

## **INNOWACJE ORGANIZACYJNE W SFERZE ZARZĄDZANIA W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

### **1. Wprowadzenie**

Małe przedsiębiorstwo powinno być organizacją proinnowacyjną i stanowić przykład innowacyjnego myślenia, działania w zakresie: organizacji i zarządzania, relacji z otoczeniem, kultury, głoszonych wartości oraz postaw i postępowania jej pracowników. Coraz częściej pojawia się pytanie – czy małe przedsiębiorstwo może być innowacyjną firmą? Oczywiście, że tak, ale wtedy, gdy jej właściciel przeprowadzi proinnowacyjną i prorynkową restrukturyzację zarządzania. Celem opracowania jest potwierdzenie tej tezy. Małe przedsiębiorstwo rozpocząć musi swe przeobrażenia od wdrożenia innowacji organizacyjnych, zwłaszcza w sferze zarządzania, pamiętając o tym, że warunkiem zaistnienia innowacji jest jej:

- absolutna nowość,
- wysoka jakość,
- procesowy charakter,
- aprobatą przez pracowników,
- świadome programowanie,
- naturalny, przedsiębiorczy charakter.

Wbrew pozorom konieczne jest zdefiniowanie kilku pojęć, które są rozmaicie interpretowane i często opacznie rozumiane. Pojęcie innowacji wprowadził do ekonomii J.A. Schumpeter, który rozumiał to pojęcie szeroko jako fundamentalne zmiany prowadzące do transformacji nowej idei lub technologicznego wynalazku do jej ucieleśnienia – innowacji której towarzyszy zawsze powstanie nowej wartości. Natomiast wszelkie upowszechnianie innowacji nazywał imitacją. Jego zdaniem proces komercjalizacji innowacji jest warunkiem sine qua non zaistnienia procesu innowacyjnego.<sup>2</sup> Według P. Druckera „innowacja jest to

---

<sup>1</sup> Tadeusz Wawak jest profesorem, Kierownikiem Zakładu Ekonomii Stosowanej, Instytutu Ekonomii i Zarządzania, Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytetu Jagiellońskiego.

<sup>2</sup> K. Poznańska, Projekty innowacyjne a zapotrzebowanie na kapitał [w:] „Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa”, praca zbiorowa pod redakcją E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2008, s. 183.

ciąg zdarzeń, który pozwala przedsiębiorcy na uzyskanie przewagi konkurencyjnej”.<sup>3</sup> Autorzy podręcznika „Oslo Manual” wydanego przez OECD określają pojęcie innowacyjności jako wprowadzenie nowego lub znacznie udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) albo procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce biznesowej, miejscu pracy lub relacjach zewnętrznych organizacji”.<sup>4</sup>

## **2. Miejsce innowacji w rozwoju małych przedsiębiorstw**

Rozwój małych przedsiębiorstw rozumiany jako proces zmian zachodzących w czasie, obejmuje zarówno postęp i regres występujący obok siebie lub na przemian, w którym następują po sobie lub równolegle trwałe zmiany w sposób mniej lub bardziej uporządkowany, jest niczym innym, niż tylko rozwojem sytuacji mającej miejsce w firmie. Właściwie rozumiany rozwój uczelni powinien być traktowany jako występowanie zmian jakościowych, ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego dotyczy. Czyli, jak uważa A. Stabryła pojęcie rozwoju powinno uwzględniać wartościowanie zmian.<sup>5</sup> Celem zarządzania rozwojem małego przedsiębiorstwa powinno być kształtowanie postępu techniczno-organizacyjnego, personalnego, organizacyjnego, majątkowego, inwestycyjnego i ekonomicznego, a zachodzące zmiany w firmie powinny mieć charakter innowacyjny i restrukturyzacyjny. Brak tych zmian powoduje, że rozwój firmy ma niewiele wspólnego z rzeczywistym rozwojem przedsiębiorstwa w takim kierunku jak to jest obecnie potrzebne.

Szczególne miejsce w małym przedsiębiorstwie zajmować powinny zmiany o charakterze innowacyjnym, mające charakter zmian jakościowych, których następstwa ocenia się pozytywnie. Celem zarządzania rozwojem powinno być kształtowanie postępu techniczno-organizacyjnego i ekonomicznego, a innowacje organizacyjne dotyczące sfery zarządzania, wspólne z innowacjami produktowymi należą do najważniejszych czynników rozwoju małego przedsiębiorstwa. Szczególne znaczenie dla ich rozwoju mają innowacje organizacyjne dotyczące:

- polepszenia organizacji pracy,
- stanu bezpieczeństwa i higieny pracy,
- wdrożenia i doskonalenia projakościowego systemu zarządzania.

---

<sup>3</sup> P. Drucker, Innowacja i przedsiębiorczość. Polityka i zasady, PWE Warszawa 1992, s. 43-44.

<sup>4</sup> Z.Kłós, Próba klasyfikacji uwarunkowań innowacyjności w organizacji, s.38, Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data, [3rd editio], OECD Publishing, Paris 2005, s. 8.

<sup>5</sup> A. Stabryła, Zarządzanie rozwojem firmy, AE w Krakowie, Kraków 1996, s. 9.

- wzrost jakości zarządzania.

Zdaniem A. Pomykalskiego innowacje w sferze zarządzania to lepsze sposoby organizowania i zarządzania działalnością badawczą, produkcyjną oraz usługową, które przyczyniają się do lepszego dostosowania się organizacji (uczelni) do zmiennych potrzeb rynku, podejścia wydajności i efektywności pracy oraz racjonalizacji zatrudnienia.<sup>6</sup> Do tych innowacji organizacyjnych należy zaliczyć wprowadzenie nowych i bardziej skutecznych mechanizmów administracyjnych systemów: planowania, motywowania, kontroli, szkolenia, rozwoju kadr oraz zmian struktur organizacyjnych, poprawę kooperacji i koordynacji działań.<sup>7</sup> Innowacje tego rodzaju odgrywają kluczową rolę w rozwoju także małych przedsiębiorstw. Wówczas gdy były one większymi zakładami rzemieślniczymi, w tych przedsiębiorstwach właściciele wspierały cechy i izby rzemieślnicze. Obecnie nie mogą liczyć na pomoc i muszą sobie radzić sami.

Pod koniec XX wieku pojawił się nowy otwarty model innowacyjny w wyniku zmian w otoczeniu organizacji, a szczególnie nasilająca się konkurencja i rosnąca rola informacji i wiedzy.<sup>8</sup> Model otwarty innowacji bliski jest modelowi innowacji piątej generacji M. Dadgsona. Model ten dotyczy wprowadzenia głównie innowacji technologicznych i ma charakter sieciowy i zintegrowany. Może więc mieć zastosowanie w zwłaszcza w integrujących się regionalnie małych przedsiębiorstwach w formie np. klubów: racjonalizatorów techniki, jakości, Polskiego Forum ISO 9000, jakości zarządzania, dobrej roboty oraz konsolidacji, budowanie i wdrażanie wspólnej strategii wspólnej konkurencyjności i rozwoju, itp. Przykłady tego rodzaju inicjatyw przedsiębiorstw można było zaobserwować w Polsce<sup>9</sup>. W zarządzaniu innowacjami pojawiają się procesy integracyjne związane z koniecznością stworzenia sieci innowacyjnych obejmujących obok małych przedsiębiorstw także: instytucje państwowe, banki, przedsiębiorstwa, zagraniczne fundusze pomocowe, indywidualnych sponsorów, fundacje, fundusze, itp.

---

<sup>6</sup> A. Pomykalski, Zarządzanie innowacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 28.

<sup>7</sup> D.S.Elenkov, W.Judge, Strategic Leadership and Exencutive Innovation Influence: An International Multi-CHUSTER Comperative Study, [w:] "Strategic Management Journal, rd. 26/2005, s. 669.

<sup>8</sup> T. Kraśnicka, Innowacje w rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] „Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym”, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, tom 1, s. 608.

<sup>9</sup> T. Wawak, Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w okresie przedakcesyjnym – warunek efektywnej integracji, [w:] pracy zbiorowej pod red. T. Wawaka „Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie”, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej UJ, tom 3, Kraków 2000 r., s. 45-60.

Sieć innowacyjna integruje małe przedsiębiorstwa powiązane silnymi i bliskimi związkami oraz współpracą z kluczowymi dostawcami i klientami, szkołami zawodowymi, średnimi i wyższymi oraz innymi interesariuszami biorącymi udział w procesie pojawiania się i wdrażania wszelakich innowacji, w tym organizacyjnych, szczególnie w sferze zarządzania.

### **3. Zarządzanie małym przedsiębiorstwem a innowacyjność**

Globalizacja i integracja zmieniły zasady funkcjonowania rynku, z wielokrotności konkurencję i spowodowały potrzebę zmian organizacyjnych na rynku. Organizacje zmuszane są do zwrócenia większej uwagi w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami na innowacyjność oraz tworzenie lokalnych, regionalnych i branżowych sieci innowacyjnych obejmujących te firmy. „Zdolność do kreowania i wdrażania innowacyjności staje się zasadniczym wyzwaniem zarządzania organizacjami”.<sup>10</sup>

Wprowadzenie innowacji i działalność innowacyjna napotyka bariery, do których zaliczyć można następujące:

- bariera biurokratyczna, wynikająca z istniejącej struktury organizacyjnej i stereotypów myślenia;
- bariery ekonomiczne, powstające na skutek braku odpowiednich środków finansowych;
- bariery psychospołeczne, przejawiające się w zachowaniu pracowników, niedocenionych i niedostrzeganych przez przełożonego;
- bariery oportunistycznej, sprowadzającej się do wykonania na dziś najłatwiejszej drogi postępowania, w ramach obliżu;
- bariery jakościowe powstałe w wyniku niskiej jakości pracy, szczególnie zarządzającego, niskiej jakości produktów, niskiej jakości życia.

Konieczny jest odczuwalny zryw innowacyjny i likwidacja wszelkich barier innowacyjności w firmach, jeśli chcemy nadażyć za postępem w tej dziedzinie jakie ma miejsce w świecie. Wprowadzenie tych koniecznych zmian w sferze organizacji i zarządzania jest zadaniem przedsiębiorcy, który jest właścicielem lub kluczowym współwłaścicielem małego przedsiębiorstwa i zarazem często jego menedżerem.

---

<sup>10</sup> A. Pomykański, Współczesne tendencje zarządzania organizacjami poprzez innowacje, [w:] „Współczesne zarządzanie”, Nr 4/2007, s. 12.

Pracownicy dysponując określonym kapitałem intelektualnym podejmują czynności innowacyjne, które mogą przekładać się na pojawienie się innowacji organizacyjnych. To działalność innowacyjna wszystkich pracowników, zarządzających i zarządzanych czyni małe przedsiębiorstwo innowacyjnym i podnosi poziom jakości zarządzania w tej firmie.

Podstawy proinnowacyjne pracowników są podatne na sugestie, które są jedną z możliwości generowania innowacyjnych rozwiązań. Sugestie te mogą być ujęte w system wyposażonych w techniki, służące generowaniu nowych, ulepszonych koncepcji. Do technik systemu zalicza się między innymi: burzę mózgów, twórcze podejmowanie decyzji, nominalny proces grupowy, technikę kwitnącego lotosu, metody i narzędzia zarządzania jakością oraz zbiorowe wdrażanie systemu zarządzania jakością metoda monachijską według wymogów normy ISO 9001, itp. Nie ma innowacyjności w małej firmie bez zatrudnienia w niej pracowników charakteryzujących się licznymi talentami a zwłaszcza pomysłowością, o dużym potencjale kapitału intelektualnego.

Kolejnymi zadaniami stojącym przed właścicielami i pracownikami małych przedsiębiorstwami są:

- opanowanie złożoności i dynamiki procesów innowacyjnych,
- poznanie licznych sprzężeń zwrotnych pomiędzy poszczególnymi etapami procesów innowacyjnych,
- wdrożenie modelu zarządzania innowacjami,
- wdrożenie stosownego systemu zarządzania jakością,
- zwiększenie nakładów finansowych na rozwój,
- wprowadzenie sprzyjającej innowacjom i jakości struktury organizacyjnej firmy,
- wzmocnienie roli przywództwa z jednej strony i zaangażowania pracowników z drugiej w celu doskonalenia jakości zarządzania.

Realizacja niezbędnych projektów innowacyjnych z reguły przekracza możliwości personalne, rzeczowe i finansowe małego przedsiębiorstwa. Oznacza to potrzebę dynamicznego rozwoju współpracy w ramach struktury sieciowej zewnętrznej. Przykładem takiej sieci może być regionalna, lokalna lub branżowa sieć innowacyjna, której celem powinno być:

- powiązanie siecią różnorodnych interakcji i współzależności oraz systemów innowacyjnych jej ogniw oraz współdziałania w zakresie doskonalenia jakości zarządzania;

- przepływ wiedzy i środków finansowych oraz tworzenie stosownych konsorcjów, przedsiębiorstw partnerskich dla realizacji dwustronnych celów innowacyjnych;
- przystosowanie i nauczanie małych przedsiębiorstw działających w regionie do wspólnego funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu w warunkach globalizacji i integracji oraz wspólnego pozyskiwania środków płynących z funduszy pomocowych Unii Europejskiej oraz od budżetu państwa oraz budżetów samorządów regionalnych i lokalnych;
- aktywne i efektywne powiązanie: podmiotów – działań – zasobów w regionie na rzecz rozwoju innowacyjności regionu;
- rozwój kooperacji w sieci jako odpowiedzi na szybki postęp nauk i wzrost innowacyjności w Europie w warunkach ograniczonych zasobów;
- tworzenie, zdobywanie, integracja i wykorzystywanie wiedzy oraz umiejętności niezbędnych do powstania i wdrażania złożonej, konkretnej innowacji;
- eliminację przeszkód formalno-prawnych, personalnych, strukturalnych w integracji działalności integracyjnej małych przedsiębiorstw w regionie;
- wspieranie wspólnej absorpcji istniejących technologii i organizowanie współpracy z uczelniami i instytutami badawczymi w zakresie wynalazczości;
- tworzenie ekosystemu innowacji oraz rozwiązań prawnych i finansowych stymulujących relacje między małymi przedsiębiorstwami funkcjonującymi w ramach sieci z administracją samorządową i państwową oraz bankami i szkołami zawodowymi, średnimi i wyższymi;
- wzrost efektywności nakładów przeznaczonych na innowacje;
- tworzenie i pogłębianie kultury innowacyjnej oraz rozwój przedsiębiorczości pracowników małych firm.

Mając powyższe na uwadze trzeba wyraźnie podkreślić, że brakuje właściwie rozwiniętego systemu zarządzania innowacjami w małych przedsiębiorstwach oraz współpracy między nimi w ramach sieci bądź klubów. Małe przedsiębiorstwa w Polsce nie mogą także liczyć na pomoc tym zakresie ze strony samorządu lokalnego i regionalnego i administracji państwowej. Dlatego też nie rozwija się w tych firmach system zarządzania jakością pracy i innowacjami oraz w małym zakresie występuje, konieczny dla ich rozwoju, proces projakościowej oraz proinnowacyjnej restrukturyzacji zarządzania i szerzej, także funkcjonowania.

#### 4. Zakończenie.

Innowacja, może być postrzegana w ujęciu jako proces obejmujący szereg działań innowacyjnych. Na wejściu tego procesu znajduje się pomysł – idea, która w kolejnych etapach procesu przyjmuje postać:

- rozwoju kultury proinnowacyjnej i projakościowej wśród przedsiębiorców, menedżerów i pozostałych pracowników małych przedsiębiorstw;
- opracowanie projektu zmian, czyli opracowanie nowych prototypów wyrobów i usług oraz nowych projektów rozwiązań organizacyjnych, zwłaszcza w sferze zarządzania;
- weryfikację projektu zmian, czyli korekta i doskonalenie powyższych projektów;
- wdrożenie konkurencyjnego – nowego produktu oraz efektywniejszej organizacji oraz skuteczniejszego proinnowacyjnego i projakościowego zarządzania;
- monitoring i doskonalenie nowego wdrożonego produktu oraz udoskonalonej organizacji w sferze zarządzania w małych przedsiębiorstwach, przejawiającej się we poprawie jakości zarządzania.

Na wyjściu procesu kreowania innowacji małym przedsiębiorstwie powinna pojawić się:

- dodana wartość produktu,
- wzrost jakości produktu,
- odczuwalny wzrost jakości zarządzania,
- obniżka kosztów działań, spadek jednostkowych kosztów wytwarzania, wzrost rentownej sprzedaży,
- wytworzona nadwyżka ekonomiczna (zysku), przekazana na finansowanie rozwoju.

Współpracujące z sobą w ramach sieci lub klubów regionalnych, lokalnych lub terenowych małe przedsiębiorstwa mogą rozwijać swoją działalność innowacyjną i pobudzać innowacyjności wśród pracowników, wdrażać: zasady TQM, system zarządzania ISO 9001:2008, benchmarking, reengineering, metody kaizen, modelu CAF, metody Lean Management, itp., czyli stosować i rozwijać projakościowy, proinnowacyjnego, oszczędny systemu zarządzania we wszystkich komórkach organizacyjnych małej firmy.

Realizacja innowacji wymaga kapitału finansującego inwestycje wspierające działania innowacyjne oraz pogłębianie innowacyjności pracowników. Konieczne są więc inwestycje:

- w ludzi, w celu rozwoju kapitału intelektualnego i kultury proinnowacyjnej;
- w budowę i modernizację infrastruktury, parku maszynowego i samochodowego. sprzętu komputerowego oraz budynków;
- w nowe technologie i postęp techniczno-organizacyjny;
- we wdrożenie systemu zarządzania jakością i innowacjami oraz w finansowanie marketingu.

Rozwój małych przedsiębiorstw odgrywa bardzo ważną rolę we wzroście gospodarczym kraju. Dlatego też władze państwowe i samorządowe powinny dołożyć wszelkich starań zmierzających do stworzenia dogodnych warunków prawnych i finansowych rozwoju sektora małych przedsiębiorstw w Polsce.