

Piotr Prokopowicz

Uniwersytet Jagielloński

Instytut Socjologii

University of Maryland

Department of Psychology

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9142-820X>

Marcin Kocór

Uniwersytet Jagielloński

Instytut Socjologii

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5280-7258>

Kultura organizacji, planowanie i innowacyjność polskich firm w dobie pandemii

Streszczenie

W obliczu kryzysu związanego z pandemią koronawirusa, dwa wymiary działalności przedsiębiorstw stały się szczególnie istotnym przedmiotem debaty publicznej i naukowej. Pierwszy to transformacja kultur organizacji, będąca konsekwencją zmian w sposobach organizacji pracy. Drugi to skrócenie perspektywy planowania działań przedsiębiorstw, będące konsekwencją niepewności w środowisku gospodarczym. W artykule dokonano analizy dynamiki przemian w zakresie kultur organizacji oraz planów działań polskich firm oraz ich powiązań z odpornością na kryzys pandemiczny w zakresie innowacyjności. Źródłem danych są wyniki badania panelowego reprezentatywnej próby polskich średnich i dużych przedsiębiorstw, przeprowadzonego przez autorów i zespół projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego” (BLK). Wskazano w nim, że wbrew przewidywaniom wynikającym z perspektyw teoretycznych, podkreślających znaczenie elastyczności kultur i struktur organizacyjnych dla innowacyjności,

w czasie kryzysu firmy o stabilnej kulturze hierarchicznej oraz stabilnych planach działań zwiększają szansę na wprowadzenie innowacji.

Słowa kluczowe: innowacja, innowacyjność, kultura organizacji, odporność organizacji, planowanie
Kody klasyfikacji JEL: L1, O3

1. Wprowadzenie

Pandemia COVID-19 oraz związane z nią obostrzenia epidemiologiczne stały się katalizatorem wielu zmian w zakresie organizacji pracy i zarządzania przedsiębiorstwami w Polsce. Dwa wymiary tych zmian są szczególnie widoczne i często dyskutowane w literaturze naukowej i dyskursie publicznym: transformacja kultur organizacji związana z przejściem dużej części pracowników na pracę zdalną [Czarnik i in., 2021] oraz skrócenie perspektywy planowania działań przedsiębiorstw wywołane niepewnością w środowisku gospodarczym [Blackburn i in., 2020]. Analiza konsekwencji tych przemian w trakcie ich zachodzenia jest trudna, choć w oczywisty sposób kluczowa dla lepszego zrozumienia dynamiki między kryzysem pandemicznym a różnymi wymiarami efektywności organizacji. Biorąc pod uwagę szczególną rolę innowacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, ciekawym obszarem badań w kontekście zmian kultury organizacji i perspektywy strategicznej w czasach pandemii staje się stabilność w zakresie innowacyjności przedsiębiorstw, czyli tworzenia i wdrażania nowych rozwiązań, usług i produktów. Temu zagadnieniu jest poświęcony niniejszy artykuł.

2. Predyktory innowacyjności organizacji

W ostatnich dekadach, wraz z rosnącym zapotrzebowaniem na innowacje, nastąpił wzrost zainteresowania tym, jaki zestaw czynników wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw. Czynniki te tradycyjnie skupiały się na szerokim zestawie zmiennych ekonomicznych, takich jak zasoby [Akçomak, Ter Weel, 2009; Porter, 1990], wydatki na badania i rozwój [Rosenbusch, Brinckmann, Bausch, 2011] i kapitał ludzki [Diebolt, Hippe, 2019].

Niektórzy z badaczy próbujących zrozumieć to, co może wpływać na innowacyjność przedsiębiorstw, zainteresowali się również kulturą organizacji [Chatman, O'Reilly, 2016]. Szczególnie popularną ramą teoretyczną dla badań w tym zakresie okazał się model konkurencyjnych wartości Camerona i Quinna [2011]. Według modelu, każda kultura organizacji da się opisać na dwóch oddzielnych wymiarach wartości: „elastyczność–kontrola” oraz „orientacja wewnętrzna–orientacja zewnętrzna”. Poprzez nałożenie na siebie tych wymiarów możemy wyróżnić cztery typy kultur organizacji: klanu, adhokracji, hierarchii i rynku. Według założeń modelu, wartości reprezentujące kulturę są wobec siebie konkurencyjne,

co oznacza, że niemożliwe jest, aby przedsiębiorstwo pod względem kultury organizacyjnej było w tym samym czasie klanem i rynkiem lub adhokracją i hierarchią.

Analizy w tym zakresie wskazują, że jeden szczególny typ kultury przewidywany przez ten model – adhokracja – sprzyja innowacjom. Adhokracja jest kulturą organizacyjną, którą definiuje się poprzez jej dynamiczny i przedsiębiorczy charakter, kreatywność i zaangażowanie w innowacje. Predykcje łączące adhokrację z innowacyjnością są dyskutowane w literaturze (choćby Hartnell, Ou, Kinicki [2011] sugerują, że to kultury rynkowe bardziej sprzyjają innowacjom), jednak wpływ kultury na innowacje jest kwestią powszechnie akceptowaną.

Nieco inna sytuacja ma miejsce w badaniu zależności między perspektywą czasową planowania a innowacyjnością przedsiębiorstw. Choć w głównym nurcie nauk o zarządzaniu związek między planowaniem a efektami działań firm zwykle traktuje się jako coś oczywistego, to zakres i charakter tego związku jest od dziesięcioleci przedmiotem debaty wśród naukowców zajmujących się zarządzaniem [Ansoff, 1991; Mintzberg, Waters, 1985]. Według tradycji szkoły planistycznej, posiadanie planu jest związane z wynikami firm, ponieważ ich zasoby są wykorzystywane lepiej, szybciej i bardziej elastycznie [Delmar, Shane, 2003]. Jednocześnie brak planu lub jego krótkoterminowość jest akcentowana jako właściwe podejście w szkole uczenia się, według której planowanie jest stratą czasu i prowadzi do inercji organizacyjnej oraz ograniczonej zwinności decyzyjnej [Vesper, 1993]. W myśl tej perspektywy teoretycznej, firmy elastyczne, nieposiadające planu, mogą lepiej przystosować się do zmieniającego się środowiska biznesowego i być przez to bardziej innowacyjnymi.

Rozważania te zyskują szczególne znaczenie w kontekście refleksji nad kryzysem pandemicznym oraz dynamiką innowacji z nim związaną. Innowacyjność w czasie kryzysu była już wcześniej przedmiotem analiz w literaturze naukowej, jednak opisywany w analizach kryzys miał zwykle charakter ekonomiczny. I tak, niektóre studia koncentrowały się na zredukowanych wydatkach na badanie i rozwój w kryzysie ekonomicznym [np. Archibugi, Filippetti, Frenz, 2013], inne zajmowały się samym charakterem innowacji w trudnych czasach, wskazując, że kryzys jest okazją do innowacji i „twórczej destrukcji” [Kleinknecht, 1987]. Obszarem, który nie został jednak przebadany jest to, w jaki sposób kultura organizacji oraz planowanie wpływają na dynamikę innowacyjności przedsiębiorstw w czasie kryzysu pandemicznego.

3. Kulturowe i strategiczne czynniki decydujące o odporności firm w zakresie innowacji

Podstawowym celem tego artykułu jest diagnoza stopnia, w jakim średnie i duże firmy radziły sobie w trakcie pandemii z dostosowaniem się do nowej rzeczywistości w obszarze innowacji. Za miarę takiego rozwoju można uznać informację o tym, czy w tym czasie przedsiębiorstwom udało się wprowadzić innowacje, czy też musiały z nich zrezygnować. Aby się tego dowiedzieć, zestawiono wypowiedzi przedstawicieli tych samych firm odnośnie

wprowadzonych innowacji w 2018 r. i w ciągu 2020 r.¹ Takie zestawienie umożliwiło wytypowanie czterech grup firm, jeśli chodzi o ich działania innowacyjne: **odpornych**, wprowadzających innowacje zarówno przed pandemią, jak i w jej trakcie; **antykruchych**, wzmocnionych przez kryzys w ten sposób, że przed pandemią nie wdrażały innowacji, ale zrobiły to w jej trakcie; **kruchych**, które poprzednio wprowadzały innowacje, ale w trakcie pandemii przestały oraz **stagnacyjnych**, które nie wprowadzały innowacji ani przed, ani w trakcie pandemii. Następnie, posługując się modelowaniem z wykorzystaniem regresji logistycznej, sprawdzono, jakie czynniki związane z zarządzaniem w firmach oraz kulturą organizacyjną przyczyniają się do tego, że jednym firmom udało się oprzeć pandemii i wprowadzić innowacyjne rozwiązania bądź produkty, a inne wycofały się z innowacji.

4. Wykorzystane dane i zmienne

Przeprowadzone analizy zostały oparte na badaniach „Bilans Kapitału Ludzkiego” z lat 2019–2020, realizowanych za pomocą wywiadów telefonicznych. Do modelowania wykorzystano odpowiedzi przedstawicieli 656 średnich i dużych firm (czyli zatrudniających powyżej 50 pracowników) z próby panelowej. Dzięki wykorzystaniu danych panelowych można było analizować zmiany, jakie zaszły w sytuacji pojedynczych firm, porównując okres sprzed pandemii COVID-19, czyli 2019 r., i jej pierwszy rok trwania, czyli 2020 r. Celem przeprowadzonych analiz było pokazanie, jakie czynniki wpływają na zmianę działań innowacyjnych. Pierwotnie zmienna zależna mogła przyjmować cztery wartości: firma nie wdrażała innowacji zarówno przed pandemią, jak i w jej trakcie, czyli w 2018 r. i 2020 r.; firma wdrażała innowacje przed pandemią, ale w okresie jej trwania zaprzestała ich wdrażania; firma cały czas wdraża innowacje; firma przed pandemią nie wdrażała innowacji, ale w czasie jej trwania zaczęła wdrażać innowacje. Jednak ze względu na duże utrudnienie w interpretacji uzyskanych wyników, ostatecznie zostały wykonane dwa modele logistyczne – jeden prognozujący to, co zadecydowało o rozpoczęciu wdrażania innowacji w 2020 r. w porównaniu do sytuacji, kiedy wcześniej tego nie robiono, oraz drugi prognozujący odwrotną sytuację – czyli zaprzestanie wdrażania innowacji w 2020 r., jeśli wcześniej je wdrażano. Jako predyktorów użyto wielu wskaźników pokazujących zmiany zachodzące w strategii zarządzania firm w latach 2019 i 2020.

Oba modele są istotne statystycznie, na co wskazuje zarówno test zbiorowy współczynników modelu oparty na chi-kwadrat (w obu przypadkach $p < 0,01$), jak i współczynnik Hosmera–Lameshawa (w obu przypadkach $p > 0,05$). Z kolei miary pseudo R-kwadrat wskazują na relatywnie dobre dopasowanie – dla modelu wdrażania innowacji R-kwadrat Coxa i Snella = 0,225, R-kwadrat Nagelkerkego = 0,340; a dla modelu zaprzestania wdrażania

¹ W badaniu przeprowadzonym jesienią 2019 r. w firmach pytano o zmiany zachodzące w poprzednim roku kalendarzowym, a więc w 2018 r. Natomiast w badaniach realizowanych w okresie pandemii, jesienią 2020 r., aby uchwycić jej wpływ, zdecydowano się pytać o zmiany zachodzące w ciągu bieżącego roku, czyli właśnie 2020.

innowacji R-kwadrat Coxa i Snella = 0,635, R-kwadrat Nagelkerkego = 0,854. Wyniki obu modeli przedstawiono w tabelach 1 i 2.

Tabela 1. Model regresji logistycznej prognozujący szanse zmiany tego, że średnie i duże firmy, które w 2018 r. nie były innowacyjne, w 2020 r. wprowadziły innowacje (N = 341)

Zmienne	B	Błąd std.	Istotność	Exp (B)	Procent
Zmiana w posiadaniu działu rozwojowego (ref: nie posiadali i nie posiadają)	x	x	0,02	x	21
(1 – zrezygnowali)	-1,864	0,805	0,021	0,155	13
(2 – utworzyli)	0,951	0,563	0,091	2,587	29
(3 – utrzymali)	-0,190	0,626	0,761	0,827	26
Zmiana w posiadaniu budżetu rozwojowego (ref: nie posiadali i nie posiadają)	x	x	0,7	x	19
(1 – zrezygnowali)	-0,126	0,597	0,833	0,882	15
(2 – utworzyli)	-0,097	0,535	0,857	0,908	29
(3 – utrzymali)	0,541	0,578	0,349	1,718	26
Zmiana na wskaźniku oceny kompetencji (ref: spadek)	x	x	0,94	x	17
(1 – ten sam poziom)	-0,098	0,446	0,825	0,906	22
(2 – wzrost)	-0,185	0,526	0,726	0,831	22
Zmiana planu działania (ref: nie posiadali i nie posiadają)	x	x	0,015	x	9
(1 – zrezygnowali)	0,468	0,734	0,524	1,596	18
(2 – utworzyli)	0,935	0,603	0,121	2,546	22
(3 – utrzymali)	1,584	0,579	0,006	4,876	28
Zmiana w stosowaniu narzędzi HR (ref: nadal nie stosują)	x	x	0,066	x	7
(1 – przestali stosować)	-0,894	0,991	0,367	0,409	5
(2 – zaczęli stosować)	0,580	0,834	0,487	1,786	23
(3 – nadal stosują)	0,923	0,746	0,216	2,517	24
Zmiana w posiadaniu budżetu rekrutacyjnego (ref: nie posiadali i nie posiadają)	x	x	0,159	x	21
(1 – zlikwidowali)	-0,335	0,606	0,58	0,716	14
(2 – utworzyli)	0,634	0,53	0,232	1,885	36
(3 – cały czas posiadają)	-0,869	0,641	0,175	0,419	19
Zmiana kultury organizacyjnej (ref: czysty klan)	x	x	0,047	x	17
(1 – czysta adhocracja)	-0,555	0,617	0,368	0,574	21
(2 – czysty rynek)	0,400	0,551	0,468	1,492	27
(3 – czysta hierarchia)	2,216	0,883	0,012	9,175	42
(4 – transformacja w klan)	0,523	0,512	0,307	1,688	26
(5 – transformacja w adhocrację)	0,275	0,583	0,637	1,317	30
(6 – transformacja w rynek)	-0,820	0,735	0,265	0,440	11
(7 – transformacja w hierarchię)	-0,221	0,643	0,731	0,802	14
Czy odczuli skutki epidemii (1 – tak)	0,502	0,369	0,174	1,652	21

cd. tabeli 1

Zmienne	B	Błąd std.	Istotność	Exp (B)	Procent
Czy skorzystali z tarczy antykryzysowej (1 – tak)	-0,490	0,345	0,156	0,613	19
Branża działalności (ref: Budownictwo i transport)	x	x	0,017	x	18
(1 – Edukacja)	-0,41	0,593	0,49	0,664	23
(2 – Handel, zakwaterowanie, gastronomia)	-1,309	0,65	0,044	0,270	12
(3 – Opieka zdrowotna i pomoc społeczna)	-1,425	0,899	0,113	0,241	14
(4 – Przemysł i górnictwo)	0,420	0,558	0,451	1,522	28
(5 – Usługi specjalistyczne)	-0,796	0,618	0,198	0,451	21
Stała	-2,754	1,065	0,01	0,064	21

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

Tabela 2. Model regresji logistycznej prognozujący szanse zmiany tego, że średnie i duże firmy, które w 2018 r. były innowacyjne, w 2020 r. zrezygnowały z innowacji (N = 96)

Zmienne	B	Błąd std.	Istotność	Exp (B)	Procent
Zmiana w posiadaniu działu rozwojowego (ref: utrzymali)	x	X	0,293	x	57
(1 – nie posiadali i nie posiadają)	6,661	4,190	0,112	781,008	62
(2 – zrezygnowali)	8,633	4,520	0,056	5616,623	73
(3 – utworzyli)	7,249	4,733	0,126	1406,239	55
Zmiana w posiadaniu budżetu rozwojowego (ref: utrzymali)	x	X	0,213	x	62
(1 – nie posiadali i nie posiadają)	-1,074	2,543	0,673	0,342	71
(2 – zrezygnowali)	1,035	3,175	0,744	2,816	71
(3 – utworzyli)	-7,711	4,282	0,072	0	41
Zmiana na wskaźniku oceny kompetencji (wzrost)	x	X	0,303	x	71
(1 – spadek)	-4,529	4,596	0,324	0,011	65
(2 – ten sam poziom)	-0,602	3,558	0,866	0,548	57
Zmiana planu działania (ref: nadal stosują)	x	X	0,04	x	51
(1 – nie posiadali i nie posiadają)	7,835	3,578	0,029	2526,671	96
(2 – zrezygnowali)	8,167	4,010	0,042	3523,66	99
(3 – utworzyli)	-2,699	3,108	0,385	0,067	48
Zmiana w posiadaniu budżetu rekrutacyjnego (ref: cały czas posiadają)	x	X	0,286	x	67
(1 – nie posiadali i nie posiadają)	-3,652	2,762	0,186	0,026	66
(2 – zlikwidowali)	-2,783	2,123	0,190	0,062	34
(3 – utworzyli)	-3,504	1,931	0,070	0,030	44
Zmiana kultury organizacyjnej (ref: czysty klan)	x	X	0,679	x	67
(1 – czysta adhokracja)	-10,62	7,102	0,135	0	53
(2 – czysty rynek)	-8,154	7,479	0,276	0	93
(3 – czysta hierarchia)	-10,443	7,229	0,149	0	12
(4 – transformacja w klan)	-12,311	7,484	0,100	0	31
(5 – transformacja w adhokrację)	-9,015	7,311	0,218	0	45

Zmienne	B	Błąd std.	Istotność	Exp (B)	Procent
(6 – transformacja w rynek)	-7,301	6,693	0,275	0,001	71
(7 – transformacja w hierarchię)	-12,209	8,808	0,166	0	34
Czy odczuli skutki epidemii (0 – nie)	-0,172	2,455	0,944	0,842	85
Czy skorzystali z tarczy antykryzysowej (0 – nie)	-2,272	1,813	0,210	0,103	57
Branża działalności (ref: Budownictwo i transport)	x	X	0,172	x	71
(1 – Edukacja)	-5,210	4,574	0,255	0,005	48
(2 – Handel, zakwaterowanie, gastronomia)	-11,791	4,938	0,017	0	43
(3 – Opieka zdrowotna i pomoc społeczna)	-4,898	3,759	0,193	0,007	59
(4 – Przemysł i górnictwo)	-2,575	3,160	0,415	0,076	76
(5 – Usługi specjalistyczne)	-2,953	3,640	0,417	0,052	62
Stała	15,142	9,145	0,098	3766487	62

Źródło: opracowanie własne na podstawie BKL 2019, 2020 – badanie pracodawców.

5. Wyniki

Ogólnie jedynie 21% średnich i dużych firm, które w 2018 r. nie wdrożyły innowacji, zrobiło to w 2020 r. Tym, co miało istotny wpływ na tę sytuację było: posiadanie w firmach działu rozwojowego, posiadanie planu działania oraz kultura organizacyjna firmy. Najwyraźniejszy był wpływ zmian w zakresie tego ostatniego czynnika – firmy, które pozostawały kulturami hierarchicznymi (były nimi w 2019 r. i 2020 r.) w większym stopniu wdrażały innowacje w okresie pandemii. Iloraz szans wdrożenia innowacji dla firm o takiej kulturze, w porównaniu do stanowiących punkt odniesienia firm klanowych, był aż ośmiokrotnie większy ($\exp(B) = 9,175$). Przekładając to na prawdopodobieństwo, aż 42% firm hierarchicznych wprowadziło innowacje w porównaniu do 17% firm klanowych. Także posiadanie planu działania zwiększało szanse innowacyjności w 2020 r. prawie czterokrotnie ($\exp(B) = 4,876$). Inaczej mówiąc 28% firm, które w 2020 r. utrzymały plan działania (posiadały go też wcześniej), wykazało innowacje w porównaniu do 9% firm, które nigdy takiego planu nie miały. Czynnikiem, który osłabiał innowacyjność była rezygnacja z działu rozwojowego – osłabiało to innowacyjność firm w 2020 r. o 85% ($\exp(B) = 0,155$). Czyli inaczej patrząc, te firmy, które wcześniej posiadały dział rozwojowy, ale w 2020 r. z niego zrezygnowały, w 13% wykazały się działaniami innowacyjnymi w porównaniu do będących kategorią odniesienia firm, które nigdy nie miały takiego działu – a z których 21% było innowacyjnych.

Odwrotna do opisywanej sytuacja, czyli rezygnowanie z innowacji w okresie pandemii w porównaniu do sytuacji, kiedy wcześniej firmy były innowacyjne, okazało się zjawiskiem częstszym. Aż 62% średnich i dużych firm zaprzestawała wdrażać innowacje. Inny model wyjaśniający, jakie czynniki miały na to wpływ, wskazuje właściwie na zmiany w zakresie posiadanego planu działania. Rezygnacja z takiego planu działania, kiedy wcześniej się go miało, lub też w ogóle nieposiadanie go ani wcześniej, ani w okresie badania, ogromnie

zwiększała szanse wycofania się z działań innowacyjnych ($\exp(B)$ odpowiednio 3523,660 i 2526,671). Przekładając to na bardziej obrazowe prawdopodobieństwo, można powiedzieć, że 99% firm, które zrezygnowały z planu działania, i 96% tych, które w tym okresie go nie posiadało, zaprzestało działań innowacyjnych w porównaniu do 51% firm, które także wycofały się z innowacji, ale miały taki plan.

W kontekście obu modeli, interesująco wygląda wpływ branży prowadzonej działalności. Był on istotny jedynie dla branż zajmujących się handlem, hotelarstwem i gastronomią. Firmy z tych branż rzadziej wprowadzały innowacje w 2020 r. w porównaniu do będących kategorią odniesienia podmiotów z branży budowlanej i transportowej ($\exp(B) = 0,270$). Jedynie 12% z nich wdrożyło innowacje w porównaniu do 18% firm budowlanych i transportowych. Ale jednocześnie niższa była też szansa, że firmy sektora handlu, hotelarstwa i gastronomii zrezygnują z zaprzestania innowacji w okresie pandemii ($\exp(B) = 0,000$) – 43% ograniczało innowacyjność w porównaniu do 71% firm budowlanych i transportowych rezygnujących z takich działań. Trudno w prosty sposób wytłumaczyć taką reakcję tych podmiotów. Pewną wskazówką może być fakt, że firmy handlowe, hotelarskie i gastronomiczne są relatywnie mniej innowacyjne. A dodatkowo najbardziej ucierpiały w czasie pandemii, co mogło tym bardziej ograniczyć ich innowacyjność.

6. Podsumowanie

Podsumowując, warto zwrócić uwagę na zaskakujące wnioski płynące z analizy. W dyskursie publicznym i w szkole uczenia się podkreśla się często, że elastyczność kultur i brak planu przekładać się powinna na wyższą efektywność i innowacyjność przedsiębiorstw. W rzeczywistości to organizacje posiadające plan działań oraz które są stabilne hierarchicznie, stają się odporne na kryzys w zakresie innowacji. Patrząc z perspektywy planistycznej, nie powinno to być zaskoczeniem – właśnie te firmy powinny lepiej wykorzystywać swoje zasoby. Dodatkowo, stabilne hierarchiczne organizacje zyskują przewagę w obszarze eksploatacji (jednym z dwóch, oprócz eksploracji, wymiarów innowacyjności; March [1991]), a co za tym idzie, skuteczniej wdrażają wszelkiego rodzaju innowacje.

Na koniec, warto wskazać na ograniczenia przeprowadzonej analizy. Pewnym utrudnieniem są niewielkie liczebności, które nie pozwalały rozbudować modeli o dodatkowe zmienne oraz zmniejszały istotności wykorzystanych predyktorów. Wynika to po części z charakteru polskiego rynku pracy, który cały czas jest mało innowacyjny. W 2018 r. jedynie 27% średnich i dużych firm uczestniczących w badaniu BKL deklorowało, że wdrożyło innowacje, w 2019 r. było ich 24%, a w 2020 r. – 25%. Skutkowało to właśnie niewielkimi liczebnościami, które wymusiły oparcie analiz na prostym wskaźniku innowacyjności. Próba rozbudowania tego wskaźnika o dodatkowe informacje dotyczące posiadania działu badań i rozwoju (R&D) oraz planów w zakresie przyszłego wdrażania innowacji, powodowało jeszcze większe ograniczenie liczby przypadków do kilkunastu firm i uniemożliwiało modelowanie.

Czy kultura hierarchiczna i posiadanie planu działań zapewnią odporność innowacyjności przedsiębiorstw na sytuację kryzysową w przyszłości? Ponieważ przeprowadzone studium objęło jedynie krótki okres – na zasadzie porównania sytuacji sprzed kryzysu wywołanego pandemią i jego pierwszego roku – odpowiedzi udzielił analizy przeprowadzone na podstawie kolejnych badań.

Bibliografia

1. Akçomak I.S., Ter Weel B. [2009], *Social capital, innovation and growth: Evidence from Europe*, „European Economic Review”, 53(5), s. 544–567.
2. Ansoff H.I. [1991], *Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'*, „Strategic Management Journal”, 12(6), s. 449–461.
3. Archibugi D., Filippetti A., Frenz M. [2013], *Economic crisis and innovation: is destruction prevailing over accumulation?*, „Research Policy”, 42(2), s. 303–314.
4. Blackburn S., LaBerge L., O'Toole C., Schneider J. [2020], *Digital strategy in a time of crisis*, „McKinsey Digital”, April 22.
5. Cameron K.S., Quinn R.E. [2011], *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, Jossey-Bass, San Francisco.
6. Chatman J.A., O'Reilly C.A. [2016], *Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture*, „Research in Organizational Behavior”, 36, s. 199–224.
7. Czarnik S., Górniak J., Jelonek M., Kasperek K., Kocór M., Lisek K., Prokopowicz P., Worek B. [2021], *Bilans Kapitału Ludzkiego. Raport podsumowujący wyniki badań 2019–2020*, PARP, Warszawa.
8. Diebolt C., Hippe R. [2019], *The long-run impact of human capital on innovation and economic development in the regions of Europe*, „Applied Economics”, 51(5), s. 542–563.
9. Delmar F., Shane S. [2003], *Does business planning facilitate the development of new ventures?*, „Strategic Management Journal”, 24(12), s. 1165–1185.
10. Hartnell C.A., Ou A.Y., Kinicki A. [2011], *Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions*, „Journal of Applied Psychology”, 96(4), s. 677.
11. Kleinknecht A. [1987], *Innovation patterns in crisis and prosperity: Schumpeter's long cycle reconsidered*, Macmillan, London.
12. March J.G. [1991], *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science”, 2(1), s. 71–87.
13. Mintzberg H., Waters J.A. [1985], *Of strategies, deliberate, and emergent*, „Strategic Management Journal” 6(3), s. 257–272.
14. Porter M.E. [1990], *The competitive advantage of nations*, „Harvard Business Review”, 68(2), s. 73–93.
15. Rosenbusch N., Brinckmann J., Bausch A. [2011], *Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs*, „Journal of Business Venturing”, 26(4), s. 441–457.
16. Vesper K.H. [1993], *New venture mechanics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Crisis-Proof Innovation: Organizational Culture, Planning and Innovation of Polish Companies in the Age of the Pandemic

Summary

In the face of the crisis triggered by the COVID-19 pandemic, two dimensions of corporate activity have become a particularly prominent subject of public and academic debate. The first is the transformation of organizational cultures stemming from the changes in work organization. The second is the shortening of the planning perspective in corporate activities caused by the uncertainty of the business environment. In this article, we analyse the dynamics of transformations in organizational cultures and action plans of Polish companies as well as how they link with resilience to the pandemic crisis in the area of innovation. The source of data are the results of a panel study conducted by us and the Human Capital Balance team on a representative sample of Polish medium and large enterprises. We show that, contrary to predictions relying on theoretical perspectives emphasising the importance of flexibility of organizational cultures and structures for innovativeness, in times of crisis companies with a stable hierarchical culture and stable action plans have better chance of introducing innovations.

Keywords: innovation, innovativeness, organizational culture, resilience of an organization, planning
