

Rozdział 1.

Społeczno-kulturowe determinanty aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw

*dr Małgorzata Brojak-Trzaskowska
Adiunkt w Katedrze Ekonomiki Przedsiębiorstw
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
Uniwersytet Szczeciński*

Streszczenie

W artykule zaprezentowano wybrane czynniki determinujące aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Rozważania oparto w szczególności na literaturze przedmiotu (zwartej i czasopiśmienniczej), a także dokumentach źródłowych. Wykorzystano następujące metody i techniki badawcze: krytyczną analizę literatury, indukcję, obserwację i dedukcję. Na bazie przeprowadzonych rozważań stwierdzono, że innowacyjność przedsiębiorstw zależy zarówno od czynników wewnętrznych, jak i uwarunkowań egzogenicznych, a w szczególności polityki państwa, która powinna być nastawiona na wspieranie przedsiębiorczości, czynników makroekonomicznych, prawnych, dostępności zewnętrznych źródeł finansowania działalności rozwojowej, czynników społeczno-kulturowych i demograficznych. Spośród czynników endogenicznych o charakterze społeczno-kulturowym stymulujących zachowania twórcze i innowacyjne podkreślić należy znaczenie przedsięwzięć na rzecz tworzenia organizacji opartej na wiedzy, zbudowania tradycji innowacji, ukształtowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, umiejętnego identyfikowania zmian egzogenicznych mających wpływ na innowacyjność i szybkiego reagowania na nie, czy wręcz antycypowania trendów rynkowych, stworzenia systemu rozwoju kadr, zwłaszcza w zakresie stymulowania zachowań twórczych i innowacyjnych, generowania zmian w systemach motywowania do twórczości w myśleniu (kreatywności) i działaniu (innowacyjności), a także wchodzenia w synergiczne układy współpracy innowacyjnej - budowania „sieci wiedzy” ze środowiskiem zewnętrznym.

Wstęp

Implikacje przeobrażeń dokonujących się w różnych sferach życia społeczno-gospodarczego powodują, że konieczne staje się przeprowadzenie zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami, gdyż to właśnie one, bardziej niż inne organizacje, muszą się z nimi liczyć. Odpowiedzią na turbulentne zmiany zachodzące w otoczeniu powinna być przede wszystkim innowacyjność przedsiębiorstw, warunkująca ich przetrwanie, a nade wszystko rozwój.

Zarówno procesy twórcze, jak i innowacyjne są zdeterminowane przez całą, rozbudowaną konstelację uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, które można ponadto rozpatrywać w kategorii stymulatorów, a także barier kreatywności i innowacyjności. Główny przedmiot zainteresowań badawczych autorki (ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania) stanowią wybrane społeczno-kulturowe aspekty aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Przesłanki wyboru tematyki niniejszego opracowania uwzględniają w szczególności:

- a) aktualność i znaczenie omawianej problematyki z punktu widzenia rozwoju społeczno-gospodarczego w skali kraju, regionu, czy w odniesieniu do procesów rozwojowych w konkretnych podmiotach gospodarczych;
- b) niedostatek opracowań w literaturze przedmiotu, traktujących o psychologicznych, społecznych i kulturowych ograniczeniach i stymulatorach aktywności innowacyjnej, co implikuje konieczność przeprowadzania wnikliwych badań procesów innowacyjnych stanowiących główne źródło przedsiębiorczości w gospodarce;
- c) silną podatność przedsiębiorstw na turbulentne zmiany zachodzące w otoczeniu, w tym czynniki społeczno-kulturowe i demograficzne;
- d) powszechność akceptowania twierdzenia, iż miarą konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa jest zdolność do generowania i wdrażania innowacji oraz budowania organizacji opartej na wiedzy.

W referacie podjęto próbę zweryfikowania hipotezy, iż wzrost innowacyjności podmiotów gospodarczych wymaga inicjowania koniecznych przekształceń w kulturze organizacyjnej w kierunku stymulowania klimatu innowacyjno-partycypacyjnego, pobudzania twórczości indywidualnej i zespołowej, a także procesów uczenia się jednostek i całej organizacji – innymi słowy eliminowania barier natury psychologicznej i społeczno-kulturowej. Źródłem innowacyjności (w przypadku kreowania i wdrażania innowacji, a nie zakupu gotowych pomysłów) jest kapitał intelektualny, dlatego zasoby ludzkie należy traktować jako najcenniejszy kapitał nie tylko każdego przedsiębiorstwa, ale wszystkich organizacji.

1.1. Pojęcie, zakres i znaczenie innowacji we współczesnych przedsiębiorstwach

Literatura przedmiotu nie zawiera jednej, powszechnie akceptowanej teorii innowacji. Konieczne jest zatem sprecyzowanie definicji innowacji, w szczególności na gruncie nauk ekonomicznych.

Zgodnie z definicją zawartą w Encyklopedii PWN (1974, s. 284) pojęcie innowacja oznacza zmianę polegającą na wprowadzeniu czegoś jakościowo nowego w danej dziedzinie życia społecznego, a w szczególności w gospodarce (w znaczeniu ogólnym – nowatorstwo), wprowadzenie do praktyki produkcyjnej nowych wynalazków technicznych lub usprawnień, które umożliwiają radykalny wzrost ilości i jakości wytwarzanych produktów/usług, wzrost wydajności pracy oraz poziomu inwestycji, stworzenie lepszej technologii i organizacji pracy. Nie ulega wątpliwości, iż zaprezentowana definicja nie oddaje wieloaspektowości i wielowymiarowości pojęcia innowacja, dlatego zamiarem autorki w dalszej części opracowania będzie wykazanie, jak pojemną kategorią jest obecnie innowacja. W świetle współczesnej teorii innowacje odnoszą się nie tylko do zjawisk o charakterze technicznym, lecz również organizacyjnym, kulturowym, społecznym i finansowo-ekonomicznym.

Innowacje można analizować z punktu widzenia różnych dyscyplin naukowych. W ujęciu psychologicznym pojęcie to rozpatrywane jest zwłaszcza w kategoriach indywidualnej pomysłowości, talentu i ich przyczyn. Jak zauważa wielu psychologów, stosunkowo łatwo określić kiedy działanie jest twórcze, znacznie trudniej określić jego przyczyny. Podsumowując tę część rozważań, można przyjąć, że w aspekcie psychologicznym, innowacyjność jest utożsamiana z twórczością (kreatywnością, pomysłowością, nowatorstwem), czyli zdolnością jednostki do myślenia dywergencyjnego (nietypowego, nieschematycznego, swobodnego), podejmowania ryzyka, uczenia, u podstaw, którego leżą procesy poznawcze, a także przeżywane doświadczenia i obserwacje.

W aspekcie socjologicznym, w zależności od przyjętej orientacji teoretycznej, innowacja jest rozpatrywana jako funkcja systemu społecznego lub jako rezultat procesu społecznego definiowania rzeczywistości. W takim kontekście innowacje postrzegają T. Borkowski i A. Marcinkowski (2004, s. 30). R. Gawlak (1974) konstatuje, że w socjologii innowacją jest fakt kulturowy, który jest inny (nowy i lepszy) od faktów występujących już w danej kulturze, powstający poprzez modyfikowanie cech danej kultury lub wprowadzenie cech kultury obcej. Są to przy tym działania świadome i celowe.

Nadrzędnym celem autorki w tej części opracowania jest jednak rozpatrywanie pojęcia innowacja na gruncie nauk ekonomicznych. Rozważania zaprezentowane powyżej mają jedynie akcentować wielopłaszczyznowość innowacji. Autorka ma świadomość, że wiele współczesnych określeń i definicji innowacji bazuje na wywodach J.A. Schumpetera, który w sposób uniwersalny wskazał jej cechy. Poniżej zaprezentowano wybrane definicje badanego zjawiska.

S. Kwiatkowski (2000, s. 84) podkreśla nie tylko techniczny, lecz również społeczny charakter innowacji. Twierdzi, że innowacja jest procesem wewnętrznym, w równej mierze technicznym co społecznym, w takim samym stopniu kulturowym co organizacyjnym - jest rezultatem procesów, nie zaś rezultatem pozornie tylko dających się kształtować zachowań.

A. Pomykalski (2001, s. 17) traktuje innowację jako proces obejmujący całość działań związanych z kreowaniem pomysłu, powstawaniem wynalazku, a następnie wdrożeniem nowego lub ulepszanego produktu, procesu czy usługi. Zdaniem autora prezentowanej definicji, zdolność do tworzenia i absorbowania innowacji stanowi współcześnie największe wyzwanie.

W uniwersalny sposób pojęcie innowacja interpretuje J. Baruk (2002). Jego zdaniem innowacja stanowi celowo zaprojektowaną przez człowieka zmianę dotyczącą produktu (wprowadzenie do produkcji i na rynek wyrobów nowych lub istotnie ulepszonych), metod wytwarzania (zastosowanie w produkcji metod nowych lub istotnie ulepszonych), organizacji pracy i produkcji (nowe rozwiązania organizacyjne w znaczeniu strukturalnym i procesowym lub istotne udoskonalenie już istniejących) lub metod zarządzania, zastosowaną po raz pierwszy w danej społeczności celem osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych, spełniającą określone kryteria techniczne, ekonomiczne i społeczne.

Rekapitulując dotychczasowe rozważania można stwierdzić, iż innowacje mają charakter multi- i interdyscyplinarny, bowiem stanowią przedmiot zainteresowań badawczych ekonomii, socjologii, psychologii, inżynierii i wielu innych dyscyplin naukowych. Generowanie i upowszechnianie innowacji wymaga synergicznej współpracy wewnętrznej (współdziałania różnych jednostek organizacyjnych w ramach przedsiębiorstwa) oraz zewnętrznej (współpracy danego przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi, ośrodkami innowacyjnymi itd.). Należy ponadto zauważyć, że wiedza i innowacyjność stanowią współczesny paradygmat funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Innowacja to szczególna forma zmian. To zmiana, która wyróżnia się atrybutem nowości, w sensie nowości bezwzględnej, absolutnej (coś dotychczas nieznanego) lub względnej (ulepszenie, udoskonalenie). Innowacja to celowa zmiana dotychczasowego stanu, generująca pozytywne efekty - wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa i klientów. Przedsięwzięcia innowacyjne nie powinny koncentrować się jedynie na produktach czy procesach, ale należy je rozpatrywać w odniesieniu do wszystkich sfer aktywności organizacji.

B.A. Lundvall, podobnie jak czynił to J.A. Schumpeter, wyróżnia następujące obszary aktywności innowacyjnej: nowe produkty, nowe technologie, nowe formy organizacyjne, a także identyfikowanie lub kształtowanie nowych rynków zbytu (1992, s. 14). W szerszym aspekcie zjawisko innowacyjności rozpatruje J. Penc, który zakłada, że innowacyjność w przedsiębiorstwie może przyjmować następujące formy: doskonalenie i rozwój dotychczas wytwarzanych produktów, doskonalenie i rozwój procesów wytwarzania, wprowadzanie nowych metod produkcyjnych opartych na szczytowych osiągnięciach nauki, doskonalenie organizacji pracy, unowocześnianie metod zarządzania, doskonalenie marketingu, stosowanie nowoczesnych

rozwiązań marketingowych, doskonalenie logistyki produkcji i dystrybucji, wprowadzanie nowych produktów opartych na nowych technologiach (1998, s.271-272).

Jak wynika z prezentowanego podejścia, innowacje dotyczą nie tylko sfery produkcji tj. wytwarzania nowych lub ulepszania już wytwarzanych produktów, technologii produkcji, ale również innych obszarów aktywności przedsiębiorstwa, na przykład organizacji i zarządzania, marketingu, dystrybucji, logistyki. Innowacyjność może się także wyrażać w stosowaniu nowych lub udoskonalonych rozwiązań, sposobów postępowania, instrumentów w sferze polityki finansowej, kadrowej, a nawet ekologii. Należy ponadto zauważyć, iż innowacyjność nie ogranicza się wyłącznie do środowiska wewnętrznego organizacji, ale może mieć także wymiar zewnętrzny i dotyczyć na przykład budowania trwałych związków między przedsiębiorstwem a klientami, współpracy z twórcami i innymi jednostkami innowacyjnymi (ośrodkami badawczymi, naukowymi), zachowań konkurencyjnych, tworzenia sieci powiązań (klastry, konsorcja, alianse strategiczne, inne formy współdziałania gospodarczego), realizujących przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe, co umożliwia rozłożenie kosztów i ryzyka tego typu projektów na większą liczbę uczestników współpracy. Innowacje mogą być wynikiem zarówno kooperacji pozytywnej (współdziałania w celu osiągnięcia wspólnych korzyści), jak i negatywnej (na przykład „walki” konkurencyjnej).

1.2. Cechy i komponenty procesu innowacyjnego

J. Lisikiewicz, S. Jurek-Stepień i A. Sosnowska twierdzą, że procesy innowacyjne charakteryzuje występowanie wariantowych wersji generowania i wdrażania innowacji, kompleksowość rozwiązań, przyspieszanie tempa procesów innowacyjnych, uniwersalizacja zastosowań efektów innowacji, pojawianie się nowych możliwości w zakresie powiązania nauki i działalności gospodarczej, inpersonalizacja techniki (1990, s. 34). Z kolei L. Białoń i T. Otrębski akcentują następujące cechy procesu innowacyjnego (1993, s. 85-86):

- a) połączenie aspektów intelektualnych z materialnymi, gdyż każda innowacja wymaga określonego procesu myślowego o twórczym charakterze;
- b) wzrastające znaczenie elementów intelektualnych, uznawanych za bardzo ważny czynnik postępu;
- c) wzrastająca złożoność relacji między aspektami intelektualnymi a materialnymi;
- d) ryzyko i niepewność, między innymi co do pożądanych cech innowacji;
- e) główne znaczenie optymalnego potencjału intelektualnego i rzeczowego w przeprowadzaniu zmian innowacyjnych;
- f) wzrastający stopień zależności między dojrzałością procesów innowacyjnych a rozwojem przemysłu, systemu gospodarczego i społeczeństwa.

Nieciągłość zmian, ich nieprzewidywalność, turbulencje otoczenia oraz konieczność szybkiego reagowania na te zmiany powodują, że tradycyjne liniowe

modele procesu innowacyjnego tracą na znaczeniu. Zmiany w otoczeniu wywołują konieczność przechodzenia od innowacji przypadkowych do innowacji ciągłych. Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw determinują konieczność nadania działalności atrybutu elastyczności i adaptacyjności. To właśnie owe zmiany stanowią istotny czynnik determinujący model innowacyjności, który winien uwzględniać konieczność wyprzedzania i przewidywania zachowań rynkowych. Odpowiedzią na te zmiany winien być proces innowacyjny V generacji, bazujący przede wszystkim na wiedzy (uczeniu się) i skutecznym zarządzaniu kapitałem intelektualnym oraz kulturze innowacyjności opartej na zespołach kreowania nowych wartości. Istotną jego właściwością jest systemowa współpraca różnych działów w przedsiębiorstwie, zaangażowanych w proces kreowania i wdrażania innowacji. Proces innowacyjny V generacji jest wyrazem dynamizmu i nowoczesności, gdyż łączy cechy modelu interaktywnego (interakcje zewnętrzne i wewnętrzne, sprzężenia zwrotne wiedzy, informacji), sieciowego (sieci powiązań innowacyjnych z dostawcami, klientami, a nawet konkurentami) i modelu zintegrowanego poprzez kształtowanie systemu współpracy innowacyjnej. Reasumując należy stwierdzić, iż współczesna teoria innowacji zakłada odchodzenie od linearnego modelu innowacji na rzecz podejścia dynamicznego, wyrażającego się stosowaniem modeli interaktywnych, sieciowych i zintegrowanych.

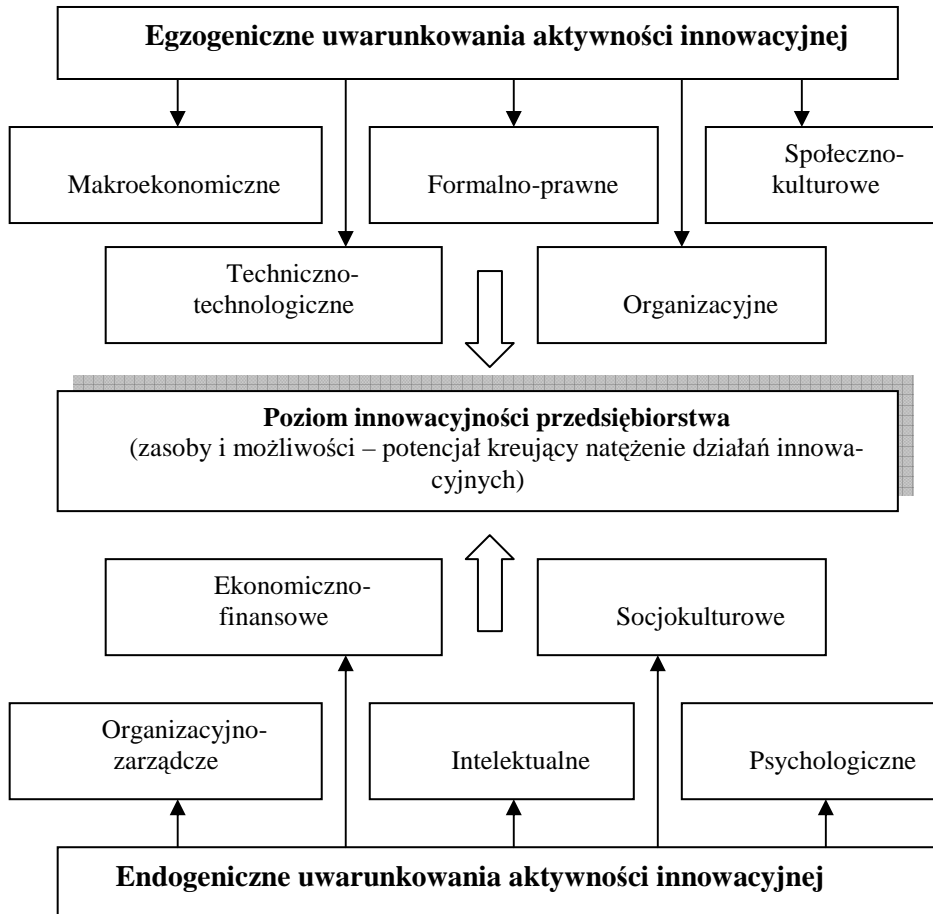
Syntetycznie rzecz ujmując proces wdrażania innowacji może przebiegać w następujących etapach:

- 1) analiza zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań wyboru strategii innowacyjnej,
- 2) określenie możliwych rodzajów strategii innowacyjnych,
- 3) wybór strategii innowacji, zdefiniowanie strategii przedsiębiorstwa w zakresie innowacji,
- 4) wybór właściwego modelu procesu innowacyjnego,
- 5) przygotowanie pracowników do wdrażania zmian,
- 6) diagnoza i analiza obecnego stanu przedsiębiorstwa w kluczowych obszarach,
- 7) analiza ryzyka, kosztów i efektów związanych z kreowaniem i wdrażaniem innowacji,
- 8) procedura realizacji procesu innowacyjnego oraz opracowanie systemu systematycznej kontroli działania systemu wdrażania innowacji, a w szczególności identyfikacja potrzeb, twórcze rozpoznanie sytuacji innowacyjnej, generowanie pomysłów, analiza porównawcza pozytywnych i negatywnych aspektów poszczególnych opcji, wybór i opracowanie najlepszego pomysłu, tworzenie planów realizacji, wdrożenie pomysłu, ocena efektów działalności innowacyjnej.

1.3. Uwarunkowania zachowań twórczych i innowacyjnych

Poziom innowacyjności przedsiębiorstwa zależy zarówno od czynników zewnętrznych (egzogenicznych), których źródłem jest otoczenie, jak i czynników wewnętrznych (endogenicznych), których źródłem jest samo przedsiębiorstwo. Uwarunkowania aktywności innowacyjnej podmiotów gospodarczych przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Czynniki determinujące aktywność innowacyjną przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

Proces budowania potencjału innowacyjnego nie ma charakteru uniwersalnego, zatem winien uwzględniać specyfikę danego kraju, regionu, sektora gospodarki, czy konkretnego przedsiębiorstwa – ich priorytety, potrzeby, a także mocne strony i ograniczenia.

Determinanty zaprezentowane na rysunku 1 oddziałują na aktywność innowacyjną z różną intensywnością. Ponadto, jeżeli rozpatrujemy poszczególne uwarunkowania w aspekcie pozytywnym mówimy o stymulatorach, a jeśli negatywnym – o barierach twórczości i innowacyjności. Uwzględniając fakt zmienności otoczenia i środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa, należy również zwrócić uwagę na dynamiczny charakter (zmienny w czasie) uwarunkowań aktywności innowacyjnej. Oddziaływanie tych determinant jest najczęściej złożone i niejednokrotnie ma charakter sprzężeń zwrotnych - z jednej strony procesy innowacyjne są determinowane przez różnorodne zjawiska ekonomiczne, psychologiczne i społeczne, z drugiej natomiast owe zjawiska są kształtowane właśnie przez procesy innowacyjne.

Wzrost aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw wymaga zaistnienia sprzyjających czynników wewnętrznych, a także zewnętrznych. Dowodząc słuszności postawionej tezy, można się odwołać do stwierdzenia J. Woronieckiego, który zakłada, że kluczowa jest optymalna kombinacja czynników oddolnych (skala przedsiębiorstwa, tzw. ssanie, *pull*) i kompleksu działań odgórnych (polityka proinnowacyjna państwa, *push*) oraz wpływ efektów tej interakcji na centralny podmiot i czynnik sprawczy GOW – człowieka. Współcześnie to ludzie i niematerialne składniki majątkowe (*intangibles*) stanowią zasób kreujący wartość przedsiębiorstwa i całej gospodarki (2004, s. 187).

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 1 głównym czynnikiem ograniczającym innowacyjność przedsiębiorstw zarówno produkcyjnych, jak i usługowych są trudności z dostępem do źródeł finansowania przedsięwzięć rozwojowych, a także brak stabilnych norm prawnych oraz obawy przedsiębiorców co do pogorszenia się koniunktury gospodarczej, a w efekcie spadku opłacalności realizowanych przedsięwzięć.

Za najważniejsze bariery rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstw, które de facto wynikają z samej istoty i cech innowacji (czasochłonność, koszty i ryzyko opracowania i wdrażania projektów innowacyjnych), uznaje się bariery kapitałowe, tj. wysokie koszty aktywizacji działalności innowacyjnej oraz ograniczony dostęp do źródeł finansowania działalności badawczo-rozwojowej, a także strach przedsiębiorców przed niepowodzeniem, nie sprawdzeniem się projektu w praktyce gospodarczej, wynikający z dużego ryzyka związanego z wprowadzaniem zmian innowacyjnych. W grupie czynników ograniczających działalność rozwojową (zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw) znajdują się ponadto: wysokie koszty dostosowania przedsiębiorstw do wymogów Rynku Wewnętrznego (system podatkowy, przepisy socjalne, bhp); wysokie koszty harmonizacji pol-

skich norm i standardów, np. jakości, ochrony środowiska; duża konkurencja ze strony dużych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych (głównie – chociaż nie wyłącznie – w przemyśлах pracochłonnych); nieprzejrzyste i często zmieniające się prawo; niestabilność otoczenia w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa; niski poziom inwestycji w branżach naukochołonnych; ograniczony zakres działania badanych przedsiębiorstw; koncentrowanie działalności na rynku lokalnym i krajowym.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim ze względu na bariery rozwojowe wskazane przez przedsiębiorstwa

Bariery rozwoju	Przemysł	Rolnictwo	Budownictwo	Usługi	Handel
Brak stabilnych unormowań prawnych	4,14	3,92	4,14	3,93	4,39
Utrudniony dostęp do środków finansowych	3,69	4,4	4,26	3,55	3,86
Obawa przed recesją	3,36	3,34	3,63	3,06	3,52
Niska opłacalność inwestycji	2,93	3,56	3,49	2,78	3,07
Utrudniony dostęp do instytucji wspierających przedsiębiorców	2,64	2,97	2,94	3,01	2,95
Zbyt wysokie koszty pozyskania informacji	2,64	2,76	2,97	2,41	2,86
Brak specjalistów na rynku	2,76	2,61	2,83	2,15	2,52
Brak dostępu do wiedzy i informacji o nowych technologiach	2,24	2,31	2,63	2,07	2,59
Brak pomysłów na dalszy rozwój	2,14	2,44	2,23	1,75	2,23
Ocena średnia	2,95	3,15	3,24	2,75	3,11

*Respondenci oceniali każdy czynnik w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, a 5 – „zdecydowanie tak”. Obliczono średnie arytmetyczne dla poszczególnych grup.

Źródło: opracowano na podstawie projektu Regionalnej Strategii Innowacyjności w Województwie Zachodniopomorskim (2005).

Z uwagi na ograniczone ramy niniejszego opracowania głównym przedmiotem zainteresowań badawczych będzie analiza społeczno-kulturowych uwarunkowań procesów twórczych i innowacyjnych.

1.4. Społeczno-kulturowe determinanty innowacyjności przedsiębiorstw

Spośród egzogenicznych uwarunkowań o charakterze społeczno-kulturowym należy wymienić w szczególności: promowanie postaw innowacyjnych w społeczeństwie, eliminowanie zachowań konserwatywnych, nieufności w stosunku do zmian, zachowawczości – zmiana modelu społecznego w kierunku budowania społeczeństwa wiedzy, pobudzanie wzrostu aktywności zawodowej w kraju, przeciwdziałanie emigracji zarobkowej, poprawę systemu edukacyjnego na wszystkich poziomach, upowszechnianie nauki, zorientowanie środowiska naukowo-badawczego na potrzeby gospodarki.

Warunkiem zapewnienia konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw jest systematyczne analizowanie zmian zachodzących w otoczeniu oraz identyfikowanie kierunków zmian w zakresie źródeł przewagi konkurencyjnej, która stanowi zdolność przedsiębiorstwa do dodawania wartości, zwłaszcza poprzez rozwój kapitału intelektualnego, utożsamiany z szkoleniem i doskonaleniem pracowników, wymianą doświadczeń, decentralizacją zarządzania, w tym delegowaniem uprawnień i odpowiedzialności. Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych i umiejętności ich wykorzystania wywołuje konieczność analizowania tych składników i oceniania ich roli oraz wpływu na dynamikę organizacyjną przedsiębiorstwa. Filarem budowania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw powinna być zdolność do systematycznego uczenia się, zdobywania nowej wiedzy, w szczególności poprzez monitorowanie przebiegu zdarzeń zachodzących w otoczeniu, nacisk na eksperymentowanie, otwartość na zmiany oraz ciągłe doskonalenie kadr. Współcześnie miarą konkurencyjności przedsiębiorstw jest przede wszystkim ich zdolność do generowania i wdrażania innowacji, których filarem winno być zarządzaniem oparte na wiedzy. Kapitał intelektualny opiera się przede wszystkim na procesach uczenia się, kapitalizowania i rozpowszechniania wiedzy.

Wiedza, informacja i innowacyjność stanowią współcześnie strategiczny zasób przedsiębiorstwa, decydujący o jego pozycji konkurencyjnej, przetrwaniu, a nade wszystko rozwoju. Warunkiem koniecznym do zapewnienia wiedzy wymiaru strategicznego jest systematyczne jej aktualizowanie, zatem szczególnego znaczenia nabiera rozwój pracowników (kompleksowy i spójny system szkolenia i doskonalenia kadr), a także budowanie poczucia przynależności i lojalności pracowników, działania na rzecz eliminowania nadmiernej fluktuacji kadr. Wiedza, czy szerzej potencjał intelektualny stanowi całościowy kształt wiadomości i umiejętności, które przedsiębiorstwo może wykorzystać w prowadzonej działalności gospodarczej. Jest pochodną doświadczenia i kwalifikacji pracowników. Istotnego znaczenia nabiera zwłaszcza świadome i usystematyzowane zarządzanie wiedzą odnoszące się do identyfikowania wiedzy, jej pozyskiwania (tworzenia -

wewnątrz przedsiębiorstwa i poza nim), akumulowania i wykorzystywania (rozpowszechniania, dyfuzji).

Analizując procesy twórcze i innowacyjne w ujęciu psychologicznym J. Kozielecki podkreśla następujące aspekty (2000, s. 189-220):

1. Myślenie twórcze i innowacyjne należy rozpatrywać w kategorii spontanicznego, nieprzewidywalnego procesu, który nie poddaje się prostym zabiegom algorytmizacji i mechanizacji. Inna możliwość wiąże się z innowacyjnością będącą efektem rozumowania, które obejmuje przeszkodę, diagnozę (lokalizację źródła trudności i rozważenie jej struktury), hipotezę (etap, na którym uaktywnia się wyobraźnia twórcza), dedukcję, w której wykorzystuje się logikę i doświadczenie, a także weryfikację (etap, na którym przeprowadzane są obserwacje i eksperymenty).
2. Za najbardziej charakterystyczne zjawisko tego procesu uznaje się iluminację (ośnienie), która – według powszechnie przyjmowanej hipotezy, ale tylko hipotezy, a nie twierdzenia kategorycznego – jest możliwa dzięki uprzedniemu myśleniu nieświadomemu.
3. Istotne atrybuty aktu twórczego to wyobrażenia wizualne, przestrzenne i dźwiękowe oraz ich swobodne przetwarzanie, czyli intuicja.
3. Ważną rolę odgrywa możliwość wydawania przez człowieka sądów wartościujących określone rzeczy, zdarzenia, co jest istotnym komponentem jego struktur poznawczych.
4. Podkreślenia wymaga samodzielność człowieka, hierarchia wartości kształtowana pod wpływem osobowości, indywidualnych doświadczeń, otoczenia, a także ciekawość, dążenie do prawdy, przypisywanie najwyższego znaczenia twórczości (tzw. „wartości appolińskie”) oraz ciągłemu rozwojowi, samokształceniu i samodoskonaleniu („wartości sokratyczne”).
5. Egocentryzm przekonań człowieka wzmacnia poczucie własnej wartości i ważności, ale jednocześnie obniża skuteczność i realizm działania.
6. Czynnościom twórczym i innowacyjnym sprzyjają działania transgresyjne polegające na celowym przekraczaniu granic dotychczasowych osiągnięć i doświadczeń – w ich przebiegu większe znaczenie mają emocje pozytywne niż emocje negatywne – emocje uwikłane w procesy informacyjne mogą spełniać funkcję heurystyk, a także odgrywać określoną rolę w twórczości.
7. Ukierunkowanie procesu wychowawczego na kształtowanie postawy badawczej i eksploracyjnej, zdobywanie wiedzy deklaratywnej (typu „wiem, że...”) i proceduralnej (typu „wiem, jak...”), kształcenie społecznie pożądanego systemu wartości użytecznych i duchowych, kształcenie emocji, głównie intelektualnych, estetycznych i społecznych, które pobudzają ludzkie działania.

8. Dążenie do rozwoju i samorealizacji jako siła napędowa działań twórczych i innowacyjnych – pełną samorealizację utrudnia brak klimatu psychologicznego, nieznanostwo własnego „ja”.

W przypadku endogenicznych uwarunkowań aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw o charakterze kulturowym podkreślenia wymaga budowanie klimatu i kultury organizacyjnej nastawionej na jej uelastycznianie, wysoką tolerancję niepewności, a także dynamizm, a w szczególności:

- pomysłowość i innowacyjność pracowników, a także ponoszenie ryzyka – docenianie pomysłodawców, wspieranie myślenia dywergencyjnego, niezależnego, trening kreatywności i innowacji;
- wzrost w świadomości pracowników konieczności wdrażania innowacji;
- otwartość na zmiany, wysoką zdolność adaptacyjną, a przede wszystkim umiejętność antycypowania potencjalnych zmian;
- stosowanie transparentnych, zrozumiałych, a także stabilnych kryteriów polityki personalnej, zwiększających poczucie bezpieczeństwa i zaufania pracowników;
- postrzeganie innowacji jako immanentnego komponentu wartości przedsiębiorstwa;
- budowanie stosunków społecznych (formalnych i nieformalnych) zorientowanych na lojalność wobec przedsiębiorstwa, integrację społeczną, eliminowanie wewnętrznej konfliktowości, zaangażowanie, partycypację, koleżeństwo, współpracę, pobudzanie i docenianie zachowań twórczych i innowacyjnych (inwencji i inicjatywy);
- tworzenie warunków i atmosfery sprzyjającej rozwojowi indywidualnemu, zapewnieniu koniecznej wiedzy, swobodzie dyskusji, wzajemnemu wsparciu, lojalności pracowniczej – budowanie uczącej się kultury organizacyjnej.

Wyniki badań zaprezentowane przez A. Sajkiewicz dowodzą, że w Polsce preferowane są następujące wartości kulturowe: firmy postrzegane są jako systemy, a nie grupy społeczne, dominuje nastawienie na kształtowanie stosunków międzyludzkich, obowiązuje zasada „każdy jest kowalem swego losu”, nagradza się według indywidualnych zasług, ceni się zaangażowanie w przedsięwzięcia wykraczające poza przypisane obowiązki, preferowane są socjalne warunki pracy, przestrzega się zasady autonomii działań menedżerskich, przeważają struktury oparte na rolach, dominują działania typu operacyjnego (2003, s. 132).

Z kolei badania przeprowadzone przez D. Frasunkiewicz wskazują, iż w grupie założeń kulturowych organizacji innowacyjnej główną rolę odgrywają następujące czynniki (2006, s. 118)¹:

¹ Badania dotyczyły działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw Podlasia. Zaprezentowane wyniki odnoszą się do subiektywnych odczuć pracowników w

1. sprzyjanie innowacjom poprzez otwartość na pomysły pracowników – 44,4% ogółu respondentów zauważa taką konieczność;
2. przyjęcie innowacji jako wartości przedsiębiorstwa – 43,1%;
3. przyjazne traktowanie osób generujących pomysły – 39,9%;
4. proste możliwości w zgłaszaniu pomysłów – 30,1%;
5. nie lekceważenie głosów pracowników w dyskusjach – 26,3%;
6. wsparcie niezależności pracowników, w tym myślenia – 24,2%.

W przypadku uwarunkowań kulturowych podkreślenia wymaga konieczność uelastyczniania kultury organizacyjnej, która winna wyrażać się dużą umiejętnością radzenia sobie w sytuacjach niepewnych, tworzeniem dynamicznej sieci więzi kooperacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa, tworzeniem dynamicznego środowiska działania grup pracowniczych, zorientowanego na rezultaty, proces i klienta, postrzeganiem informacji z otoczenia przez pryzmat szans, a nie zagrożeń, kierowaniem organizacją w sposób stymulujący samodzielność pracowników, kształceniem pracowników w kierunku wyzwania kreatywności i potrzeby zmian (1999, s. 260).

Wdrażając zmiany w przedsiębiorstwie w kierunku budowania innowacyjnej kultury organizacyjnej należy uwzględnić zarówno uwarunkowania zewnętrzne (otoczenie przedsiębiorstwa), jak i uwarunkowania wewnętrzne. Spośród czynników o charakterze egzogenicznym szczególnie ważną rolę odgrywa system norm, zwyczajów, przekonań i wartości dominujących w danym społeczeństwie, a także ogólna sytuacja rynkowa w gospodarce, ale także specyfika branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo. Analizując uwarunkowania wewnętrzne należy stwierdzić, iż szczególne znaczenie ma wielkość i historia przedsiębiorstwa, jego struktura organizacyjna, system zarządzania, ale także cechy pracowników (kwalifikacje, wartości, przekonania, doświadczenie, wiek, wykształcenie itd.). Zmiany kulturowe mogą być nie planowane lub wprowadzane według określonego planu, w tym: (1) szybko i radykalnie (rewolucja kulturowa) lub (2) w sposób systematyczny, powolny (zmiany o charakterze ewolucyjnym). Wydaje się, iż z punktu widzenia rodzajów innowacji, rewolucja kulturowa może mieć rację bytu w przypadku innowacji radykalnych, przełomowych, często będących efektem olśnienia, zaś zmiany ewolucyjne mogą towarzyszyć innowacjom zaprogramowanym, raczej drobnym. Nie wnikając głębiej w filozofię zmian kulturowych należy stwierdzić, że współczesne przedsiębiorstwa, których zamiarem jest rozwój winny budować kulturę innowacyjności opartą na zespołach kreatywności, winny ponadto poszukiwać źródeł innowacji w każdym rodzaju prowadzonej działalności.

badanych podmiotach gospodarczych. Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Z kolei w grupie uwarunkowań aktywności innowacyjnej o charakterze organizacyjno-zarządczym należy wymienić:

- budowanie strategii innowacyjnej stanowiącej integralny komponent ogólnej strategii przedsiębiorstwa;
- tworzenie klimatu stymulującego twórczość pracowników, w szczególności poprzez przedsięwzięcia na rzecz zaakceptowania zmian, pobudzania pracowników do kreowania nowych pomysłów (tworzenie klimatu innowacyjno-partycypacyjnego), budowanie systemu motywacyjnego nagradzającego finansowo i moralnie osiągnięcia innowacyjne pracowników;
- twórczy styl kierowania;
- organizacyjne, planistyczne i przywódcze cechy menedżerów;
- skuteczny i sprawnie funkcjonujący system informacji i komunikowania się;
- przyjazne stosunki interpersonalne;
- zwiększanie zakresu samodzielności i odpowiedzialności pracowników.

1.6. Zakończenie

Każde przedsiębiorstwo powinno być inspiratorem ciągłych zmian, a zwłaszcza przedsięwzięć innowacyjnych, których powodzenie w dużej mierze zależy od mobilizacji wszystkich pracowników do twórczego myślenia, działania oraz uczenia się. Praktycznie wykorzystywana wiedza, czego wyrazem jest swoista kombinacja założeń koncepcji organizacji uczącej się i organizacji inteligentnej, stanowi bezpośredni czynnik kształtujący konkurencyjność nie tylko współczesnych przedsiębiorstw, lecz całej gospodarki.

Rekapitulując dotychczasowe rozważania należy zauważyć, iż innowacyjność przedsiębiorstw zależy nie tylko od czynników wewnętrznych, ale również uwarunkowań zewnętrznych, a w szczególności polityki państwa, która powinna być nastawiona na wspieranie przedsiębiorczości, atrakcyjności inwestycyjnej regionów, czynników makroekonomicznych, prawnych, dostępności zewnętrznych źródeł finansowania działalności rozwojowej, a nawet czynników społeczno-kulturowych i demograficznych (poziomu wykształcenia społeczeństwa, systemu wartości, tendencji w zakresie przemian społecznych, stanu świadomości społeczeństwa).

Zmianom makrootoczenia winny towarzyszyć zmiany modeli działalności przedsiębiorstw bazujące na unikatowych kompetencjach, a także współdziałaniu z innymi podmiotami. Dynamizm innowacyjny w przedsiębiorstwie wymaga przede wszystkim starannego przygotowania technicznego, organizacyjnego i finansowego. Innowacyjność przedsiębiorstwa jest zdeterminowana tak umiejętnością zidentyfikowania potrzeb innowacyjnych, jak i odpowiednim przygotowaniem technicznym (potencjał rzeczowy na potrzeby projektowania, eksperymentowania, prototypowania), kadrowym (innowacyjny potencjał ludzki) i fi-

nansowym (zapewnienie środków finansowych na działalność innowacyjną, odpowiednie gospodarowanie nimi) w zakresie projektowania i realizacji zamierzeń innowacyjnych. W ów proces winno zaangażować się nie tylko kierownictwo i specjaliści, ale cały personel. Ponadto działania te winny koncentrować się na generowaniu i wdrażaniu uzasadnionych innowacji, a nie takich, które nie są potrzebne lub, na które przedsiębiorstwo po prostu nie stać.

Przedsięwzięcia na rzecz wzrostu aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw z punktu widzenia społeczno-kulturowego należy utożsamiać między innymi z działaniami polegającymi na umiejętnym wykorzystaniu potencjału tkwiącego w polskim społeczeństwie. Istotnym atutem Polaków jest przedsiębiorczość, której wyrazem jest dynamizm w zakładaniu nowych przedsiębiorstw. Ponadto postawy zubożenia lub negacji wyrażają bierność społeczną, zaś kreatywność (komponent innowacji), akceptowana w większej zbiorowości jest wyrazem dynamizmu społecznego (aktywności społecznej). Człowiek jako podmiot procesów społecznych winien zatem przyjmować postawę aktywną i twórczą.

Bibliografia

- Baruk J. (2002), *Dylematy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa“, nr 3.
- Białoń L., Otrębski T. (1993), *Elementy polityki przemysłowej*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Borkowski T., Marcinkowski A. (2004), *O wielowymiarowym rozumieniu innowacji, proinnowacyjnych organizacjach i proinnowacyjnym myśleniu* [w:] J. Skalik, *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Borkowski T., Marcinkowski A. (2004), *Społeczno-psychologiczne uwarunkowania wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie* [w:] E. Okoń-Horodyńska, *Rola polskiej nauki we wroście innowacyjności gospodarki*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa.
- Building Knowledge Economies: Opportunities and Challenges for EU Accession Countries* (2002), Final Report of the Knowledge Economy Forum. The World Bank, Paris.
- De Geus A.P. (1988), *Planning as learning*, „Harvard Business Review”, March-April.
- Encyklopedia Powszechna PWN* (1974), Tom II, PWN, Warszawa.
- Frasunkiewicz D. (2006), *Psychospołeczne i kulturowe uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach Podlasia*, [w:] J. Szabłowski, *Zarządzanie innowacjami. Teoria i praktyka*, Balikesir Üniversitesi, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
- Gawlak R. (1974), *Niektóre typy ograniczeń działań innowacyjnych*, „Zagadnienia Naukoznawstwa“, nr 4.
- Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw województwa zachodniopomorskiego* (2005), Projekt Regionalnej Strategii Innowacyjności w Województwie

Zachodniopomorskim, Zachodniopomorska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, Szczecin.

Kozielecki J. (2000), *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.

Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa.

Lisikiewicz J., Jurek-Stepień S., Sosnowska A. (1990), *Wyznaczniki rozwoju współczesnego przemysłu*, PWE, Warszawa.

Lundvall B.A. (1992), *National system of innovation: Towards the theory of innovation and interactive learning*, Frances Pinter, London.

Okoń-Horodyńska E. (2004), *Co z Narodowym Systemem Innowacji w Polsce?* [w:] E. Okoń-Horodyńska, *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa.

Penc J. (1998), *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Łódź.

Sajkiewicz A. (2003) *Kreacja kapitału ludzkiego przez kulturę*, [w:] M. Rybak, *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Sikorski C. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

The Creative Society of the 21st Century. Future Studies (2000), OECD, Paris.

Woroniecki J. (2004), *Wykreowanie polskiego systemu innowacji a budowa gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa.

