

*Izabela Kołodziejczyk-Olczak\**

## STRATEGICZNY CHARAKTER MOTYWOWANIA

### 1. WSTĘP

Współczesne organizacje stają wobec konieczności budowania strategicznych systemów motywacyjnych, a nie tylko doraźnego, przypadkowego doboru instrumentów pobudzających motywację kapitału ludzkiego. Przedsiębiorstwo nie jest w stanie osiągnąć założonych celów bez odpowiednio dobranych, kompetentnych, a przede wszystkim zmotywowanych pracowników. Przyciągnięciu pracowników do firmy, inspirowaniu do bieżących działań, stabilizowaniu zatrudnienia oraz motywowaniu do ciągłego uczenia się służyć może, jak podkreśla S. Borkowska, celowo zbudowany system motywowania i wynagradzania<sup>1</sup>.

### 2. ZRÓWNOWAŻONA KARTA DOKONAŃ JAKO KOMPLEKSOWE NARZĘDZIE MOTYWOWANIA

Tak skomponowany system jest integralnym elementem strategii personalnej, wspierającej strategię biznesową organizacji. Potencjał ludzki stwarza szansę nie tylko zaprojektowania trafnej strategii, ale także skutecznej jej realizacji.

Jest to szczególnie istotne, gdyż przetrwanie, a zwłaszcza rozwój „każdej organizacji, niezależnie od charakteru i skali jej działania, powinien się zasadzać na strategii. Strategia stanowi zintegrowany układ celów i zadań oraz pakiet środków ukierunkowujący i dynamizujący przekształcenia przedsiębiorstwa dla urzeczywistnienia jego misji, zwiększenia sprawności i siły oraz poszerzenia możliwości ekspansji dzięki diagnozowaniu otoczenia i dokonywaniu wyboru właściwego kierunku przyszłego rozwoju”. Można układ ten nazwać też grą o przyszłość<sup>2</sup>.

---

\* Dr. adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej UL.

<sup>1</sup> S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 21.

<sup>2</sup> W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002, s. 44.

Jednak istota skutecznej strategii, jak pisze Krzysztof Obłój, polega na tym, że „tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom firmy, jak i aktorom otoczenia w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów. Można powiedzieć, że istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości firmy bez względu na to, czy jest to kawiarnia, producent orzeszków, hurtownia zegarków, warsztat mechaniczny czy też szkoła zarządzania”<sup>3</sup>.

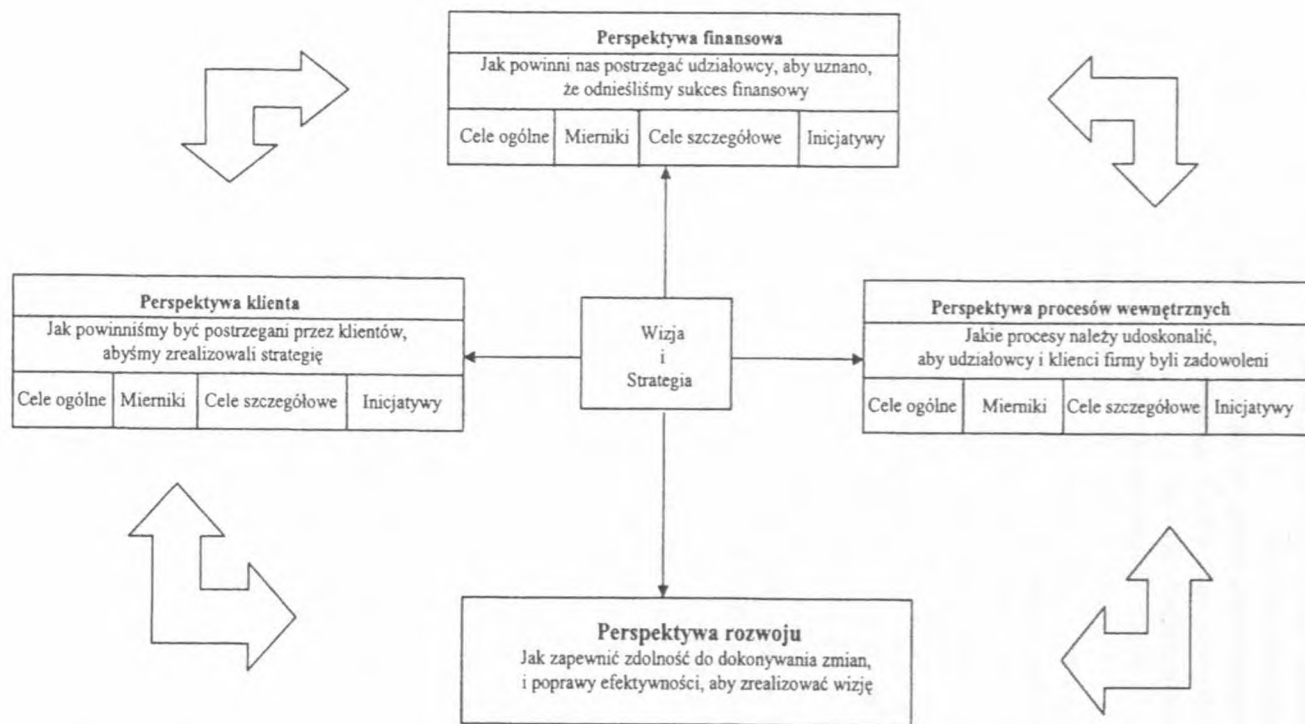
Wykreowaniu tejże tożsamości służy harmonizowanie celów firmy z celami czyli wartościami i oczekiwaniami pracowników a więc motywowanie.

Kompleksowym narzędziem zapewniającym strategiczny wymiar motywowania jest BSC, określana jako zbilansowana karta dokonań lub strategiczna karta wyników. Jest ona wielowymiarowym systemem, zawierającym mierniki ekonomiczne, pozwalające na wytyczenie i realizację przyjętej strategii działania organizacji jako całości. System ten powinien zintegrować najważniejsze obszary działalności przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

Zbilansowana karta dokonań została opracowana na początku lat 90. przez Dawida P. Nortona i Roberta S. Kaplana. Początkowo miała być jedynie próbą rozwiązania problemu wymierności aktywów niematerialnych, bowiem to wartość księgową aktywów materialnych stanowiła podstawowy składnik wartości rynkowej organizacji. Wtedy też stosowano z dużym powodzeniem pomiar efektywności oparty o wskaźniki finansowe, gdyż konkurencyjne strategie oparte były na pozyskiwaniu i zarządzaniu aktywami materialnymi. W dzisiejszym świecie, w którym gospodarka opiera się na wiedzy i informacji wartość organizacji jest tworzona przede wszystkim przez rozwijanie aktywów niematerialnych, takich jak: kompetencje pracowników, technika informacyjna, długotrwałe relacje firm z klientami i dostawcami oraz klimat zachęcający do innowacji, kreatywnego rozwiązywania problemów i doskonalenia. Tymczasem, tak chętnie stosowane przez organizacje mierniki finansowe pokazywały jedynie rezultaty minionych działań, a nie ujmowały czynników decydujących o przyszłych wynikach firm. W takim razie poleganie przez organizacje wyłącznie na wskaźnikach finansowych mogłoby się przyczynić do podejmowania przez nie błędnych decyzji poprzez skupianie zarządów na osiąganiu krótkoterminowych wyników kosztem długoterminowego tworzenia wartości. Najczęściej objawia się to redukcją wydatków na rozwój nowych produktów, doskonalenie procesów wewnętrznych, rozwój personelu, technologię informatyczną itp., ponieważ powoduje to w krótkim czasie przyrost zysku. Z czasem zauważono, że wartość aktywów niematerialnych wynika przede wszystkim z tego, że są one częścią spójnej strategii.

<sup>3</sup> K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa, 2000, s. 32.

<sup>4</sup> U. Feliniak, I. Kołodziejczyk-Oleczak, *Wynagrodzenia w zarządzaniu Balance Scorecard*, [w:] red. M. Romanowska, M. Trocki, *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH, Warszawa 2004, s. 317.



Rys. 1. Filozofia strategicznej karty dokonań

Źródło: opracowano na podstawie R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.

Ostatecznie stworzona przez Kaplana i Nortona zbilansowana karta dokonań stała się systemem wskaźników strategicznych i operacyjnych, wspierających realizację strategii organizacji<sup>5</sup>.

Typowa zbilansowana karta wyników<sup>6</sup> przekłada wizję i strategię na cele i mierniki pogrupowane w czterech różnych perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju.

Jak widać, Kaplan i Norton nie zrezygnowali ze wskaźników finansowych, ale uzupełnili je o wskaźniki prognozujące, które pozwalają monitorować to, co wpływa na przyszłe wyniki finansowe. Uwzględnienie w karcie wyników aż czterech perspektyw pozwala zachowywać równowagę pomiędzy krótko- i długookresowymi celami firmy, pomiędzy wymaganymi wynikami i czynnikami, które wpływają na ich realizację, a także pomiędzy miernikami obiektywnymi i subiektywnymi. Duże znaczenie przy tworzeniu zbilansowanej karty dokonań ma uchwycenie związków między poszczególnymi obszarami. Chodzi tu przede wszystkim o określenie łańcuchów przyczynowo-skutkowych między różnymi czynnikami oraz ich zmian w czasie<sup>7</sup>.

Podkreśla się jednak, iż „myślenie o zarządzaniu i rezultatach biznesu w sposób bardziej kompleksowy, niż przez pryzmat bieżących wyników finansowych, z trudem przebija się przez praktykę korporacyjną nie tylko w Polsce. Koncentrację wyłącznie na miernikach finansowych można porównać do sytuacji, w której kierowca podczas jazdy patrzy jedynie we wsteczne lusterko. Mierniki te obrazują jedynie przeszłe sukcesy, chociaż uważane są za syntetyczny wyraz powodzenia obranej strategii. W związku z tym należy równoważyć je innymi miernikami, takimi jak rozwój kapitału ludzkiego, zadowolenie i satysfakcja klientów wewnętrznych i zewnętrznych, doskonalenie procesów wewnątrzorganizacyjnych, zarządzanie wiedzą i informacją. Są to czynniki pokazujące szanse na zyski w przyszłości. Szczególnie w czasach dekonjunktury w gospodarce światowej i konieczności sprostania przez przedsiębiorstwa silnej konkurencji tylko rutynowe wywiązywanie się pracowników z ich obowiązków już nie wystarcza. Konieczne jest ciągle mobilizowanie kapitału ludzkiego do efektywniejszej niż dotychczas pracy oraz świadome wypełnianie ról organizacyjnych w procesie realizowania strategii firmy. Temu służy właśnie zbilansowana karta wyników.

<sup>5</sup> Tamże, s. 318.

<sup>6</sup> A. Jaruga, *Zrównoważona karta dokonań*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie” 2000, nr 1 oraz R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przelożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.

<sup>7</sup> U. Feliniak, I. Kołodziejczyk-Olczak, *Wynagrodzenia w zarządzaniu Balance Scorecard*, [w:] red. M. Romanowska, M. Trocki, *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH, Warszawa 2004, s. 317.

Jak podkreśla Fitz-Enz<sup>8</sup> pojawienie się zrównoważonej karty wyników dało nowe możliwości zarządzania kapitałem ludzkim. Proponuje on utworzenie przykładowej karty, w której każda z czterech części przeznaczona jest na jedną z głównych funkcji zarządzania kapitałem ludzkim: pozyskiwanie pracowników, wynagradzanie, utrzymywanie oraz rozwijanie pracowników. W każdej z nich autor zawarł kilka mierników, zarówno w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym. Jak widać, ta przykładowa karta zawiera kluczowe elementy motywowania za pomocą elementów procesu kadrowego.

<p style="text-align: center;"><b>POZYSKIWANIE</b></p> <p>Koszt na jednego zatrudnionego</p> <p>Czas zapelniania stanowiska</p> <p>Liczba nowo zatrudnionych</p> <p>Jakość nowo zatrudnionych</p>	<p style="text-align: center;"><b>WYNAGRADZANIE</b></p> <p>Całkowity koszt robocizny (z uwzględnieniem pracowników doraźnych) jako odsetek kosztów operacyjnych</p> <p>Średnia płaca na pracownika</p> <p>Koszty świadczeń dodatkowych jako odsetek wynagrodzeń</p> <p>Średnia ocena wyniku w porównaniu z przychodem na pracownika</p>
<p style="text-align: center;"><b>UTRZYMYWANIE</b></p> <p>Odsetek wszystkich pracowników odchodzących</p> <p>Odsetek pracowników odchodzących na własną prośbę</p> <p>Pracownicy odchodzący w zależności od stażu pracy</p> <p>Pracownicy odchodzący w kategorii najwydajniejszych</p> <p>Koszt fluktuacji</p>	<p style="text-align: center;"><b>ROZWIJANIE</b></p> <p>Koszty szkolenia jako odsetek wynagrodzeń</p> <p>Łączna liczba godzin przeznaczonych na szkolenia</p> <p>Średnia liczba godzin szkolenia w przeliczeniu na pracownika</p> <p>Liczba godzin szkolenia w rozbięciu na działy</p> <p>Liczba godzin szkolenia w rozbięciu na grupy zawodowe</p> <p>Rentowność inwestycji w szkolenia</p>
<p style="text-align: center;"><b>Satysfakcja z pracy</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Morale pracowników</b></p>

Rys. 2. Przykładowa karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2001, s. 117.

Można by także dodać funkcję oceniania czy doboru pracowników. Wówczas dla oceny okresowej wybrane wskaźniki wyglądałyby następująco:

<sup>8</sup> J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 116.

- koszty przeprowadzenia ocen,
- przeciętna ocena w poszczególnych latach,
- kryteria oceny i ich wagi,
- sprawiedliwość systemu ocen,
- liczba pracowników, którym zaproponowano szkolenia, w wyniku oceny okresowej<sup>9</sup>.

### 3. WYBRANE NARZĘDZIA STRATEGICZNEGO MOTYWOWANIA

Wydaje się, że szczególne znaczenie ma ona w organizacjach stosujących zarządzanie procesowe. Zresztą filozofia zarządzania procesowego sama w sobie może stanowić istotny czynnik podnoszący motywację. Jak zauważają niektórzy autorzy „połączenie procesowego myślenia i danej koncepcji zarządzania zorientowanego na ludzi może wzmacniać, ale i osłabiać przedsiębiorczość, wykraczającą poza ustalone ramy”<sup>10</sup>. Jeśli jednak wobec konieczności ciągłych zmian i doskonalenia procesów, uda się obudzić wewnętrzną, dobrze pojętą konkurencję, jeśli pracownicy będą włączani w zarządzanie, ta inspiracja może okazać się bardzo korzystna dla organizacji.

W przypadku zastosowania partycypacji pracowniczej celowe byłoby monitorowanie takich wskaźników jak:

- ilość spotkań pracowników z bezpośrednim kierownictwem, których tematem była przyszłość firmy, planowane zmiany, usprawnianie procesów, ulepszanie technologii itp.,
- długość negocjacji kierownictwa ze związkami zawodowymi,
- konsultacje z całą załogą lub jej reprezentantami,
- referenda,
- procent uzwiązkowienia organizacji<sup>11</sup>.

Oprócz wyraźnego związku systemu motywowania, a w szczególności wynagrodzeń, ze strategią firmy widzi się również ich sprzężenie zwrotne z kulturą organizacyjną. Przyczynia się to nie tylko do budowania wizerunku firmy na rynku pracy ale kreowania wspólnego systemu wartości, przekonań, przyzwyczajzeń, norm i mitów organizacyjnych. Burzliwość zmian w otoczeniu i tempo przekształceń wewnątrz firmy konsekwentnie wpływa na postawy pracowników, mówi się nawet o kulturze „wysokiej tolerancji niepewności”<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> Wskaźniki opracowano na podstawie: Z. Sekuła, *Controlling personalny. Istota i przedmiot controllingu personalnego*, TNOiK, Bydgoszcz 1999.

<sup>10</sup> T. Ingram, J. Strużyna, *Analiza procesów zarządzania zorientowanego na ludzi z punktu widzenia zachowań przedsiębiorczych*, [w:] red. M. Romanowska, M. Trocki, *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH, Warszawa 2004, s. 349

<sup>11</sup> Tamże.

<sup>12</sup> Cz. Sikorski, *Ewolucja koncepcji przywództwa organizacyjnego*, [w:] S. Borkowska, P. Bohdziewicz (red.), *Menedżer u progu XXI wieku*, Wydawnictwo WSHE, Łódź 1998

Nie wszyscy pracownicy jednakowo reagują na wyższą elastyczność zatrudnienia, swobodniejsze związki z firmą, więzi horyzontalne, większą decyzyjność i odpowiedzialność za swoje miejsce w organizacji. Dla wielu rodzi to stresy, obawę o przyszłość i pewność miejsca pracy. Odpowiedzią przedsiębiorstw są programy praca-życie oraz badanie satysfakcji.

Programy praca-życie pojawiły się w polskich przedsiębiorstwach od niedawna, ale ich niewątpliwe zalety mogą przyczynić się do rosnącej stopniowo popularności. Stanowią nie tylko ważny instrument poprawy jakości pracy i życia, ale również tworzenia zaangażowania pracowników oraz budowania wspólnoty interesów pracowników i pracodawców<sup>13</sup>.

Mając na uwadze proces motywowania należy wskazać, iż często interesy, wartości i oczekiwania pracowników są różne, a sytuację komplikuje fakt, iż indywidualnie zmieniają się one w czasie. Powstaje w związku z tym imperatyw badań opinii pracowników. Mogą być realizowane w formie cyklicznych np. corocznych badań satysfakcji zatrudnionego personelu lub okazjonalnych sondaży, audytów organizacyjnych czy personalnych, lub też wycinkowo – w ramach szerszego badania kultury organizacyjnej firmy. Nawet odchodzący z firmy pracownicy mogą stać się cennym źródłem informacji<sup>14</sup>. W przypadku badania nastrojów można rozważyć monitorowanie w czasie następujących parametrów:

- wskaźnik satysfakcji,
- frekwencja pracownicza w badaniach (w poszczególnych latach – jeśli prowadzone są cyklicznie),
- odsetek pracowników wypełniających część kwestionariusza zawierającą pytania otwarte,
- odsetek problemów analizowanych w badaniach a następnie rozwiązanych.

Zarówno badanie opinii pracowników, jak i programy praca-życie są istotnym elementem tworzenia otwartej komunikacji między firmą a jej pracownikami, a nawet rodzinami pracowników. Już sama strategia jako wiązka deklaracji intencji (zamierzeń) spełnia wymóg informowania personelu, co wydatnie podnosi motywację. Zdarza się też, że organizacje stosują motywowanie poprzez misję. Dotyczy to organizacji ideowych i społecznych, w których uczestnicy mają do wykonania ważne, społecznie pożyteczne zadanie. „Podobne zaangażowanie mogą wyzwolić u swoich uczestników niektóre organizacje polityczne, ruchy społeczne, grupy interesów. Niektóre przedsiębiorstwa także starają się wynagradzać (i motywować) swoich pracowników poprzez poczucie misji, co znajduje odzwierciedlenie w dość powszechnej – zwłaszcza wśród japońskich,

<sup>13</sup> S. Borkowska (red.), *Programy praca-życie a efektywność firm*, IPiSS, Warszawa 2003, s. 34.

<sup>14</sup> I. Kołodziejczyk-Olczak, U. Feliniak, *Analiza i ocena systemów wynagrodzeń* [w:] S. Borkowska (red.), *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004, s. 48.

ale także amerykańskich i zachodnioeuropejskich firm – praktyce odwoływania się do filozofii firmy”<sup>15</sup>.

#### 4. PODSUMOWANIE

Przedsiębiorstwa zaczynają opierać proces realizacji strategii na strategicznym motywowaniu swoich pracowników. Zbilansowana karta dokonań jako instrument kompleksowy, ale też badanie postaw i oczekiwań, programy pracazycie są jedynie wybranymi elementami z bogatego wachlarza narzędzi motywacyjnych. Bazując na partycypacji pracowniczej, otwartej komunikacji, pozytywnym wzmacnianiu, inwestowaniu w rozwój, samomotywacji i podmiotowości, są one gwarancją skuteczności całego procesu.

Niestety, z pewnością dzisiejszy polski rynek pracy będący rynkiem pracodawcy, gdzie hasła: „jak ci się nie podoba, to na twoje miejsce mam dziesięciu innych” tkwią głęboko w filozofii właścicieli i zarządzających, nie do końca jest potwierdzeniem sensu i istoty motywowania. Zatem rodzi się pytanie, czy rzeczywiście motywowanie powinno mieć strategiczny charakter. Wydaje się, że w obliczu globalizacji, nasilającej się konkurencji, rozwoju technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, zmian kultury i struktur organizacyjnych, jest to pytanie retoryczne.

*Izabela Kołodziejczyk-Kolczak*

#### THE STRATEGIC NATURE OF MOTIVATING

Modern organizations frequently raise the issue of motivation and motivating the workforce. In many cases, the motivation system is understood as a set of tools and instruments that managers apply to influence the behaviour of their subordinates. The article underlines the necessity of building strategic motivation systems, instead of using an ad hoc, sometimes accidental selection of instruments for stimulating workers' motivation. A purpose-built motivation and remuneration system may attract workers to their firm, to inspire to take action when necessary, to stabilise employment and to promote permanent learning. The article provides a description of the Balance Scorecard (BSC) and exemplary HRM measures, the Work-Life Balance programmes and polls of workers' opinions and expectations.

---

<sup>15</sup> M. K o s t e r a, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa, 1998, s. 103.