

Ireneusz Bielski\*

## Zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie innowacyjnym

W artykule przedstawiono zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie innowacyjnym, za które uważać można przedsiębiorstwo dostrzegające zmiany w środowisku i traktujące je jako okazję oraz wykorzystujące innowacje jako główny instrument konkurowania na rynku. Wskazano na zasoby ludzkie jako źródło innowacji, a także na ścisłe związki zll ze strategią marketingową firmy. Zaprezentowano różne usytuowanie w strukturze przedsiębiorstwa dwóch grup innowatorów – menedżerów i twórców. Przedstawiono też zasady konstruowania i wdrażania systemu motywacyjnego.

Współczesne przedsiębiorstwa skazane są na funkcjonowanie w środowisku, które powszechnie uważa się za szybkozmienne (przy czym zmiany często mają charakter radykalny) i nazywa turbulentnym lub burzliwym. Przedsiębiorstwa dostrzegające zmiany w środowisku, wykazujące się zdolnością do permanentnego przystosowywania się do nich i potrafiące je wykorzystać (traktując zmianę jako źródło szans), odnoszą, częściej niż inne, sukcesy rynkowe i uznawane są za *excellent companies* lub przedsiębiorstwa innowacyjne. Przedsiębiorstwa takie, realizując procesy innowacyjne, znajdują impulsy i inspiracje do tej działalności w różnorodnych źródłach<sup>1</sup>. Źródłami zewnętrznymi innowacji dla przedsiębiorstwa mogą być inne podmioty gospodarcze funkcjonujące w branży lub poza nią, wszelkiego rodzaju instytucje naukowo-badawcze, publikatory, konferencje naukowe, wydawnictwa specjalistyczne, wystawy i targi oraz inni uczestnicy procesów rynko-

\* dr inż. Ireneusz Bielski pracuje w Katedrze Inżynierii Produkcji na Wydziale Mechanicznym Akademii Techniczno-Rolniczej w Bydgoszczy

1 „Źródłem innowacji jest wszystko to, co generuje określone idee, pomysły, projekty i może stać się przyczyną poszukiwania czy wynajdywania rzeczy nowych, podejmowania przedsięwzięć, prowadzaniu ich w życie i doskonalenia” [Penc, 1995, s. 75].

wych, w tym szczególnie klienci – najważniejszy zasób przedsiębiorstwa, który może być nie tylko inspiracją, ale także obszarem innowacji.

Ważne źródło wewnętrzne o dużym potencjale, to źródło, które stanowią pracownicy firmy, a zwłaszcza jej kadra techniczna i menedżerska przyjmująca w procesach innowacyjnych rolę innowatorów-twórców oraz innowatorów-przedsiębiorców<sup>2</sup>. Pracownicy oraz ich kompetencje<sup>3</sup> coraz częściej postrzegani są jako najważniejszy z zasobów przedsiębiorstwa, przesądzający o jego zdolności do konkutowania na wybranych rynkach. Świadczyć o tym mogą wzrastające zdecydowanie w ostatnim dziesięcioleciu nakłady na rozwój pracowników w przedsiębiorstwach Unii Europejskiej, USA i Japonii [Sajkiewicz, 2001]. Dostrzeżenie roli zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie innowacyjnym powinno znaleźć swoje odbicie w filozofii i praktyce zarządzania nimi.

### Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie innowacyjnym

Utrudnieniem w tworzeniu nowoczesnych, innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce jest bariera kadrowa [Wawrzyniak, 1990]. Warunkiem koniecznym do pokonania tej przeszkody jest perspektywa inwestora<sup>4</sup> w traktowaniu zasobów ludzkich oraz zbudowanie spójnego systemu zarządzania personelem w przedsiębiorstwie. System taki, zakładając nawet, że duch przedsiębiorczości i innowacji przenika całą firmę, powinien uwzględnić różne usytuowanie innowatorów w strukturze przedsiębiorstwa:

1. Innowator-przedsiębiorca. Do tej grupy należy zaliczyć twórczych menedżerów, zapładniających umysły innych i sterujących przebiegiem procesów innowacyjnych. Znaczenie tej grupy dla sukcesu przedsiębiorstwa podkreślał J. Schumpeter [1960, s. 229], pisząc, że „w większości przypadków można zastąpić środki produkcji, ale nie przywódce”. Niestety w wielu wypadkach to właśnie mentalność menedżerów oraz ich styl myśle-

2 „Źródła wewnętrzne – to źródła najbardziej obfite i najcenniejsze, gdyż korzystanie z nich jest najtańsze, a płynące korzyści są wielostronne; mają charakter kumulatywny, albowiem sumowanie się nawet drobnych usprawnień daje efekt synergetyczny. Poza tym mają one dużą wartość motywacyjną, gdyż umożliwiają rozwój indywidualności wielu ludzi w ich celowym działaniu” [Szczepański, 1988, s. 126], cyt. za: [Penc, 1995, s. 75].

3 Kompetencje rozumiane jako: wiedza, umiejętności, doświadczenie, predyspozycje, aspiracje, postawy, mobilność edukacyjna, poczucie odpowiedzialności oraz potencjał innowacyjny [Sajkiewicz, 2001, s. 11].

4 [Kuczyński, 1996, s. 39]. Do zasobów ludzkich przedsiębiorstwa zaliczać należy także klientów, na zachowania których firma może oddziaływać (inwestować w nich), używając odpowiedniej kompozycji instrumentów marketingowych. Klienci są ważnym ogniwem procesów innowacyjnych, zarówno na etapie inspiracji, jak i rozwijania pomysłów. Zob.: [Tomke, E.von Hippel, 2002].

nia i działania stanowią ważną barierę dla innowacji<sup>5</sup>. To właśnie przedstawiciele tej grupy podejmują decyzje o wdrażaniu pomysłów, innowacji, o obszarach ich usytuowania oraz czasie i sposobie realizacji.

2. Innowator-twórca. Jego aktywność i umiejętności mogą być skierowane w stronę kreowania nowego produktu/usługi lub w stronę technologii, w tym także w stronę „technologii społecznej, którą nazywamy zarządzaniem” [Drucker, 1992, s. 25]. A zatem do tej grupy innowatorów zaliczyć należy także tych, którzy w nowatorski sposób wykorzystują pojedyncze instrumenty marketingowe, tworząc oryginalne ich kompozycje, lub wprowadzają do praktyki osiągnięcia techniki.

Różna pozycja tych dwóch typów innowatora w przedsiębiorstwie wynika stąd, że „innowator-przedsiębiorca” z reguły zajmuje w firmie pozycję menedżera wyższego szczebla, natomiast „innowator-twórca” najczęściej działa w jednym z obszarów funkcjonalnych. Różne są ich poziomy decyzyjne, dostęp do informacji, a także perspektywa, źródła inspiracji i motywacja. Niektórzy pracownicy stają się innowatorami nie z przekonania lub potrzeby, ale na skutek decyzji przełożonych, włączających ich do składu zespołów twórczych. W takich sytuacjach często pojawia się opór wobec zmian, bowiem menedżerowie i pracownicy ich potrzebę postrzegają odmiennie. Scenariusz innowacji w przedsiębiorstwie nie zmienia się zasadniczo od lat: szefowie firm dostrzegają nowe trendy, mówią o konieczności nowych strategii; menedżerowie realizują plany ulepszeń we wszystkich możliwych obszarach, tak aby cała organizacja równomiernie przystosowała się do zmian; od niższego personelu oczekuje się natomiast entuzjazmu, akceptacji i zaangażowania [Strebel, 1996]. Tymczasem z punktu widzenia pracownika jego postawa wobec zmian wynika z odpowiedzi na następujące pytania:

- w wymiarze formalnym<sup>6</sup>: Co mam robić i zrobić w tej organizacji? Jaką pomoc otrzymam w wykonywaniu zadań? Czy, jak i kiedy moje wyniki będą docenione? Jakie będzie wynagrodzenie i jak będzie się ono miało do mojej wydajności/jakości pracy?
- w wymiarze psychologicznym: Jak ciężko będę musiał rzeczywiście pracować? Jaki rodzaj uznania, nagród finansowych lub osobistej satysfakcji otrzymam w zamian za mój wysiłek? Czy te gratyfikacje są warte tego wysiłku?
- w wymiarze socjalnym: Czy moja wartość jest zbliżona do wartości innych pracowników organizacji? Czy jest ona zbliżona do wartości innych pracowników wykonujących podobne zadania? Jakie są zasady, które decydują o tym, kto co dostaje w firmie?

5 Wynika to z badań niemieckich prowadzonych w 136 przedsiębiorstwach na temat wprowadzania 2026 innowacji [Penc, 1997, s. 8].

6 „Układy osobiste” mają wymiary: formalny (zadania i wymagania oraz wynagrodzenia), psychologiczny (niepisany, dorozumiany) i socjalny (pracownicy sprawdzają, czy zarządzający praktykują to, czego nauczają). Zob.: [Strebel, 1996, s. 65].

Często bagatelizowane przez wyższy personel zarządzający, znaczenie luki w stosunkach z podwładnymi objawia się zaniechaniem działań na rzecz zdobycia ich akceptacji zmian, które są codziennością każdej rozwijającej się firmy. Zaangażowanie pracowników i ich zadowolenie z pracy są podstawą sukcesu firmy i szefowie firm powinni zdawać sobie z tego sprawę. „Ktoś, kto spogląda jedynie na liczby i wskaźniki, gubi po drodze serce interesu – ludzi” – mówi H. Kelleher, dyrektor zarządzający Southwest Airlines [Haskett i inni, 1994, s. 36-37]. A to z kolei prowadzi do pogorszenia wskaźników, ponieważ przestaje funkcjonować łańcuch: zadowolony pracownik → lojalny pracownik → wysoka wydajność i jakość pracy → zadowolony klient → lojalny klient → zysk. Rozpoznanie czynników powodujących zarówno niezadowolenie, jak i zadowolenie z pracy, zwłaszcza najbardziej twórczych pracowników, leży w interesie każdego przedsiębiorstwa.

Prawdziwy przedsiębiorca zawsze jest innowatorem decydującym o losach innowacji, oceniając szansę ich powodzenia przez pryzmat wskaźników ekonomicznych. Ale kieruje się też pozaekonomicznymi motywami wprowadzania innowacji, którymi są:

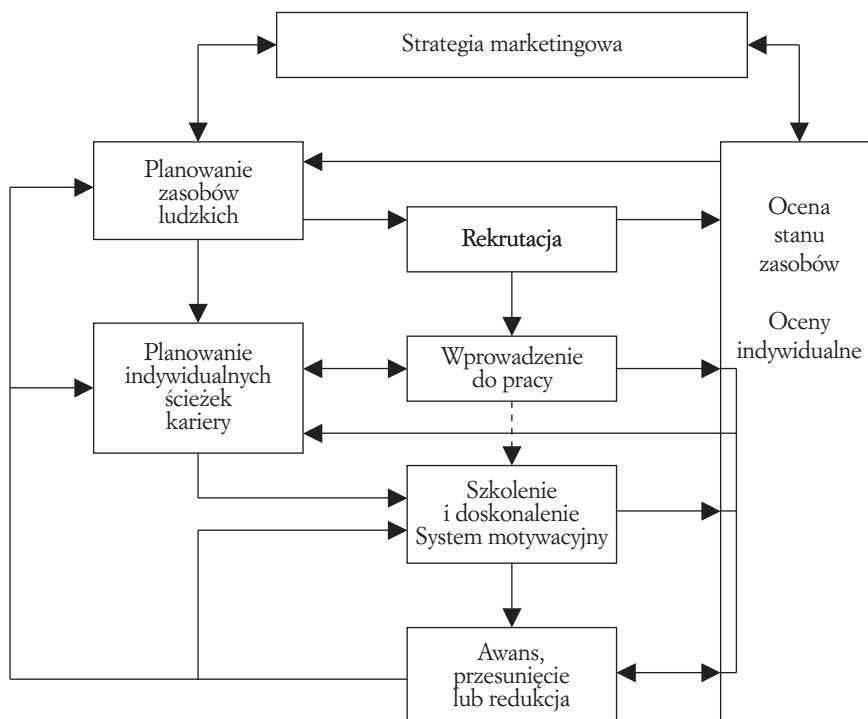
- marzenie i chęć tworzenia „prywatnego królestwa”, które są szczególnie intensywne u osób nie mogących wybić się w innej niż działalność gospodarcza sferze
- pragnienie zdobywania, chęć „okazania swej wyższości nad innymi, do zwyciężania nie dla jego owoców, lecz dla samego zwyciężania” [Schumpeter, 1960, s. 149]
- „radość tworzenia”, czyli zadowolenie i ekscytacja z powodu dokonywania rzeczy nowych i burzenia starych.

Podobna motywacja występuje także w momencie rozpoczynania działalności gospodarczej. W tym wypadku nowym przedsiębiorcom towarzyszy chęć dokonania czegoś w życiu, zdobycia uznania, osiągnięcia wyższej pozycji w społeczeństwie lub zwiększenia prestiżu własnego i swojej rodziny [Kolverid, Oblój, 1994]. Oczywiście istnieje także motyw ekonomiczny, który jest główną siłą napędową innowacji realizowanych przez pracowników. Hierarchia motywów działalności innowacyjnej jest następująca<sup>7</sup>:

- poprawa statusu materialnego
- osiągnięcie wyższej pozycji, awans zawodowy
- zdobycie szacunku, uznania środowiska
- chęć dokonania czegoś w życiu, wyróżnienia się
- przymus – wynikający z zajmowanego stanowiska lub z polecenia służbowego
- ułatwienie sobie pracy
- zwiększenie prestiżu swojego i swojej rodziny
- kontynuowanie nauki, uczenie się przez działanie
- rozrywka intelektualna i wykorzystanie własnego potencjału.

7 Badania własne na populacji 30 znanych twórców techniki.

Rysunek 1. Podstawowy schemat zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie innowacyjnym



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stoner, Freeman, Gilbert, Jr., 1997, s. 368

Z punktu widzenia strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (zsz) szczególnie interesujące są dwa pierwsze czynniki, ponieważ mogą być one wykorzystane systemowo, a stworzenie systemu przy tak wyraźnych deklaracjach preferencji nie powinno nastroić większych trudności. Ważne jest, aby kształtowanemu „układowi osobistemu” nadać jednak wymiar formalny. Muszą więc powstać dokumenty precyzujące zasady awansu zawodowego wynikające z indywidualnego zaangażowania pracowników w procesy innowacyjne przedsiębiorstwa oraz z osiągniętych przez nich efektów. Mimo iż umowy o pracę rzadko ujmują trudną do skwantyfikowania wartość zaangażowania, pracownicy zdają sobie sprawę z wagi tego elementu. „Ich lojalność i zaangażowanie są ściśle związane z wiarą, iż szef rozpozna i doceni ich chęć wykonania pracy w sposób możliwie najlepszy nie tylko większą ilością pieniędzy” [Strebel, 1996, s. 65]. W kontekście procesów innowacyjnych realizowanych w przedsiębiorstwie wyczulenie menedżerów na ten aspekt stosunków z podwładnymi ma kluczowe znaczenie dla zdobycia ich zaangażowania w osiągnięcie nowych celów i standardów jakości, a nawet w poszukiwaniu takich celów. Jest to istotne także dlatego, że w wielu sytuacjach trudno jest poprzestać na ocenach

dokonywanych wyłącznie na podstawie rezultatów działań innowacyjnych. Przedsiębiorstwo innowacyjne potrzebuje więc innowacji i menedżerów-innowatorów, którzy będą je wdrażać. To do nich zwraca się T. Peters [1991], nawołując do [Kotler, 1994, s. 354]:

- „wprowadzania kultury osiągnięć i powierzenia każdemu części ogólnego zadania
- opiewania wyczynów odszczepieńców, małych zwycięstw i pożytecznych porażek
- ogłoszenia porażki częścią życia i ograniczenia lęku pracownika przed pomyłkami w procesie innowacji
- głoszenia hasła: życie należy do szalonych, spróbuj od razu”.

Kształt i pozycja każdego elementu w systemie zsz, począwszy od oceny stanu zasobów, poprzez planowanie indywidualnych ścieżek kariery, aż do szkolenia i doskonalenia zawodowego, wynikają z konieczności dostosowania zasobów do planowanych strategii marketingowych (rys. 1). Prezentowany schemat opiera się na koncepcji marketingu personalnego, którego celem jest zapewnienie przedsiębiorstwu w odpowiednim czasie i miejscu odpowiedniej liczby mobilnych, posiadających wiedzę i umiejętności, lojalnych pracowników, właściwych do realizacji celów firmy [Schwan, Seipel, 1995].

W ramach tej koncepcji podejmuje się działania prowadzące w szczególności do pozyskiwania i wspierania rozwoju najlepszych pracowników, przywiązania pracowników do firmy oraz wpływania na ich efektywność i motywację. Szczegółowe procedury oraz nadzorowanie spójności stanu zasobów ludzkich z aktualnymi i perspektywicznymi wymogami strategii marketingowych wymagają wysokich kwalifikacji menedżera oraz odpowiednio wysokiego usytuowania w hierarchii przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji ma także swój bezpośredni wymiar ekonomiczny. Nie wystarczy – jak sugeruje W. McKnight, dyrektor generalny 3M – „zatrudnić dobrych pracowników i zostawić ich w spokoju” [Grzybowski, 2001, s. 15]. Należy zadbać o stworzenie takich warunków pracy, aby zechcieli oni zostać i rozwijać się. Pracownicy bowiem nie tylko są autorami i realizatorami innowacji, nie tylko wytwarzają dobra i dają zysk, ale także tworzą zasoby o określonej wartości, których utrata naraża firmę na straty<sup>9</sup>. Dlatego też szczególne miejsce w procesie dostosowywania zasobów ludzkich do potrzeb przedsiębiorstwa innowacyjnego zajmuje planowanie indywidualnych ścieżek kariery, zawsze związane ze szkoleniami i doskonaleniem. Obserwacje stanu kompetencji pracownika

8 Rzadko jeszcze można spotkać usytuowanie menedżera zasobów ludzkich na poziomie dyrektora finansowego lub marketingu. Jednak nawet w takim wypadku dyrektor zasobów ludzkich otrzymuje (na koniec 1996 roku – według badań Neumann Management Institute) wynagrodzenie na poziomie 62% wynagrodzenia dyrektora finansowego i 73% dyrektora marketingu. Zob.: [Kuczyński, 1996, s. 41].

9 Według badań Abt Associatesu, koszty zastąpienia sprzedawcy samochodów z 5-8 letnim stażem innym pracującym krócej niż rok to około 36 tys. USD rocznie. Koszty zmiany na stanowisku maklera to już 250 tys. USD. Zob.: [Heskett i inni, 1994, s. 38].

wykorzystywane są do ewentualnych modyfikacji indywidualnych ścieżek kariery (np. awans z powodu wzrostu kompetencji) oraz w bilansie bieżącym stanu zasobów ludzkich. Jednym z najwartościowszych sposobów doskonalenia jest udział w realizacji procesów innowacyjnych. Wzrost kompetencji pracownika powoduje także wzrost dojrzałości innowacyjnej przedsiębiorstwa – unikatowego zasobu firmy. Dojrzałość innowacyjna firmy i kompetencja pracownika (jako jej składowa) wzrastają we wszystkich fazach kolejno realizowanych procesów innowacyjnych. Do kolejnych zadań wymagane mogą być specjalne kwalifikacje, których uzyskanie możliwe jest tylko w trybie szkolenia (rys. 1). Trafne zdefiniowanie potrzeb szkoleniowych zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji. Efekty szkolenia wpływają na zmianę stanu zasobów ludzkich, często wymuszając zmiany po stronie zasobów materialnych przedsiębiorstwa (np. podwyższone kwalifikacje frezera, umożliwiające obsługę obrabiarek sterowanych numerycznie, można wykorzystać tylko wtedy, gdy firma takie obrabiarki posiada). Często obserwowana niechęć pracodawców do ponoszenia nakładów na szkolenia ma swoje wytłumaczenie w tym, że „inwestowanie w zasoby ludzkie jest z natury swojej bardziej ryzykowne aniżeli lokowanie kapitału w sferze materialnej, ponieważ pracodawca nie jest właścicielem zasobu, w który zainwestował. Pracownicy mają wolny wybór, aczkolwiek umowy z pracownikami mogą znacznie tę swobodę ograniczać” [Greer, 1995, s. 3]. Silniej niż umowy migrację pracowników obniżają warunki pracy w przedsiębiorstwie, kultura organizacji oraz obowiązujący model społeczny. W przedsiębiorstwie innowacyjnym, które charakteryzuje się dużą wrażliwością na zmiany w otoczeniu, uznaje się konieczność przejścia nie tylko do modelu „Y” McGregora, ale i do formuły „Z”, zakładającej, że firmy mogą działać sprawnie na podstawie modelu, gdzie dominuje zaufanie, poszanowanie subtelności i intymności relacji międzyludzkich [Jaworowska, Oblój, 1997]. Powszechne jeszcze w wielu firmach nastawienie na osiąganie bieżących wyników jest nie tylko barierą dla proinnowacyjnej orientacji [Kasperkiewicz, 1990] przedsiębiorstw, ale także barierą rozwojową dla pracowników. Przedsiębiorstwo innowacyjne powinno przyjąć stosowaną w 3M zasadę 15% [Grzybowski, 2001], w myśl której pracownik może spędzić do 15 procent swojego czasu pracy na projektach, które pochodzą z jego wyboru i inicjatywy.

Przedsiębiorstwo innowacyjne, wzorując się na dobrze zarządzanych firmach, znajduje<sup>10</sup>, wychowuje i szkoli wybitnych pracowników; kreuje ich na bohaterów organizacji, wykorzystując w tym celu rozbudowany folklor organizacyjny oraz spójny system kontroli i wynagradzania [Pascale, 1985].

10 Większość firm w Dolinie Krzemowej to firmy dobrze zarządzane. Jednak nawet tam ok. 5% nowych stanowisk nie można obsadzić ze względu na brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, a 20% z nich zmienia firmę przed upływem roku, pomimo iż troska o pracownika stała się w Dolinie największą wartością [Lipiec, 2001].

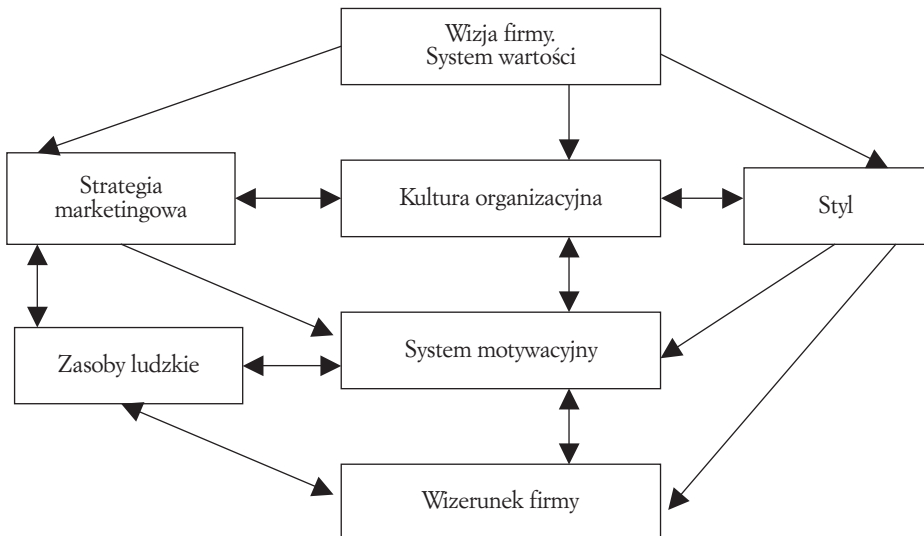
## System motywacyjny w przedsiębiorstwie innowacyjnym

Każdy system motywacyjny opierać się powinien na procedurach oceny i wynagradzania. W kontekście powszechnie niemal wygłaszanych opinii, że sukces rynkowy przedsiębiorstwa jest pochodną kompetencji pracowników, rośnie zapotrzebowanie na efektywne narzędzia zrz, które pozwolą zidentyfikować jakość personelu oraz jego przydatność do realizacji celów firmy.

Jednym z takich instrumentów, stosowanych między innymi dla osiągnięcia poprawy efektywności pracowników, jest ocena, spełniająca dwie zasadnicze funkcje, motywacyjną i informacyjno-korekcyjną (bez oceny nie jest możliwe skuteczne motywowanie, gdyż brakuje przesłanek do wynagradzania, rozwoju i awansowania oraz degradowania i zwalniania pracowników, a informacja zwrotna o wynikach pracy ocenianego, umożliwia podjęcie działań korekcyjnych zarówno przez pracownika, jak i przez zarząd przedsiębiorstwa) [Kopertyńska, 1996]. System ocen w firmie innowacyjnej oparty powinien być na takich zasadach, jak:

- kompleksowość, co oznacza, że oceną objęci są wszyscy pracownicy, bez względu na obszar funkcjonalny i szczebel decyzyjny
- elastyczność oznaczająca możliwość stosowania zróżnicowanych kryteriów dla różnych grup pracowników
- systematyczność

**Rysunek 2.** System motywacyjny przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne

■ rzetelność i trafność ocen oznaczające odpowiedni dobór kryteriów, wag oraz osób oceniających.

Ocenię najczęściej poddawane są efekty pracy, sprawność kierowania, poziom kwalifikacji, cechy osobowościowe (zdolności interpersonalne, odporność na stresy, zdolności przywódcze itp.), cechy behawioralne (dyscyplina, dyspozycyjność, niezawodność itp.) [Kopertyńska, 1996]. W przedsiębiorstwie innowacyjnym przedmiotem oceny staje się zazwyczaj kompleksowy wkład jednostki w działalność firmy, będący sumą wkładu w sześć obszarów [Pascale, 1985]:

- efektywność działań – mierzona wynikami, zwykle w formie wskaźników
- relacje między pracownikami, mierzone postawą, rotacją kadr, pracą zespołową itp.
- relacje z klientami, mierzone np. zmianami udziału w rynku, brakiem reklamacji itp.
- spójność celów i działań indywidualnych z celami przedsiębiorstwa
- ustalanie norm, wzorców, do których dążyliby inni
- przyczynianie się do rozwoju innych pracowników przedsiębiorstwa.

System motywacyjny, będąc wyrazem kultury organizacyjnej, przyjętego i powszechnie akceptowanego zbioru wartości, stylu zarządzania oraz wymogów strategii marketingowej (rys. 2), wpływa też na wizerunek firmy (który tworzy także przesłanki do ukształtowania pożądanej konfiguracji zasobów ludzkich) i możliwości realizacji określonych typów strategii marketingowych.

W przedsiębiorstwie innowacyjnym każdy pracownik powinien posiadać potencjał innowacyjny pozwalający na przetwarzanie, a nie tylko odtwarzanie zastanej (w dowolnym obszarze) rzeczywistości. W procesie twórczym wzrastają jego kompetencje, dzięki czemu rośnie wartość zasobów, umożliwiając realizację trudniejszych strategii marketingowych. Uruchomienie potencjału innowacyjnego w dużym stopniu zależy od systemu wynagradzania. P.F. Drucker [1995, s. 65] pisze, że innowacja oznacza także „gotowość do wyłączenia innowacyjnego przedsięwzięcia poza istniejącą strukturę zarządzania, do uformowania właściwych dla ekonomiki i sterowania innowacją koncepcji rachunkowych oraz odpowiednich (całkiem odmiennych) **zasad wynagradzania ludzi innowacji**”. Pakiet wynagrodzeń pracownika przedsiębiorstwa innowacyjnego (z założenia innowatora) tworzą zwykle płace (stałe, ruchome, odroczone), świadczenia i beneficja o charakterze pozapłacowym oraz dochody z tytułu współwłasności firmy zatrudniającej (akcje, udziały)<sup>11</sup>.

Pracownik o zdefiniowanym wysokim potencjale innowacyjnym powinien otrzymy-

11 Do wynagrodzenia odroczonego zaliczyć należy także wypłaty z tytułu wykonywania prawa do patentu oraz praw autorskich. Ich wysokość powinna wynikać z oddzielnej umowy pomiędzy pracodawcą (zazwyczaj uprawniony z patentu) a pracownikiem – autorem lub współautorem projektu wynalazczego [Jarmolowicz, 2001].

wać wysoką płacę zasadniczą. Tak wynagradzani są w większości pracownicy różnych firm w Dolinie Krzemowej [Lipiec, 2001]. Część ruchoma wynagrodzenia (w tym także wynagrodzenia za udział w pracach wdrożeniowych) musi być ukształtowana w taki sposób, aby była traktowana jako część płacy, a nie jako nagroda. J. Condry z Cornell University pisze: „nagrody to przeciwnicy odkrywczosci” [Kohn, 1993, s. 35]. Jednocześnie T. Pittman, profesor psychologii w Gettysburg College, ostrzega, że gdy pracownik motywowany jest przez bodźce zewnętrzne, to „takie cechy, jak przewidywalność i prostota, stają się bardziej cenione niż refleks i kreatywność (...)” [Kohn, 1993, s. 35]. Wydaje się jednak, iż w polskich warunkach płaca jest szczególnie silnym stymulatorem zachowań innowacyjnych. Wynagradzanie twórców innowacji i osób uczestniczących oprócz należy na efektach ekonomicznych wynikających z:

- obniżki kosztów produkcji, zakupów, inwestycji i remontów
- uniknięcia lub zmniejszenia strat
- uruchomienia produkcji nowych produktów lub nowych odmian produktów
- poprawy jakości
- wykonywania prawa do patentu, wzoru użytkowego
- poprawy wizerunku i innych wskaźników marketingowych.

Precyzyjnego zdefiniowania wymagają zwłaszcza kwestie:

- podziału wynagrodzenia na członków zespołów innowacyjnych (czy ogólnie, czy autonomiczna decyzja grupy?)
- wynagrodzenia w przypadku projektów nie dających efektów łatwo wymiernych, jak np. podwyższenie jakości produktu, mimo większych kosztów wytworzenia, nie zawsze powoduje podniesienie ceny do poziomu kompensującego nakłady; efekt finansowy jest zerowy lub ujemny, ale powstaje silny efekt konkurencyjny – poprawa *image* firmy, dyskontowana w okresach przyszłych
- wynagrodzenia dla zewnętrznych inspiratorów i realizatorów innowacji
- terminów wypłacania premii oraz innych warunków, które trzeba spełnić, aby premia mogła być wypłacona.

W przypadku premii związanej z kompleksową oceną pracownika uwzględnić należy:

- sposób tworzenia funduszu premiowego; premia nie powinna przekraczać progu 30% funduszu płac stałych, niezależnie od funduszu premiowego wspierania innowacji dla zespołów innowacyjnych funkcjonujących ponad lub poza strukturami organizacyjnymi przedsiębiorstwa
- podział funduszu na komórki organizacyjne, wyceniający wkład komórki w wyniki firmy [Sekuła, 2000]
- wysokość premii indywidualnej, wyceniający wkład jednostki w skali punktowej, przy czym w różnych okresach można nadawać różne wagi ocenom różnych aktywności pracownika, wskazując w ten sposób kierunki i działania priorytetowe.

Coraz częściej stosowanym instrumentem płacowym w dobrych firmach są tzw. opcje na akcje [Lipiec, 2001]. Atrakcyjność tej formy wynagrodzenia wynika stąd, że uzależnia wynagrodzenia od notowań kursu firmy. Opcje na akcje powinny stanowić ok. 15% kapitału firmy, a zamiana na akcje może odbywać się po upływie 5 lat, tak aby pracownicy dokładali starań do długofalowego rozwoju swojej firmy. Innymi zachętami materialnymi w przedsiębiorstwie innowacyjnym są składki na fundusz emerytalny opłacane przez pracodawcę oraz fundusz pomocowy, z którego można uzyskać nisko oprocentowaną pożyczkę. Zasady dostępu do każdego z tych funduszy muszą być precyzyjnie opisane, podobnie jak struktura organizacyjna oraz inne systemy i procedury w przedsiębiorstwie innowacyjnym. System motywacyjny może i powinien być modyfikowany. Zmiany muszą być jednak dogłębnie przemyślane, a ich cele upowszechnione i zaakceptowane przez pracowników. Ewentualne modyfikacje systemu nie mogą być zbyt częste, bowiem innowacje i zmiany w każdym obszarze wymagają stabilizacji. Podstawową przesłanką działania w zarządzaniu zasobami ludzkimi powinno być zwiększanie potencjału innowacyjnego (dojrzałości innowacyjnej) przedsiębiorstwa umożliwiającego realizację dojrzałych strategii marketingowych.

## Literatura

- Drucker P.F. (1995), *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa.
- Greer C.R. (1995), *Strategy and Human Resources. A General Managerial Perspective*, Prentice Hall, New Jersey.
- Grzybowski M. (2001), *3M – marketing do trzeciej potęgi*, „Manager”, nr 1, s. 15.
- Haskett J.L., Jones T.O., Lovemann G.W., Sasser W.E., Jr., Schlesinger L.A. (1994), *Putting the Service – Profit Chain to Work*, „Harvard Business Review”, March – April.
- Jarmolowicz W. (2001), *Systemy wynagradzania w motywowaniu menedżerów*, Materiały VII Kongresu Ekonomistów Polskich, Sesja IV *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, Zeszyt 10, Warszawa, s. 9.
- Jaworowska-Oblój Z., Oblój K., (1997), *Budowa efektywnej konfiguracji społecznej firmy*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 9.
- Kasperkiewicz W. (1990), *Zachowania innowacyjne przedsiębiorstw w początkowej fazie urynkowienia gospodarki*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 12, s. 16.
- Kohn A. (1993), *Why Incentive Plans Cannot Work*, „Harvard Business Review” IX-X, streszczenie opr. M. Wojnar (1994), „Przegląd Organizacji”, nr 7, s. 34-36.
- Kolverid L., Oblój K. (1994), *Entrepreneurship in Emerging vs. Mature Economies: An Exploratory Survey*, „International Small Business Journal”, VII-VIII.
- Kopertyńska W. (1996), *Od oceny do wyceny. Projektowanie systemu ocen pracowników*, „Personel”, nr 1, s. 22, 23.
- Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Kuczyński P. (1996), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach zmiany*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Lipiec J. (2001), *Dolina Krzemowa – raj dla młodych i wybitnych*, „Manager”, nr 1, s. 23.

- Oblój K. (1996), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Ouchi W. (1982), *Theory Z*, Avon, New York.
- Pascale R. (1985), *The paradox of corporate culture: reconciling ourselves to socialization*, „California Management Review”, No. 2.
- Penc J. (1997), *Strategie rozwoju innowacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9.
- Penc J. (1995), *Strategie zarządzania, strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Peters T. (1991), *Get Innovative or Get Dead*, „California Management Review”, No. 33.
- Sajkiewicz A. (2001), *Pracownicy jako wartość firmy*, Materiały VII Kongresu Ekonomistów Polskich, Sesja IV, *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, Zeszyt 14, Warszawa.
- J. Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Schwan K., Seipel K.G. (1995), *Marketing kadrowy*, PWE, Warszawa.
- Sekuła Z. (2000), *Tendencje i zasady tworzenia uniwersalnych systemów premiowania*, „Przegląd Organizacji”, nr 10, s. 31.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.G., Jr. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Strebek P. (1996), *Why Do Employees Resist Change*, „Harvard Business Review”, V-VI.
- Szczepański J. (1988), *O indywidualności*, Instytut Wydawniczy Zw. Zaw., Warszawa.
- Wawrzyniak B. (1990), *Strategie przebudowy polskich przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10, s. 8.