Interpretacyjne spojrzenie na koncepcje sugestii pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Michał Adam Leśniewski

Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University z siedzibą w Nowym Sączu,
Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

e-mail: michaladam.lesniewski@wp.pl

DOI: 10.65731/az-2026-0002

Streszczenie

Niniejsze opracowanie podejmuje zagadnienie systemów sugestii pracowniczych jako instrumentu wspierającego innowacyjność oraz doskonalenie funkcjonowania organizacji, ukazując ich rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Autor podkreśla, że systemy sugestii nie powinny być postrzegane jedynie jako narzędzia służące zbieraniu i wdrażaniu pomysłów pracowników, lecz jako przejaw określonej koncepcji zarządzania, opartej na partycypacji, współodpowiedzialności oraz kształtowaniu kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i nieszablonowym myśleniu pracowników. Zaprezentowana perspektywa pozwala lepiej uchwycić społeczne i kulturowe znaczenie systemów sugestii jako mechanizmu wzmacniającego tożsamość organizacyjną, zaangażowanie pracowników oraz proces współtworzenia wartości organizacji. Efektywne funkcjonowanie systemu sugestii wymaga bowiem połączenia rozwiązań narzędziowych z celowym kształtowaniem kultury organizacyjnej sprzyjającej współpracy oraz dzieleniu się wiedzą. Celem opracowania jest przedstawienie modelu koncepcji sugestii pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem z perspektywy interpretacyjnej. Opracowanie ma charakter koncepcyjny wpisujący się w zarządzanie miękkie.

Słowa kluczowe

propozycje zgłaszane przez pracowników, zarządzanie organizacją, myślenie niestandardowe

Wstęp

Współczesne organizacje działają w warunkach ciągłych zmian, które wymuszają systematyczne usprawnianie procesów, oferty produktowo-usługowej oraz sposobów funkcjonowania. Istotnym źródłem innowacyjnych rozwiązań i doskonalenia działalności przedsiębiorstw są inicjatywy zgłaszane przez pracowników (sugestie pracownicze). Dzięki codziennemu zaangażowaniu, wiedzy praktycznej i doświadczeniu są oni w stanie identyfikować niedoskonałości, szanse rozwojowe oraz obszary wymagające zmian, które często pozostają poza bezpośrednim polem obserwacji kadry zarządzającej. Narzędziem umożliwiającym systematyczne pozyskiwanie i porządkowanie takich propozycji są systemy sugestii pracowniczych.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie koncepcji sugestii pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem z perspektywy interpretacyjnej. Rozważania wykraczają poza techniczny opis procedur funkcjonowania tych systemów, koncentrując się również na ich wymiarze organizacyjnym, społecznym oraz kulturowym. Systemy sugestii można postrzegać jako element szerszego podejścia do partycypacji pracowników, sprzyjającego kształtowaniu kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, współodpowiedzialności oraz ciągłym doskonaleniu.

1. Przegląd literatury

1.1. Koncepcja angażowania pracowników w zgłaszanie usprawnień w organizacji

Organizacje można postrzegać jako złożone układy wzajemnie powiązanych elementów. Aby mogły się rozwijać i skutecznie funkcjonować, konieczne jest stosowanie różnorodnych podejść do zarządzania, takich jak metody o charakterze „twardym" czy „miękkim", które są integralną częścią systemu organizacyjnego. Jednym z takich podejść są sugestie pracownicze, rozumiane jako sformalizowane mechanizmy umożliwiające zatrudnionym zgłaszanie własnych pomysłów, propozycji i rekomendacji dotyczących usprawniania procesów, podnoszenia efektywności oraz innych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Ich istotą jest stymulowanie aktywnego zaangażowania pracowników w doskonalenie pracy i wdrażanie innowacji, co przynosi wymierne korzyści zarówno organizacji, jak i jej członkom [Jakobsen, Brix i Jakobsen, 2024, s. 1-24].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że angażowanie pracowników w zgłaszanie usprawnień zwiększa liczbę innowacji o charakterze inkrementalnym, które mają bezpośredni wpływ na efektywność operacyjną organizacji [Kesting i Ulhøi,

2020, s. 22-41]. Dodatkowo, transparentność procesu oceny pomysłów istotnie wpływa na długoterminowe zaangażowanie pracowników [Bos-Nehles i Veenendaal, 2023, s. 1127-1147]. Pozytywna i konstruktywna informacja zwrotna [Baran i Augustyn, 2021, s. 1-21], nawet w przypadku odrzuconych pomysłów, wzmacnia poczucie sprawczości i motywację do dalszego udziału w systemie usprawnień [Deichmann, 2022, s. 65-80]. Systemy zarządzania pomysłami zintegrowane z codzienną pracą operacyjną są skuteczniejsze niż rozwiązania traktowane jako okazjonalne aktywności dodatkowe [Jakobsen, Brix i Jakobsen, 2024, s. 1-24]. Nadmierna biurokratyzacja procesu zgłaszania usprawnień prowadzi do spadku partycypacji i zniechęcenia pracowników [Kesting i in, 2020, s. 22-41]. Angażowanie pracowników w zgłaszanie usprawnień sprzyja rozwojowi kompetencji innowacyjnych oraz procesom uczenia się organizacyjnego [Brix i Peters, 2020, s. 426-437]. Koncepcja angażowania pracowników w zgłaszanie usprawnień jest postrzegana jako kluczowy element długofalowego i zrównoważonego zarządzania innowacjami w organizacjach [Shipton i in., 2022, s. 246-265].

Koncepcja sugestii pracowniczych wpisuje się w nurt zarządzania miękkiego, ponieważ opiera się na inicjatywach pochodzących bezpośrednio od pracowników, którzy stanowią fundament tego rodzaju podejścia do zarządzania. Wykorzystywanie sugestii pracowniczych jako narzędzia kierowania organizacją oznacza zatem akcentowanie miękkich aspektów zarządzania. Należy przy tym podkreślić, że pracownicy są kluczowym zasobem organizacji – właściwe wsłuchiwanie się w ich opinie i potrzeby często prowadzi do naturalnego wypracowania skutecznych rozwiązań problemów [Ngongang i in., 2024, s. 311-339].

W realiach współczesnego biznesu innowacyjność oraz ciągłe usprawnianie procesów stanowią trwałe determinanty rozwoju przedsiębiorstw. Organizacja, która nie podejmuje działań rozwojowych i nie wdraża nowych rozwiązań, naraża się na utratę przewagi konkurencyjnej oraz spadek zainteresowania ze strony klientów. Koncepcja sugestii pracowniczych stanowi odpowiedź na dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu gospodarczym, tworząc przestrzeń do aktywnego udziału pracowników w procesach doskonalenia, co może sprzyjać wzrostowi efektywności i rozwojowi firmy [Robbins i Judge, 2012, s. 241-243].

Warto zaznaczyć, że skuteczne funkcjonowanie systemu sugestii pracowniczych jest możliwe pod warunkiem istnienia rzeczywistych inicjatyw ze strony zatrudnionych oraz otwartości kadry kierowniczej na ich wykorzystywanie w procesie zarządzania, a także odpowiedniego motywowania pracowników do aktywnego uczestnictwa [Leśniewski, 2018, s.79-98]. Cechami charakteryzującymi koncepcje sugestii pracowniczych są otwartość na innych pracowników i prostota w stosowaniu w praktyce. Koncepcje te są dostępne dla wszystkich pracowników, bez względu na

hierarchiczną zależność czy pozycję oraz doświadczenie zawodowe. Każdy pracownik ma możliwość zgłoszenia swojej sugestii przełożonemu, co ma pozwolić na efektywniejsze wykorzystanie potencjału pracowników firmy [Leśniewski, 2018, s.79-98; Szydło, 2018, s. 57; Szydło i in., 2024].

Wdrażanie koncepcji sugestii pracowniczych nie sprowadza się wyłącznie do wykorzystywania potencjału zatrudnionych, lecz przede wszystkim służy realizacji określonych celów organizacyjnych. Zastosowanie tego podejścia w przedsiębiorstwie umożliwia osiągnięcie szeregu korzyści, do których należą m.in. wzrost efektywności i wydajności pracy, podniesienie jakości oferowanych produktów i usług, większe zaangażowanie pracowników, rozwój kreatywności oraz innowacyjności, a także kształtowanie pozytywnego obrazu firmy na rynku [Gołembska, 2013, s. 87].

Jednym z kluczowych celów implementacji systemu sugestii pracowniczych jest poprawa wydajności i efektywności funkcjonowania organizacji [Falchi i in., 2020, s.178-192]. Realizacja tego założenia może następować poprzez usprawnianie procesów biznesowych, racjonalizację działań czy wdrażanie nowych rozwiązań organizacyjnych. Pracownicy, wykonujący codzienne obowiązki operacyjne, często dysponują najbardziej aktualną wiedzą na temat obszarów wymagających zmian lub doskonalenia. Dzięki systemowi sugestii zyskują oni możliwość przekazywania swoich obserwacji i ocen dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, co może prowadzić do zwiększenia jego efektywności [Grudowski, 2014, s. 371-381].

Kolejnym istotnym celem jest podnoszenie jakości produktów i usług, co bezpośrednio wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Pracownicy zaangażowani w procesy wytwarzania lub świadczenia usług są w stanie wskazać istniejące niedoskonałości oraz zaproponować rozwiązania prowadzące do ich eliminacji. W ten sposób organizacja zyskuje dostęp do praktycznych pomysłów ukierunkowanych na poprawę jakości swojej oferty [Kouakou, 2022, s.781-810].

Systemy sugestii pracowniczych sprzyjają również wzrostowi zaangażowania zatrudnionych, co może przekładać się na ograniczenie rotacji kadry. Możliwość zgłaszania własnych inicjatyw oraz otrzymywania informacji zwrotnej na ich temat sprawia, że pracownicy silniej identyfikują się z organizacją i odczuwają większą motywację do pracy. Koncepcja ta stanowi jednocześnie podstawę rozwoju partycypacji pracowniczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, umożliwiając lepsze wykorzystanie potencjału, który nie zawsze jest w pełni dostrzegany i doceniany [Arundel, 2006, s. 211-212].

Istotnym celem wdrożenia sugestii pracowniczych jest także pobudzanie kreatywności oraz wspieranie innowacyjności organizacji. Stworzenie przestrzeni do prezentowania i omawiania pomysłów pracowników zwiększa szanse na wdrażanie nowatorskich rozwiązań. Różnorodność doświadczeń i perspektyw zatrudnionych

może w ten sposób zostać efektywnie wykorzystana na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa [Arundel, 2006, s. 215].

Ponadto stosowanie koncepcji sugestii pracowniczych może wpływać na budowanie pozytywnego wizerunku firmy. Organizacje, które umożliwiają pracownikom realny udział w kształtowaniu procesów biznesowych, są postrzegane jako otwarte i przyjazne miejsca pracy. Może to prowadzić do formułowania pozytywnych opinii i rekomendacji, co wzmacnia reputację przedsiębiorstwa zarówno w oczach klientów, jak i na rynku pracy [Bombiak, 2010, s. 65-79].

1.2. Znaczenie koncepcji sugestii pracowniczych dla rozwoju organizacji

Koncepcje sugestii pracowniczych stanowią rozwiązania umożliwiające zatrudnionym zgłaszanie propozycji dotyczących usprawnienia funkcjonowania organizacji. Systemy te pełnią nie tylko rolę mechanizmu pozyskiwania wartościowych informacji, lecz także sprzyjają kształtowaniu pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcą. Ich stosowanie wiąże się z licznymi korzyściami, takimi jak wzrost zaangażowania zatrudnionych, poprawa efektywności działania przedsiębiorstwa oraz rozwój kompetencji pracowników poprzez włączanie ich w procesy decyzyjne. W efekcie organizacje coraz częściej postrzegają pracowników jako partnerów, co wzmacnia ich poczucie przynależności oraz motywację do pracy [Achanga i in., 2006, s. 461-463; Ejdys i in., 2024].

Wdrażanie koncepcji sugestii pracowniczych pozwala organizacjom uzyskać dostęp do istotnych informacji, które mogą zostać wykorzystane przy formułowaniu strategii ukierunkowanych na podnoszenie jakości i efektywności pracy. Jednocześnie tego typu rozwiązania sprzyjają większemu zaangażowaniu pracowników w sprawy firmy, co ma bezpośredni wpływ na ich motywację oraz chęć do realizacji powierzonych zadań [Ostrowski i Jagodziński, 2021, s. 107-120].

Pracownicy, którzy mają realną możliwość oddziaływania na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, wykazują silniejsze przywiązanie emocjonalne do organizacji. Świadomość, że ich opinie i pomysły są uwzględniane, sprzyja większemu zaangażowaniu w wykonywaną pracę oraz dążeniu do osiągania lepszych rezultatów. W ten sposób systemy sugestii pracowniczych przyczyniają się do wzrostu motywacji i aktywności zawodowej zatrudnionych. Implementacja koncepcji sugestii pracowniczych wspiera również rozwój kultury partycypacyjnej w organizacji. Proces ten polega na systematycznym włączaniu pracowników w podejmowanie decyzji oraz stwarzaniu im przestrzeni do wyrażania opinii na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kultura oparta na partycypacji sprzyja poprawie atmosfery pracy

oraz zwiększa zaangażowanie pracowników w życie organizacji [Oakland, 2014, s. 521].

Wdrażanie koncepcji sugestii pracowniczych w organizacji może w istotny sposób przyczynić się do kształtowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa zarówno wśród zatrudnionych, jak i w otoczeniu społecznym. Umożliwienie pracownikom realnego udziału w doskonaleniu procesów organizacyjnych sprzyja wzrostowi ich identyfikacji z firmą oraz budowaniu więzi emocjonalnej, co przekłada się na poprawę relacji pomiędzy pracownikami a pracodawcą. Takie działania świadczą o tym, że organizacja docenia głos swoich pracowników, okazuje im szacunek oraz wykazuje otwartość na zgłaszane inicjatywy i propozycje. W efekcie przedsiębiorstwo postrzegane jest jako pracodawca dbający o partnerskie relacje i aktywne zaangażowanie zatrudnionych w funkcjonowanie organizacji [Grudowski, 2014, s. 390].

Ponadto zastosowanie systemu sugestii pracowniczych wprowadza do organizacji podejście sprzyjające rozwojowi kreatywności i innowacyjności. Pracownicy, którzy mają możliwość wpływania na przebieg procesów zachodzących w organizacji, dysponują często wartościowymi pomysłami mogącymi przyczynić się do wzrostu efektywności działania oraz wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dzięki temu organizacja może budować wizerunek nowoczesnego i innowacyjnego pracodawcy, skoncentrowanego na rozwoju kompetencji pracowników oraz osiąganiu coraz lepszych rezultatów [Grudowski, 2014, s. 391].

2. Metodyka badań

Główny problem badawczy zaprezentowany w artykule to koncepcja sugestii pracowniczych w rozwój organizacji. Zamierzeniem badawczym autora jest przedstawienie własnego modelu koncepcyjnego zaangażowania pracowników w system sugestii pracowniczych. Model zaprezentowany w artykule został opracowany w podstawie interpretacji dostępnej literatury przedmiotu polskiej i zagranicznej. Opracowanie ma charakter koncepcyjny wpisujący się w zarządzanie miękkie.

3. Model koncepcyjny organizacyjnych możliwości podtrzymywania zaangażowania pracowników w sugestiach pracowniczych

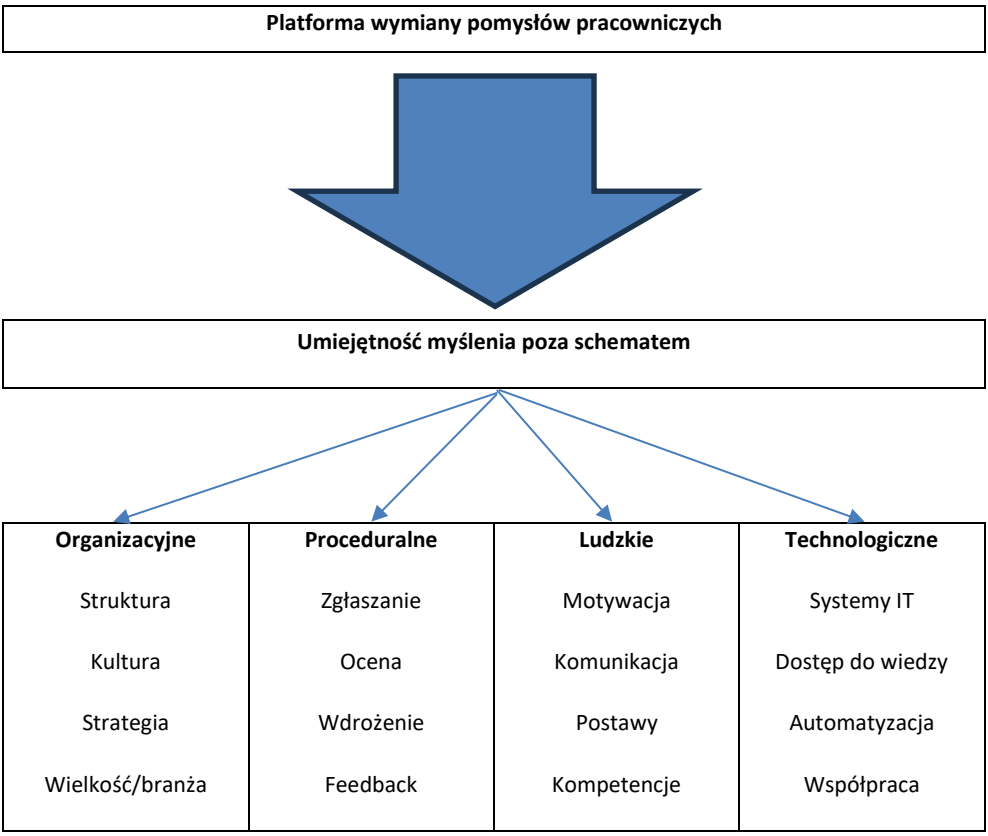
Utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w ramach koncepcji sugestii pracowniczych stanowi istotne wyzwanie, ale jednocześnie jest warunkiem skutecznego funkcjonowania organizacji na konkurencyjnym rynku. Brak widocznych efektów zgłaszanych propozycji oraz niedostateczna informacja

zwrotna [Baran i Bauer, 2021, s. 1-18] mogą prowadzić do spadku motywacji i osłabienia chęci dalszego udziału w systemie sugestii. Dlatego kluczowe znaczenie ma regularna komunikacja ze strony organizacji, obejmująca informowanie pracowników o statusie zgłoszeń oraz docenianie i nagradzanie wartościowych inicjatyw [Shook, 2010, s.179].

Ignorowanie zgłaszanych sugestii lub niewystarczające zainteresowanie nimi ze strony kadry zarządzającej i przełożonych może wywoływać poczucie zniechęcenia i demotywacji wśród pracowników. Organizacja powinna zatem zapewnić sprawne i terminowe reagowanie na zgłoszenia, podkreślając ich znaczenie oraz akcentując wkład pracowników w doskonalenie funkcjonowania przedsiębiorstwa [Shook, 2010, s. 179]. Niski poziom zaufania do systemu sugestii pracowniczych, wynikający m.in. z obaw przed negatywnymi konsekwencjami lub braku wiary w realny wpływ na decyzje organizacyjne, może istotnie ograniczać aktywność pracowników. Budowanie zaufania wymaga przejrzystej i rzetelnej komunikacji, zagwarantowania poufności zgłoszeń oraz obiektywnego i uczciwego rozpatrywania przedstawianych propozycji. Istotną rolę odgrywa także odpowiedni system motywacyjny, obejmujący zarówno nagrody finansowe, jak i pozafinansowe formy uznania, takie jak awanse, wyróżnienia czy możliwości rozwoju zawodowego. Brak takich mechanizmów może prowadzić do spadku zainteresowania uczestnictwem w systemie sugestii [Arfi, Arzumanyan i Hikkerova, 2020, s. 63-88].

Pracownicy powinni również dysponować odpowiednim wsparciem oraz narzędziami umożliwiającymi skuteczne zgłaszanie pomysłów. Niedostateczna wiedza na temat obowiązujących procedur lub ograniczony dostęp do zasobów organizacyjnych mogą działać demotywująco. W związku z tym organizacja powinna oferować szkolenia, pomoc merytoryczną oraz narzędzia ułatwiające aktywne uczestnictwo w systemie sugestii pracowniczych [Wyrwicka i Zasada, 2008, s. 103].

W celu podtrzymania zaangażowania pracowników w koncepcję sugestii pracowniczych niezbędne jest systematyczne monitorowanie i doskonalenie procesu zgłaszania propozycji. Uwzględnianie opinii pracowników, reagowanie na ich inicjatywy oraz docenianie wniesionego wkładu sprzyja trwałemu zaangażowaniu. Dodatkowo kształtowanie kultury otwartej komunikacji i wzajemnego zaufania, a także zapewnienie odpowiedniego wsparcia organizacyjnego i narzędziowego, zwiększa efektywność funkcjonowania systemu sugestii. Koncepcja sugestii pracowniczych aby mogła być skutecznie realizowana, konieczne jest jej usystematyzowanie w postaci spójnego systemu obejmującego różnorodne, wzajemnie powiązane elementy [Kagan i Krzos, 2021, s. 1-14].



Rys. 1. Interpretacyjne ujęcie procesu partycypacji pracowników w poziom optymalizacji zarządzania organizacją – model koncepcyjny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Jakobsen, Brix I Jakobsen, 2024, s.1-24; Veres i in., 2024, s. 15094-15128; Bezhovski, 2024, s. 119-126; Johnson i in., 2024, s. 709-736, Wang i Hou, 2023].

Elementem prezentowanego modelu jest platforma wymiany pomysłów pracowniczych to sugestie pracownicze, które mogą funkcjonować w formie sformalizowanej lub niesformalizowanej jako rozwiązanie organizacyjne również wsparte systemami informatycznymi, które wspierają i zachęcają pracowników do zgłaszania propozycji, pomysłów, usprawnień oraz innowacyjnych koncepcji odnoszących się do rozwiązywania różnorodnych problemów. Głównym założeniem takiej platformy jest wykorzystanie wiedzy, doświadczenia i kompetencji pracowników w celu podnoszenia efektywności organizacji oraz wzmacniania ich zaangażowania w jej

funkcjonowanie. Można stwierdzić, że potencjał tkwi w pracownikach, tylko trzeba umieć w nich to odkryć.

Kolejny element modelu to myślenie nieszablonowe pracowników. Tego typu podejście stanowi ważne ogniowo modelu, ponieważ pozwala na odejście od rutynowych sposobów funkcjonowania organizacji i otwiera przestrzeń dla czterech kluczowych obszarów zgłaszanych sugestii pracowniczych.

Pierwszą kategorię stanowią uwarunkowania organizacyjne, obejmujące takie elementy jak struktura organizacyjna (stopień centralizacji lub decentralizacji, hierarchia oraz obieg informacji), kultura organizacyjna (gotowość do zmian, poziom zaufania i sprzyjające innowacjom środowisko), strategia i cele przedsiębiorstwa (zgodność systemu sugestii z misją oraz celami strategicznymi), a także wielkość i branża organizacji, które determinują sposób funkcjonowania systemu sugestii poprzez specyfikę prowadzonej działalności.

Drugą kategorię tworzą czynniki proceduralne, obejmujące m.in. zasady zgłaszania sugestii (prostotę i dostępność zastosowanego mechanizmu), proces oceny oraz wyboru pomysłów (przejrzystość kryteriów i sprawność podejmowania decyzji [Leśniewski, 2021, s. 155-168], a także etapy realizacji i wdrażania rozwiązań (planowanie oraz zabezpieczenie niezbędnych zasobów). Do tej grupy zalicza się również przekazywanie informacji zwrotnej pracownikom (komunikowanie statusu zgłoszonych sugestii) oraz systemy nagradzania i motywowania, obejmujące zarówno finansowe, jak i pozafinansowe formy docenienia.

Trzecią kategorię stanowią czynniki związane z człowiekiem, odnoszące się do motywacji pracowników (potrzeby bycia docenionym oraz realnego wpływu na funkcjonowanie organizacji), jakości komunikacji i relacji (poziomu zaufania pomiędzy pracownikami a kadrą zarządzającą), nastawienia wobec zmian (gotowości do ich akceptacji lub występowania oporu), a także kompetencji i kreatywnego potencjału pracowników, obejmujących wiedzę merytoryczną oraz umiejętność tworzenia innowacyjnych rozwiązań.

Czwartą kategorię tworzą uwarunkowania technologiczne, skupiające się na wykorzystaniu systemów informatycznych, takich jak platformy umożliwiające zgłaszanie oraz monitorowanie sugestii. Obejmują one również dostęp do wiedzy i danych, który sprzyja tworzeniu bardziej wartościowych pomysłów, zastosowanie automatyzacji w procesie oceny (np. wstępna selekcja i kategoryzacja propozycji) oraz narzędzia wspierające współpracę, ułatwiające pracę zespołową i wymianę informacji.

System sugestii pracowniczych stanowi efekt nieszablonowego podejścia pracowników, powstającego w wyniku współdziałania czterech grup uwarunkowań: organizacyjnych, proceduralnych, ludzkich oraz technologicznych. Niedostateczne

funkcjonowanie któregokolwiek z tych obszarów prowadzi do osłabienia efektywności całego systemu i zmniejsza jego znaczenie dla osiąganych przez przedsiębiorstwo wyników. Uwarunkowania organizacyjne obejmują przede wszystkim kulturę organizacyjną sprzyjającą otwartości, dialogowi oraz partycypacji pracowniczej. Istotną rolę odgrywa także wsparcie kierownictwa, które legitymizuje inicjatywy oddolne i nadaje im realną rangę decyzyjną. Uwarunkowania proceduralne odnoszą się do jasno zdefiniowanych zasad zgłaszania, oceny oraz wdrażania sugestii. Brak przejrzystych procedur może prowadzić do frustracji pracowników i spadku ich zaangażowania. Czynniki ludzkie związane są z kompetencjami, motywacją oraz poczuciem sprawczości uczestników systemu. Szczególne znaczenie ma tutaj zaufanie między pracownikami a kadrą zarządzającą. Uwarunkowania technologiczne obejmują narzędzia informatyczne wspierające gromadzenie, analizę i komunikowanie sugestii. Odpowiednio dobrane rozwiązania technologiczne zwiększają dostępność systemu i usprawniają jego funkcjonowanie. Wzajemne przenikanie się wskazanych obszarów determinuje zdolność systemu do generowania wartości organizacyjnej. Skuteczny system sugestii sprzyja innowacyjności, uczeniu się organizacyjnemu oraz ciągłemu doskonaleniu procesów. W dłuższej perspektywie wzmacnia on konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz identyfikację pracowników z celami organizacji.

Podsumowanie

Systemy sugestii pracowniczych od wielu lat pozostają w centrum zainteresowania zarówno badaczy, jak i praktyków zarządzania, jako jedno z istotnych narzędzi wspierających procesy doskonalenia organizacji. W ujęciu interpretacyjnym nie powinny być one jednak sprowadzane wyłącznie do zestawu technicznych procedur służących zbieraniu i ocenie pomysłów pracowników. Systemy sugestii należy postrzegać jako odzwierciedlenie filozofii zarządzania opartej na zaufaniu, partycypacji, współodpowiedzialności oraz budowaniu relacji opartych na wzajemnym szacunku między pracownikami a organizacją.

Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonujące w warunkach niepewności, ryzyka oraz rosnącej presji na innowacyjność, coraz silniej potrzebują skutecznych sposobów wykorzystywania wiedzy i doświadczenia zatrudnionych osób. Systemy sugestii tworzą ramy umożliwiające ten proces, jednak ich skuteczność jest uzależniona od szeregu uwarunkowań kontekstowych. W opracowaniu podkreślono znaczenie takich elementów, jak kultura organizacyjna, styl przywództwa, rozwiązania motywacyjne oraz jakość komunikacji wewnętrznej, które stanowią kluczowe determinanty powodzenia tego typu systemów.

Wdrażanie systemów sugestii pracowniczych wymaga przyjęcia nieszablonowego sposobu myślenia, wykraczającego poza istniejące bariery i ograniczenia, a także sprzyjającego tworzeniu zupełnie nowych rozwiązań. Szczególną rolę odgrywają w tym procesie pracownicy kreatywni, którzy najlepiej odnajdują się w organizacjach nastawionych na rozwój i wyznaczają kierunki kształtowania systemów sugestii.

Systemy sugestii pracowniczych pozwalają postrzegać je nie tylko jako instrument usprawniania działań operacyjnych, lecz również jako ważny element długofalowej strategii organizacji. Skuteczny system sugestii to taki, który nie ogranicza się do generowania pomysłów, lecz jednocześnie integruje pracowników wokół wspólnych wartości, wzmacnia ich poczucie sprawczości oraz współodpowiedzialności za osiągane wyniki. W realiach współczesnego zarządzania, gdzie kapitał ludzki i jego kreatywny potencjał stanowią podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej, znaczenie systemów sugestii pracowniczych wydaje się szczególnie istotne.

ORCID iD

Michał Adam Leśniewski: https://orcid.org/0000-0003-2411-8911

Literatura

1. Arfi W. B., Arzumanyan L., Hikkerova L. (2020), *Partage des connaissances et innovation à l'ère de la digitalisation*, Management Avenir, 118(4), pp. 63-88.
2. Arundel A. (2006), *Organizacja pracy i wydajności innowacyjnej*, DRUID, Aalborg.
3. Achanga P. Shehab E., Roy R. Nelder G. (2006), *Critical success factors for lean imple mentation within SMEs*, Journal of Manufacturing Technology Management, 17(4), pp. 460–471.
4. Baran M., Augustyn D. J. (2021), *The Evaluation of Transport Exclusion in the Peripheral Cross-Border Areas of Central Europe in the Context of Applicability of Information-Based Carpooling*, Sustainability, 13(6), pp. 1-21.
5. Baran M., Bauer K. (2021), *The Role of Information in Assessing the Risk of Conducting Bankruptcy Proceedings*, Risks, 9(4), pp. 1-18.
6. Bombiak E. (2010), *Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie, 86, ss. 65–79.
7. Bos-Nehles A. C., Veenendaal A. A. R. (2020), *Perceptions of HR practices and innovative work behawior*, Personnel Review, 49(5), pp.1127–1147.

8. Bezhovski Z. (2024), *Framework for designing idea management software systems*, Knowledge-International Journal, 67(1), pp. 119-126.
9. Deichmann D. (2022), *Motivation and idea management systems*, R&D Management, 52(1), pp. 65–80.
10. Ejdys J., Halicka K., Kosior-Kazberuk M., Szpilko D., Krawczyk-Dembicka E., Czerniawska M. (2024), *Kompetencje teraźniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
11. Falchi A., Capelli S., Hussler C., Sabadie W. (2020), *La co-innovation avec les membres: une nouvelle forme de démocratie participative dans les coopératives*. In Management des coopératives, Chapitre 11, EMS Editions, pp. 178-192.
12. Grudowski P. (2014), *Motywowanie pracowników do zachowań o charakterze proinnowacyjnym*, w: Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole–Zakopane, s. 371–381.
13. Gołembska E. (red.), (2013), *Kompendium wiedzy o zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Brix J., Peters L. S. (2020), *Exploring an innovation project as a source of organizational learning*, Journal of Business Research, 113, pp. 426–437.
15. Jakobsen H. S., Brix J., Jakobsen R. S. (2024), *Unraveling data from an idea management system of 11 radical innovation portfolios: key lessons and avenues for artificial intelligence integration*, Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13(1), pp. 1-24.
16. Johnson H., Wu, W., Zhang Y., Lyu Y. (2024), *Ideas endorsed, credit claimed: Managerial credit claiming weakens the benefits of voice endorsement on future voice behavior through respect and work group identification*, Human Relations, 77(5), pp. 709-736.
17. Kagan R., Krzos G. (2021), *Economic Efficiency of Employee Suggestion Systems in Manufacturing Enterprises*, Journal of Innovation & Business Best Practice, 2021, pp. 1-14.
18. Kesting P., Ulhøi J. P., Song X., Niu Y. (2020), *The impact of employee involvement on innovation performance*, International Journal of Innovation Management, 24(2), pp. 22-41.
19. Kouakou D. C. (2022), *Innovation, ancienneté du manager et implication des employés dans la prise de décision au sein des entreprises d'un pays en développement*, Revue économique, 73(5), pp. 781-810.
20. Leśniewski M. A. (2018), *Pozytywny menedżer wiedzy decydentem stymulowania rozwoju zasobów przedsiębiorstwa*, Akademia Zarządzania, 2(1), ss. 79-98.

21. Leśniewski M. A. (2021), *Decyzyjność i decyzja a bezpieczeństwo pracy menedżera w organizacji–studium teoretyczne problemu badawczego*, Bezpieczeństwo. Teoria I Praktyka, 45(4), ss. 155-168.
22. Ngongang S. N., Evina J. F. N., Wassou N., Ikhide J. E. (2024), *La qualite de vie au travail dans les entreprises africaines: une etude exploratoire aupres des pme au cameroun*, Revue Française D'economie et de Gestion, 5(9), pp. 311-339.
23. Oakland J. (2014), *Leadership and policy deployment. The backbone of TQM*, Total Quality Management & Business Excelence, 22(5), pp. 517-534.
24. Ostrowski D., Jagodziński J. (2021), *Operation of an employee suggestion system in administration and production departments of a remanufacturing company*, Journal of Remanufacturing 11, pp. 107–120.
25. Robbins S. P., Judge T. A. (2012), *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
26. Shook J. (2010), *Zarządzać znaczy uczyć*, Lean Enterprise Institut Polska, Wrocław.
27. Wyrwicka M., Zasada B. (2008), *Utrudnienia we wdrożeniu Lean Manufacturing w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, Logistyka, 2, s. 103-116.
28. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
29. Szydło J., Czerniawska M., Rzepka A., Fariñas B. A. (2024), *Inclusive management in a diversified cultural environment*, Economics and Environment 87(4).
30. Shipton H., Sparrow P., Budhwar P., Brown A. (2022), *HRM and innovation: Looking across levels*, Human Resource Management Journal, 32(2), pp. 246–265.
31. Wang P., Hou Y. (2023), *How does commitment affect employee's innovative behavior? A time-lagged study*, Sage Open, 13(4).
32. Veres C., Cândea S., Gabor M. R., Naghi L. E. (2024), *Economic Effects of Idea Generation and Idea Management System in Automotive Industry: a Quantitative Case Study for Romania*, Journal of the Knowledge Economy, 15(3), pp.15094-15128.

An Interpretative Look at the Concepts of Employee Suggestions in Business Management

Abstract

This study addresses the issue of employee suggestion schemes as a tool supporting innovation and improving the functioning of organisations, highlighting their role in business management. The author emphasises that suggestion schemes should not be seen merely as tools for collecting and implementing employees' ideas, but as a manifestation of a specific management concept based on participation, shared responsibility and the development of an organisational culture based on trust and unconventional thinking on the part of employees. The perspective presented allows for a better understanding of the social and cultural significance of suggestion systems as a mechanism that strengthens organisational identity, employee engagement and the process of co-creating organisational value. The effective functioning of a suggestion system requires a combination of tools and the deliberate shaping of an organisational culture that promotes cooperation and knowledge sharing. The aim of this study is to present a model of the concept of employee suggestions in business management from an interpretative perspective. The study is conceptual in nature and fits into the framework of soft management.

Key words

proposals submitted by employees, organisational management, unconventional thinking