

Tworzenie i zabezpieczanie zasobów intelektualnych a kultura organizacyjna

Creation and protection of intellectual resources and organizational culture

Aldona Małgorzata Dereń, Jan Skonieczny, Politechnika Wrocławska, Katedra Infrastruktury Zarządzania

STRESZCZENIE

Współczesna gospodarka wytwarza produkty, które wymagają coraz większych nakładów o charakterze intelektualnym. Stąd organizacje muszą w coraz większym stopniu bazować na ludziach twórczych, pomysłowych, z wysoko specjalistyczną wiedzą i umiejętnościami, a to wymaga stworzenia odpowiednich warunków sprzyjających generowaniu pomysłów i wynalazków oraz ułatwiających uczenie się. Należy zatem dążyć do rozwoju kultury organizacyjnej, której podstawowym elementem powinna być informacja, otwartość i dobra komunikacja społeczna, sprzyjająca twórczości, kreatywności i innowacyjności ludzi w organizacji. Zasadniczym komponentem tej kultury jest tworzenie i zabezpieczanie zasobów intelektualnych. Celem artykułu jest ukazanie znaczenia zabezpieczenia wynalazków i wzorów oraz innych nowatorskich rozwiązań przedsiębiorstwa jako naturalnego procesu zamieniania idei w zasoby gospodarcze, posiadające rzeczywistą wartość rynkową. Korzystanie w pełni z systemu zabezpieczania zasobów intelektualnych nie tylko ułatwia organizacjom czerpanie korzyści z ich zdolności twórczych, które motywują do dalszej efektywnej kreatywności, lecz także stanowi główne źródło przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: organizacja, twórczość, zasoby, kultura.

ABSTRACT

The modern economy manufactures products that require an increasing amount of intellectual capital. Therefore, organizations must increasingly operate on the basis of creative people, ingenious, highly specialized knowledge and skills; this, however, requires the creation of appropriate conditions conducive to generating ideas and inventions, and facilitating learning. One should strive for the development of an organizational culture whose core element should be information, openness and good social communication, conducive to the creativity and innovation of people in the organization. The core component of this culture is the creation and preservation of intellectual resources. The purpose of this article is to show the importance of protecting inventions and patterns and other innovative enterprise solutions as a natural process of turning ideas into economic resources with real market value. Fully utilizing the intellectual property protection system not only helps organizations reap the benefits of their creativity, which motivates them for more effective creativity, but at the same time is the main source of competitive advantage.

Keywords: organization, creativity, resources, culture.

Wstęp

Współczesna gospodarka wytwarza produkty, które wymagają coraz większych nakładów o charakterze intelektualnym. Stąd organizacje muszą w coraz większym stopniu bazować na ludziach twórczych, pomysłowych, z wysoko specjalistyczną wiedzą i umiejętnościami, a to wymaga stworzenia odpowiednich warunków sprzyjających generowaniu pomysłów i wynalazków oraz ułatwiających uczenie się. Należy zatem dążyć do rozwoju kultury organizacyjnej, której podstawowym elementem powinna być informacja, otwartość i dobra komunikacja społeczna, co może sprzyjać kreatywności i innowacyjności ludzi w organizacji. Atrybutem tak pojmowanej kultury jest pasja, dzielenie się wiedzą i ciągłość zmian organizacyjnych (Stańczyk 2008). Natomiast jej zasadniczym komponentem jest tworzenie i zabezpieczanie zasobów intelektualnych. Celem artykułu jest ukazanie znaczenia zabezpieczania wynalazków i wzorów oraz innych nowatorskich rozwiązań przedsiębiorstwa jako naturalnego procesu zamieniania idei w zasoby gospodarcze, posiadające rzeczywistą wartość rynkową. Korzystanie w pełni z systemu zabezpieczenia zasobów intelektualnych nie tylko ułatwia organizacjom czerpanie korzyści z ich zdolności twórczej, które motywują do dalszej efektywnej kreatywności, lecz także stanowi główne źródło przewagi konkurencyjnej. Ponadto zabezpieczenie zasobów intelektualnych umożliwia nie

tylko skuteczne zarządzanie procesem poszukiwania nowych pomysłów – innowacji produktowych, technologicznych, procesowych, lecz także skuteczny transfer nowego pomysłu w nową jakość i wartość (komercjalizacja pomysłu).

Zabezpieczanie zasobów intelektualnych w procesie zarządzania organizacją

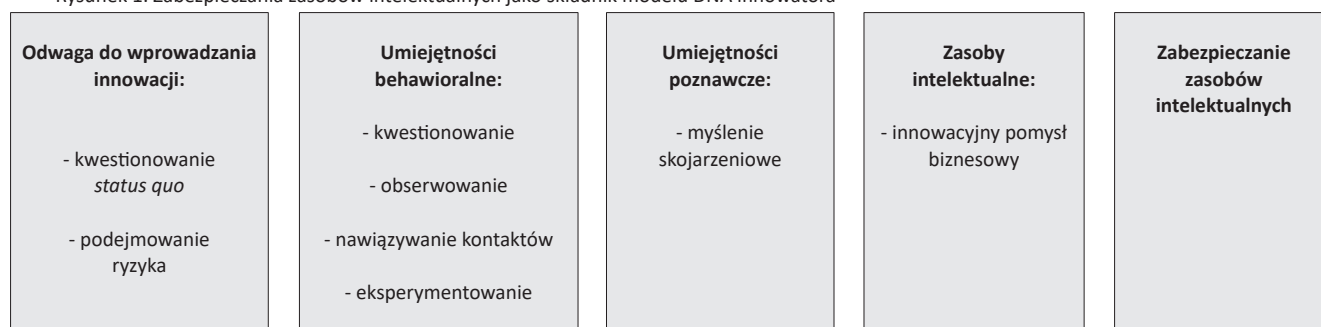
W warunkach współczesnej gospodarki rośnie rola zasobów niematerialnych, w tym informacji, wiedzy, twórczości. Wpływają one na wzrost wartości każdej organizacji, dlatego zarządzanie zasobami niematerialnymi jest ważnym czynnikiem sukcesu każdej organizacji. Zatem istnieje konieczność poszukiwania narzędzi i metod, które umożliwią organizacji zdobycie przewagi konkurencyjnej. Szansa organizacji na rozwój, wzrost konkurencyjności, poprawę efektywności i skuteczności działania tkwi w zasobach intelektualnych, dlatego bardzo ważnym problemem jest możliwość i umiejętność zidentyfikowania oraz wyzwolenia tych zasobów. Poszukując kluczowych umiejętności generowania zasobów intelektualnych w organizacji, J. Dyer, H. Gregersen i C. M. Christensen wskazują na pięć podstawowych umiejętności behawioralnych: kojarzenie, kwestionowanie, obserwowanie, nawiązywanie znajomości i eksperymentowanie. Według nich umiejętności te implikują podejmowanie działań innowacyjnych, które w konse-

kwencji pozwalają generować zasoby intelektualne, tzw. model DNA innowatora (Dyer, Gregersen, Christensen 2012). Tworzenie zasobów intelektualnych wymaga twórczego myślenia skojarzeniowego, które polega na syntezie, nadaniu sensu nowym treściom i łączeniu pytań, problemów lub idei, z pozoru pozbawionych związków, w celu odkrycia czegoś nowego. Twórczość to także pasja szukania nowych rozwiązań przy jednoczesnym negowaniu istniejącego *status quo*; stawianie pytań, które prowadzą do nowych spostrzeżeń, powiązań, możliwości i kierunków działania. Twórczość obejmuje również umiejętność obserwowania, przyglądania się środowisku konkurencyjnemu, w tym klientom, produktom, usługom, technologiom i firmom. Te obserwacje nie tylko pozwalają na pełny ogląd sytuacji, lecz na opracowywanie nowych metod działania. Ważną umiejętnością jest nawiązywanie kontaktów, które polega na szukaniu i testowaniu pomysłów wśród szerokiego grona ludzi reprezentujących różne środowiska i odmienne spojrzenia na świat. Zamiast zwyczajnych kontaktów społecznych lub poszukiwania zasobów, innowatorzy czynnie szukają nowych pomysłów, rozmawiając z ludźmi, którzy mogą zaproponować radykalnie odmienne punkty widzenia. Eksperymentowanie polegające na stałym próbowaniu nowych doświadczeń i testowaniu nowych pomysłów, a także mentalne i empiryczne badanie świata i weryfikowanie rozmaitych hipotez, również stanowi nieodłączny zakres twórczości. Na rysunku 1 przedstawiono zmodyfikowany model DNA innowatora, który wzbogacono o ochronę zasobów intelektualnych już na poziomie twórczych rezultatów. Tę umiejętność można uznać za szczególnie ważną, strategiczną w rozwoju przedsiębiorstw, bowiem dzięki niej organizacje mogą być partnerami w rywalizacji rynkowej, a nawet zwycięzcami i liderami. Znaczenie tej umiejętności coraz bardziej rośnie we współczesnej gospodarce, w której zasoby intelektualne wymagają nie tylko nakładów finansowych, lecz także działań związanych z ich ochroną.

Pojęcie zasobów intelektualnych jest ściśle związane z procesami tworzenia, rozwijania i wykorzystywania zdobytej wiedzy, posiadanych doświadczeń i kompetencji. Zasoby intelektualne mają charakter niematerialny, bowiem stanowią wynik ludzkiej twórczości, kreatywności, zachowań przedsiębiorczych, pomysłów i inwencji. Mówiąc w kategoriach prawnych, chodzi tutaj o przedmioty praw wyłącznych (wynalazki, utwory, znaki towarowe itp.) lub chronione stany faktyczne (tajemnica przedsiębiorstwa). Jak słusznie podkreślają R. D. Blair i T. F. Cotter, własność intelektualną wyróżnia to, że można określić jej wartość ekonomiczną i podlega ona ochronie prawnej (Blair, Cotter 2005). Jeśli zasoby intelektualne organizacji stają się przedmiotem

praw własności intelektualnej, możliwe jest czerpanie korzyści finansowych z tytułu rozpowszechniania i wykorzystywania tych zasobów – sprzedaży, transferu, komercjalizacji. W tym przypadku mamy również do czynienia z ochroną prawną przed ich nieuprawnionym użytkowaniem dla celów komercyjnych (Bainbridge 2009; Barrett 2008; May 2007). Znajomość składników zasobów intelektualnych i odpowiedni poziom wiedzy na temat ich ochrony stanowi podstawowy warunek odpowiedniego zarządzania nimi w organizacji. Kwestia ta jest o tyle ważna, że z tak zwanej instytucjonalnej ochrony prawnej nie mogą skorzystać wszystkie kategorie wytworów ludzkiego intelektu. Mimo że w sensie ekonomicznym stanowią one zasób niematerialny, często istotnie przyczyniający się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, w praktyce nie można objąć ich instytucjonalną ochroną. Przykładowo zaliczyć do nich można: idee i pomysły rozwoju organizacji; tematy badawcze rozwoju produktów lub usług; system wewnętrznej organizacji pracy (schemat organizacyjny, podział obowiązków); wewnętrzne procedury (dokumenty, materiały, symbole, sposób raportowania itp.); opublikowane opisy patentowe lub ochronne; znaki firmowe użyte w celach informacyjnych; znane powszechnie od dawna formy plastyczne, przestrzenne lub muzyczne, w tym również wystawione na stałe w miejscach publicznych. Zarządzanie zasobami intelektualnymi w organizacji to nie tylko pozyskiwanie ich wewnątrz organizacji i w otoczeniu, lecz także ich ochrona np. patentowa lub ochrona know-how. Organizacje opierające swoją strategię rozwojową na zasobach intelektualnych muszą efektywnie wykorzystywać wartość dysponowanych aktywów, powinny zatem podejmować kroki zapewniające rozwój zasobów intelektualnych w powiązaniu z ogólną strategią działania. Konieczne jest integrowanie planowania i implementacji zasobów intelektualnych ze strategiczną i operatywną analizą rynku oraz budowanymi na jej wynikach strategiami rynkowymi, przy jednocześnie realizowanej ochronie tych zasobów. Zarządzanie zasobami intelektualnymi w organizacji musi obejmować: rozpoznanie i rejestrację tych zasobów; pomiar i ocenę ich wartości; ocenę możliwości ich wykorzystania w ramach przedsiębiorstwa; określenie sposobów ochrony i statusu praw do własności intelektualnej; opracowanie strategii ewentualnej komercjalizacji; przygotowanie struktury finansowej, prawnej i organizacyjnej dla rozwoju zasobów intelektualnych; projektowanie i wdrażanie zmian organizacyjnych na rzecz efektywnego zarządzania zasobami intelektualnymi. Zasoby intelektualne obejmują różnego rodzaju wytwory intelektualne, które cechuje: nowatorski charakter (wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, topografie układów scalonych), zdolność odróżniania (znaki towarowe,

Rysunek 1. Zabezpieczanie zasobów intelektualnych jako składnik modelu DNA innowatora



Źródło: opracowanie własne na podstawie Dyer, Clayton, Christensen 2012: 23.

oznaczenia odróżniające przedsiębiorstwa, oznaczenia geograficzne), wartość gospodarcza (tajemnica przedsiębiorstwa). Prawa własności intelektualnej, chroniące wskazane wytwory, stanowią prawne narzędzie ochrony innowacyjnych rozwiązań i rekompensatę za nakłady poniesione na działalność innowacyjną. Można zatem powiedzieć, że własność intelektualna jest ściśle związana z procesami tworzenia, rozwijania i wykorzystywania zdobytej wiedzy, posiadanych doświadczeń i kompetencji oraz stanowi wynik ludzkiej twórczości, kreatywności, zachowań przedsiębiorczych, pomysłów, inwencji. Jak słusznie podkreślają R. D. Blair i T. F. Cotter, własność intelektualną wyróżnia to, że można określić jej wartość ekonomiczną i podlega ona ochronie prawnej (Blair, Cotter 2005). Jeśli zasoby intelektualne organizacji stają się przedmiotem praw własności intelektualnej, możliwe jest czerpanie korzyści finansowych z tytułu rozpowszechniania i wykorzystywania tych zasobów – sprzedaży, transferu, komercjalizacji. W tym przypadku mamy również do czynienia z ochroną prawną przed ich nieuprawnionym używaniem dla celów komercyjnych. Odpowiednia i przemyślana ochrona wynalazków i wzorów oraz innych nowatorskich rozwiązań jest działaniem decydującym w powstrzymaniu potencjalnego naruszenia praw oraz zamianą zasobów intelektualnych w zasoby gospodarcze, posiadające rzeczywistą wartość rynkową. Korzystanie w pełni z systemu ochrony własności intelektualnej powinno więc ułatwiać organizacjom czerpanie korzyści z ich zdolności twórczej, które motywują do dalszej kreatywności. Trafnie kwestię tę ujmuje E. Bendyk, stwierdzając „Wynalazcy-twórcy rozwiązań technicznych do ich wdrożeń potrzebują inwestorów. Inwestor, by zaangażować się w nową technologię, musi mieć możliwość oceny, że wynalazca oferuje mu realne rozwiązanie, ale nie *humbug*. Wynalazca musi mieć pewność, że odstawiając swój pomysł, nie straci nad nim kontroli. Po to, by wynalazca i inwestor mogli współdziałać, potrzebne jest istnienie rozwiniętej 'miękkiej' infrastruktury: sprawnego systemu ochrony praw własności intelektualnej i kultury wzajemnego zaufania, wynikającej z obowiązujących lokalnie norm i wartości” (Bendyk 2016). Twórczość, której celem jest generowanie zasobów intelektualnych musi być realizowana w odpowiednim środowisku kulturotwórczym. Jednym z wyznaczników tego środowiska jest kultura organizacyjna. Kultura organizacyjna, jako miękki element zarządzania, stanowi ważną składową rozwoju przedsiębiorstwa, umożliwia osiągnięcie celów strategicznych. Może przesądzać o konkurencyjności przedsiębiorstwa w takim stopniu, w jakim będzie ułatwiać i stymulować działania zmierzające do stworzenia globalnej strategii przyszłościowej przedsiębiorstwa. Pod tym pojęciem należy rozumieć ukierunkowanie organizacji na wypracowanie nowych standardów rozwoju, a także stworzenie nowych rynków, które umożliwiłyby utrzymanie pozycji konkurencyjnej już posiadanej w danym momencie lub jej uzyskanie (Fryzeł 2004).

Kultura organizacji i jej typy

Elementy rozwojowe organizacji gospodarczych mogą być podzielone na dwa układy wzajemnie ze sobą powiązane, tj. twarde i miękkie elementy zarządzania, które prezentowane są w modelu 7S Mckinseya (Kay 1996). Model ten bierze pod uwagę następujące składowe: wspólne wartości, strategię, strukturę, system, załoga, umiejętności oraz styl. Suma miękkich elementów (wspólne wartości, załoga, umiejętności i styl) określana jest mianem kultu-

ry organizacyjnej. Jest ona istotną składową rozwoju organizacji. W piśmiennictwie polskim i zagranicznym istnieje wiele opracowań poświęconych tej problematyce. Wskazuje się w nich, że sfera kulturowa może stać się kanwą wdrażania i realizacji w przedsiębiorstwie wielu działań. Dlatego tak ważna jest identyfikacja kultury organizacji, bowiem umożliwia ona przedstawienie elementów charakteryzujących endo- i egzogeniczność rozwoju przedsiębiorstwa (elastyczność i swoboda działania, stabilność i kontrola, orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja, orientacja na pozycję w otoczeniu). Kultura organizacyjna jest również punktem wyjścia w realizacji tworzenia i ochrony zasobów intelektualnych w organizacji. Według G. Hofsteda kultura organizacyjna to zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej (Hofstede 2000). Inna definicja określa kulturę organizacyjną jako zbiór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują zachowania ludzi i sposoby realizacji działań. Wartości odnoszą się do tego, co jest uznawane za ważne w zachowaniu ludzi i organizacji. Normy to niepisane zasady zachowania (Armstrong 2004). W najszerszym ujęciu, wykraczającym poza ramy przedsiębiorstwa, kultura jest określana jako zbiór metod i zasad stworzonych przez społeczeństwo lub organizację, w celu radzenia sobie z problemami, które regularnie je spotykają (Trompenaars, Woolliams 2003; Balcerek 2009). Kulturę organizacji trudno jest jednoznacznie zdefiniować, podobnie jak niełatwo jest przypisać jej z dostateczną pewnością zarówno określone skutki, jak i uwarunkowania (Kozłowski, Jemielniak, Latusek 2009). Trudno na przykład jednoznacznie zdecydować, w jakiej mierze konkretne zachowania członków organizacji wynikają z kultury, a w jakiej z przestrzegania reguł formalnych. Wśród specjalistów od dawna toczy się, dotąd nierozstrzygnięty, spór dotyczący tego, w jakiej mierze kultura jest naturalnym tworem ewolucji społeczności ludzkich, a w jakiej można ją świadomie „projektować” i „konstruować” w procesie zarządzania. Jednak praktyka zarządzania wymaga zarówno uświadomienia sobie wpływu kultury na działanie organizacji, jak i umiejętności posługiwania się nią dla realizacji określonych celów. Jeśli przyjmiemy, że kultura organizacyjna jest podstawowym instrumentem zarządzania (obok strategii, struktury i procedur operacyjnych), co wynika z modelu równowagi organizacyjnej A. K. Kozłowskiego i K. Obłój, wówczas należy ją rozpatrywać w aspekcie ewolucji zarządzania (Kozłowski, Obłój 1989). Pozwala to na ukazanie głównych wartości mających wpływ na rozwój kultury organizacyjnej, odpowiedniej do realizowanego zarządzania organizacją. W tabeli 1 ukazano ewolucję zarządzania z dominującymi wartościami mającymi wpływ na ukształtowanie i rozwój kultury organizacyjnej.

Jak piszą A.K. Kozłowski i D. Jemielniak, kultura organizacji to odzwierciedlenie jej „osobowości”. „Osobowość” ta jest tym silniejsza, im bardziej oryginalna jest kultura, im silniej jest przestrzegana i im większa jest grupa jej „nosicieli”, w proporcji do pozostałych członków organizacji. Tak pojmowana kultura zakorzenia się w psychice członków organizacji. Proces ten bywa określany mianem akulturacji lub socjalizacji i polega na wpojeniu kultury przez grupę. (Kozłowski, Jemielniak 2008). Akulturacja sterowana jest sygnałami dochodzącymi z otoczenia. Sygnałami tymi mogą być doświadczenia z bezpośredniego środowiska pracy, działania i polityka kierownictwa organizacji, które mają wpływ na kształtowanie określonych wzorców, czy też uczestnictwo w komunikacji społecznej, przynoszącej nowe trendy,

Tabela 1. Cechy zarządzania organizacją i kluczowe wartości jej kultury organizacyjnej

Faza zarządzania	Budżetowanie finansowe	Planowanie rozwoju	Pozycjonowanie organizacji	Przewaga konkurencyjna	Nowa ekonomia	Nowe tysiąclecie
Cechy zarządzania	- budżetowanie kapitałowe oparte na zdyskontowanych przepływach pieniężnych - kontrola finansowa	- średnio-terminowe prognozy ekonomiczne - formalne planowanie - dywersyfikacja i dążenie do synergii tworzenia działów rozwoju	- analiza sektora - segmentacja rynku - krzywa doświadczenia - analiza PIMS - planowanie portfela organizacji	- analiza zasobów i umiejętności - maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy - restrukturyzacja i reinżynieria - aliance strategiczne	- innowacje strategiczne - nowe modele biznesowe - przełomowe technologie	- społeczna odpowiedzialność biznesu i etyka biznesu - rywalizacja o standardy - rynki typu <i>winner-takes-all</i> - strategie globalne
Wartość kultury organizacyjnej	kontrolowanie	planowanie	konkurowanie	współpraca	tworzenie nowości	zabezpieczanie zasobów intelektualnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Grant 2011: 32.

mody i wzorce. Jeśli przyjmiemy, że kultura przekłada się na określone funkcjonowanie organizacji, to należy zastanowić się nad tym, jak w organizacji dokonać akulturacji w odniesieniu do kwestii tworzenia i ochrony zasobów intelektualnych? Jakie należy podjąć działania, by ochrona zasobów intelektualnych stanowiła kluczowy element zarządzania organizacją i była jej strategicznym celem. We współczesnych organizacjach ukierunkowanych na wzrost przedsiębiorczości, innowacyjności i konkurencyjności, podstawę których stanowią zasoby intelektualne, tradycyjnie pojmowane składniki kultury organizacji muszą przybrać nową formułę, uwzględniającą znaczenie wiedzy i twórczości jako źródła osiągnięcia sukcesu rynkowego. Problem ten jest złożony, bowiem kultura organizacyjna charakteryzuje się wysokim poziomem inercji, czyli zmienia się wolno i trudno jest dostosować ją do nowej sytuacji i planów kierownictwa. Zarówno jednostki ludzkie, jak i środowiska (grupy) rzadko, niechętnie i powoli zmieniają wyznawane przez siebie wartości. Dlatego w przypadku tworzenia i ochrony zasobów intelektualnych w organizacji potrzeba ścisłej współpracy pracowników i kierownictwa. Chodzi tutaj o świadome oddziaływanie prowadzące do zmian kulturowych. Logika tych zmian może być również wymuszana przez zmieniające się warunki konkurencji, a zwłaszcza działania konkurentów, zmiany technologiczne oraz zmiany prawne (nowe normy i wzorce). Ważnym źródłem zmian kulturowych w organizacjach jest również umiędzynarodowienie. Organizacje przejawiają naturalną tendencję do naśladowania tych, którzy odnoszą największe sukcesy. Takim wzorem na przykład może być organizacja będąca liderem w zgłoszeniach patentowych, której zyski generują wpływy z udzielanych licencji (np. koncern The Gillette Company należący od 2005 roku do Procter & Gamble). Przedstawione wyżej czynniki mające wpływ na zmianę kultury organizacyjnej mają charakter niejako zewnętrzny, choć oczywiście ich siła oddziaływania jest znaczna. Jednak podstawowe znaczenie dla zmiany kultury organizacyjnej w kierunku tworzenia i ochrony zasobów intelektualnych mają świadomie podejmowane działania kierownictwa. Działania te powinny dotyczyć wartości, norm i wzorców zachowań, zwłaszcza zaś wyspecyfikowania wartości, które mogą stanowić podstawę tych zmian. Przede wszystkim trzeba wyjaśnić rolę twórczości w funkcjonowaniu organizacji jako narzędzia generowania zasobów intelektualnych, które są ważne dla organizacji. Nowe normy i wzorce wprowadzane do organizacji powinny umożliwiać realizację wartości, które mają wpływ na twórczość i kreatywność pracowników i organizacji.

Typy kultury organizacyjnej w modelu K. S. Camerona i R. E. Quinna

Kształtowanie i rozwój kultury organizacyjnej, której komponentem jest tworzenie i ochrona zasobów intelektualnych, wymaga identyfikacji posiadanej przez organizację kultury. Jednym z modeli umożliwiających identyfikację kultury organizacyjnej jest model wartości konkurujących K. S. Camerona i R. E. Quinna. Model ten w sposób prosty umożliwia identyfikację kultury danego przedsiębiorstwa/przedsiębiorstw. Charakterystyka poszczególnych typów kultur w prezentowanym modelu odzwierciedla współczesne warunki, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa. Model wartości konkurujących powstał w wyniku badań nad głównymi cechami efektywnych organizacji (Cameron, Quinn 2003). Badania te wymagały określenia kryteriów oceny, czyli odpowiedzi na pytania: co decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo jest efektywne, czy też nie? Jakie podstawowe czynniki określają skuteczność działania organizacji? Gdy twierdzi się, że jakaś organizacja jest efektywna, jakie wskaźniki mamy na uwadze? J. Campbell ze współpracownikami sporządzili listę 39 wskaźników, które według niego wyczerpują wszelkie możliwe kryteria efektywności organizacji. Lista została przeanalizowana przez R.E. Quinna i J. Rohrbaugha pod kątem możliwości ich pogrupowania. Uznawszy, że 39 wskaźników to zbyt wiele, by się nimi posługiwać w praktyce, autorzy zaproponowali przedstawienie kultury organizacyjnej w postaci modelu wartości konkurujących, obejmującego (Cameron, Quinn 2003): kulturę hierarchii, kulturę rynku, kulturę klanu, kulturę adhokracji. W tabeli 2 przedstawiono kultury organizacyjne w postaci modelu wartości konkurujących.

Tabela 2. Model wartości konkurujących K. S. Cameron, R. E. Quinna

Orientacja	Elastyczność i swoboda działania	Stabilność i kontrola
Na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie	ADHOKRACJA	RYNEK
Na sprawy wewnętrzne i integrację	KLAN	HIERARCHIA

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cameron, Quinn 2003: 40.

Kulturę hierarchii charakteryzuje formalizm i zhierarchizowanie, które wyznaczają ustalone reguły i normatywy. Pracownicy wykonują swoją pracę według ustalonych reguł i praw. W organizacji o kulturze hierarchicznej sprawni przywódcy są dobrymi koordynatorami i organizatorami. Kluczowym czynnikiem jest zachowanie niezakłóconego funkcjonowania. Długofalowo organizacja dąży do trwałości, przewidywalności i efektywności. Przepisy i zasady ujęte w regulaminy są dla organizacji gwarancją zachowania spójności. Wszystkim, co robią ludzie, rządzą procedury i regulaminy. One również mają zapewniać stabilność, wydajność i niezakłóconą pracę. Zarządzanie, zwłaszcza pracownikami, skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności. Kulturę rynku charakteryzuje koncentrowanie się organizacji na sprawach zewnętrznych, na zdobyciu i utrzymaniu dobrej pozycji w otoczeniu. Sprawy wewnętrzne stanowią niejako drugi plan w funkcjonowaniu organizacji. Kultura rynku opiera się na założeniu, że otoczenie jest nieprzyjazne, wrogie, a organizacja musi umacniać swoją pozycję konkurencyjną. Kluczowym zadaniem kierownictwa jest dbanie o wydajność, wyniki i zyski. Organizacja o kulturze rynku ma wyraźnie sprecyzowany cel, agresywną strategię i jest zorientowana przede wszystkim na wyniki. Skupienie się na realizacji zadań i osiągnięcia celów charakteryzuje całość podejmowanych w organizacji działań. Przywódcy są nadzorcami, a zarządzanie nakierowane jest na konkurencyjność. Przywódca jest nadzorcą podejmującym decyzje nakierowane na konkurencyjność i produkcję (Cameron, Quinn 2003). Organizacja o kulturze klanu jest organizacją rodzinną, w której kluczowe znaczenie mają wspólne wartości i wspólne cele. Spójność organizacji nie jest budowana na podstawie procedur i regulaminów, lecz na podstawie bezpośredniego uczestnictwa i zaangażowania ludzi. Wartością jest praca zespołowa, na której opiera się zarządzanie organizacją, a kierownictwo dąży do zwiększania zaangażowania, poczucia odpowiedzialności, lojalności i rozwój pracowników (Cameron, Quinn 2003). Dla kultury adhocracji charakterystyczne jest popieranie zdolności przystosowania się, elastyczności i kreatywności w turbulentnym i niepewnym otoczeniu rynkowym. Organizacja o takiej kulturze jest dynamiczna, przedsiębiorcza i kreatywna. Władza przekazywana jest sobie wzajemnie przez ludzi lub grupy zadaniowe, w zależności od tego, jaki problem jest w danej chwili rozwiązywany. Przywódcy są wizjonerami, innowatorami i ryzykantami, którzy angażują pracowników w twórcze działania, charakteryzujące się eksperymentowaniem, nowatorstwem i innowacyjnością. Organizacja o kulturze adhocracji stale dynamizuje kreatywność i przedsiębiorczość stawiając sobie nowe, ryzykowne wyzwania (Cameron, Quinn 2003: 49, 64). W każdym z przedstawionych przez Camerona i Quinna typów kultury organizacyjnej aktualny pozostaje problem tworzenia i ochrony zasobów intelektualnych. Profil każdej z opisanych kultur organizacyjnych determinuje sposób i metody przyjmowanej ochrony zasobów intelektualnych.

Typ kultury organizacyjnej oraz jej wpływ na tworzenie i ochronę zasobów intelektualnych

Kultura organizacyjna jest ładem powstającym i kształtującym się przez dłuższy czas. Podobnie jest z jej zmianą, zwłaszcza w kierunku tworzenia i ochrony zasobów intelektualnych. Wieloetapowość procesu tworzenia i ochrony zasobów intelektualnych

sprawia, że w każdym z opisywanych typów kultury organizacyjnej, działania na rzecz wprowadzenia takiej ochrony, zwłaszcza zaś wybór metod i sposobów tej ochrony, będzie odmienny. W kulturze hierarchicznej, charakteryzującej się formalizmem i zhierarchizowaniem, kierownictwo decyduje o zakresie twórczych działań i wyborze instytucjonalnej ochrony tak wygenerowanych zasobów intelektualnych (patenty, prawa ochronne na znak towarowy, prawa ochronne na wzór przemysłowy itd.). Instytucjonalna ochrona również przebiega według określonej ustawy procedury. Tak więc rolą przywódców jest określenie czynności, które muszą wykonać pracownicy, aby ostatecznie organizacja dokonała zgłoszeń patentowych lub praw ochronnych. Trwałość, przewidywalność i efektywność przyjętych zasad ochrony zasobów intelektualnych wzmacniają procedury i regulaminy wewnętrzne, które jednocześnie stanowią podstawę zarządzania tymi zasobami w organizacji. W kulturze hierarchicznej nie ma miejsca na spontaniczną twórczość, kreatywność czy eksperymentowanie. Podobnie jak nie poszukuje się innych, niż instytucjonalne, instrumentów ochrony tych zasobów (np. ochrona know-how). Proces tworzenia i ochrony zasobów intelektualnych jest przewidywalny, a miejsce spontaniczności zajmują ścisłe i formalne procedury. One też określają zasady gospodarowania zasobami intelektualnymi w działalności rynkowej organizacji. Wyróżniona przez Camerona i Quinna kultura rynku charakteryzuje się koncentrowaniem organizacji na sprawach zewnętrznych, na zdobyciu i utrzymaniu dobrej pozycji w otoczeniu. Koncentracja, o której mowa, ma również wpływ na kształtowanie zasad związanych z twórczością i ochroną zasobów intelektualnych. Dbając o wydajność, odpowiednie wyniki i zyski, kierownictwo decyduje się na ochronę twórczości, która pozwala generować jedynie konkurencyjne zasoby intelektualne. Dlatego decyzja o wyborze sposobu ich ochrony związana jest zarówno z formami instytucjonalnymi (patent), jaki i nieinstytucjonalnymi (know-how). Współcześnie, gdy wartość firm w 70-80 procentach stanowi własność intelektualna, patentowanie i tworzenie wewnętrznych procedur ochrony własności intelektualnej jest najbardziej efektywnym rozwiązaniem. Taka synergia pozwala m.in. na wykorzystywanie patentów w celach. Zapewniają one bowiem monopol i umożliwiają udzielanie licencji innym podmiotom. Właściciel patentu, sam może nie korzystać z zastrzeżonego wynalazku i nadal czerpać zyski z obrotu prawami patentowymi. Często dzieje się tak, że kluczowe technologie są obudowane kilkunastoma patentami, tzw. gąszczem patentowym. Udostępniając swoją technologię, właściciel udziela wiązki licencji na korzystanie z niej. W opisywanym działaniu, patent nie zawsze służy realnej ochronie nowej technologii. Niekiedy jest wykorzystywany wyłącznie w celu blokowania konkurentom dostępu do rynku i zapewnienia przewagi konkurencyjnej. Patentuje się np. wiele różnych możliwych wariantów danego rozwiązania czy fragmentów danej technologii. Utrudnia to konkurentom zarówno możliwość zapoznania się z najbardziej efektywnym wariantem technologii, jak i ocenę, co w danej dziedzinie znajduje się poza zakresem patentów i może być wykorzystywane bez ryzyka naruszenia. W takim ujęciu patent może być doskonałym narzędziem do budowania własnej pozycji rynkowej. Organizacja o kulturze klanu jest organizacją rodzinną, w której kluczowe znaczenie mają wspólne wartości i wspólne cele. Spójność organizacji nie jest budowana w oparciu o proce-

dury i regulaminy, lecz na podstawie bezpośredniego uczestnictwa i zaangażowania ludzi. W tej kulturze organizacyjnej twórczość i ochrona zasobów intelektualnych nie stanowi zasadniczego priorytetu w zarządzaniu organizacją. Patenty traktuje się jako instrument i strategię, która ze względu na koszty stanowi domenę tylko „wielkich graczy rynkowych”. Niekiedy zaś organizacje o kulturze klanu uczestniczą czynnie w tzw. *trollingu* patentowym. Polega on na tym, że organizacja, która sama nie zajmuje się twórczością, a nawet nic nie produkuje, po niskich kosztach skupuje od drobnych wynalazców ich perspektywiczne wynalazki, tworząc portfele patentowe. Wykorzystuje je później jak talię kart do gry. Monitorując rynek, organizacja rozważa, kogo można tą talią ewentualnie zaatakować i przesłać wezwanie, że narusza patenty, żądając kosztownych odszkodowań. W kulturze adhocracji wartością są innowacje. Dlatego ważne są takie właściwości jak nowość, kreatywność i twórcze myślenie. Osoby, które uczestniczą w takiej organizacji, mają uwolnioną, choć zdyscyplinowaną wyobraźnię, potrafią działać natychmiastowo. Właściwości, o których mowa są związane z samym rozumieniem terminu „adhocracja”, który powstał od wyrażenia *ad hoc* wskazującego na dynamizm i powstawanie wielu rozwiązań od razu. Organizacja o kulturze adhocracji jest dynamicznym i kreatywnym środowiskiem pracy, w którym pracownicy podejmują ryzyko, a liderzy wprowadzają nowatorskie rozwiązania. Podejmowane w organizacji eksperymenty i innowacje pozwalają na jej rozwój. Cenionymi w organizacji wartościami są wolność i indywidualna inicjatywa, które pozwalają na stałe generowanie nowych produktów i usług. Natomiast cenionymi wartościami są wolność i indywidualna inicjatywa. W tym klimacie organizacyjnym tworzenie i ochrona zasobów intelektualnych stanowi jeden z podstawowych priorytetów zarządzania organizacją. Uznanie, że ochrona ta pozwala kształtować atrakcyjny wizerunek organizacji, kreuje wartość marki lub umacnia jej renomę, stanowi podstawę podejmowania działań ochronnych, zarówno w formach instytucjonalnych, jak i pozainstytucjonalnych. W organizacji o kulturze adhocracji ochronę zasobów intelektualnych traktuje się w kategoriach korzyści prawnych, handlowych i finansowych. Korzyści prawne, wynikające z tej ochrony, to m.in. możliwość zakazywania innym podmiotom używania tej samej technologii, identycznej lub podobnej nazwy, wzoru albo kształtu produktu. Bazując na korzyściach prawnych, zasoby intelektualne mogą zapewnić korzyści handlowe. Wyłącznieść na towary, sposób wytwarzania może być używane jako narzędzie handlowe służące do zachęcenia nowych klientów i utrzymania istniejących klientów. Zasoby intelektualne są kategorią rozpoznawalną, zapewniającą większą wiarygodność w oczach partnerów biznesowych. Mogą one również pomóc w ekspansji na inne rynki. Są także przydatne na przykład do licencjonowania działalności, sprzedaży przedsiębiorstwa lub pozyskania funduszy. W gospodarce, w coraz większym stopniu opartej na wiedzy, zasoby intelektualne są jednym z głównych czynników pozwalających stworzyć przewagę nad innymi graczami na rynku i decydować o sukcesie rynkowym. Z drugiej strony, brak ich ochrony może spowodować nieodwracalne szkody organizacji. Zapewnienie odpowiedniej ochrony znaków towarowych, wynalazków i wzorów, oraz innych kreatywnych rozwiązań, nie tylko pozwala zamienić pomysł w kategorię o rzeczywistej wartości rynkowej, ale umożliwia powstrzymanie potencjalnych naruszeń prawa własności tych zasobów.

Podsumowanie

Wraz ze zmiennością i nieprzewidywalnością współczesnego otoczenia rośnie rola intelektualnych zasobów i rozwiązań, nadających organizacji walor unikatowości. Jeśli uznać, że zasoby te decydują o jej potencjale innowacyjnym, kultura organizacyjna musi być zorientowana na twórczość i ochronę tych zasobów. Zdolność wykreowania kultury organizacyjnej sprzyjającej tej ochronie, traktować należy jako strategię reakcji na zmienność i złożoność otoczenia (Trompenaars 2010: 15-16). Reorientacja kultury organizacyjnej w kierunku twórczości i zabezpieczanie zasobów intelektualnych wymaga przekształcenia tożsamości, czy też preferowanego sposobu postrzegania rzeczywistości i reagowania na poszczególne zjawiska. Najtrudniej proces ten będzie przebiegał w kulturze hierarchii i kulturze klanu. Specjalizacja, merytokracja, hierarchia, bezosobowość oraz kontrole pracowników charakteryzujące kulturę hierarchii, stanowią same w sobie barierę dla rozwijania twórczości. Natomiast jej ochrona sprowadza się do przyjmowania normatywnych standardów, które zostają wskazane przez kierownictwo organizacji. W kulturze klanu, twórczość i ochrona zasobów intelektualnych nie stanowi priorytetu. Rodzinna atmosfera, wzajemna pomoc między współpracownikami, lojalność i szacunek nie są ukierunkowane na pobudzenie twórczości i ochronę generowanych zasobów intelektualnych. Nie jest to również przedmiotem przyjętej w organizacji strategii. Jednak wskazane cechy kultury klanu można uznać za sprzyjające przeprowadzeniu procesu reorientacji kultury organizacyjnej tak, by jej komponentem była ochrona zasobów intelektualnych. Kultura rynku i kultura adhocracji to dwa typy kultury organizacyjnej, w których twórczość i ochrona zasobów intelektualnych stanowią podstawę działań strategicznych. Strategie te obejmują m.in. działania polegające na ochronie zasobów intelektualnych, udzieleniu zasobów intelektualnych, udostępnianiu zasobów intelektualnych i nabywaniu zasobów intelektualnych (Dereń, Skonieczny 2016). Tak rozumiane strategie wyznaczają kulturze organizacyjnej nowy wymiar, ukierunkowany na twórczość i ochronę zasobów intelektualnych. Metodologia tworzenia takiej kultury musi być oparta m.in. na pozostawieniu swobody ludziom tworzącym nowe rozwiązania, eksperymentującym wizjonerom, którzy mają zdolności wykrywania trendów i strategicznych sojuszników, zdolności dokonywania wyborów trafnych rozwiązań w zakresie powstawania i ochrony zasobów intelektualnych w organizacji.

Źródłem finansowania badań i artykułu były środki uczelni.

Bibliografia

1. Armstrong M., (2004) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
2. Bainbridge D., (2009) *Intellectual Property*, Essex, Harlow: Pearson Education Limited.
3. Balcerek A., (2009) *Implementacja zmian w przedsiębiorstwie a zmiany kultury organizacyjnej* [w:] Juchnowicz M., (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Kraków: Wolters Kluwer Business.
4. Barrett M., (2008) *Intellectual Property*, New York: Aspen Publishers.

5. Bendyk E., (2015) *Perspektywa Technologiczna Kraków Małopolska 2020*, http://www.kpt.krakow.pl/wpcontent/uploads/2015/07/Perspektywa_Technologiczna_Krakow_-_Malopolska_2020.pdf [16.02.2016].
6. Blair R.D., Cotter T.F., (2005) *Intellectual property: economic and legal dimensions of rights and remedies*, New York: Cambridge University Press.
7. Cameron K.S., Quinn R.E., (2003) *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
8. Dereń A.M., Skonieczny J., (2016) *Model biznesu oparty na ochronie zasobów intelektualnych* [w:] „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 1(79).
9. Dyer J., Gregersen H., Christensen C.M., (2012) *DNA innowatora. Zostań mistrzem we wdrażaniu innowacji*, Warszawa: Wydawnictwo ICAN Institute.
10. Fryzeł B., (2004) *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Toruń: TNOiK.
11. Grant R.M., (2011) *Współczesna analiza strategii*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business.
12. Hofstede G., (2000) *Kultury i organizacje*, Warszawa: PWE.
13. Kay J., (1996) *Podstawy sukcesu firmy*, Warszawa: PWE.
14. Koźmiński A.K., Jemielniak D., (2008) *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
15. Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D., (2009) *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor” nr 3(30).
16. Koźmiński A.K., Obłój K., (1989) *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Warszawa: PWE.
17. May Ch., (2007) *The World Intellectual Property Organization: resurgence and the development*, New York: Routledge.
18. Stańczyk S., (2008) *Kultura elastycznej organizacji* [w:] Krupski R., (red.), *Elastyczność organizacji*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
19. Trompenaars F., (2010) *Kultura innowacji*, Warszawa: Oficyna a Wolter Kluwer.
20. Trompenaars F., Woolliams P., (2003) *A New Framework for Managing Change Cross Cultures*, „Journal of Change Management” tom 3, nr 2.

