

Anna KOCHMAŃSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
anna.kochmanska@polsl.pl

INSTRUMENTY SPRZYJAJĄCE EFEKTYWNEMU REALIZOWANIU ZAŁOŻEŃ INTELIGENTNYCH SPECJALIZACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie. Celem opracowania była analiza i systematyka instrumentów, dzięki którym przedsiębiorstwo w efektywny sposób może realizować założenia inteligentnych specjalizacji jako kluczowych elementów jego strategii. Główną rolę w ich kreowaniu odgrywa naczelne kierownictwo, które powinno kłaść nacisk na rozwój kompetencji swoich pracowników (w tym również e-kompetencji), a także w umiejętny sposób ich motywować, również niematerialnie. Istotna jest też właściwa implementacja procesu zarządzania innowacjami czy strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: inteligentne specjalizacje, e-kompetencje, motywacja niematerialna, zarządzanie innowacjami, społeczna odpowiedzialność biznesu

THE INSTRUMENTS WHICH HAVE A POSITIVE INFLUENCE ON THE IMPLEMENTATION OF THE ASSUMPTIONS OF THE SMART SPECIALIZATIONS IN THE ENTERPRISE

Abstract. The aim of the article was the analysis and systematic of the instruments which provide to an effective way of realizing the assumptions of the smart specializations as a main elements of its strategy. The main role in creation that instruments plays the management staff who should both develop the competences of workers and motivate them. It is worth to underline the meaning of proper innovation management and Corporate Social Responsibility in that process.

Keywords: smart specializations, e-competences, immaterial motivation, innovation management, Corporate Social Responsibility

1. Wprowadzenie

Inteligentne specjalizacje można określić jako „przedsiębiorczy proces identyfikacji obszarów nauki i technologii, ze specjalizacji których może korzystać wybrany region”¹.

W przyjętej Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Śląskiego na lata 2013-2020 założono następujące tematycznie inteligentne specjalizacje dla tego regionu: energetykę, medycynę, technologie informacyjno-komunikacyjne².

Warto podkreślić, że współczesna polityka innowacyjna jest³:

- „polityką promocji szeroko pojętych innowacji i dyfuzji technologii,
- polityką traktującą innowacje jako proces sieciowy, będący udziałem wielu współzależnych aktorów,
- polityką «miękkiego» wsparcia użytkowników technologii, obejmującego wspieranie usług konsultingowych, szkoleniowych, informacyjnych i promocji przepływu ludzi między firmami a różnymi instytucjami współpracującymi z nimi,
- polityką, w której państwo działa jako koordynator i czynnik ułatwiający, który tworzy instytucjonalne ramy dla samoregulacji przebiegu i dyfuzji innowacji,
- polityką horyzontalną, ponadsektorową,
- w większości krajów wysoko rozwiniętych domeną polityki regionalnej, co wynika z tego, iż struktury innowacyjne mają przede wszystkim charakter regionalny,
- zasadniczo polityką skierowaną do sektora małych firm, mimo, iż z wielu efektów przedsięwzięć podejmowanych przez tą politykę mogą korzystać także większe podmioty gospodarcze”.

Przedsiębiorstwa, realizując politykę innowacyjną zgodną z określonymi normami (opierając się na przykład na efektywnym wykorzystaniu zasobów energetycznych czy wdrażając innowacyjne technologie), muszą mieć wysoko wyspecjalizowaną kadrę, a także w sposób racjonalny implementować i monitorować proces zarządzania innowacjami. Istotne jest również kształtowanie postaw etycznych pracowników przez wykształcanie ich wrażliwości na potrzeby otoczenia (między innymi w ramach ochrony środowiska) i tym samym wzmacnianie ich przekonania o słuszności prowadzonych przez przedsiębiorstwo działań dotyczących realizowania założeń inteligentnych specjalizacji. Pomocna tutaj będzie strategia Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

Celem artykułu była analiza i systematyka instrumentów, które przyczyniają się do skutecznej realizacji założeń inteligentnych specjalizacji w przedsiębiorstwie.

¹ http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_96055.asp/, 11.04.2017.

² <https://www.slaskie.pl/zdjecia/2013/03/13/1363174944.pdf/>, 11.04.2017.

³ Stawasz E.: Polityka innowacyjna, [w:] Matusiak K.B. (red.): Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć. PARP, Warszawa 2005, s.117-119.

2. Rola kadry kierowniczej w realizacji założeń inteligentnych specjalizacji

Współcześni zarządzający stają obecnie przed nie lada wyzwaniem. W związku z ustawiczną transformacją zachodzącą w ich otoczeniu muszą przygotowywać przedsiębiorstwo do zmian, dbając zarówno o zaplecze techniczne, jak i wysoką jakość oferowanych produktów i usług. Niewątpliwie mogą przyczynić się do tego inteligentne specjalizacje (w postaci na przykład technologii informacyjno-komunikacyjnych). Ich skuteczna implementacja do struktur organizacyjnych i długofalowa realizacja założeń z tym związanych wymaga ogromnej wiedzy, wszechstronnych umiejętności i profesjonalizmu. Tradycyjne, oparte na zachowawczej polityce przywództwo już się nie sprawdza i nie jest wystarczające. W tabeli 1 dokonano zróżnicowania pomiędzy starym a nowym przywództwem.

Tabela 1

Główne różnice pomiędzy starym a nowym przywództwem

Stare przywództwo	Nowe przywództwo
Niecharyzmatyczne	Charyzmatyczne
Transakcyjne	Transformacyjne
Kadra zarządzająca	Liderzy
Niewizjonerskie	Wizjonerskie
Niemagiczne	Magiczne
Mniejszy nacisk na:	Większy nacisk na:
Planowanie	Wizję
Rutynę	Zmianę
Podporządkowanie	Zaangażowanie
Kontrakt	Dodatkowy wysiłek
Teraźniejszość	Przyszłość

Zródło: Trice H.M., Beyer J.M.: Cultural Leadership in Organizations, [w:] Dźwigoł-Barosz M.: Niwelowanie luki kompetencji menedżerów w procesie przekształcania przedsiębiorstwa w organizację inteligentną. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.

Kadra kierownicza, aby sprostać realizacji założeń inteligentnych specjalizacji, powinna mieć wszechstronne kwalifikacje i umiejętności. Wspomina o nich między innymi R.L. Katz.

Jego zdaniem kierownicy powinni mieć trzy podstawowe rodzaje umiejętności⁴:

- techniczne,
- społeczne,
- koncepcyjne.

Pierwszą grupę stanowią zdolności w posługiwaniu się narzędziami, a także metodami i technologią specjalności⁵.

Umiejętności społeczne z kolei to zdolność współpracowania z innymi ludźmi, podejście do nich ze zrozumieniem i motywowanie ich (zarówno poszczególnych jednostek, jak i całych grup)⁶.

⁴ Charakterystyka umiejętności kierowniczych według Katza R.L., [w:] Bendkowski J., Bendkowski J.: Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menadżerskie. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. 33.

⁵ Ibidem.

⁶ Ibidem.

Trzecia grupa, czyli wspomniane już umiejętności koncepcyjne, to między innymi zdolność do koordynacji, a także integrowania wszystkich interesów oraz obszarów działalności organizacji⁷.

Ponadto J. Penc uzupełnia powyższą klasyfikację o tak zwane umiejętności diagnostyczne i analityczne (w ich skład wchodzi zdolność do analizowania i diagnozowania problemów, które pojawiają się w organizacji, a także znalezienie najwłaściwszego sposobu ich rozwiązania)⁸.

Warto również dodać, że należy stosować odpowiedni styl kierowania, dopasowany do sytuacji i zmieniających się warunków otoczenia.

3. E-kompetencje pracowników

Realizowanie założeń inteligentnych specjalizacji jest zdeterminowane przez wysoko wykwalifikowaną kadrę pracowników. Prowadzi to do powstania nowej kategorii zatrudnionych, tzw. infopracowników, którzy „reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, edukacji lub doświadczenia, a tworzenie, dystrybucja i praktyczne wykorzystanie wiedzy należą do najważniejszych celów ich pracy”⁹. Ich cechą charakterystyczną jest posiadanie tak zwanych e-kompetencji. Można je zdefiniować jako „wynik posiadanej wiedzy popartej doświadczeniem oraz pozytywnym nastawieniem do technologii informacyjnych przejawiającej się w umiejętnościach wykorzystania komputera i Internetu dla realizacji celów przedsiębiorstwa. Stanowią więc one potencjał pracownika ukierunkowany na wykorzystanie w pracy technik teleinformatycznych, usług komunikacji elektronicznej”¹⁰. A. Springer proponuje ich podział na¹¹:

1. umiejętności związane z zastosowaniem, rozwojem możliwości, poszukiwaniem, projektowaniem, konsultowaniem systemów ICT,
2. umiejętności polegające na efektywnym wykorzystywaniu aplikacji i systemów informacyjno-komunikacyjnych na potrzeby indywidualne,
3. umiejętność wykorzystywania możliwości Internetu do podniesienia efektywności organizacji oraz kreowania nowych biznesów,

⁷ Ibidem, s. 33.

⁸ Penc J.: Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych. Zachowania w organizacji. Trudne sytuacje w kierowaniu. Placet, Warszawa 2000, s. 194.

⁹ Nogalski B.: Pracownicy wiedzy. Problemy i dylematy badania pracy opartej na wiedzy, [w:] Witkowski A., Listwan T. (red): Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Difin, Warszawa 2008, s. 122.

¹⁰ Springer A.: Ocena kompetencji cyfrowych polskich pracowników i ich znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [w:] Witkowski A., Listwan T. (red): Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Difin, Warszawa 2008, s. 66.

¹¹ Ibidem, s. 579.

4. umiejętności prowadzące do rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych, zdolność do bycia uczestnikiem społeczeństwa informacyjnego przez poszukiwane informacji, a także nawiązywanie relacji w wirtualnym świecie.

W związku z ustawicznym rozwojem technologii e-kompetencje należy nieustannie rozwijać i udoskonalać. Warto również podkreślić, że wspomniani „infopracownicy” powinni mieć nie tylko kompetencje „twarde”, lecz także „miękkie”, aby stanowić zgrany zespół i efektywnie w nim funkcjonować.

4. Motywowanie pracowników poprzez ich kształcenie i rozwój

„Infopracownicy” są niezwykle wymagający. W zamian za posiadaną wiedzę i realizację bardzo trudnych oraz złożonych zadań oczekują określonych bodźców, które skłaniają ich do tego, aby pozostać w organizacji na dłużej. Dlatego współcześni zarządzający próbują stworzyć w organizacji system motywacyjny, który jest dopasowany do ich potrzeb. Oczywiście podstawą jest tutaj motywacja materialna, która staje się jednak niewystarczająca. Jej dopełnienie stanowią formy niematerialne. Jedną z nich może być możliwość ustawicznego kształcenia, rozwoju swoich kwalifikacji, a także szansa na zdobycie nowych doświadczeń i podejmowania interesujących wyzwań zawodowych.

Szkolenie można określić jako „celowy, systematyczny proces rozwijania kompetencji niezbędnych z punktu widzenia skutecznego realizowania zadań na obecnym i przyszłym stanowisku pracy”¹².

Według M. Kostery kształcenie i rozwój można zdefiniować jako „proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku pracy oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej. Kształcenie i rozwój sprzyja poszerzeniu horyzontu pracownika, rozwijaniu cech osobowości, takich jak innowacyjność i przedsiębiorczość, a także zaspokojeniu potrzeby samorealizacji pracownika (forma wynagrodzenia)”¹³.

W tabeli 2 zostaną zaprezentowane wybrane nowoczesne metody szkoleniowe. Warto podkreślić, że pozwalają one na wszechstronny rozwój zróżnicowanych kompetencji, zarówno tak zwanych twardych, specjalistycznych (między innymi wspomnianych e-kompetencji), jak i istotnych oraz cenionych u pracowników kompetencji „miękkich”, interpersonalnych (zaliczyć do nich można umiejętność komunikacji, rozwiązywania konfliktów, odporność na stres czy także ważną współpracę w grupie, opartą na wzajemnym wsparciu i zaufaniu).

¹² Rostkowski T. (red.): Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Difin, Warszawa 2005, s. 161.

¹³ Kostera M.: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 1999, s. 109.

Tabela 2

Charakterystyka wybranych metod szkoleniowych

Nazwa metody	Charakterystyka metody	Zalety	Wady
Zarządzanie projektami	Popularna metoda szkoleniowa, której zasadniczym celem jest zarówno poszerzanie, jak i zdobywanie nowych umiejętności i kompetencji u doświadczonych pracowników. Warto również podkreślić, że kierujący projektem zdobywa nie tylko kompetencje merytoryczne, lecz także menadżerskie.	<ul style="list-style-type: none"> • Zdobywanie wszechstronnych umiejętności. • Rozwój zarówno kompetencji miękkich, jak i twardych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ryzyko popełnienia licznych błędów i pomyłek podczas realizacji zadań projektowych.
Symulacja	Jej istotą jest poddawanie uczestników próbie wykonywania zadań albo też prac, które są bardzo zbliżone do warunków rzeczywistych.	<ul style="list-style-type: none"> • Minimalizacja kosztów związanych z potencjalnie popełnianymi pomyłkami czy błędami. • Możliwość analizy bieżących zachowań, co pozwala na uniknięcie potencjalnych błędów w przyszłości. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozbieżność pomiędzy zachowaniami, które są symulowane, a tymi, które występują w rzeczywistości.
Analiza studium przypadków	Bardzo szczegółowe i zbliżone do rzeczywistych opisy sytuacji występujących w organizacji.	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza potencjalnych problemów, z którymi można się spotkać w organizacji. • Możliwość wymiany poglądów i opinii, jak rozwiązać określony problem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość wyciągnięcia błędnych wniosków.
Outdoor (szkolenia w terenie)	Polegają na przeprowadzeniu szkoleń w plenerze, również w bardzo trudnych warunkach.	<ul style="list-style-type: none"> • Dobry sposób, aby wzbudzić zaangażowanie uczestników i zintegrować zespół. 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość nieodpasowania zadań do obowiązków w miejscu pracy. • Wysoki koszt szkoleń.

Źródło: Danilewicz D.: Zastosowanie nowoczesnych programów szkoleniowych. Metody pomiaru efektywności, [w:] Juchnowicz M. (red.): Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2004, s. 72-73.

Aby nowoczesne techniki szkoleniowe były skuteczne i prowadziły do wszechstronnego rozwoju kwalifikacji pracowników, należy zwrócić uwagę na wybór odpowiedniego trenera. Można tutaj opierać się na opiniach uczestników poprzednich szkoleń, którzy wypełniali ankietę ewaluacyjną, czy też poprosić o próbkę zajęć w jego wykonaniu.

5. Zarządzanie innowacjami

Podczas realizowania założeń inteligentnych specjalizacji niezwykle ważne jest właściwie zarządzanie innowacjami. Efektywna implementacja do organizacji szerokiej gamy nowo-

czesnych rozwiązań jest w dużej mierze zależna od wykreowania innowacyjnego klimatu organizacyjnego. Jego domeną jest brak obawy kadry kierowniczej podczas podejmowania nowatorskich działań i zdolność do podejmowania ryzyka, jakie jest z tym związane, umiejętność dopasowania się przedsiębiorstwa do ciągle zmieniającego się otoczenia oraz kreowanie ścieżki kariery zawodowej pracowników wyłącznie na podstawie ich kwalifikacji, wiedzy, talentu, kompetencji, a także kreatywności¹⁴.

Wykształcenie takiego klimatu jest jednak procesem długotrwałym i powinno opierać się na rozpoznaniu i respektowaniu różnic kulturowych występujących w organizacji, ustawicznym rozwiązywaniu dylematów z tym związanych, a także mocnym zakorzenieniu pożądanых wartości, które sprzyjają wprowadzeniu zmian na różnych płaszczyznach funkcjonowania organizacji¹⁵.

Ponadto do wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw działających na rynku polskim można zaliczyć¹⁶:

- umiejętność określania potrzeb zarówno bieżących, jak i długoterminowych w ramach wprowadzania innowacji,
- umiejętność zwiększania potencjału badawczo-rozwojowego,
- umiejętność projektowania innowacyjnych rozwiązań dzięki kadrze, która jest doskonale wykwalifikowana, a także wykorzystuje techniki twórczego myślenia i prowadzenia zespołów,
- umiejętność pozyskania i efektywnego gospodarowania środkami finansowymi, które są przeznaczone na działalność innowacyjną,
- zdolność zwiększania innowacyjnego potencjału kadrowego przez właściwy dobór pracowników oraz odpowiedni system szkolenia, awansowania i wynagradzania,
- zdolność zarówno do identyfikacji, jak i eliminacji barier, które stoją na przeszkodzie działalności innowacyjnej.

Jak podkreśla K. Kolterman, proces zarządzania innowacjami składa się z następujących etapów¹⁷:

- sformułowania i przedstawienia tak zwanemu zespołowi innowatorów celu badań,
- zapewnienia odpowiedniego zaplecza organizacyjno-logistycznego. Jest to związane przede wszystkim z bardzo precyzyjnym uregulowaniem zarówno czasu, jak i środków, jakie wspomniany już zespół innowatorów będzie mógł przeznaczyć na wprowadzenie innowacji. Ponieważ w praktyce bardzo trudno jest znormalizować czas pracy innowatorów, więc określa się maksymalny czas pracy, zawierając zapis

¹⁴ Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J.: *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium procesu zmian zarządzania*. PAN, Zakład Nauk Zarządzania, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988, s. 97 i n.

¹⁵ Trompenaars F.: *Kultura innowacji: kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 273.

¹⁶ Dworzcyk M., Szlaska R.: *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 177 i n.

¹⁷ Kolterman K.: *Innowacje technologiczne w procesie budowy przewagi konkurencyjnej MSP*. Difin, Warszawa 2013, s. 42.

w stosownej umowie. Istotne jest również wskazanie „właściciela procesu innowacyjnego”¹⁸, czyli przedstawiciela kierownictwa, którego zadaniem jest zapewnienie zespołowi innowatorów prestiżu, a także ochrony przed atakami osób, które są zainteresowane utrzymaniem *status quo*,

- doboru właściwej metody badań, a także tworzenia innowacji. Warto podkreślić, że jedną z najskuteczniejszych metod jest tu metoda analizy wartości.

Proces zarządzania innowacjami jest niezwykle czasochłonny i złożony. Wymaga ścisłej współpracy kadry kierowniczej z zespołem, który powinien być do tego przygotowany i konsekwentnie realizować jego poszczególne etapy.

6. Rola Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw w realizowaniu założeń inteligentnych specjalizacji

Analizując instrumenty, dzięki którym przedsiębiorstwo skutecznie realizuje założenia inteligentnych specjalizacji, warto wspomnieć również o aspekcie społecznym. Mianowicie inteligentne specjalizacje opierają się na racjonalnym gospodarowaniu zasobami, przyczyniając się tym samym do ochrony środowiska naturalnego. Jak już wcześniej wspomniano, aby wzmocnić przekonanie pracowników o słuszności prowadzonych przez przedsiębiorstwo działań przy jednoczesnym kształtowaniu ich postaw etycznych, należy poważnie zastanowić się nad kompleksową implementacją tej strategii do jego struktur.

Jak podkreśla P. Hąbek, „idea społecznej odpowiedzialności charakteryzuje się dobrowolnym poszanowaniem wartości ekologicznych i społecznych podczas podejmowania decyzji biznesowych uwzględniając jednocześnie oczekiwania stron zainteresowanych”¹⁹.

Inna definicja głosi, że CSR to „właściwa gospodarka zasobami przyrodniczymi w przedsiębiorstwie, właściwa wycena korzystania z zasobów, przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony środowiska”²⁰.

Pochodną powyższych definicji jest tak zwana koncepcja ekologicznej społecznej odpowiedzialności, która opiera się na następujących założeniach²¹:

- wartość przedsiębiorstwa będzie się zwiększać dzięki wykorzystywaniu kryteriów ekologicznych, które to kryteria pozwolą na zrealizowanie oczekiwań i potrzeb interesariuszy,

¹⁸ Ibidem, s. 42.

¹⁹ Hąbek P.: Sprawozdawczość przedsiębiorstw w zakresie ich społecznej odpowiedzialności. Ocena jakości raportów CSR. CeDeWu.PL, Warszawa 2015, s. 11.

²⁰ Bartkowiak G.: Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym. Difin, Warszawa 2011, s. 26.

²¹ Chwistecka-Dudek H.: Koncepcje etyki w procesach zarządzania przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2014, s. 95.

- stanowi ona podstawę tego, aby zbudować skuteczny model biznesowy, który będzie oparty na kryteriach ekologicznych,
- jest ona źródłem tworzenia innowacji ekologicznych,
- jest gwarantem utrzymywania bardzo wysokich standardów, na podstawie których działa organizacja.

Wdrażanie zasad CSR można oprzeć na Cyklu Deminga (P-D-C-A) – koncepcji zarządzania przedstawiającej mechanizm ciągłego ulepszania²². Proces ten można podzielić na cztery etapy²³:

- etap pierwszy jest związany z planowaniem. Należy ustalić, jakie działania/procesy są niezbędne do osiągnięcia celów zgodnych z polityką przedsiębiorstwa i wymaganiami interesariuszy. Wszystkie zmiany powinny się opierać na rzetelnej ocenie obecnej sytuacji oraz potencjalnych skutków,
- etap drugi opiera się na działaniu. Polega ono na zrealizowaniu zaplanowanych uprzednio procesów. Pilotuje się wdrażane rozwiązania, a także dba w szczególności o komunikację nie tylko w przedsiębiorstwie, lecz także z otoczeniem zewnętrznym,
- etap trzeci to przede wszystkim monitorowanie działań i ich wyników (na tej podstawie wskazanie czynności, które mogą usprawnić proces) oraz uwzględnianie uwag interesariuszy,
- etap czwarty, finalny, to udoskonalanie rozwiązań, które są wdrażane, a także ocena ich skuteczności.

Znaczący wydaje się fakt, że w wielu przedsiębiorstwach działających na polskim rynku skutecznie implementuje się omawianą strategię, zwracając uwagę nie tylko na zachowanie prawidłowych relacji z podmiotami zewnętrznymi (przez dbałość o środowisko naturalne), lecz także kładąc nacisk na pozytywną atmosferę wewnątrz jej struktur. Takie holistyczne podejście umacnia zaufanie pracowników do kadry zarządzającej i w dużej mierze ułatwia realizację wszystkich jej celów i zamierzeń.

7. Podsumowanie

W obecnych czasach możemy zaobserwować znaczący rozwój polityki innowacyjnej, której przejawem są między innymi inteligentne specjalizacje. Jest to proces bardzo złożony, obejmujący wiele obszarów działania, a także angażujący dużą liczbę zróżnicowanych podmiotów, które są zobligowane do tego, aby ściśle ze sobą współpracować i realizować jej założenia. Przedsiębiorstwa w tym celu, oprócz kooperacji z podmiotami zewnętrznymi,

²² <http://csr.parp.gov.pl/index/index/1711/>, 13.04.2017.

²³ Ibidem.

muszą przyjąć precyzyjnie określoną strategię działania oraz wypracować wewnętrzne instrumenty, które przyczynią się do skutecznej realizacji założeń inteligentnych specjalizacji w przedsiębiorstwie. Niezwykle istotna jest tutaj postawa naczelnego kierownictwa, które powinno nie tylko zatrudniać wysokiej klasy specjalistów, ale przede wszystkim dbać o ich rozwój i motywację do działania. Ponadto należy starannie przygotować proces zarządzania innowacjami, zwracając przy tym uwagę na determinanty innowacyjności (takie jak klimat organizacyjny), a także skutecznie implementować strategię Społecznej Odpowiedzialności Biznesu.

Bibliografia

1. Bartkowiak G.: Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w aspekcie teoretycznymi empirycznym. Difin, Warszawa 2011.
2. Bendkowski J., Bendkowski J.: Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menadżerskie. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
3. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J.: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium procesu zmian zarządzania. PAN, Zakład Nauk Zarządzania, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988.
4. Chwistecka-Dudek H.: Koncepcje etyki w procesach zarządzania przedsiębiorstwem. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2014.
5. Danilewicz D.: Zastosowanie nowoczesnych programów szkoleniowych. Metody pomiaru efektywności, [w:] Juchnowicz M. (red.): Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Poltex, Warszawa 2004.
6. Dworczyk M., Szlasa R.: Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
7. Hąbek P.: Sprawozdawczość przedsiębiorstw w zakresie ich społecznej odpowiedzialności. Ocena jakości raportów CSR. CeDeWu.Pl, Warszawa 2015.
8. Kolterman K.: Innowacje technologiczne w procesie budowy przewagi konkurencyjnej MSP. Difin, Warszawa 2013.
9. Kostera M.: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 1999.
10. Nogalski B.: Pracownicy wiedzy. Problemy i dylematy badania pracy opartej na wiedzy, [w:] Witkowski A., Listwan T. (red): Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Difin, Warszawa 2008.
11. Penc J.: Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych. Zachowania w organizacji. Trudne sytuacje w kierowaniu. Placet, Warszawa 2000.

12. Rostkowski T. (red.): Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Difin, Warszawa 2005.
13. Springer A.: Ocena kompetencji cyfrowych polskich pracowników i ich znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, [w:] Witkowski A., Listwan T. (red): Kompetencje a sukces zarządzania organizacją. Difin, Warszawa 2008.
14. Stawasz E.: Polityka innowacyjna, [w:] Matusiak K.B. (red.): Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć. PARP, Warszawa 2005.
15. Trice H.M., Beyer J.M.: Cultural Leadership in Organizations, [w:] Dźwigoł-Barosz M.: Niwelowanie luki kompetencji menedżerów w procesie przekształcania przedsiębiorstwa w organizację inteligentną. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
16. Trompenaars F.: Kultura innowacji : kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
17. http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_96055.asp/.
18. <https://www.slaskie.pl/zdjecia/2013/03/13/1363174944.pdf/>.
19. <http://csr.parp.gov.pl/index/index/1711/>.