

Barbara Sajkiewicz

Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie

Proinnowacyjne systemy motywowania i determinanty ich skuteczności

Wprowadzenie

Współczesne systemy motywowania są bardzo różnorodne. Coraz rzadziej stosuje się rozwiązania i instrumenty, które mają charakter ściśle pieniężny i dotyczą materialnego zabezpieczenia pracownika w związku z jego kwalifikacjami lub nawet szerzej — kompetencjami. Pracodawcy nie poprzestają już na pieniężnym wynagradzaniu pracowników adekwatnie do ich wyników. Coraz częściej do celów motywowania wykorzystuje się środki niepieniężne, posiadające jednak wymiar materialny, ale nabiera także znaczenia stosowanie środków niematerialnych. Wymiar tych ostatnich jest czasem zaskakująco szeroki i daleko odbiegający od zwykłego stosowania pochwał. Środki uznania coraz częściej mają tak szeroko zakrojone oddziaływanie, że nazywa się je środkami identyfikacji.

Jeśli tę różnorodność dostępnych środków motywowania umiejętnie dopasujemy do celów organizacji i zróżnicowanych kategorii adresatów, możemy otrzymać bardzo skutecznie działający system. Celem niniejszego artykułu jest zarysowanie stosowanych przez liderów innowacyjności systemów motywowania nakierowanych na rozwój innowacyjności pracowniczej oraz przedstawienie kluczowych determinant ich skuteczności.

1. Główne cechy proinnowacyjnych systemów motywowania w najbardziej innowacyjnych firmach

Powszechnie znany jest fakt niskiego poziomu innowacyjności polskiej gospodarki. Na tle badanych 33 państw europejskich w 2009 r. zajęliśmy dopiero 26. miejsce. Wiodącą pozycję w Europie pod tym względem zajmują: Szwajcaria, Szwecja, Finlandia, Niemcy i Wielka Brytania. Wśród światowych liderów wymienia się Japonię, Szwajcarię, Stany

Zjednoczone i Szwecję. Naturalne jest, że praktyki zarządzania innowacyjnością stosowane w tych właśnie krajach są najczęściej przedmiotem obserwacji i analizy.

We wszystkich firmach wysoce innowacyjnych obserwuje się partnerskie podejście przedsiębiorcy do pracownika, w którym uwzględnia się interesy obu stron i każda z nich odnosi korzyści (win-win). Ta zasada znajduje odzwierciedlenie w sposobach motywowania, a w tym wynagradzania. Główną ideą przyświecającą takim „partnerskim” systemom motywacyjnym jest budowanie zaangażowania pracowników. Są one nastawione na silne zaangażowanie talentów — innowatorów, ale też skierowane do wszystkich pracowników. W nich widzi się także potencjalnych innowatorów, którzy rzeczywiście przynoszą przedsiębiorstwom wielkie korzyści.

Podstawą wynagradzania w organizacjach, które aspirują do wysokiej innowacyjności jest wysoki poziom stałych wynagrodzeń, konkurencyjny wobec oferty rynkowej, wynagradzanie za efekty pracy, a ponadto zapewnienie regularnej informacji zwrotnej o działaniach pracowników. Dopiero to stwarza możliwości przyciągnięcia do firmy najlepszych kandydatów, a potem utrzymania najlepszych pracowników.

Cechy charakterystyczne systemów motywowania do innowacyjności w firmach amerykańskich to:

- firmy te nastawione są na użycie wszelkich możliwości zachęcania pracowników do kreatywności i aktywności innowatorskiej, a system wynagrodzeń jest w tym pierwszoplanowym instrumentem,
- wynagradzanie za efekty jest bardzo popularne i stosowane prawie we wszystkich badanych firmach,
- szczególnie docenia się tam efekty końcowe w postaci wprowadzenia nowego produktu,
- 80% badanych przedsiębiorstw wykorzystuje pomiar kreatywności i innowacyjności w systemach wynagradzania pracowników. Stanowi to dopełnienie zasady wynagradzania za efekty.

Najbardziej innowacyjne firmy japońskie:

- świetnie wynagradzają utalentowanych, bardzo innowacyjnych pracowników za ich kreatywność, a szczególnie za bardzo ważne wdrożenia. Coraz bardziej doceniają także tzw. „małych innowatorów”, wychodząc z założenia, że, jeśli ci właśnie będą wspierani i nagradzani, w przyszłości mogą stać się wielkimi innowatorami, przynoszącymi firmie wysokie zyski,
- nie tylko budują taką kulturę organizacji, która bardzo aktywizuje kreatywność pracowników, lecz także zatrudniają ludzi bardzo zaangażowanych w sprawy firmy.

Najszybciej rozwijające się i najbardziej innowacyjne firmy prześcigają się w ofercie dla najbardziej innowacyjnych pracowników. Coraz bardziej wyrafinowane są sposoby ich motywowania, wdrożenia zawsze nagradzane materialnie, ale systemy oparte wyłącznie na nagrodach pieniężnych są naprawdę rzadkie. Coraz szersze zastosowanie znajdują kompleksowe rozwiązania motywacyjne, „dotykające” wszystkich aspektów związanych z zatrudnieniem pracownika. Tak właśnie działa idea kompleksowego wynagradzania (*total rewards*). Zestaw wykorzystywanych w tym celu instrumentów przedstawiony jest na Rysunku 1.

NARZĘDZIA INDYWIDUALNEGO ROZWOJU — inwestowanie w ludzi, rozwój i szkolenie — zarządzanie wynikami pracy — kształtowanie kariery — nastawienie na przyszłość	WIZJE I WARTOŚCI — rozwój i sukces firmy — wizerunek firmy — zabezpieczenie oczekiwań interesariuszy
KOMPLEKSOWE WYNAGRODZENIE — płaca zasadnicza — ruchome składniki wynagrodzenia (w gotówce i w akcjach) — benefity — środki identyfikacji (docenianie i poszanowanie)	PRZYJAZNE ŚRODOWISKO PRACY — zorientowanie na ludzi — przywództwo — koleżeństwo — praca (sama w sobie) — współuczestnictwo — praca zespołowa — zaufanie i zaangażowanie — otwarta komunikacja

Rysunek 1. Narzędzia kompleksowego nagradzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie P.K. Zingheim, J.R. Schuster, *Pay People Right! Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*, Jossey-Bass, San Francisco 2000

Chociaż sama idea nie jest bardzo nowa, to najnowsze badania¹ wskazują, że liderzy najszybciej rozwijających się firm postrzegają zaangażowanie pracowników jako najważniejsze, podstawowe dla innowacyjności i bardzo pracują nad budową tego zaangażowania².

2. Proinnowacyjne systemy motywowania w Polsce

Polska ma znacznie mniejsze wsparcie finansowe innowacji niż średnia dla UE, a dość porównywalne i niewiele tylko słabsze wskaźniki „sił sprawczych innowacji”, jakimi są zasoby ludzkie. Bardzo trudne wydaje się zapewnienie nagłego dopływu pieniędzy wspierających innowacyjność, dlatego niezwykle ważną sprawą jest jak najlepsze wykorzystanie do tego celu kapitału ludzkiego. Wśród celów taktycznych „Strategii innowacji dla Polski” wymienia się uwolnienie potencjału innowacyjnego ludzi³. Dlatego tak ważne jest promowanie takich metod zarządzania ludźmi, które ten potencjał pomogą w pełni wykorzystać.

Tymczasem najczęściej w naszych przedsiębiorstwach potencjał innowacyjności do niedawna widziano głównie w działach B+R i do nich kierowano proinnowacyjne instrumenty motywowania. Były one szczególnie nastawione na wysokie opłaca-

¹ P.K. Zingheim, J.R. Schuster, M.D. Detrien, *Compensation, Reward and Retention Practices in Fast-Growth Companies Customer Satisfaction*. „WorldatWork Journal”, Second Quarter, 2(18)/2009, s. 22–39.

² Szerokie omówienie systemów motywowania do innowacyjności znajduje się w B. Sajkiewicz, *Motywowanie do innowacyjności*, [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

³ T. Baczko, *Wyniki projektu Strategia innowacyjności dla Polski*, prezentacja dla Ministerstwa Gospodarki, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2010.

nie efektów końcowych. Obserwuje się jednak rozszerzanie idei kultury proinnowacyjnej i upatrywania źródeł innowacyjności we wszystkich grupach pracowniczych. W firmach reprezentujących ten kierunek stosuje się szeroki wachlarz instrumentów, a w tym instrumenty o charakterze niematerialnym. Chociaż, jak wykazują badania⁴, są one dość zróżnicowane, to jednak daleko im do różnorodności i kompleksowości stosowanych przez firmy, które są światowymi liderami innowacyjności. Podstawową barierą w rozwoju tych systemów w Polsce, jak się wydaje, jest wciąż zbyt mała świadomość i niezbyt silne przekonanie o sile ich oddziaływania. Niemniej jednak jest grupa firm, w których stosuje się rozwiązania na poziomie liderek.

Warto zauważyć, że tempo wzrostu Sumarycznego Wskaźnika Innowacyjności (*Summary Innovation Index — SII*) dla Polski jest ostatnio wyższe niż średnia dla Unii Europejskiej. W efekcie Polska awansowała z grupy krajów „doganiających” do grupy „umiarkowanych innowatorów”⁵.

3. Determinanty skuteczności proinnowacyjnych systemów motywowania

Z analiz wielu opisów przypadków prezentujących zaawansowane systemy motywowania do innowacyjności wynika, iż ich skuteczność jest silnie zdeterminowana przez następujące czynniki:

1. Konstrukcję systemu wynagradzania.
2. Motywację wewnętrzną pracowników do pracy nad innowacjami.
3. Strategię firmy (typy strategii, w tym strategia proinnowacyjna).
4. Kulturę organizacji.
5. Spójność i kompleksowość systemu HRM.
6. Strukturę organizacyjną i system pracy innowatorów.
7. Wsparcie systemu wynagradzania niematerialnymi instrumentami motywowania.

3.1. Konstrukcja systemu motywowania

Istotną determinantą skuteczności proinnowacyjnego systemu motywowania jest sposób konstrukcji samego systemu, dobór odpowiednich instrumentów, dostosowanych do konkretnych grup pracowników.

Szczególnie istotne jest nastawienie rozwiązań na zaangażowanie i kreatywność pracowników. Systemy motywowania powinny być tak skonstruowane, aby pracownikom chciało się i opłacało zachowywać w określony sposób, aby chcieli i mogli być kreatywni — tezę tę potwierdzają m. in. Amerykańskie Centrum Produktywności i Jakości (APQC) oraz World Academy of Science, Engineering and Technology. Niezmiennie

⁴ S. Borkowska (red), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

⁵ *European Innovation Scoreboard ...*

istotna jest klarowność, przejrzystość i powszechne ogłoszenie zasad przed przystąpieniem do realizacji programów rozwoju innowacyjności⁶.

Niezbędne dla pobudzania innowacyjności jest przyjęcie zasady, że innowacje trzeba wysoko nagradzać, a pracowników docenić.

Konieczne jest zdefiniowanie, czym w danej firmie są innowacje, kto decyduje o przyznaniu nagrody, czy nagradzane będą także osoby przyczyniające się do powstania innowacji, czy też tylko ściśli pomysłodawcy.

Sam system motywowania, choćby doskonale skonstruowany, to jednak zdecydowanie za mało, żeby uzyskać zamierzony efekt — innowacje.

3.2. Motywacja wewnętrzna i zaangażowanie pracowników

Dla rozwoju innowacyjności ważne jest docenianie roli wewnętrznej motywacji pracowników, a wręcz budowanie na niej całej idei innowacyjnej firmy. Podsumowując wiele istniejących definicji tego pojęcia, możemy stwierdzić, że motywacja wewnętrzna to chęć podejmowania działań, wynikająca z tego, że wydaje się ono przyjemne lub interesujące, dające satysfakcję, spełniane jedynie ze względu na samą czynność⁷, a nie ze względu na nagrody lub jakiegokolwiek bodźce zewnętrzne (instrumenty motywowania). Jeśli pracownicy uznają, że wykonywana przez nich praca jest ciekawa, ważna, zaspokaja ich ambicje, odpowiada ich zdolnościom, to wpływa to na ich zaangażowanie w wykonywane zadania. Jako wypływające z wewnętrznej potrzeby będzie ono większe i trwalsze⁸ oraz wykształci się szczególne poczucie więzi pracownika z organizacją.

Psycholodzy twierdzą, że im więcej w pracowniku motywacji wewnętrznej, tym mniej potrzeba bodźców dodatkowych, zewnętrznych. Z pełnym przekonaniem można zatem rekomendować rozpoznanie motywacji wewnętrznej pracowników, którzy mają być zaangażowani w procesy tworzenia innowacji w firmie. W tym kontekście godne rozważenia staje się również określenie stopnia wewnętrznej motywacji do działań innowatorskich na etapie pozyskiwania pracowników. Kandydat silnie zdeterminowany do wykonywania pracy, która może dać mu satysfakcję rokuje nadzieję, że stanie się nieocenionym źródłem innowacji w firmie.

Są różne opinie na temat możliwości budowy motywacji wewnętrznej pracownika. Często twierdzi się, że nie można jej kształtować, a tylko wspierać. To wsparcie E.E. Lawler⁹ widzi w kilku czynnikach:

- w regularnym dostarczaniu pracownikom informacji zwrotnej,
- umożliwieniu pracownikom wykorzystania posiadanych zdolności i umiejętności,
- zapewnieniu pracownikom autonomii i dużej swobody działania.

⁶ Report 103, "The Innovation eJournal", <http://www.jpbc.com/report103>.

⁷ S. Waszak, *Miejsce motywacji wewnętrznej wśród rodzajów motywacji i sposobów motywowania*, w: Lipka A. (red.), *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.

⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 113.

⁹ E.E. Lawler, *Job design and employee motivation*, „Personnel Psychology”, 22/1969, s. 426–435 za: M. Armstrong, *Zarządzanie ...*, s. 129.

Są jednak podejmowane próby udowodnienia, że kształtowanie motywacji wewnętrznej jest możliwe¹⁰.

Znana jest teoria, poparta wieloma badaniami, która mówi o niekorzystnym wpływie bodźców zewnętrznych, a szczególnie pieniężnych na motywację wewnętrzną (przytacza ją S. Waszak). W jej świetle wydaje się, że nadmiar sterowania pracownikiem może zaburzyć jego naturalną chęć do tworzenia innowacji. Pojawia się wtedy konieczność bardzo precyzyjnego doboru kombinacji instrumentów zewnętrznych. Jednak są badacze, których obserwacje są całkiem przeciwne. Zwykle jednak panuje zgodność poglądów co do pozytywnego wpływu bodźców niematerialnych na potencjalnego innowatora.

Wiedza menedżerów o sile motywacji wewnętrznej pracowników do tworzenia i wdrażania innowacji, stanowi ważną determinantę skuteczności systemów pobudzania innowacyjności.

3.3. Strategia firmy

Najnowocześniejsze i najbardziej innowacyjne firmy zawsze mają innowacyjność wpisaną w strategię. Zakładają, że jest to jeden z najważniejszych czynników sukcesu, decydujący lub, co najmniej, współdecydujący o pozycji konkurencyjnej. Często hasło „innowacyjność” pojawia się w misji firmy, a to stanowi już bardzo silny sygnał dla pracowników, co dla ich organizacji jest ważne i co się w niej promuje. Takim celom strategicznym podporządkowany jest system zsz, a w tym system motywowania. Zdecydowanie wszystkie dostępne publikacje o zarządzaniu ludźmi w takich firmach są zgodne co tego, że warunkiem skuteczności proinnowacyjnego systemu motywowania jest duże wsparcie idei innowacyjności ze strony zarządu, przekazywane bardzo wieloma sposobami. Bardzo docenia się tam sprawność systemu komunikacji. Cele strategiczne, przełożone na cele cząstkowe w tych najlepszych organizacjach bardzo sprawnie i efektywnie są przekazywane pracownikom. System motywowania stanowi jeden ze sposobów informowania o tych celach. Innowacje stawiane są na początkowym miejscu w hierarchii wartości tych firm¹¹.

3.4. Kultura organizacji

Liderzy innowacyjności twierdzą¹², że skuteczność systemu motywowania do innowacyjności jest uwarunkowana wsparciem przez kulturę organizacji. Kultura ta stanowi wzorzec wartości, norm, przekonań, postaw założeń, które wywierają wpływ na za-

¹⁰ Badania i analizy zespołu kierowanego przez prof. Annę Lipkę.

¹¹ P.K. Zingheim, J.R. Schuster, *Measuring and Rewarding Customer Satisfaction, Innovation and Workforce Engagement*, „WorldatWork Journal”, 4(16)/2007, s. 8–22.

¹² *Report 103...*

chowanie ludzi i sposoby realizacji zadań¹³. Kultura organizacyjna może zachęcać do nowych wyzwań, poszukiwania nowych rozwiązań, obniżać poziom stresu związanego z ryzykiem przy działalności innowatorskiej. Zawsze oddziałuje ona na motywację pracowników m.in. poprzez instrumenty zarządzania ludźmi. W najlepszych firmach ich konstrukcja jest zatem odzwierciedleniem celów strategicznych organizacji, celów częściowych i jej kultury. W odniesieniu do systemu motywacyjnego następuje to poprzez:

- dobór kryteriów oceny pracowników (kreatywność, innowacyjność, zdobywanie nowych klientów, akceptowanie częściowych osiągnięć w pracy nad przygotowywaną innowacją, dopuszczenie i akceptacja pewnej dozy ryzyka przy opracowywaniu nowych projektów, mocne akcentowanie sukcesu w postaci patentu lub wdrożenia innowacji),
- sposób i częstotliwość oceny, które wiążą się z cyklem projektowania lub wdrażania innowacji (przy ocenie pracowników pracujących nad innowacjami, a szczególnie w działach B+R, konieczne jest stosowanie długookresowej oceny i rozliczeń, ale dla zapewnienia stałego poziomu zaangażowania w pracę wskazane jest rozliczanie etapów prac; z kolei pozostali — doraźni — innowatorzy oceniani są za efekty),
- dobór sposobów nagradzania innowatorów (bardzo zależny od etapu rozwoju organizacji: firmy najbardziej nastawione na szerokie włączanie wszystkich pracowników w proces innowacji nagradzają wszystkie pomysły, inne — tylko najlepsze, a ustabilizowane, na najwyższym poziomie innowacyjności często nagradzają dopiero na etapie wdrożenia, ale nagrody są bardzo znaczące; nagradzanie materialne lub niematerialne).

Prawdziwie proinnowacyjna kultura wspiera kreatywność i innowacyjność wszystkich pracowników, nie ogranicza się do działów B+R. Jej podstawowe cechy są następujące¹⁴:

- kierownictwo akceptuje podejmowanie ryzyka,
- nowe pomysły i nowe metody działania są dobrze widziane,
- swobodny przepływ informacji – brak kontroli przez menedżerów,
- szeroki dostęp pracowników do różnych źródeł wiedzy,
- wspieranie dobrych pomysłów przez patronów ze ścisłego kierownictwa firmy,
- nagradzanie innowatorów.

Kwestia nagradzania innowatorów jest bardzo silnym wyznacznikiem kultury organizacji i stanowi dla pracowników bardzo poważne źródło wiedzy o stosunku władz firmy do innowacji. Badania wykazują¹⁵, że sposób nagradzania ma istotne znaczenie dla skłonności pracowników do angażowania się w innowacje. W ankietowanych przedsiębiorstwach polskich, które nie wykazywały cech kultury proinnowacyjnej, innowacyjność (nawet często dość wysoka) opierała się na działach B+R. Innowatorzy otrzymywali bardzo duże nagrody pieniężne. Sporadyczne były zastosowania środków motywowania niematerialnego. Nie było przy tym zachęt dla innych pracowni-

¹³ A. Jawor-Joniewicz, *Rola komunikacji i informacji w promowaniu innowacyjności*, [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

¹⁴ Harvard Business Essentials, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Czarnów 2005.

¹⁵ Między innymi badania Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych pod kierunkiem prof. S. Borkowskiej.

ków do zgłaszania pomysłów usprawnień. Zupełnie inaczej wyglądało motywowanie w grupie firm ze strategią i kulturą nastawionymi na innowacje — zachęcano do włączenia się w nie całą załogę. Natomiast dla innowatorów przewidywano zarówno nagrody pieniężne, jak i dość szeroki wachlarz różnych form uznania. Znaczący zakres oddziaływania kultury proinnowacyjnej jako wspierającej stosowanie instrumentów motywowania materialnego, ale w dużej mierze także niematerialnego, obserwuje się w najbardziej innowacyjnych firmach na świecie¹⁶. To właśnie one w ten sposób tworzą u siebie tak efektywnie działające „środowisko innowacji”.

Takie środowiska innowacji, dające duże i wszechstronne wsparcie innowatorom, charakteryzują się m.in. tym, że pracownik poza nagrodą (niezależnie od jej formy) otrzymuje coś więcej — wdrożenie. Stanowi to niezwykle satysfakcję i wyzwala motywację wewnętrzną do dalszych działań.

Przekształcenie innowacji w wartość wymaga wizji zarządu i zaangażowania menedżerów oraz liderów innowacji. „Odgórne” wsparcie wpływające od zarządu firmy, płynące poprzez wszystkie szczeble zarządzania i docierające do pracowników poprzez kierowników liniowych, coachów i liderów zespołów, bardzo silnie wpływa na skuteczność systemów motywowania do innowacyjności. Zadaniem liderów jest stworzenie atmosfery sprzyjającej innowacyjności poprzez bezpośrednie zachęcanie pracowników do zgłaszania nowych pomysłów, tworzenie warunków do dzielenia się wiedzą i dyskusji, budowania wzajemnego zaufania i szacunku, doceniania wysiłków, tolerancji wobec nieudanych prób i wzajemne podejmowanie ryzyka. Ma to na celu pozyskanie pełnego zaangażowania zespołu dla idei innowacyjności. Menedżerowie z kolei, w przodujących firmach amerykańskich, są oceniani i wynagradzani adekwatnie do swoich działań tym zakresie i wyników uzyskiwanych przez podległe zespoły¹⁷. Takie rozwiązanie stosuje 75% badanych firm. Likwiduje ono podstawę do rywalizacji między menedżerami i pracownikami, a wyłącznie wspiera ich wspólne wysiłki wpisane w cele organizacji.

3.5. Spójność i kompleksowość systemu HRM

Badania zarówno firm funkcjonujących w Polsce, jak i wiodących w dziedzinie innowacyjności przedsiębiorstw w innych krajach, wykazują¹⁸, że podnoszeniu poziomu innowacyjności organizacji, a także kształtowaniu proinnowacyjnych zachowań pracowników szczególnie sprzyja koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi oparta na idei wysokiego zaangażowania — High Involvement Work Practices (HIWP). Zgodnie z nią wiązka stosowanych w firmie praktyk ZZZ jest ściśle ze sobą powiązana w bardzo kompleksowy i spójny system, gdzie wszelkie instrumenty i rozwiązania podporządkowane są realizacji strategii firmy i wyzwaniu w pracownikach wysokiego zaangażowania w cele organizacji. Silna spójność i kompleksowość w prawdziwie efektywnym systemie oznacza także spójność rozwiązań ZZZ z kulturą (podstawowymi wartościami

¹⁶ P.K. Zingheim, J.R. Schuster, *Measuring and Rewarding...*

¹⁷ Tamże.

¹⁸ S. Borkowska (red), *Rola ZZZ w kreowaniu innowacyjności...*

mi) i strukturą organizacji. Osiąga się przez to silny efekt synergii. W takich systemach układ i rodzaje stosowanych instrumentów mogą być bardzo różne i naprawdę rzadko spotkać można identyczne systemy. Jednak łączy je silny nacisk na szkolenia i rozwój, wynagradzanie za efekty, procesy komunikacji oraz partycypację pracowniczą. Oczywiście systemy oparte na HIWP mogą wspierać przeróżne cele organizacji, ale przy rozważaniu skuteczności systemów motywowania do innowacyjności ważne jest wskazanie ważnej roli takiej koncepcji zarządzania ludźmi jako ważnej jego determinanty.

3.6. Struktura organizacyjna i system pracy innowatorów

Ważną determinantą skuteczności proinnowacyjnych systemów motywowania jest struktura organizacji i system pracy potencjalnych innowatorów. W najbardziej liczących się pod tym względem firmach preferuje się budowanie zespołów projektowych. Liderzy wymieniają liczne korzyści systemu pracy zespołowej przy innowacji:

- wzrost skłonności do szerokiej wymiany informacji w zespole, dzielenia się wiedzą i współpracy, która najczęściej okazuje się bardziej innowatorska niż praca indywidualna,
- bieżąca dyskusja nad projektem — już pierwsze koncepcje są omawiane i recenzowane przez innych członków grupy, co przekłada się na większą wartość racjonalizatorską projektów „wychodzących” od zespołu,
- większa „siła przebicia” projektów zgłaszanych przez grupę, bo wielu jest orędowników ich wdrożenia,
- grupa coraz lepiej się rozumie, coraz lepiej wspólnie pracuje i osiąga lepsze wyniki.

W firmach z reguły funkcjonuje wiele zespołów projektowych, mających różny horyzont działania i różną siłę związków z firmą. Zespoły innowatorów powinny mieć dużą autonomię i same decydować o rolach i zadaniach poszczególnych członków. Daje to możliwość pełnej aktywizacji pracowników i wykazania się posiadanymi umiejętnościami, a zarazem nakłada na wszystkich odpowiedzialność za przebieg i wyniki projektu¹⁹.

W konsekwencji za bardzo efektywne uznaje się nagradzanie zespołów za wdrożone pomysły²⁰. Stosowanie zespołowych form wynagradzania jest elementem budowy zaangażowania, daje możliwość współdecydowania o podziale nagród wewnątrz zespołu stosownie do faktycznego wkładu pracy²¹.

Ważną cechą systemu pracy wspierającego innowacyjność jest bardzo duża elastyczność. Pojawiać się ona powinna w wielu wymiarach. Pierwszy to czas pracy — ludzie najbardziej kreatywni, twórcy to często ludzie, którzy źle funkcjonują w narzuconym im sztywnym czasie pracy. Potrafią być twórczy np. wyłącznie późnym wieczorem. Przyznanie im przywileju elastycznych godzin pracy może przynieść korzyść obu stronom. Drugi to telepraca. Trzecim jest praca w elastycznych, zmieniających się stosow-

¹⁹ A. Woźniakowski, *Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność firm* [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

²⁰ *Report 103...*

²¹ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*. Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

nie do potrzeb strukturach projektowych. Rozwojowi innowacyjności niezwykle służą płaskie struktury organizacyjne, których fundamentem jest partycypacja.

3.7. Wsparcie systemu wynagradzania niematerialnymi instrumentami motywowania

Proinnowacyjne systemy motywowania do innowacyjności, które okazują się skuteczne w wiodących firmach zawsze zawierają duży kompleks instrumentów niematerialnych. Uznaje się je tam za niezbędne i silnie wpływające na pobudzenie zaangażowania pracowników w innowacyjność. Specjaliści twierdzą, że **„ważne jest, aby wśród pracowników wszelkimi sposobami innowacyjność pobudzać i uszanować”**²². Rzeczywisty zakres stosowanych instrumentów jest bardzo szeroki, ale większe znaczenie ma fakt doceniania wysiłków pracownika i okazywania tego przez menedżerów w takich formach, które często dla przedsiębiorstwa nie są kosztowne, a dla pracownika stanowią źródło osobistej satysfakcji, sprawiają, że czuje się wyróżniony i widoczny na tle organizacji. Te tzw. środki uznania, które tworzą szczególną więź z firmą mogą być np. związane z reprezentowaniem firmy na konferencjach, udzieleniem wywiadu, uzyskaniem dostępu do szczególnych baz informacyjnych, przydzieleniu szczególnych narzędzi pracy lub uzyskaniem dodatkowego urlopu. Niepokojące jest, że motywowanie niematerialne, będące uznaną na świecie determinantą skuteczności proinnowacyjnych systemów motywowania, w Polsce jest stanowczo niedoceniane. Badanie opinii o stopniu skuteczności instrumentów niematerialnych wykazało²³, że dużą skuteczność widzi w nich tylko 30% ankietowanych firm, ale w firmach, które innowacyjność mają zapisaną w swojej strategii to przekonanie jest dwukrotnie częstsze.

Czym różnią się determinanty skuteczności proinnowacyjnych systemów motywowania od determinant skuteczności innych systemów motywowania?

1. Podstawową różnicą jest większa rola konstrukcji samego systemu.
2. Znaczącą różnicą jest stosowanie w ocenie pracowników nieco innych kryteriów: innowacyjności, kreatywności, umiejętności dostosowania się do zmian, szczególnej umiejętności współpracy w zespole, dzielenie się wiedzą, brak obaw przed ryzykiem.
3. Ponadto nastawienie na długoterminowe rozliczanie efektów pracy. Zwykle konieczne jest połączenie go z celami krótkookresowymi.
4. Szczególne określenie efektów pracy. Z jednej strony wskazane jest zorientowanie oceny pracy na wyniki w postaci konkretnych innowacyjnych rozwiązań, ale z drugiej strony dla wspierania postaw innowatorskich wskazane jest docenianie i nagradzanie drobniejszych sukcesów, stanowiących etap pośredni w realizacji innowacji.
5. Szczególne znaczenie motywacji wewnętrznej pracownika i bardzo silne nastawienie na budowę zaangażowania.
6. Ważniejsza niż w innych systemach motywowania rola zespołowych form pracy, motywowania zespołów i stosowanie zespołowych form wynagradzania.

²² G. Hamel, B. Breen, *The Future of Management*, HBS Press, 2007

²³ B. Sajkiewicz, *Motywowanie do innowacyjności...*

7. Modelowanie takiej kultury organizacji, która pozwala na zaistnienie „środowiska innowacji”.

Podsumowując, warto podkreślić, że różne badania dowiodły znaczącego wpływu systemu motywowania na zachowania pracowników i ich wyniki w dziedzinie innowacyjności, a gruntowna znajomość determinant skuteczności tego oddziaływania jest niezbędna do osiągnięcia możliwie najlepszego efektu.

Bibliografia

8. M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2009.
9. T. Baczko, *Wyniki projektu Strategia innowacyjności dla Polski*, prezentacja dla Ministerstwa Gospodarki, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2010.
10. S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*. Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
11. S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
12. Economist Intelligence Unit, *Innovation: Transforming the way business creates*, a white paper by the, „The Economist”, 5/2007.
13. *European Innovation Scoreboard 2009. Comparative analysis of innovation performance*, January 2010.
14. G. Hamel, B. Breen, *The Future of Management*, HBS Press, 2007.
15. Harvard Business Essentials, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Czarnów 2005.
16. A. Jawor-Joniewicz, *Rola komunikacji i informacji w promowaniu innowacyjności*, [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
17. E.E. Lawler, *Job design and employee motivation*, „Personnel Psychology”, 22/1969, s. 426–435.
18. A. Lipka (red.), *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.
19. *Report 103*, „The Innovation eJournal”, <http://www.jpib.com/report103>.
20. B. Sajkiewicz, *Motywowanie do innowacyjności*, [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
21. S. Waszak, *Miejsce motywacji wewnętrznej wśród rodzajów motywacji i sposobów motywowania*, w: Lipka A. (red.), *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.
22. A. Woźniakowski, *Partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność firm* [w:] S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
23. P.K. Zingheim, J.R. Schuster, *Pay People Right! Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
24. P.K. Zingheim, J.R. Schuster, *Measuring and Rewarding Customer Satisfaction*, *Innovation and Workforce Engagement*, „WorldatWork Journal”, 4(16)/2007, s. 8–22.

PRO-INNOVATIVE MOTIVATING SYSTEMS AND DETERMINANTS OF THEIR EFFECTIVENESS

The aim of this article is to present main practices and solutions in the area of remuneration stimulating innovativeness usually used by the most innovative organizations of the world and to discuss the most important determinants of pro-innovative motivating systems effectiveness.

Key words: **innovativeness, motivating for innovativeness, effectiveness of motivating systems**

Słowa kluczowe: **innowacyjność, motywowanie do innowacyjności, skuteczność systemów motywacyjnych**