

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW DO DZIAŁAŃ O CHARAKTERZE PROINNOWACYJNYM W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Piotr GRUDOWSKI, Jarosław SZREDER, Piotr WALENTYNOWICZ

Streszczenie: W niniejszym artykule przedstawiono wyniki wstępnych badań empirycznych na temat motywowania pracowników pomorskich przedsiębiorstw do zachowań proinnowacyjnych. Wyniki te zostały poprzedzone rozważaniami o charakterze teoretycznym, mającymi w założeniu stanowić model do prawidłowej ich interpretacji. Zarówno zalecenia zaproponowane przez autorów w pierwszej części artykułu, jak i wyniki przeprowadzonych badań, mogą stanowić dobrą podstawę do usprawniania analizowanego problemu w praktyce.

Słowa kluczowe: pracownicy, motywowanie, zachowania proinnowacyjne, pomorskie przedsiębiorstwa.

1. Wprowadzenie

Problematyka motywowania pracowników jest jednym z ważniejszych zagadnień w teorii i praktyce zarządzania. „*Motywowanie, to stwarzanie warunków i stosownie bodźców tak, aby podwładni zachowywali się zgodnie z wolą przełożonego (celami organizacji), zachowując przy tym poczucie samodzielnych decyzji*” [1, s. 193]. Właściwe postawy pracowników i ich zaangażowanie w proces pracy, ma bardzo duży wpływ na wyniki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo.

Pracowników w organizacji można motywować do:

- 1) zachowań zgodnych z regulaminem,
- 2) pozostania w organizacji w długim okresie,
- 3) zachowań proefektywnościowych,
- 4) zachowań projakościowych,
- 5) zachowań proinnowacyjnych¹.

W związku z faktem, iż w ostatnim okresie problematyka motywowania pracowników do zachowań proinnowacyjnych nabiera coraz większego znaczenia [2], w ramach niniejszego artykułu autorzy postawili sobie za cel przyjrzeć się bliżej temu problemowi w Polskich warunkach. W pierwszej części artykułu przedstawiono wyniki studium literaturowego i płynące z niego wnioski, w drugiej - wyniki wstępnych badań empirycznych. Pomimo, iż badania przeprowadzono w sposób pilotażowy, ich wyniki są ważne z perspektywy rozwoju teorii i praktyki nauk o zarządzaniu.

W artykule wykorzystano metody badawcze takie jak: analiza i synteza źródeł

¹ Za zachowania o charakterze proinnowacyjnym przyjmuje się wszelkie zaangażowanie pracowników w działania prorozwojowe na swoim stanowisku pracy i szerzej w firmie, niezależnie od tego czy są to działania indywidualne, czy zespołowe (np. zgłaszanie propozycji usprawnień/innowacji przełożonym, wprowadzanie usprawnień/innowacji na swoim stanowisku pracy, udział w zespołowych pracach o charakterze innowacyjnym itp.).

literaturowych, sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety oraz wnioski logiczne.

2. Motywowanie pracowników do zachowań proinnowacyjnych – propozycja założeń systemu

Do działań zgodnych z celami organizacji, pracowników można motywować za pomocą czterech podstawowych sposobów [por. 3]:

- 1) tworząc odpowiednie warunki organizacyjne (środowisko pracy lub tzw. czynniki higieny),
- 2) poprzez różnego rodzaju bodźce,
- 3) poprzez automotywację,
- 4) poprzez perswazję.

Budując system motywowania pracowników do zachowań proinnowacyjnych należy wykorzystać szeroki wachlarz możliwości spośród form przedstawionych powyżej. Dodatkowo można je stosować w sposób kreujący sytuacje zachęcające (nagrody) lub przymusowe (kary) [por. 4]. Choć większość psychologów uważa, iż w dzisiejszych czasach motywowanie za pomocą kar jest mało korzystne, trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w którym stosowane byłyby jedynie środki o charakterze zachęcającym. Tak samo w przypadku motywowania pracowników do zachowań proinnowacyjnych. Niektóre przypadki z praktyki przekonują, że czasami wywieranie presji na pracowników przynosi pozytywne efekty. Np. w koncernie Toyota tworzy się tak dużo innowacji i usprawnień o charakterze Kaizen dlatego, iż tego typu zachowania są standardowym obowiązkiem każdego pracownika [por. 5]. W przypadku uzyskiwania w tym obszarze wyników poniżej normy, pracownik jest oceniany jako niezaangażowany w pracę. A w tej kulturze (narodowej i organizacyjnej) nikt nie chce być negatywnie oceniany [por. 6]. W polskich warunkach także istnieje możliwość przyjęcia się takiej formy motywowania, jednak pod warunkiem zastosowania do tego dodatkowych, pozytywnie rozumianych instrumentów. W ten sposób np. skutecznie funkcjonuje system motywowania do zachowań proinnowacyjnych w firmie Elektrolux [por. 7].

Analizując hipotetyczne efekty różnego rodzaju sposobów motywowania do zachowań proinnowacyjnych w Polsce, oprócz doświadczeń własnych, jako podstawę rozważań autorzy przyjęli naukowe teorie motywacji i motywowania [4; 8; 9]. Do wykorzystania w tym procesie najbardziej przydatne wydają się być wnioski płynące z teorii F. Herzberga, V. Vrooma, A. Bandury i F. Skinnera. W zaproponowanej koncepcji autorzy uwzględnili przede wszystkim wnioski i wytyczne wynikające z tych teorii [por. 10].

System motywowania pracowników do działań o charakterze proinnowacyjnym powinien składać się z wzajemnie dopasowanych następujących elementów:

1. Wynagrodzenie podstawowe w wysokości zapewniającej pracownikom psychologiczny komfort pracy. Niekoniecznie chodzi tutaj o płacę netto wyższą niż średnia w branży, chociaż taka strategia w analizowanym przypadku jest wskazana, ale na pewno strategia outsidera płacowego nie sprzyja wykreowaniu właściwych postaw i zaangażowania pracowników w rozwój firmy [por. 12; 13; 14].
2. W sytuacji strategii wynagrodzeń podstawowych „przeciętnych” lub „poniżej przeciętnych” w branży, warto zachęcić pracowników do zachowań proinnowacyjnych bądź pro jakościowych za pomocą dodatkowych środków pieniężnych takich jak premie lub nagrody pieniężne [por. 15, s. 67]. Ważne

jednak, aby te nagrody były wartościowe dla pracownika [16, s. 134], oparte na jasnych zasadach wynikających z regulaminu premiowania, a nie uznaniowych [17, s. 217 i nast.] oraz, aby pracownik znał te zasady. Wielu autorów podkreśla, że taka strategia jest skuteczniejsza niż zapewnienie jedynie wynagrodzenia zasadniczego na wysokim poziomie [3; 4; 18].

3. Według autorów artykułu dodatki materialne do pensji (telefon, laptop, ubezpieczenie zdrowotne czy emerytalne), bądź innego rodzaju korzyści (karty fitness, rozrywkowe czy żywieniowe), nie stanowią instrumentów istotnie wspierających zachowania proinnowacyjne pracowników. Stanowią one jedynie bodziec do pozostawania w firmie w dłuższym okresie lub wykonywania zadań o charakterze podstawowym na przyzwoitym poziomie.
4. Natomiast nagrody materialne stanowią korzystny czynnik kształtowania zachowań proinnowacyjnych pracowników - przede wszystkim wtedy, gdy nie są one o charakterze egalitarnym, tylko elitarnym i są powiązane z konkursami lub dodatkowymi wyróżnieniami przez naczelną kadre kierowniczą. Nagrody te mogą być powiązane z poziomem innowacyjności w danym okresie (np. rocznym) - tak jak np. w firmie Matsushita (aktualnie Panasonic) lub jakością wprowadzonych rozwiązań - tak, jak np. w firmie Hitachi [19, s. 51], najczęściej jednak powinny być powiązane z wynikami o charakterze ilościowo - wartościowym [por. 20, s. 111-121]. W sytuacji braku powiązania tego systemu z bodźcami o charakterze pozapłacowym, niskiej wartości nagród materialnych i konieczności zapłaty od nich przez pracownika dodatkowego podatku (jak w warunkach polskich), bodźce te jednak będą miały niższą wartość motywującą w stosunku do nagród o charakterze pieniężnym.
5. Aby podwładni mogli angażować się w działania o charakterze proinnowacyjnym w firmie, należy stworzyć im ku temu dobre warunki organizacyjne. Po pierwsze, w sposób regulaminowy należy nadać podwładnym odpowiednie uprawnienia decyzyjne, a po drugie kierownik musi chcieć wsłuchiwać się w sugestie i wdrażać propozycje podwładnych. Dlatego ważną rolę w tym procesie pełnić będą właściwe style kierowania (przyjazne, partycypacyjne, sprawiedliwe, ale wymagające – tzw. integratywne, przywódcze) [por. 21, s. 51].
6. Zapewnienie zastępstwa lub zwolnienie pracownika z bieżących obowiązków w czasie, gdy bierze on udział w procesach racjonalizatorskich, jest jednym z podstawowych warunków skutecznego motywowania pracowników do angażowania się w te działania. Za udział w tych pracach poza podstawowymi godzinami zatrudnienia pracownikowi należy się dodatkowe wynagrodzenie (nie wspominając już o prawie wynikającym z Kodeksu pracy). Niestety, polska praktyka gospodarcza często pozostawia w tym aspekcie wiele do życzenia.
7. Dobry fundament do kształtowania za pomocą perswazji lub np. motywujących regulaminów odpowiednich postaw i zachowań proinnowacyjnych pracowników stanowią atrakcyjne fizyczne warunki pracy (np. kształtowane w ramach systemu „5S”). Jednak nie wywołają one właściwego nastawienia motywacyjnego bez dodatkowych bodźców.
8. Podobną rolę będą pełniły dobre warunki psychiczne pracy (przyjazny klimat, dobra atmosfera pracy), których to kształtowanie należy przede wszystkim do obowiązków kierownika danej komórki, czy naczelnej kadry kierowniczej (właściwa kultura organizacyjna) [por. 22]. Pozytywny przykład własny

- kierownika, czy motywujący przykład innych członków grupy roboczej, mają w tym procesie zasadnicze znaczenie (np. styl zarządzania „genbutsu gemba”).
9. Pochwały czy podziękowania przełożonego są ważnym elementem kształtowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Jednak w polskich warunkach, bez dodatkowego wzmocnienia tego elementu systemu o wartościowe nagrody materialne bądź finansowe, ich skuteczność będzie niewielka.
 10. Bardzo ważne dla angażowania się pracowników w przedmiotowy proces jest niezwłoczne ich informowanie o losach zgłoszonych przez nich usprawnień (tzw. motywacyjne sprzężenie zwrotne). Nie tylko w przypadku zatwierdzenia wniosku do wdrożenia i przyznania pracownikowi nagrody z tego tytułu, ale również, a nawet przede wszystkim w sytuacji odwrotnej [por. 20, s. 127-130]. Potwierdza to oficjalne deklaracje firmy, że system propagowanych zachowań i pracownicy są dla firmy ważne oraz wyjaśnia przyczyny odrzucenia wniosku (ważne, aby były obiektywne). W wyniku tego, motywacja pracownika do tego typu zachowań w przyszłości nie obniża się.
 11. Analizowany system może być wzmocniony poprzez oficjalny ranking pracowników osiągających najlepsze efekty w zaangażowaniu w zachowania proinnowacyjne w firmie.
 12. Nagroda w postaci dnia wolnego za ponadprzeciętne wyniki w ramach analizowanych zachowań, szczególnie za zaangażowanie w rozwój firmy po godzinach pracy (np. udział w wielogodzinnych, wyczerpujących zespołowych projektach Kaizen), może być dobrym bodźcem motywującym do tego typu działań. Szczególnie, że dla firmy nagroda ta nie będzie stanowiła wysokiego kosztu.
 13. Jak już wspomniano, proponowanie innowacji przez pracowników wymuszone regulaminem może być dobrą formą motywowania do tych działań również i w polskich warunkach, jednak pod warunkiem powiązania tego elementu systemu z dodatkowymi nagrodami. Aby ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia zachowań o charakterze pozornym, warto jednak w takim przypadku uzależnić atrakcyjność nagród nie od liczby, ale od jakości proponowanych rozwiązań.
 14. Włączanie pracowników w sposób obligatoryjny w prace zespołów d/s usprawniania organizacji (np. raz na pół roku, raz na rok) – tzw. zespołowych projektów Lean czy Kaizen, jest dobrą formą angażowania pracowników do tego typu działań, szczególnie, jeśli jest to powiązane z innymi elementami systemu (np. pkt 6 i 12 proponowanych rozwiązań). Aspekt ten wprowadza wiele pożądanych efektów sprzyjających rozwojowi organizacji i jej kultury organizacyjnej (szerzej na ten temat w: [23]).
 15. Aby pracownicy mogli w prawidłowy sposób wywiązać się z dodatkowych, stawianych przed nimi zadań, należy ich do tego przygotować, proponując odpowiednie szkolenia. Oprócz wiedzy o charakterze metodologicznym, warto na tych szkoleniach ich uświadomić, dlaczego ich efektywne zaangażowanie w przedmiotowe działania we współczesnym przedsiębiorstwie jest tak ważne.
 16. Ocena zaangażowania pracowników w rozwój organizacji w ramach systemu ocen okresowych jest również dobrym sposobem motywowania ich do tego typu zachowań - zwłaszcza w długim okresie. Ważne jest jednak, aby ponadprzeciętne wyniki pracownika w tym obszarze zostały nagrodzone nie tylko „dobrym słowem”, a wnioski i zalecenia wynikające z tego systemu, były wdrażane.

17. Warto stwarzać warunki i wspierać pracowników w inicjatywach „kół jakości”, np. poprzez dodatkowe nagrody za ich efekty lub wynagrodzenie za udział w nich poza godzinami pracy (tak jak np. w Komatsu).
18. Warto wspomnieć o motywowaniu pracowników w postaci wyznaczania celów do osiągnięcia oraz rozliczania ich z poziomu osiągnięcia tych celów [por. 17, s. 56-57 i nast.].
19. Jeżeli warunki funkcjonowania systemu motywowania pracowników do zachowań proinnowacyjnych nie będą opracowane w sposób systemowy i spisane w formie regulaminu, z którym każdy zainteresowany powinien być zapoznany, to skuteczność funkcjonowania tego systemu nie będzie wysoka. Analogicznie, jeżeli elementy tego systemu nie będą racjonalne [por. 14].
20. Zgodnie z celami wprowadzania systemów motywowania pracowników do zachowań proinnowacyjnych, założenia tych systemów powinny być tworzone wspólnie z zainteresowanymi osobami. Istnieje wysokie prawdopodobieństwo, iż w wyniku systemu opracowywanego w ten sposób, rozwiązania w nim zawarte będą bardziej racjonalne (użyteczne), a pracownicy chętniej włączą się w jego funkcjonowanie. Bardzo ważne jest również to, aby procedury, czy formularze stosowane w ramach tego systemu były przyjazne użytkownikom (proste, czytelne i sprawne). W przeciwnym wypadku stanowić to może istotny czynnik obniżający skuteczność funkcjonowania tego systemu [por. 19].

W niniejszej części artykułu przedstawiono pogląd na postrzeganie i stosowanie elementów systemu motywowania pracowników do zachowań proinnowacyjnych w firmie. Funkcjonowanie tego systemu powinno być od strony organizacyjnej i szkoleniowej wspierane przez komórkę do spraw rozwoju organizacji. W jaki jednak sposób kształtuje się stan faktyczny tego typu systemów w praktyce przedsiębiorstw w Polsce? W dalszej części opracowania przedstawiono wyniki wstępnych badań empirycznych na ten temat.

3. Motywowanie pracowników do zachowań proinnowacyjnych – wyniki badań empirycznych

Celem badania było wstępne rozpoznanie problemu w praktyce. Badanie zostało przeprowadzone w grudniu 2013 roku na próbie 100 respondentów wyłonionych w sposób przypadkowy (wygodny) spośród pracujących studentów studiów niestacjonarnych i stacjonarnych Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Wyższej Szkoły Bankowej w Gdyni oraz Wyższej Hanzeatyckiej Szkoły Zarządzania w Słupsku. Tak szeroki zakres uczelni, których studenci wzięli udział w badaniu, miał na celu w jak największym stopniu zróżnicować liczbę i zakres przedsiębiorstw, które w ten sposób trafiły do próby. Rozkład przedsiębiorstw, których pracownicy wypełniali ankiety został przedstawiony w tabeli 1.

W grupie przedsiębiorstw usługowych, które motywują swoich pracowników do zachowań proinnowacyjnych, znalazło się 16 firm o charakterze usług finansowych, 11 handlowych i 20 firm świadczących inne usługi.

Ponieważ próba nie była zbyt liczna oraz została dobrana w sposób wygodny, nie można mówić o wysokim stopniu reprezentatywności wyników tak przeprowadzonego badania. Ponieważ jednak głównym celem badania było wstępne rozpoznanie analizowanego zjawiska, taki dobór próby można w pełni zaakceptować. Jako cele szczegółowe badania autorzy przyjęli: wstępną ocenę poprawności modelu

Tab. 1. Charakterystyka rozkładu próby badanych respondentów

Rodzaj firmy/ zachowania przedsiębiorców	Motywiają produkcyjne	Motywiają usługowe	Nie motywują produkcyjne	Nie motywują usługowe	Razem
małe polskie	4	11	2	2	19
małe zagr.	2	0	1	0	3
średnie polskie	4	7	6	8	25
średnie zagr.	3	4	0	1	8
duże polskie	5	9	0	4	18
duże zagr.	7	16	0	4	27
Razem	25	47	9	19	100

Źródło: Opracowanie własne.

zapropionowanego w pierwszej części artykułu oraz wstępne zweryfikowanie przyjętych hipotez w odpowiedzi na sformułowane problemy badawcze. W odniesieniu do pierwszego z pytań badawczych - jak często w pomorskich przedsiębiorstwach motywuje się pracowników do zachowań proinnowacyjnych? - autorzy przyjęli hipotezę, iż w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego do tego typu zachowań pracowników motywuje się rzadko. Poszukując odpowiedzi na drugi problem badawczy - czy pracowników motywuje się do zachowań proinnowacyjnych częściej w przedsiębiorstwach z kapitałem polskim czy zagranicznym? - hipoteza brzmi: pracowników do zachowań proinnowacyjnych motywuje się częściej w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym. W odniesieniu do trzeciego problemu badawczego - czy pracowników do zachowań proinnowacyjnych motywuje się częściej w małych czy dużych przedsiębiorstwach? - hipoteza badawcza brzmi: pracowników do zachowań proinnowacyjnych w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego motywuje się częściej w dużych i średnich niż w małych przedsiębiorstwach. W ramach czwartego problemu badawczego - czy częściej do zachowań proinnowacyjnych motywuje się pracowników w przedsiębiorstwach produkcyjnych czy usługowych? - autorzy sformułowali następującą hipotezę: pracowników w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego częściej do zachowań proinnowacyjnych motywuje się w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W odpowiedzi na ostatni problem badawczy, w zakresie efektów uzyskiwanych w obszarze badanego zjawiska, hipoteza brzmi: pracowników do zachowań proinnowacyjnych skuteczniej motywuje się:

- w przedsiębiorstwach dużych niż średnich i małych,
- w przedsiębiorstwach zagranicznych niż polskich,
- w organizacjach produkcyjnych niż usługowych.

W celu odpowiedzi na podane wyżej pytania badawcze i weryfikacji hipotez autorzy poddali analizie zebrane informacje, której wyniki zostały przedstawione w tabeli 2 i 3.

Tab. 2. Rodzaj instrumentów motywacyjnych do zachowań proinnowacyjnych stosowanych w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych

Firma/ rodzaj moty- watora	Mała polska	Mała zagr.	Śred- nia polska	Śred- nia zagr.	Duża polska	Duża zagr.	Razem prod.	Razem prod. (%)	Ra- zem uslug.	Razem uslug. (%)
1)	2	0	0	3	3	2	10	40%	5	10,64%
2)	2	1	0	2	2	6	13	52%	28	59,57%
3)	0	0	1	1	1	4	7	28%	8	17,02%
4)	0	0	0	1	1	6	8	32%	19	40,43%
5)	0	0	0	1	1	2	4	16%	9	19,15%
6)	2	1	1	1	3	2	10	40%	19	40,43%
7)	2	1	3	3	3	6	18	72%	17	36,17%
8)	2	2	2	2	3	1	12	48%	29	61,70%
9)	2	1	2	2	4	3	14	56%	32	68,09%
10)	0	0	3	1	3	2	9	36%	24	51,06%
11)	2	1	3	1	4	5	16	64%	27	57,45%
12)	3	1	2	1	5	6	18	72%	20	42,55%
13)	0	0	0	0	0	5	5	20%	10	21,28%
14)	1	0	0	0	0	0	1	4%	5	10,64%
15)	0	0	0	0	1	2	3	12%	0	0,00%
16)	0	0	0	0	1	2	3	12%	8	17,02%
17)	2	1	1	2	1	4	11	44%	13	27,66%
18)	0	0	0	0	1	4	5	20%	14	29,79%
Słabe efekty	3	0	2	1	1	2	9	36%	18	38,30%
Średnie efekty	1	2	2	1	3	5	14	56%	20	42,55%
Wysokie efekty	0	0	0	1	1	0	2	8%	9	19,15%

Legenda:

- 1) atrakcyjne wynagrodzenie podstawowe,
- 2) premie pieniężne za zachowania proinnowacyjne,
- 3) dodatki materialne do pensji,
- 4) nagrody pieniężne za zachowania proinnowacyjne,
- 5) nagrody materialne za zachowania proinnowacyjne,
- 6) umożliwienie podwładnym angażowanie się w rozwój firmy poprzez nadanie im odpowiednich uprawnień decyzyjnych,
- 7) dobre warunki fizyczne pracy,
- 8) dobre warunki psychiczne pracy (przyjazny klimat, dobra atmosfera pracy),
- 9) pochwały, podziękowania przełożonego,
- 10) przyjazny, życzliwy dla pracowników styl kierowania przełożonego,
- 11) motywowanie słowne w formie zachęcania pracowników do zachowań proinnowacyjnych, tłumaczenia ważności takiego zachowania,

- 12) informowanie pracowników o dalszych losach zgłoszonych przez nich usprawnień,
- 13) oficjalny ranking pracowników osiągających najlepsze efekty w zaangażowaniu w zachowania proinnowacyjne w firmie,
- 14) dzień wolny za zaangażowanie w rozwój firmy, szczególnie poza czasem pracy,
- 15) proponowanie odpowiedniej ilości innowacji przez pracowników wymuszone regulaminem,
- 16) obowiązkowy udział w zespołowych projektach usprawniania organizacji,
- 17) oficjalne szkolenia przygotowujące pracowników do zachowań proinnowacyjnych,
- 18) ocena zaangażowania w rozwój organizacji w ramach systemu ocen okresowych.

Zródło: Opracowanie własne.

Tab. 3. Rodzaj instrumentów motywacyjnych do zachowań proinnowacyjnych stosowanych w badanych przedsiębiorstwach usługowych

Firma/ rodzaj motywatora	Mała polska	Mała zagr.	Śred- nia polska	Śred- nia zagr.	Duża polska	Duża zagr.	Razem usług.	Razem usług. (%)	Ra- zem prod.	Razem prod. (%)
1)	0	0	1	1	1	2	5	10,64%	10	40%
2)	7	0	4	2	5	10	28	59,57%	13	52%
3)	1	0	1	0	2	4	8	17,02%	7	28%
4)	4	0	1	2	4	8	19	40,43%	8	32%
5)	1	0	0	2	2	4	9	19,15%	4	16%
6)	6	0	1	2	3	7	19	40,43%	10	40%
7)	5	0	1	3	1	7	17	36,17%	18	72%
8)	9	0	3	2	6	9	29	61,70%	12	48%
9)	7	0	3	3	6	13	32	68,09%	14	56%
10)	6	0	3	1	4	10	24	51,06%	9	36%
11)	4	0	4	3	3	13	27	57,45%	16	64%
12)	2	0	0	2	3	13	20	42,55%	18	72%
13)	2	0	1	1	2	4	10	21,28%	5	20%
14)	2	0	0	0	0	3	5	10,64%	1	4%
15)	0	0	0	0	0	0	0	0,00%	3	12%
16)	2	0	0	0	2	4	8	17,02%	3	12%
17)	2	0	1	2	2	6	13	27,66%	11	44%
18)	0	0	0	1	2	11	14	29,79%	5	20%
Slabe efekty	4	0	6	2	3	3	18	38,30%	9	36%
Średnie efekty	7	0	1	2	5	5	20	42,55%	14	56%
Wysokie efekty	0	0	0	0	1	8	9	19,15%	2	8%

Legenda: jak w tabeli 2.

Zródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych analiz wynika, iż w badanych przedsiębiorstwach często motywuje się pracowników do zachowań proinnowacyjnych. Twierdzi tak 72% badanych respondentów. I te właśnie wyniki zaskoczyły autorów, bowiem początkowo sceptycznie podchodzili oni do analizowanego w praktyce problemu. Jednak jak wykazały badania, dobre wyniki w tym obszarze w badanych przedsiębiorstwach uzyskuje się dużo rzadziej.

W odpowiedzi na drugie pytanie badawcze okazało się, że wśród badanych przedsiębiorstw tylko 6 na 38 (około 15%) spośród firm o własności zagranicznej w żaden sposób nie motywuje pracowników do zachowań proinnowacyjnych, natomiast w przypadku firm polskich - już w 22 na 62 przedsiębiorstwa (tj. około 35%) nie motywuje się pracowników do zachowań proinnowacyjnych. Zatem hipoteza 2 została potwierdzona.

Odpowiedź na trzecie spośród sformułowanych pytań badawczych brzmi: w małych przedsiębiorstwach pracowników do zachowań kreatywnych motywuje się w przypadku 17 z 22 badanych przedsiębiorstw (tj. około 77%), w średnich - w przypadku 18 na 33 spośród badanych przedsiębiorstw (tj. około 55%), natomiast w dużych - w przypadku 37 na 45 spośród badanych przedsiębiorstw (około 82%). Jakkolwiek trzecia hipoteza badawcza wstępnie została potwierdzona - w dużych przedsiębiorstwach częściej niż w małych motywuje się pracowników do zachowań proinnowacyjnych, jednak według wyników badań w niewiele większym stopniu - co było wynikiem zaskakującym, to w przypadku drugiej części hipotezy nr 3 przypuszczenie to zostało odrzucone. Mianowicie, w małych przedsiębiorstwach województwa pomorskiego w dużo większym stopniu niż w średnich motywuje się pracowników do zachowań proinnowacyjnych. Wyjaśnienie tych zaskakujących wątpliwości wymagałoby jednak przeprowadzenia dalszych badań.

W odniesieniu do czwartego z analizowanych problemów badawczych uzyskano odpowiedź, iż w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych i przedsiębiorstw usługowych odsetek firm motywujących pracowników do analizowanych zachowań jest podobny - około 64% z badanych przedsiębiorstw produkcyjnych i około 61% firm w grupie przedsiębiorstw usługowych motywuje swoich pracowników do zachowań kreatywnych. Tym samym hipoteza czwarta nie została w sposób jednoznaczny potwierdzona.

Natomiast odpowiedzi na pytania w zakresie problematyki objętej piątą hipotezą badawczą były następujące:

- w przedsiębiorstwach dużych dużo skuteczniej motywuje się pracowników do zachowań proinnowacyjnych niż w firmach średnich i małych - 28 przypadków średniej i dużej efektywności badanych systemów w stosunku do 9 przypadków rozwiązań o niskiej efektywności (analogicznie w przedsiębiorstwach średniej wielkości 6 do 11 i w małych przedsiębiorstwach 7 do 8). Nadmienić należy, iż w grupie małych i średnich przedsiębiorstw w ogóle nie odnotowano odpowiedzi na temat funkcjonowania badanych systemów na wysokim poziomie ich skuteczności,
- w przedsiębiorstwach zagranicznych, według opinii respondentów, pracowników do zachowań proinnowacyjnych motywuje się skuteczniej niż w przedsiębiorstwach polskich (odpowiednio skutecznie i bardzo skutecznie w 24 na 32 spośród badanych przedsiębiorstw o własności zagranicznej i w 21 na 40 spośród badanych firm o własności polskiej),
- w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych relacja liczby systemów motywowania do zachowań kreatywnych o wysokiej i średniej skuteczności do liczby systemów o niskiej skuteczności kształtowała się 16 do 9 (tj. 60%), natomiast w usługowych 29 do 18 (tj. około 62%). Tym samym nie da się jednoznacznie rozstrzygnąć ostatniej części piątej hipotezy. Jednak z uwagi na to,

iz w opinii respondentów w przedsiębiorstwach usługowych występował znacznie większy odsetek funkcjonowania analizowanych systemów na wysokim poziomie skuteczności - 9/47 niż w produkcyjnych - 2/25), z pewnym prawdopodobieństwem można przyjąć, iż ta część hipotezy piątej została odrzucona.

Jak już wcześniej wspomniano, bardziej dokładne wyjaśnienie wątpliwości rysujących się pod wpływem wyników niniejszych badań wymaga dalszych, pogłębionych badań.

Nadmienić należy, iż metodą badania przypadków krytycznych została potwierdzona zasadność zaprezentowanego w części literaturowej modelu. W przedsiębiorstwach, których pracownicy udzielili odpowiedzi na temat konstrukcji systemów motywowania do zachowań proinnowacyjnych w sposób zbliżony do zaprezentowanego modelu, odpowiedzi na temat skuteczności funkcjonowania analizowanych systemów były bardzo pozytywne (np. w firmach Flextronic International Poland Sp z o.o., Polpharma SA, Lacroix Electronics Sp. z o.o., Tomson Reuters Polska, Orange Polska SA). Natomiast w przedsiębiorstwach, w których wachlarz stosowanych instrumentów był szczególnie ubogi, bądź stosowano w sposób wybiórczy jedynie instrumenty pozafinansowe, skuteczność funkcjonowania badanych systemów była niesatysfakcjonująca.

4. Zakończenie

W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano ciekawe informacje na temat różnorodnych aspektów motywowania pracowników do zachowań proinnowacyjnych w przedsiębiorstwach województwa pomorskiego. Ponieważ próba badawcza dobrana była w sposób niereprezentatywny, nie należy ich uogólniać na szerszą populację niż badane przedsiębiorstwa. Jednak w rezultacie przeprowadzonych badań uzyskano, poza zaprezentowanymi powyżej wynikami, dodatkową ciekawą i ważną dla praktyki gospodarczej informację. Pomimo stosowania w badanych przedsiębiorstwach systemów motywowania do zachowań proinnowacyjnych na szeroką skalę, tylko w nielicznych z nich uzyskuje się w tym obszarze wysoką skuteczność (częściej w przedsiębiorstwach usługowych niż produkcyjnych). Identyfikacja tej luki stwarza zatem dodatkową motywację do kontynuowania badań w sposób jakościowy oraz uświadamia praktykom, że w odniesieniu do analizowanego zjawiska w większości przypadków są dopiero na początku drogi.

Literatura:

1. Zieleniewski J.: Organizacja zespołów ludzkich. PWN, Warszawa 1976.
2. Grudowski P.: Różne aspekty działalności innowacyjnej w sektorze MSP [w]: TQM Stymulatorem Innowacyjności. Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2008.
3. Czerska M.: Motywowanie (w:) Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., Zarządzanie Organizacjami. Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2001.
4. Robbins S.P., DeCenzo D.A.: Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
5. Liker J., Hoseus M.: Kultura Toyoty. Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009.
6. Gulka S., Nowak I., Kuśnierz J., Ziomek M.: Koncepcja zespołu EMS kluczem do ciągłego doskonalenia procesów w fabrykach Elektrolux. [w:] Koch T. (red.) Materiały konferencyjne XII Międzynarodowej Konferencji Lean Management, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2012.
7. Tomiański R.: Tatami kontra krzesła. O Japończykach i Japonii. Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza SA, Warszawa 2010.

8. Gick A., Tarczyńska M.: Motywowanie pracowników. PWE, Warszawa 1999.
9. Karaś R.: Teorie motywacji w zarządzaniu. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
10. Walentynowicz P., Nieznajomość zasad motywacji szkodzi. Praktyczne wnioski wynikające z podstawowych teorii motywacji. Studia Społeczno - Ekonomiczne Wyższej Hanzeatyckiej Szkoły Zarządzania w Słupsku, nr 3/2004.
11. Woźniak J.: Współczesne systemy motywacyjne. Teoria i praktyka. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.
12. Sajkiewicz B., Woźniakowski A.: Proinnowacyjne wynagradzanie - badania IPiSS. http://www.ipiss.com.pl/wpcontent/uploads/downloads/2012/11/b_sajkiewicz_a_wozniakowski_zzl_2-2009.pdf, dostęp 20.12.2013.
13. Jakubik M., Kagan R., Hanusyk K., Koch T.: Motywowanie pracowników w środowisku Lean. <http://lean.org.pl/motywowanie-pracownikow-w-srodowisku-lean/>, dostęp: 15.12.2013.
14. Bombiak E.: Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych. [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, seria: Administracja i Zarządzanie, nr 86, 2010.
15. Ubertowski A.: Psychologia biznesu. Wyd. FA-art., Katowice 2011.
16. Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J.: Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów. Wyd. Helion, Gliwice 2009.
17. Borkowska S. (red.): Strategie wynagrodzeń. Dom wydawniczy ABC, Kraków 2001.
18. Imai M.: Kaizen – tajemnica sukcesu Japonii. Wyd. ZETOM, Warszawa 1997.
19. Maciak J., Rybińska-Gawinowska M., Sekieta M.: Analiza i ocena funkcjonowania kaizen w przedsiębiorstwach produkcyjnych. [w:] Wróbel G. (red.), Flow Management. Zarządzanie przepływem w procesach biznesowych. Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2010.
20. Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D.: Wspieranie postaw proinnowacyjnych poprzez wzmacnianie kreatywności jednostki. PARP, seria: Innowacje, Warszawa 2010.
21. Walentynowicz P., Szreder J.: Motywowanie pracowników - czy tylko pieniądze? cz. I i II. Kalendarz Gospodarczy - Biuletyn elektroniczny Słupskiej Izby Przemysłowo Handlowej, nr 11/2006, <http://www.siph.slupsk.pl/doc/11.pdf>.
22. Walentynowicz P., Szreder J.: Metoda realizacji projektów Kaizen. [w:] Wróbel G. (red.), Flow Management, Zarządzanie przepływem w procesach biznesowych, Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2010.

Prof. nadzw. PG dr hab. inż. Piotr Grudowski
 Zakład Zarządzania Jakością
 Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki
 Gdańskiej
 ul. Narutowicza 11/12; 80-233 Gdańsk
 e-mail: pgr@zie.pg.gda.pl

Dr Piotr Walentynowicz
 Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem
 Instytut Organizacji i Zarządzania
 Wydział Zarządzania Uniwersytetu
 Gdańskiego
 ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot
 e-mail: p.walentynowicz@wzr.ug.edu.pl

Dr Jarosław Szreder
 Katedra Zarządzania, Wyższa Hanzeatycka Szkoła
 Zarządzania w Słupsku
 ul. Kozińskiego 6-7, 76-200 Słupsk
 e-mail: jszreder@apion.pl