

Lidia Białoń

Zarządzanie działalnością innowacyjną : zarys problematyki

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1, 23-32

2010

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

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

**ZARZĄDZANIE DZIAŁALNOŚCIĄ INNOWACYJNĄ.
ZARYS PROBLEMATYKI*****Streszczenie***

Celem artykułu jest wykazanie zasadności wyodrębnienia z nauk o zarządzaniu subdyscypliny, jaką jest zarządzanie działalnością innowacyjną. Przedstawiona została specyfika działalności innowacyjnej oraz argumenty za jej wyodrębnieniem w charakterze subdyscypliny. Omówiony został krótko przedmiot jej zainteresowań.

Wprowadzenie

Umiejętność zarządzania działalnością innowacyjną w gospodarce opartej na wiedzy traktować należy jako najważniejszy czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego.

Działalność innowacyjna jest to ogół działań o charakterze naukowym, technicznym, organizacyjnym, finansowym oraz komercyjnym, których celem jest uzyskanie innowacji. Innowacje powstają w wyniku procesu innowacyjnego, na który składa się kilka następujących po sobie faz.

Zaczyna się od badań potrzeb rynkowych – zdefiniowania pola na innowacje, aż po wdrożenie wyselekcjonowanego pomysłu. Liczba faz procesu innowacyjnego zależy od złożoności realizacji pomysłu na innowacje. Pierwszą fazą są zawsze badania potrzeb oraz zdefiniowanie pożądanej innowacji dla ich zaspokojenia. Potrzeby mogą dotyczyć usprawnienia procesów technologicznych w przedsiębiorstwie, systemów obsługi klientów, poprawy zdrowia ludności, czy też lepszego zaspokojenia codziennych potrzeb konsumentów. Pierwszą fazą realizacji procesu innowacyjnego mogą być badania podstawowe, następnie badania stosowane, potem prace rozwojowe – projektowe, w wyniku któ-

rych powstaje prototyp. Kolejnymi fazami procesu innowacyjnego są prace wdrożeniowe, tj. przygotowanie wszelkiej dokumentacji, kompletowanie infrastruktury, produkcja pilotowa, testowanie, szkolenie pracowników, prace związane z komercjalizacją, np. promocja. Realizacja procesu innowacyjnego może rozpocząć się od prac wdrożeniowych – wówczas gdy np. innowacja polega na modernizacji wyrobu. Przebieg procesu innowacyjnego zależy przede wszystkim od rodzaju innowacji.

Innowacja – to wprowadzenie zmian do układów gospodarczych i społecznych, których efektem jest¹:

- wzrost użyteczności produktów/usług, procesów oraz systemów zarządzania,
- poprawa racjonalności gospodarowania,
- ochrona i poprawa środowiska przyrodniczego,
- lepsza komunikacja międzyludzka,
- poprawa jakości życia zawodowego i prywatnego społeczeństwa.

Z powyższego wynika, iż najszerszym pojęciem jest działalność innowacyjna. Obejmuje ona zarówno proces innowacyjny, jak i samą innowację. Dokonywana jest na różnym poziomie agregacji, tj. globalnym, międzynarodowym, narodowym, regionalnym; na poziomie różnych organizacji zarówno gospodarczych jak i non-profit, a także na poziomie pojedynczych projektów innowacyjnych. Działalność innowacyjna obejmuje także tworzenie potencjału innowacyjnego, w tym także działalność edukacyjną.

Działalność innowacyjną należałoby postrzegać w dwóch układach czasowych, w sensie horyzontalnym i wertykalnym. Sens horyzontalny to przechodzenie działań innowacyjnych z fazy do fazy, a następnie także dyfuzja gotowych innowacji z firm do firm tego samego sektora [branży]. Układ wertykalny rozumieć można w dwojaki sposób: pierwszy to przemieszczanie idei innowacyjnych z makropoziomów do poziomu firm, a drugi to absorpcja innowacji pomiędzy firmami różnych sektorów [branż] – to dyfuzja pionowa.

Specyfika działalności innowacyjnej

Działalność innowacyjną traktować należy jako wyodrębniony obszar aktywności ludzkiej, łączącej problematykę społeczną, ekonomiczną, techniczną, prawną, osadzoną w konkretnym środowisku przyrodniczym. Uczestniczą w niej naukowcy, politycy, biznesmeni, na różnych poziomach zarządzania (*mega, makro, mezo, mikro*).

Działalność innowacyjną charakteryzują specyficzne właściwości. Do najważniejszych można zaliczyć:

¹ Białoń L., Janczewska D., *Procesy innowacyjne w kształtowaniu społeczeństwa oparteego na wiedzy*, [w:] „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2008, Nr 2.

- innowacje są podstawowym czynnikiem wzrostu konkurencyjności firm, regionów, gospodarek narodowych,
- pojawiają się coraz to nowe potrzeby klientów (indywidualnych i instytucjonalnych), wymagających zaspokojenia, przy czym zauważyć trzeba, iż od powstania potrzeb do ich zaspokojenia mija długi okres, co jest może najbardziej widoczne w przemyśle farmaceutycznym,
- następuje szybki rozwój wiedzy technologicznej, a wraz z nim propozycje nowych produktów i usług, czy też nowego sposobu zaspokajania potrzeb; jednak można sformułować hipotezę, iż rozwój wiedzy następuje szybciej od możliwości jej zastosowania w praktyce,
- narasta potrzeba współpracy między różnymi organizacjami na płaszczyźnie wspólnych działań w zakresie działalności innowacyjnej; potrzeba ta wynika z faktu oddziaływania uwarunkowań zewnętrznych na ostateczny efekt działalności innowacyjnej; wielość podmiotów, realizujących różne cele związane z jedną innowacją wymaga specyficznych form współpracy, które mogłyby doprowadzić do efektu synergii; wypracowanie takich form wymaga wiele czasu, energii oraz umiejętności,
- działalność innowacyjna obejmuje różne poziomy agregacji, przy czym są one powiązane i od siebie zależne, stąd zachodzi konieczność opracowania metod ich synchronizacji,
- kontrola działalności innowacyjnej jest trudna, bowiem procesy innowacyjne są słabo porównywalne, a efekty tych procesów przyjmują różnorodną postać; ostatecznym efektem tych procesów jest innowacja, która powinna po prostu dać firmie wdrażającej atut przewagi konkurencyjnej; metody takiej kontroli powinny stanowić składową działalności innowacyjnej,
- na poziomie firm niezbędne jest metodyczne usprawnianie całego procesu innowacyjnego, jako że słabości tylko w jednym z ogniw znacznie pogarszają efektywność inwestowania w innowacje², bowiem o potencjale działalności innowacyjnej decyduje jego najsłabszy element,
- procesy innowacyjne realizowane są według różnych modeli, które powinny stać się podstawą tworzenia struktur organizacyjnych oraz kompletowania do nich adekwatnych pracowników,
- działalność innowacyjna jest kosztowna i ryzykowna. Sprzedający wyniki prac badawczych nie może zagwarantować, iż ich wdrożenie będzie w pełni zyskowe.

Wymienione właściwości działalności innowacyjnej należy rozpatrywać w następujących horyzontach:

- globalizacji,
- wiedzy i nauki jako czynnikach sprawczych wszelkich działań innowacyjnych,

² Jak poprawić opłacalność innowacji, [w:] „Zarządzanie Na Świecie” 2009, Nr 5.

- ekologii – wszelkie działania innowacyjne muszą uwzględniać poszanowanie zasobów przyrodniczych,
- konkurencji.

Zarządzanie działalnością innowacyjną jako subdyscyplina nauk o zarządzaniu

Wymienione w skrócie właściwości działalności innowacyjnej są wystarczającym argumentem za wydzieleniem zarządzania działalnością innowacyjną z ogólnej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Minął już okres dyskusji, dotyczącej odpowiedzi na pytanie, czy tą działalnością można zarządzać. Jest to oczywistą koniecznością, na co zwracał uwagę już 20 lat temu P.F. Drucker, podkreślając, że działalność innowacyjna jest pracą trudną, ryzykowną, i musi być działalnością zorganizowaną i racjonalną. Autor ten – jako guru zarządzania – często podkreślał, iż firmy wadliwie zarządzane nie są skuteczne, nie osiągają wysokiej efektywności gospodarowania. Sztuka zarządzania działalnością innowacyjną na każdym jej poziomie polega na umiejętnym wykorzystaniu teorii Floridy³ – 3T (*talent, technologia, tolerancja*). Zasadę 3T można sformułować w postaci rozszerzonej jako⁴:

- kierowanie ludźmi oparte na demokratycznym stylu zarządzania, elastycznych strukturach, ze szczególnym naciskiem na kształtowanie mentalności, sprzyjającej otwartości na świat zewnętrzny, tworzenie wiedzy i jej wykorzystanie w procesach innowacyjnych,
- systemowe tworzenie, pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy w procesach innowacyjnych,
- kreatywność pracowników, rozumiana jako zdolność do generowania nowych pomysłów.

Zarządzanie działalnością innowacyjną oznacza proces podejmowania decyzji w kwestii podejmowania jej celów oraz środków i sposobów ich realizacji. Może być rozpatrywane na poziomie całej gospodarki, nawet na poziomie globalnym, regionalnym, na poziomie pojedynczych firm, a także na poziomie projektu innowacyjnego. Na wszystkich poziomach zarządzaniem działalnością innowacyjną zajmują się menedżerowie, których – jak podkreśla P.F. Drucker⁵ – dręczy myśl i świadomość, że aktualny produkt lub usługa zostaną porzucone

³ Florida R., *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community, and everyday life*, Pluto Press Australia, Melbourne 2002; Florida R., *The Economic Geography of Talent, September 2000*, <http://www.ipfw.edu/eri/dev/PDF/TheEconomicGeographyofTalent.pdf>

⁴ Matczewski A., *Problemy współczesnego zarządzania*, wyd. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001, s. 11.

⁵ Drucker P.F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, wyd. Studio Emka, Warszawa 2004, s. 176.

w dającej się przewidzieć przyszłości i stąd bierze się potrzeba poszukiwania nowych rozwiązań i nowych działań innowacyjnych, których efektem może być zakładanie nowych firm (np. wysokotechnologicznych), czy też nowych sektorów gospodarki. Menedżerowie realizują tradycyjne funkcje zarządzania tj. planowanie, organizowanie, kierowanie oraz kontrola. Funkcje te dotyczą wszystkich faz procesu innowacyjnego. Na każdym z poziomów zarządzania zakres tych funkcji jest oczywiście różny; zależy od zakresu i rodzaju problemów do rozwiązania na danym poziomie agregacji.

Zarządzanie działalnością innowacyjną staje się subdyscypliną dyscypliny nauk o zarządzaniu. Jej zręby zaczęły kształtować się w ostatnim ćwierćwieczu XX w. Inspiracją tej subdyscypliny była polityka innowacyjna państw, a raczej polityka w odniesieniu do nauki i techniki, w ramach której formułowane były ogólne cele do realizacji w gospodarce. Wiadomo jednak, że konkretne realizowanie tych celów ma miejsce w pojedynczych firmach. Realizacja tych celów wspierana jest przez rządy. W ramach tego wsparcia powoływane były nowe firmy.

Chociaż innowacje wprowadzane były do praktyki gospodarczej „od zawsze”, a do firm wprowadzane były od momentu ich założenia, to procesowi temu nie towarzyszył rozwój wiedzy o zarządzaniu działalnością innowacyjną. Dzisiaj wiedza ta szybko się rozwija. W Polsce pierwsze prace, dotyczące zarządzania innowacjami pojawiły się w latach 90-tych XX wieku i w pierwszej dekadzie wieku XXI. Wymienić tu można prace J. Bogdanienko⁶, W. Janasza⁷, J. Brdulaka⁸, A. Sosnowskiej⁹, A. Pomykalskiego¹⁰ oraz M. Dworczyka i R. Szlasy¹¹.

Jak łatwo zauważyć, wymienieni autorzy używali nazwy „zarządzanie innowacjami”, co sugerowało, że będą zajmowali się nimi jako wynikiem działalności innowacyjnej i procesu innowacyjnego, przebiegającego zasadniczo na poziomie organizacji. Działalność innowacyjna jednak – jak już wspomniałam – ma miejsce na wyższych poziomach agregacji, na których wytyczane są kierunki działalności innowacyjnej tj. na poziomach globalnym, międzynarodowym, narodowym i regionalnym. Kierunki te stanowią dla firm otoczenie innowacyjne, które muszą uwzględniać w sporządzanych strategiach rozwoju innowacji.

Na poziomie globalnym rozpatrywane są rekomendowane dla niższych poziomów takie przesłania jak konieczność ograniczenia zmian klimatycznych,

⁶ Bogdanienko J., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna SGH, Warszawa 1999.

⁷ Janasz W., *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, wyd. Fundacja Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.

⁸ Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, wyd. SGH, Warszawa 2005.

⁹ Sosnowska A., *Czynnik ludzki w procesie zarządzania innowacjami*, wyd. SGH, Warszawa 2003.

¹⁰ Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, wyd. PWN, Warszawa – Łódź 2001.

¹¹ Dworczyk M., Szlasy R., *Zarządzanie innowacjami*, wyd. Politechnika Warszawska 2001.

czy też działania, hamujące terroryzm na świecie. Realizacja tych celów pociąga za sobą lawinę problemów do rozwiązania z zakresu działalności innowacyjnej w skali międzynarodowej (np. w skali Unii Europejskiej – Strategia Lizbońska, realizacja kolejnych programów badawczych w ramach europejskiej przestrzeni badawczej), narodowej (np. w Polsce – Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka), regionalnej (Regionalne Strategie Innowacji).

Niektórzy autorzy poruszający tematykę innowacji posługiwali się określeniem: polityka innowacyjna, np. A.H. Jasiński¹², czy K. Moszkiewicz¹³, czy też: polityka naukowo-techniczna np. M. Dąbrowa-Szefler¹⁴. Autorzy ci rozpatrywali w zasadzie instytucje i narzędzia oddziaływania na pobudzanie, przyspieszanie i doskonalenie działalności innowacyjnej. Uważam, iż rozdzielanie zarządzania i polityki jest zabiegiem sztucznym w odniesieniu do działalności innowacyjnej. Problematyka ta powinna stać się całością w ramach subdyscypliny: zarządzania działalnością innowacyjną.

Rozważając problematykę zarządzania działalnością innowacyjną warto mieć na uwadze pewne następstwa zjawisk. W pierwszym rzędzie należy dość precyzyjnie zdefiniować pojęcie innowacji – czym ona jest, jakie są jej rodzaje, w jaki sposób i w jakim celu powstaje. Następnie należy dokładnie rozpoznać proces powstawania innowacji. Na końcu zaś – i to ujęcie najszersze – trzeba ogarnąć szeroką i skomplikowaną problematykę tworzenia potencjału innowacyjnego, baz informacyjnych – dla tworzenia i realizacji pomysłów innowacyjnych, poszukiwania źródeł procesów innowacyjnych, a także opracowywania metod oceny wyników działalności innowacyjnej, efektywności tej działalności oraz sposobów jej dokumentowania. Ważnym problemem działalności innowacyjnej jest także umiejętność współpracy z innymi firmami krajowymi i zagranicznymi w zakresie prowadzenia wspólnych prac naukowych, technicznych, społecznych.

Warunkiem wstępnym zarządzania działalnością innowacyjną jest więc wiedza.

Zarządzanie działalnością innowacyjną na poziomie firm można zdefiniować jako zinstytucjonalizowany mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania nowych pomysłów i rozwiązań, oraz zapewnienia stałej działalności innowacyjnej, ułatwiającej szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały i wyzwania rynku, celem osiągnięcia wyższego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Mechanizm ten ujawnia odpowiedź na pytanie: czym zarządzać, jakie struktury organizacyjne powinny zostać utworzone dla realizacji procesów innowacyjnych, ich doskonalenia i selekcji, a następnie promowania nie tylko wśród własnych pracowników, ale i w najbliższym otoczeniu biznesowym i klienckim.

¹² Jasiński A.H., *Innowacje i polityka innowacyjna*, wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997.

¹³ Moszkiewicz K., *Polityka innowacyjna w krajach wysokorozwiniętych*, wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1995.

¹⁴ Dąbrowa-Szefler M., *Polityka naukowa i techniczna w gospodarce rynkowej*, CBP-NiSW, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1993.

Zinstytucjonalizowany mechanizm działa poprzez uniwersalne funkcje zarządzania w każdej fazie procesu innowacyjnego.

Zapewnienie stałej, a nie okazjonalnej działalności innowacyjnej, wiąże się z dbałością o skompletowanie z jednej strony potencjału innowacyjnego, z drugiej zaś z utrzymywaniem stałych więzi z klientami w kwestiach pobudzania tejsze innowacyjności oraz stałego badania potrzeb rynku. Szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały i wyzwania rynku wiąże się z koniecznością racjonalnego gospodarowania czasem. Prowadzi to do ograniczania barier, wprowadzania innowacji, a także do tworzenia pozytywnego klimatu innowacyjnego.

Zarządzanie działalnością innowacyjną wymaga podejścia interdyscyplinarnego, systemowego, sytuacyjnego, a także wielopodmiotowego. Wymaga stałego dopływu, wzbogacania wiedzy firm. Jest także częścią ogólnego zarządzania firmą, jak np. zarządzanie zasobami ludzkimi, finansami, produkcją czy marketingiem; jest zarządzaniem dziedzinowym i oczywiście procesowym.

Systemowe podejście w zarządzaniu działalnością innowacyjną oznacza, iż realizowane jest ono w firmach z perspektywy:

- gospodarki rynkowej,
- proinnowacyjnego modelu gospodarki, wraz z regulacjami popytu na innowacje,
- charakteru otoczenia firmy, głównie technologicznego i przyrodniczego,
- służebnej roli wobec klientów indywidualnych i instytucjonalnych,
- powiązań jednostek sfery nauki i gospodarki oraz powiązań w ramach tych sfer,
- traktowania działalności innowacyjnej jako złożonego mechanizmu ekonomicznego, społecznego i technicznego.

Systemowe podejście w zarządzaniu działalnością innowacyjną odnosi się do każdej indywidualnej firmy i oznacza:

- aktywny udział wszystkich pracowników w podnoszeniu innowacyjności poprzez stworzenie systemu motywacyjnego, zachęcającego do tegoż udziału,
- ukształtowanie atmosfery pracy, sprzyjającej dobrych relacji między pracownikami,
- upowszechnienie opinii o niezbędności zmian i realnych korzyści jakie one przyniosą,
- zapewnienie potencjału, niezbędnego do realizacji działalności innowacyjnej firm, a także możliwości bezkolizyjnej współpracy pomiędzy elementami tego potencjału.

Sytuacyjne podejście do zarządzania działalnością innowacyjną oznacza, iż nie można tu automatycznie aplikować zasad właściwych uniwersalnym teoriom zarządzania, albowiem wymaga ono większego zasobu wiedzy, jak również intuicji i talentów menedżerów.

Przedmiotem zarządzania działalnością innowacyjną jest:

- wybór takich rodzajów innowacji do realizacji, które zapewnią sukces firmie,
- tworzenie potencjału innowacyjnego,
- poszukiwanie oraz tworzenie źródeł innowacji,
- organizowanie sprawnego przebiegu procesów innowacyjnych i komercjalizacji innowacji,
- nawiązywanie i utrzymywanie łączności z jednostkami biznesu, sfery nauki oraz organizacjami pomostowymi, w celu przyspieszenia procesów innowacyjnych,
- pozyskiwanie i powiększanie wiedzy z perspektywy sprawnego przebiegu procesów innowacyjnych,
- tworzenie kultury innowacyjnej w firmie,
- ocena efektów działalności innowacyjnej.

Korzystając z idei Strategicznej Karty Wyników R.S. Kaplana i D.P. Nortona¹⁵, przedmiot zarządzania działalnością innowacyjną można przedstawić w pięciu płaszczyznach:

- rozwoju,
- wiedzy,
- procesów,
- klienta,
- finansów.

Wymienione elementy sprawnie zarządzane prowadzą do ostatecznego celu działalności innowacyjnej – do sukcesu firmy. Elementy umieszczone w poszczególnych płaszczyznach odnoszą się do wnętrza firmy, choć sposoby zarządzania nimi uzależnione są od charakteru jej otoczenia. Jednakże przedmiotem zarządzania działalnością innowacyjną nie jest otoczenie, ale jest elementem branym pod uwagę w procesie decyzyjnym.

W poszczególnych płaszczyznach dla potrzeb zarządzania działalnością innowacyjną wyróżnione zostały przykładowo po cztery elementy. Do płaszczyzny rozwoju, która stanowi korzenie firmy, zaliczyć można:

- udział pracowników w procesach zarządzania działalnością innowacyjną,
- kompetencje pracowników, ich kreatywność i przedsiębiorczość,
- doskonalenie narzędzi motywowania i tworzenia klimatu innowacyjnego,
- stały kontakt z jednostkami sfery nauki.

Wymienione elementy są składnikami potencjału innowacyjnego firm. Wysoka i rosnąca wartość tych składników jest warunkiem uruchomienia procesów innowacyjnych, właściwego wykorzystania i gospodarowania nimi.

W płaszczyźnie wiedzy - jako bodaj najważniejszym czynnikiem, decydującym o powodzeniu działalności innowacyjnej – wymienić można:

- specjalistów sfery badawczo-rozwojowej oraz innych pracowników wiedzy,

¹⁵ Kaplan R.S., Horton D.P., *Strategiczna Karta Wyników*, wyd. Akademia Zarządzania, Warszawa 2001.

- ekspertów od zarządzania działalnością innowacyjną i marketingową,
- zasoby wiedzy,
- sposób zarządzania wiedzą.

Płaszczyznę procesów można w skrócie scharakteryzować poprzez takie działania jak:

- formułowanie pomysłów innowacyjnych do realizacji,
- wybór pomysłów do wdrożenia,
- wdrażanie projektów nowych wyrobów, procesów technologicznych, systemów zarządzania,
- komercjalizacja, zdobywanie nowych rynków.

Płaszczyznę klientów scharakteryzować można przy pomocy takich elementów jak:

- stała identyfikacja potrzeb klientów,
- doskonalenie zaspokajania potrzeb klientów i wzrostu ich satysfakcji,
- wzrost liczby stałych klientów,
- udział klientów w tworzeniu programów innowacyjnych.

Zarówno procesy, jak i usatysfakcjonowani klienci wpływają na poprawę sytuacji finansowej firmy.

W płaszczyźnie finansowej znajdują się:

- wzrost przychodów firmy,
- minimalizacja kosztów funkcjonowania firmy,
- wzrost stopy zysku,
- wzrost efektywności gospodarowania.

Sukces firmy osiągnięty może być drogą wiodącą od płaszczyzny rozwoju poprzez płaszczyznę wiedzy, procesów, klientów, by w końcu osiągnąć cele finansowe w postaci wzrostu przychodów firmy, ugruntowania jej pozycji na rynku, wzrostu konkurencyjności i poprawy wizerunku. Możliwa jest także sytuacja, w której firma zaplanuje sukces, a następnie dokona adekwatnego wyboru działań w płaszczyźnie finansów, uruchomi odpowiednie postępowanie wobec klientów, co z kolei narzuci konieczność uporządkowania procesów, a także pozyskania stosownej wiedzy.

Uwagi końcowe

Przedstawione tu rozważania doprowadziły do wniosku, iż celowym jest wyodrębnienie zarządzania działalnością innowacyjną z nauk o zarządzaniu, jako ich subdyscypliny. Sama nazwa dyscypliny „nauki o zarządzaniu” sugeruje, iż w tym zbiorze znajduje się ich wiele. Sądzę, że wyodrębnienie omawianej subdyscypliny nie odbije się „negatywnie, zarówno na wartości poznawczej rezultatów badań, jak i na znaczeniu społecznym naszych nauk”, jak twierdzi

Ł. Sułkowski¹⁶; wręcz przeciwnie – wzbogaci je. Autor przytacza cztery argumenty, potwierdzające jego tezę; ja przytoczę cztery przeciwne:

1. Wyodrębnienie omawianej subdyscypliny z nauk o zarządzaniu nie podważa holistycznego podejścia do badań w tych naukach. Przedmiotem zainteresowania zarządzania działalnością innowacyjną jest również idea skutecznego działania ludzi w procesach organizowania.

2. Omawiana subdyscyplina nie tylko nie zawęży przedmiotu badań nauk o zarządzaniu; przeciwnie – rozszerza go. Nie widzę płaszczyzny do dezintegracji badaczy i zaniechania badań nad zarządzaniem na rzecz działalności praktycznej; przeciwnie – widzę znaczny pożytek podejmowania wspólnych dociekań przez badaczy dyscypliny nauk o zarządzaniu z badaczami zarządzania działalnością innowacyjną.

3. Wyodrębnienie omawianej dyscypliny pozwoli na prowadzenie pogłębianych badań tej ważnej dziedziny aktywności ludzkiej, co spowoduje wzbogacenie nauk o zarządzaniu.

4. Sukces w zakresie omawianej subdyscypliny także jest do osiągnięcia dzięki działalności edukacyjnej i praktycznej.

Całkowicie podzielam pogląd autora, iż należy dążyć do szybkiego rozwoju pól badawczych, co moim zdaniem może ułatwić uchwycenie swoistości – a co za tym idzie – wyodrębnienie subdyscypliny: zarządzanie działalnością innowacyjną.

Na zakończenie pragnę dodać, iż sugerowane przeze mnie wyodrębnienie zarządzania działalnością innowacyjną jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu wymagałoby wzmocnienia potencjału kadrowego, zarówno dla badań w tej dziedzinie, jak również dla dobra rozwoju działalności praktycznej. Skala podejmowanych działań w tym zakresie jest zbyt skromna.

Zarządzanie działalnością innowacyjną jako wyodrębniona subdyscyplina nauk o zarządzaniu ma swój przedmiot i metody badania, a także bogatą literaturę.

¹⁶ Sułkowski Ł., *Dezintegracja nauk o zarządzaniu w Polsce?*, [w:] „Organizacja i Kierowanie” 2009, Nr 2, s. 5-7.