

MAREK LISIECKI

OCENA INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Decyzje co do skali innowacyjności w przedsiębiorstwie wymagają wcześniejszej odpowiedzi na pytanie – jaki jest jego obecny stan? Również ocena skutków dokonywanych zmian musi być skwantyfikowana. Jednak pełna obiektywna ocena jest rzeczą trudną, gdyż zawsze będzie jedynie pewnym „przybliżeniem”, które może mieć charakter całościowy lub wąsko ukierunkowany.

W szerokim znaczeniu innowacyjność jest rozumiana jako to wszystko, co jest postrzegane przez ludzi jako nowe. Zawężając to pojęcie do obszaru organizacji i zarządzania można powiedzieć, że innowacje to zmiany celowo wprowadzane przez człowieka, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych innymi, ocenianymi pozytywnie¹. Za innowacyjne będziemy więc uznawali takie przedsiębiorstwo, które dokonuje zmian ocenianych jako pozytywne, za nieinnowacyjne – nie dokonujące takich zmian. Skala tych zmian będzie wskazywała na poziom innowacyjności. Innowacyjność może dotyczyć wielu, kilku lub też tylko jednego aspektu działalności przedsiębiorstwa.

Co to są jednak zmiany pozytywne? Na podstawie jakich kryteriów można mówić o pozytywnej lub negatywnej ocenie przedsiębiorstwa? Czy mają to

Dr hab. MAREK LISIECKI, prof. KUL – kierownik Katedry Zarządzania Organizacjami w Instytucie Zarządzania i Marketingu na Wydziale Nauk Społecznych KUL; adres do korespondencji: Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin; e-mail: mareklis@wa.onet.pl

¹ Zob. W. P o m y k a ł o (red.), *Encyklopedia biznesu*, Warszawa: Fundacja Innowacja 1995, s. 354.

być tylko kryteria ekonomiczne? Czy można skonstruować bezdyskusyjny, normatywny wzorzec oceny przedsiębiorstwa? Czy ponoszone nakłady na badania i rozwój, traktowane często jako podstawowa miara innowacyjności, zawsze będą przyczyniały się do zmian pozytywnych? Czy można uznać za innowacyjne podejście niektórych menedżerów oparte na zasadzie: „Przed wszystkim obowiązuje mnie lojalność wobec właściciela kontrolnego pakietu akcji, następnie wobec posiadaczy pozostałych udziałów, a w dalszej kolejności wobec prawa i klientów”²?

Przedsiębiorstwa tworzy się po to, aby realizowały społecznie użyteczne cele – zarówno zewnętrzne (w zakresie określonego produktu, usługi, a także interesu właścicieli), jak i wewnętrzne (w zakresie realizacji naturalnej funkcji, jaką jest praca, oraz realizacji innych potrzeb własnych, w tym bytowych). Każde przedsiębiorstwo posiada określone zasoby: ludzkie, rzeczowe, finansowe, informacyjne.

Przedsiębiorstwa należy monitorować, oceniać choćby z punktu widzenia potrzeb zarządzania strategicznego i operacyjnego, interesu właścicieli i pracowników. Błędem jest doskonalenie, dokonywanie restrukturyzacji czy też tzw. reformowanie bez pełnej i wiarygodnej wiedzy o tym, jak było, jest i może być w wypadku wdrożenia nowych rozwiązań. Ocena przedsiębiorstwa może mieć charakter ogólny lub ukierunkowany (pod konkretne potrzeby).

I. OCENY OGÓLNE, KOMPLEKSOWE

W miarę ogólną ocenę funkcjonowania przedsiębiorstwa można uzyskać, wykorzystując kryteria prakseologiczne (w ujęciu klasycznym czy też zmodyfikowanym) oraz strategiczno-systemowe (kompleksowe).

Do podstawowych walorów (cech) sprawnego działania prakseologia zalicza: skuteczność, korzystność, ekonomiczność. Działanie uznaje się za tym sprawniejsze, im więcej zawiera ono walorów sprawności i im wyższy stopień one mają³.

Skutecznym nazywamy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Działanie jest korzystne, gdy wynik użyteczny jest wyższy od poniesionych na niego nakładów. Miarą ekonomizacji działań jest iloraz

² Zob. P. Kwiatkowski, *Zachować twarz*, „Wprost”, 1992, 33, 45-46; W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Warszawa: WSPiZ 2000, s. 16.

³ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław: Ossolineum 1975, s. 104; W. Kiężun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa: SGH 1997, s. 18-23.

wyniku użytecznego i nakładów przewidzianych lub poniesionych przez przedsiębiorstwo na osiągnięcie tego wyniku. Nie wystarczy tylko realizować cele i zadania, należy także wykorzystywać do tego właściwe zasoby, zapewniające wyższy wynik od poniesionych nakładów. Zbyt duże zaangażowanie zasobów do realizacji jednego zadania powoduje bezpowrotne straty w zakresie realizacji innych zadań. Dobre przedsiębiorstwo powinno: wykonywać to, co potrzebne, robić to dobrze oraz możliwie tanio⁴. Należy przy tym przestrzegać obowiązujących norm prawa, zasad etycznych i moralnych.

Jak wykazują doświadczenia współczesnych przedsiębiorstw – funkcjonujących w „burzliwym”, konkurencyjnym otoczeniu – obecnie nieco inaczej trzeba podchodzić do skuteczności działań. Zwracają na to uwagę m.in. P. Drucker, J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert. Słusznie stwierdzają, iż skuteczność to nie tylko realizacja celów, lecz przede wszystkim umiejętność wyznaczania celów (po wcześniejszej analizie szans i zagrożeń, słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa), a dopiero potem ich realizacja (czyli robienie właściwych rzeczy). Sprawność zaś – to umiejętność minimalizowania zużycia zasobów przy osiąganiu celów przedsiębiorstwa (czyli robienie rzeczy we właściwy sposób)⁵.

Interesujący punkt widzenia na cele przedsiębiorstwa przedstawiają R. S. Kaplan i D. P. Norton. Uważają oni, że podstawowymi celami przedsiębiorstwa i jego pracowników są: budowa franchisingu, zwiększanie swojej wartości dla klienta, osiąganie wartości operacyjnej, bycie dobrymi obywatelami⁶. Stąd do podstawowych elementów łańcucha wartości przedsiębiorstwa zaliczają oni procesy: innowacji (pomysły, opracowywanie produktów, szybkość ich wypuszczenia na rynek, joint venture/partnerstwo), zarządzania klientami (opracowywanie rozwiązań, obsługa klientów, zarządzanie relacjami z klientem, usługi doradcze), operacyjne (zarządzanie łańcuchem dostaw, wydajność operacji, tj. redukcja kosztów, poprawa jakości czasu cyklu, zarządzanie wydajnością), prawne i środowiskowe (zdrowie, bezpieczeństwo, środowisko, aspekty społeczne).

⁴ Zob. A. Gandolfi, *Total Quality Management im Offentlichen Bereich*, „Management Zeitschrift” 1996, nr 3.

⁵ Zob. P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Warszawa: Nowoczesność, AE w Krakowie 1994, s. 13; J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr., *Kierowanie*, Warszawa: PWE 1997, s. 24.

⁶ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników – balanced scorecard. Praktyka*, Warszawa: CIM 2001, s. 100.

Ocena systemowo-strategiczna powinna obejmować wszystkie najważniejsze sfery działalności przedsiębiorstwa i jego otoczenia, badać przeszłość, teraźniejszość i przygotować informacje do sporządzenia scenariuszy przyszłości. Często zasada równoczesnego badania firmy i jej otoczenia nie jest przestrzegana w praktyce. Kierownicy i specjaliści przedsiębiorstw koncentrują się na tym, co się dzieje wewnątrz przedsiębiorstwa, pomijając czy niedoceniając zjawiska zewnętrzne⁷. Zapominają lub nie są świadomi tego, iż sukces i niepowodzenie rodzą się w otoczeniu firmy. Decyduje o nich zachowanie klientów, konkurentów, dostawców, banków, niekiedy rządu, mediów czy związków zawodowych.

Ważnym etapem badania pozycji strategicznej przedsiębiorstwa jest określenie jego wewnętrznego potencjału, zdolności do przetrwania w długim okresie. Do kompleksowej oceny z tego punktu widzenia można wykorzystać tzw. analizę kluczowych czynników sukcesu. Opiera się ona na założeniu, że spośród wielu czynników, które obejmuje analiza kondycji przedsiębiorstwa, jest tylko kilka, czy najwyżej kilkanaście, decydujących o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jego sukcesie lub porażce.

Lista kluczowych czynników sukcesu jest różna w różnych sektorach i zmienia się wraz z upływem czasu. Określenie takiej listy dla danego sektora jest jednym z najważniejszych i najtrudniejszych zadań analizy systemowo-strategicznej. W praktycznych zastosowaniach lista ta obejmuje co najmniej sześć następujących obszarów: pozycję firmy na rynku, pozycję firmy w dziedzinie kosztów, *image* firmy i jej produktów, umiejętności techniczne i wartości technologii, rentowność i potencjał finansowy, poziom organizacji i zarządzania⁸.

Metoda określania pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na podstawie analizy kluczowych czynników sukcesu obejmuje następujące etapy:

- 1) ułożenie listy kluczowych czynników sukcesu dla badanego sektora,
- 2) określenie wag poszczególnych rozpatrywanych czynników sukcesu,
- 3) zbadanie, czy w analizowanym przedsiębiorstwie każdy z kluczowych czynników sukcesu jest słabą czy mocną stroną i wyrażenie tej oceny w sposób liczbowy,
- 4) porównanie sumy wyrażonych ocen dla badanej firmy z oceną maksymalną i z ocenami innych przedsiębiorstw z grupy strategicznej lub sektora⁹.

⁷ M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firm*, Warszawa: CIM 1996, s. 11.

⁸ Tamże, s. 28.

⁹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE 2000, s. 152.

Ocena punktowa stosowana w tej metodzie pozwala nie tylko na precyzyjne oznaczenie pozycji każdego przedsiębiorstwa w sektorze, ale daje istotne wskazówki dla formułowania strategii rozwoju¹⁰.

Inną znaną metodą oceny systemowo-strategicznej funkcjonowania przedsiębiorstwa jest tzw. analiza SWOT – analiza silnych i słabych stron, szans i zagrożeń. Punktem wyjścia w tej analizie jest znalezienie odpowiedzi na pytania: jacy są pracownicy, jakie obecnie jest przedsiębiorstwo, jakie są jego silne i słabe strony, z jakimi zagrożeniami musi się ono liczyć, jakie szanse można wykorzystać. Głównym celem analizy SWOT jest z jednej strony systemowa (kompleksowa) diagnoza funkcjonowania przedsiębiorstwa, z drugiej – jego dostosowanie do pojawiających się w otoczeniu szans na dalszy rozwój lub przetrwanie¹¹.

Silnymi lub słabymi stronami przedsiębiorstwa są przede wszystkim jego zasoby, specyficzne umiejętności oraz inne aspekty odróżniające go w pozytywny sposób od innych przedsiębiorstw (w zależności od sytuacji, te same elementy mogą być silnymi lub słabymi stronami przedsiębiorstw). Szansę lub zagrożenie stanowią zaś wszelkie zjawiska, które mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Istotnymi pytaniami są tu: jakie ważne dla przedsiębiorstwa wydarzenia i trendy zachodzą w otoczeniu, w jaki sposób mogą one wpłynąć na efekty jego działania, które z tych wydarzeń lub trendów mogą mieć niekorzystny wpływ na jego przyszłość (jakie niosą zagrożenia), które z tych wydarzeń lub trendów mogą mieć korzystny wpływ na przyszłość przedsiębiorstwa (jakie stwarzają szanse)?

Kompleksowa, systemowo-strategiczna diagnoza przedsiębiorstwa jest też podstawowym elementem jednej z bardziej interesujących metod poprawy produktywności zorientowanej na ludzi, opartej na programie HOPP – Human Oriented Program For Prodkativity – Improvement. Autorem tej koncepcji jest T. Hamana.

Diagnoza, jak i prognoza w programie HOPP obejmuje 20 konkretnych obszarów umiejscowionych w procesach produkcji i pochodnych. Obszary te, ze względu na znaczenie i rangę, zostały usystematyzowane następująco:

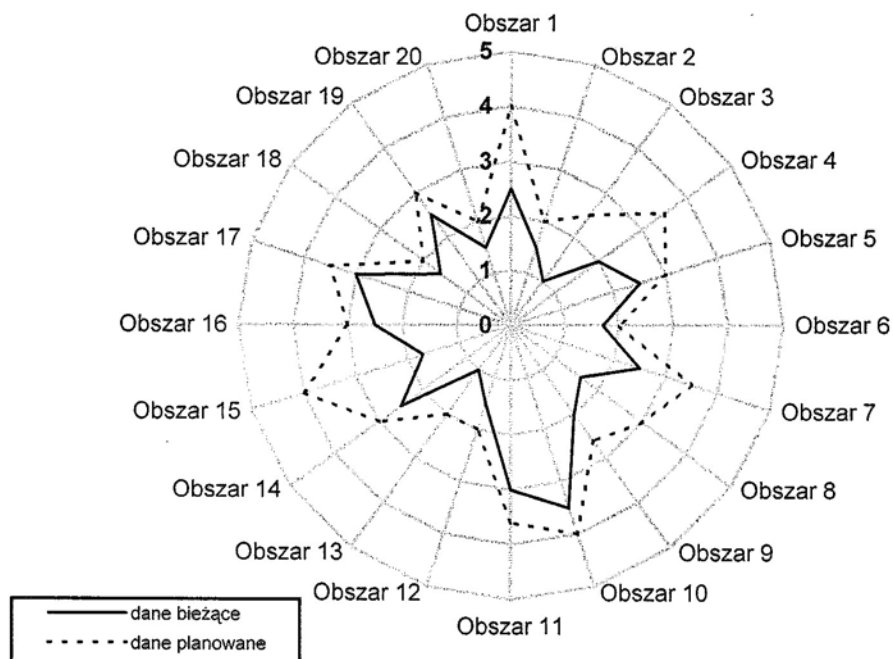
- Obszar 1. Praktyka 5 S (selekcja, systematyka, sprzątnięcie, schludność, samodyscyplina).
- Obszar 2. Racjonalizacja systemu organizacyjnego; zarządzanie przez cele.
- Obszar 3. DMG – działalność małych grup.

¹⁰ R o m a n o w s k a, dz. cyt., s. 26-35.

¹¹ Zob. K. O b ł ó j, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa: PWE 1993, s. 114-122; H. J. Y o l l m u t h, *Controlling. Instrumenty od A do Z. Analizy operacyjne. Analizy strategiczne*, Warszawa: AW „Placet” 1995, s. 284-292.

- Obszar 4. Zmniejszenie zapasów (produkcji w toku).
 Obszar 5. Szybkość zmian technologicznych oprzyrządowania – PIT Stop lub SMED.
 Obszar 6. Analiza wartości w operacjach wytwarzania (doskonalenie).
 Obszar 7. Kontrolowanie procesów wytwarzania.
 Obszar 8. Łączenie procesów pochodnych.
 Obszar 9. Utrzymanie maszyn i urządzeń.
 Obszar 10. Cele „czasowe” w halach (dyscyplina).
 Obszar 11. System jakości.
 Obszar 12. Współpraca z poddostawcami.
 Obszar 13. Eliminacja marnotrawstwa i strat (mapa „skarbów”).
 Obszar 14. Upełnomocnienie pracowników (dążność do usprawniania).
 Obszar 15. Wielofachowość i różnorodność umiejętności.
 Obszar 16. Formowanie harmonogramów produkcyjnych.
 Obszar 17. Sterowanie wydajnością.
 Obszar 18. Zastosowanie techniki mikroprocesowej.
 Obszar 19. Oszczędność energii i materiałów.
 Obszar 20. Porównywanie własnych technologii z technologiami wiodącymi.

Każdy z tych 20 obszarów ma 5-stopniową ocenę poziomu osiągnięć. Przykład obejmujący sytuację bieżącą i planowaną – w dwudziestu wyróżnionych wyżej obszarach – w hipotetycznej firmie X przedstawiono na następującym wykresie.



Wykres rzeczywistych i potencjalnych osiągnięć organizacji

Ostatnio coraz częściej do retrospektywnej i prospektywnej diagnozy organizacji wykorzystuje się tzw. strategiczną kartę wyników (*balanced score-card*) obejmującą perspektywę finansową, klienta, wewnętrzną, wiedzy i rozwoju¹². Ogólna idea karty została zaproponowana przed dziesięciu laty przez R. S. Kaplana i D. P. Nortona. Szczegółowy kształt i treść strategicznej karty wyników zależy od specyfiki przedsiębiorstwa. Przykład strategicznej karty wyników dla wybranej firmy zajmującej się e-biznesem przedstawiono w tabeli.

E-biznesowa strategiczna karta wyników

Perspektywa	Kryterium oceny	Miernik oceny
Finansowa	rentowność przedsiębiorstwa ekonomika procesu wytwórczego wydajność jednostkowa	bilans zysków i strat wartość oszczędności w wydatkach zwrot z inwestycji w pracownika
Klienta	obustronna satysfakcja z faktu podjęcia współpracy czas pełnowartościowej realizacji zlecenia partnerskie relacje z klientem	liczba wspólnych (sfinalizowanych) przedsięwzięć liczba wyrazów uznania oraz reklamy liczba skarg i pochwał
Wewnętrzna	stan wartości dodanej przedsiębiorstwa sprawność otwartej komunikacji programowa inicjatywa i innowacyjność	poziom <i>know-how</i> w firmowym systemie informatycznym ERP stopień dynamiki zmian strukturalnych skala indywidualnej aktywności
Wiedzy i rozwoju	operowanie zasobami przedsiębiorstwa efektywność działań zespołowych zadowolenie z doskonalenia kwalifikacji	wskaźniki kluczowych wyników bazy danych, np. rotacji kadr, częstotliwości wymiany sprzętu itd. okres kompleksowej realizacji innowacji (od idei do wdrożenia) stopień korelacji celów osobistych z celami organizacji

Inną interesującą metodą oceny systemowo-strategicznej organizacji jest metoda analizy w układzie 7 S, opracowana przez A. G. Athosa i R. T. Pas-

¹² Tamże, s. 35-49.

cale'a dla firmy doradczej Mc Kinsey. Jej autorzy uważają, że dopiero wzajemny układ wszystkich siedmiu opisanych poniżej elementów decyduje o efektywności danej firmy. Co więcej, przeprowadzenie na wstępie tak kompleksowej analizy pozwala kierownictwu uświadomić sobie, jakie mogą być dalsze kroki przy doskonaleniu organizacji. Do podstawowych kryteriów analizy w układzie 7 S zaliczamy: strategię (*strategy*); strukturę (*structure*); systemy (*systems*) i procedury; pracowników (*staff*); ich umiejętności (*skills*); styl (*styl*) zarządzania, działań; wartości (*shared values*).

Wiodące w świecie firmy z reguły przywiązują więcej uwagi do tzw. miękkich S, czyli do: stylu, pracowników, umiejętności i wartości, co może być wyznacznikiem kultury firmy. Firmy energicznie poszukujące miejsca dla siebie w konkurencyjnym otoczeniu w większym stopniu koncentrują się na tzw. twardych S, czyli na: strategii, strukturze i systemie. O przewadze niektórych S decydują też względy kulturowe. Na przykład twardym stylem zarządzania charakteryzują się przedsiębiorstwa amerykańskie, natomiast „miękki” model dominuje w firmach japońskich¹³.

Interesujący, systemowy profil „zdrowego” przedsiębiorstwa przyszłości przedstawia R. Beckhard. Uważa on, że:

1) Zdrowe przedsiębiorstwo definiuje siebie jako całość złożoną wewnętrznie, należąca do większej całości, w której praca polega na przekształcaniu potrzeb i surowców w dobra i usługi. Grupy interesu związane z organizacją (tzw. interesariusze) obejmują jej właścicieli i pracowników, dostawców, pośrednich odbiorców, ostatecznych odbiorców produktu lub usługi, środki masowego przekazu oraz społeczności, w których organizacje funkcjonują.

2) Ma ona efektywny system rozpoznawczy służący do pozyskiwania aktualnych informacji dotyczących wszystkich części systemu i ich interakcji (śledzenie dynamiki systemu).

3) Ma jasne poczucie celu. Kierowana jest w oparciu o wizję przyszłości.

4) Działa w trybie „forma po funkcji”. Praca, którą należy wykonać, określa struktury i mechanizmy, za pomocą których można to zrobić. W efekcie wykorzystuje się wiele różnych struktur: formalną strukturę hierarchiczną, struktury i zespoły poziome, struktury projektowe oraz struktury doraźne.

5) Stosuje zarządzanie zespołami jako dominujący tryb pracy. Na czele stoi zespół kierowniczy, zespoły kierują wydziałami oraz obszarami funkcjo-

¹³ A. S z c z a w i ń s k i, *Kaizen podbija Anglię*, „Manager” 1996, 6; C. L u c i e r, *Sukcesy japońskiego zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 1993, 3, 16-18.

nalnymi, jak również projektami, działają także rady interfunkcjonalne, natomiast specjalistyczne zespoły zajmujące się rozwojem są złożone zarówno z ekspertów, jak i użytkowników usług.

6) Szanuje obsługę klienta – zarówno klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych – członków organizacji.

7) Motorem napędowym procesów kierowania w organizacji są informacje. Duże ilości informacji mogą być przyjęte i przetworzone w ciągu kilku sekund. Istnieje szeroki dostęp do informacji ponad granicami obszarów geograficznych, funkcjonalnych oraz szczebli organizacyjnych.

8) Zachęca i zezwala na podejmowanie decyzji na szczeblu najbardziej zbliżonym do klienta, gdzie dostępne są wszelkie istotne informacje.

9) Komunikacja ma charakter relatywnie otwarty w całym systemie.

10) Systemy wynagradzania są skorelowane z pracą i wspierają indywidualny rozwój. Menedżerowie i zespoły robocze są oceniane według kryterium efektów działań oraz realizacji celów w zakresie poprawy efektywności.

11) Przedsiębiorstwo funkcjonuje w trybie uczenia się. Określenie zakresu zagadnień „do nauczenia się” stanowi element procesu decyzyjnego.

12) Wyraża w sposób widoczny uznanie za innowacyjność i kreatywność oraz ma wysoką tolerancję dla różnych stylów myślenia i niejednoznaczności wszelkich spraw.

13) Jego polityka jest zgodna z wymogami pracy i życia rodzinnego. Do pracy w domu zachęca się wszędzie tam, gdzie to możliwe. Promowana jest koncepcja dzielenia stanowisk pracy (*job sharing*). Urlopy wychowawcze oraz opiekę nad dziećmi traktuje się jako zobowiązanie firmy.

14) Przedsiębiorstwo stosuje systemowe podejście do zagadnień społecznych. Udział w życiu społeczności, ochrona środowiska oraz wspieranie kultury i sztuki są elementem polityki organizacyjnej, a nie oderwanymi aktywnościami.

15) Zwraca wystarczającą uwagę na efektywność pracy, jakość i bezpieczeństwo, identyfikuje i zarządza zmianą dla lepszej przyszłości¹⁴.

¹⁴ F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Bechar, *Organizacja przyszłości*, Warszawa: Fundacja Druckera, Business Press 1998, s. 358-360.

II. OCENY UKIERUNKOWANE (POD KONKRETNE POTRZEBY)

Przedsiębiorstwa mogą być i są też oceniane w sposób wąski, ukierunkowany pod konkretne potrzeby. Najczęściej w praktyce są to oceny ekonomiczne. Mogą się także sprowadzać do innych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. psychospołecznych, stopnia biurokratyzmu, przestrzegania prawa itd.

Efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej jest praktycznie niemożliwe bez profesjonalnie prowadzonej analizy ekonomicznej, która jest zasadniczą częścią analizy działalności przedsiębiorstwa. W warunkach gospodarki rynkowej decydujące znaczenie zyskuje analiza finansowa. Jest to praktyczna metoda oceny działalności firmy polegająca na pomiarze jej efektywności i kondycji. Treścią analizy finansowej są wielkości ekonomiczne wyrażone w pieniądzu, w tym stan majątkowo-kapitałowy, wyniki finansowe oraz ogólna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa (bilans, wyniki, przepływy pieniężne, kondycja finansowa).

Ocenę kondycji przedsiębiorstwa najszybciej można dokonać poprzez analizę wskaźnikową sprawozdań finansowych. W procesach decyzyjnych dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa uwagę powinno się koncentrować zwłaszcza na wskaźnikach zyskowności kapitałów i zdolności płatniczych.

Praktyczną użyteczność analizy wskaźnikowej podnosi szerokie zastosowanie technik informatycznych¹⁵. Najbardziej typowe rozwiązania obejmują cztery obszary analizy wskaźnikowej. Składają się na nią: wskaźniki płynności finansowej, analiza zadłużenia, analiza rotacji, analiza rentowności¹⁶.

Kryteriów ekonomicznych przydatnych do oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa jest dużo więcej. Przykładowo można wymienić produktywność czy też wydajność. Terminy te w zasadzie oznaczają to samo – stosunek wyników w postaci dóbr i usług do nakładów zasobów ludzkich i innych, zużytych w trakcie procesu pracy¹⁷. Są zbieżne z prakseologicznym terminem ekonomiczności.

¹⁵ L. B e d n a r s k i, *Sprawozdanie z rocznej działalności przedsiębiorstwa i jego analiza w systemie anglo-amerykańskim*, Żyrardów: IKR 1990, s. 10.

¹⁶ M. S i e r p i ń s k a, T. J a c h n a, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, wyd. II, Warszawa: PWN 1997, s. 78.

¹⁷ Zob. J. A. S t o n e r, C. W a n k e l, *Kierowanie*, Warszawa: PWE 1994, s. 188; R. A. W e b b e r, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWE 1990, s. 259-260.

Jak wykazano, w ocenie ekonomicznej przedsiębiorstwa można posługiwać się różnymi instrumentami. Jednak pamiętając, że najważniejszym zasobem każdego przedsiębiorstwa jest człowiek, w większym lub mniejszym stopniu należy brać pod uwagę również inne kryteria.

Stopień przestrzegania formułowanych w literaturze zasad psychospołecznych w przedsiębiorstwach, a ściślej rozbieżności lub zbieżności między poziomem pożądanym i rzeczywistym, także może posłużyć do oceny przedsiębiorstwa. Przykładem takiego podejścia jest koncepcja jednego z najwybitniejszych przedstawicieli kierunku behawioralnego w nauce o organizacji i zarządzaniu – R. Likerta. Dotyczy ona „zdrowia przedsiębiorstwa”, które jest oceniane przy użyciu 22 zmiennych¹⁸. Mimo upływu wielu lat, koncepcja ta wydaje się nadal aktualna, nawet może bardziej pasuje do obecnych czasów niż w momencie jej tworzenia.

Inną formą oceny psychospołecznej są badania ankietowe mające na celu identyfikację nastrojów w przedsiębiorstwie, potrzebne po to, aby poznać autentyczne nastroje pracownicze, jakie panują w firmie, motywacje pracowników, to, czy czują się oni zintegrowani ze swoim zakładem, czy są zadowoleni z wykonywanych czynności, czy znają drogę do możliwych awansów. Ankieta pozwala wychwycić źródła niepokojów pracowniczych, zwraca uwagę na problemy dostrzegane przez badaną grupę osób.

Oczywiście każde przedsiębiorstwo – w zależności od potrzeb – można oceniać także z innego punktu widzenia, np. występującego w niej poziomu biurokratyzmu czy też stopnia przestrzegania prawa.

Wszelkie przedsiębiorstwa charakteryzują się pewnym poziomem biurokratyzmu. Do jego ważniejszych przejawów można zaliczyć: nadmierną liczbę komórek organizacyjnych i kierowników, zbyt długą drogę obiegu informacji, nadmierną szczegółowość przepisów i sprawozdawczości, nadmierną liczbę dyrektywnych wskaźników, powolność w załatwianiu spraw, obiegu dokumentów, w podejmowaniu decyzji itd.¹⁹

¹⁸ Opis tej koncepcji znajduje się m.in. w pracach: S. K o w a l e w s k i, *Mierniki zdrowia instytucji*, „Organizacja – Metody – Technika” 1970, 8-9 oraz W. K i e ż u n (red.), *Bariery sprawności organizacji*, Warszawa: PWE 1978, s. 17-25.

¹⁹ Z. N a r s k i, *Biurokratyzm a sprawność metodyczna kierowania przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie” 1981, 8.

Określenie poziomu biurokratyzmu wymaga przeprowadzenia odpowiednich badań, analizy funkcjonującej struktury organizacyjnej. Szczególnie przydatne do tego celu wydają się badania pracy²⁰.

Działanie przedsiębiorstwa można oceniać również z punktu widzenia stopnia przestrzegania przez nie prawa. Bez względu na jakość, powinno być ono – w państwie prawa – przestrzegane. Równolegle zaś można poszukiwać lepszych unormowań, tak aby prawo formalizowało najlepsze koncepcje działania, nie zaś powodowało obniżenie skuteczności i sprawności, bałagan organizacyjny, spory kompetencyjne, wzrost zjawisk kryminogennych. Aby zjawiska te ograniczyć do minimum, w pracach legislacyjnych powinni uczestniczyć specjaliści z różnych dziedzin – przede wszystkim z zakresu organizacji i zarządzania. Rola prawników powinna sprowadzać się głównie do opisania językiem prawnym jednej koncepcji działania, wybranej z wielu wcześniej analizowanych w gronie specjalistów, oraz doprowadzenie do tego, aby ten opis był zgodny z innymi aktami prawnymi (szczególnie wyższego rzędu).

III. WNIOSKI

Jak wykazano, ocena innowacyjności przedsiębiorstwa jest zadaniem trudnym. Może być dokonywana w ujęciu kompleksowym lub wąsko ukierunkowanym. Wyciąganie wniosków na temat funkcjonowania całego przedsiębiorstwa tylko na podstawie jednej grupy kryteriów, np. ekonomicznych, może być błędne. Pełna ocena firmy w danym momencie $W(t)$ powinna obejmować wszystkie podstawowe elementy wewnętrzne i zewnętrzne przedsiębiorstwa – otoczenie $O(t)$, cele $C(t)$, zasoby ludzkie $L(t)$, zasoby rzeczowe $R(t)$, zasoby finansowe $F(t)$, zasoby informacyjne $I(t)$, wykorzystanie czasu $T(t)$ oraz inne $X(t)$, np. szczególne umiejętności:

$$W(t) = \langle O(t), C(t), L(t), R(t), F(t), I(t), T(t), X(t) \rangle.$$

Jednak zawsze będzie nam brakowało punktu odniesienia, bezdyskusyjnego wzorca dobrego przedsiębiorstwa, z którym będziemy mogli porównać naszą firmę. Trzeba także pamiętać, że prawie każda ocena jest obciążona pewnym błędem. Między innymi i z tego względu formułowanie „werdyktów” wobec przedsiębiorstwa powinno być zawsze bardzo ostrożne²¹.

²⁰ M. Lisiecki, *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka*, Warszawa: WSZiM 2001, s. 94-121.

²¹ Zob. T. Tyska, *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*,

Podniesienie praktycznej wartości wewnętrznych ocen przedsiębiorstwa wymaga dokonania dodatkowych ocen zewnętrznych (według tych samych kryteriów i mierników) obejmujących najlepsze przedsiębiorstwa w sektorze czy też największych konkurentów. Dopiero dokonując szczegółowych porównań możemy mówić, że jest dobrze lub źle. Możemy wyznaczać kierunki i skalę zmian, zapewniających wzrost innowacyjności.

ASSESSMENT OF A COMPANY'S INNOVATIVENESS

S u m m a r y

A lot of changes are made in companies. However, not all of them can be called innovative. The degree to which they are, may be assessed both by general approach and with respect to a narrow aspect only. Assessment has always been and will be a difficult task. A fully objective opinion can never be reached. Consciousness of it is crucial both from the point of view of strategic, operational management and from the point of view of making decisions about changes in the company (evolutionary, and especially revolutionary ones).

Translated by Tadeusz Karłowicz

Słowa kluczowe: innowacyjność przedsiębiorstwa, ocena innowacyjności.

Key words: innovativeness of a company, assessment of innovativeness.