

Justyna Patalas-Maliszewska

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW WIEDZY W INNOWACYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Ten artykuł omawia model motywowania pracowników wiedzy w innowacyjnym przedsiębiorstwie. Autorzy mają na celu analizowanie procesów biznesowych realizowanych przez pracowników wiedzy. W szczególności są badane możliwe konsekwencje motywowania pracowników wiedzy w dziedzinie badań i rozwoju jako efektywność poziomu innowacji w przedsiębiorstwie. Jest także dyskusja na temat wyników badań teoretycznych i literaturowych. Podsumowanie pokazuje kierunki dalszej pracy.

MOTIVATING KNOWLEDGE WORKERS IN AN INNOVATIVE ENTERPRISE

Abstract

This article elaborates on the model of motivating knowledge workers in an innovative enterprise. The authors aim at analysing the business processes realized by knowledge workers. Specifically, likely consequences of motivating knowledge workers in the department research and development as on the effectiveness of level of the innovation in an enterprise are studied. This was followed by a discussion on the results of the literature and theoretical studies. The summary shows the directions of a further work.

Wstęp

Wprowadzanie nowych technologii, nowych produktów, zmian organizacyjnych czy marketingowych w przedsiębiorstwach powoduje również konieczność kształtowania nowych form wynagradzania i zarazem motywowania pracowników. System motywowania jest elementem szeroko rozumianego systemu zarządzania i powinien być powiązany ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa. Według Chandlera strategia jest procesem określania długoterminowych celów przedsiębiorstwa, odpowiadających generalnym kierunkom działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania przyjętych celów [Stabryła, 2000]. W aspekcie budowania przedsiębiorstwa innowacyjnego można przyjąć, iż w przedsiębiorstwie powinno wypracować się plan strategiczny jego dalszego rozwoju uwzględniający również zbudowanie strategii personalnej względem pracowników wiedzy. Pracownicy wiedzy są kluczowym zasobem przedsiębiorstwa w aspekcie podnoszenia jego poziomu innowacyjności. Praca takich pracowników (ang. knowledge worker) oparta jest o ich wiedzę ogólną i specjalistyczną, unikalne umiejętności, kompetencje, cechy osobowościowe, doświadczenie, formalne i nie-

formalne relacje. W innowacyjnym przedsiębiorstwie niezwykle istotna jest rola twórcza pracowników, a zatem kreowanie i rozwijanie nowej wiedzy. Transakcja pracodawcy z pracownikiem wiedzy staje się transakcją wymienną [Morawski, 2005] – a zwłaszcza w przedsiębiorstwach innowacyjnych. W artykule dokonuje się próby znalezienia odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób motywować pracowników wiedzy do pracy, aby uzyskać ich pełne zaangażowanie i jednocześnie aby przedsiębiorstwo mogło utrzymać/podwyższyć swój poziom innowacyjności?

W artykule, w rozdziale drugim, dokonano charakterystyki przedsiębiorstw innowacyjnych i ich pracowników wiedzy oraz zwięźle zaprezentowano strategie personalne realizowane w tych przedsiębiorstwach. Następnie przedstawiono warunki i zasady skutecznego motywowania oraz scharakteryzowano czynniki motywowania pracowników. W rozdziale czwartym zaproponowano model motywowania pracowników wiedzy w przedsiębiorstwach innowacyjnych w oparciu o autorskie wskaźniki oceny efektów z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstwa innowacyjnego. W podsumowaniu pokazano kierunki dalszych prac.

Pracownicy wiedzy w przedsiębiorstwie innowacyjnym

Pracownicy wiedzy są świadomi swojej wartości na rynku pracy, skupieni na rozwoju własnych kompetencji. Aby zachować równowagę w relacji pracodawca-pracownik wiedzy w kontekście otrzymywanych korzyści proces doskonalenia i rozwoju umiejętności pracowników wiedzy powinien być zorientowany nie tylko na podnoszenie kwalifikacji pracowników ale również na poprawę wyników całej firmy. W przedsiębiorstwach innowacyjnych istotne znaczenie mają wszelkie procesy badań i rozwoju, które zmierzają do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań do techniki, technologii i organizacji [Barczak i Walas-Trębacz, 2007]. W literaturze przedmiotu znajduje się, że nie jest możliwe przypisanie poszczególnym pracownikom strumieni przyszłych wpływów organizacji, ponieważ powstają one w rezultacie współdziałania ludzkiej pracy z aktywami rzeczowymi i nierzecowymi [Król i Ludwicyński, 2007]. Autorka zgadza się z prezentowanym stanowiskiem, jednakże z drugiej strony, w przypadku przedsiębiorstwa innowacyjnego to właśnie unikalne kompetencje pracownika wiedzy mogą wpłynąć na poziom innowacyjności całej firmy. Pracownik wiedzy, który użytkuje swoją wiedzę i przekształca ją w celu podnoszenia poziomu innowacyjności firmy oczekuje możliwości ciągłego uczenia się. A pracując w innowacyjnej firmie i tworząc nowe rozwiązania/produkty/procesy i jednocześnie pracując w zespole specjalistów ma taką możliwość.

Firmę innowacyjną cechuje m. in. odpowiednia wiedza, pozwalająca na podejmowanie właściwych decyzji. Za rezultat tworzenia wiedzy, obok innowacji, uważa się wzrost kwalifikacji pracowników. Innowacja jest wiedzą, na którą istnieje popyt [Patalas-Maliszewska

i Kłos, 2013]. Stanowi wynalazek, który został wprowadzony na rynek i przez to reprezentuje wiedzę, która zyskała uznanie rynku. Większość innowacji powstaje jako efekt przetworzenia istniejącej wiedzy w nowy produkt lub proces.

Przyjęto, iż w przedsiębiorstwach innowacyjnych ma zastosowanie strategia personalna motywowania, rozwijania i zatrzymywania, w oparciu o podział strategii personalnych sformułowany przez Anthony'ego i in. (1996), obok strategii personalnej zatrudnienia i separacji. Realizowanie takiej strategii personalnej ma na celu oferowanie szkoleń, wyróżnień, wynagrodzeń i socjalizowania dla pracowników w kontekście osiągania celów organizacji. Czynniki motywowania – określane również bodźcami – często rozumie się jako instrumenty zewnętrznego oddziaływania na motywy postępowania ludzi, podczas gdy sam motyw stanowi czynnik psychiczny (intelektualny i emocjonalny), działający wewnątrz organizmu. Motywujący w pewnym zakresie może więc wpływać na motywację wewnętrzną, np. poprzez wzbogacanie treści pracy tych pracowników, którzy pragną wykonywać rzeczy bardziej ambitne. Są to oddziaływania pośrednie i mają zazwyczaj charakter niematerialny [Sekuła, 2008]. Skuteczność zdefiniowanych bodźców zależy w dużym stopniu od trafności doboru mierników efektów. O poziomie innowacyjności przedsiębiorstwa świadczą wartości m.in. następujących mierników, które są wynikiem pracy pracowników wiedzy:

- Wydatki na działalność badawczo-rozwojową
- Poziom wydatków na wsparcie innowacji
- Liczba osób zatrudnionych pracujących na rzecz działalności badawczo-rozwojowej
- Liczba umów o współpracy z jednostką badawczo-rozwojową zewnętrzną
- Publikacje naukowe
- Liczba nowych produktów (poniżej 2 lat)
- Liczba patentów
- Liczba projektów oczekujących na opatentowanie
- Koszt usług konsultacyjnych
- Liczba godzin usług konsultacyjnych
- Zmodernizowane technologie produkcji
- Nowe technologie produkcji
- Zmodernizowane produkty/usługi
- Liczba wzorów użytkowych
- Wydatki na prace badawczo –rozwojowe zrealizowane we własnym zakresie
- Wydatki na zakupy nowych rozwiązań
- Wydatki na współpracę z ekspertami zewnętrznymi
- Wydatki na marketing i promocje nowych produktów

Przedsiębiorstwo jest innowacyjne, kiedy wyróżnia się zdolnością do poszukiwania i komercyjnego wykorzystywania swojej wiedzy, a zwłaszcza wiedzy swoich pracowników. Podejmuje się zatem próbę zamodelowania systemu motywowania pracowników wiedzy

w celu stworzenia warunków dla rozwoju ich kompetencji i jednocześnie przedsiębiorstwa innowacyjnego.

Czynniki motywowania pracowników

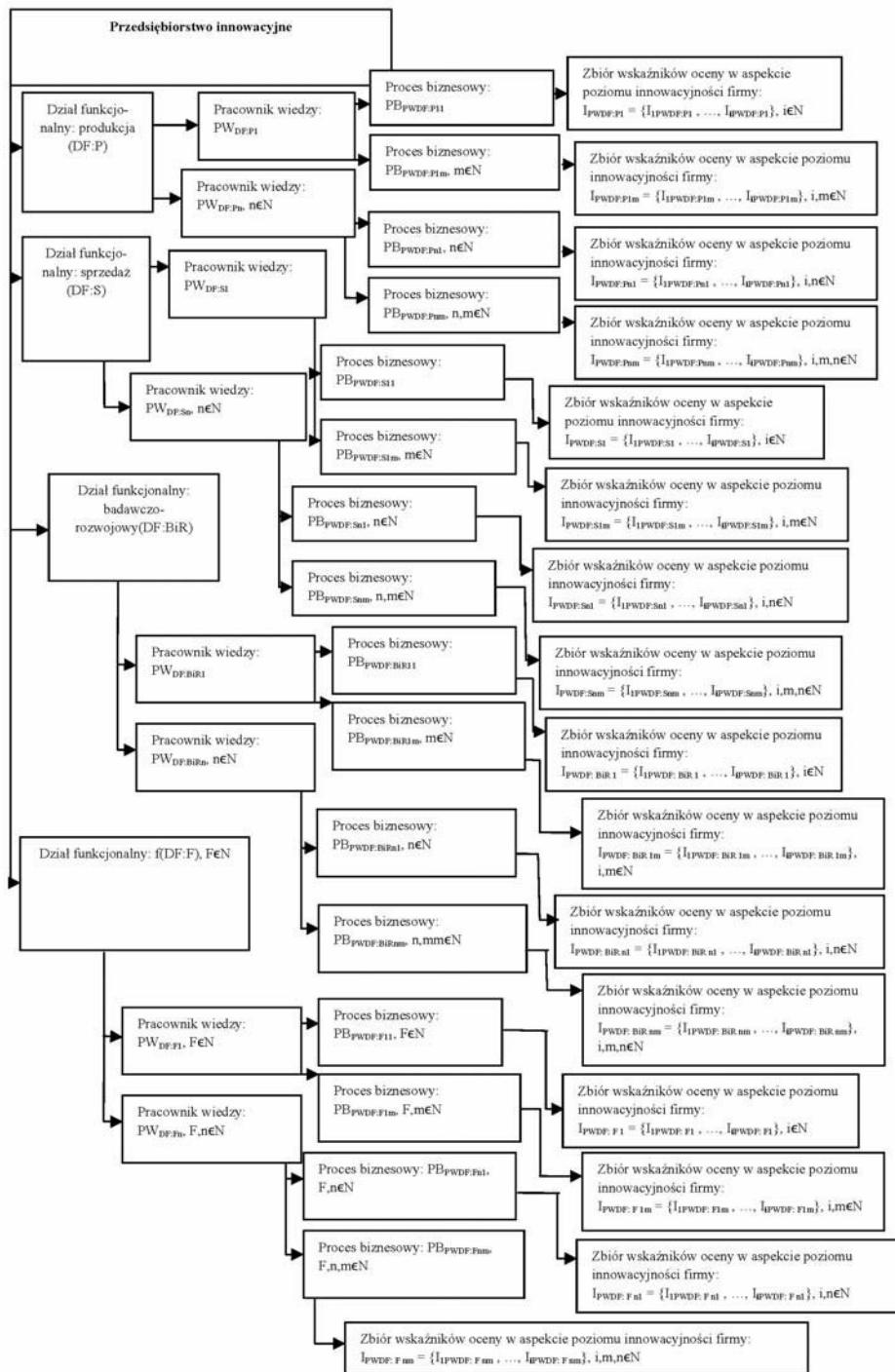
W aspekcie motywowania pracowników wiedzy istotne znaczenie ma oddziaływanie pośrednie, tzw. bodźce niematerialne, ale również odpowiednie zróżnicowanie wynagrodzeń. Punktem wyjścia do określenia proporcji wynagrodzeń w przedsiębiorstwie jest ocena pracy pod względem jej złożoności, odpowiedzialności, wymaganych kwalifikacji, uciążliwości, czy warunków wykonywania. W wynagrodzeniu całkowitym, oprócz nakładów pracy, należy także uwzględnić efekty pracowników. Proporcje płac wynikające z oceny nakładów i efektów pracy stanowią podstawę proporcji wynagrodzeń w przedsiębiorstwie [Karaś, 2004].

Ranga poszczególnych czynników motywowania podlega ciągle ewaluacji wskutek zmian systemów wartości wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia, czynników demograficznych oraz przemian społeczno – gospodarczych. Motywowanie niematerialne, tak jak i materialne, jest realizowane poprzez zastosowanie właściwych dla siebie instrumentów. Wśród narzędzi, środków, czy instrumentów motywowania niematerialnego należy wyróżnić [Obuchowski, 2000]: nienormowany czas pracy, parking firmowy, środki trwałe w firmie (możliwość zakupu produktów firmy po atrakcyjnych cenach przez jej pracowników), casual day, atmosfera w pracy, przynależność pracowników do grupy (wyjazdy integracyjne, imprezy, wigilie, spotkania świąteczne), współudział pracowników w zarządzaniu firmą, pochwały, awans, umożliwienie rozwoju osobistego (szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne).

Motywowanie pracowników wiedzy jest bardzo trudnym zadaniem. Należy wypracować taki model, aby był on atrakcyjny zarówno dla pracownika o wysokich kompetencjach, jak i pracodawcy, który jest lub chce stać się innowacyjnym przedsiębiorstwem.

Model motywowania pracowników wiedzy w przedsiębiorstwach innowacyjnych

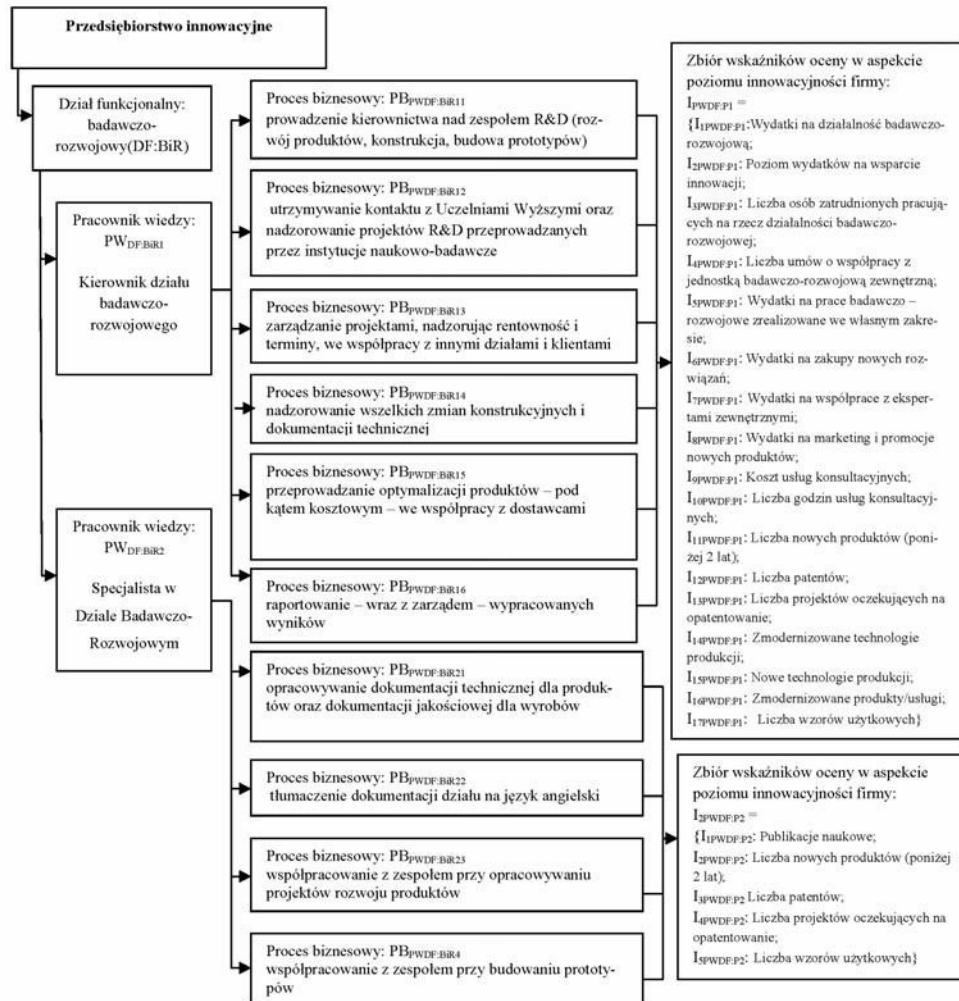
Zachowanie ciągłości innowacyjnej przedsiębiorstwa, a zatem utrzymanie lub podwyższanie poziomu jego innowacyjności wymaga wprowadzania zmian w określonym horyzoncie czasu. Aby model motywowania pracownika wiedzy w przedsiębiorstwie innowacyjnym był poprawny i użyteczny należy ściśle zdefiniować procesy biznesowe realizowane przez danego pracownika oraz odpowiednio przyporządkować wskaźniki oceny do danego pracownika w aspekcie podnoszenia poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa (pp. rys. 1):

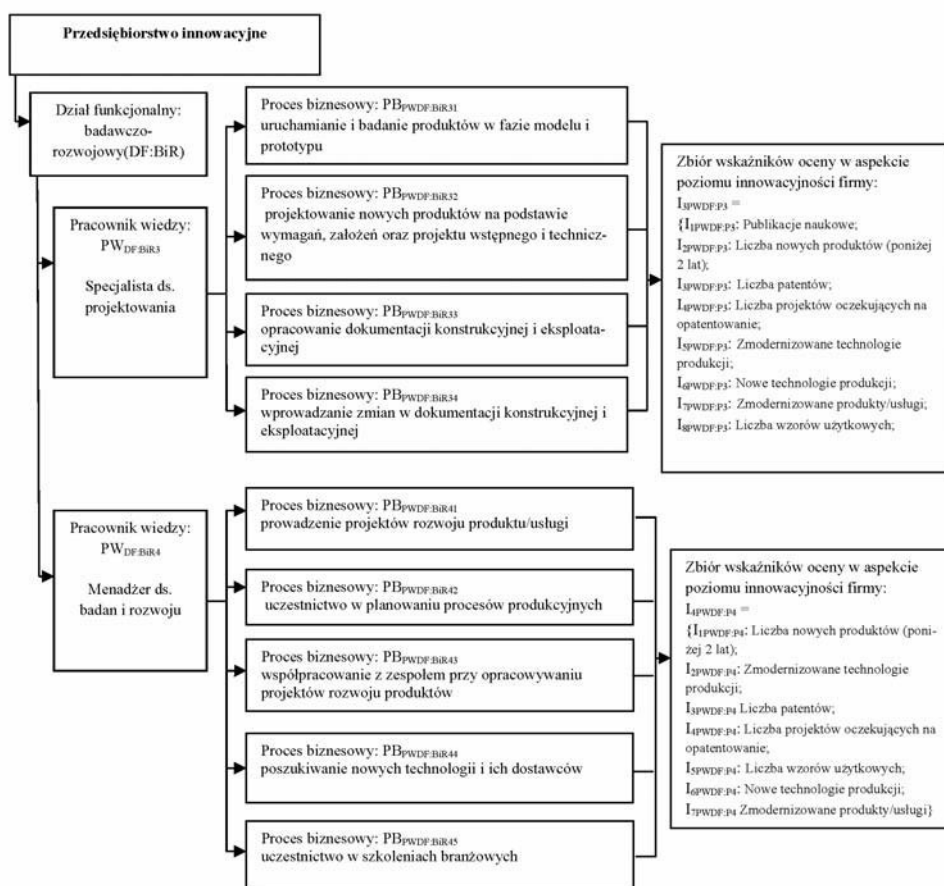


Rys. 1. Model charakterystyki pracy pracownika wiedzy w przedsiębiorstwie innowacyjnym

Źródło: opracowanie własne

Poniżej zaprezentowano uszczegółowiony model motywowania pracowników wiedzy, w oparciu o charakterystykę pracy pracownika wiedzy (pp. rys. 1) w przedsiębiorstwie innowacyjnym na przykładzie działu badawczo-rozwojowego (pp. rys. 2):

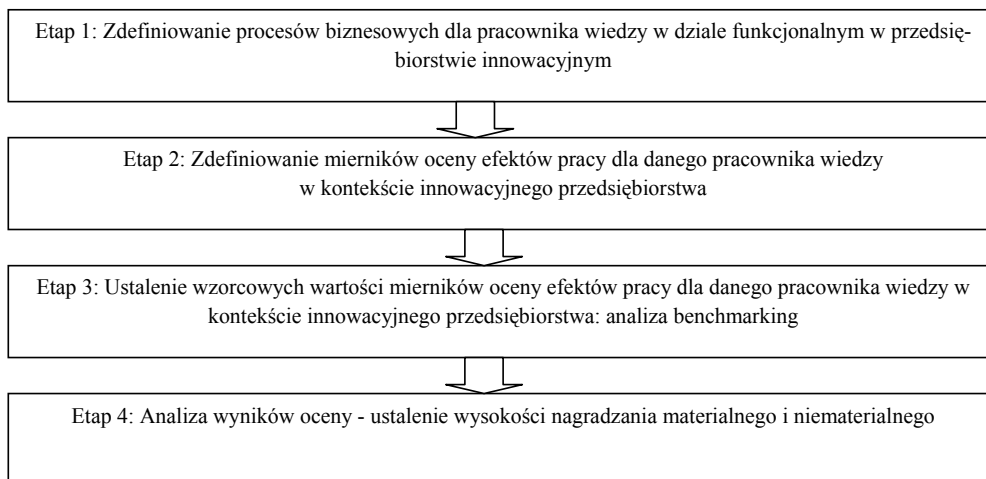




Rys. 2. Model motywowania pracowników wiedzy w przedsiębiorstwie innowacyjnym na przykładzie działu badawczo-rozwojowego

Źródło: opracowanie własne

Poniżej zaprezentowano metodykę modelowania systemu motywowania pracowników wiedzy w przedsiębiorstwie innowacyjnym (pp. rys. 3):



Rys. 3. Metodyka modelowania systemu motywowania pracowników wiedzy w przedsiębiorstwie innowacyjnym

Źródło: opracowanie własne

Wzorcowe wartości mierników oceny efektów pracy dla danego pracownika wiedzy w kontekście innowacyjnego przedsiębiorstwa (pp. etap 3, rys. 3) proponuje się przyjąć zgodnie z pomiarami wykonanymi na zlecenie Głównego Urzędu Statystycznego dla podmiotów zgodnych z rozważanym przedsiębiorstwem. Zgodność modelu wzorcowego przyjmuje się na podstawie określonych cech przedsiębiorstwa m.in.: branża, rynek działania, ilość osób zatrudnionych, wiek firmy, ilość punktów sprzedaży (dystrybucji).

Pomiar osiągnięć wskaźników innowacyjności firmy powinien uwzględniać ocenę perspektywną, ukierunkowaną na efekty oczekiwane. Stąd w modelu zakładane jest przyjęcie wartości wzorcowych zakładanych firm na podstawie analizy benchmarkingowej. Autorka zgadza się ze stanowiskiem Kozińskiej i Szybisz (2004), iż pracownicy, którzy widzą wpływ swojej pracy na nagradzany efekt pracy nie ulegają frustracji, ale nawet mobilizują się do intensywniejszych działań na rzecz firmy. Zaprezentowany model motywowania pracowników wiedzy w przedsiębiorstwie innowacyjnym stanowi rodzaj motywowania przez identyfikację.

Podsumowanie i wnioski

Warunkiem osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa staje się kreatywność menadżera i umiejętność właściwego zarządzania wiedzą, a ściślej doprowadzenie do tego, aby wiedza, którą on dysponuje i którą mogą pozyskać członkowie zespołu, przyczyniała się do wprowadzania

w życie wspólnie zamierzonej innowacji czy zasadniczej zmiany [Lipka, 2000]. Wykorzystywanie wiedzy jako jednego z podstawowych zasobów firmy oraz stworzenie kultury organizacji ułatwiającej przepływ wiedzy może służyć jako dobry początek budowania firmy uczącej się i tworzącej wiedzę, a zatem firmy innowacyjnej.

Przedstawiony model motywowania pracowników wiedzy w przedsiębiorstwie innowacyjnym odnosi się do pojedynczego pracownika wiedzy oraz ujmuje jego podstawowe ramy, dające się zoperacjonalizować i kształtować tak, aby były skuteczne. Ta grupa pracowników wiedzy o wysokich kompetencjach, zdolnych do ciągłego uczenia się, staje się znaczącą w przedsiębiorstwie innowacyjnym. W dalszych badaniach autorki model ten zostanie rozszerzony o sposoby powiązania wysokości nagradzania materialnego i niematerialnego pracownika wiedzy z efektami pracy zespołu, z którym współpracuje.

Bibliografia

- Anthony W.P., Perrewe P. L., Kacmar K.M., *Strategic Resource Human Management*, The Tryden Press, Philadelphia, 1996.
- Barczak B., Walas-Trębacz J., *System informacyjny w procesie innowacyjnym firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2007.
- Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004.
- Kozińska A., Szybisz J., *Jak nie demotywować pracownika* [w:] Borkowska S., *Motywować skutecznie*, Instytut Pracy i Praw Socjalnych, Warszawa 2004.
- Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007.
- Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wyd. Prof. Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą z perspektywy personalnej* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005.
- Obuchowski K., *Galaktyka potrzeb. Psychologia dążeń ludzkich*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań 2000.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Warszawa 2008.
- Patalas-Maliszewska J., Kłos S., *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw w aspekcie zarządzania wiedzą*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2013.
- Sekula Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2000.