

Lidia Białoń, Emilia Werner

Badanie skutków innowacji : skutki innowacji zarządczych w opinii studentów WSM w Warszawie

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (7), 79-94

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Lidia Białoń

Emilia Werner

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

BADANIE SKUTKÓW INNOWACJI. SKUTKI INNOWACJI ZARZĄDCZYCH W OPINII STUDENTÓW WSM W WARSZAWIE

1. Wprowadzenie

Wiele wskazuje na to, że wiedza na temat innowacyjności i konieczności dynamizowania gospodarki poprzez działalność innowacyjną, mimo szeroko obecnie zakrojonej kampanii promocyjnej, jest w ogóle społeczeństwa dość skromna. Ważna w tym kontekście jest diagnoza wiedzy o innowacyjności, determinantach jej rozwoju, a wyniki owej diagnozy mogą być przydatne dla zorganizowania procesów jej upowszechniania. Szczególnie istotna wydaje się znajomość skutków wprowadzanych innowacji oraz umiejętność ich interpretacji, co stanowi jednocześnie o utrwalaniu przekonań o konieczności działań innowacyjnych.

Wiedza z tego zakresu powinna przenikać zwłaszcza do kierownictwa wszystkich instytucji administracji lokalnej i ogólnokrajowej. Jej źródło znajduje się głównie w instytucjach oświatowych, szczególnie szkołach wyższych. Ponieważ studenci – absolwenci wyższych szkół menedżerskich będą nadawali kierunek rozwoju firm, regionów oraz kraju, powinni zdobywać i posiadać wszechstronne i usystematyzowane wiadomości na ten temat. Stąd powstał pomysł systematycznych analiz omawianego zjawiska.

Przedstawione w artykule kwestie stanowią drugą część analiz świadomości studentów Wydziału Zarządzania WSM odnośnie zjawiska innowacyjności i konkretnych innowacji. W części pierwszej chodziło o scharakteryzowanie świadomości na poziomie szerszym – innowacyjności otaczającego świata. Badani studenci wykazali się tu dużą wiedzą. Wymieniali innowacje powstałe na

bazie osiągnięć bardzo zróżnicowanych dziedzin nauki, sztuki, kultury i organizacji życia społecznego i gospodarczego. Znajome im były innowacje zarówno w dziedzinie techniki, technologii, jak i zjawisk społecznych (Białoń, Werner 2012, s. 13). Dalszy ciąg badań w tym zakresie miał na celu, między innymi: poznanie poziomu świadomości skutków wprowadzania innowacji, uwzględniając ich wpływ na różnych poziomach życia społecznego.

Uzyskany materiał jest bardzo obszerny. Zdecydowano w pierwszej kolejności opublikować rezultaty przemyśleń studentów dotyczące społecznego kontekstu powstawania i wdrażania innowacji oraz skutków dotyczących szeroko pojętego zarządzania. Równorzędną część artykułu poświęcimy pewnym aspektom metodologii badania skutków innowacji, tj. klasyfikacji skutków, ^{klasyfikacji} płaszczyzn ich oddziaływania.

2. Społeczny kontekst innowacyjności oraz metodyka badania skutków innowacji

Uzasadnieniem zaproponowanego ujęcia analizy skutków są pewne cechy i wymogi obecnych czasów, obecnego społeczeństwa, czemu również poświęcają uwagę badani studenci. W epoce przemysłowej głównym motorem i rzecznikiem innowacyjności byli przedsiębiorcy sfery przemysłowej oraz pracownicy B+R. Współcześnie problematyka innowacyjności stała się sprawą wszystkich obywateli. Każdy może być aktywnym uczestnikiem procesów innowacyjnych. Jaki jest stan rzeczy w tym przedmiocie opisał jeden ze studentów, opierając się na artykule Andrzeja Arendarskiego (Arendarski 2012, [http](http://)). Odnosząc się do jego treści wspominał o braku porozumienia między środowiskiem naukowym, a środowiskiem biznesu. Zaznaczył brak „hubów” edukacyjnych (skupiska naukowców, studentów i biznesmenów). Mówi też o braku zaufania społecznego, a nawet świata polityki do badań naukowych i innowacyjności jako zjawiska utrudniającego wszelką współpracę. Występuje totalny brak zaufania poszczególnych członków społeczeństwa wzajem do siebie, do biznesu i do instytucji, zwłaszcza korporacji. Wspomina brak kapitału społecznego, biurokrację. Nasz respondent osobiście odnosi się do tych zjawisk wskazując na potrzebę zmian w myśleniu, uwolnienie się od zazdrości, zbędnej oszczędności oraz potrzebie aktywności.

Wybierając tematy do esejów, w omawianym obszarze studenci poruszali tematy bardzo ogólne, aczkolwiek związane ze zjawiskiem innowacyjności, np. problem wychowania do wspólnoty przy zachowaniu różnorodności. Mówili też o powinnościach człowieka – obrona przed zagrożeniami wewnętrznymi – pycha, egoizm, nieuporządkowane ambicje, pożądlivość. W związku z tym, zwracali uwagę na problem podmiotowości innowacyjności i innowacji, rozu-

mianej (Cichocki 2003, s. 99), jako specyficzna aktywność jednostki, która realizuje się w umiejętności tworzenia własnego życia, posiada wpływ na otaczającą rzeczywistość, możliwość kształtowania otoczenia materialnego oraz kreatywności w budowaniu stosunków międzyludzkich, co powinno występować łącznie, nie fragmentarycznie. Innowacyjność wyrastająca z fragmentarycznej podmiotowości może generować rozmaite ryzyko i zagrożenia przyszłego rozwoju. Studenci wspominają również o tzw. kompetencjach innowacyjnych, które rozumieć należy jako połączenie wiedzy, umiejętności, wartości oraz motywów etyki pracy, entuzjazmu, własnego wizerunku. Kompetencja innowacyjna, jak i inne jej rodzaje, uwarunkowana jest kulturowo.

W rozpatrywanym przez nich, pod kątem innowacyjności problemie Europy i Polski, uwzględniony został aspekt ekonomii. Mówią o negatywnych skutkach neoliberalizmu, zwłaszcza w dziedzinie zarządzania wiedzą i informacją. W pewnej mierze zgadza się to z tym co twierdzą badacze, że system ten determinuje wadliwe ramy działania i pomiaru efektywności przedsiębiorstw, które zachęcają do koncentracji na celach krótkoterminowych i maksymalizacji rentowności kapitału w krótkim okresie (Bendyk 2013, s. 104). Polska raczej, zdaniem respondentów skłania się do neoliberalnej tradycji Stanów Zjednoczonych, a nie do tradycji europejskiej, która obejmuje duży zakres interwencji państwowego.

Kontekst społeczny innowacji tworzą też instytucje i programy powstawania innowacji. Szerzej to zagadnienie jest już poruszane w innych publikacjach, gdzie omawia się rolę i znaczenie Państwa i instytucji pozarządowych w zarządzaniu działalnością innowacyjną (Werner 2010, s. 419). Tu studenci wymieniali:

- Fundację demos Europa-Centrum Strategii Europejskiej, którego misją jest analiza strategicznych aspektów funkcjonowania Unii Europejskiej, w tym w zakresie innowacji;
- program Ernst&Joung „Sprawne Państwo”, którego celem jest inicjowanie i wspieranie działań na rzecz poprawy funkcjonowania instytucji publicznych w Polsce.

Zainteresowano się też innowacjami społecznymi. Korzystając z różnych źródeł informacji przedstawiono klasyfikację innowacji społecznych na: polityczne, technologiczne i biznesowe. Warto wspomnieć, że podkreślano, iż technologia może też mieć wymiar społeczny – tanie produkty elektroniczne umożliwiające udział w „informatyzacji” świata w tym elearning, portale społecznościowe, itp., a także technologie chroniące zdrowie i życie człowieka w aspekcie problemu zrównoważonego rozwoju. Ukoronowaniem jest Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, którą omówimy poniżej, traktując ją jako innowację w zarządzaniu.

Punktem wyjścia do klasyfikacji skutków innowacji, jest definicja innowacji, według której są to zmiany wprowadzone do systemów gospodarczych i społecznych, których efektem jest wzrost użyteczności produktów, usług, procesów technologicznych oraz systemów zarządzania, poprawa racjonalności gospodarowania, ochrona i poprawa środowiska przyrodniczego, lepsza komunikacja międzyludzka oraz ostatecznie poprawa jakości życia zawodowego, jak i prywatnego społeczeństwa (Białoń 2010, s. 19). W przedstawionej definicji eksponowane są efekty innowacji o charakterze uniwersalnym. Jednakże dla głębszego zrozumienia znaczenia innowacji, ważna jest świadomość ich negatywnych i pozytywnych skutków. Można więc sądzić, że głównym problemem orzekania, czy dana zmiana wdrożona do układów gospodarczych i społecznych daje wspomniany w definicji, uniwersalny rezultat, jest zdefiniowanie jej skutków.

Klasyfikacja skutków wdrożonych innowacji napotyka jednak na znaczne trudności. Przyjmując, że każde wdrożenie powoduje skutki pozytywne i negatywne należy uznać, że ich rozróżnienie bywa wielce kłopotliwe. Trudności w rozróżnieniu skutków pozytywnych i negatywnych ma kilka przyczyn:

- horyzont czasu,
- interesy głównych beneficjentów.

Klasyfikacji efektów – skutków innowacji można dokonać według kryteriów:

- Rodzaj skutków innowacji, w odniesieniu do rodzajów innowacji: techniczne, ekonomiczne, ekologiczne, społeczne;
- Beneficjenci: osoba, firma, region, kraj, świat.

W opisywanych badaniach przyjęty został model uwzględniający te kryteria, a więc – rodzaje skutków oraz płaszczyzny ich występowania w związku z konkretną innowacją.

Tabela 1. Pozytywne i negatywne skutki konkretnej innowacji według płaszczyzn występowania rodzajów jej skutków pozytywnych i negatywnych

Innowacja				
Beneficjenci innowacji	Rodzaj skutków			
	techniczne	ekonomiczne	ekologiczne	społeczne
Skutki pozytywne				
osoba				
firma				
region				
kraj				
świat				

Skutki negatywne				
osoba				
firma				
region				
kraj				
świat				

Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie więc rodzaje skutków można rozpatrywać odnośnie pojedynczych osób, firm, regionu i kraju. Są to beneficjenci innowacji. Do klasyfikacji skutków i beneficjentów trzeba wprowadzić również element czasu, gdyż powinno się je nie tylko poznać, ale poprzez to poznanie, programować i planować. Wynik tego działania będzie decydującą informacją w procesie podejmowania przedsięwzięć innowacyjnych. Omawiane skutki mogą wystąpić dla poszczególnych beneficjentów, w różnym czasie – w krótkim okresie czasu – do roku, średnim – do 5 lat i długim – pow. 5 lat. Im dłuższy czas występowania owych skutków, tym trudniej je programować, ale łatwiej identyfikować. Czas powoduje kumulację skutków zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Można w związku z tym mówić o kumulacji skutków innowacyjności w ogóle, której istotą są zmiany występujące na poziomie poszczególnych beneficjentów oraz na poziomie rodzajów skutków innowacji.

Tabela 2. Skutki skumulowane innowacyjności, wg jej beneficjentów i rodzajów skutków

Beneficjenci innowacyjności	Rodzaj skutków				Skutki skumulowane
	techniczne	ekonomiczne	ekologiczne	społeczne	
osoba	Zmiana sposobu codziennego funkcjonowania	Zmiana struktury dochodów i wydatków	Zmiana środowiska przyrodniczego, w którym się przebywa na co dzień	Zmiana osobistych interakcji społecznych	Inny poziom i jakość różnych aspektów życia osobistego i zawodowego
firma	Zmiana wyposażenia technicznego, zmiana sposobu kontaktowania się z otoczeniem	Zmiana struktury kosztów i zysków	Zmiana w zakresie wpływu na środowisko przyrodnicze	Zmiana struktury społecznej w zakładzie, stosunków międzyludzkich	Nowe kryteria różnorodności firm - rodzajów i zakresu działania
	Zmiana	Zmiany w	Zmiana	Zmiany	Inny poziom

region	infrastruktury technicznej	strukturze dochodów i wydatków ludności	środowiska przyrodniczego i krajobrazu	struktury demograficznej, obyczajów, instytucji społecznych	rozwoju regionu
kraj	Zmiana infrastruktury technicznej	Zmiany w strukturze dochodów i wydatków ludności	Zmiana środowiska przyrodniczego i krajobrazu	Zmiana struktury demograficznej, obyczajów, instytucji społecznych	Pozycja kraju na międzynarodowej arenie politycznej i gospodarczej
świat	Zmiana infrastruktury technicznej	Zmiany w strukturze dochodów i wydatków ludności,	Zmiana środowiska przyrodniczego i krajobrazu	Zmiana struktury demograficznej, obyczajów, instytucji społecznych	Fale Schumpetera, fale koniunktury
Skutki skumulowane	Nowe kierunki postępu technicznego	Nowe potrzeby, nowa struktura ekonomiczna wydatków i dochodów ludności	Zmiana środowiska przyrodniczego, powstanie świadomości ekologicznej	Nowe instytucje społeczne, prawne, nowe obyczaje	Nowa jakość życia człowieka

Źródło: Opracowanie własne.

Z definicji innowacji, z samej jej istoty wynikałoby, że rezultat kumulacji skutków innowacji powinien wskazywać pozytywny kierunek zmian. Jak jest istotnie? Omawiane zagadnienie wymaga dalszych prac metodycznych. Np. ustalenia wskaźników.

Powyższe ustalenia mają charakter ogólny, w niniejszym zaś artykule, który jest poświęcony analizie konkretnych wypowiedzi studentów, odnośnie konkretnych innowacji, weźmiemy pod uwagę informacje dotyczące innowacji zarządczych, w ujęciu tabeli 1. bez uwzględnienia elementów czasu.

Post factum, czyli po wstępnej analizie wypowiedzi studentów, powstał problem istotny z punktu widzenia metodologii badań innowacyjności i świadomości w tym zakresie, która jest głównym przedmiotem rozważań. Jest to problem skutków negatywnych. Innowacja, jak to zakłada przytoczona definicja, jest działaniem pozytywnym, z założenia wywołującą skutki pozytywne. „Innowacja – o ile ma się przyjąć – musi przynosić jakąś korzyść, choćby była

ona iluzoryczna i to korzyść, która przeważa koszty zmiany.” (Giza-Poleszczuk 2013, s. 65). W pierwszym odruchu trudno jest więc formułować skutki negatywne. Obiektywne wskazanie skutków negatywnych wymaga niemałej wiedzy i wyobraźni, co uwzględnwszy łatwiej jest je formułować jako skutki skumulowane. Problem ten wymaga odrębnego potraktowania metodycznego. Tu można tylko stwierdzić, że związany jest z kosztami, zwłaszcza kosztami psychologicznymi i ekonomicznymi bezpośrednimi. Z tego powodu, często traktowane są jako wnioski jakiejś innowacji, osobiste obawy i lęki przed zmianą. Zjawisko to dotyczy również omawianej niżej tematyki.

3. Innowacje w zarządzaniu

Innowacje w zarządzaniu można rozpatrywać w dwóch aspektach:

- zastosowania do procesu zarządzania innowacji technicznych i technologicznych,
- wprowadzania nowych metod i technik zarządzania.

Wykorzystanie do zarządzania najnowszych osiągnięć techniki i technologii ma znaczenie wszędzie. Są jednak jednostki gospodarcze i administracyjne, gdzie ma ono szczególny wyraz, gdyż istotnie zmienia się dzięki nim kontakt z otoczeniem, na rzecz którego dana jednostka pracuje. Dotyczy to przykładowo instytucji uczących, oświatowych, banków i administracji publicznej. Ta ostatnia instytucja zostanie opisana przez studentów i tu przedstawiona jako sposób zarządzania administracyjnego.

W aspekcie drugim chodzi o szereg zmian w metodach zarządzania o znaczeniu uniwersalnym. Można je wprowadzać w zarządzaniu wszystkimi dziedzinami gospodarki oraz zarządzaniu różnorodnymi wspólnotami.

a. Zastosowanie innowacji technicznych i technologicznych w zarządzaniu

Studenci opisali tu kilka przykładów oraz wskazali na pozytywne i negatywne skutki wprowadzania innowacji z tego zakresu, przy czym skutki te są opisane syntetycznie, bez wskazywania płaszczyzn ich oddziaływania.

Znaczącą innowacją w administracji jest według nich utworzenie E-urzędu. Można powiedzieć, że innowacja przelomowa. Elektroniczna administracja polega na wykorzystywaniu technologii informatycznych i telekomunikacyjnych w administracji publicznej. Generalnym celem wdrożenia e-urzędu jest poprawa jakości świadczonych usług publicznych, wzmocnienie zaangażowania obywatela w procesy demokratyczne oraz poparcia dla polityki państwa. Założeniem

e administracji, jako sektora publicznego jest przede wszystkim bycie otwartym i przejrzystym, otwartym na współpracę z obywatelami i kontrolę z ich strony, przyjaznym obywatelowi, zorganizowanym w sposób efektywny. Głównym zadaniem e administracji jest uproszczenie załatwiania spraw urzędowych, a także uzyskanie informacji na ich temat. System e administracji musi być oparty na wiedzy, co dotyczy zarówno urzędników, jak i obywateli i wymaga dość szerokiego zakresu uczenia się, a także ustawienia odpowiednich struktur organizacyjnych.

Pozytywne skutki wdrożenia administracji według studentów to:

- usprawnienie i upowszechnienie elektronicznej drogi dostępu do usług administracji publicznej, poprawa wizerunku urzędu, idea „urzędu bardziej przyjaznego” obywatelowi, poszerzenie katalogu usług publicznych dostępnych drogą elektroniczną;
- możliwość korzystania z infrastruktury umożliwiającej wymianę danych pomiędzy urzędami administracji publicznej;
- standaryzacja wymiany danych, ograniczenie duplikowania czynności, zmniejszenie kosztów funkcjonowania administracji (przesyłanie papierowych dokumentów opatrzonech jak do tej pory tradycyjnymi stemplami i podpisami można zastąpić obiegiem elektronicznym);
- bezpieczne komunikowanie się z oddziałami jednostek administracji, pracownikami znajdującymi się poza urzędem (pracujący w terenie za pomocą mobilnych technologii mogą w dowolnej chwili połączyć się z systemem informatycznym urzędu);
- możliwość archiwizowania domu netów w postaci elektronicznej, szybkość i łatwość odnalezienia dokumentów archiwalnych;
- zaoszczędzenie czasu potrzebnego do obsługi petenta;
- ograniczenie ryzyka zaistniałych pomyłek związanych z wysyłaniem, adresowaniem, fizyczną podróżą dokumentu do adresata.

Negatywne zaś skutki e administracji są następujące:

- skomplikowana forma dostępnych usług;
- nieprawidłowe rozwiązania e administracji potrafią też tworzyć dodatkowe obciążenia dla obywateli, wymagając od nich znajomości skomplikowanych procedur i zapoznawania się z długimi instrukcjami;
- do e administracji przenoszone są z administracji „papierowej” nadmierowe wymagania, wynikające po części z braku zaufania urzędników wobec obywateli;
- zbyt skomplikowany dostęp usług elektronicznych. Brak jest też chęci posiadaczy rejestrów do ich udostępniania w postaci cyfrowej. Powoduje to duże koszty pozyskiwania danych, które istnieją, zostały zebrane, ale nie można z nich skorzystać i trzeba ręcznie przepisywać dane z jednych

rejestrów do drugich. Dochodzi do tego niska jakość danych w rejestrach i zasobach publicznych;

- e administracja wbrew pozorom nie jest dostępna dla wszystkich. Występuje brak przygotowania obywateli do przejścia na e administrację (brak edukacji w zakresie umiejętności stosowania technologii informatycznych);
- niechęć pracowników urzędu do zmian technologicznych, przyzwyczajenie do istniejących procedur i papierowego obiegu dokumentów.

Tu i w następnych partiach rozważań, gdzie będzie mowa o skutkach negatywnych można pokazać pewien chaos myślowy odnośnie pojęcia – skutek, o czym była mowa powyżej. Na przykład – niechęć pracowników do zmian technologicznych powstaje rzeczywiście na skutek ich wprowadzania, ale omawiane pojęcie odnosi się do (zgodnie z definicją innowacji) zmian w społeczeństwie i gospodarce, pozytywnych bądź negatywnych. Ujmując zagadnienie prawidłowo, biorąc pod uwagę przytoczone wypowiedzi, negatywnym skutkiem wprowadzania e urzędu jest wykluczenie pewnej części użytkowników usług administracyjnych z korzystania z tego typu usług z powodu skomplikowanego do niej dostępu, a także powstawania dodatkowych kosztów. Można powiedzieć, że dla nich istnieje administracja tradycyjna, ale każde poczucie wykluczenia wśród nawet niewielkiej liczby obywateli jest rzeczą niekorzystną.

Jedną z drobniejszych innowacji zarządczych, zwłaszcza na poziomie firmy to wdrożenie nowego systemu FK i systemu kadrowo-płacowego.

Do pozytywnych skutków tego przedsięwzięcia studenci zaliczają:

- lepszy kontakt z klientem,
- krótszy czas obsługi finansowo-księgowej.

Za ważny pozytywny skutek ekologiczny uważane jest mniejsze zużycie papieru. Student podkreśla, że da się to przeliczyć na ilość uratowanych drzew.

Do negatywnych skutków zaliczono:

- konieczność podniesienia kwalifikacji w związku z obsługą nowego systemu i dostosowania sprzętu do nowego oprogramowania,
- konieczność poniesienia przez firmę dodatkowych kosztów związanych z uruchomieniem kursów oraz zakupu sprzętu,
- potencjalny stres pracownika w związku z wprowadzeniem nowego oprogramowania.

Tu też popełniono „błąd świadomościowy” odnośnie pojęcia skutek. Wymieniono nie skutki (negatywnych trudno byłoby się dopatrywać), ale bariery zastosowania innowacji. Ponadto nie zaistniał w świadomości badanych fakt, że np. koszt zakupu jest jednorazowy, a efekty są w długim okresie.

b. Innowacje w metodach i technikach zarządzania

Innowacje i skutki ich wdrożenia w zarządzaniu w ramach przedsiębiorstw są obecnie szeroko eksponowane zarówno w literaturze, jak i w praktyce. Wcześniej zaś (20 lat temu i jeszcze wcześniej) innowacje kojarzone były z nowościami produktowymi i technologicznymi. Świadomość w tym zakresie uległa jednak zmianie, ewolucji i współcześnie stawiamy hipotezę:

- innowacje w zarządzaniu są kluczem do wdrażania zmian technicznych. Więcej – są kluczem do poprawy poziomu życia społecznego i zawodowego w myśl znanej zasady – nie ma krajów, także przedsiębiorstw, dobrze i słabo rozwiniętych, lecz są źle bądź dobrze zarządzane. Dobrze zarządzane firmy to te, które wprowadzają innowacje w zarządzaniu.

W naszym badaniu eksponowane były następujące innowacje w zakresie zarządzania:

- wdrażanie koncepcji zrównoważonego rozwoju i społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR),
- koncepcje planowania strategicznego,
- TQM (Total Quality Management), normy jakości ISO 9000,
- CRM (Customer Relations Management).

a) Wdrażanie koncepcji zrównoważonego rozwoju i związanej z nią społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)

Pozytywnym, podkreślanym skutkiem ekonomicznym, wymienianym przez studentów, odnośnie społecznej odpowiedzialności biznesu, na wszystkich poziomach (firma, region, kraj) jest wzrost prestiżu materialnego, wzrost racjonalności gospodarowania, szczególnie w zakresie kapitału ludzkiego.

Do pozytywnych skutków ekologicznych zaś zaliczane jest zaangażowanie podmiotów biznesowych w ramach łańcucha odpowiedzialności środowiskowej oraz inicjowanie wspólnych działań proekologicznych, racjonalne gospodarowanie zasobami naturalnymi i odpadami, a szczególnie w skali świata – przedłużenie życia ziemi.

W kategorii pozytywnych można też rozpatrzyć skutki społeczne:

- stały rozwój zawodowy pracowników,
- możliwości współpracy instytucji lokalnych z mieszkańcami,
- eksponowanie wartości i jakości współżycia w ramach zróżnicowanych zbiorowości.

Do pozytywnych skutków technicznych zaliczane było wdrażanie technologii chroniących zdrowie ludzkie i środowisko przyrodnicze, a także wykorzystywanie nowych technologii w edukacji społeczeństwa.

Pozytywne zaś skutki wdrażania CSR i to głównie z punktu widzenia osoby, to możliwość dokonywania świadomych wyborów przez konsumenta poprzez znakowanie produktów, programy dla dzieci i młodzieży oraz programy integracyjne, a generalnie, w kategorii raczej skutków ekonomicznych, wzrost nakładów inwestycyjnych na jednego pracownika.

Jednak skutki negatywne dominowały nad pozytywnymi. Opisana powyżej wadliwa, jak gdyby, świadomość znaczenia słowa skutek i nieumiejętne sformułowania skutków, tu występuje szczególnie. Np. czas oddziaływania skutków pozytywnych stosowania CSR od momentu poniesienia nakładów na ich osiągnięcie, czyli długofalowe zaangażowanie środków na każdym poziomie oddziaływania (osoba, firma, region, kraj, świat), jest specyfiką tego rodzaju działań, a nie skutkiem. Skutkiem może być, mówiąc w największym skrócie myślowym, chwilowe zubożenie firmy, być może kosztem pracowników. W odniesieniu do osoby, wymienione negatywne skutki mają wręcz komiczny charakter – np. wysiłek związany z obowiązkiem zdobywania nowych kwalifikacji oraz fakt, że wolne dni trzeba poświęcić na pracę społeczną na rzecz trudno zdefiniowanego ogółu. Jak można za negatywne uznać zdobywanie nowych kwalifikacji. Pewien wstyd też jest uważać pracę na rzecz ogółu jako osobiste niekorzystną.

W odniesieniu do firmy, znów wymieniono pewne cechy funkcjonowania CSR, a nie wyniki. Zwracano uwagę na trudność w wyborze adresata działań, czasochłonne i kosztochłonne wdrażanie elementów CSR. Skutkiem i to negatywnym natomiast jest z pewnością wzrost biurokracji związany z omawianymi procedurami oraz fakt, że entuzjazm związany z inicjowaniem CSR może odwrócić uwagę od podstawowych zadań firmy.

Prawidłowo też zwracano uwagę na ryzyko wadliwego opracowania strategii wdrażania zasad CSR w regionie, którego efektem będzie negatywny wpływ na jego rozwój, co dotyczy także firmy, kraju i świata.

Nasuwać się tu wnioski z dziedziny dydaktyki o konieczności szerszej edukacji związanej z celowością wdrażania zasad CSR, wyjaśniającą społeczny sens tego przedsięwzięcia. Warto też podjąć próbę jaśniejszego i bardziej konkretnego przedstawiania sytuacji jaka powstałaby, gdyby zasady CSR nie byłyby wdrażane.

b) Planowanie strategiczne jako innowacja w zarządzaniu

Kolejną wyeksponowaną, wdrożoną innowacją z zakresu zarządzania jest planowanie strategiczne. Jako idea powstało w drugiej połowie XX wieku, a pierwszym jej urzeczywistnieniem trzeci kwartał XX w. W Polsce wdrożenie planowania strategicznego rozpoczęło się w latach 80-tych XX wieku, głównie

w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym. Proces wdrażania ważnego sposobu zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem trwa.

Formułowane skutki pozytywne wdrożenia innowacji, jaką jest planowanie strategiczne to: szansa nie popełnienia błędu w wyznaczaniu kierunków rozwoju w firmie i regionie, możliwość pełnego uwzględnienia reżimów ochrony środowiska przyrodniczego, ograniczenie wpływu, a także bardziej wnikliwa obserwacja trendów rozwoju społecznego. Pozytywne skutki studenci widzą też w możliwości harmonijnego rozdziału środków w skali mikro, mezo i makro, co w efekcie planowania strategicznego umożliwi stwarzanie spójnej, wspólnej wizji rozwoju państwa.

W odniesieniu do jednostki, jako pozytyw wymienione było budowanie zaufania poprzez klarowny przekaz.

Podkreślano także możliwość oszacowania wpływu indywidualnych działań na środowisko przyrodnicze.

Planowanie strategiczne, jak podkreślali studenci, ma zapewnić firmie maksymalizację zysku, minimalizowanie strat, łatwą kontrolę i monitorowanie realizacji zaplanowanych celów rozwoju firmy i regionu. Głównie zwracano uwagę na regionalną alokację dostępnych zasobów, a także na możliwość przewidywania wpływu oddziaływania firmy na środowisko.

Negatywne skutki planowania strategicznego są tak sformułowane, że czasami trudno jest odgadnąć, co rzeczywiście wypowiadający się mieli na myśli. I tak – według opinii studentów w odniesieniu do firmy, istnieje niebezpieczeństwo powstania służb oderwanych od problemów, którymi powinny się zajmować.

Planowanie strategiczne, ich zdaniem, powoduje ryzyko zdominowania firmy przez „nowinki technologiczne”, które nie będą wspomagać rozwoju, a wręcz będą go blokować, co właśnie nie jest dla nas zrozumiałe.

Skutkiem negatywnym jest też, jak twierdzą, ryzyko powstania niewłaściwie sformułowanych celów, a podporządkowanie ich realizacji wszystkich działań spowoduje nieobliczalne szkody.

Niezbyt jasne jest wymienienie w kategorii negatywu – konieczność wyodrębnienia jednostek strategicznych.

Nie jest skutkiem tylko obawą to, że firmy nie uwzględnią zagadnień ekologicznych w strategii długofalowej.

W zakresie negatywnych skutków społecznych studenci sugerują, iż planowanie strategiczne stwarza zbyt dużą biurokrację, powoduje wprowadzenie konkurencji wśród pracowników, powstanie zjawisko tzw. wyścigu szczurów, a także możliwość zaistnienia oporu ze strony pracowników. Uważają też, że w planowaniu strategicznym istnieje możliwość przecenienia roli ekologii jako czynnika blokującego strategię regionalne oraz że prowadzi do marginalizacji najsłabszych, co wydaje się niepojęte – dlaczego? Podobnie mgliste wydaje się

wskazanie, że może wystąpić tendencja do rozwiązywania wszystkich problemów za pomocą jednego schematu. Ogólnie, w przypadku omawiania skutków negatywnych wprowadzania planowania strategicznego, a także co do skutków następnych innowacji, ujawniły się błędy we właściwym pojmowaniu słowa skutek. Jako skutki potraktowano bliżej nie wyjaśnione obawy i ewentualne błędy możliwe do popełnienia.

Opinie studentów w kwestii skutków pozytywnych, a zwłaszcza ewentualnie negatywnych jakie występują czy też mogą wystąpić dowodzą, że nie w pełni rozumieją problematyki planowania strategicznego i nie mają świadomości, że wymienione przez nich skutki są wynikiem braku wiedzy i umiejętności z zakresu stosowania planowania strategicznego w praktyce. Ich opinie stanowią też pewien sygnał pod adresem zarówno programów nauczania jak i ich realizacji.

c) TQM (Total Quality Management), normy jakości ISO 9000

Jedną ze znaczących koncepcji zarządzania, najpierw w formacjach przemysłowych, a obecnie już powszechna, jest kompleksowe zarządzanie jakością. Pierwsza z tego zakresu jest norma ISO 9000. Wdrożenie tej normy w pełni uznaje się za innowację, co potwierdzą niżej wymienione skutki jej wdrożenia.

W wypowiedziach studentów odnośnie pozytywnych skutków tej innowacji, dominowały skutki ekonomiczne, głównie wzrost prestiżu firm wdrażających systemy ISO. Następnie – dbałość o spójność procesów wytwórczych, obniżka kosztów, szczególnie kosztów produkcji, działalności firmy, usprawnienie metod pracy. Wzrost konkurencyjności firm, dążenie do unowocześnienia przedsiębiorstw, wykonywanie audytów wewnętrznych, ciągle monitorowanie otoczenia firmy, głównie potrzeb klientów, zmniejszenie rotacji pracowników.

W zakresie pozytywnych skutków ekologicznych – pisali o wprowadzeniu różnych udogodnień i redukcji niedoskonałych systemów (nie wymieniając jakich), oszczędności w zużyciu papieru i paliw, energii elektrycznej.

W zakresie skutków społecznych podali zaspokajanie potrzeb klientów, ogólne zadowolenie społeczeństwa, wzrost świadomości w zakresie podnoszenia jakości pracy. Podkreślany też był wpływ norm ISO na większą staranność ze strony firm w sporządzaniu strategii ich rozwoju, z podkreśleniem uwzględnienia w niej celów związanych z podnoszeniem jakości, poprawę komunikacji zewnętrznej z kontrahentami, zwiększenie innowacyjności produktów i usług. Wprowadzenie norm ISO generalnie powinno spowodować rozwój firm, a także regionów.

Do negatywnych skutków społecznych i osobistych wdrażania norm ISO 9000 zaliczyli:

- możliwość zmniejszenia etatów,
- spadek zaangażowania kierownictwa w rozwój firmy,

- brak konkretnych, krótkoterminowych celów, bez sprecyzowania – jakich,
- zbyt wiele niepewności, bez określenia – niepewności – czego, jakiej?
- nadmiar procedur biurokracji,
- możliwość powstania rozbieżnych strategii, (jakich?).
- I ponadto, znów wymieniono skutki dyskusyjnie negatywne:
- ciągły stres spowodowany nieustanną kontrolą,
- opór pracowników wobec wdrażania nowych procedur.

Można też dyskutować, czy obawa pracowników przed możliwością utraty pracy powinna powodować negatywną ocenę wprowadzania norm ISO?

Wątpliwa też wydaje się jako skutek negatywny ekonomicznie, możliwość spadku produkcji ze względu na zmianę systemu pracy oraz wzrost kosztów związanych z segregacją oraz utylizacją odpadów.

Do negatywnych skutków społecznych zaliczono wzrost bezrobocia i wzrost emigracji.

d) CRM (Customer Relations Management)

Kolejnym przykładem innowacji w zakresie zarządzania jest wdrożenie systemu CRM czyli tworzenie baz danych w celu zarządzania klientem. System ten generalnie prowadzi do ułatwienia procesu obsługi klienta czyli zarządzanie inicjatywami marketingowymi, co prowadzi do redukcji czasu przeznaczonego przez sprzedawców na czynności administracyjne, na skrócenie cyklu obiegu dokumentów zapytania ofertowego czynności. System ten pozwala na usprawnienie pracy pracowników, np. jeżeli dany pracownik jest nieobecny w firmie jego sprawę urzędową może w większości przypadków rozwiązać współpracownik, który może na bieżąco sprawdzić, jakie usługi posiada klient i czyjej pomocy będzie potrzebował.

Wdrożenie CRM ułatwia pracę z zewnętrznymi podmiotami, na rzecz których dostarczane są informacje statystyczne, sprawozdawcze, a także dane identyfikujące osoby. Dane przechowywane w systemie klasy CRM zapewniają obok obsługi działań operacyjnych, także obsługę działań analitycznych różnych oddziałów firmy, w różnych regionach. Spowoduje to obniżenie kosztów operacyjnych, związanych z przygotowywaniem kampanii przez automatyzację i standaryzację czynności. CRM zapewnia pełną metodę kontroli budżetu przeznaczonych na promocję w danym kraju, a także zarządzanie budżetem kampanii marketingowych w skali całego przedsiębiorstwa.

Rozwiązanie informatyczne w zakresie spedycji wspierają spedycję krajową i zagraniczną, tabor własny i obcy transport drogowy, kolejowy, morski i lotniczy. Na podstawie analiz budżetu menedżment może optymalizować jego

wykorzystanie przez alokację najbardziej dochodowe działanie i najbardziej opłacalne segmenty rynku na świecie.

Wdrożenie CRM zwiększa lojalność klientów i ich satysfakcję, co przekłada się na prestiż firmy.

Negatywne skutki wdrażania CRM (obarczone tymi samymi błędami rozumowania co dotyczące powyższych problemów), to zdaniem studentów, możliwość utraty pracy przez pracowników, konieczność prowadzenia szkoleń dla pracowników – zarówno merytorycznych jak i praktycznych/wykonawczych, co znów wydaje się dyskusyjne, zwłaszcza to ostatnie.

Wdrażanie systemu CRS powoduje, że praca może być mniej wydajna, ponadto pracownicy mogą odczuwać dyskomfort w pracy.

Podsumowanie

Ważkim zagadnieniem, a nawet można powiedzieć pewnym osiągnięciem niniejszego artykułu, jest metodologia badań skutków innowacji – wskazanie beneficjentów innowacji w powiązaniu z jej rodzajami i skutkami. Dużą wagę dla nauki oraz praktyki ma przedstawienie koncepcji kumulacji skutków innowacji oraz wskazanie na konieczność opracowania zasad metodycznych jej opracowywania i analiz.

W zakresie prezentacji wyników badań można poczynić następujące zestawienie:

- studenci wykazali się dużym zakresem zainteresowań rzeczywistością kształtującą innowacyjność i wysokim poziomem świadomości w tym zakresie;
- biorąc pod uwagę konkretne innowacje, których skutki opisywali, w dziedzinie innowacji zarządczych, dość dobrze precyzowali skutki pozytywne – innowacje zarządcze przyczyniają się do podniesienia jakości wyrobów i usług oraz ogólnie kultury zarządzania;
- niezbyt precyzyjnie ujmowali skutki negatywne. Można przypuszczać, że w ich wypowiedziach zawarte są przede wszystkim własne obawy przed zmianami, lęk przed pogorszeniem poziomu życia.

Przeprowadzone dotychczas badania uświadomiły konieczność szerszego i zarazem głębszego potraktowania skutków innowacji dla wzbogacenia niezbędnej wiedzy ułatwiającej lepsze zrozumienie zjawisk innowacyjności. Jak też zaznaczono, naszym zamiarem są dalsze studia nad świadomością innowacji i innowacyjności oraz ich skutków.

Literatura

Bendyk A.E., *Innowacje w kryzysie. Paradoksy rozwoju*, [w:] (red.), Zadura-Lichota P., *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, PARP, 2013.

Białoń L., Werner E., *Świadomość innowacyjności – wyniki badań studentów I roku zarządzania WSM w Warszawie*, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, 2013, nr 2/6, s. 13.

Białoń L., *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Wyd. PLACET, Warszawa 2010.

Cichoński R., *Podmiotowość w społeczeństwie*, Wyd. Nauk. UAM, Poznań 2003.

Giza-Poleszczuk A., Włoch R., *Innowacje a społeczeństwo*, [w:] (red.), Zadura-Lichota P., *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, PARP, 2013.

http://biznes:gazetaprawna.pl/wywiady/621085,arendarski_slaba_innowacyjnosć_to_problem_tkwiaćy_w_mentalności.htmlSosnowska A., Łobejko S., *Współpraca placówek naukowych i firm innowacyjnych – doświadczenie oraz oczekiwania polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, 2007, nr 1/29. Werner E., *Drogi rozwoju świadomości innowacyjnej*, [w:] (red.), Białoń L., *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Wyd. PLACET, Warszawa 2010, s. 419.

TESTING THE IMPACT OF INNOVATION. EFFECTS OF INNOVATION MANAGEMENT IN THE OPINION OF STUDENTS WSM IN WARSAW

Abstract

The article contains a number of reflections on the positive and the negative effects of innovations. The authors propose a method for clustering effects, taking into account different ranges, the plane of their impact. You will find here the results of analyses of awareness of students of the Faculty of Management WSM on the phenomenon of innovation and specific innovations, of which this article was chosen as the subject of consideration - innovation management.

Key words: *effects of innovation, types of effects and impact effects study the effects of innovation, innovation management.*