

Anna MĘCZYŃSKA, Roman KMIECIAK
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii i Informatyki

CZY UPEŁNOMOCNIENIE PRACOWNIKÓW SPRZYJA INNOWACJOM W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH? PODSTAWY TEORETYCZNE BADAŃ

Streszczenie. Artykuł podejmuje istotne dla konkurencyjności oraz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (dalej: MSP) zagadnienia: upewnomoenie pracowników, innowacyjność i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na podstawie analizy literatury stwierdzono, że upewnomoenie pracowników jest powiązane z innowacyjnością i efektywnością funkcjonowania, jednak należałoby jeszcze przeprowadzić kompleksowe badania empiryczne na ten temat wśród polskich MSP.

DOES EMPLOYEE EMPOWERMENT SUPPORT INNOVATION IN SMES? THE THEORETICAL BASES FOR RESEARCH

Summary. The paper presents important for competitiveness and growth of small and medium-sized enterprises (SMEs) issues: employee empowerment, innovativeness and firm performance. Based on the literature review it was found that employee empowerment is related to innovativeness and firm performance. However there is need to conduct complex investigation of polish SMEs in this field.

1. Wstęp

Znaczenie innowacyjności dla funkcjonowania przedsiębiorstw jest podkreślane w programach europejskich i długofalowych strategiach rządowych, a także w pracach teoretyków i praktyków zarządzania, którzy wiążą innowacyjność z poprawą efektywności funkcjonowania i szansą osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw (por. [16]).

W innowacyjności upatruje się drogę rozwoju zarówno dużych, jak i małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

MSP charakteryzują się zbiorem specyficznych, odróżniających je od dużych przedsiębiorstw, cech. Ograniczony dostęp do zasobów finansowych i ludzkich utrudnia mniejszym przedsiębiorstwom podejmowanie działalności innowacyjnej. Wśród dużych przedsiębiorstw jest większy odsetek tych wdrażających innowacje niż w gronie MSP [23]. Jednak elastyczność i zdolność MSP do szybkiego dostosowywania się do zmieniających się wymagań rynku są cechami sprzyjającymi wdrażaniu innowacji.

Współcześnie wymagane jest nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem, a w szczególności do zarządzania zasobami ludzkimi, w co wpisuje się koncepcja upelnomocnienia pracowników. MSP, ze względu na swą charakterystykę, są predysponowane do zwiększenia udziału pracowników w procesach decyzyjnych. Praktyka wskazuje jednak, że delegowanie uprawnień jest słabą stroną MSP, a menedżer niechętnie dzieli się władzą z pracownikami. Koncepcja upelnomocnienia, która bazuje na założeniu, że ludzie są niewykorzystanym źródłem kreatywności, wiedzy i inicjatywy [2], może być jedną z determinant procesów innowacyjnych [21].

Celem artykułu jest rozpoznanie, na podstawie literatury, zależności pomiędzy efektywnością funkcjonowania a innowacyjnością i upelnomocnieniem pracowników. Są to zjawiska, które wzajemnie się przenikają i mogą być sposobem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez MSP. W artykule przedstawiono wyniki analizy literaturowej, która jest podstawą planowanych badań empirycznych.

2. Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw

Na skłonność i zdolność przedsiębiorstwa do wprowadzania innowacji mają wpływ różnorodne czynniki, pochodzące zarówno z otoczenia, jak i z wnętrza przedsiębiorstwa. Mogą one oddziaływać w różnych kierunkach i z różną siłą. Ten sam czynnik, w zależności od określonych warunków, może działać na działalność innowacyjną stymulująco lub hamująco [7]. Wskazuje się na takie determinanty innowacyjności, jak [22]:

- rynek: odbiorcy, dostawcy, rynek pracy, materiałów i technologii,
- cykl życia produktu,
- specyfika sektora i jego faza życia,
- środowisko lokalne: władze lokalne, instytucje publiczne i prywatne, ośrodki badawczo-rozwojowe, dostęp do wykwalifikowanej kadry,

- rozwiazania strukturalne w przedsiebiorstwie: specjalizacja, profesjonalizm, centralizacja, formalizacja, liczba szczebli w hierarchii organizacyjnej,
- intensywnosc relacji i przeplywu informacji miedzy pracownikami a zespolami i dzialami organizacji,
- kultura proinnowacyjna, w tym: przedsiebiorczosc, podejmowanie ryzyka, inicjowanie zmian i uczenie sie przez eksperymentowanie,
- gotowosc pracowników do wyrazania wlasnych opinii,
- poziom zaangażowania pracowników.

Warto zauwazyć, że centralizacja podejmowania decyzji, formalizacja, otwarta komunikacja czy gotowosc do wyrazania wlasnego zdania przez pracowników wiazuja sie z pojeciem upelnomoenia pracowników, stad mozna wyciagnac wniosek, ze istnieje istotna zaleznosc pomiedzy upelnomoeniem a innowacyjnoscia.

3. Istota upelnomoenia

Upelnomoenie pracowników jest zjawiskiem zlozonym. Mozna je rozpatrywac z pozycji pracownika (upelnomoenie indywidualne) lub z pozycji organizacji (upelnomoenie organizacyjne). Upelnomoenie indywidualne to stan poznawczy, swiadomosc bycia upelnomocnionym, natomiast upelnomoenie organizacyjne to celowe dzialania podejmowane w organizacji na rzecz zaktywizowania pracowników i zachecenia ich do zwiekszenia udzialu w procesach decyzyjnych, dotyczacych wykonywanej przez nich pracy. Dzialania te, mimo ze celowe, moga miec charakter spontaniczny lub byc usystematyzowane, zaplanowane i sformalizowane.

4. Upelnomoenie, innowacyjnosc a efektywnosc funkcjonowania – badania empiryczne

Badania empiryczne wskazuja, ze na ogol innowacyjnosc przyczynia sie do poprawy efektywnosci funkcjonowania zarowno duzych, jak i malych i srednich przedsiebiorstw (tab. 1). Jednak zauwazono, ze nie zawsze zwiazek ten jest jednoznaczny (zob. [4]). Na silę zwiazku pomiedzy innowacyjnoscia a efektywnoscia funkcjonowania moga miec wplyw czynniki zalezne i niezalezne od przedsiebiorstwa, w tym przykladowo: organizacyjne uczenie sie i orientacja rynkowa przedsiebiorstwa [9], burzliwosc otoczenia, w jakim funkcjonuje przedsiebiorstwo [8], oraz natęzenie sil konkurencyjnych [6].

W ostatnich latach wiele organizacji podejmowało działania w kierunku upelnomocnienia pracowników, oczekując, że wzrośnie przez to ich efektywność funkcjonowania i innowacyjność [1]. Słuszność takiego rozumowania potwierdziły wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w różnych krajach. Pozytywny wpływ upelnomocnienia na efektywność funkcjonowania stwierdzono między innymi w badaniach polskich przedsiębiorstw [2]. Badania bezpośredniej zależności pomiędzy upelnomocnieniem pracowników a innowacyjnością były nieliczne. Po przebadaniu 393 kierowników średniego szczebla w przedsiębiorstwie amerykańskim stwierdzono, że upelnomocnienie kierowników poprawia ich innowacyjność [21]. Podobne wyniki uzyskano w badaniach 367 pracowników przedsiębiorstwa chińskiego, gdzie wykazano, że upelnomocnienie pracowników jest pozytywnie powiązane z ich kreatywnością. Badania przeprowadzone wśród 743 pracowników tureckich małych i średnich przedsiębiorstw potwierdziły istotny związek upelnomocnienia z innowacyjnością zarówno na poziomie indywidualnym, jak i na poziomie całego przedsiębiorstwa [3]. Wnioski na temat związku innowacyjności i upelnomocnienia można wysnuwać także na podstawie zależności pośrednich. Badania stwierdzają bowiem, że takie zjawiska, jak decentralizacja i formalizacja wpływają zarówno na innowacyjność [8], jak i na upelnomocnienie pracowników [5]. Ponadto, jednymi z wymiarów upelnomocnienia są inicjatywa i kreatywność pracowników [17], które odgrywają istotną rolę także w procesach innowacyjnych [20].

Tabela 1

Zależności pomiędzy innowacyjnością a upelnomocnieniem i efektywnością funkcjonowania w dotychczasowych badaniach empirycznych

Lp.	Autorzy	Podmiot badań	Wyniki
Innowacyjność a efektywność funkcjonowania¹			
1.	Alicia Rubio, Antonio Aragón (2009) [19]	1 201 hiszpańskich przedsiębiorstw sektora MSP	Stwierdzono pozytywny związek między innowacjami (produktowymi, procesowymi i organizacyjnymi) a efektywnością funkcjonowania MSP.
2.	Miguel Hernandez-Espallardo, Elena Delgado-Ballester (2009) [6]	218 hiszpańskich przedsiębiorstw produkcyjnych sektora MSP	Dodatni wpływ innowacji produktowych na efektywność funkcjonowania: <ul style="list-style-type: none"> – słabszy w przypadku firm stykających się z mniejszym natężeniem sił konkurencyjnych – silniejszy w przypadku firm stykających się z większym natężeniem sił konkurencyjnych.

¹ Ze względu na wielość badań zależności pomiędzy innowacyjnością a efektywnością funkcjonowania w tabeli zamieszczono tylko wyniki badań tej zależności w MSP.

cd. tabeli 1

3.	David R. Low, Ross L. Chapman, Terry R. Sloan (2007) [12]	73 australijskie przedsiębiorstwa produkcyjne sektora MSP	Stwierdzono pozytywny związek między innowacyjnością a wynikami finansowymi (rentownością brutto).
4.	Adegoke Oke, Gerard Burke, Andrew Myers (2007) [15]	108 brytyjskich MSP	Innowacje stopniowe pozytywnie wpływają na wzrost sprzedaży.
5.	Carol Yeh-Yun Lin, Mavis Yi-Ching Chen (2007) [11]	877 tajwańskich MSP	Stwierdzono słaby związek między innowacjami a wielkością sprzedaży.
6.	Halit Keskin (2006) [9]	157 tureckich MSP	Innowacyjność pozytywnie wpływa na efektywność funkcjonowania.
7.	Felix T. Mavondo, Jacqueline Chimhanzi, Jillian Steward (2005) [13]	220 australijskich MSP	Innowacje procesowe pozytywnie wpływają na wyniki finansowe.
8.	Mark S. Freel, Paul J. A. Robson (2001) [4]	1347 MSP ze Szkocji i północnej Anglii	Stwierdzono negatywny związek między innowacją produktową a wzrostem sprzedaży i produktywnością małych przedsiębiorstw produkcyjnych.
Upelnomocnienie a efektywność funkcjonowania			
9.	Paul S. Hempel, Zhi-Xue Zhang, Yulan Han (2009) [5]	94 chińskich przedsiębiorstw sektora high-technology	Upelnomocnienie pracowników pozytywnie wpływa na efektywność funkcjonowania zespołu w organizacji. Upelnomocnieniu pracowników sprzyja decentralizacja organizacji i formalizacja procesów organizacyjnych.
10.	Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Mrozek, Izabela Marzec, Przemysław Zbierowski (2007) [2]	202 przedsiębiorstw z południa Polski	Stwierdzono, że istnieje istotna dodatnia korelacja pomiędzy upelnomocnieniem pracowników a dwoma miarami efektywności – wzrostem sprzedaży i rentownością.
11.	Anna Psoinos, Thomas Kern, Steve Smithson (2000) [18]	450 brytyjskich przedsiębiorstw wytwórczych	Upelnomocnienie pracowników pozytywnie wpływa na efektywność funkcjonowania („upelnomocnienie nie jest tylko dobroczynnym gestem, lecz wynika z chęci poprawy efektywności funkcjonowania” [18]).

cd. tabeli 1

Innowacyjność a upelnomocnienie			
12.	Nigar Demircan Çakar, Alper Ertürk (2010) [3]	743 pracowników z 93 tureckich MSP	Upelnomocnienie wpływa pozytywnie na innowacyjność.
13.	Xiaomeng Zhang, Kathryn M. Bartol (2010) [24]	367 pracowników przedsiębiorstwa chińskiego	Upelnomocnienie wpływa pozytywnie na kreatywność pracowników.
14.	Gretchen M. Spreitzer, Suzanne Janasz, Robert E. Quinn (1999) [21]	393 kierowników w przedsiębiorstwie amerykańskim	Upelnomocnienie kierowników pozytywnie wpływa na ich innowacyjność.

Źródło: opracowanie własne

5. Wnioski i kierunki dalszych badań

Na podstawie przeprowadzonej gruntownej analizy literaturowej uzasadnione są następujące wnioski:

- dotychczas badano tylko relacje dwuczłonowe:
 - a) zależność między upelnomocnieniem pracowników a efektywnością funkcjonowania organizacji,
 - b) zależność między innowacyjnością a efektywnością funkcjonowania organizacji,
 - c) zależność między upelnomocnieniem pracowników a innowacyjnością;
- upelnomocnienie pracowników jest jednym z istotnych czynników wpływających na innowacyjność organizacji;
- upelnomocnienie pracowników przyczynia się do poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw;
- wpływ upelnomocnienia na innowacyjność oraz na związek innowacyjności z efektywnością funkcjonowania przedsiębiorstw nie został kompleksowo zbadany empirycznie wśród MSP;
- badania wymagają uwzględnienia specyfiki MSP, które rozwijają się odmiennie od dużych przedsiębiorstw, charakteryzują się elastyczną strategią i często wykorzystują nadarzające się różne okazje [10]. Elastyczność strategii MSP, które stymulują innowacyjność, sprzyja procesom organizacyjnego uczenia się [14].

Zależność pomiędzy upelnomocnieniem, innowacyjnością a efektywnością funkcjonowania przedsiębiorstw jest przedmiotem planowanych badań empirycznych wśród śląskich MSP, które są jednymi z najbardziej innowacyjnych spośród polskich MSP (zob. [23]).

BIBLIOGRAFIA

1. Boudrias J.S., Gaudreau P., Savoie A., Morin A.: Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No. 7, 2009, p. 625-638.
2. Bratnicki M., Kulikowska-Mrozek M., Marzec I., Zbierowski P.: Empowerment and entrepreneurship: Conceptual issues and empirical tests. *Journal of Economics & Management*, Vol. 3, 2007, p. 35-54.
3. Çakar N.D., Ertürk A.: Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational and Empowerment. *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, No. 3, 2010, p. 325-559.
4. Freel M.S., Robson P.J.A.: Small Firm Innovation, Growth and Performance: Evidence from Scotland and Northern England. *International Small Business Journal*, Vol. 22, No. 6, 2004, p. 561-575.
5. Hempel P.S., Zhang Z.-X., Han Y.: Team Empowerment and the Organizational Context: Decentralization and the Contrasting Effects of Formalization. *Journal of Management*, <http://jom.sagepub.com/content/early/recent>, 02.2010.
6. Hernandez-Espallardo M., Delgado-Ballester E.: Product innovation in small manufacturers, market orientation and the industry's five competitive forces. Empirical evidence from Spain. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12, No. 4, 2009, p. 70-491.
7. Janasz W., Koziół K.: *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2007.
8. Jansen J.J.P., Van Den Bosch F.A.J., Volberda W.H.: Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, Vol. 52, No. 11, 2006, p. 1661-1674.
9. Keskin H.: Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. An extended model. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 4, 2006, p. 396-417.
10. Krupski R.: Planowany czy nieplanowany rozwój małych firm. Co z teorią zarządzania strategicznego? *Przegląd Organizacji*, nr 7-8, 2008, s. 16-19.
11. Lin C.Y., Chen M.Y.: Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, Vol. 30, No. 2, 2007, p. 115-132.
12. Low D.R., Chapman R.L., Sloan T.R.: Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs. *Management Research News*, Vol. 30, No. 12, 2007, p. 878-891.
13. Mavondo F.T., Chimhanzi J., Steward J.: Learning orientation and market orientation Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11/12, 2005, p. 1235-1263.

14. Michna A.: Wpływ organizacyjnego uczenia się na efektywność funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
15. Oke A., Burke G., Myers A.: Innovation types and performance in growing UK SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No. 7, 2007, p. 735-753.
16. Pastusiak R.: Rola innowacyjności w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, nr 5, 2009, s. 17-18.
17. Petter J., Byrnes P., Choi D., Fergan F., Miller R.: Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing what Matters to Street – Level Bureaucrats. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 12, No. 4, 2002, p. 377-401.
18. Psoinos A., Kern T., Smithson S.: An Exploratory Study of Information Systems in Support of Employee Empowerment. *Journal of Information Technology*, Vol. 15, No. 3, 2000, p. 211-230.
19. Rubio A., Aragón A.: SMEs Competitive Behavior: Strategic Resources and Strategies. *Management Research*, Vol. 7, No. 3, 2009, p. 171-190.
20. Scott S.G., Bruce R.A.: Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, 1994, p. 580-607.
21. Spreitzer G.M., Janasz S.C., Quinn R.E.: Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, 1999, p. 511-526.
22. Szwiec P.: Determinanty procesu innowacyjnego. *Przegląd Organizacji*, nr 9, 2009, s. 9-12.
23. Wojnicka E., Klimczok P.: Procesy innowacyjne w sektorze MSP w Polsce i regionach, [w:] Żołnierski A. (red.) *Innowacyjność w 2008*. PARP, Warszawa 2008, s. 7-57.
24. Zhang X., Bartol K.M.: Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 1, 2010, p. 107-128.

Recenzent: Dr hab. inż. Ireneusz J. Józwiak

Abstract

The paper presents theoretical bases for investigation the relationships between employee empowerment, innovativeness and performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). Some empirical studies suggest that employee empowerment has a direct and positive impact on innovativeness and firm performance (table 1). Moreover, key elements in empowerment, such as decentralization, open communication, and information sharing, are also key elements in innovation process [3].

Based on the literature review we claim that complex investigation including employee empowerment, innovativeness and firm performance has not been conducted among SMEs. We plan to fill the research gap by conducting an empirical study of Silesian SMEs. The empirical study should take into account characteristics of SMEs such as: limited resources, flexible structure, close relationships to customers, and faster responses to changes than large enterprises [14].

Streszczenie. W artykule mówią o problemach wielokryterialnego wyboru decyzji ze składowego zbioru wariantów decyzyjnych w warunkach niepełnej informacji. Rozpatruje się zagadnienie, w którym nie są znane wartości wszystkich parametrów porównawczych kryteriów, znane są jedynie pewne linowe zależności zachodzące między tymi wagami. W pracy zaproponowano procedurę wyboru wariantu decyzyjnego dla porównawczych zagadnień, opartą na metodzie AHP.

LINEAR PARTIAL INFORMATION IN MULTICRITERIA DECISION SUPPORT PROBLEMS

Summary. The article discusses multi-criteria decision choice problems from a finite variety of decision set under conditions of linear partial information. It describes a situation when normalized weights ordered to each criterion are not known precisely, only some linear constraints on the weights are known. In the paper the procedure of decision making under such conditions is based on the AHP method.