



---

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

---

DOI: 10.18276/sip.2017.48/3-01

**Władysław Janasz\***

**Krzysztof Janasz\*\***

Uniwersytet Szczeciński

## DETERMINANTY INNOWACYJNOŚCI ORGANIZACJI

### Streszczenie

W artykule przedstawiono determinanty innowacyjności organizacji i wyzwania, przed którymi one stoją w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki. Innowacje są uważane przez współczesnych badaczy za główny czynnik podnoszenia konkurencyjności organizacji, które dzięki nim mogą odnieść znaczący sukces, jak również przyczynić się do podniesienia innowacyjności całego kraju. Zaprezentowane zostały ponadto uwarunkowania wzrostu innowacyjności organizacji w świetle różnych opracowań i raportów.

**Słowa kluczowe:** innowacje, organizacja, rozwój

### Wprowadzenie

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

---

\* Adres e-mail: [wladyslaw.janasz@wzieu.pl](mailto:wladyslaw.janasz@wzieu.pl).

\*\* Adres e-mail: [gkrja@poczta.onet.pl](mailto:gkrja@poczta.onet.pl).

(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, Popławski, Zastempowski, 2011). Uważa się, że model kompetencji menedżerskich uwzględniający czynniki proinnowacyjne determinuje innowacyjność organizacji, co wynika z wewnętrznych czynników kontekstowych (m.in. struktury organizacyjnej, strategii, kultury organizacyjnej, procesów operacyjnych) (Szczepańska-Woszczyzna, 2016, s. 227).

Przyjmuje się, że sukces w zakresie innowacyjności determinowany jest następującymi warunkami (Thomas, 2009, s. 44):

- zakres wykorzystywania nowych pomysłów,
- wykonalność,
- uzasadnienie ekonomiczne,
- orientacja na klienta,
- klimat sprzyjający innowacjom w organizacji.

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki innowacyjności organizacji oraz determinant ją kształtujących. Opracowanie powstało na bazie analizy literatury krajowej i zagranicznej przedmiotu z wykorzystaniem wnioskowania indukcyjnego.

## **1. Innowacje w tworzeniu przewagi konkurencyjnej**

Rozpatrując procesowo problematykę innowacji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej organizacji, trzeba powiedzieć, że wykorzystuje ona wszystkie płaszczyzny zarządzania, tj. zarządzania technicznego (koordynacja informacji, technologii, kapitału ludzkiego i zasobów finansowych), zarządzania podsystemem społecznym (zarządzanie polityczne, statusem, władzą, kadrami, nagrodami i zarządzania kulturą), oraz tworzenie, utrzymywanie zbioru wspólnie podzielanych wartości, poglądów, założeń, które wpływają na zachowanie pracowników danej organizacji. Jednocześnie podkreśla się twierdzenie, że strona społeczna organizacji jest równie ważna jak strona techniczno-ekonomiczna. Potencjał innowacyjny podmiotu kształtowany jest w kontekście struktury i kultury organizacyjnej, kluczowych kompetencji, istniejącej przewagi konkurencyjnej (lub jej braku), jak również identyfikacji podstawowych czynników zmian (antycypacja) otoczenia międzynarodowego,

krajowego i lokalnego. Wspomniane czynniki mogą wyznaczać obecną i przyszłą pozycję konkurencyjną organizacji.

Działania weryfikacyjne, konkurencyjne, dostosowawcze i antycypacyjne stają się coraz trudniejsze, co niekiedy w literaturze określa się mianem nowego obrazu konkurencyjnego (Stankiewicz, 2006, s. 13). Przejawia się to przede wszystkim we wzroście strategicznych nieciągłości, globalizacji i umiędzynarodowienia rynków, zamazywaniu granic, struktury sektorów, hiperkonkurencyjności rynków, dużej presji na satysfakcję klientów, na jakość i ceny, a przede wszystkim koncentrowania uwagi na innowacjach, na potrzebach permanentnego uczenia się oraz dynamicznych zmianach w kształtowaniu oczekiwań i karier pracowniczych.

Jednocześnie przechodzenie z inwestycyjnej fazy rozwoju stymulowanej przez ulepszone importowane technologie i wzrost produktywności do fazy innowacyjnego rozwoju uważa się za najtrudniejsze z wszystkich przejść między etapami rozwoju (Porter, Sachs, McArthur, 2002).

Uzyskanie fazy innowacyjnego rozwoju (rozwijanie własnych technologii przez organizacje krajowe) wymaga zaangażowania się państwa w stymulowanie wysokiej stopy innowacji zarówno przez publiczne, jak i prywatne działania (inwestycje w sferę B+R, edukację na poziomie wyższym, funkcjonowanie rynku kapitałowego, systemu regulacyjnego, rozwój technologicznych start-upów) (Pietrewicz, Zajfert, 2016, s. 28–29).

## 2. Wyzwania innowacyjnych organizacji

Nowy 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 warunków sprzyjających podnoszeniu stopnia innowacyjności kraju, regionów i przedsiębiorstw. Uważa się powszechnie, że sukces ekonomiczny i cywilizacyjny odniosą te społeczności, kraje, regiony i przedsiębiorstwa, które wykształcą i wyzwolą w sobie zdolność do generowania kreatywności, innowacji (wiedza kreatywna, kapitał intelektualny) (Janasz, 2012, s. 742–743).

Nie podejmując szerzej problematyki polityki państwa jako stymulanty działalności innowacyjnej organizacji (Janasz, Koziół-Nadolna, 2011, s. 123–160), trzeba przypomnieć, że kolejną ważną inspiracją zmierzającą do pogłębienia badań jest strategia Europa 2020 w Unii Europejskiej, która obejmuje trzy priorytety wzajemnie ze sobą powiązane (KOM, 2010):

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

Nowe instrumenty prorozwojowe występujące w strategii Europa 2020 przewidują zwiększenie wsparcia dla działalności prywatnych ośrodków badawczo-rozwojowych, a przede wszystkim podejmują projekt „Unia Innowacji”, postrzegany jako koncepcja prowadząca do poprawy warunków i dostępu do finansowania badań i rozwoju. W celu materializacji „Unii Innowacji” i podniesienia jej skuteczności kraje członkowskie UE będą zmuszone do podejmowania wielu różnorodnych działań zmieniających krajowe polityki innowacyjne (Olędrowicz, Krupowicz, 2010, s. 203):

- a) niezbędność reformowania krajowych i regionalnych systemów i 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);
- b) promowanie wydatków na wiedzę przez stosowanie systemu ulg podatkowych, a także instrumentów finansowych stymulujących wzrost prywatnych przedsięwzięć (inwestycji) w sferę badawczo-rozwojową;
- c) wprowadzenie wsparcia pośredniego, regulacyjnego, tj. zmian podatkowych na rzecz inwestycji wspierających pochodzących z otoczenia biznesu, powinno to także dotyczyć innych instytucji, których funkcjonowanie może sprzyjać zwiększaniu rozwoju technologicznego i innowacyjnego poszczególnych krajów. W ciągu najbliższych dziesięciu lat projektowane

zmiany mają przebiegać pod hasłem, jak nadmieniono – Unia Innowacji – i stać się częścią strategii Europa 2020.

Nawiązując do tzw. nowej teorii wzrostu Romera, uważa się, że postęp technologiczny jest przede wszystkim rezultatem aktywności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw (Romer, 1990, s. 71–102). Wspomniana aktywność sprzyja zarówno działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, jak i zdolności do absorpcji innowacji z zewnątrz. Od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku występuje proces umiędzynarodowienia tej działalności poprzez rozwój sieci powiązanych ze sobą ośrodków badawczo-rozwojowych w różnych państwach świata (Kraj, Poznańska, 2015). Ma to miejsce także w państwach Europy Środkowo-Wschodniej. Aktywność naukowo-badawcza wsparta jest współpracą z instytucjami badawczymi z sektora nauki i szkolnictwa wyższego. Niezależnie od występujących cyklicznie okresów ożywienia i recesji w gospodarce światowej i w poszczególnych regionach, którym odpowiadają wahania na poziomie wydatków państw na badania i rozwój, to ocena danych faktograficznych (B+R) w długim okresie wskazuje na ich trend wzrostowy, co wyraża się szybszym tempem wzrostu nakładów brutto na B+R niż tempo wzrostu PKB.

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.

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, lecz także organizacyjnych i marketingowych. Znaczenie tych ostatnich, jak już sygnalizowano, wzrasta we współczesnym świecie. 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.

Przyjmuje się, że permanentna innowacyjność organizacji charakteryzuje się podejmowaniem istotnych decyzji innowacyjnych w różnych sferach ich działalności i tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej, wymaga zdecydowanych zmian w systemach: nauki, edukacji, kreatywności i prawa, a także kształtowania relatywnie stabilnych rozwiązań instytucjonalnych. Liczne badania empiryczne potwierdzają fakt, że potencjał innowacyjny, aktywność i poziom innowacyjności organizacji zależą zarówno od czynników zewnętrznych i wewnętrznych (Raport NBP, 2016). Romanowska (2016) przedstawia modelowe ujęcie determinant innowacyjności przedsiębiorstwa, sprowadzając je do zewnętrznych – związanych z oddziaływaniem otoczenia (czynniki bezpośredniego oddziaływania, czynniki sektorowe) i wewnętrznych (identyfikujące zasoby, kompetencję oraz motywację do podejmowania aktywności w dziedzinie innowacji).

Wspieranie innowacyjności wymaga wielu działań w różnych obszarach, ponieważ źródeł innowacyjności jest wiele i istotną rolę w procesie innowacyjnym odgrywają uwarunkowania kulturowe i społeczne (Bendyk, 2010). Podejmuje się kwestie potencjału kreatywnego społeczeństwa, przy pomocy 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).

### **3. Warunki sprzyjające podnoszeniu poziomu innowacyjności**

Na temat innowacyjności powstało w kraju wiele raportów i opracowań, z reguły odnoszących się do prób uogólnień danych statystycznych charakteryzujących działalność gospodarczą przedsiębiorstw. Raporty dokonujące oceny mocnych

i słabych stron polskiej gospodarki proponują określone metody regularnego mierzenia postępów Polski w tej dziedzinie. Przedstawiają rekomendację działań dla sektora publicznego, rządu i samorządów, czyli wskazują wybór ścieżek innowacyjności.

Holistyczne podejście do złożonej kategorii innowacyjności oznacza, że funkcjonujący i korygowany system innowacji powinien eliminować wszystkie bariery i ograniczenia, a jego skuteczność determinowana jest oceną najsłabszego ogniwa. Nie sposób dokonać jednoczesnej enumeracji wielu czynników, które wpływają na innowacyjność podmiotów gospodarczych (gospodarki, przedsiębiorstw). Z pewnością poprawa nie nastąpi jako sprawstwo samego sektora B+R, samodzielnych działań przedsiębiorców, wysiłków regulacyjnych poszczególnych resortów (gospodarki, nauki, edukacji, rozwoju regionalnego czy administracji). Wymienić tutaj ponadto należy (Kleiber, 2011, s. 2):

- a) zbudowanie systemu edukacji artykułującego potrzebę rozwijania kreatywności, umiejętności współpracy, kształcenia ustawicznego z interesującą i szeroko dostępną ofertą możliwości uzupełnienia wiedzy, a nawet zmiany zawodu, poprawy zarządzania uczelniami, poprawy elastyczności kształtowania programów studiów i ich umiędzynarodowienie;
- b) zrozumienie znaczenia badań naukowych jako czynnika zatrzymującego najzdolniejszych młodych absolwentów przed szukaniem atrakcyjniejszych możliwości za granicą, działań zmierzających do poprawy jakości wykształcenia uniwersyteckiego, a także źródła pomysłów innowacyjnych;
- c) skuteczność działań politycznych i administracyjnych w kierunku poprawy regulacji i klimatu wokół biznesu w ogóle, a w szczególności biznesu innowacyjnego;
- d) opracowanie zrębów polityki przemysłowej (innowacyjnej) kraju, która stanowiłaby determinantę skutecznego wspierania działalności przedsiębiorców w strategicznych dziedzinach gospodarki (partnerstwo publiczno-prywatne, uzupełnianie środków prywatnych środkami pochodzącymi z budżetu i europejskich funduszy kohezyjnych);
- e) kształtowanie kultury jako ważnej składowej budowy społecznej kreatywności i sprzyjającego klimatu dla rozwoju ludzkiego talentu.

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” (2011). Przywołana strategia zwraca uwagę na znaczenie, jakiego innowacyjność powinna nabrać w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju w nadchodzących latach. Ma być jednym z dziewięciu dokumentów strategicznych determinujących rozwój kraju w perspektywie średnio- i długookresowej<sup>1</sup>. 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, opartą na wysoko wykształconym społeczeństwie i sprawnym zarządzaniu, co ma wpłynąć na pozycję kraju w europejskich i światowych rankingach innowacyjności. Cel strategiczny sformułowany w dokumencie wyrażono: Wysoce konkurencyjna gospodarka (innowacyjna i efektywna oparta na współpracy). Priorytetowe obszary wskazane przez Ministerstwo Gospodarki, jakie powinny zostać wprowadzone, aby zrealizować sformułowany cel, podzielono na dziewięć obszarów priorytetowych. Są to następujące cele strategii:

1. Zapewnienie lepszych warunków makroekonomicznych.
2. Kreowanie lepszego systemu prawnoinstytucjonalnego.
3. Kreowanie wysokiej jakości administracji w sferze gospodarki.
4. Tworzenie wysokiej jakości infrastruktury.
5. Wspieranie rozwoju sfery badań i rozwoju, czyli B+R i transferu wiedzy.
6. Wzrost efektywności pracy.
7. Wzrost efektywności kapitału (wspieranie dostępu do kapitału).
8. Wzrost efektywności wykorzystania zasobów naturalnych i surowców.
9. Wzrost poziomu umiędzynarodowienia polskiej gospodarki.

Można najogólniej powiedzieć, że wskazane obszary (cele) priorytetowe korespondują z tymi, które przyjmuje się za najbardziej blokujące rozwój gospodarczy i konkurencyjność organizacji (polskiego rynku). Wyróżnione cele są bardzo szerokie i obejmują duży zakres zmian rzeczywistości społeczno-gospodarczej, uwzględniając również otoczenie okołobiznesowe. Realizacja czterech pierwszych

---

<sup>1</sup> Pozostałe dokumenty z tej grupy to: Strategia rozwoju kapitału ludzkiego; Strategia rozwoju transportu; Strategia bezpieczeństwa energetyczne i środowisko; Strategia sprawne państwo; Strategia rozwoju kapitału społecznego; Krajowa strategia rozwoju regionalnego 2010–2020: regiony, miasta, obszary wiejskie; Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego RP; Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa, zob. Ministerstwo Gospodarki (2011, s. 2).



celów strategicznych ma stwarzać określone uwarunkowania rozwoju, natomiast następne dotyczą efektywności zasobów. Strategia pomimo występujących wątpliwości spełnia istotną funkcję merytoryczną, zwracając uwagę na innowacyjność, czyniąc z niej podstawowy kierunek rozwoju, co jest zgodne z zamierzeniami UE, według których mniej środków ma być kierowanych na infrastrukturę, a więcej na sferę B+R po 2014 roku.

Na tle sformułowanych celów strategicznych pojawia się pytanie, czy tego rodzaju głębokie zmiany są możliwe, wobec niepowodzeń Strategii lizbońskiej? Przedstawiony dokument nie zawsze pokazuje metody i instrumenty realizacji założonych celów strategicznych. Autorzy Strategii zdają sobie sprawę z tego, że z jednej strony nie można zawężać możliwości działania, a z drugiej strony niezbędne dla powodzenia jej realizacji konieczne są zmiany całego otoczenia okołobiznesowego: poczynając od finansów publicznych, przez kwestie podatkowe, prawne, dokończenie prywatyzacji, deregulację na rynku, promocję eksportu i polskich przedsiębiorstw w świecie, pozyskiwanie nowoczesnych zagranicznych inwestycji (BIZ) aż po zachęty biznesu i środowisk akademickich mających na celu komercjalizację wiedzy. Rząd zamierza wspierać budowę infrastruktury badawczej, parków naukowo-technologicznych, centrów transferu technologii i klastrów. Część tych zadań zamierza się przesunąć na regiony, które zgodnie z koncepcją Strategii mają zacząć spełniać „newralgiczne znaczenie w systemie innowacyjności” (Świadek, 2011).

Wprowadzane obecnie zmiany, takie jak reorganizacja ministerstw, powołanie Rady ds. Innowacyjności przez Ministra Rozwoju 11 stycznia 2016 roku czy ogłoszenie Planu na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju 16 lutego 2016 roku, nowej ustawy o zmianie niektórych ustaw określających warunki prowadzenia działalności innowacyjnej z 4 listopada 2016 roku, ze względu na krótki okres nie mogły jeszcze wywrzeć istotnego wpływu na stan i perspektywy rozwoju innowacyjności organizacji w Polsce.

Wszystkie różnorodne cele strategiczne projektowane w UE lub w kraju powinny się charakteryzować ograniczoną liczbą wymiernych celów i zmierzać do wpisania ich w motyw przewodni. Jest nim inteligentny, zrównoważony rozwój, który powinien sprzyjać włączeniu społecznemu. Ścieżka trwałego, zrównoważonego rozwoju wymaga określonych warunków i determinant, jakimi są przedsiębiorczość, kreatywność, środki finansowe, potrzeby konsumentów oraz możliwości stwarzane przez rynek.

## Podsumowanie

Jednym z warunków zdynamizowania innowacji jest również doprowadzenie do współpracy w wielu dziedzinach krajowych jednostek naukowo-badawczych z odpowiednimi ośrodkami badawczymi za granicą. Przewodzące ośrodki badawcze za granicą dysponują na ogół lepszą aparaturą naukowo-techniczną i przeznaczają większe środki na badania, zwracają większą uwagę 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, powoływania biur funkcyjnych w szkołach wyższych, zwiększania dostępu do nowoczesnej aparatury badawczej bez konieczności jej kupowania, a także zwiększenia 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 systemu edukacji rozwijającego kreatywność i innowacyjność. Różnorodność determinant, które wpływają na poziom innowacyjności organizacji, określa konieczność dokonywania wyboru własnego montażu modelu biznesowego, priorytetowego celu, jakim jest innowacja (Janasz, Janasz, 2016, s. 85–86).

Organizacje jako instytucje społeczne spełniają różnorodne funkcje tworzenia produktów i usług, podlegają grze stosunków międzyludzkich, towarzyszą wysiłkowi przedsięwzięciemu dla złagodzenia niepokojów społecznych. Wobec rozmaitych i zmiennych form oddziaływania ze strony otoczenia organizacja pragnąca przetrwać przekonuje się, że jej działania prowadzące ku przyszłości będą tym skuteczniejsze, im bardziej okażą się innowacyjne.

## Literatura

- Bendyk, E. (2010). Kulturowe i społeczne uwarunkowania innowacyjności. W: A. Wilmańska (red.), *Innowacyjność 2010* (s. 71–88). Warszawa: PARP.
- Chesbrough, H.W. (2003). *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston Mass.: Harvard Business School Press.
- Gallo, C., Jobs, S. (2011). *Sekrety innowacji zupełnie inaczej – reguły przełomowego sukcesu*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Grego-Planer, D., Popławski, W., Zastempowski, M. (2011). *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.
- Janasz, W. (2012). Determinanty kształtowania innowacji organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 703. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 88, 741–753.
- Janasz, W., Janasz, K. (2016). Restrukturyzacja kreatywna jako nowy paradygmat rozwoju inteligentnej organizacji. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4 (2), 70–88.
- Janasz, W., Koziół-Nadolna, K. (2011). *Innowacje w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Kleiber, M. (2011). Słowo wstępne. W: *Go Global! Raport o innowacyjności polskiej gospodarki* [przyg. przez zespół ekspertów: E. Bendyk i in.]. Warszawa.
- KOM (2010). Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Wersja ostateczna. Bruksela.
- Kraj, K.M., Poznańska, K. (2015). *Badania i rozwój w korporacjach transnarodowych. Organizacja i umiędzynarodowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ministerstwo Gospodarki (2011). Strategia innowacyjności i efektywności gospodarki na lata 2011–2020. Dynamiczna Polska. Warszawa.
- NBP (2016). *Potencjał innowacyjny gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy*. Raport NBP. Warszawa.
- Ołędrowicz, M., Krupowicz, R. (2010). *Europa 2020: Komisja Europejska przedstawia nową strategię gospodarczą dla Europy*. Portal Innowacji. Pobrano z: <http://pi.gov.pl/aktualnosci> (6.08.2010).

- Pietrewicz, L., Zajfert, M. (2016). Gospodarka Polski w świetle koncepcji etapów rozwoju. W: J. Kotowicz-Jawor (red.), *Innowacyjność polskiej gospodarki w przejściowej fazie rozwoju* (s. 17–68). Warszawa: Wydawnictwo Key Text.
- Portal Innowacji. Pobrano z: <http://www.pi.gov.pl/parp/chapter86197> (3.12.2011).
- Porter, M.E., Sachs, J.D., McArthur, J.W. (2002). *Global Competiveness Report 2001–2002*. New York: Oxford University Press.
- Romanowska, M. (2016). Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 2, 29–35.
- Romer, P.M., (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98 (5), 71–102. DOI: 2015.09.13.
- Stankiewicz, M.J. (red.) (2006). *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*. Toruń: Dom Organizatora.
- Szczepańska-Woszczyna, K. (2016). *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Świadek, A. (2011). *Regionalne systemy innowacji w Polsce*. Warszawa: Difin.
- Thomas, N. (red.) (2009). *Kreatywność i innowacje według Johna Adaira*. Kraków: Wolters Kluwer.

## DETERMINANTS OF ORGANIZATION INNOVATIVE ACTIVITY

### Abstract

The innovativeness of organization is to large extent determined by structure, social norms and organisational culture. Needs and expectations held by potential customers as well as the extent to which they are satisfied by competitors are always the plane of reference for the behaviour and actions taken by organisations. Organisation should define what is expected from it, by whom and when. This is not an easy task as final decisions are the resultant of diverse actions, needs and demands that are often contradictory.

**Keywords:** innovation, organization, development

**JEL codes:** O31, O3