



Munich Personal RePEc Archive

# **Prerequisites for Creating Organisational Innovations**

Ćwiklicki, Marek and Czekaj, Janusz

2014

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54742/>  
MPRA Paper No. 54742, posted 24 Mar 2014 17:22 UTC

prof. UEK dr hab. Janusz Czekaj  
dr hab. Marek Ćwiklicki  
Katedra Metod Organizacji i Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## UWARUNKOWANIA TWORZENIA INNOWACJI ORGANIZACYJNYCH

### Streszczenie

W artykule przedstawiono przesłanki i czynniki tworzenia innowacji organizacyjnych. Najpierw wyjaśniono istotę innowacji organizacyjnych w kontekście metod zarządzania i zaprezentowano wybrane ich klasyfikacje. Następnie przedstawiono ewolucję podejść do zarządzania organizacją oraz określono zasadnicze przesłanki i źródła kreowania nowych metod. W zasadniczej części zaprezentowano syntetyczny model uwarunkowań tworzenia innowacji w instrumentalnej sferze zarządzania i sformułowano wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy.

### Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest analiza krytyczna dotychczas zaprezentowanych wyników badań w krajowej i zagranicznej literaturze przedmiotu, w których podejmowana jest problematyka uwarunkowań tworzenia innowacji organizacyjnych. Realizację tak sformułowanego celu oparto na następujących założeniach:

- uwarunkowania powstawania innowacji organizacyjnych obejmują kontekst i czynniki determinujące ich tworzenie,
- tworzenie (opracowywanie, kreowanie) innowacji organizacyjnych w przeciwieństwie do ich pojawiania się rozpatruje się jako proces sterowalny, przebiegający w określonych warunkach i mający znamiona ukierunkowanego sprawczego oddziaływania pracowników organizacji, w szczególności twórców,
- innowację organizacyjną rozumie się zgodnie z definicją OECD, zaakceptowaną także przez Główny Urząd Statystyczny jako „wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania (w tym w zakresie zarządzania wiedzą - *knowledge management*), w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem, która nie była dotychczas stosowana w przedsiębiorstwie”<sup>1</sup>.

Uwzględniając przyjęte założenia obszar badań zawężono do innowacji w instrumentalnej sfery zarządzania reprezentowanej przez koncepcje i metody zarządzania.

---

<sup>1</sup> „Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji”, Wyd. 3., OECD, Eurostat, 2006, s. 19.

Metodą badawczą pozwalającą osiągnąć postawiony cel była jakościowa analiza krytyczna, umożliwiająca dokonanie interpretacji zebranych danych ze względu na pozytywną relację w tworzeniu innowacji organizacyjnych. Ograniczeniem przeprowadzonych badań jest samo zawężenie do źródeł wtórnych, które w takim podejściu obarczone są ryzykiem braku kompatybilności. Aby zminimalizować ten błąd dokonano wyboru tych przykładów wyników badań, które wykazują zbieżność przedmiotową, bądź pozwalają na sformułowanie wniosku o występowaniu takiej zbieżności oraz zakładają podobną interpretację innowacji organizacyjnych w kontekście przedsiębiorstwa. Drugim zabiegiem redukującym wskazane ryzyko metodologiczne jest ograniczenie analizy tylko do tych przypadków, w których definiuje się innowację organizacyjną w sposób zbliżony do przyjętej interpretacji.

### Definicja i istota innowacji organizacyjnej

Innowacja organizacyjna jest jednym z czterech rodzajów innowacji występujących w przedsiębiorstwach. Jej ogólną charakterystykę oraz pozostałych trzech rodzajów przedstawia tab. 1.

Tabela 1

Podstawowe rodzaje innowacji

Rodzaj innowacji	Charakterystyka
Technologiczne/techniczne	Przyczynia się do rozwoju produktów i usług. Bywa źródłem dla innowacji organizacyjnych i procesowych. Są najbardziej kosztowe.
Organizacyjne	Zmiana w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa, organizacji pracy, czy organizacji zarządzania. Mają często charakter bezkosztowy. Są wynikiem doskonalenia organizacji lub dostosowania do zmieniających się przepisów prawa, czy wymogów ze strony klientów.
Procesowe	Dotyczą zmian w procesie produkcji lub świadczenia usług. Często związane z innowacjami technologicznymi.
Marketingowe	Dotyczą sprzedaży i dystrybucji towarów i usług.

Źródło: opracowano na podstawie „Teoria innowacji”, Portal Innowacji, 2014.

W literaturze z zakresu zarządzania występuje kilka interpretacji innowacji organizacyjnych. W najszerszym znaczeniu może wyrażać nastawienie firmy do tworzenia lub wdrożenia innowacji różnego typu<sup>2</sup>. W takim podejściu innowacja jest wielowymiarowa, jest częścią lub manifestacją zdolności innowacji firmy<sup>3</sup>. Jednakże zwrot „innowacyjność przedsiębiorstwa (organizacji)” należy rozumieć szerzej, a mianowicie jako ogólną zdolność do opracowywania i adaptacji nowych rozwiązań o charakterze materialnym (np.

<sup>2</sup> H. Salavou, G. Baltas, S. Lioukas: Organisational innovation in SMEs: The importance of strategic orientation and competitive structure, “European Journal of Marketing” 2004, nr 9/10.

<sup>3</sup> S. Laforet: A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs, “International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2011 nr 4.

technologicznym) i niematerialnym (np. innowacje organizacyjne)<sup>4</sup>. Jak słusznie zauważa F. Damanpour badania poświęcone innowacjom odrębnie ujmują zagadnienie ich dyfuzji i adaptacji oraz innowacyjności i tworzenia innowacji, pomimo występowania wspólnych obszarów<sup>5</sup>.

Innym przykładem szerokiego podejścia do innowacji organizacyjnej jest stwierdzenie K. Saprasserta, dla którego jest ona adaptacją *jakiegokolwiek* nowości w organizacji<sup>6</sup>. Na tym tle większą dokładnością odznacza się powołane we wstępie artykułu jej określenie przyjęte przez OECD i GUS.

Próby syntetycznego ujęcia innowacji organizacyjnych podjęli się między innymi K. Unsworth i in.<sup>7</sup>, którzy w rezultacie przeprowadzonej analizy stwierdzili, że kategorię innowacji organizacyjnych rozpatruje się najczęściej w dwóch znaczeniach:

- pomysłu, praktyki, artefaktu materialnego postrzeganego jako nowe przez odpowiednią adaptującą ją jednostką<sup>8</sup>;
- ogólnie rozumiane wdrożenie nowej rzeczy lub metody (...). Uosobienie, kombinacja lub synteza wiedzy w oryginalnych, znaczących, o nowej wartości produktach, procesów lub usługach<sup>9</sup>.

Tak rozumiane innowacje organizacyjne mogą przybierać różne formy. Mogą to być nowe metody produkcji takie jak *lean management*, nowe podejścia do organizacji pracy, np. program 5S, nowe metodyki zarządzania strategicznego np. Zrównoważona Karta Wyników, etc.

W tym miejscu warto zauważyć różnicę między innowacją organizacją a zarządczą (*management innovation*). Innowację zarządczą traktuje się jako specyficzny rodzaj innowacji organizacyjnej. Przykładowo G. Hamel definiuje ją jako wyraźne odejście od tradycyjnych zasad, procesów, praktyk zarządzania lub zwyczajowych form organizacyjnych, które znacząco zmieniają sposób pracy zarządzających<sup>10</sup>. Na podstawie przedstawionej definicji, a także dalszych wyjaśnień autora cytowanego artykułu, innowację tego typu można zatem odnieść do kierownictwa i do dużych przedsiębiorstw.

---

<sup>4</sup> M. Ćwiklicki: "The Limited Capabilities of the SMEs In Creating and Adapting Organisational Innovations. Preliminary Study", Conference Paper, Small and Medium Sized Enterprises in a Globalized World, 6th ed., Cluj-Napoca, Rumunia, 25-28.09.2013.

<sup>5</sup> F. Damanpour: "Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991, s. 556.

<sup>6</sup> K. Saprassert: "On Factors explaining Organisational Innovation and its Effects", TIK Working Papers on Innovation Studies, No. 20080601 (Oslo: Centre for technology, innovation and culture, 2010), s. 3.

<sup>7</sup> K. Unsworth i in.: "Understanding Innovation Adoption: Effects Of Orientation, Pressure And Control On Adoption Intentions", *International Journal of Innovation Management* 2012, nr 01.

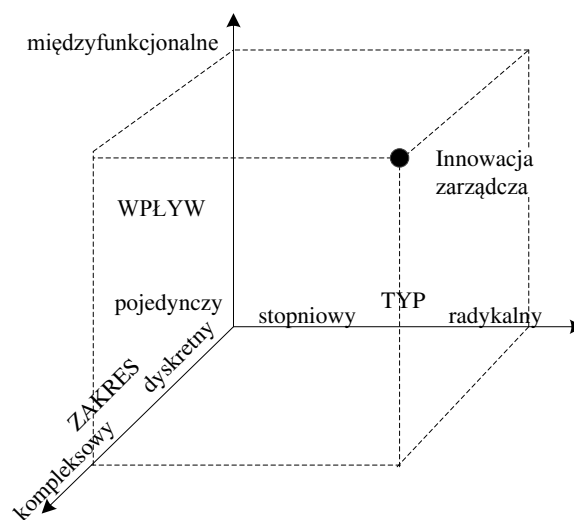
<sup>8</sup> G. Zaltman, R. Duncan, J. Holbek, *Innovations and organizations*, New York: Wiley, 1973, s. 10.

<sup>9</sup> R. Luecke, R. Katz: "Harvard Business Essentials: Managing Creativity And Innovation", The Harvard Business Essentials Series, Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2003, s. 2.

<sup>10</sup> G. Hamel: "The Why, What, and How of Management Innovation", *Harvard Business Review* 2006 nr 2, s. 75.

Pewne podobieństwo do powyższej definicji, ale na poziomie słownym, a nie znaczeniowym, wykazuje określenie przyjęte przez M.J. Mol i J. Birkinshaw, którzy przez innowację zarządczą rozumieją wdrożenie nowych praktyk, procesów i struktur zarządzania, które odznaczają się znaczącym odejściem od obecnego stanu praktyk i które w zamierzeniu rozwijają cele organizacyjne<sup>11</sup>. W tym ujęciu innowacja zarządcza jest zbliżona do istoty innowacji organizacyjnej przyjętej przez OECD i GUS.

Cytowani autorzy przedstawili też ogólny model klasyfikacji innowacji zarządczych ujmujący trzy wymiary (atrzybuty innowacji): radykalność, systematyczność i kompleksowość<sup>12</sup>. Wskazuje się w ten sposób, że innowacje zarządcze stanowią tylko te innowacje, które mają największy wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Przykłady podane przez nich to: Activity Based Costing, Toyota Production System, Six Sigma, Management by Objectives<sup>13</sup>.



Rys. 1. Wymiary innowacji zarządczej

Źródło: opracowano na podstawie M.J. Mol, J. Birkinshaw: Against The Flow: Reaping The Rewards Of Management Innovation, "European Business Forum", 2006 nr 27

Zdaniem autorów niniejszego opracowania do zbioru potencjalnych kryteriów klasyfikacji innowacji organizacyjnych należałoby zaliczyć także: czas potrzebny na

<sup>11</sup> M.J. Mol, J. Birkinshaw: Against The Flow: Reaping The Rewards Of Management Innovation, "European Business Forum", 2006 nr 27, s. 25.

<sup>12</sup> Ibid., 27.

<sup>13</sup> Inną klasyfikację zaproponowali C. Makó i in. Przyjęto jako główne kryterium charakter zmiany na skutek zastosowania innowacji, tj. innowacje procesowe (stopniowe) i strukturalne (radykalne). Do pierwszych zaliczyli: pracę w zespołach projektowych, organizację typu *lean*, zespoły międzyfunkcjonalne, a do drugich: benchmarking, decentralizację, rotację (C. Makó i in.: Diffusion of Innovation in Service Firms (Hungarian versus Slovakian Business Service Firms), „Journal for East European Management Studies” 2013 nr 1). Podane przykłady nie zawsze odpowiadają przyjętym kryteriom i dlatego też zdecydowano się usunąć z powyższego wykazu te, które uznano za kontrowersyjne.

opracowanie innowacji, koszt replikacji, zakres i charakter zmian wywoływanych przez innowację. Przedstawiona propozycja wynika z obserwacji praktycznych wskazujących, iż każda zmiana w organizacji wymaga różnych zasobów. Uwzględniając zatem zakres i skalę innowacji może wyróżnić następujące ich rodzaje:

- Małe – zwykle postrzegane jako ciągłe doskonalenie, tanie i proste we wdrożeniu, np. uproszczenie formularzy.
  - Średnie – odnoszące się do zmiany rutyny, np. wprowadzenie nowej procedury ułatwiającej elektroniczny obieg dokumentów.
  - Duże – wymagające zmian we wspierającej ją technologii, czasochłonne, wymuszające szkolenia personelu, wpływające na strukturę organizacyjną np. program do rachunkowości umożliwiający tworzenie nowych raportów i badania korelacji danych.
- Ten rodzaj innowacji odpowiada innowacji zarządczej w ujęciu M.J. Mol i J. Birkinshaw.

### **Idee i paradygmaty jako wyznaczniki nowych orientacji menedżerskich**

Identyfikacja i zrozumienie źródeł innowacji w instrumentalnej sferze zarządzania wymaga wyjaśnienia okoliczności i warunków kreowania nowych koncepcji i metod. Analiza podejść do zarządzania organizacją wskazuje, że proces tworzenia i rozwoju nowych metod zarządzania stanowi odpowiedź na potrzeby organizacji i wymogi otoczenia konkretyzowane pojawiającymi się problemami organizacyjnymi. Przebiega on na dwóch zasadniczych płaszczyznach: ideowej i utylitarnej. Pierwsza określa idee i pomysły skutecznego zarządzania kreowane pod wpływem nowych paradygmatów i nurtów metodologicznych, prowadząc do przebudowy systemu wartości, celów i mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Druga, pragmatyczna, a ściślej narzędziowa, uwarunkowana kulturą organizacyjną rozwija i konkretyzuje sposoby postępowania o zróżnicowanym stopniu szczegółowości sprzyjające urzeczywistnieniu danej idei. Spoiwem łączącym, ale także różnicującym instrumenty zarządzania, są określone idee i paradygmaty. Ostatecznie to one właśnie stanowią źródło innowacji organizacyjnych zarówno w sferze metod i praktyk zarządzania, jak i w całej organizacji.

Tę tezę wydaje się potwierdzać ewolucja podejść do zarządzania organizacją<sup>14</sup>. I tak podejście klasyczne dominujące w pierwszej połowie XX wieku było ukierunkowane przede

---

<sup>14</sup> M. Lisiński, M. Szarucki: Okresy przełomowe w rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu [w:] Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny, red. Z. Dworzecki, B. Nogalski, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2011, s. 118-123, Czekaj J. Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania, WNT, Warszawa 2013, s. 31-35.

wszystkim na organizację wewnętrzną<sup>15</sup>, głównie na racjonalizację procesów pracy sfery wytwórczej. Instrumentarium zarządzania zostaje podporządkowane produktowej orientacji przedsiębiorstw, zawierając zasady oraz metody i techniki realizacji określonych funkcji kierowniczych. Ich zastosowanie ma na celu wzrost produktywności i zmniejszanie kosztów produkcji.

Podjęcie organizacyjne, wykorzystując osiągnięcia nowych nurtów metodologicznych w zarządzaniu: empirycznego, systemowego, gry organizacyjnej i sytuacyjnego, zorientowane zostało na doskonalenie funkcjonowania organizacji jako całości z uwzględnieniem zjawisk zachodzących w jej zmiennych, lecz nadal przewidywalnym otoczeniu. Wieloaspektowe podejście do usprawniania organizacji jako całości, w którym uwzględnia się pierwiastki orientacji rynkowej, wymusiło kreowanie nowych metod, które wyrastały tak jak na przykład analiza wartości z nurtów empirycznego i systemowego.

W podejściu mechanistycznym opartym na organizacyjno-newtonowskiej logice mechanistycznej oraz idei nauk społecznych i ekonomicznych daje się zauważyć twórczą adaptację metodologicznego dorobku cybernetyki, psychologicznej i socjologicznej teorii organizacji oraz prakseologii. Źródłem nowych idei i rozwoju instrumentów zarządzania staje się wewnętrznie ustrukturyzowane, lecz coraz bardziej nieprzewidywalne i turbulentne otoczenie organizacji wymuszające rozwój rynkowej i pro jakościowej orientacji menedżerskiej. Kreowanie nowych metod i praktyk zarządzania zostaje podporządkowane wymogom otoczenia, w szczególności rynku i konkurencyjności organizacji.

Podjęcie organiczne, dostrzegając kluczową rolę aspektów strategicznych w zarządzaniu organizacjami, zwróciło uwagę na konieczność dynamicznego ujmowania zjawisk, zintegrowanej analizy organizacji, jej elementów i otoczenia, stymulując rozwój nowych instrumentów zarządzania, ukierunkowanych na analizę i kształtowanie relacji między organizacją, a otoczeniem.

Bazę kreowania nowych instrumentów zarządzania w podejściu współczesnym stanowi metodologiczny dorobek podejść mechanistycznego i organicznego. Podstawowym atrybutem tego podejścia jest zgodne współlistnienie różnych idei i postaw metodologicznych, a co za tym idzie koncepcji, metod i praktyk zarządzania. Wyrazem tego są liczne paradygmaty, elastyczność w doborze i wykorzystaniu metod oraz rozmaite postawy menadżerskie, obwarowane jednak wytycznymi stosowania określonych instrumentów zarządzania.

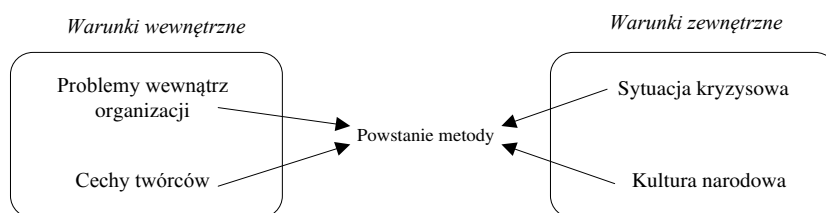
---

<sup>15</sup> Otoczenie organizacji było stabilne, przewidywalne, miało wymiar wycinkowy, stąd przypisywano mu charakter drugorzędny.

Syntetyczny przegląd dotychczas wykształconych podejść do zarządzania organizacją wskazuje, że leżące u ich podstaw idee i paradygmaty wyznaczały nowe orientacje menadżerskie wymuszając tworzenie odpowiednich metod rozwiązywania pojawiających się problemów organizacyjnych.

### Przesłanki i warunki innowacji w instrumentalnej sferze zarządzania

W świetle przeprowadzonych rozważań można uznać, że nowe metody zarządzania stanowią odpowiedź na pojawiające się wyzwania organizacyjne, tworząc warstwę pragmatyczną nowych idei i paradygmatów. Analiza wybranych doświadczeń związanych z kreowaniem nowych metod zarządzania pozwala na sformułowanie ogólnego modelu warunków ich powstawania (rys. 1)<sup>16</sup>.



Rys.1. Warunki powstania metod

Źródło: M. Ćwiklicki: *Ewolucja metod organizatorskich*, Seria Specjalna Monografie nr 203, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 61.

Zaprezentowany model zawiera jedynie główne warunki sprzyjające inkubacji określonej koncepcji i przekształcenia jej w metodę, przy czym wewnętrzne i zewnętrzne warunki ich tworzenia nie muszą występować w tym samym czasie.

Analiza wybranych metod opracowanych w ramach zaprezentowanych podejść do zarządzania organizacją, takich chociażby jak analiza elementarna Taylora, harmonogramy Adameckiego, wykresy Gantta, metoda SMED, system *lean management* czy QFD wskazuje, że bezpośrednią przyczyną ich powstania był dostrzeżony problem<sup>17</sup>, który należy wiązać z brakiem wiedzy i doświadczenia podmiotu działającego<sup>18</sup>. Problemy te mogą się wiązać z kształtowaniem równowagi pomiędzy organizacją a otoczeniem lub równowagi wewnątrzorganizacyjnej. Pozwala to na wyszczególnienie problemów zewnętrznych i wewnętrznych.

<sup>16</sup> M. Ćwiklicki: *Ewolucja metod organizatorskich*, Seria Specjalna Monografie nr 203, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 6.

<sup>17</sup> M. Ćwiklicki: *Ewolucja metod ...*, s. 53-54.

<sup>18</sup> J. Kozielecki: *Rozwiązywanie problemów*, PZWS, Warszawa 1969; J.D. Antoszkiewicz: *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990; Z. Martyniak, *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 227-228.



Powstawaniu nowych metod sprzyjają pewne okoliczności wewnątrzorganizacyjne, które z racji swej istoty są niepożądane i stanowią źródło problemów danej organizacji. Okazuje się przy tym, że problemy organizacyjne wiążą się na ogół z kryzysem i niekorzystnymi dla organizacji sytuacjami stanowiącymi potencjalne źródło niesprawności w jej funkcjonowaniu. Analiza kognitywna myśli organizatorskiej F.W. Taylora wykazała, że jednym z głównych celów taylorizmu było utrzymanie wysokiego tempa pracy w wykonaniu zadań<sup>19</sup>. Problem wzrostu wydajności był zatem pierwotną przyczyną podjęcia działań racjonalizatorskich w zakresie doboru metod i ustalania norm pracy ustalanych na podstawie badań naukowych. Poszukiwanie rozmaitych dróg zwiększenia wydajności pracy w sferze wytwórczej zaowocowało analizą elementarną. Innym dobrym przykładem ilustrującym tworzenie współczesnych instrumentów zarządzania jest przypadek firmy Rank Xerox, która opracowała metodę benchmarkingu, aby odzyskać utraconą pozycję konkurencyjną<sup>20</sup>.

Do wewnętrznych warunków powstawania metod należy zaliczyć się ich twórców. Zgodnie z ideą pierwotnego powstania metody przyjmuje się, że jest ona intencjonalnym zastosowaniem zamysłu twórcy. Według G. Tarde „wynałazku” dokonuje zawsze jednostka, a nie zbiorowość. Wydaje się to potwierdzać kazus strategicznej karty wyników. Pomimo pracy zespołowej nad projektem „Mierzenie efektywności w organizacjach przyszłości”, autorstwo metody przypisuje się R. Kaplanowi i D. Nortonowi, osobom, które określiły jej ramy metodyczne i ją spopularyzowały. Kontynuację takiego rozumienia dostrzec można u J. Schumpetera, który wśród „twórców” wyróżnia inwentora, innowatora i naśladowcę<sup>21</sup>.

W praktyce nowe metody powstają z reguły na skutek pracy jednostki, wspieranej przez grupę osób wierzących w sukces. Od wysiłków pojedynczej osoby rozpoczyna się proces zmian, która widząc sensowność swoich poczynań powoli przekonuje do nich innych. Dobrym tego przykładem jest F.W. Taylor, który na początku samotnie, później w gronie swoich współpracowników, współtworzył swój system organizacji pracy. Podobnie stworzenie Systemu Produkcyjnego Toyoty (SPT) było możliwe dzięki kreatywnej postawie T. Ohno i jego współpracowników<sup>22</sup>.

Działalność twórców i ich rezultaty świadczą o tym, że istotny wpływ na ich „wynałazczość”, a ściślej jej rezultaty ma osobowość i podejście do rozwiązywania problemów. Przykładowo badania nad psychiką F.W. Taylora doprowadziły do wniosku, że

---

<sup>19</sup> P. Cossette: Analysing the thinking of F. W. Taylor using cognitive mapping, “Management Decision”, 2002 Vol. 40, No. 2.

<sup>20</sup> Z. Martyniak: Nowe metody i koncepcje zarządzania, Wyd. AE w Krakowie, Kraków, 2002, s. 56.

<sup>21</sup> S. Mikosik: Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1993, s. 70.

<sup>22</sup> T. Ohno – jak zauważają J. Womack i D. Jones – pełnił podwójną rolę: autora pomysłów i nieugiętego agenta zmian J.P. Womack, D. Jones: Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu, CIM, Warszawa 2001, s. 265, co – jak się wydaje – jest cechą innych twórców metod zarządzania.

odznaczał się „osobowością neurotyczną, charakteryzującą się melancholią, zgorzknieniem i rozczarowaniem, wywołanymi niezrozumieniem i sceptycyzmem głoszonych przez niego poglądów”<sup>23</sup>. Do innych cech osobowościowych twórców sprzyjających powstawaniu innowacji, oprócz wrażliwości na nowe problemy czy preferowania problemów o charakterze kompleksowym zalicza się wysoki poziom tolerancji, odporność na frustrację, gotowość do ryzyka i wysoką wewnętrzną motywację<sup>24</sup>. W tym obszarze do podobnych wniosków doszła S. Laforet, która stwierdziła po badaniach nad tworzeniem się organizacyjnych innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach, iż znaczenie ma: duma, potrzeba sukcesu i poprawa wyników pracy<sup>25</sup>. Pozostałymi czynnikami było posiadanie nadwyżki finansowej, model biznesowy i wykwalifikowana kadra.

Jednym z zasadniczych zewnętrznych warunków powstawania metod zarządzania jest sytuacja społeczno-gospodarcza kraju, zwłaszcza w stanie nierównowagi. W stabilnej sytuacji występuje mniejsze prawdopodobieństwo poszukiwań nowych sposobów działania. Przykładowo badania przeprowadzone nad zdolnością innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wykazały, że „im bardziej zautomatyzowane zostały procesy w przedsiębiorstwie, tym mniejszą ma ono skłonność do tworzenia innowacji procesowych”<sup>26</sup>.

Bodźcem do poszukiwań nowych instrumentów zarządzania jest w głównej mierze kryzys gospodarczy. Tezę tą wydaje się potwierdzać kasus systemu *lean management*. Jego wdrożenie przyspieszyło załamanie gospodarki w latach 50., w którym firma Toyota była bliska bankructwa, a później kryzys z lat 1973-1975 sprzyjający jego wdrożeniu we wszystkich oddziałach logistycznych firmy<sup>27</sup>. Warto w tym miejscu zauważyć, że kryzys gospodarczy może oddziaływać także destruktywnie, powodując tak jak to miało miejsce we Francji w latach 70., przerwanie prac badawczych nad opracowaniem nowych metod i ograniczenie dyfuzji innych<sup>28</sup>. Powstawanie innowacji organizacyjnych jest także uzależnione od skuteczności wcześniejszych innowacji<sup>29</sup>.

Niemniej istotnym zewnętrznym warunkiem wpływającym na powstawanie metod zarządzania jest kultura narodowa<sup>30</sup>. Przekonywującym tego przykładem jest rozwinięta przez Petera Druckera metoda zarządzania przez cele (*Management by Objectives* – MBO),

---

<sup>23</sup> Z. Martyniak: Paradoksalna aktualność Taylora, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2000 nr 8, s. 31.

<sup>24</sup> J. Kraśniak: Uwarunkowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Wyd. AE w Krakowie, Kraków, 2005, s. 344-345.

<sup>25</sup> S. Laforet: *Op.cit.*

<sup>26</sup> J. Patalas-Maliszewska, S. Kłos: Zdolność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw, „*E-mentor*” 2013, nr 3 (50).

<sup>27</sup> M. Ćwiklicki: *Ewolucja metod ...*, s. 60.

<sup>28</sup> Z. Martyniak: *Metody ...*, op. cit, s. 38-39.

<sup>29</sup> S. Laforet: *Op.cit.*

<sup>30</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede: *Kultury i organizacje*, Wyd. PWE, Warszawa 2007, s. 288.

bazująca na wartościach amerykańskich, która w Niemczech i Francji dopiero wtedy została zastosowana, gdy dostosowano ją do danej kultury narodowej.

## **Wnioski**

Reasumując za podstawowe uwarunkowania tworzenia nowych metod jako innowacji organizacyjnych należałoby uznać:

- brak wiedzy i doświadczenia podmiotu działającego, czyli kierownictwa organizacji;
- cechy osobowościowe twórców sprzyjające powstawaniu innowacji: wrażliwość na nowe problemy, preferowanie problemów o charakterze kompleksowym, wysoki poziom tolerancji, odporność na frustrację, gotowość do ryzyka i wysoka wewnętrzna motywacja;
- pracę jednostki, wspieraną przez grupę osób wierzących w sukces;
- przekształcenia strukturalne, oznaczające próby dopasowania się do zmian w otoczeniu;
- kryzys organizacyjny, najczęściej związany z trudną sytuacją finansową przedsiębiorstw lub problemami w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej;
- sytuacja społeczno-gospodarczą kraju jako zewnętrzną determinanta zmian w organizacji.

Wystąpienie tych czynników zwiększa istotnie prawdopodobieństwo powstania nowej metody.

## **Literatura**

- Antoszkiewicz J.D.: Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów, PWE, Warszawa 1990.
- Cossette P.: Analysing the thinking of F.W. Taylor using cognitive mapping, "Management Decision", 2002 Vol. 40, No. 2.
- Czekaj J.: Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania, WNT, Warszawa 2013.
- Ćwiklicki M.: Ewolucja metod organizatorskich, Seria Specjalna Monografie nr 203, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Ćwiklicki M.: "The Limited Capabilities of the SMEs In Creating and Adapting Organisational Innovations. Preliminary Study", Conference Paper, Small and Medium Sized Enterprises in a Globalized World, 6th ed., Cluj-Napoca, Rumunia, 25-28.09.2013.
- Damanpour F.: Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators, „Academy of Management Journal”, Vol. 34, No. 3, 1991.
- Hamel G.: The Why, What, and How of Management Innovation, "Harvard Business Review" 2006 nr 2.
- Hofstede G., Hofstede G.J.: Kultury i organizacje, Wyd. PWE, Warszawa 2007.
- Kozielecki J.: Rozwiązywanie problemów, PZWS, Warszawa 1969.
- Kraśniak J.: Uwarunkowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie [w:] Innowacyjność we współczesnych organizacjach, red. A. Stabryła, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2005.
- Laforet S.: A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research" 2011 nr 4.
- Lisiński M. Szarucki M.: Okresy przełomowe w rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu, [w:] Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny, red. Z. Dworzecki, B. Nogalski, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2011.

- Luecke R., Katz R.: "Harvard Business Essentials: Managing Creativity And Innovation", The Harvard Business Essentials Series, Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2003.
- Makó C. i in.: Diffusion of Innovation in Service Firms (Hungarian versus Slovakian Business Service Firms), „Journal for East European Management Studies” 2013 nr 1.
- Martyniak Z.: Nowe metody i koncepcje zarządzania, Wyd. AE w Krakowie, Kraków, 2002.
- Martyniak Z.: Paradoksalna aktualność Taylora, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2000 nr 8.
- Martyniak Z., Metody organizacji i zarządzania, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1999.
- Mikosik S.: Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1993.
- Mol M.J., Birkinshaw J.: Against The Flow: Reaping The Rewards Of Management Innovation, "European Business Forum", 2006 nr 27.
- Patalas-Maliszewska J., Kłos S.: Zdolność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw, „E-mentor” 2013, nr 3 (50).
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, Wyd. 3., OECD, Eurostat, 2006.
- Salavou H., Baltas G., Lioukas S.: Organisational innovation in SMEs: The importance of strategic orientation and competitive structure, "European Journal of Marketing” 2004, nr 9/10.
- Saprasert K.: On Factors explaining Organisational Innovation and its Effects, TIK Working Papers on Innovation Studies, No. 20080601 (Oslo: Centre for technology, innovation and culture) 2010
- Teoria innowacji, Portal Innowacji, [http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter\\_86450.asp](http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter_86450.asp), 17.03.2014.
- Unsworth K. i in.: Understanding Innovation Adoption: Effects Of Orientation, Pressure And Control On Adoption Intentions, "International Journal of Innovation Management” 2012, nr 01.
- Womack J.P., Jones D.: Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu, CIM, Warszawa 2001.
- Zaltman G., Duncan R., Holbek J., Innovations and organizations, New York: Wiley, 1973.