



Teresa Kraśnicka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Przedsiębiorczości
i Zarządzania Innowacyjnego
e-mail: teresa.krasnicka@ue.katowice.pl

Wojciech Głód

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Przedsiębiorczości
i Zarządzania Innowacyjnego
e-mail: kpizi@ue.katowice.pl

POZIOM INNOWACYJNOŚCI KADRY KIEROWNICZNEJ NAJWYŻSZEGO SZCZEBLA W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących poziomu innowacyjności kadry menedżerskiej mierzonego wdrażaniem innowacji zarządczych w przedsiębiorstwach. W opracowaniu zaprezentowano wyniki badań obrazujące wpływ wybranych czynników wewnętrznych i zewnętrznych na ten rodzaj innowacji.

Słowa kluczowe: innowacyjność, innowacje zarządcze, uwarunkowania innowacji zarządczych.

Wprowadzenie

Współcześnie coraz częściej nie tylko o przewadze konkurencyjnej, ale wręcz o przetrwaniu organizacji decyduje poziom ich innowacyjności. Innowacyjność jest tu rozumiana jako zdolność do generowania, adaptowania i wdrażania nie tylko innowacji technologicznych (produktowych i procesowych) [Bal-Woźniak, 2012, s. 21-22], ale także innowacji organizacyjnych oraz coraz częściej wyodrębnianych innowacji dotyczących sfery zarządzania. Innowacje w sferze zarządzania mogą stanowić jeden z istotnych czynników wpływających na wyniki i rozwój przedsiębiorstw, działających w turbulentnym otoczeniu. Innowacje te, określane jako zarządcze (ang. *management innovation*), obejmują znacząco nowe rozwiązania wprowadzane w procesie, metodach czy strukturze zarządzania. Mogą one świadczyć o innowacyjności kadry menedżerskiej, czyli

jej zdolności do kreowania, adaptowania i wdrażania nowych rozwiązań w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Innowacje zarządcze można zatem uznać za miernik innowacyjności kierownictwa danej organizacji.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie podstaw teoretycznych oraz wyników badań empirycznych w zakresie wdrażania innowacji zarządczych przez menedżerów najwyższego szczebla w polskich przedsiębiorstwach. W opracowaniu zaprezentowano także determinanty zewnętrzne innowacji zarządczych (rodzaj otoczenia) i wybrane cechy kierownictwa oraz cechy przedsiębiorstwa¹. Przeprowadzone dotąd studia literaturowe potwierdzają, że problematyka innowacji w obszarze zarządzania jest stosunkowo słabo rozpoznana, a innowacje tego typu nie są zakorzenione w istniejących teoriach czy modelach innowacji. Nadal brakuje spójnej koncepcji innowacji zarządczych, która wyjaśniałaby mechanizmy ich powstawania [Volberda, Van Den Bosch i Heij 2013], chociaż trzeba przyznać, że w ostatnich latach zainteresowanie tą tematyką wzrosło. Przyczyną tego zainteresowania jest przede wszystkim dostrzeżenie znaczenia tego typu innowacji nie tylko przez badaczy [Birkinshaw i Mol, 2006; Hamel, 2006], ale i praktyków.

1. Pojęcie i rola innowacji zarządczych – *management innovation*

Pojęcie innowacji zarządczych stosunkowo od niedawna funkcjonuje w literaturze przedmiotu, chociaż problematyka zmian i doskonalenia procesów zarządzania czy szerzej – systemu zarządzania była zawsze przedmiotem badań, a w Polsce jest wielu reprezentantów tej tematyki [Zimniewicz, 2014; Stabryła (red.), 2009; Czekaj, 2013; Witczak, 2008]. G. Hamel 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 [2006]. 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 [2008]. Jednakże, jak wynika z krótkiego przeglądu tych definicji przedstawionego w tabeli 1, nie ma pełnej zgodności co do rozumienia tego pojęcia, jak również jego roli w funkcjonowaniu organizacji.

¹ Prezentowane wyniki badań stanowią fragment szerszych badań realizowanych w ramach projektu NCN: 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.

Tabela 1. Przegląd definicji innowacyjnego zarządzania

Autor	Definicje innowacyjnego zarządzania (<i>management innovation – MI</i>)	Cel i/lub znaczenie MI wynikające z definicji
G. Hamel [2006]	Zmiany w kierunkach działania, sposobach podejmowania decyzji, koordynacji zadań i motywowania pracowników	nie wyeksponowane wyraźnie
M.L.S. Vijande, L.I.A. Gonzalez [2007]	Zastosowanie nowych technologii, nowych pomysłów i procesów, dotyczących wprowadzania informatycznych systemów zarządzania lub nowych systemów wynagradzania lub szkolenia pracowników	nie wyeksponowane wyraźnie
J. Birkinshaw, G. Hamel, M. Mol [2008]	Kreowanie i wdrażanie praktyk zarządczych, procesów, struktur czy metod działania, które mają nowatorski charakter i w znaczący sposób wpływają na realizację celów organizacji	wpływ na realizację celów organizacji
J.C. Shieh, I. Wang [2010]	Wdrażanie nowych procesów dotyczących przedmiotu działalności, badania i oceny otoczenia, koordynacji, integracji i sposobów kontroli, które umożliwiają organizacji osiągnięcie jej celów	wpływ na realizację celów organizacji
I.G. Vaccaro, J.J.P. Jansen, F.A.J. van den Bosch i H. Volberda [2010]	Wdrożenie praktyki zarządzania, procesu lub struktury będącymi nowością w sposobie funkcjonowania organizacji; nowe praktyki, procesy i struktury, które zmieniają charakter pracy kierowniczej w organizacji	zmieniają charakter pracy menedżerów
R.M. Walker, F. Damanpour i C.A. Devece [2011]	Dotyczą zmian w strukturze, systemach zarządzania, wiedzy wykorzystywanej w realizacji pracy menedżerskiej i kompetencjach zarządczych, które pozwalają organizacji funkcjonować bardziej skutecznie i efektywnie	zwiększają skuteczność i efektywność organizacji
M. Morawski i M. Prudzienica (red.) [2011, s. 36]	Odejście od tradycyjnych paradygmatów zarządzania w danej branży lub rynku w wyniku czego powstają nowe procesy, praktyki bądź struktury zarządzania, pozwalające działać w sposób odmienny od konkurencji; wprowadzenie nowej metody organizacji w biznesowych praktykach firmy, organizacji miejsca pracy lub w relacjach zewnętrznych	celem jest osiągnięcie znaczącej przewagi nad konkurentami
M.R. Perello-Marin, J.A. Marin-Garcia i J. Marcos-Cuevas [2013]	Nowe praktyki zarządcze, które zakładają zmianę w sposobie działania organizacji, a tym samym jej ewolucję	wpływają na zmianę funkcjonowania organizacji
R.M.A. Hollen, F.A.J. van den Bosch i H.W. Volberda [2013]	Specyficzne, nowe aktywności menedżerskie związane z ustaleniem celów, motywowaniem pracowników, koordynowaniem działalności oraz podejmowaniem decyzji, które są skoncentrowane na przyszłych celach organizacji; powstają w kontekście międzyorganizacyjnym	dotyczą przyszłych celów organizacji

Z zarysowanego stanu wiedzy dotyczącego innowacji w zarządzaniu wynika, że są one postrzegane najczęściej jako generowanie i implementacja znacząco nowych rozwiązań dotyczących:

- procesów,
- zasad działania,
- metod działania,
- struktur zarządzania organizacją, które w istotnym zakresie zmieniają sposoby realizacji celów organizacji [Birkinshaw, Hamel i Mol, 2008, s. 825] i przypuszczalnie w dłuższej perspektywie czasu poprawiają jej wyniki [Mothe i Nguyen-Thi, 2010, s. 325]. W definicjach innowacji zarządczych

eksponuje się także to, że warunkują one lub co najmniej sprzyjają wprowadzeniu zmian organizacyjnych w ogóle, a więc ewolucji organizacji.

Innowacje zarządcze są przejawem innowacyjności kadry menedżerskiej, zwłaszcza najwyższego szczebla, chociaż może ona być udziałem także kierowników niższych szczebli (pomija się tu innowacyjność pracowników, jako odrębne zagadnienie). Zatem innowacje, o których mowa, mogą mieć miejsce na każdym z trzech zasadniczych poziomów zarządzania, tzn. na poziomie zarządzania: samym sobą i pojedynczymi osobami, zespołami/grupami i organizacją jako całością [Goodman, Dingli, 2013, s. 46-47]. 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 [2011].

2. Czynniki kształtujące poziom innowacyjności kadry menedżerskiej

Determinanty kształtujące procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach, czy szerzej – ich innowacyjność, są liczne, a ich wpływy złożone. Badacze zarówno w Polsce, jak i na świecie koncentrują się na wielu różnych aspektach uwarunkowań innowacji organizacyjnych, np.: szeroko rozumianej innowacyjności przedsiębiorstw [Pichlak, 2012], budowy potencjału innowacyjnego [Zastempowski, 2010] czy innowacyjności zarządzania, tzn. innowacji zarządczych [Nowacki (red.), 2010].

Na podstawie przeprowadzonych studiów literatury odnoszących się 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 [de Tienne, Mallette, 2012] lub ogólne cechy otoczenia, takie jak zmienność (dynamizm), złożoność i wrogość, nawiązujące do koncepcji D. Millera i P.H. Friesena [1983], wykorzystywane w badaniach zjawiska innowacyjności [Pichlak, 2012], jak i innych zjawisk organizacyjnych [Escribá-Esteve, Sánchez-Peinado i Sánchez-Peinado, 2008]. Z kolei w obszarze czynników wewnętrznych przedmiotem badań są szeroko rozumiane cechy kadry kierowniczej [Vaccaro, Jansen, van den Bosch i Volberda, 2012], jej styl zarządzania, kultura organizacyjna, profil przedsiębiorstwa i inne [Arad, Hanson i Schneider, 1997; Crossan i Apaydin, 2010]². Studia literaturowe potwierdzają, że spektrum czynników wewnętrznych

² Szerzej czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne omówiono w artykule: *Pojęcie, determinanty i znaczenie innowacji zarządczych (management innovation) – stan badań nad zjawiskiem* [Kraśnicka, Głód i Wronka-Pośpiech, 2014].

determinujących innowacje zarządcze, uwzględnianych w badaniach dotyczących interesującego nas zagadnienia, jak również prowadzonych w szerszej perspektywie – innowacji organizacyjnych³, jest zróżnicowany. Przykładowo w kręgu zainteresowania badaczy, którzy eksplorowali wpływ menedżerów (CEO), a konkretnie ich styl przywództwa (transformacyjny i transakcyjny) oraz wielkość przedsiębiorstwa (zmienna kontrolna) na innowacje znalazły się takie ich atrybuty jak: wiek, forma i czas zatrudnienia (etat/kontrakt, liczba lat na stanowisku) [Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch i Volberda, 2012; Pichlak, 2012]. Powyższe determinanty związane z kadrami kierowniczymi (takie m.in. jak sposób zatrudnienia – etat/kontrakt) oraz zmienne kontekstowe, takie m.in. jak rozmiary organizacji i czynniki otoczenia uwzględnili w swoim modelu badawczym innowacji zarządczych także H.W. Volberda, F.A.J. van den Bosch, C.V. Heij [2013].

Badanie innowacyjności, w tym innowacji zarządczych uwzględnia także specyfikę, profil przedsiębiorstwa, który jest charakteryzowany najczęściej poprzez jego rozmiary (wielkość mierzona liczbą zatrudnionych), wiek (okres istnienia), sektor/rodzaj działalności i strukturę własnościową [Zastempowski, 2010; Zduńczyk i Blenkinsopp, 2007; Nowacki (red.), 2010; Pichlak, 2012].

Metodyka badań

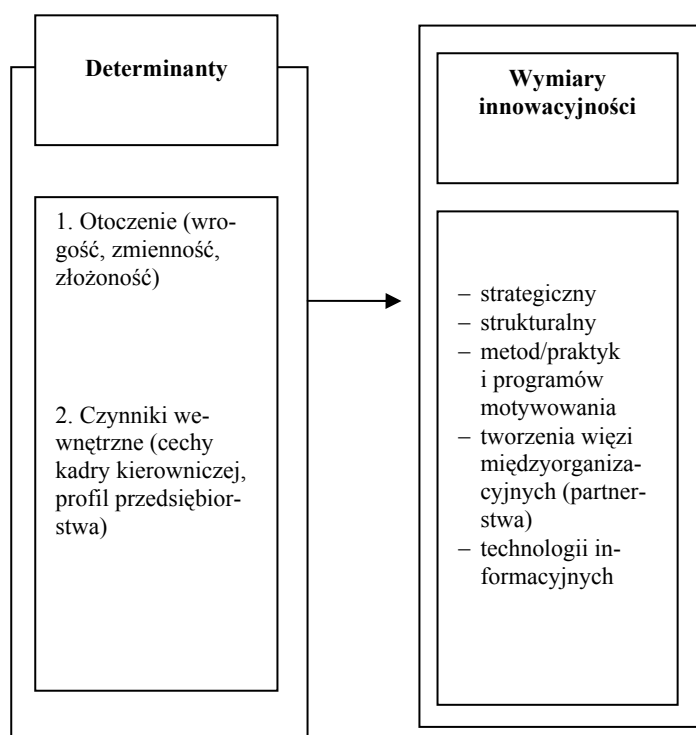
W niniejszym opracowaniu zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczące poziomu innowacyjności kadry menedżerskiej oraz wpływu wybranych czynników wewnętrznych i zewnętrznych na innowacje zarządcze. Badania opierają się na percepcji kadry kierowniczej, a więc subiektywnych ocenach dokonywanych przez menedżerów takich zmiennych, jak innowacje zarządcze czy cechy otoczenia. Respondentami w przeprowadzonych badaniach, zrealizowanych metodą wywiadu bezpośredniego, byli w przeważającej mierze członkowie kadry kierowniczej najwyższego lub co najmniej średniego szczebla⁴. Wybór ten zdaje się oczywisty, gdyż przedmiotem badań są innowacje zarządcze, zatem kadra menedżerska posiada najlepszą znajomość tych zagadnień; dotyczy to także oceny otoczenia. Podejście takie jest często stosowane w badaniach problematyki innowacyjności [Carmeli i Schaubroeck, 2007; Pichlak, 2012; Nowacki (red.), 2010].

³ Należy mieć na uwadze, że zarówno w przeszłości, jak i obecnie badania dotyczące nowych rozwiązań w dziedzinie zarządzania, nowych metod, koncepcji są prowadzone nie tylko „pod szyldem” innowacji zarządczych (*management innovation*), ale także innowacji organizacyjnych, jeśli np. autorzy przyjmują metodologię *Podręcznika Oslo* [2005].

⁴ W przypadku 120 (40% próby) podmiotów indagowaną osobą był przedstawiciel kierownictwa wyższego szczebla. W prawie połowie przedsiębiorstw był to przedstawiciel średniego szczebla zarządzania, a w pozostałych (32 podmiotach) osoby na innych wyspecjalizowanych stanowiskach (np. koordynator zarządu).

W przyjętym modelu badawczym założono następujące cele badawcze:

- identyfikacja poziomu innowacji menedżerskich w przedsiębiorstwach,
- określenie wpływu czynników wewnętrznych – cech kadry menedżerskiej i profilu przedsiębiorstw oraz zewnętrznych (cechy otoczenia) na poziom natężenia innowacji zarządczych. Na rys. 1 zestawiono zmienne stanowiące przedmiot badań oraz zakładane związki pomiędzy nimi.



Rys. 1. Model badawczy

Na podstawie analizy literatury przyjęto, że innowacyjność kadry menedżerskiej jako zdolność do wdrażania innowacji zarządczych jest konstruktem wielowymiarowym, zawierającym następujące składowe jako wymiary: strategiczny (1), strukturalny (2), metod/praktyk i programów motywowania i rozwoju pracowników (3), tworzenia więzi międzyorganizacyjnych (4) i technologii informacyjnych (5) [Kraśnicka, Głód i Wronka-Pośpiech, 2014]. Każdy z wymiarów obejmuje nowe, dotąd nie stosowane, rozwiązania w sferze zarządzania w danej organizacji wdrożone w ostatnich 3 latach. W celu zbadania natężenia innowacji zarządczych opracowano autorskie narzędzie, na podstawie obszernych studiów literaturowych [Walker, Damanpour i Devece, 2011; Vaccaro,

Jansen, van den Bosch i Volberda 2012; Hollen, van den Bosch i Volberda, 2013; Nowacki (red.), 2010]. Do każdego z przyjętych pięciu wymiarów autorzy projektu zaproponowali listę (łącznie 17 stwierdzeń, zestawionych w tab. 5), które były oceniane przez menedżerów w skali 1-7⁵. Przedmiotem badań była ocena zakresu wdrożenia nowych dla firmy (dotąd niestosowanych/niewprowadzonych) znaczących zmian, w zaproponowanych wymiarach (obszarach) zarządzania, tj. w wymiarze:

- strategicznym (nowe strategie w zakresie konkurowania, rozwoju, w tym dotyczące innych typów innowacji – nowych produktów/usług, nowych rynków; nowe modele biznesu),
- strukturalnym (zakres wdrożenia nowych rozwiązań dotyczących struktury organizacyjnej, zapewniających elastyczność i dopasowanie do warunków funkcjonowania organizacji; nowe formy strukturalne),
- metod/praktyk i programów motywowania (wymiar dotyczy nowych metod, praktyk, programów zorientowanych na podwyższenie motywacji i podwyższania umiejętności i kompetencji pracowników, także aktywności innowacyjnej),
- tworzenia więzi międzyorganizacyjnych (partnerstwa), który opisuje zakres tworzenia i wykorzystywania relacji kooperacyjnych z różnymi podmiotami otoczenia: dostawcami, klientami/odbiorcami, konkurentami, instytucjami naukowymi itp.; nowe formy tej współpracy, w tym zorientowane na kreowanie modeli open innovation,
- technologii informacyjnych (zorientowanych zwłaszcza na zarządzanie wiedzą), który określa zakres i głębokość zmian wprowadzanych w sferze pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i przesyłania informacji i wiedzy; nowe narzędzia komunikowania wewnątrz organizacji i o charakterze interorganizacyjnym.

Ponadto zmiany, które stanowią przejaw innowacji zarządczych, powinny być wdrożone z inicjatywy kadry zarządzającej wyższego szczebla lub z jej istotnym udziałem oraz dotyczyć całej organizacji lub znaczących jej obszarów; ich skutki wykraczają poza dany obszar funkcjonalny (nie ograniczają się do jednego obszaru funkcjonalnego np. logistyki, finansów).

W przyjętej koncepcji badań analizie poddano następujące determinanty innowacji zarządczych:

- cechy otoczenia przedsiębiorstwa – jego zmienność, złożoność i wrogość,
- cechy kadry kierowniczej (wiek, staż pracy i wykształcenie),

⁵ Skala wyglądała następująco: 1 – Całkowicie się nie zgadzam; 2 – Nie zgadzam się; 3 – Raczej się nie zgadzam; 4 – Nie mam zdania; 5 – Raczej się zgadzam; 6 – Zgadzam się; 7 – Całkowicie się zgadzam.

- profil przedsiębiorstwa opisany takimi zmiennymi, jak: wielkość przedsiębiorstwa, jego wiek (okres istnienia), charakter działalności oraz struktura własnościowa.

Do oceny otoczenia przedsiębiorstwa przyjęto koncepcję J. Millera i P.H. Friesena stosowaną do badań otoczenia [1983]. W tym modelu otoczenia analiza obejmuje jego 3 wymiary: zmienność (dynamizm), wrogość i złożoność. Do oceny każdego z tych aspektów otoczenia wykorzystano stwierdzenia, do których respondent odnosił się wykorzystując skalę 7 stopniową. Dla oceny obszaru zmienności otoczenia i wrogości otoczenia wykorzystano po 3 stwierdzenia, a do złożoności – 1 stwierdzenie⁶.

3. Charakterystyka próby badawczej

Badania przeprowadzono w przedsiębiorstwach na terenie całego kraju, w lipcu 2014 r., a w kolejnych miesiącach były one poddane kodowaniu i analizie statystycznej⁷. Dobór próby miał charakter losowy. W badaniach udział wzięło 301 przedsiębiorstw. Poniżej przedstawiono charakterystykę przedsiębiorstw, w których przeprowadzono badania w świetle wybranych kryteriów.

Tabela 2. Podział przedsiębiorstw ze względu na województwa

Województwo	Liczba przedsiębiorstw	Udział (%)
mazowieckie	69	22,9
śląskie	56	18,6
wielkopolskie	40	13,3
małopolskie	35	11,6
dolnośląskie	34	11,3
pomorskie	25	8,3
kujawsko-pomorskie	25	8,3
opolskie	17	5,6
SUMA	301	100,0

Największy odsetek przedsiębiorstw objętych badaniem był zlokalizowany w województwie mazowieckim oraz śląskim. Najmniej badanych przedsiębiorstw było zarejestrowanych w województwie opolskim – tylko 17 podmiotów. Generalnie struktura próby odzwierciedla liczebność przedsiębiorstw w poszczególnych województwach.

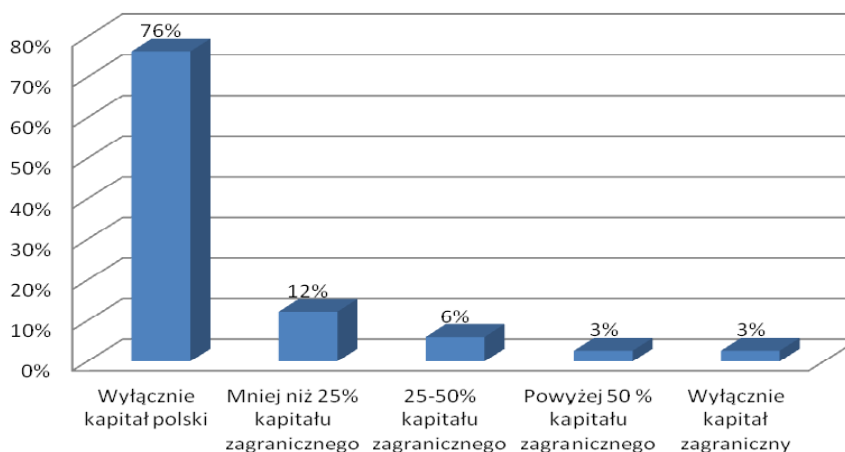
⁶ Do badań wykorzystano wersję kwestionariusza zaadaptowaną wcześniej dla celów badawczych innowacyjności przez M. Pichlak [2012, s. 310].

⁷ Badania zlecono Centrum Badań i Ekspertyz przy Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

Struktura przedsiębiorstw według rodzaju prowadzonej działalności przedstawia się następująco:

- produkcyjna – 47 przedsiębiorstw (15,6%),
- handlowa – 74 przedsiębiorstwa (24,6%),
- usługowa – 107 przedsiębiorstw (35,5%),
- mieszana – 73 przedsiębiorstwa (24,3%).

Jeśli idzie o strukturę własnościową badanych podmiotów, przeważają przedsiębiorstwa ze 100% udziałem kapitału krajowego (76% ogółu podmiotów); tylko w 6% przedsiębiorstw, udział kapitału zagranicznego przekroczył granicę 50%. Szczegółową strukturę przedsiębiorstw według struktury własnościowej zaprezentowano na rysunku 2.



Rys. 2. Struktura własnościowa badanych przedsiębiorstw

Z kolei struktura badanych przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych pracowników przedstawia się następująco:

- 10-49 pracowników – 51,8% przedsiębiorstw,
- 50-100 pracowników – 28,2% przedsiębiorstw,
- 101-249 pracowników⁸ – 6,3% przedsiębiorstw,
- powyżej 250 pracowników – 13,6% przedsiębiorstw.

Wśród przedsiębiorstw – według okresu istnienia – najwięcej jest (blisko 64%) podmiotów funkcjonujących na rynku powyżej 11 lat. Ponad 23% przedsiębiorstw funkcjonuje na rynku od 6-10 lat. Pozostałe przedsiębiorstwa funkcjonują na rynku nie dłużej niż 5 lat (39 podmiotów co stanowi 13% badanej próby).

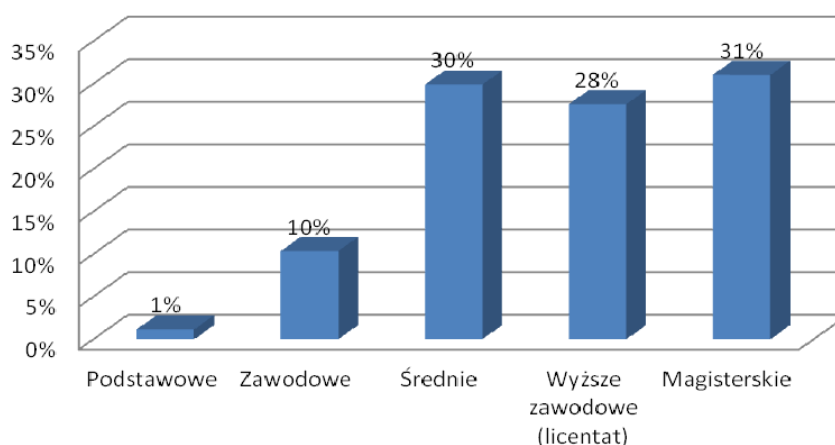
⁸ Kategorię średnich przedsiębiorstw podzielono na dwie podkategorie.

4. Cechy menedżerów najwyższego szczebla

Wśród czynników wewnętrznych wpływających na innowacje zarządcze, które uwzględniono w modelu, znalazły się: wykształcenie kadry zarządzającej, wiek oraz staż na stanowisku kierowniczym.

Wśród przedsiębiorstw można wyróżnić 87 podmiotów, w których występuje zarząd jednoosobowy (co stanowi 29% ogółu firm). W pozostałych 71% przedsiębiorstw (214 podmiotów) zarząd jest wieloosobowy.

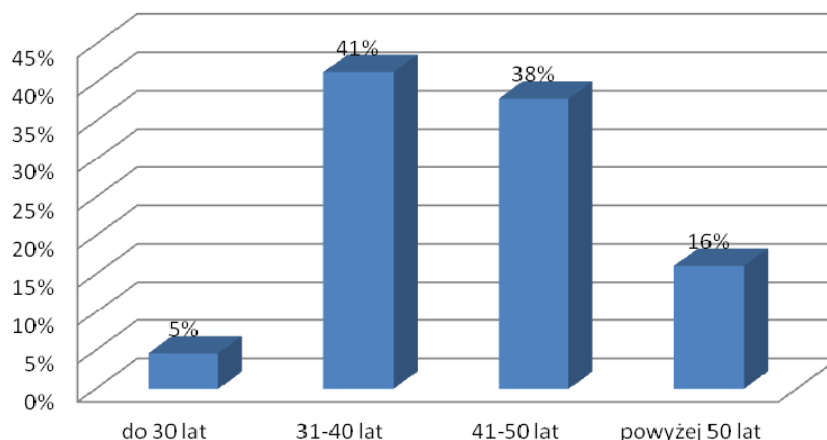
W przypadku przedsiębiorstw, w których zarząd jest jednoosobowy, dominują te z menedżerami posiadającymi wykształcenie wyższe (na poziomie licencjatu i/lub magisterskim). Szczegółową strukturę wykształcenia osób zarządzających jednoosobowo firmą prezentuje rysunek 3.



Rys. 3. Poziom wykształcenia osób w zarządzie jednoosobowym

Kolejnym kryterium pozwalającym różnicować przedsiębiorstwa z zarządem jednoosobowym jest wiek. Zdecydowana większość (blisko 80%) zarządzających jednososobowo to menedżerowie w wieku 31-50 lat. Szczegółową strukturę przedsiębiorstw według wieku ich zarządzających zaprezentowano na rys. 4.

W przypadku stażu pracy wśród osób samodzielnie zarządzających przedsiębiorstwem dominuje duże, ponad 10-letnie doświadczenie (49% tej kategorii firm). W pozostałych 43% przedsiębiorstwach staż pracy wynosi od 4 do 9 lat. Tylko w 7 podmiotach, w których występuje zarząd jednoosobowy, osoby zarządzające nie pracują dłużej na stanowisku niż 3 lata.



Rys. 4. Struktura przedsiębiorstw według wieku osób zarządzających w podmiotach z zarządem jednoosobowym

Drugą kategorię przedsiębiorstw wyodrębnionych w badaniach stanowią podmioty z zarządem wieloosobowym, do której zaliczono 214 firmy (71% podmiotów).

W przypadku wykształcenia członków zarządu w tej kategorii przedsiębiorstw dominują podmioty, w których wszyscy członkowie posiadają wykształcenie wyższe na poziomie licencyjnym i magisterskim (42,5% z 214 przedsiębiorstw). W 50 przedsiębiorstwach (co stanowi 24%) poziom wykształcenia jest zróżnicowany, ale przeważa wykształcenie wyższe na poziomie magisterskim lub licencyjnym. W 28 (13%) przedsiębiorstwach również poziom wykształcenia został określony jako znacznie zróżnicowany, w których połowa osób posiada wykształcenie wyższe. Na brak pełnej wiedzy w tym zakresie powołało się 45 osób indagowanych.

Kolejnym kryterium pozwalającym scharakteryzować przedsiębiorstwa z zarządem wieloosobowym jest wiek członków zarządu. W największym odsetku przedsiębiorstw (38%) średnia wieku osób zarządzających waha się w granicach 41-50 lat. Najmniej jest firm (3%), w których większość osób zarządzających nie ukończyła 30 roku życia. W 11% badanych podmiotów z zarządem wieloosobowym respondenci stwierdzili, iż nie posiadają pełnej wiedzy na ten temat.

Ostatnim kryterium podziału przedsiębiorstw z zarządem wieloosobowym (podobnie jak w przypadku podmiotów zarządzanych jednoosobowo) jest staż członków zarządu. Stwierdzono, że w 36% przedsiębiorstw większość członków zarządu pełni tę funkcję co najmniej przez 10 lat. W 59 firmach (28% podmiotów) doświadczenie większości członków zarządu waha się od 4 do 9 lat, a tylko w 12 firmach (co stanowi 6% tych podmiotów) większość członków zarządu

pełni tę funkcję nie dłużej niż 3 lata. Szczegółową strukturę przedsiębiorstw według kryterium stażu pracy członków zarządu zaprezentowano w tab. 3.

Tabela 3. Struktura przedsiębiorstw ze względu na staż członków zarządu w podmiotach z zarządem wieloosobowym

Staż pracy członków zarządu	Liczba przedsiębiorstw	Udział (%)
większość członków zarządu pełni tę funkcję poniżej 3 lat	12	6%
większość członków zarządu pełni tę funkcję od 4 do 9 lat	59	28%
większość członków zarządu pełni tę funkcję powyżej 10 lat	78	36%
staż pracy członków najwyższego kierownictwa jest silnie zróżnicowany	32	15%
brak wiedzy na ten temat	33	15%
SUMA	214	100%

5. Zakres wdrożonych innowacji zarządczych w badanych przedsiębiorstwach

W pierwszym etapie prowadzonych analiz statystycznych miało miejsce sprawdzenie rzetelności stosowanego narzędzia. Na tym etapie wykorzystano analizę zgodności wewnętrznej z wykorzystaniem testu alfa Cronbacha oraz analizę czynnikową. Na podstawie uzyskanych wyników zdecydowano o usunięciu 2 pytań z wymiaru 4 (nr 14 i 15), które wykazały niedopasowanie do założonego modelu. W tabeli 4 zaprezentowano wartości współczynnika alfa Cronbacha dla pięciu wymiarów innowacji zarządczych.

Tabela 4. Wartości współczynnika alfa Cronbacha dla poszczególnych wymiarów IZ

	Wymiar 1	Wymiar 2	Wymiar 3	Wymiar 4	Wymiar 5
alfa Cronbacha	0,83	0,87	0,79	0,82	0,77

Z kolei w tabeli 5 przedstawiono zbiorcze zestawienie wyników pomiaru innowacji zarządczych, czyli średnie arytmetyczne uzyskane w ocenie poszczególnych wymiarów oraz wartości odchylenia standardowego. Zgodnie z zastosowaną skalą 7-stopniową w badanych przedsiębiorstwach najwyżej oceniono wymiar strategiczny i więzi międzyorganizacyjnych (4,7). Najniżej oceniono wymiar metod/praktyk motywowania i rozwoju pracowników (4,26). Ze szczególnej analizy wynika, iż najwyżej spośród innowacji zarządczych o charakterze strategicznym oceniono głębokie zmiany w strategii konkurencji oraz w strategii rozwoju firmy, a także w sposobach monitorowania otoczenia.

Tabela 5. Wymiary innowacji zarządczych – wyniki badań

Wymiary innowacji zarządczych	Średnia ocena	Odchylenie standardowe
WYMIAR STRATEGICZNY	4,7	1,62
Obszar I: W ostatnich 3 latach w naszej firmie wprowadziliśmy istotne zmiany		
1. W strategii konkurencji, orientując ją na szukanie nowych rynków i/lub otwieranie nowych przestrzeni rynkowych	4,87	1,6
2. W strategii rozwoju firmy, tak aby innowacje stały się ważnym/głównym źródłem przewagi konkurencyjnej	4,87	1,54
3. W sposobach monitorowania otoczenia, aby wykrywać szanse na opracowanie (i/lub zaadaptowanie) innowacji (produktowych, technologicznych, marketingowych)	4,86	1,48
4. Nowe metody/systemy zarządzania ułatwiające wdrażanie strategii (takie jak np. Strategiczna Karta Wyników, TQM)	4,19	1,75
WYMIAR ORGANIZACYJNY	4,61	1,69
Obszar II: W ostatnich 3 latach w naszej firmie wprowadziliśmy		
5. Istotne/głębokie zmiany w zasadach działania i procedurach	4,6	1,71
6. Zmiany w zakresie zadań i obowiązków naszych pracowników i sposobach koordynacji zadań	4,76	1,65
7. Nowe rozwiązania o charakterze organizacyjnym w systemie komunikowania się w działach (oddziałach, filiach) i pomiędzy nimi	4,61	1,69
8. Nowe formy struktury organizacyjnej, nowe oddziały/działy/stanowiska	4,46	1,82
WYMIAR METOD I PRAKTYK MOTYWOWANIA I ROZWOJU PRACOWNIKÓW	4,26	1,73
Obszar III: Wprowadziliśmy w naszym przedsiębiorstwie całkowicie nowe lub znacząco zmodyfikowane		
9. Systemy wynagrodzeń zorientowane na zachowania innowacyjne pracowników i wzrost ich efektywności	4,12	1,82
10. Systemy/metody planowania zadań i kontroli wyników pracowników/ zespołów	4,36	1,71
11. Praktyki/programy służące rozwojowi zasobów ludzkich (np. system awansowania, szkoleń, mentoring, coaching)	4,31	1,79
WYMIAR WIĘZI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH	4,7	1,65
Obszar IV: w ostatnich 3 latach w naszym przedsiębiorstwie stworzyliśmy		
12. Unikalne w swej formie więzi z klientami, aby rozpoznać ich potrzeby, szybciej na nie reagować i zachować ich lojalność	4,7	1,7
13. Nowe formy współpracy z dostawcami, aby usprawnić działalność operacyjną, opracować nowe technologie itp.	4,7	1,62
WYMIAR TECHNOLOGII INFORMACYJNYCH	4,43	1,69
Obszar V: W naszej organizacji w ostatnich 3 latach wdrożyliśmy nowe lub w istotnym zakresie zmodyfikowaliśmy		
16. Systemy informatyczne wspomagające podejmowanie decyzji menedżerskich	4,36	1,7
17. Systemy informatyczne i inne narzędzia lub praktyki w celu pozyskiwania, gromadzenia informacji i wiedzy oraz ich rozpowszechniania wśród pracowników (takie jak np. intranet, bazy wiedzy)	4,5	1,68

Na podstawie wartości odchylenia standardowego można stwierdzić zróżnicowanie odpowiedzi oceniających poziom innowacji zarządczych (odchylenie zawiera się w przedziałach 1,48-1,82). Aczkolwiek we wszystkich wymiarach innowacyjnego zarządzania mediana osiągnęła wartość 5, a z dalszej szczegółowej analizy wynika, że połowa respondentów oceniła poszczególne wymiary innowacyjnego zarządzania w przedziale 4-6 punktów.

6. Analiza zależności pomiędzy uwarunkowaniami wewnętrznymi a wymiarami innowacyjnego zarządzania

W celu zbadania zależności pomiędzy wymiarami innowacyjnego zarządzania a determinantami wewnętrznymi posłużono się nieparametryczną analizą wariancji (testem Kruskala–Wallisa). Na podstawie przeprowadzonej analizy statystycznej stwierdzono, iż zależności pomiędzy determinantami wewnętrznymi, takimi jak charakterystyki profilu przedsiębiorstwa czy cechy kadry zarządzającej, a wymiarami innowacyjnego zarządzania nie występują wcale lub są słabe. Na potwierdzenie powyższego wniosku przytoczono wybrane przykłady badanych zależności – w pierwszej kolejności – pomiędzy rodzajem działalności a wymiarami zarządzania innowacyjnego. Dla żadnego wymiaru nie stwierdzono zależności statystycznie istotnych. Wartości statystyki chi-kwadrat oraz statystyki p przedstawiono w tab. 6.

Tabela 6. Zależności pomiędzy wymiarami innowacyjnego zarządzania a rodzajem działalności

	Wymiar strategiczny	Wymiar organizacyjny	Wymiar metod i praktyk motywowania i rozwoju pracowników	Wymiar więzi międzyorganizacyjnych	Wymiar technologii informacyjnych
Chi-kwadrat	1,514	0,278	3,016	0,174	0,799
df	3	3	3	3	3
p	0,679	0,964	0,389	0,982	0,850

W przypadku zależności pomiędzy pozostałymi czynnikami wewnętrznymi, tzn. cechami menedżerów a wymiarami zarządzania innowacyjnego, także nie stwierdzono zależności statystycznych lub są one bardzo słabe. W tab. 7 zaprezentowano współczynniki korelacji pomiędzy wymiarami innowacyjnego zarządzania a stażem pracy kadry zarządzającej w zarządzie wieloosobowym. Wartość statystyki p wskazuje na brak zależności pomiędzy stażem pracy menedżerów a wymiarami zarządzania innowacyjnego.

Tabela 7. Zależności pomiędzy stażem pracy w zarządzie wieloosobowym a wymiarami zarządzania innowacyjnego

	Wymiar strategiczny	Wymiar organizacyjny	Wymiar metod i praktyk motywowania i rozwoju pracowników	Wymiar więzi międzyorganizacyjnych	Wymiar technologii informacyjnych
Chi-kwadrat	7,137	3,986	3,618	2,729	3,221
df	4	4	4	4	4
p	0,129	0,408	0,460	0,604	0,522

Ze względu na małą istotność statystyczną badanych zależności pozostałe wyniki analiz pominięto w niniejszym opracowaniu.

7. Analiza zależności pomiędzy uwarunkowaniami zewnętrznymi a wymiarami innowacyjnego zarządzania

W celu określenia tych zależności poddano analizie 3 wymiary otoczenia: zmienność otoczenia, wrogość otoczenia i złożoność otoczenia. I tak w 7-stopniowej skali wymiar zmienności oceniono na poziomie 4,1 (średnia ocen). Wśród szczegółowych ocen, które wpłynęły na wysokość tej wartości można dostrzec relatywnie wyższy poziom czynnika w postaci liczby innowacji produktowych i procesowych oferowanych przez głównych konkurentów. Na zbliżonym poziomie oceniono stopień przewidywalności zachowań głównych konkurentów oraz klientów.

W przypadku wymiaru wrogości otoczenia (średnia ocen – 4,2) poziom tej oceny opisuje wpływ głównych konkurentów na zakres działań organizacji (w tym poprzez – ceny, dostawy, usługi, jakość itp.). W ocenie respondentów najsilniejszym czynnikiem otoczenia zewnętrznego wpływającym na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest złożoność otoczenia (ocena 4,57). Zdaniem respondentów różnorodność metod produkcyjnych i technik marketingowych niezbędna do realizacji potrzeb klientów, stosowana przez głównych konkurentów znaczenie wzrosła. Tabela 8 zawiera zbiorcze zestawienie wyników dotyczących oceny otoczenia przedsiębiorstwa

Tabela 8. Ocena otoczenia przedsiębiorstwa

Zmienność otoczenia 4,1		
1. Działania rynkowe głównych konkurentów stały się...		
dużo bardziej przewidywalne	3,96	dużo mniej przewidywalne
2. Gusty i preferencje klientów stały się...		
dużo bardziej przewidywalne	3,89	dużo mniej przewidywalne
3. Liczba innowacji dotyczących nowych procesów i nowych produktów (usług), w stosunku do głównych konkurentów		
znacznie spadła	4,45	znacznie wzrosła
Wrogość otoczenia 4,2		
5. Dynamika rozwoju sektora/branży stała się...		
dużo bardziej przewidywalna	3,98	dużo mniej przewidywalna
6. Działania rynkowe głównych konkurentów stały się...		
znacznie bardziej wrogie	4,08	znacznie mniej wrogie
7. Działania rynkowe głównych konkurentów wpływają na zakres działań organizacji (ceny, dostawy, usługi, jakość itp.)		
coraz słabiej	4,53	coraz mocniej
Złożoność otoczenia 4,57		
8. Różnorodność metod produkcyjnych i technik marketingowych niezbędna do realizacji potrzeb klientów w stosunku do głównych konkurentów...		
znacznie spadła	4,57	znacznie wzrosła

Następnie dokonano pomiaru zależności pomiędzy natężeniem innowacji zarządczych a cechami otoczenia. W przypadku badania zależności zmiennych otoczenia a wymiarami innowacyjnego zarządzania posłużono się współczynnikiem korelacji τ Kendalla. Jest to jeden z klasycznych współczynników korelacji stosowany w przypadku oceny podobieństwa uporządkowań zbioru odpowiedzi (zależności) dla zmiennych mierzonych na skali skokowej, uporządkowanej. Zbiorcze zestawienie wartości współczynnika korelacji τ Kendalla oraz wartości statystyki p zaprezentowano w tab. 9.

Tabela 9. Współczynniki korelacji pomiędzy zmiennymi otoczenia a wymiarami zarządzania innowacyjnego

Wymiary zarządzania innowacyjnego	Miara	Zmienność otoczenia	Wrogość otoczenia	Złożoność otoczenia
Wymiar strategiczny	τ Kendalla	0,120	0,140	0,230
	P	0,001	0,000	0,000
Wymiar organizacyjny	τ Kendalla	0,090	0,070	0,190
	P	0,026	0,058	0,000
Wymiar metod i praktyk motywowania i rozwoju pracowników	τ Kendalla	0,060	0,060	0,120
	P	0,102	0,137	0,001
Wymiar więzi międzyorganizacyjnych	τ Kendalla	0,110	0,030	0,130
	P	0,004	0,452	0,001
Wymiar technologii informacyjnych	τ Kendalla	0,060	0,100	0,190
	P	0,134	0,008	0,000

Na podstawie uzyskanych danych można zauważyć relatywnie słabe zależności, lecz większość z nich jest statystycznie istotna. Najsilniej na poziom innowacyjności menedżerskiej (we wszystkich wymiarach) wpływa złożoność otoczenia (wszystkie wartości współczynnika τ Kendalla powyżej 0,1; wartość statystyki $p < 0,001$). Ponadto wszystkie badane czynniki otoczenia zewnętrznego (zmienność, wrogość, złożoność) wpływają na wymiar strategiczny innowacyjności zarządzania. Można zatem wskazać na silną zależność świadczącą o wzroście innowacyjnych rozwiązań w zakresie strategii rozwoju firmy, w sposobach monitorowania otoczenia, jak również wprowadzaniu innowacyjnych metod zarządzania jako odpowiedź na turbulentne otoczenie. Najsłabszą zależność pomiędzy wymiarami innowacyjnego zarządzania a otoczeniem można zaobserwować w przypadku wpływu otoczenia na wymiar metod i praktyk motywowania i rozwoju pracowników. Wartości współczynników wskazują, iż wprowadzane zmiany w zakresie metod, praktyk motywowania i rozwoju pracowników mogą mieć związek głównie ze złożonością otoczenia.

8. Dyskusja i wnioski z badań

Z zaprezentowanego materiału empirycznego wynika, iż respondenci ocenili natężenie innowacji zarządczych na umiarkowanym poziomie – średnie ocen w poszczególnych wymiarach kształtowały się w przedziale: 4,26-4,7, a więc w żadnym z wymiarów nie przekroczyły wartości 5 (w skali 7-stopniowej). Wśród realizowanych innowacji zarządczych najwyżej oceniono wymiar strategiczny, tzn. wprowadzanie istotnych zmian w strategii rozwoju firmy, czy w orientowaniu strategii rozwoju na innowacje. Z kolei wymiar innowacyjnego zarządzania dotyczący motywowania i rozwoju pracowników został relatywnie najniżej oceniony w badanych przedsiębiorstwach. Badań dotyczących tego zagadnienia jest stosunkowo mało, gdyby jednak odnieść się do polskich badań prezentowanych w literaturze [Nowacki (red.), 2010] to obraz innowacyjności zarządzania jest tu zbliżony (choć ze względu na metodologię badań niemożliwy do bezpośredniego porównania). Przykładowo innowacje w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie „kursy, szkolenia, dokształcanie” deklarowało nieco ponad 31% firm, zaś w obszarze „motywowania, wynagrodzeń i premii” – tylko 16,6% podmiotów [Nowacki (red.), 2010, s. 111]. Podobnie w badaniach M. Pichlak poziom innowacyjności mierzony liczbą innowacji administracyjnych (które w pewnym zakresie mogą odzwierciedlać innowacje zarządcze) w porównaniu z liczbą innowacji technicznych okazał się znacząco niższy – niezależnie od przedmiotu działalności przedsiębiorstw [Pichlak, 2012, s. 177].

Wyniki badań potwierdzają jedynie zależności pomiędzy poziomem innowacji zarządczych a cechami otoczenia: spośród cech otoczenia zewnętrznego na innowacyjność zarządzania najmocniej wpływa jego złożoność, której odzwierciedleniem jest w szczególności wzrost różnorodności metod produkcyjnych i technik marketingowych niezbędnych do realizacji potrzeb klientów stosowanych przez głównych konkurentów. Należy jednak zauważyć, że oceny otoczenia – owych trzech wymiarów – okazały się niższe, aniżeli można by się spodziewać, w kontekście powszechnie głoszonych poglądów na temat narastającej turbulencji otoczenia.

Zaskakujące wyniki badań uzyskano w przypadku braku istotnych związków pomiędzy cechami kadry menedżerskiej a natężeniem innowacji zarządczych. Dotyczy to zarówno wykształcenia, wieku, jak i stażu na stanowisku kierowniczym. Podobnie analiza statystyczna nie potwierdza istnienia (istotnych statystycznie) związków pomiędzy składowymi profilu przedsiębiorstw (wielkość, wiek, rodzaj działalności i struktura kapitałowa), co można uznać za zaskakujące, generalnie bowiem w badaniach innowacyjności przedsiębiorstw – po pierwsze znajduje potwierdzenie zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstw

a ich poziomem innowacyjności [Pichlak, 2012; Kraśnicka i Ingram (red.), 2014]. Warto także wspomnieć o wynikach badań empirycznych I.G. Vaccaro, J.J.P. Jansen, F.A.J. van den Bosch i H.W. Volberda [2012]. Ich wyniki badań wskazują na bezpośredni związek stylów zarządzania z innowacjami zarządczymi przy czym zmienną moderującą tę relację jest wielkość organizacji [Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch i Volberda, 2012]. Po drugie, z niektórych badań wynika, że udział kapitału zagranicznego w przedsiębiorstwie pozytywnie wpływa na zachowania innowacyjne [Zduńczyk i Blenkinsopp, 2007].

Przedstawione wyniki badań nie są wolne od pewnych ograniczeń, które przede wszystkim wiążą się z autorską propozycją operacjonalizacji innowacji zarządczych i narzędzia pomiaru. Narzędzie to powstało w sytuacji braku zadowalających metod badania tego typu innowacji, ale z pewnością wymaga ono doskonalenia i dalszych badań, chociaż test alfa Cronbacha dopuszczał jego użycie.

Innym ograniczeniem badań jest fakt, że respondentami nie byli wyłącznie członkowie najwyższego kierownictwa, ale także niższego stopnia, co wynika z niechętnego stosunku wielu menedżerów do badań naukowych i odmowy uczestnictwa w nich. Ponadto badania ilościowe zawsze stwarzają wątpliwości co do głębokości wiedzy respondentów na temat badanych problemów, rzetelności odpowiedzi, co powinno skłaniać do kontynuowania badań jakościowych, aby pogłębić wiedzę na temat tego zjawiska. W ocenach respondentów zauważono także pewną skłonność do uśredniania ocen wymiarów innowacji zarządczych, a także otoczenia.

Podsumowanie

W przedstawionych w niniejszym artykule wynikach badań, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych, autorzy zastosowali stosunkowo rzadko prezentowane podejście, nie tylko w polskich badaniach, do zmian i doskonalenia zarządzania – jako innowacji, określanych mianem *management innovation*. Istotnym novum tych badań jest opracowanie koncepcji innowacji zarządczych stanowiących miarę innowacyjności kadry menedżerskiej przedsiębiorstw oraz opracowanie narzędzia badawczego do jej pomiaru. Uzyskane wyniki badań pozwoliły w pewnym zakresie wzbogacić wiedzę na temat innowacyjności menedżerskiej i dokonać weryfikacji narzędzia badawczego. Jednocześnie wyniki badań, ich niejednoznaczność, w szczególności brak związku pomiędzy cechami kadry menedżerskiej oraz profilem przedsiębiorstwa a innowacjami zarządczymi wyznaczają w naturalny sposób dalsze kierunki badań. Istotnym kierunkiem badań dotyczącym innowacji zarządczych wydaje się także poszukiwanie innych sposobów operacjonalizacji oraz doskonalenia narzędzia pomiaru innowacji zarządczych.

Literatura

- Arad S., Hanson M.A., Schneider R.J. (1997), *A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation*, „The Journal of Creative Behavior”, Vol. 31, No. 1, s. 42-58
- Bal-Woźniak T. (2012), *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, PWE, Warszawa.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. (2008), *Management innovation*, „Academy of Management Review”, Vol. 33, No 4, s. 825-845.
- Carmeli A., Schaubroeck J. (2007), *The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work*, „The Leadership Quarterly”, Vol. 18, s. 35-48.
- Crossan M., Apaydin M. (2010), *A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature*, „Journal of Management Studies”, No. 47(6), s. 1154-1191.
- Czekaj J. (2013), *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
- Damanpour F., Aravind D. (2011), *Managerial innovation: conceptions, processes and antecedents*, „Management and Organization Review”, Vol. 8, No. 2, s. 423-454.
- De Tienne D., Mallette P. (2012), *Antecedents and outcomes of innovation-oriented cultures*, „International Journal of Business and Management”, Vol. 7(18).
- Escribá-Esteve A., Sánchez-Peinado L., Sánchez-Peinado E. (2008), *Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship*, „International Small Business Journal”, Vol. 26, No. 4, s. 463-489.
- Goodman M., Dingli S. (2013), *Creativity and strategic innovation management*, Routledge, Taylor & Francis Group, London – New York.
- Hamel G. (2006), *The why, what and how of management innovation*, „Harvard Business Review”, Vol. 84, Iss. 2, s. 72-84.
- Hollen R.M.A., Bosch F.A.J. van den, Volberda H.W. (2013), *The role of management innovation in enabling technological process innovation: an inter-organizational perspective*, „European Management Review”, Vol. 10, Iss. 1, s. 35-50.
- Kraśnicka T., Głód W., Wronka-Pośpiech M. (2014), *Pojęcie, determinanty i znaczenie innowacji zarządczych (management innovation) – stan badań nad zjawiskiem* [w:] J. Brzóska, J Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług*, Organizacja i Zarządzanie, z. 73, Wydawnictwo Politechniki Gliwickiej, Gliwice.
- Kraśnicka T., Ingram T., red. (red.), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Miller D., Friesen P.H. (1983), *Strategy-making and environment: the third link*, „Strategic Management Journal”, July/September, Vol 4, (3), s. 221-235.
- Morawski M., Prudzienica M., (red) (2011), *Zarządzanie wiedzą w kreowaniu innowacji zarządczych*, Wydawnictwo Iniwersytetu Ekonimcznego, Wrocław.

- Mothe C., Nguyen-Thi T.U (2010), *The link between non-technological innovations and technological innovation*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 13, No. 3, s. 313-332.
- Nowacki R., red. (2010), *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. OECD/Wspólnoty Europejskie 2005. PARP Warszawa 2008.
- Shieh J.C., Wang I. (2010), *A study of the relationship between corporate core competence, management innovation and corporate culture*, „International Journal of Organizational Innovation”, Vol. 2, Iss. 3, s. 395-411.
- Stabryła A., red. (2009), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa.
- Vaccaro I.G., Jansen J.J.P., Bosch F.A.J. van den, Volberda H.V. (2012), *Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size*, „Journal of Management Studies” January, Vol. 49, No. 1, s. 28-51.
- Vijande M.L.S. i Gonzalez L.I.A. (2007), *Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: the moderating role of market turbulence*, „Technovation”, Vol. 27, No. 9, s. 514-532.
- Volberda H.W., Bosch F.A.J. van den, Heij C.V. (2013), *Management innovation: management as fertile ground for innovation*, „European Management Review”, Vol. 10, Iss. 1, s. 1-15.
- Walker R.M., Damanpour F., Devece C.A. (2011), *Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, Vol. 21, No. 2, s. 367-386.
- Witczak H. (2008), *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zastempowski M. (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Zduńczyk K., Blenkinsopp J. (2007), *Do organizational factors support creativity and innovation in Polish firms?* „European Journal of Innovation Management”, Vol. 10, Iss. 1, s. 25-40.
- Zimniewicz K. (2014), *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza krytyczna*, PWE, Warszawa.

**LEVEL OF THE INNOVATIVENESS OF TOP MANAGEMENT
IN POLISH ENTERPRISES**

Summary: The aim of the articles is to present a study on the level of management innovation measured by implementing of a management practice, process, or structure that is new to the adopting enterprises. The paper presents the results of studies showing the impact of selected internal and external factors for this type of innovation.

Keywords: innovativeness, management innovation, determinants of management innovation.