

Barbara Sajkiewicz, Andrzej Woźniakowski

Proinnowacyjne wynagradzanie – badania IPiSS

Celem artykułu jest przedstawienie rozwiązań w obszarze wynagradzania, ukierunkowanych na pobudzenie innowacyjności pracowników. Podstawą do rozważań na ten temat są praktyki stosowane przez 83 spółki giełdowe, które były objęte badaniem IPiSS¹, przy czym szczególną uwagę poświęcono spółkom o strategii zdecydowanie nakierowanej na uzyskiwanie wysokiej innowacyjności (30% całej próby badawczej). Zostały one pokazane na tle przeciętnych wyników w próbie oraz skonfrontowane z praktykami stosowanymi przez firmy o różnym poziomie innowacyjności (niezależnie od przyjętej strategii biznesowej). W końcowej części artykułu przedstawiono sugestie rozwiązań, które mogą nadać systemom wynagradzania charakter proinnowacyjny.

Wprowadzenie

W dobie nacisków na zwiększenie innowacyjności firm identyfikuje się bardzo wiele czynników, które tę innowacyjność mogą pobudzać. Powszechnie podkreśla się wagę czynników materialnych, m.in. konieczność zwiększania środków finansowych przeznaczanych na działalność innowacyjną, zacieśniania współpracy praktyki z nauką i jednostkami badawczo-rozwojowymi. Tylko sporadycznie docenia się rolę pracowników, jako „lokomotywu” innowacyjności firm. Badanie Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi IPiSS ma na celu wykazanie związków między stosowanymi praktykami HRM a innowacyjnością organizacji.

W artykule przedstawiono wyniki tego badania w części dotyczącej proinnowacyjnego charakteru systemów wynagradzania. Zaprezentowano poszczególne praktyki

1 Badanie omówiono w artykule S. Borkowskiej w tym samym numerze „Zarządzania Zasobami Ludzkimi”.

w zakresie wynagradzania (i szerzej – motywowania), a także wiązki tych praktyk, ujęte w indeksy syntetyczne: „wynagradzanie innowatorów”, „wynagradzanie za efekty” i „motywowanie niematerialne” w relacji z innowacyjnością firm. W analizie statystycznej przyjęto, że indeks dla danej wiązki jest nieważoną sumą punktów przyznanych poszczególnym praktykom. Z kolei, dla przejrzystości prezentacji wyników, wartości uzyskanych indeksów podzielono na kwartyle.

W opracowywaniu uzyskanego materiału zastosowano analizę wielostopniową – na kilku szczeblach ogólności. Po pierwsze – analizę regresji, która umożliwiła identyfikację i ustalenie najsilniejszych zależności, po drugie – analizę zależności między syntetycznymi indeksami praktyk zrz i po trzecie – analizę zależności między szczegółowymi rozwiązaniami i działaniami.

Szczególna uwaga poświęcana firmom o strategii zdecydowanie nakierowanej na uzyskanie wysokiej innowacyjności (30% z badanych 83 spółek giełdowych) jest uzasadniona wynikami przeprowadzonych badań. Są to firmy, które najczęściej reprezentują wysoki poziom zarządzania zasobami ludzkimi. Stosują instrumenty HRM szczególnie dobrane pod kątem wyzwania i pobudzania innowacyjności pracowników. Aż 80% takich spółek zadeklarowało promowanie kreatywności i innowacyjności jako głównych wartości firmy. Jest to wynik znacznie przewyższający średnią w próbie (61%)².

Stosując inny podział, nie bazujący na typach strategii, lecz na poziomach innowacyjności firm³, stwierdzono, że ta grupa firm w większości jeszcze nie reprezentuje najwyższego, 4. poziomu innowacyjności, a 1/3 z nich uznano za mało lub przeciętnie innowacyjne (patrz: wykres 1).

Poziom wynagrodzeń

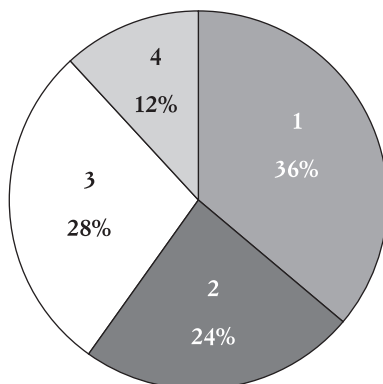
Badania IPiSS wskazują na duże znaczenie wysokich płac dla wyzwania zaangażowania pracowników w proces innowacji. Jest to prawdopodobnie spotęgowane ogólnie niskim poziomem dochodów w kraju, możliwością konfrontacji z sytuacją u pracodawców poza naszymi granicami, a szczególnie w Unii Europejskiej, i stosunkowo dużą łatwością migracji.

Ankietowane firmy o strategii nakierowanej na uzyskanie wysokiej innowacyjności mają zwykle wysoki poziom wynagrodzeń całkowitych (*total remuneration*). Ich płace są konkurencyjne na tle branży, do której przynależą. Ponadto mają premie dużo wyższe niż

2 Takie wartości deklarowało 45% firm o najwyższym poziomie innowacyjności.

3 Badane spółki podzielono na kwartyle odpowiadające 4 poziomom innowacyjności (1 – poziom jest najniższy, 4 – najwyższy).

Wykres 1. Poziom innowacyjności firm o strategii proinnowacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników IPiSS

przeciętnie w badanej próbie. Premie większe niż 50% płacy zasadniczej otrzymują pracownicy 16% spółek z tej grupy, przy 7% dla całej próby. Analogiczna analiza badanych firm z punktu widzenia ich poziomu innowacyjności wykazuje bardzo ścisły związek wysokości wynagrodzeń z innowacyjnością. Firmy, które zakwalifikowano do najwyższego (4 kwantyla) poziomu innowacyjności, w 65% miały płace wyższe od średniej branżowej, przy przeciętnym wskazaniu dla całej próby 45,9%. Natomiast premie były tam dużo niższe niż w firmach o strategiach proinnowacyjnych (w próbie jest 10% takich spółek z premią powyżej 50%), chociaż nieco wyższe niż przeciętnie w badaniu.

Wynagradzanie za efekty

Aby określić związki praktyk z zL z innowacyjnością firm, posłużono się indeksami utworzonymi dla tych praktyk. Poszczególne indeksy zawierają informacje o stopniu i zakresie wykorzystywania wielu działań w danej dziedzinie. W przypadku wynagradzania za efekty w badaniu IPiSS brano pod uwagę m.in. ocenę skuteczności tej praktyki, odsetek pracowników objęty wynagradzaniem za efekty, na ile efekty pracy decydują o wynagrodzeniu pracownika, na ile są one uwzględniane w systemie ocen pracowniczych, czy firma stosuje także premie niezależne od efektów pracy. Analiza regresji wykazuje na istotną zależność dynamiki innowacyjności od wynagradzania za efekty. Wzrost indeksu wynagradzania za efekty⁴ o jedno odchylenie standardowe zwiększa dynamikę innowacyjności o 0,09 jednostki (przy średnim wskaźniku dynamiki wynoszącym 1,3). Jednakże

4 Dane według jednego z modeli ekonometrycznych zastosowanych przez dr Iwonę Laskowską z Uniwersytetu Łódzkiego, która jest zarazem członkiem zespołu badawczego IPiSS.

wykazano także istotny wpływ innych filarów HRM (szkoleń i rozwoju, rekrutacji i zaangażowania), a co więcej, stwierdzono istotną rolę spójności wszystkich praktyk HRM i wykazano, że brak tej spójności obniża dynamikę innowacyjności.

Rozwiązania w obszarze wynagradzania za efekty w spółkach o strategii proinnowacyjnej były w dużym stopniu spójne ze strategią firmy (36% takich firm wykazuje pełną spójność ze strategią, przy przeciętnym wskazaniu dla próby na poziomie 18%). Zupełnie przeciwnie jest w spółkach o wysokiej innowacyjności. Pełen stopień spójności jest obserwowany tylko w 10% takich firm, a więc prawie dwukrotnie rzadziej niż przeciętnie.

Analiza regresji określająca związki z poziomem innowacyjności wskazywała na istotność wynagradzania za efekty i zaangażowania (*involvement*) pracowników. Obliczono, że wzrost indeksu wynagradzania za efekty o jedno odchylenie standardowe daje wzrost poziomu innowacyjności o 3 jednostki (przy przeciętnym wskaźniku innowacyjności wynoszącym 33,8). Natomiast zwiększenie indeksu zaangażowania o jedno odchylenie standardowe może skutkować wzrostem poziomu innowacyjności o 3,9 jednostki. Wpływ zaangażowania (*involvement*) okazał się więc silniejszy. Pokazując szersze zależności, mamy na celu podkreślenie wagi wynagradzania za efekty, ale jednocześnie zwrócenie uwagi na konieczność stosowania kompleksowych rozwiązań dla uzyskania w pełni satysfakcjonujących rezultatów. Z punktu widzenia systemów płac istotne jest zwrócenie uwagi nie tylko na rozwiązania bezpośrednio składające do innowacyjności, ale także budujące zaangażowanie pracowników, bo właśnie ono tę innowacyjność mocno wspiera.

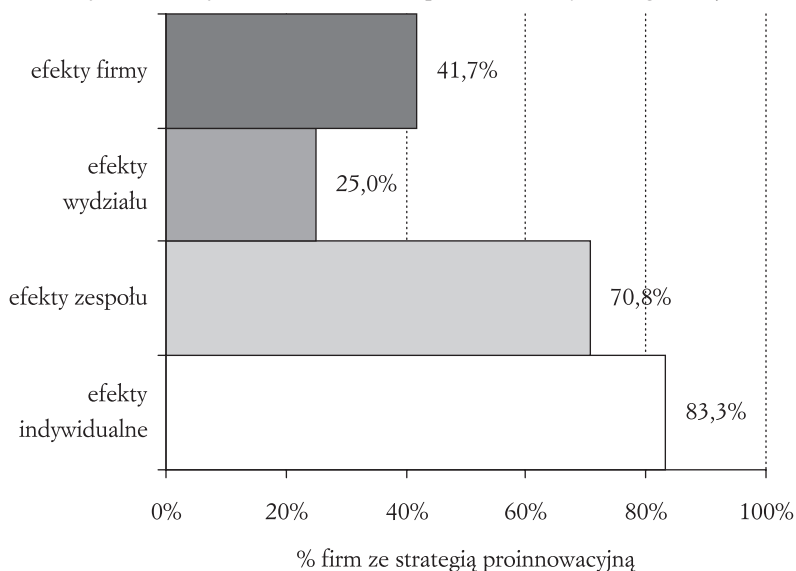
W badanych firmach o strategii proinnowacyjnej różnice w wynagrodzeniach całkowitych są zdecydowanie częściej niż przeciętnie (48%) uzasadnione różnicami w efektach pracy (średnia w całej próbie to 36%). Firmy najbardziej innowacyjne są w tym zbliżone do wartości przeciętnej (40%). Jednakże jeśli chodzi o nagrody niezależne od efektów pracy, to nie były one raczej stosowane w badanych firmach wysoce innowacyjnych (w 65% firm), a w proinnowacyjnych stosowano je znacznie częściej.

Firmy o strategii proinnowacyjnej stosowały wynagradzanie za efekty o różnych poziomach zaawansowania, ale około 50% z nich uzyskało indeksy wysokie lub najwyższe. Jednakże bardzo wysoki poziom (4 kwartyl) wynagradzania za efekty ma miejsce tylko w spółkach aspirujących do wysokiej innowacyjności, które tymczasem są oceniane jako mało (lub przeciętnie) innowacyjne. Wnioskujemy, że te firmy mają przekonanie o dużej wadze wynagradzania za efekty dla osiągnięcia celu, jakim jest wysoka innowacyjność, i tak uzasadniamy szczególnie silne działania w kierunku rozwijania wynagradzania za efekty wśród firm, które tej innowacyjności jeszcze nie osiągnęły.

Relatywnie słaba jest korelacja indeksu wynagradzania za efekty z poziomami innowacyjności spółek, ale najwyższy poziom innowacyjności częściej łączył się z wyższym stopniem zaawansowania wynagradzania za efekty.

Dość obszerna ankieta pozwoliła ustalić priorytety firm aspirujących do uzyskania wysokiej innowacyjności w zakresie premiowania za efekty pracy. Stwierdzono szczególnie częste uzależnienie premii od efektów indywidualnych (takie kryterium stosowało ponad 83% firm), a także, w ponad 70% spółek, od efektów pracy zespołu (patrz: wykres 2).

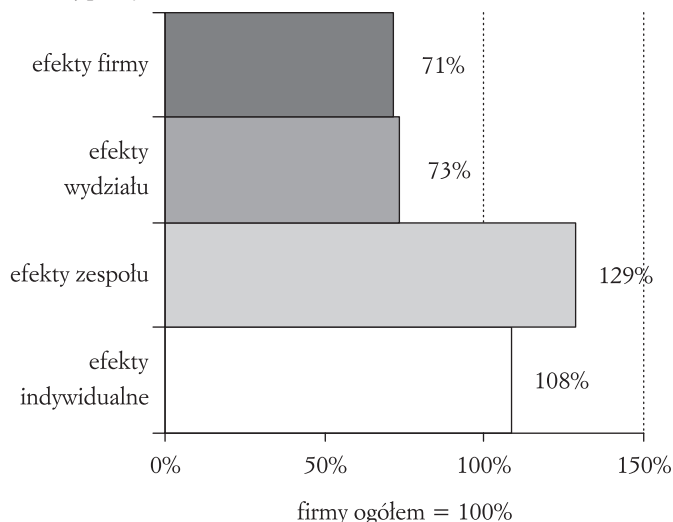
Wykres 2. Częstotliwość stosowania premii za efekty według rodzajów efektów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników IPiSS

Są to częstotliwości wyższe niż przeciętne w badanej grupie (patrz: wykres 3), a szczególnie widoczne jest większe docenianie pracy zespołowej. W firmach o strategii proinnowacyjnej premie zależne od efektów zespołowych stosuje się częściej (aż o 30%). Bardzo rzadko premiują one pracowników w powiązaniu z efektami wydziału, a także firmy. Te dwa instrumenty są wykorzystywane dużo rzadziej niż przeciętnie. Natomiast spółki o najwyższym poziomie innowacyjności mają premie najczęściej (w 80% firm) związane z wynikami firmy, na drugim miejscu znajdują się efekty indywidualne (70%), a dopiero na trzecim, ale z wysokim procentem – efekty zespołu (60% spółek).

Wykres 3. Częstotliwość stosowania premii za efekty według rodzajów efektów na tle całej próby



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników IPiSS

Z różnych badań wynika⁵, że zespołowe formy pracy sprzyjają innowacjom dzięki temu, że w efekcie ich zastosowania w pracy zespołu składają się na łączny rezultat jego członków, a nie tylko pomysłodawców. Dzięki temu eliminują opór względem innowacji, ale kreują postawy proinnowacyjne. Efekt ten można wzmocnić, stosując zespołowe formy wynagradzania. W badaniu IPiSS stwierdzono duży zakres stosowania wynagrodzeń zespołowych w spółkach ze strategią proinnowacyjną (w 54% takich firm), co było znacznie częstsze niż przeciętnie w próbie (47%). Jeszcze częściej stosowano wynagrodzenia zespołowe w firmach najbardziej innowacyjnych (65%).

Ocena efektów pracy wśród ankietowanych przedsiębiorstw była wydatnie wspierana przez system okresowych ocen pracowniczych, w znacznym stopniu spójny ze strategią firmy. Ta spójność występowała często w firmach ze strategią proinnowacyjną (44% firm przy 30% przeciętnie). W firmach wysoce innowacyjnych spójność deklarowano w 35% przypadków.

Podsumowując część poświęconą wynagradzaniu za efekty, warto rozważyć istotę samych efektów pracy w działalności innowatorskiej. Działania łączą się z pewnym ryzykiem niepowodzenia. Wśród specjalistów od zagadnień innowacji panuje przekonanie, że firmy otwarte na to ryzyko mają większe szanse na sukces. Takie podejście wyzwala

⁵ Np. badania zespołu INES Politechniki Warszawskiej, [www.wortal.malbork.pl/stary_wortal/prace/484.doc] z 7.12.2008 r.

w pracownikach chęć do podejmowania prób opracowywania i zgłaszania wniosków racjonalizatorskich bez narażania się na krytykę i ryzyko stania się nieefektywnym. Dobrze jest mieć świadomość, że wśród badanych firm rozumienie efektów pracy mogło być różne. Na różne sposoby te efekty można oceniać. Efektem może być wdrożenie innowacji, ale też należyce starannie przeprowadzane próby doprowadzenia do tego wdrożenia. Istotne jest, czy firma nastawia się na rozliczanie z efektów pracy i wynagradzanie za nie, oraz jak ustawia cele pracownikom.

Wynagradzanie innowatorów

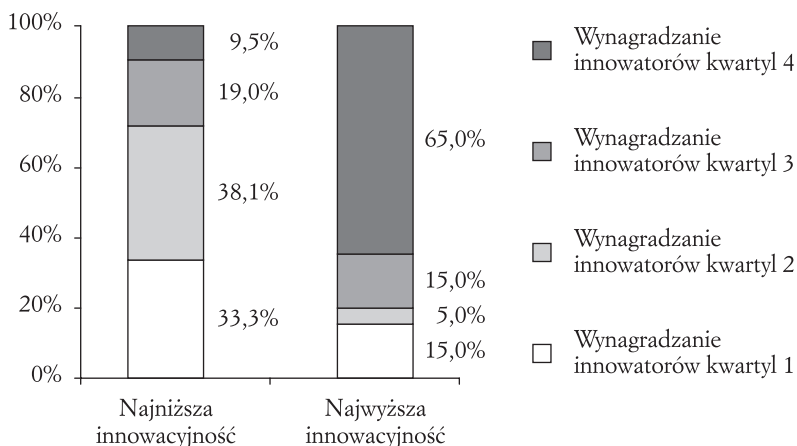
Mówiąc o innowatorach w naszym badaniu, mamy na myśli pracowników aktywnie uczestniczących w procesach innowacyjnych firmy, we wszystkich jego fazach. Podstawowym pytaniem jest: czy firma umożliwi wszystkim pracownikom takie uczestnictwo? Czy wszyscy mogą zgłaszać pomysły nie tylko związane z dużymi wdrożeniami, ale także z propozycjami drobnych usprawnień? Otóż w większości badanych firm przewidziano takie procedury, ale są one szczególnie popularne w firmach ze strategią proinnowacyjną (w ponad 83% spółek).

Syntetyczny indeks „wynagradzanie innowatorów” ujmuje wiele aspektów tego zagadnienia, np. poziom wynagrodzenia, rodzaj nagród przewidywanych za propozycje usprawnień, udział w korzyściach firmy z tytułu wdrożenia innowacji. *De facto* chodzi o szczególne nakierowane formy oddziaływania finansowego, chociaż znalazły się tu także pewne elementy instrumentów pozafinansowych. Analiza rozkładu wartości tego indeksu nasuwa najbardziej ogólne dwa wnioski:

- firmy o najniższym ogólnym poziomie zarządzania zasobami ludzkimi w większości stosują najniższy poziom wynagradzania innowatorów;
- wyższe wynagradzanie innowatorów jest ściśle skorelowane z wysokim poziomem innowacyjności firmy (wykres 4).

Wysokie wynagradzanie innowatorów (na poziomie 4 kwartyla) stosują głównie (w prawie 62%) firmy o najwyższym poziomie innowacyjności. Zdarza się to stosunkowo rzadko w firmach o strategii proinnowacyjnej (20% firm) i jest to procent poniżej przeciętnego poziomu (4 kwartyl, zgodnie z zasadami podziału na kwartyle ma ok. 25% firm). Te spółki ze strategią proinnowacyjną, które miały najwyższe indeksy wynagradzania innowatorów, były zarazem firmami o najwyższej innowacyjności. Aż 32% spółek proinnowacyjnych miało zaledwie najniższy poziom wynagradzania innowatorów, ale wynikało to z rozkładu poziomów innowacyjności w tej grupie. Jak zaznaczono na wstępie, w tej kategorii spółek jest duża grupa z niższymi poziomami innowacyjności, a dalej wskazano na bardzo silny związek poziomu innowacyjności z indeksem wynagradzania innowatorów.

Wykres 4. Wynagradzanie innowatorów a poziom innowacyjności firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników IPiSS

Widoczne są różnice między formami wynagradzania innowatorów w spółkach aspirujących do uzyskania wysokiej innowacyjności i spółkach już zakwalifikowanych do grupy najbardziej innowacyjnych. Preferencje różnych rodzajów firm w sposób syntetyczny przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Nagrody dla innowatorów – częstotliwość stosowania w %

Rodzaj nagrody	Firmy ze strategią nakierowaną na uzyskanie wysokiej innowacyjności	Wyniki przeciętne dla próby	Najwyższy (4) poziom innowacyjności	Najniższy (1) poziom innowacyjności
Nagroda wręczona przez szefa	54,2	43,4	55,0	33,3
Premia	37,5	60,2	75,0	52,4
Nagroda wręczona na spotkaniu z udziałem władz spółki	29,2	20,5	5,0	23,8
List gratulacyjny	25,0	19,3	5,0	23,8
Udział w korzyściach firmy	16,7	12,0	10,0	9,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników IPiSS

Firmy wysoce innowacyjne preferują „twarde” nagrody finansowe, chociaż cenią także ich wymiar niematerialny, jak w przypadku wręczenia nagrody przez przełożonego. Te środki stosuje się u nich znacznie częściej niż przeciętnie. Firmy z proinnowacyjną stra-

tegią łączą finanse z aspektem psychologicznym i najczęściej (znacznie częściej niż przeciętnie) stosują nagrody wręczane przez szefa. Premie są dla nich następnym istotnym instrumentem motywowania innowatorów, ale znacznie rzadziej stosowanym niż pokazuje średnia w próbie. Natomiast częściej niż przeciętnie wykorzystują inne nagrody. Zwraca uwagę stosunkowo częsta partycypacja pracowników w korzyściach firmy, która jest, co prawda, nie bardzo powszechna w tej grupie, ale jednak spotykana dużo częściej niż w innych pokazanych w tabeli kategoriach przedsiębiorstw.

Motywowanie niematerialne

Motywowanie niematerialne jest doskonałym uzupełnieniem motywowania wyrażanego w sposób materialny. Forma ta pozwala zaspokoić potrzeby wyższego rzędu, dodatkowo docenić pracownika. Co istotne, często nie ponosząc żadnych kosztów, pracodawca zyskuje zaangażowanego pracownika, który przynosi wymierne korzyści.

Badanie IPISS pozwoliło ustalić, że wśród 83 spółek giełdowych jest dość duży odsetek stosujących motywowanie niematerialne na marginalnym poziomie. Spółki ze strategią proinnowacyjną wypadają tu zdecydowanie lepiej, bo 24% ma indeks motywowania na poziomie 4 kwartyła, a kolejne 36% na poziomie 3 kwartyła (daje to 60% dla najwyższych wskazań indeksu).

Charakterystyczny jest prawie brak tej formy w firmach o najwyższej innowacyjności (70% ma najniższy poziom, a dwa najniższe razem – 90%), a jeśli już zanotowano w tej grupie najwyższy indeks motywowania niematerialnego, to dotyczyło to wysoce innowacyjnych firm stosujących strategię proinnowacyjną. Z kolei firmy zakwalifikowane do najmniej innowacyjnych cechuje wysoki stopień zmotywowania pozafinansowego. Jednak najbardziej rozwinięte jest ono w spółkach z 3. poziomem innowacyjności.

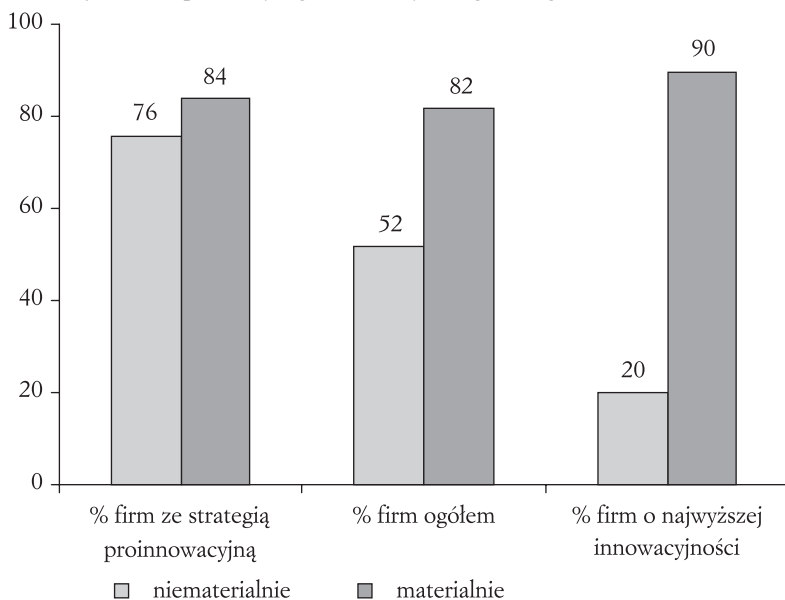
Jak twierdzi Gary Hamel, „ważne jest, aby wśród pracowników wszelkimi sposobami innowacyjność pobudzać i uszanować” [Hamel, Breen, 2007]. Duży zakres motywowania niematerialnego z pewnością pozostaje w zgodności z takim zaleceniem.

Dla skuteczności motywowania istotna jest także spójność stosowanych instrumentów pozafinansowych ze strategią firmy. Okazała się ona szczególnie duża w firmach ze strategią proinnowacyjną (44%, przy przeciętnym wskaźniku 37%). I znów zauważalna jest wielka różnica w stosunku do spółek wysoce innowacyjnych, które tę dużą spójność ze strategią mają tylko w 20% badanych jednostek. Tam zaś, gdzie jest najwyższe wynagradzanie innowatorów, ma miejsce bardzo niski poziom motywowania pozafinansowego. I odwrotnie, tam, gdzie jest niskie wynagradzanie innowatorów, mamy do czynienia z najwyższym motywowaniem pozafinansowym. Taka zależność jest naturalną konsekwencją związków między innowacyjnością a wynagradzaniem innowatorów. Zdarzają

się jednak przypadki, że najwyższe wynagradzanie innowatorów łączy się z najwyższym stopniem motywowania niematerialnego. Jest ich 19%.

Omawiane badanie ilustruje także sposób wynagradzania wysokiego zaangażowania w omawianych grupach firm. Dane pokazuje wykres 5. Otóż wysokie wykorzystywanie do tego celu instrumentów niematerialnych ma miejsce w firmach o strategii nakierowanej na uzyskanie wysokiej innowacyjności, a niskie – w firmach o najwyższej innowacyjności. Te pierwsze znacznie częściej niż przeciętnie posiadają programy budujące zaangażowanie, co jest rzadkością w firmach, które już osiągnęły najwyższą innowacyjność.

Wykres 5. Sposób wynagradzania wysokiego zaangażowania



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników IPiSS

Na tle powyższych informacji interesująca jest ocena stopnia zaangażowania pracowników dokonana przez pracodawcę. Otóż w 87,5% badanych firm proinnowacyjnych pracownicy zostali uznani za zaangażowanych, ale miało to miejsce już tylko w 25% firm najbardziej innowacyjnych (przeciętnie w 71%). Uzyskane informacje pozwalają wnioskować, że jest to skutek zróżnicowanego podejścia do motywowania, i sugerują dużą rolę niefinansowych instrumentów motywowania w budowaniu zaangażowania.

Przy wyborze proinnowacyjnych instrumentów motywowania warto mieć na uwadze etap procesu innowacji. Według Zespołu INES Politechniki Warszawskiej:

- w pierwszym etapie działalności innowacyjnej (prace naukowo-badawcze) decydujący wpływ mają wszelkie formy uznania, szacunku, wsparcia;

- w drugim etapie (prace rozwojowe) skuteczne mogą być bodźce pozamaterialne, takie jak: tworzenie możliwości zwiedzenia innych przedsiębiorstw zajmujących się podobną problematyką w kraju i za granicą, umożliwienie przekonsultowania własnych pomysłów ze specjalistami – naukowcami;
- dopiero w trzecim etapie (prace wdrożeniowe) decydującego znaczenia nabierają bodźce materialne.

O ile trudno zgodzić się z pomijaniem istotności motywowania materialnego w pierwszych etapach procesu innowacji, o tyle warto zwrócić uwagę na powyższe wnioski, które mogą być swoistą przestrogą przed zbyt pochopnym przypisywaniem motywowania materialnego lub niematerialnego jako charakterystycznych dla proinnowacyjnego sposobu wynagradzania, bez wyraźnego odniesienia się do aktualnego etapu procesów innowacyjnych toczących się w firmie.

Uwagi końcowe – kilka rekomendacji dotyczących proinnowacyjnego wynagradzania

Tabela 2 w sposób syntetyczny przedstawia podstawowe wyniki badań IPiSS w dziedzinie wynagradzania. Pozwalają one na sformułowanie pewnych rekomendacji dotyczących proinnowacyjnych systemów wynagradzania.

1. Wszelkie działania firmy w dziedzinie motywowania powinny mieć na celu budowanie zaangażowania (*involvement*) pracowników.
2. Kształtowanie poziomu wynagrodzeń całkowitych na stosunkowo wysokim poziomie, konkurencyjnym na tle regionalnego rynku pracy, umożliwi przyciągnięcie do firmy pracowników o odpowiednich kwalifikacjach zawodowych i predyspozycjach. Ma to duży wpływ na poziom zaangażowania.
3. Ważne jest, aby systemy motywacyjne uwzględniały zasadę „płacenia za osiągnięte efekty”. Wydaje się, że coraz częściej wprowadzanie innowacji w firmach nie wynika z pojawiania się pojedynczych, nie zaprogramowanych przypadków ujawniania się wysokiej kreatywności pracowników i tworzenia przez nich nowej wiedzy, którą daje się zastosować w firmie. Natomiast na ogół działania innowacyjne mają charakter zaprogramowany i zorganizowany (zwracał na to uwagę już Peter Drucker [1993, s. 133-134] – wynikają np. z decyzji o zakupie licencji na nowe technologie, opracowaniu nowego produktu, czy zaplanowanych zmianach w zarządzaniu procesami związanych z wdrożeniem informatycznych rozwiązań wspomagających zarządzanie typu ERP (*Enterprise Resource Planning*). Tym samym działania innowacyjne mogą być traktowane jako klasyczne przedsięwzięcia projektowe z określonym czasem trwania, zespołem, budżetem i zdefiniowanym wynikiem.

4. Wydaje się, że w przyszłości warto podjąć badania, w jakim stopniu innowacyjność może być wspierana poprzez proste systemy premiowe oparte na koncepcji zarządzania przez cele (MBO). Systemy takie są stosunkowo łatwe do opracowania, ale zbyt wąskie formułowanie celów zgodnie z MBO może zniechęcać pracowników do eksperymentowania i poświęcania czasu na pracę z nowymi metodami. W rezultacie w dłuższym okresie wyniki firmy w zakresie tworzenia i wdrażania rozwiązań innowacyjnych mogą się pogarszać. W innowacyjnych firmach konieczne jest akceptowanie zachowań związanych z eksperymentowaniem i poszukiwaniem nowych bardziej innowacyjnych rozwiązań, a takie działania z zasady zawierają ryzyko porażki i zmniejszają tradycyjnie pojmowaną efektywność wykorzystania czasu pracy.
5. Rekomendujemy szerokie stosowanie pracy zespołowej i premiowania związanego z efektami pracy zespołu, jako metod stwarzających możliwości rozwoju postaw proinnowacyjnych i współpracy wewnątrz zespołu w oderwaniu od typowego koncentrowania się na efektach indywidualnych, co może wytwarzać nadmierną rywalizację wewnątrz zespołów i problemy z dzieleniem się wiedzą wewnątrz zespołów.
6. Elastyczność staje się coraz ważniejszą cechą w zarządzaniu ludźmi. Warto także stosować tę zasadę przy budowaniu systemów wynagradzania.
7. Cech proinnowacyjności systemom motywowania nadaje wykorzystywanie w szerokim stopniu zróżnicowanych instrumentów niematerialnych, dostosowanych do oczekiwań beneficjentów, i łączenie ich z instrumentami materialnymi. Wszelkie działania nakierowane na duże lub małe innowacje w firmie powinny być dostrzeżone i docenione. Wymaga to odpowiedniego wyczulenia menedżerów, a z pewnością szczególnie dobrze zadziała, gdy menedżerowie będą uczestnikami szczególnych programów motywowania do innowacyjności.
8. Rekomenduje się systemowe podejście do zarządzania ludźmi i stosowanie spójnych ze sobą praktyk HRM, a w szczególności spójnych ze strategią firmy.

Literatura

- Drucker P. (1993), *Innovation and Entrepreneurship*, HarpersBusiness, New York.
Hamel G., Breen B. (2007), *The Future of Management*, HBS Press.
[www.wortal.malbork.pl/stary_wortal/prace/484.doc z dnia 7.12.2008].

Tabela 2. Podsumowanie najważniejszych wyników badania w kontekście proinnowacyjnego wynagrodzenia w spółkach aspirujących do uzyskania wysokiej innowacyjności na tle wyników przeciętnych w próbie oraz spółek o najwyższej innowacyjności

	Firmy ze strategią zdecydowanie nakierowaną na uzyskanie wysokiej innowacyjności	Wyniki przeciętne w badanej próbie	Firmy o najwyższym poziomie innowacyjności
Poziom wynagrodzeń	Wysoki	Niezbyt wysoki (46% firm ma wynagrodzenia wyższe od średniej w branży)	Bardzo wysoki
Premie	Wysokie	Niskie	Niezbyt wysokie, ale powyżej przeciętnej
Wynagrodzenie za efekty	Najczęściej indeks we na poziomie 2 kwartyła (36%) i 3 kwartyła (28%)	Wyniki przeciętne były podstawą do podziału na kwartyle	Słaba korelacja indeksu wynagrodzenia za efekty i poziomu innowacyjności, ale częściej wysokie poziomy wynagrodzenia za efekty, 35% firm ma najwyższy poziom we, 35% wysoki
	Wynagrodzenie za efekty na poziomie 4 kwartyła tylko w firmach o uzyskujących najniższe poziomy innowacyjności	–	–
	Różnice płac odzwierciedlają różnice w efektach pracy dużo częściej niż przeciętnie w badaniu (48%)	Place zależą od efektów w 36% spółek	Place zależą od efektów w 40% spółek (jak wskazanie średnie)
	Nagrody niezależne od efektów pracy nie są stosowane w 1/4 firm	Nagród niezależnych od efektów pracy nie stosuje się w 29% firm	Nagrody niezależne od efektów pracy raczej nie są stosowane
	Premie silnie uzależnione od efektów indywidualnych i zespołowych; mały związek z wynikami wydziałów i firmy	Premie silnie uzależnione od efektów indywidualnych	Premie silnie uzależnione od efektów firmy i indywidualnych, nieco rzadziej od zespołowych
Zespołowe formy wynagrodzenia	Stosowane częściej niż przeciętnie (w 54% firm tej grupy)	Stosowane w 47% firm	Stosowane bardzo często (w 65% firm)

	Firmy ze strategią zdecydowanie nakierowaną na uzyskanie wysokiej innowacyjności	Wyniki przeciętne w badanej próbie	Firmy o najwyższym poziomie innowacyjności
Wynagradzanie innowatorów (wi)	Rzadko stosowany najwyższy poziom wynagradzania innowatorów; najwyższe poziomy wi głównie w firmach najbardziej innowacyjnych	Wyniki przeciętne były podstawą do podziału na kwartyle	Wysokie wynagradzanie innowatorów ściśle skorelowane z wysokim poziomem innowacyjności
Motywowanie niematerialne	Najczęstsze nagrody innowatorów to nagroda wręczana przez szefa (54% firm), premia (37%)	Najczęstsze nagrody: premia (60%) i nagroda wręczana przez szefa (43%)	Największe znaczenie ma premia (3/4 firm) i nagroda wręczana przez przełożonego (55%)
Zaangażowanie pracowników	Bardzo rozwinięte, znacznie przewyższające poziom przeciętny Bardzo wysoki (ponadprzeciętny) odsetek zaangażowanych	Wyniki przeciętne były podstawą do podziału na kwartyle W 71% spółek oceniono pracowników jako zaangażowanych	Prawie brak Bardzo niski odsetek zaangażowanych

Źródło: opracowanie własne

Barbara Sajkiewicz – pracownik Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Wcześniej związana z Ernst & Young (starszy konsultant) i TP SA (główny specjalista wiodący ds. wartościowania pracy). Główne zainteresowania to systemy motywacyjne, a w szczególności wynagradzanie oparte na wartościowaniu pracy. Ostatnie ważniejsze publikacje: „HPWS: doświadczenia zagraniczne” [w:] Borkowska S. (red.), „Systemy wysoce efektywnej pracy”, IPiSS, Warszawa, 2007; „Perspektywa HPWS w pomiarze efektywności zarządzania zasobami ludzkimi” [w:] Borkowska, S. (red.), „Systemy wysoce efektywnej pracy”, IPiSS, Warszawa, 2007 (współautor Ł. Sienkiewicz); „Wartościowanie pracy w gospodarce opartej na wiedzy” [w:] Borkowska S. (red.), „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość”, IPiSS, Warszawa, 2006.

Andrzej Woźniakowski – doktor nauk ekonomicznych, jest adiunktem w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi IPiSS. Współpracuje ponadto z firmą doradcą Hay Group i wyklada w Akademii Leona Koźmińskiego. Jego zainteresowania naukowe związane są z dziedziną zarządzania zasobami ludzkimi, kierowania zmianami organizacyjnymi i rynkiem pracy. Jest autorem artykułów i publikacji na temat ZZL i rynku pracy. Uczestniczył w prowadzeniu wielu badań w dziedzinie rynku pracy i polityki kadrowej w polskich przedsiębiorstwach. Występował również jako wykładowca na seminariach poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi. Najważniejsze publikacje to: „Analiza rozwoju kompetencji zawodowych z punktu widzenia Zbilansowanej Karty Wyników” [w:] Dobija D. (red.) „Mierzenie i budowanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach”, IPiSS, Warszawa, 2003; *Work life balance i kultura organizacyjna zorientowana na wyniki* [w:] Borkowska S. (red.) *Work Life Balance i efektywność przedsiębiorstwa*, IPiSS, Warszawa, 2003; „Motywowanie pracowników i zarządzanie zmianami technologicznymi i organizacyjnymi” [w:] Borkowska S. (red.), „Motywować skutecznie”, IPiSS, Warszawa, 2004; „Koncepcja organizacji uczącej się a perspektywa polskich firm” [w:] Borkowska S. (red.) „Przyszłość pracy w XXI Century”, IPiSS, Warszawa, 2004; „Globalizacja-Różnorodność-Zarządzanie talentami” [w:] Borkowska S. (red.) „Zarządzanie Talentami”, IPiSS, Warszawa, 2005.