

*Grażyna Gruszczyńska-Malec*

# Strategia wynagrodzeń w aspekcie globalnej strategii przedsiębiorstwa

Wynagrodzenia są najciekawszym, a zarazem najtrudniejszym dla badaczy problemu elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Podsystem ten jest różnie definiowany i w odmienny sposób postrzegany, jeżeli chodzi o spełnianie przez niego jego podstawowej funkcji<sup>1)</sup>.

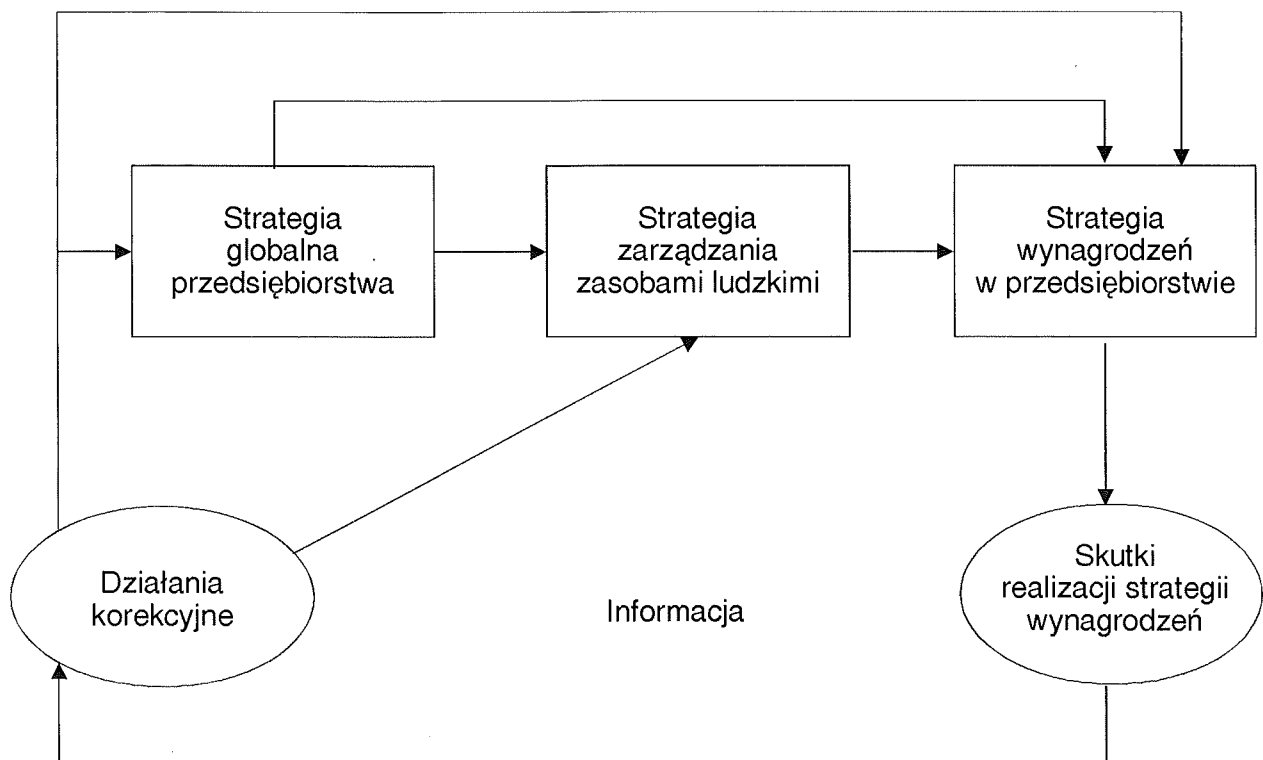
W niniejszym artykule podjęto próbę określenia roli, jaką pełni strategia wynagrodzeń w przedsiębiorstwie<sup>2)</sup> w kontekście powiązań istniejących pomiędzy nią a globalną strategią przedsiębiorstwa.

Odmienność podejścia strategicznego w konstruowaniu systemu wynagrodzeń w porównaniu z podejściem tradycyjnym polega na tym, że działania związane z ustalaniem i uruchamianiem kompensacji za wykonaną (lub wykonywaną) przez pracowników przedsiębiorstwa pracę traktowane są jako wynikające i/lub wspomagające globalną strategię

przedsiębiorstwa lub strategię zarządzania zasobami ludzkimi.

Należy pamiętać jednak o tym, że aczkolwiek strategia wynagrodzeń jest podporządkowana wyborom globalnym na etapie konstruowania globalnej strategii przedsiębiorstwa, to często zdarza się, że ma ona wpływ na ostateczny kształt strategii globalnej (por. rys. 1). Dzieje się to zwłaszcza wtedy, gdy o ostatecznym kształcie strategii globalnej decydują zachowania i postawy pracowników wywołane istniejącymi rozwiązaniami kompensacyjnymi lub innymi przyczynami (np. ze względu na miejsce, które praca zajmuje w ich hierarchii wartości, potrzeby i oczekiwania pracowników ich sytuacja rodzinna itp.).

Strategia o charakterze globalnym kreuje określony model pracownika, który tę strategię ma reali-



Rys. 1. Uproszczony model powiązań pomiędzy strategią wynagrodzeń a globalną strategią przedsiębiorstwa i strategią zarządzania zasobami ludzkimi

zować. Można więc w pewnym uproszczeniu przyjąć, iż wykreowany przez globalną strategię przedsiębiorstwa model pracownika implikuje konieczność utworzenia takiej, a nie innej strategii wynagrodzeń.

Literatura tematu dostarcza wielu informacji na temat różnych rodzajów strategii przedsiębiorstwa. Do strategii podstawowych należą:

- strategia defensywna (reaktywna, zachowawcza, asekuracyjna, biurokratyczna),
- strategia ofensywna (ekspansywna, innowacyjna, antycypacyjna).

Strategie defensywna i ofensywna są w stosunku do siebie przeciwstawne, opierają się na odmiennych przesłankach i kreują odmienny model pracownika.

Defensywna strategia przedsiębiorstwa kreuje **defensywny model pracownika**. Pracownik taki podejmuje działania przeważnie o charakterze zachowawczym. Zajmowane przez siebie stanowisko pracy stara się za wszelką cenę utrzymać. Boi się wszelkich zmian, gdyż upatruje w nich zagrożenie utraty swoich przywilejów i swojego *status quo*. Nie podejmuje działań proinnowacyjnych i kreatywnych. Wykonuje pracę według starych, uznanych i sprawdzonych metod postępowania, unika ryzyka, koncentruje się na działaniach rutynowych.

Jest to pracownik mało samodzielny, wymaga wzmocnienia w postaci rozbudowanego systemu kontroli. Unika odpowiedzialności, podjęcie jakiegokolwiek decyzji warunkuje uzyskaniem akceptacji przełożonych.

Brak motywacji do podnoszenia kwalifikacji powoduje, że pracownik nie szuka szans rozwoju zawodowego. Bazuje na tym, czego kiedyś się nauczył i dowiedział.

Ważna jest dla niego władza organizacyjna, ale dąży do jej zdobycia drogą nieformalną (np. poprzez wykorzystanie istniejących w przedsiębiorstwie układów politycznych lub towarzyskich).

Pracownik ten brak efektywności w zakresie wykonywanych obowiązków tłumaczy przyczynami obiektywnymi *w celu stworzenia sobie alibi dla własnego wygodnictwa i nieuctwa*<sup>3)</sup>.

Powyższy defensywny model pracownika kształtuje przesłanki strategii wynagrodzeń, który można określić terminem „**konserwatywnej**”:

- wynagrodzenie za pracę postrzegane jest w przedsiębiorstwie wyłącznie w kategorii kosztu, w związku z tym kierownictwo podejmuje decyzje zmierzające do obniżenia kosztów pracy (redukcja stanowisk pracy, zwalnianie pracowników, w tym personelu zajmującego się zagadnieniami związanymi z organizacją systemu wynagrodzeń, likwidacja lub obniżenie funduszy przeznaczonych na nagrody za efekt pracy);
- decydujący udział płacy zasadniczej w ogólnej kwocie uzyskiwanego wynagrodzenia pieniężnego;
- wynagrodzenie wyłącznie za przepracowany czas pracy, skierowane na wysiłek indywidualnego pracownika;
- ściśle przypisanie funkcji (zadań, czynności) do stanowiska pracy powoduje, że nie przewiduje się

nagród za działania (efektywne), wykraczające poza formalny statut stanowiska pracy;

- system wynagrodzeń w dużym stopniu sformalizowany, nie przewiduje żadnych „ruchów płacowych”, jeżeli nie są one ujęte w obowiązujących rozwiązaniach formalnych;

● wszelkie prace związane z organizacją systemu wynagrodzeń wykonywane są przez zatrudniony od dawna w przedsiębiorstwie, mało liczny i mało wykwalifikowany personel kadrowy;

● zasoby rzeczowe mające wspomagać realizację funkcji systemu wynagrodzeń mało wykorzystywane, nie podejmuje się żadnych działań w kierunku inwestowania w nowy sprzęt (np. w zakresie środków technicznych usprawniających pracę biurową);

● wykształcenie się i utrwalenie tzw. mechanizmu wyuczonyj nieudolności (wyuczona nieumiejętność usuwania błędów i uczenia się na błędach) skutkuje tym, że pracownicy są nagradzani za zachowania niekorzystne dla przedsiębiorstwa, a karani za postępowanie korzystne, ale wykraczające poza obowiązujące przepisy czy przyjęty wzorzec postępowania<sup>4)</sup>.

Ofensywna strategia przedsiębiorstwa wykształca natomiast inny model pracownika, który określono terminem **ofensywnego modelu pracownika**.

Pracownik o tym modelu podejmuje działania o charakterze innowacyjnym i kreatywnym. Jest przedsiębiorczy. Często podejmuje decyzje ryzykowne, nie boi się odpowiedzialności. Preferuje stanowiska o dużym stopniu swobody w zakresie doboru metod i technik realizacji funkcji, przy czym poszukuje środków wykonywania pracy w mądrzejszy sposób.

Jest to pracownik, który sam sobie stawia wyzwania, np. sam formułuje problemy, które powinien rozwiązać i zadania, które powinien wykonać. Wykazuje inicjatywę nie tylko w obszarze realizowanych funkcji, ale także w zakresie pracy wykonywanej na innych stanowiskach pracy lub w ogóle innych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa.

Praca dla tego pracownika sytuje się wysoko w jego hierarchii wartości. Życie osobiste podporządkowuje wymaganiami stawianym przez pracę zawodową (pełna dyspozycyjność czasowa i kwalifikacyjna).

Ważny jest dla niego sukces zawodowy. Koncentruje się zatem nie na tym, co znane, pewne i możliwe, ale na tym, co niepewne ale prawdopodobne, co zwiększa szanse sukcesu. Wybiera instytucje o wyraźnie określonej ścieżce awansu. Szuka ciągle okazji, aby podnieść swoje kwalifikacje, niezależnie od wspomagania ze strony zatrudniającej go instytucji.

Pracownik ten silnie identyfikuje się z nadrzędnymi celami przedsiębiorstwa.

Przedstawiony powyżej ofensywny model pracownika wymusza określone rozwiązania w zakresie strategii wynagrodzeń, którą nazwano **strategią innowacyjną**:

- Wynagrodzenia za pracę postrzegane są głównie w kategorii inwestycji. Oznacza to, że:

● pracownikowi o odpowiednim potencjale kwalifikacyjno-osobowościowym proponuje się wysokie wynagrodzenie już „na wejściu”, jeszcze zanim pojawią się konkretne efekty jego pracy,

● dość liczne są kontraktowe formy zawierania umów w porównaniu z umowami o pracę na czas nieokreślony,

● okres oczekiwania na konkretne, wymierne efekty pracy jest długi (np. wchodzić tu mogą w grę efekty powstałe w wyniku długookresowych decyzji podejmowanych przez menedżerów).

■ Pracownik nagradzany jest za działania korzystne, mimo że wykraczają one poza obowiązujące przepisy.

■ W motywacji materialnej szczególnie wysoko cenią się takie cechy pracownika, jak: wyobraźnia i pomysłowość, elastyczność i odwaga w podejmowaniu nawet ryzykownych decyzji (decyzje te jednak zazwyczaj opierają się na realnym szacunku koniecznych nakładów i możliwych do osiągnięcia rezultatów).

■ System wynagrodzeń zachęca do zgłaszania nowych pomysłów i idei<sup>5)</sup>.

■ Dużą wagę w systemach wynagrodzeń odgrywa nie płaca zasadnicza, ale różnego rodzaju premie i nagrody (wyplacane nie tylko w formie pieniężnej, np. kafeteryjny system nagród), a także nagrody o charakterze niematerialnym.

■ System wynagrodzeń ściśle powiązany z ekonomicznymi efektami przedsiębiorstwa (np. w formie współudziału pracowników w zysku).

Podsumowując powyższe rozważania na temat związku między rodzajem wybranej przez przedsiębiorstwo strategii zarządzania, modelem pracownika, który tę strategię ma realizować, a strategią wynagrodzeń, należy podkreślić, że charakteryzują

się one pewnym uproszczeniem. Uproszczenie to polega na tym, że w praktyce występuje mnogość rodzajów konstruowanych i wdrażanych globalnych strategii przedsiębiorstwa, w związku z tym prezentowane w artykule modele pracownika w swych przeciwstawnych formach występować będą bardzo rzadko. Ale istotne przesłanie wpływające z przyjętej w przedsiębiorstwie strategii w kierunku pożądanego modelu pracownika powinno być uwzględnione w strategii wynagrodzeń, jeżeli strategia ta ma pełnić funkcję wspomagającą w stosunku do globalnej strategii przedsiębiorstwa. Błędy popełniane w zakresie gospodarowania finansowymi i pozafinansowymi zasobami przedsiębiorstwa przeznaczonymi na realizację funkcji systemu wynagrodzeń powodują, że koszty sukcesu przedsiębiorstwa w zakresie realizowanej strategii przedsiębiorstwa są większe niż byłyby, gdyby menedżerowie forsowali podejście strategiczne także w obszarze wynagrodzeń.

Grażyna Gruszczyńska-Malec

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Funkcję wynagrodzeń w przedsiębiorstwie można najogólniej określić jako zapewnienie określonych zachowań i postaw pracowników.

<sup>2)</sup> Pod pojęciem strategii wynagrodzeń proponuje się rozumieć ogólną metodę gospodarowania (tj. pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystywania) zasobami finansowymi przedsiębiorstwa oraz innymi zasobami warunkującymi realizację funkcji systemu wynagrodzeń.

<sup>3)</sup> J. PENC, *Strategie zarządzania*. PLACET, Warszawa 1994, s. 170.

<sup>4)</sup> Op.cit., s. 171.

<sup>5)</sup> J. PENC, *Kultura przedsiębiorstwa a zachowania innowacyjne*, „Ruch Ekonomiczny i Socjologiczny” 1990, s. 249.

Autorka – dr hab., profesor Akademii Ekonomicznej w Katowicach (Katedra Systemów i Metod Zarządzania).

# POLSTEAM CONSULTING

GRUPA POLSKIEJ ŻEGLUGI MORSKIEJ



świadczy profesjonalne, kompleksowe usługi w następujących obszarach:

- restrukturyzacja, prywatyzacja i wyceny
- analizy marketingowe, business plany, wnioski kredytowe
- wyszukiwanie inwestorów oraz potencjalnych klientów
- szkolenia (analiza finansowa, rachunkowość, zarządzanie)
- zarządzanie zasobami ludzkimi i doradztwo kadrowe
- doradztwo w zakresie działalności shippingowej
- doradztwo techniczne w zakresie okrętownictwa
- usługi komputerowe

Polsteam Consulting, 70-419 Szczecin, pl. Rodła 8, tel: 091 439 32 67, 0601 796 101, fax: 091 359 41 21