



DOI: 10.18276/sip.2017.48/3-33

Jan M. Janiszewski*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Marek Krasinski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROLA POMYSŁÓW PRACOWNICZYCH I KULTURY KAIZEN W KREOWANIU INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

W pierwszej części artykułu zaprezentowano syntetyczne definicje innowacyjności i źródła kreowania innowacji. W kolejnym rozdziale przedstawiono definicję i rodzaje systemów sugestii, a także koncepcję ciągłego doskonalenia – kaizen. Rozdział ostatni obejmuje zagadnienie funkcjonowania systemów sugestii pracowników w kontekście kreowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach. Celem artykułu jest ukazanie roli pomysłów pracowników jako wewnętrznego źródła innowacji w przedsiębiorstwie. Opracowanie oparte jest na analizie literatury oraz na wynikach badań empirycznych.

Słowa kluczowe: system pomysłów pracowników, kaizen, ciągłe doskonalenie, innowacyjność

* Adres e-mail: jan.janiszewski@doktorant.sgh.waw.pl.

** Adres e-mail: marek.krasinski@ue.wroc.pl.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa coraz częściej poszukują niskokosztowych źródeł innowacji. Kultura zarządzania wspierająca dzielenie się wiedzą stwarza bardzo dobre środowisko do powstawania nowych pomysłów wśród pracowników i innowacyjnych rozwiązań. Kultura organizacyjna oparta na ciągłym doskonaleniu (kaizen) pozwala organizacji osiągnąć strategiczne korzyści poprzez szerokie zaangażowanie swoich członków w proces tworzenia innowacji

Celem artykułu jest ukazanie roli pomysłów pracowniczych jako wewnętrznego źródła innowacji w przedsiębiorstwie. W artykule zaprezentowano studia przypadków trzech polskich przedsiębiorstw produkcyjnych oparte na wywiadach z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie systemami pomysłów pracowniczych w tych firmach.

1. Innowacyjność i źródła innowacji

Innowacja jest kierowanym wysiłkiem organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług bądź nowych zastosowań istniejących produktów i usług. Innowacja jest również formą kontroli, gdyż pomaga organizacji dotrzymać kroku konkurentom (Griffin, 2004, s. 424). Inna definicja odnosi się do poszukiwania dobrych pomysłów i ich urynkowania (Castenow, 1996, s. 35). Andrzej Pomykański (1997, s. 7) twierdzi, że „w zakresie interpretacji innowacji istnieje brak uporządkowania istniejących określeń, bardziej ścisłego ich zdefiniowania, można także zauważyć, że nie ma ogólnie przyjętych definicji, że ścierają się tutaj różne pojęcia”.

Według podręcznika Oslo innowacja definiowana jest jako wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) bądź procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem (Podręcznik Oslo, 2008, s. 48). Zgodnie z tą definicją ważne jest, aby nowy pomysł, wynalazek został wdrożony do praktyki gospodarczej. Wyróżniamy cztery podstawowe typy innowacji: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. W kontekście rozważań w tym artykule na temat roli systemów sugestii należałoby wprowadzić jeszcze pojęcie innowacji technologicznej w obrębie produktów i procesów, związanej przede wszystkim ze zmianą technologii na korzystniejszą z punktu ekonomicznego.

Źródłem innowacji mogą być konkretne idee, pomysły, projekty. Ważne jest, aby stały się one przyczyną do poszukiwania lub odkrywania czegoś nowego, a następnie wprowadzania tego w życie oraz do ciągłego doskonalenia. Pracownicy przedsiębiorstwa powinni być uważani za podstawowe źródło innowacji. Ich kreatywność i pomysłowość, pobudzana przez kadrę kierowniczą, powinna być traktowana jako niezbędny czynnik wpływający na sukces przedsiębiorstwa (Penc, 2003, s. 328–331).

W tabeli 1 przedstawiono klasyczny podział na źródła powstawania innowacji. Kultura wewnętrzna funkcjonowania przedsiębiorstwa powinna stwarzać takie warunki, aby każdy z pracowników mógł zgłaszać swoje pomysły racjonalizatorskie¹. Przede wszystkim powinny być zapewnione odpowiednie kanały komunikacji i system motywacji, a kultura organizacyjna nie może być hamulcem dla kreowania nowych pomysłów i ciągłego doskonalenia swojego miejsca pracy.

Tabela 1. Źródła innowacji

Źródła	Wewnętrzne	Zewnętrzne
Oddolne	Kreatywni pracownicy, kultura organizacyjna wspierająca dzielenie się pomysłami	Współpraca z innymi instytucjami, wizyty studyjne, wymiana dobrych praktyk
Odgórne	Liderzy z wizją, strategia organizacji	Cięcia budżetowe, nowe regulacje prawne

Źródło: Weresa (2015), s. 262.

Innowacyjne będzie zatem przedsiębiorstwo podejmujące działania innowacyjne w obrębie wytwarzania nowych lub udoskonalonych wyrobów, urządzeń, usług, procesów lub metod przeznaczonych do wykorzystania w praktyce. To przedsiębiorstwo, którego kultura organizacyjna wspiera dzielenie się pomysłami.

Ważną rolę w zarządzaniu odgrywają również pracownicy przedsiębiorstwa, uważani za podstawowe źródło innowacji wewnętrznych. Z tego punktu widzenia uzasadnione jest zastosowanie technik zarządzania opartych na ciągłym doskonaleniu – kaizen (Janiszewski, Siemieniuk, 2012, s. 57).

¹ Pomysły racjonalizatorskie inaczej mogą być nazywane sugestiami, pomysłami kaizen, systemami kaizen.

Kluczowym elementem koncepcji kaizen² jest oparty na ciągłym doskonaleniu system pomysłów pracowniczych. Wdrożony i sprawnie funkcjonujący system pomysłów pracowniczych to wyznacznik proinnowacyjnej kultury wewnętrznej przedsiębiorstwa. To również źródło wewnętrznej innowacji.

2. System pomysłów pracowniczych jako źródło innowacji

Ciągłe Doskonalenie zostało zdefiniowane przez Adama Hamrola jako „przedsięwzięcie podejmowane w celu uzyskania dodatkowych korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla jej klientów”. Dotyczy zarówno działań, jak i produktów. Ideę doskonalenia sformułował Deming za pomocą koncepcji tzw. cyklu doskonalenia – PDCA (Hamrol, 2005, s. 113). Doskonalenie związane jest z japońską filozofią kaizen (*kai* – zmiana, *zen* – dobry) polegającą na wprowadzaniu prostych i niewielkich zmian za pomocą małych kroków.

Kaizen (pomysłem, sugestią) może być każde działanie, które prowadzi do osiągnięcia przez proces lepszego stanu niż wyjściowy. Jest to doskonalenie małymi krokami oparte przede wszystkim na wykazywaniu przez wszystkich pracowników dążenia do poprawy jakości produktów i środowiska pracy. Praktyka wskazuje, że to właśnie małe zmiany są lepiej akceptowane i efektywniejsze niż zmiany duże (Hamrol, 2015, s. 94). System sugestii pracowniczych może być użytecznym narzędziem dla firm starających się stworzyć organizację uczącą się, tj. nastawioną na ciągłe ulepszanie procesów, powiększanie kapitału intelektualnego i współpracę międzywydziałową zamiast rywalizacji (Robbins, Judge, 2012, s. 388–390). Uczenie się jest kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa i powstawania innowacji. Przedsiębiorstwo generujące wiedzę to takie, którego kwintesencję stanowią nieustanne innowacje wynikające z generowanej wiedzy (Jashapara, 2014, 188–189). W procesie werbalizacji wiedzy dochodzi do przekształcania wiedzy ukrytej w jawną i powstanie nowej wiedzy, która jest ujęta w formie umożliwiającej jej rozpowszechnianie wewnątrz organizacji. W procesie werbalizacji wiedzy powstają udane innowacje. Pracownicy dzielą się wiedzą ukrytą i pomysłami.

² Szerzej na temat koncepcji kaizen i japońskich koncepcji zarządzania: Imai (2012), Krasiński (2014).

Masaaki Imai, współczesny autorytet w zakresie kaizen, uważa, że japońscy menedżerowie upatrują w systemie kaizen przede wszystkim sposobu na rozbudzanie zainteresowania ideą ciągłego doskonalenia wśród pracowników – poprzez zachęcanie ich do przedstawiania choćby najdrobniejszych sugestii. Nikt nie oczekuje, że każda sugestia przyniesie ogromne korzyści ekonomiczne. Chodzi przede wszystkim o promowanie myślenia typu kaizen oraz wzmacnianie samodyscypliny pracowników. Mamy tu zatem do czynienia z podejściem zasadniczo innym niż w przypadku zachodnich (amerykańskich) menedżerów, którzy kładą nacisk na korzyści ekonomiczne związane z funkcjonowaniem systemów sugestii oraz na zachęty o charakterze finansowym (Imai, 2012, s. 44) W ramach stylu japońskiego wykształciły się dwa rodzaje sugestii: indywidualnych oraz grupowych, w tym tych pochodzących od członków kół jakości, grup *jishu kanri* (JK, niezależnego zarządzania), grup zero błędów (ZD) oraz innych form aktywności grupowej. Sugestie stwarzają nieocenioną okazję do dwustronnej komunikacji w miejscu pracy, będąc jednocześnie początkiem procesu samorozwoju pracowników (Imai, 2012, s. 140–141).

Dobrze zaprojektowany i funkcjonujący system pomysłów powinien być narzędziem propagowania i identyfikowania rozwoju osobistego. Przede wszystkim należy bezwzględnie przestrzegać zasad weryfikacji sugestii i akceptować tylko te, które wnoszą jakiś wkład w poprawę pracy (Liker, Convis, 2012, s. 106).

3. Rola pomysłów pracowniczych w polskich przedsiębiorstwach – studia przypadków

Podstawą dalszych rozważań są wywiady przeprowadzone z osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie systemów sugestii w przedsiębiorstwach. Celem tych wywiadów jest określenie, czy zgłaszane pomysły pracownicze mogą być wewnętrznym źródłem innowacji.

Początkowe pytania dotyczą rozumienia innowacji i znajomości jej rodzajów oraz wdrażania ich w przedsiębiorstwie. Następnie osoby pytane udzielały odpowiedzi na pytania związane z formą, w jakiej zgłaszane są pomysły pracownicze, z promowaniem rozwiązań innowacyjnych oraz wykreowanymi dzięki zgłoszonym pomysłom innowacjami.

- Czy pojęcie innowacyjności jest Pani/Panu znane? Jakie rodzaje innowacji są wdrażane w Pani/Pana firmie? (produktowe, procesowe, marketingowe, organizacyjne itp.)
- Czy jest Pani/Panu znany system sugestii pracowniczych? (nazywany inaczej systemem kaizen/systemem pomysłów pracowniczych)
- W jakiej formie funkcjonuje system sugestii w Pani/Pana firmie? (japoński czy amerykański)
- Jeżeli się wynagradza za zgłoszone pomysły, to w jaki sposób?
- Czy system oceny zgłoszonych pomysłów obejmuje promowanie rozwiązań innowacyjnych?
- Czy może Pani/Pan przytoczyć przykłady innowacji wykreowanych dzięki zgłoszonym w programie pomysłom?³

3.1. Przedsiębiorstwo Grupa Adamed – Zakład Farmaceutyczny Adamed Pharma SA

W 2010 roku powstała Grupa Adamed, w której skład m.in. wchodzi: Adamed Pharma SA, Pabianickie Zakłady Farmaceutyczne Polfa oraz Adamed Consumer Healthcare. Hasło przewodnie firmy brzmi: „Tu polska innowacja ma swój początek”. Firma aktywnie poszukuje nowych, niestandardowych rozwiązań, zmierzających do podnoszenia wartości i wyjątkowości organizacji.

Firma o kapitale polskim, lokująca swoją produkcję w Polsce. Wywiadu udzielił kierownik ds. ciągłego doskonalenia w Zakładach Farmaceutycznych Adamed Pharma SA.

Znane jest tu pojęcie innowacyjności, a firma wdraża innowacje produktowe, procesowe, marketingowe, organizacyjne. W firmie funkcjonuje System Sugestii Pracowniczych Kaizen. Kierownik ciągłego doskonalenia podkreślił, że jest to model amerykański. System jest oparty na ocenie wniosków według sześciu kategorii i przyznawanych im punktom. Punkty są wymieniane na nagrody z katalogu

³ Rozmowa została przeprowadzona w listopadzie 2016 r. z osobami odpowiedzialnymi za funkcjonowanie systemów sugestii w następujących firmach: Grupa Adamed, Firma X zajmująca się produkcją stolarki okiennej, DeLaval Operations. Odpowiedzi dotyczą okresu, w którym osoby te pracowały i pełniły funkcje związane z zarządzaniem zgłoszonymi pomysłami. Wnioski z tych badań nie pozwalają oczywiście na formułowanie wniosków ogólnych, dotyczących wszystkich przedsiębiorstw w Polsce, jednak badanie na tej małej próbie może pokazać, że przyjęte założenie dotyczące roli pomysłów pracowniczych w kreowaniu innowacji jest właściwe.

nagród (około 70 różnych nagród do wyboru, w tym cel charytatywny – pomoc potrzebującym). Spośród najlepszych wniosków zgłoszonych w ciągu roku wybierane są te najbardziej innowacyjne, przynoszące największe korzyści dla organizacji i są przyznawane nagrody specjalne – pieniężne. Poproszony o przytoczenie konkretnych innowacji nasz rozmówca odpowiedział:

Trudno jest mi przytoczyć jeden konkretny wniosek, ale mamy wnioski i rozwiązania, które poprawiają konstrukcje maszyn największych światowych producentów maszyn farmaceutycznych. Maszyny stają się bardziej wydajne, bezpieczne i lepsze. Część wniosków dotyczy procesów w firmie, pokazuje ich niedoskonałość. Rozwiązania zgłaszane przez wnioskodawców je upraszczają poprzez zaproponowanie rozwiązań do tej pory nieznanych w naszej organizacji i nawet w branży farmaceutycznej. Wszystkie te innowacyjne usprawnienia powodują wzrost bezpieczeństwa, jakości, wydajności i redukcji kosztów.

3.2. Przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją stolarki okiennej w klasie premium (Firma X)

Na potrzeby tej pracy nazwa firmy nie może zostać użyta, dlatego nazwiemy ją w dalszej części Firma X. Jest to firma rodzinna, działająca w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, zlokalizowana w województwie małopolskim. Kapitał jest w pełni polski. Firma X zajmuje się stolarką otworową, konstrukcjami okiennymi i drzwiowymi. Na pytania odpowiadał inżynier procesu, odpowiedzialny za zarządzanie systemem sugestii i jego nadzorem.

Wszystkie rodzaje innowacyjności są tu obecne. Firma X jest liderem w swojej branży, więc stosuje strategię innowacyjności, jeżeli chodzi o jej wyroby. W firmie funkcjonuje system pomysłów pracowniczych od 2006 roku w różnych formach. Trudno powiedzieć, czy jest to system amerykański, czy japoński. Inżynier procesu stwierdził: „Przypuszczam, że jest to połączenie obu. Wiele działań w ramach systemu podejmuje się intuicyjnie, bez wymogu wyliczania korzyści finansowych (szczególnie «małe pomysły» i te związane z bhp). W przypadku znaczących tematów korzyści finansowe są wyliczane lub przynajmniej szacowane”. Pracownicy są wynagradzani za pomysły, które przejdą pozytywnie proces oceny. Stosuje się nagrody wyłącznie pieniężne. Dla pomysłów odtwórczych przyznawana jest jednakowa kwota pieniędzy za wdrożony pomysł. Wdrożony pomysł innowacyjny

(innowacyjność oceniana w skali firmy) jest oceniany na arkuszu punktowym i obejmuje takie aspekty, jak wpływ na bhp, jakość, porządek, standaryzacja, zaangażowanie pracownika i zakres stosowania. Dodatkowo dla pomysłów ocenionych jako innowacyjne wyliczana jest miesięczna oszczędność, a pracownik otrzymuje jednorazowo procent od zysku. Pomysły innowacyjne są dodatkowo premiowane podczas oceny – dla pomysłów innowacyjnych (czyli rozwiązań niestosowanych do tej pory w przedsiębiorstwie) istnieje procedura, która umożliwia przyznanie znacznie większej nagrody niż za pomysł odtwórczy.

Inżynier procesu podaje dwa przykłady rozwiązań innowacyjnych.

- rozwiązanie techniczne do segregacji odpadu na biały i kolorowy, pracownik zaprojektował i skonstruował dedykowaną pochylnię, która pozwalała oszczędzić czas na zmianę kontenera na odpady;
- pracownik zaproponował zmianę przyrządu dedykowanego na przyrząd ogólnego stosowania, dzięki temu uzyskiwany jest lepszy efekt pracy dużo niższym kosztem.

3.3. Przedsiębiorstwo DeLaval Operations

Wywiadu udzielił kierownik produkcji wrocławskiego oddziału firmy. Motto przewodnie przedsiębiorstwa to: „Firma DeLaval to ponad 125 lat innowacji i doświadczenia w produkcji mleka”. Wrocławska fabryka zajmuje się produkcją systemów udojowych. Odbiorcami produktów są firmy rolnicze zarówno w Polsce, jak i za granicą. Firma jest częścią koncernu Tetra Laval Group. Jej produkty są obecne w ponad 100 krajach, przedstawiciele DeLaval docierają do dziesięciu tysięcy producentów mleka na ich farmach.

Kierownik produkcji stwierdził, że pojęcie innowacyjności przewija się cały czas w zarządzaniu projektami i procesami, a przede wszystkim ludźmi. To ludzie kreują technologie, procesy oraz postawy. We wdrażaniu filozofii kaizen najważniejsza jest postawa, jaką reprezentują osoby odpowiedzialne za codzienne doskonalenie w firmach.

W „mojej” firmie postawiliśmy na zarządzanie sugestiami jako spisany system w formie standardu dla całej firmy, stosowany w każdej jednostce na całym świecie w taki sam sposób. Innowacje w zakładach przybierają różną formę. W przytoczonym powyżej pytaniu o podejściu amerykańskim czy japońskim, który system jest lepszy, uważam, że jednak miks tych dwóch podejść. W „mojej” firmie postawiliśmy na

zarządzanie sugestiami, tworząc własny profil tego systemu. Kładziemy nacisk na aspekt ludzki. Uczymy się przy rozwiązywaniu problemów, wprowadzając zmiany. Nasz system usprawnień stosujemy do poszukiwania ulepszeń i ich wdrażania, tworząc zespoły, które razem współpracują, aby każdy pomysł został wdrożony jak najlepiej. Po uzgodnieniu i akceptacji wdrożenia realizacja wniosków „musi” być mocno wspierana przez kierownictwo firmy. Ukierunkowanie się tylko i wyłącznie na aspekt kosztowy nie jest dobrym rozwiązaniem, ale połączenie dwóch podejść (*stricte* kosztowego oraz stawiającego na rozwój ludzi) jest rozwiązaniem optymalnym.

Ważne jest, aby system sugestii umożliwiał docenianie na każdym poziomie: zespołu, wydziału czy firmy. Pracownicy lubią być chwaleni, to dla nich zaszczyt wystąpić przed zespołem, kadrą zakładu i być docenionym przez kierownictwo. Jest na to mnóstwo sposobów i nie są to koniecznie sposoby motywacji finansowej. Ciekawym rozwiązaniem promowania pracowników z zakresu innowacji jest prezentacja ich pomysłów podczas eventów zakładowych, gdy mogą sami przedstawić, co osiągnęli. Kierownik produkcji dodał: „Nagrody? Owszem tak, ale nagrody, które mają «ukryte drugie dno» – wspólna kolacja dla zespołu czy wyjście na wydarzenie sportowe. Takie nagrody budują, wzmacniają zespoły. To zespół jest specjalistą, nie jednostką”.

We wrocławskim zakładzie firmy DeLaval każdy pracownik jest poddawany ocenom. Jest to ocena miesięczna jako system premiowy, jak również ocena roczna, która jest bardzo ważna, ponieważ od niej zależy ewentualny awans i możliwości zdobywania kolejnych szczebli w karierze zawodowej. W jednej i drugiej ocenie jest brana pod uwagę innowacyjność zespołu. To zespół wspólnie pracuje na swoją ocenę, która przekłada się na system premiowy.

Na pytanie odnośnie do przedstawienia przykładów rozwiązań innowacyjnych wykreowanych dzięki zgłoszonym pomysłom kierownik produkcji odpowiedział:

W roku 2015 w systemie zatwierdziliśmy przeszło 800 wniosków. Możliwe, że skala nie jest porywająca, pewnie są zakłady, które mogą się pochwalić większymi osiągnięciami na tym polu. Ale nie liczba jest najważniejsza. Najważniejsze jest to, że z roku na rok tych wniosków jest stale coraz więcej i to pokazuje, że zaangażowanie naszych pracowników nie maleje. To oznacza, że pracownicy jako organizacja się rozwijają, a to leży u podstaw organizacji uczącej się.

Przykłady rozwiązań innowacyjnych dotyczyły głównie innowacji organizacyjnych związanych z usprawnianiem własnego miejsca pracy – od drobnych zmian

na stanowisku pracy do zmian w przepływach strumieni wartości (innowacja procesowa).

Podsumowanie

Omówione przypadki z polskich przedsiębiorstw pokazują, że najbardziej popularną formą jest połączenie podejścia japońskiego i amerykańskiego, jeżeli chodzi o funkcjonowanie systemu pomysłów pracowniczych. Innowacyjne rozwiązania są premiowane w każdej z firm. W firmie DeLaval Operations można zauważyć silną kulturę organizacyjną promującą postawę proinnowacyjną i opartą na ciągłym doskonaleniu organizacji. Dojrzałość firmy w zakresie świadomości konieczności stosowania narzędzi ciągłego doskonalenia powoduje, że zgłaszanie pomysłów proinnowacyjnych jest już pewnego rodzaju rzeczą naturalnie wyuczoną. W każdej z firm system sugestii funkcjonował jako sformalizowana procedura, która uwzględniała przy ocenie wniosków innowacyjność zgłaszanych pomysłów, dodatkowo premiując za to pracownika i motywując go do zachowań proinnowacyjnych. System pomysłów pracowniczych funkcjonujący w opisywanych firmach był istotnym elementem kreowania innowacji.

W sektorze prywatnym główną motywacją do innowacji jest konieczność utrzymania lub zwiększenia rentowności, co z kolei stanowi zachętę do kreowania i stosowania innowacji w celu obniżenia kosztów, powiększenia udziału w rynku czy wytwarzania nowych produktów i usług. System sugestii pracowniczych okazuje się niskokosztową metodą poprawy jakości oferowanych produktów i usług dzięki promowaniu idei ciągłego doskonalenia oraz jest doskonałym, naturalnym źródłem innowacji produktowych, technologicznych, organizacyjnych i nawet procesowych. System sugestii pomaga też zarządzać wiedzą pracowników i werbalizować wiedzę ukrytą.

Literatura

- Castenow, D. (1996). *Nowy marketing w praktyce*. Warszawa: PWE.
- Griffin, R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWE.
- Hamrol, A. (2005). *Zarządzanie jakością z przykładami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Hamrol, A. (2015). *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, Six Sigma i inne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Imai, M. (2012). *Gemba Kaizen*. Warszawa: MT Biznes.
- Janiszewski, J.M., Siemieniuk, K. (2012). Lean management jako koncepcja wspomagająca zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 30, 49–64.
- Jashapara, A. (2014). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE.
- Krasiński, M. (2014). *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Liker, J.K., Convis, G.L. (2012). *Droga Toyoty do Lean Leadership*. Warszawa: MT Biznes.
- Penc, J. (2003). *Strategiczny system zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (2008). Warszawa: OECD, wydanie polskie MNiSW.
- Pomykański, A. (1997). *Innowacje*. Łódź: Politechnika Łódzka.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2012). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Weresa, M.A. (red.) (2015). *Innowacje a pozycja konkurencyjna polskiej gospodarki w latach 2007–2014*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

THE ROLE OF EMPLOYEE IDEAS AND KAIZEN CULTURE IN CREATION OF INNOVATIVE ENTERPRISES

Abstract

In the first part of the article authors presents the synthetic definition of innovation and the roots of innovations creation. In the next part the definition and types of suggestions systems are being presented and defined. There is also the definition of continuous improvement idea – kaizen. In the final part authors presents the issue of functioning of the employee suggestion systems in the context of creating innovation in Polish enterprises. The aim of the article is to show the role of employee ideas as an internal source of innovation in the enterprise. The conclusions are based on interviews with the managers responsible for the functioning of the suggestions systems in their companies.

Keywords: system of employee ideas, kaizen, continous improvement, innovation

JEL codes: M11, O31

