

Alicja Karasek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WEWNĘTRZNE UWARUNKOWANIA AKTYWNOŚCI INNOWACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie modelowego ujęcia wybranych uwarunkowań wewnętrznych przedsiębiorstwa wpływających na poziom jego aktywności innowacyjnej. Skupia się on przede wszystkim na obszarach najczęściej rozpatrywanych w literaturze przedmiotu, obejmujących rozwiązania strukturalne, kulturę i klimat proinnowacyjny, styl kierowania oraz wielkość przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: innowacje, przedsiębiorstwo innowacyjne, determinanty innowacyjności.

1. Wstęp

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstwa zależy zasadniczo zarówno od jego skłonności do zachowań proinnowacyjnych, przyjętych rozwiązań wewnętrznych, jak i zewnętrznych warunków, w których funkcjonuje. O poziomie zaangażowania innowacyjnego decydują zatem specyfika i rodzaj branży, do której przedsiębiorstwo należy, jak też cechy jego kadry zarządzającej. Nie można jednak w związku z tymi czynnikami z góry zakładać, iż określone podmioty nie należą do innowacyjnych bądź ich innowacje są „gorszego” rodzaju. Różnią się oczywiście między sobą, skalą, poziomem radykalności i zamierzonymi efektami, jednak każdorazowo wpływają na zwiększenie efektywności funkcjonowania i rozwoju danego podmiotu, bowiem rodzaj i sposób ich przeprowadzania zależą od indywidualnego zapotrzebowania i zaistniałych okoliczności. Przedstawiony poniżej zakres uwarunkowań wewnętrznych stanowi zbiór modelowych wytycznych, do których powinny dążyć przedsiębiorstwa mające na celu zwiększenie poziomu aktywności innowacyjnej. Podobnie jak w ramach każdej kategorii związanej z innowacjami, i tu istnieją rozbieżności dotyczące zazwyczaj liczby oraz rodzajów wyróżnianych obszarów, ich zakresu, a także rozłączności.

2. Wewnętrzne uwarunkowania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu istnieje szereg różnych opracowań dotyczących możliwych determinant innowacyjności przedsiębiorstw. Jak pisze W. Janasz [Janasz i in. 2001, s. 74], są one konsekwencją rosnącego zainteresowania nowymi sposobami utrzymania i wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw i stanowią dla badaczy tematu stosunkowo nowy obszar zainteresowania. Do podstawowych kategorii czynników wewnętrznych zalicza się z reguły: ludzi, struktury, klimat i kulturę organizacyjną oraz środowisko [Uecke 2002, s. 3] lub w innym ujęciu: potencjał finansowy, ludzki, rzeczowy oraz wiedzę techniczną i informacje rynkowe [Poznańska 1998, s. 40-41]. Zgodnie z koncepcją B. Pełki [1974] (za: [Zarządzanie pracą ... 1999, s. 12]), wewnętrzne czynniki, określające aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa, można przedstawić jako powiązane i przenikające się obszary:

- **techniczno-technologiczny** – obejmujący środki produkcji, procedury i instrukcje funkcjonowania i realizowania poszczególnych procesów;
- **organizacyjny** – określający i identyfikujący wszystkie elementy tworzące system, ich struktury, składniki i zachodzące w nich procesy;
- **ekonomiczny** – procesy kształtujące wymiar wartościowo-finansowy podmiotu;
- **zarządzania** – działania ludzi w realizacji zadań przedsiębiorstwa.

Ciekawe ujęcie wewnętrznych determinantów innowacyjności przedsiębiorstwa zaprezentowane zostało w opracowaniu The Concours Group [*Building an innovative ...* 2003], a koncentruje się ono przede wszystkim na:

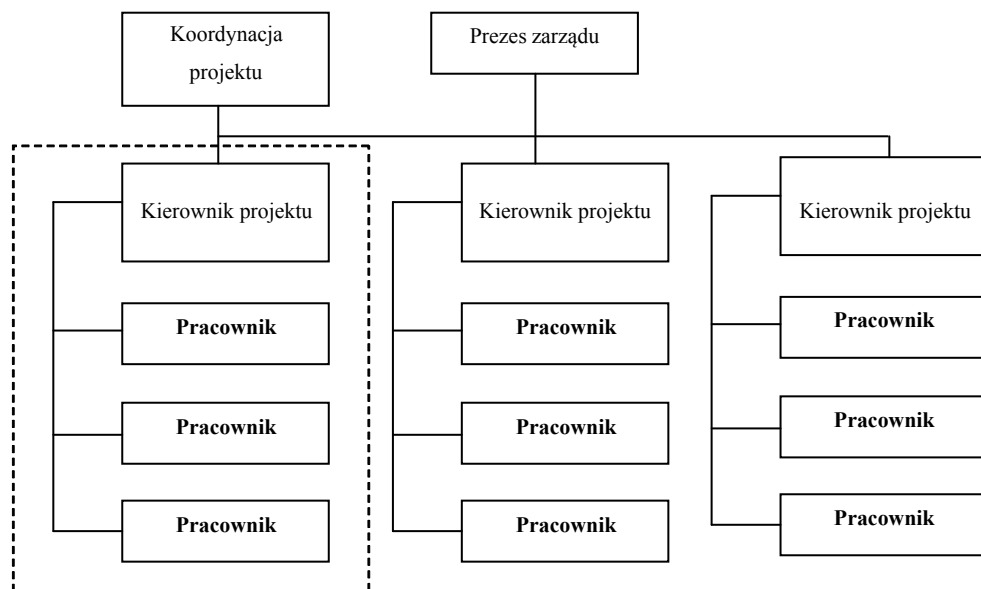
- **wartościach i misji** – łącząc innowacje z celami biznesowymi; podkreślając wagę biznesową działalności innowacyjnej; mierząc osiągnięcia innowacyjne, jednocześnie sprawiają, iż stają się główną wartością organizacji;
- **przywództwie i zarządzaniu** – ustalając role i odpowiedzialność za przebieg procesów innowacji w organizacji;
- **motywowaniu do innowacji** – wydobywając naturalną skłonność pracowników do innowacji, w tym poprzez uznanie i system nagród;
- **kulturze i klimacie organizacyjnym** – rozwijając warunki pracy sprzyjające innowacyjności;
- **zdolności do innowacji** – zwiększając prawdopodobieństwo sukcesu przedsięwzięć innowacyjnych poprzez stosowanie odpowiednich technik zarządzania oraz fundamentalnego przygotowania organizacyjnego do ciągłej zmiany;
- **organizowaniu i zarządzaniu** – poprzez zastosowanie procesów, systemów, procedur i formalnej strony funkcjonowania organizacji wspierającej innowacyjność;
- **indywidualnych zdolnościach** – poprzez skupianie się na umiejętnościach, atrybutach i zachowaniu pracowników umożliwiających innowacyjne myślenie.

Niezależnie od ujęcia, uwaga zarówno badaczy, jak też praktyków, najczęściej skupia się głównie na czynnikach związanych ze strukturą organizacyjną przedsię-

biorstwa, kulturą sprzyjającą wzrostowi innowacyjności oraz specyfice zarządzania proinnowacyjnego. Czynniki te wydają się mieć największe znaczenie z punktu widzenia powodzenia jakiegokolwiek działalności twórczej, a zwłaszcza innowacyjnej. Zaniedbania w tych obszarach rodzą szereg barier, które nie tyle utrudniają tego typu aktywność, ile skutecznie ją uniemożliwiają.

3. Struktura organizacyjna sprzyjająca aktywności innowacyjnej

Bardzo często jednym z głównych czynników ograniczających możliwości innowacyjne przedsiębiorstw jest niedostosowanie jej struktury organizacyjnej do wymagań współczesności. Zazwyczaj ujmowana jest ona funkcjonalnie i charakteryzuje się silnym zhierarchizowaniem. W założeniach funkcjonowanie przedsiębiorstwa innowacyjnego opiera się na interdyscyplinarności oraz szybkich i ciągłych przepływach informacji, dlatego też zarówno struktury funkcjonalne, jak i hierarchiczne nie spełniają tego warunku. Pierwszym wyraźnie brakuje zespołów projektowych [Krawiec 2000], drugim zastosowania w przypadku dynamicznych zmian [Piątkowski, Sankowski 2001, s. 18-19]. Struktury sprzyjające rozwojowi innowacji ewoluują



Rys. 1. Struktura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności

Źródło: [Krawiec 2000, s. 38].

w kierunku zbliżania przedsiębiorstwa i klienta oraz form bardziej regionalnych i poziomych, jak też skrócenia przepływu informacji. Efektem tego typu nastawienia są formy oparte na zbiorach zespołów stanowiących przekrój funkcjonalny, wyspe-

czalizowany jednak w ramach danego projektu. Skład zespołu dodatkowo obejmuje różne szczeble i perspektywy zarządzania, a także różnorodne podejścia do zagadnień badawczych, które charakteryzują się wysokim stopniem autonomii oraz odpowiedzialności. W pewnych przypadkach, wykorzystując założenia telepracy [*Organizing for ...* 2004; King, Anderson... 1995, s. 99-102], przyjmują formę wirtualną. Oprócz tego wyeliminowane zostały centralne jednostki sztabowe oraz zmniejszył się dystans pomiędzy kierownikiem zespołu a pracownikiem [Piątkowski, Sankowski 2001, s. 19]. Zastosowanie tego typu rozwiązania sprzyja podniesieniu poziomu zaangażowania w projekt oraz kreatywności wewnątrz danego zespołu. Bieżący system komunikowania, a także szybki przepływ informacji skracają dodatkowo czas realizacji projektu, co w konsekwencji przekłada się na szybsze i częstsze wdrożenia oraz podniesienie poziomu ogólnej aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Przykład tego typu struktury prezentuje rys. 1.

4. Proinnowacyjna kultura organizacyjna i klimat

Filozofią wyznaczającą działania przedsiębiorstwa uznanego za innowacyjne jest kreatywność, skłonność do ryzyka i nowatorstwo. Osiągnięcie jednak tego efektu jest możliwe jedynie w przypadku wysiłków podejmowanych w sposób ciągły przez wszystkich pracowników, podmiotu, na wszystkich szczeblach zarządzania, czyli w warunkach stworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej i klimatu sprzyjającego działaniom twórczym. Kultura organizacyjna – rozumiana najprościej jako zespół niepisanych norm i wartości, którymi kierują się pracownicy [*Building an innovative ...* 2001, s. 23] – uznawana jest bowiem za główny czynnik sukcesu firmy, determinujący zdolność do kreatywności i skutecznej realizacji zamierzonej strategii, jak też sterujący efektywnie nastawieniem firmy do zmian [Francik 2003, s. 154]. Natomiast klimat to atmosfera pracy, postrzegana poprzez pryzmat tworzących organizację praktyk, zachowań, procedur i nagród [Schneider, Gunnarson, Niles-Jolly 1994], które, aby sprzyjać wzrostowi poziomu innowacyjności poprzez akceptację ciągłych zmian, powinny mieć następujące cechy [Amabile 1997]:

- wolność decyzyjna w zakresie sposobów wykonywania zadań,
- praca jako wyzwanie – realizacja ważnych z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa projektów, które wymagają dużej odpowiedzialności i wzmożonej pracy,
- zapewnienie dostępności wszystkich niezbędnych zasobów – w tym ludzi, materiałów i informacji,
- kierownik kreujący model pracy – poprzez odpowiednie ustalanie celów, wspieranie pracy zespołowej oraz sprawną komunikację,
- wsparcie zespołów projektowych – poprzez zaufanie do nich, pomoc, jak również docenianie indywidualności i różnorodności podejść pracowników do realizacji ich zadań,

- organizacyjne zachęcanie – dzięki sprawiedliwej i konstruktywnej ocenie pomysłów, dostosowany do potrzeb pracowników system motywacyjny oraz dzielenie się wizją i pomysłami kierownictwa.

Problem odpowiedniego kształtowania istniejącej w przedsiębiorstwie kultury dotyczy odpowiedniego doboru metod i technik zarządzania oraz przyjęcia przez kierownictwo postaw i strategii sprzyjających aktywności innowacyjnej pracowników. Dodatkowo kwestię tę komplikuje fakt, iż jakiegokolwiek zmiany w analizowanym zakresie są niezmiernie czasochłonne. Zdaniem badaczy niezbędny jest tu okres minimum pięciu lat, by dokonały się zasadnicze zmiany, które dodatkowo wymagają szeregu silnych działań wspierających [Piątkowski, Sankowski 2001, s. 21]. Jak wskazują wyniki badań prowadzonych przez Institute of Work Psychology [Birdi, Wall 2003], innowacyjna kultura i klimat organizacyjny mogą być rozwijane poprzez:

- **selekcję innowacyjnych pracowników** – otwartych na zmiany, kreatywnych, chętnie realizujących nowe pomysły, co w konsekwencji buduje akceptację różnorodności w przedsiębiorstwie;
- **szkolenie do kreatywności i innowacji** – poprzez zachęcanie do rozwoju indywidualnego, jak również organizowanie treningów wewnętrznych rozwijających kreatywność oraz zwiększających otwartość na zmiany;
- **nacisk na uczenie się** – zarówno indywidualne, jak i organizacyjne;
- **zwiększanie uprawnień pracowników** – przesunięcie odpowiedzialności za realizowane projekty na zespoły lub pracowników indywidualnych oraz zwiększenie ich zdolności decyzyjnych i zdolności do podejmowania działań ryzykownych;
- **tworzenie mechanizmów skutecznie wylapujących pomysły pracownicze** – uwzględnianie ich w planowaniu innowacji, jak również rozwój samej instytucji planowania zachowań innowacyjnych;
- **wsparcie kierownictwa** – zachęcanie pracowników do zwiększania kreatywności poprzez uczenie się, naśladowanie zachowań menedżerów, zapewnienie innowacyjnej swobody, jak też odpowiednią proinnowacyjną edukację samych kierowników;
- **innowacyjność jako warunek pracy** – ujęcie zachowań proinnowacyjnych w formalne wymagania pracy;
- **system motywacyjny doceniający innowacyjność** – również poprzez zachęty pozapłacowe i niematerialne;
- **inwestowanie w badania i rozwój** – zachęcanie odpowiednich komórek badawczych do szerokiej współpracy wewnętrznej i zewnętrznej oraz zwiększenie stopnia ich otwartości;
- **benchmarking** – kreatywne wykorzystanie najlepszych praktyk.

Potwierdzają to badania przeprowadzone przez G.N. Chandlera, Ch. Kellera i D.W. Lyona [2000] (za: [Innovation in ... 2003]), w których wykazano, iż wsparcie i zaangażowanie kierownictwa oraz odpowiedni system motywacyjny są dodatnio

skorelowane z poziomem innowacyjnej kultury organizacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach. Dodatkowo zauważono, że przedsiębiorstwa te charakteryzowały się niskim stopniem sformalizowania.

5. Styl kierowania

Jest jednym z zasadniczych czynników wpływających na poziom aktywności innowacyjnej danego przedsiębiorstwa. „Najtrudniejszą bowiem rzeczą w innowacjach jest skłonienie ludzi do zaakceptowania faktu, iż sposób obecnego ich działania może po prostu nie być najlepszy” [Wynett i in. 2002, s. 40]. Odpowiednio wykorzystywany, tworzy klimat i warunki sprzyjające i zachęcające do działań twórczych i zwiększonej kreatywności, przy jednoczesnym stałym nadzorze i kontroli efektywności działania [*Praktyka kierowania...* 1994, s. 584-586]. Proinnowacyjna kultura organizacyjna nie istnieje bowiem bez odpowiedniego stylu kierowania, który ją tworzy, wspiera i rozwija zgodnie z typem organizacji oraz założeniami przyjętej strategii [Buhler 2002, s. 20-21], a w zależności od fazy procesu innowacji wymagany jest inny styl kierowania. Generowanie jak największej liczby pomysłów w fazie wstępnej badań nad ideą wymaga stylu opartego na współpracy, który z kolei przybiera formy szerokiej partycypacji. W fazie realizacji innowacji, w związku z bardziej standardowymi działaniami, wskazany jest niższy poziom partycypacji, pozwalający na lepszą kontrolę i przyspieszenie realizacji projektu [Kraśniak 2005, s. 343]. Jak wskazują specjaliści z The Concours Group, ogólny styl kierowania – wspierający aktywność innowacyjną – powinien opierać się na konstruktywnych sporach i poszanowaniu różnorodności, zdolności do dialogu i syntezy, bezustannym dyskomforcie względem *status quo*, wykorzystywaniu zbiorowej, ukrytej inteligencji oraz docenianiu ryzyka, pomyłek, a także uczenia się w działaniu [*Building an ...* 2003, s. 21]. Badania przeprowadzone przez E. Ogbonna i L. Harrisa [2000] potwierdziły, iż istnieje dodatnia korelacja pomiędzy partycypacyjnym stylem zarządzania a innowacyjną kulturą organizacyjną oraz negatywna pomiędzy biurokrytymem a kulturą innowacyjną.

6. Wielkość przedsiębiorstwa

Wpływ tej kwestii na poziom aktywności w zakresie innowacji przedsiębiorstw jest wciąż kwestią sporną. Prowadzone np. przez Unię Europejską badania w ramach CIS3 wykazują bowiem, iż najmniej innowacyjne są przedsiębiorstwa małe (jedynie 39% w latach 1998-2000), a liczba ta zwiększa się wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa (do 77%) [*Innovation in...* 2004]. Powyższe wyniki potwierdzają spotykane często w literaturze przekonanie o wyższym poziomie innowacyjności dużych przedsiębiorstw, co tłumaczy się przede wszystkim efektem skali i płynącymi z tego korzyściami, czyli czynnikami materialnymi. Nie można jednak stwier-

dzić, iż małe i średnie przedsiębiorstwa nie są innowacyjne, bo zyskują wiele w kontekście czynników behawioralnych i dynamiki działania. M. Rogers [2004, s.143] powołuje się na badania prowadzone w Wielkiej Brytanii i USA, w których wskazano, iż przeciętnego pracownika małego i średniego przedsiębiorstwa cechuje wyższy poziom innowacyjności niż w dużych firmach. Dodatkowo MPS szybciej i prościej dostosowują się do zmieniających się gustów klientów, często nawet je kreując, co wynika z ich lepszej orientacji rynkowej, niskiego stopnia skomplikowania struktur oraz szybszej i mniej sformalizowanej komunikacji. Należy jednak pamiętać, iż innowacje mają zasadniczo różny charakter w dużych i małych przedsiębiorstwach, a porównań należałoby dokonywać pod względem końcowego wzrostu wartości firmy w ramach danego rynku lub jednej technologii [Tether 1998].

7. Zakończenie

Lista potencjalnych czynników kształtujących poziom aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw jest obszerna i dodatkowo zależna od specyfiki funkcjonowania danego podmiotu. Wybór, jaki zaprezentowano powyżej, zdeterminowany był kluczowym charakterem obszarów i ich rolą warunkującą jakiegokolwiek działania innowacyjne. Aby jednak nie tylko zapewnić możliwość, ale też i sprzyjać aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa na dalszych etapach, należy się kierować zaleceniami, jakie zaproponowali R.A. Hattori i J. Wycoff [2002, s. 27] w całościowym ujęciu czynników wewnętrznych, bez podziału na poszczególne obszary (tab. 1).

Tabela 1. Podejście zwiększające innowacyjność przedsiębiorstwa

Podejście zwiększające innowacyjność przedsiębiorstwa	
stare podejście	nowe podejście
Wyodrębnione centrum kreatywności	Źródła innowacji tkwią w każdym rodzaju prowadzonej działalności
Skupienie uwagi na pomysłach	Skupienie uwagi na strategii kreowania nowej wartości
Orientacja na pracowników jako źródła innowacyjnych pomysłów	Orientacja na klienta
Zaangażowany agent zmiany	Kultura innowacyjności oparta na zespołach kreatywności
Trening i udogodnienia	<i>Coaching</i> i zaangażowanie grupowe
Indywidualne i pieniężne nagrody	Grupowe uznanie
Techniki indywidualne lub w małych grupach	Narzędzia obejmujące całość przedsiębiorstwa
Menedżerowie pasywnie wspomagają działania innowacyjne	Aktywnie zaangażowani

Źródło: [Hattori, Wycoff 2002, s. 27].

Literatura

- Amabile T.M., *Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do*, "California Management Review" 1997, vol. 40, no 1, pp. 39-74.
- Birdi K., Wall T., *Developing an Innovation Culture: Implication from Research*, Institute of Work Psychology and ESRC Centre for Organization and Innovation. <http://esrccoi.group.shef.ac.uk/worddocs/innovculture.doc> [03.03.2003].
- Buhler P.M., *The manager's role in building an innovative organization*, "SuperVision" 2002, vol. 63, no 8 (August), pp. 20-22.
- Buildnig an innovative organization*, The Concours Group: Project BIO 2003.
- Chandler G.N, Keller Ch., Lyon D.W., *Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organization culture*, "Entrepreneur Theory and Practice" 2000, vol. 25, pp. 59-76 (za: Gudmundson D., Tower C.B., Hartman E.A., *Innovation in small business: Culture and ownership structure do matter*, "Journal of Development Entrepreneurship" 2003, vol. 8, no 1 (April)).
- Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wydawnictwo AE, Kraków 2003.
- Gudmundson D., Tower C.B., Hartman E.A., *Innovation in small business: Culture and ownership structure do matter*, "Journal of Development Entrepreneurship" 2003, vol. 8, no 1 (April).
- Hattori R.A., Wycoff J., *Innovation DNA*, „Training and Development Magazine”, 2002 (January).
- Innovation in Europe – results for the EU, Iceland and Norway*, Theme 9 Science and Technology, 2004 Edition.
- Janasz W., Janasz K., Świadek A., Wiśniewska J., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001.
- King N., Anderson N., *Innovation and Change in Organization*, Routledge, New York 1995.
- Kraśniak J., *Uwarunkowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo AE, Kraków 2005.
- Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000.
- Ogbonna E., Harris L., *Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK Companies*, "The International Journal of Human Resource Management" 2000, vol. 11, no 4, pp. 766-788.
- Organizing for Innovation. Organizational Models that Support Strategic Innovation*, InnovationPoint LLC 2004, www.innovation-point.com.
- Pelka B., *Zarys ekonomiki i organizacji przemysłowych procesów produkcyjnych*, Warszawa 1974 (za: *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, red. Z. Jasiński, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1999).
- Piątkowski Z., Sankowski M., *Procesy innowacyjne i polityka naukowo-techniczna państwa*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania, Warszawa 2001.
- Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Rogers M., *Network, firm size and innovation*, "Small Business Economics" 2004, no 22, pp. 141-153
- Schneider B., Gunnarson S.K., Niles-Jolly K., *Creating the climate and culture of success*, "Organizational Dynamics" 1994, vol. 23.
- Praktyka kierowania*, red. Steward D.M., PWE, Warszawa 1994.
- Tether B.S., *Small and large firms: Sources of unequal innovations?* "Research Policy" 1998, vol. 27, no 7, s. 725-745.
- Uecke O., *An Innovative Organization*, Jönköping University, October 2002.
- Wynett C. i in., *Inspiring Innovation*, "Harvard Business Review" *The Innovative Enterprise*, August 2002, vol. 80, no 8 (August), pp. 39-49.
- Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, red. Z. Jasiński, Placet, Warszawa 1999.

ENTERPRISE'S INTERNAL IMPERATIVES OF INNOVATION ACTIVITY

Summary: The main aim of this paper is to discuss some chosen internal imperatives which determine the level of enterprise's innovation activity. It especially points at the areas most often mentioned in literature of this subject, which are: organizational structure, culture and climate, leadership style and scale of enterprise.

Key words: innovation, innovative enterprise, determinants of innovativeness.