



**Joanna Żukowska\***

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **ISTOTA MOTYWACJI PRACOWNIKÓW TWORZĄCYCH ZESPOŁY W PROCESACH INNOWACYJNYCH**

### **STRESZCZENIE**

Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie istoty motywacji i roli, jaką odgrywa ona w kreowaniu i realizowaniu przez pracowników procesów innowacyjnych. Dodatkowym celem pracy jest zwrócenie uwagi na poszczególne poziomy motywacji i ich wpływ na generowanie i wdrażanie innowacji przez pracowników i zespoły.

Zidentyfikowano trzy główne poziomy motywacji: porządkowanie, identyfikację celu oraz zaangażowanie. Powiązano je z poziomami motywacyjnymi znajdującymi przełożenie w środkach motywacyjnych, wśród których wyróżniono środki: przymusu, zachęty i perswazji, oraz dokonano ich analizy. Zmierzając do osiągnięcia celów badania, zaprezentowano systemy motywacyjne wpływające na pracowników i tworzone przez nich zespoły w procesach innowacyjnych.

**Słowa kluczowe:** motywacja, poziomy motywacji, procesy innowacyjne, zespoły, pracownik

---

\* Adres e-mail: joanna.zukowska@sgh.waw.pl

## Wprowadzenie

„Motywacja” jest pojęciem szeroko omawianym w literaturze. Jednakże narzędzia motywacji, które wpływają na procesy innowacyjne, pobudzenie innowacyjności, kreowanie oraz wdrażanie innowacji przez pracowników i tworzonych przez nich zespołów jest zagadnieniem, któremu badacze nie poświęcali aż tak wiele uwagi. Głównym celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie istoty motywacji i roli, jaką odgrywa ona w kreowaniu i realizowaniu przez pracowników procesów innowacyjnych. Dodatkowym celem pracy jest zwrócenie uwagi na poszczególne poziomy motywacji i ich wpływ na generowanie oraz wdrażanie innowacji przez pracowników i zespoły.

### 1. Rola kapitału ludzkiego w procesach innowacyjnych

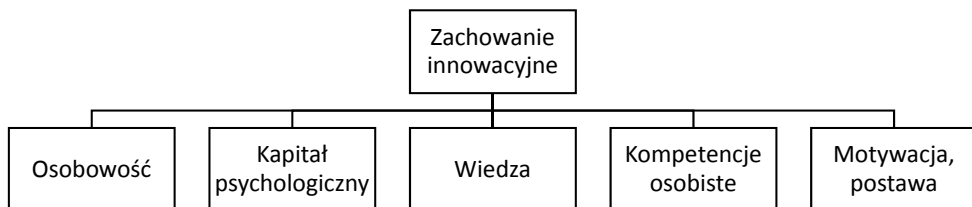
Procesy innowacyjne nierozzerwalnie powiązane są z kapitałem ludzkim. Zdaniem A. Wojtczuk-Turek (2012, s. 13) źródłem innowacyjności jest elastyczność i kreatywność potencjału ludzkiego. M. Juchnowicz (2013, s. 13) podkreśla, iż potencjał kompetencyjny pracowników wraz z wiedzą organizacyjną pozwalają w pierwszej kolejności na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a w dalszym okresie na jej utrzymanie. Także B. Kożusznik (2010, s. 10) uważa, że kluczową w procesach innowacyjnych jest rola człowieka, którego mechanizmy psychologiczne wpływają na motywację w procesie tworzenia i implementowania innowacji. S. De Winne i L. Sels (2010) doszli do wniosków, że proces innowacji jest wspomagany przez dwie zasadnicze składowe kapitału ludzkiego, którymi są: poziom wykształcenia oraz doświadczenie zawodowe w branży. Według A. Wojtczuk-Turek (2012, s. 16) „z punktu widzenia innowacyjności istotne wydają się: wiedza, umiejętności, postawy, motywacja oraz niektóre cechy osobowości”. Oznacza to, iż kompetencje odgrywają istotną rolę w kreowaniu innowacyjności organizacji, procesu wdrażania innowacji oraz promowaniu postaw innowacyjnych.

T.A. Ambile (1988) zwraca uwagę na podmiotowe czynniki wpływające na innowacje, do których zalicza: motywację, wiedzę oraz zdolności w obszarze kreatywności. J. Moultrie i A. Young (2009, s. 311) także podnosili temat wpływu motywacji na innowacje. Wyróżnili oni dwa jej typy – motywację organizacyjną oraz

motywację zadaniową. Pierwsza dotyczy głównie organizacji i działających w jej ramach zespołów, natomiast druga dotyczy jednostek.

A. Wojtczuk-Turek (2012, s. 18–19) w prowadzonych przez siebie badaniach raz jeszcze dowodzi wyżej omawianego twierdzenia, wskazując na rolę motywacji w innowacjach. Podkreśla ona rolę postaw i motywacji w kreowaniu postaw innowacyjnych, zwracając uwagę na konieczność włączenia czynników psychologicznych do badań nad innowacyjnością i zachowaniami innowacyjnymi.

Rysunek 1. Model podmiotowych determinantów zachowania innowacyjnego



Źródło: Wojtczuk-Turek (2012), s. 46.

Prezentowany powyżej model uwzględnia pięć podstawowych obszarów wpływających na zachowania innowacyjne i kreujących relacje w procesach innowacyjnych. Ponadto badania literaturowe podkreślają, iż „motywacja stanowi podstawowy mechanizm wzbudzania i utrzymania wysiłku ukierunkowanego na realizację celów innowacyjnych” (Wojtczuk-Turek, 2012, s. 74).

## 2. Wewnętrzna i zewnętrzna motywacja pracowników tworzących zespoły w kreowaniu innowacji

Rozważania na temat motywacji należy rozpocząć od przyjrzenia się podstawowym jej typom oraz poziomom, które następnie będą powiązane z narzędziami motywacyjnymi stosowanymi do pobudzania innowacyjności i realizacji procesów innowacyjnych.

„Motywacja wewnętrzna” definiowana jest jako „tendencja do podejmowania i kontynuowania działania ze względu na jego treść. Cechą określającą motywację wewnętrzną jest ciekawość, czynnikami motywującymi są właściwości, będące wynikiem wzajemnego porównywania bodźców docierających do jednostki aktualnie

bądź zakodowanych w strukturach pamięciowych: wieloznaczność, niewyraźność, nowość, złożoność, dziwność, niezgodność” (Szewczuk, 1985, s. 151).

Osoby zmotywowane wewnętrznie angażują się chętniej w daną czynność, gdyż jest ona dla nich interesująca i wiąże się z poczuciem zadowolenia. Motywacja taka występuje wówczas, kiedy pracownicy podejmują działanie bez zewnętrznych nagród – wykonują pracę, ponieważ sprawia ona im przyjemność, daje okazję do poznawania czegoś nowego i rozwijania swojego potencjału. Uznaje się, iż motywację wewnętrzną rozumiemy jako działanie pochodzące z ambicji, pasji i zainteresowań. Osoby mające silną wewnętrzną motywację łatwiej i bez wysiłku realizują zadania, osiągają wyznaczone cele i same poszerzają własne horyzonty (Listwan, 1993, s. 73–76). Satisfakcję czerpią z samego działania, które zazwyczaj wiąże się z potrzebą zaangażowania, pomysłowości i twórczego podejścia (Listwan, 1993, s. 73–76). Motywacja wewnętrzna może być także wynikiem naturalnych konsekwencji wykonania lub niewykonania jakiejś czynności. Motywem działania może być na przykład wewnętrzna satysfakcja lub pokonanie wyzwania, nawet jeśli działania będą nudne lub mało interesujące.

J. Penc (2000, s. 45–48) podkreśla natomiast, że motywacja wewnętrzna może być uzależniona od czynników osobowościowych, takich jak: percepcja, poglądy i wartości, zainteresowania, uczucia, umiejętność koncentracji, szybkość uczenia się, zaangażowanie w zadania, umiejętność utożsamiania się z sytuacją. Zdaniem C. Sikorskiego (1999, s. 133) także cechy pracy mogą wpływać na motywację wewnętrzną. Autor wyróżnił: charakter pracy o znacznym stopniu trudności, złożoności i wrażliwości; dużą autonomię pracowników posiadających uprawnienia decyzyjne; sprzężenie zwrotne, polegające na bezpośrednich i dość częstych kontaktach między pracownikami w relacjach interpersonalnych, gwarantujących szybką informację.

Motywacja zewnętrzna, nazywana motywacją instrumentalną lub egzogeniczną, to tendencja do podejmowania i kontynuowania działań ze względu na pewne konsekwencje, do których one prowadzą (uzyskanie nagrody lub innej uchwytnej korzyści), związana z poczuciem, że przyczyna i kontrola działania ma charakter zewnętrzny i nie jest zależna od jednostki (Sikorski, 1999, s. 133). Jest to świadome oddziaływanie menedżerów na podwładnych za pomocą systemu płac, nagród i kar oraz innych, pozafinansowych metod. W motywacji zewnętrznej człowiek sam nie odczuwa chęci zrobienia czegoś, ale chęć ta jest wzbudzana poprzez perspektywę nagrody lub uniknięcia kary. Motywacja zewnętrzna oparta jest zatem na stosowaniu instrumentów motywowania. W przypadku motywacji zewnętrznej satysfakcja jest

osiągana nie ze względu na wykonywaną czynność, ale ze względu na zewnętrzne konsekwencje lub korzyści, jakie temu towarzyszą (Lipka, 2010, s. 252).

W motywacji zewnętrznej wyróżnia się motywację pozytywną i negatywną. Założeniem motywacji pozytywnej jest zwiększenie w pracownikach motywacji wewnętrznej. Motywacja pozytywna opiera się na wytworzeniu i wzmocnieniu chęci do realizacji zadania. Jest ona także nazywana motywacją dodatnią, ponieważ koncentruje się na dodatnich wzmocnieniach. Związana jest z chęcią dążenia do celu, która jest tym silniejsza, im krótsza jest droga do zapowiedzianej nagrody. Motywacja pozytywna ma umożliwić pracownikowi osiągnięcie lepszego niż dotychczas poziomu zaspokojenia potrzeb. Motywacja negatywna opiera się na mechanizmach obronnych, które zakładają, że ludzie są bardziej zmotywowani w dwóch przypadkach: w poczuciu strachu przed utratą nagrody lub kiedy istnieje możliwość kary. Zakłada ona, że wywołanie stanu zagrożenia determinuje motywowanego do szybkiej realizacji celu (Lipka, 2010, s. 252).

### **3. Poziomy motywacji pracowników w procesach innowacyjnych**

Zidentyfikowano trzy główne poziomy motywacji: podporządkowanie, identyfikację celu, zaangażowanie. Podporządkowanie, będące pierwszym poziomem, zakłada dokładne stosowanie się do poleceń przełożonego. Eliminuje samodzielne myślenie pracownika czy też jego zaangażowanie w pracę. Drugi poziom powinien generować pragnienie osiągnięcia celu. Rolą przełożonego jest wyraźne i proste zakomunikowanie korzyści wynikających z realizacji planu. Poziom trzeci to zaangażowanie, wynikające z uznania przez pracownika celu za własny (Kopertyńska, 2009, s. 17). Poziom pierwszy będzie wiązał się z bardzo odtwórczym wykonywaniem zadań, pozbawionym kreatywności. Natomiast w przypadku poziomu drugiego, a w szczególności trzeciego, można stwierdzić, iż motywacja może przekładać się na generowanie innowacji i kreowanie postaw innowacyjnych wśród pracowników zespołu, wpływając jednocześnie na procesy innowacyjne.

Poziomy motywacyjne znajdują przełożenie w środkach motywacyjnych, wśród których wyróżnia się środki przymusu, zachęty oraz perswazji. Poziom podporządkowania znajduje odzwierciedlenie w środkach przymusu, które koncentrują się na roli podległości, przejawiającej się w całkowitym podporządkowaniu przełożonemu. Motywacja przyjmuje charakter negatywny, wyrażony jedynie w unikaniu

kary. Pozytywne postawy i zachowania nie są wzmacnianie, a jedynym motywato-rem pracownika jest dążenie do zmniejszenia możliwości poniesienia kary. W takiej sytuacji występuje ryzyko konfliktów między pracownikami oraz brak zaufania pomiędzy nimi (Kopertyńska, 2009, s. 31–32). Relacje nie przyjmują charakteru sprzyjającego powstawaniu innowacji i realizacji procesów innowacyjnych.

Poziom drugi jest skorelowany ze środkami zachęty (są to zazwyczaj nagrody). System motywacyjny jest przejrzysty i zrozumiały dla pracowników, którzy wchodzi w relacje interpersonalne. Poziom trzeci znajduje odzwierciedlenie w środkach perswazji. Mają one na celu budowanie partnerstwa pomiędzy motywującym a motywowanym dzięki wykorzystaniu technik personalnych. System motywacyjny wpływa również bardzo pozytywnie na relacje interpersonalne. Do najczęstszych środków perswazji zalicza się: coaching, mentoring, szkolenia, prawidłowo przeprowadzoną ocenę pracowniczą i rozmowę oceniającą, przejrzystą ścieżkę kariery. Środki perswazji, poprzez motywację zewnętrzną, mają wpływać na motywację wewnętrzną (Kopertyńska, 2009, s. 31–32).

Podobnie jak drugi i trzeci poziom, tak i środki zachęty oraz perswazji pozytywnie wpływają na postawy pracowników i zespołów, przyczyniając się do realizacji procesów innowacyjnych. Z tego względu w dalszej części opracowania zostaną one poddane dokładniejszej analizie.

#### **4. Środki zachęty jako motywatory pracowników i tworzonych przez nich zespołów**

Środki zachęty, w przeciwieństwie do środków przymusu, wykorzystują wzmocnienie pozytywne. System nagradzania musi być jasny i czytelny. Do środków zachęty możemy zaliczyć:

- motywatory finansowe (takie jak: płaca, premie, nagrody, różnego rodzaju dodatki finansowe),
- motywatory niefinansowe (na przykład: awanse, zmiana miejsca wykonywania pracy, elastyczniejszy tydzień pracy, możliwość okazjonalnej pracy zdalnej, bardziej odpowiedzialne zadania, udziały w seminariach, pakiety medyczne, karnety do klubów sportowych), (Pocztowski, 1998, s. 24–28).

Środki zachęty znacząco wpływają na zachowanie pracownika z uwagi na fakt, iż oddziałują na wymierne poczucie wykonania zadania przez pracownika lub zespół, a efekty mogą być bardziej długotrwałe (Pocztowski, 1998, s. 24–28). Moty-

watory finansowe dostarczają korzyści ekonomicznych, pozwalając na zaspokojenie potrzeb niższego rzędu. Motywatory niefinansowe odwołują się do potrzeb wyższego rzędu, dając poczucie szacunku, godności czy samorealizacji.

W tym miejscu należy podkreślić, iż motywator finansowy jest jednym z najsilniejszych czynników determinujących postawy, motywację i zachowania pracowników. Płaca stanowi więc istotny element systemu motywacyjnego. Zdaniem M.W. Kopertyńskiej (2009, s. 32–39) płaca stanowi źródło dochodu pracowniczego, środek stymulacji działania, element stosunku pracy, wyznacznik pozycji społecznej, zróżnicowania społecznego, wyznacznik poziomu życia (potrzeba przynależności), bezpieczeństwa socjalnego (potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa), wyznacznik poczucia wartości, uznania dla posiadanych talentów, umiejętności, kwalifikacji (potrzeby szacunku). Wynika to ze spełnienia przez nią pięciu zasadniczych funkcji: kosztowej, dochodowej, motywacyjnej, społecznej i rynkowej.

Prawidłowo opracowany system motywacyjny przyciąga odpowiednich pracowników, pozytywnie wpływa na ich retencję w organizacji, jak również pobudza do osiągania oczekiwanych efektów pracy, kształtuje pożądane postawy, w tym te skierowane na innowacje i procesy innowacyjne (Bagieńska, 2008, s. 297). Należy jednak pamiętać, że rola płacy jako środka motywującego jest silnie zdeterminowana poprzez indywidualne potrzeby i oczekiwania. Z tego względu dla zwiększenia motywacji pracowników należy dążyć do poznania poziomu wspomnianych potrzeb i oczekiwań, pamiętając o teorii sprawiedliwości (Adams, 1965, s. 267–300).

W grupie elementów motywowania pozapłacowego o charakterze materialnym najpowszechniejszymi rozwiązaniami są: ubezpieczenia, bony towarowe, możliwość korzystania z samochodu służbowego, telefon komórkowy czy tablet firmowy. Ponadto stosowana jest prywatna opieka zdrowotna w postaci pakietów medycznych oraz karnety do klubów sportowych (Bagieńska, 2008, s. 297).

Środki zachęty przyjmują także niefinansowy charakter. W grupie motywatorów pozapłacowych o charakterze pozamaterialnym szczególne znaczenie ma praca będąca źródłem stałych dochodów. Chociaż płaca jest w naszych warunkach nadal istotnym elementem motywowania, to posiadanie pracy jest często ważniejszym motywatorem niż poziom zarobków. Pracownicy wysoko oceniają możliwość awansu na wyższe stanowisko, prestiż wynikający z zajmowanego stanowiska, przejrzyste ścieżki kariery, dostęp do informacji, a także promocję rozwoju wyrażaną przez bezpośredniego przełożonego. Ważnym motywatorem jest również zwiększanie odpowiedzialności

pracowników oraz dawanie autonomii. Ponadto stwarzanie dogodnych warunków do zarządzania czasem i organizowania własnej pracy jest uznawane za czynnik motywujący (Pocztowski, 1998, s. 24–28). Istotne znaczenie motywacyjne ma też samodzielność w wykonywaniu pracy, która przekłada się na poczucie samorealizacji. Samodzielność oznacza swobodę działania i decydowania, jest szczególnie ważna dla pracowników szukających dużych wyzwań (Kopertyńska, 2009, s. 32–39).

Warto podkreślić, iż właśnie te motyvatory mają istotny związek z realizacją procesów innowacyjnych. Autonomia, odpowiedzialność, samodzielność, własna organizacja pracy przyczyniają się do promowania postaw innowacyjnych u pracowników oraz w ich zespołach.

Ważną rolę w grupie motywatorów niematerialnych odgrywają szkolenia i rozwój pracowników. Należy podkreślić, iż są one na granicy środków zachęty i środków perswazji. Szkolenie personelu wychodzi naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom pracowników, ma więc istotne znaczenie motywacyjne z uwagi na:

- możliwość rozwoju zawodowego,
- stwarzanie warunków do samorealizacji,
- zwiększenie poczucia odpowiedzialności za zadania,
- kształtowanie ścieżki kariery (Kopertyńska, 2009, s. 32–39).

Pomimo iż środki zachęty zawierają największy pozytywny ładunek motywacyjny, to stanowią najtrudniejszy do ukształtowania obszar systemu motywacyjnego. Wynika to z faktu, iż organizacji nie zawsze udaje się dostosować środki zachęty do potrzeb i oczekiwań wszystkich członków zespołu.

## **5. Środki perswazji jako narzędzia wpływające na pracowników i tworzone przez nich zespoły w procesach innowacyjnych**

T. Listwan (1993, s. 73–76) uważa, że „rozwój kadr stanowi zasadniczą strategię przeżycia i rozwoju organizacji. Rozwój pracowników powinien więc być podstawową wartością zarówno dla organizacji, jak i dla niego samego”. Rozwój kadr to całokształt działań organizacji, zmierzających do doskonalenia kompetencji pracowników, ale i wzrostu ich motywacji. Pocztowski podkreśla, iż rozwój kadr ma na celu „wyposażenie ich potencjału zawodowego we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań. W efekcie przyczynia się on do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i indywidualnych celów pracownika”. Powinien



sprowadzać się do: identyfikacji cech, potrzeb, aspiracji, celów pracownika, przekazywania informacji o perspektywach i warunkach ich spełnienia w ramach organizacji, a także do wzajemnego dostosowania oczekiwań i możliwości obydwu stron (Pocztowski, 1998, s. 24–28). Takie działania zazwyczaj przekładają się na zdolność i chęć pracowników i tworzonych przez nich zespołów do kreowania innowacji.

## Podsumowanie

W pracy dołożono starań, aby osiągnąć cel, jakim była prezentacja istoty motywacji i roli, jaką odgrywa ona w kreowaniu i realizowaniu przez pracowników oraz zespołów, które tworzą. Zidentyfikowano trzy główne poziomy motywacji: porządkowanie, identyfikację celu oraz zaangażowanie. Powiązano je z poziomami motywacyjnymi, znajdującymi przełożenie w środkach motywacyjnych, wśród których wyróżniono środki przymusu, zachęty oraz perswazji. Dokonano analizy powyższych środków motywacyjnych. Zmierzając do osiągnięcia celów badania, zaprezentowano systemy motywacyjne, wpływające na pracowników i tworzone przez nich zespoły w procesach innowacyjnych. Podsumowując: zagadnienie motywacji, mimo że szerzej omawiane w literaturze, w kontekście innowacji powinno być dalej badane i analizowane. Założeniem autorki jest zatem prowadzenie dalszych badań empirycznych weryfikujących założenia zaprezentowane w artykule.

## Literatura

- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchanges. W: L. Berkowitz (red), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Amabile, T.A. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. W: B.M. Staw, L.L. Cummings (red.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press.
- Bagieńska, A. (2008). Rola systemu wynagrodzeń we współczesnej gospodarce. *Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej*, 11.
- De Winne, S., Sels, L. (2010). Interrelationship between Human Capital, HRM and Innovation in Belgian Start-ups Aiming at an Innovation Strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 11, 1862–1883.
- Juchnowicz, J. (2013). Kapitał ludzki w organizacji wiedzy. W: Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*. Warszawa: Difin.

- Kopertyńska, M.W. (2009). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Placet.
- Kozusznik, B. (2010). *Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i stymulowaniu innowacyjności*. T. 2 (35). Warszawa: Chowanna.
- Lipka, A. (2010). *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*. Warszawa: Difin.
- Listwan, T. (1993). *Kształcenie kadry menedżerskiej firmy*. Wrocław: Kadry.
- Mouliere, J., Young, A. (2009). Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 18 (4).
- Penc, J. (2000). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Pocztowski, A. (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: PWE.
- Sikorski, C. (1999). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wojtczuk-Turek, A. (2012). *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*. Warszawa: Difin.

## MOTIVATION ESSENCE OF EMPLOYEES CREATING TEAMS IN INNOVATIVE PROCESSES TAKING INTO THE CONSIDERATION COACHING MODELS

### Abstract

The main purpose of the paper was to present the essence of motivation and the role it plays in creating and performing innovative processes by employees. Furthermore, the additional purpose of the paper was to point out the particular motivation levels and their effect on generation and implementation of innovation by employees and teams.

Three major motivation levels have been identified: sorting out, identification of target and commitment. They have been linked to motivation levels translated into motivation measures, including without limitation coercive, incentive and persuasion measures. The above mentioned motivation measures have been analyzed. On the way to achieve the targets of the study, motivation systems affecting the employees and teams creating them in innovation processes have been presented.

**Keywords:** motivation, motivation levels, innovation process, teams, employee

**JEL code:** M12