



Teresa Kraśnicka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego
tkrasnicka@ue.katowice.pl

DZIAŁANIA KADRY MENEDŻERSKIEJ ZORIENTOWANE NA STYMULOWANIE INNOWACYJNOŚCI PRACOWNIKÓW W MŚP

Streszczenie: Celem artykułu jest zidentyfikowanie zakresu działań kadry menedżerskiej, ukierunkowanych na wykorzystanie i zwiększenie innowacyjności pracowników MŚP, w oparciu o badania jakościowe, przeprowadzone w dziewięciu celowo dobranych małych i średnich firmach. Wywiady pogłębione z menedżerami pozwoliły na zdiagnozowanie zakresu podejmowanych działań menedżerskich, takich jak: formułowanie oczekiwań pod adresem pracowników w zakresie innowacyjności, tworzenie systemu rozwiązań organizacyjnych warunkujących aktywność innowacyjną pracowników, w tym instrumentów motywujących do takich zachowań. Badania umożliwiły także zidentyfikowanie narzędzi i zasad budowania klimatu sprzyjającego innowacyjności pracowników, stosowanych w badanych firmach. W oparciu o uzyskane wyniki sformułowano rekomendacje adresowane do kadry zarządzającej, które powinny przyczynić się zwiększenia aktywności innowacyjnej personelu firmy.

Słowa kluczowe: innowacyjność, zachowania innowacyjne pracowników, kadra menedżerska, stymulowanie innowacyjności pracowników.

Wprowadzenie

Istotna rola innowacji w rozwoju przedsiębiorstwa, a co za tym idzie potrzeba wzmacniania innowacyjności organizacji, czyli jej zdolności do kreowania nowych rozwiązań w różnych obszarach funkcjonowania, wskazywana jest przez rzeszę badaczy tej problematyki i potwierdzana przez zarządzających. Wiąże się z to poszukiwaniem i wykorzystywaniem wielu źródeł innowacji, które m.in. obejmują innowacyjność pracowników czy zastosowanie modelu otwartych innowacji. Prym w tej dziedzinie, z oczywistych powodów, wiodą duże

korporacje, zwłaszcza międzynarodowe, które stosują różnorodne, często rozbudowane systemy rozwijania innowacyjności pracowników. Przedsiębiorcy i menedżerowie w małych i średnich przedsiębiorstwach zdają się w mniejszym stopniu doceniać, takie kompetencje pracowników jak ich kreatywność i innowacyjność, dlatego można sformułować tezę o potrzebie zarządzania działalnością innowacyjną także w tej kategorii podmiotów.

W tym kontekście celem artykułu jest identyfikacja zakresu działań kadry menedżerskiej, ukierunkowanych na wykorzystanie i zwiększenie innowacyjności pracowników MŚP, w oparciu o badania jakościowe przeprowadzone w dziewięciu celowo dobranych małych i średnich firmach. Badania miały na celu odpowiedź na pytanie: jak zarządzający wpływają na zachowania innowacyjne pracowników oraz jakie metody wykorzystują, aby sięgać do potencjału kreatywności i innowacyjności swoich pracowników.

1. Innowacyjność pracowników

W literaturze przedmiotu znajdujemy ugruntowaną badaniami wiedzę na temat kluczowych elementów przedsiębiorstwa innowacyjnego. Zalicza się do nich w szczególności:

- wspólną wizję, przywództwo i wolę stworzenia innowacyjnej firmy,
- strukturę organizacyjną, umożliwiającą kreatywność, uczenie się i współpracę,
- ważne role ułatwiające, pobudzające czy promujące innowacje,
- efektywne działanie zespołowe,
- pełne i stałe zaangażowanie w działania innowacyjne (także o charakterze racjonalizatorskim),
- klimat kreatywności i system motywowania,
- orientacja na otoczenie [Tidd, Bessant, 2011, s. 151-152].

Jak wynika z powyższego zestawienia duże znaczenie w budowaniu innowacyjnej firmy odgrywa wysoki poziom zaangażowania w innowacje, dotyczący nie tylko kadry menedżerskiej, ale i wszystkich pracowników, gdyż przyjmuje się założenie, iż „zdolności twórczej pracy i rozwiązywania problemów ma właściwie każdy” [Tidd, Bessant, 2011, s. 173] – jeśli stworzyć odpowiednie warunki wykorzystania tych umiejętności. Według J.-P. Deschamps'a istnieją dwa równorzędne procesy (modele) innowacji: „odgórnych” (*top-down innovation*) i „oddolnych” (*bottom-up*). Drugi model dotyczy personelu i kierowników operacyjnych najniższego szczebla i polega na generowaniu oraz implementacji innowacyjnych pomysłów, które mogą przyczynić się do lepszego zaspokojenia potrzeb klientów, poprawy wyników czy usprawnienia innych aspektów funk-

cjonowania firmy. Wymaga to jednak działań ze strony zarządzających, sprzyjających rozwojowi twórczości na każdym poziomie organizacji, a szczególną rolę przypisuje się świadomie kreowanej proinnowacyjnej kulturze organizacyjnej [Deschamps, 2008, s. 49].

Innowacyjność pracowników rozumiana jest – przez analogię do innowacyjności organizacji – jako zdolność, skłonność i chęć do generowania i wdrażania nowych rozwiązań. Ujawnia się poprzez zachowania innowacyjne postrzegane jako zamierzone generowanie, promowanie i realizowanie nowych pomysłów, kreowanych przez pracowników w miejscu pracy, w organizacji¹. Innowacyjni pracownicy są zdolni do zidentyfikowania okazji – aby zmodyfikować procesy, procedury, usługi, produkty, potrafią znaleźć nowe zastosowania dla istniejących metod czy materiałów bądź sprzętu. Potrafią nie tylko generować nowe idee, ale także znajdować rozwiązania bieżących problemów, przyznając się do rozwoju organizacji [Moghimi, Subramaniam, 2013]. Obecnie dość powszechne jest docenianie potencjału tkwiącego w pracownikach i raczej nikt już nie zadaje pytania: czy podejmować wysiłki na rzecz angażowania pracowników w działalność innowacyjną, aktualnie pytanie brzmi: „jak sprawić, aby tak się faktycznie stało?” [Tidd, Bessant, 2011, s. 178]. Kierowane jest ono pod adresem zarządzających, zwłaszcza najwyższego szczebla, natomiast sam problem jest przedmiotem badań prowadzonych na wielu płaszczyznach.

2. Przywództwo i praktyki menedżerskie w kształtowaniu innowacyjności pracowników

Kształtowanie innowacyjności pracowników związane jest z określonymi działaniami i zachowaniami kadry menedżerskiej, które znajdują swoje odzwierciedlenie w stosowanym stylu przywództwa (i zarządzania). W literaturze dotyczącej innowacyjności organizacji prezentowane są liczne badania, których przedmiotem jest identyfikacja wpływu kadry menedżerskiej na poziom innowacyjności przedsiębiorstw jako całości czy wybranych aspektów, m.in. innowacyjności pracowników. I tak F. Montani, C. Odoardi i A. Battistelli [2012], zbadali relacje między wsparciem kierowników (*supervisor support*) a zaangażowaniem pracowników w zmiany oraz zachowania innowacyjne. Badania potwierdziły związek powyższych zmiennych, pod warunkiem, że obecne jest jednocześnie silne wsparcie współpracowników.

¹ Przegląd definicji zachowań innowacyjnych pracowników zawierają prace m.in. [Wojtczuk-Turek, 2012], [Głód, Kraśnicka, 2015].

Istnieje wiele badań dotyczących związków stylu przywództwa z wynikami i innowacyjnością przedsiębiorstw. Przykładowo B. Ogbonna i L.C. Harris potwierdzają to powiązanie, przy czym w zależności tej pośredniczy kultura organizacyjna [2000, s. 781]. Zatem z badań wynika, iż styl zarządzania nie wpływa bezpośrednio na wyniki przedsiębiorstw, jest to pośredni wpływ, w przeciwieństwie do specyficznej kultury organizacyjnej (*competitive and innovative culture*), która jest bezpośrednio powiązana z wynikami organizacji. Podobne wyniki analiz uzyskali Noor i Dzulkifli [2013], przy czym w ich badaniach zmienną pośredniczącą był klimat organizacyjny. Z kolei J. De Jong i D.D. Hartog [2007] badali zakres zastosowania praktyk menedżerskich w wybranych przedsiębiorstwach i zidentyfikowali 13 typów zachowań menedżerskich, odnoszących się do zachowań innowacyjnych pracowników, obejmujących zarówno etap generowania, jak i implementacji pomysłów. Zachowania menedżerskie miały, m.in. taki charakter jak: modelowanie ról innowacyjnych, monitoring, nagradzanie, stymulowanie dyfuzji wiedzy, delegowanie, wsparcie dla innowacji i inne [De Jong, Hartog, 2007, s. 49].

Interesujący kierunek badawczy prezentują N. Breugst, A. Domurath, H. Patzelt oraz A. Klaukien [2012], którzy zanalizowali, jak percepcja pracowników pasji przedsiębiorczej wpływa na zaangażowanie zatrudnionego personelu w nowe przedsięwzięcia. Przedmiotem badań były trzy typy pasji przedsiębiorczej: poszukiwanie nowości, okazji (*passion for inventing*), tworzenie nowego przedsięwzięcia/nowej firmy (*passion for founding*) i pasja rozwojowa (*passion for developing*), związana z przekonywaniem inwestorów, poszukiwaniem właściwych pracowników, ich motywowaniem i komercjalizacją nowych produktów. Uzyskane wyniki badań pokazują, iż postrzeganie poszczególnych pasji przedsiębiorczych przez pracowników, w różny sposób wpływa na ich zaangażowanie i stosunek do pracy, np. badania te potwierdzają, że percepcja poszukiwania nowości, okazji przez przedsiębiorców (*passion for inventing*) pozytywnie wpływa na stosunek pracowników do pracy oraz na ich afektywne zaangażowanie [Breugst, Domurath, Patzelt, Klaukien, 2012]. Do tej pory niewiele miejsca poświęcano wpływowi pracowników na sukces nowego przedsięwzięcia i temu, czy i jak postrzeganie przez pracowników szeroko rozumianego „zaangażowania” przedsiębiorców (*entrepreneurial passion*) wpływa na motywację i zachowanie personelu nowo powstającej firmy czy innego przedsięwzięcia.

Badania uwarunkowań innowacyjności pracowników prowadzone są także w Polsce, zwłaszcza z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi. Przedmiotem badań jest m.in. zróżnicowanie form wynagradzania i dopasowywanie ich do zmieniających się wymagań i oczekiwań pracowników, które może sta-

nowić dodatkowy instrument motywacyjny, zwiększający zaangażowanie pracowników w aktywność innowacyjną i w sprawy firmy oraz stabilizujący szczególnie cenioną kadre [Sajkiewicz, 2010, s. 16]. Z. Mockało [2012] prezentuje analizę czynników determinujących innowacyjność pracowników w oparciu o studia literaturowe. Obszerne wyniki badań empirycznych, dotyczących uwarunkowań zachowań innowacyjnych pracowników przedstawia A. Wojtczuk-Turek [2012]. W obszarze badań uwarunkowań zachowań innowacyjnych pracowników zwraca się także uwagę na bariery, w tym te, których źródłem mogą być zarządzający [Pietroń-Pyszczyk, 2013].

Inne badania ilościowe ukierunkowane były na potwierdzenie związków pomiędzy: transformacyjnym przywództwem a klimatem sprzyjającym twórczości (i innowacyjności) oraz indywidualnym poziomem innowacyjności pracowników [Kraśnicka, Ingram, 2016]. Badania te potwierdzają zależność między klimatem sprzyjającym twórczości a poziomem innowacyjności indywidualnej pracowników. Z kolei związki transformacyjnego stylu kierowania z klimatem sprzyjającym twórczości potwierdzono tylko częściowo, ponieważ jedynie stawianie wysokich wymagań pracownikom, powiązane jest pozytywnie z klimatem sprzyjającym ich twórczości. Badano także mediującą rolę klimatu sprzyjającego twórczości w zależności pomiędzy wymiarami transformacyjnego stylu kierowania a innowacyjnością pracowników, przy czym wyniki wskazują na pełną mediację klimatu sprzyjającego twórczości między tylko jednym wymiarem stylu przywództwa – stawianiem wysokich wymagań a poziomem innowacyjności indywidualnej.

3. Metodyka badań

Celem badań jakościowych było zidentyfikowanie zakresu planowego i przemyślanego kształtowania przez zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami, innowacyjności pracowników, która może się przejawiać w formie zachowań innowacyjnych. W badaniach uwzględniono:

- narzędzia/sposoby działań menedżerskich, takie jak: formułowanie oczekiwań pod adresem pracowników w zakresie innowacyjności, tworzenie systemu zasad umożliwiającego pracownikom aktywność innowacyjną (sposoby zgłaszania propozycji nowych rozwiązań, zasady ich selekcji, zasady dostępu do potrzebnych zasobów) oraz instrumenty motywujące do zachowań innowacyjnych (sposoby motywowania – materialnego i niematerialnego, zasady ich stosowania oraz zakres wykorzystania innych składowych ZZL, takich jak: rekrutacja, ocenianie czy szkolenia dla podnoszenia innowacyjności pracowników);

- narzędzia i zasady budowania klimatu sprzyjającego innowacyjności pracowników (zakres swobody pracowników w realizacji swoich zadań, działania zorientowane na integrowanie zespołu i budowanie dobrej atmosfery w pracy, sposoby komunikowania pracownikom wiedzy o zasadach działań innowacyjnych i skuteczność przekazu).

Kierownicy uczestniczący w wywiadzie oceniali także w skali 1-7 innowacyjność przedsiębiorstwa (w odniesieniu do konkurentów) oraz poziom zachowań innowacyjnych pracowników². Ponadto, poproszono ich o opinię, czy pracownicy stanowią ważne źródło innowacji w firmie, a więc czy w istotny sposób wpływają na poziom innowacyjności przedsiębiorstwa.

Badania jakościowe przeprowadzono metodą wywiadu bezpośredniego z menedżerami celowo dobranych dziewięciu MŚP (małe i średnie), charakteryzujących się relatywnie wysokim poziomem innowacyjności w swojej branży. Takie podejście badawcze stosowane jest w eksploracji problematyki wpływu kadry menedżerskiej na zachowania innowacyjne pracowników [De Jong, Hartog, 2007]. Wywiady pogłębione przeprowadzono głównie z menedżerami zarządzającymi firmą (członkami zarządu), właścicielami lub wskazanymi przez nich kierownikami wyższego szczebla.

4. Charakterystyka badanych firm i ich innowacyjności

W tab. 1 zestawiono najważniejsze charakterystyki badanych przedsiębiorstw i średnie oceny poziomu innowacyjności przedsiębiorstw (ocena subiektywna – w stosunku do konkurencji, dokonana zarówno przez menedżerów, jak i pracowników) oraz innowacyjności pracowników (też oceny dokonali także menedżerowie i pracownicy).

Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Nr	Respondent	Liczba zatrudnionych	Profil działania	Okres istnienia	ŚOIF-M	ŚOIF-P	ŚOTIP-M	ŚOTIP-P
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Kierownik	101-249	Mieszany	11 i więcej lat	6,0	5,8	5,78	5,06
2	Prezes – właściciel	10-49	Mieszany	11 i więcej lat	6,0	5,6	6,11	5,36
3	Prezes – właściciel	10-59	Mieszany	11 i więcej lat	7,0	4,9	6,56	4,71
4	Kierownik	10-49	Mieszany	11 i więcej lat	6,0	5,2	6,11	4,76

² Pracownicy także oceniali poziom własnej innowacyjności oraz innowacyjność firmy jako całości (w stosunku do konkurentów).

cd. tabeli 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Prezes – zarządzający	101-249	Mieszany	11 i więcej lat	5,86	5,34	5,68	4,99
6	Kierownik	50-100	Mieszany	11 i więcej lat	6,0	6,3	4,33	4,11
7	Kierownik	10-49	Produk- cyjny	6-10 lat	6,0	6,0	6,67	5,95
8	Prezes – właściciel	50-100	Produk- cyjny	11 i więcej lat	4,0	1,83	5,00	3,36
9	Dyrektor	101-249	Produk- cyjny	11 i więcej lat	6,0	3,98	4,91	4,19

ŚOIF-M – średnia ocen innowacyjności firmy – według menedżerów

ŚOIF-P – średnia ocen innowacyjności firmy – według pracowników

ŚOTIP-M – średnia ocen twórczości i innowacyjności pracowników – w opinii menedżerów

ŚOTIP-P – średnia ocen twórczości i innowacyjności pracowników – w opinii pracowników (samoocena)

Jak wynika z tab. 1 cztery z badanych firm są małymi przedsiębiorstwami, pozostałe należą do kategorii średnich, przy czym podzielono je na dwie podkategorie ze względu na wielkość zatrudnienia. Tylko jedna firma istnieje na rynku krócej niż 10 lat, inne funkcjonują 11 lat bądź dłużej. Można także stwierdzić, iż wśród badanych przedsiębiorstw dominują podmioty prowadzące działalność produkcyjną – zarówno wyłącznie produkcyjną bądź produkcyjną połączoną z innymi typami aktywności (handlową czy usługową). Menedżerowie w większości przypadków (7 na 9) ocenili relatywnie wysoko innowacyjność swoich przedsiębiorstw – na poziomie co najmniej 6 punktów (w skali 7-stopniowej), co potwierdziło trafność wyboru firm do badań według kryterium innowacyjności. Co ciekawe, aż w 6 przypadkach stwierdzono wysoką zgodność ocen innowacyjności przedsiębiorstw dokonanej przez menedżerów i pracowników. Różnice w ocenach przekraczające 1 punkt dotyczyły trzech przypadków, przy czym – co interesujące – w przypadku firmy ocenionej przez menedżera jako najmniej innowacyjna, oceny pracowników także były najniższe. Ponadto tab. 1 zawiera średnie ocen twórczości i innowacyjności pracowników według opinii menedżerów oraz pracowników (ich samoocena). Zaskakujący jest fakt, iż menedżerowie wszystkich firm ocenili wyżej innowacyjność pracowników niż oni sami. Oznaczałoby to, że pracownicy są bardziej krytyczni w stosunku do swojej aktywności innowacyjnej – bardziej niż ich przełożeni czy zarządzający firmą. Warto też zauważyć, że oceny menedżerów i pracowników aż w sześciu przypadkach są zbliżone do siebie (różnica nie przekracza 1 punktu), natomiast w pozostałych trzech firmach różnice w ocenach wahają się w przedziale: 1,64-1,85. W przypadku firmy, której reprezentujący ją menedżer najniżej ocenił twórczość i innowacyjność pracowników (4,33), także pracownicy stosunkowo nisko ocenili swoją aktywność innowacyjną (4,11).

5. Wyniki badań

Najważniejsze wyniki przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z menedżerami dziewięciu wybranych firm w syntetycznej formie przedstawiono w tab. 2 i 3.

Tabela 2. Stosowane praktyki/działania w zakresie kształtowania warunków organizacyjnych stymulujących zachowania innowacyjne pracowników

Nr	Respondent	Formułowanie oczekiwań	Zasady/sposoby przyjmowania pomysłów	Dostępność zasobów	Nagradzanie zachowań innowacyjnych
1	Kierownik	Niesformalizowane, niedookreślone	Droga służbowa	Brak zasad	Brak zasad
2	Prezes – właściciel	Wyraźne sygnały	Droga służbowa	Zasoby są dostępne w zależności od oceny pomysłu	Praktyki niematerialnego dowartościowania pracownika
3	Prezes – właściciel	Wyraźne sygnały	Droga służbowa	Zasoby są dostępne w zależności od oceny pomysłu	Premie finansowe
4	Kierownik	Niesformalizowane, niedookreślone, ale jest „zielone światło” dla nowych pomysłów	Droga służbowa	Brak zasad	Wyższe stawki wynagrodzeń, szansa na awans
5	Prezes – zarządzający	Wyraźne sygnały	Droga służbowa	Pełna dostępność zasobów	Nagradzane jest wdrożenie
6	Kierownik	Głównie dotyczą istniejącej w firmie rady badawczo-rozwojowej	Rada badawczo-rozwojowa lub bezpośredni przełożony	Zasoby są dostępne w zależności od oceny pomysłu	Praktyki niematerialnego dowartościowania pracownika
7	Kierownik	Niesformalizowane, ale jasno wynikają z charakteru działalności	Droga służbowa	Brak zasad	Zdarzają się premie
8	Prezes – właściciel	Niesformalizowane, niedookreślone	Droga służbowa	Brak potrzeby formalizowania takich zasad	Drobne usprawnienia nie kwalifikują się do nagradzania, uznanie słowne
9	Dyrektor	Zachowania innowacyjne są wpisane w filozofię firmy	Bezpośredni przełożony – konsultacje pomysłu w tzw. grupach projektowych	Zasoby są dostępne w zależności od oceny pomysłu	Nagrody materialne, czasami wzmocniane niematerialnymi

Tabela 3. Stosowane praktyki/działania w zakresie kształtowania klimatu sprzyjającego zachowaniom innowacyjnym pracowników

Nr	Respondent	Zakres swobody pracowników	Działania integrujące pracowników	Komunikowanie oczekiwań	Wiedza pracowników o warunkach działań innowacyjnych
1	2	3	4	5	6
1	Kierownik	W sferze produkcji – ograniczony	Brak praktyk	Nie są wpisane w zakres zadań, niesprecyzowane	Brak jasnych zasad
2	Prezes – właściciel	W sferze produkcji – ograniczony, w innych działach – duży	Cotygodniowe spotkania ze wszystkimi kierownikami	Głównie dotyczą działu technicznego	Brak jasnych zasad
3	Prezes – właściciel	Duży zakres swobody, zakres zadań wyznaczony ogólnie	spotkania ze wszystkimi kierownikami – 2 razy w miesiącu, spotkania/wyjazdy integracyjne	Formalnie dotyczą tylko kierownika produkcji, pracownicy „z doświadczenia wiedzą”	Brak formalnych zasad – pracownicy „z doświadczenia wiedzą”
4	Kierownik	Zakres zadań wyznaczony ogólnie	Raczej integrowanie na poziomie zespołu	Brak praktyk	Brak rozpoznania w tym zakresie
5	Prezes – zarządzający	Duży zakres swobody	Zespołowy udział w konferencjach i targach; spotkania integracyjne, okazjonalne	Już w momencie rekrutacji	Pełna świadomość pracowników
6	Kierownik	Drobne usprawnienia pracownicy mogą wdrażać samodzielnie	Najważniejsze jest dbanie o dobrą atmosferę w zespole; obecna wielkość firmy wyklucza spotkania integracyjne	Nie ma formalnego charakteru	Poprzez radę badawczo-rozwojową
7	Kierownik	Duży – wynika z charakteru działalności	Dbanie o dobrą atmosferę w pracy, incydentalne spotkania integracyjne	Nie ma formalnego charakteru – wynika to z charakteru działalności	Wynika z charakteru działalności
8	Prezes – właściciel	W sferze produkcji – ograniczony	Atmosfera otwartości, załoga stabilna – „wszyscy się znają i ja wszystkich znam”	Nie ma formalnego charakteru, ale otwartość kierownictwa na nowe pomysły/ usprawnienia jest znana załodze	Pracownicy „z doświadczenia wiedzą”

cd. tabeli 3

1	2	3	4	5	6
9	Dyrektor	W sferze produkcji – nie, w innych działach – wynika to z zakresu zadań	Dbanie o dobrą atmosferę w pracy – w zespole, duże imprezy integracyjne – incydentalnie, „drzwi prezesa zawsze otwarte”	Dotyczy wszystkich działów – poza produkcją	W działach – poza produkcją – wynika to z zakresu zadań

Z wywiadów pogłębionych z menedżerami wynika w szczególności, że :

- 1) w zakresie kształtowania zachowań innowacyjnych pracowników przez kadre menedżerską można dostrzec w analizowanych przedsiębiorstwach:
 - brak wyraźnie sformułowanych oczekiwań przekazywanych pracownikom odnośnie ich zachowań innowacyjnych, chociaż menedżerowie uważają, że pracownicy otrzymują „jasne sygnały” (ale nie potrafią wskazać dokładnej formy tych „sygnałów”; raczej to kultura organizacyjna jest nośnikiem, takich wartości jak potrzeba kreatywności i innowacyjności);
 - dominuje droga służbowa (najczęściej dwuszczeblowa: bezpośredni przełożony, a następnie główny zarządzający) w kwestii zgłaszania, selekcji i decyzji o wdrożeniu (a więc i wydatkowaniu środków itp.) pomysłów pracowników, dotyczących usprawnień i innych proponowanych nowych rozwiązań (tylko w dwóch przypadkach wdrożono konkretne praktyki dotyczące oceny pomysłów; w jednej z firm podjęto próbę wdrożenia tzw. „skrzynki pomysłów”, ale z niej zrezygnowano ze względu na jej niską skuteczność);
 - w żadnej z badanych firm nie tworzy się specjalnych „rezerw” (finansowych i innych) przeznaczonych na realizację pomysłów pracowników; jednocześnie respondenci deklarują, że są (zarząd firmy) otwarci na pokrycie kosztów wdrożenia pomysłów pracowniczych, w tym przetestowania, prób itp. (po wnikliwej ocenie przedstawionego pomysłu);
 - w badanych firmach nie ma formalnego systemu nagradzania zachowań innowacyjnych pracowników, chociaż większość respondentów deklaruje, że te pomysły pracowników, które oceniono jako istotne dla działalności firmy są nagradzane w formie materialnej lub niematerialnej;
- 2) w zakresie kształtowania klimatu sprzyjającego zachowaniom innowacyjnym pracowników w przedsiębiorstwie stwierdzono, że:
 - istnieją zasadnicze różnice w zakresie swobody realizacji zadań, inicjatywy pracownika w zależności od tego, czy jest to sfera produkcji czy inne obszary działalności (projektowanie, sprzedaż itp.); pracownicy „spoza

produkcji” dysponują relatywnie większym zakresem autonomii i w kilku przypadkach respondenci podkreślali, że jest to wpisane w zakres ich zadań (inicjatywność, poszukiwanie nowych rozwiązań);

- menedżerowie doceniają znaczenie dobrej atmosfery w pracy, zwłaszcza na poziomie zespołu i widzą konieczność dbania o nią; w większości firm podejmowane są działania integracyjne okazjonalne (np. z okazji świąt), wspólne wyjazdy (ale ich rola maleje wraz ze wzrostem zatrudnienia w firmie); wskazywano także na znaczenie systematycznych, roboczych spotkań („operatywnych”) kierowników, specjalistów czy „kluczowych” pracowników;
- w większości przypadków sposoby komunikowania pracownikom wymagań/oczekiwań w badanym zakresie nie są sformalizowane (z wyjątkiem niektórych stanowisk kierowników produkcji czy komórek odpowiedzialnych za unowocześnienie/modyfikowanie produktów);
- określenie źródeł wiedzy pracowników o warunkach działań innowacyjnych sprawia menedżerom trudność; w nielicznych przypadkach takim źródłem wiedzy mogą być, np. formalny zakres zadań lub istniejąca w firmie praktyka działania (np. związana z istnieniem rady technicznej, tzn. zespołu dysponującego wiedzą na temat działalności innowacyjnej i zajmującego się jej wdrażaniem); większość respondentów uważa, że pracownicy „to wiedzą z doświadczenia”.

Menedżerom zadano także pytanie, czy pracownicy stanowią istotne źródło innowacyjności firmy, na które udzielali zróżnicowanych odpowiedzi: z jednej strony padały stwierdzenia, że dbanie o ludzi „bezpośrednio wpływa na poziom innowacyjności całego przedsiębiorstwa”, a „zasób ludzki można uznać za kluczowy czynnik w rozwoju firmy” (w firmie nr 9), z drugiej zaś – pracownicy wpływają na innowacyjność firmy, ale „nie jest to kluczowy czynnik innowacyjności firmy” (w firmie nr 4).

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że orientacja zarządzających na wykorzystanie innowacyjności pracowników ma głównie charakter deklaracyjny. Generalnie dominuje niski stopień sformalizowania, zarówno jeśli idzie o stosowane praktyki/działania w zakresie kształtowania zachowań innowacyjnych pracowników i klimatu sprzyjającego takim zachowaniom. Mimo tego większość menedżerów uważa, że ich pracownicy dostają „wyraźne sygnały” ze strony zarządzających, dotyczące oczekiwań w zakresie innowacyjnych zachowań i wiedzą („z doświadczenia”), jakie są warunki realizowania takiej aktywności.

Menedżerowie potwierdzają również, że aktywność innowacyjna pracowników w małych i średnich firmach jest niezbędnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale siłę jej wpływu na innowacyjność firmy oceniają w zróżnicowany sposób. Większość respondentów potwierdza, iż zachowania innowacyjne pracowników są nagradzane w sposób materialny lub niematerialny, ale brakuje jasnych zasad – pracownik nie wie, czy i w jaki sposób zostanie wynagrodzony jego twórczy wysiłek. Stwierdzono także, iż w stymulowaniu kreatywności i innowacyjności pracowników znikomą rolę odgrywają pozostałe elementy zarządzania zasobami ludzkimi – zaledwie w jednym przypadku podkreślono znaczenie szkoleń, na które firma wysyła pracowników, natomiast w jednej firmie zwrócono uwagę na uwzględnienie kreatywności jako kryterium doboru personelu.

Przeprowadzone badania jakościowe mają swoje ograniczenia, będące konsekwencją nie tylko samego ich charakteru – wnioski z nich wynikające nie pozwalają na ich generalizację. Nie w każdym przypadku udało się przeprowadzić wywiad z dyrektorem lub członkiem zarządu, ponadto wywiad przeprowadzono tylko z jednym przedstawicielem kadry zarządzającej, co w przypadku małej firmy można uznać za dopuszczalne, ale już w przypadku firm średniej wielkości niezbędne byłoby przeprowadzenie większej liczby wywiadów. Zakres stosowanych praktyk menedżerskich został ograniczony formą pytań i nawiązywał do przyjętej koncepcji badań, uwzględniającej dwa obszary zachowań/działań kadry kierowniczej. W dalszych badaniach tej problematyki można rozszerzyć zakres praktyk menedżerskich, wykorzystując wyniki badań, m.in. J. De Jonga i D.D. Hartog [2007]. Wyznaczając dalsze kierunki badań w tej dziedzinie warto rozważyć badania ilościowe, które mogłyby dodatkowo uwzględniać identyfikację wpływu różnych praktyk menedżerskich na natężenie zachowań innowacyjnych pracowników i/lub wyniki przedsiębiorstw.

Uzyskane wyniki badań zachęcają do sformułowania szeregu rekomendacji dla kadry menedżerskiej (i właścicieli) MŚP. Uzasadnione wydaje się rekomendowanie – wraz ze wzrostem rozmiarów firmy – formalizowania oczekiwań pod adresem pracowników, odnoszących się do ich zachowań innowacyjnych oraz zasad dotyczących realizowania tej aktywności pracowników. Zasady takie szczególnie wydają się niezbędne w odniesieniu do systemu motywacyjnego, uwzględniającego zarówno instrumenty materialne, jak i niematerialne, gdyż system taki niewątpliwie odgrywa ważną rolę w stymulowaniu aktywności innowacyjnej pracowników. Aktywność innowacyjna pracowników może być także uwzględniona w ocenie pracowników i ich awansowaniu. Należy podkreślić, że dostępne wyniki badań potwierdzają, iż nie tylko zachowania innowacyjne, ale również satysfakcja i zaangażowanie pracowników są ściśle powiązane

z wynikami przedsiębiorstwa [Harter, Schmidt, Hayes, 2002]. Dlatego w pełni uzasadnione wydaje się kreowanie odpowiednich praktyk menedżerskich i tworzenie klimatu sprzyjającego zachowaniom innowacyjnym pracowników, które stanowią ważną formę zaangażowania pracowników w rozwój firmy, a możliwość wdrażania własnych pomysłów, doceniona przez zarządzających może decydować o wzroście zadowolenia z pracy.

Literatura

- Breugst N., Domurath A., Patzelt H., Klaukien A. (2012), *Perceptions of Entrepreneurial Passion and Employees' Commitment to Entrepreneurial Ventures*, "Entrepreneurship Theory and Practice", January, Vol. 36, No. 1.
- De Jong J., Hartog D.D. (2007), *How Leaders Influence Employees' Innovative Behavior*, "European Journal of Innovation Management", Vol. 10, No. 1
- Deschamps J.-P. (2008), *Innovation Leaders*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, England.
- Głód G., Kraśnicka T. (2015), *Zachowania innowacyjne pracowników MŚP – wyniki badań*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 212.
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. (2002), *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 87, No. 2.
- Kraśnicka T., Ingram T. (2016), *Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników [w:] Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 422.
- Mockało Z. (2012), *Innowacyjność pracowników w kontekście psychospołecznych czynników środowiska pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka”, nr 9.
- Moghimi S., Subramaniam I.D. (2013), *Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs*, "International Journal of Business and Management", Vol. 8, No. 5, s. 1-12.
- Montani F., Odoardi C., Battistelli A. (2012), *Explaining the Relationships among Supervisor Support, Affective Commitment to Change, and Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Coworker Support*, "Bollettino di Psicologia Applicata", No. 264.
- Noor H.M., Dzulkifli B. (2013), *Assessing Leadership Practices, Organizational Climate and Its Effect towards Innovative Work Behaviour in R&D*, "International Journal of Social Science and Humanity", Vol. 3(2).
- Ogbonna E., Harris L.C. (2000), *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies*, "International Journal of Human Resource Management", Vol. 11.

- Pietroń-Pyszczyk A. (2013), *Czynniki ograniczające innowacyjność pracowników*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 288.
- Sajkiewicz B. (2010), *Motywowanie do innowacyjności* [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Tidd J., Bessant J. (2011), *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Wojtczuk-Turek A. (2012), *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa.

MANAGEMENT PRACTICES AIMING TO STIMULATE SME EMPLOYEE INNOVATIVENESS

Summary: The aim of the article is to identify a range of management measures, taken to exploit and stimulate the innovativeness of SME employees. The analysis is based on a qualitative survey conducted in 9 purposively selected small and medium-sized enterprises. In-depth interviews with managers allowed for the identification of a range of management practices such as the precise formulation of expectations relating to employee innovativeness and the development of a system of organizational solutions conducive to the innovation activity of employees, including a set of incentive tools. The survey also helped to determine what instruments and rules involved in fostering climate for employee innovativeness were used in the respondent enterprises. The findings led to the creation of a set of recommendations addressed to management, allowing them to boost employee innovation activity.

Keywords: innovativeness, employees' innovative behavior, management, stimulating employee innovativeness.