

Paweł SZWIEC  
Uniwersytet Opolski  
Katedra Organizacji i Zarządzania  
e-mail: szwiec1@go2.pl

## WŁAŚCIWOŚCI I SKUTKI FUNKCJONOWANIA SYSTEMÓW RACJONALIZATORSKICH W ORGANIZACJACH

**Streszczenie.** We współczesnych organizacjach rośnie znaczenie ich potencjału do wprowadzania zmian. Warto w tym celu wykorzystać potencjał twórczy osób zatrudnionych w organizacji. Może to ułatwić wdrożenie systemu racjonalizatorskiego. Właśnie takie systemy są przedmiotem zainteresowania w prezentowanym artykule. Zostały w nim bowiem zidentyfikowane: cechy skutecznych systemów racjonalizatorskich, właściwości takich systemów funkcjonujących w organizacjach oraz skutki ich stosowania. Zrealizowano to na podstawie informacji zgromadzonych w wyniku przeglądu literatury przedmiotu.

**Słowa kluczowe:** systemy racjonalizatorskie, twórczość pracowników, partycypacja w zarządzaniu.

## PROPERTIES AND RESULTS OF STAFF SUGGESTION SYSTEMS IN AN ORGANIZATION

**Summary.** Ability to change is very important in modern organizations. One of its source are innovative ideas that may be generated in organization. To support it a staff suggestion system may be introduced. Such systems are described in this article. Particular: characteristics of an effective staff suggestion system, properties of such systems operating in organizations and their results are described. To achieve it information from literature were used.

**Keywords:** staff suggestion systems, employee creativity, employee participation.

### 1. Wprowadzenie

Przyjmuje się, że we współczesnej gospodarce coraz większe znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa ma istniejący w nim potencjał zmian, przede wszystkim zdolność systemu do generowania i wdrażania idei innowacyjnych. Ich źródło może mieć charakter zewnętrzny

lub wewnętrzny. W tym drugim przypadku autorami idei będą pracownicy organizacji, przy czym nie muszą to być osoby zajmujące stanowiska kierownicze i specjalistyczne. Dobrze jest, gdy istnieją w organizacji mechanizmy włączające w proces generowania pomysłów jej udoskonalenia wszystkich pracowników. Taką rolę mogą odgrywać systemy racjonalizatorskie, tj. rozwiązania umożliwiające pracownikom zgłaszanie bez udziału osób trzecich pomysłów usprawnień organizacji. Potencjał tkwiący w takich systemach został dostrzeżony już w XIX wieku. W USA pierwszy formalny system racjonalizatorski został wprowadzony w *Eastman Kodak Co.* w 1896 roku, a w Niemczech w 1882 roku w przedsiębiorstwach Alfreda Kruppa. W Kanadzie *IBM* uruchomił system racjonalizatorski w 1928 roku<sup>1</sup>. Jeden z pierwszych przypadków nagrodzenia pracownika wykonawczego za zgłoszony w systemie racjonalizatorskim pomysł nastąpił w 1928 roku w *Bank of America*<sup>2</sup>.

Właśnie kwestie związane z funkcjonowaniem w organizacji systemów racjonalizatorskich stanowią przedmiot zainteresowania w prezentowanym artykule. Zostały w nim zidentyfikowane cechy skutecznych systemów racjonalizatorskich, właściwości systemów funkcjonujących w organizacjach oraz skutki ich stosowania. W tym celu wykorzystano informacje zawarte w literaturze przedmiotu o charakterze koncepcyjnym i empirycznym. Artykuł ma zatem charakter przeglądowy. Dzięki temu możliwe stało się określenie luk w wiedzy dotyczącej funkcjonowania systemów racjonalizatorskich w organizacjach.

## 2. Cechy skutecznych systemów racjonalizatorskich

Zdecydowana większość publikacji na temat systemów racjonalizatorskich ma charakter koncepcyjny. Ich autorzy podejmują próby określenia właściwości skutecznych systemów racjonalizatorskich. Do takich publikacji można również zaliczyć artykuł Fairbanka i Williama. Ich zdaniem skuteczność systemu racjonalizatorskiego można zwiększyć przez:

- zapewnienie prostych, opartych na technologiach informatycznych sposobów zgłaszania pomysłów,
- zachęcanie pracowników do współdziałania w ramach tworzenia i implementacji systemu oraz jego administrowania,
- uświadamianie pracowników, że wszelkie sugestie są rozpatrywane zaraz po ich zgłoszeniu, czemu sprzyja szybkie przekazywanie informacji zwrotnej każdemu, kto zgłosił pomysł<sup>3</sup>,

---

<sup>1</sup> Klotz V.: Staff Suggestion Schemes. „International Labour Review”, 127 (3), 1988, p. 336-337.

<sup>2</sup> Fairbank J.F., Williams S.D.: Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology. „Creativity and Innovation Management”, 10 (2), 2001, p. 69.

<sup>3</sup> Mishra J.M.: Employee Suggestion Programs in the Health Care Field. The Rewards of Involvement. „Public Personnel Management”, 23 (4), 1994, p. 590.

- stosowanie zasady „żadnych odrzuceń” pomysłów – jeżeli uzyskuje on negatywną ocenę, należy prosić o sprecyzowanie lub przekształcenie sugestii,
- zachęcanie pracowników do zgłaszania idei i przekonywanie ich, że są zdolni do dokonywania aktów twórczych,
- informowanie załogi o najlepszych pomysłach,
- zaprojektowanie szybkiego, przejrzystego i interakcyjnego procesu oceny pomysłów,
- określenie limitów czasu, w którym decydenci odniosą się do każdego pomysłu,
- wybranie administratora systemu spośród grona doświadczonych kierowników,
- stwarzanie warunków i zachęcanie do wchodzenia w interakcje autorów pomysłów z osobami oceniającymi,
- wykorzystanie grupy składającej się z pracowników różnych działów do koordynowania procesu oceny pomysłów i wspierania administratora systemu, a także częstą rotację jej członków,
- umożliwienie autorom idei określania stopnia anonimowości zgłaszanych pomysłów,
- umożliwienie autorom idei dokonywania wyboru spośród różnych nagród,
- nagradzanie autora każdego pomysłu, choćby w sposób symboliczny czy werbalny,
- oferowanie nagród, których wartość jest proporcjonalna do wartości zgłaszanych pomysłów<sup>4</sup>.

W zasadzie w wielu różnych publikacjach wskazane cechy uznaje się za sprzyjające skuteczności systemów racjonalizatorskich. Oczywiście niektórzy autorzy wymieniają jedynie wybrane spośród tych właściwości, inni zaś dodają kolejne. Wśród nich znalazły się m.in. takie cechy, jak: wyrażanie akceptacji systemów racjonalizatorskich przez kierowników, wsparcie pracowników w procesie artykułowania idei czy włączanie pracowników w proces implementacji pomysłu<sup>5</sup>.

### **3. Właściwości systemów racjonalizatorskich funkcjonujących w organizacjach**

Dotychczas przeprowadzono bardzo niewiele empirycznych badań dotyczących systemów racjonalizatorskich, z których wnioski można by uogólnić. Uwaga ta odnosi się do trzech ich obszarów, tj. badań nad: właściwościami funkcjonujących w organizacjach systemów racjonalizatorskich, efektami ich stosowania oraz relacjami między poszczególnymi cechami

---

<sup>4</sup> Fairbank J.F., Williams S.D.: Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology. „Creativity and Innovation Management”, 10 (2), 2001, p. 70-71.

<sup>5</sup> Wood A.: Managing Employees' Ideas. From where do Ideas Come? „Journal for Quality and Participation”, Summer 2003, p. 23.

systemu a jego skutecznością. W dalszej części artykułu zostaną zaprezentowane wyniki wybranych badań przeprowadzonych w tych trzech obszarach.

Jedną z bardziej interesujących analiz dotyczących cech systemów racjonalizatorskich działających w organizacjach przeprowadzono wśród 22 przedsiębiorstw przemysłowych z *Quebecku*. Ich autor deklaruje, że objął nią wszystkie organizacje działające na tym obszarze, które wdrożyły systemy racjonalizatorskie spełniające dwa kryteria. Po pierwsze, były to systemy formalne z administratorem. Po drugie, działały w organizacji co najmniej od dwóch lat. Informacje o systemach gromadzono podczas ustrukturyzowanych wywiadów, które trwały od 1,5 do 2 godzin. Przeprowadzono je zwykle z osobą odpowiedzialną w organizacji za funkcjonowanie systemu racjonalizatorskiego. Zadawano otwarte pytania dotyczące pięciu kwestii: przyczyn i celów wdrożenia systemu, kategorii podmiotów uczestniczących w systemie, metod wykorzystywanych do gromadzenia i oceny pomysłów, charakteru i wartości oferowanych nagród oraz skutków systemu i ich oceny przeprowadzonej przez kierowników<sup>6</sup>.

Analiza zebranych informacji pozwoliła ustalić kilka faktów. Po pierwsze, żaden z systemów racjonalizatorskich nie funkcjonował dłużej niż 6 lat. Po drugie, inicjatorami wdrożenia systemu byli najczęściej właściciele organizacji lub firma konsultingowa oferująca usługi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Po trzecie, celem ogólnym wdrożenia systemu było zachęcenie pracowników do zwiększania szans na odniesienie sukcesu przez organizację. Po czwarte, celami szczegółowymi wdrożenia systemu były przede wszystkim: ograniczenie kosztów, poprawa warunków i bezpieczeństwa pracy, wzrost skali zaangażowania i partycypacji pracowników, poprawa jakości. Po piąte, systemy racjonalizatorskie były popularne wśród pracowników – zgłaszali oni wiele pomysłów. Po szóste, pracownicy otrzymali nagrody za dużą część zgłoszonych idei (od 30% do 60%). Po siódme, rzadko zgłaszano idee zakładające wprowadzanie radykalnych zmian w organizacji. Po ósme, efekty wdrożenia systemów były bardzo pozytywnie oceniane przez decydentów w organizacji i zwykle przerastały ich oczekiwania<sup>7</sup>.

Przeprowadzone badanie pozwoliło również zidentyfikować właściwości systemów racjonalizatorskich funkcjonujących w wybranych organizacjach *Quebecku*. Okazało się, iż:

- w dużych organizacjach administratorem (osobą odpowiedzialną za działanie) systemu racjonalizatorskiego był najczęściej kierownik personalny lub kierownik ds. jakości; w małych organizacjach byli to zwykle kierownik ds. produkcji lub właściciel,
- w 12 organizacjach systemy obejmowały zasięgiem wszystkich pracowników, w 10 tylko pracowników wykonawczych,

---

<sup>6</sup> Carrier C.: Employee Creativity and Suggestion Programs: An Empirical Study. „Creativity and Innovation Management”, 7 (2), 1998, p. 63.

<sup>7</sup> Carrier C.: Employee Creativity and Suggestion Programs: An Empirical Study. „Creativity and Innovation Management”, 7 (2), 1998, p. 64-70.

- pracownicy zgłaszali pomysły, umieszczając je w skrzynkach rozlokowanych w różnych miejscach w organizacji,
- w dużych organizacjach rozprowadzono ulotki zawierające informacje o systemie, prezentowano pracownikom wybrane zgłoszone idee oraz opisywano system w gazetkach firmowych,
- w dużych organizacjach idee były prezentowane przez pracownika w formie pisemnej z zachowaniem formalnych standardów, w małych pracownicy zwykle zapisywali swoje pomysły w zwartej formie na kartkach bez uwzględniania standardów,
- skrzynki były opróżniane z różną częstotliwością (raz na tydzień, miesiąc, a nawet co kwartał); w organizacjach, gdzie systemy działały najdłużej, starano się często oceniać pomysły,
- idee były oceniane najczęściej przez administratora systemu i pomagający mu komitet (czasami zasiadał w nim klient lub bezpośredni przełożony osoby zgłaszającej pomysł),
- podstawowymi kryteriami oceny pomysłów były przewidywane: oszczędność kosztów, poprawa produktywności, warunków i bezpieczeństwa pracy,
- zwykle idee były oceniane w przeciągu czterech tygodni od ich zgłoszenia,
- wśród nagród przyznawanych za wartościowe pomysły znalazły się: dodatki pieniężne (raczej nie przekraczały 15% wartości oszczędności, do których prowadziło wdrożenie idei), punkty zbierane za pomysły, które można było wymienić na jakąś materialną nagrodę, podarunki wybierane przez autora idei (np. bilety do kina, produkty organizacji, wyjazd), symboliczne nagrody, np. umieszczenie zdjęcia i informacji o autorze idei w gazetce firmowej czy też wyróżnienie na uroczystości firmowej<sup>8</sup>.

Porównując zidentyfikowane cechy systemów racjonalizatorskich do wskazanego wcześniej wzorca, można pokusić się o stwierdzenie, że w wielu organizacjach objętych badaniem istniała przestrzeń na ich doskonalenie. Niemniej wiele z cech analizowanych systemów odpowiadało wcześniej wskazanym właściwościom skutecznych systemów racjonalizatorskich.

#### **4. Cechy skutecznych systemów racjonalizatorskich w świetle wyników badań empirycznych**

Jednym z kryteriów skuteczności systemu racjonalizatorskiego może być liczba idei zgłoszonych w systemie, przy czym nie zawsze pracownicy przejawiają taką potrzebę. Z badań przeprowadzonych w kilku dużych organizacjach przemysłowych w Szwecji

---

<sup>8</sup> Carrier C.: Employee Creativity and Suggestion Programs: An Empirical Study. „Creativity and Innovation Management”, 7 (2), 1998, p. 64-70.

wynikało, że około 60% pracowników, którzy mieli twórczy pomysł, nie zgłosiło go w systemie racjonalizatorskim<sup>9</sup>. Pojawia się kluczowy problem – jak zwiększyć skłonność pracowników do zgłaszania pomysłów? Próbuje się to osiągnąć przez oferowanie nagród za wartościowe idee. Niemniej nie jest to jedyny, a nawet nie najważniejszy czynnik wpływający na tę skłonność. Wśród nich powinny znaleźć się również cechy indywidualne pracowników, właściwości organizacji oraz inne cechy systemu racjonalizatorskiego. Na przykład zidentyfikowano pozytywny związek między jedną z kategorii wartości Schwartza – otwartością na doświadczenia – a zgłaszaniem idei usprawniających organizację. Ta aktywność jest intensywniejsza u osób, akceptujących wartość otwartości na doświadczenia, które identyfikują się z organizacją<sup>10</sup>. Liczba zgłaszanych pomysłów w systemie jest również uzależniona od: otwartości pracownika na zmiany, stopnia jego skoncentrowania na twórczości oraz rozwiązywaniu problemów, poczucia własnej skuteczności oraz przejawianej inicjatywie w pracy<sup>11</sup>.

Na skłonność pracowników do zgłaszania idei w systemie racjonalizatorskim będą również wywierały wpływ cechy tego systemu. Dotychczas nie przeprowadzono zbyt wielu badań w tym obszarze. W jednym z nich autorzy skuteczność systemu utożsamiali z liczbą zgłoszonych i wdrożonych pomysłów, przy czym na potrzeby badań wyróżnili różne typy takich systemów. Pierwszy to system scentralizowany, funkcjonujący w całej organizacji i skierowany do wszystkich pracowników. Drugi to system zdecentralizowany, który składa się z co najmniej dwóch niezależnych systemów racjonalizatorskich skierowanych do różnych pracowników. Trzeci to nieformalny system racjonalizatorski, w którym nie ma ustalonego sposobu zgłaszania idei, ale występuje formalna, ustrukturyzowana procedura ich oceny. Informacje na potrzeby badań uzyskano z 182 organizacji działających w Wielkiej Brytanii. Okres funkcjonowania występujących w nich systemów wynosił od 1 miesiąca do 50 lat. Badania prowadzono w latach 2000 – 2001. Mierzono ogólny sukces systemu. Ponadto wzięto pod uwagę liczbę zgłoszonych i wdrożonych idei. W uwzględnionych organizacjach działało 98 scentralizowanych systemów, 16 zdecentralizowanych i 50 nieformalnych. Przeprowadzona analiza ujawniła występowanie kilku prawidłowości. Po pierwsze, udział pracowników w procesie projektowania systemu racjonalizatorskiego był pozytywnie związany z liczbą zgłaszanych pomysłów. Po drugie, częstotliwość informowania pracowników o systemie racjonalizatorskim była pozytywnie skorelowana z liczbą zgłoszonych idei. Po trzecie, intensywność akceptacji systemu ze strony kierowników była pozytywnie związana z liczbą zgłoszonych i wdrożonych idei. Po czwarte, szybkość przekazywania

---

<sup>9</sup> Zob. Van Dijk C., van. den Ende J.: Suggestion Systems: Transferring Employee Creativity into Practicable Ideas. „R&D Management”, 32 (5), 2002, p. 387.

<sup>10</sup> Lipponen J., Bardi A., Haapamaki J.: The Interaction between Values and Organizational Identification in Predicting Suggestion – Making at Work. „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 81, 2008, p. 244.

<sup>11</sup> Zob. Klass B.S., Olson-Buchanan J.B., Ward A.: The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. „Journal of Management”, 38 (1), 2012, p. 317.

pracownikom informacji o wyniku oceny wartości ich pomysłów była pozytywnie związana z liczbą zgłoszonych idei. Po piąte, wykorzystanie nagród niematerialnych oraz przejawianie uznania za wartościowe pomysły było pozytywnie związane z liczbą zgłoszonych idei<sup>12</sup>.

Co ciekawe, systemy zdecentralizowane okazały się bardziej skuteczne niż scentralizowane i nie zidentyfikowano związku między stosowaniem nagród materialnych a liczbą zgłaszanych idei.

Inne badania ujawniły istnienie pozytywnej relacji między długością okresu funkcjonowania systemu racjonalizatorskiego w organizacji a: poziomem akceptacji systemu racjonalizatorskiego i udziałem pracowników w procesie jego projektowania, brakiem uczestnictwa konsultantów zewnętrznych w procesie projektowania, zapewnieniem treningu zatrudnionym i nowo przyjmowanym pracownikom dotyczącego funkcjonowania systemu oraz dopuszczeniem do administrowania systemem przedstawicieli zakładowej organizacji związkowej<sup>13</sup>.

Przeprowadzone badania pozwoliły również zidentyfikować pozytywną zależność między udziałem konsultantów zewnętrznych w projektowaniu i funkcjonowaniu systemu a poprawą jakości produktów wynikającą z wdrożenia zgłaszanych idei. Co więcej, udział pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczącej wdrożenia systemu był związany z poprawą jakości produktów, funkcjonowania procesu produkcji oraz wielkością redukcji kosztów wynikających z wdrożenia zgłaszanych idei<sup>14</sup>.

## 5. Skutki funkcjonowania systemów racjonalizatorskich

Skutkom funkcjonowania systemów racjonalizatorskich poświęcono niewiele badań empirycznych. Na wyróżnienie zasługują badania, w których D. Kim sprawdzał wpływ pomysłów zgłoszonych w systemie racjonalizatorskim na różne aspekty funkcjonowania organizacji. W tym celu posłużył się informacjami dotyczącymi siedmioletniego okresu działania w jednym z przedsiębiorstw przemysłowych w USA systemu racjonalizatorskiego. Został on zaprojektowany przez zespół zadaniowy złożony z kierowników, pracowników i przywódców związkowych, wspomagany przez zewnętrznego konsultanta i wprowadzony w 1985 roku. Część idei była oceniana przez grupę, w skład której wchodziłi pracownicy wykonawczy, część przez zespół złożony z kierowników. Liczba zgłoszonych w systemie idei z czasem zmniejszała się. Największa była w 1986 roku – 310 idei, w 1989 wynosiła 148 idei,

---

<sup>12</sup> Leach D.J., Stride C.B., Wood S.J.: The Effectiveness of Idea Capture Schemes. „International Journal of Innovation Management”, 10 (3), 2006, p. 339-342.

<sup>13</sup> Kim D.: Determinants of the Survival of Gainsharing Programs. „Industrial and Labor Relations Review”, 53 (1), 1999, p. 34-36.

<sup>14</sup> Kim D.: Factors Influencing Organizational Performance in Gainsharing Programs. „Industrial Relations”, 35 (2), 1996, p. 236.

w 1990 zaś 146 idei. W 1992 roku system przestał funkcjonować. Autor na podstawie przeprowadzonych badań zidentyfikował pozytywny związek między liczbą wdrażanych idei a wydajnością, negatywny zaś między liczbą wdrażanych idei a liczbą dyscyplinarnych działań podejmowanych wobec pracowników. Okazało się również, że im dłużej funkcjonował system, tym bardziej słabł pozytywny wpływ wdrażanych idei na wydajność<sup>15</sup>, a tym samym zmniejszały się korzyści dla organizacji. Istnienie tej prawidłowości potwierdzają również wyniki innych badań. Prawdopodobnie wiąże się to z malejącą liczbą pomysłów zgłaszanych w systemie racjonalizatorskim<sup>16</sup> i odpowiada za rezygnację z jego utrzymywania w organizacji. Taką tendencję zarejestrowano w dużym przedsiębiorstwie w USA. Zatrudnione w nim osoby w ciągu czteroletniego okresu funkcjonowania systemu racjonalizatorskiego przedstawiły 495 idei, spośród których 2/3 zostało zaakceptowanych. Najwięcej pomysłów zgłaszano pod koniec drugiego roku działania systemu – około 16 idei na miesiąc. W trzecim i czwartym roku liczba przedstawianych pomysłów stopniowo zmniejszała się, osiągając ostatecznie wielkość 5 idei prezentowanych w miesiącu. Na podstawie analizy ujawnił się związek między liczbą zgłaszanych pomysłów a korzyściami organizacji. Otóż większą część z 9 milionów dolarów zaoszczędzono w pierwszych dwóch latach funkcjonowania systemu<sup>17</sup>. Co więcej, pracownicy w późniejszym okresie zgłaszali więcej idei zakładających wprowadzenie znaczących zmian w organizacji i kontestujących istniejący stan rzeczy. Skłonność pracowników do proponowania takich pomysłów zwiększa się w organizacjach, w których istnieją dobre relacje między pracownikami i kierownikami, a związki zawodowe akceptują i aktywnie wspomagają funkcjonowanie systemów racjonalizatorskich<sup>18</sup>.

## 6. Zakończenie

Jednym ze sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest wdrażanie opracowanych w organizacji pomysłów zmian. Taką praktykę mogą wspomagać funkcjonujące w organizacji systemy racjonalizatorskie, którym poświęcono uwagę w prezentowanym artykule. Wyniki przeglądu literatury zaprezentowane na jego łamach ujawniły kilka istotnych faktów ważnych dla praktyki i teorii zarządzania. Niemniej nie dały możliwości udzielenia wyczerpujących odpowiedzi na sformułowane we wstępie pytania. Częściowo jest to

---

<sup>15</sup> Kim D.: The Benefits and Costs of Employee Suggestions under Gainsharing. „Industrial and Labor Relations Review”, 58 (4), 2005, p. 640-648.

<sup>16</sup> Bowie-McCoy S.W, Wendt C., Chope R.: Gainsharing in Public Accounting: Working Smarter and Harder. „Industrial Relations”, 32 (3), 1993, p. 438.

<sup>17</sup> Arthur J.B., Aiman-Smith W.: Gainsharing and Organizational Learning: An Analysis of Employee Suggestions over Time. „Academy of Management Journal”, 44 (4), 2001, p. 746.

<sup>18</sup> Arthur J.B., Kim D.: Gainsharing and Knowledge Sharing: The Effects of Labour – Management Co-Operation. „International Journal of Human Resource Management”, 16 (9), 2005, p. 1577.



spowodowane sposobem doboru publikacji uwzględnionych w niniejszej pracy, który nie dawał szansy na przeprowadzenie analizy obejmującej cały dorobek naukowy poświęcony systemom racjonalizatorskim. Częściowo zaś odpowiada za to stan badań zrealizowanych w tej dziedzinie. Uzasadnione wydaje się bowiem sformułowanie tezy o istnieniu wielu luk poznawczych w wiedzy dotyczącej systemów racjonalizatorskich, których wypełnienie umożliwi jedynie prowadzenie badań empirycznych. Dotyczy to zarówno obszarów, do których znacząco odniesiono się w tym artykule, jak i tych, dla których nie udało się zidentyfikować badań empirycznych. Przede wszystkim chodzi o trzy kwestie. Pierwsza dotyczy związków między postawami i odczuciami pracowników a ich skłonnością do zgłaszania idei w systemie racjonalizatorskim. Druga odnosi się do wpływu funkcjonowania systemu racjonalizatorskiego na postawy i zachowania pracowników. Trzecia dotyczy relacji między właściwościami organizacji a funkcjonowaniem systemów racjonalizatorskich. Natomiast dla praktyki zarządzania szczególnie istotne jest zidentyfikowanie czynników umożliwiających przeciwdziałanie tendencji malejącej skuteczności systemu racjonalizatorskiego działającego w organizacji.

## **Bibliografia**

1. Arthur J.B., Kim D.: Gainsharing and Knowledge Sharing: The Effects of Labour – Management Co-Operation. „International Journal of Human Resource Management”, 16 (9), 2005.
2. Arthur J.B., Aiman-Smith W.: Gainsharing and Organizational Learning: An Analysis of Employee Suggestions over Time. „Academy of Management Journal”, 44 (4), 2001.
3. Bowie-McCoy S.W., Wendt C., Chope R.: Gainsharing in Public Accounting: Working Smarter and Harder. „Industrial Relations”, 32 (3), 1993.
4. Carrier C.: Employee Creativity and Suggestion Programs: An Empirical Study. „Creativity and Innovation Management”, 7 (2), 1998.
5. Fairbank J.F., Williams S.D.: Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology. „Creativity and Innovation Management”, 10 (2), 2001.
6. Mishra J.M.: Employee Suggestion Programs in the Health Care Field. The Rewards of Involvement. „Public Personnel Management”, 23 (4), 1994.
7. Kim D.: Determinants of the Survival of Gainsharing Programs. „Industrial and Labor Relations Review”, 53 (1), 1999.
8. Kim D.: The Benefits and Costs of Employee Suggestions under Gainsharing. „Industrial and Labor Relations Review”, 58 (4), 2005.
9. Kim D.: Factors Influencing Organizational Performance in Gainsharing Programs. „Industrial Relations”, 35 (2), 1996.

10. Klass B.S., Olson-Buchanan J.B., Ward A.: The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. „Journal of Management”, 38 (1), 2012.
11. Klotz V.: Staff Suggestion Schemes. „International Labour Review”, 127 (3), 1988.
12. Leach D.J., Stride C.B., Wood S.J.: The Effectiveness of Idea Capture Schemes. „International Journal of Innovation Management”, 10 (3), 2006.
13. Lipponen J., Bardi A., Haapamaki J.: The Interaction between Values and Organizational Identification in Predicting Suggestion – Making at Work. „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 81, 2008.
14. Van Dijk C., van. den Ende J.: Suggestion Systems: Transferring Employee Creativity into Practicable Ideas. „R&D Management”, 32 (5), 2002.
15. Wood A.: Managing Employees' Ideas. From where do Ideas Come? „Journal for Quality and Participation”, Summer 2003.

### **Abstract**

Ability to change is very important in modern organizations. One of its source are innovative ideas that may be generated by employees. To support it a staff suggestion system may be introduced. To be effective such systems should have a few properties. Among them are: employee participation in preparing a system, giving an author of ideas nonmaterial rewards, fast evaluation of ideas or support of a system by leaders. Unfortunately very few research were done to empirically verify effectiveness that and other properties of a staff suggestion system. Moreover not much is known about relations between employees attitudes and their readiness to give ideas in a suggestion systems. So it is important to make much more research on staff suggestion system and their consequences for an organization.