

**Jarosław Sokołowski\***  <https://orcid.org/0000-0002-2587-8392>  
e-mail: [jsokolowski@ahc.lodz.pl](mailto:jsokolowski@ahc.lodz.pl)

## Motywacja jako czynnik innowacyjności w przedsiębiorstwie

[https://doi.org/10.25312/2391-5129.30/2020\\_01js](https://doi.org/10.25312/2391-5129.30/2020_01js)

Innowacyjność przedsiębiorstwa jest niezbędnym elementem jego funkcjonowania i rozwoju we współczesnej konkurencyjnej i zglobalizowanej gospodarce. Tylko stałe dążenie do kreowania i wdrażania innowacji może zapewnić przedsiębiorstwu trwały sukces. Wszelkiego rodzaju innowacje są wytworem ludzi, ich wiedzy, zaangażowania w działania firmy i trwałej motywacji proinnowacyjnej. Bardzo ważnym obszarem proinnowacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem jest więc realizacja funkcji motywowania uczestników organizacji do zachowań proinnowacyjnych. W artykule omawiamy podstawowe zagadnienia i elementy systemu motywacyjnego przedsiębiorstw z punktu widzenia ich wpływu na innowacyjność ich funkcjonowania. Analizujemy źródła i uwarunkowania motywacji pracowników do działań proinnowacyjnych, a także narzędzia motywowania w organizacji mogące przyczynić się do podnoszenia innowacyjności pracowników i kadry kierowniczej. Pokazujemy też znaczenie środowiska wewnętrznego w przedsiębiorstwie, jego kultury organizacyjnej dla postaw proinnowacyjnych.

**Słowa kluczowe:** rozwój, innowacje, kompetencje, motywacja, wynagrodzenia

### Wprowadzenie

Motywacja jest jednym z podstawowych zjawisk i czynników determinujących działalność każdej organizacji, w tym także innowacyjności, będącej warunkiem rozwoju organizacji. Motywacja jest szczególnie ważnym i złożonym elementem funkcjonowania organizacji gospodarczych, inaczej mówiąc, przedsiębiorstw.

---

\* Dr Jarosław Sokołowski – adiunkt na Wydziale Ekonomii i Zarządzania AHE w Łodzi.

Wyraża się to w tym, że wśród głównych funkcji zarządzania przedsiębiorstwami wymienia się funkcję motywowania. Realizacja tej funkcji powinna być w pierwszym rzędzie nakierowana na efektywność pracy oraz pobudzanie innowacyjności, która jest warunkiem konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Złożoność problemu motywacji w działalności przedsiębiorstw bierze się między innymi z faktu różnorodności przyczyn uczestnictwa i ról pełnionych w organizacji przez różnych jej uczestników. Wyróżnić można co najmniej trzy zasadnicze grupy uczestników organizacji gospodarczych, a mianowicie: właścicieli, menedżerów, pracowników. Jest oczywiste, że motywacja uczestnictwa i funkcjonowania w organizacji jest w każdej z tych grup odmienna.

Motywacja właścicieli jest na ogół motywacją przedsiębiorczą, przejawiającą się między innymi w tym, że to dzięki przedsiębiorcom powstają przedsiębiorstwa. Można dlatego przyjąć, że ich motywacja jest najsilniejsza i najtrwalsza, a także w najwyższym stopniu sprawcza, bowiem doprowadza do powstania przedsiębiorstwa, a następnie do jego na ogół długotrwałego funkcjonowania i rozwoju (Marjański, Sokołowski, 2015: 45–60).

Nieco inny charakter ma motywacja menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem, kierujących pracą zespołów pracowniczych zaangażowanych w przedsiębiorstwie. Siła, długoterminowość i sprawczość ich motywacji zależy w równym stopniu od nich samych, jak też od form i rzeczywistych mechanizmów zarządzania przedsiębiorstwem, w tym od stopnia oddzielenia funkcji własności od funkcji zarządzania w danym przedsiębiorstwie. Motywacja menedżerów zawsze w znacznym stopniu wiąże się z realizacją ich osobistych ambicji materialnych, zawodowych i społecznych.

Wreszcie motywacja pracowników w największym stopniu opiera się na osiągnięciu satysfakcjonujących wynagrodzeń, możliwości rozwoju zawodowego i bezpieczeństwa socjalnym. Z natury rzeczy sprawczość działań wynikających z motywacji pracowników jest z reguły najniższa. Natomiast paradoksalnie to właśnie motywacja pracowników jest najczęściej badana i analizowana w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa (por. np. Kopertyńska, 2009). Zakłada się, że innowacyjność przedsiębiorców i menedżerów jest niejako wpisana w ich cechy genetyczne. Otóż wydaje się, że te zjawiska są o wiele bardziej złożone.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia motywacji uczestników organizacji gospodarczych dla ich innowacyjności, z uwzględnieniem dotychczasowego dorobku nauki o zarządzaniu oraz spojrzenia w tym kontekście na motywację w powiązaniu z zarysowanymi wyżej różnicami w charakterze uczestnictwa w organizacjach gospodarczych.

## **Innowacyjność i kreatywność jako filary rozwoju przedsiębiorstw**

Rozwój przedsiębiorstwa może przebiegać różnie i wynikać z rozmaitych czynników. Mówiąc o sposobie rozwoju przedsiębiorstwa, możemy mieć na myśli tak zwaną ścieżkę rozwoju wewnętrznego bądź zewnętrznego (Banasiak, 2015: 245–248). Rozwój wewnętrzny przedsiębiorstwa to powiększanie jego rozmiarów oraz doskonalenie funkcjonowania we wszystkich aspektach poprzez inwestycje skierowane do jego wewnętrznej struktury, powiększające jego zdolności produkcyjne i wprowadzające szeroko rozumiany postęp techniczny oraz wszelkiego rodzaju innowacje w jego działalności. Oprócz niezbędnych nakładów kapitałowych konieczna w tym przypadku jest innowacyjność podejścia i działania wszystkich uczestników przedsiębiorstwa. W dobrze zarządzanym przedsiębiorstwie jest o to relatywnie łatwo, bowiem wszyscy uczestnicy, w tym kadra menedżerska i pracownicy, są tym zainteresowani, bo innowacyjność zwiększa długookresową perspektywę ich zatrudnienia, rozwoju kariery, podniesienia dochodów i osobistej satysfakcji z wykonywanej pracy. Istotnym filarem wewnętrznego rozwoju przedsiębiorstwa, obok nakładów kapitałowych, jest kreatywny kapitał ludzki firmy.

Ścieżka rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstwa to poszukiwanie możliwości ekspansji poprzez różne formy powiązań z innymi przedsiębiorstwami o charakterze kapitałowym (fuzje, przejęcia, spółki joint venture, zakup pakietów kontrolnych w innych spółkach itp.) bądź o charakterze niekapitałowym (związki kooperacyjne, alianse strategiczne). W przypadku tej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwo w krótkim czasie może osiągnąć swoje cele strategiczne, korzystając z dotychczasowego dorobku przedsiębiorstwa, z którym wchodzi we współpracę lub się łączy. Szczególne znaczenie mają specyficzne kompetencje naczelnej kadry menedżerskiej (i właścicieli, jeśli pełnią w spółce funkcje zarządcze), relatywnie mniejsze znaczenie ma kreatywność i motywacja średniej i niższej kadry kierowniczej oraz pracowników. W wielu wypadkach może występować wręcz demotywacja tych grup pracowników, a nawet swoisty opór przed zmianami spodziewanymi na przykład po połączeniu przedsiębiorstw. Zarówno w firmie przejmowanej, jak i przejmującej niższa kadra kierownicza i pracownicy obawiają się możliwych negatywnych zmian, na przykład likwidacji niektórych stanowisk w wyniku połączenia funkcji organizacyjnych wcześniej działających osobno w niezależnych przedsiębiorstwach. Zanikają w związku z tym często pokłady motywacji i kreatywności pracowniczej. Pracownicy w dużym stopniu odczuwają taką sytuację jako zmianę dziejącą się niejako bez ich udziału i niewymagającą z ich strony innowacyjności, a jedynie dostosowywania się do zmian od nich niezależnych. W tym przypadku w miejsce innowacyjności pracowniczej może pojawić się typowy dla wielu sytuacji organizacyjnych opór przed zmianą, motywowany wieloma zastrzeżeniami i obawami pracowników (Penc, 2017: 172).

Innowacyjność i w szerokim, i w wąskim rozumieniu (Szatkowski, 2016: 18; Szczepańska-Woszczyzna, 2016: 111) jest jakościowym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw. Nakłady inwestycyjne są czynnikiem ilościowym, oczywiście niezbędnym

i warunkującym zarówno powiększanie rozmiarów przedsiębiorstwa, jak i podnoszenie jego poziomu technicznego i technologicznego, stanowią niezbędną bazę dla innowacji, niemniej kluczowy jest tu kapitał intelektualny firmy, ucieleśniony przede wszystkim w kreatywnych, dobrze wykształconych ludziach, posiadających właściwą kulturę pracy i silną, trwałą motywację działań proinnowacyjnych (Sokołowski, 2018). Ludzie są bowiem tak naprawdę jedynym aktywnym czynnikiem funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym także procesów innowacyjnych. Uwzględniamy tu oczywiste różnice w podejściu i motywacji wymienionych wcześniej trzech podstawowych grup uczestników przedsiębiorstwa.

Można zatem, sumując niejako powyższe rozważania, powiedzieć, że podstawowymi czynnikami pobudzającymi innowacje w przedsiębiorstwie są:

- kreatywność menedżerów i personelu wykonawczego,
- wiedza zgromadzona jako zasób przedsiębiorstwa,
- motywacja pracowników i kadry menedżerskiej,
- środowisko organizacyjne dla innowacji,
- warunki ekonomiczne.

Widzimy, że są to czynniki zarówno o charakterze obiektywnym, jak i w mniejszym bądź większym stopniu subiektywne. Najbardziej obiektywne są warunki ekonomiczne, to jest zasoby kapitałowe przedsiębiorstwa, jego zaplecze B+R, stan rynku w danej branży i ogólna koniunktura gospodarcza. Ich niedostatki mogą wpływać ujemnie na działania innowacyjne, choć z drugiej strony to właśnie niedostatki warunków ekonomicznych generują innowacje umożliwiające przezwyciężenie trudności ekonomicznych. Innym obiektywnym czynnikiem jest zasób zgromadzonej w firmie wiedzy. Albo ona jest i jest wartościowa, albo jej po prostu nie ma i nie ma na czym opierać działalności innowacyjnej. Kluczowym elementem jest tu oczywiście system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie (Edersheim, 2009: 42). Pozostałe z wymienionych czynników w znaczącym stopniu mają charakter subiektywny lub są warunkowane subiektywnymi przesłankami i ocenami.

O kreatywności i motywacji wspomniano już wyżej. Ważne dla innowacyjności jest jednak także środowisko organizacyjne w danym przedsiębiorstwie, a w szczególności szeroko rozumiana kultura organizacyjna, klimat pracy i wreszcie relacje pomiędzy głównymi grupami zaangażowanymi w przedsiębiorstwie oparte na zaufaniu. Te trzy czynniki są ze sobą ściśle związane i tworzą pewną całość mniej lub bardziej sprzyjającą budowie kapitału kreatywnego środowiska wewnętrznego firmy (Szara, 2018). Są to wszystko czynniki o znacznym stopniu subiektywizmu ich oceny w konkretnych warunkach, jak w szczególności klimat pracy, ale mające niekiedy decydujące znaczenie dla innowacyjności konkretnego przedsiębiorstwa, a zatem jego trwałej konkurencyjności (Nawrat, 2013).

Przedstawione tu czynniki innowacyjności przedsiębiorstwa w dużej mierze nawiązują do klasyfikacji spotykanych w obszernej literaturze przedmiotu poświęconej innowacjom, na przykład do tak zwanej metodologii Oslo (Pichlak, 2012: 59).

## Motywacja a innowacyjność

Motywacja jest kategorią psychologiczną, związaną ściśle z ludzkimi zachowaniami, będącymi przedmiotem zainteresowania nauki psychologii (Woźniak, 2012: 15). Jest ona też przedmiotem dużego zainteresowania ze strony nauk ekonomicznych i nauk zarządzania, co wynika z faktu, że człowiek jest głównym podmiotem gospodarowania, zaś współczesne gospodarowanie odbywa się w ramach różnorodnych organizacji gospodarczych.

**Motywacja** jest siłą napędową dla działań każdego człowieka. Jest to „to coś”, co pobudza ludzi do działania. Jest to ten pozytywny aspekt motywacji, może bowiem występować też zjawisko swoistej motywacji ujemnej, czyli demotywacji (Kozłowski, 2012: 11). Istnieje wiele definicji motywacji, najczęściej sprowadzają się do określania jej jako wewnętrznego mechanizmu, siły organizującej zachowanie poszczególnych jednostek dla osiągnięcia pożądanego celu. Te wewnętrzne siły to popędy, potrzeby, instynkty, stany napięć, emocje towarzyszące naszemu życiu. Na tej konstatacji opartych jest wiele teorii motywacji w grupie tak zwanych teorii treści, mówiących w różny sposób o tym, że motywacja człowieka opiera się na potrzebach jego organizmu, psychiki i miejsca w społeczności. Najpopularniejszą z tych teorii jest tzw. piramida potrzeb Abrahama Masłowa (Kopertyńska, 2009: 22).

W swej teorii Masłow wyróżnił niejako pięć pięter piramidy naszych potrzeb, umieszczając na nich potrzeby fizjologiczne (podstawowe), bezpieczeństwa, społeczne, uznania i na szczycie piramidy potrzebę samorealizacji. Analizując motywację ludzi, a w szczególności pracowników, można przyjąć na podstawie opinii wielu autorów i obserwacji praktyki życia gospodarczego, że osoby o rozwiniętej w pełni gamie potrzeb są potencjalnie bardziej kreatywne i poprzez swe dążenia do zaspokajania potrzeb ze wszystkich pięter piramidy Masłowa bardziej skłonne do uczestnictwa w zmianach i podejmowania działań innowacyjnych. Szczególne znaczenie ma tu dążenie przez pracowników do osiągania dalekosiężnych celów życiowych i zawodowych i pełni satysfakcji z wykonywanej pracy (Woźniak, 2012: 50 i nast.). Stąd innowacyjność pracowników i całej organizacji zależy w dużej mierze od wachlarza i intensywności potrzeb i dążeń ludzi oraz zdolności organizacji do skutecznego wykorzystywania mechanizmów motywacyjnych tkwiących w ludziach dla pobudzania i wzmacniania kreatywności i działań innowacyjnych.

Skuteczne pobudzenie, wzmacnianie i ukierunkowanie motywacji pracowników wymaga skutecznego **motywowania** jako ważnej funkcji zarządzania. Motywowanie sprowadza się do tworzenia takich warunków, które mogą zachęcać pracowników do podejmowania działań służących realizacji celów i zadań przedsiębiorstwa jako całości (Sudoł, 2006: 170). Zdaniem S. Borkowskiej (1985: 11) motywowanie to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania pracowników poprzez tworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celów organizacji. Dotyczyć to powinno także działań innowacyjnych w przedsiębiorstwie, wymagających szczególnej motywacji pracowników i kadry kierowniczej.

Motywacja pracowników może być pozytywna lub negatywna. Może być ona wewnętrzna i zewnętrzna i wreszcie może mieć krótko- lub długookresowy charakter. Otóż wydaje się, że skuteczne motywowanie z punktu widzenia innowacyjności pracowników, kadry menedżerskiej i całego przedsiębiorstwa to motywowanie wyzwalające wśród pracowników motywację pozytywną. Pozytywne nastawienie do celów i zadań, oparte na wizji przyszłych indywidualnych i zbiorowych korzyści, a nie strach przed ewentualnymi sankcjami, są niewątpliwie czynnikiem dodatnio stymulującym działania innowacyjne. Innowacje po prostu wymagają pozytywnego nastawienia ze strony wszystkich uczestników organizacji.

Ponadto przy dążeniu do skuteczności bodźców zewnętrznych oddziałujących na pracowników (nagrody finansowe, awanse itp.) należy opierać motywację do innowacji na ich motywacji wewnętrznej, to jest na ich osobistych predyspozycjach, dążeniach i przekonaniu o konieczności ciągłego wprowadzania pozytywnych zmian w działalności przedsiębiorstwa. Wewnętrzne przekonanie ludzi co do niezbędności innowacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa wyzwala intensywniejszą i bardziej efektywną działalność innowacyjną. W tym miejscu warto zauważyć, że istotne znaczenie mają tu procesy rekrutacji i selekcji kadr do przedsiębiorstwa, zorientowane na poszukiwanie osób o takim typie motywacji, a także poszukiwanie talentów.

Motywacja wewnętrzna z reguły ma też bardziej długotrwały charakter, wynika bowiem z przekonania, wewnętrznej potrzeby działań innowacyjnych, a nie z koniunkturalnego dostosowywania się do nie zawsze rozumianych i akceptowanych przez daną osobę zmian. Dopiero bowiem długookresowa innowacyjność może przynieść pożądane efekty w zakresie rozwoju przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności.

Na siłę i zasięg motywacji pracowników i kadry kierowniczej do podejmowania działań innowacyjnych może także mieć istotny wpływ model stosowanego systemu motywowania w danej organizacji. Pierwszy z nich to model transakcyjny, a drugi to model relacyjny.

Model transakcyjny oparty jest na stosowaniu różnego rodzaju bodźców, głównie materialnych, służących pobudzaniu działań pracowników w pożądanym przez kierownictwo kierunku. Szczególnie istotne są tego typu bodźce dla osiągnięcia efektów krótko- i średniookresowych. W mechanizmie tym pracownik jest w zbyt małym stopniu traktowany podmiotowo, jest bardziej przedmiotem oddziaływania niż podmiotem działań wspólnych.

W modelu relacyjnym kładziony jest większy nacisk na kształtowanie środowiska pracy sprzyjającego zaangażowaniu wszystkich uczestników organizacji w jej funkcjonowanie, rozwój, konkurencyjność i wizerunek w otoczeniu. Model ten zakłada długookresowy związek pracownika z organizacją, wysoki stopień identyfikacji jego indywidualnych celów z celami organizacji. W tym modelu większe znaczenie mają bodźce o charakterze niematerialnym związane z rozwojem pracowników, atmosferą współpracy, uznaniem, zaufaniem, partycypacją w zarządzaniu. Tak więc model relacyjny tworzy inny rodzaj kultury organizacyjnej, w większym stopniu

oparty na wartościach i wspólnych celach niż na bieżących interesach poszczególnych jednostek i grup w organizacji.

## Narzędzia motywowania a innowacyjność przedsiębiorstwa

Każde przedsiębiorstwo posiada określony zbiór skoordynowanych narzędzi nazywanych często systemem motywowania (Borkowska, 2007: 352). Jest to w pewnym sensie oczywiste, bo nie można motywować nikogo bez posiadania możliwości tworzenia bodźców niezbędnych do pobudzenia, ukierunkowania i wzmacniania motywacji uczestników organizacji. Narzędzia te mają bardzo różnorodny charakter oraz konstrukcję i każde przedsiębiorstwo tworzy charakterystyczny dla swych uwarunkowań ich zestaw. Mogą nawet występować narzędzia wyraźnie adresowane do określonych grup pracowników danej organizacji (Sawicki, 2019: 115–117), na przykład realizujących wyodrębnione funkcje w działalności przedsiębiorstwa.

W zakresie stosowanych narzędzi motywowania pracowników i kadry kierowniczej przedsiębiorstw i innych organizacji od wielu lat w literaturze przedmiotu wyróżnia się za S. Borkowską (1985) trzy podstawowe grupy narzędzi motywowania, a więc oddziaływania na uczestników organizacji (poza właścicielami). Są to:

- środki przymusu,
- środki zachęty,
- środki perswazji.

Widać z powyższego, iż wywołanie, ukierunkowanie i utrzymanie motywacji pracowników może być alternatywnie bądź jednocześnie oparte na przymusie organizacyjnym, na stosowaniu narzędzi zachęcających ludzi do aktywnego działania, a także na stosowaniu perswazji, czyli przekonywaniu do określonych rozwiązań, zadań czy celów organizacji.

Środki przymusu to wszelkiego rodzaju nakazy, zakazy, polecenia, limity, regulaminy i inne tego typu narzędzia, które z jednej strony precyzyjnie określają, co, jak i kiedy ma wykonać uczestnik (uczestnicy) organizacji oraz z drugiej strony zawierają w swej treści przewidywane sankcje za niedostosowanie się do owych nakazów. Często mówi się, że ta grupa środków motywowania stanowi wyraz stosowania w danej organizacji tak zwanego nakazowego modelu zarządzania. Łatwo zauważyć, że ta grupa środków motywowania bazuje na mechanizmie motywacji negatywnej, gdzie strach i obawa przed możliwymi dolegliwościami kierują działaniami pracowników i kierowników niższych szczebli, a nie pozytywne nastawienie do zadań i celów organizacji. Czy zatem taki mechanizm motywowania może sprzyjać rozwojowi kreatywności, chęci do uczestnictwa w zmianach i wdrażaniu innowacji? Pytanie jest chyba aż nadto retoryczne, a wiele badań z ostatnich kilkudziesięciu lat potwierdziło pozytywną odpowiedź na nie. Tak więc chcąc w firmie tworzyć proinnowacyjne środowisko, należy w największym możliwym stopniu unikać stosowania takich narzędzi motywowania. Skądinąd trzeba zauważyć, że każda organizacja musi posiadać

pewne mechanizmy przymusu organizacyjnego, do których i członkowie muszą się dostosować (na przykład regulamin czasu pracy itp.). Najważniejsze jest to, by nadmiar środków nakazowych nie tworzył wśród pracowników poczucia zagrożenia i nie tłamsił pokładów ich pomysłowości, kreatywności i zaangażowania w rozwój firmy i realizację celów jej długookresowej strategii. Trzeba też powiedzieć, że raz stworzone negatywne mechanizmy motywacyjne pozostają w ludzkiej świadomości na długo.

Drugą grupą narzędzi motywowania są środki zachęty. Środki zachęty są najbardziej rozbudowaną grupą środków motywowania we współczesnych organizacjach prowadzących aktywną politykę kształtowania kapitału ludzkiego. Jak wynika z nazwy tych narzędzi, ich konstrukcja oparta jest na mechanizmach motywowania pozytywnego. Ich istotą jest zachęcanie, naprowadzanie pracowników i kadry kierowniczej organizacji na działania zgodne z zadaniami bieżącej efektywności oraz osiąganiem dalekosiężnych celów strategicznych. W tej grupie środków wyróżnia się zachęty materialne i zachęty niematerialne, a więc takie, które odpowiadają na materialne aspiracje pracowników, i te, które wiążą się z ich potrzebami społecznymi, rozwoju zawodowego, akceptacji osiągnięć, ciekawej treści pracy.

Podstawowymi narzędziami motywowania materialnego są oczywiście płace, składające się z na ogół gwarantowanej płacy zasadniczej, stałych bądź zmiennych dodatków oraz z premii, co do zasady ruchomych, powiązanych z efektami indywidualnymi bądź zespołowymi (Kopertyńska, 2009: 99 i nast.). W przypadku gdy powyższe składniki płac nakierowane są w większym stopniu na jakość pracy, jakościowe i niestandardowe jej efekty, a także w możliwy sposób mają charakter bodźców długoterminowych, wtedy mogą być także narzędziami wspierającymi innowacyjność pracowników. Ciekawymi rozwiązaniami są tu systemy płac oparte na kompetencjach pracowników. Właśnie opłacanie kompetencji pracowników jako ważnego komponentu kapitału intelektualnego firmy może silnie sprzyjać innowacji pracowniczej. Coraz ważniejszą grupą pracowników są pracownicy wiedzy, których opłacanie związane jest z ich kompetencjami intelektualnymi, wiedzą i kreatywnością będącymi podstawą działalności innowacyjnej.

Równie ważne są niematerialne narzędzia motywowania, w szczególności w zakresie motywowania pracowników do rozwoju. Tu szczególnie ważne są systemy rozwoju pracowników, budowa ścieżek kariery zawodowej, okresowe oceny, niematerialne sposoby uznania dorobku pracowników i kadry kierowniczej. Powinny one w największym możliwym stopniu być nakierowane na stymulowanie innowacyjności, tworzenia atmosfery innowacyjności w firmie. Brak dobrego systemu zarządzania innowacjami prowadzi często do bałaganu w firmie, który może działać demotywacyjnie na pracowników. Warto zauważyć, że podział na materialne i niematerialne narzędzia motywowania jest nieco umowny, bowiem ząbają się one wzajemnie. Satysfakcja materialna i niematerialna odczuwana przez pracowników wzajemnie się bowiem przenikają i wzmacniają, i to właśnie jest dobrą podstawą dla budowy innowacyjności w przedsiębiorstwie.



Wreszcie perswazyjne narzędzia motywowania zorientowane są na oddziaływanie na świadomość pracowników i kadry kierowniczej, na ich integrację z organizacją, akceptację jej celów i wolę wspólnego dążenia do ich realizacji. Zaliczamy tu takie narzędzia, jak informowanie, negocjowanie, konsultacje, style kierowania, zarządzanie partycypacyjne. Oczywiście tego rodzaju narzędzia motywowania nie mogą istnieć w próżni. Muszą być mocno osadzone na wcześniej przedstawionych środkach zachęty, zawierających pozytywne bodźce do wzrostu efektywności pracy i innowacyjności działania. Drugim ważnym filarem niezbędnym do efektywnego stosowania perswazyjnych narzędzi motywowania są kompetentni, zaangażowani pracownicy i menedżerowie, świadomi swej wartości dla organizacji oraz świadomi celów własnych i celów organizacji. W szczególności stosowanie partycypacyjnego modelu zarządzania może mieć bardzo pozytywny wpływ na innowacyjność pracowników, menedżerów, a co za tym idzie całego przedsiębiorstwa.

Warto też zauważyć odnośnie polityki płac przedsiębiorstwa, że tylko racjonalnie stosowany model wysokich płac, rzetelnego, acz wymagającego opłacania kompetencji zatrudnionych kadr może przyczynić się do innowacyjności. To właśnie między innymi niski do niedawna poziom płac w Polsce, uwarunkowany wysoką stopą bezrobocia (ale nie tylko), jest przyczyną relatywnie niskiej innowacyjności naszej gospodarki i przedsiębiorstw. Ludzie nisko wynagradzani, niemogący zaspokoić swych potrzeb podstawowych w zadowalającym stopniu, nie są skłonni do rozwoju własnego i aktywnego uczestnictwa w rozwoju swej organizacji.

## Podsumowanie

Problematyka innowacyjności przedsiębiorstw i całej gospodarki jest zagadnieniem niezwykle złożonym, wielostronnym, o niewątpliwie interdyscyplinarnym charakterze. Na innowacyjność przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki wpływa wiele, często złożonych i trudnych do zbadania czynników. Jednym z nich, na pewno niezmiernie istotnym, jest motywacja zatrudnionych kadr. Jest to, jak się wydaje, czynnik niedoceniany zarówno w badaniach naukowych, publikacjach, jak i w praktyce gospodarczej. Jest to głęboko niesłuszne, bowiem czynnik ludzki jest tak naprawdę jedynym aktywnym czynnikiem wszelkich procesów gospodarczych i działań o charakterze prorozwojowym. Dlatego w nowoczesnych, proinnowacyjnych przedsiębiorstwach nie ma miejsca dla nisko opłacanych, niezadowolonych pracowników.

Systemy motywowania w przedsiębiorstwach powinny w jak największym stopniu opierać się na racjonalnie skonstruowanych środkach zachęty, tworzących bodźce o charakterze jakościowym, promujące wysokie kompetencje, kreatywność i otwartość na zmiany. Istotnym elementem tych systemów powinny być partycypacyjne modele zarządzania, zorientowane możliwie najszerzej na aktywny udział pracowników w kreowaniu i wdrażaniu innowacji.

## Bibliografia

- Banasiak A. (2015), *Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa*, [w:] Ł Sułkowski, J. Sokołowski (red.), *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo SAN, Łódź–Warszawa.
- Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Borkowska S. (2007), *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, Z. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.
- Edersheim E.H. (2009), *Przesłanie Druckera: zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa.
- Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Kozłowski W. (2012), *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa.
- Marjański A., Sokołowski J. (2015), *Przedsiębiorstwo jako obiekt działań przedsiębiorczych*, [w:] Ł Sułkowski, J. Sokołowski (red.), *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo SAN, Łódź–Warszawa.
- Nawrat D. (2013), *Wspieranie innowacyjności poprzez kształtowanie klimatu pracy*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 9.
- Penc J. (2017), *Zarządzanie w biznesie i administracji*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź.
- Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa.
- Sawicki A. (2019), *Wybrane aspekty zarządzania działalnością promocyjną w samorządach powiatowych*, Bernardinum, Pelplin.
- Sokołowski J. (2018), *Kapitał intelektualny a innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2018, nr 2(27).
- Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Szara K. (2006), *Menedżer XXI wieku*, PWSzZ im. prof. S. Tarnowskiego, Tarnobrzeg.
- Szatkowski K. (2016), *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, PWN, Warszawa.
- Szczepańska-Woszczyzna K. (2016), *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Woźniak J. (2012), *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa.

**Summary****Motivation as a factor of innovativeness in enterprises**

A company's innovativeness is an essential element of its functioning and development in the modern, competitive and globalized economy. Only constant effort to create and implement innovations can ensure a company's lasting success. All kinds of innovations are the product of employees' knowledge, pro-innovation motivation and commitment to the company's activities. A very important area of pro-innovative enterprise management is therefore motivating the companies' staff to pro-innovative behaviour. This article discusses the basic issues and elements of the incentive system of enterprises from the point of view of their impact on the innovation. We analyse the sources and conditions of employees' motivation to pro-innovative activities, as well as the tools of motivation that can contribute to increasing the innovation of employees and managers. We also show the importance of the internal environment in a company and its organizational culture for pro-innovation attitudes.

**Keywords:** development, innovations, competences, motivation, remuneration