

Teresa KRAŚNICKA, Wojciech GŁÓD, Martyna WRONKA
Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

POJĘCIE, DETERMINANTY I ZNACZENIE INNOWACJI ZARZĄDCZYCH (*MANAGEMENT INNOVATION*) – STAN BADAŃ NAD ZJAWISKIEM

Streszczenie. Obecnie coraz częściej dostrzega się rolę i znaczenie innowacji zarządczych, rozumianych jako zmiana dotychczasowego sposobu działania menedżerów. Niniejsze opracowanie ma na celu określenie istoty innowacji zarządczych oraz ich miejsca wśród innowacji organizacyjnych (tzn. występujących w organizacjach). Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych przedstawiono także determinanty innowacji zarządczych oraz ich znaczenie zwłaszcza w kontekście związku z wynikami organizacji. Stwierdzony stan wiedzy na temat innowacji zarządczych pozwala wskazać kierunki dalszych badań nad tym zjawiskiem.

Słowa kluczowe: innowacje zarządcze, innowacje organizacyjne.

THE CONCEPT, ANTECEDENTS AND SIGNIFICANCE OF *MANAGEMENT INNOVATION* – THE STATE OF RESEARCH ON THE PHENOMENON

Summary. Nowadays the role and importance of management innovation, understood as changes in what managers do and how they do it, is being more frequently recognized. This paper aims at determining the essence of management innovation and its place among organizational innovation (i.e. taking place in organizations). Basing on extensive literature studies we present antecedents of management innovation as well as its importance particularly in the context of organizational performance. The observed state of knowledge on management innovation allows to indicate directions for future research on this phenomenon.

Keywords: management innovation, organizational innovation.

1. Wstęp

Analiza problematyki innowacji zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznym potwierdza zainteresowanie badaczy zagadnieniem innowacji zarządczych - *management innovation*. Przypuszcza się jednak, że nie zajmują one należnego im miejsca w zarządzaniu organizacjami, a wiedza na ich temat jest niezadowolająca i powinna być wzbogacona. W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest określenie istoty innowacji zarządczych, ich miejsca w systemie innowacji wdrażanych we współczesnych organizacjach, determinant i znaczenia, zwłaszcza związku z wynikami organizacji - na podstawie studiów literaturowych. W opracowaniu starano się przedstawić stan badań nad tym zjawiskiem na świecie i w Polsce na podstawie o zidentyfikowanych źródeł, a także wskazać dalsze ich kierunki¹.

2. Management innovation - geneza

Innowacje traktuje się jako główną siłę napędową postępu i dobrobytu zarówno na poziomie organizacji, jak i na poziomie całej gospodarki, dlatego zainteresowanie tym zjawiskiem jest uzasadnione. Znajduje ono odzwierciedlenie w bogatym piśmiennictwie na ten temat², w przeważającej mierze poświęconym innowacjom produktowym i technologicznym. Dobrym przykładem zmiany w tej dziedzinie i dostrzeżenia roli innowacji wykraczających poza obszar innowacji technologicznych w szerokim znaczeniu (produktowych i procesowych, dotyczących w szczególności technologii wytwarzania) jest edycja Podręcznika Oslo, mianowicie [58]:

- zarówno w pierwszej, jak i w drugiej edycji Podręcznika zastosowano definicję innowacji technologicznych w obrębie procesów i produktów, ale już w drugiej edycji ujęto innowacje organizacyjne i nietechnologiczne w aneksie;
- druga i trzecia edycja podręcznika uwzględniała sektor usług, dostrzegając innowacje w sektorach ukierunkowanych na świadczenie usług; w tych sektorach innowacje mają odmienny charakter – bardziej organizacyjny, a mniej technologiczny;
- w trzeciej edycji wyraźnie wyodrębniono już innowacje marketingowe i organizacyjne, włączając je w obszar innowacji przedsiębiorstw.

Twórcy podręcznika podkreślają, że „dla podniesienia efektywności oraz zbadania skuteczności wysiłków na rzecz poprawy wyników ekonomicznych konieczny jest system szerszy niż tylko taki, który uwzględnia jedynie innowacje technologiczne w obrębie

¹ Badania te są prowadzone w ramach projektu badawczego pt: Wpływ innowacji zarządczych na innowacyjność technologiczną i wyniki przedsiębiorstw, finansowanego z grantu NCN nr 2012/07/B/HS4/00314.

² Tylko w latach 2006-2012 w jednej z baz - EBSCO - zidentyfikowano 16 557 artykułów; pod uwagę brano artykuły recenzowane, dostępne w wersji on-line, z przypisami literaturowymi; wyszukiwane słowo kluczowe to „innovation”. Więcej na ten temat w [40].

produktów i procesów. Włączenie innowacji marketingowych i organizacyjnych zapewnia pełniejszy obraz sytuacji i umożliwia lepsze wychwycenie zmian, które wpływają na efektywność firm i przyczyniają się do akumulacji wiedzy [58].

Jak wynika z Podręcznika Oslo, niezależnie od ustaleń metodologicznych następowało równoległe zainteresowanie badaczy tematyką zmian organizacyjnych (w znaczeniu - nietechnologicznych) i gromadzenie danych na ich temat³. To wyodrębnienie i zdefiniowanie dwóch „nowych” typów innowacji, organizacyjnych i marketingowych, można uznać za jedną z ważnych inspiracji do konceptualizacji innowacji zarządczych, które zdaniem autorów niniejszego opracowania tylko w części mieszczą się w wymienionych wyżej rodzajach.

Niejako równoległe do tworzenia metodologii badań innowacyjności w literaturze przedmiotu pojawiają się rozważania dotyczące innowacji organizacyjnych⁴. Termin *organisational innovation* był stosowany najpierw głównie przez ekonomistów w celu oddzielenia ich od innowacji technologicznych, ale pojawia się także w obszarze nauk o zarządzaniu [78; 10]. Edquist i inni [19] definiują innowacje organizacyjne jako nowe sposoby organizowania działalności biznesowej takiej jak produkcja lub B+R, które wpływają na koordynację zasobów ludzkich. Tak definiowane innowacje organizacyjne nie zawierają w sobie aspektów technologicznych, zatem obejmują one zmiany w strukturze organizacyjnej lub w procedurach, ułatwiając tym samym zmianę i wzrost organizacji. Wyodrębnieniu innowacji organizacyjnych towarzyszy jednocześnie podkreślanie ich roli, między innymi wskazuje się, iż nie stanowią one wyłącznie odpowiedzi na zmianę techniczną, ale „innowacja organizacyjna może być koniecznym warunkiem wstępnym dla innowacji technicznej” [42].

Jeszcze wyraźniejszym sygnałem dotyczącym wyłonienia innowacji zarządczych jest wyodrębnienie kategorii innowacji administracyjnych, postrzeganych jako „ukierunkowane na skuteczność i efektywność procesów i systemów służących do zarządzania organizacją” [14]. Bantel i Jackson [4] wyraźnie podkreślają, że mają one pozytywny wpływ na sposób działania i proces podejmowania decyzji zarządczych. Podobnie Kimberly [38] wiąże je ze zmianami w procesie podejmowania decyzji.

I wreszcie stosunkowo niedawno pojawia się termin „innowacje zarządcze” (*management innovation*)⁵ w publikacjach G. Hamela, który definiuje je 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 [30]. Innymi słowy, innowacje zarządcze są postrzegane jako zmiana dotychczasowego sposobu działania

³ Są to m.in. specjalistyczne badania statystyczne na temat innowacji organizacyjnych czy badania innowacji uwzględniające tę tematykę, np. Australian Innovation Survey; pytania o zmiany organizacyjne uwzględniono także m.in. w badaniach CIS3 czy Japanese National Innovation Survey 2003 [58].

⁴ Warto przypomnieć, że po raz pierwszy na innowacje organizacyjne zwrócił uwagę J. Schumpeter na początku XX w. J. Schumpeter [62].

⁵ Innowacje dotyczące procesu i metod zarządzania organizacjami w literaturze angielskojęzycznej są określane najczęściej mianem „management innovation”, rzadziej „managerial innovation” czy „innovative management practices”. W literaturze polskiej najczęściej używa się terminu „innowacje zarządcze” lub „innowacje w zarządzaniu”.

menadżerów [8]. Na podstawie takiego stanu wiedzy przystąpiono do pogłębionych studiów literaturowych – badań literatury światowej i polskiej w zakresie pojęcia, determinant, procesu i wpływu na wyniki innowacji zarządczych.

3. Metodologia badań

Badania literaturowe dotyczące innowacji zarządczych przeprowadzono, nawiązując do metody i zasad stosowanych w tej dziedzinie, w szczególności opierano się na trzystopniowym podejściu⁶, zaproponowanym przez Tranfield i in. [71] oraz doświadczeniach innych badaczy [12]. Po określeniu celów badawczych wybrano źródła, ograniczając je wyłącznie do recenzowanych czasopism, ponieważ są one najbardziej wiarygodne i mają największy wpływ na rozwój nauki w danej dyscyplinie [59]. Do badań wybrano bazy EBSCO, EMERALD, PROQUEST i SAGE, będące jednymi z najbardziej wszechstronnych i pełnotekstowych baz danych zawierających artykuły z recenzowanych czasopism w dziedzinie nauk społecznych. Studia literaturowe dotyczące interpretacji definicji innowacji zarządczych objęły w pierwszej fazie lata 1994-2014.

Następnie określono kryteria poszukiwań, tj. słowa kluczowe (*management innovation*, *managerial innovation*, *administrative innovation*), oraz warunki wyszukiwania (typ dokumentu „artykuł” lub „przegląd“). Tak przyjęte kryteria pozwoliły na zidentyfikowanie 454 artykułów zarówno o charakterze teoretycznym (przeglądy, metaanalizy), jak i empirycznym (zawierające wyniki badań). W kolejnym etapie postępowania badawczego ograniczono analizę do artykułów na temat innowacji zarządczych, jakie opublikowano w ostatnich 10 latach (2004-2013); w ten sposób zidentyfikowano 56 artykułów dotyczących ściśle problematyki innowacji zarządczych. Dokonano także przeglądu polskiej literatury, obejmując badaniem publikacje z tematyki współczesnych koncepcji i metod zarządzania, jakie ukazały się w ostatnich 10 latach zeglądzie Organizacji”, oraz zwarte, w których została zasygnalizowana ta problematyka (w tytule lub treści użyto terminu „innowacje zarządcze”).

4. Pojęcie innowacji zarządczych - management innovation

Z zarysowanego stanu wiedzy dotyczącego innowacji zarządczych wynika, że są one rozumiane najczęściej jako generowanie i implementacja znacząco nowych rozwiązań

⁶ Autorzy posługują się metodą badań literaturowych, uwzględniającą zasadniczo trzy etapy: planowanie, realizacja i wyciąganie wniosków [71].

dotyczących: procesów, zasad działania, metod działania i struktur zarządzania organizacją, które w istotny sposób zmieniają sposoby realizacji celów organizacji [8]. Do tej definicji nawiązuje większość autorów podejmujących tę problematykę, chociaż poszczególni autorzy zwracają uwagę na różne komponenty innowacji zarządczych. Według M.R. Perello-Marin i in. [56] są to nowe praktyki/metody zarządzania, które zakładają zmianę w sposobie działania organizacji, a tym samym jej ewolucję. Z kolei R.M.A. Hollen i in. łączą innowacje zarządcze ze specyficznymi, nowymi aktywnościami menedżerskimi, które są związane z ustaleniem celów, motywowaniem pracowników, koordynowaniem działalności oraz podejmowaniem decyzji [33]. Jeszcze inni autorzy zwracają uwagę na zmiany w strukturze, systemach zarządzania i wiedzy wykorzystywanej w realizacji pracy menedżerskiej [77], na nowe rozwiązania w organizacji miejsca pracy, nowe programy rozwoju zasobów ludzkich [20] czy zewnętrzne relacje z podmiotami otoczenia [32], a także nowe podejście do organizacji produkcji [53].

Z przeprowadzonej analizy wynika, że większość badaczy tej problematyki najczęściej powołuje się na 4 wymiary zaproponowane przez J. Birkinshawa i in. [8], tj. praktyki zarządzania, procesy, struktury organizacyjne i techniki zarządzania. Potwierdzają to także H.W. Volberda i in. [76] w przeprowadzonej metaanalizie. Jednakże w badaniach empirycznych wykorzystywane są różne sposoby operacjonalizacji tej kategorii innowacji, co potwierdzają przytoczone źródła.

Zbliżone poglądy prezentują polscy badacze, którzy podjęli ten temat. Innowację zarządczą wiąże się z odejściem od tradycyjnych paradygmatów dominujących w danej branży, w wyniku czego powstają nowe procesy, praktyki lub struktury zarządzania, pozwalające firmie działać w sposób odmienny od konkurencji. Utożsamia się ją z wprowadzeniem nowej metody organizacji w biznesowych praktykach firmy, organizacji miejsca pracy lub w relacjach zewnętrznych [52]. Innowacje w sferze zarządzania są utożsamiane także z innowacjami organizacyjnymi i marketingowymi [55]. Autorzy podkreślają również, że innowacje zarządcze są postrzegane jako zmiany w metodach zarządzania, opierające się na nowej lub niewykorzystanej dotychczas wiedzy [55; 22]. Jednocześnie należy podkreślić, że polscy badacze zainteresowani nowymi rozwiązaniami w zarządzaniu organizacją prowadzą badania w różnych ujęciach/nurtach badawczych, m.in. takich jak:

- nowoczesne koncepcje i metody zarządzania [63; 28; 65; 64; 61; 66]; w tym nurcie przeprowadzono także badania empiryczne przykładowo dotyczące zakresu wykorzystania nowoczesnych koncepcji zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami (takich m.in. jak w organizacjach sektora publicznego [23],
- doskonalenie systemów zarządzania [43]⁷,

⁷ Autorzy niniejszego opracowania skoncentrowali się przede wszystkim na tych nowych rozwiązaniach w dziedzinie zarządzania, którym przypisuje się cechy innowacji. Inne podejścia prezentowane przez polskich przedstawicieli nauk o zarządzaniu do tej problematyki - ujęte w dwóch wyróżnionych nurtach - jedynie zasygnalizowano ze względu na ograniczone ramy opracowania i przyjęte założenia metodologiczne.

- innowacje zarządcze/innowacje w zarządzaniu [5; 6; 52; 55]; w tym nurcie mieszczą się obszerne badania dotyczące innowacyjności w zarządzaniu (i jej wpływu na konkurencyjność), które objęły innowacje procesów zarządczych w obszarze marketingu, finansów, zasobów ludzkich oraz wiedzy i ich wpływ na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw [55].

5. Determinanty innowacji zarządczych

Nasilenie procesów innowacyjnych podejmowanych w przedsiębiorstwach oraz działalność badawczo-rozwojowa są wypadkową wielu uwarunkowań i czynników, które powszechnie dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne. Determinanty procesów innowacyjnych określają wpływ, czyli kierunek i siłę oraz skuteczność instrumentów pobudzających działalność innowacyjną w interesującym nas obszarze. Na podstawie przeprowadzonych studiów literatury odnośnie do czynników wpływających na generowanie (lub adaptację) i wdrożenie innowacji zarządczych można stwierdzić, że:

- w obszarze czynników zewnętrznych wskazuje się takie, jak: warunki konkurencji rynkowej, technologie, działania rządu, etap cyklu życia przemysłu/sektora, dynamika środowiska/otoczenia i stopień jego niepewności [17];
- w obszarze czynników wewnętrznych przedmiotem badań są szeroko rozumiane cechy kadry kierowniczej, styl zarządzania, kultura organizacyjna, profil przedsiębiorstwa i inne.

Wśród potencjalnych czynników o charakterze zewnętrznym stymulujących zachowania innowacyjne wymienia się również: komunikację zewnętrzną, dostępność zasobów ludzkich i finansowych, tworzenie sieci organizacyjnych [27]. Badania w tej dziedzinie dotyczyły też budowania relacji międzyorganizacyjnych; wskazują one na znaczenie m.in. czynników relacyjnych [47; 79] i strukturalnych [30; 75], wpływających na możliwości uczenia się i wdrażania nowych rozwiązań w zarządzaniu [50].

Spektrum czynników wewnętrznych determinujących innowacje zarządcze, uwzględnianych w badaniach dotyczących tego zagadnienia, jak również prowadzonych w obszarze innowacji organizacyjnych⁸, jest szerokie. Do tych czynników zalicza się style zarządzania, kulturę organizacyjną i inne, takie jak np.: praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi czy wartości cenione w organizacji [2], klimat organizacyjny [54] oraz klimat sprzyjający kreatywności [80] czy orientację rynkową [9; 72].

W kręgu zainteresowania badaczy jest też rola kierownictwa firmy (i cechy menedżerów/przywódców) jako czynnika wpływającego na proces innowacji zarządczych.

⁸ Należy mieć na uwadze, że zarówno w przeszłości, jak i obecnie badania dotyczące nowych rozwiązań w dziedzinie zarządzania, nowych metod, koncepcji prowadzone są nie tylko pod szyldem innowacji zarządczych (management innovation), lecz także innowacji organizacyjnych (jeśli np. autorzy przyjmują metodologię Podręcznika Oslo).

I. G. Vaccaro i in. wykazali w badaniach wpływ przywództwa transakcyjnego na implementację innowacji zarządczych. Autorzy podkreślają, że z osiąganiem wyników związane są nowe praktyki zarządcze, procesy i struktury. Badali oni wpływ menedżerów (CEO), a konkretnie ich styl przywództwa (transformacyjny i transakcyjny) oraz wielkość przedsiębiorstwa (zmienna kontrolna) na innowacje. Atrybutami zarządzających uwzględnionymi w tych badaniach były następujące zmienne: wiek, forma i czas zatrudnienia (etat/kontrakt, liczba lat na stanowisku) [73].

Istnieją coraz liczniejsze badania, chociaż prowadzone od niedawna, dotyczące wpływu liderów transformacyjnych na innowacyjność organizacji. Liderzy transformacyjni zwiększają poziom innowacyjności w ramach kontekstu organizacyjnego, innymi słowy, skłonność organizacji do wprowadzania innowacji. Liderzy transformacyjni używają inspirującej motywacji i stymulacji intelektualnej, które są krytycznym czynnikiem dla innowacji organizacyjnych [21].

Z badań Junga [36] wynika, że transformacyjne przywództwo jest w sposób istotny i dodatnio powiązane z innowacjami organizacyjnymi. W dodatku potwierdzono jego wpływ na skłonność organizacji do innowacji oraz na sukces rynkowy innowacji. Cechy członków zespołu zarządzającego jako determinanty innowacyjności organizacji były uwzględniane także w polskich badaniach poziomu innowacyjności organizacji, w tym innowacji organizacyjnych [57]. Profil przedsiębiorstwa jest charakteryzowany w badaniach najczęściej przez jego rozmiary (wielkość mierzona liczbą zatrudnionych), wiek (okres istnienia), sektor/rodzaj działalności i struktura organizacyjna [81; 2; 69; 82; 55].

Ważnym czynnikiem, który wiąże się z poziomem innowacji i efektywności organizacyjnej, jest proces zarządzania wiedzą [11; 16; 26; 46]. Nie jest to zaskakujące, ponieważ wiedza jako składnik niematerialnych aktywów organizacji, tworząc kompetencje rdzeniowe organizacji [31], właściwie używana, sprzyja procesowi organizacyjnego uczenia się [16], który z kolei może być kluczowym czynnikiem procesu innowacji organizacyjnych. W istocie na efektywność zarządzania wiedzą w organizacji w kontekście wprowadzania innowacji zarządczych składają się trzy wymiary: skuteczność pozyskiwania wiedzy, dzielenie się wiedzą, skuteczność i efektywność aplikacji wiedzy [67].

Nawiązując do zarządzania wiedzą, jego poszczególnych składników i narzędzi (np.: informatycznych), należy mieć świadomość, że może ono być traktowane jako czynnik wpływający na innowacje zarządcze (jako zmienna niezależna), ale także jako przejaw lub forma innowacji zarządczych (czy ich wymiar) [77].

6. Proces innowacji zarządczych

Rozpatrując istotę innowacji, uwzględnia się dwa podejścia do nich: rzeczowe i czynnościowe. Tym samym innowacje w organizacji można określić zarówno jako wynik [12; 35], jak również proces (działalności innowacyjnej) [81].

Pojęcie procesu innowacyjnego jest rozumiane jako generowanie idei innowacyjnej (niezależnie od tego, czego dotyczy lub w jakim obszarze działalności innowacyjnej powstaje) oraz tworzenie, projektowanie i wdrożenie nowego rozwiązania [12; 34], prowadzące do jego praktycznego zastosowania. Innowacyjność w rozumieniu procesowym wskazuje, jak powstaje innowacja, następnie jak zostaje opracowana, skomercjalizowana, rozproszona, przyjęta lub wdrożona [81; 74].

Istnieje wiele modeli opisujących proces innowacyjny, uwzględniających różne jego etapy [12; 81]. Generalnie w definicjach procesu innowacyjnego eksponuje się dwa elementy: generowanie, kreowanie nowych pomysłów oraz ich implementację [60; 57], przy czym pomysły na nowe rozwiązania nie zawsze powstają wewnątrz organizacji. Część innowacji stanowią nowe rozwiązania (produkty, technologie itd.), o których organizacja dowiaduje się, nabywa je, dostosowuje, a następnie wdraża [15]. Przez analogię do procesów innowacji produktowych i technologicznych poszukuje się modeli innowacji zarządczych, lecz modele procesowe (czynnościowe) odnoszące się do specyfiki management innovation pojawiają się rzadko w literaturze przedmiotu. Przykładem jednego z pierwszych jest model procesu innowacji zarządczych zaproponowany przez Birkinshawa i Mola [7]. Model ten, obejmujący pięć faz, został omówiony w polskiej literaturze przedmiotu [41].

Złożona i bardziej rozbudowana wersja tego modelu została zaproponowana przez Birkinshawa i in. [8] na podstawie licznych źródeł. W tym nowym ujęciu model procesu innowacji zarządczych uwzględnia dwa wymiary: horyzontalny, składający się z czterech faz, oraz wertykalny, obejmujący dwie kategorie agentów zmiany.

W aspekcie horyzontalnym omawianego procesu autorzy wyróżniają fazy: motywacji, inwencji, wdrożenia innowacji oraz teoretyzowania i etykietowania (osoby zaangażowanie szukają potwierdzenia istotności wdrożonych innowacji).

Drugi wymiar w omawianym modelu tworzą grupy osób odpowiedzialnych za powstanie innowacji w organizacji. Są oni określani mianem agentów 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, pracownicy naukowcy i inni aktywnie zainteresowani rozwojem innowacyjności [8].

W omawianym modelu tworzenia innowacji zarządczych wskazano trzy obszary, w których agenci zmian wewnętrznych wspierają i kreują ten proces: wyszukiwanie problemu, testowanie i wykrywanie błędów oraz łączenie z zewnętrznymi czynnikami zmian.

Rolą zewnętrznych agentów jest wspieranie procesów realizowanych przez agentów wewnętrznych. Innymi słowy, ich zdolność do wprowadzania innowacji w aspekcie praktyki zarządzania jest wynikiową funkcją trzech powiązanych ze sobą działań: tworzenie i dopasowanie pomysłu, redefiniowanie pomysłu oraz refleksja teoretyczna.

Jak wynika z powyższego omówienia, autorzy modelu podkreślają znaczenie zarówno kontekstu organizacyjnego, jak i otoczenia dla procesu powstawania innowacji zarządczych [8].

7. Znaczenie innowacji zarządczych - powiązanie z wynikami organizacji

Badacze problematyki innowacji zarządczych czy koncentrujący się na innowacjach organizacyjnych podkreślają ich znaczenie przez eksponowanie takich m.in. różnorodnych walorów. Twierdzą, że innowacje te mogą przyczynić się do:

- zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej - trudniej je bowiem naśladować [68; 76], zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej;
- powstawania cennych, rzadkich, trudnych do imitowania zasobów niematerialnych oraz zasobów niemających substytutów [32],
- skutecznego dostosowania się organizacji do zmieniających się warunków otoczenia, zapewnienia jej elastyczności i tworzenia nowych kompetencji.

Według opinii dotyczących innowacji organizacyjnych nie tylko stanowią one czynnik wspierający innowacje w obrębie produktów i procesów, lecz same mogą także wywierać istotny wpływ na efektywność funkcjonowania firm; mogą przyczynić się do podniesienia jakości i wydajności pracy, zintensyfikować wymianę informacji czy zwiększyć zdolność firmy do uczenia się i wykorzystywania nowej wiedzy oraz nowych technologii [58].

W badaniach dąży się do potwierdzenia związków pomiędzy innowacjami zarządczymi (także organizacyjnymi) a szeroko rozumianymi wynikami organizacji zarówno finansowymi, jak i niefinansowymi.

Generalnie badania wskazują, że zdolność do innowacji przekłada się na wyższą rentowność, większą wartość rynkową, lepsze ratingi kredytowe i większe szanse dostosowania się do turbulentnego otoczenia, czyli do przetrwania na rynku [25; 29; 13]. Dotyczy to także innowacji w zarządzaniu, które – jak wynika z zarysowanego stanu wiedzy - w dłuższej perspektywie czasu przypuszczalnie poprawiają wyniki organizacji [53]. Z kolei H. Gebauer zauważa, że innowacje zarządcze mają pozytywny wpływ na rozwój tzw. dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*) [24], na wzrost produktywności [51] oraz na wyniki organizacji [77].

Pomimo zwiększającej się świadomości znaczenia innowacji zarządczych dla konkurencyjności organizacji sposób ich pomiaru jest wciąż niedookreślony i niejednolity.

Przeważnie innowacje zarządcze wiąże się ze skutecznością i efektywnością wewnętrznych procesów organizacyjnych [77; 1; 18]. Do pomiaru efektów innowacji zarządczych wykorzystuje się zazwyczaj twarde wyniki organizacji, takie jak rentowność czy produktywność. Jedne z niewielu w tym obszarze badań przeprowadzili Vaccaro i in., którzy wskazują, jak wprowadzenie jednej z innowacji zarządczych zaowocowało zwiększoną wydajnością (o 12%), poprawą procesu technologicznego, oszczędnościami w konserwacji ni eksploatacji maszyn oraz niższymi kosztami i wyższym poziomem realizacji celów organizacyjnych [73]. Aczkolwiek warto zauważyć, iż innowacje zarządcze nie wpływają tylko i wyłącznie na wyniki organizacji mierzone w "twardy" sposób. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę także na ich wpływ na zmniejszenie się rotacji pracowników [30; 39], wzrost satysfakcji klientów [44], a także na zwiększenie zadowolenia i zaangażowania różnych grup interesariuszy, takich jak m.in. pracownicy [49]. Mogą także wpływać na sposób oddziaływania firmy na środowisko [70; 48]. W przypadku opisywanym przez Vaccaro i in. efektem wprowadzenia innowacji zarządczych były wzmocnienie poczucia misji, większe zaufanie, wyższy poziom kooperacji i wymiany wiedzy, a także zwiększona motywacja i zaangażowanie pracowników [73].

Podobnego potwierdzenia znaczenia innowacji nietechnologicznych dostarczają badania empiryczne dotyczące pozytywnego wpływu innowacji organizacyjnych na szeroko rozumiane wyniki organizacji [57].

Jednocześnie trzeba stwierdzić, że nie wszystkie wyniki badań są jednoznaczne i wskazują na pozytywny wpływ innowacji zarządczych (czy organizacyjnych) na wyniki organizacji. Z badań R.M. Walkera i in. wynika, że management innovation nie mają bezpośredniego wpływu na wyniki organizacji (związki te są złożone, a zmienną pośredniczącą w tych badaniach było zarządzanie wynikami - performance management) [77]. Podobnie inne badania dotyczące związków pomiędzy innowacyjnością a wynikami firm nie zawsze dostarczają jednoznacznego potwierdzenia tych relacji [77; 53].

8. Podsumowanie

Przeprowadzone badania teoretyczne potwierdzają, że innowacje zarządcze są ważnym zjawiskiem dla funkcjonowania organizacji, ale nadal stosunkowo słabo rozpoznany i zbadany. Jednocześnie można zaobserwować zainteresowanie badaczy tą problematyką, w różnych nurtach badawczych: zarówno pod szyldem innowacji zarządczych, jak i innowacji organizacyjnych. W Polsce w takich ujęciach badania są nieliczne, ale z kolei nurt związany z zastosowaniem nowych koncepcji i metod zarządzania (czy doskonaleniem zarządzania) ma wielu przedstawicieli, lecz badań empirycznych jest także relatywnie mało.

Obszerne studia teoretyczne, których wyniki w sposób bardzo syntetyczny zaprezentowano wyżej, zdają się potwierdzać, że ten typ innowacji nadal jest niedoceniany, chociaż zidentyfikowany dorobek sugeruje zmiany w tej dziedzinie.

Uwzględniając zatem istniejący dorobek w tematyce innowacji zarządczych i liczne w nim luki, należy wskazać szczegółowe kierunki dalszych badań, aby uzyskać odpowiedzi na wiele pytań, dotychczas pozostających bez odpowiedzi. Propozycje prowadzenia dociekań naukowych w tym obszarze są wskazywane także w najnowszej literaturze przedmiotu. Mianowicie do kluczowych kierunków badań nad zjawiskiem innowacyjności należy zaliczyć:

- dalszą konceptualizację i poszukiwanie bardziej doskonałych sposobów operacjonalizacji innowacji zarządczych,
- doskonalenie warsztatu metodologicznego, zwłaszcza w obszarze pomiaru innowacji zarządczych,
- badania nad determinantami zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi,
- określenie związków pomiędzy management innovation a innowacjami technologicznymi (produktowymi i procesowymi),
- badanie wpływu na wyniki organizacji zarówno finansowe, jak i pozafinansowe, w krótkiej i długiej perspektywie czasu [76].

Bibliografia

1. Adams R.: Bessant J., Phelps R., Innovation management measurement: A review, „International Journal of Management Review“ 2006, no. 8, p. 21-47.
2. Arad S.: Hanson M.A., Schneider R.J., A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, “The Journal of Creative Behavior” 1997, vol. 31, no. 1, p. 42-58
3. Avadikyan A., Llerena P., Matt M., Rozan A., & Wolff S.: Organisational rules, codification and knowledge creation in inter-organisation cooperative agreements, “Research Policy” 2001, no. 30, p. 1443-1458.
4. Bantel K.A., Jackson S.E.: Top management and innovations in banking – does the composition of the top team make a difference?, „Strategic Management Journal” 1989, 10, p. 107-124.
5. Bieniok H, Kraśnicka T. (red.): Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2008.
6. Bieniok H, Kraśnicka T. (red.): Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2010.

7. Birkinshaw J., Mol M.: How Management Innovation Happens, "MIT Sloan Management Review" 2006, Summer, vol. 47, no. 4.
8. Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. J.: Management innovation, „Academy of Management Review“ 2008, no. 33, p. 825-845.
9. Camarero C., Garrido J.M.: The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations, "European Journal of Innovation Management" 2008, vol. 11, Iss. 3, p. 413-434.
10. Chandler A.D.: Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise, MIT, Press, Cambridge 1962.
11. Chang S.C., Lee M. S.: The effects of organisational culture and knowledge management mechanisms on organisational innovation: An empirical study in Taiwan. "The Business Review" 2008, vol. 7, no. 1, p. 295-301.
12. Crossan M., Apaydin M.: A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature, "Journal of Management Studies" 2010, no. 47(6), p 1154-1191.
13. Czarnitzki D., Kraft K.: Firm leadership and innovative performance: Evidence from seven EU countries, „Small Business Economics“, 2004, no. 22, p. 153-173.
14. Damanpour F., Evan W.M.: Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag, "Administrative Science Quarterly" 1984, vol. 29, p. 392-409.
15. Damanpour F., Schneider M.: Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization, and top managers, "British Journal of Management" 2006, no. 17, p. 215-236.
16. Darroch J., McNaughton R.: Examining the link between knowledge management practice and types of innovation, "Journal of Intellectual Capital" 202, vol. 3, no. 3, p. 210-222.
17. De Tienne D., Mallette P.: Antecedents and Outcomes of Innovation-Oriented Cultures, "International Journal of Business and Management" 2012, vol. 7(18), p. 1-11.
18. Dobni C.B.: The Relationship Between an Innovation Orientation and Competitive Strategy, "International Journal of Innovation Management" 2010, vol. 14, no. 2, p. 331-357.
19. Edquist C., Hommen C.L., McKelvey M.: Innovation and employment: Process versus product innovation, Edward Elgar, Cheltenham 2001.
20. Elenkov D.S., Manew I.M.: Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context, "Journal of Management" 2005, vol. 31(3), p. 381-402.
21. Elkins T., Keller R.T.: Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework," Leadership Quarterly" 2003, no. 14, p. 587-606.

22. Flak O.; Wstęp do metodologii badania innowacji zarządczych, [w:] Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym, (red.) H. Bieniok i T. Kraśnicka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
23. Frączkiewicz-Wronka A. Kraśnicka T.: Wybrane instrumenty zarządzania: porównanie zakresu wykorzystania w sektorze publicznym i prywatnym, [w:] Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki, Zeszyty Naukowe nr 129, (red.): K. Zimniewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2009, s. 182-190.
24. Gebauer H.: Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities, „Industrial Marketing Management“ 2011, no. 40, p. 1238-1250.
25. Geroski P., Machin S., Van Reenen J.: The profitability of innovating firms, „The RAND Journal of Economics“, 1993, no. 24, p. 198-211.
26. Gloet M., Terziovski M.: Exploring the relationship between KM practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management* 2004, 15(5), p. 402-409.
27. Gumusluoglu L. Ilsev A.: Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation, „The Journal of Product Innovation Management” 2009, no. 26, p. 264-267
28. Gwiazda A.: Koncepcja systemu oceny Performance Management i jego zastosowanie w praktyce menedżerskiej, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 6, s. 7-11.
29. Hall B.: Innovation and market value, [w:] Productivity, innovation and economic performance, eds. R. Barro, G. Mason, M. O’Mahoney, Cambridge University Press, Cambridge 2000, p. 177-198.
30. Hamel G.: The big idea, let’s fire all the managers, „Harvard Business Review“ 2011, no. 89, p. 48-60.
31. Hamel, G., Prahalad, C. K.: Competing for the future. “Harvard Business Review” 1994, 72(4), p. 122-128.
32. Hecker A., Ganter A.: The influence of product market competition on technological and management innovation: Firm-level evidence from a large-scale survey, „European Management Review“ 2013, vol. 10, p. 17-33.
33. Hollen R.M.A., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W.: The role of management innovation in enabling technological process innovation: an inter-organizational perspective, “European Management Review” 2013, vol. 10, p. 35-50.
34. Janasz W., Janasz K., Świadek A., Wiśniewska J.: Strategie Innowacyjne przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 194.
35. Janasz W., Koziół K.: Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2007, s. 33.
36. Jung D.I., Chow, C., Wu, A.: The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings, “Leadership Quarterly” 2003, no. 14, p. 525-544.

37. Kimberly J. R., Evanisko M.: Organizational innovation: the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations, „Academy of Management Journal” 1981, vol. 24, p. 689-713.
38. Kimberly J.R.: Managerial innovation [w:] Handbook of organizational design, Nystrom P.C., Starbuck W.H. (eds.), Oxford University Press, New York 1981, p. 84-104.
39. Kossek E.E.: Human resources management innovation, „Human Resource Management” 1987, no. 26, p. 71-92.
40. Kraśnicka T.: Ingram T. (red.): Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar, Wydawnictwo UE, Katowice 2014.
41. Kraśnicka T.: Koncepcja zarządzania innowacyjnego [w:] Innowacje zarządcze pod red. H. Bienioka i T. Kraśnickiej, AE, Katowice 2008, s. 77- 86.
42. Lam A.: Organizational innovation, [in:] The Oxford handbook of innovation, J. Fagerberg, D. Mowery, R. Nelson (eds.), Oxford University Press, New York 2004.
43. Lichtarski J.: Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 10, s. 7-14.
44. Linderman K., Schroeder R. G., Zaheer S., Liedtke C., Choo A. S.: Integrating quality management practices with knowledge creation processes, „Journal of Operations Management” 2004, no. 22, p. 589-607.
45. Lisiński M., Sroka W., Brzeziński P.: Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 1, s. 26-30.
46. Lundvall B.K., Nielson P.: Knowledge management and innovation performance, „International Journal of Manpower” 2007, vol. 28, no. 3,4, p. 207–223.
47. Luo, X., Deng, L.: Do birds of a feather flock higher? The effects of partner similarity on innovation in strategic alliances in knowledge-intensive industries, „Journal of Management Studies” 2009, no. 46, p. 1005-1030.
48. Martin R., Muûls M., de Preux L. B., Wagner U.J.: Anatomy of a paradox: Management practices, organizational structure and energy efficiency”, „Journal of Environmental Economics and Management” 2012, no. 63, p. 208-223.
49. Mele C., Colurcio M.: The evolving path of TQM: Towards business excellence and stakeholder value, „The International Journal of Quality & Reliability Management” 2006, no. 23, p. 464-489.
50. Meuer J.: Archetypes of Inter-firm Relations in the Implementation of Management Innovation: A Set-theoretic Study in China’s Biopharmaceutical Industry, „Organization Studies” 2013, p. 1-25.
51. Mol M.J., Birkinshaw J.: The sources of management innovation: When firms introduce new management practices, „Journal of Business Research” 2009, no. 62, p. 1269-1280.
52. Morawski M., Prudzienica M. (red.): Zarządzanie wiedzą w kreowaniu innowacji zarządczych, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.

53. Mothe C., Thi T.U.N.: The link between non-technological innovations and technological innovation, "European Journal of Innovation Management", 2010, vol. 13, no. 3, p. 313-332.
54. Na'il A., Awamleh H.K.: Managerial Innovation in the Civil Service in Jordan: A Field Study, "Journal of Management Development" 1994, vol. 13 Iss. 9, p. 52-60.
55. Nowacki R. (red.): Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2010.
56. Perello-Marin M.R., Marin-Garcia J.A., Marcos-Cuevas J.: Towards a path dependence approach to study management innovation, "Management Decision" 2013, vol. 51 Iss. 5, p. 1037-1046.
57. Pichlak M.: Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych, Difin, Warszawa 2012.
58. Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. OECD/Wspólnoty Europejskie 2005, Wyd. PARP, Warszawa 2008.
59. Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Bacharach D.G., Podsakoff N.P.: The influence of management journals in the 1980s and 1990s, "Strategic Management Journal" 2005, vol. 26, p. 473-488.
60. Pomykalski A.: Zarządzanie innowacjami, PWN, Warszawa 2001, s. 16.
61. Romanowska M.: Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 16-20.
62. Schumpeter J. A.: Teoria rozwoju gospodarczego, PWN, Warszawa 1960.
63. Sobczak T.: O koncepcjach i metodach w naukach o zarządzaniu w Polsce, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 10, s. 6-9.
64. Stabryła A.: Przełomy w teorii zarządzania, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 7-11.
65. Strychalska-Rudzewicz W.: Proinnowacyjne zarządzania przedsiębiorstw przemysłowych a ich kondycja finansowa – wyniki badań, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 7-8, s. 18-21.
66. Szpitter A.: Koncepcje zarządzania – próba klasyfikacji, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 10, s. 9-12.
67. Tan Cheng Ling, Nasurdin A.Z.: The influence of knowledge management effectiveness on administrative innovation among Malaysian manufacturing firms, "Asian Academy of Management Journal" 2010, vol. 15, no. 1, p. 63-77.
68. Teece D. J.: Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, „Strategic Management Journal” 2007, no. 28, p. 1319-1350.
69. Terziovski M.: Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in manufacturing sector: a resources-based view, "Strategic Management Journal" 2010, vol. 31, p. 892-902.

70. Theyel G.: Management practices for environmental innovation and performance, „International Journal of Operations & Production Management“ 2000, no. 20, p. 249-266.
71. Tranfield D., Denyer D., Smart P.: Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review, “British Journal of Management” 2003, vol. 14, p. 207-222.
72. Uzokurt C., Kumar R., Semih Kimzan H., Eminoglu G.: Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey, “European Journal of Innovation Management” 2013, vol. 16 Iss. 1, p. 92-117.
73. Vaccaro I.G., Volberda H.W., Van Den Bosch F.A.J.: Management innovation in action: The case of self-managing teams, [in:] Handbook of organizational and managerial innovation, T.S. Pitsis, A. Simpson, E. Dehlin, Edward Elgar (eds.), Cheltenham 2012, p. 138-162.
74. Van de Ven A.H., Hargrave T. J.: A Collective Action Model of Institutional Innovation, “Academy of Management Review” 2006, vol. 31, no. 4, p. 864-888.
75. Vlaar, P.W.L., Van Den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W.: Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: Using formalization as a means to make sense. “Organization Studies” 2006, no. 27, p. 1617-1638.
76. Volberda H.W., Van Den Bosch F.A.J., Heij C.V.: Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation, “European Management Review” 2013, vol. 10, Iss. 1, p. 1-15.
77. Walker R.M., Damanpour F., Devece C.A.; Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management, „Journal of Public Administration Research and Theory“ 2011, no. 21, p. 367-386.
78. Williamson O.E.: Markets and hierarchies, The Free Press, New York 1975.
79. Woolthuis K., Hillebrand B., Nooteboom, B.: Trust, contract and relationship development. “Organization Studies” 2005, no. 26, p. 813-840.
80. Yeh-Yun Lin C., Feng-Chuan Liu: A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation, “European Journal of Innovation Management” 2012, vol. 15 Iss. 1, p. 55-76.
81. Zastempowski M.: Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Wyd. Nauk. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.
82. Zdunczyk K., Blenkinsopp J.: Do organizational factors support creativity and innovation in Polish firms? “European Journal of Innovation Management” 2007, vol. 10 Iss. 1, p. 25-40.

Abstract

This paper aims at determining the essence of management innovation and its place among organizational innovation. Basing on extensive literature studies we present antecedents of management innovation as well as its importance particularly in the context of organizational performance.