

*Agata Pietroń-Pyszczek**

CZYNNIKI OGRANICZAJĄCE INNOWACYJNOŚĆ PRACOWNIKÓW

WPROWADZENIE

Nikt dzisiaj nie dyskutuje z poglądem, że generowanie innowacyjnych rozwiązań w każdej dziedzinie życia opiera się na ludziach¹. Oni bowiem są inspiratorami i twórcami nowatorskich idei, pomysłów, a ich potrzeby i oczekiwania stanowią swego rodzaju drogowskaz funkcjonowania rynków i przedsiębiorstw. Człowiek jest nieodłącznym elementem procesów innowacyjnych będąc jednocześnie „producentem” i „konsumentem” innowacji.

Rozważanie roli człowieka w tworzeniu innowacji stanowi kanwę niniejszego opracowania. Zostaje jednak zogniskowane na specyficznej sytuacji, którą definiuje relacja pracodawca-pracownika. Pracownik, „wchodząc” do organizacji, dysponuje określonym potencjałem innowacyjnym, który może być przez nią lepiej lub gorzej spożytkowany. Owa jakość (skuteczność) wykorzystania przez przedsiębiorstwo (pracodawcę)² innowacyjności zatrudnionych w nim osób zależy od wielu czynników endogenicznych związanych z organizacją przedsiębiorstwa oraz praktykami w zakresie jego zarządzania.

Stąd celem artykułu stało się wskazanie rozwiązań i praktyk, które niekorzystnie wpływają na innowacyjność personelu. Starano się przy tym wyspecyfikować dwie grupy czynników, dzieląc je na te, które nie dają możliwości uruchomienia (rozbudzenia) innowacyjnego potencjału zatrudnianych w przedsiębiorstwie ludzi oraz na te, które hamują aspiracje („zapędy”) twórcze pracowników.

* Dr. adiunkt, Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

¹ W literaturze utrwalił się już pogląd, że ludzie i niematerialne składniki majątkowe stanowią zasób kreujący wartość przedsiębiorstwa i gospodarki [Woroniecki 2004, s. 187].

² Terminy przedsiębiorstwo, organizacja, pracodawca będą tu używane jako tożsame, co podyktowane jest względami stylistycznymi.

Wskazanie takich czynników może istotnie przyczynić się do wzrostu świadomości kadry kierowniczej oraz ograniczenia niepowodzeń towarzyszących próbom „przestawiania” koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa na „innowacyjne tory”³.

Dla realizacji przyjętych założeń wykorzystano studia literatury przedmiotu oraz wyniki badań obcych.

1. PRAKTYKI ORGANIZACYJNE UNIEMOŻLIWIAJĄCE ROZBUDZENIE INNOWACYJNYCH PREDYSPOZYCJI PRACOWNIKÓW

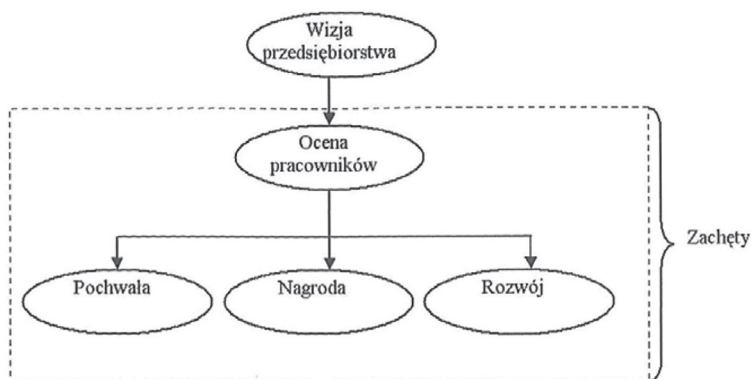
Innowacyjność przedsiębiorstwa determinowana jest w znaczący sposób przez aktywność uczestników organizacji – warunkowaną wewnątrznie przez akt woli – oraz przez warunki organizacyjne i umiejętności menedżerskie sprzyjające wyzwaniu kreatywności i innowacyjności. Mając powyższe na uwadze można – tak, jak to zaprezentowano na rys. 1 – wskazać podstawowe obszary rozbudzania innowacyjności pracowników.

W interesującym nas tutaj ujęciu do okoliczności niesprzyjających uruchamianiu innowacyjnego potencjału pracowników zaliczyć należy:

- brak spójnej i inspirującej wizji popierającej innowacyjność,
- brak wypracowanych (miarodajnych, wiarygodnych) sposobów oceny innowacyjności personelu,
- brak zachęt mobilizujących pracowników do angażowania się w aktywność innowacyjną.

Brak wspólnej wizji (uznanej przez pracowników) nie pobudza do intensywnego uczenia się, a przy tym zmniejsza prawdopodobieństwo, że uczenie to doprowadzi do użytecznych rezultatów. Dzieje się tak dlatego, że pracownicy w tych okolicznościach nie bardzo wiedzą czego mają się uczyć i jaki powinien być poziom zaawansowania ich wiedzy. Ważne jest przy tym także to, że wspólna wizja pomaga standaryzować wiedzę na temat przedsiębiorstwa i prowadzi do lepszego wzajemnego zrozumienia między pracownikami. Brak spójnej wizji promującej innowacyjność, skutkuje niskim jej poziomem. Prowadzi bowiem często do powstania tzw. luki asymilacyjnej, rozumianej jako sytuacja, gdy kreatywne pomysły nie są wdrażane z powodu braku wspólnego, powszechnie uznanego kierunku działania [Niedzielski, Rychlik 2006, s. 123–124].

³ W literaturze szeroko opisywana jest koncepcja przedsiębiorstwa innowacyjnego [Lewicka 2011, s. 322–323; Szarucki 2011, s. 189–197; Tidd, Bessant 2011, s. 151–152]. W tym względzie interesujące poglądy prezentuje także M. Brzeziński [2009].



Rysunek 1. Obszary i środki rozbudzania innowacyjnych predyspozycji pracowników

Źródło: Opracowanie własne.

W tym miejscu warto zauważyć, że świadomość kierunku działania do atrybutu przypisywany przywódcom. J-Ph. Deschamps, odnosząc się do definicji przywództwa P. Bottgera, stwierdza, że innowacyjni liderzy odpowiadają na trzy fundamentalne pytania [Bottger 2008 za: Deschamps 2011, s. 22–23]:

1. Dlaczego to robimy? Jakie korzyści możemy odnieść z innowacyjności i co nam grozi, gdybyśmy jej zaniechali? Odpowiadanie na te kwestie uświadamia cel działania.

2. Którądy droga? Jaki model innowacyjności powinniśmy przyjąć? Chodzi tutaj o świadomość kierunku działania.

3. Co jest naszym priorytetem? Na czym powinniśmy koncentrować nasze wysiłki? Odpowiadając na takie pytania, liderzy wnoszą potrzebną koncentrację.

Zaniechanie dbałości o świadomość celu, kierunku oraz o potrzebną koncentrację powoduje, że liderzy przestają być źródłem porządku i nie uzyskują zaangażowania pracowników.

Nawiązując do idei zaprezentowanej na rys. 1, łatwo zauważyć kaskadowy charakter problemów o których mowa. Mglistość (brak) wizji utrudnia odpowiednie ukierunkowanie polityki personalnej przedsiębiorstwa. Grozi przy tym przede wszystkim brakiem kompleksowości w sposobach zarządzania zasobami ludzkimi. W tym kontekście ważnym obszarem owego zarządzania powinno być diagnozowanie innowacyjnego potencjału pracowników. Z praktycznego punktu widzenia wydaje się, że kwestia ta może być odpowiednio powiązana z formalną oceną pracowniczą. Chodzi tutaj o wykorzystanie co najmniej dwóch istotnych i powiązanych ze sobą walorów ewaluacji: informacyjnego i motywacyjnego. Poprzez odpowiednio skonstruowane procedury i narzędzia definiujące przedmiot oceny pracodawca wyraźnie informuje, na jakich zachowaniach i postawach mu zależy. W ten sposób wizja funkcjonowania przedsiębiorstwa – z natury rzeczy

nieco abstrakcyjna, imponerabilna – staje się łatwiejsza do odczytania (rozszyfrowania) i przełożenia na język codziennych działań. Z drugiej strony wyniki oceny pozwalają określić mocne i słabe strony pracowników, dają tym samym informacje, które mogą wspomóc podejmowanie decyzji w wielu obszarach zarządzania przedsiębiorstwem.

Aspekt motywacyjny wprowadzenia kwestii innowacyjność do oceny pracowniczej może być rozpatrywany na dwóch płaszczyznach. Po pierwsze – jak pokazuje dorobek nauki – sama perspektywa bycia ocenianym działa na pracowników stymulująco. Ocena staje się więc swoistym narzędziem aktywizacji. Po drugie – tak, jak to ideowo zobrazowano na rys. 1 – ocena powinna ułatwiać decydującym rozbudzanie innowacyjnych predyspozycji pracowników poprzez wybór odpowiednich form zachęty.

Warto także podkreślić, że rzetelnie prowadzone analizy zagregowanych wyników ewaluacji w dłuższej perspektywie czasowej mogą stać się podstawą oceny i weryfikacji proinnowacyjnych walorów stosowanych w przedsiębiorstwie praktyk zarządczych, poczynając od narzędzi motywowania, poprzez postawy kadry kierowniczej, aż do kwestii struktury i kultury organizacyjnej.

Mając na względzie rozbudzanie potencjalnych predyspozycji innowacyjnych zatrudnionych w przedsiębiorstwie ludzi, ważne jest stosowanie motywacji opartej na zachętach. Jak pokazują badania K. Jaremczuka i L. Kaliszczaka nieco ponad 70% ankietowanych wyraziło pozytywną opinię na temat motywowania poprzez pochwały i nagrody za kreatywność, chociaż nie wszystkie nowe pomysły zostaną wdrożone⁴. Tymczasem S. Borkowska – w wyniku przeprowadzonych w latach 2008–2009 badań w grupie 2016 osób zatrudnionych w 50 innowacyjnych firmach średniej wielkości [Borkowska 2010, s. 65, 97] – zakwalifikowała systemy motywacyjne do grupy „barier wzrostu innowacyjności”. W opinii respondentów system motywacyjny nienagradzający innowacyjności zajmuje trzecią pozycję w ogólnym rankingu barier (36% wskazań). Ponadto autorka ta podkreśla, że „dużą słabością systemu motywowania jako istotnej bariery innowacyjności jest niedostateczne wykorzystywanie narzędzi niematerialnych (prawie 42% respondentów wskazuje na ich brak, blisko co czwarty udziela odpowiedzi *trudno powiedzieć*). Tylko 37,5% potwierdza stosowanie ich w firmach, w których są zatrudnieni. Podobnie jedynie 32% respondentów wskazuje na nagradzanie niematerialne pracowników angażujących się w realizację zadań wykraczających poza ich obowiązki” [Borkowska 2010, s. 97].

Wśród środków zachęcania pracowników do tego, by ujawniali swoje predyspozycje (możliwości i aspiracje) innowacyjne istotne miejsce zajmuje rozwój (rys. 1). Nie chcąc wchodzić w szczegóły z uwagi na objętość niniejszego opracowania, należy wspomnieć, że kategoria „rozwój” – analizowana w prze-

⁴ Badania prowadzono w 51 losowo wybranych organizacjach w subregionie tarnobrzeskim, w woj. podkarpackim [Jaremczuk, Kaliszczak 2010, s. 363–372]. Motywowanie do innowacyjności badała także D. Lewicka [2012, s. 101–114].

strzeni organizacyjnej – powinna być rozpatrywana jako agregat. Rozwój może bowiem dotyczyć podnoszenia kwalifikacji (poprzez zdobywanie nowej wiedzy, umiejętności i/lub doskonalenie dotychczasowych), uruchamiania i doskonalenia posiadanych predyspozycji (zdolności) etc. Przez niektórych bywa także utożsamiany z pełnieniem coraz to bardziej znaczących funkcji w hierarchii organizacyjnej. Brak odpowiednio ukierunkowanej i uporządkowanej polityki w zakresie rozwoju personelu nie sprzyja jego zaangażowaniu. Wskazują na to wspomina- ne już badania S. Borkowskiej, z których wynika, że niezbędne jest zwiększenie inwestowania w rozwój pracowników. Szczególnie potrzebne jest prowadzenie ogólnodostępnych szkoleń dla pracowników w zakresie innowacyjności. W tym miejscu warto także przywołać inny problem, który ujawnił się w toku cytowa- nych badań, dotyczący kwalifikacji specjalistów ZZL. Nie doceniają oni wagi uznania dla wysiłku i osiągnięć pracowników jako czynnika ich motywowania, ani nagradzania za pomysły. Nie dostrzegają motywacyjnych walorów uświada- miania pracownikom związku pomiędzy ich zadaniami i celami przedsiębiorstwa, ani znaczenia komunikacji międzywydziałowej [Borkowska 2010, s. 103].

Wspólnym mianownikiem omówionych wyżej praktyk jest słowo „zanie- chanie”, ilustrujące (sugerujące) bądź niewiedzę kadry menedżerskiej, bądź – w dłuższej perspektywie bardziej niebezpieczną – jej ignorancję wobec złożo- ności źródeł i mechanizmów motywacji człowieka w procesach pracy.

2. CZYNNIKI HAMUJĄCE TWÓRCZĄ AKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW

W tym miejscu poruszone zostaną te aspekty funkcjonowania organizacji, które blokują „twórcze aspiracje” pracowników. Zakładamy zatem – inaczej niż w poprzedniej części niniejszego opracowania – że potencjał innowacyjny pra- cownika ujawnił się⁵ w postaci gotowości i chęci innowacyjnego działania. Poja- wia się zatem wyzwanie zagospodarowania (spożytkowania) tej swoistej energii. Studia literatury przedmiotu skłaniają do stwierdzenia, że czynniki hamujące ini- cjatywność pracowników skupiają (ogniskują) się wokół czterech kategorii:⁶

- struktura,
- komunikacja,
- postawy i zachowania kadry kierowniczej.

W piśmiennictwie z dziedziny zarządzania „organizacja na rzecz innowa- cji” jest rozpatrywana jako płaszczyzna tworzenia potencjału innowacyjnego

⁵ Abstrahujemy przy tym, jakie czynniki – podmiotowe czy organizacyjne – były w tym wy- padku źródłem (stymulatorem) owej aktywności.

⁶ Świadomie zaniechano tu hierarchizacji grup czynników hamujących twórczą aktywność personelu. Nie ma bowiem wśród badaczy zgody co do częstotliwości występowania czy też siły oddziaływania danego czynnika w praktyce biznesowej.

przedsiębiorstwa [Anthony i inni, s. 239]. Wpływ struktury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstw potwierdziły liczne badania. Istnienie wielu poziomów w hierarchii organizacyjnej spowalnia podejmowanie decyzji i uniemożliwia reakcję innowacyjną w odpowiednim momencie. Innym hamulcem inicjatyw jest centralizacja, która nie pozwala uaktywniać się osobom przedsiębiorczym [Niedzielski, Rychlik 2006, s. 126]. W tym kontekście za niewłaściwy uznaje się model organizacyjny podkreślający rolę stabilizacji, harmonii, przewidywalności, dyscypliny i konsensusu. K. Krzakiewicz [2011, s. 113] – omawiając wyzwania w działalności kierowniczej – sugeruje konieczność „... strącenia organizacyjnych księstw z piramidy hierarchicznej struktury i biurokracji⁷, aby zrobić miejsce na powstanie bardziej funkcjonalnej, prostej, o elastycznych wewnętrznych relacjach organizacji...”

Struktura organizacyjna powinna stymulować interfunkcyjną, integrującą komunikację, która odgrywa bardzo ważną rolę na wszystkich etapach procesu innowacyjnego, począwszy od tworzenia idei nowego rozwiązania, na transferze innowacji i jej dyfuzji kończąc [Baruk 2006, s. 141–142]. Brak warunków do otwartej, bezpośredniej komunikacji niekorzystnie wpływa na aktywność innowacyjną pracowników tym bardziej, że utrudnia nie tylko dyfuzję wiedzy, ale także tworzenie koalicji, interdyscyplinarnych zespołów.

W literaturze przedmiotu utrwalił się już pogląd, że bardzo dużą rolę w kształtowaniu postaw innowacyjnych w przedsiębiorstwie odgrywa kierownictwo [Janasz, Kozioł 2007, s. 60]. Po lekturze wielu pozycji można odnieść wrażenie, że kierownicy niejako z „cudownego namaszczenia” są entuzjastami i promotorami innowacji, a ich zasadnicza rola sprowadza się do odpowiedniego oddziaływania na pracowników. W wyobraźni czytelnika może powstać wizja niczym z obrazu E. Delacroix pt. „Wolność wiodąca lud na barykady”. Oddziaływanie to w istocie polegać ma na szukaniu właściwego instrumentarium (czasem nawet z pogranicza manipulacji), chociaż z całą stanowczością eksponuje się przy tym intencję podejrzenia podmiotowego.

Tymczasem doniesienia z praktyki nierzadko demaskują patologię w interesującym nas temacie postaw i zachowań kadry kierowniczej. Przejawia się ona np. w przypisywaniu przez przełożonych pomysłów podwładnych czy w drenowaniu funduszy firmy na finansowanie (nagradzanie) pseudoinnowacji. Są to przykłady skrajne, ale przez swój kaliber możliwe do naświatlenia czy udowodnienia. Na drugim biegunie lokuje się „drobniejsze przewinienia”, jak choćby te polegające na skutecznym zniechęcaniu pracowników do wprowadzania jakichkolwiek

⁷ Kwestię biurokracji sygnalizuje także A. Lipka, analizując problematykę efektywności motywowania pracowników do kreatywności. Stwierdza, że zbyt daleko idąca biurokracja może oddziaływać demotywująco. Za niezbędne uznaje przy tym – za innymi autorami – ponoszenie nakładów na kształtowanie stymulujących kreatywność atrybutów środowiska, takich jak nowość i różnorodność [Lipka 2011, s. 141].

nowości. Jedne i drugie – będąc przejawem hipokryzji i arogancji przedstawicieli kierownictwa – owocują poczuciem frustracji, bezsilności i rezygnacji. W takich okolicznościach trudno spodziewać się wysokiego poziomu zaangażowania pracowników. Potwierdzają to doniesienia A. Wojtczuk-Turek, która badała „związek zachowania innowacyjnego z organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego” [Wojtczuk-Turek 2011, s. 237–252]. Najczęściej wskazywanymi czynnikami, które sprzyjają wysokiemu poziomowi innowacyjności w pracy okazały się: wspierająca postawa przełożonego i współpracowników przy realizacji pomysłów (89% wskazań), przyjazna atmosfera w pracy (81%) oraz dobre relacje z szefem (72%). Cytowana autorka konkluduje, że respondenci wyraźnie „akcentują społeczny kontekst środowiska zawodowego⁸ jako pola ujawniania własnych zachowań twórczych” [Wojtczuk-Turek 2011, s. 247].

PODSUMOWANIE

Organizacyjne czynniki wpływające negatywnie na innowacyjność pracowników powinny być rozpatrywane w perspektywie dwóch ujęć. Możliwe jest bowiem wskazanie na te spośród nich, które powodują, że niemożliwym staje się uruchomienie potencjału innowacyjnego zatrudnianych osób. Chodzi tu głównie o zaniechania w zakresie krzewienia spójnej, jasnej wizji funkcjonowania firmy, odzwierciedlającej się w adekwatnym systemie zachęt. W tych okolicznościach przedsiębiorstwo traci szansę na wychwycenie (ujawnienie) możliwie jak największej ilości osób dysponujących określonymi predyspozycjami innowacyjnymi.

Czynniki ograniczające innowacyjność pracowników mają też swoje drugie oblicze, kiedy organizacja objawia się jako aktywny i/lub bierny sprawca marnotrawienia ujawniającej się kreatywności pracowników. Gotowość i chęci pracowników do opracowywania i wprowadzania nowatorskich pomysłów padają ofiarą skostniałych i sformalizowanych rozwiązań strukturalnych, braku efektywnej i szybkiej komunikacji, zachowawczych postaw kadry kierowniczej.

Doniesienia z aktualnie prowadzonego w naszym kraju badań niestety potwierdzają, że prezentowane problemy (bariery) są wciąż obecne – a przy tym nierzadko jeszcze bagatelizowane – w wielu organizacjach. Oczywiście można zdobyć się na swego rodzaju optymizm tak, jak to czyni S. Borkowska [2010, s. 98], stwierdzając, że „słabość systemów motywacyjnych i brak wsparcia dla innowacyjności ze strony kierownictwa świadczą wprawdzie o niskim poziomie ZZL, ale z drugiej strony – o sporym potencjale wzrostu innowacyjności”.

⁸ W tym względzie interesujące i bardziej szczegółowe badania prezentują J. Stankiewicz i M. Moczulska [2010, s. 46–61]. Autorki analizują m.in. występowanie wśród pracowników zachowań wspierających innowacyjność kolegów.

BIBLIOGRAFIA

- Anthony S. D., Johnson M. W., Sinfield J. V., Altman E. J., *Przez innowację do wzrostu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010
- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2006
- Bottger P., *The Leadership Imperative. Leading in the Top Team: The CXO Challenger*, Ed. Preston Bottger, Cambridge University Press, Cambridge 2008
- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
- Deschamps J-Ph. *Liderzy innowacyjności*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011
- Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2007
- Jaremczuk K., Kaliszczak L., *Endogeniczne uwarunkowania kreatywności i innowacyjności*, [w:] Bieniok H., Kraśnicka T., (red.), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010
- Krzakiewicz K., *Przełomy i wyzwania w działalności kierowniczej*, [w:] Czerska M., Gableta M., (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, T. II, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, „Dom Organizatora”, Toruń 2011
- Lewicka D., *Determinanty personalne innowacyjności przedsiębiorstw w ujęciu empirycznym*, [w:] Zająk Cz., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 2012, nr 30
- Lewicka D., *Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa*, [w:] Gableta M., Pietroń-Pyszczyk A., (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011, nr 223
- Lipka A., *Efektywność motywowania pracowników do kreatywności*, [w:] Bohdziewicz P., (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011
- Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006
- Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Borkowska S. (red.), Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010
- Stankiewicz J., Moczulska M., *Czy nastąpiły zmiany w kulturze proinnowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach*, [w:] Jaremczuk K., (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, T. II, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2010
- Szarucki M., *Orientacja innowacyjna przedsiębiorstwa a jego sukces*, [w:] *Strategie sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 2011, nr 4/3
- Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011
- Wojtczuk-Turek A., *Zachowania innowacyjne w pracy – badania nad organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego*, [w:] Urbaniak B., (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011
- Woroniecki J., *Wykreowanie polskiego systemu innowacji a budowa gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] Okoń-Horodyńska E., *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, PTE, Warszawa 2004

FACTORS LIMITING EMPLOYEE INNOVATIVENESS

The basic premise of the article is the claim that every new employee beginning their career in a given organization, has a certain amount of innovative potential. The organization can and should use that potential, which, as empirical research shows, is not a rule. An attempt has been made to demonstrate which internal factors are significant barriers to the development of innovative attitudes and behaviours of employees. The focus was on management issues. Employee innovativeness is an important context of management, explaining mechanisms of growth and development of the organization.