

POLITECHNIKA ŁÓDZKA

---

**KULTUROWE  
UWARUNKOWANIA  
KREOWANIA WIEDZY  
I INNOWACJI  
W ORGANIZACJACH**

---

Redakcja naukowa:

**Agnieszka Zakrzewska-Bielawska  
Sylwia Flaszewska**

**Monografie PŁ  
Łódź 2014**

# SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	5
<i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Sylwia Flaszewska</i>	
<b>CZĘŚĆ I – KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJACH</b> .....	7
<b>Znaczenie kultury organizacyjnej w organizacji uczącej się</b> .....	9
<i>Barbara Bojewska</i>	
<b>Kultura organizacyjna jako czynnik rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych i opartych na wiedzy</b> .....	23
<i>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska</i>	
<b>Zarządzanie wiedzą a zmiany w kulturze organizacyjnej na przykładzie PIW Wifama-Prexer Sp. z o.o.</b> .....	36
<i>Sylwia Flaszewska, Marcin Kłos</i>	
<b>Koncepcja zarządzania dyskretnego w odniesieniu do pracowników wiedzy i pracowników szczególnie uzdolnionych</b> .....	47
<i>Grażyna Bartkowiak</i>	
<b>Wpływ pracowników wiedzy na kształtowanie kultury organizacyjnej w MŚP</b> .....	61
<i>Michał Igielski</i>	
<b>Ocena organizacyjnego uczenia się w Lasach Państwowych</b> .....	70
<i>Jerzy Mrówka</i>	
<b>CZĘŚĆ II – KULTUROWE UWARUNKOWANIA INNOWACYJNOŚCI ORGANIZACJI</b> .....	85
<b>Kulturowy wymiar innowacji w zarządzaniu organizacją</b> .....	87
<i>Teresa Kraśnicka, Martyna Wronka</i>	
<b>Proces kształtowania kultury innowacyjnych organizacji – ewolucja czy rewolucja?</b> .....	100
<i>Edyta Gwarda-Gruszczyńska, Maria Czajkowska</i>	
<b>Kultura organizacyjna – jej znaczenie dla współdziałania oraz innowacyjności</b> .....	110
<i>Patrycja Klimas</i>	
<b>Wspomaganie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw kulturą innowacyjną</b> .....	121
<i>Jerzy Baruk</i>	

<b>Kulturowe uwarunkowania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw</b> .....	133
<i>Katarzyna Szymańska</i>	
<b>O niektórych kulturowych uwarunkowaniach innowacyjności polskich przedsiębiorstw</b> .....	144
<i>Lechosław Cichowski</i>	
<b>Innowacje w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w sektorze e-commerce</b> .....	160
<i>Andrzej Pomykański, Grzegorz Szymański</i>	
<b>Inwestycje w działalność innowacyjną przedsiębiorstw</b> .....	169
<i>Przemysław Pomykański</i>	
<b>CZĘŚĆ III – ASPEKTY KULTUROWE I WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI</b> .....	181
<b>Managing innovation in knowledge management</b> .....	183
<i>Sebastian Bakalarczyk</i>	
<b>Organisational culture in context of brand management</b> .....	194
<i>Magdalena Grębosz</i>	
<b>The impact of organisational culture on employer branding</b> .....	203
<i>Aneta Szymańska</i>	
<b>Student oriented business education labour culture</b> .....	219
<i>Lidia Jabłonowska</i>	
<b>Cluster structure and value management in a network</b> .....	230
<i>Ewa Kowalska-Napora, Józef Stokłosa</i>	
<b>The hierarchy of managers' personal values – empirical evidence from Polish companies</b> .....	239
<i>Paweł Bartkowiak, Maciej Brzozowski</i>	
<b>Selected aspects of agribusiness enterprise policy towards CSR for SMEs Warmia and Mazury example</b> .....	249
<i>Marcin Ratajczak</i>	
<b>Summary</b> .....	259

# WSTĘP

*Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Sylwia Flaszewska*

Każda organizacja ma swoją specyficzną kulturę, przez którą rozumie się normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania, system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów. Kultura organizacyjna wpływa nie tylko na rozwój organizacji jako całości, ale także na zachodzące w niej procesy. Wśród nich istotne znaczenie dla budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji mają proces zarządzania wiedzą i proces zarządzania innowacjami. Pierwszy odnosi się do efektywnego uczenia się i związany jest z poszukiwaniem, tworzeniem, wykorzystaniem i upowszechnianiem wiedzy w organizacji. Drugi wiąże się z kreowaniem, wdrażaniem i dyfuzją innowacji, a także z finansowaniem działalności innowacyjnej oraz wspieraniem postaw innowacyjnych poprzez budowanie kompetencji dla innowacji i kształtowanie kultury proinnowacyjnej. Przyjęte normy kulturowe mogą wspierać innowacyjność i chęć dzielenia się wiedzą, bądź te działania utrudniać czy wręcz hamować, dlatego należy je poznawać i kształtować w odpowiedni sposób. Właśnie tym problemom poświęcona została niniejsza monografia. Jej celem jest określenie kulturowych uwarunkowań kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach, a także przedstawienie wybranych problemów zarządzania rozwojem współczesnych przedsiębiorstw. Składa się ona z 21 opracowań, które podzielono na trzy części.

**Część pierwsza koncentruje się** na problematyce zarządzania wiedzą i kulturowych uwarunkowaniach tego procesu. Omówiono tu znaczenie kultury organizacyjnej w organizacji uczącej się, a także z perspektywy rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych i opartych na wiedzy. Zaprezentowano także praktyczny przykład zarządzania wiedzą w nowoczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym z perspektywy zmian kulturowych. W dalszej części przedstawiono koncepcję zarządzania dyskretnego w odniesieniu do utalentowanych pracowników, określono wpływ pracowników wiedzy na kształtowanie kultury organizacyjnej w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw oraz podjęto próbę oceny organizacyjnego uczenia się na przykładzie Lasów Państwowych.

**Druga część** dotyczy kulturowych uwarunkowań innowacyjności organizacji. Poruszono tu problem kulturowego wymiaru innowacji w zarządzaniu organizacją, omówiono rolę kultury organizacyjnej i proces jej kształtowania

w organizacjach innowacyjnych oraz przedstawiono wyniki badań dotyczące kulturowych uwarunkowań innowacyjności polskich przedsiębiorstw, w tym zwłaszcza małych i średnich. Zwrócono tu również uwagę na znaczenie innowacji w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw z sektora e-commerce oraz na problem inwestycji w działalność innowacyjną przedsiębiorstw.

**Część trzecia** poświęcona została wybranym problemom zarządzania współczesnymi organizacjami. W szczególności omówiono tu zarządzanie innowacjami z perspektywy koncepcji zarządzania wiedzą, zarządzanie marką, w tym również marką pracodawcy w kontekście uwarunkowań kulturowych, kulturę edukacji biznesowej, struktury klastrowe i zarządzanie wartością w sieci, a także przedstawiono wyniki badań dotyczące hierarchii wartości osobistych menedżerów polskich przedsiębiorstw oraz wybranych aspektów społecznej odpowiedzialności małych i średnich firm działających na terenie Warmii i Mazur.

Zawarte w niniejszej monografii rozważania teoretyczne są bogato ilustrowane wynikami badań i przykładami praktycznymi. Dlatego też polecana jest ona nie tylko środowiskom naukowym i studentom zarządzania, ale także właścicielom i kadrze menedżerskiej przedsiębiorstw, zwłaszcza tych które chcą zwiększyć swoją innowacyjność i skutecznie zarządzać wiedzą. Autorzy wyrażają również nadzieję, że przedstawione tu zagadnienia staną się inspiracją do dalszych badań i poszukiwań.