



## Innowacje organizacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach

### Organizational innovation in small and medium-sized enterprises

Paula Pypłacz

*Politechnika Częstochowska, e-mail: paula.pyplacz@wz.pcz.pl*

#### Streszczenie

Przez wiele lat innowacje postrzegane były głównie w sferze nowych technologii, a tym samym kojarzone z wysokonakładowymi działaniami, jakże odległymi od możliwości małych i średnich podmiotów. Turbulentny rynek dążący do coraz lepszej jakości produktów i do wprowadzania ciągłych zmian spowodował, że zaczęto zwracać uwagę na innowacje w innych obszarach, m.in. na niskonakładowe innowacje organizacyjne, które stają się szansą na rozwój dla małych i średnich przedsiębiorstw. Celem artykułu jest ukazanie roli oraz form innowacji organizacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Przeanalizowano wyniki badań przeprowadzonych w 2016 r. w ramach Barometru Innowacji Przedsiębiorczości. Pod uwagę wzięto wycinek danych dotyczących jednego rodzaju innowacji – organizacyjnych.

*Słowa kluczowe:* innowacja, innowacja organizacyjna, MŚP.

#### Abstract

For many years, innovation has been largely seen in the field of new technologies, and is therefore associated mainly with high-volume activities far from the capabilities of small and medium-sized businesses. The turbulent market that seeks to improve the quality of products, to bring about continuous change, has led to a focus on innovation in other areas, such as low-cost organizational innovations, which are becoming an opportunity for the development for SMEs (Small and Medium Enterprises). The article shows the importance and form of organizational innovation in small and medium enterprises. The results of the research conducted in 2016 in the Barometer of Entrepreneurship Innovation were analyzed. The purpose of this article is to present the role and forms of organizational innovation in SMEs. The aim of the work is also to present the importance of knowledge about the possibilities within the scope of organizational innovation, especially in the SME sector.

*Keywords:* innovation, organizational innovation, SMEs.

## Wstęp

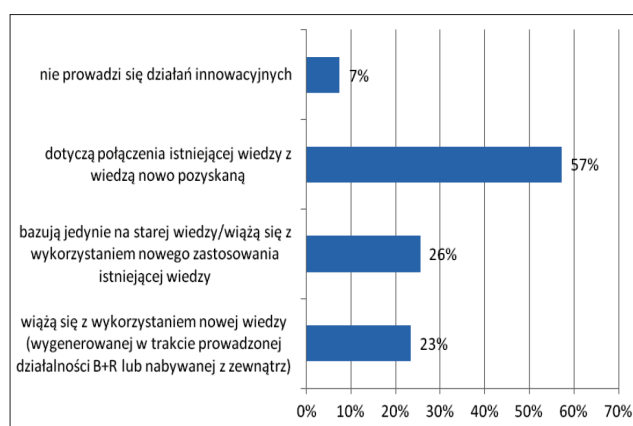
Dynamika rynku sprawia, że innowacyjność, której naturalną konsekwencją jest zmiana, nabiera coraz większego znaczenia. Już od wielu lat innowacje postrzegane są jako kluczowe źródło rozwoju gospodarczego. Podążanie za zmianami oraz nowościami to konieczny warunek przetrwania na konkurencyjnym rynku, podniesienia efektywności i wydajności organizacji. Równocześnie bariery finansowe – związane z podejmowaniem działalności innowacyjnej, wśród których należy wskazać: koszty pozyskania rozwiązań innowacyjnych, skomplikowane procedury pozyskiwania innowacji i złożone warunki ubiegania się o wsparcie publiczne [Firszt 2013] powodują, że firmy muszą samodzielnie dbać o możliwości finansowania i wdrażania innowacji, by nie zostać w tyle za konkurentami.

Rosnąca ranga sektora MŚP (małych i średnich przedsiębiorstw) w gospodarce krajowej, globalizacja i tym samym konieczność sprostania wymogom stawianym przez konkurencję ze strony firm krajowych oraz zagranicznych wskazują na potrzebę wdrażania – oprócz innowacji w sferze produktów czy technologii – także innowacji organizacyjnych. Te ostatnie z zasady są mniej kapitałochłonne, przez co mogą być wykorzystywane przez małe i średnie przedsiębiorstwa na większą skalę. Wydaje się, iż istnieje luka praktyczna w zakresie rekomendacji dla małych i średnich podmiotów rynkowych. Rekomendacje te pozwolą zwiększyć poziom wdrażania i wykorzystywania innowacji organizacyjnych. Celem niniejszego artykułu jest więc przedstawienie roli i form innowacji organizacyjnych w MŚP. Ocena znaczenia innowacji organizacyjnej przeprowadzono na podstawie badań zrealizowanych w ramach Barometru Innowacji Przedsiębiorczości. Jest to cyklicznie przeprowadzone badanie skierowane do polskich przedsiębiorstw oraz sukcesywnie rozbudowywane dla kolejnych krajów europejskich. W wykorzystano w nim metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu oraz ankietę. Badanie przeprowadzono od 1 marca do 30 października 2016 r. za pomocą elektronicznego kwestionariusza umieszczonego na platformie internetowej. W ankiecie uczestniczyły 243 firmy z różnych branż. Barometr Innowacyjności zawiera 39 pytań podzielonych na grupy związane z różnego rodzaju innowacjami wyszczególnionymi w podziale OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*). W niniejszym opracowaniu pod uwagę wzięto wycinek danych dotyczących jednego rodzaju innowacji – organizacyjnych.

## 1. Strategia innowacji organizacyjnych

Podejście do źródeł, roli i uwarunkowań innowacji uległo znacznej ewolucji, począwszy od nurtu klasycznego (Joseph Schumpeter, Frank H. Knight, Peter Drucker i inni), a kończąc na czasach współczesnych. W ostatnich dziesięcioleciach

zmieniły się także typologie innowacji oraz kryteria ich klasyfikowania, np. w czasach współczesnych duże znaczenie przypisuje się tzw. innowacjom otwartym czy też innowacjom społecznym [Lachiewicz 2010]. Gdy mówi się o różnego rodzaju innowacjach, wydają się one nieodłącznym elementem działań organizacji [Zastempowski 2014]. Przeprowadzono wiele badań na temat zaangażowania organizacji w przedsięwzięcia innowacyjne<sup>1</sup>, biorąc pod uwagę różne kryteria i podziały. Według przyjętego przez OECD podziału wyodrębnić można, zgodnie z kryterium przedmiotowym, innowacje: produktowe, procesowe (technologiczne), marketingowe i organizacyjne. Należy pamiętać, aby w proces innowacyjny angażować, odpowiednio ich motywując, wszystkich swoich pracowników, gdyż wszelkiego rodzaju innowacje postrzegane są przez pryzmat wykorzystywanej wiedzy. To pracownicy niejednokrotnie stają się źródłem nowych pomysłów czy wynalazków. Aby zapewnić innowacyjność, trzeba realizować w odpowiednim zakresie prace badawczo-rozwojowe, przeznaczając na nie dość wysokie nakłady finansowe [Grego-Planer, Liczmańska 2015].



Rysunek 1. Istota innowacji w organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W badaniu przeanalizowano wszystkie typy innowacji zgodnie z podziałem OECD. Wyniki przedstawione na rys. 1 wskazują, że w przeważającej części innowacje postrzegane są jako źródło poszerzania wiedzy (57% odpowiedzi), tzn. łączenia istniejącej wiedzy z nowo pozyskaną. Kolejne odpowiedzi, odpowiednio: 26% i 23%, wskazują na to, że wiedza jest nieodzownym elementem zmian innowacyjnych. Pozytywne jest, iż w procesach innowacyjnych bierze udział zarówno wewnętrzna wiedza pracowników, jak i ta pozyskiwana i tworzona w ramach działań B+R.

Innowacje organizacyjne to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem. Można więc zaliczyć do nich nowe procedury, nowy sposób organiza-

<sup>1</sup> Zob. Badania Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej w latach 2012-2013, realizowane przez zespół w składzie: S. Flaszewska, M. Kurowska, S. Lachiewicz (kierownik), M. Matejun, S. Mosińska, K. Szymańska i A. Walecka; zob. PARP <http://badania.parp.gov.pl/barometr-innowacyjnosci/czym-jest-barometr-innowacyjnosci>; zob. *Badanie innowacyjności w mikroprzedsiębiorstwach*, [https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultstronaopisowa/5804/1/1/raport\\_badanie\\_innowacji\\_w\\_mikroprzedsiębiorstwach.pdf](https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultstronaopisowa/5804/1/1/raport_badanie_innowacji_w_mikroprzedsiębiorstwach.pdf); zob. *Analiza zróżnicowania regionalnego aktywności inwestycyjnej sektora MSP, ze szczególnym uwzględnieniem działalności innowacyjnej* <https://www.mr.gov.pl/strony/zadania/analiza-i-ocena-polskiej-gospodarki/przedsiębiorczosc/>

cji miejsca pracy, stosunków z otoczeniem, nowe metody podziału zadań czy uprawnień decyzyjnych, a także nowe typy współpracy [Oslo Manual 2005, s. 50-53]. Tak więc innowacje organizacyjne należą do grupy działań, które dotyczą wielu obszarów zarządzania organizacją, a tym samym przyczyniają się w dużej mierze do rozwiązania problemów i uzyskania przewagi nad rynkowymi kontrahentami. Analizując innowacje organizacyjne, można wskazać, że ich głównym celem jest:

- zwiększenie sprawności funkcjonowania organizacji poprzez redukcję kosztów administracyjnych i/lub transakcyjnych,
- poprawa satysfakcji pracowników ze sposobu zorganizowania miejsca pracy i – w konsekwencji – wzrost jej wydajności,
- zdobycie dostępu do aktywów niepodlegających sprzedaży, takich jak np. nieskodyfikowana wiedza zewnętrzna,
- redukcja kosztów dostawy zaopatrzenia,
- zintensyfikowanie wymiany informacji w obrębie przedsiębiorstwa i z jego otoczeniem zewnętrznym,
- poprawa zdolności firmy do uczenia się oraz wykorzystywania nowej wiedzy i technologii.

Uogólniając, można stwierdzić, iż występują trzy główne kategorie innowacji, które dotyczą: ogólnej organizacji przedsiębiorstwa, organizacji stanowisk pracy oraz organizacji kontaktów z partnerami biznesowymi. Tym samym w ramach Barometru innowacyjności przeanalizowano główne cele, jakie innowacje pełnią w badanych podmiotach, a wyniki zaprezentowano na rys. 2.



Rysunek 2. Cel wprowadzenia innowacji w organizacjach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Jak wynika z przeprowadzonych badań (co graficznie przedstawiono na rys. 2), wiele firm nie wdraża lub nie zauważa wdrożeń w zakresie innowacji organizacyjnych. Jednakże skupiając się na pozytywnych odpowiedziach, głównym celem działań (55% odpowiedzi) jest zaspokojenie potrzeb klientów i dostawców. Kolejnym niezmiernie ważnym argumentem z punktu widzenia MŚP jest obniżenie kosztów administracyjnych i transakcyjnych (29% odpowiedzi) oraz podniesienie poziomu zadowolenia z pracy (25% odpowiedzi) poprzez

poprawę komunikacji oraz dostępu do informacji wewnątrz przedsiębiorstwa lub w relacjach z innymi przedsiębiorstwami/institucjami. Jak widać, zmiany organizacyjne dotyczą zarówno sfery zewnętrznej, jak i wewnętrznej organizacji, tym samym nie bez znaczenia jest klient wewnętrzny – pracownik. Także poprawa procesu uczenia się pracowników, przekazywania wiedzy w ramach organizacji (15% odpowiedzi) stanowi ważny cel działalności innowacyjnej.

W literaturze znajdujemy wiele rodzajów innowacji organizacyjnych<sup>2</sup>, między innymi: systemy rekrutacji i selekcji kadr, systemy organizacji czasu pracy, formy zatrudnienia (np. telepraca), system ocen pracowniczych, system płac, outsourcing, rozmieszczenie zadań, odpowiedzialności, taryfikacja pracy, procedury awansu, subkontraktowanie działań. W dalszej części opracowania zostaną przeanalizowane wybrane rodzaje innowacji organizacyjnych, które w trakcie badania były najczęściej wskazywane przez respondentów. Uogólniając, można wskazać, iż innowacje organizacyjne dotyczą:

- nowych praktyk w zakresie uczenia się i dzielenia wiedzą w obrębie przedsiębiorstwa (np. wdrożenie po raz pierwszy przez przedsiębiorstwo praktyk kodyfikowania wiedzy w postaci np. baz danych najlepszych praktyk i innej wiedzy, tak by była ona bardziej dostępna dla pracowników),
- nowych praktyk w zakresie doskonalenia umiejętności pracowników (np. nowe systemy edukacji i szkoleń),
- systemów zarządzania jakością, produkcją i łańcuchem dostaw, takich jak: *supply chain management systems, business re-engineering, lean production*,
- nowych metod podziału odpowiedzialności i podejmowania decyzji, związanych z podziałem pracy w obrębie i pomiędzy jednostkami organizacyjnymi,
- nowych koncepcji dotyczących struktury organizacyjnej, takich jak integracja różnych form działalności,
- wprowadzenia przez przedsiębiorstwo systemu integracji sprzedaży i produkcji czy systemu integracji działań projektowania, rozwoju oraz produkcji,
- nowych sposobów współpracy z instytucjami badawczymi lub klientami,
- nowych metod integracji z dostawcami,
- wprowadzenia tzw. outsourcingu i podwykonawstwa w różnych obszarach organizacji (m.in. produkcji, zaopatrzenia, dystrybucji, zarządzania kadrami i działalności pomocniczej),
- wprowadzenia elastycznych form zatrudnienia.

Gdy mówimy o innowacjach organizacyjnych, uwaga skupiona jest na działaniach wewnątrzorganizacyjnych, w dużej mierze związanych z zasobami ludzkimi. Nie można jednak zapominać o działaniach zewnętrznych, powodujących, że organizacja staje się otwarta na otoczenie rynkowe.

Jak potwierdza analiza literatury<sup>3</sup> oraz przeprowadzone badania, innowacje organizacyjne stanowią bardzo szerokie spektrum działań. Można wręcz uznać, że wiele z tych działań nie przejawia oznak innowacji w powszechnym tego słowa zna-

<sup>2</sup> Zob. [Zastempowski 2010; Czekał 2013; Santos, Eisenhardt 2005, s. 491; Baruk 2010; Mikołajczyk 2002].

<sup>3</sup> Zob. [OECD 2010; Lachiewicz 2010; Matejun 2015; Strużycki (red.) 2006].

czeniu. Często innowacje organizacyjne są działaniami znanymi na rynku, ale realizowanymi po raz pierwszy na poziomie firmy. O tym, że mamy do czynienia z innowacjami organizacyjnymi, decyduje fakt, iż dana zmiana organizacyjna wdrożona została w przedsiębiorstwie po raz pierwszy oraz wdrożenie danej zmiany organizacyjnej jest wynikiem strategicznych decyzji podjętych przez decydentów (kadra zarządzająca, menedżerska) przedsiębiorstwa.

## 2. Istota innowacji organizacyjnych

Kierunki i tendencje rozwojowe w zakresie struktur organizacyjnych są w znacznej mierze zależne od sytuacji panującej w otoczeniu organizacji. Jednym z najważniejszych trendów ujawniających się w otoczeniu jest wzrost zmienności wszystkich jego obszarów. W odpowiedzi na tę zmienność organizacje muszą być coraz bardziej elastyczne w swych działaniach i możliwościach zmiany ich warunków. Struktury są wzbogacone, zauważa się ich rozluźnienie, decentralizację, zwiększenie wewnętrznej autonomii jednostek czy wręcz tworzenie SBU. Zmiany następujące na rynku powodują odchodzenie od struktur funkcjonalnych na rzecz elastycznych struktur geograficzno-produktowo-procesowych, konieczność redukcji liczby szczebli i zwiększenie rozpiętości kierowania. W ramach innowacyjnych działań zauważalną tendencją jest tworzenie klastrów, gron przemysłowych. Współpraca rynkowa konkurentów, charakterystyczna dla małych i średnich podmiotów, także znajduje wyraz w strukturze firmy. Wymienić można m.in. struktury sieciowe, izby gospodarcze, fuzje, przejęcia, aliance [Łobos 2003].

Kolejny kierunek rozwoju i zmian to powstawanie autonomicznych wysp wyników i tzw. zatimizowanych organizacji. W ramach tych form więcej jest szans na zaistnienie takich zjawisk, jak samoorganizacja (niezależnych jednostek), upelnomocnianie (duży zakres uprawnień decyzyjnych w zakresie własnej pracy). Kierunek zmian jest zgodny z kierunkiem ewolucji społecznej, tzn. obserwuje się coraz wyższy poziom wiedzy i wykształcenia oraz potrzebę indywidualizacji i nowych osiągnięć [Łobos 2003]. Zmiany w dalszej kolejności prowadzą do tendencji wzmocnienia kultury organizacyjnej, znaczenia więzi poziomych, współpracy, dzielenia się wiedzą (szczególnie w zakresie więzi poziomych), co przyczynia się do wzmocnienia działań kreatywnych, innowacyjnych.

Na kształt schematów organizacyjnych niewątpliwie mają wpływ procesy outsourcingu. Popularne stają się więc koncepcje organizacji sieciowych (wirtualnych), *core competencies* oraz korzystanie z zasobów zewnętrznych.

Wprowadzane zmiany w strukturach organizacyjnych firmy mają różne znaczenie w zależności od tego, jakich procesów dotyczą i w jakich organizacjach zachodzą [Cichoń 2017], ale zawsze przyczyniają się do innowacyjności w obszarze organizacyjnym.

Duża fluktuacja kadr powoduje, że procesy rekrutacji, selekcji, zarządzania wiedzą pracowników, motywowanie czy nawet zatrudnianie muszą stanowić plan działań innowacyjnych. Jednym z innowacyjnych rozwiązań może być outsourcing personalny dotyczący zlecenia różnych funkcji związanych

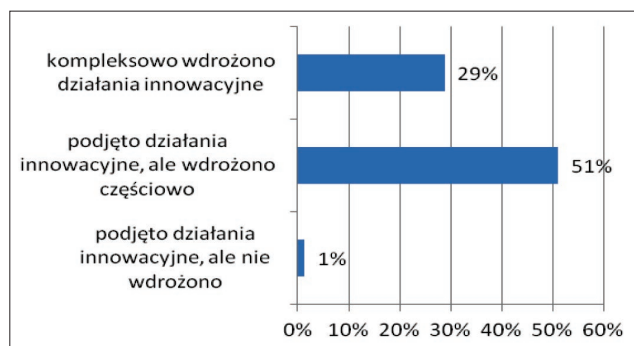
z zarządzaniem personelem na zewnątrz. Jak każdy inny rodzaj outsourcingu stosowany jest przede wszystkim po to, by skoncentrować się na kluczowych umiejętnościach, produktach, a także bardziej rozwojowych procesach i obszarach organizacji, przenosząc na zewnątrz te działania, które pozostają poza głównym obszarem zainteresowania organizacji. Najważniejszym taktycznym powodem przemawiającym za outsourcingiem jest korzyść wynikająca z obniżenia lub kontrolowania kosztów operacyjnych. Obniżone koszty strukturalne zleconych usług mogą być wynikiem ekonomii skali bądź specjalizacji. Outsourcing umożliwia przekształcanie kosztów stałych w zmienne oraz daje możliwość wprowadzenia elastycznych cen w przypadku zmiennego popytu. Specjalizacja dostawcy usług lub produktów realizowanych w ramach programu outsourcingu umożliwia dostęp do szerokich kompetencji oraz *know-how*. Firmy wykorzystują własne zasoby, aby spełnić oczekiwania klientów. Współpraca z firmą o ponadprzeciętnych umiejętnościach może zapewnić dostęp do najnowszych technologii, współczesnych narzędzi lub metod [Dominguez 2009]. Ponadto oferta dostawców zewnętrznych jest zwykle elastyczna, a firma zapewnia sobie bezinwestycyjny rozwój. Poza tym właśnie outsourcingodawca oferuje usługę wraz z dostępem do systemu informatycznego. Firma ma więc dostęp do komputeryzacji procesów personalnych.

Jak wspomniano, w outsourcing przekazuje się również procesy rekrutacji i selekcji, w których oprócz wymienionych zalet widoczna jest także ważna eksternalizacja odpowiedzialności i moralności. Szczególnie dotyczy to pozyskania specjalistów z firm konkurencyjnych.

Kolejnym obszarem innowacji organizacyjnych jest odpowiednie dopasowanie form zatrudnienia do potrzeb firmy i pracowników, czyli stosowanie tzw. elastycznych form zatrudnienia. Umożliwia ono dostosowanie się do nagłych potrzeb i wymagań klientów. Do form takich zalicza się wszelkiego rodzaju umowy cywilno-prawne, umowy na czas określony, na zastępstwo, leasing pracowniczy, samozatrudnienie czy pracę na wezwanie. Nie są one niczym nowym na polskim, a zwłaszcza unijnym i amerykańskim rynku. Nie można tu więc mówić o innowacji w klasycznym rozumieniu tego słowa. Jednak z punktu widzenia powszechności wykorzystania, a raczej jej braku oraz wyników, jakie można dzięki nim uzyskiwać, narzędzie to można nazwać innowacyjnym. Umiejętnie je wprowadzając, przedsiębiorstwo może racjonalizować i redukować koszty zatrudnienia [Strużycki (red.) 2006].

Innowacje organizacyjne mogą być rozumiane bardzo szeroko. W przeprowadzonym badaniu ankietowym respondenci nie do końca wiedzieli, co kryje się pod tym hasłem. Stąd w badaniu określono innowacje organizacyjne jako wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych zasadach działania, nowe procedury, nowy sposób organizacji miejsca pracy, stosunków z otoczeniem, nowe metody podziału zadań czy uprawnień decyzyjnych, nowe typy współpracy. Analizując ogólnie to zagadnienie (dane przedstawione na rys. 3), można stwierdzić, że zdecydowana większość organizacji podjęła działania i – co najważniejsze – wdrożyła je całościowo (29% odpowiedzi) lub częściowo (51%). Tylko 1% respondentów uważa, że podjęte działania nie doczekały się wdrożenia. Jest to o tyle istotne, iż

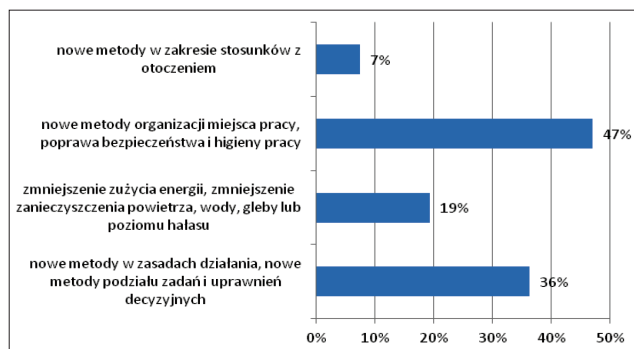




Rysunek 3. Podjęte przez firmę działania innowacyjne w zakresie innowacji organizacyjnych w ostatnich 3 latach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

wdrożenie innowacji jest niezmiernie ważne z punktu widzenia zasobów ludzkich. Działa bowiem korzystnie i motywująco na dalsze zaangażowanie. Innowacje związane są bowiem ze zmianami, z dodatkową pracą. Tak więc niewdrożone inicjatywy powodują spadek zaangażowania w kolejne inicjatywy. Problem ten jest dostrzegalny w przypadku choćby nawet innowacji makroorganizacyjnych.



Rysunek 4. Formy innowacji organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Wśród firm, które wdrożyły innowacje organizacyjne, najbardziej popularne są działania związane z organizacją miejsca pracy – BHP (47% odpowiedzi; rys. 4). Równie ważny wydaje się obszar dotyczący zmniejszenia kosztów w związku z mniejszym zużyciem energii (19% odpowiedzi), ale także w aspekcie działań ekologicznych dotyczących zanieczyszczenia środowiska, poziomu hałasu. Kolejny obszar omawianych innowacji dotyczy rozwiązań w sferze struktur organizacyjnych (36% odpowiedzi), tj. zasad działania, podziału pracy, uprawnień decyzyjnych.

## Zakończenie

Innowacje organizacyjne stanowią czynnik wspierający w obsłudze produktów i usług, ale nie tylko. Mogą wywierać istotny wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez podniesienie jakości i wydajności pracy oraz zintensyfikowaną wymianę informacji, podniesienie zdolności firmy do uczenia się oraz wykorzystywania nowej wiedzy i technologii.

Wywierają korzystny wpływ na stan bezpieczeństwa i higieny pracy, a także na stan środowiska naturalnego. Równocześnie stanowią niskokapitałowe rodzaje innowacji, co staje się elementem przewagi małych i średnich organizacji. Co ważne, innowacje takie dość szybko przynoszą efekty, co zachęca kadrę pracowniczą do dalszych wyjątkowych działań.

Przeprowadzone badania wskazują, iż rola innowacji organizacyjnych jest bardzo istotna w firmach sektora MŚP. Dotyczy zarówno działań wewnątrzorganizacyjnych, jak i zewnętrznych, związanych z tworzeniem elastycznych, otwartych organizacji. Dodatkowo stosunkowo niewielkie nakłady finansowe, jakie są potrzebne do ich wdrożenia, powodują powszechność innowacji organizacyjnych wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Szybkie możliwości przeprowadzenia zmian wpływają na pozytywny odbiór przez załogę i tym samym podnoszą motywację do dalszych działań innowacyjnych.

Podsumowując, warto przytoczyć słowa Wiesława M. Grudzewskiego i Ireny K. Hejduk, którzy rozważając wizję przyszłości, stwierdzają, iż „postępująca globalizacja gospodarki światowej, zmiany technologiczne oraz rozwój technologii informacyjnych powodują, że przedsiębiorstwa przyszłości będą musiały transformować systemy zarządzania i sztywne struktury organizacyjne” [Grudzewski, Hejduk 2000]. Zatem mimo iż wiele przytoczonych działań wydaje się czytelnikowi znanych, to warto poszukać nowości, modyfikować istniejące rozwiązania, aby wprowadzać innowacje organizacyjne, wyprzedzać konkurentów, a tym samym podnosić wartość rynkową firmy.

## Literatura

- Baruk J., 2010, *Wiedza w procesach innowacyjnych*, [w:] *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*, S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Cichoń S., 2017, *Management of innovations in public administration*, [w:] *New Trends in Organizational Management*, D. Wielgórka (ed.), Science and Education Sheffield, England LTD.
- Czekaj J., 2013, *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
- Dominguez L., 2009, *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Firszt D., 2013, *Uwarunkowania dyfuzji innowacji w polskiej gospodarce*, CeDeWu, Warszawa.
- Grego-Planer D., Liczmańska K., 2015, *Innowacje sektora MŚP w województwie kujawsko-pomorskim*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 251, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Grudzewski W., Hejduk I., 2000, *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Lachiewicz S., 2010, *Innowacje organizacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Łobos K., 2003, *Teoria struktur organizacyjnych*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Matejuna M., 2015, *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, „Zeszyty Naukowe”, nr 1194, Politechnika Łódzka, Łódź.

- Mikołajczyk Z., 2002, *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańtego, Katowice.
- OECD, 2010, *The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow*, <http://www.oecd.org/sti/inno/theoecdinnovation-strategygettingaheadstartontomorrow.htm>.
- Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 2005, OECD/Eurostat, Third Edition, Paris.
- Santos F.M., Eisenhardt K.M., 2005, *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science”, vol. 16, no. 7.
- Strużycki M. (red.), 2006, *Innowacyjność w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Zastempowski M., 2010, *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Zastempowski M., 2014, *The innovative potential of Polish enterprises*, „AUNC Zarządzanie”, nr 1.