

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 393

Problemy rozwoju regionalnego i lokalnego

Redaktorzy naukowci
Małgorzata Markowska
Dariusz Głuszczyk
Andrzej Sztando



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-511-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Andrzej Prusek: Terytorialny aspekt rozwoju regionalnego w Unii Europejskiej a polityka spójności.....	11
Alla Melnyk, Viktoriia Adamyk: Ubóstwo w regionach Ukrainy: przyczyny i skutki	19
Małgorzata Markowska, Danuta Strahl, Andrzej Sokółowski, Marek Sobolewski: Klasyfikacja dynamiczna regionów Unii Europejskiej szczebla NUTS 2 z uwagi na wrażliwość na kryzys ekonomiczny (obszar: zmiany w gospodarce).....	32
Krzysztof Malik, Karina Bedrunka: Efektywność strategiczna i alokacyjna polityki rozwoju regionu.....	45
Małgorzata Markowska: Ocena wrażliwości na kryzys gospodarstw domowych w unijnych regionach – analiza przestrzenno-czasowa	53
Anna Malina, Dorota Mierzwa: Wpływ globalnego kryzysu na procesy konwergencji gospodarczej krajów Europy Środkowo-Wschodniej.....	67
Małgorzata Golińska-Pieszyńska: Praktyki innowacyjne we współczesnej organizacji – uwarunkowania i tendencje.....	75
Beata Bal-Domańska: Propozycja poszerzonej miary bezrobocia	83
Waldemar A. Gorzým-Wilkowski: Województwo lubelskie – granica w polityce intraregionalnej a granice polityki intraregionalnej.....	93
Jakub Hadyński: Regionalny kontekst strategii Europa 2020 w Unii Europejskiej.....	102
Małgorzata Januszewska, Elżbieta Nawrocka: Innowacyjność przedsiębiorstw turystycznych jako czynnik rozwoju regionu turystycznego.....	111
Maja Kiba-Janiak, Tomasz Kołakowski: Dynamika i kierunki rozwoju inwestycji firm japońskich w województwie dolnośląskim	120
Iwona Maria Ładysz: Bezpieczeństwo ekonomiczne województwa dolnośląskiego a możliwości jego długookresowego rozwoju.....	133
Marek Obrębalski: Kontrakt terytorialny jako instrument wsparcia rozwoju regionalnego	142
Dorota Rynio: Strategiczne programowanie rozwoju społeczno-gospodarczego integrujących się regionów w Polsce	154
Aleksandra Zygmunt: Poziom nakładów na B+R w Polsce na tle pozostałych państw Unii Europejskiej.....	163

Roman Sobczak: Ocena zależności między zasobami ludzkimi dla nauki i techniki a poziomem PKB <i>per capita</i> państw Unii Europejskiej.....	172
Justyna Zygmunt: Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju regionalnego na przykładzie województwa opolskiego.....	184
Joanna Augustyniak: Rola i znaczenie państwowych wyższych szkół zawodowych w procesie rozwoju regionu.....	193
Tomasz Madras: Niedobór infrastruktury transportu lotniczego jako bariera rozwoju gospodarczego regionów.....	202

Summaries

Andrzej Prusek: Territorial aspect of regional development in the European Union vs. cohesion policy.....	11
Alla Melnyk, Viktoriia Adamyk: Poverty in the regions of Ukraine: causes and consequences.....	19
Małgorzata Markowska, Danuta Strahl, Andrzej Sokolowski, Marek Sobolewski: Dynamic classification of the EU NUTS 2 regions in terms of vulnerability to economic crisis (area: changes in economy).....	32
Krzysztof Malik, Karina Bedrunka: Strategic and allocation efficiency of regional development policy.....	45
Małgorzata Markowska: The assesment of vulnerability to economic crisis in EU regions households – spatio-temporal analysis.....	53
Anna Malina, Dorota Mierzwa: The impact of the global crisis on the processes of economic convergence in the countries of Central and Eastern Europe (CEE).....	67
Małgorzata Golińska-Pieszyńska: Innovative practices in a contemporary organization – opportunities and tendencies.....	75
Beata Bal-Domańska: The proposal of extended unemployment measure....	83
Waldemar A. Gorzym-Wilkowski: Lublin Voivodeship – the border in intra-regional policy vs. limits of the intraregional policy.....	93
Jakub Hadyński: Regional dimension of the Europe 2020 strategy in the European Union.....	102
Małgorzata Januszewska, Elżbieta Nawrocka: Innovation of tourist enterprises as an incentive for tourist region development.....	111
Maja Kiba-Janiak, Tomasz Kolakowski: Investments of Japanese companies in the Lower Silesian Voivodeship – dynamics and directions of development.....	120
Iwona Maria Ładysz: Economic security of the Lower Silesian Voivodeship and capabilities of its long-term development.....	133
Marek Obrebalski: Territorial contract as an instrument of supporting of regional development.....	142

Dorota Rynio: Socio-economic development strategic programming of integrating regions in Poland	154
Aleksandra Zygmunt: The R&D expenditure level in Poland in comparison with other European Union countries	163
Roman Sobczak: The assessment of dependence between human resources in science and technology and GDP <i>per capita</i> level of the European Union countries	172
Justyna Zygmunt: Entrepreneurship as a factor of regional development on the example of Opolskie Voivodeship	184
Joanna Augustyniak: The role and importance of professional higher education in the development process of the region	193
Tomasz Madras: Deficiency of air transport infrastructure as a barrier to regional economic development	202

Małgorzata Golińska-Pieszyńska

Politechnika Łódzka

e-mail: malgorzatago@gmail.com

**PRAKTYKI INNOWACYJNE
WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI –
UWARUNKOWANIA I TENDENCJE**

**INNOVATIVE PRACTICES
IN A CONTEMPORARY ORGANIZATION –
OPPORTUNITIES AND TENDENCIES**

DOI: 10.15611/pn.2015.393.07

Streszczenie: W artykule przedstawiono rozważania dotyczące tego, w jakim stopniu obecnie pojmowany proces innowacji staje się coraz bardziej złożony. Przeprowadzono analizę pod kątem teoretycznym, ze wskazaniem na opis przykładu dobrych praktyk innowacyjnych w funkcjonujących organizacjach. Zasygnalizowano, że poznanie mechanizmu funkcjonowania praktyk innowacyjnych ułatwia działanie, sprzyja rozwojowi organizacyjnemu, społecznemu i gospodarczemu.

Słowa kluczowe: proces innowacyjny, wiedza, kreatywność, innowacja społeczna.

Summary: In the article, considerations concerning the extent to which currently understood innovative process becomes more and more complex have been presented. Paying special attention to theoretical context an analysis has been carried out with the emphasis on the example of good innovative practices in the functioning of enterprises. It has been signaled that the cognition of the mechanism for the functioning of innovative practices facilitates action as well as favors organizational, social and economic development.

Keywords: innovative process, knowledge, creativity, social innovation.

1. Wstęp

Problematyka innowacyjności i dobrych praktyk innowacyjnych w organizacji jest dość złożona. Każda organizacja musi stale rozpoznawać zmiany w zachowaniu klientów, w rozwoju społeczności regionalnej, na bieżąco analizować etapy własnego rozwoju.

Dla osiągnięcia innowacyjności organizacji ważne jest kompleksowe podejście do procesu innowacyjnego, co oznacza koncepcję oscylującą wokół interakcji wewnątrz organizacji oraz między firmami a instytucjami wspomagającymi proces innowacyjny. Przy zdecydowanie wysokim ryzyku procesu badawczo-rozwojowego inicjatywom technicznym czy organizacyjnym powinny towarzyszyć inicjatywy dotyczące modyfikowania stosunków społecznych.

Powołując się na przykład Japonii, która swój sukces zawdzięcza innowacjom społecznym, można zapewne stwierdzić, że są one niezbędne do wprowadzania nowych rozwiązań o wymiarze technicznym, organizacyjnym, marketingowym. Należy wyraźnie podkreślić, że bez należytej dbałości o interakcje w organizacji i relacje ze wszystkimi podmiotami uczestniczącymi w procesach zmian, innowacje społeczne mogą nie skutkować poprawą dotychczasowej praktyki działania. Bardzo ważne jest wypracowanie systemu współpracy w organizacji i poza nią, co prowadzi do optymalnego wykorzystania jej zasobów, a w przyszłości do osiągnięcia sukcesu rynkowego.

W artykule podjęto próbę refleksji nad współczesnymi praktykami innowacyjnymi, gdy mechanizmy społeczne i aspekty psychologiczne poniekąd warunkują możliwość tworzenia innowacji, gdzie istotne są niekonwencjonalne sposoby myślenia, gdy cele organizacji są formułowane wokół budowania sieci społecznych i tworzenia innowacji społecznych.

2. Wiedza, innowacje, proces innowacyjny

Obserwacja realiów życia gospodarczego dostarcza wielu przykładów wskazujących, iż podstawą sukcesu wielu firm jest posiadana przez nie wiedza i innowacje. Stwarzanie w organizacji możliwości wykorzystania wiedzy każdego członka organizacji w naturalny sposób powiększa ogólny zakres wiedzy, stanowiący zasób organizacji (występuje wówczas zjawisko kumulacji wiedzy).

Ludzie są szczególnym, najbardziej wartościowym zasobem organizacji, a posiadane przez nich informacje i idee powstają na gruncie wykształcenia i życiowych doświadczeń. Nie zawsze jednak innowacje opierają się na istniejącej wiedzy lub są tworzone w procesach badawczo-rozwojowych przez firmy. Często występuje zakup nowej wiedzy w postaci patentów, licencji czy różnych usług technicznych. Są to ważne źródła innowacji, lecz prowadzenie badań przez organizację poszerza jej zdolność absorpcyjną (*Absorptive Capacity*) rozumianą jako zdolność przyswajania nowej wiedzy i wykorzystywania jej we własnych przedsięwzięciach [Shaley, Zhou, Oldham 2004]. Wiele polskich przedsiębiorstw zalicza się raczej do grona naśladowców aniżeli do przedsiębiorstw, które są światowymi liderami w tworzeniu oraz wdrażaniu *stricto* nowych produktów i nowych technologii [Różański, Kaźmierczak 2013, s. 8].

Współczesna organizacja powinna stopniowo podążać w kierunku organizacji kreatywnej, opartej na koncepcji „otwartej innowacji” (*open innovation*) [Mierze-

jewska 2008]. Istotą koncepcji „otwartej innowacji” jest to, że w dobie szeroko dostępnej wiedzy, organizacje nie mogą wyłącznie polegać na własnych badaniach, na własnych zasobach wiedzy, ale powinny dzielić się wiedzą oraz nabywać gotowe rozwiązania od innych. Oznacza to, że członkowie organizacji równie chętnie rozwijają wewnętrzne pomysły, których nie są autorami, jak i udostępniają swoje pomysły innym organizacjom, jeśli sami uznają, że nie będą się nimi zajmować.

Nowoczesne podejście do tematyki wiedzy i innowacji wymaga pewnej zmiany myślenia, wymaga stopniowego odchodzenia od koncepcji „zamkniętej innowacji”¹. J. Schumpeter [1960] w swoim podejściu zamkniętym do innowacji zwraca uwagę na kreatywność, aczkolwiek wspominając o kreatywnej akumulacji wiedzy wskazuje na duże organizacje, które z powodzeniem realizują działalność badawczo-rozwojową (wówczas ważne są: zakumulowana wiedza, kompetencje członków organizacji, zasoby finansowe). W istocie chodzi o to, by firma była zdolna i gotowa nie tylko do rozwijania pomysłów czy ich wdrażania, lecz także potrafiła je sama generować. Doświadczenie wielu organizacji, potwierdzone literaturą – na przykład według J. Burbiela [2009] „kreatywność jest niezbędna do powstania innowacji...” – pokazuje że rozwój działalności innowacyjnej jest zdecydowanie lepszy i szybszy w organizacji zmierzającej w kierunku koncepcji organizacji kreatywnej.

Potoczne rozumienie terminu „innowacja” to reakcja na zmianę, tworzenie czegoś nowego, zaś „proces innowacyjny” jest często rozumiany w kontekście zachowań uczestników tego procesu, które wywołują rozwój organizacji (powstawanie innowacji i jej rozpowszechnianie). J. Schumpeter jest autorem tak zwanej kreatywnej destrukcji, która w aspekcie działalności innowacyjnej zapewnia powstawanie lepszych struktur: organizacyjnych (skala mikro) i gospodarczych (skala makro).

W literaturze pojęcie innowacji w relacji do zmiany nie jest dostatecznie sprecyzowane. Rozbieżności w formułowaniu terminu „innowacja” wynikają z rozumienia istoty zmiany, procesu innowacyjnego, a także odniesienia do określenia „kreatywność”.

Rozwój teorii innowacji pokazuje, że skoro nie da się zatrzymać zmian na rynku, to trzeba nauczyć się czerpać z niego korzyści [Chesbrough 2002]. H. Chesbrough wskazuje na różne źródła innowacji. Z kolei teoria potrójnej helisy (*Triple Helix Theory*) [Etzkowitz] pokazuje, że działalność innowacyjna oznacza współpracę pomiędzy sferą nauki, biznesu i organami administracji (szczególnie lokalnej i regionalnej). Inną koncepcją, która bazuje na otwartości procesów innowacyjnych, jest *Open Source* [Hippel 2005]. E. Hippel proponuje wykorzystanie w procesie innowacyjnym informacji pochodzących od klientów. Współcześnie rozwiązanie innowacyjne z obszaru *Open Source* opiera się zarówno na poznaniu oraz zrozumieniu potrzeb i wymagań nabywców (*user-driven organization*), jak i na organizowaniu procesu innowacyjnego w formie otwartego modelu biznesowego (*open source business model*). Szczęólnego znaczenia w procesie innowacyjnym nabiera dostęp do

¹ J. Schumpetera należy uznać za autora koncepcji tak zwanej zamkniętej innowacji.

pomysłów i doświadczeń. Dla wielu organizacji ważne są zarówno wiedza użytkowników, bazująca na indywidualnym rozumieniu ich potrzeb oraz ich poszukiwanie i identyfikacja, jak i rozwijanie innowacyjnych rozwiązań, których współautorami są nabywcy.

Zarządzanie innowacjami w polskim przedsiębiorstwie może opierać się na różnych podejściach do innowacji, modelach i koncepcjach procesów innowacyjnych, które łączą wspólne cechy: otwartość i współpraca, powodowane ryzykiem, niepewnością i kosztownością innowacji.

3. Kreatywność w myśleniu i działaniu

Kreatywność w aspekcie organizacyjnym nierzadko jest kojarzona z innowacją. Mimo że oba pojęcia w praktyce często są używane jako synonimy, to prezentują dość zróżnicowane podejścia naukowe [Ford 1996]². Innowacje zaczynają się od kreatywnych pomysłów, a kreatywność przyjmuje się za narzędzie rozwoju i doskonalenia organizacji. Kreatywność można określić jako proces generowania pomysłów do rozwiązania konkretnego problemu. Jest ona niezbędna do powstania innowacji, ale także zapoczątkowuje cały proces twórczy.

Kreatywne osoby mają zwykle imponującą wiedzę w swojej dziedzinie i w dziedzinach pokrewnych, posiadają umiejętność syntetyzowania doświadczeń i posiadanych wiadomości. „Kreatywność” oznacza nowe spojrzenie na sytuację, dostrzeżenie nowych możliwości, przeformułowanie problemu, dające szanse rozwiązania go nowymi metodami. Myślenie kreatywne odgrywa decydującą rolę w kształtowaniu twórczej postawy, która polega na umiejętności wyszukiwania problemów i ich rozwiązywania. Ważne jest tworzenie odpowiednich warunków organizacyjnych do rozwoju wyróżniających się kompetencji jej członków, dzięki ich unikalnym pomysłom. Sugeruje się stworzenie w organizacji atmosfery twórczego działania i uczenia się.

W procesie uczenia się, którego istota polega na nabywaniu kompetencji i umiejętności pozwalających jednostce odnosić sukcesy w osiąganiu celów osobistych lub organizacji, do której należy, występuje kreowanie wartości intelektualnych [Golińska-Pieszyńska 2013, s. 109-110]. Rozwój kreatywności w aspekcie kompetencji stanowił impuls do podjęcia badań nad kompetencjami koniecznymi do prowadzenia działalności innowacyjnej (projekt *Measuring skills for innovation*) [Lorenz 2009]. Istotą tego projektu było to, by w działalności innowacyjnej zacząć zdecydowanie bardziej doceniać twórcze myślenie, aspekty osobowościowe i intelektualne.

Efekty wzrastającej kreatywności organizacyjnej dają się uchwycić i mogą być zidentyfikowane na przykład poprzez nowe produkty, większą motywację i satysfakcję z wykonywanej pracy, preferowanie pracy zespołowej i zorientowanie innowacyjne na wszystkich poziomach organizacji.

² Według C.M. Forda kreatywność jest procesem umysłowym, pociągającym za sobą powstawanie nowych idei, koncepcji lub skojarzeń, prowadzące do uzyskania oryginalnych rozwiązań.

4. Zachowania innowacyjne w organizacji

Proces innowacyjny ma charakter złożony i dlatego niezbędne jest tworzenie powiązań pomiędzy instytucjami sfery naukowej a przedsiębiorstwami.

Współpraca sektora publiczno-prywatnego podczas realizacji wspólnego przedsięwzięcia, szczególnie w obszarze innowacji, jest skuteczną metodą przy tworzeniu powiązań między instytucjami naukowymi, przedsiębiorstwami i władzami, stanowiąc praktykę często stosowaną w wielu państwach europejskich. Jednak wiele polskich firm trzyma się niemalże kurczowo swoich standardowych metod działania, dążąc jedynie do ich poprawy. Sugeruje to, że innowacja jest ujmowana w aspekcie procesu mentalnego.

Zorientowanie innowacyjne może przybierać różny stopień nasilenia, w zależności od uwarunkowań społeczno-psychologicznych. Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw zależy od wdrażania przez nie innowacyjnych i nowatorskich rozwiązań, obejmujących między innymi wprowadzenie nowych lub istotnie ulepszonych wyrobów lub usług, metod produkcji bądź dystrybucji, metod organizacyjnych lub nowych koncepcji marketingowych. Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa w województwie łódzkim, to według danych Głównego Urzędu Statystycznego [GUS 2012, s. 36-45] występuje dość niska aktywność innowacyjna na tle kraju, zarówno przedsiębiorstw przemysłowych, jak i spółek usługowych. Zdecydowanie korzystniej w przypadku regionu łódzkiego przedstawiają się jedynie dane dotyczące wdrażania innowacji marketingowych, przewyższające średnią dla wszystkich województw (region łódzki 9,9% przy średniej dla Polski – 7,8%). Jest to dość niepokojące zjawisko i dlatego przedsiębiorcy oraz władze samorządowe powinny szukać sposobów wyjścia z tego impasu.

W polskiej rzeczywistości gospodarczej zdarza się, że kierujący organizacją nie mają dostatecznej wiedzy i wyczerpujących informacji, aby podjąć odpowiednią decyzję w zakresie innowacji (szczególnie innowacji technologicznych), więc przekazują nierozwiązany problem zespołom ekspertów, często zapominając o tym, że w istocie współczesne otoczenie staje się lub jest siecią przedstawiającą powiązania samodzielnych jednostek/podmiotów, które ze sobą kooperują.

Należy wyraźnie podkreślić, że przy formułowaniu podejścia do innowacji na znaczeniu zyskują, obok kreatywności, model otwarty innowacji oraz wymiar społeczny innowacji.

5. Dobre praktyki w organizacji jako przykład innowacji społecznej

Wielowymiarowość innowacji jest faktem, a rezultaty działalności innowacyjnej nie są całkowicie przewidywalne i dlatego nie mogą podlegać w takim samym stopniu, jak inne obszary działalności, planowaniu i zarządzaniu, co sugeruje, że zarządzanie

działalnością innowacyjną wymaga uwzględnienia wielu kwestii, takich jak: tworzenie wiedzy, jej systemowe pozyskiwanie i wykorzystanie w procesie innowacyjnym, kreatywność pracowników. Bardzo ważna jest umiejętna współpraca z otoczeniem, sprawny przepływ informacji i ukształtowany proces dzielenia się wiedzą. Jest to, z jednej strony konieczny potencjał zasobowy organizacji, z drugiej – baza wyjściowa do powstania nowej kategorii innowacji – innowacji społecznej.

Wymiar społeczny innowacji wyrażany jest przez postawy, poglądy i dokonywane zmiany odnoszące się do zachowań człowieka. Właściwe relacje międzyludzkie stwarzają szansę na mobilizowanie i pomnażanie również innych zasobów organizacji, zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych. W wielu firmach zasoby niematerialne powiększają się poprzez ukształtowany proces dzielenia się wiedzą wszystkimi możliwymi kanałami komunikacji. Zjawisko takie przyjmuje formułę **innowacji społecznej** [Golińska-Pieszyńska 2007, s. 215]. Zarządzający w swoim działaniu przez wiedzę i innowacje powinni stworzyć środowisko społeczne, sprzyjające realizacji celów wymagających pewnego ryzyka.

Współcześnie dla wielu organizacji rozpowszechnianie się wiedzy staje się priorytetem, zwłaszcza w realizowanym procesie innowacyjnym, zaś teoretycy zarządzania wskazują, że proces dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechnianie ma ważne znaczenie zarówno dla efektywności zarządzania wiedzą i procesami innowacyjnymi w organizacji, jak i dla zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi. J. Cook, C. Hurt, C. McCullor, A. Szymański [Bendkowski 2006, s. 290] przebadali grupę pracowników pod kątem czynników wpływających pozytywnie i negatywnie na procesy dzielenia się wiedzą. Badania wykazały, że do najczęstszych powodów dzielenia się wiedzą z innymi należy chęć pomocy innym (83%), znaczenie dla przedsiębiorstwa (73%) oraz cecha charakteru badanego (64%). Wobec tego można wysnuć wnioski, że proces dzielenia się wiedzą ma przede wszystkim uwarunkowania społeczne, wśród których istotne są motywacje i rola odgrywana w tym procesie. Struktura społeczna współczesnej organizacji ewaluje poprzez tworzenie się nowych połączeń i relacji, co nabiera szczególnego znaczenia przy dzieleniu się wiedzą ukrytą³.

W badaniu własnym⁴ [Golińska-Pieszyńska 2011, s. 130-131], prowadzonym w latach 2006-2007, w którym respondentami byli dziekani i prodziekani wszystkich wydziałów trzech łódzkich uczelni (UŁ, UM, PŁ) oraz menedżerowie pozostałych instytucji sfery badawczo-rozwojowej (JBR, PAN), 92,5% respondentów wyraża chęć dzielenia się wiedzą z innymi członkami zespołu naukowo-badawczego, który średnio liczy pięć osób. Zaledwie niecały procent przebadanych nie zauważa potrzeby dzielenia się wiedzą, pozostali nie mają zdania w tej kwestii. Wyniki przeprowadzonego badania pozwalają na wysnucie wniosku, że osoby uprawnione do

³ Koncepcja wiedzy cichej opiera się na założeniu, że wiedza ukryta jest gromadzona przez ludzi stale, w sposób ciągły, głównie na skutek zdobywania doświadczenia.

⁴ W badaniu ankietowym, przeprowadzonym w Łodzi i w regionie, przebadano zbiorowość wyższych uczelni, centra naukowe Polskiej Akademii Nauk i Jednostki Badawczo-Rozwojowe.

badania w wytypowanych instytucjach sfery B+R upatrują ewentualnej bariery w procesie dzielenia się wiedzą w uwarunkowaniach społecznych tego procesu, takich jak: brak bodźców zachęcających do dzielenia się wiedzą oraz kultura organizacyjna niesprzyjająca temu procesowi. Badania pokazują, że motywacja do dzielenia się wiedzą jest ściśle powiązana z poziomem zaufania. Pomimo oficjalnych zapewnień o wzajemnym zaufaniu, dostrzega się wśród respondentów niechęć do oficjalnej komunikacji, bez której trudno o zaufanie i wartościową wymianę wiedzy. Należy podkreślić, że kultura organizacyjna promująca proces dzielenia się wiedzą charakteryzuje się między innymi umiejętnością wytwarzania atmosfery wzajemnego zaufania. Powstawanie wzajemnych interakcji w zespole sieci stanowi podłoże do rozwoju zaufania, zwiększonej chęci podejmowania ryzyka i działań innowacyjnych.

Z powyższych rozważań wyłania się następująca refleksja – sukces organizacji osadzonych w otoczeniu społecznym zależy od umiejętnie zbudowanej sieci kontaktów społecznych, która stanowi podstawę działania zespołowego i wspiera podejmowane działania innowacyjne. Z drugiej strony badania⁵ wykazały, że niewłaściwe budowanie więzi międzyludzkich, brak należytego zaangażowania w budowanie sieci (brak zaufania między uczestnikami sieci, niezadowolenie z miejsca pracy, zbyt sztywne normy kulturowe organizacji) zachęcają do rutyny, co może powodować, że kapitał społeczny będzie hamulcem rozwoju procesu innowacyjnego.

Podjęając próbę opisaną współczesnej organizacji zorientowanej na innowacje, należałoby zastanowić się nad jej modelowaniem. Ważną cechą takiej organizacji – oprócz kreatywności, otwartego podejścia do innowacji, aktywności w sieci – jest wymiar społeczny: kapitał społeczny, rozumiany jako współpraca międzyludzka, ułatwiający podejmowanie przedsięwzięć innowacyjnych, innowacja społeczna, stanowiąca często rezultat tych przedsięwzięć oraz społeczny kapitał innowacji odnoszący się już do systemu działania sieciowego, nakierowanego na tworzenie, integrację i wykorzystanie nowej wiedzy w procesie innowacyjnym. Wykorzystanie istniejącej sieci kontaktów oraz jej wzmocnienie i rozwój dają podstawę do zbudowania silnej pozycji organizacji na rynku.

6. Zakończenie

Na świecie zmierza się w kierunku nieco odmiennych podejść do rozwoju wiedzy i wykorzystywania jej najistotniejszych zastosowań na granicy różnych technologii i dyscyplin. Organizacje stoją przed potrzebą integrowania różnych typów wiedzy z różnych dziedzin. Współcześni innowatorzy potrzebują szerokiej bazy wiedzy, gdyż coraz częściej powstają innowacje wymagające wiedzy z różnych dziedzin i dyscyplin, a organizacje stoją przed potrzebą wypracowania systemu innowacyjnego i kształtowania współpracy w strukturach sieciowych. Współczesne innowacje powstają w ramach systemów społecznych, wymagających tworzenia, integracji i wykorzystywania nowej wiedzy w procesach innowacyjnych.

⁵ Chodzi o cytowane badanie ankietowe przeprowadzone w Łodzi i w regionie.

Pomimo dość niskiej innowacyjności przedsiębiorstw w regionie łódzkim, wiele organizacji będzie próbowało zmienić swoje podejście do innowacji. Powszechnie w organizacjach występuje zgoda co do tego, że natura innowacji jest złożona, jednakże często nie dostrzega się społecznych aspektów w procesie innowacyjnym.

W przeprowadzonych badaniach, preferujących nowy wymiar innowacji, z jednej strony chodziło o zaprezentowanie podejścia do tworzenia innowacji z rozbudowanym wątkiem społecznym, z drugiej zaś istotne było, by zaszykalizować konieczną zmianę w myśleniu menedżerskim i podejściu do innowacji.

Literatura

- Bendkowski J., 2006, *Kierowanie procesu dzielenia się wiedzą w organizacji innowacyjnej*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Nowe wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu*, Wydawnictwo TNOiK, Katowice.
- Burbiel J., 2009, *Creativity in research and development environments: A practical review*, „International Journal of Business Science and Applied Management”, no. 2.
- Chesbrough W.H., 2002, *Graceful Exits and Foregone Opportunities: Xerox's Management of its Technology Spinoff Organizations*, „Business History Review”, no. 76(4).
- Etzkowitz H., *University – Industry – Government: The Triple Helix Model of Innovation*, http://eq.posimis.com/fileadmin/user_upload/Documents/Congress_proceedings/Prague_2007/Proceedings/007_EOQ_FP_-_Etzkowitz_Henry_-_A1.pdf (6.05.2015).
- Ford C.M., 1996, *A theory of individual creative action in multiple social domains*, „Academy of Management Review”, no. 4.
- Golińska-Pieszyńska M., 2007, *Spoleczne warunki kreowania innowacji*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Przedsiębiorczość i innowacje. Uwarunkowania i czynniki rozwoju*, Wydawnictwo TNOiK, Katowice.
- Golińska-Pieszyńska M., 2009, *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Golińska-Pieszyńska M., 2011, *Polskie praktyki innowacyjne. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Golińska-Pieszyńska M., 2013, *Kapitał intelektualny w sferze nauki – warunki rozwoju*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- GUS, 2012, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011. Informacje i opracowania statystyczne*, Warszawa.
- Hippel E., 2005, *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge, <http://web.mit.edu/evhippel/www/books/DI/DemocrInn.pdf> (6.05.2015).
- Kwaśnicki W., 2014, *Innowacje społeczne – nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności człowieka*, <http://www.kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/todownload/InnowacjeSpoleczneWK.pdf>.
- Lorenz E., 2009, *Measuring skills for innovation*, OECD, Innovation Strategy Seminar (Paris 2008), maszynopis, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
- Mierzejewska B., 2008, *Open Innovation – nowe podejście w procesach innowacji*, „e-mentor”, nr 2.
- Różański J., Kaźmierczak D., 2013, *Innowacyjność przedsiębiorstw regionu łódzkiego na tle innych województw*, Studia Prawno-Ekonomiczne, t. XC, Łódzkie Towarzystwo Ekonomiczne, Łódź.
- Schumpeter J., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Shaley C.E., Zhou J., Oldham G.R., 2004, *The Effects of Personal and Contextual Characteristic on Creativity: Where Should We Go From Here?*, „Journal of Management”, no. 6.