

# RESTRUKTURYZACJA KREATYWNA WSPÓŁCZESNYCH INTELIGENTNYCH ORGANIZACJI W ŚWIETLE GLOBALNYCH PRZEPLÝWÓW KAPITAŁU, WIEDZY I WARTOŚCI

<https://doi.org/10.33141/po.2015.09.02>

Przegląd Organizacji, Nr 9 (908), 2015, ss. 9-17  
[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

**Władysław Janasz**  
**Krzysztof Janasz**

## Wprowadzenie

Współczesne organizacje wymagają ciągłego ewoluowania swojej działalności. Potrzebują nowej filozofii biznesu i kształtowania nowej wartości na globalizującym się i integrującym rynku oraz podejmowania takich rozwiązań decyzyjnych, regulacyjnych, które będą kreowały nową wartość dla klientów i biznesu, podnosiły ich pozycję konkurencyjną, a także ograniczały niepewność i ryzyko (Janasz, 2011, s. 32–36).

Wzrost roli wiedzy (kapitału ludzkiego) jest związany z poziomem integracji nauki, techniki i edukacji z wytwarzaniem i serwicyzacją, rosnącym potencjałem naukowo-technicznym, nowoczesnymi organizacjami (przedsiębiorstwami), a także nasilaniem się wzajemnych oddziaływań wiedzy, ludzi i rozwoju różnych sfer życia (Obrębski, 2002, s. 44). Wiedza ludzka może być wykorzystywana w przedsiębiorstwie, organizacji i w regionie w określonych warunkach (możliwościach). Największy zasób powstaje w wyniku badań naukowych prowadzonych przez wykwalifikowanych specjalistów (uczonych). Część nowej wiedzy kształtuje się (po-

wstaje) w procesie produkcyjnym. Wiedza techniczna (konstrukcyjna, technologiczna) znajduje swoje odzwierciedlenie w nowych produktach, procesach technologicznych, nowej organizacji, nowych rozwiązaniach marketingowych. Wymaga to jednak wykształconych, twórczo współpracujących ze sobą zespołów pracowniczych. Wynika z tego, że kapitał ludzki jest bardzo ważny, ale nie wystarcza do tworzenia i użytkowania wiedzy (Janasz, 2013, s. 35–58). Niezbędne są również odpowiednie czynniki instytucjonalne i organizacyjne. Z praktyki życia gospodarczego wynika, że niejednokrotnie duże zasoby kapitału ludzkiego nie potrafią efektywnie wykorzystać wiedzy (Marciniak, 2002, s. 63–65). Trzeba więc ją umieć rozpoznawać i identyfikować jej możliwości (Drucker, 1999).

Celem artykułu jest przedstawienie czynników określających warunki funkcjonowania organizacji we współczesnej szybko zmieniającej się gospodarce. Opracowanie powstało na bazie analizy literatury przedmiotu z wykorzystaniem wnioskowania indukcyjnego.

## Wiedza w rozwoju innowacyjnej organizacji

Wprowadzonych od lat badaniach empirycznych zasobów niematerialnych, jak wiedza, postawy i motywacje, w konwencji zasobowej szkoły zarządzania strategicznego wyróżnia się na różnych etapach (Krupski, 2012, s. 94–95):

- identyfikację oryginalności zasobów, stwarzającej przesłankę do tworzenia wyróżniających strategii organizacji,
- wyznaczenie użyteczności różnych zasobów w spożytkowaniu zasobów, a także w uchwyceniu okazji i unikania zagrożeń,
- identyfikację okresu planowania różnorodnych wielkości zasobowych i rynkowych. I na tej podstawie przewidywania o skali występowania strategicznych orientacji rynkowych, a także zasobowych funkcjonujących organizacji (przedsiębiorstwa),
- zidentyfikowanie związków występujących między rodzajem preferowanej orientacji strategicznej, w tym także zasobowej, a stopniem turbulencji otoczenia. Zdaniem R. Krupskiego (2012, s. 99), wiedza oraz postawy, zachowania i motywacja pracownicza posiadają różne znaczenie w osiągnięciu przewagi strategicznej badanych podmiotów. Upowszechnianie modelu gospodarki wykorzystującej wiedzę tworzy nowe wymagania rozwojowe niezbędne do działalności wiedzochłonnych form działalności gospodarczej (środowisko innowacyjne, łatwa dostępność, wysokie walory jakościowe) (Wosiek, 2012, s. 49).

Wiedza jest nową podstawą własności bogactwa i wolności. Trzeba więc ją umieć rozpoznać i identyfikować jej możliwości (Handy, 1996, s. 182–183). P.F. Drucker (1999) prognozuje, że właśnie wiedza stanie się jedynym znaczącym zasobem organizacji i społeczeństw przyszłości. Liczne badania potwierdzają, że nagromadzona i racjonalnie wykorzystana wiedza staje się współcześnie czynnikiem motorycznym rozwoju inwestycji niematerialnych, a tym samym – występując komplementarnie z inwestycjami materialnymi – stwarzają one swoisty efekt synergiczny, tj. wzajemnie się wzmacniają (Grudzewski, Hejduk, 2008, s. 24; Bednarczyk, 2011, s. 150–188).

Wiedza i informacja, ich jakość, a tym samym aktualność, stanowią istotne czynniki konkurencyjności organizacji, które są kreatywne, elastyczne, innowacyjne, a także potrafią tymi czynnikami twórczo i strategicznie zarządzać. W globalizującej się gospodarce, a także w organizacjach znacznie częściej miejsce długookresowej przewagi konkurencyjnej będzie odgrywał proces zdobywania przewag krótkookresowych (Łobejko, 2008, s. 74). Temu procesowi odpowiadają nowe formy organizacyjne podmiotów, jakimi są **przedsiębiorstwa sieciowe** wykorzystujące wiedzę.

**Tworzenie wiedzy** jest pierwszym etapem procesu zarządzania nią. Każda organizacja tworzy swoje zdolności, opracowujące nowe i użyteczne rozwiązania. Służą do tego różnego rodzaju działania motywacyjne,

określające przewidywane możliwości rozwoju, eksperymenty i systematyczna edukacja. Tworzenie wiedzy w określonej organizacji może odbywać się jako proces oddzielny, paralelny, polegający na przewidywanej zmianie konstelacji składowych wiedzy jawnej i niejawnej pochodzenia endogenicznego bądź egzogenicznego.

Podstawowym wyznacznikiem zmiany konstelacji składowych wiedzy jest strategia organizacji, przedstawiająca ogólną orientację gospodarczą, która reprezentuje dominujący kierunek działania danego podmiotu. Dotyczy to w szczególności strategii innowacyjnej. Ta ogólna orientacja jest główną płaszczyzną i azymutem postępowania kierownictwa organizacji w związku ze zmianami, które występują w otoczeniu i przy ocenie własnego potencjału konkurencyjnego (kapitału ludzkiego, organizacyjnego, finansowego, techniczno-produkcyjnego). Strategia innowacyjna najczęściej pociąga za sobą konieczność powiększenia zdolności badawczo-rozwojowej, rozwinięcia powiązań i współpracy z podmiotami zewnętrznymi i monitorowania otoczenia w celu pozyskania wiedzy i powiększenia swoich kluczowych kompetencji.

### Budowa adekwatnego potencjału organizacji do tworzenia i absorpcji wiedzy

Proces tworzenia nowej wiedzy w organizacjach odbywa się w wyniku świadomych interakcji między stronami społeczną i techniczną. Oryginalność nowo wytwarzanej wiedzy decyduje o możliwościach tworzenia innowacji. Myślenie wyobrazeniowe, które jest formą myślenia holistycznego, sprzyja zarówno oryginalnym rozwiązaniom, jak i innowacjom. Myślenie wyobrazeniowe ułatwia inwencję, innowacyjność, ostrożnie podchodzi do faktów i informacji oraz ułatwia podejmowanie ryzyka. W generowaniu różnorodnych, możliwych rozwiązań wykorzystuje się kreatywne myślenie i podejście innowacyjne. Na tym etapie procesu unika się oceny przedstawianych propozycji, aby nie prowadziło to do hamowania procesu twórczego.

Proces kształtowania (tworzenia) wiedzy przyjmuje się za najważniejszy spośród pozostałych składowych wiedzy organizacyjnej, warunków jej powstawania, inicjatywy pracowników, pobudzania twórczej atmosfery i współpracy z organizacjami tworzącymi wiedzę. Kreowanie wiedzy w organizacji prowadzi do ciągłej wewnętrznej odnowy. Interaktywny proces tworzenia nowej wiedzy, a tym samym nowych pomysłów funkcjonuje za pośrednictwem mechanizmu ustawicznego uczenia się i uzyskiwania kolejnych umiejętności (nagromadzonej wiedzy organizacyjnej) i wynikającej z niej kompetencji (Morawski, 2005, s. 74–75). Japońscy badacze posługują się często pojęciem „organizacyjnego” tworzenia wiedzy. Jednakże organizacja nie może wytwarzać wiedzy sama, bez inicjatywy jednostek i ich grupowych interakcji. Kreowana wiedza jest doprecyzowana w grupie przez dialog, wspólne doświadczenia, obserwację i dyskusje (Nonaka, Takeuchi, 2000, s. 27–31). Wiedza, jak wiadomo,

jest wytworem społecznym, kształtuje się i podlega dyfuzji w procesie społecznym. Płaszczyzną odniesienia wspomnianego procesu jest wiedza relacyjna, która wykorzystuje skojarzenia wynikające z określonej konfiguracji relacji społecznych.

Zasygnalizowane kwestie wskazują na to, że kategorii wiedzy, kapitału ludzkiego i intelektualnego dotyczą wielu skomplikowanych kwestii, co wynika ze złożoności treści tych kategorii (m.in. zdolności intelektualne, preferowany styl myślenia, cechy psychofizyczne osobowości podmiotu doznającego, wykształcenie, motywacja, otoczenie i inne). Sama enumeracja cech rozpatrywanych kategorii świadczy o możliwości poszukiwania nowych rozwiązań, które mogą podlegać ewolucji wraz z upływem czasu (Antczak, 2013).

Organizacja (kraj), która chce funkcjonować jako podmiot działania oparty na wiedzy, zwracać powinna szczególną uwagę na zwiększenie dotychczasowej skali działalności innowacyjnej. Jedną z możliwości prowadzących do tego celu staje się rozwój wykorzystujący **innowacje przyrostowe**, które powstają na skutek absorpcji wiedzy z zewnątrz i powstawania efektów (rezultatów) zewnętrznych przepływów wiedzy. Stwarza to ogromne możliwości w kształtowaniu potencjału rozwoju organizacji, co wiąże się z hipotetyczną możliwością wykorzystania wiedzy tworzonej przez innych. Tę drogę rozwojową (strategię) w sposób udany realizowały organizacje (gospodarki), które zaliczono do grupy krajów nazywanych tygryсами azjatyckimi. Organizacje te (kraje) wykorzystywały uczenie się przez działanie z prowadzeniem działalności innowacyjnej.

Uważa się, że innowacje przyrostowe stwarzają efekty zewnętrzne uczenia się i rozwoju wiedzy, które są generowane przez dyfuzję wiedzy. Wykorzystuje się w tym celu różnorodne kanały jej transferu (Majewska, Szulczyńska, 2012, s. 105). Inaczej formułując myśl, można powiedzieć, że na podstawie pozyskiwanej (tworzonej) wiedzy powstają innowacje przyrostowe, tj. praktyczne zastosowania istniejącej już wiedzy. W wyniku **absorpcji wiedzy** pochodzącej z różnych kanałów, jej przepływu w postaci imitacji cudzych pomysłów (rozwiązań) można zwiększyć poziom technologiczny organizacji. Wspomniana zdolność do absorpcji umożliwia prowadzenie działalności innowacyjnej przy wykorzystaniu posiadanych zasobów wiedzy. Wpływają na to w szczególności dwie cechy wiedzy: **symultaniczność i nieliniowość** (Majewska, Szulczyńska, 2012, s. 5). **Symultaniczność** wiedzy oznacza, że ta sama wiedza może być spożytkowana przez wiele organizacji i osób jednocześnie. Z kolei **nieliniowość** wiedzy wyraża się w tym, iż ta sama wiedza zastosowana w różnych organizacjach czy państwach przynosi odmienne rezultaty, tj. zróżnicowane innowacje przyrostowe. W konsekwencji organizacje (kraje) mające dopływ identycznej wiedzy mogą rozwijać się w różnym tempie, co wynika z występowania odmiennych poziomów potencjału absorpcji (w szczególności posiadanej wiedzy technicznej, możliwości w zakresie uczenia się). Powoduje to istotne zróżnicowanie innowacji przyrostowych

w organizacjach, których źródłem staje się ta sama wiedza (Hatch, 2002, s. 157–159).

Biorąc pod uwagę stadium rozwoju organizacji (kraju), w którym znajduje się gospodarka Polski, tj. fazy przejścia między stadium rozwoju stymulowanego efektywnością a stadium stymulowanego innowacjami, do wyboru pozostają dwie możliwości (Soszyńska, 2012, s. 44). Albo uzyska się to najwyższe stadium, albo spadnie się do stadium niższego. Ta ostatnia opcja byłaby regresem i to istotnym, rozpatrywana zwłaszcza w kontekście postrzegania przyszłego rozwoju organizacji (kraju).

W literaturze przedmiotu formułuje się twierdzenie, że podstawowym problemem w rozwoju społeczno-gospodarczym staje się budowa adekwatnego potencjału, zdolności organizacji (gospodarki, społeczeństwa) do tworzenia i absorpcji wiedzy, przede wszystkim wiedzy technologicznej. W związku z powyższym uważa się, że wiedza była i pozostaje podstawową determinantą wzrostu gospodarczego jedynie w tych państwach, które zbudowały trwałe zasoby potencjału społeczno-gospodarczego przez wieloletni wysiłek inwestycyjny, tj. uzyskały zdolność do tworzenia i absorpcji wiedzy, a także uzyskały odpowiednio wysokie stadium rozwoju społeczno-gospodarczego (Soszyńska, 2012, s. 44–45). Dysproporcja występująca między poziomem europejskiej nauki i edukacji a nieumiejętnością przetworzenia tego poziomu na sukcesy technologiczne i gospodarcze została określona „europejskim paradoksem” (Galar, 2009, s. 43). Odnosi się to w szczególności do innowacji przełomowych, które są niezbędne do uzyskania przewagi konkurencyjnej i wywołują nowy impuls rozwojowy.

Współcześnie coraz częściej występuje przekonanie, że tworzenie i absorpcja wiedzy w znaczącym stopniu determinowane są czynnikami instytucjonalnymi (instytucje, organizacje, instytucje formalne, instytucje nieformalne), składającymi się na system instytucjonalny, stanowiący przedmiot badań różnych nurtów ekonomii instytucjonalnej (Veblen, 1998; Landreth, Collander, 1998, s. 497–506).

### **Kształtowanie warunków sprzyjających podnoszeniu poziomu innowacyjności organizacji**

**N**owy paradygmat rozwojowy wymusza zmiany w relacjach między organizacjami, władzami samorządowymi, instytucjami pozabiznesowymi i rządem. Jedną z podstawowych ról administracji publicznej w XXI wieku powinno być koncentrowanie się na strategicznych celach i wyzwaniach, które wynikają z globalnej gospodarki. Takim celem z pewnością będzie kształtowanie **w warunków** sprzyjających podnoszeniu poziomu innowacyjności organizacji (przedsiębiorstw), regionów i kraju. Uważa się powszechnie, że sukces cywilizacyjny i społeczno-gospodarczy odniosą te społeczności, państwa, regiony i organizacje, które wykształcą i wywołają w sobie endogeniczną zdolność do generowania



kreatywności i innowacji (wiedza kreatywna, kapitał intelektualny).

Wszystkie różnorodne cele strategiczne, programowane w UE lub w kraju, powinny charakteryzować się ograniczoną liczbą wymiernych celów i zmierzać do wpisania ich w motyw przewodni. Takim celem staje się inteligentny, zrównoważony rozwój, który powinien sprzyjać włączeniu społecznemu. Trajektoria (ścieżka) trwałego, zrównoważonego rozwoju wymaga określonych determinant, jakimi są przedsiębiorczość, kreatywność, innowacyjność, środki finansowe, potrzeby (preferencje) konsumentów oraz możliwości, które kształtuje rynek. Niezależnie od występujących różnic w artykułowaniu poszczególnych ścieżek rozwoju (determinant) należy się zgodzić z twierdzeniem, że innowacyjność organizacji rozpatrywana w różnych przekrojach klasyfikacyjnych stanowi wypadkową wielu złożonych i różnorodnych czynników, które warunkują zakres, skalę, intensywność i kierunki prowadzonej przez nie działalności innowacyjnej. Powszechnie przyjmuje się, że innowacyjność organizacji stanowi jedno z podstawowych źródeł osiągania przewagi konkurencyjnej. Każda terytorialnie zorientowana sieć, aby móc się rozwijać dynamicznie, potrzebuje **potencjału innowacyjnego**, a tym samym nowych produktów, nowych usług, nowej technologii i nowych systemów organizacyjnych (Janasz, Janasz, 2014, s. 49–66).

Zwrócić należy uwagę na teorie regionu uczącego się i regionu kompleksowego (Krawczyk-Sokołowska, 2012, s. 89–99). Koncepcja regionu uczącego się odnosi się do twierdzenia, że innowacje są głównym czynnikiem rozwoju regionalnego i wpływają na poziom rozwoju społeczno-gospodarczego. Z kolei koncepcja regionu kompleksowego nawiązuje do pojęcia regionu niedomkniętego, tj. administracyjnie określonego, ale otwartego na różne relacje międzyregionalne, obejmujące strumienie informacji, wiedzy, innowacji, technologii, finansów i ludzi.

Niezwykle ciekawym przykładem wyjątkowej kreatywności i innowacyjności jest Izrael. To niewielkie państwo leżące na Bliskim Wschodzie jest „królem start-upów”. Przedsiębiorstwa technologiczne i inwestorzy z prawie całego świata kierują swe kroki do Izraela i wszędzie widzą niespotykane połączenie odwagi, kreatywności i zapału. To właśnie są cechy, które pozwoliły uczynić z tego państwa miejsce największej liczby start-upów przypadającą na liczbę mieszkańców na świecie (Senor, Singer, 2013, s. 37). Jak piszą D. Senor i S. Singer (2013, s. 41): „jest rzeczą niemożliwą, by najważniejsze firmy technologiczne ignorowały Izrael i większość z nich tego nie robi; prawie połowa topowych firm technologicznych na świecie kupiła w Izraelu start-upy lub otworzyła tam ośrodki badań i rozwoju”. Izrael specjalizuje się w przedsiębiorczości tzw. ambitnej – start-upach, które mogą powodować transformację działów przemysłu na świecie. Dla świata, w tym Polski, która poszukuje drogi do innowacyjności, Izrael powinien być naturalnym terenem do prowadzenia badań i poszukiwań (Senor, Singer, 2013, s. 46–47).

Innowacje zaczynają się od kreatywnych pomysłów, które w następstwie czasu przekładają się na wynalazki, produkty, usługi, procesy i metody. Nie ma innowacyjności bez kreatywności. Ta ostatnia polega na tworzeniu powiązań. Innowacje nie mogą powstawać, jeśli podmiotom doznającym i gospodarującym brakuje pasji (Gallo, Jobs, 2011, s. 40). Bez tej cechy osobowościowej nadzieja na stworzenie koncepcji przełomowych jest niewielka. Wszystkie innowacyjne organizacje mają wizjonerskich liderów. Wizja jest niezbędna, by rozwijała się inwencja twórcza (Gallo, Jobs, 2011, s. 92; Grego-Planer i in., 2011). Należy jednak pamiętać, że „innowacje są dla długodystansowców, a nie sprinterów”, jak twierdzi prof. D. Breznitz z Uniwersytetu w Toronto (Stodolak, 2015, s. 76).

### **Niezbędność synchronizacji innowacyjnej polityki ponadnarodowej makro- i mikroekonomicznej**

W związku ze zmianami paradygmatu cywilizacyjnego i wyzwań globalizacyjnych niezbędna staje się racjonalna synchronizacja polityki makro- i mikroekonomicznej. W tej płaszczyźnie wzrasta, a nie zmniejsza się rola państwa w kreowaniu otoczenia przedsiębiorstw, przede wszystkim otoczenia edukacyjnego (Mączyńska, 2008, s. 17–18). Pociąga to za sobą niezbędność ciągłego monitorowania przemian w gospodarce światowej, w tym procesów zachodzących w krajach Azji.

Ważną inspiracją zmierzającą do pogłębienia badań jest nowo powstała strategia Europa 2020 w Unii Europejskiej, która obejmuje trzy priorytety wzajemnie ze sobą powiązane (Europa 2020, 2010):

- Rozwój inteligentny – rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji,
- Rozwój zrównoważony – polegający na wspieraniu gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, przyjaznej i bardziej konkurencyjnej,
- Rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu – wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

W celu materializacji wspomnianej strategii i podniesienia jej skuteczności kraje członkowskie UE będą zmuszone do podejmowania wielu różnorodnych działań zmieniających krajowe polityki innowacyjne (Ołędrowicz, Krupowicz, 2010, s. 203):

- niezbędność reformowania krajowych i regionalnych systemów oraz prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej (rozwijanie określonych specjalizacji, zacieśnianie współpracy międzyuczelnianej) ze społecznością badawczą i biznesem, dostosowanie krajowych procedur finansowania stymulujących rozpowszechnianie technologii na całym terytorium UE, zapewnienie odpowiedniej liczby absolwentów nauk ścisłych, matematycznych, wprowadzenie do edukacji szkolnej elementów kreatywności, przedsiębiorczości i innowacyjności),
- promowanie wydatków na wiedzę przez stosowanie systemu ulg podatkowych, a także instrumentów

finansowych stymulujących wzrost prywatnych przedsięwzięć (inwestycji) w sferę badawczo-rozwojową,

- wprowadzenie wsparcia pośredniego, regulacyjnego, tj. zmian podatkowych na rzecz inwestycji wspierających pochodzących z otoczenia biznesu, dotyczyć to także powinno innych instytucji, których funkcjonowanie sprzyjać może zwiększaniu rozwoju technologicznego i innowacyjnego poszczególnych krajów. W ciągu najbliższych dziesięciu lat projektowane zmiany przebiegać mają pod hasłem Unia Innowacji – i stać się częścią strategii Europa 2020.

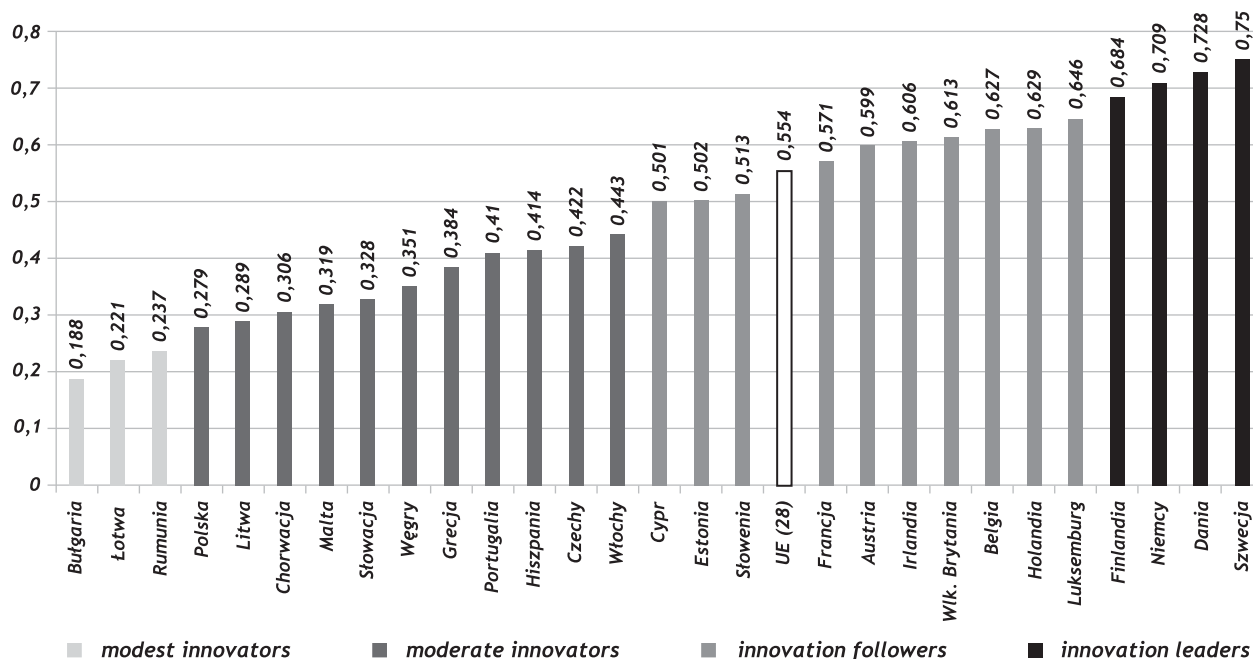
W modelu otwartym innowacji podstawową zasadą staje się maksymalizacja wartości płynącej z różnych pomysłów, które mogą się pojawić zarówno w organizacji, jak i poza nią. Oznacza to, że granice między organizacją a otoczeniem przestają być szczelne, stają się otwarte, co skraca długość trwania procesu innowacyjnego (Chesbrough, 2003). Współcześnie rozwiązania z obszaru open source (otwarte źródło) są coraz częściej wykorzystywane w procesach innowacyjnych. Mogą one przybierać różny kształt i zakres – od kreowania innowacyjnych rozwiązań inspirowanych potrzebami konsumentów (user – driven innovation) po organizowanie procesu innowacyjnego w postaci otwartego modelu biznesowego (open source business). Coraz więcej organizacji zaczęło otwierać się na otoczenie i interesariuszy przez angażowanie ich w procesy innowacyjne i współtworzenie nowych rozwiązań przez klientów. Z innowacjami opracowywanymi przez użytkowników ściśle wiąże się pojęcie ekonomii free revealing, wolnego dostępu do bezpłatnego ujawniania zastrzeżonych informacji o wynalazku innym, uzyskanym dzięki prywatnym nakładom osób lub organizacji, dzięki czemu stają się one swoistym dobrem publicznym. Ciekawą ilustracją zastosowania ekonomii free revealing może być Uniwersytet w Glasgow – uczelnia utworzyła specjalną stronę internetową – Easy Acces IP, na której bezpłatnie udostępnia się własność intelektualną. Za pośrednictwem platformy udostępniane jest ok. 90% wyników badań prowadzonych na uczelni (Open Source ..., <http://www.pi.gov.pl/parp/chapter>, 2011). Według ekspertów, możliwe jest zarówno korzystanie z teorii free revealing (bezpłatne dzielenie się wiedzą) i systemu licencjonowania, ponieważ oba te systemy mogą być wykorzystywane w sposób komplementarny, na zasadzie dopełniania i współdziałania (Open Source ..., <http://www.pi.gov.pl/parp/chapter>, 2011, s. 2). W określonych sytuacjach korzystniejszy może być system licencjonowania, w innych podejście free revealing, co z punktu widzenia dobra społecznego jest bardziej korzystne.

Z dotychczasowych badań wynika, że innowacyjność polskich przedsiębiorstw, oceniana na podstawie wykorzystywanych wskaźników do pomiaru tego rodzaju działalności, odbiega in minus od poziomu notowanego w większości krajów UE. Odnosi się to nie tylko do innowacji produktowych i procesowych, ale również organizacyjnych i marketingowych. Znaczenie tych ostatnich, jak już sygnalizowano, wzrasta we współczesnym świecie. W unijnym ujęciu porównawczym,

innowacyjność polskiej gospodarki jest umiarkowana. Potwierdzają ten fakt różne badania i raporty, z których jednym z najważniejszych jest raport pt. „*Innovation Union Scoreboard 2014*”. Innowacyjność jest w tej metodyce mierzona na podstawie wskaźnika złożonego (syntetycznego), który obejmuje swym zakresem składowe szeregi różnych wskaźników. Według najnowszej edycji wyżej wymienionego raportu, Polska, co prawda, awansowała z ostatniej grupy skromnych innowatorów (modest innovators) do grupy umiarkowanych innowatorów (moderate innovators), ale jest klasyfikowana jako ostatnia w tej grupie, osiągając syntetyczny wskaźnik innowacyjności na poziomie 0,279 (rys. 1). Zgodnie z wynikami badania, sumaryczny wskaźnik innowacyjności dla Polski w 2013 roku kształtował się na poziomie 50,5% średniego wskaźnika dla krajów UE (28), co stanowiło przesłankę, że kraj znalazł się wśród umiarkowanych innowatorów. Do ostatniej grupy skromnych innowatorów zaliczono kraje, których sumaryczny wskaźnik innowacyjności kształtował się poniżej 50% średniego wskaźnika dla krajów UE. Do tej ostatniej grupy zaliczono jedynie trzy kraje: Rumunię (0,237), Łotwę (0,221) i Bułgarię (0,188). Średni wskaźnik dla krajów UE kształtował się na poziomie 0,554 w badanym okresie. Grupę liderów stanowią kraje, w których sumaryczny wskaźnik innowacyjności przyjmował wartości powyżej 120% średniego wskaźnika krajów UE (innovation leaders). W grupie doganiających (innovation followers) znajdują się kraje, których wartości średniego wskaźnika dla krajów UE przyjmowały poziom z przedziału 90–120%. Sumaryczne wskaźniki innowacyjności dla krajów UE wykazywały wyraźny trend rosnący w latach 2006–2013, natomiast Polska charakteryzowała się dość stabilnym poziomem, z minimalnym trendem pro wzrostowym. Z kolei według najnowszego raportu „*Innovation Union Scoreboard 2015*” wynika, że Polska osiągnęła syntetyczny wskaźnik innowacyjności na poziomie 0,313, który daje jej miejsce wśród krajów o umiarkowanej innowacyjności (moderate innovators) (Innovation Union Scoreboard, 2015, s. 5).

Warto zauważyć, że Polska zgłosiła w 2014 roku najwięcej patentów (475) do Europejskiego Urzędu Patentowego (EPO) wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Czechy zajęły drugie miejsce (167), a trzecie Słowenia (123) (Polska przyspiesza z patentami, [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86197](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197), 2015).

Polskie organizacje (przedsiębiorstwa) zajmują jedno z ostatnich miejsc, jeśli się weźmie pod uwagę: średnie nakłady na działalność innowacyjną, odsetek podmiotów wdrażających innowacje, średnią wartość produkcji sprzedanej wyrobów nowych lub istotnie ulepszonych, niską pozycję w zakresie działalności badawczo-rozwojowej zarówno pod względem nakładów, jak i liczby organizacji prowadzących taką działalność. Wspieranie innowacyjności wymaga wielu działań w różnych obszarach, ponieważ źródeł innowacyjności jest wiele i istotną rolę w procesie innowacyjnym spełniają uwarunkowania kulturowe i społeczne (Bendyk, 2010, s. 71–88). Podejmuje się kwestie potencjału kreatywnego społeczeństwa,



Rys. 1. Potencjał innowacyjny krajów Unii Europejskiej  
 Źródło: *Innovation Union Scoreboard 2014*, s. 5

za pomocą którego można wiele powiedzieć o kondycji innowacyjności gospodarki. W rezultacie istotne dla przyszłości kraju i Europy są przemiany w sferze kulturowej oraz wzrost kapitału społecznego stymulującego innowacje nietechnologiczne (Bendyk, 2010, s. 71–88).

Wychodząc naprzeciw konieczności podejmowania tematyki innowacyjności i spojrzenia strategicznego na poziomie krajowym, Ministerstwo Gospodarki przygotowało *Strategię innowacyjności i efektywności gospodarki na lata 2011–2020. Dynamiczna Polska*<sup>1</sup>. Przywołana strategia zwraca uwagę na znaczenie, jakie innowacyjność powinna pełnić w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju w nadchodzących latach. Ma być jednym z dziewięciu dokumentów strategicznych determinujących rozwój kraju w perspektywie średnio- i długookresowej. Przyjmuje ona (podkreśla) rolę innowacyjności jako podstawowego czynnika decydującego o konkurencyjności. W jej części diagnostycznej zidentyfikowano słabe cechy polskiej gospodarki, sformułowano wizję jej rozwoju, w określonym horyzoncie czasu, a także sformułowano podstawowy cel strategiczny, według którego: Polska ma być gospodarką innowacyjną, opierającą się na wysoko wykształconym społeczeństwie i sprawnym zarządzaniu, co ma wpłynąć na pozycję kraju w europejskich i światowych rankingach innowacyjności.

### Nieskuteczność polskiej polityki innowacyjnej

Poziom innowacyjności organizacji w istotnej mierze determinowany jest wyborem i konstrukcją narzędzi oraz instrumentów polityki innowacyjnej ponadnarodowej, krajowej i regionalnej (Czerniak, 2013, s. 275–282; Weresa, 2014, s. 194–230). Rozważania teoretyczne odnoszące się do modeli przebiegu procesu

innowacyjnego pozwalają na określenie istotnych składowych elementów modelu zintegrowanego procesu innowacyjnego. Potwierdzają one, że niezbędna jest integracja różnorodnych i rozległych relacji rynkowych (system sieci) oraz elastyczne dostosowanie do wymagań rynku i możliwości organizacji przez proces innowacji ciągłej, tj. systematycznej modyfikacji produktów i usług.

Polityka innowacyjna w różnej skali oddziałuje na podmioty tworzące narodowy system innowacji. Nieskuteczność krajowej polityki innowacyjnej wynika ze słabości poszczególnych segmentów narodowego systemu innowacji, jak również z nikłych powiązań występujących między nimi (wielkość i struktura ponoszonych nakładów, polityka podatkowa, system ochrony własności intelektualnej, polityka konkurencji, system norm prawnych). Podmioty gospodarowania i instytucjonalne tworzące narodowy system powinny kształtować kulturę nowego typu, która powinna uwzględniać takie wartości i postawy, jak: przedsiębiorczość, kreatywność, wiedza, aktywność, profesjonalizm, zaangażowanie w działalność organizacji, zdobywanie nowych kwalifikacji i umiejętności z wykorzystaniem nowych technologii.

Poziom nakładów finansowych na działalność badawczo-rozwojową w Polsce jest relatywnie niski, co negatywnie oddziałuje na innowacyjność. Nakłady na tę działalność kształtują się w relacji do PKB w ostatnim okresie transformacji na prawie niezmiennym niskim poziomie. W okresie recesji wydatki na B+R spadały. Istotną wadą struktury przedmiotowej prowadzonych prac badawczo-rozwojowych jest w kraju relatywnie duży udział badań podstawowych w stosunku do tej pierwszej kategorii. W konsekwencji oznacza to nikłe przesłanki lub małe jej rozmiary

prowadzące do płaszczyzny wspólnych badań przedsiębiorstw i szkolnictwa wyższego, które koncentruje się na badaniach podstawowych. W Polsce brakuje wystarczającej koncentracji nakładów inwestycyjnych, przy niewielkiej ich skali, na wybranych dziedzinach wiedzy i technologii, co powoduje ich rozproszenie na różne obszary dziedzin, przez co nie tworzy się oczekiwanego efektu synergicznego. Ma to na przykład miejsce w Finlandii i Irlandii. Polscy przedsiębiorcy na czołowym miejscu wymieniają jako barierę brak wystarczających własnych środków na innowacje. Najsilniej to ograniczenie odczuwały małe przedsiębiorstwa innowacyjne. W krajowym systemie podatkowym nie ma wystarczających zachęt dla wspierania działalności badawczo-rozwojowej (niski poziom zaufania). Dotychczas występujące preferencje podatkowe okazują się nieskuteczne. Potwierdza ten fakt niewielki krąg podmiotów, które z nich korzystają.

Przedsiębiorstwa napotykać na znaczne trudności w finansowaniu innowacji ze źródeł zewnętrznych. Dotyczy to w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw. Uzyskanie na przykład środków finansowych na finansowanie innowacji technologicznych ze strony Unii Europejskiej jest utrudnione przez nadmiernie skomplikowaną procedurę i konkurencję ze strony programów operacyjnych, a także brak w pełni ukształtowanego rynku B+R, niedostateczną współpracę między sektorem B+R a sektorem biznesu, dużą liczbę aktów normatywnych, częste ich zmiany, nadmierną formalizację i biurokratyzację.

Uproszczenie możliwości udzielania państwowej gwarancji dla spłaty kredytów na innowacyjne inwestycje wpłynęłoby pozytywnie na realizację przez organizacje przedsięwzięć innowacyjnych. Odnosić się to powinno w szczególności do generowania innowacji radykalnych (duże ryzyko), pomysłów dotyczących wiodących dziedzin przemysłu, zaawansowanych technologicznie. Kolejną ścieżką prowadzącą do tego celu mogłoby być obniżenie rygorów dotyczących możliwości uzyskania statusu centrum badawczo-rozwojowego przez przedsiębiorstwa przemysłowe. Dotychczasowy ich wpływ jest niewielki. Wynika to z surowych kryteriów, które są wymagane, aby uzyskać status centrum badawczo-rozwojowego (przychody co najmniej 1,2 mln EUR, 20% wspomnianej kwoty ma pochodzić ze sprzedaży własnych usług badawczo-rozwojowych).

Ogólną przeszkodą (barierą) w zdynamizowaniu innowacji technologicznych jest wysoka biurokratyzacja polskich instytucji publicznych, co zmniejsza skłonność do podejmowania ryzykownych działań innowacyjnych przez podmioty gospodarcze. Pociąga to za sobą niezbędność deregulacji, poluzowania szeregu ograniczeń, co może stymulować i otwierać nowe przestrzenie innowacyjne. W zdecydowanie małym stopniu realizowane są innowacje technologiczne w ramach partnerstwa publicznoprawnego.

Rozważyć należałoby koncepcję powstania profesjonalnych pośredników funkcjonujących między jednostkami naukowymi a przedsiębiorstwami – brokerów innowacji.

Zadaniem brokerów innowacji byłoby przekazywanie informacji o nowych wynikach badawczych, pośrednictwo przy zawieraniu umów kupna-sprzedaży wyników badań, pośrednictwo w transferze wiedzy i technologii (sprzedaż, nieodpłatne przekazanie wyników badań), zakładanie spółek typu spin-off, zajmowanie się tworzeniem sieci kontaktów, organizowanie spotkań przedsiębiorców z pracownikami naukowymi. W ocenie OECD brak efektywnych pośredników technologii stanowi istotny problem polskiego systemu innowacji. W określonej skali funkcję pośredników w komercjalizacji nowych rozwiązań technologicznych mogą spełniać uczelniane centra transferu technologii funkcjonujące w niektórych uczelniach. Warunkiem niezbędnym do tego jest poprawa pośrednictwa w transferze wiedzy i technologii wyników badań i prac rozwojowych do gospodarki. Sposób finansowania instytucji pośredniczących w transferze technologii, powinien być w znacznej mierze skorelowany z osiąganymi rezultatami.

Kolejną przesłanką zdynamizowania innowacji w przedsiębiorstwach jest wzmocnienie motywacji wynalazców i innowatorów przez premiowanie i nagradzanie ich za efektywne innowacje i wynalazki. Wiedza i umiejętności techniczne powinny znajdować odpowiednie uznanie i gratyfikację materialną w systemie płacowym przedsiębiorstw. Byłoby to korzystne z punktu widzenia generowania innowacji.

## Podsumowanie

Naczelna kadra kierownicza organizacji powinna nie tylko inicjować i stymulować działania innowacyjne, lecz traktować tę działalność jako podstawę strategii przedsiębiorstwa. Niestety, słabością zarządzania w krajowych organizacjach jest przewaga myślenia operacyjnego, bieżącego nad strategicznym myśleniem. Innowacyjność z kolei nie stanowi, jak dotychczas, głównej determinanty strategii rozwoju przedsiębiorstw. Formułowanie wizji przyszłości wymaga od organizacji nowych kompetencji w zarządzaniu, a nie jedynie operacyjnej efektywności, ale przede wszystkim perspektywy **wymiany strategicznej**, tj. przełomowych, nowatorskich idei, które uruchomią ludzką wyobraźnię i inicjatywę spełniającą swoją funkcję w przyszłości. Tematyka związana z myśleniem o przyszłości determinowana jest zjawiskami o charakterze ekonomicznym, społecznym, psychologicznym i kulturowym (Janasz, 2014, s. 19). W działalności badawczo-rozwojowej niezbędna jest tolerancja i prawo do ryzyka, bez takiej postawy trudno sobie wyobrazić działania innowacyjne na szerszą skalę. Stąd postuluje się możliwość obejmowania ubezpieczeniem ryzyka kierownictwa organizacji przed odpowiedzialnością za straty w przypadku niepowodzenia w zakresie innowacji (ubezpieczenie typu Directors, Officers). Zmniejszyłoby to poziom ryzyka kierownictwa organizacji z tytułu ewentualnych strat, a tym samym pomniejszyłoby obawy przed podejmowaniem decyzji.

Duże, przełomowe i radykalne innowacje, biorąc pod uwagę duże nakłady kapitałowe, relatywnie długi horyzont czasowy dochodzenia do spodziewanego

efektu końcowego, a także duże ryzyko nieosiągnięcia spodziewanego rezultatu, w większej skali powinny być realizowane we współpracy i przy udziale jednostek naukowych (alianse strategiczne, konsorcja, joint venture, klastry). Dzięki współpracy może następować przepływ myśli naukowo-technicznej, co jest korzystne, ponieważ kształtuje klimat kooperacji, grupowanie się i tworzenie korzystnych form funkcjonowania (np. tzw. montaż finansowy).

Jednym z warunków zdynamizowania innowacji jest doprowadzenie do współpracy w wielu dziedzinach krajowych jednostek naukowo-badawczych z odpowiednimi ośrodkami badawczymi zagranicą. Przewodzące zagraniczne ośrodki badawcze posiadają na ogół lepszą aparaturę naukowo-techniczną i przeznaczają większe środki na badania. Położenie większej artykulacji niż dotychczas w jednostkach naukowo-badawczych na badania stosowane, zamawiane przez organizacje, które stanowią podstawę ich innowacyjności. Niezbędne są tutaj określone kryteria, które wpływają na pogłębienie koncentracji wysiłku badawczego na badaniach rozwojowych i stosowanych. Sprzedaż technologii, która powstaje w jednostkach naukowych w oderwaniu od przedsiębiorstw jest trudniejsza, bardziej kosztowna i czasochłonna. Wśród kadry naukowej na ogół występuje przekonanie, że dążenie do wartości dodanej (zysku) stoi w sprzeczności z poszukiwaniem prawdy. Trzeba stworzyć dobre warunki do komunikacji badaczy z przedsiębiorstwami, a także odpowiedni system zachęt do zakładania przez pracowników naukowych własnych firm. Generowana na uczelniach wiedza może trafiać do sfery produkcyjnej przez specjalnie tworzone przedsiębiorstwa określane mianem akademickich spin-off lub spin-out: firmy tworzone przez uczelnie, przez pracowników uczelni, organizacje tworzone wokół licencji i nowo powstałe organizacje prowadzące wspólne projekty badań. Aby nie przeciągać procesów badawczych w czasie, w jednostkach naukowych należy zmierzać w kierunku dokonywania transferu technologii przez sprzedaż praw patentowych lub udzielanie licencji, powoływanie biur funkcjonujących w szkołach wyższych, zwiększanie dostępu do nowoczesnej aparatury badawczej bez konieczności jej kupowania, a także zwiększenie siły powiązań jednostek naukowych z przedsiębiorstwami. Warunkiem zdynamizowania innowacyjności w kraju jest także zwiększenie nakładów na sferę B+R sektora prywatnego, uzupełnianie środków prywatnych środkami pochodzącymi z budżetu, europejskich funduszy kohezyjnych, kształtowanie kultury innowacyjnej i system edukacji rozwijającego kreatywność i innowacyjność. Różnorodność determinant, które wpływają na poziom innowacyjności organizacji, określa konieczność dokonywania wyboru własnego montażu modelu biznesowego, priorytetowe go celu, jakim jest innowacja.

Oceny strategiczne są coraz bardziej złożone, natomiast wybory nabierają cech silnie zrelatywizowanych. Nie wykształca się ani model rozstrzygający, ani dominująca szkoła myślenia. Dlatego wybory strategiczne

muszą być permanentnie poddawane modyfikacjom i ocenie (niepewność, niestanne zmiany, dynamika, ruch, zasada sprzężeń zwrotnych, interakcje). Zarządzanie rozwojem organizacji polega więc z jednej strony na dążeniu do wydłużania czasu zmian pozytywnych, z drugiej na zmniejszaniu bądź eliminowaniu zmian negatywnych, które składają się na proces innowacyjny.

---

**prof. dr hab. Władysław Janasz**  
**Uniwersytet Szczeciński**  
**Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług**  
**e-mail: [wladyslaw.janasz@wzieu.pl](mailto:wladyslaw.janasz@wzieu.pl)**

---

**dr hab. Krzysztof Janasz, prof. US**  
**Uniwersytet Szczeciński**  
**Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania**  
**e-mail: [gkrja@poczta.onet.pl](mailto:gkrja@poczta.onet.pl)**

### Przypis

<sup>1)</sup> Raport z dnia 12.07.2011 r., Warszawa 2011.

### Bibliografia

- [1] Antczak Z. (2013), *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluujące przestrzeni organizacyjnej (w optyce badawczej knowledge management)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [2] Bednarczyk M. (2011), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach regionu lubuskiego*, maszynopis, Szczecin.
- [3] Bendyk E. (2010), *Kulturowe i społeczne uwarunkowania innowacyjności*, [w:] *Innowacyjność 2010*, Raport przygotowany pod kierunkiem A. Wilmańskiej, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 71–88.
- [4] Chesbrough H.W. (2003), *Open innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- [5] Czerniak J. (2013), *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*, Difin, Warszawa.
- [6] Drucker P.F. (1999), *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [7] *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, KOM (2010) 2020, wersja ostateczna, Bruksela.
- [8] Galar R. (2009), *Kreatywna i innowacyjna Europa wobec wyzwań XXI wieku. Scenariusz optymistyczny*, [w:] A. Kulkliński, K. Pawłowski, J. Woźniak (red.), *Kreatywna i innowacyjna Europa wobec wyzwań XXI w.*, Biblioteka Małopolskiego Obserwatorium Polityki Rozwoju, Kraków, s. 43.
- [9] Gallo C., Jobs S. (2011), *Sekrety innowacji zupełnie inaczej – reguły przełomowego sukcesu*, Wyd. Znak litera nova, Kraków.
- [10] Grego-Planer D., Popławski W., Zastempowski M. (2011), *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.



- [11] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2008), *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwania ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa.
- [12] Handy Ch. (1996), *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, ABC, Warszawa.
- [13] Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [14] *Innovation Union Scoreboard 2014*, Enterprise and Industry.
- [15] *Innovation Union Scoreboard 2015*, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMES.
- [16] Janasz W. (2011), *Innowacje w strategii gospodarczej Unii Europejskiej*, [w:] W. Janasz (red.), *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*, Difin, Warszawa, s. 32–36.
- [17] Janasz W. (2013), *Wiedza w procesie innowacyjnym organizacji*, [w:] J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacje i jakość zarządzaniu organizacjami*, CEDEWU.PL, Warszawa, s. 35–58.
- [18] Janasz W. (2014), *Strategiczne podejście do zarządzania organizacjami*, [w:] K. Janasz, J. Wiśniewska (red.), *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa, s. 19.
- [19] Janasz W., Janasz K. (2014), *Strategic Approach Adopted by Organizations in an Uncertain Environment*, [in:] A. Jaki, T. Rojek (eds.), *Managing Organizations in Changing Environment. Models – Concepts – Mechanisms*, Cracow University of Economics, Cracow 2014, s. 49–66.
- [20] Krawczyk-Sokołowska J. (2012), *Innowacyjność przedsiębiorstw i jej regionalne uwarunkowania*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
- [21] Krupski R. (2012), *Wiedza i postawy pracownicze w badaniach empirycznych w konwencji zasobowej zarządzania strategicznego*, [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 94–95, 99.
- [22] Landreth H., Collander D.C. (1998), *Historia myśli ekonomicznej*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [23] Łobejko S. (2008), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie sieciowym*, [w:] *Innowacyjność 2008. Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania, społeczne determinanty*, Raport (pod red. A. Żołnierskiego), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 74.
- [24] Majewska M., Szulczyńska U. (2012), *Innowacje przyrostowe jako źródło postępu technologicznego w gospodarce opartej na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 702, seria Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 87, s. 105.
- [25] Marciniak S. (2002), *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika rozwoju gospodarczego*, [w:] L. Białoń, C. Pietras, T. Obrębski, S. Marciniak (red.), *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, Politechnika Warszawska, Warszawa, s. 63–65.
- [26] Mączyńska E. (2008), *Wstęp*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, Warszawa.
- [27] Morawski M. (2005), *Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 74–75.
- [28] Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- [29] Obrębski T. (2002), *Kapitał ludzki w Polsce*, [w:] L. Białoń, C. Pietras, T. Obrębski, S. Marciniak (red.), *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, Politechnika Warszawska, Warszawa, s. 44.
- [30] Olędrowicz M., Krupowicz R., *Europa 2020: Komisja Europejska przedstawia nową strategię gospodarczą dla Europy*, Portal Innowacji, <http://pi.gov.pl/aktualnosci>, data dostępu: 06.08.2010 r.
- [31] *Open Source – zastosowanie otwartego podejścia w procesach innowacyjnych*, [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86197](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197), data dostępu: 09.11.2011 r.
- [32] *Polska przyspiesza z patentami*, [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86197](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197), data dostępu: 29.05.2015 r.
- [33] Senor D., Singer S. (2013), *Naród start-upów. Historia cudu gospodarczego Izraela*, Wyd. Studio Emka, Warszawa.
- [34] Soszyńska E. (2012), *Modernizacja technologiczna, potencjał społeczny a wzrost gospodarczy – wnioski dla Polski*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Gospodarka Polski 1990 – 2011*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 44–45.
- [35] Stodolak S. (2015), *Nowe paliwo dla polskiej gospodarki*, „Newsweek”, Nr 23/15, s. 76.
- [36] Veblen Th.B. (1998), *Teoria klasy próżniaczej*, MUZA S.A., Warszawa.
- [37] Weresa M.A. (2014), *Polityka innowacyjna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [38] Wosiek M. (2012), *Regionalne zróżnicowanie kapitału intelektualnego*, [w:] M. Woźniak (red.), *Gospodarka Polska 1990–2011*, t. 2, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 49.
- [39] *Zasoby Internetu*: [http://www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86197](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197), data dostępu: 03.12.2011 r.

### **Creative Restructuring of Modern Intelligent Organizations in the Light of the Global Flow of Knowledge Capital and Values**

#### **Summary**

This article presents the factors that determine the conditions for the functioning of organizations in today's fast-changing economy. Theoretical deliberations on the model of innovative process allow to identify major reasons behind creating the model of integrated innovative process. They indicate it is essential to integrate different and extensive market networks (market systems) and flexibly adjust to market requirements and organizational capability, i.e. undergo continuous restructuring (modify products, technologies and services). To a various extent, innovative policy exerts an effect on entities making up national innovation system. Ineffectiveness of domestic innovation policy stems from the weak points of certain segments of the national innovation system as well as weak relations among these segments (amount and structure of capital, fiscal policy, intellectual property protection system, competition policy, system of legal norms).

#### **Keywords**

innovation, organization, strategy, management