

Teresa KRAŚNICKA
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania

WDRAŻANIE INNOWACJI ZARZĄDCZYCH W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH – STUDIA PRZYPADKÓW

Streszczenie. Artykuł zawiera wyniki badań jakościowych na temat źródeł, przyczyn i procesu wdrażania innowacji zarządczych. Badania przeprowadzono w pięciu wybranych, dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstwach, zaliczanych do różnych kategorii wielkości. Badania potwierdzają zarówno potrzebę innowacyjności w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jak i kluczową rolę najwyższego kierownictwa we wdrażaniu tych innowacji.

Słowa kluczowe: innowacja, innowacje zarządcze, źródła innowacji, proces innowacji zarządczych.

MANAGEMENT INNOVATION AND ITS IMPLEMENTATION IN SELECTED POLISH ENTERPRISES – CASE STUDIES

Summary. This paper presents the results of qualitative research on sources, reasons and process of implementation of management innovation. The study was conducted in five selected, dynamically developing enterprises, belonging to different size categories. Research confirms both the need for innovation in managing enterprises, as well as the key role of top management in the implementation of these innovations.

Keywords: innovation, management innovation, sources of innovation, process of management innovation.

1. Wprowadzenie

Znaczenia innowacji dla rozwoju gospodarczego dowodził już J. Schumpeter na początku XX w. [11]. Chociaż postrzegał on innowacje szeroko, nie tylko jako nowe produkty, to jednak przez długi czas uwaga badaczy była skoncentrowana na innowacjach produktowych czy technologicznych, co podkreślają liczni autorzy [1, 2]. Od dłuższego już czasu w definiowaniu innowacji na poziomie organizacyjnym przyjmuje się, że jest to generowanie lub adaptowanie nowych idei lub zachowań [2]. Większość badaczy innowacji rozumie je jako wprowadzanie znaczących zmian w organizacji, które usprawniają nie tylko ich produkty/usługi czy procesy zarówno technologiczne, jak i administracyjne, ale także procedury/programy i modele biznesu, które dostarczają nowej wartości interesariuszom¹ [12]. W konsekwencji, w polu zainteresowania badaczy (także praktyków) pojawiają się inne rodzaje innowacji, aniżeli technologiczne, najczęściej określane mianem organizacyjnych [10, s. 874] lub nietechnologicznych [7, s. 320]. Potwierdzenie poszerzenia znaczenia pojęciowego innowacji znajdujemy we współczesnych definicjach innowacji oraz ich licznych typologiach, w tym proponowanych w metodologicznym Podręczniku Oslo [9, s. 52-55]. Dostrzeganie roli innowacji w zarządzaniu i przypisywanie im wielorakich korzyści zainspirowało do badań nad tym zjawiskiem², w szczególności do pogłębienia wiedzy na temat procesu kreowania tych innowacji, ich źródeł oraz procesu wdrażania. Realizacji tego celu posłużyły badania jakościowe przeprowadzone w pięciu wybranych przedsiębiorstwach. Wyniki badań w syntetycznej formie przedstawiono na tle wybranych charakterystyk innowacji zarządczych uzyskanych w badaniach ilościowych.

2. Innowacje zarządcze – pojęcie

G. Hamel definiuje innowacje zarządcze (Management Innovation) jako odejście od tradycyjnych zasad zarządzania, procesów i praktyk lub odejście od powszechnie stosowanych działań w organizacji, które w znaczący sposób wpływają na jej funkcjonowanie [3]. Innymi słowy, innowacja zarządcza to zmiana dotychczasowych sposobów działania menedżerów w zakresie procesów czy metod zarządzania. W wyjaśnianiu pojęcia innowacji zarządczych autorzy z reguły odnoszą się do definicji J. Birkinshawa, G. Hamela i M. Mola [1]. Z tej koncepcji innowacji w zarządzaniu (inaczej innowacji zarządczych) wynika, że są one najczęściej postrzegane jako generowanie i implementacja znacząco nowych rozwiązań

¹ Według Criteria for Performance Excellence National Institute of Standard and Technology, 2008.

² Prezentowane wyniki badań stanowią fragment szerszych badań sfinansowanych z grantu NCN pt: „Wpływ innowacji zarządczych na innowacyjność technologiczną i wyniki przedsiębiorstw” - 2012/07/B/HS4/00314, Kierownik Projektu Prof. UE dr hab. Teresa Kraśnicka, wykonawcy: dr W. Głód, dr Martyna Wronka-Pośpiech.

dotyczących procesów, zasad działania, metod i struktur zarządzania organizacją, które w istotnym zakresie zmieniają sposoby realizacji celów organizacji [1, s. 825] i przypuszczalnie w dłuższej perspektywie czasu poprawiają jej wyniki [7, s. 325]³. Damanpour i Aravind wymieniają przykłady takich innowacji, zaliczając do nich: total quality management (TQM), just-in-time, koła jakości, metodę oceny 360 stopni, struktury dywizjonalne i inne [2]. Dla potrzeb prezentowanych badań – na podstawie głębokich studiów literatury – opracowano model innowacji zarządczych, obejmujący pięć wymiarów, które szerzej omówiono już w innych publikacjach [4]. Zaproponowano następujące wymiary innowacji zarządczych: strategiczny, strukturalny, metod/praktyk motywowania i rozwoju pracowników, tworzenia więzi międzyorganizacyjnych i wymiar technologii informacyjnych. Każdy z wymiarów wskazuje na nowe, dotąd niestosowane, rozwiązania w sferze zarządzania w danej organizacji, a do ich pomiaru opracowano kwestionariusz zawierający listę stwierdzeń, podlegających ocenie menedżerów⁴.

3. Proces wdrażania innowacji zarządczych

Zarówno w Polsce [8], jak i na świecie stosunkowo mało jest badań empirycznych na temat innowacji zarządczych [13, 14]. Dotyczy to natężenia tych innowacji oraz ich uwarunkowań czy wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Brakuje także badań empirycznych, które by odkrywały istotne aspekty powstawania i wdrażania innowacji zarządczych, a tym samym pozwoliły zweryfikować model management innovation, zaproponowany przez J. Birkinshawa, G. Hamela i M. Mola [1]. W tym ujęciu model procesu innowacji zarządczych uwzględnia 2 wymiary: horyzontalny, składający się z czterech faz oraz wertykalny, obejmujący dwie kategorie agentów zmiany⁵. W aspekcie horyzontalnym omawianego procesu autorzy wyróżniają fazy: motywacji, inwencji, wdrożenia innowacji oraz teoretyzowania i etykietowania, rozumianego jako poszukiwanie potwierdzenia wagi wdrożonych innowacji. Drugi wymiar w omawianym modelu tworzą grupy osób odpowiedzialnych za powstanie innowacji w organizacji, czyli tzw. agenci zmian. Agentami zmian wewnętrznych są członkowie danej organizacji, aktywnie zaangażowani w tworzenie innowacji o charakterze zarządczym. Drugą grupę stanowią tzw. agenci zewnętrzni zmiany, czyli niezależni konsultanci czy pracownicy naukowci uczelni. Rolą zewnętrznych agentów jest wspieranie procesów realizowanych przez agentów wewnętrznych [8].

³ Stan badań teoretycznych i empirycznych nad zjawiskiem Management Innovation, prezentowanych w literaturze angielskojęzycznej, a także w Polsce zawarto m.in. w [6].

⁴ Sposób pomiaru innowacji zarządczych, np.: w wymiarze strategicznym, wyglądał następująco: *w ostatnich 3 latach w naszej firmie wprowadziliśmy istotne zmiany: a/ w strategii konkurencji, orientując ją na szukanie nowych rynków i/lub otwieranie nowych przestrzeni rynkowych itd.* Kwestionariusz zawierał 15 stwierdzeń ocenianych w 7-stopniowej skali przez przedstawiciela kierownictwa przedsiębiorstwa.

⁵ Szerzej scharakteryzowano ten model w [6].

4. Wyniki badań jakościowych – studia przypadków

4.1. Wybrane wyniki badań ilościowych jako tło do dalszych rozważań

Wyniki badań jakościowych w niniejszym artykule zostaną przedstawione na tle wybranych wyników wcześniej przeprowadzonych badań ilościowych w przedsiębiorstwach na terenie całego kraju, w lipcu 2014 roku⁶. Badania objęły 301 przedsiębiorstw, których struktura według liczby zatrudnionych pracowników przedstawia się następująco:

- 10-49 pracowników – 51,8% przedsiębiorstw,
- 50-249 pracowników – 34,5% przedsiębiorstw,
- powyżej 250 pracowników – 13,6% przedsiębiorstw.

Badania przeprowadzono metodą wywiadu bezpośredniego z przedstawicielami kadry kierowniczej przedsiębiorstw. W tabeli 1 przedstawiono zbiorcze zestawienie wyników pomiaru innowacji zarządczych, czyli średnie arytmetyczne uzyskane w ocenie poszczególnych wymiarów oraz wartości odchylenia standardowego. Generalnie można stwierdzić, że poziom innowacyjności w zarządzaniu menedżerowie ocenili jako umiarkowany, a zróżnicowanie odpowiedzi kształtowało się na zbliżonym poziomie – jak wynika z wielkości odchylenia standardowego. Zgodnie z zastosowaną 7-stopniową skalą w badanych przedsiębiorstwach najwyżej oceniono istotne zmiany/nowe rozwiązania w wymiarze strategicznym i więzi międzyorganizacyjnych/form współpracy z podmiotami zewnętrznymi (4,7). Z kolei najniżej oceniono nowe metody/praktyki motywowania i rozwoju pracowników (4,26).

Tabela 1

Wymiary innowacji zarządczych – syntetyczne wyniki badań ilościowych

Wymiar	Średnia ocena	Odchylenie standardowe
Strategiczny	4,7	1,62
Organizacyjny	4,61	1,69
Metod i praktyk motywowania i rozwoju pracowników	4,26	1,73
Więzi międzyorganizacyjnych	4,7	1,65
Technologii informacyjnych	4,43	1,69

Zródło: Opracowanie własne.

4.2. Metodyka badań jakościowych i wybór przedsiębiorstw

Aby zrealizować cele badań jakościowych, wybrano 5 przedsiębiorstw różnej wielkości. Dobór obiektów był celowy – uznano, że, aby eksplorować procesy powstawania innowacji zarządczych, należy wybrać przedsiębiorstwa, które charakteryzują się wysokim poziomem

⁶ Szczegółowe omówienie wyników badań ilościowych zawarto m.in. w [5].

innowacyjności, dynamiką rozwoju i wysoką efektywnością. Głównym narzędziem badań był wywiad bezpośredni przeprowadzony z członkiem najwyższego kierownictwa (prezes lub członek zarządu) oraz analiza dokumentacji (w tym dokumenty umieszczone na stronie internetowej). Wywiad miał charakter skategoryzowany i przebiegał na podstawie przygotowanego kwestionariusza pytań. Ogólną charakterystykę badanych przedsiębiorstw⁷, ze względu na wybrane kryteria, zamieszczono w tabeli 2.

Profil badanych przedsiębiorstw

Tabela 2

Przedsiębiorstwo	Przedmiot działalności	Wielkość	Okres istnienia	Struktura kapitałowa
A	Głównie eksploatacja węgla	duże	Powyżej 10 lat	Kapitał wyłącznie polski
B	Produkcja artykułów spożywczych	duże	Powyżej 5 lat	Kapitał wyłącznie polski
C	Produkcja kolektorów i szerokiego asortymentu produktów solarnych	średnie	Powyżej 10 lat	Kapitał wyłącznie polski
D	Usługi konsultingowe w zakresie modelowania, modernizacji oraz wdrażania procesów biznesowych, usług w sektorze BPO, w wyborze rozwiązań i dostarczania narzędzi IT	średnie	Poniżej 5 lat	Powyżej 50% kapitału zagranicznego
E	Projektowanie i wdrażanie systemów informatycznych (projektowanie i tworzenie oprogramowania, budowa systemów informatycznych opartych na rozwiązaniach wiodących producentów oprogramowania, przeprowadzanie wdrożeń)	małe ⁸	10 lat	Udział kapitału zagranicznego - 25-50%

Średnie ocen poszczególnych wymiarów innowacji zarządczych sformułowane przez respondentów potwierdzają, że wybrane do badań firmy bazującego na wskazanych kryteriach, odznaczają się relatywnie wyższym poziomem innowacyjności (w większości wymiarów – na poziomie 6-7 pkt.) w stosunku do wyników uzyskanych w badaniach ilościowych. Dotyczy to zwłaszcza czterech przedsiębiorstw z kapitałem prywatnym, niższe oceny innowacji zarządczych sformułował członek zarządu największego z badanych przedsiębiorstw (A). Jego oceny mogą się wiązać z drastycznym pogorszeniem się sytuacji ekonomicznej i finansowej tej spółki w ostatnim roku objętym badaniami (horyzont badań wynosił 3 lata). Warto też zaznaczyć, że wszystkie badane podmioty legitymują się wcześniej wdrożonymi np.: systemami zarządzania jakością (m.in. według norm ISO), na stronach internetowych prezentują misję firmy, cele strategiczne, podkreślają wdrożenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu itp.

⁷ Większość menedżerów nie wyraziła zgody na podanie nazw przedsiębiorstw, dlatego uznano, że konsekwentnie w analizie nie będą używane nazwy żadnego z przedsiębiorstw.

⁸ Kwalifikowanie współczesnych przedsiębiorstw do określonej kategorii wielkości natrafia na problem ustalenia wielkości zatrudnienia. Często część pracowników zatrudniona jest na umowę o pracę, a znaczna część na umowy cywilnoprawne lub są to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, ale ściśle współpracujące (nawet przez dłuższy czas) z daną firmą. Dotyczy to m.in. firm informatycznych.

4.3. Wybrane aspekty wdrażania innowacji zarządczych

Przeprowadzone badania, w szczególności wywiad z menedżerami wybranych przedsiębiorstw, pozwoliły na zidentyfikowanie najważniejszych aspektów procesu kreowania i wdrażania innowacji zarządczych. Wyniki badań w formie syntetycznej zaprezentowano w tabeli 3. Na początku warto zwrócić uwagę na ocenę potrzeb w zakresie innowacyjności zarządzania, dokonaną przez menedżerów. Odpowiedź na to pytanie pozwoliła także uzyskać wgląd w sposób rozumienia istoty innowacji zarządczych przez praktyków. Generalnie, w czterech przypadkach bezwarunkowo uznano potrzebę innowacji w zarządzaniu, dostrzegając ich ścisły związek z koniecznością permanentnego rozwiązywania problemów związanych z zarządzaniem działalnością przedsiębiorstwa. Z wypowiedzi menedżerów można było wyciągnąć wniosek, że stawiają znak równości pomiędzy doskonaleniem zarządzania a wprowadzaniem nowych, dotąd niestosowanych metod zarządzania, struktur czy strategii. Ponadto, menedżerowie postrzegają innowacje zarządcze w ścisłych związkach z innowacjami technologicznymi, związkach dwustronnych, tzn. uważają, że wdrożenie innowacji technologicznych może wręcz wymagać nowych rozwiązań w zarządzaniu, innowacje zarządcze mogą także ułatwiać czy stwarzać korzystne warunki do powstawania/wdrażania innowacji technologicznych. Należy też zauważyć, że w przypadku jednego z badanych przedsiębiorstw (A), jego członek zarządu zasygnalizował ciekawe zjawisko – „nadmiaru” nowych rozwiązań służących jako narzędzia zarządzania, czego przykładem – w jego opinii – są systemy informatyczne, które tylko w części są wykorzystane przez kadrę zarządzającą. Wypowiedź ta sugerowała, że wdrażanie kolejnych, coraz bardziej zaawansowanych systemów informatycznych nie wynika z faktycznych potrzeb zarządzających, ale – przynajmniej w części – jest wynikiem mody czy wpływu innych czynników. Badania potwierdzają, że kluczową rolę, zarówno na etapie kreowania nowych rozwiązań w różnych obszarach zarządzania, jak i ich wdrażania, odgrywają członkowie zarządu przedsiębiorstwa – ich wiedza, zwłaszcza dotycząca specyfiki danego sektora i doświadczenie w kierowaniu firmą w danej branży. Jeśli nie wprost, to w sposób pośredni wskazywano na mniejsze znaczenie wiedzy formalnej, pochodzącej z takich źródeł jak studia podyplomowe czy MBA. Tylko jeden z menedżerów (absolwent kierunku „zarządzanie” ze stopniem doktora z nauk o zarządzaniu) wyraził opinię przeciwną i podkreślił znaczenie wiedzy formalnej. Jeśli chodzi o kluczowe źródła inspiracji, ale także informacji, to wszyscy menedżerowie wskazali na znaczenie uczestnictwa kadry zarządzającej w różnych zewnętrznych gremiach – seminariach, konferencjach, targach itp. (tam gdzie ma miejsce wymiana doświadczeń, myśli, poglądów zwłaszcza z menedżerami czy specjalistami w danej dziedzinie). Podkreślano również rolę podpatrywania innych, porównywanie się z przedsiębiorstwami najlepszymi na świecie, czyli wykorzystanie benchmarkingu. Tylko w przypadku jednej z firm (B) menedżer zwrócił uwagę na znaczenie inicjatyw pracowniczych w poszukiwaniu nowych rozwiązań dotyczących zarządzania.

Tabela 3

Charakterystyka wybranych aspektów wdrażania innowacji zarządczych (IZ) w badanych przedsiębiorstwach

Lp.	Wdrażanie IZ w przedsiębiorstwach	E	D	C	B	A
1.	Potrzeby w zakresie IZ	Istnieje stała potrzeba doskonalenia zarządzania/ systematycznego rozwiązywania problemów, które w różnym stopniu są twórcze i innowacyjne – najważniejsza jest ich skuteczność	Docenia się rolę IZ i konieczność ich stałego poszukiwania i wdrażania	Potrzeba jest niekwestionowana, ale obecnie należy w pełni wykorzystać efekty wdrożonych w ostatnich latach nowych rozwiązań	Zmiany w zarządzaniu to <i>ciągły proces</i> – <i>ich potrzeba jest oczywista</i>	Sceptyczny stosunek do wdrażania nowych narzędzi zarządzania – „potrzeba uproszczenia”
2.	Inspiracje/ podmiot(-ty) inicjatywny	Z inicjatywy kierownictwa (członków 2-osobowego zarządu), wspieranego przez grupę (7-8 osób) tzw. kluczowych pracowników,	Z inicjatywy kierownictwa, z inicjatywy pracowników (zarząd otwarty jest na wszelkie propozycje) – rola team liderów, kluczowa rola doświadczenia i znajomości branży przez kadre menedżerską jako głównego źródła inspiracji	Kluczowa rola naczelnego kierownictwa, pewna rola działu odpowiedzialnego za tworzenie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań oraz pełnomocnika do spraw zarządzania jakością	Zmiany inicjowane przez najwyższe kierownictwo (w tym właścicieli), zdarzają się również „inicjatywy oddolne” („drenowanie” pomysłów pracowników)	Zarząd spółki – we współpracy z firmą konsultingową, rola intuicji, doświadczenia, talentu, rola spotkań z najróżniejszymi ludźmi/gremiami (w szczególności z menedżerami)
3	Źródła wiedzy o IZ	Głównie ze zdobytego doświadczenia, znajomości branży (profesjonalnej wiedzy dotyczącej IT) i intuicji, incydentalnie organizuje się szkolenia o profilu inżynierskim	Uczestnictwo kadry zarządzającej w konferencjach, seminariach, targach itp. (tam, gdzie ma miejsce wymiana doświadczeń, myśli, poglądów), doświadczenie i znajomość konkretnej branży, zdecydowanie mniejsza rola formalnych źródeł (studia podyplomowe, MBA itp.)	Doświadczenie menedżera i jego znajomość branży, w przypadku pracowników konieczne jest aktualizowanie wiedzy teoretycznej (firma dofinansowuje różne formy podnoszenia kwalifikacji)	Znaczenie zarówno formalnych źródeł wiedzy (wykształcenia ekonomicznego/ z zakresu zarządzania), jak i uczestnictwa w regularnych spotkaniach z klientami, wyniki benchmarkingu (porównywanie się z najlepszymi na świecie) oraz udział w targach	Wiedza członków zarządu: kontakty z różnymi specjalistami, konsultantami, z gremiami kierowniczymi innych firm, dyskusje i podpatrywanie innych, udział w seminariach, kongresach, kształcenie formalne (MBA czy studia podyplomowe) na tym szczeblu zarządzania nie jest przydatne
4.	Przygotowanie /wdrażanie	Brak konkretnych praktyk – dominująca rola członków zarządu, w istniejącej, płaskiej strukturze firmy – opory	Powołuje się zespół wdrożeniowy, rzadko obserwuje się opory wobec zmian	Kluczowa rola prezesa - właściciela, rola jego doświadczenia w danej branży oraz pewnych cech osobowych, udział działu odpowiedzialnego	Przygotowanie i wdrażanie zmian odbywa się przez stworzenie zespołu wdrożeniowego, kierowanego przez lidera projektu,	Zarząd spółki – we współpracy z firmą konsultingową i/lub udziałem specjalnie stworzonego zespołu, nowe, korzystne dla pracowników

		wobec zmian nie występują bądź nie są dostrzegane		za tworzenie i wdrażanie nowatorskich rozwiązań oraz pełnomocnika do spraw zarządzania jakością, przekonywanie pracowników, wyjaśnianie istoty nowych rozwiązań eliminuje opory wobec zmian	z reguły -bez udziału konsultantów zewnętrznych, występują raczej słabe opory wobec zmian (zwłaszcza przed dodatkową pracą, jaka wiąże się z realizacją projektu)	rozwiązania nie powodują oporu wobec zmian, inne – tak
--	--	---	--	---	---	--

Źródło: Opracowanie własne.

Menedżerowie stwierdzili, że na najwyższym szczeblu zarządzania w kreowaniu innowacji zarządczych zdecydowanie większe znaczenie odgrywa ich doświadczenie, praktyczna znajomość branży, intuicja i wiedza pozyskana w trakcie kontaktów z różnymi podmiotami otoczenia w porównaniu ze źródłami wiedzy formalnej. Niektórzy z członków zarządu wręcz sformułowali tezę, że na najwyższym szczeblu zarządzania takie źródła wiedzy jak np.: studia podyplomowe, MBA są nieprzydatne z punktu widzenia kreowania nowych rozwiązań w dziedzinie zarządzania firmą jako całością, zwłaszcza zaś dużym i złożonym organizmem gospodarczym. W jednym przypadku – dużego przedsiębiorstwa (A) – mamy do czynienia z wykorzystaniem firm konsultingowych, które stanowią źródło inspiracji, informacji, jak również uczestniczą – jako agent zmiany – we wdrażaniu nowych metod zarządzania.

Przygotowanie i wdrożenie innowacji zarządczych związane jest z aktywnością i zaangażowaniem najwyższego kierownictwa, przy czym można tu wyróżnić trzy modele wdrożeniowe:

- samodzielne przygotowanie i wdrażanie przez jedno- lub dwuosobowy zarząd („człowiek orkiestra”) nowej strategii, struktury itd., z ewentualnym wsparciem przez najbliższych współpracowników czy nieformalnie wyodrębniony zespół – charakterystyczne zwłaszcza dla firm C, E,
- członkowie zarządu/prezes „gra pierwsze skrzypce”, ale wdrożenie odbywa się z udziałem formalnie powołanego zespołu (z wykorzystaniem zasad zarządzania projektami, które słusznie wskazywano jako przejaw innowacji w zarządzaniu), przykładem jest firma B,
- wdrożenie z udziałem konsultanta lub zespołu konsultingowego (z zewnątrz) – przedsiębiorstwo A.

Modele te wyraźnie wiążą się z wielkością przedsiębiorstwa – pierwsze dwa charakterystyczne są dla małych i średnich firm – ostatni – dla dużych oraz ze strukturą własnościową kapitału. W wypowiedziach menedżerów pojawia się wątek współpracy z uczelniami wyższymi (głównie o charakterze nieinstytucjonalnym), ale współpraca dotyczy innowacji technologicznych.

5. Podsumowanie badań i konkluzje

Przeprowadzone badania w pięciu przedsiębiorstwach wzbogacają wiedzę na temat innowacji w zarządzaniu – zwłaszcza procesu ich tworzenia, wpisując się jednocześnie w priorytety badawcze wskazywane w tej dziedzinie [13, s. 10]. W tych priorytetach zwraca się uwagę m.in. na pluralizm metod badawczych czy badanie charakteru management innovation – czy mają charakter ogólny (generic) czy specyficzny dla danej firmy (firm – specific management innovation) [13, s. 10-12]. Generalnie wyniki badań częściowo potwierdzają model ich wdrażania opracowany przez Birkinshawa, Hamela i Mola [1] w odniesieniu do dużego przedsiębiorstwa). Wniosków z badań nie można uogólnić – odnoszą się one wyłącznie do zaprezentowanych przypadków. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że:

- kluczową rolę w kreowaniu i wdrażaniu innowacji zarządczych odgrywają członkowie naczelnego kierownictwa jako wewnętrzni agenci zmiany– zwłaszcza ich wiedza (branżowa) i doświadczenie w danym sektorze, udział firm konsultingowych miał miejsce tylko w bardzo dużej spółce,
- eksponowana przez menedżerów potrzeba innowacji w zarządzaniu nie wiąże się z docenieniem roli wiedzy formalnej jako źródła innowacji (co może powodować brak, motywacji do jej aktualizowania i wzbogacania), jednocześnie wszyscy menedżerowie, reprezentujący badane firmy, legitymują się wyższym wykształceniem technicznym lub ekonomicznym
- rozróżnienie pomiędzy innowacjami zarządczymi jako całkowicie nowymi rozwiązaniami a usprawnianiem i szukaniem rozwiązań bieżących problemów nastrożają menedżerom trudności, co zmusza do dalszego poszukiwania metod pomiaru natężenia innowacji zarządczych,
- w innowacyjności zarządzania, rozpatrywanej w horyzoncie 3 lat zdecydowanie dominują takie nowe rozwiązania w różnych obszarach zarządzania, które są specyficzne dla danej firmy, znacznie mniej jest przykładów wdrażania tzw. ogólnych („uniwersalnych”) koncepcji/metod zarządzania (np.: TQM, społeczna odpowiedzialność biznesu), które w większości badanych organizacji wdrożono wcześniej,
- zarządzający firmami postrzegają innowacje zarządcze w dość ścisłych związkach z innowacjami technologicznymi (produktowymi, procesowymi).

Zaprezentowane wyniki badań studiów przypadków wskazują na związki pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa, jego strukturą własnościową a modelem procesu wdrażania innowacji, przy czym badania ilościowe nie potwierdziły związku pomiędzy profilem firmy a natężeniem innowacji zarządczych, dlatego też uzasadnione wydaje się kontynuowanie badań w tym obszarze.

Bibliografia

1. Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. J.: Management innovation, „Academy of Management Review“, No. 33, 2008.
2. Damanpour F., Aravind D.: Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents, „Management and Organization Review“, Vol. 8, No. 2, 2011.
3. Hamel G.: The why, what and how of management innovation, „Harvard Business Review“, Vol. 84(2), 2006.
4. Kraśnicka T.: Innowacyjność zarządzania w rozwoju współczesnych organizacji (aspekty teoretyczne), [w:] A. Stabryła i T. Małkus (red.): Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym, Miles.pl, Kraków 2014. s.199- 212.
5. Kraśnicka T., Głód W.: Poziom innowacyjności kadry kierowniczej najwyższego szczebla w polskich przedsiębiorstwach, „Studia Ekonomiczne”. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 212, 2015.
6. Kraśnicka T., Głód W., Wronka M.: Pojęcie, determinanty i znaczenie innowacji zarządczych (management innovation) – stan badań nad zjawiskiem. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 73. J. Brzóska, J. Pykac (red.): Nowoczesność przemysłu i usług, Gliwice 2014.
7. Mothe C., Thi T.U.N.: The link between non-technological innovations and technological innovation, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 13, No. 3, 2010.
8. Nowacki R. (red.): Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2010.
9. Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. OECD/Wspólnoty Europejskie 2005. Wyd. PARP Warszawa 2008.
10. Rahimi G., Damirchi Q.V., Seyyedi M.H.: Management Behavior and Organizational Innovation, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, Vol. 3, No. 6, 2011.
11. Schumpeter J.: Teoria rozwoju gospodarczego, PWN, Warszawa 1960.
12. Timmerman J.C.: A Systematic Approach for Making Innovation a Core Competency, „The Journal for Quality and Participation”, January, Vol. 31, No. 4. 2009.
13. Volberda H.W., Van Den Bosch F.A.J., Heij C.V.: Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation, „European Management Review”, Vol. 10, Issue 1, 2013.
14. Walker R.M., Damanpour F., Devece C.A.: Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management, „Journal of Public Administration Research”, Vol. 21, 2010.

Abstract

Research on the implementation of innovation management in selected enterprises confirmed both the need for innovation in business management, as well as the key role of top management in the implementation of these innovations. Presented results of case studies suggest an association between the size of the company, its ownership structure and a model of the process of implementing innovations, the quantitative research did not confirm the relationship between the company profile and the intensity of innovation management.