



## Spis treści

|   |    |
|---|----|
| Wstęp.....  | 1  |
| <i>Seweryn Spatek</i> : Doskonalenie zarządzania projektami w przedsiębiorstwie (Advancement in managing projects in the company) .....   | 3  |
| <i>Anna Piekarczyk</i> : Rola metodyki myślenia sieciowego w rozwiązywaniu kompleksowych problemów (The role of network thinking in solving complex problems) .....   | 10 |
| <i>Ewa Stroińska</i> : Społeczno-kulturowe uwarunkowania innowacji w organizacji (Socio-cultural determinants of innovations in organizations) .....  | 16 |
| <i>Radosław Drozd, Wioleta Kucharska</i> : Strategiczne i operacyjne uwarunkowania wdrożeń innowacji w kontekście gospodarki sieciowej (Strategic and operational conditions for innovation implementation in the network economy context)..... | 24 |
| <i>Anna Maria Lis, Marita McPhillips</i> : Czynniki sukcesu w zarządzaniu inicjatywą klastrową na przykładzie inicjatywy Interizon (Success factors in cluster initiative management – Interizon cluster case study) .....                      | 29 |



## Wstęp

Doskonalenie zarządzania projektami, metodyka myślenia sieciowego, czynniki sukcesu w zarządzaniu inicjatywą klastrową oraz uwarunkowania i wdrożenie innowacyjności w organizacji są tematem kolejnego numeru czasopisma „Management Forum”. Proponowane artykuły prezentują nie tylko aspekty teoretyczne i rozważania modelowe, ale również badania empiryczne – ilościowe i jakościowe.

W niniejszym numerze omówiono m.in. koncepcję wykorzystania metody oceny stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami w celu ich doskonalenia w takich obszarach, jak metody i narzędzia, zasoby ludzkie, środowisko projektowe oraz obszar zarządzania wiedzą w projekcie. Badania zostały przeprowadzone w 256 przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych.

Celem kolejnego opracowania jest ukazanie możliwości modelowania sytuacji problemowej za pomocą metodyki myślenia sieciowego. Przedstawiona metoda, na podstawie przykładów, umożliwia zrozumienie, jak funkcjonują systemy kompleksowe. Pokazano także korzyści wynikające z modelowania sieciowego dla pobudzania innowacyjności.

Zdolność do kreowania i tworzenia innowacji w organizacji jest tematem następnego artykułu. Zwrócono w nim uwagę na wymiar uwarunkowań społeczno-kulturowych, które umożliwiają tworzenie innowacji, a ta jest produktem ludzkiej wy-

obraźni i umysłu. Rozważania dotyczące czynników determinujących przewagę konkurencyjną w gospodarce sieciowej mają charakter teoretyczny. Celem artykułu jest wskazanie elementów wpływających na sukces procesu identyfikacji, a następnie wdrożenia nowych produktów na podstawie zidentyfikowanych determinant, takich jak: innowacyjność, relacje, współpraca i wiedza. Autorzy wskazują, iż nie każda innowacja jest źródłem wartości, oraz podają definicję tzw. innowacji wartościowej.

Ostatni artykuł na podstawie studium przypadku opisuje potencjalne czynniki sukcesu w inicjatywie klastrowej Interizon z uwzględnieniem czterech obszarów funkcjonowania inicjatywy: formalizacji i wewnętrznej organizacji, działań podejmowanych w ramach inicjatywy, strategii rozwoju oraz komunikacji i promocji. Przeanalizowane zostały również najważniejsze efekty wynikające z członkostwa w powyższej inicjatywie.

Mam nadzieję, że różnorodność podjętej tematyki będzie stanowiła wartość dodaną czasopisma, a każdy z czytelników znajdzie interesujące dla siebie zagadnienia.

W imieniu redakcji „Management Forum” życzę Państwu wartościowej lektury.

*Joanna Kacała*



## Spółeczno-kulturowe uwarunkowania innowacji w organizacji

## Socio-cultural determinants of innovations in organizations

Ewa Stroińska

*Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi, e-mail: estroinska@san.edu.pl*

### Streszczenie

Nowoczesne organizacje coraz częściej poszukują alternatywnych źródeł budowania przewagi konkurencyjnej. Jedną ze zmiennych wspierających budowanie sukcesu jest proces innowacyjny oraz innowacyjność. Zdolność do kreowania i tworzenia innowacji zależy od wielu czynników – zarówno twardych, jak i miękkich. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na wymiar uwarunkowań społeczno-kulturowych w organizacji, które umożliwiają tworzenie innowacji, a ta jest produktem ludzkiej wyobraźni i umysłu. Materiał powstał na podstawie studiów literaturowych.

*Słowa kluczowe:* konkurencyjność, innowacja, kultura organizacyjna, talent, wiedza.

### Abstract

Modern organizations are increasingly looking for alternative sources of competitive advantage. One of the variables to support building success is innovation process and innovation. The ability to create and innovate depends on many factors, both hard and soft. The aim of this article is to draw attention to the dimension of socio-cultural organizations that create opportunities for innovation, which is a product of human imagination and the mind. The material is based on literature studies.

*Keywords:* competitiveness, innovation, organizational culture, talent, knowledge.

*Jeśli zasiejesz ryż, zbierzesz raz,  
Jeśli zasadzisz jabłoń, zbierzesz 10 razy,  
Jeśli kształcisz ludzi, zbierzesz 100 razy*

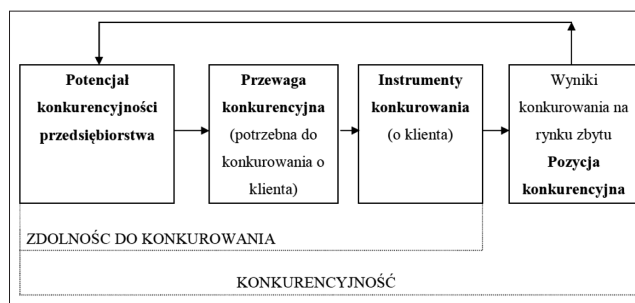
przysłowie chińskie

## Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce opartej na wiedzy muszą nieustannie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, głównie na silną konkurencję oraz wzrastające wymagania swych klientów. Sukces organizacji coraz częściej zależy od odpowiednio zaprojektowanej strategii opartej na rozwoju przyczyniającym się do wzrostu przewagi konkurencyjnej. Rozwój organizacji jest wypadkową wielu procesów, w tym zależy od aktywności innowacyjnej. Innowacje najczęściej kojarzone są z produktem, odpowiednim procesem, wynalazkiem, czyli twardą sferą technologiczną. Jednakże warto wskazać, że innowacje mają szerszy charakter, obejmują również wymiar miękkiej, czyli aspekt społeczny. Rozwój w organizacji wymusza w pewien sposób przemianę w sferze postaw, wartości, zachowań pracowników, wpływa na konieczność zbudowania odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz systematycznego wzmacniania kapitału ludzkiego odpowiedzialnego za innowacje. Można powiedzieć, iż we współczesnych organizacjach nie jest możliwe zaistnienie przemian bez przekonania pracowników o ich słuszności. Celem artykułu jest wskazanie znaczenia określonych zmiennych społeczno-kulturowych, które mogą wpływać, zarówno pozytywnie, jak i negatywnie, na efektywniejsze i skuteczniejsze kreowanie oraz wdrażanie innowacji w organizacji. Materiał prezentowany w artykule został przygotowany na podstawie analizy literatury przedmiotu.

## 1. Konkurencyjność przedsiębiorstw, czyli umiejętność przetrwania w przestrzeni biznesowej

W obecnych czasach organizacje mające dominującą pozycję na rynku, w wymiarze zarówno lokalnym, jak i globalnym, decydują o możliwościach funkcjonowania przedsiębiorstw, wytyczając drogi sukcesu oraz budowania przewagi konkurencyjnej. Coraz częściej to właśnie konkurencyjność określana jest jako zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania na rynku z danym produktem, przy utrzymaniu wysokiego poziomu ceny w stosunku do poniesionych kosztów lub przy niewielkich stratach powstałych w wyniku modernizacji produktu lub cyklu produkcyjnego [Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz 2004, s. 26]. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest cechą, która określa jego charakterystyczne umiejętności, dzięki którym podejmuje ono działania zapewniające stały i trwały rozwój oraz umacnia swoją pozycję na rynku. Według Z. Pierścionka przedsiębiorstwo określa się jako konkurencyjne „wśród pewnej grupy firm, z punktu widzenia danej grupy interesariuszy, jeśli realizuje na odpowiednim poziomie ich cele lub/i ma potencjał do realizacji tych celów w przyszłości” [Pierścionek 2003, s. 177]. Konkurencyjność można zatem zdefiniować jako wielowymiarową cechę przedsiębiorstwa, wynikającą z jego wewnętrznej charakterystyki oraz z umiejętności przystosowania do zachodzących w jego otoczeniu zmian. Wielowymiarowy charakter kon-



Rysunek 1. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: [Stankiewicz 2005, s. 97].

konkurencyjności przejawia się przez jej elementy, które dotyczą poszczególnych obszarów strategicznych przedsiębiorstwa. M.J. Stankiewicz uważa, iż konkurencyjność powinna być rozpatrywana jako system składający się z czterech elementów:

- 1) potencjału konkurencyjności – stanowiącego ogół zasobów przedsiębiorstwa (materialnych i niematerialnych) oraz posiadanych umiejętności i kwalifikacji, dzięki którym możliwe jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie; dotyczy także kultury przedsiębiorstwa, struktury organizacyjnej, wizji strategicznej oraz obranej strategii;
- 2) przewagi konkurencyjnej (o charakterze względnym), która powstaje w wyniku efektywnego wykorzystywania składników potencjału konkurencyjności, które umożliwiają przedsiębiorstwu tworzenie atrakcyjnej oferty rynkowej oraz skutecznych instrumentów konkurowania;
- 3) instrumentów konkurowania, które są narzędziami oraz procesami pozyskiwania klientów i budowania wartości przedsiębiorstwa, służą do zainteresowania klienta ofertą, czego efektem będzie zawarcie transakcji;
- 4) pozycji konkurencyjnej, która jest rozumiana jako wynik wypracowany przez przedsiębiorstwo w procesie konkurowania w danym sektorze; w porównaniu z wynikami zdobytymi przez konkurentów uwarunkowana jest skutecznością wykorzystania instrumentów konkurowania [Stankiewicz 2005, s. 36].

Elementy struktury konkurencyjności przedsiębiorstwa są ze sobą ściśle powiązane i zachodzą między nimi zależności przyczynowo-skutkowe. W najlepszym wypadku konkurencyjność powstaje w wyniku równoczesnego, racjonalnego gospodarowania wyżej wymienionymi elementami. W sytuacji gdy następuje wykorzystanie tylko ich części lub gdy ulegają one niekorzystnej modyfikacji, konkurencyjność przedsiębiorstwa jest mniejsza oraz mniej trwała. Dlatego ważne staje się umiejętne zarządzanie konkurencyjnością, która może wspomóc funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa w warunkach zmiennego otoczenia.

Według H.G. Adamkiewicz-Drwiłło wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa ma: zwiększenie produktywności – realizowane poprzez efektywne gospodarowanie posiadanymi zasobami oraz dysponowanie nakładami; efektywny rozwój rynków zbytu – przez rozwinięcie kontaktów z konkurentami rynkowymi i innymi podmiotami na zasadzie współpracy opartej na partnerstwie, budowanie tendencji rozwojowej – za

pomocą wzrostu produkcji, głównie wyrobów innowacyjnych, o wysokiej jakości, rozwoju nowych technologii oraz systemów informacji gospodarczej [Bębenek 2008, s. 31].

Jak można zauważyć, zdolności oraz wyniki i rezultaty w budowaniu konkurencyjności są zależne od przyjętej strategii firmy, potencjału strategicznego oraz uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Można przyjąć, iż o konkurencyjności przedsiębiorstwa decyduje przede wszystkim umiejętność przekształcania szeroko rozumianych zasobów w sukces komercyjny, zdolność do szybkiego wprowadzania nowych koncepcji technologicznych, technicznych, organizacyjnych i menedżerskich. Ważna jest także przedsiębiorczość, efektywne zarządzanie, orientacja jakościowa na klienta i produkt, zasoby ludzkie oraz innowacyjność przedsiębiorstw.

## 2. Innowacja źródłem konkurencyjności przedsiębiorstw

Analizując wiele nowoczesnych sektorów współczesnej gospodarki, można zauważyć, iż o ich przewadze konkurencyjnej, rozwoju coraz częściej decyduje poziom ich innowacyjności. Może być on rozumiany jako zdolność do generowania, adaptowania i wdrażania szeroko rozumianych innowacji, które w wielu przedsiębiorstwach zajmują kluczową pozycję. Działalność innowacyjna z kolei traktowana jest jako jeden z wyznaczników przewagi rozwoju przedsiębiorstwa.

Innowacyjność oznacza skłonność do tworzenia i wdrażania nowych lub udoskonalonych produktów, technologii, stylu zarządzania, wprowadzania w życie innowacji w warunkach sprzyjających do realizacji strategii innowacyjnych. Cechą wspólną innowacji i innowacyjności jest „efekt współzależności”, który oznacza, iż innowacyjność jest procesem, którego wynikiem jest innowacja. Bez innowacyjności nie ma innowacji. Innowacyjność mierzona jest często liczbą tworzonych i wdrażanych innowacji. Powiązana jest z posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami: ludzkimi, rzeczowymi, kapitałowymi, innowacyjnymi oraz z umiejętnością ich wykorzystania, czyli dojrzałością innowacyjną [Piech 2009, s. 201]. Wdrażanie w odpowiednim czasie adekwatnych, przemyślanych innowacji decyduje o sukcesie i budowaniu przewagi konkurencyjnej lub też staje się warunkiem koniecznym utrzymania się na rynku przedsiębiorstwa oraz osiągnięcia korzyści zarówno ekonomicznych, jak i pozaekonomicznych. Przykładowymi korzyściami, obok wzrostu konkurencyjności, są m.in. poprawa warunków pracy, większa satysfakcja klientów, większa sprzedaż produktów, zmniejszenie nakładów inwestycyjnych, zmniejszenie zużycia materiałów, zwiększenie jakości produktów i dopasowanie ich do realnych wymagań i oczekiwań klientów, wzrost automatyzacji procesów pracy, wdrażanie nowoczesnych modeli zarządzania sprzyjających mniejszemu marnotrawstwu szeroko rozumianych zasobów itp.

Jeśli konkurencyjność zależy od innowacji, to jak zatem można rozumieć to pojęcie?

Etiologia pojęcia „innowacja” wywodzi się z języka łacińskiego, gdzie *innovare* rozumiane jest jako tworzenie czegoś nowego. W języku potocznym innowacja oznacza wprowadzenie czegoś nowego, innego, reformę w rozwoju określonej działalności

człowieka, instytucji w wymiarze zarówno mikro-, jak i makrospołeczno-organizacyjnym. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia innowacja. Autor opracowania odwołuje się jedynie do kilku wybranych, które jego zdaniem obrazują wielość ujęcia analizowanego terminu.

Pojęcie innowacji do nauk ekonomicznych wprowadził J.A. Schumpeter. Stworzył on tzw. model triady innowacji cyklu innowacji, na który składają się:

- 1) *invention*, czyli znalezienie możliwości wdrożenia do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących;
- 2) *innovation*, czyli określony rodzaj materializacji inwencji, przejście z fazy konceptualizacji na praktyczną;
- 3) *diffusion*, czyli przeobrażenia mające charakter imitacyjny, inwencyjny i występujące w organizacji w sposób ciągły [Schumpeter 1960, s. 60].

Schumpeter wskazywał, iż innowacja ma charakter nieciągły, bardziej sporadyczny i przez to wyjątkowy dla organizacji. Wskazywał on na określone rodzaje innowacji, które występują w przedsiębiorstwach, a mianowicie dotyczą one: wprowadzenia do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenia dotychczas istniejących, wprowadzenia nowej lub udoskonalonej metody produkcji, otwarcia nowego rynku, zastosowania nowego sposobu sprzedaży lub zakupów, zastosowania nowych surowców i półfabrykatów, wprowadzenia nowej organizacji produkcji. Schumpeter przyznawał innowacji centralne miejsce w organizacji oraz szeroko rozumianej teorii wzrostu. Dla niego nagrodą dla przedsiębiorcy za podejmowane działania i trud był zysk z wprowadzanych innowacji [Matusiak (red.) 2011, s. 111].

Na bazie klasycznego ujęcia według Schumpetera powstało m.in. podejście P.F. Druckera. Traktuje on innowację jako specyficzną funkcję przedsiębiorczości czy też metodę, narzędzie przedsiębiorcy, które wykorzystywane jest w celu kreowania zmian w ekonomicznym i społecznym potencjale przedsiębiorstw. Innowacja rozumiana tu jest jako możliwość zaspokajania potrzeb konsumenta przez wykorzystanie określonych zasobów, z których korzysta organizacja. Ujęcie to ma charakter bardziej społeczny i ekonomiczny niż techniczny [Drucker 2002, s. 42].

L. Pasieczny i J. Więckowski wskazują, iż innowacje to odkrycia, które są wynikiem twórczej działalności, inwencji ludzi, dzięki którym mamy do czynienia z określonymi postępowymi zmianami w wielu stanach rzeczy [Pasieczny, Więckowski 1981, s. 136]. M. Holstein-Beck opisuje innowację jako wszelką działalność twórczą mającą charakter kulturowy, która w danych ramach przestrzenno-czasowych ma znamiona nowości i zmienia prawie każdy wymiar funkcjonowania człowieka oraz organizacji [Baruk 2006, s. 93].

Przy analizach innowacyjności powszechnie stosowana jest definicja opracowana przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) w trzeciej edycji Podręcznika Oslo. Tu innowacja rozumiana jest jako wdrożenie w praktyce gospodarczej nowego albo znacznie udoskonalonego produktu,



usługi lub procesu, w tym także wdrożenie nowej metody marketingowej lub organizacyjnej redefiniującej sposób pracy lub relację firmy z otoczeniem. Definicja OECD określa warunki, jakie musi spełnić rozwiązanie innowacyjne: nie każde nowe rozwiązanie jest innowacją, warunkiem jest jego praktyczne zastosowanie. Każda innowacja musi być nowością *sensu stricto*, jednakże nie jest wyszególnione, czy rozwiązanie jest nowe na skalę światową, rynkową, czy tylko danego przedsiębiorstwa. Nie każda innowacja ma charakter techniczny – co oznacza, iż innowacjami są także rozwiązania w zakresie procesów, marketingu i organizacji redefiniujące sposoby pracy lub relację firmy z otoczeniem [Bigliardi, Dormio 2009, s. 223-242].

Bez względu na to, jaką definicję przyjmujemy, można wyróżnić cechy charakterystyczne dla innowacji, która powinna być:

- celowa – mieć jasno określone efekty,
- planowa – poprzedzona opracowaniem wytycznych do harmonogramu działań,
- zorganizowana – należy przewidzieć, jakie zasoby będą jej potrzebne,
- kontrolowana – powinno się opracować sposoby jej ewaluacji [Kasper, Closhey 2008, s. 1-13].

Z przytoczonych tu wybranych opisów można wskazać, iż w literaturze przedmiotu dają się wyróżnić cztery klasyczne ujęcia innowacji:

- 1) ukierunkowane na jednostkę – wskazanie, kto tworzy innowację,
- 2) ukierunkowane na strukturę – poszukiwanie związku między innowacją a kształtem struktury organizacyjnej,
- 3) ukierunkowane na zależności interakcyjne – poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące synergii pomiędzy innowacją a np. strukturą organizacyjną,
- 4) ukierunkowane na systemowe tworzenie innowacji – podkreślenie roli organizacji w tworzeniu odpowiedniego zaplecza do podejmowania i realizacji innowacji, podkreślenie związku między koniecznością uczenia się a generowaniem innowacji, tworzenie adekwatnej kultury sprzyjającej dzieleniu się wiedzą, która jest warunkiem *sine qua non* innowacji itp.

Ze wszystkich tych podejść można wysnuć, kluczowy dla niniejszego opracowania, wniosek – działalność innowacyjna oraz innowacja są uzależnione od możliwości i potencjału ludzkiego. Powstająca innowacja, bez względu na jej charakter, np. produkt, proces, usługę itp., jest efektem przekształcania ludzkich pomysłów w konkretne działania, ofertę mającą praktyczne zastosowanie spełniające określone wymagania. Można zatem przyjąć, iż innowacja, obok licznych cech, które się jej przypisuje, ma charakter społeczny, gdyż uwarunkowana jest kreatywnością jednostek zaangażowanych w proces tworzenia nowego. Już Z. Freud wskazywał, iż „kreatywność jest subiektywną oceną wartości i oryginalności działania jednostki lub grupy, która jest umieszczona w specyficznym kontekście (...)”. Kreatywność zależy od kontekstu przedstawiania nowej myśli lub sposobu postępowania (...), mierzona jest rezultatem działalności jednostki, grupy lub całej organizacji (...), jest zewnętrzną manifestacją twórczych myśli jednostki, dostrzeganą w postaci wytworzonych produktów i procesów ich tworze-

nia, (...) jest potężnym ogniwem ludzkiego doświadczenia, źródłem postępu i przedsiębiorczości” [West 2000, s. 12]. Kreatywność zatem należy rozumieć jako podstawę do tworzenia innowacji i prowadzenia działalności innowacyjnej organizacji, która ma charakter podmiotowy.

G. Labuda, odwołując się do koncepcji triady innowacji Schumpetera, wskazuje na rolę jednostki w procesie tworzenia innowacji. Podkreśla, iż pomysł rodzi się w głowie twórcy (inwencja), następnie z fazy konceptualnej przechodzi do praktycznej i powstaje określony produkt – innowacja, trzeci etap to satysfakcja odbiorców, którzy z określonego efektu korzystają i go polecają. A to już droga do „tworzenia kolejnych egzemplarzy” – czyli droga do sukcesu [Labuda 2008, s. 229]. Jeśli proces generowania innowacji ma swoje źródło w wymiarze jednostkowym, w umyśle konkretnego pracownika, to organizacje, które chcą być innowacyjne, muszą przeprogramować specyfikę zarządzania pracownikami. Muszą być bardziej otwarte na tworzenie pomysłów, zauważać i eliminować przeszkody, jakie mogą się pojawić w generowaniu i transferowaniu konceptów w organizacji. Powinny stworzyć odpowiednio funkcjonujące zaplecze zachęcające ludzi do podejmowania wyzwań i realizowania twórczych działań. Menedżerowie powinni również zadbać o stworzenie odpowiedniego „klimatu organizacyjnego”, który zarówno będzie sprzyjał wywalaniu kreatywności, jak i pobudzał chęci do kooperacji pomiędzy zaangażowanymi stronami: zarządzającymi, pracownikami i klientami zewnętrznymi. Działania tego rodzaju są o tyle ważne, iż kreatywne, innowacyjne organizacje rozwijają się przez tworzenie nowych pomysłów oraz umiejętne ich wykorzystanie. To z kolei przyczynia się do budowania sukcesu i przewagi konkurencyjnej.

### 3. Wpływ czynników społeczno-kulturowych na konkurencyjność organizacji

Specyfika oraz poziom innowacyjności w organizacji zależy od czynników zarówno egzogennych, których źródło tkwi w otoczeniu zewnętrznym organizacji, jak i endogennych, uwarunkowanych wewnętrzną specyfiką organizacji. W prezentowanym materiale autor skupia się na analizie wybranych czynników społeczno-kulturowych determinujących działania innowacyjne w organizacji.

Coraz częściej tym, co wyznacza granice konkurencyjności organizacji, jak zostało zasygnalizowane wcześniej, jest kapitał ludzki, rozumiany jako unikatowy rodzaj wiedzy i umiejętności posiadanych przez pracowników. Zdolność do generowania wiedzy jest zatem warunkiem *sine qua non* funkcjonowania nowoczesnych przedsiębiorstw, które swe działanie opierają na innowacjach. Jeśli wiedza pracowników staje się źródłem budowania drogi do sukcesu, to ważne jest umiejętne pokierowanie nią i pracownikami jako jej właścicielami. Z tego względu zarządzanie, inspirowane nowym podejściem, wymaga zrewidowania wielu dotychczasowych paradygmatów i poglądów deklarowanych oraz praktykowanych w wielu organizacjach. W perspektywie analizowanego zagadnienia ważnym elementem staje się identyfikacja potrzeb pracowników jako twórców wiedzy, a poprzez to innowacji zapewniających przewagę konkurencyjną. Menedżerowie zarządzający takimi zasobami po-

Tabela 2. Determinanty innowacyjnej działalności przedsiębiorstw

| Poziom innowacyjności przedsiębiorstw |  |
|---------------------------------------|--|
| Czynniki egzogenne                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• prawne</li> <li>• makroekonomiczne</li> <li>• społeczno-kulturowe</li> <li>• organizacyjne</li> <li>• materiałowo-technologiczne</li> <li>• rynkowe: rodzaj rynku oraz zapotrzebowanie klienta</li> <li>• zaplecze edukacyjne</li> <li>• zaplecze naukowo-badawcze</li> </ul>   |
| Czynniki endogenne                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ekonomiczne</li> <li>• techniczne</li> <li>• organizacyjne: wielkość i struktura przedsiębiorstwa</li> <li>• zarządcze</li> <li>• badanie rynku i postaw konsumentów</li> <li>• uwarunkowania psychologiczne</li> <li>• otwartość na nowości i gotowość do podejmowania ryzyka</li> <li>• społeczno-kulturowe, do których można zaliczyć: rolę menadżera, styl kierowania, czynniki motywacyjne, rodzaj zasobów intelektualnych – poziom wiedzy, metody rozwoju pracowników, kulturę organizacyjną, intuicję, poziom twórczości i pomysłowości pracowników</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne.

winni zatem stale poszukiwać odpowiedzi na pytania: kim są potencjalni kreatorzy wiedzy/nowości, czego poszukują oraz jak nimi kierować? Prezentowanie takiej postawy ułatwia tworzenie, przechowywanie, aktualizowanie, przetwarzanie, przekazywanie i wykorzystanie wiedzy niezbędnej w rozwiązywaniu problemów pojawiających się zarówno przy tworzeniu innowacji, jak i na kolejnych etapach jej wdrażania [Baruk 2006, s. 242].

Aby można było tworzyć innowację, muszą zaistnieć optymalne warunki do dzielenia się wiedzą, którą mają poszczególne osoby. Dzielenie się kluczowym zasobem można traktować jako wymianę poglądów, doświadczeń i umiejętności pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa uczestniczącymi w procesach innowacyjnych. Rezultatem takiego działania jest duże prawdopodobieństwo przeniesienia wiedzy z poziomu jednostki na poziom poszczególnych komórek organizacyjnych, zespołów w końcowym etapie całego przedsiębiorstwa [Baruk 2006, s. 242]. W efekcie następuje wykorzystanie spersonalizowanego dobra w procesach tworzenia koncepcji nowych rozwiązań i skodyfikowania jej w zasobach pamięci organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wiedzą, które można traktować jako element zarządzania innowacyjnego, wymaga zmiany realizowania w procesie uczenia się roli kierownictwa naczelnego i kierowników liniowych – z reaktywnej na proaktywną. Menedżerowie powinni zadbać o podnoszenie zdolności poznawczych swoich pracowników, a przez to wpływać na wzrost inteligencji swojej organizacji. Dzięki temu osiągną większy stopień twórczego zaangażowania i nowe pomysły, a z przedsiębiorstwa uczynią organizację otwartą na innowacje i/lub tworzącą je. Kreatywność wynikająca z inteligencji zasobów ludzkich wymaga zatem stworzenia odpowiedniego zaplecza (obok

uwarunkowań ekonomicznych, organizacyjnych, technologicznych) w wymiarze społeczno-kulturowym, który pozwoli na rozwijanie postaw twórczych.

Jedną z kluczowych determinant sprzyjających pomysłowości pracowników jest odpowiednio zaprogramowana kultura organizacyjna. M. Crozier uważa, że współcześnie w odniesieniu do niektórych organizacji, form pracy oraz poszukiwania źródeł budowania przewagi konkurencyjnej trudno jest oprzeć zarządzanie jedynie na sformalizowanych regułach i stylu zarządzania o charakterze nakazowo-rozdzielczym. W wielu innowacyjnych firmach należy zastanowić się nad koniecznością minimalizowania tego rodzaju ograniczeń niezbędnych do skoordynowanego działania, a podkreślić rolę i znaczenie miękkich czynników, a wśród nich kultury organizacyjnej [Crozier 1993]. „Aby zrozumieć duszę organizacji, musimy udać się w podróż poza „twarde” strategie, struktury i procedury, poza regulaminy, księgi służb, świat techniki i technologii. Musimy znaleźć się po drugiej stronie lustra, w świecie organizacyjnej kultury” [Kozłowski, Piotrowski (red.) 1995, s. 298]. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji kultury organizacyjnej. Autor wybiera tu jedynie przykładowe opisy analizowanego zjawiska.

J. Zieleniewski utożsamia kulturę organizacyjną ze zrozumieniem organizacji. Twierdzi, że organizacje kształtują ludzi, ich uczucia, przekonania i oczekiwania, kultura organizacyjna zaś „obejmuje zachowania ludzkie, ale te, które stały się społecznym nawykiem, odznaczające się regularnością właściwą dla licznych członków określonej grupy, podporządkowane pewnym wzorcom i modelom, głównie osobowym oraz przedmioty stanowiące rezultat zachowań ludzi” [Nogalski (red.) 1999, s. 104].

Z kolei R. Mac Iver określa kulturę organizacyjną jako „zbiór norm społecznych i systemów wartości, które są stymulatorami zachowań członków instytucji istotnych z punktu widzenia stosunków mających znaczenie dla realizacji określonego celu, a zachodzących w czasie i przestrzeni między ludźmi oraz między ludźmi a elementami aparatury. Na kulturę organizacyjną składają się wzorce kulturowe wytworzone poza daną instytucją i przenoszone do niej przez jej członków oraz wzorce kulturowe powstałe w instytucji, specyficzne dla niej” [Nogalski (red.) 1999, s. 105].

Według Kozłowskiego kultura organizacyjna może być traktowana jako tzw. pojęcie-wytrych [Kozłowski, Jemieliński 2008, s. 164]. To ona dość często decyduje o przewadze konkurencyjnej organizacji, ale nikt do końca nie potrafi wyjaśnić, czym ona *de facto* jest, a co więcej – nie da się jej wiernie kopiować. Niemniej jednak we współczesnej nauce o zarządzaniu nie kwestionuje się potrzeby kształtowania w organizacji odpowiedniej kultury organizacyjnej. A. Kozłowski uważa, że jest to podstawowa funkcja zarządzania. Zakłada, że menedżerowie muszą zmieniać kultury organizacyjne po to, aby wprowadzić w życie właściwie nowe strategie, innowacje zapewniające przeżycie w kształtującym się właśnie środowisku rynkowym. „Menedżerowie muszą jasno zrozumieć i doceniać znaczenie kultury organizacyjnej. Ponadto muszą wiedzieć, jakie czynniki decydują o tej kulturze. Powinni również zrozumieć, jak za-

rządzać kulturą organizacji i jak wykorzystywać tę kulturę do uzyskania przewagi konkurencyjnej” [Griffin 2004, s. 184]. Kultura organizacyjna decyduje zatem o odpowiednim kontekście, od którego zależy wartość innowacji, wpływając na *otwartość* przedsiębiorstwa na szeroko ujęte nowości. Kreowaniu kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacji mogą pomóc również procesy polegające na zapewnieniu pracownikom możliwości tworzenia eksperckich forów dyskusyjnych, kół specjalistów i/lub uczestniczenia w nich, a także powołaniu tzw. koordynatorów innowacji, którzy będą czuwać nad utrzymaniem odpowiedniej atmosfery oraz koniecznego zaplecza technicznego.

Bez względu na przyjęty konstrukt pojęciowy związany z definicją kultury organizacyjnej warto zaznaczyć, iż w firmach, w których znaczenie ma wiedza i dążenie do nowości, ma ona zupełnie inny charakter. System wartości, który wspiera generowanie innowacji i sprzyja budowaniu kultury innowacyjnej w organizacji, charakteryzuje się otwartością, przejrzystością, kooperatywnością, eliminowaniem wszelkich objawów hamujących inicjatywy pracowników. Nastawiony jest na budowanie komunikacji i autentycznego zaufania. Stałe uczenie się, jak również łamanie reguł i kształtowanie nowego porządku, uczenie się na błędach, pozytywne współzawodnictwo oraz wymiana wiedzy i informacji to kolejne pozytywne wartości wspierające zaangażowanie społecznego potencjału organizacji.

De Long wskazuje na cztery powiązania pomiędzy kulturą organizacyjną a zarządzaniem nowościami (w tym wiedzą), od których zależy proces wdrażania koncepcji zarządzania sprzyjających generowaniu innowacji. Zaliczył do nich następujące formy kooperacji:

- zrozumienie, jaki rodzaj wiedzy w sposób najbardziej odpowiedni generuje nowości dla przedsiębiorstwa;
- kultura organizacyjna powinna wspierać przemianę wiedzy indywidualnej na wiedzę organizacyjną, poprzez co wpływa na powstawanie innowacji organizacyjnych;
- kultura wywiera wpływ na wartość wiedzy i tworzonych na jej podstawie nowości dla całego przedsiębiorstwa, gdyż tylko umożliwienie ludziom współpracy pozwoli wykorzystywać ją w najefektowniejszy sposób dający szansę na tworzenie innowacji;
- kultura powinna otwierać przedsiębiorstwo na nowości – nieustannie negocjując *status quo* [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 139-140].

A zatem odpowiednio zaprogramowana kultura ma istotne znaczenie w procesie kreowania nowego, to ona motywuje ludzi i rozbudza w nich chęć do większego zaangażowania się w budowanie wspólnego sukcesu organizacyjnego. Oczywiście nie powstaje ona jako samoistny produkt przedsiębiorstwa. Tworzona jest i zawiadywana przez menedżerów, którzy muszą uświadomić sobie jej niebagatelne znaczenie dla tworzenia wartości dodanej firmy przejawiającej się w postaci konkretnych wskaźników finansowych. Jeśli zarządzający mają zamiar podnieść poziom innowacyjności przedsiębiorstwa, to właściwie równolegle powinni podjąć działania zmierzające do transformacji w obszarze kultury organizacyjnej. Ważne staje się opracowanie strategii zmian w obrębie kultury poprzez np.

szkolenie i doskonalenie pracowników, wymianę doświadczeń, wiedzy i informacji.

Tworzenie innowacji w organizacji wymaga również zmian w aspekcie zarządzania cennymi zasobami ludzkimi. W nowym paradygmacie polityki personalnej podkreśla się fakt, iż podmiotem szczególnego zainteresowania są najzdolniejsi ludzie gotowi osiągać ponadprzeciętne wyniki, z dość dobrym wykształceniem, którzy niekoniecznie znajdują się na wysokich stanowiskach w hierarchii pracowniczej. Częściej w postawach pracowników dominuje poczucie satysfakcji i dumy z wykonanej pracy. Domagają się od kierownictwa zwrócenia większej uwagi na zaznajamianie ich z celami wykonywanej pracy, z zapewnieniem określonego poziomu autonomii i odpowiedzialności za realizowane zadania, z dostrzeganiem ich sukcesów, wartości, jaką stanowią dla organizacji nie jako koszt, ale jako zasób. Coraz częściej zwraca się uwagę na pracę zespołową i możliwość lub wręcz konieczność ciągłego rozwoju, doksztalcania i doskonalenia. Menedżerowie uświadamiają sobie, że jednostki o wysokim potencjale rozwojowym będą w przyszłości odgrywać w nich pierwszoplanową rolę. Również sami pracownicy zdają sobie sprawę, że dzięki posiadanym zdolnościom intelektualnym oraz automotywacji będą lepiej przyswajać wiedzę oraz zdobywać umiejętności pozwalające im na realizowanie innowacyjnych zadań. Już dzisiaj dla wielu osób o atrakcyjności firmy decyduje to, czy i na ile umożliwi ona rozwój oraz zapewni samodzielność i autonomię. Zarządzający coraz częściej zdają sobie sprawę, iż powinni zadbać o dostarczenie pracownikowi poczucia, że stale się czegoś uczy poprzez stawianie mu coraz to bardziej skomplikowanych zadań, wyzwania, pobudzając go przez to do twórczego ich rozwiązywania. Takie podejście powoduje, że pracownicy czują się „podekscytowani” wykonywaną pracą, nie doświadczając poczucia wypalenia zawodowego skutkującego odczuwaniem erozji posiadanych umiejętności i kwalifikacji. Istotny jest też proces udoskonalania komunikacji pomiędzy zaangażowanymi stronami.

Zmiana nastawienia firmy wobec pracownika wymaga też redefinicji pozycji kierowników. Mówią oni o sobie coraz częściej jako o graczach zespołowych oraz menedżerach, których zadanie polega na koordynowaniu poszczególnych etapów w ramach realizowanego przedsięwzięcia. „Muszą być (...) refleksyjnymi łącznikami integrującymi granice wiedzy, stymulatorami kreatywności, refleksyjnymi rzecznikami innowacji i promotorami uczenia się. Muszą być bardziej sprężysti, bardziej innowacyjni i bardziej skoncentrowani na ludzkiej dynamice organizacji” [Grudzewski, Hejduk 2008, s. 254].

Menedżer pracujący z pracownikami innowacyjnymi powinien wykazywać umiejętności przywódcze oraz wdrażać styl zarządzania oparty na kompetencjach, zaufaniu i wiarygodności oraz partycypacji. Powinien być liderem, który pobudza, inspirowanie, motywuje do zmian, pokonywania trudności, minimalizując niepewność i ewentualny opór. Jego działalność musi zmierzać do zapewnienia możliwości awansu zarówno pionowego, jak i poziomego, bardziej cenionego przez pracowników kreujących nowości, budowania drabiny rozwoju zawodowego, wskazywania dysproporcji pomiędzy posiadaną już wiedzą oraz umiejętnościami a brakami uniemożliwiającymi realiza-



cję dalszych zadań i zmiany pozycji w organizacji oraz jej samej w otoczeniu biznesowym (badanie luk kompetencyjnych). Menedżerowie powinni zadbać o to, by ludzie pracujący w/dla organizacji nie odczuwali stagnacji zawodowej, która powoduje rutynę i jednocześnie wypala działania twórcze, prowadzące do innowacji.

Menedżerowie powinni współdziałać z pracownikami, dbając o budowanie dobrych wzajemnych relacji. Tworząc silne zespoły pracownicze, mają większą gwarancję sukcesu w zwiększaniu chęci ludzi do transferu wiedzy i chęci kreowania nowego. Menedżer musi pamiętać, iż „kluczem do przywództwa jest umiejętność inspirowania innych do samodzielnych działań w taki sposób, żeby zmierzali do tych samych celów, które wskazuje przywódca” [Nilles 2003, s. 125]. Wymaga to zastosowania specyficznego stylu motywacji opartego na docenianiu i nagradzaniu nowych idei i pomysłów pracowników, zachęcaniu do współdziałania w tworzeniu nowych rozwiązań oraz do podejmowania ryzyka i wspierania zmian.

Często o organizacjach zarządzających pracownikami generującymi nowości mówi się jako o „kuźniach talentów”. To dzięki ludzkim talentom i ich odpowiednim pokierowaniu organizacje otrzymują wartość dodaną, w postaci określonych zysków zarówno materialnych, jak i niematerialnych. To właśnie kreatywni, wybitni pracownicy (tzw. złote kołnierzyki) wpływają na wzrost wartości organizacji i można pokusić się o stwierdzenie, że są „kołem zamachowym w procesie innowacyjnym”. Warto jednak pamiętać, iż „największym wyzwaniem dla ludzi kreatywnych, poza tworzeniem pomysłów i pokonywaniem (...) przeszkód, jest przekonanie innych ludzi, aby zaakceptowali ujawnione pomysły i pomyślnie wdrożyli je do praktyki w miejscu pracy” [Baruk 2006, s. 91], a to wymaga między innymi racjonalnego powiązania strategii firmy ze strategią kształtowania kultury innowacyjności.

## Podsumowanie

Działalność innowacyjna oraz tworzone innowacje to produkty niezwykle sprawnie działającego umysłu ludzkiego. Działalność ta często wykracza poza formalnoprawne uwarunkowania organizacji, nie daje się zamknąć w sztywnych regułach „gier i procesów organizacyjnych”, wymyka się bezpośredniej kontroli zarządzających. Wymaga ona stosownie przygotowanego zaplecza miękkiego, uwzględniającego wymiar społeczny i kulturowy – wynika to z etiologii innowacji. Inwestycji w zasoby ludzkie, dość szeroko rozumianych, nie należy traktować tu jedynie jako elementu funkcji personalnej. Stają się one istotnym składnikiem strategii przedsiębiorstwa działającego w gospodarce opartej na wiedzy i innowacji.

Można przyjąć, iż bez odpowiednio przygotowanej kultury organizacyjnej, mającej wpływ na adekwatną dla tworzenia atmosferę, oraz posiadania przez menedżerów kompetencji zarządzania twórcami kreowanie nowego i osiągnięcie sukcesu będzie odroczone w czasie lub zgoła nierealne do osiągnięcia. Innowacyjny pracownik odgrywa w nowoczesnych firmach zasadniczą rolę w realizowaniu strategii przeżycia i rozwoju organizacji. A zatem sprawny i efektywny menedżer wie, że rozwiązywanie wielu problemów organizacyj-

nych wymaga zintensyfikowania wzajemnych powiązań między sferą ekonomiczną i społeczno-kulturową.

## Literatura

- Baruk J., 2006, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. A. Marszałek, Poznań.
- Bębenek B., 2008, *Zarządzanie konkurencyjnością w przedsiębiorstwach Doliny Lotniczej – w świetle badań empirycznych*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 20, A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Bigliardi B., Dormio A.I., 2009, *An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises*, *European Journal of Innovation Management*, vol. 12, nr 2.
- Brzeziński M., 2015, *Wdrażanie innowacji technologicznych*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Bukowski M., Szpor A., Śniegocki A., 2012, *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Wyd. Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa.
- Crosier M., 1993, *Przedsiębiorstwo na podłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa.
- Drucker P.F., 2002, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Griffin R., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Grudzewski W., Hejduk I., 2008, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa.
- Janasz W., Kozioł-Nadolna K., 2011, *Innowacje w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Kasper G., Closhey S., 2008, *International Innovation How Getting More Systematic about Innovation Could Improve Philanthropy and Increase Social Impact*, W.K. Kellogg Foundation, August, s. 1-13, [http://monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/international-innovation/International\\_Innovation\\_Exec\\_Summary.pdf](http://monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/international-innovation/International_Innovation_Exec_Summary.pdf) (maj 2015).
- Konsala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczała A., 2013, *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa.
- Kowalczyk A., Nogalski B., 2007, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Koźmiński A., Jemielniak D., 2008, *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, WAIp, Warszawa.
- Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), 1995, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Labuda G., 2008, *Rozważania nad teorią i historią cywilizacji*, Wyd. Poznańskie, Poznań.
- Matusiak K.B. (red.), 2011, *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Wyd. PARP, Warszawa.
- Nilles J., 2003, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, Wyd. NT, Warszawa.
- Nogalski B. (red.), 1999, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A., 2004, *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, AJG: Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Pasieczny L., Więckowski J., 1981, *Ekonomika przedsiębiorstw*, Wyd. PWE, Warszawa.

Piech K., 2009, *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym: w kierunku pomiaru i współczesnej roli państwa*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

Pierścionek Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa.

Schumpeter J.A., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

Stabryła A., Małkus T., 2014, *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles.pl, Kraków.

Stankiewicz M., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania „Dom Organizatora”, Toruń.

West A.M., 2000, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa.