

Jerzy Baruk

# Kultura innowacji a rzeczywistość

Wraz ze wzrostem burzliwości otoczenia przedsiębiorstwa kadra kierownicza stawała przed koniecznością skutecznego organizowania i wykorzystania wiedzy w budowaniu przyszłości firmy. Na początku wystarczały pomysły właścicieli firm lub sporadycznie stosowane innowacje pochodzące z zewnątrz. Z czasem, wraz ze wzrostem strukturalizacji otoczenia, organizowanie wiedzy w przedsiębiorstwie zaczęło przybierać formy zinstytucjonalizowanych organizacji zajmujących się pracami badawczo-rozwojowymi nastawionymi na rozwój produktu. W organizacjach tych zatrudniano pracowników odpowiednio przygotowanych merytorycznie, zdolnych do tworzenia nowych konstrukcji i technologii wytwarzania. Jednocześnie wzrastała rola rynku dyktującego coraz trudniejsze warunki przedsiębiorstwom. Zaczęto więc, w ramach organizowania wiedzy, tworzyć komórki organizacyjne zajmujące się marketingiem. Stopniowo, niezależne komórki badawczo-rozwojowe i marketingu zaczęły integrować się, ponieważ – mimo swojej odrębności – zmierzały do realizacji wspólnego celu, którym było i jest dostosowywanie obecnych i przyszłych wyrobów do zmieniających się potrzeb rynkowych.

Konieczność coraz szybszego reagowania przedsiębiorstw produkcyjnych na zmiany zachodzące w otoczeniu wymuszała na ich zarządach znacznie szybsze i skuteczniejsze organizowanie wiedzy ludzi zatrudnionych w tych jednostkach.

Zarządzanie bazą badawczo-rozwojową, jako wyspecjalizowaną jednostką organizacyjną zajmującą się tworzeniem innowacji, przekształciło się w zarządzanie przedsięwzięciami innowacyjnymi w myśl zasady: zmieniające się potrzeby rynkowe → szybki wynalazek → szybkie jego wdrożenie – innowacja → szybka i korzystna sprzedaż → szybki efekt.

Mimo wyraźnych zmian w zarządzaniu innowacjami, jego skuteczność pozostawała niezadowolająca, głównie za sprawą biernych postaw części kierownictwa i pracowników wykonawczych. Dlatego ta część kadry kierowniczej, której nie było obce ryzyko i zdolność patrzenia w przyszłość – musiała realizować dwa podstawowe zadania:

- przekonywać wszystkich pracowników, że innowacje są środkiem prowadzącym do postępu, który decyduje o tempie rozwoju społeczno-gospodarczego oraz o poziomie życia i pracy,
- uświadamiać załogę, że każdy pracownik może być twórcą, a niekoniecznie mają na to patent tylko pracownicy sfery badawczo-rozwojowej.

Wyrazem takich postaw było jeszcze silniejsze zaangażowanie i nacisk na społeczną stronę procesu organizowania wiedzy w przedsiębiorstwie, przejawiające się w tworzeniu kultury innowacyjnej, zwane też zarządzaniem przez kulturę innowacyjną. Owo zarządzanie sprowadza się do tworzenia prawnych, technicznych, organizacyjnych, ekonomicznych i społecznych warunków ujawniania możliwości twórczych każdego pracownika i skutecznego ich wykorzystania, do opracowania systemu przekształcania wiedzy jednostki w wiedzę zbiorową, systemu, w którym byłoby miejsce na kreatywność kadry kierowniczej, pracowników zakładowego zaplecza

rozwojowego, zespołów zadaniowych, całej załogi, potencjalnych klientów i organizacji handlowych.

## Przygotowanie działalności innowacyjnej w świetle badań empirycznych

W przypadku działalności innowacyjnej, faza przygotowania obejmuje<sup>1)</sup>:

- wytyczanie celów działań innowacyjnych,
- opracowanie strategii osiągnięcia ustalonych celów,
- tworzenie lub usprawnianie struktury organizacyjnej, w której będą realizowane procesy innowacyjne,
- opracowanie lub aktualizowanie planów działań innowacyjnych z uwzględnieniem poszczególnych faz,
- pozyskiwanie i przygotowanie zasobów osobowych i rzeczowych warunkujących sprawną realizację procesów innowacyjnych.

Poziom organizacji działalności innowacyjnej w fazie przygotowań został oceniony na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w 20 przedsiębiorstwach Regionu Środkowo-Wschodniego Polski. Fazę tę scharakteryzowano za pomocą 27 zmiennych organizacyjnych zgrupowanych w trzech blokach problemowych: określanie celu działania, planowanie działania, pozyskiwanie i rozmieszczanie zasobów osobowych i rzeczowych. Każdą ze zmiennych organizacyjnych umieszczono na 8-stopniowej skali podzielonej na cztery przedziały, według następującej koncepcji: ■ przedział I oznacza niski poziom organizacji i niewielkie zainteresowanie kierownictwa rozwojem działalności innowacyjnej (na skali ocen liczba możliwych punktów 1, 2),

■ przedział II oznacza średni poziom organizacji i przeciętne zainteresowanie kierownictwa rozwojem działalności innowacyjnej (liczba możliwych punktów 3, 4),

■ przedział III oznacza wysoki poziom organizacji i wysoki stopień zainteresowania kierownictwa rozwojem działalności innowacyjnej (liczba możliwych punktów 5, 6),

■ przedział IV oznacza najwyższy poziom organizacji i najwyższy stopień zainteresowania kierownictwa rozwojem działalności innowacyjnej (liczba możliwych punktów 7, 8).

**Poziom organizacji działalności innowacyjnej w fazie przygotowania przedstawiono na podstawie średnich arytmetycznych wyników badań ankietowych uzyskanych kolejno wśród: przedstawicieli dyrekcji, kadry kierowniczej średniego szczebla i pracowników inżynieryjno-technicznych pionów technicznych.** Pierwsze pytanie dotyczyło typu strategii rozwojowej preferowanej przez kierownictwo. Przedstawiciele kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych uważali, że jest to strategia stabilizacji, ograniczająca się do sporadycznego wdrażania innowacji własnych i obcych oraz do utrzymywania wcześniej zdobytych rynków zbytu (średnie oceny odpowiednio: 4,3 pkt i 4,3 pkt). Większymi optymistami byli przedstawiciele dyrekcji twierdząc, iż jest to strategia pościgu, ograniczająca się do wdrażania innowacji własnych i obcych, zapewnających wytwarzanym produktom czołową pozycję na rynku (średnia ocena 5,3 pkt).

**Rodzaj preferowanej strategii rozwojowej przedsiębiorstwa jest pochodną poziomu wytyczanych celów działania. Poziom ten jest przeciętny, ograniczający się do zmian o charakterze modernizacyjnym, stwierdzili przedstawiciele kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych.** Kierownictwo akceptuje głównie te cele, które umożliwiają realizację bieżącej produkcji (średnie oceny: 4,3 pkt i 4,6 pkt). Zdaniem przedstawicieli dyrekcji, poziom formułowanych celów jest wysoki, lecz nie zawsze racjonalnie wykorzystuje się wszystkie źródła postępu techniczno-organizacyjnego (średnia ocena 5,2 pkt). Jeżeli chodzi o zakres, w jakim cele działania zakładowego zaplecza rozwojowego związane są ze strategią rozwojową ukierunkowaną na przyszłe potrzeby eksportowe

i rynku wewnętrznego, ankietowani powiedzieli, że zbieżność ta jest mała ze względu na nieostre rozpoznanie tych potrzeb (średnie oceny: przedstawiciele dyrekcji 4,6 pkt, kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych po 3,6 pkt). Jednocześnie sposób przekazywania celów działalności innowacyjnej potencjalnym wykonawcom, zdaniem przedstawicieli dyrekcji i pracowników inżynieryjno-technicznych, był zrozumiały w dużym stopniu (średnie oceny odpowiednio: 6,3 pkt i 5,2 pkt), w przeciwieństwie do opinii kadry kierowniczej uznającej go za mały (średnia ocena 4,9 pkt). Reprezentanci kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych stwierdzili, że zwykle cele te ustalane są przy minimalnym udziale załogi (średnie oceny: 4,5 pkt i 4,7 pkt). Zdaniem przedstawicieli dyrekcji, z wyjątkiem przypadków nagłych, cele ustalane są po dyskusji z podwładnymi i przekazywane do wykonania w formie programów działania (średnia ocena 6,0 pkt).

**Ustalanie mało ambitnych celów działalności innowacyjnej sprawia, że planowanie sposobów ich realizacji staje się mało dokładne.** Na pytanie, w jakim stopniu planowanie rozwoju przedsiębiorstwa jest zgodne z ogólnymi zasadami dobrego planowania, respondenci odpowiedzieli, że stopień zgodności jest średni (przeciętne oceny: przedstawiciele kadry kierowniczej, 4,5 pkt, pracowników inżynieryjno-technicznych – 4,05 pkt), natomiast przedstawiciele dyrekcji uznali go za wysoki (średnia ocena 5,2 pkt). Jednocześnie planowanie procesów innowacyjnych ma charakter przypadkowy, wykorzystanie bowiem metod intuicyjnych, badawczych i projektowych jako metod prognozowania jest niewielkie. Planowaniu działalności innowacyjnej nie towarzyszy harmonijne wykorzystanie poszczególnych źródeł innowacji. **W małym stopniu wykorzystuje się działalność wynalazczą i racjonalizatorską oraz prace instytutów naukowo-badawczych i wyższych uczelni** – w tej kwestii panowała duża zgodność poglądów. Rozbieżności wystąpiły przy ocenie innych źródeł. Zdaniem przedstawicieli dyrekcji, w dużym stopniu wykorzystuje się potencjał twórczy zakładowego zaplecza rozwojowego (średnia ocena 5,7 pkt), natomiast w ocenie kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych, zaplecze to wykorzystywane jest w małym stopniu (średnie oceny: 4,9 pkt i 4,9 pkt).

**Niedocenianym źródłem innowacji są również licencje zagraniczne,** ponieważ tylko w małym stopniu uwzględnia się je w planowaniu działalności rozwojowej – stwierdzili przedstawiciele dyrekcji (średnia ocena 3,1 pkt), a zdaniem kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych praktycznie źródła tego nie uwzględnia się (średnie oceny: 2,7 pkt i 2,4 pkt).

**W planowaniu działalności rozwojowej przedsiębiorstwa ważne miejsce powinno zajmować doskonalenie dynamicznej struktury zakładowego zaplecza rozwojowego.** Tymczasem w pracach planistycznych problem ten uwzględniany jest w małym stopniu (średnie oceny: 4,1 pkt, 3,2 pkt i 3,2 pkt). Nieco więcej miejsca w planach działalności innowacyjnej zajmuje tematyczne inspirowanie pracowników do twórczości. Zdaniem przedstawicieli dyrekcji, inspiracji tematycznej poświęca się dużo miejsca (średnia ocena 5,7 pkt), a według przedstawicieli pozostałych grup znajduje ona średnie uznanie (średnie oceny: 4,9 pkt).

Kolejny blok problemowy dotyczył zaangażowania kierownictwa w pozyskiwanie i optymalne rozmieszczanie zasobów osobowych i rzeczowych, niezbędnych do realizacji ustalonych celów działań innowacyjnych. Zdaniem przedstawicieli dyrekcji i pracowników inżynieryjno-technicznych, zasoby osobowe (ich liczebność i specjalistyczne przygotowanie) w dużym stopniu gwarantują sprawną realizację celów (średnie oceny po 5,2 pkt), według kadry kierowniczej średniego szczebla – gwarancja taka jest średnia (przeciętna ocena 4,7 pkt). Rozmieszczenie zasobów osobowych, podział pracy i kompetencji w zakładowym zapleczu rozwojowym tylko w małym stopniu zapewniają sprawną realizację celów – powiedzieli przedstawiciele kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych (średnie oceny: 4,3 pkt i 4,9 pkt). Odpowiedź przedstawicieli dyrekcji brzmiała – w dużym stopniu (średnia ocena 5,1 pkt). Gorsza sytuacja panuje w zakresie zasobów rzeczowych i finansowych, stwarzają bowiem one małą możliwość sprawnego realizowania celów rozwojowych – stwierdzili badani (średnie oceny: 4,8 pkt, 3,9 pkt i 4,2 pkt). Przeciętne jest też zaangażowanie kierownictwa przedsiębiorstwa w usprawnianie struktury zakładowego zaplecza rozwojowego i dostosowywanie jej do wymagań gospodarki rynkowej (średnie oceny kadry



kierowniczej – 4,1 pkt oraz pracowników inżynieryjno-technicznych – 4,3 pkt). Większymi optymistami okazali się przedstawiciele dyrekcji, którzy oceniając samych siebie uważali, że angażują się w dużym stopniu (średnia ocena 5,4 pkt).

Generalnie, ranga rozwoju techniczno-organizacyjnego przedsiębiorstwa w procesach decyzyjnych jest wysoka – stwierdzili przedstawiciele dyrekcji (średnia ocena 5,3 pkt), natomiast przedstawiciele kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych uznali ją za przeciętną (średnie oceny: 4,0 pkt i 4,5 pkt). W konsekwencji tematyka prac realizowanych przez pracowników zakładowego zaplecza rozwojowego w przeciętnym stopniu spójna jest z cyklem: nauka – technika – produkcja – uważali przedstawiciele kadry kierowniczej i pracowników inżynieryjno-technicznych (średnie oceny po 4,3 pkt), podczas gdy przedstawiciele dyrekcji spójność tę uznali za wysoką (średnia ocena 5,05 pkt).

**Tworzenie wartościowych innowacji nie jest możliwe bez bieżącego kontaktu z techniką i technologią światowego formatu, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników inżynieryjno-technicznych zatrudnionych w zakładowym zapleczu rozwojowym.** W badanych przedsiębiorstwach możliwości takie są przeciętne – stwierdzili przedstawiciele dyrekcji (średnia ocena 3,7 pkt), natomiast według kadry kierowniczej średniego szczebla i pracowników inżynieryjno-technicznych – praktycznie żadne (średnie oceny: 2,9 pkt i 2,6 pkt). Wyższemu poziomowi opracowywanych innowacji może sprzyjać ścisła współpraca przedsiębiorstw przemysłowych z jednostkami naukowo-badawczymi. Jednak poziom i zakres takiej współpracy, w przypadku badanych przedsiębiorstw, jest niezadowalający, stwierdzili respondenci (średnie oceny: 4,3 pkt, 3,5 pkt i 3,2 pkt).

**Spojrzenie na działalność innowacyjną współczesnego przedsiębiorstwa przemysłowego przez pryzmat działania zorganizowanego pozwoliło ujawnić wiele dysfunkcji w zakresie stopnia zorganizowania tej działalności i kierowania procesami innowacyjnymi.** Do najważniejszych dysfunkcji ujawnionych na etapie przygotowań działalności innowacyjnej należą:

- wytyczanie mało ambitnych celów działania,
- nieumiejętne przekazywanie tych celów na niższe szczeble zarządzania,

- rozbieżność celów poszczególnych podsystemów,

- niedostateczny udział załogi przy określaniu celów rozwoju techniki i technologii i formułowanie ich przy niewystarczającym rozpoznaniu sytuacji rynkowej,

- pasywność stosowanych strategii rozwoju techniki, ograniczających się do wykorzystywania wewnętrznych źródeł innowacji, zwłaszcza zakładowego zaplecza rozwojowego,

- pomijanie w planach rozwoju techniki konieczności doskonalenia struktur organizacyjnych i przebiegów organizacyjnych oraz możliwości zespołowego rozwiązywania pojawiających się problemów,

- pomijanie w planowaniu rozwoju techniki różnych form szkolenia załogi oraz współpracy z innymi przedsiębiorstwami<sup>2)</sup>,

- niedostateczne oparcie opracowywanych planów rozwoju techniki na ogólnych zasadach dobrego planu (celowość, wykonalność, zgodność wewnętrzna, operatywność, elastyczność, terminowość itp.),

- brak przedsięwzięć w kierunku pozyskiwania do działalności innowacyjnej (poszczególnych jej faz) pracowników o właściwych predyspozycjach do realizacji określonych funkcji,

- nieracjonalny podział pracy i kompetencji w zakresie działalności innowacyjnej, obniżający sprawność działania i ograniczający pełne wykorzystanie zdolności twórczych pracowników,

- brak skutecznych inicjatyw w kierunku rozszerzenia współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi tej samej lub pokrewnych branż,

- brak inicjatyw w kierunku włączenia do procesów innowacyjnych potencjalnych klientów i przedstawicieli organizacji handlowych,

- niedostateczne zaangażowanie kadry kierowniczej w uświadamianie pracownikom problematyki związanej z całością kształtem działalności gospodarczej przedsiębiorstwa,

- zacofanie techniczne i technologiczne większości przedsiębiorstw.

Kadra kierownicza przedsiębiorstw przemysłowych nie potrafi znaleźć się w nowych warunkach. Też tę, przynajmniej w odniesieniu do części kierownictwa, potwierdzają zamieszczone w niniejszym artykule wyniki badań. Okazuje się, że w **zakresie ustalania celów działalności innowacyjnej oraz pozyskiwania zasobów niezbędnych do realizacji planów rozwojowych, faza przygotowań odpowiada umownie**

wyodrębnionemu, średniemu poziomowi organizacji i przeciętnemu zainteresowaniu kadry kierowniczej działalnością innowacyjną. Natomiast planowanie działania waha się na pograniczu niskiego i średniego poziomu organizacji.

Można więc stwierdzić, że stopień zorganizowania działalności innowacyjnej w fazie przygotowań odbiega od teoretycznych założeń cyklu racjonalnego przebiegu działania, żadna bowiem ze zmiennych organizacyjnych, charakteryzujących ten poziom nie uzyskała średniej oceny powyżej 6 punktów w skali 8-punktowej. Ujawnienie i racjonalne wykorzystanie rezerw tkwiących w przygotowaniu działalności innowacyjnej może przekształcić rzeczywiste rozwiązania w takie, które sprzyjałyby kulturze innowacyjnej. Poza większą dostępnością do środków finansowych, podstawowym warunkiem wprowadzenia zarządzania przez kulturę innowacyjną jest zrozumienie znaczenia innowacji w rozwoju przedsiębiorstwa, znaczenia powszechnego wykorzystania wiedzy ludzkiej. Dzisiaj można powiedzieć, że pokonaliśmy zaledwie niewielki odcinek drogi dzielącej nas od tego celu.

Jerzy Baruk

#### Przypisy:

<sup>1)</sup> Por. J. BARUK: *Wynalazczość jako czynnik polityki techniczno-organizacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa*, UMCS, Lublin 1986, s. 153.

<sup>2)</sup> Formy takiej współpracy na przykładzie Norwegii i Danii omawia K. HOLT: *Consulting in innovation through intercompany study groups*, „Technovation” 1990, nr 5. Zobacz też J. BARUK: *Kierunki aktywności innowacyjnej kadry kierowniczej*, „Prakseologia” 1992, nr 1-2.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora inżyniera Instytutu Ekonomiki Produkcji, Organizacji i Zarządzania Wydziału Ekonomicznego UMCS w Lublinie.