

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

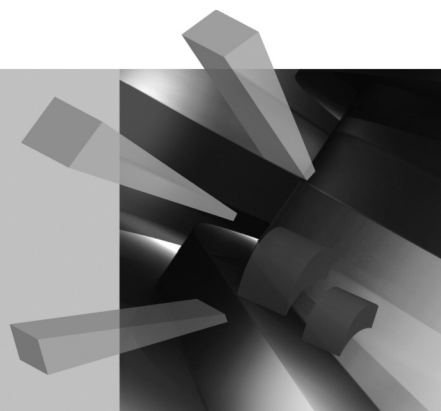
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmolowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Koźuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections)	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Barbara Sajkiewicz

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

AMERYKAŃSKIE I JAPOŃSKIE MOTYWOWANIE DO INNOWACYJNOŚCI

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie dwóch bardzo różniących się podejść do motywowania pracowników do innowacyjności: typowych dla USA i Japonii, a przynoszących podobne efekty – czołowe pozycje w światowych rankingach innowacyjności. Dowodzi to możliwości tworzenia bardzo zróżnicowanych rozwiązań, ale przy zachowaniu elastyczności i indywidualnego dopasowania do konkretnej sytuacji.

Słowa kluczowe: motywowanie do innowacyjności, innowacyjność, wynagradzanie, zaangażowanie, kreatywność.

1. Wstęp

Obecna gospodarka jest oparta na innowacyjności. Panuje powszechna zgodność co do tego, że jest to podstawa konkurowania między współczesnymi organizacjami, a najszybciej rozwijające się przedsiębiorstwa doceniają jej rolę szczególnie. Badania wykazują, że ponad 80% tych najlepszych firm uznaje ją za coraz ważniejszą, przy mniejszym uznaniu (tylko w 67%) firm ze słabymi wynikami działalności [*Innovate or Perish: Building...* 2011]. Naturalne staje się wobec tego poszukiwanie rozwiązań stymulujących innowacyjność.

Impulsu do innowacji oczekuje się zwykle od specjalnie na nie nakierowanej działalności B+R, realizowanej w ośrodkach badawczych. Dysponują one dużymi środkami finansowymi, które ułatwiają osiągnięcie celów i są nastawione na długi czas realizacji projektów oraz ryzyko niepowodzenia. Ale coraz częściej docenia się innowacyjność pracowniczą. Wielu firmom przynosi ona ogromne korzyści. Analiza rozwiązań w sferze motywowania do innowacyjności stosowanych przez najbardziej innowacyjne firmy na świecie nasuwa jeden wniosek: sposobów na sukces jest wiele. Konieczność elastyczności i uwzględniania specyfiki firmy oraz konkretnych uwarunkowań jest jednak niezbędna do stworzenia skutecznego systemu [Malanowski 2007].

Z pewnością rozpoznanie dobrych praktyk, które okazały się skuteczne, może stanowić doskonałą podstawę do projektowania rozwiązań własnych. Naukowcy

przestrzegają jednak przed bezkrytycznym ich przenoszeniem między organizacjami (np. [Reilly 2011]). Ważne jest korzystanie z doświadczeń innych, ale przy zachowaniu indywidualnego dopasowania do konkretnej sytuacji, spójności i elastyczności w projektowaniu instrumentów dla określonej firmy.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie dwóch bardzo różniących się podejść do motywowania pracowników do innowacyjności: typowych dla USA i Japonii, a przynoszących podobne efekty – czołowe pozycje w światowych rankingach innowacyjności. Dowodzi to możliwości tworzenia nowych, skutecznych w określonych sytuacjach rozwiązań. Analiza porównawcza amerykańskiego i japońskiego stylu stymulowania innowacyjności pracowniczej została przeprowadzona na podstawie dokonanego przeglądu dostępnych badań zastanych (*desk research*).

Zarówno USA, jak i Japonia od lat są światowymi liderami innowacyjności, a kraje europejskie ledwie próbują dotrzymać im kroku [*Innovation... 2011*]. Porównania między tymi dwoma krajami wskazują na nieznaczną przewagę USA, które mają lepsze wyniki dla 7 wskaźników badanych w Innovation Union Scoreboard (IUS)¹, a Japonia dla 5, w tym przede wszystkim przoduje w patentach [*Innovation... 2010*, s. 21].

Przy całej różnorodności możliwych do wykorzystania narzędzi istnieją pewne cechy wspólne dla większości rozwiązań stosowanych przez wysoce innowacyjne firmy na świecie. Są to: wysoki poziom stałych wynagrodzeń, konkurencyjny wobec oferty rynkowej, a ponadto zapewnienie regularnej informacji zwrotnej o działaniach pracowników, w tym także o losach proponowanych przez nich innowacyjnych projektów. Dobre praktyki polegają także na nagradzaniu innowacyjności pracowników.

2. Motywowanie do innowacyjności w USA

Badania prowadzone w wysoce innowacyjnych firmach amerykańskich, bardzo szybko rozwijających się i odnoszących sukcesy finansowe, wykazują silne uzależnienie od kreatywności i innowacyjności pracowników, ich zaangażowania i talentów oraz satysfakcji klientów. Innowacje stawiane są na początkowym miejscu w hierarchii wartości tych firm [Zingheim, Schuster 2007]. Szczególnie docenia się tam efekty końcowe w postaci wprowadzenia nowego produktu bądź usługi. Powszechne jest wynagradzanie innowatorów za efekty pracy. Jednakże pomiar wyłącznie efektu końcowego w postaci wyników finansowych w tych przedsiębiorstwach uważa się za niewystarczający. Zakłada się w nich, że ogromnie istotna, a wręcz krytyczna dla osiągnięcia zamierzonych celów firmy jest ocena:

- stopnia zaangażowania i satysfakcji pracowników,
- stopnia ich kreatywności i innowacyjności,
- satysfakcji klientów.

¹ Najbardziej świadczą o przewadze USA: nowo nadane stopnie doktora, międzynarodowa współpraca naukowa, najczęściej cytowane publikacje.

W rezultacie 80% badanych przedsiębiorstw wykorzystuje pomiar kreatywności i innowacyjności w systemach wynagradzania pracowników i stanowi to dopełnienie zasady wynagradzania za efekty. System wynagrodzeń stanowi pierwszoplanowy instrument służący do zachęcania pracowników do kreatywności i aktywności innowatorskiej.

Pomiar stopnia innowacyjności i kreatywności pracowników jest bardzo trudny, ale przywiązuje się do niego dużą wagę. 75% organizacji badanych przez Zingheim i Schustera używa różnych kombinacji takich mierników, jak:

- przychód ze sprzedaży nowych produktów i usług,
- przychód ze sprzedaży ulepszonych produktów lub usług,
- nowe strumienie dochodów z nowych rynków,
- przychód od nowych klientów,
- komercjalizacja ulepszeń produktów,
- efektywność wykorzystania środków wydanych na B+R (w relacji do przychodów z nowych produktów).

Natomiast 25% firm stosuje w zamian systematyczną ocenę kompetencji „innowacyjność” i „kreatywność”.

W systemie wynagradzania wymierne efekty pracy innowatorów przekładają się najczęściej na płace zasadnicze, efekty jakościowe zaś zostają nagrodzone poprzez system premii i różnych benefitów (tab. 1).

Tabela 1. Sposoby wynagradzania innowacyjności i kreatywności w badanych amerykańskich wysoce innowacyjnych firmach

Rodzaje wynagradzania innowacyjności i kreatywności	Procent firm stosujących	Komentarze
Płaca zasadnicza (zarządzanie wynikami pracy)	50%	5% firm wykorzystało ten instrument dla menedżerów
Nagrody pieniężne	40%	wyłączając nagrody jednorazowe
Bardzo duże nagrody pieniężne lub akcje (jednorazowe nagrody)	30%	najczęściej jako ekwiwalent 1-6-krotnego wynagrodzenia zasadniczego
Środki identyfikacji	25% dla każdego z 3 rodzajów działań	wyrazy uznania, docenianie pracownika, ogłaszanie jego osiągnięć

Źródło: [Zingheim, Schuster 2007, tab. 2].

Inne, nowsze badania amerykańskich przedsiębiorstw² potwierdzają te kierunki [*Innovate or Perish: The Role...* 2011], podkreślając szczególną popularność nagradzania innowacyjności w szybko rozwijających się firmach (ponad 2-krotnie częstsze niż w słabych). Prawie 60% z nich wykorzystuje w tym celu instrumenty pozafinansowe, czyli tzw. środki uznania lub identyfikacji (wobec tylko 36% firm słabych). Często stosowanym instrumentem jest nagradzanie poprzez większą autonomię i powierzanie ambitniejszych zadań (44% wobec 34%). Szczególnie charakterystycz-

² Badanie przeprowadzone przez Institute for Corporate Productivity i organizację 3M.

ne dla Amerykanów jest duże nastawienie na indywidualne nagradzanie innowatorów poprzez podwyżki płac i bonusy (prawie w połowie firm najlepszych wobec 26% słabych). Nagradzanie zespołów zaobserwowano niemal w 30% szybko rozwijających się organizacji i tylko w 10% pozostałych.

Amerykańskie innowacyjne firmy mają silne nastawienie na udzielenie pracownikowi informacji zwrotnej o złożonym projekcie innowatorskim. Jest silne nastawienie na to, aby wszystkie pomysły innowatorskie powstające w firmie były rozpoznane, wspierane i wynagradzane (według badań Amerykańskiego Centrum Produktywności i Jakości APQC).

Podstawową zasadą jest mocne wspieranie kreatywnych zachowań poprzez:

- budowanie zespołów projektowych,
- identyfikację „liderów kreatywności” w tych zespołach,
- wyłonienie wśród pracowników agentów zamian i utrzymywanie z nimi ścisłego kontaktu w sprawach innowacyjności,
- stworzenie mechanizmu automatycznego finansowania innowatorów,
- włączenie innowacyjności do głównych wartości firmy,
- tworzenie specjalnych grup wsparcia innowacyjności, złożonych z przedstawicieli różnych jednostek w firmie (działu HR, komórek biznesowych, B+R itp.) [Leavitt 2002].

Liderzy najszybciej rozwijających się firm amerykańskich postrzegają zaangażowanie pracowników jako zdecydowanie najważniejsze, podstawowe i wciąż poszukują najlepszych środków do jego budowy [Zingheim i in. 2009]. Naturalną konsekwencją jest systematyczne prowadzenie badań i obserwacji w tym obszarze. Aż 3/4 ankietowanych szybko rozwijających się firm amerykańskich regularnie bada zaangażowanie pracowników, a niektóre z nich robią to 2 razy w roku. Jednym z instrumentów budowy zaangażowania są rozmowy oceniająco-motywuujące, przeprowadzane z dużą częstotliwością (nawet co 2 miesiące). Są one wyrazem zainteresowania firmy pracownikiem, jego pracą i problemami. Ze względu na duże znaczenie zaangażowania powstaje problem doboru różnych narzędzi służących jego budowie. Właściwie wszystkie źródła akcentujące to zagadnienie nadają mu bezpośrednio lub domyślnie ten sam kontekst: wszelkie działania motywujące do innowacyjności zmierzają zarazem do budowy zaangażowania pracowników w realizację celów firmy.

Analizując systemy wynagradzania w najszybciej rozwijających się i wysoce innowacyjnych firmach amerykańskich [Zingheim, Schuster 2000; Zingheim, Schuster, 2007], należy podkreślić kompleksowość tych rozwiązań, ich silną spójność, a nade wszystko podporządkowanie strategii firmy, która zawsze ma w swych głównych celach wpisane podnoszenie innowacyjności. Ta kompleksowość jest na tyle istotna, że trudno wręcz mówić o „czystych” instrumentach wynagrodzeniowych. Trzeba je raczej traktować jako pakiety instrumentów motywowania, „dotykające” wszystkich aspektów związanych z zatrudnieniem pracownika (termin angielski – *total rewards* – doskonale oddaje ich ideę). Jest tendencja ogólna, dotycząca organizacji poszukujących najlepszych rozwiązań, służących przyciągnięciu do firmy i utrzymaniu talentów oraz wzrostowi zaangażowania i motywacji pracowników.

Znacząca rola talentów ściśle wiąże się w USA z innowacyjnością jako sposobem na realizację biznesowych priorytetów firmy. Utalentowani pracownicy – potencjalni innowatorzy – są unikalni, znają swoją wartość i dlatego będą chcieli pracować dla firm, które ich odpowiednio cenią, co przejawia się w tworzeniu takiego środowiska pracy, systemu wynagrodzeń, autonomii i możliwości rozwoju oraz realizacji celów osobistych, który skłoni ich do dłuższego pozostania w firmie i do zaangażowania się w działania organizacji [Armstrong 2009, s. 50]. Dlatego też firmy prześcigają się w ofertach i starannie dobierają dla nich systemy motywowania. Poglębiają tym samym indywidualizację rozwiązań w dziedzinie motywowania.

3. Motywowanie do innowacyjności w firmach japońskich

Japońskie podejście do motywowania do innowacyjności ma silne korzenie w kulturze narodowej. Wiąże się z japońskimi tradycjami pracy oraz z typową dla Japonii filozofią pracy – kaizen. Przy jej wdrażaniu tworzy się w przedsiębiorstwie atmosferę, w której problemy rozwiązywane są na drodze współpracy i współdziałania. Jest to system, w którym ma miejsce proces małych, ale systematycznych zmian, czasem bez bardzo widocznych bezpośrednich skutków, dotyczy jednak działań w zespole, przez co osiąga się dodatkowy efekt synergii [Łangowska 2009, s. 14]. Bardzo dobrze wpisuje się on w kulturę i mentalność ludzi Wschodu. Natomiast innowacje w tym kontekście są bardziej gwałtownym „błyskiem” idei, mniej związanym z systematycznym doskonaleniem, i tak przedstawione wydają się bardziej charakterystyczne dla ludzi Zachodu. Ma to także podłoże w systemach kształcenia – zachodnie rozwijają indywidualną inicjatywę i zdolności twórcze, a japońskie kładą nacisk na harmonię i pracę zespołową [Łangowska 2009, s. 13]. Zespołowość w działaniu w obszarze innowacji jest szczególnie korzystna. Oddolne inicjowanie wielu przedsięwzięć i kolegalność podejmowanych decyzji pozwalają uniknąć wielu błędów, ale także uczyć się na błędach bez ponoszenia konsekwencji. Jest to zgodne z japońskim poczuciem wartości, a zarazem wzmacnia więzi grupowe, harmonizuje zespół i buduje lojalność załogi. Ocenia się, że decyzje i wnioski podejmowane i zgłaszane zespołowo są śmielsze i mają większe szanse realizacji [Saykiewicz 2007, s. 95-96].

Obecnie coraz silniejsze powiązanie działalności innowatorskiej z efektami końcowymi obserwować można także w Japonii. Jednak dopiero od 2003 r. sprawę wynagradzania pracowników badawczo-rozwojowych reguluje w tym kraju prawo, które nakazuje podział korzyści z wdrożenia innowacji między firmę i wnioskodawców [Rewarding... 2004; Innovation... 2004]. Do tego czasu obowiązywała tradycyjna reguła, że korporacyjni wynalazcy generowali wnioski innowatorskie, a korzyści odnosiła wyłącznie firma. Skala problemu była ogromna. Niech świadczy o tym badanie przeprowadzone przez specjalistów z Economist Intelligence Unit, firmy badawczej magazynu „The Economist” (za: [Ogórek 2007]). Jednym z podstawowych współczynników, którymi mierzono innowacyjność państw w 2006 r., była liczba patentów na milion mieszkańców. Jak się okazało, nawet przy znacznej różnicy w liczbie obywateli, proporcja ta w przypadku Japonii była 3,5 razy większa niż w Stanach Zjednoczonych.

Wciąż natomiast mają miejsce bardzo silne naciski wielkich korporacji na rząd, aby powrócić do wcześniejszych zasad, a więc zmienić te reguły na niekorzyść innowatorów. Praktycznie jednak nie ma odwrotu od zaistniałego stanu. Japonia także, chociaż powoli i na mniejszą skalę niż USA czy Europa, poddaje się zmianom stylu życia. Zmienia się przy tym pozycja pracownika w firmie. Następuje coraz większa mobilność zawodowa ludzi, coraz częściej zmieniają oni pracę, a pozostawanie w tym samym przedsiębiorstwie przez całe swoje zawodowe życie nie jest już częste. Szczególnie pracownicy bardzo kreatywni mają coraz większą świadomość swej wartości dla szybko rozwijających się firm i coraz chętniej oraz bardziej umiejętnie z niej korzystają, poszukując pracodawcy bardziej hojnego i zaspokajającego zmieniające się potrzeby. Ostatecznie więc organizacje, którym zależy na bardzo wysokiej innowacyjności, świetnie wynagradzają utalentowanych, bardzo innowacyjnych pracowników za ich kreatywność, a szczególnie za bardzo ważne wdrożenia.

Wynagradzanie za efekty (nie tylko w dziedzinie innowacyjności) staje się w tym kraju coraz powszechniejsze, chociaż daleko mu do powszechności w amerykańskich systemach wynagrodzeń. Zaczęło się rozwijać dopiero po roku 2000, dając obecnie wskaźnik ok. 57% firm stosujących to rozwiązanie (tylko kilkanaście procent przedsiębiorstw z tej grupy wdrożyło je w latach 90.) [*Labor...* 2011, s. 69].

Japońskie firmy coraz lepiej nagradzają także tzw. małych innowatorów, a więc pracowników systematycznie występujących z pomysłami małych ulepszeń, wychodząc z założenia, że jeśli oni właśnie będą wspierani i nagradzani, w przyszłości mogą przynieść firmie wysokie zyski [*Rewarding...* 2004]. Bardzo skwapliwie korzystają z pracowniczych pomysłów na pozornie niewielkie usprawnienia, ale przy uwzględnieniu wielkiej liczby propozycji osiągają doskonałe efekty. Przykładem niech będzie Toyota, która od lat 70. ubiegłego stulecia zaimplementowała ponad 80% z przeszło miliona wniosków innowatorskich, uzyskując duże oszczędności. W Japonii w ogóle o sile całego społeczeństwa stanowią „przeciętniacy” i to jest charakterystyczne dla tego kraju, a tak odmienne od innych [Sajkiewicz 2004, s. 90].

Japońskie przedsiębiorstwa, tak jak firmy na całym świecie, stanęły ostatecznie przed problemem pozyskania, docenienia i utrzymania talentów, co do niedawna nie miało miejsca ze względu na:

- kulturę wieloletniej pracy w tej samej organizacji,
- brak tradycji mobilności zawodowej,
- brak możliwości otrzymywania wynagradzania przez twórców innowacji.

Obecnie globalizacja i konkurencyjność odcisnęły swe piętno także na japońskich zwyczajach dotyczących pracy i rozpoczęły się, naturalne dla Zachodu już od wielu lat, procesy migracyjne, poszukiwanie lepszej płacy i pracodawcy finansowo wynagradzającego efekty pracy, a przedsiębiorczość stała się cechą pożądaną. Wciąż jednak programy zarządzania talentami są stosunkowo mało popularne. Tylko 56% przedsiębiorców japońskich wyraża pogląd, że pozyskanie talentów jest niezbędne dla innowacyjności (wobec 75% respondentów podzielających tę opinię w skali globalnej) [*Talent...* 2010, s. 7].

Obecnie także w Japonii, podobnie jak w USA, buduje się taką kulturę organizacji, która bardzo aktywizuje kreatywność pracowników, ale też zatrudnia ludzi wy-

kazujących duże zaangażowanie w sprawy firmy. Przykładem ponownie może być tu Toyota. W tym kierunku podążają też inne korporacje japońskie. Zmieniają swą dotychczasową taktykę zatrudniania rodzinnego na rekrutację wyłaniającą najbardziej zaangażowanych kandydatów, z dużą kreatywnością. Jednak w większości firm wciąż przedkłada się ponad to umiejętność szybkiego uczenia się i wiedzę techniczną [*Talent...* 2010, s. 12].

Systemy wynagradzania w Japonii zwykle nie wykazują jeszcze cech tak wielkiej kompleksowości jak w USA. Można jednak się zastanowić, czy bardzo familiarne stosunki panujące w firmach, mimo mocno zhierarchizowanego systemu, nie są w pewnym stopniu odpowiednikiem amerykańskich kompleksowych korzyści z pracy?

4. Podsumowanie

Mimo bardzo dużej skali innowacji, w badaniu General Electric na temat kreowania środowiska sprzyjającego innowacjom w różnych krajach [General Electric... 2012] Japończycy wypowiedzieli się najbardziej negatywnie o wsparciu swego rządu dla innowacyjności i o efektywności tego wsparcia. Opinia o wsparciu amerykańskim była przeciętna.

W skrócie, motywowanie do innowacyjności w firmach amerykańskich można uznać za bardzo odmienne, ale w związku z postępującymi zmianami i globalizacją różnice zaczynają się lekko zacierać, przy czym wydaje się, że unifikacja postępuje raczej w kierunku upowszechniania rozwiązań amerykańskich. Z pewnością najszybciej postępować ona będzie w obszarze powszechności wynagradzania innowatorów i zarządzania talentami. Ameryka może natomiast (co zresztą czyni) upowszechnić ideę innowacyjności pracowniczej i pracy w zespole.

Podsumowując, należy stwierdzić, że tylko elastyczność podejścia może doprowadzić do właściwych wniosków w kwestii wyboru sposobu motywowania do innowacyjności. Przedstawione dwa bardzo się różniące systemy – amerykański i japoński – w ostatecznym efekcie, jakim jest pozycja w światowym rankingu innowacyjności, niewiele się różnią. Oba prowadzą do największych osiągnięć w dziedzinie innowacyjności. Jednak w związku z globalizacją i zmianami kulturowymi widać tendencje do upodabniania się obu systemów, chociaż mało prawdopodobna jest pełna unifikacja, nawet w dalekiej przyszłości. Niezmienna jednak jest zasada: innowacje trzeba wysoko nagradzać, pracowników doceniać, a przy wdrażaniu systemu motywowania do innowacyjności kierować się zasadą elastyczności i jak najlepszego dostosowania rozwiązań do własnych, szeroko pojętych uwarunkowań.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolter Kluwer business, Kraków 2009.
General Electric Global Innovation Barometer, Global Research Report (2012), http://files.gecompany.com/gecom/innovationbarometer/GE_Global_Innovation_Barometer_Report_January_2012.pdf.

- Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2011/2012*, (2011), The Japan Institute for Labour Policy and Training, <http://www.jil.go.jp/english/ljsj.html>.
- Leavitt P., *Rewarding Innovation*, American Productivity & Quality Center, 2002, http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Rewarding_Innovation.pdf.
- Malanowski S., *Innovation Incentives: How Companies Foster Innovation*, Wilson Group, September 2007, <http://www.wilsongroup.com/images/stories/pdfs/InnovationIncentives.pdf>.
- Innovation Union Scoreboard 2010* (2011), PRO INNO EUROPE, Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology, DGJRC G3 of the European Commission, <http://www.proinno-europe.eu/metrics>.
- Innovation Union Scoreboard 2011* (2012), PRO INNO EUROPE, Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology, <http://www.proinno-europe.eu/metrics>.
- Innovation in Japan. Pay Me*, "The Economist", 5 February 2004.
- Innovate or Perish: The Role of Rewards* (2011), <http://www.compensationcafe.com/2011/07/innovate-or-perish-the-role-of-rewards.html>.
- Innovate or Perish: Building a Culture of Innovation* (2011), Institute for Corporate Productivity (i4cp), <http://www.i4cp.com/member/restricted?referer=%2Fsurveys%2Finnovate-or-perish-building-a-culture-of-innovation>.
- Łangowska D., *Kaizen – japońska filozofia pracy, a proces innowacyjny w przedsiębiorstwie*, 2009, http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/PARP/Newsy/Kaizen_PWSZ_2009.pdf.
- Ogórek K., *Japonia liderem innowacji*, 2007, <http://manager.money.pl/strategie/zarzadzanie/artykul/japonia;liderem;innowacji,222,0,242910.html>.
- Reilly P., Wystąpienie na konferencji „*HR Transformation: challenges and solutions*”, Warszawa, 2 czerwca 2011.
- Rewarding Innovation in Japan*, Report 103: The Innovation eJournal, 17 February 2004, http://www.jpb.com/report103/archive_20040217.php.
- Saykiewicz A., *Dobór, kwalifikacje i praca japońskich menedżerów*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 2.
- Talent Strategies for Innovation: Japan*, The Economist. Economist Intelligence Unit 2010.
- Zingheim P.K., Schuster J.R., *Pay Innovators Right!*, "Innovative Leader", vol. 9, no. 10, October 2000.
- Zingheim P.K., Schuster J.R., *Measuring and Rewarding Customer Satisfaction, Innovation and Workforce Engagement*, "WorldatWork Journal", Fourth Quarter 2007, vol. 16, no. 4, s. 8-22.
- Zingheim P.K., Schuster J.R., Dertien M.D., *Compensation, Reward and Retention Practices in Fast-Growth Companies Customer Satisfaction*, "WorldatWork Journal", Second Quarter 2009, vol. 18, no. 2, s. 22-39.

AMERICAN AND JAPANESE MOTIVATING FOR INNOVATIVENESS

Summary: The aim of this paper is to show two very different kinds of motivating for innovativeness systems: typical for USA and Japan, leading to similar effects – top positions in all the international innovativeness ranks. It proves the possibilities to create very different models, but they need to be flexible and individually fit for particular situations.

Keywords: motivating for innovativeness, innovativeness, remuneration, engagement, creativity.