

Agnieszka PADZIK-WOŁOS\*

## INNOWACJA PRACOWNICZA – ROZWAŻANIA O WSPÓLCZESNYM KONTEKŚCIE

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2020.082.15

Zgodnie ze współczesnymi definicjami innowacji pracowniczych każda organizacja ma potencjał do tworzenia wewnętrznych innowacji. Tym potencjałem są pracownicy organizacji, którzy z wykorzystaniem swojej wiedzy, doświadczeń i działań tworzą innowacje w sposób oddolny, w procesie pracy. Celem artykułu jest naświetlenie kontekstu innowacji pracowniczej w organizacjach funkcjonujących w Polsce. Aby osiągnąć ten cel, przedstawiono wybrane anglojęzyczne definicje innowacji pracowniczych, wskazując ich wspólne punkty i różnice. Omówiono obszar innowacji pracowniczych na podstawie przeglądu polskiej literatury, wskazując na występujące nadal w organizacjach zjawisko racjonalizacji. Przeprowadzono rozważania wstępne na temat kontekstu zjawiska w Polsce na podstawie wywiadów indywidualnych z ekspertami przeprowadzonych w okresie od 14 do 30 marca 2020 r. Badania własne skoncentrowano na dwóch aspektach: (1) stopniu zorganizowania procesu oraz (2) zjawiskach charakterystycznych dla organizacji działających w Polsce. Wskazano na niski stopień systemowego podejścia do procesu oraz partycypacji pracowników w tworzeniu innowacji o charakterze oddolnym. Przedstawiono dalsze kierunki badań zjawiska, w tym dotyczące aspektu wiedzy w organizacji.

**Słowa kluczowe:** innowacje pracownicze, innowacje oddolne, wiedza w organizacji, wewnętrzne innowacje

### 1. WPROWADZENIE

Innowacyjność to jeden z priorytetów Unii Europejskiej, w której Polska zajmuje pozycję „umiarkowanego innowatora”. Obszarem o niskim wskaźniku są innowacje w sektorze MŚP. W tym kontekście kluczowym założeniem przyjętym w tym artykule stało się naświetlenie zjawiska innowacji pracowniczych, które są

---

\* Akademia Leona Koźmińskiego, doktorantka, ORCID: 0000-0001-8307-5427.

oparte na potencjale i wkładzie pracowników w samodzielne tworzenie i zarządzanie zmianami. Wsparcie ze strony pracowników zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu innowacji (Shane, Venkataraman, MacMillan, 1995), a organizacje, w których wdrożono jeden rodzaj innowacji, są bardziej skłonne do wdrażania kolejnych (Strumińska-Kutra, Rok, 2016).

Dyskutując o innowacjach, w ostatnich dekadach koncentrowano się na nakładach na badania i rozwój, pomijając włączanie pracowników w proces innowacji. W przeprowadzonych w marcu 2020 r. badaniach empirycznych również ujawniła się kwestia marginalizacji udziału pracowników w tym obszarze. W dyskursie naukowym wzywa się, aby innowacje były strategicznym aspektem zarządzania (Keupp, Palmié, Gassman, 2012) oraz aby w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL) tworzyć modele zarządzania praktykami innowacyjnymi (de Leede, Looise, 2005) i zwiększać udział pracowników w tym procesie (Sørensen, Wandahl, 2013). Polscy badacze postulują „konieczność realizowania innowacji w procesach oddolnych” (Strumińska-Kutra, Rok, 2016), ponieważ pracownicy są najważniejszym źródłem wiedzy (Gadomska-Lila, 2011; Rojek, 2017). Choć tworzy się kulturę organizacyjną sprzyjającą inicjatywom oddolnym i dzieleniu się wiedzą, w polskich MSP pomysły innowacyjne tworzy głównie kadra kierownicza (Głód, Ingram, 2015; Strumińska-Kutra, Rok, 2016).

Założono dwa cele artykułu: (1) omówienie zjawiska innowacji pracowniczej i (2) naświetlenie współczesnego kontekstu zjawiska w Polsce. Pierwszy cel osiągnięto, przedstawiając wybrane definicje innowacji z uwzględnieniem ich podobieństw i różnic oraz odnosząc się do literatury polskiej. Drugi cel osiągnięto, analizując pojęcie **racjonalizacji**, które można częściowo utożsamiać z innowacjami pracowniczymi. Kontekst polski uznano za istotny ze względu na niski poziom zaangażowania Polaków w działania na rzecz społeczności (Czapiński, Panek, 2015), co ma reperkusje w miejscu pracy (Strumińska-Kutra, Rok, 2016). Naświetleniu kontekstu posłużyły rozważania w następstwie badań własnych wykonanych w okresie 14–30 marca 2020 r.

## 2. WSPÓŁCZESNY DYSKURS O INNOWACJI PRACOWNICZEJ

Innowacja pracownicza jest procesem społecznym, którego źródło stanowi potencjał pracowników do tworzenia wartości (Høyrup, 2010; Ellström, 2010; Smith, 2017). Odnosząc się do Schumpeterowskiej perspektywy innowacji jako nowości i wartości ekonomicznej, podjęto dyskusję nad wartością innowacji dla przedsiębiorstwa i otoczenia społecznego. Zauważono, że pozaekonomiczna wartość innowacji polega na tworzeniu kultury sprzyjającej wspólnemu uczeniu się (Høyrup, 2010). Zwrócono uwagę na inną funkcję innowacji – rozwiązywanie problemów społecznych (Lis, Sudolska, 2018).

Na innowację (nie tylko pracowniczą) składają się **innowacyjne zachowania** – szereg działań opartych na kompetencjach oraz cechach jednostki (Wojtczak-Turek, 2010). Zachowania innowacyjne mogą być kształtowane przez interes pracownika wynikający z jego zadań (Gableta, Bodak, 2014; Strumińska-Kutra, Rok, 2016). Ze względu na przyjęte w artykule procesowe podejście do innowacji pojęcia dotyczące poziomu jednostki nie zostaną w nim omówione. Powód ku temu jest też taki, że choć źródłem innowacyjnych pomysłów są jednostki, to o powodzeniu innowacji przesądzają działania grup – w aspekcie formalizacji (Smith et al., 2008) czy organizowania procesów. Jeśli jednostki lub grupa mają działać w sposób innowacyjny, niezbędne jest przyznanie im odpowiedniego poziomu autonomii, który wykorzystają w celu dokonania zmian (Ellström, 2010). Formalizacja czy zorganizowane procesy pozwalają przejść od idei do wdrożenia i nadają zjawisku charakter zarządzania projektami (Sørensen, Wandahl, 2013). Zwraca się uwagę na konieczność organizowania innowacji pracowniczej, aby nie była wyłącznie spontanicznym działaniem jednostek (Tirabeni, Soderquist, Pisano, 2016). Ponieważ innowację inicjuje się z powodów ekonomicznych, jej organizowanie powinno prowadzić od pomysłu do komercjalizacji (Sørensen, Wandahl, 2013, za: de Sousa, Pellissier, Monteiro, 2012), co wymaga współdziałania jednostek. Na poziomie grupowym działania jednostek mogą skutkować tworzeniem zarówno pojedynczych pomysłów, jak i **rutyn organizacyjnych** (Kristiansen, Bloch-Poulsen, 2010).

Jednym z modeli tworzenia innowacji jest przydzielenie zadań i zasobów działowi badań i rozwoju (R&D) (Tirabeni, Soderquist, Pisano, 2016). Inicjowaniem innowacji mogą się też zajmować inne działy (Strumińska-Kutra, Rok, 2016). Tak rozumianą innowację określa się jako *non-R&D innovation* (Huang, Arundel, Hollanders, 2010) – to pojęcie obejmuje innowacje zarówno spoza obszaru R&D, jak i spoza organizacji. Organizacja może też usprawniać istniejące produkty czy procesy przez zastosowanie wiedzy inżynierskiej (Huang, Arundel, Hollanders, 2010). Innowacja pracownicza wymaga włączania pracowników spoza R&D (Szelałowska-Rudzka, 2016), a oddolny (*bottom-up*) kierunek innowacji jest wspierany przez liderów, autonomię, współpracę i normy (Smith, Ulhøi, Kesting, 2012). Badacze zgadzają się, że innowacja pracownicza ma charakter oddolny, choć inni dopuszczają łączenie działań oddolnych i odgórnych (*top-down*).

Społeczny wymiar innowacji pracowniczej prowadzi do pytań o relacje między innowacją a uczeniem się w organizacji (Høyrup, 2010; Ellström, 2010; Smith, 2017). Innowacja wiąże się z koncepcją *workplace learning*, czyli uczeniem się „w, dla i poprzez miejsce pracy” (Høyrup, 2010), a powstaje dzięki dychotomii sposobu oraz logiki pracy w organizacji (Ellström, 2010). Oddziaływania między tymi sposobami pracy tworzą zasoby wiedzy, które organizacja wykorzystuje do nowych rozwiązań i akumuluje. Innowacja poprzez działanie funkcjonuje jako **innowacja w trybie DUI** (*doing, using, interacting*) i jest alternatywna wobec **innowacji w trybie STI** (*science, technology, innovation*) (González-Pernía, Parrilli, Pena-Legazkue, 2015). Wyrazem działania w trybie DUI są praktyki zarządzania jakością (*total quality management* – TQM) lub ciągłego doskonalenia

(*continuous improvement* – CI), których podstawę stanowią partycypacja pracowników i stały proces. Badania empiryczne w organizacjach stosujących TQM wykazały pozytywny wpływ tych praktyk na wyniki pracowników i innowacji (Sadioglu, Zehir, 2010). Bessant i Caffyn (1997) przedstawiają proces ciągłego ulepszania (CI) jako innowację inkrementalną opartą na partycypacji wszystkich pracowników. W kwestii określenia innowacji jako pracowniczej nie zawsze występuje zgodność wśród badaczy – niektórzy wykluczają z innowacji pracowniczej korporacyjne systemy sugestii oraz ciągle udoskonalanie (Smith, Ulhøi, Kesting, 2012).

## 2.1. Współczesne pojęcia określające innowację z udziałem pracowników

Aby osiągnąć pierwszy cel artykułu, uznano za niezbędne przyjęcie kryteriów wyboru definicji. W artykule omówiono definicje, które spełniają kilka warunków. Kryterium podstawowym jest fakt, że definicje odnoszą się do codziennej pracy i praktyki, w których następuje modyfikacja zwyczajowych działań. Konsekwencją tego jest założenie, że zdolności do tworzenia innowacji ma każdy pracownik, co nadaje procesowi innowacji oddolny charakter. Za istotne uznano dwa aspekty: (1) każdy autor zaproponował nowe pojęcie w literaturze, do którego odnosili się kolejni naukowcy, oraz (2) definicje są relatywnie aktualne, gdyż pojawiły się w dekadzie poprzedzającej publikację tego artykułu. W tabeli 1 zestawiono wybrane definicje, aby zidentyfikować ich obszary wspólne i różnice.

Wskazane w tab. 1 definicje w ocenie autorki różnią się najbardziej pod względem źródeł innowacji. Høyrup (2010) wprowadził termin *employee-driven-innovations* (EDI) na określenie działań inicjowanych i prowadzonych w oddolnym (*bottom-up*) procesie pracy. W definicji EDI największe znaczenie jako źródło innowacji mają wiedza i kreatywność pracowników. Ellström (2010) eksponuje znaczenie cyklicznego procesu uczenia się dzięki dwóm logikom pracy w organizacji. Z kolei według Smitha (2017) innowacja pracownicza to znane działania, które – dzięki pracownikom – ewoluują w nowe sposoby, a jako działania zbiorowe przekształcają organizację. W przytoczonych definicjach punkty wspólne przybierają raczej charakter matrycy – definicje Høyrupa i Ellströma są zbieżne w aspekcie wiedzy; praktyki pracowników wybijają się na pierwszy plan w definicjach Ellströma i Smitha. Najmniej punktów wspólnych wydają się mieć definicje Høyrupa i Smitha. Dodatkowo Smith kontestuje kryterium „stanowisko”, postulując, aby było zmienną pośredniczącą w badaniach nad naturą innowacji. To istotna uwaga w kontekście elastycznego rynku pracy i dużej zmienności otoczenia.

Tabela 1. Zestawienie wybranych aspektów innowacji pracowniczych

Czynniki opisujące	Innowacje pracownicze		
	<i>employee-driven-innovation</i> (Steen Høyrup)	<i>practice-based-innovation</i> (Per-Erik Ellström)	<i>worker-driven-innovation</i> (Raymond Smith)
Sposób powstawania	<i>high-involvement innovations</i> – każdy dysponuje wiedzą i kreatywnością, które pozwalają tworzyć nowe rozwiązania	nowe połączenia znanych elementów, które (połączenia) dotychczas nie zostały zastosowane w praktyce	„nowe” i „inne” powstaje ze „starego” i „znanego” dzięki transformacyjnym działaniom pracowników w procesie pracy
Charakter	inkrementalna lub radykalna	inkrementalna lub radykalna	inkrementalna, bo radykalna jest przypisana do techniki i nauki
Kierunek procesu	głównie kierunek oddolny	kierunek oddolny – alternatywny wobec modelu odgórnego	stanowiska pracowników zakwestionowane jako zbędny czynnik różnicujący
Źródła	wiedza ekspercka, doświadczenie, pomysły i kreatywność pracowników	interakcje między dwoma rodzajami pracy i logiki w organizacji w cyklicznym procesie uczenia się	indywidualne praktyki inicjowane przez pracowników, podlegające negocjacjom

Opracowanie własne na podstawie: Høyrup, 2010; Ellström, 2010; Smith, 2017.

Widoczna jest rozbieżność między definicjami, jeśli chodzi o kierunek przebiegu innowacji. O ile Høyrup i Ellström eksponują ich kierunek oddolny, o tyle Smith nie traktuje tego warunku jako konieczny. Smith wskazuje na inkrementalny charakter innowacji, podczas gdy Høyrup i Ellström dopuszczają możliwość tworzenia innowacji przełomowych. Można zadać pytanie, czy to rozróżnienie wynika z przyjętej perspektywy odnośnie do znaczenia wiedzy i praktyki – czy wiedza i uczenie się mogą doprowadzić do radykalniejszych rozwiązań niż usprawnianie praktyk w działaniach grupowych. Analiza literatury na temat innowacji wskazuje, że **wiedza w organizacji** to jeden z często omawianych obszarów. Wiedza w teorii organizacji przede wszystkim pomaga rozwiązywać problemy (de Sousa, Pellissier, Monteiro, 2012). Wiedza bezpośrednio wpływa na innowacje (Rojek, 2017) z wykorzystaniem jej różnych rodzajów: ukrytej (*tacit*), jawnej czy zbiorczej (*collective*) (Soderquist, Pisano, 2016), nieuprzedmiotowionej w postaci licencji czy patentów (Rojek, 2017). Warunkiem koniecznym dla innowacji jest dzielenie się wiedzą przez pracowników (Kesting, Uhløi, 2010) – w formie bezpośredniej lub pośrednio (Skorupińska, 2013).

## 2.2. Współczesny dyskurs o innowacjach pracowniczych w Polsce

Dostępny współcześnie źródłem wiedzy naukowej są zasoby bazy Google Scholar, gdzie po wpisaniu frazy kluczowej „innowacje pracownicze” znaleziono niewiele publikacji zawierających w tytule ten termin (w tym: Balcerak (2018) czy Mazur (2011)). Algorytm wyszukiwarki wskazał publikacje z pojęciami powiązanymi, takimi jak: „pomysły pracownicze” (Zieliński, 2011; Borkowski, 2014) czy „innowacyjność oddolna” (Borkowski, 2014). Pojęcie innowacji oddolnych pojawiło się też w kontekście innowacji społecznych (Zajda, 2018; Lis, Sudolska, 2018). Znaleziono też publikacje na temat innowacyjności pracowników, która jest dyskutowana w kontekście stymulowania zachowania innowacyjnego pracowników w korporacjach (Kraśnicka, Wronka-Pośpiech, 2014) czy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi (Gableta, Bodak, 2014). Można także odnaleźć badania na temat wewnętrznych uwarunkowań systemu innowacji (Motyka, 2017) czy praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach innowacyjnych (Leszczyńska, 2016). Włączanie pracowników pełni inne funkcje, takie jak angażowanie i motywowanie przez „partycypację decyzyjną, samodzielność wyboru sposobu wykonania pracy czy możliwości wykorzystania wiedzy i umiejętności” (Juchnowicz, 2010). W innowacji pracowniczej wiedza pracowników ma charakter dynamiczny – występuje łączenie wiedzy ukrytej i jawnej z praktyką pracy (Strumińska-Kutra, Rok, 2016).

Wspomniane publikacje wymagają krótkiego komentarza w odniesieniu do poruszanych w nich kwestii. Balcerak (2018, 80) wymieniła trzy definicje omówione w tab. 1, cel publikacji określiła zaś jako „wskazanie znaczenia refleksji dla efektywnego transformacyjnego uczenia się, a zatem – w konsekwencji – innowacyjności pracowniczej”. Zieliński (2011, 57) opisał innowacyjność przez pryzmat kultury organizacji budującej klimat sprzyjający twórczości, czyli „uczestnictwo – angażowanie ludzi, przekazywanie pełnomocnictw, uwzględnianie zdania pracowników w sprawach dotyczących bezpośrednio ich pracy”. Zaangażowanie pracowników może mieć różne formy i dotyczyć różnych obszarów, istotne jest zaś **zaangażowanie aktywne** (Borkowska, 2014). Proces angażowania w formie *high involvement work practices* wiąże się z indywidualnymi interesami pracowników, co wymaga rozpoznawania tych interesów i zachęcania pracowników (Gableta, Bodak, 2014). Jednym ze sposobów jest wieloaspektowe zarządzanie praktykami stymulowania innowacyjności pracowników, co wymaga: struktury, zasobów, wzorców zachowania, komunikowania się i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) (Kraśnicka, Wronka-Pośpiech, 2014). W większości organizacji występowały trzy z tych czynników, co podsumowano następująco: „Zaprezentowane doświadczenia dużych korporacji powinny skłonić zarządzających innymi przedsiębiorstwami, także małymi i średnimi, do docenienia potencjału kreatywności i innowacyjności, jaki tkwi w pracownikach firmy, a także inspirować ich do poszukiwania twórczych sposobów jego wykorzystania” (Kraśnicka, Wronka-Pośpiech, 2014, 124). Lesz-

czyńska (2016) zwróciła uwagę na konieczność zapewnienia odpowiednich praktyk ZZL, w tym szkoleń oraz systemu wynagradzania i motywowania.

Zjawisko innowacji pracowniczej łączy się z pokrewnymi pojęciami, które nie zawierają słowa „innowacja”, takimi jak: „programy racjonalizatorskie”, „projekty racjonalizatorskie” czy „wnioski racjonalizatorskie” (Szmal, 2018). Zgodnie z definicją internetowego *Słownika języka polskiego* racjonalizacja to: „stosowanie środków zmierzających do usprawnienia czegoś”. Wyrazem racjonalizacji jest działanie oparte na narzędziach – fizycznych lub abstrakcyjnych (jak procedury czy normy). Efektem działania jest projekt racjonalizatorski, który w ustawie „Prawo własności przemysłowej” z 30 czerwca 2000 r. (art. 7.1, pkt 2) określa się jako: „każde rozwiązanie nadające się do wykorzystania, niebędące wynalazkiem podlegającym opatentowaniu, wzorem użytkowym, wzorem przemysłowym lub topografią układu scalonego” (Dz.U. z 2001 r., nr 49, poz. 508). Ustawodawca przyznał przedsiębiorcy swobodę w określaniu, co jest projektem racjonalizatorskim, a także określił odpowiedzialność za egzekwowanie jego wykonania, m.in. na podstawie regulaminu racjonalizacji. Projekt racjonalizatorski stanowi wewnętrzne źródło innowacji, oparte na wiedzy pracowników. Rozwiązanie konkretnego problemu i zdefiniowanie sposobu osiągnięcia celu odróżnia projekt racjonalizatorski od luźnego pomysłu (Szmal, 2018). W organizacjach projektuje się **systemy racjonalizatorskie** jako „rozwiązania umożliwiające pracownikom zgłaszanie bez udziału osób trzecich pomysłów usprawnień organizacji” (Szwiec, 2015, 252). Firmy definiują własne kryteria projektu racjonalizatorskiego, które mogą być oparte na różnych czynnikach. Projekty racjonalizatorskie są różnicowane w zależności od tego, czy da się obliczyć ich wartość (Szmal, 2018). To rozróżnienie można uznać za realizację znanych z literatury **innowacji potencjalnej** i **innowacji aktualnej** (Ellström, 2010). W organizacjach jest możliwe współistnienie dwóch programów: tworzenia nowych pomysłów oraz usprawniania obecnych procesów (Szmal, 2018). Drugi program można byłoby odnieść do procesu ciągłego ulepszania (CI) lub do metod zarządzania *lean management* – to podejście jest także rozpatrywane jako źródło innowacji wewnątrz przedsiębiorstw (Janiszewski, Siemienuk, 2012).

Jeśli innowacja pracownicza ma wspierać funkcjonowanie przedsiębiorstwa, potrzebuje ram organizacyjnych, zasobów, a także przepływu działań i narzędzi do działalności operacyjnej. W strukturach racjonalizatorskich swoją rolę odgrywają zarówno osoby indywidualne, jak i zespoły – wszystkie podmioty realizują określone procesy. Tworzenie innowacji przez zespoły jest słabo wykorzystywane w przebadanych polskich firmach (Leszczyńska, 2016). Ustalono, że na przebieg procesu pracy nad projektami racjonalizatorskimi w danym przedsiębiorstwie składają się m.in.: zbieranie wniosków pracowników, oceny wniosków oraz nagradzanie pracowników (Szmal, 2018). Choć nie zidentyfikowano jednego wzorca organizowania procesu innowacji w MŚP, w różnych organizacjach występują cechy wspólne: zdobywanie informacji, motywacja, twórcy i finansowanie (Głód, Ingram, 2015). Za czynniki sukcesu wspierające projekty racjonalizatorskie uznaje

się budowę systemu na bazie strategii firmy, zapewnienie pracownikom narzędzi oraz wsparcie ze strony kadry menedżerskiej różnych szczebli (Szmal, 2018).

### 3. KONTEKST INNOWACJI – BADANIA WŁASNE

#### 3.1. Metoda

W celu poznania polskiego kontekstu innowacji pracowniczej przeprowadzono wywiady indywidualne z ekspertami zajmującymi się wspieraniem innowacji w różnych podmiotach gospodarczych i instytucjach.

Eksperci działają aktywnie w różnych obszarach innowacji – od projektowania przedmiotów (wzornictwo) po pomoc pracownikom w wewnętrznej komunikacji. Większość rozmówców pozyskano w wyniku wysyłki indywidualnych zaproszeń na biznesowym portalu społecznościowym LinkedIn. Wyboru ekspertów dokonano na podstawie informacji na temat aktywności zawodowej zamieszczonej na ich profilach, a także na podstawie ich własnych wpisów lub komentarzy do wpisów na temat innowacji. Jednego z ekspertów znaleziono na podstawie zamieszczonej w portalu informacji na temat nagrodzonych projektów innowacyjnych i skontaktowano się z nim za pośrednictwem poczty elektronicznej. Ze względu na sytuację zagrożenia pandemicznego (Covid-19) wywiady przeprowadzono w formie rozmowy wideo lub telefonicznej. Wywiad trwał średnio 60 minut i miał formę częściowo ustrukturyzowaną. Czterej rozmówcy nie znali pytań, a jedna osoba poprosiła o ich przesłanie. Najbardziej sprzyjająca osiągnięciu celu badania okazała się swobodna narracja z moderowaniem – pytaniami kierującymi lub doprecyzowującymi. Taka forma umożliwiła uzyskanie informacji kluczowych dla poznania kontekstu. Rozmówcy przytaczali przykłady z własnej praktyki; część informacji miała charakter *insight*; w takiej formie nie byłyby one dostępne jako źródła wtórne. To umożliwiło zrozumienie mniej oficjalnego kontekstu innowacji pracowniczej w Polsce.

Jako ramy teoretyczne do badań własnych przyjęto koncepcję Smitha (2017). Uczyniono tak ze względu na założenia co do stopnia rozwoju innowacyjności pracowniczej, która we współczesnej polskojęzycznej literaturze koncentruje się na pomysłach pracowniczych. Jeśli weźmie się pod uwagę tę perspektywę, innowacje pracownicze są zbieżne z definicją Smitha (2017), eksponującą indywidualne praktyki pracowników negocjowane wewnątrz organizacji. Pytania badawcze sformułowano w następujący sposób.

- Jakie są formy uczestnictwa pracowników w innowacji?
- Czy innowacja z udziałem pracowników jest zorganizowanym procesem?
- Jakie zjawiska są charakterystyczne w tym procesie?



Wywiad częściowo ustrukturyzowany składał się z pytań, które przypisano do dwóch obszarów: (1) roli i doświadczenia eksperta oraz (2) innowacji – udziału pracowników, stopnia zorganizowania procesu, jego elementów i zjawisk.

Analizę jakościową wywiadów przeprowadzono za pomocą oprogramowania QDA Miner Lite. Proces kodowania przebiegał w pięciu etapach:

- analiza wypowiedzi i określenie kategorii,
- przypisanie kodów do kategorii,
- wstępna analiza kodów,
- rekodowanie wypowiedzi,
- kodowanie treści nieprzypisanych.

W procesie analizy wypowiedzi – aby zapewnić czytelność tekstu – usunięto zbędne słowa (np. „jakiś”, „taki”, „tak naprawdę”), które nie wpływały na jej treść. W przypadku dłuższych wypowiedzi słowa stosowane naturalnie w konwersacji utrudniały czytelność treści pisanej.

### 3.2. Wnioski z badań i dyskusja

W wyniku procesu kodowania wyodrębniono pięć głównych kategorii, którym przypisano szczegółowe kody (tab. 2). Następnie za pomocą oprogramowania przeprowadzono analizę częstości występowania kodów w wypowiedzi i – po zsumowaniu danych dla kodów – otrzymano wyniki dla kategorii. Analiza częstości kodów pozwoliła określić, które kategorie były przez ekspertów najczęściej omawiane.

Tabela 2. Częstość kategorii

Kategoria wypowiedzi	Udział kategorii na podstawie sumy liczby kodów	Udział kategorii w wywiadach <sup>1</sup>
Opis działalności	18%	75%
Aktorzy w procesie	18%	75%
Proces innowacji	29%	80%
Kontekst polski	22%	75%
Percepcja ekspertów	12%	80%

<sup>1</sup> Udział kategorii w wywiadach należy rozumieć jako procent wywiadów, w których pojawiła się dana kategoria.

Opracowanie własne.

W przypadku dwóch kategorii – „proces innowacji” i „kontekst polski” – odnotowano wyższe wskaźniki częstości. Dalsze analizy poświęcono tym obszarom jako w największym stopniu związanym z pytaniami badawczymi.

Pozostałe kategorie uznano za mniej istotne w kontekście pytań badawczych. Kategoria „opis działalności” była niezbędna do poznania doświadczenia eksperta. Kategoria „aktorzy w procesie” została wyodrębniona, gdyż jest częścią narracji, nie stanowi jednak przedmiotu analizy. Kategoria „percepcja ekspertów” reprezentuje projekcje rozmówców obarczone subiektywną oceną. Jakkolwiek są to ciekawe informacje, nie mogą być uznawane za obiektywne cechy zjawiska.

Szczegółowej analizie poddano kategorie: „proces innowacji” oraz „kontekst polski”. W tabeli 3 zilustrowano częstość występowania kodów w kategorii „proces innowacji”, w ramach której eksperci poświęcili najwięcej wypowiedzi „czynnikom kluczowym” oraz „cechom procesu”.

Tabela 3. Częstość kodów w kategorii „proces innowacji”

Kod	Udział kodów (dla wszystkich kategorii)	Udział w wywiadach
Czynniki kluczowe	8,6%	100,0%
Czynniki różnicujące	2,1%	80,0%
Działania rutynowe	2,5%	60,0%
Inicjowanie	3,3%	80,0%
Uczestnictwo pracowników	3,3%	100,0%
Utrudnienia	4,4%	60,0%
Cechy procesu	5,2%	80,0%

Opracowanie własne.

W wypowiedziach przypisanych do kodów „czynniki kluczowe” oraz „cechy procesu” wybrzmiał aspekt systematycznego podejścia do innowacji i sposobu zorganizowania działań.

„Innowacją musi być objęta cała organizacja” (wywiad 4).

„Musi być struktura, musi być coś usystematyzowanego (...) Firmy >>polegają<<” [ponoszą porażkę – przyp. aut.] na tym, że nie podchodzą systemowo. Dają skrzynkę z wnioskiem i liczą na pomysły” (wywiad 2).

„Brakuje takiej innowacyjności na sztywnym w firmie, za którą idzie działanie”. „Program innowacyjności w firmie też musi być zarządzany” (wywiad 4).

Kluczowe znaczenie ma świadomość osób decyzyjnych oraz wyznaczenie lidera.

„Dobre wykorzystanie idei jest takie, czy szef / osoba decyzyjna musi już być przekonana do tej idei. Musi już być świadomość osób zarządzających, bo nie da się ich przekonać” (wywiad 2).

„Jeśli w danej kwestii decyduje kilka osób, musi być lider, który słucha osób i podejmuje decyzje, biorąc pod uwagę swoje ograniczenia – koszty” (wywiad 1).

Sama świadomość decydentów jednak nie wystarczy, jeśli firma nie zapewni odpowiednich zasobów.

„Z jednej strony możemy właśnie mieć świadomość, mieć czas, ale trzeba na te testy wydać i to nie są małe pieniądze” (wywiad 5).

Zapytani, kto inicjuje innowację w organizacji, badani wskazywali właścicieli lub kadre menedżerską (w firmach należących do właściciela/właścicieli) lub tzw. centralę (w korporacjach).

„Tu inicjatywa wyszła od szefa firmy” (wywiad 3).

„Najczęściej to centrala wymyśla pomysły” (wywiad 4).

„W firmach właścicielskich i rodzinnych pracownicy nie są inicjatorami” „menedżerami są członkowie rodziny i oni są inicjatorami” (wywiad 1).

Zdaniem rozmówców korporacje dysponują narzędziami, które są pomocne we włączaniu pracowników w inicjowanie innowacji.

„Pomysły są zbierane w innej aplikacji” (wywiad 4).

„Są też duże firmy, gdzie pracownicy zajmują się inicjowaniem innowacji i wdrażaniem ich” [rozmówca jednak nie pracował z takimi podmiotami – przyp. aut] (wywiad 1).

Tam, gdzie pracownicy nie mają możliwości inicjowania innowacji, są włączani w jej tworzenie lub wdrażanie. W toku dalszych badań można byłoby zadać pytanie, czy zasięg włączania pracowników jest zależny od specyfiki innowacji czy od wielkości organizacji (lub od obu czynników naraz).

„[pracownicy] są włączani w procesy. (...) Głównie są to technolodzy, konstruktorzy, którzy mają wpływ na zlecenie produkcji” (wywiad 1).

„zgłaszajcie pomysły, a my przez miesiąc myślimy o pomysłach, wybieramy kilka nadających się do realizacji (każdy można wdrożyć od razu), z nich wybierze ten, który chcecie wdrożyć najbardziej” [przykład działania w jednym z banków – przyp. aut] (wywiad 4).

Jedną z dobrych praktyk w zakresie włączania pracowników w proces tworzenia innowacji opisuje wypowiedź:

„W [firmie X] jest grupa zamknięta na portalu dla osób najbardziej zaangażowanych – od wielu, wielu lat (platforma jest od 10 lat), ludzie w centrali docenili i stworzyli wewnętrzną grupę ambasadorów sieci sprzedaży. Gdy centrala ma inicjatywy, które mają wpływ na sprzedaż, to najpierw jest obradowanie w tej grupie. To są osoby, dla których to jest coś więcej niż praca, a nie kierownicy lub dyrektorzy regionalni. Ważny jest ten >>głos z terenu<<” (wywiad 4).

Ten przykład świadczy o tym, że dla pracowników motywacją do działania nie musi być dodatkowe wynagrodzenie, choć część organizacji – szczególnie wdrażających usprawnienia typu *kaizen* – opiera się na tym podstawowym bodźcu.

Wypowiedzi ekspertów w dużym stopniu odnosiły się do polskiego kontekstu. Przytaczano nazwy firm oraz ich uwarunkowania organizacyjne w procesie innowacji. W tym obszarze wyróżniono kody wyszczególnione w tab. 4.

Ze względu na mnogość wypowiedzi przytoczone zostały te, które w najlepszym stopniu odpowiadają na pytania badawcze – o stopień zorganizowania procesu oraz angażowanie pracowników w proces innowacji.

Tabela 4. Częstość kodów z kategorii „kontekst polski”

Kod	Udział kodu (dla wszystkich kategorii)	Udział w wywiadach
Bariery	5,6%	100%
Przykłady z praktyki	6,9%	80%
Specyfika organizacji	8,2%	100%
Modele innowacji	1,7%	20%

Opracowanie własne.

Z wypowiedzi rozmówców wynika, że niewiele firm myśli o innowacjach pracowniczych jako o obszarze strategicznym dla organizacji lub o procesie, który należy rzetelnie zorganizować i którym należy zarządzać.

„Generalnie, z czym my się borykamy, to że (...) nie ma strategii innowacji i w ogóle nie ma świadomości i potrzeby czegoś takiego, no bo być może właściciel... zależy od zarządu czy właściciela – to jest jego firma, jego wizja” (wywiad 5).

„W praktyce firmy nie bazują na teorii – robią, jak chcą” [chodzi o *kaizen* – przyp. aut]. „Barierą jest myślenie, że sam *kaizen* jest prosty, bo wystarczy płacić pracownikom za pomysły”. „W Polsce szuka się doraźnych rozwiązań, ale nie szuka się przyczyny” (wywiad 2).

„Ja się nie spotkałem z firmą, która miałaby coś tak opracowane albo przynajmniej opracowane w takim zakresie. A nawet jeżeli ma to opracowane na poziomie globalnym i ma na to budżet, to totalnie nie radzi sobie z realizacją, to znaczy jest problem z tym paradoksem, że się tworzy zespoły do spraw innowacji (...) nie tylko dedykowane do spraw innowacji, ale (...) których członkowie mają jeszcze swoje obowiązki. I często jest tak, że innowacja (...) schodzi na dalszy plan” (wywiad 5).

Jednak z wypowiedzi można wywnioskować, że często organizacje nie biorą pod uwagę potencjału pracowników. Mimo dobrych chęci oraz wiedzy nabytej podczas szkoleń pracownik musi mieć zgodę ze strony organizacji, co przejawia się w przyznaniu mu czasu i zasobów potrzebnych do działań innowacyjnych. Spełnienie tych warunków wymaga otwartości oraz poświęcenia czasu ze strony decydentów oraz organizacji.

„Mało klientów mówi otwarcie, że chce ją wspierać [innowacyjność – przyp. aut] i robić to w otwarty sposób, czyli że są otwarci i pogodzeni z tym, że dobry pomysł może pojawić się wszędzie w firmie” (wywiad 4).

„Jeśli ktoś pracuje na stanowisku powyżej dwóch lat i wie, co go uwiera, to też ma pomysł, jak to zmienić, ale w życiu organizacji nie ma tych pięciu minut, aby ktoś go o to zapytał” (wywiad 3).

„Często jest tak, że nawet jeżeli chodzi o innowacyjność dużej organizacji, to jest (...) zjawisko paradoks innowacji... to jest coś, z czym się Pani spotka niezależnie od tego, czy to jest mała firma czy duża firma... Natomiast jeżeli jest firma, która ma swoją bieżącą działalność i zarząd, ktokolwiek mówi »bądźmy innowacyjni« i często (...) jest na poziomie globalnym strategii innowacji, albo nawet na poziomie lokalnym, polskim w tej innowacji, to ona często wygląda »bądźmy innowacyjni«. [śmiech] I nic więcej. I nic więcej. I za tym nie idą żadne działania... ustrukturyzowane, że mamy jakiś plan, cele. I tak naprawdę to, co obserwuję – szkolenia, które prowadzę, to czasami mam (...) trochę dość robienia tych szkoleń, bo ja wiem, że z tych szkoleń osoby wrócą do swojej pracy i nic się nie zadzieje. I nic z tego nie będzie” (wywiad 5).

Jednym z czynników wspierających innowacyjność pracowniczą w kontekście otwartości oraz zasobów czasowych jest przyzwolenie ze strony decydenta – w tym przypadku pani prezes zarządu – na działania pracownika.

„Akurat [w tej firmie – przyp. aut.] pani prezes zarządu była bardzo świadoma tego, że innowacje są potrzebne, ale nie wiedziała za bardzo, jak się do tego zabrać (...) nie było tam strategii robienia innowacji, ale ta uczestniczka [inna osoba niż pani prezes – przyp. aut] była na szkoleniu i ona miała »błogosławieństwo« pani prezes do robienia takich rzeczy” (wywiad 5).

Działalność w obszarze innowacji jest w kolizji z celami i zasobami czasu pracownika.

„(...) jak zaczęliśmy sobie dłużyć w tym zaangażowaniu, to się okazało, że tak naprawdę nie chodzi o zaangażowanie... o brak dobrej intencji, tylko jeżeli ja mam cel wykonać trzydzieści telefonów do klientów dziennie, bo za to jestem rozliczany, moja efektywność, to ja nie będę się angażował w spotkania grupy roboczej mającej [za zadanie? – niewyraźnie] wymyślenie czegoś, co jest ryzykowne, nie wiadomo, czy zadziała i to jest właśnie ten paradoks (...). Często jest ten paradoks zasłaniany, ta bariera zastosowania innowacji (...) przez brak zaangażowania, kultury” (wywiad 5).

Choć opinie zostały wyłączone z analizy jako nieobiektywne, warto przytoczyć najbardziej krytyczne, które odnoszą się do szerszego kontekstu, tj. aspektów kulturowo-społecznych, a nawet historycznych.

„(...) ciągle się zmierzam z postfeudalnym nastawieniem kadry do pracowników. (...) Bardzo silne są historyczne uwarunkowania wśród menedżerów” (wywiad 4).

„(...) w centrali jest klimat szukania kozłów ofiarnych i wyszydzania »looserów« [prze-granych – przyp. aut] (wywiad 4).

„Jest też czynnik kultury organizacyjnej, że my jesteśmy bardziej nastawieni na to bezpieczeństwo, na to »dorobienie się«, więc nie będziemy skłonni do tego, jako społeczeństwo, jako pracownicy w firmie nie będziemy skłonni do tego, żeby coś ryzykować. To jest taka nasza cecha nabyta z komunizmem [śmiech]” (wywiad 5).

Kluczowe wypowiedzi ekspertów pokrywają się z wnioskami z badań w polskich organizacjach, z których wynika, że inicjatorem innowacji jest głównie kadra zarządzająca (Głód, Ingram, 2015; Strumińska-Kutra, Rok, 2016). Rozmówcy zwracają uwagę na konieczność usystematyzowanego podejścia do innowacji pracowniczej, która nie może się ograniczać do wprowadzenia „skrzynki na pomysły”

i zachęcenia pracowników do ich generowania. Wskazują oni, że innowacyjność pracownicza powinna być aktywnie zarządzana w aspekcie zasad oceniania pomysłów, motywowania pracowników oraz przede wszystkim wykorzystania pomysłów w praktyce. Postulują, aby programem obejmować całą organizację, gdyż to organizacja przydziela zasoby w formie czasu czy budżetu. Takie spojrzenie na innowacje pracownicze rozszerza spektrum uwarunkowań z praktyk zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania organizacją jako taką i wspiera wspomniane uprzednio głosy na temat włączania innowacyjności do obszaru strategicznego organizacji.

#### 4. PODSUMOWANIE

W przedstawionym artykule przyjęto dwa cele: (1) omówić pojęcie innowacji pracowniczej oraz (2) naświetlić współczesny kontekst zjawiska w Polsce w formie wstępnych rozważań.

Pierwszy cel artykułu osiągnięto przez omówienie definicji innowacji pracowniczych stosowanych we współczesnej literaturze anglojęzycznej oraz ich odpowiedników w publikacjach polskojęzycznych. Wskazano również racjonalizację jako zjawisko powiązane z innowacjami pracowniczymi w przedsiębiorstwach.

Drugi cel artykułu osiągnięto przez omówienie własnych badań empirycznych. Należy przy tym wskazać, że wnioski z badań nie mogą się stać podstawą do generalizowania; mogą posłużyć jedynie jako pojęcia, które należałoby uwzględnić, projektując badania pogłębiające rozumienie zjawiska. Ograniczeniem badań własnych jest liczebność i dobór próby badawczej wybranej na podstawie kryterium dostępności – przyjęcia zaproszenia w portalu LinkedIn oraz chęci uczestnictwa w badaniu.

Praktyczne implikacje z tej części badań wiążą się z użytecznością wiedzy dla osób decyzyjnych w organizacji. Wzbogaciwszy wiedzę o rozumienie kontekstu, osoby włączone w obszar innowacyjności mogą tak projektować warunki działania, aby lepiej wspierać zjawisko innowacji pracowniczych, a przynajmniej, aby uniknąć praktycznych pułapek z tym związanych.

Analizując wypowiedzi, można byłoby zadać pytania o charakterze eksploracyjnym. Jedno z nich mogłoby dotyczyć relacji między wybraną cechą organizacji – np. formą własności – a stopniem włączania pracowników w działania innowacyjne. Warto byłoby też pogłębić rozumienie opisanego przez jednego z rozmówców „paradoksu innowacji” pod kątem jego uwarunkowań.

Porównując rozważania teoretyczne z badaniami empirycznymi, w wywiadach można zauważyć brak wątków dotyczących tworzenia wiedzy, podczas gdy w publikacjach teoretycznych wspomina się o tym aspekcie. Ta luka wiedzy może jednak wynikać z konstrukcji wywiadu własnego, który nie był ukierunkowany na ten obszar.

Wstępne rozważania na podstawie badań empirycznych skłaniają do myślenia, że w części polskich organizacji dyskusja dotyczy miejsca innowacyjności w strategii organizacji oraz sposobu organizowania procesu innowacji na poziomie organizacji. W pogłębionych badaniach wewnątrz organizacji można byłoby dowiedzieć się bezpośrednio od uczestników procesu innowacji pracowniczych, jak powstaje i jakie znaczenie ma wiedza wytworzona w tym procesie.

### LITERATURA

- Balcerak, A. (2018). Krytyczna refleksja jako katalizator innowacyjności pracowniczej. *Problemy Profesjologii*, (2), 79–93.
- Bessant, J., Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7–28.
- Borkowska, S. (2014). Rola zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2(97): *Zarządzanie poprzez zaangażowanie*, 9–26.
- Borkowski, R. (2014). Program pomysłów pracowniczych jako narzędzie innowacyjności oddolnej w małych przedsiębiorstwach przemysłowych. *Education of Economists & Managers/Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 31(1), 141–152.
- Czapiński, J., Panek, T. (2015). *Diagnoza społeczna 2015. Warunki i jakość życia Polaków [Social diagnosis 2015: Objective and subjective quality of life in Poland]*. [http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/-/Diagnoza\\_raport\\_2015.Pdf](http://www.diagnoza.com/pliki/raporty/-/Diagnoza_raport_2015.Pdf). (6.06.2020).
- Ellström, P., (2010), Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(1–2), 27–40.
- Gableta, M., Bodak, A. (2014). Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy wzrostu innowacyjności pracowników. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 24(1), 95–102.
- Gadomska-Lila, K. (2011). Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych. *Współczesne Zarządzanie*, 1, 124–133.
- Garcia, R., Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110–132.
- Głód, W., Ingram, T. (2015). Procesy innowacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach – studia przypadków. *Studia Ekonomiczne*, 212, 52–69.
- González-Pernía, J.L., Parrilli, M.D., Pena-Legazkue, I. (2015). STI–DUI learning modes, firm–university collaboration and innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 40(3), 475–492.
- Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: basic concepts, approaches and themes. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16, 2.
- Huang, C., Arundel, A., Hollanders, H. (2010). *How firms innovate: R&D, non-R&D, and technology adoption*. UNU-Merit Working Papers, 9854. University of Tasmania, Tasmanian School of Business and Economics.

- Janiszewski, J.M., Siemieniuk, K. (2012). Lean Management jako koncepcja wspomagająca zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 30, 49–64.
- Juchnowicz, M. (2010). Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (3–4), 57–66.
- Kesting, P., Ulhøi, J.P. (2010). Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48, 1.
- Keupp, M.M., Palmié, M., Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367–390.
- Kraśnicka, T., Wronka-Pośpiech, M. (2014). Stymulowanie zachowań innowacyjnych pracowników w korporacjach. *Studia Ekonomiczne*, 183, 115–129.
- Kristiansen, M., Bloch-Poulsen, J. (2010). Employee Driven Innovation in Team (EDIT) – Innovative Potential, Dialogue, and Dissensus. *International Journal of Action Research*, 6(2–3), 155–195.
- de Leede, J., Looise, J.K. (2005). Innovation and HRM: towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 108–117.
- Leszczyńska, A. (2016). Praktyki HRM w przedsiębiorstwach innowacyjnych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 195–211.
- Lis, A., Sudolska, A. (2018). W poszukiwaniu typologii innowacji społecznie odpowiedzialnych: Mapowanie pola badawczego. *Studia i Prace WNEiZ US*, 52, 115–125.
- Mazur, R. (2011). Innowacje pracownicze jako element budowy gospodarki opartej na wiedzy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 284–293.
- Motyka, S. (2017). Wewnętrzne uwarunkowania kreowania systemu innowacji w organizacji. In: R. Knosala (Ed.). *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, 209–219. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- Rojek, D. (2017). Wewnętrzne czynniki innowacyjności. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 3(21), 23–32.
- Sadikoglu, E., Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13–26.
- Shane, S., Venkataraman, S., & MacMillan, I. (1995). Cultural differences in innovation championing strategies. *Journal of Management*, 21(5), 931–952
- Skorupińska, K. (2013). Bezpośrednia partycypacja pracownicza a podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, (89), 317–333.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., van der Meer, R. (2008) Factors influencing an organisations ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655–676.



- Smith, P., Ulhøi, J.P., Kesting, P. (2012). Mapping key antecedents of employee-driven innovations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(3), 224–236.
- Smith, R. (2017). Work (er)-driven innovation. *Journal of Workplace Learning*, 29, 2, 110–123.
- de Sousa, F.C., Pellissier, R., Monteiro, I.P. (2012). Creativity, innovation and collaborative organizations. *The International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 26–64.
- Sørensen, H., Wandahl, S. (2013). Employee-driven innovation: A brave new world in the build environment's project organisations. In: *International Postgraduate Research Conference*, 583–593. The University of Salford School of the Built Environment.
- Strumińska-Kutra, M., Rok, B. (2016). Innowacje społeczne w miejscu pracy a jakość życia zawodowego w Polsce. In: B. Rok, M. Strumińska-Kutra (Eds.). *Innowacje w miejscu pracy. Pomiędzy efektywnością a jakością życia zawodowego*. Warszawa: Poltext.
- Szelągowska-Rudzka, K. (2016). Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji. *Przegląd Organizacji*, 5, 23–29.
- Szewc, A. (2007). *Racjonalizacja w zakładzie pracy*, PARP. [https://www.een.org.pl/files/74/81/158/2007\\_racjonalizacja\\_w\\_zakl\\_pracy.pdf](https://www.een.org.pl/files/74/81/158/2007_racjonalizacja_w_zakl_pracy.pdf) (15.06.2020).
- Szmal, A. (2018). Projekt racjonalizatorski jako endogeniczne źródło innowacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 120, 183–194.
- Szwiec, P. (2015). Właściwości i skutki funkcjonowania systemów racjonalizatorskich w organizacjach. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 82, 251–260.
- Tidd, J., Bessant, J.R. (2018). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. Wiley.
- Tirabeni, L., Soderquist, K.E., Pisano, P. (2016). Driving Innovation by Enhancing Employee Roles. The Balancing Act of Employee-Driven Innovation. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10, 1, 2016148–156.
- Wojtczak-Turek, A. (2010). Organizacyjne i kompetencyjne predyktory zachowań innowacyjnych – analizy empiryczne. *Współczesne Zarządzanie*, 4.
- Zajda, K. (2018). Problemy społeczne aktywizujące łódzkie NGO do wdrażania produktowych i procesowych oddolnych innowacji społecznych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (534), 70–78.
- Zieliński, M. (2011). Innowacje a kultura organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, (1837).

**EMPLOYEE-DRIVEN-INNOVATION – THE CONTEMPORARY CONTEXT**

## Summary

According to contemporary definitions of employee-driven-innovation, each organization has the potential to create internal innovations. This potential consists of employees who, basing on their knowledge, experience and interactions, create bottom-up innovations in the course of their work. The aim of the article is to highlight the context of employee-driven-innovation in organizations operating in Poland. To achieve this goal, the similarities and differences between selected definitions are presented. The employee-driven-innovation phenomenon is discussed on the basis of a review of the Polish literature, with a special reference to the rationalization phenomenon. Initial considerations of the Polish context were carried out on the basis of individual expert interviews conducted between March 14th and March 30th, 2020. The author's research focused on two aspects: (1) the degree of organization of the process and (2) features characteristic for organizations operating in Poland. The results show that a systemic approach to the process and employee participation in bottom-up innovations are rarely implemented in organizations. The directions for further research on the phenomenon are presented, including the aspect of knowledge in an organization.

**Keywords:** employee-driven-innovations, bottom-up innovations, knowledge in an organization, internal innovations