

**Janusz Czekał**  
**Marek Ćwiklicki**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# **UWARUNKOWANIA TWORZENIA INNOWACJI ORGANIZACYJNYCH**

## **Wprowadzenie**

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 (IO). Realizację tak sformułowanego celu oparto na następujących założeniach:

- uwarunkowania powstawania IO obejmują kontekst i czynniki determinujące ich tworzenie,
- tworzenie (opracowywanie, kreowanie) IO w przeciwieństwie do ich pojawiania się rozpatruje się jako proces sterowalny, przebiegający w określonych warunkach i mający znamiona ukierunkowanego sprawczego oddziaływania pracowników organizacji,
- IO rozumie się zgodnie z definicją OECD jako „[...] wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania (w tym w zakresie zarządzania wiedzą), 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 sferze zarządzania reprezentowanej przez koncepcje i metody zarządzania.

Metodą badawczą pozwalającą osiągnąć postawiony cel była jakościowa analiza krytyczna, umożliwiająca dokonanie interpretacji zebranych danych ze względu na pozytywną relację w tworzeniu IO. Ograniczeniem przeprowadzonych badań jest samo zawężenie do źródeł wtórnych, które w takim podejściu obarczone są ryzykiem braku kompatybilności. Aby zminimalizować ten błąd, do-

---

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

konano wyboru tych przykładów, które wykazują zbieżność przedmiotową bądź pozwalają na sformułowanie wniosku o występowaniu takiej zbieżności oraz zakładają podobną interpretację IO w kontekście przedsiębiorstwa. Drugim zabiegiem redukującym wskazane ryzyko jest ograniczenie analizy tylko do tych przypadków, w których definiuje się IO w sposób zbliżony do przyjętej interpretacji.

## 1. Definicja i istota innowacji organizacyjnej

Innowacja organizacyjna jest jednym z czterech rodzajów innowacji obok technologicznych/technicznych, procesowych, marketingowych występujących w przedsiębiorstwach<sup>2</sup>. W literaturze z zakresu zarządzania występuje kilka interpretacji IO. W najszerszym znaczeniu może ona wyrażać nastawienie firmy do tworzenia lub wdrożenia innowacji różnego typu<sup>3</sup>. W takim podejściu innowacja jest wielowymiarowa, jest częścią lub manifestacją zdolności innowacji firmy<sup>4</sup>. Jednakże zwrot „innowacyjność przedsiębiorstwa (organizacji)” należy rozumieć szerzej, a mianowicie jako ogólną zdolność do opracowywania i adaptacji nowych rozwiązań o charakterze materialnym (np. technologicznym) i niematerialnym (np. innowacje organizacyjne)<sup>5</sup>. W badaniach nad innowacjami odrębnie ujmuje się zagadnienie ich dyfuzji i adaptacji oraz innowacyjności i tworzenia innowacji, pomimo występowania wspólnych obszarów<sup>6</sup>.

Innym przykładem szerokiego podejścia do IO jest jej interpretacja jako adaptacji jakiegokolwiek nowości w organizacji<sup>7</sup>. Na tym tle większą dokładnością odznacza się powołane we wstępie artykułu jej określenie przyjęte przez OECD.

IO najczęściej się rozpatruje w dwóch znaczeniach<sup>8</sup>:

- pomysł, praktyki, artefaktu materialnego postrzeganego jako nowe przez odpowiednią adaptującą ją jednostką<sup>9</sup>,

<sup>2</sup> Teoria innowacji. Portal Innowacji, 2014.

<sup>3</sup> H. Salavou, G. Baltas, S. Lioukas: Organisational Innovation in SMEs: The Importance of Strategic Orientation and Competitive Structure. „European Journal of Marketing” 2004, No. 9/10.

<sup>4</sup> S. Laforet: A Framework of Organisational Innovation and Outcomes in SMEs. „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2011, No. 4.

<sup>5</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>6</sup> F. Damanpour: Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. „Academy of Management Journal” 1991, Vol. 34, No. 3, s. 556.

<sup>7</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>8</sup> K. Unsworth i inni: Understanding Innovation Adoption: Effects Of Orientation, Pressure And Control On Adoption Intentions. „International Journal of Innovation Management” 2012, No. 01.

- ogólnie rozumianego wdrożenia nowej rzeczy lub metody, uosobienia, kombinacji lub syntezy wiedzy w oryginalnych, znaczących, o nowej wartości produktach, procesach lub usługach<sup>10</sup>.

W konsekwencji IO mogą przybierać różne formy, np. nowe metody produkcji (lean management), nowe podejścia do organizacji pracy (program 5S), nowe metodyki zarządzania strategicznego (Zrównoważona Karta Wyników) itd.

W tym miejscu warto zauważyć różnicę między innowacją organizacyjną a zarządzającą (management innovation). Innowację zarządzającą traktuje się jako specyficzny rodzaj IO. 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>11</sup>. Na podstawie przedstawionej definicji, a także dalszych wyjaśnień cytowanego autora, innowację tego typu można zatem odnieść do kierownictwa i do dużych przedsiębiorstw.

Pewne podobieństwo do powyższego określenia, ale na poziomie słownym, a nie znaczeniowym, wykazuje rozumienie innowacji zarządzającej jako wdrożenie nowych praktyk, procesów i struktur zarządzania, które odznaczają się znaczącym odejściem od obecnego stanu praktyk i które w zamierzeniu rozwijają cele organizacyjne<sup>12</sup>. W tym ujęciu innowacja zarządzająca jest zbliżona do istoty IO przyjętej przez OECD.

Cytowani autorzy przedstawili też ogólny model klasyfikacji innowacji zarządzających ujmujący trzy wymiary (atrybuty innowacji): radykalność, systematyczność i kompleksowość<sup>13</sup>. Wskazuje się w ten sposób, że innowacje zarządzające stanowią tylko te innowacje, które mają największy wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Do nich zaliczono: Activity Based Costing, Toyota Production System, Six Sigma, Management by Objectives<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup> G. Zaltman, R. Duncan, J. Holbek: *Innovations and Organizations*. Wiley, New York 1973, s. 10.

<sup>10</sup> R. Luecke, R. Katz: *Harvard Business Essentials: Managing Creativity And Innovation*. The Harvard Business Essentials Series. Harvard Business School Press, Boston, Mass 2003, s. 2.

<sup>11</sup> G. Hamel: *The Why, What, and How of Management Innovation*. „Harvard Business Review” 2006, No. 2, s. 75.

<sup>12</sup> M.J. Mol, J. Birkinshaw: *Against The Flow: Reaping The Rewards Of Management Innovation*. „European Business Forum” 2006, No. 27, s. 25.

<sup>13</sup> *Ibid.*, 27.

<sup>14</sup> Inną klasyfikację zaproponowali C. Makó i inni. 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 inni: *Diffusion of Innovation in Service Firms (Hungarian versus Slovakian Business Service Firms)*. „Journal for East European Management Studies” 2013, No. 1). Podane przykłady nie zawsze odpowiadają przyjętym kryteriom i dlatego też zdecydowano się usunąć z powyższego wykazu te, które uznano za kontrowersyjne.

Do zbioru potencjalnych kryteriów klasyfikacji IO należałoby zaliczyć także: czas potrzebny na opracowanie innowacji, koszt replikacji, zakres i charakter zmian wywoływanych przez innowację. Przedstawiona propozycja wynika z obserwacji praktyki działania organizacji wskazujących, iż każda zmiana wymaga różnych zasobów.

## 2. 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 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 IO zarówno w sferze metod i praktyk zarządzania, jak i w całej organizacji.

Tę tezę wydaje się potwierdzać ewolucja podejść do zarządzania organizacją<sup>15</sup>. Podejście klasyczne dominujące w pierwszej połowie XX wieku było ukierunkowane przede wszystkim na organizację wewnętrzną, głównie na racjonalizację procesów pracy sfery wytwórczej (wzrost produktywności i zmniejszanie kosztów produkcji)<sup>16</sup>. Instrumentarium zarządzania podporządkowano produktowej orientacji przedsiębiorstw, zawierając zasady oraz metody i techniki realizacji określonych funkcji kierowniczych.

<sup>15</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; J. Czekaj: *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*. WNT, Warszawa 2013, s. 31-35.

<sup>16</sup> Otoczenie organizacji było stabilne, przewidywalne, miało wymiar wycinkowy, stąd przypisywano mu charakter drugorzędny.

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

Podejście 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.

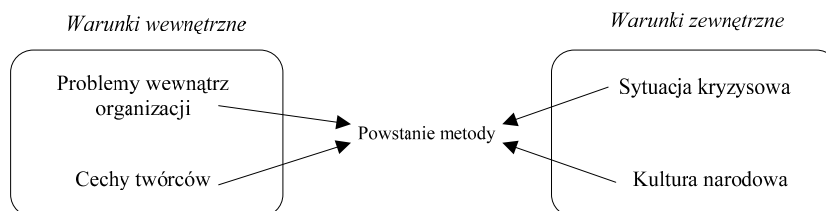
Bazę kreowania nowych instrumentów zarządzania w podejściu współczesnym stanowi metodologiczny dorobek podejść mechanistycznego i organicznego. Podstawowym atrybutem tego kierunku jest zgodne współlistnienie różnych idei i postaw metodologicznych, a co za tym idzie koncepcji, metod i praktyk zarządzania.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

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

### **3. Przesłanki i warunki innowacji w instrumentalnej sferze zarządzania**

Wobec 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>17</sup>.



Rys. 1. Warunki powstania metod

Źródło: M. Ćwiklicki: *Ewolucja metod organizatorskich*. Monografie. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, nr 203, 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 Adamieckiego, wykresy Gantta, metoda SMED, system lean management czy QFD wskazuje, że bezpośrednią przyczyną ich powstania był dostrzeżony problem<sup>18</sup>, który należy wiązać z brakiem wiedzy i doświadczenia podmiotu działającego. Problemy te mogą się wiązać z kształtowaniem równowagi pomiędzy organizacją a otoczeniem lub równowagi wewnątrzorganizacyjnej. Pozwala to na wyszczególnienie problemów zewnętrznych i wewnętrznych.

Dla powstania nowych metod korzystne są pewne okoliczności wewnątrzorganizacyjne, które z racji swej istoty są niepożądane i stanowią źródło problemów danej organizacji. Te problemy wiążą się na ogół z kryzysem i niekorzystnymi dla organizacji sytuacjami stanowiącymi potencjalne źródło niesprawności w jej funkcjonowaniu. Na przykład analiza 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 nauko-

<sup>17</sup> M. Ćwiklicki: *Ewolucja metod organizatorskich*. Monografie. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, nr 203, s. 6.

<sup>18</sup> Ibid., s. 53-54.

<sup>19</sup> P. Cossette: *Analysing the Thinking of F.W. Taylor Using Cognitive Mapping*. „Management Decision” 2002, Vol. 40, No. 2.

wych. 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 ich twórców, jako że metody są intencjonalnym zastosowaniem zamysłu autora. Nowe metody powstają z reguły na skutek pracy jednostki, wspieranej przez grupę osób wierzących w sukces. To 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>21</sup>.

Istotny wpływ na „wynalazczość” twórców metody ma ich osobowość i podejście do rozwiązywania problemów. Przykładowo, badania nad psychiką F.W. Taylora doprowadziły do wniosku, że odznaczał się „[...] osobowością neurotyczną, charakteryzującą się melancholią, zgorzknieniem i rozczarowaniem, wywołanymi niezrozumieniem i sceptycyzmem głoszonych przez niego poglądów”<sup>22</sup>. Do innych cech osobowościowych twórców sprzyjających powstawaniu innowacji, oprócz wrażliwości na nowe problemy czy preferowania problemów kompleksowych, zalicza się: wysoki poziom tolerancji, odporność na frustrację, gotowość do ryzyka i wysoką wewnętrzną motywację<sup>23</sup>. W tym obszarze do podobnych wniosków doszła S. Laforet, która stwierdziła po badaniach nad tworzeniem się IO w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP), iż znaczenie ma: dumą, potrzeba sukcesu i poprawa wyników pracy<sup>24</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 po-

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

<sup>21</sup> J.P. Womack, D. Jones: Odchudzenie firm. Eliminacja marnotrawstwa – kluczem do sukcesu. CIM, Warszawa 2001, s. 265.

<sup>22</sup> Z. Martyniak: Paradoksalna aktualność Taylora. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 8, s. 31.

<sup>23</sup> J. Kraśniak: Uwarunkowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie. W: Innowacyjność we współczesnych organizacjach. Red. A. Stabryła. AE, Kraków 2005, s. 344-345.

<sup>24</sup> S. Laforet: Op. cit.

szukiwań nowych sposobów działania. Przykładowo, badania przeprowadzone nad zdolnością innowacyjną MŚP w Polsce wykazały, że „[...] im bardziej zautomatyzowane zostały procesy w przedsiębiorstwie, tym mniejszą ma ono skłonność do tworzenia innowacji procesowych”<sup>25</sup>.

Bodźcem do poszukiwań nowych instrumentów zarządzania jest w głównej mierze kryzys gospodarczy. Tezę tę wydaje się potwierdzać kazus 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>26</sup>. Warto w tym miejscu zauważyć, że kryzys gospodarczy może oddziaływać także destruktywnie, powodując przerwanie prac badawczych nad opracowaniem nowych metod i ograniczenie dyfuzji innych tak jak to miało miejsce we Francji w latach 70.<sup>27</sup>. Powstawanie IO jest także uzależnione od skuteczności wcześniejszych innowacji<sup>28</sup>.

Niemniej istotnym zewnętrznym warunkiem wpływającym na powstawanie metod zarządzania jest kultura narodowa<sup>29</sup>. Przekonującym tego przykładem jest rozwinięta przez Petera Druckera metoda zarządzania przez cele (Management by Objectives), bazująca na wartościach amerykańskich, która w Niemczech i Francji dopiero wtedy została zastosowana, gdy dostosowano ją do danej kultury narodowej.

## Podsumowanie

Reasumując, za podstawowe uwarunkowania tworzenia nowych metod jako IO 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, niepewności odporność na frustrację, gotowość do ryzyka i wysoką wewnętrzną motywacją,
- pracę jednostki, wspieraną przez grupę osób wierzących w sukces,

<sup>25</sup> J. Patalas-Maliszewska, S. Kłos: Zdolność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw. „E-mentor” 2013, nr 3 (50).

<sup>26</sup> M. Ćwiklicki: Op. cit., s. 60.

<sup>27</sup> Z. Martyniak: Metody organizacji i zarządzania. AE, Kraków 1999, s. 38-39.

<sup>28</sup> S. Laforet: Op. cit.

<sup>29</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede: Kultury i organizacje. PWE, Warszawa 2007, s. 288.



- 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,
- sytuację społeczno-gospodarczą kraju jako zewnętrzną determinantę zmian w organizacji.

Wystąpienie tych czynników zwiększa istotnie prawdopodobieństwo powstania nowej metody.

## Bibliografia

- 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. Monografie. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, nr 203.
- 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” 1991, Vol. 34, No. 3.
- Hamel G.: The Why, What, and How of Management Innovation. „Harvard Business Review” 2006, No. 2.
- Hofstede G., Hofstede G.J.: Kultury i organizacje. PWE, Warszawa 2007.
- Kraśniak J.: Uwarunkowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie. W: Innowacyjność we współczesnych organizacjach. Red. A. Stabryła. AE, Kraków 2005.
- Laforet S.: A Framework of Organisational Innovation and Outcomes in SMEs. „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2011, No. 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. Harvard Business School Press, Boston, Mass 2003.
- Makó C. i inni: Diffusion of Innovation in Service Firms (Hungarian versus Slovakian Business Service Firms). „Journal for East European Management Studies” 2013, No. 1.

- Martyniak Z.: Nowe metody i koncepcje zarządzania. AE, Kraków 2002.
- Martyniak Z.: Paradoksalna aktualność Taylora. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 8.
- Martyniak Z.: Metody organizacji i zarządzania. AE, Kraków 1999.
- Mol M.J., Birkinshaw J.: Against The Flow: Reaping The Rewards Of Management Innovation. European Business Forum” 2006, No. 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. 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, No. 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. [http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter\\_86450.asp](http://www.pi.gov.pl/Firma/chapter_86450.asp) (17.03.2014).
- Unsworth K. i inni: Understanding Innovation Adoption: Effects Of Orientation, Pressure And Control On Adoption Intentions. „International Journal of Innovation Management” 2012, No. 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. Wiley, New York 1973.

## CONDITIONS OF CREATING ORGANISATIONAL INNOVATIONS

### Summary

In the paper premises and factors of creating organisational innovations are discussed. Firstly the essence, definition of organisational innovations and their classifications are analysed within the context of management tools. Next the evolution of thinking about managing organisations and main circumstances and sources of creating new tools are explained. In the primary part of the article the model of creating organisational innovations with reference to instrumental managerial functions. At the end of the paper the conclusions are drawn based on the conducted analysis.