

Wstęp

Od co najmniej kilku dekad zarówno teoria, jak i praktyka zarządzania potwierdzają, że w warunkach nasilającej się konkurencji przetrwanie przedsiębiorstwa i jego rozwój wymagają licznych (i permanentnych) zmian organizacyjnych, ale podstawową i najtrudniejszą zarazem jest zmiana filozofii zarządzania [Crozier, 1993, s. 9] i samego podejścia do aktywności menedżerskiej, zwłaszcza na najwyższych szczeblach. A.K. Koźmiński uzasadniał to następująco: w warunkach narastającej niepewności („uogólnionej niepewności”) konieczne są radykalne zmiany zarówno samego podejścia do zarządzania, jego filozofii, jak i stosowanych metod i technik [Koźmiński, 2004, s. 7]. W 2007 r. G. Hamel i B. Breen przekonywali w swoim bestsellerze pod wymownym tytułem *Zarządzanie jutra: jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, że tylko innowacja zarządzania może zapewnić unikatową zdolność wytworzenia długookresowej przewagi konkurencyjnej, a tym, co ogranicza produktywność przedsiębiorstwa, nie jest jego model operacyjny czy biznesowy, ale właśnie model zarządzania [2008, s. 9]. W ten sposób zwłaszcza G. Hamel znalazł się wśród tych teoretyków i ekspertów zarządzania, którzy doceniają rolę innowacji w zarządzaniu i traktują je także jako przedmiot badań naukowych. Do grona badaczy europejskich reprezentujących takie podejście można zaliczyć M. Mola, J. Birkinshawa, H. Volberde, aby wymienić tylko tych najczęściej piszących o innowacjach zarządczych (*management innovation*). Oczywiście badania nad tym stosunkowo nowym podejściem do innowacji, ich nowym rodzajem, podejmowane są w różnych częściach świata, włączając w to np. Chiny.

Tymczasem wątek innowacji zarządczych w polskiej literaturze przedmiotu funkcjonował przez całe lata w nurcie rozważań dotyczących tzw. nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania, reprezentowanym zwłaszcza przez K. Zimniewicza. Prowadzono także badania, co prawda nieliczne, odnoszące się do stosowania i efektywności metod zarządzania, obejmujące kwestię ich nowości [Lichtarski, 2006]. Stosunkowo krótką historię ma zastosowanie podejścia do nowych rozwiązań w zarządzaniu (nowych koncepcji i metod) jako innowacji zarządczych, czyli owych *management innovation* [Morawski, Prudzienica (red.), 2011; Nowacki (red.), 2010; Kraśnicka, 2008]. Znacznie bogatszy dorobek badawczy powstał w nurcie doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem [Stabryła (red.), 1999; Stabryła (red.), 2010; Czekaj, 2013].

Innowacje stały się fundamentalnym imperatywem w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami, które nie tylko się chcą utrzymać na rynku, ale

i stawiają na rozwój. W większości sektorów gospodarki o przewadze konkurencyjnej i rozwoju organizacji w coraz większym zakresie decyduje poziom ich innowacyjności. Innowacyjność jako zdolność do generowania, adaptowania i wdrażania innowacji odnosi się nie tylko do innowacji technologicznych (produktowych i procesowych), ale także innowacji organizacyjnych oraz innowacji dotyczących sfery zarządzania, chociaż te ostatnie funkcjonują pod różnymi „etykietkami”. Innowacje w sferze zarządzania mogą stanowić jeden z istotnych czynników wpływających na wyniki i rozwój współczesnych organizacji, działających w turbulentnym otoczeniu. Innowacje te, określane w polskiej literaturze przedmiotu jako zarządcze (czy menedżerskie), rozumiane są jako znacząco nowe rozwiązania wprowadzone w procesie, metodach zarządzania czy w strukturze organizacyjnej. Są one przejawem innowacyjności kadry menedżerskiej (zwłaszcza najwyższego szczebla), czyli jej zdolności do kreowania, adaptowania i wdrażania nowych rozwiązań w zarządzaniu organizacją. Menedżerów, którzy taką rolę odgrywają w organizacjach, zwykle się określać mianem innowatorów zarządzania [Davenport, Prusak, Wilson, 2007].

Badanie tej problematyki wydaje się w pełni uzasadnione, studia literaturowe potwierdzają bowiem, że jest relatywnie mało (w stosunku do piśmiennictwa na temat innowacji w ogóle¹) badań dotyczących istoty innowacji w zarządzaniu, ich uwarunkowań oraz skutków, a zwłaszcza potwierdzenia wpływu innowacji zarządczych na wyniki i rozwój organizacji. Na tę lukę badawczą wskazuje wielu autorów [Vaccaro i in., 2012, s. 29; Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008, s. 825–826; Volberda, van den Bosch, Heij, 2013, s. 1–4].

W kontekście obserwowanego obecnie, a niespotykanego dotąd tempa zmian, z jakimi mają do czynienia menedżerowie przedsiębiorstw (ale także innych organizacji), którzy muszą sobie radzić z ową „uogólnioną niepewnością” otoczenia, coraz częściej wygłaszane są opinie, że następuje „załamanie dotychczasowych paradygmatów funkcjonowania przedsiębiorstwa” [Borowiecki, 2016, s. 52], stąd konieczność przyjęcia „paradygmatu, który w szczególności zakłada elastyczność i adaptacyjność, a więc permanentne zmiany w procesach funkcjonowania i rozwoju. Znaczący obszar tych zmian to zmiany o charakterze innowacji, odnoszących się do wszystkich sfer działalności organizacji, a także do relacji z podmiotami zewnętrznymi. To wymaga, aby menedżerowie nie tylko odznaczali się najwyższym poziomem profesjonalizmu, ale i mieli umiejętności twórcze, gdyż drogą do sukcesu staje się (już jest?) kreatywność i zarządzanie wiedzą – jak już wiele lat temu pisał A.K. Koźmiński [2004, s. 83].

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 i modelach innowacji.

¹ Na podstawie informacji z bazy EBSCO stwierdzono, że od 1911 r. w tej bazie dostępnych jest przeszło 31 tys. artykułów recenzowanych na temat innowacji, z czego tylko np. w latach 2006–2012 opublikowano przeszło 16 tys. Szerzej na ten temat w: [Kraśnicka, Ingram (red.), 2014].

Nadal brakuje spójnej koncepcji innowacji zarządczych, która wyjaśniałaby, jak one powstają, jakie czynniki je determinują oraz jakie przynoszą efekty [Volberda, van den Bosch, Heij, 2013], chociaż trzeba przyznać, że w ostatnich latach zainteresowanie tą tematyką wzrosło. Mimo to nadal – jak się wydaje – aktualna jest opinia, że mimo znaczenia innowacji zarządczych słabo sobie z nimi radzimy i słabo je rozumiemy [Birkinshaw, Mol, 2006]. Innymi słowy, mamy do czynienia z niedostatkami badań naukowych dotyczących innowacji zarządczych, które by nie tylko wyjaśniały mechanizmy ich powstawania, ale przede wszystkim potwierdzały ich znaczenie, a także wpływ na innowacje technologiczne i wyniki przedsiębiorstw. W tych badaniach konieczne wydaje się skoncentrowanie uwagi na roli kadry menedżerskiej najwyższego szczebla, która prawdopodobnie nie wpływa bezpośrednio na innowacje technologiczne [Elenkov, Manev, 2005, s. 384], ale właśnie poprzez kreowanie nowych rozwiązań w sferze zarządzania – przyczynia się do zwiększenia innowacyjności organizacji.

Innowacje zarządcze polegają na zaprojektowaniu bądź zaadaptowaniu nowych koncepcji i metod zarządzania, które charakteryzują się tym, że dotyczą przede wszystkim firmy jako całości albo przyczyniają się do przekształcenia wielu funkcji (procesów) organizacji i/lub zmieniają jej relacje z otoczeniem (zwłaszcza z klientami, dostawcami). W perspektywie historycznej można do nich zaliczyć na przykład: franchising, outsourcing, TQM (*total quality management*), *just in time*, *lean management*, benchmarking, organizacje sieciowe czy CRM (zarządzanie relacjami z klientami). Trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że innowacji zarządczych nie da się zawęzić wyłącznie do tego typu znanych koncepcji czy metod zarządzania, w licznych bowiem przypadkach wdrażania nowatorskich zmian w zarządzaniu mają one specyficzny charakter i powstają jako odpowiedź na konkretne problemy danej organizacji.

W moim przekonaniu, popartym wieloma argumentami, których dostarczają studia literaturowe, istnieje wyraźna luka poznawcza w istniejących teoriach innowacji, które nie uwzględniają w sposób dostateczny innowacji zarządczych, ich determinant ani wpływu na szeroko rozumianą efektywność organizacji, zwłaszcza przedsiębiorstw. Takie przekonanie legło u podstaw badań podjętych przeze mnie w konwencji *management innovation*, mających na celu rozpoznanie stanu wiedzy na ten temat i opracowanie wielowymiarowego podejścia do innowacji w obszarze zarządzania, a także przygotowanie narzędzia pomiaru tego typu innowacji. Narzędzie takie może nie tylko wzbogacić instrumentarium pomiaru innowacyjności przedsiębiorstw, ale przede wszystkim umożliwi przeprowadzenie badań empirycznych, pozwalających na weryfikację hipotez, zwłaszcza tych dotyczących potwierdzenia roli innowacji zarządczych w poprawie poziomu innowacyjności technologicznej oraz wyników przedsiębiorstw.

Jakie zatem argumenty przemawiają na rzecz zainteresowania się innowacjami zarządczymi? W nowej erze innowacji, której dominującą cechą jest współtworzenie nowych rozwiązań z konsumentami, a także oparcie się

na zasobach z zewnątrz [Prahalad, Krishnan, 2010], innowacje w zarządzaniu mogą stanowić jeden z kluczowych warunków przetrwania przedsiębiorstw bądź poprawienia ich pozycji na rynku. Innowacje zarządcze mogą ułatwić kształtowanie innowacyjnej orientacji przedsiębiorstwa [Wood, 2007; Dobni, 2010] i jej realizację m.in. poprzez poszukiwanie nowych rozwiązań strukturalnych, organizacji procesów, systemów zarządzania zasobami ludzkimi [Hwang, 2004] czy poszukiwanie zasobów na zewnątrz organizacji. Zatem procesy i narzędzia zarządzania z jednej strony warunkują zmiany w poszczególnych dziedzinach działalności organizacji, z drugiej zaś same stanowią obszar zmian, coraz bardziej pożądaných, czy wręcz niezbędnych, a jednocześnie nie w pełni docenianych przez menedżerów.

Przytaczając najważniejsze argumenty na rzecz wprowadzania nowatorskich, głębokich zmian w zarządzaniu, warto też pamiętać o tych opiniach na temat współczesnego zarządzania, które eksponują brak kompatybilności stosowanego instrumentarium zarządzania z zakresem zmian – jakie się dokonują, zwłaszcza w ostatnich dekadach, w otoczeniu przedsiębiorstw – w warunkach ich funkcjonowania. Zwraca się uwagę, że współczesne kanony zarządzania mają swoje źródło w początkach ery przemysłowej przełomu XIX i XX w., a więc w dużej mierze uległy dezaktualizacji i obecnie rozczarowują [Birkinshaw, 2012, s. 8–9]².

Wziąwszy pod uwagę studia literaturowe, jak również obserwację praktyki gospodarczej, zwłaszcza dużych przedsiębiorstw, można przypuszczać, że rola innowacji zarządczych w gospodarce opartej na wiedzy będzie rosła. Obecnie, w coraz trudniejszych warunkach zglobalizowanych gospodarek, trzeba poszukiwać zupełnie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Źródłem przewagi mogą się stać tak nowe, innowacyjne modele biznesu, jak i tworzone sieci współpracy (także z konkurentami) czy innowacyjne wykorzystanie dostępnych narzędzi komunikowania i technologii informacyjnych (które wymagają nowych kompetencji organizacji³). Dla potrzeb ciągle zmieniającego się otoczenia organizacje muszą stworzyć nowe kompetencje dotyczące zdolności do adaptacji, integracji oraz rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych umiejętności i zasobów, określanych jako dynamiczne kompetencje [Eisenhardt, Martin, 2000, s. 1106]. W tych procesach istotną rolę mogą odegrać innowacje zarządcze.

Wielu badaczy podkreśla, iż w obliczu nasilającej się konkurencji globalnej innowacje zarządcze mogą się przyczynić, zwłaszcza w dłuższej perspektywie, do zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej – trudniej je bowiem naśladować [Teece, 2007; Volberda, van den Bosch, Heij, 2013, s. 2]. W perspektywie

² J. Birkinshaw stawia nawet tezę, że to słabości zarządzania stały się źródłem problemów, a w konsekwencji bankructwa, np. banku Lehman Brothers, i przyczyną kryzysu finansowego w 2008 r. [Birkinshaw, 2012, s. 10–11].

³ Odpowiedzią na te wyzwania są nie tylko prowadzone badania naukowe, ale także pewne inicjatywy o charakterze bardziej praktycznym, do których można zaliczyć np. utworzenie przy London Business School – Laboratorium Innowacji Zarządczych (Management Innovation Lab). Laboratorium zostało założone w 2006 r. przez G. Hamela i J. Birkinshawa (www.managementlab.org).

zasobowej trwała przewaga konkurencyjna wynika bowiem z cennych, rzadkich, trudnych do imitowania oraz nie mających substytutów zasobów. Do powstawania takich zasobów, jak szczególne kompetencje czy wiedza, mogą się przyczynić właśnie innowacje menedżerskie [Hecker, Ganter, 2013, s. 20–21]. Innowacje zarządcze mogą odegrać kluczową rolę w dostosowaniu się organizacji do zmieniających się warunków otoczenia, zapewnieniu jej elastyczności i tworzeniu nowych kompetencji. Ponadto trzeba podkreślić, że istotą innowacyjnego zarządzania jest w szczególności kreowanie innowacji o charakterze strategicznym – w tym nowych modeli biznesu⁴ [Jacobs, Heracleous, 2005], co nie znajduje dostatecznego odzwierciedlenia w najpopularniejszych dziś podejściach do innowacyjności organizacji reprezentowanych choćby przez specjalistów OECD i Eurostatu [Oslo Manual, 2005]. Ponadto należy przypuszczać, że innowacje menedżerskie pomagają w stymulowaniu innowacji produktowych, ich wdrażaniu – poprzez absorpcję zewnętrznej wiedzy i wykorzystanie zasobów wewnętrznych i zewnętrznych, zwiększając tym samym skuteczność tych procesów i ich efektywność.

W kontekście powyższych rozważań sformułowano następujące cele niniejszej monografii:

Po pierwsze, celem pracy jest przedstawienie stanu wiedzy i jej krytyczna analiza na temat innowacji zarządczych, co wymagało zidentyfikowania kluczowych badań problematyki *management innovation* – innowacji zarządczych przeprowadzonych w Polsce i na świecie. Postawiono tutaj szereg pytań, a mianowicie: jak rozumiane jest samo pojęcie innowacji zarządczych, jakie operacjonalizacje tego konstruktów są proponowane, w jakich kierunkach prowadzone są badania empiryczne oraz jakie są ich wyniki.

Po drugie, ważnym zamierzeniem badawczym jest zaproponowanie wielowymiarowego konstruktów innowacji zarządczych obejmującego następujące wymiary: strategiczny, strukturalny, metod/praktyk i programów motywowania i rozwoju pracowników, tworzenia więzi międzyorganizacyjnych/partnerstwa, technologii informacyjnych i komunikowania; każdy z wymiarów wskazuje na nowe, dotąd nie stosowane w danym przedsiębiorstwie, rozwiązania w sferze zarządzania – procesów, struktur czy metod.

Po trzecie, celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie własnych wyników badań, opartych na modelu badawczym innowacji zarządczych, odnoszącym się do takich kwestii, jak: zewnętrzne i wewnętrzne determinanty innowacji zarządczych, związki innowacji zarządczych z innowacjami technologicznymi (produktowymi i procesowymi), związki innowacji zarządczych z wynikami przedsiębiorstw (finansowymi i pozafinansowymi) oraz związki innowacji technologicznych z wynikami przedsiębiorstw

⁴ W polskiej literaturze przedmiotu podkreśla się częściej rolę innowacji w modelach biznesu [Duczkowska-Piasecka (red.), Poniatowska-Jaksch, Duczkowska-Małysz, 2013], ale także ich innowacyjny charakter, co można interpretować jako traktowanie modelu biznesu jako innowacji *per se* [Brzóška, 2014].

Aby zrealizować cele badawcze, sformułowano następujące hipotezy:

H1: Innowacyjne zarządzanie można rozpatrywać w pięciu wymiarach: (1) strategicznym, (2) struktury organizacyjnej, (3) procesów/metod motywowania i rozwoju pracowników, (4) tworzenia więzi międzyorganizacyjnych (partnerstwa) i (5) zastosowania technologii informacyjno-komunikacyjnych.

H2: Istnieje zależność między poziomem innowacji zarządczych a takimi czynnikami zewnętrznymi, jak zmienność, złożoność i wrogość otoczenia.

H3: Istnieje zależność między poziomem innowacji zarządczych a takimi czynnikami wewnętrznymi, jak cechy kadry kierowniczej oraz profil przedsiębiorstwa.

H4: Istnieje zależność między innowacyjnym zarządzaniem a innowacyjnością technologiczną przedsiębiorstw.

H5: Innowacyjne zarządzanie wywiera bezpośredni pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa.

H6: Wdrożone innowacje technologiczne (produktowe i procesowe) wywierają pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa.

Osiągnięcie tak sformułowanych celów wymagało przeprowadzenia, pogłębienia i usystematyzowania badań literatury światowej (na podstawie baz: EBSCO, Emerald, ProQuest i SAGE⁵), obejmujących przede wszystkim lata 1994–2016, oraz literatury polskiej. Badania własne miały głównie charakter badań ilościowych. Opracowano autorskie narzędzie badawcze (kwestionariusz wywiadu) dla kadry menedżerskiej oraz sprawdzono jego rzetelność w warunkach polskich przedsiębiorstw. Do zweryfikowania postawionych hipotez wykorzystano podstawowe statystyki opisowe oraz wybrane metody statystyczne, dostosowane do charakteru zmiennych.

Prowadzone w pracy rozważania mieszczą się w nurcie podejścia zasobowego i zarządzania strategicznego, które zakładają, że perspektywy rozwoju współczesnych przedsiębiorstw opierają się głównie na zasobach [Szpitter, 2017, s. 66]. To szkoła zasobowa dostarcza najogólniej rozumianych ram teoretycznych dla zaprezentowanej koncepcji innowacji zarządczych. Według założeń teorii zasobowej – przedsiębiorstwa (a także inne organizacje) postrzega się jako podmioty aktywnie poszukujące trudnych do skopiowania konfiguracji zasobów oraz doskonalące zdolności ich kreowania czy pomnażania [Koźmiński, Latusek-Jurczak, 2017, s. 114]. Jakkolwiek by dzielić zasoby (na materialne i niematerialne, na twarde i miękkie), coraz ważniejszą rolę odgrywają zasoby wiedzy, zwłaszcza w kontekście kreowania innowacji.

Założone cele niniejszego opracowania znalazły odzwierciedlenie w jego strukturze, na którą prócz wstępu i zakończenia składa się sześć rozdziałów.

W pierwszym rozdziale nawiązano do wciąż powracającej dyskusji na temat znaczenia i potrzeby paradygmatów w naukach o zarządzaniu. Następnie

⁵ Bazy te powszechnie uznaje się za jedne z najwszechstronniejszych i pełnotekstowych, zawierających artykuły z recenzowanych czasopism w dziedzinie nauk społecznych.

przedstawiono rozważania odnoszące się do wąskiego rozumienia paradygmatu jako zespołu zasad i założeń leżących u podstaw funkcjonowania organizacji, w szczególności zarządzania nimi.

W rozdziale drugim, szczególnie ważnym dla całości wywodu, wyjaśniono istotę innowacji zarządczych i omówiono najważniejsze elementy tej koncepcji. Poddano analizie liczne definicje innowacji w zarządzaniu, wskazując na genezę tej koncepcji, przedstawiono etapy procesu ich powstawania, a także czynniki, które mogą determinować kreowanie tego typu innowacji.

Rozdział trzeci zawiera w mojej opinii wyczerpującą charakterystykę stanu badań nad problematyką innowacji w zarządzaniu w Europie i na świecie, jeśli uwzględnić wyniki badań prezentowane w piśmiennictwie naukowym. Zwrócono w nim uwagę na istniejącą różnorodność perspektyw badawczych i stosowanych modeli badawczych innowacji zarządczych, stanowiących punkt wyjścia dla prowadzonych badań naukowych tego zjawiska. Przed wszystkim jednak starano się przedstawić w miarę pełny obraz przeprowadzonych dotąd badań odnoszących się do innowacji zarządczych i ich wyników. Kierunki tych badań, stan ich zaawansowania są w Polsce mało znane. W dokonanym przeglądzie wyeksponowano w szczególności kierunki badań dotyczące: związków innowacji zarządczych z przywództwem, relacji pomiędzy innowacjami zarządczymi a innowacjami technologicznymi oraz wpływu innowacji menedżerskich na wyniki przedsiębiorstw. Ponadto w rozdziale tym przedstawiono w zarysie kierunki badań nad innowacjami w zarządzaniu w Polsce. Ze względu na obszerność badań prowadzonych w naszym kraju nad procesami, zwłaszcza doskonalenia systemów zarządzania, tematykę tę zaprezentowano w dużym skrócie, tak aby jedynie odnotować istnienie takiego kierunku badań oraz wskazać jego najbardziej charakterystycznych reprezentantów.

Rozdział czwarty zawiera założenia i metodykę badań empirycznych, przy czym w pierwszej kolejności omówiono strukturę modelu conceptualnego innowacyjnego zarządzania wraz z jego uzasadnieniem. W dalszej części rozważań przedstawiono model badawczy innowacji zarządczych, narzędzia badań oraz charakterystykę badanej próby przedsiębiorstw. W opisie metodyki badań uwzględniono także wyniki oceny zgodności wewnętrznej narzędzia badawczego i rezultaty analizy czynnikowej.

Kolejny – piąty – rozdział książki obejmuje wyniki badań empirycznych i ich interpretację. W pierwszej części tego rozdziału przedstawiono dane obrazujące natężenie innowacji zarządczych w badanych przedsiębiorstwach, ich warunkowania (z podziałem na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne) oraz poziom innowacyjności technologicznej badanych przedsiębiorstw, a także ocenę ich wyników – według przyjętych miar. Zasadnicza część wyników badań dotyczy kształtowania się zależności pomiędzy zmiennymi w zaproponowanym modelu innowacji zarządczych, a więc związków między cechami kadry menedżerskiej a wymiarami innowacji zarządczych, natężenia innowacji zarządczych w zależności od profilu badanych przedsiębiorstw, zależności między wymiarami

innowacyjnego zarządzania a otoczeniem oraz relacji między wymiarami innowacyjnego zarządzania a innowacjami technologicznymi. Ostatnia część wyników badań empirycznych dotyczyła identyfikacji zależności między wymiarami innowacyjnego zarządzania a wynikami przedsiębiorstw. Rozdział kończą rozważania interpretacyjne dotyczące uzyskanych wyników badań w kontekście wyników badań, uzyskanych przez innych autorów.

Rozdział szósty pracy stanowi podsumowanie przeprowadzonych badań, ich syntezę uwzględniającą implikacje teoretyczne i praktyczne zrealizowanego projektu badawczego, a także wskazanie dalszych kierunków badań. Zwrócono w nim uwagę na pewne ograniczenia zaprezentowanych badań, które dodatkowo uzasadniają ich kontynuację. Rozważania dotyczące innowacji zarządczych zamyka krótkie zakończenie, w którym nawiązano do najważniejszych wniosków wynikających z przeprowadzonych badań i przyszłości odnoszącej się zarówno do dalszych badań, jak i konieczności zmian pragmatyki zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach.

Czytelnikowi należy się także wyjaśnienie dotyczące używanej terminologii – otóż ze względów językowych w książce stosuje się nie tylko termin „innowacje zarządcze”, ale także terminy synonimiczne: „innowacje menedżerskie”, „innowacje w zarządzaniu” oraz „innowacyjne zarządzanie”, ze świadomością, że w naszej tradycji językowej terminy te – w przyjętym znaczeniu – funkcjonowały albo rzadko, albo wcale, mogą zatem budzić zrozumiałe opory.

Zaprezentowane wyniki badań, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych, stanowią w dużej mierze rezultat zrealizowanego w latach 2013–2016 projektu badawczego w ramach grantu Narodowego Centrum Nauki⁶, którym miałam przyjemność kierować. Pragnę podziękować moim współpracownikom: dr Martynie Wronce-Pośpiech i drowi Wojciechowi Głodowi za owocną współpracę w realizacji tego projektu badawczego. Dziękuję im w szczególności za pomoc w prezentacji ilościowych wyników badań.

Specjalne podziękowania kieruję pod adresem Pani Prof. dr hab. Krystyny Poznańskiej za życzliwe przyjęcie pracy i przygotowanie recenzji wydawniczej.

⁶ Tematem badań był: „Wpływ innowacji zarządczych na innowacyjność technologiczną i wyniki przedsiębiorstw” (grant NCN). Projekt ten obejmował także inne wątki badawcze, nie ujęte w niniejszym opracowaniu, a omówione w innych publikacjach. Por. Kraśnicka [2014] oraz Kraśnicka, Głód, Wronka-Pośpiech [2018].