

**Stefan Lachiewicz**

Politechnika Łódzka

# **INNOWACJE ORGANIZACYJNE W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

## **Wprowadzenie**

Przez długi okres w środowiskach zawodowych związanych z innowacjami panowało przekonanie, że pierwszoplanowe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa mają innowacje w sferze techniki i technologii. Natomiast innowacje organizacyjne traktowano jako pewien dodatkowy element lub też jako rozwiązania zapewniające adaptację innowacji techniczno-technologicznych w przedsiębiorstwie.

W ostatnich latach to podejście zmieniło się i innowacje w sferze struktur organizacyjnych, organizacji stanowisk pracy czy też powiązań organizacyjnych z otoczeniem przedsiębiorstwa traktuje się także jako istotne źródło wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dotyczy to także w dużym stopniu firm z sektora MŚP, które w kategorii niskonakładowych innowacji organizacyjnych mogą dostrzegać ważne możliwości i szanse na rozwój.

Celem opracowania jest przedstawienie roli i form innowacji organizacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Ocenę znaczenia i skali innowacji tego typu przeprowadzono na podstawie badań zrealizowanych w przedsiębiorstwach sektora MŚP z regionu łódzkiego.

## **1. Istota i rodzaje innowacji organizacyjnych**

Podejście do źródeł, roli i uwarunkowań innowacji uległo znacznej ewolucji, począwszy od nurtu klasycznego (J. Schumpeter, F. Knight, P.F. Drucker i inni), a kończąc na czasach współczesnych. W ostatnich dziesięcioleciach zmieniają się także typologie innowacji oraz kryteria ich klasyfikowania, np. w czasach współczesnych duże znaczenie przypisuje się tzw. innowacjom otwartym czy też innowacjom społecznym.

Zmierzając do określenia istoty innowacji organizacyjnych należy przypomnieć często przyjmowany podział, który wyodrębnia z uwagi na kryterium przedmiotowe: innowacje produktowe, innowacje procesowe (technologiczne), innowacje marketingowe i innowacje organizacyjne, przy czym te ostatnie są definiowane jako „[...] zastosowanie nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsc pracy lub relacji ze środowiskiem zewnętrznym”<sup>1</sup>. Występują więc tu trzy główne kategorie takich innowacji, które dotyczą ogólnej organizacji przedsiębiorstwa, organizacji stanowisk pracy oraz organizacji kontaktów z partnerami biznesowymi. Przykładem innowacji organizacyjnej jest, zdaniem J. Baruka<sup>2</sup> outsourcing i subkontraktowanie działań mających istotny wpływ na sprawność przebiegu pozostałych działań w firmie. Zazwyczaj przyjmuje się także, że chodzi o takie zmiany i usprawnienia, które zostały wdrożone w danym przedsiębiorstwie po raz pierwszy.

W wielu opracowaniach używa się zamiennie określenia „innowacje lub zmiany strukturalne”. Z. Mikołajczyk zalicza do tej kategorii działania w kierunku odchodzenia od struktur hierarchicznych na rzecz uelastyczenia relacji organizacyjnych, w tym spłaszczenie struktur organizacyjnych, wprowadzenie organizacji zadaniowej i macierzowej, zmniejszanie stopnia sformalizowania w przedsiębiorstwach i inne przedsięwzięcia<sup>3</sup>.

Bardzo szczegółowe ujęcie klasyfikacyjne, które może być wykorzystane do analizy innowacji organizacyjnych zaprezentował J. Czekaj. Autor ten określa swój podział jako zakres przedmiotowy doskonalenia systemu zarządzania z perspektywy organizatoryki (tabela 1).

Tabela 1

Przykłady innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwach

Kategorie innowacji	Zasobowe obszary zarządzania	
	Zasoby ludzkie	Zasoby informacyjne
1	2	3
Styczne (strukturalne)	Zakresy czynności Profile kompetencyjne stanowisk pracy Taryfikatory kwalifikacyjne System rekrutacji i selekcji kadr System organizacji czasu pracy Formy zatrudnienia System ocen pracowniczych System płac	Potrzeby informacyjne Zasoby informacyjne Nośniki informacji Układ informacyjny Struktura teleinformatyczna

<sup>1</sup> Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD/Eurostat 2005, s. 46.

<sup>2</sup> J. Baruk: Wiedza w procesach innowacyjnych. W: Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach. Red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 51.

<sup>3</sup> Z. Mikołajczyk: Zarządzanie procesem zmian w organizacjach. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańtego, Katowice 2002, s. 19.

cd. tabeli 1

1	2	3
Dynamiczne (procesowe)	Podział pracy Rozmieszczenie zadań, uprawnień i odpowiedzialności Etatyżacja Taryfikacja pracy Procesy rozwoju zawodowego Procedury awansu stanowiskowego i płacowego	Procesy informacyjne Procesy komunikacyjne Więzi informacyjno – komunikacyjne Sieci informacyjno - komunikacyjne

Źródło: Opracowano na podstawie: J. Czekaj: Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania. Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013, s. 30.

W powyższym zestawieniu dominują innowacje o charakterze wewnątrzorganizacyjnym, szczególnie w obszarze zasobów ludzkich. Duże znaczenie mają także – jak już stwierdzono wyżej – innowacje w zakresie relacji zewnętrznych. Wiąże się one ze zjawiskiem odchodzenia od formuły przedsiębiorstwa autonomicznego w stronę organizacji otwartej (pozbawionej granic) o elastycznych relacjach z otoczeniem<sup>4</sup>.

Takie przedsięwzięcia związane z przekraczaniem granic przedsiębiorstwa, jak fuzje, outsourcing, tworzenie sieci organizacyjnych oraz klastrów to przykłady innowacji organizacyjnych w aspekcie relacji zewnętrznych.

Podsumowując powyższe rozważania można więc wyróżnić trzy główne kategorie innowacji organizacyjnych, a mianowicie:

1. Innowacje w sferze organizacji stanowisk pracy, w tym zwłaszcza dotyczące nowych zadań, uprawnień i odpowiedzialności zmian w czasie pracy i w systemie obowiązujących norm i standardów pracy, w dziedzinie jakości pracy, obsługi administracyjnej i logistycznej, wyposażenia organizacyjnego i ergonomicznego oraz w systemie szkoleń i rozwoju zawodowego.

2. Innowacje strukturalne, związane ze sferą struktury organizacyjnej oraz reguł organizacji ogólnej, np. dotyczące podziału obowiązków pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, łączenia, podziału i tworzenia nowych komórek organizacyjnych, zmian w dziedzinie przepływu informacji i podejmowania decyzji (np. decentralizacja zarządzania).

3. Innowacje dotyczące relacji organizacyjnych z otoczeniem, czyli związane z procesami fuzji i przejęć, outsourcingu i joint ventures, powiązań sieciowych oraz kooperacyjnych i innych zmian tego typu.

<sup>4</sup> F.M. Santos, K.M. Eisenhardt: Organizational Boundaries and Theories of Organization. „Organization Science” 2005, Vol. 16, No. 7, s. 491.

Rozumiane w ten sposób innowacje organizacyjne pełnią także ważną rolę w małych i średnich przedsiębiorstwach. Są one bowiem – obok innowacji produktowych i technologicznych – ważnym źródłem wzrostu efektywności funkcjonowania takich przedsiębiorstw. Ich zaletą jest również to, że nie wymagają dużych nakładów inwestycyjnych na wdrożenie i dość szybko przynoszą efekty.

## **2. Ocena wykorzystania i efektów innowacji organizacyjnych w sektorze MŚP (na podstawie badań w regionie łódzkim)**

Problematyka innowacji organizacyjnych była elementem obszernych badań realizowanych przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej w latach 2012-2013<sup>5</sup>. Dotyczyły one przede wszystkim przedsiębiorczości technologicznej w małych i średnich firmach, ale wątek innowacji organizacyjnych pojawiał się także często w ich ramach jako element szeroko rozumianej przedsiębiorczości. Badania były prowadzone na terenie województwa łódzkiego za pomocą kilku metod, ale zasadniczą ich część stanowiły badania ankietowe (40 pytań), którymi objęto 300 przedsiębiorstw. W grupie badanych firm było 67% przedsiębiorstw małych (o zatrudnieniu od 10 do 49 osób) oraz 33% przedsiębiorstw średnich (o zatrudnieniu 50-249 pracowników). Były to przede wszystkim firmy usługowe, produkcyjne i handlowe. Jeżeli chodzi o formę organizacyjno-prawną to około 60% spośród nich stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, a pozostała część to spółki handlowe oraz cywilne i spółdzielnie. 58% badanych przedsiębiorstw funkcjonowało w sferze gospodarki powyżej 10 lat, 30% przez okres 5 do 10 lat, a pozostałe przez okres krótszy niż 5 lat.

Analiza odpowiedzi respondentów na pytania, które dotyczyły bezpośrednio lub pośrednio innowacji o organizacyjnym charakterze wskazuje przede wszystkim na to, że w małych i średnich przedsiębiorstwach – spośród trzech wymienionych wyżej kategorii – najczęściej występują innowacje dotyczące relacji organizacyjnych z otoczeniem. Małą skalę innowacji w sferze organizacji stanowisk pracy można tłumaczyć tym, że wiele małych i średnich firm – zwłaszcza o krótszym okresie działalności – koncentruje się przede wszystkim na innowacjach produktowych oraz techniczno-technologicznych. Przyjmuje się, że to one dają znaczące rezultaty w podnoszeniu efektywności pracy, a innowacje organizacyjne pełnią tu rolę uzupełniającą, sprzyjającą adaptacji innowacji techniczno-technologicznych.

---

<sup>5</sup> Badania te były realizowane przez zespół w składzie: S. Flaszewska, M. Kurowska, S. Lachiewicz (kierownik), M. Matejun, S. Mosińska, K. Szymańska i A. Walecka w ramach projektu badawczego nr N N115364839.

Do głównych barier rozwoju o charakterze techniczno-technologicznym respondentów (właściciele i menedżerowie sektora MSP) zaliczyli: przestarzały park maszynowy, stare technologie, niedostateczną bazę lokalową i problemy z zaopatrzeniem oraz transportem i w tych obszarach deklarują oni przede wszystkim swoje potrzeby innowacyjne. Około 50% respondentów z firm objętych badaniami deklaruje brak nowoczesnych, innowacyjnych rozwiązań w tych obszarach, a 45% określa swój poziom w tej sferze jako ograniczony stopień wdrażania innowacji.

Drugą przyczyną mniejszego zaangażowania przedsiębiorstw w sferze innowacji dotyczących organizacji stanowisk pracy wiąże się z tym, że w badanej zbiorowości firm dominują przedsiębiorstwa z sektorów usługowych i handlowych, w których może być niższa potrzeba wdrażania takich innowacji. Zapotrzebowanie na innowacje usprawniające organizację i układ stanowisk pracy, rozkład materiałów i urządzeń, dostawy półproduktów i harmonizację ciągłości określonych procesów występuje jednak w większym stopniu w branżach produkcyjnych, budowlanych czy logistycznych z uwagi na seryjność działań wytwórczych, duży poziom specjalizacji oraz standaryzacji stanowisk pracy i ściśle powiązania kooperacyjne. Dotyczy to szczególnie większych przedsiębiorstw produkcyjnych czy budowlanych, w których efekty takich usprawnień na stanowiskach pracy są powiększone przez dużą liczebność takich stanowisk czy zespołów produkcyjnych.

Większą nieco rangę przypisuje się w wypowiedziach respondentów innowacjom strukturalnym, dotyczącym organizacji całej firmy, a przede wszystkim struktury organizacyjnej. Jest to zwłaszcza dostrzegane w przedsiębiorstwach średniej wielkości (o zatrudnieniu 50-249 pracowników). Należy przy tym stwierdzić, że mniejsze zatrudnienie, dążenie do ograniczenia liczby stanowisk kierowniczych i jednostek organizacyjnych oraz szczebli zarządzania w przedsiębiorstwie powodują, że organizacja wewnętrzna małych i średnich firm wykazuje duże różnice w stosunku do dużych przedsiębiorstw. W tabeli 2 przedstawiono porównanie, wskazujące na te różnice.

Tabela 2

Porównanie cech organizacji przedsiębiorstw dużych oraz firm z sektora MŚP

Cechy organizacji	Małe i średnie przedsiębiorstwa	Duże przedsiębiorstwa
Rodzaj struktury organizacyjnej	Najczęściej funkcjonalna	Zróznicowana
Droga przekazywania informacji	Krótką, bezpośrednią	Sformalizowana, długa
Przekazywanie wskazówek i kontrola poleceń	Poprzez bezpośredni kontakt osobowy	Sformalizowany system przekazywania wskazówek i kontroli poleceń
Przekazywanie uprawnień kierowniczych	W ograniczonym stopniu	W szerokim zakresie
Stopień formalizacji zadań	Niski	Wysoki
Elastyczność struktury organizacyjnej	Wysoka	Niska

Źródło: K. Poznańska, M. Schulte-Zurhausen: Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw. „Przeгляд Organizacji” 1994, nr 2, s. 26-27.

Proste rozwiązania strukturalne w małych i średnich firmach, dominująca rola właściciela-menedżera, mało skomplikowane systemy informacyjne, ograniczone możliwości decentralizacji zarządzania i inne cechy powodują, że wdrażanie innowacji organizacyjnych o charakterze strukturalnym dokonuje się tutaj na mniejszą skalę niż w dużych organizacjach gospodarczych.

Wskazują na to po części wyniki badań przeprowadzonych w regionie łódzkim, z których wynika, że respondenci dostrzegają potrzebę działań innowacyjnych przede wszystkim w obszarach związanych z usprawnieniem procesów obsługi klientów i dystrybucji (organizacja nowych stanowisk pracy i działów sprzedaży), ze wzrostem kompetencji personelu w różnych dziedzinach (organizacja szkoleń i działań w sferze pozyskiwania wiedzy) oraz z innowacjami w zakresie obiegu informacji.

Ten ostatni obszar usprawnień był szczególnie podkreślany przez respondentów, a zmiany ich zdaniem powinny przede wszystkim dotyczyć następujących spraw:

- obniżenia kosztów pozyskiwania informacji (30% wskazań),
- wydłużenia możliwości czasowych na poszukiwanie i obróbkę informacji (24% wskazań),
- ograniczenia skali dezinformacji w firmie (fałszywe informacje, błędy w treści tych informacji) – 19% wskazań,
- poprawy sytuacji kadrowej (nowi pracownicy, wzrost umiejętności) na stanowiskach odpowiedzialnych za wyszukiwanie i obróbkę informacji (18% wskazań).

Głównym obszarem innowacji organizacyjnych wskazywanych przez respondentów z sektora MŚP są relacje z partnerami biznesowymi. Dotyczą one zarówno kontaktów o typowo biznesowym charakterze (dostawcy, klienci, konkurenci sektorowi), jak i z otoczeniem około-biznesowym, czyli z ośrodkami naukowo-badawczymi, z tzw. aniołami biznesu i całą sferą wspierania sektora MŚP oraz z jednostkami samorządowymi, z bankami i innymi organizacjami.

Do najczęściej wskazywanych rozwiązań szczegółowych należy w tym obszarze zaliczyć:

- realizację wspólnych projektów (kontraktów, zleceń) przez grupę małych i średnich firm,
- tworzenie różnych form organizacji sieciowej,
- outsourcing (powierzenie pewnych obszarów działalności partnerom zewnętrznym),
- tworzenie wspólnych przedsięwzięć opartych na powiązaniach kapitałowych (np. konsorcjum, forma holdingowa),
- udział w inicjatywach klastrowych i inne rozwiązania.

W odniesieniu do jednostek okołobiznesowych występują tutaj zazwyczaj różne formy organizacyjne powstające na tle kontaktów z jednostkami naukowymi oraz instytucjami ze sfery badań, rozwoju i wspierania określonych przedsięwzięć innowacyjnych (np. tworzenie firm o charakterze spin off czy tzw. spółek akademickich lub typu start up). Na przykład 49% badanych wskazało na wspólne przedsięwzięcia z instytucjami sektora firmowego, 30% na różne formy działań kooperacyjnych z konkurentami i 19% na przedsięwzięcia partnerskie z instytucjami państwowymi oraz samorządowymi. Jeżeli chodzi o uczelnie i inne jednostki naukowo-badawcze, to tutaj kontakty najczęściej dotyczą zakupu nowych technologii, produktów lub licencji, udziału w konferencjach lub seminariach naukowo-badawczych oraz zlecenia przeprowadzenia określonych badań, prac laboratoryjnych czy audytów technicznych.

Ta sfera relacji organizacyjnych z partnerami zewnętrznymi jest oceniana jako najbardziej istotna, najczęściej występująca oraz przynosząca najwięcej efektów. Stąd też podejmowanie innowacji organizacyjnych poprawiających te relacje lub też tworzących nowe ich odmiany jest najbardziej istotne w ocenach przedstawicieli sektora MŚP.

Należy także podkreślić, że skłonność poszczególnych przedsiębiorstw do wdrażania i adoptowania innowacji, w tym analizowanych w tym opracowaniu innowacji organizacyjnych różnego typu, jest zależne od różnych uwarunkowań i parametrów charakteryzujących badane firmy z sektora MŚP. Przede wszystkim widoczna jest tu zależność od sektora i przedmiotu działalności firmy oraz jej nowoczesności. W badaniach wyodrębniono – zwłaszcza w odniesieniu do firm produkcyjnych – podział na przedsiębiorstwa o tradycyjnych technologiach (82%) oraz o zaawansowanych technologiach (informatyczne, telekomunikacyjne, elektroniczne i inne), których w analizowanej zbiorowości było 18%. Opierając się na zastosowanych miernikach oceny można przyjąć, że małe i średnie przedsiębiorstwa z sektora zaawansowanych technologii wykazują większą skłonność do innowacyjności, w tym także w sferze przedsięwzięć organizacyjnych. Pewne zależności można także zauważyć w odniesieniu do dojrzałości (wieku) przedsiębiorstwa oraz jego wielkości i charakteru otoczenia, w jakim funkcjonuje. Przedsiębiorstwa działające w wysoko konkurencyjnym otoczeniu, bardziej złożone organizacyjnie (większe i posiadające rozbudowaną strukturę organizacyjną) oraz znajdujące się w kryzysowych fazach cyklu życia częściej wprowadzają innowacje organizacyjne, zwłaszcza w kategorii organizowania relacji z partnerami zewnętrznymi.

## Podsumowanie

Innowacje organizacyjne polegające na progresywnych zmianach w organizacji stanowisk pracy oraz w sferze struktur organizacyjnych i relacji z otoczeniem stanowią ważne źródło wzrostu sprawności funkcjonowania i rozwoju dla wielu małych i średnich przedsiębiorstw. Rosnąca ranga sektora MŚP w gospodarce polskiej i konieczność sprostania wymogom stawianym przez konkurencję ze strony firm krajowych oraz zagranicznych wskazują na potrzebę wdrażania – obok innowacji w sferze produktów i technologii – także innowacji organizacyjnych. Są one mniej kapitałochłonne przez co mogą być wykorzystywane na większą skalę niż innowacje wymagające większego zaangażowania kapitałowego.

Badania przeprowadzone wśród 300 przedsiębiorstw małej i średniej wielkości w regionie łódzkim wskazują, że innowacje o charakterze wewnątrzorganizacyjnym (zmiany na stanowiskach pracy i w sferze ogólnej organizacji przedsiębiorstwa) są deklarowane w niewielkim zakresie. Uzasadnia się to często tym, że w pierwszej kolejności w sektorze MŚP powinny być innowacje techniczne i produktowe z uwagi na duże zapóźnienie wielu małych firm wobec sektora dużych przedsiębiorstw. Następnie uważa się, że mała złożoność organizacyjna (niewielka liczba stanowisk pracy, komórek organizacyjnych i szczebli zarządzania) w firmach z sektora MŚP ogranicza możliwość usprawnień w strukturach organizacyjnych. Aczkolwiek tutaj właściciele i menedżerowie z badanych przedsiębiorstw dostrzegają potrzebę innowacji organizacyjnych w sferze działań obsługi klientów i w zakresie obiegu informacji.

Podstawowym obszarem takich innowacji, wskazywanym przez respondentów, jest organizacja relacji zewnętrznych z partnerami biznesowymi i okołobiznesowymi. Kooperacja przy realizacji wspólnych projektów, outsourcing, tworzenie sieci organizacyjnych i klastrów to główne formy innowacji organizacyjnych, które stosują badane przedsiębiorstwa. Jednocześnie w takich działaniach dostrzega się najwięcej pozytywnych skutków dla funkcjonowania i rozwoju badanych firm z sektora MŚP.

Należy przy tym zauważyć, że skłonność poszczególnych przedsiębiorstw do wdrażania szeroko rozumianych innowacji organizacyjnych jest zależna od wielu czynników, a przede wszystkim od przedmiotu działalności gospodarczej i stopnia nowoczesności firmy, od fazy cyklu życia przedsiębiorstwa i od poziomu konkurencyjności otoczenia.



## Bibliografia

- Baruk J.: Wiedza w procesach innowacyjnych. W: Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach. Red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska. Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Czekaj J.: Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania. Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013.
- Mikołajczyk Z.: Zarządzanie procesem zmian w organizacjach. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańskiego, Katowice 2002.
- Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD/Eurostat 2005.
- Poznańska K., Schulte-Zurhausen M.: Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw. „Przegląd Organizacji” 1994, nr 2.
- Santos F.M., Eisenhardt K.M.: Organizational Boundaries and Theories of Organization. „Organization Science” 2005, Vol. 16, No. 7.

## ORGANIZATIONAL INNOVATIONS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

### Summary

The article shows the significance and forms of organizational innovations in small and medium enterprises. On the basis of survey studies conducted in a group of 300 enterprises from MSP sector in Lodz region, it is claimed that those enterprises attach more importance to innovations in organizational and environmental communication sphere than to innovations within the organization. Most of all, it justifies a great range of benefits that are brought by innovations connected with for example outsourcing or entering the network structures or of a cluster nature.