

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://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 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**  
**ISBN 978-83-7695-607-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....	13
<b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
<b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
<b>Marek Błaszczuk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....	47
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....	62
<b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....	74
<b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....	87
<b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
<b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....	119

<b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
<b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....	140
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....	150
<b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....	157
<b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....	179
<b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
<b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration .....	199
<b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....	211
<b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....	222
<b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

<b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....	241
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....	252
<b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....	262
<b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....	274
<b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....	285
<b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....	298
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....	307
<b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....	317
<b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....	331
<b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....	344
<b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises .....	381

<b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
<b>Joanna Radomska:</b> Inkoherecja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....	400
<b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
<b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
<b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
<b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
<b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
<b>Justyna Światowiec-Szczeptańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
<b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....	500
<b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....	512
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....	520
<b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....	531
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
<b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....	559

---

<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
<b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....	594
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....	609
<b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
<b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



### **Małgorzata Baran**

Collegium Civitas  
e-mail: malgorzata.baran@civitas.edu.pl

### **Ewa Cichocka**

Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego  
e-mail: e.cichocka@is.uw.edu.pl

### **Paweł Maranowski**

Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk  
e-mail: pawel.maranowski@isppan.waw.pl

---

## **ROLA INNOWACJI SPOŁECZNYCH W POLSKICH UCZELNIACH**

---

## **THE ROLE OF SOCIAL INNOVATIONS AT POLISH UNIVERSITIES**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.01

**Streszczenie:** Celem artykułu jest analiza aktywności polskich uczelni w obszarze innowacji społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem warunków do tworzenia tych innowacji oraz sposobów zarządzania nimi. Z przeprowadzonych badań wynika, że polskie uczelnie przede wszystkim koncentrują się na realizacji projektów z zakresu innowacji społecznych, a nie na innych ich formach, jak budowanie sieci współpracy z różnymi podmiotami czy tworzenie stałych struktur w uczelni wyspecjalizowanych w innowacjach społecznych. Badane uczelnie doświadczają wielu barier uniemożliwiających efektywną realizację innowacji społecznych, jak np.: zbiurokratyzowana struktura uczelni przekładająca się na nieefektywny proces decyzyjny. Z badań wynika również, że uczelnie niepubliczne sprawniej zarządzają innowacjami społecznymi niż uczelnie publiczne, zarówno na poziomie liczby realizowanych projektów, jak i w budowaniu sieci współpracy międzysektorowej.

**Słowa kluczowe:** innowacje społeczne, polskie uczelnie wyższe, zarządzanie innowacjami.

**Summary:** The aim of the article is to analyze the activity of Polish universities in the field of social innovations, especially conditions for creating these innovations and the methods of their management. The research was carried out by conducting desk research analysis and in-depth interviews with selected representatives of universities. The analysis demonstrated Polish universities mainly focused on social innovation projects, than on the other forms of social innovation such as building a network with different actors or the creation of permanent structures at universities specializing in social innovations. Polish universities face a lot of barriers in the process of implementation of social innovations, such as the bureaucratic struc-

ture of universities. In addition, the research revealed Polish non-public universities operated in a more efficient area, both in the range of numbers of projects and in the process of building a network of inter-sectoral cooperation.

**Keywords:** social innovations, Polish universities, innovations management.

## 1. Wstęp

Innowacje społeczne to pojęcie różnorodnie definiowane w literaturze. O ile badacze są zgodni co do tego, że termin ten łączy się z pojęciem zmiany społecznej, o tyle pojawiają się różnice w ich poglądach na temat zakresu tej zmiany, charakteru czy jej efektów. Przystępując do badania innowacji społecznych w polskich uczelniach, założyliśmy, że są to zmiany procesowe, niejednorazowe i trwałe, w których wdrażaniu i upowszechnianiu uczestniczą różne grupy społeczne. Innowacje, będąc elementem zmiany społecznej, jednocześnie tworzą zmianę społeczną [Andrew, Klein 2008; Olejniczuk-Merta 2013, Kwaśnicki 2015]. Mają też charakter eksperymentalnych działań społecznych polegających na wprowadzaniu unikalnych rozwiązań na dużą skalę. Ich celem jest poprawa jakości życia określonych grup społecznych i całego społeczeństwa [Olejniczuk-Merta 2013, Marciniak 2009, Panek-Owsiańska 2013].

Wymienione wyżej cechy innowacji społecznych potwierdza definicja prezentowana w *Przewodniku po innowacjach społecznych* opublikowanym na stronie internetowej Komisji Europejskiej: innowacje społeczne to rozwój i wdrażanie nowych pomysłów (produkty, usługi, modele) w celu spełnienia potrzeb społecznych i tworzenia nowych relacji społecznych i współpracy. Są społeczne zarówno w swoich celach, jak i w środkach [European Commission 2013]. Definicja UE podkreśla znaczenie innowacji w zakresie tworzenia nowych relacji i współpracy. Innowacje społeczne wpisane w unijną strategię do roku 2020 przedstawiane są jako nowy sposób na rozwiązywanie problemów społecznych związanych z kryzysem europejskim. Według UE mogą być szczególnie pomocne w: zwiększaniu zatrudnienia, inwestowaniu w badania i rozwój, działaniach na rzecz ochrony środowiska, poprawie edukacji oraz zmniejszaniu ubóstwa i wykluczenia społecznego [European Commission 2013, OECD 2011].

Innowacje społeczne często kojarzone są wyłącznie z innowacjami technicznymi. Takie podejście cechowało głównie okres do końca lat 70. XX wieku. Obecnie zakres pojęcia „innowacja społeczna” wykracza poza sferę techniki i coraz silniej akcentuje jego czynnik społeczny [por. Howaldt, Schwarz 2010; Ionescu 2015]. Aktualnie innowacje społeczne są wynikiem złożonych i kolektywnych procesów, które łączą sferę społeczną ze sferą gospodarki, sferą kulturową czy polityczną [Wyrwa (red.) 2014]. Rola innowacji społecznych zyskuje na znaczeniu wraz z rosnącym przekonaniem o tym, że żaden sektor, jak np. biznes, samodzielnie nie poradzi sobie z problemami społecznymi. Dopiero współpraca różnych sektorów ze społeczeństwem może przynieść trwałe zmiany i rozwój społeczny [zob. Mulgan i in. 2007, Olejniczuk-Merta 2013].

Najistotniejsze cechy, które decydują o zakwalifikowaniu różnych działań do innowacji społecznych, to przede wszystkim ich z góry określony cel społeczny – podnoszenie jakości życia społeczeństwa [Edwards-Schachter i in. 2010]. Istotny jest również procesowy charakter zmiany oraz współuczestnictwo różnych grup społecznych, do których skierowana jest dana innowacja. Efektem takiego działania jest stała zmiana społeczna [Olejniczuk-Merta (red.) 2014]. Wymienione wyżej wyznaczniki innowacji społecznych nie są łatwe do spełnienia. Dlatego też wdrażanie innowacji społecznych to z reguły czasochłonny i powolny proces.

Przyjmując określoną definicję innowacji społecznych, powinno się mieć na uwadze fakt, że innowacja społeczna to termin, który staje się coraz bardziej popularny, a przez to coraz częściej używany w różnych dziedzinach naukowych, często gubi swoją istotę i staje się wytrychem pojęciowym. Szerokie upowszechnienie tego terminu paradoksalnie wpływa na zmniejszenie kreatywności i oczekiwań względem projektów i przedsięwzięć nastawionych na realizację innowacji społecznych [Pol, Ville 2009; Jędrych 2013].

Wybierając definicję innowacji społecznych, należy pamiętać również, że termin ten nieustannie ulega przeobrażeniom. W zależności od źródła powstawania innowacji, w nauce, badaniach, biznesie czy w konsumpcji, osoby podejmujące innowacyjne działania określają je nieco inaczej. Nie oznacza to jednak, że ich idee nie mogą przerodzić się w innowacje społeczne [por. Phills i in. 2008; Laursen, Salter 2004]. Szczególnie w krajach postkomunistycznych, gdzie innowacje społeczne są dopiero w początkowym stadium rozwoju, trzeba być bardzo ostrożnym i dokładnym w ocenianiu, co jest, a co nie jest innowacją społeczną, uwzględniając uwarunkowania lokalne, historię oraz etap rozwoju danego państwa. W przypadku Europy Środkowo-Wschodniej niektóre rozwiązania mogą być uznane za innowacje społeczne, mimo że w krajach zachodnich były nimi kilkanaście lat temu [Baran i in. 2016].

## 2. Badanie innowacji społecznych w polskich uczelniach

Postawionym celem badania było stworzenie obrazu aktywności szkół wyższych w Polsce w obszarze innowacji społecznych oraz zjawisk i procesów związanych z tworzeniem, wprowadzaniem w życie i wspieraniem innowacji społecznych (szerzej na temat badania zob. [Baran i in. 2016]). Ważnym aspektem badania było również rozpoznanie wszelkich przejawów usieciowienia działań w zakresie innowacji społecznych na uczelniach oraz określenie, czy istnieje tam infrastruktura wspierająca takie inicjatywy. Artykuł prezentuje wybrane wyniki badania, takie jak warunki do tworzenia innowacji społecznych na uczelniach, formy ich realizacji oraz sposób zarządzania nimi.

Metodą wykorzystaną do osiągnięcia zamierzonych celów był *desk-research*, który polegał na wyszukiwaniu za pomocą Google'a informacji o uczelniach i prowadzonych przez nie działaniach z zakresu innowacji społecznych oraz na anali-

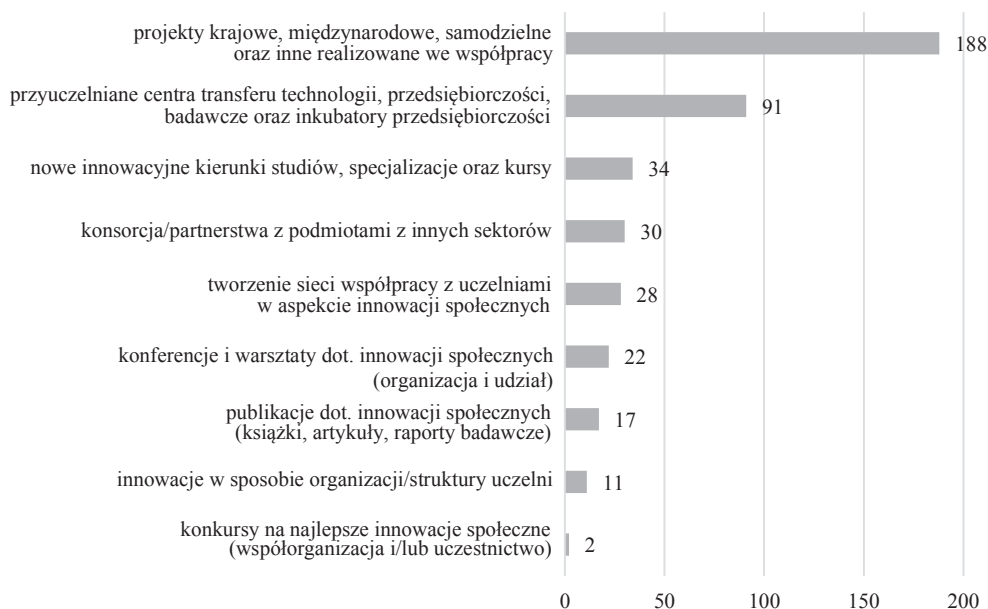
zie raportów i publikacji naukowych. Przeprowadzono również badanie jakościowe – badanie techniką wywiadu pogłębionego zostało przeprowadzone w pierwszym kwartale 2016 r. na dobranej w sposób celowy próbie przedstawicieli uczelni publicznych i niepublicznych w Polsce, którzy koordynują lub realizują innowacje społeczne na swoich uczelniach. Uczelnie objęte badaniem zostały dobrane na podstawie informacji uzyskanych w trakcie analizy danych zastanych. Do badania dobrano przede wszystkim te uczelnie, które wyróżniały się zarówno liczbą projektów innowacyjnych, jak i ich różnorodnością. Łącznie zrealizowano 13 wywiadów (przeanalizowano 13 szkół wyższych z Polski). Respondentów wyłoniono dzięki *desk-research*, który wskazał, które jednostki jakich uczelni angażują się w realizację innowacji społecznych.

Scenariusz wywiadów składał się z czterech części, które kolejno dotyczyły: określenia definicji innowacji społecznej, wdrażania innowacji społecznych na uczelni, czynników, które przyczyniły się do skutecznego wdrażania innowacji społecznych na uczelni, oraz współpracy pomiędzy różnymi sektorami w tworzeniu innowacji społecznych [Baran i in. 2016].

### **3. Zarządzanie innowacjami społecznymi na polskich uczelniach – wyniki badania**

Analiza zebranego materiału wskazuje, że realizacja innowacji społecznych przez polskie uczelnie jest wieloobszarowa i zróżnicowana – może przyjmować różne formy. Spośród działań podejmowanych na uczelniach wyróżnić można 9 form odnoszących się bezpośrednio do problematyki innowacji społecznej. Z danych tych (stan na koniec 2015 r.) wynika również, że największy udział w formach aktywności uczelni w obszarze innowacji społecznych mają innowacyjne projekty społeczne (por. rys. 1). Drugą najczęściej występującą formą aktywności są przyuczelniane centra transferu technologii oraz inkubatory przedsiębiorczości realizujące przedsięwzięcia z zakresu innowacji społecznych, a trzecią – formy procesu edukacji (tj. innowacyjne kursy, specjalizacje, kierunki studiów). Z kolei najrzadziej występującymi formami działań w zakresie innowacji społecznych są konkursy dotyczące innowacji społecznych, trwałe zmiany w strukturze organizacyjnej uczelni oraz publikacje naukowe związane z problematyką innowacji społecznych.

Od tego, w jaki sposób realizowane są wyżej zidentyfikowane formy innowacji społecznych, zależy przede wszystkim to, w jaki sposób rozumieją innowacje społeczne główni aktorzy odpowiedzialni za realizację innowacji na uczelniach. Kluczowe znaczenie ma również kwestia, czy definicja innowacji społecznej jest oficjalną, stosowaną w procesach uczelnianych i zapisaną w dokumentach strategicznych uczelni. Badane uczelnie najczęściej definiowały innowację społeczną jako nowoczesne rozwiązanie problemów o charakterze społecznym, które mają służyć całej danej społeczności, mniejszym zbiorowościom o charakterze lokalnym (jak gmina, powiat, wieś, miasto) lub konkretnym grupom społecznym. Wielu



**Rys. 1.** Liczba form aktywności szkół wyższych w Polsce w obszarze innowacji społecznych

Źródło: analizy własne.

z badanych wskazywało, że przedmiotem innowacyjności powinny być nowatorskie działania w zakresie polityki społecznej, które służą przede wszystkim grupom osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym. Warto zauważyć, że nie wszyscy z badanych podzielali pogląd, że innowacje społeczne wymagają odpowiednich nakładów finansowych. W tym znaczeniu innowacja społeczna jest nie tyle nowatorskim rozwiązaniem problemów społecznych, ale przede wszystkim bezkosztowym. Pomimo trafnych określeń znaczeniowych dotyczących innowacji społecznych, badani wskazali jednocześnie, że definicje te nie mają swojego odzwierciedlenia w oficjalnych dokumentach uczelni i jej strategii rozwoju.

W badanych uczelniach występują zwykle dwa typy zarządzania innowacjami społecznymi, które uzależnione są od struktury organizacyjnej uczelni i sektora, w którym działają (publiczny vs. prywatny). Duże uczelnie, najczęściej o charakterze publicznym, hierarchiczne, z wieloma autonomicznymi jednostkami, preferują rozproszone zarządzanie innowacjami, opierające się na braku centralnej jednostki zarządzającej wszystkimi innowacjami społecznymi. Jeżeli już takie centralne jednostki istnieją, to zwykle ich rola i funkcje ograniczone są jedynie do funkcji koordynacyjnych, np. projektami, lub ich finansowania, a nie zarządzania merytorycznego. Rozproszenie zarządzania innowacjami społecznymi jest w sposób naturalny konsekwencją przedmiotowego zakresu działalności dużych uczelni, które prowadzą wiele badań w wielu różnych dziedzinach nauki. W mniejszych jednostkach uczelnianych,

najczęściej niepublicznych, o strukturze bardziej płaskiej i mniej hierarchicznej, dominują centra koordynacyjne projektów, w tym projektów o charakterze innowacji społecznej. Efektywność tych dwóch rodzajów zarządzania jest w świetle badań trudna do oceny, ale jeżeli oceniać je po liczbie projektów innowacyjnych, to uczelnie niepubliczne działają w tym zakresie efektywniej. Z analizy wypowiedzi badanych wynika, że uczelnie publiczne są nieefektywne, a liczba projektów ściśle innowacyjnych społecznie jest bardzo mała lub żadna. Przedstawiciele uczelni niepublicznych (zwykle tych renomowanych) zdecydowanie częściej przedstawiali bardzo różnorodne przykłady projektów innowacyjnych, paradoksalnie pomimo tego, że uczelnie niepubliczne zwykle specjalizują się w pewnych konkretnych dziedzinach nauki.

#### **4. Czynniki wspierające i bariery we wdrażaniu innowacji społecznych na uczelniach – wyniki badania**

Kluczowym elementem badania było uzyskanie informacji o warunkach, w których tworzone są innowacje społeczne. Badani w zdecydowanej większości częściej podawali przykłady barier, które hamują wdrażanie innowacji społecznych, niż przykłady warunków sprzyjających innowacjom. Wśród czynników wspierających tworzenie innowacji społecznych wymienić można przede wszystkim wszystko to, co składa się na kulturę organizacji, np. tworzenie warunków na uczelni dla swobodnego, nieograniczonego normami wewnętrznymi organizacji inkubowania innowacji społecznych, tworzonych oddolnie, a nie (odgórnie) przez struktury uczelni. Ważnym elementem sprzyjającym innowacjom jest również zapotrzebowanie zewnętrzne, które w ocenie badanych uczelni jest w Polsce niskie – klienci uczelni są nastawieni przede wszystkim na produkty, które pozwalają zachować im *status quo*, ponieważ z innowacjami wiąże się zbyt duże ryzyko i możliwość przeinwestowania, a rezultat innowacji społecznej jest trudny do przewidzenia i w ocenie. Innym czynnikiem, wymienianym dość często, jest zatrudnianie w ramach uczelni liderów i brokerów wiedzy, którzy dzięki swoim umiejętnościom będą z jednej strony motywować naukowców i pracowników uczelni do realizacji projektów innowacyjnych, a z drugiej poszukiwać klientów innowacji na rynkach zewnętrznych.

Zdecydowana większość opinii na temat warunków tworzenia innowacji społecznych oscylowała wokół barier, które zaliczyć można do dwóch kategorii: barier systemowych, związanych zarówno z funkcjonowaniem uczelni, jak i z funkcjonowaniem głównego klienta innowacji, czyli administracji publicznej, oraz barier mentalnych i społecznych. Wśród najważniejszych barier systemowych wymienić można:

1. Rozproszoną, biurokratyzowaną i konserwatywną strukturę uczelni (szczególnie uczelni publicznych), która wpływa nieefektywnie na proces decyzyjny w zakresie wdrażania innowacji społecznych.

2. Rozbudowaną biurokrację administracji publicznej, która w ramach oferowanych konkursów na projekty innowacyjne promuje tylko te obciążone niskim poziomem ryzyka wdrażania. Innowacjom społecznym nie sprzyja również model



administracji publicznej oparty na zarządzaniu (tzw. *New Public Management*), zakładający możliwość pomiaru efektów projektów innowacyjnych. Zdaniem badanych uczelni efekty innowacji społecznych jeszcze przed etapem realizacji są trudno mierzalne.

3. Brak ciągłej współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi w Polsce oraz pomiędzy uczelniami i instytucjami publicznymi (zarówno na poziomie centralnym, regionalnym, jak i lokalnym).

Jeżeli zaś chodzi o bariery określone przez respondentów jako mentalne i społeczne, to najczęściej wymieniane były:

1. Brak przekonania i niska wiedza wśród pracowników uczelni (szczególnie naukowców), że efektem pracy naukowej może być również projekt o charakterze innowacji społecznej.

2. Niechęć naukowców wobec wykraczania poza własną dziedzinę wiedzy, co przekłada się na brak zespołów interdyscyplinarnych mogących tworzyć innowacje społeczne.

3. Niska świadomość urzędników administracji publicznej organizujących programy finansujące projekty innowacyjne, związana z deficytem wiedzy w zakresie specyfiki uczelni wyższych oraz zapotrzebowania na konkretne innowacje społeczne.

## 5. Zakończenie

Przedstawione wyniki wdrażania innowacji społecznych w polskim sektorze szkolnictwa wyższego mogą stanowić wstęp do kolejnych badań, które pozwolą uzyskać obiektywne i policzalne dane na temat innowacji społecznych na polskich uczelniach. Przeprowadzone badanie jakościowe wskazuje, że z całą pewnością wiele uczelni w Polsce boryka się z problemem deficytu innowacji społecznych tak w ramach swoich struktur, jak i na zewnątrz – w ramach projektów realizowanych na przykład dla podmiotów otoczenia zewnętrznego. Na podstawie danych jakościowych, nie dysponując standaryzowanymi wskaźnikami, trudno jest ocenić również efektywność projektów, które dotychczas były realizowane. Badanie standaryzowane powinno nie tylko pozwolić ocenić samą organizację uczelni pod względem realizacji projektów innowacyjnych, ale uzyskać informację na temat ich beneficjentów (np. satysfakcji związanej z realizacją projektu, uzyskanych korzyści lub rozwiązania konkretnych problemów społecznych). Zdaniem autorów dopiero kompleksowe badanie ilościowe pozwoli uzyskać pełen obraz na temat stanu wdrażania innowacji społecznych w uczelniach publicznych i niepublicznych, umożliwi ocenę efektów wdrażania oraz skali współpracy międzysektorowej.

## Literatura

- Andrew C., Klein J.L., 2008, *Social innovation: What is it and why is it important to understand it better*, Ontario Ministry of Research and Innovation, Toronto.
- Baran M., Cichocka E., Krocak H., Maranowski P., 2016, *Analysis of the involvement of higher education institutions from selected East-Central European countries in the process of creating, implementing and supporting social innovation*, Collegium Civitas, Warszawa.
- Edwards-Schachter M., Alcantara E., Matti C.P., *Fostering quality of life through social innovation: A Spanish case-study*, <http://digital.csic.es/bitstream/10261/108408/1/life%20through%20social%20innovation.pdf> (2.05.2016).
- European Commission, 2013, *Guide to social innovation*, Brussels.
- Howaldt J., Schwarz M., 2010, *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*, [http://www.ub.edu/emprenedoriasocial/sites/default/files/IMO%20Trendstudie\\_Howaldt\\_englisch\\_Final%20ds.pdf](http://www.ub.edu/emprenedoriasocial/sites/default/files/IMO%20Trendstudie_Howaldt_englisch_Final%20ds.pdf) (5.05.2016).
- Ionescu C., 2015, *About the conceptualization of social innovation*, *Theoretical & Applied Economics*, vol. 22, issue 3, s. 53-62.
- Jędrzych E., 2013, *Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kwaśnicki W., 2015, *Innowacje społeczne – nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności człowieka?*, [w:] Misztal W., Kościański A., Chimiak G. (red.), *Obywatelskość wobec kryzysu: uśpieni czy innowatorzy?*, Wydawnictwo IFIS PAN, Warszawa.
- Laursen K., Salter A., 2004, *Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation?*, *Research Policy*, no. 33.
- Marciniec B., 2009, *Innowacje z ludzką twarzą*, *Innowacyjny Start*, nr 2.
- Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B., 2007, *Social innovation: what it is, why it matters, how it can be accelerated*, <http://youngfoundation.org/publications/social-innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated> (30.09.2014).
- OECD, 2011, *Fostering Innovation to address social challenges*, <https://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf> (1.05.2016).
- Olejniczuk-Merta A., 2014, *Innowacje społeczne – aktywizacja społeczeństwa czy coś więcej?*, [w:] Misztal W., Chimiak G., Kościański A. (red.), *Innowacje społeczne – od idei do upowszechniania efektu*, IBRKK, Warszawa, s. 18-27.
- Olejniczuk-Merta A., 2013, *Innowacje społeczne*, *Konsumpcja i Rozwój*, nr 1, s. 21-35.
- Panek-Owsiańska M., 2013, *Innowacje społeczne. Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji*, *Forum Odpowiedzialnego Biznesu*, Warszawa, s. 42-46.
- Phills J.A. Jr., Deiglmeier K., Miller D.T., 2008, *Rediscovering Social Innovation*, *Stanford Social Innovation Review*, vol. 6, s. 34-43.
- Pol E., Ville S., 2009, *Social innovation: buzzword or enduring term?*, *The Journal of Socio-Economics*, vol. 38, no. 6, s. 878-885.
- Wyrwa J., 2014, *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa.