

dr inż. Agnieszka Bieńkowska*
mgr Agnieszka Bojnowska*
mgr inż. Katarzyna Walecka*
dr inż. Anna Zabłocka-Kluczka*

Założenia i wstępne wyniki badań aktywności innowacyjnej organizacji dolnośląskich

Streszczenie

Artykuł przedstawia doświadczenia zebrane podczas przedsięwzięcia badawczego, którego celem jest analiza i ocena poziomu (stanu) innowacyjności organizacji Dolnego Śląska (podmiotów gospodarczych i jednostek samorządu terytorialnego) wykonywanego w ramach projektu Dolnośląskiego Centrum Studiów Regionalnych. W artykule prezentuje się również metodykę badań, definiuje pojęcie porady prognostycznej¹ i omawia narzędzie wykorzystane w procesie badawczym a także trudności, na jakie napotkał zespół badawczy w trakcie analizy zebranych wyników.

Wprowadzenie

...W nowej perspektywie finansowej Unii Europejskiej na pierwszy plan wysuwają się kwestie wspierania tych obszarów przedsiębiorczości, które w największym stopniu przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności poprzez innowacyjność [1, s. 7]. Innowacyjność staje się więc aktualnie nie tylko jednym z priorytetów Unii Europejskiej, ale także głównym wyznacznikiem konkurencyjności zarówno pojedynczych przedsiębiorstw, jak i gospodarek regionów i krajów jako całości.

Szybki wzrost liczby prywatnych przedsiębiorstw w Polsce po 1991 roku, który zdecydowanie zmienił strukturę podażową rynku i wpłynął na podniesienie poziomu konkurencji, należy zaliczyć do najważniejszych osiągnięć polskiej transformacji. Jednak wielu analityków problematyki funkcjonowania polskich organizacji, a zwłaszcza sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) uważa, że jego rozwój był niezrównoważony. Szczególnie w drugiej połowie lat 90. obserwowano powstawanie wielu tzw. dużych podmiotów, podczas gdy małych i średnich organizacji z obiecującym potencjałem rozwojowym było zdecydowanie zbyt mało. Wynikało to między innymi z faktu istnienia niekorzystnych dla pracobiorców oraz pracodawców uwarunkowań fiskalnych oraz nieelastycznego kodeksu pracy. Według badań GUS oraz PARP polski sektor MSP charakteryzuje się niezwykle niskim poziomem innowacyjności w porównaniu nie tylko

* Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

¹ Pod pojęciem **porady prognostycznej** autorzy będą rozumieli: opinię, wskazówkę, zalecenie (po zdiagnozowaniu stanu podmiotu – dokonanej analizie, badaniu czy przeprowadzonej ekspertyzie) w zakresie (jednego lub kilku) prezentowanych zagadnień merytorycznych, przedstawioną dyrekcji badanej organizacji w postaci raportu

z krajami Europy Zachodniej, ale również z wybranymi krajami Europy Środkowej [6]. Najważniejszymi z czynników blokujących rozwój aktywności innowacyjnej krajowego sektora przedsiębiorstw, szczególnie MSP, w powszechnej opinii przedstawicieli administracji rządowej, organizacji wspomagających rozwój organizacji oraz samych przedsiębiorców wydają się być:

- zbyt mała podaż pomysłów innowacyjnych, które mogą służyć powstawaniu nowych perspektywicznych rozwiązań w sektorach o dużym potencjale wzrostowym;
- niewystarczające dostosowanie polskiej nauki w zakresie komercjalizacji działalności badawczo-rozwojowej w Polsce oraz zakresu, w jakim sektor B+R odpowiada na potrzeby sektora przedsiębiorstw;
- niskie zdolności menedżerskie i słaba znajomość innowacyjnych technik zarządczych wśród kadry zarządzającej;
- problemy z określeniem pożądanych kierunków procesów innowacyjnych zgodnych z założeniami międzynarodowych, krajowych i regionalnych strategii innowacyjnych;
- trudności oraz wysoki koszt pozyskiwania środków na finansowanie procesów rozwojowych.

W tym kontekście ważne wydaje się być poznanie uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych działalności innowacyjnej organizacji, poznanie czynników wpływających na zwiększenie ich aktywności innowacyjnej, wyszczególnienie słabych i mocnych stron systemu innowacyjnego w przedsiębiorstwie oraz wypracowanie wytycznych dotyczących jego doskonalenia. Jest to tym bardziej istotne, że nie ma przy tym wątpliwości, iż wyeliminowanie wyszczególnionych powyżej niekorzystnych zjawisk powinno przyczynić się nie tylko do zwiększenia szansy uczestnictwa polskich przedsiębiorstw w międzynarodowych, innowacyjnych programach badawczo-rozwojowych, a tym samym pozyskania środków finansowych na działalność innowacyjną ze źródeł Unii Europejskiej, ale także do zwiększenia ich przewagi konkurencyjnej oraz umocnienia ich pozycji na rynku.

Nie jest to możliwe bez wcześniejszej identyfikacji i oceny szeroko rozumianych procesów innowacyjnych w organizacjach w aspekcie „jakości” i ilości podejmowanych innowacji, określenia trudności i barier w organizowaniu działalności innowacyjnej, a także oceny procesów planowania, monitorowania i kontroli innowacji. Niezbędne wydaje się również zbadanie oraz określenie zgodności innowacji z założeniami polityki regionu, jak też wskazanie pożądanych kierunków zmian. Zagadnienia te stały się przedmiotem badań

prowadzonych przez zespół autorski. W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest przedstawienie przyjętych celów i zakresu merytorycznego badań, a także opracowanych instrumentów badawczych, omówienie wstępnych wyników badań oraz przedyskutowanie trudności, jakie napotkano przy ich realizacji.

1. Cele badań

Nadrzędnym celem realizowanych badań jest analiza, ocena i opracowanie ogólnych wytycznych dotyczących zwiększania aktywności innowacyjnej organizacji dolnośląskich ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych na nią wpływających. Badania wykonywane są w ramach projektu Dolnośląskiego Centrum Studiów Regionalnych², a konkretnie działania pt. „Udzielenie 50 porad prognostycznych na rzecz przedsiębiorstw oraz jednostek samorządu terytorialnego w zakresie charakterystyki i oceny innowacyjności organizacji, dotyczącej uwarunkowań wewnętrznych aktywności innowacyjnej oraz wskazującej na możliwości zwiększenia poziomu innowacyjności dzięki współpracy z jednostkami zewnętrznymi (jednostkami naukowo-badawczymi, okołobiznesowymi, szkołami wyższymi itd.)”. Fakt ten wpływa znacząco na przyjętą metodykę badań. Ze względu bowiem na konieczność udzielenia porady badanym przedsiębiorstwom nie jest możliwe zapoznanie się jedynie z wybranymi, ważniejszymi faktami odnoszącymi się do działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Konieczne jest również (a właściwie przede wszystkim) wnikliwe i kompleksowe zapoznanie się z uwarunkowaniami wewnętrznymi aktywności innowacyjnej w badanej organizacji. Wydaje się, iż szczególnie wartościowe dla badanych organizacji mogą być wnioski dotyczące „miękkich” czynników kształtujących tę aktywność, tj. zasoby ludzkie, klimat innowacyjny czy kultura sprzyjająca innowacyjności. Jedynie szczegółowe analizy przeprowadzone w przedmiocie badania pozwolą na zaproponowanie na ich podstawie kierunków działań

² Dolnośląskie Centrum Studiów Regionalnych (DCSR) jest projektem realizowanym z środków Unii Europejskiej w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego – działanie 2.6. Podmiot ten ma pełnić funkcje doradcze i wspierać opracowaniami studialnymi jednostki samorządu terytorialnego, instytucje gospodarcze, edukacyjne, badawczo-rozwojowe i proinnowacyjne w budowaniu strategii rozwojowych. Koncepcja utworzenia Centrum została zapisana w Dolnośląskiej Regionalnej Strategii Innowacji. DCSR zostało powołane w celu wykorzystania potencjału naukowego na rzecz stworzenia warunków do optymalnego podejmowania strategicznych przedsięwzięć w regionie. Ma wspierać aktywność innowacyjną organizacji na Dolnym Śląsku, przez przyczynianie się do podejmowania skutecznych rynkowo i trafnych społecznie decyzji przed decydentów w organizacjach. Poprzez takie działania ma pośrednio wpływać na podniesienie konkurencyjności całego regionu i jego rozwój zbieżny z założeniami Gospodarki Opartej na Wiedzy (GOW). Jego zadaniem jest również wspomaganie i intensyfikowanie zintegrowanego systemu planowania przedsięwzięć innowacyjnych i dostosowawczych w regionie oraz sprawne zarządzania nim [12].

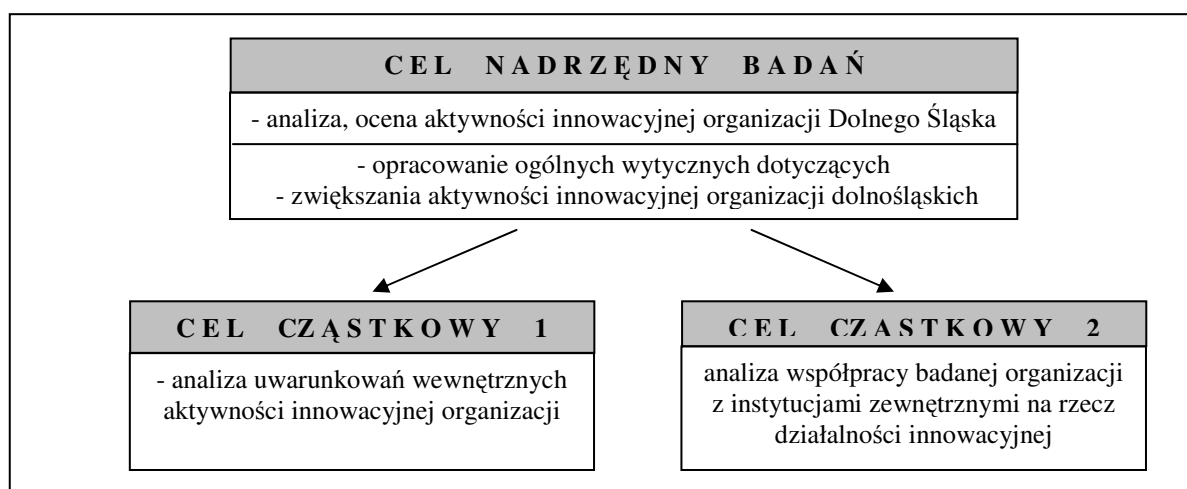
(zbioru wytycznych) ułatwiających badanej organizacji podejmowanie nowych, innowacyjnych wyzwań.

Wobec powyższego zdecydowano się prowadzenie prac w dwu istotnych, merytorycznych perspektywach (obszarach): badanie uwarunkowań wewnętrznych aktywności innowacyjnej organizacji oraz badanie możliwości zwiększania aktywności innowacyjnej organizacji przez intensyfikację jej współpracy z jednostkami zewnętrznymi w zakresie działalności innowacyjnej. Wynikają stąd jednoznacznie dwa **cele cząstkowe** badań:

- 1) analiza uwarunkowań wewnętrznych aktywności innowacyjnej organizacji ze szczególnym uwzględnieniem „miękkiej”, niematerialnej strony działalności innowacyjnej. Zakłada się, że efektem finalnym tej części badań będzie sporządzenie swoistej analizy SWOT wskazującej na słabe i mocne strony organizacji w zakresie działalności innowacyjnej oraz identyfikującej szanse i zagrożenia w tym względzie pojawiające się w jej otoczeniu;
- 2) analiza współpracy badanej organizacji z instytucjami zewnętrznymi na rzecz działalności innowacyjnej, w szczególności: analiza powiązań ze sferą B+R, sferą okołobiznesową, sferą finansową oraz ze sferą okołorządową. Rezultatem badań powinno być udzielenie odpowiedzi na pytania, czy i w jakim zakresie należałoby zacieśniać współpracę badanej organizacji z instytucjami zewnętrznymi, by efektem był wzrost aktywności innowacyjnej badanej organizacji.

Hierarchia celów realizowanych badań zaprezentowana została na rys.1.

Rys.1. Hierarchia celów realizowanych badań.



Źródło: Opracowanie własne

2. Zakres badań

Dobór odpowiedniego zakresu badań miał przypadku przeprowadzanych analiz kluczowe znaczenie ze względu na złożony cel badań. Należy również wziąć pod uwagę fakt, iż dla pomiaru szeroko rozumianych procesów innowacyjnych w gospodarce wypracowano szereg różnorodnych sposobów postępowania (np. metodologia OECD, metodologia Frascati, metodologia Oslo i in.). Niektóre z nich są już dzisiaj zaliczane do metodologii standardowych, inne wciąż jeszcze są w stadium rozwojowym [1]. Wydaje się, że prezentowane tam ujęcia można z powodzeniem zastosować także do oceny aktywności innowacyjnej organizacji.

Z tego też względu, wzorując się zwłaszcza na metodologii Oslo, zdecydowano, że w odniesieniu do pierwszego celu cząstkowego (analiza uwarunkowań wewnętrznych aktywności innowacyjnej organizacji) badane będą przede wszystkim deklarowane i faktycznie realizowane cele i korzyści działalności innowacyjnej; typy i rodzaje wdrażanych innowacji; istniejący klimat innowacyjny; zasoby innowacyjności; pochodzenie innowacji i źródła innowacyjności; bariery i przyczyny niepowodzenia działalności innowacyjnej oraz organizacja sfery ds. innowacyjności. Założono również tutaj identyfikację finansowych aspektów działalności innowacyjnej, w szczególności odnoszących się do nakładów na prowadzenie działalności innowacyjnej, kierunków wydatków w zakresie działalności innowacyjnej, źródeł finansowania projektów w działalności innowacyjnej.

Szczególną wagę przywiązuje się, o czym wspomniano wcześniej, do tzw. „miękkich” czynników wpływających na aktywność innowacyjną organizacji. Zalicza się tu zwłaszcza klimat proinnowacyjny organizacji oraz jej kapitał intelektualny.

Innowacyjny (proinnowacyjny) klimat to nastrój danej organizacji manifestowany przez podstawy jej uczestników (członków) wobec wdrażania innowacji, sprzyjający aktywności innowacyjnej organizacji i sprawności wdrażania innowacji. Klimat innowacyjny jest kształtowany pod wpływem różnorodnych czynników swoistych dla danej organizacji. Współcześnie uważa się, że jednym z kluczowych warunków aktywności innowacyjnej organizacji i sprawności systemu wdrażania innowacji jest zaangażowanie kadry kierowniczej, bowiem tylko ta grupa pracowników posiada uprawnienia decyzyjne do wprowadzania racjonalnych zmian w: stosunkach międzyludzkich, sprzyjających podwyższeniu kreatywności załogi; w strukturach organizacyjnych, procedurach, systemach szkolenia, metodach zarządzania, zasobach posiadanej wiedzy, mentalności pracowników itp.

Z kolei pojęcie kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu definiowane jest w różny sposób. Różnice w definicjach dotyczą różnego stopnia agregacji elementów kapitału intelektualnego, większość z nich łączy jednak element związany z możliwością uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu kapitału intelektualnego [11]. W badaniach przyjęto, że obszar kapitału intelektualnego obejmuje: szeroko rozumiany kapitał ludzki (połączoną wiedzę, umiejętności, kwalifikacje, zdolność pracowników do skutecznego i sprawnego wykonywania działań, wartość przedsiębiorstwa, filozofię, kulturę organizacyjną, inteligencję organizacji) oraz kapitał strukturalny (odpowiednią infrastrukturę techniczną i organizacyjną) [10 za: 5].

Realizacja drugiego celu cząstkowego wymagała z kolei posłużenia się współczesnym modelem sceny innowacji, który zakłada istnienie na scenie innowacji trzech głównych grup interesariuszy zaangażowanych w realizację procesu innowacji. Należą tu: nauka (w tym B+R), przemysł (odbiorcy innowacji) oraz rząd i samorząd. Przemysł ma tu najważniejszą rolę do odegrania. Zgłasza bowiem popyt na nowe rozwiązania naukowo-techniczne i oferuje podaż innowacji technicznych zarówno dla konsumentów, jak i producentów. Nauka sprzedaje wyniki prac badawczo-rozwojowych podejmowanych z własnej inicjatywy i w odpowiedzi na zamówienia z przemysłu, oferuje zatem podaż innowacji technicznych – zarówno dla producentów, jak i dla konsumentów. Rząd zaś pełni głównie funkcję regulacyjną w stosunku do systemu nauki i techniki, ale czasem gra również prawdziwą rolę uczestnika rynku. Scenę innowacji dopełnia czwarta grupa interesariuszy: jednostki infrastruktury transferu techniki, przy czym zakres realizowanych przez nich usług dla potrzeb innowacyjności jest szeroki [7]. W tym kontekście badaniom poddano jakość i zakres współpracy badanej organizacji z instytucjami szeroko rozumianych sfer: badawczo-rozwojowej, okołobiznesowej (w tym finansowej), samorządowej i okołorządowej. Niejako dodatkowo postanowiono poddać badaniu wkomponowanie się poszczególnych organizacji w założenia Dolnośląskiej Strategii Innowacji.

Zakres prac badawczych w kontekście przyjętych celów badań przedstawiono na rys.2.

Rys.2. Zakres prac badawczych w kontekście przyjętych celów badań.



Źródło: Opracowanie własne

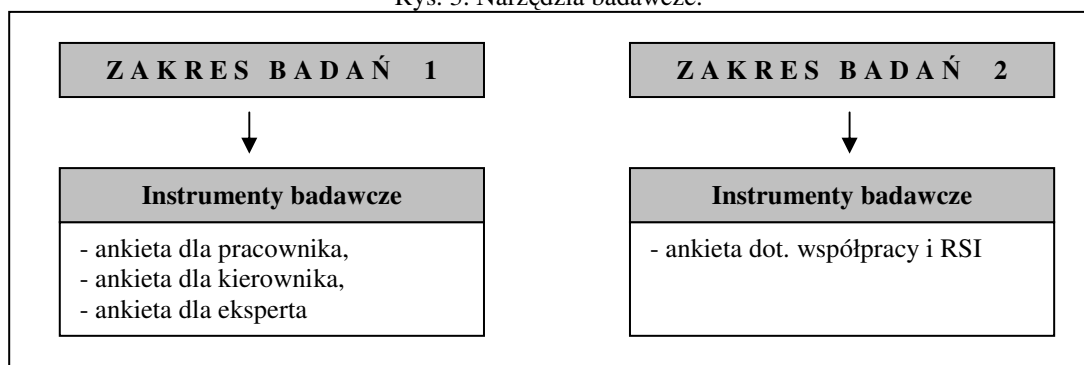
3. Narzędzia badawcze

Jako podstawowe narzędzia badań w obu nakreślonych merytorycznych perspektywach wykorzystuje się ankietyzację oraz wywiady. Dla celów pomiaru szeroko rozumianej aktywności innowacyjnej opracowano 4 typy kwestionariuszy ankietowych (rys. 3). Pierwsze trzy odnoszą się do badania uwarunkowań wewnętrznych aktywności innowacyjnej organizacji i nazwane zostały roboczo:

- 1) ankietą dla pracownika,
- 2) ankietą dla kierownika,
- 3) ankietą dla eksperta.

Czwarta służy do oceny jakości i zakresu współpracy z jednostkami zewnętrznymi w zakresie działalności innowacyjnej, a także – kierunków zgodności podejmowanych innowacji i rozwoju z Regionalną Strategią Innowacji. Ankieta ta nazwana została wstępnie ankietą o współpracy.

Rys. 3. Narzędzia badawcze.



Źródło: Opracowanie własne

Podczas badań zwraca się szczególną uwagę na rzetelne zebranie informacji oraz opinii jak największego grona kompetentnych pracowników (biorących udział w badanej organizacji w szeroko rozumianych procesach innowacyjnych). Przyjęto przy tym założenie, że różne typy ankiet przeznaczone są dla różnych osób w hierarchii organizacyjnej. W tym kontekście ankiety wypełnia zarówno kadra kierownicza przedsiębiorstwa (kierownictwo wyższego i średniego szczebla), jak i pracownicy nie będący przedstawicielami kierownictwa organizacji. W badanych organizacjach do wypełnienia kwestionariusza dotyczącego współpracy w zakresie innowacyjności wyszukuje się przedstawicieli przedsiębiorstwa – pracowników, których kompetencje i wiedza są wystarczające do udzielenia odpowiedzi na pytanie dotyczące współpracy badanej jednostki z instytucjami zewnętrznymi w zakresie innowacyjnej (ekspertów).

Ankieta dla pracownika może być wypełniona przez każdego pracownika, niezależnie od miejsca zajmowanego przezeń w organizacyjnej hierarchii. Jej celem jest zbadać opinie poszczególnych pracowników organizacji na temat szeroko rozumianego klimatu innowacyjnego. W szczególności badaniu poddane są: czynniki tworzenia kultury innowacyjnej, bariery wdrażania innowacji, cele działalności innowacyjnej, zasoby niezbędne do prowadzenia działalności innowacyjnej oraz źródła innowacji. Część pytań dotyczy również porównań badanej organizacji z innymi organizacjami z otoczenia pod względem prowadzonej działalności innowacyjnej. Ankieta dla pracownika ma konstrukcję dwudzielną. Pierwsza grupa pytań zawiera 11 stwierdzeń, ocenianych przez respondenta w pięciostopniowej, numerycznej skali Likerta posiadającej również możliwość wyboru odpowiedzi „Nie wiem”. Druga zaś zawiera 105 pytań sformułowanych w formie stwierdzeń opisowych (najczęściej symulant). Zadaniem respondenta jest ustosunkowanie się do tych stwierdzeń i wybór jednego z 5 wariantów odpowiedzi (pięciosopniowa skala Likerta: „Zdecydowanie nie – Zdecydowanie tak”). Autorki oczywiście zdają sobie sprawę z dużej liczby pytań w ankiecie, jednak – co należy wyraźnie podkreślić – pytania te są proste, powinny być zrozumiałe i łatwe w ocenie – wymagają jedynie wypowiedzenia przez pracownika własnej opinii na dany temat. W wyniku uśrednienia uzyskanych subiektywnych ocen otrzymuje się zobiektywizowaną ocenę całej organizacji.

Ankieta dla kierownika średniego szczebla stanowi rozszerzoną wersję ankiety dla pracownika. Obok pytań dotyczących oceny klimatu innowacyjnego organizacji (dwie grupy pytań opisanych powyżej) zawiera pytania odnoszące się przede wszystkim do liczby i typów/rodzajów innowacji wdrażanych w organizacji, rzeczywistych korzyści z wdrażania innowacji oraz przyczyn niepowodzeń lub opóźnień w ich wdrażaniu (oczywiście pod

warunkiem, że takie niepowodzenia lub opóźnienia w organizacji odnotowano). Ponieważ ta część ankiety odnosi się do stwierdzenia zaistniałych w organizacji faktów założono, że kierownictwo średniego szczebla posiada niezbędną wiedzę (jest kompetentne) do określenia, jakie innowacje zostały wdrożone zarówno w podległym mu obszarze, jak i w organizacji jako całości.

Ankieta dla eksperta z założenia zawiera najtrudniejsze pytania, niemożliwe do uzupełnienia przez przeciętnego pracownika, czy nawet kierownictwo średniego szczebla. Wbrew przyjętej roboczo nazwie ankiety zakłada się, że możliwe jest jej uzupełnianie przez grupę ekspertów, w przypadku, gdy jedna osoba nie miałaby dostępu do wszystkich danych niezbędnych do udzielenia odpowiedzi na wszystkie pytania zawarte w skonstruowanym kwestionariuszu. Obok szczegółowych pytań dotyczących typów/rodzajów wdrożonych w organizacji innowacji (jest to rozbudowana wersja części pytań z Ankiety dla kierownika) w kwestionariuszu umieszczono pytania dotyczące organizacji sfery ds. innowacji w organizacji, a także – bardzo istotne z punktu widzenia działalności innowacyjnej – pytania o nakłady oraz źródła finansowania tej działalności. Zadaniem eksperta jest również uzupełnienie metryczki zawierającej pytania dotyczące ogólnej charakterystyki organizacji.

Ankieta dotycząca współpracy z jednej strony bada opinię pracowników na temat współpracy z określonymi podmiotami otoczenia organizacji w zakresie działalności innowacyjnej, z drugiej zaś analizuje zdanie pracowników przedsiębiorstwa na temat jakości pracy tych podmiotów. Składa się z 5 części. Część pierwsza odnosi się do współpracy badanego przedsiębiorstwa ze sferą badawczo-rozwojową (w tym z jednostkami badawczo-rozwojowymi, szkołami wyższymi, jednostkami PAN, prywatnymi laboratoriami badawczymi). Druga dotyczy kooperacji w zakresie działalności innowacyjnej z szeroko rozumianą sferą okołobiznesową, obejmującą takie podmioty jak: centra zaawansowanych technologii, centra doskonałości, agencje rozwoju regionalnego, centra transferu technologii, parki technologiczne i in. Trzecia część ocenia jakość współpracy badanego przedsiębiorstwa z instytucjami finansowymi. Czwarta natomiast ukazuje słabe i mocne strony współpracy ze sferą unijną, rządową i samorządową. W końcu część piąta ukazuje działalność badanej organizacji na tle Dolnośląskiej Strategii Innowacji.

Zestawienie informacji zbieranych w poszczególnych rodzajach ankiet zawiera tab. 1.

Tabela1. Przedmiot badania w poszczególnych rodzajach ankiet.

Przedmiot badania	Ankieta dla pracownika	Ankieta dla kierownika	Ankieta dla eksperta	Ankieta dot. współpracy
Klimat innowacyjny	+	+	-	-
Benchmarking innowacyjny	+	+	+	-
Czynniki tworzenia klimatu kultury innowacyjnej	+	+	-	-
Barierzy innowacyjności	+	+	-	-
Cele innowacyjności	+	+	-	-
Zasoby dot. innowacyjności	+	+	-	-
Źródła innowacyjności	+	+	-	-
Typy/rodzaje innowacji	-	+	+	-
Przyczyny niepowodzeń innowacji	-	+	+	-
Korzyści z wdrażania innowacji	-	+	-	-
Organizacji sfery ds. innowacyjności	-	+	+	-
Nakłady na działalność innowacyjną	-	-	+	-
Współpraca ze sferą B+R w zakresie innowacyjności	-	-	-	+
Współpraca ze sferą okołobiznesową w zakresie innowacyjności	-	-	-	+
Współpraca ze sferą finansową w zakresie innowacyjności	-	-	-	+
Współpraca ze sferą okołorządową w zakresie innowacyjności	-	-	-	+
Działalność organizacji na tle DSI	-	-	-	+

Źródło: opracowanie własne

Ankietyzację uzupełniono wywiadem nieustrukturalizowanym z przedstawicielami kierownictwa naczelnego przedsiębiorstwa.

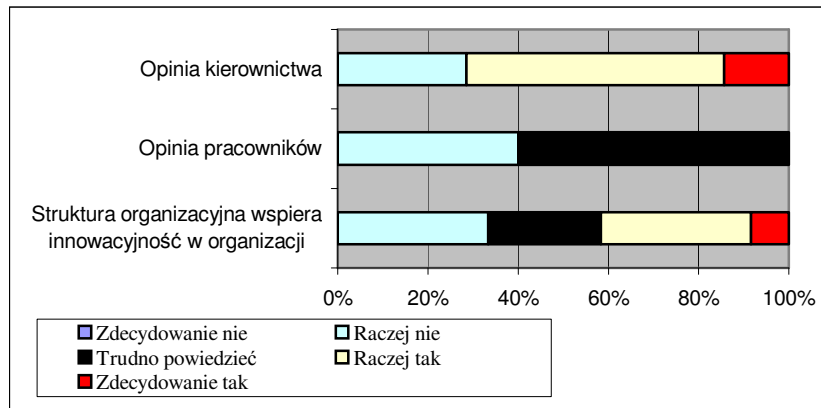
4. Badania pilotażowe – wstępne wyniki i napotkane trudności

W celu sprawdzenia opracowanych instrumentów badawczych przeprowadzono badania pilotażowe na 5 organizacjach zlokalizowanych w województwie dolnośląskim. Organizacje te dobrano dosyć różnorodnie pod kątem wielkości, formy własności i przedmiotu działania. Były wśród nich zarówno jednostki samorządu terytorialnego, jak i przedsiębiorstwa prywatne. W tym kontekście, z uwagi na małą liczbę pomiarów, w odniesieniu do zagadnień merytorycznych trudno tu mówić chwilowo o kompletnych wnioskach, warto natomiast podkreślić pewne spostrzeżenia i zaobserwowane ciekawostki.

Analiza wyników pozwala stwierdzić, że w przebadanych organizacjach nie można mówić o ustrukturalizowanej innowacyjności czyli o *instytucjonalizacji i usankcjonowaniu w strukturze organizacyjnej stałego dążenia do zaoferowania nabywcom nowych, lepszych produktów* [8, s. 583] Procesy innowacyjne przebiegają w mniej lub bardziej sformalizowanych strukturach, które składają się z komórek grupowanych wg różnych kryteriów (przedmiotowych, podmiotowych); doświadczenia krajów uprzemysłowionych wskazują na systemy funkcjonalne w ramach elastycznych struktur organizacyjnych jako tworzące najkorzystniejsze warunki do tworzenia i wdrażania oryginalnych innowacji (wymienia się tu m.in. zadaniową, macierzową, hybrydową) [2]. Zdania co do tego, czy

struktura organizacyjna wspiera innowacyjność w organizacji są podzielone. Kierownictwo wydaje się być bardziej przekonane o tym, że jest ona elastyczna, a drogi przepływu informacji – dostatecznie krótkie. Pracownicy wykazują się tu nieco większym sceptycyzmem (rys. 4).

Rys. 4. Struktura organizacyjna a innowacyjność organizacji.



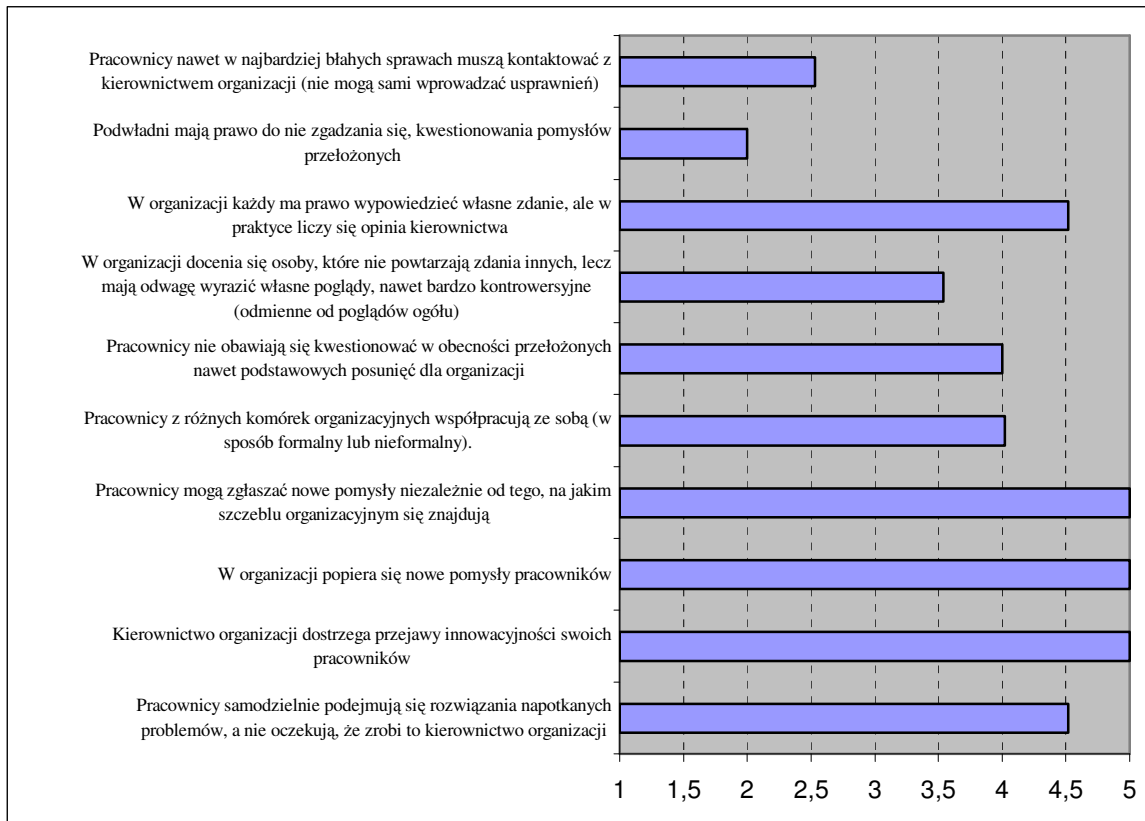
Źródło: opracowanie własne

Działalność innowacyjna wymaga zakorzenienia również w kulturze organizacyjnej zrozumienia potrzeb klientów, przełamywania barier funkcjonalnych i przeorganizowania działalności wokół procesów (związane jest to z grupami zadaniowymi skoncentrowanymi wokół nich), a także ocenianie i wynagradzanie za efektywność mierzonej na podstawie zadowolenia klienta [4, 8 za: 9]. W żadnej z przebadanych organizacji nie istnieje rozwiązanie organizacyjne (np. komórka czy stanowisko) odpowiadające za działalność innowacyjną. Jest ona przypisywana, jako kolejne z zadań, pracownikom zajmującym różnorodne stanowiska na różnych szczeblach organizacyjnych (np. w jednej z przebadanych organizacji – Pełnomocnik Zarządu ds. Badań i Rozwoju, bezpośrednio podporządkowany Prezesowi Zarządu) – co może rodzić problemy z określeniem zakresu odpowiedzialności za działalność innowacyjną (rozmyta odpowiedzialność).

Jednocześnie w badanych organizacjach można dostrzec, że większość elementów związanych z klimatem innowacyjnym sprzyja tworzeniu i wdrażaniu innowacji (w organizacji odczuwalna jest potrzeba zmian i dąży się do ich przeprowadzenia w szerokim zakresie, potrzebę wprowadzania innowacji widzą wszyscy pracownicy organizacji, kulturę organizacyjną charakteryzuje otwartość na tworzenie nowej wiedzy i jej wykorzystywanie w procesach innowacyjnych, menedżerowie nie boją się zmian i zachęcają do ich wprowadzania podległych im pracowników organizacji, kierownictwo deklaruje pozytywne nastawienie do wprowadzania innowacji, niezależnie od szczebla zajmowanego

w strukturze pracownicy mogą zgłaszać nowe pomysły i rozwiązania, które dalej są przedmiotem rozważań i o ile wpisują się w strategię organizacji). Przykład ilustrujący ocenę tych czynników zamieszczono poniżej (rys. 5).

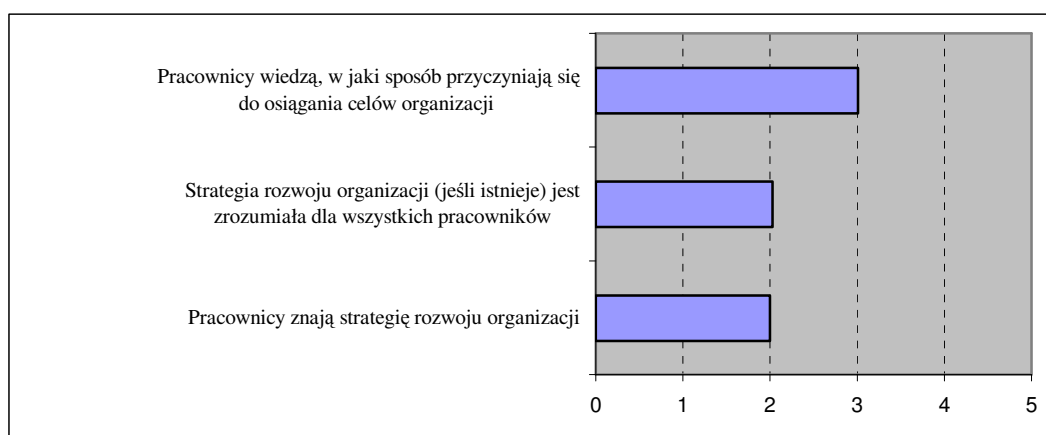
Rys. 5. Ocena czynników tworzących klimat innowacyjny – analiza (1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 5 – zdecydowanie zgadzam się) .



Źródło: opracowanie własne.

Problemem wydaje się opracowanie strategii rozwoju organizacji, w tym w szczególności tych jej elementów, które związane są z działalnością innowacyjną, a następnie uświadomienie jej pracownikom, przy czym nie chodzi tu tylko o przekazanie ogólnych informacji dotyczących innowacyjności, ale również o uświadomienie pracownikom celów tej działalności w organizacji, ich rolę w procesie innowacyjnym, a także ich możliwości wpływu na ten proces (rys. 6). Nie bez znaczenia jest również usprawnienie przepływu informacji w zakresie działalności innowacyjnej.

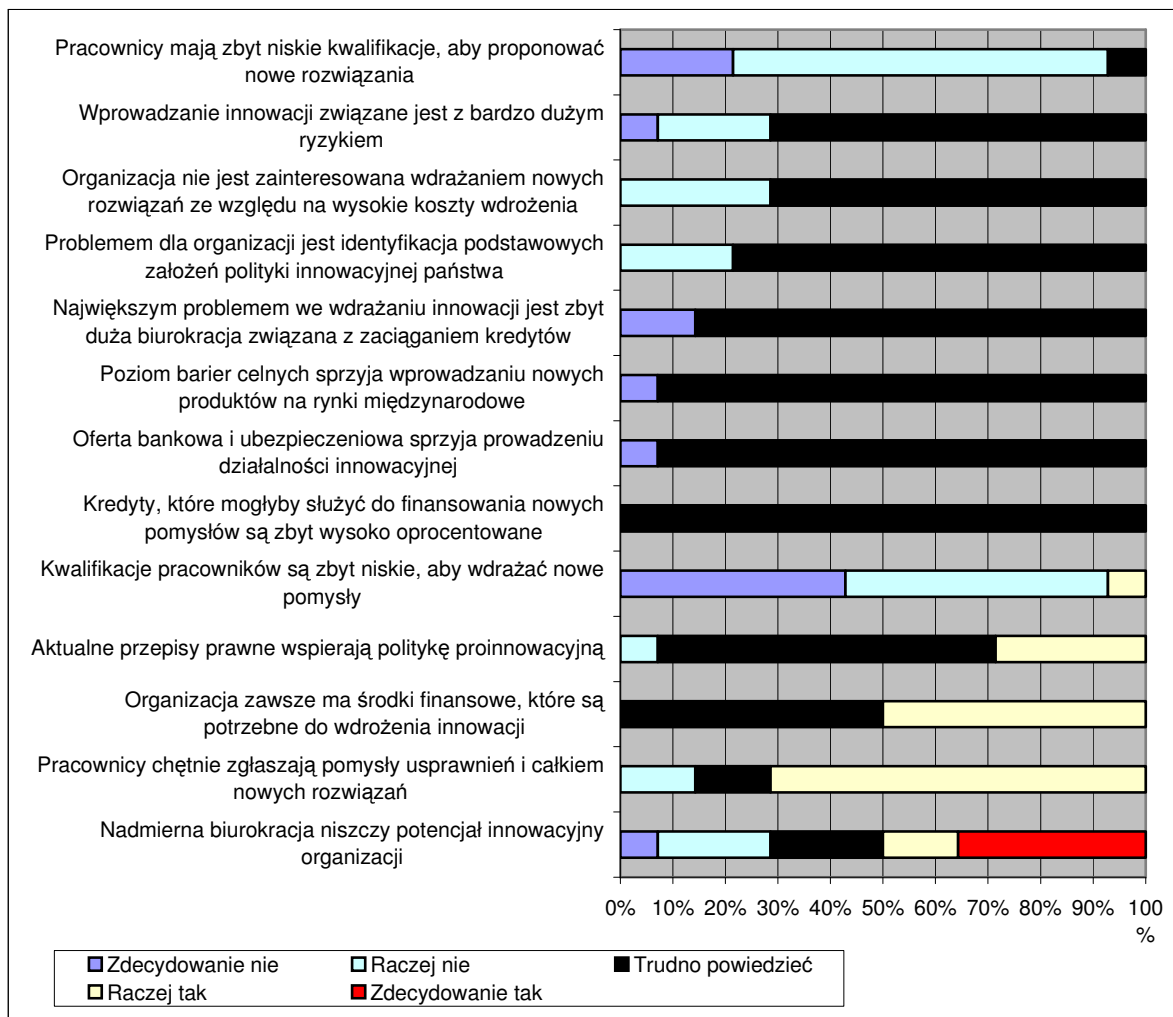
Rys. 6. Znajomość strategii i celów organizacji



. Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wskazywanym przez respondentów źródłem ograniczenia procesów innowacyjnych (przerwania projektów lub zatrzymanie realizacji w fazie koncepcyjnej) są bariery finansowe a także biurokratyczne. Należy wskazać jednak, że problem ten jest związany w dużym stopniu z brakiem pozyskiwania informacji na temat możliwości finansowania lub współfinansowania, jakie dają różnorodne organizacje znajdujące się w otoczeniu badanych podmiotów (rys.7). Co ciekawe, badania GUS-u dowodzą, że zazwyczaj główne hamulce innowacyjności tkwią poza organizacją i mają charakter ekonomiczny [6]. Zauważono, że w odniesieniu do jednostek samorządu terytorialnego zmienia się znaczenie barier innowacyjności. Ze względu na specyficzny przedmiot działalności takich organizacji i źródła jej finansowania, brak środków finansowych nie jest problemem. Programy innowacyjne finansowane są bowiem jak na razie wyłącznie ze środków pochodzących z budżetu państwa, przyznawanych specjalnie na ten cel.

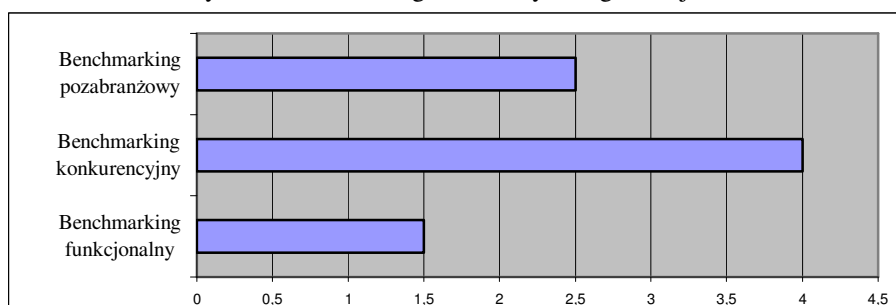
Rys. 7. Bariery działalności innowacyjnej.



Źródło: opracowanie własne.

Na uwypuklenie zasługuje również problem dość niskiej chłonności rynkowej innowacji, który wynika również z tego, że organizacje prowadzą benchmarking w ograniczonym zakresie – respondenci wskazali na trudności, jakie sprawia pozyskiwanie informacji od konkurencji, rozwiązania pozabranżowe nie zawsze nadają się do adaptacji, dość rzadko wykorzystuje się także możliwości, jakie daje benchmarkingu funkcjonalny.

Rys. 8. Benchmarking stosowany w organizacjach.



Źródło: opracowanie własne.

W badaniach oceniających aktywność innowacyjną organizacji stosuje się różne kryteria kwalifikacyjne i mierniki. Jednym z często występujących mierników jest liczba innowacji produktowych wprowadzonych w badanym okresie. Pojawia się zatem pytanie, jak w tym kontekście oceniać aktywność innowacyjną organizacji, które z założenia nie wprowadzają, bo nie muszą³, innowacji produktowych.

Przeprowadzone badania pilotażowe dały również pewien obraz trudności, które należało rozwiązać przed dalszą ankietyzacją.

Kwestionariusze skonstruowano w taki sposób, że pewne pytania powtarzały się w ankietach skierowanych do różnych szczebli zarządzania. Z jednej strony dawało to możliwość dokonania oceny z różnych punktów widzenia, co było szczególnie ważne w pytaniach dotyczących opinii respondentów, z drugiej zaś umożliwiało weryfikację informacji, zwłaszcza w pytaniach o fakty z życia organizacji. Pojawił się jednak problem oceny odpowiedzi, w sytuacji gdy występowała rozbieżność wypowiedzi respondentów. W przypadku pytań o opinię, odpowiedzi prezentowano w przekroju miejsca, zajmowanego przez respondentów w hierarchii organizacyjnej. W przypadku pytań o fakty taki sposób prezentowania danych nie wydawał się zasadny. Każdorazowo, w sytuacji wystąpienia rozbieżności pojawiała się konieczność doprecyzowania odpowiedzi poprzez przeprowadzenie wywiadu ustrukturalizowanego. Po wyjaśnieniu wątpliwości, przyjmowano stanowisko wypracowane w badanej kwestii wraz z organizacją.

W danej organizacji poszczególne rodzaje ankiet wypełniane były przez kilka, czasem kilkanaście osób (pracowników szeregowych, bądź przedstawicieli kierownictwa). Także i tu nieuniknione było pojawienie się rozbieżnych odpowiedzi, zwłaszcza w odniesieniu do pytań o opinię respondentów. Pojawił się zatem problem sumarycznej interpretacji wyników. Wszędzie tam, gdzie odpowiedzi udzielane były w dwubiegunowej skali numerycznej wyniki uśredniano, natomiast w odniesieniu do pytań opisanych werbalnie za pomocą skali nominalnej lub porządkowej zdecydowano się na zliczanie procentowe wykluczając możliwość uśredniania odpowiedzi.

Rozbieżność odpowiedzi w pytaniach o fakty właściwie nie powinna istnieć, rzeczywistość jednak pokazała, że mimo starannego doboru respondentów uzyskano niejednoznaczne odpowiedzi. Przykładowo w ankiecie o współpracy większość pytań dotyczy faktów z zakresu współpracy organizacji z instytucjami otoczenia w zakresie działalności innowacyjnej. Teoretycznie powinna ją wypełniać jedna osoba, w praktyce jednak często

³ Jedną z badanych organizacji, była jednostka samorządu terytorialnego, której zakres działania i tryb świadczenia usług jest ściśle określony przez przepisy prawne.

trudno jest znaleźć kompetentną osobę, która ogarnia organizację jako całość. Czasami zatem proszono o wypełnienie tej ankiety większą liczbę osób. Mimo że w większości przypadków eksperci byli wyjątkowo zgodni w ocenach, to jednak nie dało się uniknąć rozbieżności. Pojawił się problem, kiedy jeden z ekspertów oceniał coś bardzo dobrze, drugi zaś wprost przeciwnie. Najprościej byłoby uśrednić odpowiedź, bądź wybrać tę, która badaną organizację stawiała w lepszym świetle. Autorki jednak zdecydowały się na nieuśrednianie odpowiedzi, lecz ich doprecyzowanie za pomocą wywiadu ustrukturalizowanego.

Jak w większości badań ankietowych, także i w tym przypadku nie uniknięto problemu ocen średnich. Zaobserwowano, że w przypadku niektórych pytań respondenci mają duże trudności z udzieleniem odpowiedzi i „uciekają” od nich przez zakreślenie odpowiedzi średniej – „trudno powiedzieć”. Każdorazowo było to przedmiotem postępowania wyjaśniającego. W niektórych przypadkach nieumiejętność udzielenia odpowiedzi wynikała bezpośrednio ze specyfiki organizacji. Przykładowo, badana jednostka samorządu terytorialnego finansowała działalność innowacyjną wyłącznie ze środków pochodzących z budżetu państwa. Ponieważ nie korzystała z kredytów bankowych, ani innych zewnętrznych źródeł finansowania innowacji, nie potrafiła ocenić, czy oferta bankowa i ubezpieczeniowa sprzyja działalności innowacyjnej, bądź czy biurokracja związana z zaciąganiem kredytów może być jej istotnym ograniczeniem itp., co właśnie wyraźnie widoczne jest w wynikach badań. Natomiast pytania, do których trudno było się ustosunkować respondentom we wszystkich badanych organizacjach, uznano za niejednoznaczne i przyszłości postanowiono przeformułować, bądź usunąć z kwestionariusza.

Badania pilotażowe pokazały także, że ludzie praktyki często słabo rozumieją język naukowy. Prowadzone badania wymagają więc nadzoru autorskiego.

W kontekście wskazanych trudności w sposobie prezentacji wyników wyłania się jeszcze jeden problem: jak ujednolicić odpowiedzi dla poszczególnych organizacji, tak aby potem móc wyciągać wnioski dotyczące próbek organizacji badanych na Dolnym Śląsku? Niewątpliwie trzeba go będzie stosunkowo szybko rozwiązać.

Zakończenie

Wstępne wyniki badań wydają się być bardzo wartościowe i to w dwóch różnych perspektywach. Z punktu widzenia nauki przyczynić mogą się identyfikacji aktualnych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych działalności innowacyjnej w organizacjach,

poznania czynników wpływających na zwiększenie ich aktywności innowacyjnej oraz wypracowania ogólnych diagnoz i rekomendacji dotyczących jej doskonalenia.

Z punktu widzenia praktyki gospodarczej – jak pokazują reakcje respondentów kilku pierwszych przebadanych podmiotów – rezultaty wzbudzają zainteresowanie. Są oczekiwane, gdyż w przystępny sposób przybliżają tematykę innowacji, dają możliwość odniesienia własnych osiągnięć do wyników średnich oraz – co najważniejsze przynoszą konkretne zalecenia i porady w zakresie doprowadzenia do wzrostu innowacyjności badanej organizacji.

Samo przeprowadzenie badania uświadamia ankietowanym znaczenie wielu pojęć i istnienie zjawisk z zakresu procesów innowacyjnych, a także wzmaga chęć i dążenie do poszerzania wiedzy z zakresu innowacyjności. Pokazuje także fakt, iż działalność innowacyjna jest procesem ciągłym a nie jednorazowym wydarzeniem i ponieważ można na niego wpływać, powinien podlegać zarządzaniu, [3, s. 87].

Literatura

1. Innowacyjność 2006. *Stan innowacyjności, metody wspierania, programy badawcze*, red. A. Żołnierski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006.
2. Baruk J., Miejsce innowacji w procesach decyzyjnych – opinie kierowników, *Organizacja i Kierowanie*, nr 4, 2005, s. 59-75.
3. Bessant J., Pavitt K., Tidd J., *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, John Wiley & Sons, Ltd, Great Britain 2005
4. Champy J., Hammer M., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business Books, New York, 1993
5. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1994.
6. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w sektorze usług w latach 2001-2003*, http://www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/finanse_pod_gosp/dzial_innowacyjna/01_03/czesc_analityczna.doc, 04.06.2006
7. Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
8. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, W-wa 1998
9. Meyer C., Purser R.E., *Six steps to becoming a Fast cycle time competitor*, Research & Technology Management, wrzesień-październik 1993
10. Pawłowski J., *Zasoby innowacyjności przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 11 2005.
11. Walecka K., *Znaczenie kapitału intelektualnego dla kształtowania się wartości przedsiębiorstwa*, Raport – Seria PRE nr 6, Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
12. www.dcsr.wroc.pl