

TERESA PIECUCH

MOTYWOWANIE DO INTRAPRZEDSIĘBIORCZOŚCI

WSTĘP

Badania nad intraprzedsiębiorczością wskazują, że o efektywności przedsięwzięć realizowanych w obrębie dużych, rozbudowanych przedsiębiorstw w dużej mierze decydują zdolności i umiejętności menedżerów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności – motywowania do kreatywności, w wyniku której powstają innowacyjne rozwiązania. By zachęcić do realizowania przedsięwzięć, często bardzo ryzykownych przedsięwzięć należy wykorzystywać specyficzne instrumenty, dlatego głównym celem opracowania była charakterystyka różnorodnych instrumentów motywowania, które mogą być skuteczne w przypadku intraprzedsiębiorczych pracowników. Rozważania teoretyczne z tego zakresu starano się odnieść do rzeczywistości gospodarczej współczesnych korporacji, do których odnoszą się określenia „intraprzedsiębiorczość” i „intraprzedsiębiorcy”. Zaprezentowano fragment wyników badań własnych autorki, których przedmiotem była przedsięwzięć korporacyjna, a które dotyczyły także kwestii motywowania do intraprzedsiębiorczych zachowań.

INTRAPRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, INTRAPRZEDSIĘBIORCY

Pojęcie „intraprzedsiębiorczość” odnosi się głównie do dużych rozbudowanych korporacji¹. To przedsięwzięć zachowania pracowników (poziom indywidualny)

Dr TERESA PIECUCH – adiunkt w Katedrze Przedsięwzięć, Zarządzania i Ekoinnowacyjności na Wydziale Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej; adres do korespondencji: ul. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów; e-mail: tpiecuch@prz.edu.pl

¹ Za twórcę tego pojęcia uznaje się G. Pinchota, który odnosił intraprzedsiębiorczość do działań przedsięwzięć realizowanych przez duże, rozbudowane korporacje. Udowadniał, że jeżeli

podejmowane w ramach struktur już istniejącego (nie nowo powstającego) przedsiębiorstwa, to ich oddolne inicjatywy mające na celu zwiększenie zdolności firmy do wdrażania innowacji. Pojęcie intraprzesiębiorczości zbliżone jest do przedsiębiorczości korporacyjnej (często używa się ich zamiennie), która również oznacza przedsiębiorczość realizowaną wewnątrz przedsiębiorstwa, choć najczęściej odnoszona jest do poziomu organizacyjnego, do kierownictwa różnych szczebli; rozgrywa się na poziomie misji, wizji i strategii, a sprowadza się do zapewnienia „odgórných” warunków sprzyjających podejmowaniu przez pracowników przedsiębiorczych działań. Jej wyrazem jest przedsiębiorcza orientacja korporacji².

Główne działania związane z intraprzesiębiorczością to: wychwytywanie szans, podejmowanie ryzyka, proaktywność, generowanie nowych, innowacyjnych pomysłów w wyniku twórczego łączenia (kombinacji) różnorodnych zasobów będących w danym momencie do dyspozycji³. Im większe przedsiębiorstwo, tym trudniej jest zapewnić w nim warunki sprzyjające rozwojowi intraprzesiębiorczości⁴, choćby z powodu większej liczby procedur, formalnych, biurokratycznych zasad, które należy przestrzegać, a które utrudniają czy wręcz uniemożliwiają wprowadzanie zmian, zmniejszają elastyczność, dynamizm. Intraprzesiębiorczość jest warunkiem koniecznym podniesienia zdolności korporacji do innowacji⁵. Nakierowana jest na tworzenie przedsiębiorczej atmosfery poprzez infrastrukturę wspierającą jej rozwój, tzn. zachęcającą pracowników do podejmowania

nie ukierunkują one swojego działania na przedsiębiorczość, nie przetrwają w coraz bardziej komplikujących się warunkach otoczenia. Miało to miejsce na przełomie lat 70. i 80. XX wieku, w czasie kiedy naukowcy, a także praktycy zarządzania zaczęli dostrzegać pewne symptomy „zmięczenia ery wielkich korporacji”, których rozwój uległ wówczas spowolnieniu, które traciły dominującą pozycję na rynku, stawały się skostniałe, niezdolne do konkurowania zwłaszcza z małymi, dynamicznymi firmami. Receptą na poprawę ich sytuacji miała być właśnie przedsiębiorczość. Zob. G. PINCHOT III, E.S. PINCHOT, *Intra-Corporate Entrepreneurship*, <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html> [dostęp: 6.10.2016]; N. MACRAE, *Intrapreneurial now*, „The Economist” 1982, vol. 17, <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/Economist.html> [dostęp: 6.10.2016].

² G.T. LUMPKIN, G.G. DESS, *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle*, „Journal of Business Venturing” 2001, vol. 16, s. 429-451.

³ N. BOSMA, E. STAM, S. WENNEKERS, *Intrapreneurship versus independent entrepreneurship*, „Discussion Paper Series” 2004, vol. 11, s. 4-32.

⁴ V. MAIER, C. POP ZENOVIA, *Entrepreneurship versus Intrapreneurship*, „Review of International Comparative Management” 2011, vol. 12, iss. 5, s. 971-976.

⁵ K. MATUSIAK, *Słownik Innowacji – Leksykon haseł*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=BD75367CF9474D0081C50490185A0C30 [dostęp: 4.10.2016].

się realizacji ryzykownych przedsięwzięć skutkujących formułowaniem nowych, innowacyjnych rozwiązań.

Centralną postacią procesu intraprzedsiębiorczości jest intraprzedsiębiorca, który – w odróżnieniu od klasycznego przedsiębiorcy – jest osobą proaktywną, ale zatrudnioną w dużym przedsiębiorstwie ze względu na swoje przedsiębiorcze kompetencje⁶, działającą nie na własny rachunek, ale w imieniu i na rzecz całej organizacji. Jego aktywność ma na celu optymalizację wykorzystania zasobów będących w dyspozycji danej korporacji. Jego zachowania, podejmowane działania wpływają na przedsiębiorczą orientację, a przez to na wyższą efektywność całego przedsiębiorstwa⁷.

Intraprzedsiębiorcy to strategiczny zasób każdej korporacji, która osiąga (może osiągać) spektakularne wyniki głównie dzięki obarczonym nawet dużym ryzykiem inicjatywom podejmowanym przez pracowników. Ich zaangażowanie, otwartość na nowości, odwaga w działaniu, umiejętność podejmowania śmiałych decyzji, a przede wszystkim kreatywność staje się głównym źródłem innowacji, dzięki którym przedsiębiorstwo może podejmować skuteczną walkę z konkurencją, a nawet stać się liderem w branży.

Przedsiębiorczy pracownicy stanowią kapitał korporacji, wymagają jednak odpowiedniego traktowania, ponieważ realizują specyficzne, bardzo trudne zadania, często wyłamujące się z codziennej rutyny, wymagające podejmowania ryzyka. Intraprzedsiębiorcy bywają także „problemowi”, niepokorni; potrzebują pewnego marginesu swobody, by ich kreatywność mogła się w pełni rozwinąć. Nudzi ich rutyna, krępują ograniczenia, procedury. Jednak to głównie dzięki nim, ich nietypowemu podejściu do otaczającego świata, możliwe jest inicjowanie wartościowych zmian. Są swego rodzaju motorem wzrostu i rozwoju, ponadto mogą zachęcać innych do przejawiania inicjatywy, podejmowania odważnych decyzji. Dając pozytywny przykład innym, koncentrują wokół siebie i tworzą zespoły kreatywnych osób.

⁶ Tamże.

⁷ Badania wykazały, że przedsiębiorczość korporacyjna pozytywnie wpływa na: (1) wydajność, (2) rentowność, (3) poziom sprzedaży, (4) przychody, (5) zysk netto, (6) stopę zwrotu z aktywów. Zob. B. ANTONCINC, R. D. HISRICH, *Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and United States*, „Journal of Developmental Entrepreneurship” 2008, vol. 14; S.O. MOKAYA, *Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance. Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes*, „International Journal of Arts and Commerce” 2012, vol. 1, no. 4.

Inprzedsiębiorców należy motywować do działania, wykorzystując odpowiednie dla nich instrumenty, nie wszystkie bowiem w ich przypadku okazują się skuteczne.

INSTRUMENTY MOTYWOWANIA INTRAPRZEDSIĘBIORCZYCH PRACOWNIKÓW

Wartościowej wiedzy na temat stymulowania przedsiębiorczości pracowników dostarcza teoria odnosząca się do kwestii zarządzania zasobami ludzkimi, a szczególnie ta, która dotyczy jednej z funkcji zarządzania (jednego z etapów procesu kadrowego) – motywowania. W literaturze przedmiotu wyodrębnia się szereg różnorodnych instrumentów wykorzystywanych do motywowania pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach⁸. Nie wszystkie jednak są skutecz-

⁸ Grupuje się je wykorzystując różnorodne kryteria. T. Oleksyn dokonał ich podziału wyodrębniając trzy zasadnicze grupy motywatorów: (1) materialne płacowe - do których zalicza on: płacę zasadniczą, podwyżki płac, premie, nagrody, bonusy, udziały w zyskach, dodatki funkcyjne, nagrody jubileuszowe; (2) materialne pozapłacowe – to akcje, obligacje przedsiębiorstwa, możliwość kształcenia na koszt pracodawcy, mieszkanie służbowe, samochód służbowy, zwrot kosztów dojazdów do pracy, wypoczynek na koszt pracodawcy, dodatkowe płatne urlopy, dodatkowe ubezpieczenia, możliwość korzystania poza pracą z urządzeń firmy (np. komputery, laptopy), pomoc finansowa, posiłki, rozmowy telefoniczne na koszt firmy, nagrody rzeczowe, bilety na imprezy kulturalne, bony towarowe, opieka lekarska, wyjazdy na imprezy integracyjne; (3) niematerialne – możliwość rozwoju zawodowego, zaufanie pracodawcy, autonomia, niezależność, delegowanie uprawnień, celebrowanie osiągnięć pracowników, tytuły i funkcje honorowe, zaufanie pracodawcy, dogodne godziny i wymiar czasu pracy, prawo do pracy w domu i wiele innych. Należy także podkreślić, że oddziaływania motywacyjne są tym bardziej skuteczne, im w większym stopniu odbywają się one zgodnie z określonymi zasadami (które jednak nie zawsze, a na pewno nie wszystkie sprawdzają się w odniesieniu do intraprzedsiębiorczych pracowników). Zalicza się do nich m.in.: (1) indywidualizację – każdy podwładny powinien być traktowany w sposób odmienny; oceniając efekty pracy, jako kryterium podstawowe należy uwzględnić faktyczne kwalifikacje, posiadane predyspozycje oraz obowiązujący na danym stanowisku zakres obowiązków; (2) konkretność – przejawia się w stosowaniu jednolitych dla wszystkich, jasnych i zrozumiałych kryteriów oceny; zarówno nagrody, jak i kary powinny być adekwatne do czynów; (3) kompleksowość – chodzi o stosowanie możliwie szerokiej gamy niejednorodnych i stopniowalnych bodźców oddziałujących na sferę psychiczną i materialną podwładnego; (4) systematyczność – powinna przejawiać się w stałym zauważaniu i odnoszeniu się do dokonań podwładnego; podwładny powinien wiedzieć, że jest zauważany i oceniany – wtedy czuje się potrzebny; (5) wiązanie nagrody (kary) z przyczyną – zasada ta powinna być bezwzględnie przestrzegana; jeżeli nastąpił błąd – należy go dostrzec i zwrócić na niego uwagę, podobnie, jeżeli praca została wykonana dobrze; jeżeli konsekwencją dostrzeżenia błędu będzie kara – nie będzie to pobudzało do przedsiębiorczych zachowań. Zob.: T. OLEKSYN, *Motywowanie i motywacja a zachowania organizacyjne*, [w:] *Behawioralne determinanty rozwoju*

ne w przypadku kreatywnych (intraprzedsiębiorczych) pracowników korporacji. Zdaniem H. Jagody narzędzia oddziałujące na poziom ich przedsiębiorczości powinny być przede wszystkim nakierowane na wynik, nie na zachowania. Do tej formy motywowania zalicza on np.: opcje na akcje, kontrakty menedżerskie czy przejścia menedżerskie⁹. Natomiast według M. W. Kopertyńskiej praktyka gospodarowania wskazuje, że rolę skutecznego motywatora w kreowaniu przedsiębiorczych zachowań pracowników stanowią¹⁰:

- wynagradzanie za kompetencje i wyniki – szczególnie ważne w przypadku kreatywnych osób jest wartościowanie kompetencji;
- tworzenie środowiska pobudzającego do działań przedsiębiorczych oraz wychodzenie naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom przedsiębiorczych pracowników, zapewniając im satysfakcję z pracy pobudzającą motywację wewnętrzną.

R.D. Hornsby prowadził badania na temat tego, co zachęca ludzi do angażowania się w przedsiębiorczą aktywność w obrębie dużej korporacji. Zidentyfikował dzięki temu następujące czynniki¹¹:

- odpowiednie stosowanie nagród,
- wsparcie ze strony kierownictwa,
- dostęp do odpowiednich, koniecznych zasobów,
- podejmowanie ryzyka i tolerowanie ewentualnych niepowodzeń.

W przypadku intraprzsiębiorców najbardziej skuteczne okazują się pozamaterialne instrumenty motywowania, jednak pobudzanie przedsiębiorczości możliwe jest także dzięki systemowi wynagradzania¹², ale takiemu „który zachęca [...] do eksperymentowania i badania wykonalności innowacyjnych przedsię-

przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości, red. P. Kulawczyk, A. Poszewicki, Gdańsk 2010, s. 265-270; M. JUCHNOWICZ, *Motywowanie przedsiębiorczości w okresie dekonunktury*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Warszawa 2004, s. 295; J. MISZTAŁ, *Człowiek w organizacji*, Gliwice 2006, s. 140.

⁹ H. JAGODA, *Narzędzia wspierania rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Jaremczuk, Tarnobrzeg 2004, s. 110.

¹⁰ M.W. KOPERTYŃSKA, *Motywowanie przedsiębiorczości*, s. 285.

¹¹ R.D. HORNSBY, D.F. KURATKO, S.A. ZAHRA, *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*, "Journal of Business Venturing" 2002, vol. 17, s. 253-273.

¹² System wynagradzania może także zniechęcać do przedsiębiorczości. Na przykład stosowanie zbyt ujednoczonych systemów może powodować wspieranie działań rutynowych, standardowych i nie tworzyć należytej zachęty do przedstawiania własnych pomysłów, szczególnie tam, gdzie zróżnicowanie płacowe jest nieznaczne i zależy od niewielu, sztywno ustalonych czynników. W takiej sytuacji pracownik czuje, że w jego przedsiębiorstwie nie promuje się oryginalności, i nie będzie się starał tworzyć ani uczestniczyć w realizacji innowacyjnych projektów. Zob. B. GLINKA, S. GUDKOVA, *Przedsiębiorczość*, Warszawa 2011, s. 211.

wziąć¹³. Powinno się stosować tabele płac o szerokich przedziałach oraz odpowiednie systemy premiowania (także zespołowe) – zachęcające do angażowania się w różnorodne przedsięwzięcia, wiążące wynagrodzenie ze zgłaszanymi pomysłami, indywidualnymi wdrożeniami, odpowiednio do możliwości ludzi. Tylko taki system może przyciągać kompetentnych pracowników, którzy będą chcieli wiązać swoje losy z danym przedsiębiorstwem na dłużej. Rola płac w motywowaniu do intraprzedsiebiorczości jest bardzo istotna, dlatego że przedsiębiorcze inicjatywy powinny być wysoko cenione (chwalone), ale i odpowiednio wynagradzane. Specjaliści podkreślają, że w przedsiębiorczych przedsiębiorstwach płaca zasadnicza powinna być niższa, a większą jej część należy wiązać z ryzykiem i przedsiębiorczością, by zachęcać do tego typu działań. Zdaniem J. Misztala, aby płaca zachęcała do kreatywności¹⁴:

- powinna być atrakcyjna dla zewnętrznego rynku pracy, tak żeby można było pozyskać wykwalifikowaną kadrę oraz zatrzymać ją w firmie;
- wielkość, forma oraz możliwości jej zwiększenia powinny być zgodne z oczekiwaniami pracowników, z wnoszonym przez nich nakładem pracy i efektami, pracownicy powinni czuć, że ich wysiłek „opłaca im się”;
- jej wysokość powinna być związana jak najściślej z wykonywaną pracą i efektami, na które pracownik ma wpływ; zbyt duża rozbieżność między włożonym wysiłkiem a otrzymanymi gratyfikacjami spowoduje wzrost niezadowolenia, co w efekcie obniży zaangażowanie;
- zasady jej otrzymywania powinny być jasne i czytelne, tak by pracownik wiedział, za co otrzymuje określoną stawkę oraz w jaki sposób może ją zwiększyć lub stracić;
- jej poziom, składniki i formy powinny być zróżnicowane w obrębie jednego przedsiębiorstwa, w zależności od wykonywanej pracy, zajmowanego stanowiska, miejsca w strukturze organizacyjnej, osiągniętych wyników.

W przypadku kreatywnych pracowników dużą rolę odgrywają pozapłacowe, niematerialne instrumenty motywowania (wzmacniające motywację wewnętrzną), np. uzyskiwane korzyści społeczno-psychologiczne, które pokazują, jak ważny jest pracownik dla przedsiębiorstwa, czy i jak kierownictwo go ceni, dostrzega jego wysiłek i zaangażowanie w jego rozwój. Chodzi o:

- atrakcyjne szkolenia, bezpłatne kursy, udział w konferencjach;
- zaangażowanie w realizację interesujących i atrakcyjnych dla pracownika projektów;

¹³ W. DYDUCH, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Katowice 2008, s. 95.

¹⁴ J. MISZTAŁ, *Człowiek w organizacji*, s. 164.

- zapewnienie dostępu do zasobów wiedzy przedsiębiorstwa;
- możliwość kontaktu z najnowszą techniką i technologią;
- stwarzanie możliwości prowadzenia lub współuczestnictwa w realizowanych w przedsiębiorstwie badaniach naukowych;
- przekazywanie publicznie pochwał, wyróżnień, nadawanie pracownikom tytułów cenionych w przedsiębiorstwie itp.

Przedsiębiorczości sprzyjają także możliwości awansu, które jednak powinny być ściśle powiązane z kryteriami ukierunkowanymi na realizowane działania innowacyjne. W przypadku przedsiębiorczości korporacyjnej, która najlepiej rozwija się w warunkach spłaszczonych struktur o niskim stopniu formalizacji, gdzie hierarchię zastępuje się heterarchią¹⁵, tradycyjnie pojmowany awans traci na znaczeniu lub zmienia się jego forma (awans nie musi bowiem oznaczać pięcia się w górę po szczeblach „drabiny hierarchicznej”). Brak możliwości awansu stanowiskowego (pionowego) powoduje, że znaczenia nabiera awans poziomy – nazywany kompetencyjnym. W jego przypadku ceniona jest nie tyle chęć robienia kariery, zdobywanie coraz wyższych stanowisk, co ściśle określone kompetencje (na przykład ukierunkowane na innowacje i przedsiębiorczość)¹⁶ wartościowe i cenione w danym przedsiębiorstwie.

Motywuując przedsiębiorczych pracowników, warto także wprowadzić element współzawodnictwa i rywalizacji, dlatego że zachęca to nie tylko do większej aktywności, ale i do rozwoju, ponieważ pracownicy dążą do tego, by coraz lepiej realizować powierzone im zadania. Często menedżerowie zapominają też o zwykłej informacji zwrotnej¹⁷, którą powinni przekazywać pracownikom realizującym innowacyjne projekty. Jest to konieczne – może być cenną wskazówką dla przyszłych działań. Brak jakiegokolwiek informacji (akceptującej lub nie) jest frustrujące, prowadzi do spadku poziomu kreatywności, zniechęca do przejawiania inicjatywy w przyszłości.

Nie ulega wątpliwości, że w kształtowaniu przedsiębiorczości pracowników konieczne jest pobudzenie mechanizmów motywacji wewnętrznej¹⁸, będącej

¹⁵ Heterarchia oznacza równoległość i zmienność ośrodków władzy, poziomy przepływ informacji między rozproszonymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. Zob. Cz. SIKORSKI, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 1999, s. 70.

¹⁶ M. JUCHNOWICZ, *Motywowanie przedsiębiorczości w okresie dekonjunkury*, s. 294.

¹⁷ M.T. AMABILE, G.S. BARSADE, S.J. MUELLER, M.B. STAW, *Affect & Creativity*, “Administrative Science Quarterly” 2005, vol. 5, no. 3, s. 367-403.

¹⁸ Motywacja wewnętrzna może występować w różnych formach. Chodzi o: (1) zamiłowanie i zainteresowanie pracą – jest to motywacja związana z faktem, że wykonywane czynności zawodowe sprawiają pracownikowi przyjemność; (2) zaangażowanie w zadania – zadowolenie może sprawić, że człowiek usunie rozbieżności między tym, co uważa za stan społecznie pożądany a tym,

podstawą ich aktywności, która zapewnia dużo lepsze rezultaty, zwłaszcza w przypadku zadań trudnych, nietypowych. Na jej powstanie i rozwój mają między innymi wpływ¹⁹:

- poczucie znaczenia pracy – pracownik musi postrzegać swoją pracę jako mającą sens i ważną z punktu widzenia wyznawanego przez niego systemu wartości;
- poczucie odpowiedzialności – pracownik musi być przekonany, że jest osobiście odpowiedzialny za rezultaty swoich wysiłków;
- znajomość wyników.

Motywacja wewnętrzna wytwarza się w sytuacji, kiedy sama praca staje się celem autonomicznym. Wpływa to na większe zainteresowanie nią, na utożsamianie się z przedsiębiorstwem, z jego celami, normami i regułami. Jeżeli pracownik jest pobudzany za pomocą motywacji wewnętrznej, praca jest dla niego pasją, daje radość, prowadzi do dużo lepszych wyników, zwłaszcza w przypadku zadań trudnych, nietypowych. Podobną rolę odgrywa motywacja pozytywna, zachęcająca (a nie wymuszająca tak, jak kary) do określonych zachowań. Polega na stwarzaniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego – w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy – urzeczywistniania jego celów. Jest to motywacja dążenia do czegoś, co w oczach pracownika jest godne pożądaniami. Jest skuteczna, ponieważ powoduje aktywizację wywołaną silnym zaangażowaniem emocjonalnym. W takiej sytuacji pracownik będzie przedsiębiorczy, nie będzie się bał eksperymentować, poświęcać swojego czasu na realizację nawet bardzo trudnych, wymagających dużego wysiłku zadań²⁰.

z czym się styka na co dzień; (3) utożsamianie się z instytucją (zespołem) – w pewnych warunkach człowiek włącza w obszar własnego „ja” pewne elementy otoczenia; kiedy tak się stanie, zaczyna on traktować je (innych ludzi, instytucje, organizacje) jako część siebie; (4) przyswojone normy i zasady – w procesie wychowania człowiek w mniejszym lub większym stopniu przyswaja reguły i wymagania, nakazujące dobre wywiązywanie się z obowiązków; tego rodzaju powiązanie norm z systemem światopoglądowym jednostki nadaje im szczególnie ważne znaczenie. Zob. J. MISZTAŁ, *Człowiek w organizacji*, s. 139.

¹⁹ Z. ŚCIBOREK, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Toruń 2004, s. 138.

²⁰ M.T. AMABILE, G.S. BARSADE, S.J. MUELLER, M.B. STAW, *Affect & Creativity*; J. MISZTAŁ, *Człowiek w organizacji*, s. 140.

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW – ASPEKT BADAWCZY

W celu skonfrontowania rozważań teoretycznych dotyczących motywowania intraprzedsiebiorczych pracowników z praktyką gospodarowania współczesnych korporacji wykorzystano badania własne autorki, dotyczące wewnętrznych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości korporacyjnej. Obejmowały one także aspekt związany z motywowaniem kreatywnych pracowników. Badaniu poddano 60 kierowników pośrednich szczebli zarządzania²¹ (z wyłączeniem kierownictwa naczelnego) zatrudnionych w 41 różnego rodzaju korporacjach²² zlokalizowanych głównie na obszarze południowej Polski (choć nie wyłącznie z polskim kapitałem). Zapytano ich o podejście do kreatywnych pracowników, o sposób ich motywowania itp.

Badania wykazały, że w korporacjach, z których pochodzili respondenci:

- postrzegano przedsiębiorczych pracowników jako cenny zasób, aż w 84% przypadków już w procesie rekrutacyjnym zwracano bowiem uwagę na pozyskiwanie osób twórczych i kreatywnych;
- pracowników traktowano podmiotowo, jako wartość samą w sobie, dostrzegano ich zaangażowanie i aktywność – 85% odpowiedzi;
- doceniano kreatywnych pracowników, motywowano ich do intraprzedsiebiorczości – 83% wskazań.

Niestety, należy stwierdzić, że rysujący się z powyższych stwierdzeń bardzo pozytywny wizerunek badanych korporacji w kwestii podejścia do przedsiębiorczych pracowników – to prawdopodobnie jedynie deklaracje, ponieważ nie stosowano w nich specjalnych instrumentów zachęcających pracowników do angażowania się w realizację ryzykownych przedsięwzięć. Okazało się bowiem, że wykorzystywane w badanych korporacjach motywatory były standardowe, tzn. głównie takie, które sprawdzają się w przypadku wszystkich pracowników, nie tylko kreatywnych²³. Najczęściej stosowane były premie – 40% przypadków,

²¹ W większości byli to mężczyźni (58,33%), stosunkowo młodzi – w wieku 31-40 lat (33,34%), z wykształceniem wyższym (76,67%).

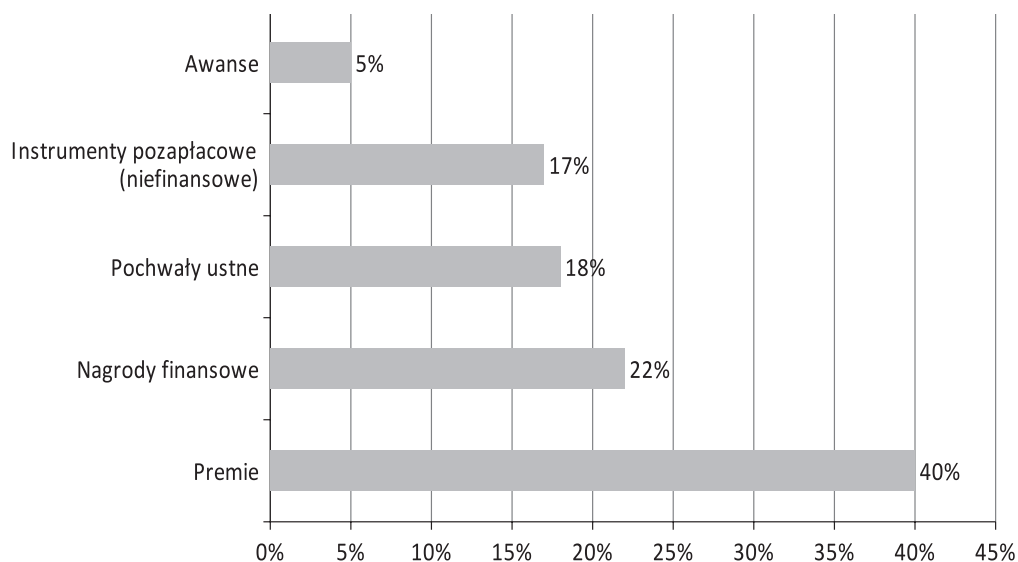
²² Były to głównie przedsiębiorstwa produkcyjne (41,46%) o długim okresie funkcjonowania na rynku – powyżej 31 lat (34,15%), o międzynarodowym zasięgu działalności (73,17%).

²³ Jak wspomniano wyżej, omawiane badania były fragmentem dużych badań odnoszących się do uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w korporacjach. W ich ramach przebadano nie tylko 60 kierowników, ale i 320 pracowników – ich podwładnych. Badanych pracowników również zapytano o instrumenty motywowania, które stosowane są w ich przedsiębiorstwach. W wyniku tego uzyskano bardzo ciekawe informacje, mianowicie: o ile kierownicy potrafili nazwać i podać szczegółowo rodzaje instrumentów, jakie są stosowane wobec ich podwładnych, o tyle 55% pra-

następnie inne nagrody finansowe – 22% wskazań, jednak stosowano je nie tylko jako nagrodę za innowacyjne rozwiązania. Skuteczne w przypadku przedsiębiorczych pracowników instrumenty pozapłacowe, niefinansowe, takie jak możliwość atrakcyjnych szkoleń, wyjazdów, udziału w konferencjach, wykorzystywane były zaledwie w 17% korporacji. Bardzo rzadko stwarzano także możliwość awansu kreatywnym pracownikom, choć był to wyłącznie awans pionowy. Nie zidentyfikowano awansu poziomego (kompetencyjnego), który jest najbardziej skuteczny w przypadku intraprzedsiebiorczych osób (rys. 1).

Skuteczne w przypadku kreatywnych pracowników są nagrody, ale za ściśle określone inicjatywy i na tyle atrakcyjne, by nie osłabić motywacji (tzn. powinny być w zasięgu możliwości pracownika, ale przyznawane zbyt łatwo i dużej liczbie osób nie spełnią swojej funkcji). Częstym błędem systemów motywowania zniechęcających do angażowania się i przedsiębiorczości jest właśnie brak nagród za innowacje. Pracownicy powinni być także chwaleni, dlatego że to wzmacnia ich poczucie własnej wartości, powoduje, że czują się ważni, doceniani, dumni. To nic nie kosztuje, a wpływa w sposób bardzo istotny na poziom zaangażowania pracowników, zwłaszcza kiedy jest to pochwała publiczna, wypowiedziana przez posiadającego autorytet przełożonego, który docenia osobisty wkład podwładnego w rozwój przedsiębiorstwa. Z pewnością taka pochwała spowoduje powtórzenie oczekiwanych zachowań i pozytywnie wzmocni motywację wewnętrzną. W badanej grupie instrument ten wystąpił w zaledwie 18% przypadków.

owników twierdziło, że w ich korporacjach wręcz nie motywuje się pracowników. Mieli zatem problem z ich identyfikacją, a następnie określeniem (nazwaniem). Nie odczuwali (nie dostrzegali) pozytywnych efektów działań motywacyjnych stosowanych przez ich przełożonych. Podobna sytuacja dotyczy wielu, zwłaszcza dużych, rozbudowanych korporacji, w których pracownicy czują się jak trybiki dużej maszyny, gdzie nie docenia się ich zaangażowania i poświęcenia. Wynika to być może z ogólnie znanej opinii, że korporacje obok solidnych wynagrodzeń (często dużo wyższych niż w małych firmach czy w sektorze publicznym), oferują swoim pracownikom niejako „w pakiecie” szereg różnorodnych dodatków pozapłacowych, np.: ubezpieczenie w prywatnych placówkach medycznych, służbowy telefon, karnety do siłowni czy placówek kulturalnych. Nie wszyscy traktują to jednak jako instrumenty motywowania, ale jako elementy, które należą im się z samej racji bycia pracownikiem. Aspekty te, jak wykazały badania, na których oparto się w opracowaniu, nie przez wszystkich są doceniane. Zob. *Jak wykorzystać swoją szansę w korporacji*, <http://biznes.onet.pl/praca/jak-wykorzystac-swoja-szanse-w-korporacji/62yxzd> [dostęp: 8.04.2016].



Rys. 1. Instrumenty motywowania intraprzedsiębiorczych pracowników

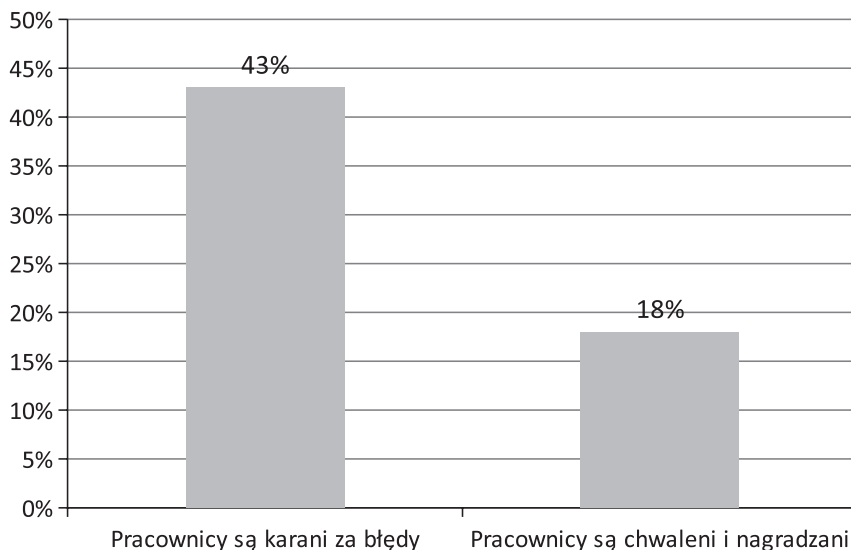
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Kreatywnych pracowników nie powinno się karać za popełnione błędy, nie-trafione rozwiązania. Oznacza to bowiem karanie za odwagę, inicjatywę, za podejmowane ryzyko. „Nie popełnia błędów tylko ten, kto nic nie robi” – zatem swego rodzaju przywilejem kreatywnych osób powinno być przyzwolenie na ich ewentualne porażki, które przecież uczą bardziej niż sukcesy, i to nie tylko ich autorów, ale także tych, którzy określone zachowania obserwują. Są zatem cenne, są częścią zdobywanego doświadczenia. Karani pracownicy w przyszłości nie będą się w ogóle angażować, co więcej – atrakcyjność pracy w ich oczach zmaleje (zwłaszcza, gdy mają poczucie własnej wartości i zdają sobie sprawę ze znaczenia i roli, jaką pełnią w korporacji). Może to także skutkować biernością, apatią, a nawet decyzjami o odejściu z pracy.

Ponieważ w literaturze nagradzanie często zestawia się z karaniem, wskazując ich wpływ na przedsiębiorcze zachowania, na wykresie 2 zaprezentowano je łącznie, by lepiej zobrazować ich znaczenie w badanych korporacjach.

Jak wynika z rysunku 2, pracownicy zdecydowanie częściej byli karani, ponosili negatywne konsekwencje swoich działań (43% przypadków). Dużo rzadziej byli chwaleni i nagradzani (18%). Sytuacja taka prawdopodobnie nie wpływała korzystnie na ich motywację do działań kreatywnych, które są ryzykowne, na których pozytywne efekty (jeżeli w ogóle się pojawiają) należy czekać niekiedy

dłuższy czas. Nie zawsze zatem taka aktywność opłaca się, zwłaszcza jeżeli brakuje wyraźnego poparcia dla tego typu działań ze strony kierownictwa – co ujawniono w zrealizowanych badaniach.



Rys. 2. Karanie i chwalenie intraprzedsiebiorczych pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Można zatem przypuszczać, że problemem badanych korporacji był brak odpowiedniej atmosfery wsparcia przedsiębiorczych zachowań pracowników, brak „przedsiębiorczego środowiska”²⁴, co w konsekwencji mogło wpływać negatywnie na ich przedsiębiorczą orientację, tzn. na wdrażanie innowacji, podejmowanie ryzyka, otwartość na zmiany itp.

ZAKOŃCZENIE

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele instrumentów motywowania, które mogą być wykorzystane do pobudzania aktywności przedsiębiorczych pracowników. Podkreśla się na przykład, że przedsiębiorczy system motywowania

²⁴ M. HENINBORCH-BUHAJ, *Stymulowanie kreatywności*, s. 99.

powinien zachęcać do eksperymentowania, doceniać kreatywność, dążenie do osiągnięć. W przeciwnym razie będzie demotywowal, zniechęcał do przedsiębiorczych działań. Promowanie aktywności twórczej ludzi oznacza też respektowanie ich wolności, niezależności, chęci autonomicznych działań, często nieprzewidywanych nawet w najdoskonalszych systemach motywacyjnych.

Doceniony, dobrze zmotywowany pracownik jest bardziej zaangażowany, postrzega swoją pracę jako źródło samorealizacji i zaspokajania innych swoich potrzeb. Wpływa to na jego lojalność wobec pracodawcy, eliminuje zachowania nieetyczne. Motywowanie uznaje się w literaturze za warunek konieczny kreowania przedsiębiorczych postaw pracowników korporacji (intraprzedsiębiorców). Jednak by działania motywacyjne w stosunku do nich były skuteczne, powinny opierać się na różnorodnych instrumentach pozytywnych, oddziałujących w głównej mierze na wzmocnienie ich wewnętrznej motywacji. Niestety współczesne korporacje nie zawsze doceniają potencjał tkwiący w kreatywnych pracownikach. Jak wykazały badania, z jednej strony deklaruje się w nich poparcie dla inicjatyw pracowników, z drugiej zaś – nie wzmacnia się ich zachowań odpowiednimi instrumentami motywowania.

Najgorszym błędem popełnianym przez kierownictwa korporacji jest jednak karanie przedsiębiorczych pracowników. Intraprzedsiębiorcy powinni mieć prawo do popełniania błędów. Karanie za niepowodzenia, za ryzyko – to istotna bariera rozwoju intraprzedsiębiorczości w strukturach korporacji²⁵. W odniesieniu do kreatywnych pracowników nieskuteczne (demotywuujące) okazują się negatywne instrumenty motywowania, oparte na przymusie, zastraszaniu, zagrożeniu karami itp., co niestety często wykorzystywane jest przez współczesne korporacje.

BIBLIOGRAFIA

- AMABILE M. ., BARSADE G.S., MUELLER S.J., STAW M.B.: Affect & Creativity, "Administrative Science Quarterly" 2005, vol. 5, no. 3.
- ANTONCINC B., HISRICH R.D.: Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and United States, "Journal of Developmental Entrepreneurship" 2008, vol. 14.

²⁵ Wskazują na to między innymi badania D.T. Eesleya i L.O. Longeneckera zrealizowane w amerykańskich korporacjach. Wymiar ten uzyskał największe poparcie (57% wskazań), został określony jako najistotniejsza bariera intraprzedsiębiorczości. Zob. D.T. EESLEY, L.O. LONGENECKER, *Gateways to intrapreneurship*, "Industrial Management" 2006, vol. 48, iss. 1, s. 18-23.

- BOSMA N., STAM E., WENNEKERS S.: Intrapreneurship versus independent entrepreneurship, Utrecht School of Economics, "Discussion Paper Series" 2004, vol. 11, http://www.uu.nl/sites/default/files/rebo_use_dp_2011_11-04.pdf [dostęp: 5.10.2016].
- DYDUCH W.: Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej, Katowice: Wydawnictwo AE 2008.
- EESLEY D.T., LONGENECKER L.O.: Gateways to intrapreneurship, „Industrial Management” 2006, vol. 48, iss. 1.
- GLINKA B., GUDKOVA S.: Przedsiębiorczość, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer 2011.
- HENINBORCH-BUHAJ M.: Stymulowanie kreatywności jako wyzwanie ery konceptualnej wobec zarządzania przedsiębiorczością pracowników. Perspektywa praktyk kadrowych, [w:] *Potencjał ludzki w rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej*, red. M. Juchnowicz, Warszawa: Wydawnictwo Poltext 2004.
- HORNSBY R.D., KURATKO D.F., ZAHRA S.A.: Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale, "Journal of Business Venturing" 2002, vol. 17.
- JAGODA H.: Narzędzia wspierania rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Jaremczuk, Tarnobrzeg: Wydawnictwo PWSZ 2004.
- Jak wykorzystać swoją szansę w korporacji, <http://biznes.onet.pl/praca/jak-wykorzystac-swoja-szansę-w-korporacji/62yxzd> [dostęp: 8.04.2016].
- JUCHNOWICZ M.: Motywowanie przedsiębiorczości w okresie dekonjunkury, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Warszawa: Wydawnictwo Poltext 2004.
- KOPERTYŃSKA M.W.: Motywowanie przedsiębiorczości. Czynniki motywacyjne determinujące przedsiębiorczość w aktualnych uwarunkowaniach polskich firm, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Warszawa: Wydawnictwo Poltext 2004.
- LUMPKIN G.T., DESS G.G.: Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle, "Journal of Business Venturing" 2001, vol. 16.
- MACRAE N.: Intrapreneurial now, "The Economist" 1982, vol. 17, <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/Economist.html> [dostęp: 6.10.2016].
- MAIER V., POP ZENOVIA C.: Entrepreneurship versus Intrapreneurship, "Review of International Comparative Management" 2011, vol. 12, iss. 5.
- MATUSIAK K.: Słownik Innowacji – Leksykon haseł, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_96055.asp?soid=BD75367CF9474D0081C50490185A0C30 [dostęp: 4.10.2016].
- MISZTAŁ J.: Człowiek w organizacji, Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej 2006.
- MOKAYA S.O.: Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance. Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes, "International Journal of Arts and Commerce" 2012, vol. 1, no. 4.

- OLEKSYN T.: Motywowanie i motywacja a zachowania organizacyjne, [w:] *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*, red. P. Kulawczyk, A. Poszewicki, Gdańsk: Wydawnictwo Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego 2010.
- PINCHOT III G., PINCHOT E.S.: Intra-Corporate Entrepreneurship, <http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html> [dostęp: 6.10.2016].
- SIKORSKI CZ.: *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1999.
- ŚCIBOREK Z.: *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek 2004.

MOTYWOWANIE DO INTRAPRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Streszczenie

Intraprzedsiębiorczy pracownicy to strategiczny zasób każdej korporacji. Dzięki ich kreatywnemu podejściu do problemów, do pojawiających się w otoczeniu szans, możliwe jest kreowanie nowych, wartościowych rozwiązań. To oni stanowią siłę napędową przedsiębiorczości korporacyjnej. To głównie dzięki nim przedsiębiorstwa wdrażają innowacje, rozwijają się, osiągają spektakularne wyniki. Przedsiębiorczych pracowników należy motywować do działania wykorzystując specyficzne instrumenty, nie wszystkie bowiem sprawdzą się w ich przypadku. Najskuteczniejsze są te, które pobudzają mechanizmy motywacji wewnętrznej, które wiążą pracowników z przedsiębiorstwem, które powodują, że utożsamiają się z jego celami, są lojalni, skłonni do poświęceń. Nie wszystkie korporacje jednak motywując do kreatywności uwzględniają specyficzne potrzeby przedsiębiorczych pracowników. Nie zawsze ich potencjał jest odpowiednio wykorzystywany, a atmosfera pracy wcale nie zachęca do angażowania się i podejmowania ryzykownych decyzji.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość; intraprzedsiebiorczość; przedsiębiorczość korporacyjna; motywacja, motywowanie.

MOTIVATION FOR INTRAPRENEURSHIP

Summary

Intrapreneurial employees are a strategic asset of every corporation. Owing to their creative approach to problems and opportunities occurring in the environment, new valuable solutions can be produced. It is them who constitute the driving force of corporate entrepreneurship. It is principally thanks to them that enterprises implement innovations, develop and achieve spectacular results. Entrepreneurial employees should be motivated to act by using specific instruments, as not all of them will perform well in their case. The most successful ones are those that prompt internal motivation

mechanisms, connect employees with an enterprise, cause that they identify with its objectives, are loyal and dedicated. However, not all corporations motivating to creativity take into consideration specific needs of entrepreneurial employees. Their potential is not always properly exploited and the work climate fails to encourage to become involved and take risky decisions.

Key words: entrepreneurship; intrapreneurship; corporate entrepreneurship; motivation, motivating.