



Złożenie pracy online:
2022-02-23 11:12:22
Kod pracy:
12208/38842/CloudA

Kinga Gucwa
(nr albumu: 24808)

Praca magisterska

System wynagrodzeń jako instrument strategii zarządzania w przedsiębiorstwie.

The remuneration system as an instrument of the management strategy in the enterprise.

Wydział: Wyższa Szkoła Biznesu - National-
Louis University

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie firmą

Promotor: dr Jerzy Choroszczak

Składam serdeczne podziękowania Panu dr Jerzemu Choroszczakowi za cenne wskazówki, okazaną
cierpliwość i pomoc w trakcie pisania pracy magisterskiej.

|



Streszczenie

Strategia firmy jest planem, którego głównymi czynnikami są cele i zasoby. Głównym celem pracy jest analiza wynagrodzenia i motywowania pracowników, analiza strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, ukazanie podstawowych koncepcji i istoty zarządzania strategicznego. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano informację na temat różnorodnych elementów motywowania pracowników do zachowań strategicznych i motywacyjnych w przedsiębiorstwach. W dużych przedsiębiorstwach dużo skuteczniej motywuje się pracowników do zachowań pro strategicznych niż w firmach średnich i małych.

Słowa kluczowe

Wynagrodzenie, zarządzanie, strategia, przedsiębiorstwo, pracownik, analiza



Abstract

The company's strategy is a plan with goals and resources being the main drivers. The main purpose of the work is to analyze the remuneration and motivation of employees, to analyze strategic human resource management, to present the basic concepts and essence of strategic management. As a result of the research, information was obtained on various elements of motivating employees to strategic and motivational behavior in enterprises. In large enterprises, employees are much more effectively motivated to pro-strategic behavior than in medium and small enterprises.

Keywords

Salary, management, strategy, enterprise, employee, analysis



Spis treści:

Wstęp	3
Rozdział 1. Proces zarządzania strategicznego.....	6
1.1. Geneza procesu zarządzania strategicznego	6
1.2. Charakterystyka procesu zarządzania strategicznego.....	9
1.3. Koncepcja procesu strategicznego	14
Rozdział 2. Strategia rozwojowa jako kategoria zarządzania strategicznego	19
2.1. Podstawowe założenia strategii firmy	19
2.2. Opracowywanie strategii	25
2.3. Implementacja strategii	31
2.4. Rodzaje strategii przedsiębiorstw	34
Rozdział 3. Proces wynagradzania i motywowania pracowników	37
3.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.....	37
3.2. Proces wynagradzania pracowników.....	42
3.3. Proces motywowania pracowników	47
3.4. Narzędzia motywacyjne	51
Rozdział 4. Metodologia badań własnych	56
4.1. Przedmiot i cel badań	56
4.2. Problemy badawcze i hipotezy	57
4.3. Metody techniki i narzędzia badawcze	59
4.4. Organizacja badań	60
Rozdział 5. Analiza wyników badań własnych	61
5.1. Analiza wyników wywiadu	61
5.2. Analiza wyników ankiet	69
Zakończenie	84
Bibliografia	87
Załączniki.....	94



Spis tabel: 108

Spis rysunków:..... 109

Spis wykresów: 110



Wstęp

Pojęcie strategii dawniej utożsamiano ze sztuką wojenną. Dziś niejednokrotnie retorykę dotyczącą walk i podbojów przenosi się do gospodarki. Strategia firmy jest planem, którego głównymi czynnikami są cele i zasoby. Przedsiębiorstwo wyznacza sobie konkretne założenia i określa drogę do ich osiągnięcia i realizacji. Dobrze i należycie sformułowane cele strategiczne stają się podstawą do opracowania w następnej kolejności planów strategicznych. Ustalanie planów strategicznych to bardzo ważna czynność – na ich podstawie firma buduje plany. Plany strategiczne z kolei mają za zadanie, poprzez ustalenie priorytetów działań i podjęcie szeregu decyzji na różnych poziomach, umożliwienie zrealizowania założonych wcześniej celów strategicznych. Te z kolei pozwolą później na opracowanie, przez menedżerów najwyższego i średniego szczebla, celów taktycznych. Opracowując plan strategiczny określa się drogę i miejsce, w jakim ma znaleźć się firma w przyszłości. Przyjmuje się przy tym szeroką perspektywę całego przedsiębiorstwa, ustala warunki jego funkcjonowania oraz określa cele do osiągnięcia. Dlatego plan strategiczny musi również zawierać decyzje odnośnie alokacji posiadanych zasobów. Jest to zazwyczaj plan długookresowy.

Aby firma zrealizowała swoją strategię i dzięki temu osiągnęła zamierzony cel każdy z pracowników organizacji musi pracować na ten sukces. Często zdarza się, że obrona misja i wizja, obrazujące objętą przez firmę strategię, znane są garstce zatrudnionych. Długofalowe założenia odnośnie do kierunku rozwoju i działalności firmy nie są przeznaczone jedynie dla kadry zarządzającej, ale również dla pracowników średniego i niższego szczebla. Strategia ukazuje w jaki sposób możemy osiągnąć nasze wyznaczone cele. Strategia kierkuje działania organizacji i pokazuje sposób wykorzystanie potencjału. Dzięki planowaniu strategicznemu firma:

- zbuduje realistyczną wizję przyszłości na podstawie obecnych mocnych stron firmy,
- uzyska pełne zaangażowanie podstawowej grupy menedżerów w praktyczne działania w celu urzeczywistnienia wizji,
- stworzy kompetentną kadrę menedżerską,
- będzie obserwować, analizować i znajdować dostęp do klienta i technologii w sposób ciągły,
- zyska elastyczność, łatwo przystosuje się do zmiennego otoczenia zewnętrznego – zmian rynkowych i środowiskowych,



- wytyczy kierunki, punkty odniesienia i ramy działania, w stosunku do których będziesz oceniać strategię w poszczególnych działach, departamentach, komórkach,
- stworzy obiektywne kryteria, na podstawie których będziesz podejmować decyzje, czy należy korzystać z nadarzających się okazji i możliwości.

Strategia realizowana jest poprzez:

- misję stan docelowy, zamierzenia przedsiębiorstwa
- domeny działania rynki zbytu
- przewagę strategiczną pozycja lidera
- cele strategiczne konkretne działania do zrealizowania w przyszłości w ściśle określonym horyzoncie czasowym
- funkcjonalny program działania wprowadzenia w życie planu.

Zmienność otoczenia, w którym działają firmy, determinuje zmienność ich strategii. Głównym celem niniejszej pracy jest analiza sposobów budowy systemów wynagrodzeń w kontekście realizacji celów i strategii przedsiębiorstwa. Strategia płacowa określa nie tylko wysokość płacy zasadniczej, ale także dodatków płacowych oraz świadczeń poza majątkowych. Określenie strategii wynagrodzeń przydaje się także podczas innych działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi i powinna być zintegrowana z podobnymi działaniami kadrowymi. Polityka płacowa zaś to element wspierający strategię wynagrodzeń, dzięki któremu system wynagradzania pracowników dostosowany jest do warunków firmy oraz planu działania przedsiębiorstwa i szansy rozwoju. Celem pracy będzie:

- ukazanie istoty zarządzania strategicznego,
- ukazanie podstawowych koncepcji zarządzania strategicznego oraz ich analiza,
- analiza strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi,
- analiza wynagradzania i motywowania pracowników.

W pracy wyszczególniono następujący problem badawczy: **W jaki sposób strategia przedsiębiorstwa i powiązany z nią proces wynagradzania pracowników wpływają na rozwój firmy?** Następnie zostały stworzone następujące pytania szczegółowe:

- **Czym jest proces zarządzania strategicznego?**
- **Jakie są koncepcje zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach?**
- **W jaki sposób proces motywowania i wynagradzania pracowników wpływa na efektywność pracy i rozwój przedsiębiorstwa?**



- **Jak elementy systemu wynagradzania pracowników i zasady kształtowania polityki płacowej w przedsiębiorstwie są powiązane ze strategią firmy?**

Kolejnym elementem było postawienie następujących hipotez roboczych w których Autorka domniema:

- Zarządzanie strategiczne jako ogólny zakres działań, procesów i decyzji, które ma zastosowanie do zasobów, osób, kapitału lub organizacji gwarantuje stabilny rozwój przedsiębiorstwa, zapewnia warunki do efektywnego funkcjonowania prowadzącego do osiągnięcia postawionych celów. ułatwia rozwiązywanie problemów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, uwzględniając przy tym wpływ otoczenia. Dzięki temu gwarantuje stabilny rozwój przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu przez połączenie niezbędnych sił i środków wewnątrz struktury firmy i dostosowanie ich do możliwości płynących z zewnątrz.
- Odpowiednie wynagradzanie pozwala przyciągnąć i utrzymać bardzo dobrych pracowników oraz zmotywować ich do osiągania wysokich wyników pracy, a także rozwoju zawodowego. Tacy pracownicy pozwalają na zdobycie przewagi konkurencyjnej firmie na rynku i realizacji strategii.
- System wynagradzania w poszczególnych przedsiębiorstwach jest elementarnym narzędziem umożliwiającym menedżerom podejmowanie wszelkiego rodzaju decyzji o przyznawaniu i wysokości świadczeń płacowych i pozapłacowych. System ten obejmuje zarówno szeroki zakres polityki finansowej w firmie, jak i system motywowania pracowników. System wynagradzania powinien wspierać realizację celów przedsiębiorstwa i być z nimi powiązany.

Przeprowadzone badania z wykorzystaniem takich metod jak: analiza, synteza, abstrahowanie, uogólnienie, wnioskowanie oraz metody sondażu diagnostycznego zagwarantowały zebranie obszernego materiału i przedstawienie go w 5 rozdziałach niniejszej pracy. Pierwszy rozdział dotyczy procesu zarządzania strategicznego jego genezy, charakterystyki i etapów. W drugim rozdziale zostanie przedstawiona strategia rozwojowa jako element zarządzania strategicznego. W trzecim rozdziale opisany zostanie proces wynagradzania pracowników i narzędzia motywowania pracowników. W rozdziale 4 zostaną przedstawione metodologiczne podstawy niniejszej pracy. Natomiast w rozdziale piątym zostaną opisane i omówione wyniki badań własnych.

Rozdział 1. Proces zarządzania strategicznego

1.1. Geneza procesu zarządzania strategicznego

Podstawową kwestią funkcjonowania przedsiębiorstwa jest proces zarządzania strategicznego. Swoim zakresem zarządzanie strategiczne obejmuje opracowanie i proces wdrażania strategii przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie to element, bez którego nie może ono działać. To właśnie dzięki temu firma jest w stanie stale się rozwijać i wyprzedzać konkurencję. Strategia to kompletny plan, bez którego organizacja łatwo może zatonąć w morzu pełnym innych firm. „Zarządzanie strategiczne to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości”¹.

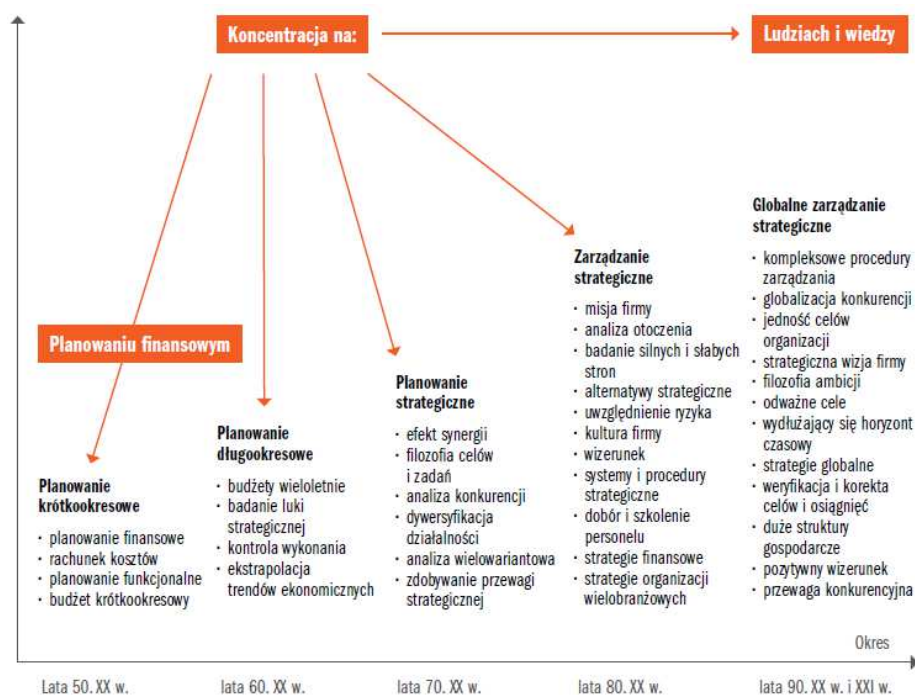
Rozwój zarządzania strategicznego odnotowuje się od kilkadziesiąt lat. Globalny charakter funkcjonowania strategii w organizacjach gospodarczych wygenerował sytuację w której próby wykorzystania tego instrumentu podjęły organizacje o innym charakterze, np. jednostki samorządu terytorialnego, fundacje. W początkowym okresie zainteresowanie strategią najczęściej skupiano się na formułowaniu kierunku rozwoju zasad funkcjonowania w dłuższym horyzoncie czasu, niewiele uwagi poświęcano natomiast procesowi realizacji tych zamierzeń „Jest stosunkowo młodą dziedziną nauki, która zaczęła się kształtować w latach 50. i 60. XX w. Geneza zarządzania strategicznego związana jest głównie z takimi twórcami, jak: A.D. Chandler, H.I. Ansoff, P. Drucker Chandler badał relacje między strategią a strukturą organizacyjną. Sformułował zasadę, że punktem wyjścia działalności firmy jest strategia, której następnie powinna zostać podporządkowana struktura organizacyjna. Ansoff był z kolei prekursorem podejścia analitycznego i planistycznego w zarządzaniu strategicznym. Drucker sformułował zasady analizy wyrobów na podstawie koncepcji kategoryzacji, co stanowiło przyczynek do analizy strategicznej”². Na rysunku nr 1 przedstawiono rozwój zarządzania strategicznego na przestrzeni lat.

¹ R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s.96.

²M. Barowicz, *Idea zarządzania strategicznego*, Controlling i rachunkowość zarządcza, 2019, nr 7-8.



Rysunek 1 Ewolucja zarządzania strategicznego.



Źródło: : Z. Drażek, B. Niemczynowicz, , Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003, s. 22.

Określenie strategia wywodzi się języka greckiego (strato — armia) i (agein — przewodzić). W zamierzchłych czasach, a dokładniej w Atenach, które uważane są za kolebkę cywilizacji zachodniej, „strategos” dowodził wojskiem i był członkiem Rady Wojennej. Pierwotnie pojęcie nie było nacechowane tak szeroko jak obecnie i związane było tylko z dowodzeniem armią i sztuką wojenną, które były znane już w starożytności. Strategia zyskała na znaczeniu początku XIX wieku w momencie, gdy Carl von Clausewitz wydał książkę O wojnie. Fakt ten oraz okres wojen napoleońskich doprowadziły do zmiany postrzegania i bezrefleksyjnego prowadzenia bitew i wygenerowały chęć poznania sposobu form walki i sztuki wojennej³. W latach 50. i 60. XX największymi trudnościami z jakimi mieli do czynienia menadżerowie były kwestie dotyczące koordynacji i kontroli działania przedsiębiorstw. W tym okresie naprzeciw tym problemom szkoła planistyczna tamtego okresu zalecała opracowywanie planu najczęściej kilkuletniego zawierającego cele zadania oraz priorytety firmy. Wielu teoretyków z zakresu nauk ekonomicznych twierdziło i wysnuło tezę, jakoby że długofalowe, rozsądne dywagacje planistyczne, które opierające się na rozważaniach ekonometrycznych, metodzie zdyskontowanych przepływów pieniężnych oraz schematach

³D. Hryszkiewicz, P. Suchanek, *Zarządzanie strategiczne w Policji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2014, s. 10.

procesowych gwarantują dominującą rolę nad niezamierzonymi skutkami działań gospodarki rynkowej”⁴. W latach 60 i 70 XX w. proces planowania był ściśle związany z dywersyfikacją. W latach 70 XX w. w związku z kryzysem naftowym, nadmierną dywersyfikacją oraz dużą konkurencją ze strony azjatyckich firm nastąpiła zmiana podejścia do autonomizacji myślenia o strategii. Zmiana podejścia polegała na zwiększeniu konkurencyjności firm na rynku i zwiększeniu rentowności firm. W latach 80 XX w. za sprawą M. Portera pojawiła się pozycyjna szkoła zarządzania strategicznego. Lata 90 XX w. to powstanie ważnego nurtu badań nad strategią tzw. szkoły zasobów i kompetencji, która traktuje strategię jako sposób alokacji zasobów, pozwalający firmie utrzymać lub poprawić wyniki”⁵. „Na początku XXI w. pojawiły się kolejne szkoły i nowe podejście do strategii. Współczesna organizacja funkcjonuje w warunkach znacznie większej, niż w przeszłości, zmienności otoczenia. Wyzwaniem dla współczesnej nauki o zarządzaniu jest poszukiwanie rozwiązań w sferze konstrukcji organizacji i systemu zarządzania, w taki sposób, aby spełniły wymóg wysokiego poziomu elastyczności. Elastyczność, rozumiana jest jako zdolność do szybkiej zmiany, a w zasadzie to umiejętność dostosowania reakcji do zmian zachodzących w otoczeniu. Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku z góry przyjmuje dwa podstawowe mierniki: zrozumienie i akceptację zmienności, przez co niestabilność otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego staje się normą”⁶.

Zarządzanie strategiczne „opierając się na dorobku ekonomii, teorii organizacji i zarządzania oraz cybernetyki, obejmując zagadnienia natury ekonomicznej, organizacyjnej i marketingowej, a także sferę problematyki informacyjnej i informatycznej oraz metod analitycznych w podejmowaniu decyzji, zarządzanie strategiczne odpowiada na wyzwania, takie jak:

- społeczne i kulturowe zmiany w otoczeniu,
- rozwój gospodarczy,
- szybki rozwój nauki i techniki,
- postęp technologiczny (wzrost zdolności produkcyjnych),
- globalizacja rynków klientów i konkurencji”⁷.

⁴A. Wąsowska *Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego* [w:] red. B. Glinka, M. Kostera *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business 2012, s. 380.

⁵T. Kafel, *Kierunki badań w zakresie zarządzania strategicznego wobec wyzwań współczesności*, Zesz. Nauk. UEK, 2013; 922: 83–102, s.88.

⁶ H. Dźwigoł, *Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, 2014 z.70, s.99.

⁷D. Fjałkowska, *Controlling strategiczny. Awangarda czy praktyka?*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, 2000 nr 4, s. 23.



„Zarządzanie strategiczne to nastawiona na formułowanie i wdrażanie długookresowej strategii przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa koncepcja zarządzania, dyscyplina naukowa zmierzająca do określenia długofalowych celów organizacji oraz sposobów ich praktycznej realizacji. Zarządzanie strategiczne stanowi kompleksowy i ciągły proces zarządzania, ukierunkowany na formułowanie i wdrażanie skutecznych strategii sprzyjających wyższemu stopniowi zgodności organizacji i jej otoczeniu oraz osiągnięciu celów strategicznych”⁸. „Zarządzanie strategiczne to proces formułowania i realizacji planu długoterminowego – planu strategicznego będącego odmianą biznesplanu. Zarządzanie strategiczne przyjmuje w praktyce formę cyklu kolejno następujących po sobie czynności, obejmujących przygotowanie analizy strategicznej, opracowanie na jej podstawie planu strategicznego, przekazanie planu do realizacji i monitoring jego realizacji”⁹. „Zarządzanie strategiczne jest procesem ukierunkowanym przede wszystkim na zmiany dokonujące się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Jego istota odnosi się nie tylko do działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych, ale oznacza sposób myślenia o zarządzaniu w przekroju jego poszczególnych funkcji”¹⁰.

Zarządzanie strategiczne jako dyscyplina naukowa ewaluje, rozszerza swój zakres badań o nowe obszary oraz czerpie z nowych metod opisu, modelowania rzeczywistości i nowych metod likwidowania problemów. O tym czy firma odniesie sukces czy nie zależy od wielu czynników, jednak najważniejszymi kwestiami w obecnym modelu zarządzania są kreowanie, pomiaru i zastosowania aktywów niematerialnych organizacji wraz z jej kapitałem ludzkim. Sukces odniosą tylko te firmy, które posiadają wybitną kadrę zarządzającą i posiadającą know how i mającą umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi.

1.2. Charakterystyka procesu zarządzania strategicznego

Proces planowania i stawiania celów cechuje się uniwersalnością. „Planowanie jest to proces ustalania celów i odpowiednich działań, by je osiągnąć. Opisując bardziej szczegółowo, jest to projektowanie przyszłości, jakiej się pragnie, oraz skutecznych środków jej organizacji. Planowanie to również przewidywanie warunków działania w ramach określonych granic czasowych, wyznaczanie celów i zadań oraz środków i sposobów ich najkorzystniejszej realizacji. Zróżnicowanie horyzontu czasu, do którego odnosi się planowanie, a w związku

⁸B. Gliński., B. R. Kuc., Szczepankowski P. *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996, s. 99.

⁹H.J. Vollmuth., *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995, s. 240-241.

¹⁰J. Fudaliński, *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków 2002, s. 11.



z tym możliwości rozpoznania kwantyfikacji uwarunkowań działania prowadzą do wyróżnienia planowania strategicznego (długoterminowego) oraz planowania operatywnego (krótkoterminowego)”¹¹. Pomimo różnorodnością form planowania sam proces charakteryzuje się celowością, kompletnością skutecznością, prognozowaniem i programowaniem. Całościowo proces planowania określa się jako:

- informacyjny,
- przyszłościowy,
- sprawczy,
- procesowy,
- racjonalny”¹².

Jednak nie ma dwóch firm które proces planowania realizowałyby w taki sam sposób. Powstanie firmy wiąże się z wyznaczeniem celów organizacji, misji, założeń i kierunków rozwoju. Cele i misja firmy w kluczowy sposób pomagają określić plany strategiczne. „Z kolei strategiczne cele i plany są podstawowymi elementami dla opracowania planów taktycznych. Plany taktyczne wraz z celami taktycznymi kształtują cele operacyjne. Te cele oraz odpowiednie plany taktyczne określają plany operacyjne. Na koniec – cele i plany każdego szczebla mogą być również jako podstawa przyszłej działalności na wszystkich szczeblach ”¹³. Na rysunku nr 2 przedstawiono model zarządzania strategicznego w firmie.

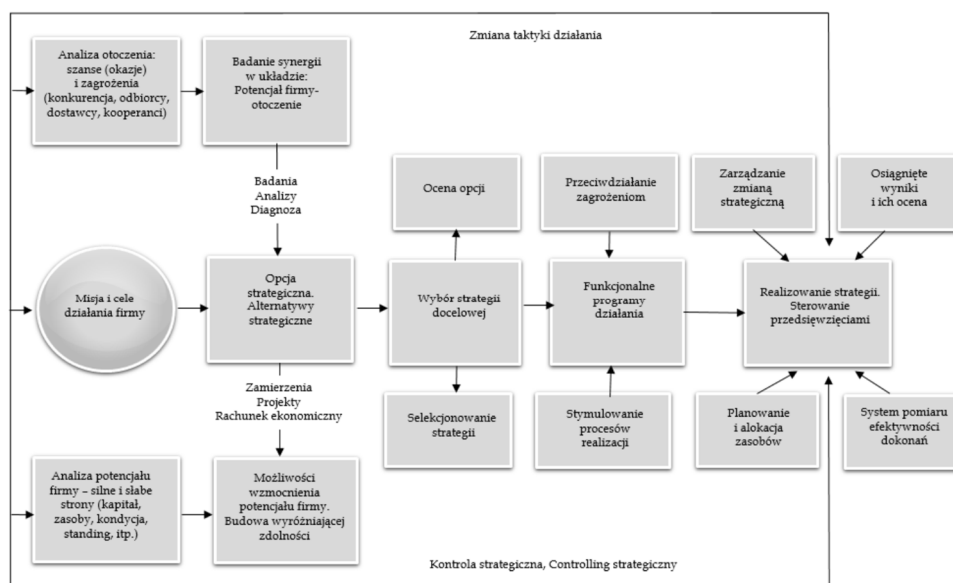
¹¹ B. R. Kuc, *Audyty wewnętrzny - teoria i praktyka*, Wyd. PTM, Warszawa 2002, s. 383.

¹² M. Trocki, *Podstawy planowania przebiegu projektów* [w:] *Planowanie przebiegu projektów*, pod red. M. Trockiego, P. Wyrozębskiego, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2015, s.26.

¹³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 200.



Rysunek 2 Model zarządzania strategicznego w firmie.



Źródło: J. Penc, Podstawy nowoczesnego zarządzania, projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji, Łódź 2005, s. 9, http://www.edunice.pl/wp-content/uploads/2015/01/Zarz%C4%85dzanie-Strategiczne_dozaliczenia.pdf, (online: 13.01.2021).

Planowanie strategiczne jest metodą zarządzania wykorzystywaną przez firmy i inne podmioty gospodarcze w celu adaptowania się do ewolucji konkurencyjnego środowiska. W planowaniu strategicznym ma miejsce:

- stworzenie wizji przedsiębiorstwa, jego priorytetów oraz strategii funkcjonowania;
- na strategię organizacji składają się na cele i zadania taktyczne, które w bieżącym funkcjonowaniu firmy ulegają przekształceniu do celów i zadań operacyjnych stanowiących podstawę do osiągnięcia zamierzonych efektów;
- „analiza i ocena poprawności określania tendencji zmian dotyczących otoczenia;
- analiza i ocena realności celów strategicznych i stopnia ich osiągnięcia;
- analiza i ocena poprawności oraz skuteczności realizacji działań bieżących,
- formułowanie wariantów decyzji korekcyjnych w związku z zaistniałymi odchyleniami, odnoszącymi się zarówno do otoczenia, celów strategicznych, jak i do działań bieżących”¹⁴.

„Koncepcja zarządzania strategicznego składa się z następujących etapów:

- analizę pozycji wyjściowej firmy i perspektywy jej rozwoju,

¹⁴ A. Bieńkowska, Z. Kral, A. Zabłocka-Kluczką, *Controlling strategiczny w zapobieganiu kryzysom organizacji*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 301.

- określenie celów,
- określenie możliwości firmy, jej potencjału, zasobów oraz analiza otoczenia,
- budowę wariantów strategii działania,
- wybór optymalnego wariantu strategii,
- opracowanie planu strategicznego i planów szczegółowych przedsięwzięć
- wdrożenie strategii w każdej komórce organizacyjnej firmy i na każdym szczeblu zarządzania,
- kształtowanie formy organizacyjnej przedsiębiorstwa dostosowując ją do przyjętej strategii,
- prowadzenie kontroli strategicznej na zasadzie controllingu”¹⁵.

Analiza strategiczna w swoim zakresie zawiera zdefiniowanie celów i misji przedsiębiorstwa oraz zajmuje się potencjałami organizacji i otoczeniem zewnętrznym. Wybór strategii obejmuje formułowanie opcji strategicznych oraz ocenę poszczególnych determinantów i wybór jednej strategii. Etap wdrożenia zawiera już konkretne działania związane z wybraną strategią są to: planowanie zasobów niezbędnych dla realizacji strategii, określenie zmian w strukturach organizacyjnych jeśli takowe są potrzebne, opracowanie systemu kontroli z wdrażaną strategią. Nie ma jednak wyraźnych granic pomiędzy tymi etapami. Proces zarządzania strategicznego ma to do siebie, że wszystkie etapy są niejednokrotnie realizowane równocześnie z wielokrotnymi powrotami do etapów wcześniejszych.

Rysunek 3 Model procesu zarządzania strategicznego



Źródło : Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996, s. 86.

„Proces zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem zawiera szereg elementów, są nimi następujące komponenty ułożone w porządku hierarchicznym:

- filozofia,

¹⁵M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994

- polityka,
- kultura,
- tożsamość,
- wizja,
- misja,
- cel strategiczny,
- strategia,
- plan strategiczny,
- program strategiczny.

Strategia przedsiębiorstwa opiera się na takich determinantach jak misja, zestaw kluczowych wartości i prostych reguł rozwoju. Głównymi cechami zarządzania strategicznego są:

- kompleksowość,
- interakcyjność,
- elastyczność,
- perspektywiczność.
- celowość,
- konkretność,
- zgodność wewnętrzna
- operatywność.

Planowanie strategiczne powinno być kluczowym elementem zarządzania organizacją, z uwagi na ten fakt planowanie winno stanowić kluczowy element w procesie tworzenia strategii oraz mieć wzgląd na ograniczenia stawiane przez ograniczenia jakie może napotkać w procesie tworzenia, takie jak: sprzeczne interesy grup lobbingsowych na funkcjonowanie organizacji, ograniczenia aktywów finansowych, ograniczenia zasobowe, brak wystarczającej ilości potencjał strategiczny, braki kompetencji, przewidywane zmiany w otoczeniu, działania firm o podobnym profilu. Misją planowania strategicznego w firmie jest zintegrowanie elementów organizacji w jedną spójną całość oraz zagwarantowanie aby bezpośrednie działania organizacji miały bezpośredni związek z jej celami bezpośrednimi. Dodatkowo przedsiębiorstwo powinno w odpowiedni sposób wykorzystywać zasoby ludzkie i materialne. Na etapy planowania strategicznego składają się następujące etapy:

- Planowanie wstępne (plan for planning),



- Analizy (diagnoza sytuacji, badanie zasobów),
- Analiza problemów,
- Określenie wizji i misji organizacji,
- Wybór strategicznych kierunków i celów,
- Budowa planu operacyjnego,
- Wdrażanie strategii i monitoring.

Poszczególne etapy zarządzania strategicznego powinny cechować się wewnętrzną koherencją i rządzić się swoją własną, wewnętrzną logiką. Jest to istotne obciążenie dla organizacji i procesów zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Realizowanie poszczególnych etapów może wówczas stanowić odrębny, wewnętrźnie spójny projekt, powierzony określonej grupie autorów i realizowany w wyznaczonym czasie.

1.3. Koncepcja procesu strategicznego

Zarządzanie strategiczne jest wypadkową ewolucji rozwoju teorii i praktyki zarządzania. Pierwotnie wiele firm, zwłaszcza ukierunkowanych na dużą produkcję nie potrzebowały podejmowania skomplikowanych działań związanych z podejmowaniem długofalowych decyzji. Wraz z rozwojem przedsiębiorstw, rozwojem nauki oraz postępującą industrializacją firmy musiały się zacząć dostosowywać do istniejących realiów, chcąc przetrwać musiały dążyć do koherencyjności własnych celów z wymogami otoczenia. Zarządzanie strategiczne niewątpliwie przeszło okres intensywnych zmian i dostosowywania się do istniejących warunków. Proces zarządzania strategicznego jest koncepcją praktyczną, stosowany jest w różnych typach przedsiębiorstw. Można wysnuć wniosek, że bez strategii zarządzania firmą kwestie rozwoju będą niemożliwe do zrealizowania.

W XXI wieku zarządzanie rozwojem firmy musi być dostosowane do koncepcji rozwoju firmy, która dostosowana będzie do obecnych trendów ewolucji zarządzania. Koncepcja ta musi zawierać trzy podstawowe cechy.:

- „mechanizmy adaptacyjne umożliwiające wykorzystanie okazji,
- procesów ukierunkowywania rozwoju zapewniających spójność działań,
- sprawności wdrożeniowej, pozwalającej na skuteczne i efektywne przekształcanie koncepcji w działania.



Wszystkie te obszary zarządzania strategicznego powiązane są wzajemnie w formie sprzężeń zwrotnych. Oznacza to, że inicjatywy w każdej z tych sfer prowadzone są równocześnie, wpływając na siebie nawzajem”¹⁶.

„Zarządzanie strategiczne obejmuje problematykę natury ekonomicznej i organizacyjnej, a także sferę problemów informacyjnych i informatycznych oraz metod analitycznych i podejmowania decyzji. Jest dyscypliną praktyczną, funkcjonalnie zorientowaną, stanowiącą wiedzę syntetyczną i łąszącą czynniki ,procesy i mechanizmy związane ze sterowaniem rozwojem firmy. Rozpoczynając rozważania na temat źródeł koncepcji, można stwierdzić, że zarządzanie strategiczne opiera się na trzech filarach : teorii ekonomii , teorii organizacji i zarządzania oraz na cybernetyce”¹⁷. Zestawienia teorii dokonano w tabeli nr 1.

¹⁶A. Kaleta, A. Witek-Crabb, *Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016 nr 420, s. 132.

¹⁷Z. Pierścionek. *Źródła oraz kierunki rozwoju zarządzania strategicznego*. "Organizacja i Kierowanie" 1995.nr2,s. 46.



Tabela 1 Źródła koncepcji zarządzania strategicznego

Ekonomia	Teoria organizacji zarządzania	Cybernetyka
<p>Dyscypliny zorientowane na rozwój firmy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teoria firmy, • Teoria rynków, • Teoria konkurencji, <p>Ekonomika przemysłu. Koncepcje wywodzące się z tego nurtu to m.in. koncepcje ME. Panera i A.D. Chandlera. Głównym problemem jest identyfikacja strukturalnych prawidłowości rozwoju przemysłu i przedsiębiorstw oraz podstawowych czynników i mechanizmów wzrostu i rozwoju przemysłu i przedsiębiorstw (skala produkcji a efektywność, problemy koncentracji różnych form organizacyjnych itp.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dyscypliny funkcjonalne (marketing, finanse) . 	<p>Nurty związane z zarządzaniem strategicznym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teoria behawioralna, • Ilościowa teoria zarządzania, • Podejście sytuacyjne. <p>Koncentracja na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizacji procesu budowy, wdrażania i kontroli strategii, • Procesie wdrażania strategii, • Informacyjno-decyzyjnych aspektach procesu zarządzania strategicznego 	<p>Nurty związane z zarządzaniem strategicznym:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teoria behawioralna, • Ilościowa teoria zarządzania, • Podejście sytuacyjne. <p>Koncentracja na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizacji procesu budowy, wdrażania i kontroli strategii, • Procesie wdrażania strategii, • Informacyjno-decyzyjnych aspektach procesu zarządzania strategicznego

Źródło: J. Fudaliński, *Rozwój koncepcji zarządzania strategicznego*, Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2002 nr 592, s. 60.

Różne podejścia do problematyki zarządzania strategicznego doprowadziły do powstania odmiennych szkół myślenia strategicznego w zależności od przyjętej metodologii. Możemy wyróżnić następujące podejścia:

- „szkoła harwardzka (K.R. Andrews. A.D. Chandler, P.R . Lawrence,M.E. Porter),
- szkoła planowania strategicznego (1-1.1 . Ansoff. C.W. Hofer. D. Schendel),
- szkoła pozycjonowania macierzowego (McKinsey , A.D. Little),
- szkołą ilościowa.
- szkołą behawioralna (H.A. Simon, H. Mintzberg) ,



- szkoła systemowa (D. Katz)¹⁸.

„Wymienić także możemy następujące podejścia koncepcyjne oraz metodologiczne

- podejście do organizacji produkcji (nurt inżynierski wywodzący się od F. Taylora),
- podejście do procesu zarządzania (współistniejące z nurtem stosunków międzyludzkich),
- podejście systemowe,
- podejście sytuacyjne,
- podejście "growe",
- podejście od najlepszych wzorców praktyki (T. Peters),
- podejście zarządzania strategicznego¹⁹.

Innym kryterium klasyfikacji koncepcji zarządzania strategicznego jest bardziej ogólne i dokonuje podziału bardziej przekrojowo. Koncepcje zarządzania strategicznego możemy podzielić na dwie zasadnicze grupy:

- koncepcje oparte na paradygmacie racjonalności strategicznej,
- koncepcje oparte na paradygmacie zachowań strategicznych.

Do pierwszej grupy zalicza się następujące warianty:

- szkołę planowania strategicznego,
- szkołę harwardzka,
- szkołę pozycjonowania macierzowego,
- szkołę ilościową.

Warianty koncepcji zarządzania strategicznego należące do drugiej grupy to:

- szkoła behawioralna,
- szkoła systemowa,
- szkoła ewolucyjna.

¹⁸B. Gliński, B.R. Kuc, *Miejsce zarządzania strategicznego w naukach o zarządzaniu*, "Organizacja i Kierowanie" 1995, nr4. s. 44.

¹⁹ Ibidem, s. 43.



System zarządzania strategicznego oraz koncepcje tego procesu cechują się wielowymiarowością. Jednakże sam proces należy rozpatrywać w sposób spójny i gwarantujący koherentność pomiędzy poszczególnymi elementami przedsiębiorstwa.



Rozdział 2. Strategia rozwojowa jako kategoria zarządzania strategicznego

2.1. Podstawowe założenia strategii firmy

W związku z koniecznością dostosowywania przedsiębiorstwa do zmiennego środowiska okazało się, że w celu przetrwania firmy w nowych warunkach należy zadbać o dostosowanie się firmy do otaczających czynników. Tak więc zarządzanie strategiczne w firmie polega na ciągłym procesie dostosowywania, tworzeni i implementacji strategii, dzięki której firma będzie mogła w jak najlepszy sposób wykorzystać szanse na dalszy rozwój i przetrwanie w zmiennym środowisku. Strategia zarządzania firmą opiera się na takich funkcjach jak:

- „planowanie, rozumiane jako określanie celów i decydowanie o najlepszej formie osiągnięcia celów,
- organizowanie, polegające na najlepszym pogrupowaniu działań i zasobów,
- przewodzenie (kierowanie ludźmi), oznaczające motywowanie pracowników do najbardziej efektywnego wykonywania zadań w interesie przedsiębiorstwa,
- kontrolowanie, wyrażające się wprowadzaniem korekt do bieżących działań dla optymalizacji realizacji celów”²⁰.

Fundamentem zarządzania strategicznego jest strategiczne rozumowanie i działanie. Głównym elementem myślenia strategicznego jest postępowanie, związane z następującymi prawidłowościami:

- „Dążenie do poznania sytuacji i wpływających na nią czynników, przy zachowaniu konieczności analizy otoczenia i samej organizacji oraz konfrontowaniem wyników tych badań.
- Definiowanie szans i zagrożeń płynących z otoczenia, wybór celów i sposobów ich osiągnięcia, oparty o silne strony (atuty) i uwzględniający słabe strony organizacji, przy wykorzystaniu dostępnych zasobów, wybiegając wiele lat naprzód.
- Stosowanie zespołu interdyscyplinarnych metod i technik, zarówno jakościowych jak i ilościowych, z dziedziny ekonomii, finansów, socjologii, psychologii, statystyki, technologii i marketingu, opartych o gromadzenie niezbędnych informacji,

²⁰Red. J. Koszałka, *Strategiczny plan rozwoju firmy oparty o innowacje i technologie. Poradnik metodyczny*, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna sp. z o.o., Politechnika Gdańska, Fundacja Pomorska Sieć Innowacyjna BRAINET Gdańsk 2008, s. 9-10.



wykorzystanie analizy i syntezy oraz formułowanie rozwiązań umożliwiających realizację planowanych dążeń.

- Posiadanie woli ustawicznej zmiany obszarów oraz sposobów działania przedsiębiorstwa zmian jego wizji jak i stanu otoczenia²¹.

Budowa strategii organizacji (instytucji) jest procesem analitycznym i składającym się na kilka etapów, które należy realizować posiadając odpowiednią wiedzę o rynku. Wspomniane prawidłowości myślenia strategicznego możemy wyszczególnić następująco :

- „określenie wizji i misji organizacji;
- analizę i ocenę elementów otoczenia;
- analizę i ocenę potencjału organizacji;
- ustalenie celu ogólnego lub głównego kierunku działania;
- sformułowanie strategii (opracowanie jej wariantów i wybór najkorzystniejszego z nich)²².

W zarządzaniu strategicznym wykorzystuje się szereg zasad, które przedstawiono w tabelicy nr 2.

Tabela 2 Zasady zarządzania strategicznego

Zasada	Cechy charakterystyczne
Celowości	Formułowanie wizji, misji, celów firmy i celów cząstkowych w poszczególnych obszarach funkcjonowania, odpowiednio do wartości akceptowanych przez właścicieli i kierownictwo oraz przy respektowaniu zasad etyki biznesu
Myślenia strategicznego	Stosowanie kompleksowej analizy sytuacji zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań działania firmy, przedkładanie perspektywicznych szans, zagrożeń i celów nad cele bieżące, koncentracja na zdarzeniach o pierwszorzędnej randze, z nastawieniem na zajęcie czołowej pozycji w innowacjach i rywalizacji między firmami
Zachowania strategicznego	Praktyczne (empiryczne) podejście w podejmowaniu decyzji (wykorzystanie doświadczeń) i umiejętność prawidłowego ustalenia

²¹ Opracowano na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 1997, s. 18.

²²W. Demecki, P. Żukowski, *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Warszawa – Kraków 2010 nr 15, s. 69.



	preferencji w wyborze strategii i kolejności wdrażania (implementacji)
Podejścia systemowego	Traktowanie przedsiębiorstwa jako układu wielowymiarowego
Wyboru strategicznego	Przeprowadzenie istotnej zmiany pozycji strategicznej oraz ekspansji geograficznej
Podejścia sytuacyjnego	Dążenie do wzajemnego dopasowania organizacji z otoczeniem i uwarunkowaniami rynkowymi, społecznymi, politycznymi i socjokulturowymi
Zmiany strategicznej	Wprowadzanie nowoczesnych podejść strategicznych i koncepcji zarządzania zmianami oraz samodoskonalenie się w zwalczaniu oporu wobec zmian
Wykorzystania zdolności wyróżniających i kluczowych kompetencji	Budowa przewagi konkurencyjnej dzięki tworzeniu i wykorzystywaniu wyróżniających zdolności, opartych o dobór i rozwijanie zasobów, talentów i umiejętności menedżerów i pracowników, wdrażanie innowacji
Sekwencyjnego postępowania	Oparcie działań o dokument – plan strategiczny, zawierający rozłożony w czasie zbiór zhierarchizowanych prognoz, planów programów i budżetów, stanowiący swoisty rozkład jazdy do wdrożenia
Integratywności	Spowodowanie szybkiego identyfikowania się pracowników z firmą, opartego o delegowanie uprawnień i odpowiedzialności oraz rozszerzenie autonomii
Rozwijania więzi społecznych	Wprowadzenie odpowiedzialności społecznej i wzajemnego traktowania się pracowników jako klientów wewnętrznych, których potrzeby są równie ważne, jak klientów zewnętrznych
Gromadzenia informacji strategicznych	Zorganizowanie systemu monitoringu (śledzenia wydarzeń) marketingowego, finansowego, technicznego i personalnego oraz analiza znaczenia
Analizy pozycyjnej	Prowadzenie badań w zakresie oceny pozycji strategicznej i konkurencyjnej oraz wdrażanie koncepcji benchmarkingu
Geograficznego wymiaru rynku	Definiowanie granic geograficznych rynków i docelowej skali geograficznej działania firmy oraz zapewnienie jej zgodności z zasadami przedsiębiorstwa.
Globalizacji jako światowego wymiaru firmy	Dążenie do włączenia przedsiębiorstwa do światowego systemu handlu i finansów, z globalizacją prac badawczo-rozwojowych, produktów i marketingu oraz globalną lokalizacją



Działania w świecie	Rozwijanie kooperacji i ekspansji na rynki zagraniczne dzięki budowie powiązań i partnerstwa sieciowego oraz tworzenie sieci informacyjnych
Reakcji w warunkach nadzwyczajnych	Opracowanie kryteriów przetrwania przedsiębiorstwa w sytuacjach zakłóceń, wdrażanie systemu wczesnego ostrzegania, tworzenie zasobów strategicznych
Komplementarności strategicznej	Zachowanie komplementarności (uzupełniania się) celów, eliminowanie czynników wytwórczych, których produktywność jest niska (lean management), zapobieganie ostrym konfliktom wewnętrznym, pozyskanie zasobów gwarantujących autonomię funkcjonalną firmy
Dostrajania	Zdefiniowanie zakresu działalności przedsiębiorstwa i jego biznesowych jednostek strategicznych, ich uporządkowanie oraz wzajemne powiązanie w celu umożliwienia właściwej reakcji na zmieniające się potrzeby klientów i możliwości rynkowe, stosowanie outsourcingu

Zródło: opracowanie własne na podstawie Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 32-36; Tubielewicz A.: *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*. WNT, Warszawa 2004, s. 141- 142

Najważniejszymi elementami myślenia strategicznego są;

- permanentna ocena sytuacji w otaczającym świecie, rozpoznanie problemów oraz poszukiwanie możliwości działań naprawczych w sytuacji niekorzystnych czynników rynkowych dla przedsiębiorstwa powodujących osłabienie kondycji firmy,
- jasne formułowanie najważniejszych problemów, koncentracja na punktach krytycznych.
- otwarte, elastyczne myślenie, z rozpatrywaniem alternatyw w kategoriach: „jeśli tak – to ...”.
- Zmniejszenie zależności od jednego rodzaju działalności, dążenie do kreowania i poszukiwania nowych możliwości tkwiących w nowych segmentach rynku.
- Preferowanie konkurencyjności zamiast wydajności pracy, wyrażające się w podejściu nastawionym nie na zysk a na analizę rynku zysk,
- Dokonanie podziału przedsiębiorstwa na jednostki strategiczne, ich dopasowanie scalenie i wspomaganie.
- Uznanie innowacji za strategiczny cel przedsiębiorstwa,



- Ustalenie konkretnych celów ogólnych zamiast wielu niespójnych i kolidujących ze sobą celów szczegółowych.
- Opracowanie różnych strategii dla różnych kombinacji produkcyjno-rynkowych (strategie alternatywne) oraz konsekwentne stosowanie strategii, instytucyjno alizacjanowych rozwiązań i ich integracja z całością przedsiębiorstwa.
- Zapewnienie ścisłej współpracy między marketingiem, projektowaniem produktów i samą produkcją.
- Mierzenie poziomu poprawy, ustalenie kryteriów jej oceny, stworzenie skutecznego systemu nadzoru nad realizacją strategii²³.

Do elementów strategii i ich założeń można zaliczyć także kapitał (majątek mający fizyczną postać) i pracę (pracownicy, ich umiejętności i kwalifikacje). Spojrzenie na zasoby można rozumować w kategoriach silnych lub słabych stron przedsiębiorstwa. „Zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa (w połączeniu ze strategią) bez wątpienia wpływają na jego potencjał konkurencyjny. Posiadanie potencjału konkurencyjnego łączy się także z realizowaniem działań zapewniających stabilny i długotrwały rozwój, a tym samym przyczynia się do generowania dodatkowej wartości w danym podmiocie²⁴. W tabeli nr 3 przedstawiono cechy zasobów wpływających na konkurencyjność.

Tabela 3 Cechy zasobów wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw

Cechy zasobów		Znaczenie cechy w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej		
Wartościowość	Zwiększanie zysków lub obniżanie kosztów	Pozwala zrównać się z konkurencją	Pozwalają na przejściową przewagę konkurencyjną	Umożliwiają trwałą przewagę konkurencyjną
Rzadkość	Zasoby powszechnie dostępne nie są wyróżniające			
Niedostępność na rynku	Zasoby, które są dostępne na wolnym rynku, przestają być rzadkie			

²³ Opracowano na podstawie Penc J.: *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie i systemowe działanie*. Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1994, s.67.

²⁴M. Grabowska, I. Otol: *Wartość dodana determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] J. Duraj., A. Sajnog, (red.): *Ekonomiczne i pozaekonomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013, s. 82



Niezastępowalność	Jeśli można zastąpić je innymi, tracą wyjątkowość			
Niepowtarzalność	Im trudniejsze lub droższe naśladownictwo, tym większe szanse na zachowanie wyjątkowości			
Elastyczność	Zdolność do dostosowania do nowych sytuacji			
Niezawłaszczalność	Zyski generowane przez zasoby nie mogą zostać przechwycone przez innych			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Sigismund Huff A., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S.: *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 50-51; Barney J.B.: *Firm resources and sustained competitive advantage*. „Journal of Management”, Vol. 17, 1991, p. 99-120.

Aktualnie w sytuacjach złożonego, zmiennego i nieciągłego otoczenia efektywne zarządzanie organizacją powinno być zarządzaniem strategicznym. Zarządzanie strategiczne potrzebuje budowy strategii organizacji. Struktura strategii i przełożenie jej na właściwe plany strategiczne i operacyjne oraz programy i budżety jest narzędziem innowacyjnego zarządzania, a także dzięki sprzyjaniu rozwojowi potencjału intelektualnego stanowi siłę motoryczną uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku w tworzącym się społeczeństwie informacyjnym, w którym towarem jest informacja traktowana jako szczególne dobro niematerialne. Proces jakości zarządzania dąży do doskonalenia efektywności i elastyczności organizacji w celu spełnienia wymagań, potrzeb i oczekiwań klienta – a zatem jakość gospodarowania potencjałami – determinuje realizację celów poprzez:

- Orientacja na klienta,
- Przywództwo,
- Zaangażowanie pracowników,
- Podejście procesowe,
- Systemowe podejście do zarządzania,
- Doskonalenie,
- Podejmowanie decyzji na podstawie faktów,
- Zarządzanie relacjami.

Proces realizacji strategii jest naturalną konsekwencją racjonalnego procesu zarządzania strategicznego, a wykonywanie zaplanowanych działań i opracowywanie stosownych procedur ma za zadanie osiągnięcie zamierzonych celów strategicznych. W przyjmowanych planach



strategicznych należy mieć oglądać się na rynki, a tym samym elastycznie harmonizować aktywa, system działania i oferowane produkty.

2.2. Opracowywanie strategii

Proces opracowywania strategii sprowadza się do wyszukiwania najefektywniejszych rozwiązań dla rozwoju firmy. Osiągnięcie sukcesu w zmiennym, a wręcz burzliwym otoczeniu rynkowym wymaga od przedsiębiorców nie tylko samego stworzenia strategii rozwoju, ale przede wszystkim jej należytego wykonania. Dobre analizy otoczenia są kluczowym elementem dla wiarygodnej strategii. Dobre analizy są podstawą dla postawienia właściwej diagnozy. „Analiza strategiczna jest postępowaniem badawczym, którego celem jest z jednej strony ocena aktualnie realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii zarządzania, z drugiej zaś wytyczenie praktycznie możliwych kierunków dalszej działalności, w związku z zaobserwowanymi zmianami w bliższym i dalszym otoczeniu”²⁵. Inna definicja mówi, że analiza strategiczna to „zbiór metod oraz system działań do diagnozowania przedsiębiorstwa i elementów otoczenia przedsiębiorstwa oraz zbadania ich obecnych i przyszłych stanów w celu zagwarantowania stabilnego rozwoju firmy”²⁶. W sensie czynnościowym analiza strategiczna jest zbiorem działań diagnozujących organizację i jej otoczenie w kluczowych strefach pozwalających na zbudowanie planu strategicznego i jego realizację. „Natomiast w aspekcie narzędziowym analiza strategiczna jest zestawem metod dokonywania analiz, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych oczekiwanych efektów przedsiębiorstwa i jego otoczenia w perspektywie przetrwania i rozwoju”²⁷. Analiza strategiczna firmy pozwala ocenić czynniki wpływające na strategię firmy oraz określić obecną, jak i przyszłą pozycję strategiczną firmy. Aktualna pozycja firmy wskazuje na bieżącą pozycję konkurencyjną na tle sektora oraz elementarne determinanty kształtujące obecną pozycję strategiczną; dzięki analizie można domniemać jakie zmiany nastąpią w otoczeniu, a także jaki będą miały wpływ na funkcjonowanie firmy, przy założeniu obecnej struktury działalności i zasobów firmy. „Proces analizy strategicznej i wyniki tego procesu w takim ujęciu stają się kluczowym czynnikiem zwycięstwa przedsiębiorstw na rynku. Cechą charakterystyczną tego etapu jest łączenie dwóch sposobów patrzenia na zakres działań, procesów i decyzji w firmie oraz sposobów pozyskiwania informacji: jednoczesne badanie otoczenia i samej organizacji

²⁵ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN Warszawa Kraków 2000, s. 137.

²⁶ Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 101.

²⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 5.



oraz konfrontowanie wyników tych badań w celu ustalenia jej potencjału rozwojowego²⁸. Na podstawie analizy strategicznej można określić:

- cele i oczekiwania ludzi i grup powiązanych z organizacją (menedżerów, właścicieli, pracowników),
- wpływ tych celów i oczekiwań na pozycję firmy.

Fundamentalną kwestią do opracowania strategii jest kwestia analizy otoczenia zewnętrznego, celów i oczekiwań oraz zasobów organizacji, które są ze sobą wzajemnie powiązane. Interpretacja otoczenia i zrozumienie dominujących w nim wyzwań, szans i niebezpieczeństw, powoduje zmiany w sposobie patrzenia perspektywicznego na rozległe otoczenie, w którym funkcjonuje firma, i później na bardziej drobiazgową analizę branży i konkurencji oraz grupy strategicznej, w ramach której firma funkcjonuje. Analiza organizacji i zrozumienie jej sił oraz słabości potrzebuje uważnej analizy zasobów i umiejętności firmy. Następnym etapem jest sformułowanie misji firmy, która będzie określać szczegółowe cele jakie ma spełniać przedsiębiorstwo w zaspokojeniu potrzeb. Następnie dokonywany jest wybór rynków i produktów oraz modelu działania firmy, czyli optymalnego sposobu dostarczenia tych wyrobów bądź obecne i pożądanе rynki. Mając na uwadze cel zasadniczy i związaną z nim misję przedsiębiorstwa, firma powinna kierować się pewnymi zasadami, które pozwolą na to, że strategia jest bardziej użyteczna tj.:

- zasadą gospodarności,
- zasadą przedsiębiorczości,
- zasadą rentowności,
- zasadą rachunku ekonomicznego.

„Wśród analiz wykorzystywanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, analiza strategiczna wyróżnia się ze względu na następujące cechy:

- Łączenie dwóch sposobów patrzenia na zarządzanie i dwóch źródeł informacji: jednoczesne badanie otoczenia i samej organizacji oraz konfrontowanie wyników tych badań. Jest to sposób postępowania mający korzenie w sztuce strategii wojennej, zupełnie zaś obcy tradycyjnej analizie przedsiębiorstwa.

²⁸M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 46.

- Interdyscyplinarny charakter analizy strategicznej, wykorzystywanie metod zarówno ilościowych, jak i jakościowych z dziedziny statystyki, ekonomii, finansów, socjologii i psychologii²⁹.

„Ze względu na kompleksowość podlegających analizie obszarów, istotnym zadaniem jest zintegrowane - ogólne - spojrzenie na całe przedsiębiorstwo, zarówno w aspekcie jego otoczenia jak i sytuacji wewnętrznej. Analizę strategiczną można zatem podzielić na dwie analizy: zewnętrzną oraz wewnętrzną, które z kolei składają się z kolejnych analiz szczegółowych. Analiza zewnętrzna pozwala zidentyfikować procesy oraz zjawiska, które nie zachodzą bezpośrednio w przedsiębiorstwie, ale są z nim związane poprzez oddziaływanie. Stwarzają one szanse bądź zagrożenia, dlatego ważna jest możliwość ich przewidywania. Aby usprawnić analizę zewnętrzną warto dokonać podziału otoczenia na makrootoczenie i mikrootoczenie, nazywane również otoczeniem konkurencyjnym. W skład makrootoczenia wchodzi procesy i zjawiska dalsze, globalne, oddziałujące na przedsiębiorstwo pośrednio. Głównymi elementami makrootoczenia są:

- otoczenie ekonomiczne – m.in. poziom inflacji, stopa bezrobocia, stopa procentowa,
- otoczenie polityczno-prawne – m.in. prawo handlowe, prawo pracy, polityka gospodarcza rządu, prawo podatkowe, prawo celne,
- otoczenie technologiczne,
- otoczenie społeczno-kulturowe,
- otoczenie demograficzne,
- otoczenie międzynarodowe³⁰.

Drugim elementem analizy strategicznej jest analiza wewnętrzna. Najważniejszym zadaniem analizy wewnętrznej jest określenie mocnych oraz słabych stron przedsiębiorstwa. Do analizowanych elementów należą zasoby, struktura oraz kultura organizacji, w tym dział finansów, dział personalny, logistyczny, marketingowy, sprzedaży, produkcji. Przeprowadza się m.in. analizę kapitału intelektualnego, analizę umiejętności, analizę kluczowych czynników sukcesu, analizę bilansu strategicznego, analizę cyklu życia produktu, analizę łańcucha wartości działań firmy, analizę portfelową. Ostatnim etapem analizy strategicznej jest ocena

²⁹ G. Gierszewska., M. Romanowska Analiza ...op.cit.s. 18.

³⁰K. Borowski, *Analiza fundamentalna: Metody wyceny przedsiębiorstwa: Podręcznik akademicki*, Difin , Warszawa 2014, s. 280-281.

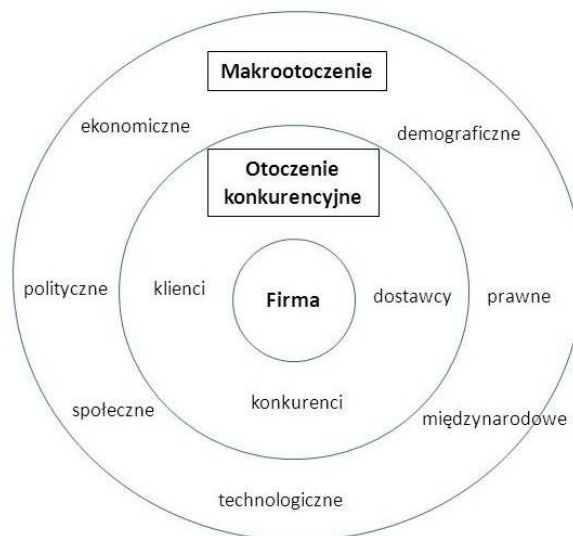


pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, wyznaczonej przez czynniki zewnętrzne oraz wewnętrzne. Na rysunku nr 5 przedstawia kompletne elementy analizy strategicznej.



Rysunek 4 Obszary analizy strategicznej

Obszary analizy strategicznej



Źródło G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza...*, s. 33, P. Daniluk, *Zarządzanie Strategiczne, Analiza Strategiczna Organizacji*, AON, Warszawa, 2008, s. 19.

Po przeprowadzeniu analizy zewnętrznej i wewnętrznej należy podsumować dotychczasowe wyniki, skonfrontować je ze sobą i dokonać oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa oraz przełożyć to na wynikającą z badań strategię. „Określanie pozycji strategicznej, zwane pozycjonowaniem strategicznym polega na zestawieniu ze sobą wyników analizy otoczenia przedsiębiorstwa z analizą jego potencjału strategicznego. Mogą to być wybrane elementy otoczenia, np. wiek sektora i wybrane elementy potencjału np. kluczowe czynniki sukcesu. Zawsze jednak ocena pozycji wymaga uwzględnienia czynników zewnętrznych i wewnętrznych”³¹. „Głównymi kryteriami oceny pozycji strategicznej są:

- misja, wizja i cele długoterminowe(MWC),
- wskaźniki zdrowia biznesu i zdolności do długookresowego przeżycia,
- interesy stakeholders(interესariuszy), czyli podmiotów pośrednio lub bezpośrednio zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa w jego dążeniu do osiągnięcia celów,
- wzorce w porównaniach międzypodmiotowych i międzyokresowych,
- normy, w tym kulturowe, prawne i etyczne”³²

³¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa.*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s.218.

³² E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s.64.

Najlepszą metodą łączące wymienione czynniki jest analiza SWOT – skrót oznacza Strengths (mocne strony), Weaknesses (słabe strony), Opportunities (szanse), Threats (zagrożenia). „Analiza SWOT jest dobrym narzędziem analitycznym do oceny elementów w firmie które już funkcjonując, jak i projektowanych. Znajomość kluczowych atutów oraz słabych stron funkcjonującej organizacji, wariantów możliwych do rozpoczęcia w przyszłości, istniejących szans i zagrożeń stanowi w kontekście zasobowym elementarny konglomerat informacji niezbędnych do formułowania celów, zadań, projektowania strategicznego i operacyjnego. Zadaniem każdego kierownika jest nie tylko rozwiązywanie, likwidowanie i minimalizacja istniejących od dłuższego lub krótszego czasu problemów i zagrożeń rozwoju lecz także wykorzystywanie pojawiających się dla organizacji szans.”³³. Dzięki zastosowaniu SWOT możliwe jest porównanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa z szansami i zagrożeniami płynącymi z otoczenia. „Mocne i słabe strony mają charakter wewnętrzny, tkwią w organizacji, natomiast szanse i zagrożenia mają charakter zewnętrzny, tkwią w otoczeniu jednostek”³⁴. Z połączenia tych dwóch działów powstają cztery kategorie czynników:

- „zewnętrzne pozytywne – szanse,
- zewnętrzne negatywne – zagrożenia,
- wewnętrzne pozytywne – mocne strony,
- wewnętrzne negatywne – słabe strony.

Do głównych zalet analizy SWOT można zaliczyć:

- kompleksowość;
- pozwala na koncentrację uwagi na najważniejszych czynnikach strategicznych;
- uniwersalność;
- umożliwia łatwe przejście od etapu analizy do etapu planowania; wymusza dostrzeżenie wewnątrz organizacji atutów i słabości, a w otoczeniu zagrożeń i szans”³⁵.

Do głównych wad analizy SWOT należą:

- „subiektywizm,
- aby została w pełni wykorzystana, należy przeprowadzić analizę „uzupełniającą” tę pierwszą, mianowicie TOWS, stąd często mowa w literaturze o analizie SWOT/TOWS

³³M. Lisiecki, *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2009, s. 188.

³⁴H. Gawroński, *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*. Warszawa: Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s.17.

³⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna ...*, *op.cit.*. 190.



– dopiero wtedy uzyska się kompleksowy obraz wewnętrznej analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia”³⁶.

Narastająca złożoność i niepewność rynkowa stanowi wyzwanie dla osób zarządzających przedsiębiorstwem, którzy potrzebują zwięzłych i precyzyjnych narzędzi dotyczących kluczowych kwestii otoczenia firmy. Aby firma mogła odnieść sukces, opracowywanie i analiza otoczenia strategicznego muszą być do siebie dopasowane i dobrze zarządzane.

2.3. Implementacja strategii

Jednym z trudniejszym etapów tworzenia strategii firmy jest jej implementacja. Turbulencje gospodarcze i coraz agresywniejsza walka konkurencyjna na rynkach światowych sprawiają, iż coraz większą rolę w sukcesie a nawet egzystencji przedsiębiorstwa odgrywa nie tylko samo posiadanie dobrze opracowanej strategii, lecz przede wszystkim to, aby ta strategia była realnie umiejscowiona w obszarze operacyjnym i angażowała wszystkich pracowników. Pojęcie implementacji można definiować „jako przystosowanie poprzedniego stanu przedsiębiorstwa do realizacji nowej strategii (inaczej planu strategicznego), osiągnięcia nowego stanu przedsiębiorstwa w odniesieniu do nowego stanu otoczenia (tzw. nowa sytuacja strategiczna) oraz uzyskiwania nowych osiągnięć”³⁷. Wdrażanie strategii w wąskim znaczeniu stanowi czynności zarządcze, skierowane na konkretyzację i dokonanie jej realizacji. Oznacza to podejmowanie czynności przywódczych, organizatorsko-koordynacyjnych oraz motywacyjnych w stosunku do ludzi i pracowników przedsiębiorstwa, a także przedsiębiorstwa jako całości i jego otoczenia. Inne czynności wdrożeniowe obejmują działalność wspierającą, kreującą okoliczności rzutujące pozytywnie na zastosowanie strategii”³⁸. Implementację jako proces posiada swoje etapy, według których należy postępować, aby z powodzeniem wdrożyć strategię znacząco zmieniając aktualną sytuację w organizacji. Możemy wytypować sześć kluczowych posunięć powiązanych z implementacją strategii:

- Zaprojektowanie organizacji mogącej skutecznie wdrożyć strategię,
- Formułowanie budżetów wspierających realizację strategii,

³⁶S. Szmítka, *Analiza SWOT jako narzędzie innowacyjności przedsięwzięcia biznesowego*, Wyższa Szkoła Informatyki i Ekonomii TWP, 2015 nr 4, s. 89.

³⁷E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s.269.

³⁸E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s.269.



- Zastosowanie systemów wspierających zarządzanie (polityka, procedury, systemy informacyjne i kontrolne),
- Zaprojektowanie systemu nagród i zachęt ściśle związanego z celami operacyjnymi i strategią,
- Dopasowanie kultury organizacyjnej do obranej strategii,
- Wykonywanie strategicznego przywództwa.
- Przed rozpoczęciem realizacji uprzednich zadań, kierownictwo firmy winno odpowiedzieć sobie na następujące pytania: które działania są najważniejsze, a które można odłożyć na później, które działania wymagają dużo czasu i osobistego nadzoru, co może zostać delegowane do wykonania innym pracownikom.

Etap wdrożenia proponuje realizować w pięciu etapach:

- opracowanie i zatwierdzenie harmonogramu prac przygotowawczych i rozruchu organizacyjnego,
- przygotowanie warunków technicznych,
- przygotowanie wykonawców,
- właściwy rozruch,
- kontrola i analiza efektów³⁹.

„Na fazę wdrożenia składa się: planowanie wykonawcze i organizacja wdrożenia, realizacja, rozruch i eksploatacja wstępna, na fazę operacyjną zaś: przebieg procesów bezpośredniego wytwarzania, przebieg procesów logistycznych rozumianych jako uregulowany i uporządkowany łańcuch operacji związany ściśle z przepływem materiałów i usług, przebieg procesów zarządzania⁴⁰. Możemy także przywołać podział procesu implementacji na cztery części:

- „Etap poprzedzający wdrożenie (zaangażowanie w formułowanie strategii, koncentrowanie działań wdrożeniowych, wybór przedstawicieli poszczególnych funkcji);
- Organizowanie wdrożenia (gromadzenie zasobów, rozwiązywanie konfliktów funkcyjnych, opracowanie planu wdrożenia, budowanie partnerstwa);
- Zarządzanie procesem wdrożeniowym (pokonywanie barier);

³⁹K. Mreła, *Struktury organizacyjne, Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, s.177.

⁴⁰A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006, s. 101.



- Maksymalizacja wydajności między funkcyjnej (nieformalne sieci, wpajanie „poczucia pośpiechu”, osiągnięcie „kupienia” strategii)⁴¹.

Z związku z implementacją strategii przedsiębiorstwa istotną kwestią jest proces zarządzania zmianą. Z związku z procesem zarządzania zmianami przy wdrażaniu strategii możemy wyróżnić: fazę preparacji, fazę wdrożenia, fazę oceny. Ze względu na proces implementacji strategii najważniejsze są faza wdrożenia oraz faza i faza oceny. „Faza wdrożenia obejmuje:

- opracowania szczegółowego projektu zmian i projektu wdrożeniowego,
- przygotowanie wdrożenia: poinformowanie załogi o ustalonym programie zmian i pozyskiwanie środków na realizację projektu. Opracowanie harmonogramu wdrożenia i szkolenia pracowników,
- wdrożenie projektu zmian do praktyki w zakresie struktur, zasobów, polityki kadrowej i zachowań pracowniczych,
- właściwe pilotowanie programu wdrożenia i osłabienia powstających barier.

Na fazę oceny składają się zaś następujące zadania:

- ocena rezultatów zmian z punktu widzenia efektywności ekonomicznej i implikacji ekonomicznych oraz kadrowych,
- umacnianie dotychczasowych osiągnięć poprzez dalszą adaptację do zmian w otoczeniu⁴².

„Wdrażanie strategii do organizacji odbywa się:

- przez strukturę,
- przez przywództwo,
- przez systemy informacyjne i kontrole,
- przez zasoby,
- przez technikę⁴³.

Implementacja strategii polega w dużej mierze na dobrej koordynacji działań, co w rezultacie oznacza dostarczanie właściwego produktu we właściwym miejscu i do tego

⁴¹Noble C. H., The eclectic roots of strategy implementation research, „Journal of Business Research“ 1999, Vol 45, No. 2, s. 214.

⁴²Z. Mikołajczak, *Zarządzanie procesami zmian w organizacjach*, Wyd. GWSH, Katowice 2003, s. 64.

⁴³W. Danielak, E. Frankowska, A. Kułakowska, *Zarządzanie organizacją w aspekcie finansowym i strategicznym. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Exante, Wrocław 2017, s. 21.



właściwym klientom. Jednak im większe przedsiębiorstwo, tym trudniej może być koordynować działania poszczególnych komórek składających się na zespół stanowisk pracy znajdujących się pod wspólnym, jednolitym kierownictwem, realizujących podobne funkcje. Monitorowanie wyników i postępów przy wdrożeniu strategii możliwe jest tylko, gdy działa w firmie komunikacja. Należy pamiętać o budowaniu osobistej odpowiedzialności i jakości spotkań oraz o aktywnym informowaniu pracowników, co się dzieje w firmie. Projekty strategiczne, których zadaniem jest wdrożenie zmian ustalonych w strategii będą wdrażane przez każdego z pracowników, a nie tylko przez zarząd firmy i jej ścisłe kierownictwo.

2.4. Rodzaje strategii przedsiębiorstw

W XXI wieku organizacje w obliczu zmian rynków finansowych zaczęły się koncentrować na tym, aby osiągnąć jak największy zysk z prowadzonej działalności. Konkurencyjność rynku wymusiła od firm stosowania określonych strategii. Wybór odpowiedniej strategii determinuje o potencjalnej porażce bądź sukcesie firmy. „W zależności od tego, w jakiej organizacji strategia jest tworzona i wykorzystywana, można wyróżnić następujące jej rodzaje:

- Strategia na poziomie przedsiębiorstwa kształtowana przez naczelne kierownictwo, które nadzoruje działania organizacji zajmującej się więcej niż jednym rodzajem działalności gospodarczej.
- Strategia na poziomie jednostki operacyjnej (SJB) służy sterowaniu interesami i działaniami określonej, pojedynczej jednostki gospodarczej.
- Strategia na poziomie funkcjonalnym tworzy ramy dla zarządzania takimi funkcjami, jak: finanse, prace badawcze i rozwojowe, marketing, ekologia, zgodnie ze strategią jednostki operacyjnej”⁴⁴.

Możemy także wyróżnić strategię innowacji. „Przedsiębiorstwa innowacyjne to firmy aktywne pod względem technologicznym tworzone przez wynalazców z wyższych uczelni, instytucji badawczych, a także z działów badawczych lub technicznych dużych firm. Do typowych strategii innowacyjnych przedsiębiorstw zaliczyć można strategię:

- ofensywne,

⁴⁴ J. Penc, *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowania misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s.144-145.

- defensywne,
- zakupu licencji,
- unikania bezpośredniej konfrontacji z konkurencją,
- kreowania rynku,
- niezależne,
- pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych kadr,
- pozyskiwania innych firm”⁴⁵.

Szeroko rozpowszechnionym podziałem strategii na poziomie przedsiębiorstwa (strategie rozwoju) jest następująca typologia:

- Strategie wzrostu:
 - strategia koncentracji,
 - strategia integracji pionowej:
 - strategia dywersyfikacji:
- Strategie stabilizacji,
- Strategie obronne (defensywne):
 - restrukturyzacji (redukcji):
 - zbycia udziałów (pozbycia się):
 - likwidacji:
- Strategie złożone (kombinowane, łączone) oznaczają jednoczesne zastosowanie”⁴⁶.

„Bazując na koncepcji wykorzystania kapitału intelektualnego w budowie przewagi konkurencyjnej wyróżniono siedem strategii bazowych, a mianowicie:

- Strategia sieciowa,
- Strategia relacyjna,
- Strategia technologiczna.
- Strategia odmienności operacyjnej,
- Strategia rozwoju zasobów,
- Strategia pozyskania zasobów,

⁴⁵ Z. Pawlak, A. Smoleń, *Innowacyjność a strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie 2007 nr 1-4, s. 89.

⁴⁶ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Kraków 2002, s.58.



- Strategia kształtowania kultury organizacyjnej⁴⁷.

Innymi rodzajami strategii są:

- Strategia BATNA
- Strategia GRIT
- Strategia Luk Wiedzy
- Strategia błękitnego oceanu
- Strategia cen prestiżowych
- Strategia defensywna
- Strategia informacyjna
- Strategia koncentracji
- Strategia naśladowcy
- Strategia pull
- Strategia rozwoju systemów informacyjnych
- Strategia rynku ogólnego i docelowego
- Strategie socjotechniczne⁴⁸.

Podstawowe rodzaje strategii możemy wyróżnić poprzez posiadany zakres, cel i zadania, alokacje zasobów, źródła przewagi konkurencyjnej oraz główne obszary decyzyjne a także możemy wyróżnić ze względu na strategię korporacji, strategię jsg i strategię funkcjonalne. Poszczególne typologie rodzajów strategii różnią się pomiędzy sobą ze względu na alokację zasobów czy też dokonywane wybory zorientowane na alokację aktywów.

⁴⁷ J. Rybicki, B. Pawłowska, *Koncepcja strategii bazowych przedsiębiorstwa w perspektywie zasobów*. [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 188-189.

⁴⁸ https://mfiles.pl/pl/index.php/Rodzaje_strategii (dostęp online:0908.2021)



Rozdział 3. Proces wynagradzania i motywowania pracowników

3.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

We współczesnych zmiennym otoczeniu mamy do czynienia z szeregiem zmian społeczno - gospodarczych, w związku z czym przedsiębiorstwa muszą zmagać się z licznymi wyzwaniami dla zarządzania, w tym dla zarządzania zasobami ludzkimi. Przedmiotem decyzji podejmowanych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi są kluczowe kwestie personalne bez których nie jest możliwe prawidłowe funkcjonowanie firmy oraz stanowi warunek realizacji celów strategicznych przez współczesne organizacje.

W zarządzaniu motywacja jest wyrażona jako umiejętność połączenia celów poszczególnych pracowników z celami przedsiębiorstwa oraz jest to proces oraz jedna z funkcji zarządzania regulująca zachowania zatrudnionych ludzi, aby swoim działaniem przyczyniali się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. „Zarządzanie jest zestawem działań obejmującym planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie (kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Przy czym sprawny to wykorzystujący zasoby mądrze i bez zbędnego marnowania; skuteczny to działający z powodzeniem”⁴⁹. „Zdefiniowanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi wymaga wyjaśnienia pojęcia zasobu ludzkiego. Po pierwsze, należy przyjąć, że ludzie nie są zasobem, lecz dysponują odpowiednim zapleczem czyli ogółem cech i właściwości ucieleśnionych w nich, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji. Do najważniejszych składników zasobu ludzkiego należą: wiedza, kwalifikacje, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja. Po drugie nie wolno pomijać iż właścicielem zasobu ludzkiego są poszczególni pracownicy i to oni ostatecznie decydują i oddziałują na poziom zaangażowania tego zasobu podczas pracy”⁵⁰. Ludzie zatrudnieni w przedsiębiorstwie są jednym z najważniejszych zasobów jakim dysponuje przedsiębiorstwo. Z pracownikami nieodłącznie związane jest pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze pojęcie to zaczęło się już pojawiać w latach 80 XX wieku w literaturze amerykańskiej. Podejście do zarządzania zasobami ludzkimi było wzajemnie powiązane pomiędzy strategią firmy a czynnikiem ludzkim w organizacji. Największe znaczenie dla

⁴⁹ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s.98.

⁵⁰ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy – metody, PWE, Warszawa 2003, s. 36.



rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi miały dwa modelowe ujęcia: Model Michigan oraz model Harwardzki.

Model Michigan charakteryzuje się funkcją integrującą zarządzanie zasobami ludzkimi ze strukturą przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną. W tym modelu uznaje się, że struktura organizacyjna i zarządzanie zasobami ludzkimi wynikają ze strategii. „W modelu Michigan wyróżniono cztery funkcję zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie:

- Selekcję (selection),
- Ocenianie (appraisal),
- Wynagradzanie (reward),
- Rozwój (development)”⁵¹.

Na rysunku nr 5 przedstawiono graficzne założenia modelu Michigan.

Rysunek 5 Model Michigan



Źródło:

https://www.google.pl/search?q=model+michigan&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjZvee3s63aAhVIOpoKHWu_CnUQ_AUICigB&biw=1366&bih=654#imgrc=rOuvPiWXOJof2M: (dostęp online: 19.01.2021)

Wymienione elementy tworzą cykl zasobów ludzkich, w myśl którego oddziaływanie poszczególnych elementów skutkuje na zachowania pracowników, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie celów dotyczących efektywności. „Ponadto są one traktowane jako istotne na każdym poziomie zarządzania tj. strategicznym, taktycznym i operacyjnym, przy czym

⁵¹ Ibidem, s. 23.

priorytet przyznaje się aspektowi strategicznemu zarządzania zasobami ludzkimi, jednak ograniczając jego rolę do instrumentu implementacji strategii, a nie jej tworzenia”⁵². „Model Michigan reprezentuje twarde podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. Cechy charakterystyczne, tzw. twardego podejścia do ZZL według modelu Michigan, są następujące:

- zasoby ludzkie należy traktować tak, jak pozostałe zasoby organizacji (należy optymalizować wykorzystanie tych zasobów za pomocą dostępnych metod i technik, a odpowiedzialność za takie działanie ponoszą kierownicy liniowi),
- strategia personalna oraz struktura organizacyjna muszą wynikać ze strategii ogólnej i stanowić skuteczne narzędzia jej realizacji (powinny one być wewnętrznie spójne, mierzalne i przewidywalne),
- organizacja jest zorientowana na osiągnięcie własnych celów (np. pozycja rynkowa, przetrwanie, rozwój, zysk)”⁵³.

Model Harwardzki charakteryzuje się tym, że współczesna organizacja wymaga bardziej perspektywicznego ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi. Model opiera się na opinii, że problemy powstałe w przedsiębiorstwie można rozwiązać gdy kadra kierownicza zdecyduje, w jaki sposób chce zaangażować pracowników w sprawy przedsiębiorstwa i jak chce wspomóc ich rozwój, a także określi, w jakich warunkach i dzięki jakim działaniom z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi można osiągnąć te cele. Omawiany model zakłada, że ludzie mogą wpływać na wyniki przyjętej strategii poprzez czynny udział w procesie decyzyjnym, właściwe motywowanie, tworzenie poczucia wspólnoty i wzajemnego zaufania. Model ten przyjmuje założenie, że presja różnych czynników na firmę wymaga odmiennego spojrzenia na zasoby ludzkie, bardziej strategicznej perspektywy, zaangażowania się w proces zarządzania kadrami kierowników liniowych. Model harwardzki również uwzględnia cztery zmienne. Są nimi: partycypacja pracowników, ruchliwość (przepływ) pracowników – do organizacji, w organizacji i od organizacji, system wynagrodzeń, system pracy. „Model Harwardzki reprezentuje miękkie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi oraz pracownikami. Cechy charakterystyczne tzw. miękkiego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi zgodnie z modelem harwardzkim, są niżej wymienione:

- zasoby ludzkie są szczególne, należy je traktować w sposób ludzki, łagodny, a zadaniem kierowników powinno być zwiększanie zaangażowania w pracowniku, aby

⁵² Ibidem, s. 24.

⁵³https://www.naukowiec.org/wiedza/ekonomia/model-michigan-zarzadzania-zasobami-ludzkimi_2415.html (dostęp online: 19.01.2021)

uwzględniać jego samorealizację i potrzeby;

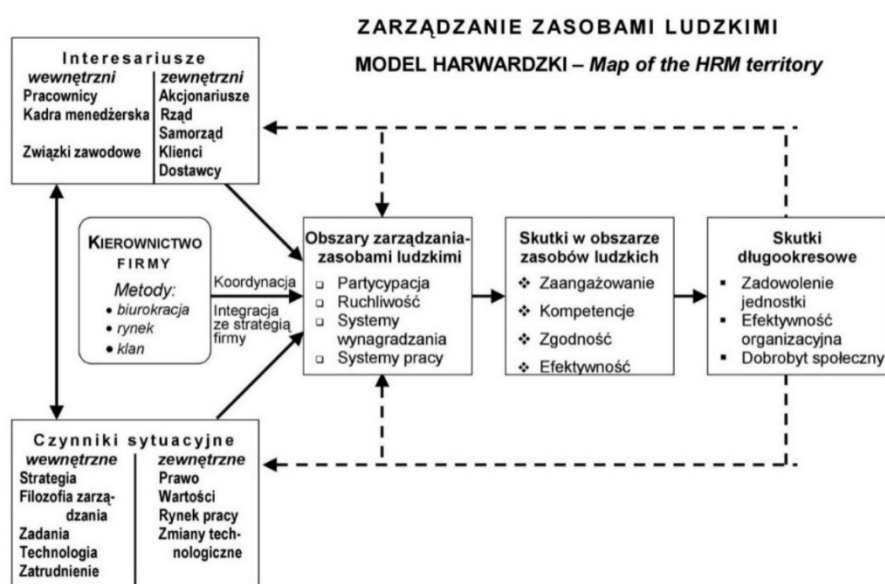
- strategia ogólna przedsiębiorstwa i jego strategii cząstkowe, należy tu wymienić również strategię personalną, która składa się na wynik różnych wewnętrznych i zewnętrznych grup interesów;
- organizacja dąży do własnych zamierzeń i zważa na to aby były one istotne dla podmiotów działalności i ogółu”⁵⁴.

„W modelu Harwardzkim wyróżniono 4 główne obszary zarządzania:

- partycypację pracowników,
- ruchliwość pracowniczą,
- systemy wynagradzania,
- systemy pracy”⁵⁵.

Na rysunku nr 6 przedstawiono układ wzajemnych zależności charakteryzujących model harwardzki zarządzania zasobami ludzkimi.

Rysunek 6 Model Harwardzki zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s.25.

Adekwatnie ukierunkowane części modelu Harwardzkiego skutkować wzrostem zaangażowania pracowników i ich efektywniejszym i dokładniejszym wykonywaniem pracy, oraz skutkować będzie zwiększeniem ich wydajności, czyli do skutków bezpośrednich oraz

⁵⁴http://www.naukowiec.org/wiedza/ekonomia/model-harwardzki-zarzadzania-zasobami-ludzkimi_2414.html, (dostęp online: 19.01.2021).

⁵⁵ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami...*, op.cit., s. 24.

doprowadzi to też do skutków pośrednich, długofalowych czyli indywidualnego dobrobytu, samozadowolenia pracowników z wykonywanej pracy i przynależności do przedsiębiorstwa. Zarządzanie opiera się w tym modelu na wywieraniu wpływu, daje pracownikom większe możliwości, pozwala na proponowanie nowych rozwiązań. Zadaniem menedżera jest praca z podwładnymi, ich motywowanie, podkreślanie właściwych działań, wzmacnianie zaangażowania, docenianie samodzielności, inicjatywy i kreatywności. Podejście pull angażuje podwładnych i wzmacnia ich pozytywne nastawienie.

Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi można zdefiniować jako: „strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktury przedsiębiorstwa, przy czym wszystkie aspekty tego procesu stanowią istotny element procesu zarządzania organizacją jako całością. W istocie zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza pewną ideologię, opartą na przekonaniu, iż organizacje (struktury) istnieją po to, by dostarczać klientom pewnych wartości (dóbr). Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz raczej jako majątek trwały, stąd też stoi na stanowisku, iż należy im zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności”⁵⁶. „Zarządzanie zasobami ludzkimi jest to proces polegający na pozyskiwaniu, utrzymywaniu i minimalizowaniu liczby potrzebnych pracowników w przedsiębiorstwie, w celu prowadzenia działalności w sposób najbardziej efektywny”⁵⁷. „Zarządzanie zasobami ludzkimi jest zestawem połączonych ze sobą działań, do których należą zatrudnienie, progres, rozwój i motywowanie ludzi w organizacjach, a także kształtowanie kluczowych relacji i powiązań między kadrą kierowniczą a pracownikami”⁵⁸. Najważniejszymi zadaniami zarządzania zasobami ludzkimi są:

- „umożliwić kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów poprzez zanegowanie personelu,
- w pełni zdiagnozować i wykorzystać możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób,
- kreować zaangażowanie pracowników w prace w taki sposób, aby poprzez ścisłą kontrolę jakości ich działań, a także kontrolę jakości całej organizacji,

⁵⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9.

⁵⁷ W. Harasim, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim* "Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Promocji w Warszawie", 2013 nr 3, s. 9.

⁵⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ...*, op.cit. s. 19-20



- spajać i integrować zasadę polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju firmy oraz umacniać odpowiednią kulturę lub, gdy zachodzi taka potrzeba – czuwać nad przeprowadzeniem niezbędnych przemian,
- opracować spójny zestaw zasad polityki personalnej i zatrudnienia, co ma na celu adekwatny i wysublimowany proces obsady stanowisk oraz poprawę jakości pracy,
- stworzyć takie warunki pracy, dzięki którym będą się mogły uwolnić drzemiące w pracownikach pokłady energii i kreatywności,
- stworzyć takie warunki, w których nowatorstwo, praca zespołowa oraz jakość totalna będą się mogły w pełni rozwijać,
- podtrzymywać gotowość do elastycznego działania w ramach tzw. „organizacji zdolnej do adaptacji”, a zarazem po to, aby wciąż dążyć do doskonałości”⁵⁹.

Począwszy od lat 80 do chwili obecnej zarządzanie zasobami ludzkimi jest ściśle związane z polityką kadrową i strategią firmy. Za podstawowe komponenty zarządzania zasobami ludzkimi uznaje się:

- „planowanie (strategiczne, taktyczne i operacyjne),
- rekrutacje i selekcje (obsługa stanowisk pracy, kontakty z rynkiem pracy i z jego organizacjami),
- ocenę (ocena wyników pracowników, ocena ich możliwości rozwoju),
- wynagrodzenie (motywacja pracowników),
- rozwój (rozwój personelu i społecznego wizerunku organizacji)”⁶⁰.

Zarządzanie zasobami ludzkimi to zbiór działań związanych z ludźmi – najcenniejszym zasobem firmy. Chodzi o równoczesne realizowanie celów organizacji i zaspokajanie potrzeb pracowników. W warunkach niepewności, wysokiego ryzyka i niespotykanego dotąd tempa zmian, zasoby ludzkie stają się podstawowym zasobem organizacji, obok wiedzy i informacji zyskują na znaczeniu w porównaniu z zasobami rzeczowymi czy finansowymi.

3.2. Proces wynagradzania pracowników

Sukces każdego przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od posiadania wymaganej liczby odpowiednio kompetentnych i zaangażowanych jego pracowników. W każdym przedsiębiorstwie niezależnie od jej rozmiarów i rodzajów prowadzonej działalności kwestia

⁵⁹ W. Harasim, *Zarządzanie zasobami...*, op.cit., s. 17-18.

⁶⁰ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994, s. 31.



wynagradzania pracowników należy do podstawowych procesów personalnych. Płaca i system wynagradzania pracowników podstawowym instrumentem materialnego oddziaływania na pracownika. Wynagrodzenie jest dającą się wyrazić w gotówce i ustaloną przez umowę lub ustawodawstwo krajowe płacą, która na mocy pisemnej lub ustnej umowy najmu usług należy się pracownikowi bądź za pracę wykonaną lub która ma być wykonana, bądź za usługi świadczone lub które mają być świadczone”⁶¹. „System wynagradzania to określone w przedsiębiorstwie elementy wynagradzania, miejsca i warunki przyznawania oraz zasady ustalania i aktualizowania ich wysokości”⁶². „System wynagradzania w przedsiębiorstwie obejmuje: dobór składników i form wynagradzania, opracowanie zasad ustalania wysokości i struktury wynagrodzeń, przygotowanie i wdrożenie procedur wewnętrznych w naliczaniu, wypłacaniu i monitorowaniu wynagrodzeń oraz podział kompetencji pomiędzy pracowników, którzy realizują te zadania”⁶³. Można zatem przyjąć, że system wynagrodzeń tworzy zestaw rozwiązań o charakterze prawnym, ekonomicznym, technicznym i organizacyjnym, niezbędnych do motywowania pracowników w firmie. System wynagrodzeń tworzy jeden z najistotniejszych części zarządzania zasobami ludzkimi. Jego budowa, kształt oraz struktura w dużym stopniu determinują sukces przedsiębiorstwa, a także mogą być przyczyną jej porażki. Odpowiednio zbudowany system wynagrodzeń powinien uwzględniać różnice pomiędzy wynikami pracy pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie, a ich zakresami obowiązków i umiejętnościami. Każdy pracownik oczekuje wynagrodzenia adekwatnego do wykonanych przez niego zadań. Obowiązkiem pracodawcy jest dostrzeżenie specyfiki funkcji wynagrodzenia, szczególnie funkcji motywacyjnej, aby móc odpowiednio dostosować poszczególne elementy systemu, m.in. świadczenia pozapłacowe. Dlatego też każde przedsiębiorstwo musi posiadać własny system wynagrodzeń, zgodny ze strategią organizacji, ponieważ zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne mają wpływ na ostateczny kształt i strukturę systemów wynagrodzeń, które różnią się w zależności od charakteru, wielkości czy też otoczenia organizacji. Nie istnieje uniwersalny system wynagrodzeń, który sprawdziłby się w każdej organizacji. Ponadto należy pamiętać, że aby różnicować składniki wynagrodzenia, w celu lepszej motywacji pracownika.

Płaca gwarantuje środki niezbędne do życia oraz jest bodźcem wpływającym na efektywność pracowników. Pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę.

⁶¹Konwencja (nr 95) dotycząca ochrony płacy, przyjęta w Genewie dnia 1 lipca 1949 r. Dziennik Ustaw – rok 1955, nr 38, poz. 234.

⁶²https://www.naukowiec.org/wiedza/ekonomia/system-wynagradzania_1833.html (dostęp online: 20.01.2020)

⁶³Cz. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań 2007, s. 149.



Warunki realizacji tego prawa określają przepisy prawa pracy oraz polityka państwa w dziedzinie płac, w szczególności poprzez ustalanie minimalnego wynagrodzenia za pracę⁶⁴. „Pracownik nie może zrzec się prawa do wynagrodzenia ani przenieść tego prawa na inną osobę”⁶⁵. „Skuteczność systemu wynagradzania zależy od spełnienia następujących warunków:

- Wspierania realizacji zadań strategicznych firmy,
- Nagradzania indywidualnego i zespołowego wkładu pracy,
- Motywowania do działań pożądaných z punktu widzenia organizacji,
- Zapewnienie efektywności pod względem kosztów,
- Tworzenia warunków do pozyskiwania i utrzymywania pożądaných pracowników,
- Różnicowania pracy zgodnie z jej relatywną wartością⁶⁶.

Literatura przedmiotu przedstawia wiele klasyfikacji składników pakietu wynagrodzeń. W tabeli nr 4 przedstawiono przykładową klasyfikację pakietu wynagrodzeń.

Tabela 4 Składniki pakietu wynagrodzeń

Autor	Elementy wynagrodzenia
S. Borkowska	- płaca stała (płaca zasadnicza, stałe dodatki, praca za czas nieprzepracowany, ryczałty), - bodźce krótkoterminowe (premie, nagrody i inne płace ruchome), - bodźce długoterminowe: <ul style="list-style-type: none"> - własnościowe, np. opcje na akcje, akcje, - własnościowe powiązane z efektami firmy i (lub) pracownika, np. performance shares, - finansowe (w tym efektywnościowe), np. jednostki osiągnięć, - oszczędnościowe, - ubezpieczeniowe (systemy specjalnych ubezpieczeń pracowniczych), - świadczenia dodatkowe (gratyfikacje): <ul style="list-style-type: none"> - świadczenia transportowe (np. samochód osobowy, bezpłatne parkingi, ryczałt samochodowy, prawo przelotu w klasie business), - mieszkaniowe (np. zakup mieszkania, opłata za czynsz, niskooprocentowane pożyczki na zakup lub remont mieszkania), - rekreacyjne (np. bezpłatny lub częściowo płatny dostęp do siłowni, basenu itp.), - opłata za podróże turystyczne pracownika i jego rodziny (tzw. wczasy pod gruszą), - wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne, - świadczenia zdrowotne (opłata za usługi wybranej lecznicy), - świadczenia komunikacyjne (np. opłata za telefon, Internet), - wyposażenie w sprzęt ułatwiający pracę oraz komunikację (np. komputer, tablet), - doradztwo finansowo-podatkowe, - świadczenia socjalne,

⁶⁴Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141, art. 13.

⁶⁵Ibidem, art. 84.

⁶⁶Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 130.



	– odprawy socjalne z tytułu zmiany zakresu odpowiedzialności w przypadku fuzji lub przejęcia firmy lub z tytułu zwolnienia kierownika.
Z. Jacukowicz	- płaca zasadnicza, - premia (bonusy), - wynagrodzenie doraźne (jednorazowe), - świadczenia, - przywileje, - partycypacje finansowe (tj. udział w zyskach lub kapitale spółki)
M. W. Kopertyńska	- składniki mające związek z pracą i jej efektami (płaca zasadnicza, premie, nagrody), - składniki gwarantowane prawem (dodatkowe wynagrodzenie za pracę w porze nocnej, pracę w godzinach nadliczbowych, wynagrodzenie za postój niezawiniony, odprawa emerytalno-rentowa), - składniki mające charakter należnych świadczeń pracownikowi z określonego tytułu (m.in. dodatek stażowy, premia wczasowa, nagroda jubileuszowa, świadczenia na pomoce szkolne dla dzieci), - składniki powiązane z warunkami środowiska wykonywanej pracy, pełnienia określonej funkcji lub realizacji dodatkowych zadań (np. dodatkowe wynagrodzenie za pracę w uciążliwych i niebezpiecznych warunkach, dodatkowe wynagrodzenie za pracę na drugiej zmianie, dodatek funkcyjny), - pozostałe (np. premia kierownicza).

Źródło: E. Jaros (red.), System wynagrodzeń. Uwarunkowania kulturowe, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 42; S. Borkowska, Wynagradzanie, [w:] red. H. Król, A. Ludwicyński, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 357.

Składniki wynagrodzeń w Polsce są:

- „wynagrodzenia zasadnicze;
- podatki stałe i przejściowe za szczególne właściwości pracy, kwalifikacje lub warunki pracy;
- zryczałtowane wynagrodzenia kierowców samochodów;
- premie okresowe (regulaminowe i uznaniowe);
- nagrody jubileuszowe i odprawy emerytalno – rentowe;
- wynagrodzenia za dodatkowe obowiązki wykonywane w normalnym czasie pracy;
- wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych oraz za czynności poza normalnym wymiarem czasu pracy;
- podatki wyrównawcze;
- zasiłki chorobowe i wynagrodzenia za czas nieprzepracowany;
- świadczenia deputatowe lub ich ekwiwalenty pieniężne;
- świadczenia odszkodowawcze;
- inne sporadyczne składniki wynagrodzeń;
- wynagrodzenia uczniów;
- ekwiwalent za praktyki zawodowe;
- wynagrodzenie za pracę nakładczą;



- płaca za pracę wykonywaną przez chorych w ramach terapii;
- agencyjno-prowizyjne;
- nagrody z zakładowego funduszu nagród;
- wypłaty z zysku do podziału i z nadwyżki bilansowej spółdzielni;
- dodatkowe wynagrodzenia roczne dla pracowników jednostek sfery budżetowej”⁶⁷.

Warto tu zaznaczyć, że system wynagradzania analizowany jest głównie z perspektywy pracodawcy, natomiast z punktu widzenia pracownika najważniejsze znaczenie ma indywidualne odzwierciedlenie tego systemu w formie tzw. pakietu wynagrodzeń. Pakiet wynagrodzeń obejmuje wszystkie składniki wynagrodzeń tworzące spójny instrument motywowania pracownika, wspierający realizację strategii firmy. „Skuteczność pakietowego systemu wynagradzania zależy od spełnienia następujących warunków:

- wynagrodzenia wchodzące w skład pakietu (wyznaczające łączny dochód pracowników), są kształtowane w sposób celowy, tj. pod kątem osiągnięcia celów wynikających ze strategii rozwojowej firmy;
- składniki pakietu dobrane są tak, aby zapewniały kompleksowe motywowanie pracowników (materialne, niematerialne, krótkookresowe, długookresowe itp.), co oznacza ich dobór dostosowany do systemów wartości samych pracowników;
- dobrane składniki mają zróżnicowaną strukturę w różnych grupach zatrudnionych, ze względu na przypisane im odmienne wymagania i związane z nimi oczekiwania będące następstwem uszczegółowienia celów strategicznych;
- pakiet jest wewnętrznie spójny, co oznacza, że jego składniki muszą być analizowane pod kątem przypisanych im funkcji, a także wpływu na inne składniki pakietu (muszą się wzajemnie dopełniać w skutecznym motywowaniu pracowników)”⁶⁸.

Pakiety wynagrodzeń mogą być bardziej lub mniej rozbudowane. Zazwyczaj pakiet obejmuje:

- „wynagrodzenia gotówkowe (wynagrodzenia stałe i zmienne),
- bodźce długoterminowe (oparte na udziale we własności, finansowe, oszczędnościowe, ubezpieczeniowe),

⁶⁷L. Koziół, *Motywacja pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 86.

⁶⁸S. Borkowska, *„Skuteczne strategie wynagrodzeń- tworzenie i zastosowanie”*, wyd. Wolters Kluwer SA, Warszawa 2012, str. 96



- świadczenia dodatkowe (w tym odprawy)⁶⁹.

Wynagrodzenia są swoistym czynnikiem, który pozwala realizować stabilizowanie zatrudnienia z poziomu organizacji, poprzez jeden z obszarów zadaniowych funkcji personalnej, jakim jest wynagradzanie zatrudnionych, ale są także zbiorem czynników warunkujących stabilizowanie na poziomie jednostki. Motywowanie i proces wynagrodzenia pracowników to zwarty element systemów wynagrodzeń w każdej firmie. Motywowanie, aby można je było włączyć w system zarządzania organizacją, musi być związane z różnymi teoriami i elementami. Każda organizacja musi tworzyć i formułować własny system motywacji (motywowania), który ma uwzględniać warunki rozwoju otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego.

3.3. Proces motywowania pracowników

Motywacja sprawia, iż człowiek gotowy jest do wykonywania różnych działań, w zależności od tego, jaki cel chce osiągnąć. Działania te mogą być jednorazowe, powtarzalne albo ciągłe, potrzebować mogą małego lub większego wysiłku. Motywacja jest więc pragnieniem robienia czegoś, wynikającą z zewnętrznych motywów. Życie człowieka bez motywacji nie miałoby sensu. Każdy chce dbać o swoje zdrowie, uczyć się, być syty, mieć gdzie mieszkać oraz pracować. Motywacja powoduje, że pracownik gotowy jest do wykonywania różnych działań, w zależności od tego, jaki cel chce osiągnąć i na jakie zadania jest nastawiony. Motywacja szczególnie w pracy, ale również w życiu sprawia, że wszystkie wykonywane czynności sprawiają satysfakcję. Gdy w pracy wykonuje się wszystkie czynności monotonnie i automatycznie i traktuje się zajmowane stanowisko i wykonywane czynności jako minimum do uzyskania wynagrodzenia nie ma mowy o tym, że założenia strategii firmy będą realizowane. Zatem jest to suma wszystkiego, co popycha do działania, powstaje jako odpowiedź, na niezaspokojoną potrzebę. W zarządzaniu motywacja jest wyrażona jako umiejętność konsolidacji celów poszczególnych pracowników z celami przedsiębiorstwa.

Praca zarobkowa jest aktywnością człowieka ukierunkowaną do wytworzenia określonych dóbr użytecznych. „W najogólniejszym znaczeniu pracą ludzką jest każdy wysiłek człowieka ukierunkowany na osiągnięcie jakiegoś użytecznego społecznie celu. Pracą w tym znaczeniu będzie zarówno działalność zarobkowa, jak i niezarobkowa, wykonywana na rzecz innego podmiotu lub dla zaspokojenia własnych potrzeb, w zespole lub samodzielnie,

⁶⁹ Ibidem, s.98.



z wykorzystaniem zdolności umysłowych i fizycznych”⁷⁰. Człowiek wykonując swoją pracę może zaspokoić większość swoich potrzeb życiowych. Ponadto praca daje satysfakcję, poczucie własnej wartości i jednocześnie jest mobilizacją do podejmowania działań w celu dalszego rozwoju. Osiąganie rezultatów w pracy zależy w głównej mierze od motywacji do działania.

Słowo motywacja pochodzi łacińskich słów *motivus* „ruchomy” oraz *motus* „ruch”.
Motywacje to:

- „względnie stała dyspozycja człowieka do zachowań ukierunkowanych na realizowanie, przez własną pracę, cenionych wartości i zaspokojenie potrzeb; proces, który aktywizuje zachowania i sprawia, że przez dłuższy okres jednostka pragnie indywidualnie zaspokajać potrzeby poprzez osiągnięcie i realizację zadań w organizacji związanej z wykonywaną pracą”⁷¹,
- „proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy i postępowanie ludzi w pracy przez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celów motywującego (np. organizacji)”⁷²,
- „mechanizm psychologiczny, który uruchamia i organizuje zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie wyznaczonego celu, decyduje ona [motywacja – przyp. aut.] o codziennej gotowości do pracy”⁷³.

Na podstawie przytoczonych definicji można wysnuć wniosek, że czynniki motywacyjne powiązane są z czynnikami uczuciowymi, poznawczymi oraz decyzyjnymi. Kwestie procesu motywowania są połączone i skoordynowane z pobudzaniem pracowników i ich przełożonych. Główną funkcją kierowania jest właśnie motywacja, która jest częścią podsystemu psychospołecznego organizacji i jest także jedną z technik zarządzania.

„Motywowanie ludzi to ukierunkowanie ich na określone działanie, jakie chcesz, by podjęli w celu wywiązania się z wymaganych zadań i stawianym im celi. Ludzie są zmotywowani, kiedy oczekują, że sposób postępowania najprawdopodobniej doprowadzi do osiągnięcia celu i uzyskania wartościowej nagrody, jaka może być na przykład zaspokojenie potrzeb”⁷⁴. „Motywacja jest procesem regulacyjnym, który steruje zachowaniem tak, aby

⁷⁰ J. Stelina, *Prawo pracy*, C.K. Beck. Warszawa 2020, s.3.

⁷¹G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1995, s. 118.

⁷² S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 11.

⁷³J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 137/

⁷⁴M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007, s. 33.



doprowadziło ono do określonego efektu (celu); wzbudzając energię do działania i ukierunkowując je na cel, motywacja organizuje pojedyncze reakcje w zintegrowany wzorzec oraz podtrzymuje aktywność podmiotu dopóki nie zostaną zmienione warunki, które ją zapoczątkowały; siła dążenia do określonego celu (siła motywacji) zależy zarówno od spostrzeganej wartości (atrakcyjności) celu, jak i subiektywnego prawdopodobieństwa (przekonania o możliwości) jego osiągnięcia”⁷⁵.

„Najskuteczniejszą formą motywacji jest motywacja płynąca z wewnątrz człowieka, jednakże część ludzi, potrzebuje motywacji z zewnątrz. O motywacji mówimy, gdy człowiek odczuwa jakąś niezaspokojoną potrzebę i ta potrzeba wyznacza cel i kierunki działania danej osoby”⁷⁶. „Wyróżnić można trzy poziomy motywacji:

- Podporządkowanie: pracownik wykonuje to, co każe przełożony, tak jakby sam nie potrafił myśleć i nie miał żadnych uzdolnień.
- Identyfikacja celu: rodzi pragnienie osiągnięcia celu. Aby móc osiągnąć drugi poziom, trzeba wyraźnie zakomunikować pracownikowi korzyści płynące z rezultatu.
- Zaangażowanie: na tym poziomie pracownik uważa cel za własny. Aby osiągnąć trzeci poziom, pracownik musi pojąć, że jest jedyną osobą, której powierzono dane zadanie, i poczuć, że dobra praca leży w jego interesie”⁷⁷.

Proces motywowania pracowników można podzielić na:

- Finansową,
 - „Premie roczne
 - Premie kwartalne,
 - Premie uznaniowe,
 - Nagrody materialne,
 - Wycieczki zagraniczne,
 - Bony towarowe,
 - Podwyżka płacy zasadniczej,
 - Karnety na basen, siłownię,
 - Karty klubowe.
- Pozafinansową;

⁷⁵<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/motywacja;3943894.html> (dostęp online: 18.01.2021)

⁷⁶S. Borkowska, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985, s. 11.

⁷⁷M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 17-18.



- Uznanie przełożonego,
- Awans,
- Dyplom uznania,
- Pochwała na zebraniu,
- Elastyczny czas pracy,
- Większa decyzyjność,
- Dodatkowy urlop,
- Uznanie wśród współpracowników”⁷⁸
- Wewnętrzną,
- Zewnętrzną.

Motywacja wewnętrzna pobudza do działania. Powstaje ona wówczas, gdy pracownik może zaspokoić swoją najwyższą potrzebę samorealizacji, gdy jego praca jest wyzwaniem. Motywacja ta obejmuje czynniki pochodzące z wnętrza człowieka ("duszy"), które wpływają na to, że ludzie zachowują się w określony sposób lub postępują w konkretnym kierunku „Motywacja wewnętrzna, czyli bodźce pojawiające się samoczynnie, które powodują, że ludzie poruszają się w określonym kierunku lub zachowują się w określony sposób. Bodźce te to między innymi: odpowiedzialność, swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności czy też możliwość awansu”⁷⁹.

Motywacja zewnętrzna charakteryzuje się na stwarzaniem różnego rodzaju systemu zachęt do działania oraz wykonuje prace zgodnie z zakresem obowiązków w ramach powierzonej mu samodzielności decydowania i wykonywania pracy. Zachętami mogą być wynagradzane np. poprzez nagrody – materialne i niematerialne lub też jako możliwość uniknięcia kary. Związane są z nią takie elementy, jak: chwalenie pracowników, powierzanie coraz trudniejszych zadań, brak kontroli oraz jasne określanie oczekiwań.

W obecnych czasach, w silnie konkurencyjnym środowisku, w jakim przychodzi działać wielu firmom, prawidłowo pokierowani i zmotywowani pracownicy ułatwiają uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad innymi funkcjonującymi na rynku firmami. Wydajny i produktywny personel jest w stanie zagwarantować wysoką jakość usług, a więc satysfakcję klientów. Ludzie bowiem, ich wiedza, kwalifikacje, twórczość, wytrwałość w pokonywaniu

⁷⁸J. Wiśniewski, E. Luty, *Proces motywowania w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo - Humanistycznego w Siedlcach Seria: Administracja i Zarządzanie, 2016 nr 108 s. 112.

⁷⁹M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 109



trudności, to najważniejszy strategiczny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa.

3.4. Narzędzia motywacyjne

Na sukces przedsiębiorstwa wpływają działania całej grupy ludzi. To, czy załoga działa tylko na minimum swoich możliwości, czy daje z siebie wszystko, zależy w dużej mierze od motywacji – posiadanej przez jednostki, a także przez całą grupę. Jedną z podstawowych funkcji zarządzania składa się system zarządzania. Motywacja powoduje, iż człowiek zarówno w pracy jak i w życiu, gotów jest do podejmowania różnych decyzji, w zależności od tego, jaki cel chce osiągnąć i jakie motywatory skłoniły tę osobę do podjęcia takich działań. Działania te mogą być jednorazowe, powtarzalne albo ciągłe, wymagać małego lub większego wysiłku w zależności od cech indywidualnych danej jednostki. Zatem jest to suma wszystkiego, co popycha do działania, powstaje jako reakcja wypadkowa na niezaspokojoną potrzebę. W zarządzaniu motywacja jest wyrażona jako umiejętność konsolidacji celów poszczególnych pracowników z celami przedsiębiorstwa. Proces motywacji jest głównym środkiem napędowym ludzkiego działania i głównym bodźcem napędowym wzrostu motywacji w toku pracy. „Motywacja w teorii zarządzania jest czynnikiem wyznaczającym poziom, kierunek i trwałość wysiłków podejmowanych w pracy”⁸⁰. „Motywowanie polega na zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, wniknięciu w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez niego praca może stać się podstawą do realizacji celów firmy”⁸¹.

„Instrumenty motywowania można nazwać inaczej narzędziami motywowania oraz zdefiniować je jako zbiór metod, procedur, zasad i sposobów postpowania, a także rozwiązań organizacyjnych”⁸². Możemy wyróżnić 3 główne spojrzenia na motywację:

- „teorie treści podkreślają znaczenie czynników wewnętrznych, które powodują, że człowiek postępuje w określony sposób („co się motywuje”),
- teorie procesu określają, w jaki sposób i przez jakie cele poszczególne jednostki są motywowane („jak się motywuje”),
- teorie wzmocnienia określają, w jaki sposób skutki wcześniejszego działania wpływają

⁸⁰J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie – kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa 2008, s. 259.

⁸¹L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995, s. 144.

⁸²Z. Seku, *Motywowanie do pracy*, PWE, Warszawa 2008, s. 176-177.



na zachowania w przyszłości w cyklicznym procesie uczenia się jednostki („uczenie się zachowań”)⁸³.

Determinantami zachowań ludzi w firmach znajdują się 4 założenia:

- „zachowanie jest wyznaczone przez kombinację czynników występujących u danej osoby i w jej środowisku,
- zachowania jednostki są wynikiem świadomych decyzji,
- jednostki mają odmienne potrzeby, cele i pragnienia,
- wybór danego zachowania zależy od oczekiwań uzyskania pożądanego wyniku tego zachowania”⁸⁴.

Środki motywowania możemy podzielić na następujące podgrupy ;

- „środki przymusu - opierają się na lęku i karach, przyjmują formę rozkazu, nakazu, zakazu, polecenia i zalecenia.;
- środki zachęty – opierają się na nagradzaniu pozytywnych zachowań, przyjmują formę wzmocnienia, pobudzenia systemowego i pobudzenia doraźnego.;
- środki perswazji - mogą przyjąć formę konsultacji, apelu, propagandy, wmawiania, negocjacji, doradztwa, sugestii”⁸⁵.

Według tych założeń proces motywacji wymaga wysiłku, a ten w połączeniu z zdolnościami zatrudnionego oraz elementami znajdującymi się w otoczeniu prowadzi do uzyskania osiągnięć w pracy. Osiągnięcia dają różne wyniki, a z każdym z nich wiąże się pewna wielkość – wartościowość.

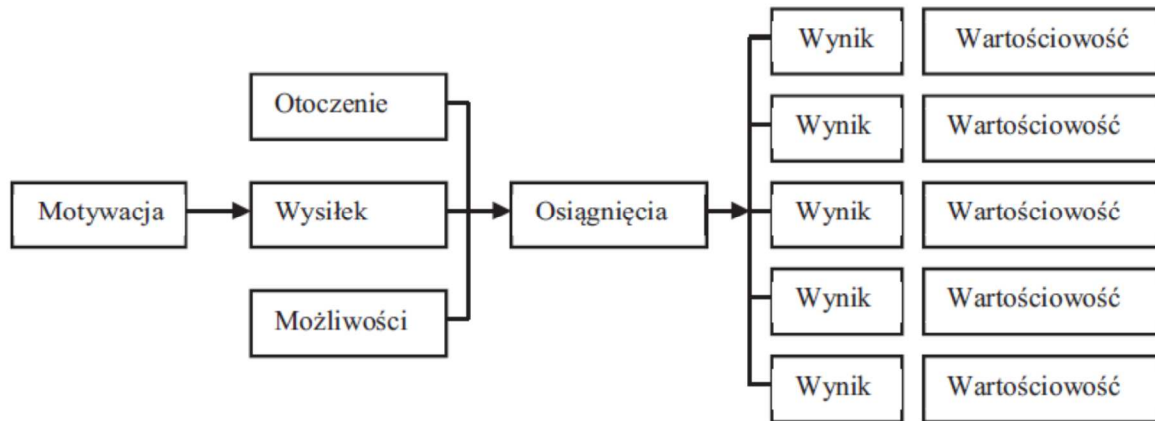
Rysunek 7 Model motywowania oparty na oczekiwaniach

⁸³A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie, PWE*, Warszawa 1997, s. 362-364.

⁸⁴Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 124.

⁸⁵S. Borkowska: *Motywacja i motywowanie*, /w:/ red. H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 336.





Źródło: R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2004, s. 528.

Najprostszą klasyfikacją czynników motywacyjnych jest ich podział na płacowe i pozapłacowe. Czynniki motywujące możemy podzielić na :

- „Wewnętrzne czynniki motywacyjne:
 - Uznanie, prestiż,
 - Rozwój,
 - Samodzielność,
 - Poczucie dokonania.
- Zewnętrzne czynniki motywacyjne:
 - Płaca,
 - Awans,
 - Pozycja w hierarchii służbowej,
 - Poczucie bezpieczeństwa”⁸⁶.

„Pojęcie wynagrodzenia to, ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, obliczanych według zasad statystyki zatrudniania i wynagrodzeń”⁸⁷. Wynagrodzenia możemy podzielić na:

- „materialne: płaca, premia, wyposażenie, sprzęt, diety,
- polityczne: władza, wpływ, kontrola, odpowiedzialność, formułowanie celów, informacja, kontakty z otoczeniem, podział zasobów,
- techniczne: rozwiązywanie problemów, pomiar efektów, uczestnictwo w zespołach projektowych,

⁸⁶red. A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 217.

⁸⁷A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 328.

- społeczno-psychologiczne: tożsamość społeczna i osobista, zaufanie, uznanie, informacja, status, samodzielność, atrakcyjny czas pracy,
- związane z możliwościami samorealizacji: umożliwienie kształcenia i rozwoju⁸⁸.

Podstawowym środkiem zachęty do dobrej pracy, należącym do bodźców materialnych są płace (wynagrodzenie). Określają one sposób uzależnienia wynagrodzenia od ilości pracy i efektów pracy. Chodzi tu szczególnie o tę część wynagrodzenia indywidualnego, która obejmuje płacę zasadniczą wraz z premiami (lub prowizjami) lub płacę akordową. Inną możliwością motywowania pracowników jest motywowanie przez premię. Premia pieniężna jest składnikiem wynagrodzenia, do którego pracownik ma prawo w momencie spełnienia się określonych warunków przewidzianych w regulaminie, układzie zbiorowym lub umowie o pracę. Aby płaca spełniała funkcje motywacyjną, w jej skład powinna wchodzić ruchoma część wynagrodzenia, czyli premia. Jej wysokość jest uzależniona od efektów pracy. Powiązanie płac z osiąganiem celów i realizacją zadań firmy, a także efektami pracy wewnętrznych jednostek organizacyjnych i pracowników, ma bardzo duże znaczenie zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika.

Operowanie pieniędzmi oznacza kupowanie motywacji, zaś jej kształtowanie wymaga dobrego wynagrodzenia i tworzenia takiej sytuacji pracy, w której naturalna skłonność ludzi do dobrej roboty mogłaby się ujawnić, rozwinąć i utrwalić. Oznacza to, że umiejętna polityka płacowa jest jednym z najbardziej efektywnych narzędzi motywowania, ponieważ można pobudzać ją za pomocą różnorodnych narzędzi, które stanowią priorytetowy element systemu motywacyjnego. Bez skutecznego jej wsparcia motywatorami komplementarnymi może być mało skuteczna. Dlatego czynnikiem wpływającym dobrze na motywację jest awans pracownika. Istnieje wiele form wynagradzania za pracę, nie koniecznie musi to być wynagrodzenie finansowe. Wynagradzać można bardzo różnie. Część pracodawców oferuje swoim pracownikom najczęściej menedżerom wyższego szczebla pakiety dodatkowych świadczeń, tworzone na zasadzie świadomego, celowego i harmonijnego doboru składników służących realizacji strategii firmy. Gratyfikacja jest siłą napędową ludzkiej działalności, a także niebagatelnym motywem generującym chęć do pracy. Na ogół przedsiębiorstwa korzystają z metody motywowania nie finansowego, gdy poziom wynagrodzeń jest na tyle wysoki, że wystarczająco satysfakcjonuje zatrudnionych.

⁸⁸ M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007, s. 421.



Analiza funkcjonowania systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwach jest przedmiotem wielu badań i analiz. Pomimo tego faktu recepty na skuteczne motywowanie jeszcze nie znaleziono. Fakt ten świadczy o tym, jak złożonym a zarazem fascynującym zjawiskiem jest proces motywowania. Stworzenie skutecznego systemu motywacyjnego w firmie jest w zasadzie niekończącym się procesem, do którego powinno dążyć każde przedsiębiorstwo. Kluczowym elementem jest dobór odpowiednich formy płacy do specyfiki pracownika, jego potrzeb jak i możliwości odgrywa niebagatelną rolę w prawidłowym motywowaniu pracobiorców. Nie należy zapominać o pozapłacowych środkach motywacji, w których możemy wyodrębnić zarówno materialne jak i niematerialne instrumenty.



Rozdział 4. Metodologia badań własnych

4.1. Przedmiot i cel badań

Przedmiot badań jest istotną kwestią w całej pracy, zwłaszcza w przypadku przeprowadzenia badań empirycznych. Przedmiot badań to „określony zbiór zjawisk, przedmiotów lub osób. Badanie psychologiczne i pedagogiczne dotyczą wybranej kategorii osób określanej mianem populacji”⁸⁹. Przedmiot badań to „twory materialne/obiekty – jak nazwa wskazuje podmioty, przedmioty, instytucje, struktury, rzeczy, które są namacalne; twory idealne/zjawiska – stosunki, procesy, relacje, związki, zależności, które mają charakter niematerialny”⁹⁰. „Przedmiot badań z racji swojej złożoności może być obiektem opisu wszystkich istniejących dziedzin naukowych. Każda z nauk przedstawia konkretny przedmiot badań ze swojej perspektywy, w oparciu o wybrany zakres problematyczny, pod kątem określonych zagadnień”⁹¹. Przedmiotem badań niniejszej pracy jest zbadanie wzajemnych korelacji pomiędzy strategią zarządzania firmy a procesem motywowania i wynagradzania pracowników.

Cel badań można zdefiniować jako „poznanie naukowe istniejącej realnie empirycznie rzeczywistości społecznej, ukazanie jakiegoś zjawiska (np. drugoroczności w szkole), instytucji (szkoły, placówki opiekuńczo wychowawczej) bądź jednostki (uczeń zdolny)”⁹². Głównym celem niniejszej pracy jest analiza sposobów budowy systemów wynagrodzeń w kontekście realizacji celów i strategii przedsiębiorstwa. Strategia płacowa określa nie tylko wysokość płacy zasadniczej, ale także dodatków płacowych oraz świadczeń poza majątkowych. Określenie strategii wynagrodzeń przydaje się także podczas innych działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi i powinna być zintegrowana z podobnymi działaniami kadrowymi. Polityka płacowa zaś to element wspierający strategię wynagrodzeń, dzięki któremu system wynagradzania pracowników dostosowany jest do warunków firmy oraz planu działania przedsiębiorstwa i szansy rozwoju. Celem pracy będzie:

- ukazanie istoty zarządzania strategicznego,
- ukazanie podstawowych koncepcji zarządzania strategicznego oraz ich analiza,

⁸⁹Z. Skorny „Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki: przewodnik metodyczny dla studiujących nauczycieli”, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne”, Warszawa 1984, s. 102.

⁹⁰J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1999, s. 19.

⁹¹A.W. Maszke *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008, s. 91-92.

⁹²D. Waldemar, *Praca magisterska przewodnik metodyczny*, Strzelec, Kielce 1996, s. 15.



- analiza strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi,
- analiza wynagradzania i motywowania pracowników.

Poszczególne cele w niniejszej pracy obejmowały:

- Pierwszy cel obejmował zbadanie i omówienie strategii zarządzania przedsiębiorstwem jako całości.
- Drugi cel obejmował zbadanie opinii na temat sposobu stosowania i sposobach doboru strategii motywowania oraz ich powiązania ze strategią organizacji ze szczególnym uwzględnieniem misji firmy, strategii firmy, strategii personalnej, kultury organizacyjnej.
- Następny cel miał za zadanie zbadanie opinii i zebranie informacji o strategiach stosowanych w rozwoju personelu. Uzyskane wyniki miały również pomóc w zebraniu informacji o rodzajach strategii rozwoju pracowników i wpływie strategii organizacji na rozwój pracowników oraz sprawdzić, czy w organizacjach występują strategie rozwoju organizacji i motywowania pracowników oraz jakie narzędzia są używane w organizacji do motywowania personelu. Dzięki temu można było określić opinie o stosowaniu strategii Zarządzania firmą oraz Zarządzania Zasobami Ludzkimi we współczesnych organizacjach oraz ustalenie powiązań między systemem motywacyjnym a pozostałymi elementami strategii personalnej, jak system ocen okresowych, system planowania ścieżek kariery itp.

4.2. Problemy badawcze i hipotezy

Punktem wyjścia każdego procesu badawczego jest ustalanie i sformułowanie problemów dotyczących tematu badań i celom, które sobie wytyczamy. Słowo „problema” pochodzi z języka greckiego i oznacza trudność, przeszkodę. Problem naukowy traktujemy, jako poznawczą przeszkodę lub trudność do pokonania. Problem badawczy to „zabieg nie wymagający znacznego wysiłku, charakteryzujący się podziałem tematu pracy, na problemy czy też pytania badawcze, opisujące nieznanne zagadnienia, na bazie samego tytułu. Problemy badawcze określają również zakres, w którym będą poszukiwane odpowiedzi na postawione pytania. Są one również podbudową do formułowania hipotez”⁹³. Problem badawczy to

⁹³ T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych, strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001, s. 41-42.



„swoiste pytanie określające, jakość i pomiar pewnej niewiedzy, to jest pewnego braku w dotychczasowej wiedzy oraz cel i granicę pracy naukowej”⁹⁴.

Problemy badawcze mają istotne znaczenie w trakcie przeprowadzania badań, szczególnie przy opracowywaniu otrzymanych wyników. „Zazwyczaj przyjmuje się, że problem badawczy to opis tematu badań, celu i trudności, na które badacz chce znaleźć odpowiedzi, realizując badania. W węższym znaczeniu problem badawczy to pytanie lub zespół pytań, na które badanie ma odpowiedzieć”⁹⁵.

Główny problem badawczy sformułowany przez autorkę brzmi: **W jaki sposób strategia przedsiębiorstwa i powiązany z nią proces wynagradzania pracowników wpływają na rozwój firmy? Następnie zostały stworzone następujące pytania szczegółowe:**

- **Czym jest proces zarządzania strategicznego?**
- **Jakie są koncepcje zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach?**
- **W jaki sposób proces motywowania i wynagradzania pracowników wpływa na efektywność pracy i rozwój przedsiębiorstwa?**
- **Jak elementy systemu wynagradzania pracowników i zasady kształtowania polityki płacowej w przedsiębiorstwie są powiązane ze strategią firmy?**

Efektywne prowadzenie badań naukowych wymaga wysunięcia odpowiednich hipotez. Słowo „hipoteza” wywodzi się z języka greckiego i oznacza przypuszczenie, domysł. Hipotezę zdefiniować można jako: „naukowe przypuszczenie, co do istnienia lub nieobecności danej rzeczy, czy zjawiska w określonym miejscu lub czasie oraz co do związku zależności danych zjawisk od innych lub związku pojęć bądź wielkości matematycznych o znaczeniu ustalonym”⁹⁶. „Hipoteza robocza, będąc przypuszczeniem o domniemanych przypuszczalnych zależnościach, jakie zachodzą między wybranymi zmiennymi, staje się w istocie propozycją odpowiedzi na tezę (pytania problemowe), zawarte w przyjętym problemie badawczym”⁹⁷. „Hipoteza to określone, weryfikowalne oczekiwanie co do rzeczywistości, sformułowane na bazie ogólniejszego twierdzenia: szerzej – przewidywanie dotyczące natury rzeczy wyprowadzone z teorii. Stwierdzenie, że jeśli teoria jest prawdziwa, to powinno być

⁹⁴ J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich — Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk Wrocław 1967, s.67.

⁹⁵ K.Kuciński, *Metodologia nauk ekonomicznych: dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa 2010. s. 84.

⁹⁶ J. Pieter, *Zarys metodologii pracy naukowej*, PWN, Warszawa 1975, s.37.

⁹⁷ J.Apanowicz, *Metodologia ogólna*, op.cit., s. 104-105.



zaobserwowane zjawisko”⁹⁸.

W niniejszej pracy przyjęto następującą hipotezy:

- Zarządzanie strategiczne gwarantuje wspomaganie przedsiębiorstwa i ułatwia rozwiązywanie problemów dotyczących jego rozwoju i przetrwania, uwzględniając przy tym wpływ otoczenia. Dzięki temu gwarantuje stabilny rozwój przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu przez połączenie niezbędnych sił i środków wewnątrz struktury firmy i dostosowanie ich do możliwości płynących z zewnątrz.
- Odpowiednie wynagradzanie pozwala przyciągnąć i utrzymać bardzo dobrych pracowników oraz zmotywować ich do osiągania wysokich wyników pracy, a także rozwoju zawodowego. Tacy pracownicy pozwalają na zdobycie przewagi konkurencyjnej firmie na rynku i realizacji strategii.
- System wynagradzania w poszczególnych przedsiębiorstwach jest elementarnym narzędziem umożliwiającym menedżerom podejmowanie wszelkiego rodzaju decyzji o przyznawaniu i wysokości świadczeń płacowych i pozapłacowych. System ten obejmuje zarówno szeroki zakres polityki finansowej w firmie, jak i system motywowania pracowników. System wynagradzania powinien wspierać realizację celów przedsiębiorstwa i być z nimi powiązany.

4.3. Metody techniki i narzędzia badawcze

Metoda badań stanowi pewne zamierzenie badawcze, składające się z działań o równym charakterze. Z kolei sposób przeprowadzenia badań musi stanowić odzwierciedlenie celu i przedmiotu badania. Metoda badawcza „jest to sposób pracy badawczej charakteryzujący się zarówno określonymi czynnościami postępowania (procedurą badawczą), jak i zastosowaniem odpowiednich narzędzi badawczych. Istota metody badawczej powinna zmierzać do skoordynowania sposobu postępowania z zakładanym celem badań”⁹⁹. „Metoda badawcza poddawana modyfikacji i ulepszeniu przez badaczy staje się wartością dydaktyczną oraz przyczynia się do doskonalszego poznania rzeczywistości. Dobra metoda powinna zapobiegać błędom i przyczyniać się do poszerzania wiedzy. Nowe badania powodują rozwój metod

⁹⁸E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.626.

⁹⁹J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2002, s. 60.



i jednocześnie przyczyniają się do korekty błędów”¹⁰⁰.

„Technika badawcza to określone sposoby i umiejętność wykorzystania wybranych metod badawczych, czynności, operacji, które wpływają na poznanie właściwości przedmiotu badań”¹⁰¹. „Do technik badawczych można zaliczyć wszystkie dostępne narzędzia, środki, umiejętności i procedury stosowane w celu empirycznego zbadania założeń metodologicznych w pracy naukowej”¹⁰².

W pracy zastosowane zostały metoda analizy, syntezy, abstrahowania, uogólnieni, wnioskowania. Analiza dokumentów oraz technika wywiadu oraz ankiety.

4.4. Organizacja badań

Badania zostały przeprowadzone w 2 różnych firmach, które chciały pozostać anonimowe. W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano 2 kwestionariusze wywiadu oraz 23 ankiety. Kwestionariusz wywiadu i kwestionariusze ankiet zostały przeprowadzone w dwóch firmach. Pierwsza jest to firma zajmująca się produkcją miodu zatrudniająca 10 osób natomiast druga firma to firma budowlana w której pracuje 120 osób. Kwestionariusz wywiadu został w obu firmach przeprowadzony przez szefostwo firmy. Natomiast kwestionariusze ankiet zostały przeprowadzone przez pracowników. W pierwszej firmie uzyskano 6 ankiet natomiast w drugiej firmie uzyskano 17 ankiet. Badania w pierwszej firmie zostały przeprowadzone w maju natomiast w drugiej firmie w lipcu.

¹⁰⁰ B. Poskrobko, *Metody badań naukowych z przykładami ich zastosowania*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2021, s. 48.

¹⁰¹ D. Nachmias, C. Frankfort-Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 28.

¹⁰² F. Krzykała, *Metodologia badań i technik badawczych socjologii gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 40-41.



Rozdział 5. Analiza wyników badań własnych

5.1. Analiza wyników wywiadu

Kwestionariusz wywiadu został wypełniony przez 2 różne firmy, które chciały pozostać anonimowe i zawierał 23 pytania. W pierwszym otrzymanym kwestionariuszu wywiadu, w firmie produkującej miód uzyskano następujące wyniki.

Pierwsze pytanie brzmiało: Proszę określić główny rynek, na którym działa Państwa przedsiębiorstwo. Uzyskano odpowiedź, że firma działa na rynku krajowym.

Drugie pytanie brzmiało: Proszę określić głównych konkurentów rynkowych przedsiębiorstwa. W tym pytaniu wskazano odpowiedź, że głównymi konkurentami są większe przedsiębiorstwa.

Trzecie pytanie brzmiało: Proszę określić pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Wskazano, że przedsiębiorstwo jest jednym z wielu o podobnym udziale w rynku.

Czwarte pytanie brzmiało: Czy zgodnie z zasadami prawnymi na podstawie powiązań osobowo-kapitałowych i organizacyjnych z innymi podmiotami, Państwa przedsiębiorstwo może być uznane jako...? Wskazano odpowiedź, że przedsiębiorstwo jest całkowicie samodzielne albo posiada co najmniej jeden mniejszościowy udział (przy czym każdy z udziałów jest mniejszy niż 25%) w innych przedsiębiorstwach.

Piąte pytanie brzmiało: Jak Państwa zdaniem w ciągu ostatnich 3 lat zmieniła się w przedsiębiorstwie liczba zatrudnionych pracowników, liczba obsłużonych klientów, liczba kooperantów, dostawców, kondycja finansowa, wartość przychodów netto, wartość aktywów obrotowych, wartość kapitału własnego, wartość nakładów inwestycyjnych, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku. Wprowadzono następujące symbole oznaczające: 1 – nastąpiło znaczne zmniejszenie/ pogorszenie, 2 – niewielkie, zmniejszenie/pogorszenie, 3- utrzymanie się na porównywalnym poziomie, 4 – niewielkie zwiększenie/ niewielka poprawa, 5 – znaczne zwiększenie/znaczną poprawa. Uzyskano następujące odpowiedzi: liczba zatrudnionych pracowników, liczba obsłużonych klientów i kooperantów uległy niewielkiemu zwiększeniu oraz wartość przychodów netto, wartość aktywów obrotowych, wartość kapitału własnego uległy niewielkiemu zwiększeniu. Następnie kondycja finansowa oraz pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku utrzymała się na porównywalnym poziomie. Natomiast wartość nakładów inwestycyjnych uległy znacznej poprawie.



Szóste pytanie brzmiało : Czy oferta rynkowa Państwa przedsiębiorstwa uległa w ciągu ostatnich 3 lat modyfikacji? Uzyskano odpowiedź, że nie uległa zmianą.

Siódme pytanie dotyczyło: Czy Państwa system zarządzania przedsiębiorstwem uległ w ciągu ostatnich 3 lat istotnej modyfikacji? Uzyskano odpowiedź, że tak, nie nastąpiła zauważalna poprawa.

Ósme pytanie dotyczyło: Czy w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych według Państwa opinii przedsiębiorstwo: posiada zasoby finansowe na poziomie, spełnia normy jakościowe na poziomie, posiada doświadczenie biznesowe na poziomie, posiada odpowiednie wyposażenie i oprzyrządowanie technologiczne (w tym sprzęt komputerowy i rozwiązania informatyczne) na poziomie, zatrudnia pracowników (w tym kadre kierowniczą) o wiedzy, umiejętnościach, kwalifikacjach i doświadczeniu na poziomie, wdraża nowatorskie rozwiązania (np. w zakresie produktu, kampanii reklamowej) na poziomie, dba o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników ,stosunki interpersonalne pracowników na poziomie, rozwija partnerską współpracę z innymi przedsiębiorstwami na poziomie. Pokoszono o wybranie właściwej odpowiedzi.: na poziomie 1 – znacznie niższym, 2 – niewiele niższym, 3 – na porównywalnym 4 - niewiele wyższym 5 - znacznie wyższym. Posiadanie zasobów finansowych na poziomie< pozostało bez odpowiedzi. Następnie odpowiedź, że spełnia normy jakościowe na poziomie oraz dba o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników uzyskano odpowiedź, że jest na porównywalnym poziomie. Następnie odpowiedź posiada doświadczenie biznesowe na poziomie oraz wdraża nowatorskie rozwiązania (np. w zakresie produktu, kampanii reklamowej) na poziomie uzyskała notę niewiele wyższym poziomie. Następnie odpowiedź posiada odpowiednie wyposażenie i oprzyrządowanie technologiczne (w tym sprzęt komputerowy i rozwiązania informatyczne) na poziomie, zatrudnia pracowników (w tym kadre kierowniczą) o wiedzy, umiejętnościach, kwalifikacjach i doświadczeniu na poziomie, stosunki interpersonalne pracowników na poziomie, rozwija partnerską współpracę z innymi przedsiębiorstwami na poziomie uzyskała notę znacznie wyższym.

Dziewiąte pytanie brzmiało; Czy w ciągu ostatnich 3 lat udało się Państwa przedsiębiorstwie wprowadzić przynajmniej jedną innowację...? Możliwymi odpowiedziami były: produktową - wskazano tutaj odpowiedź tak, organizacyjną - wskazano odpowiedź tak, procesową - tutaj również odpowiedziano tak, marketingową ta odpowiedz została bez odpowiedzi.



Dziesiąte pytanie brzmiało: Czy w Państwa przedsiębiorstwie w perspektywie najbliższych 3 lat rozważana jest możliwość...? Możliwymi odpowiedziami były: przekazania na zewnątrz (outsourcing) pewnych zadań lub funkcji przedsiębiorstwa - wskazano tutaj odpowiedź nie, rozszerzenia rodzaju prowadzonych działalności przez przedsiębiorstwo, przy zachowaniu dotychczasowego głównego profilu - wskazano tutaj odpowiedź tak, wejścia na nowy rynek – wskazano tutaj odpowiedź tak .

Jedenaste pytanie brzmiało : Czy w Państwa przedsiębiorstwie w perspektywie najbliższych 3 lat planuje się ponoszenie nakładów? Możliwymi odpowiedziami były: inwestycyjnych na środki trwałe, na działalność innowacyjną, na działalność badawczo-rozwojową (B+R), na wzrost zatrudnienia specjalistów. Wszystkie odpowiedzi uzyskały odpowiedź tak.

Dwunaste pytanie brzmiało: Czy sposób działania Państwa przedsiębiorstwa bazuje na dominującej roli lidera, czyli osoby odpowiedzialnej za kierunek rozwoju przedsiębiorstwa, realizację kluczowych działań i inicjowanie nowych przedsięwzięć (np. właściciela, menedżera)? Uzyskano odpowiedź tak w tym pytaniu.

Trzynaste pytanie brzmiało: Jakie znaczenie dla rozwoju Państwa przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu mają wymienione czynniki-działania Państwa przedsiębiorstwa w zakresie komunikacji wewnętrznej? Możliwymi odpowiedziami były : preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu, modyfikowanie sposobu działania przedsiębiorstwa na podstawie informacji od pracowników o napotkanych problemach, sugestii dotyczących obsługi klienta, propozycji usprawnień (pracownicy mają wpływ na decyzje dotyczące ich pracy), dbałość o bieżącą aktualizację wiedzy specjalistycznej wśród pracowników, m.in. podnoszenie kwalifikacji i dokształcanie pracowników w formach szkolnych bądź pozaszkolnych, dbałość o budowanie zaangażowanego zespołu pracowniczego, którego praca jest oparta na lojalności i zaufaniu, stały przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem (oraz między zespołami pracowniczymi). Zastosowano następującą skalę do oceny w tym pytaniu: 1 – zupełnie nieistotny, 2 – raczej nieistotny, 3 – neutralny, 4 – raczej istotny, 5 – zdecydowanie istotny(kluczowy); 0 – czynnik nie występuje w przedsiębiorstwie. Wszystkie możliwe odpowiedzi uzyskały notę 5 – zdecydowanie istotny(kluczowy).

Czternaste pytanie brzmiało: Jakie znaczenie dla rozwoju Państwa przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu mają wymienione czynniki w zakresie działania w zakresie planowania



strategicznego? Poproszono o wskazanie wg następującej skali: Wprowadzone symbole oznaczają poziom wpływu wymienionych czynników: 1 – zupełnie nieistotny, 2 – raczej nieistotny, 3 – neutralny, 4 – raczej istotny, 5 – zdecydowanie istotny(kluczowy); 0 – czynnik nie występuje w Państwa przedsiębiorstwie. Odpowiedzi Opracowanie strategii przedsiębiorstwa w perspektywie powyżej 3 lat. W szczególności: opracowanie strategii marketingowej oraz opracowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz opracowanie strategii zarządzania jakością. W szczególności wprowadzanie systemu TQM (systemu umożliwiającego kompleksowe zarządzanie jakością) oraz wdrażanie norm ISO lub norm PN-EN, np. związanych z zarządzaniem jakością, wymaganiami środowiskowymi, zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy lub opracowanymi przez Polski Komitet Normalizacyjny (norm PN) uzyskały notę 3 na neutralnym poziomie. Natomiast odpowiedzi: Opracowanie systemu zarządzania ryzykiem finansowym w szczególności: ryzykiem walutowym oraz ryzykiem stopy procentowej oraz usprawnienia systemu zarządzania w przedsiębiorstwie w szczególności poprzez: reengineering (gruntowne przekształcenie procesów przedsiębiorstwa, mające na celu poprawę funkcjonowania, outsourcing (przekazywanie zadań do wykonania innym przedsiębiorstwom), lean management (ograniczenie zasobów przy jednoczesnym skupieniu się na maksymalnym wykorzystaniu środków i dostosowaniu przedsiębiorstwa do warunków panujących na rynku) uzyskały notę 4 raczej istotny.

Piętnaste pytanie brzmiało: Czy firma posiada opracowany dokument rozwoju strategii przedsiębiorstwa? Przebadana firma nie posiada takiej strategii.

Szesnaste pytanie brzmiało: Jaka jest liczba zatrudnionych osób w przedsiębiorstwie?. W tej firmie zatrudnionych jest 10.

Siedemnaste pytanie brzmiało: Czy napotykają Państwo trudności w rozwoju przedsiębiorstwa? Firma nie napotyka żadnych trudności w rozwoju.

Osiemnaste pytanie brzmiało: Jakie trudności napotykają Państwo przy planowaniu rozwoju firmy? Trudnościami przy planowaniu rozwoju tej firmy są wysokie koszty doradztwa strategicznego oraz obawa wobec planowania działań w dłuższej perspektywie (niepewny rynek).

Dziewiętnaste pytanie brzmiało Jakie są Państwa potrzeby w zakresie wsparcia w opracowywaniu strategii/planu rozwojowego? W tej firmie najważniejsze jest doradztwo w identyfikacji usług biznesowych, które wpłyną pozytywnie na wdrożenie strategii/planu rozwoju.



Dwudzieste pytanie brzmiało: Czy firma korzysta z usług szkoleniowych i/lub doradczych przy planowaniu i wdrażaniu nowych przedsięwzięć istotnych dla rozwoju firmy? Jeśli TAK, to jakich obszarów dotyczą te usługi? Przebadana firma korzysta z pomocy przy kwestiach związanych z analizą organizacji i zarządzania.

Dwudzieste pierwsze pytanie brzmiało: Na jaki okres czasu opracowywana jest strategia rozwoju firmy? W tej firmie nie jest określony przedział czasowy opracowywanej strategii.

Dwudzieste drugie pytanie brzmiało: Jakie są najważniejsze założenia strategii rozwoju firmy? Firma nie posiada skonkretyzowanych najważniejszych założeń.

Dwudzieste trzecie pytanie brzmiało: Na czym opiera się system wynagrodzeń pracowników w firmie? W przebadanej firmie system wynagradzania pracowników opiera się na organizacji pracy, zasobie wiedzy oraz posiadanych umiejętnościach.

W drugim wywiadzie z szefem firmy oferującej usługi z zakresu branża budowlanej uzyskano następujące wyniki.

W pierwszym pytaniu uzyskano odpowiedź, że firma funkcjonuje na rynku krajowym i międzynarodowym.

W drugim pytaniu uzyskano odpowiedź, że głównymi konkurentami badanego przedsiębiorstwa z tego samego przedziału wielkości oraz mniejsze.

W trzecim pytaniu uzyskano odpowiedź, że badane przedsiębiorstwo ma znaczny udział w rynku.

W czwartym pytaniu uzyskano odpowiedź, że przedsiębiorstwo jest całkowicie samodzielne albo posiada co najmniej jeden mniejszościowy udział (przy czym każdy z udziałów jest mniejszy niż 25%) w innych przedsiębiorstwach.

W piątym pytaniu uzyskano następujące odpowiedzi. Wprowadzono następujące symbole oznaczające: 1 – nastąpiło znaczne zmniejszenie/ pogorszenie, 2 – niewielkie, zmniejszenie/pogorszenie, 3- utrzymanie się na porównywalnym poziomie, 4 – niewielkie zwiększenie/ niewielka poprawa, 5 – znaczne zwiększenie/znaczną poprawa. Wszystkie możliwe odpowiedzi uzyskały notę niewielkie zwiększenie/ niewielka poprawa

W szóstym pytaniu uzyskano odpowiedź, że w przeciągu ostatnich 3 lat oferta rynkowa przedsiębiorstwa w szczególności oferowany zestaw produktów (wyrobów i usług) uległ niewielkiemu zwiększeniu.



W siódmym pytaniu uzyskano odpowiedź, że w przeciągu ostatnich 3 lat system zarządzania przedsiębiorstwem uległ nieznacznej poprawie i modyfikacji.

W ósmym pytaniu uzyskano następujące odpowiedzi. Zasoby finansowe, wyposażenie i oprzyrządowanie technologiczne (w tym sprzęt komputerowy i rozwiązania informatyczne) oraz dba o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników są na porównywalnym poziomie. Następnie liczba zatrudnianych pracowników (w tym kadre kierowniczą) o wiedzy, umiejętnościach, kwalifikacjach i doświadczeniu, wdrażanie nowatorskich rozwiązań (np. W zakresie produktu, kampanii reklamowej), stosunki interpersonalne pracowników, rozwijanie partnerskiej współpracy z innymi przedsiębiorstwami są na niewiele wyższym poziomie. Natomiast spełnianie norm jakościowych oraz posiadanie doświadczenia biznesowego są na poziomie.

W dziewiątym pytaniu w ciągu ostatnich 3 lat udało się w firmie wprowadzić wszystkie wymienione innowacje.

W dziesiątym pytaniu badana firma w przeciągu najbliższych 3 lat rozważa wszystkie wspomniane możliwości.

W jedenastym pytaniu badana firma planuje ponoszenie nakładów na wszystkie wymienione opcje.

W dwunastym pytaniu uzyskano informacje, że firma bazuje na pozycji lidera w celu realizacji kluczowych działań i kierunków firmy.

W trzynastym możliwymi odpowiedziami były: preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu, modyfikowanie sposobu działania przedsiębiorstwa na podstawie informacji od pracowników o napotkanych problemach, sugestii dotyczących obsługi klienta, propozycji usprawnień (pracownicy mają wpływ na decyzje dotyczące ich pracy), dbałość o bieżącą aktualizację wiedzy specjalistycznej wśród pracowników, m.in. podnoszenie kwalifikacji i dokształcanie pracowników w formach szkolnych bądź pozaszkolnych, dbałość o budowanie zaangażowanego zespołu pracowniczego, którego praca jest oparta na lojalności i zaufaniu, stały przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem (oraz między zespołami pracowniczymi). Zastosowano następującą skalę do oceny w tym pytaniu: 1 – zupełnie nieistotny, 2 – raczej nieistotny, 3 – neutralny, 4 – raczej istotny, 5 – zdecydowanie istotny(kluczowy); 0 – czynnik nie występuje



w przedsiębiorstwie. W tym pytaniu uzyskano odpowiedzi, że wszystkie wymienione czynniki mają kluczowy charakter dla firmy.

W czternastym pytaniu uzyskano odpowiedzi, że preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu oraz dbałość o bieżącą aktualizację wiedzy specjalistycznej wśród pracowników, m.in. podnoszenie kwalifikacji i doszkadzanie pracowników w formach szkolnych bądź pozaszkolnych mają istotne znaczenie dla badanego przedsiębiorstwa. Natomiast modyfikowanie sposobu działania przedsiębiorstwa na podstawie informacji od pracowników o napotkanych problemach, sugestii dotyczących obsługi klienta, propozycji usprawnień, dbałość o budowanie zaangażowanego zespołu pracowniczego, którego praca jest oparta na lojalności i zaufaniu oraz stały przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem są kluczowymi elementami dla rozwoju przedsiębiorstwa.

W piętnastym pytaniu uzyskano odpowiedź, że firma posiada strategię rozwojową

W szesnastym pytaniu uzyskano odpowiedź, że w firmie pracuje 120 osób.

W siedemnastym pytaniu firma udzieliła odpowiedzi, że czasem napotyka na trudności w rozwoju przedsiębiorstwa.

W osiemnastym pytaniu firma udzieliła odpowiedzi, że najczęściej spotykanymi trudnościami przy codziennym rozwoju firmy jest nadmierne obciążenie codzienną rutynową działalnością.

W dziewiętnastym pytaniu wskazanymi potrzebami w celu opracowania planu strategicznego jest doradztwo w opracowywaniu strategii/planu rozwoju.

W dwudziestym pytaniu korzysta z usług doradczych w zakresie analizy organizacji i zarządzania, współpracy w zespołach i zarządzania zasobami ludzkimi.

W dwudziestym pierwszym pytaniu dotyczącej strategii rozwoju firmy uzyskano odpowiedź, że owa strategia opracowywana jest na okres 3-5 lat.

W dwudziestym drugim pytaniu nie uzyskano odpowiedzi.

W dwudziestym trzecim pytaniu uzyskano odpowiedź, że zależy od ogólnych efektów a obecnie jest w trakcie zmian.



Pierwsza z firm działa tylko na rynku krajowym i nie posiada strategii rozwoju firmy, możliwe że jest to podyktowane zatrudnianiem tylko 10 pracowników druga z kolei posiada strategię która aktualizuje nie rzadziej niż raz na 3 lata. Druga z firm podchodzi w sposób bardziej świadomy do procesu kierowania strategicznego w firmie ponieważ zarówno posiada koncepcje rozwoju jak i korzysta z usług doradczych. Firma posiada następujące elementy tworzące cele strategiczne:

- Prowadzenie zrównoważony rozwoju i ekspansja na rynku usług budowlanych,
- Nastawienie na oczekiwania inwestorów,
- Mobilność i szybka decyzyjność,
- Rzetelne wykonywanie i dbałość o jakość świadczonych usług,
- Energooszczędność zastosowanych rozwiązań,
- Stały rozwój działalności budowlanej,
- Wdrażanie i wykorzystywanie nowych technologii,
- Minimalizacja ingerencji w środowisko naturalne.

Można wysnuć wniosek im większa firma o zasięgu wykraczającym poza granice kraju, tym lepsze przygotowanie do strategicznego kierowania przedsiębiorstwem. Zarówno poziom myślenia, jak i planowania strategicznego w małych firmach jest dość niski, co z kolei ogranicza ich zdolności konkurencyjne. Można przypuszczać, że gdyby poziom wiedzy kadry kierowniczej na temat dobrych praktyk w zarządzaniu był większy, małe przedsiębiorstwa miałyby większe szanse na osiągnięcie sukcesu rynkowego. Małe przedsiębiorstwa zarządzane są głównie przez ich właścicieli (założycieli), którzy często nie posiadają odpowiedniej wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego. Wszystkie decyzje podejmowane w małej firmie są rezultatem działania pod wpływem impulsu, a nie w drodze przemyśleń i realizacji planów. Małe firmy kierują się w swym działaniu głównie intuicją. Szefostwo w małych przedsiębiorstwach nie dostrzega potrzeby formułowania strategii oraz możliwości efektywniejszego działania poprzez stosowanie narzędzi analizy strategicznej. Przedsiębiorstwo budowlane chcące utrzymać się na dość konkurencyjnym rynku oraz pozyskiwać nowych klientów, musi stale obserwować otoczenie. Musi zdobywać wiedzę, wyciągać wnioski i przekuć je na konkretne działania, prowadzące do rozwoju działalności. Musi także radzić sobie z problemami charakterystycznymi dla tej branży. Jednym z nich jest brak pracowników posiadających konkretny fach w ręku i odpowiednie doświadczenie,

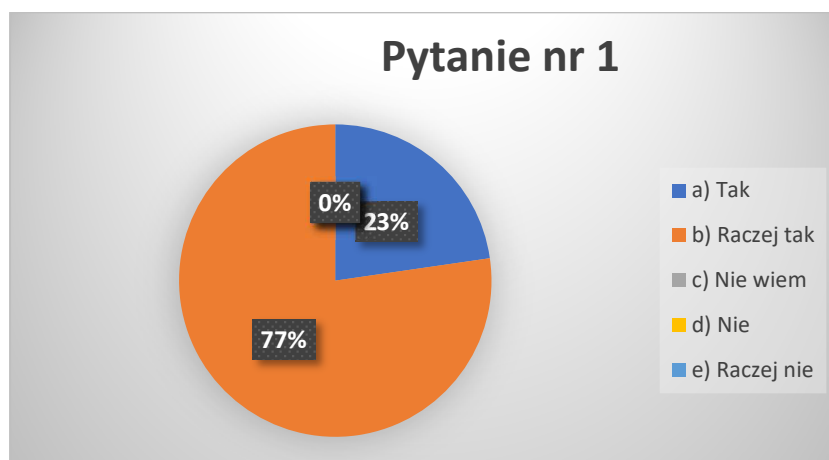
wynikające ze spadku popularności kształcenia się w kierunkach budowlanych oraz emigracji fachowców do krajów zapewniających lepsze warunki finansowe.

5.2. Analiza wyników ankiet

Ankiety zostały przeprowadzone w dwóch różnych firmach w ilości 22 ankiet. Każda z ankiet zawierała 25 pytań z czego 6 stanowiło metryczkę.

Pytanie pierwsze brzmiało Czy czuje się Pan/i zmotywowany/a do pracy w firmie? Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 1 Czy czuje się Pan/i zmotywowany/a do pracy w firmie?

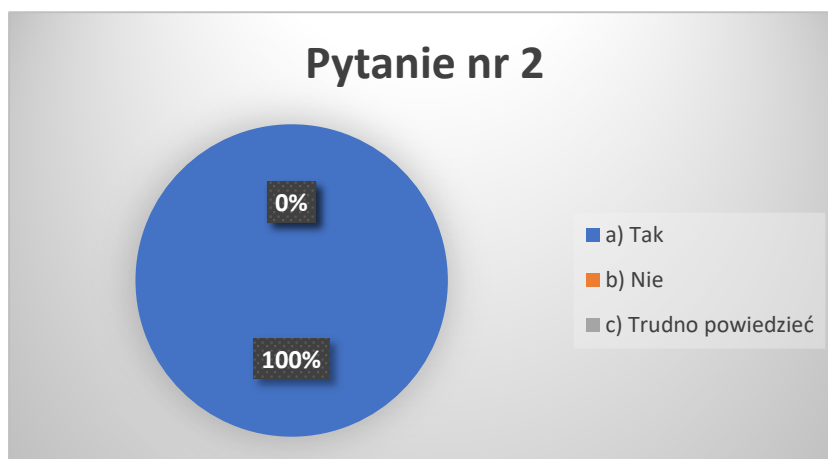


Źródło: opracowanie własne

23 % badanych Osób odpowiedziało , że czuje się zmotywowany do pracy natomiast 77 % odpowiedziało, że raczej tak. Można domniemać, że w firmie pracownicy czują się docenieni.

Pytanie nr 2 brzmiało: Czy wynagrodzenie jest głównym motywatorem do pracy? Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 2 Czy wynagrodzenie jest głównym motywatorem do pracy?



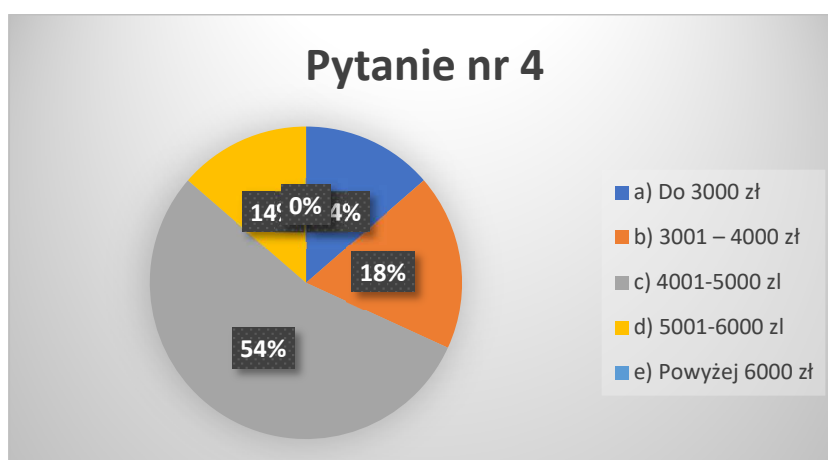
Źródło: opracowanie własne

Wszystkie uzyskane odpowiedzi były twierdzące i potwierdziły, że główną funkcją motywacyjną są pieniądze.

Pytanie trzecie brzmiało: Jeżeli wynagrodzenie nie jest głównym motywatorem do pracy, to co innego najbardziej Pana/ią motywuje do pracy? Uzyskano tylko jedną odpowiedź, że poza płacowym motywatorem jest atmosfera w pracy, współpracownicy i atmosfera w pracy.

Pytanie czwarte brzmiało: W jakim przedziale mieści się otrzymywane przez Pana/Panią wynagrodzenie zasadnicze brutto? Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 3 W jakim przedziale mieści się otrzymywane przez Pana/Panią wynagrodzenie zasadnicze brutto?



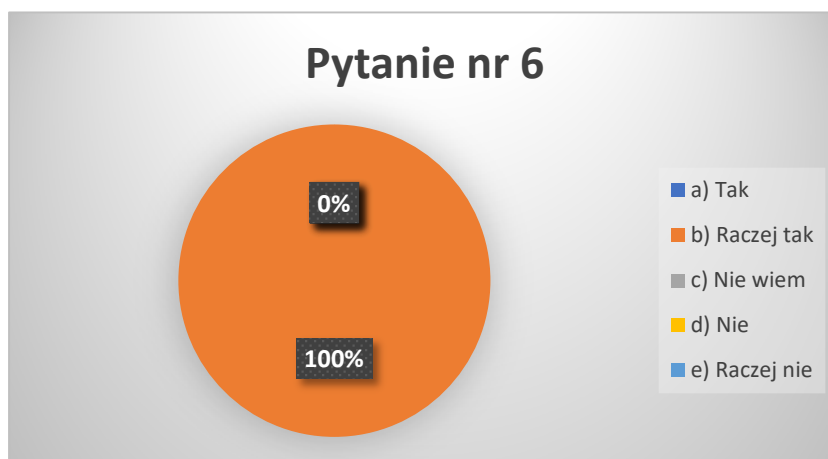
Źródło: opracowanie własne



Najwięcej odpowiedzi uzyskała odpowiedź 4001 – 5000 zł pozostałe odpowiedzi plasowały się na tym samym poziomie. Nikt z respondentów nie uzyskiwał dochodów powyżej 6000 zł.

Pytanie piąte brzmiało: Czy satysfakcjonuje Pana/ią poziom aktualnego wynagrodzenia zasadniczego? Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 4 Czy satysfakcjonuje Pana/ią poziom aktualnego wynagrodzenia zasadniczego?

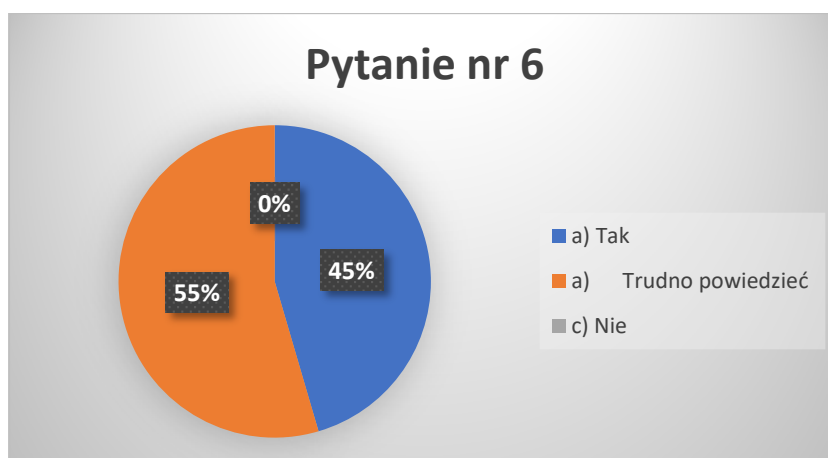


Źródło: opracowanie własne

Wszystkie odpowiedzi raczej tak. Innych odpowiedzi nie uzyskano. Badani są zadowoleni z uzyskiwanych dochodów.

Pytanie szóste brzmiało: Czy uważa Pan/i, że wynagrodzenie w Pana/i obecnym miejscu pracy jest sprawiedliwe? Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 5 Czy uważa Pan/i, że wynagrodzenie w Pana/i obecnym miejscu pracy jest sprawiedliwe?

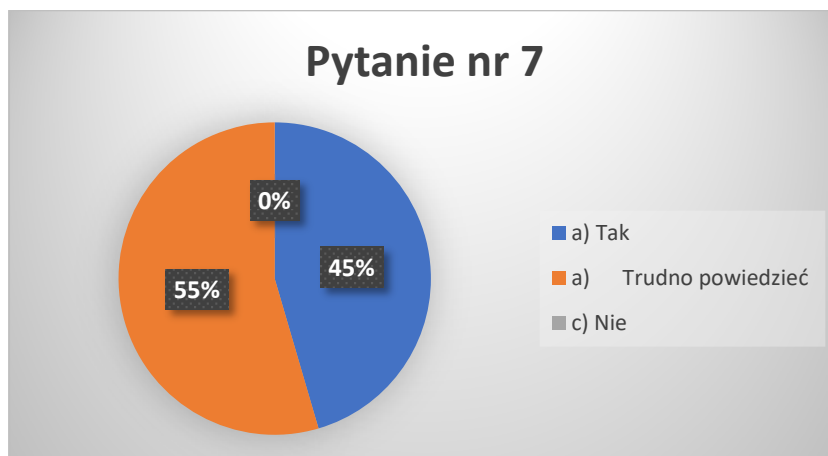


Źródło: opracowanie własne

Wszystkie uzyskane odpowiedzi były tak lub trudno powiedzieć przy czym trudno powiedzieć było więcej i różnica wyniosła 10 punktów %. Może to świadczyć, że pracownicy nie znają zasad wynagradzania w przedsiębiorstwie.

Pytanie siódme brzmiało: Czy zasady wynagradzania w Pana/i obecnym miejscu pracy są motywujące? Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 6 Czy zasady wynagradzania w Pana/i obecnym miejscu pracy są motywujące?

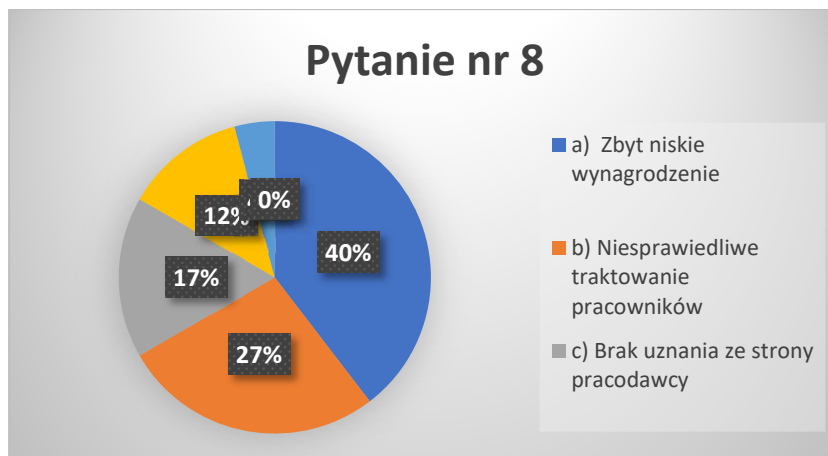


Źródło: opracowanie własne

Podobnie jak wyżej wszystkie uzyskane odpowiedzi były tak lub trudno powiedzieć przy czym trudno powiedzieć było więcej i różnica wyniosła 10 punktów %. Może to świadczyć, że pracownicy nie znają zasad wynagradzania w przedsiębiorstwie.

Pytanie ósme brzmiało: Które z poniższych czynników wpływają niekorzystnie na Pana/i motywację do pracy? I było wielokrotnego wyboru.

Wykres 7 Które z poniższych czynników wpływają niekorzystnie na Pana/i motywację do pracy?



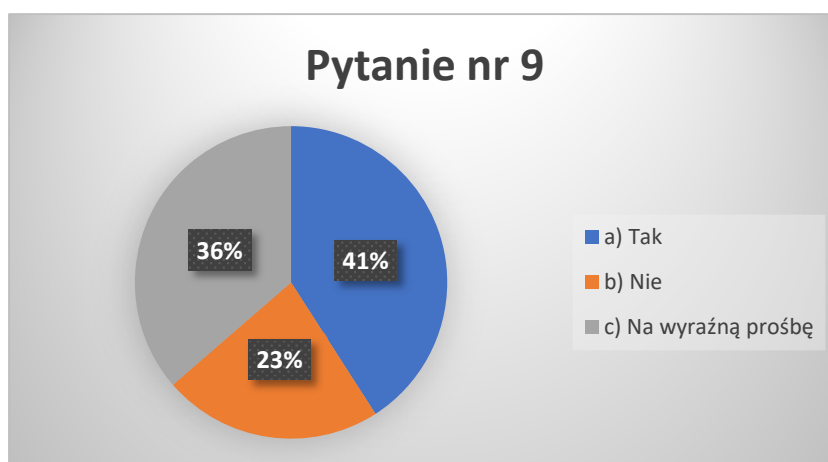
Źródło: opracowanie własne



W tym pytaniu najczęściej odpowiedzi uzyskała możliwość, że niekorzystnie na poziom motywacji pracowników wpływa zbyt niskie wynagrodzenie oraz niesprawiedliwe traktowanie pracowników. najmniej wybrano odpowiedzi stres.

Pytanie dziewiąte brzmiało: Czy pracownicy mają swobodny dostęp do regulaminu wynagradzania lub układu zbiorowego pracy? Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 8 Czy pracownicy mają swobodny dostęp do regulaminu wynagradzania lub układu zbiorowego pracy?

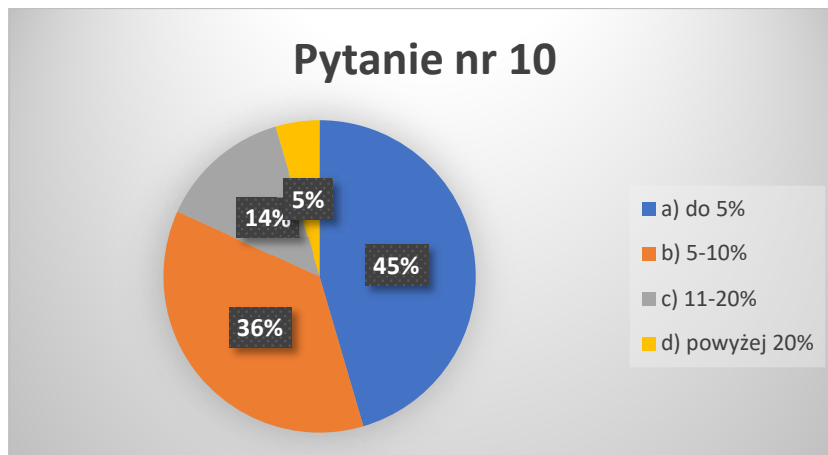


Źródło: opracowanie własne

Większość przebadanych osób odpowiedziała, że ma swobodny dostęp do regulaminu wynagradzania w 41%. Jednakże nie jest to wynik zadowalający patrząc, że odpowiedzi rozłożyły się po równo. Może to oznaczać, że pracownicy nie są świadomi swoich prac ani nie znają polityki placowej przedsiębiorstwa.

Pytanie dziesiąte brzmiało: O ile procent powinno wzrosnąć otrzymywane wynagrodzenie, aby było ono motywacyjne do rodzaju pracy i zaangażowania? Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 9 O ile procent powinno wzrosnąć otrzymywane wynagrodzenie, aby było ono motywacyjne do rodzaju pracy i zaangażowania?

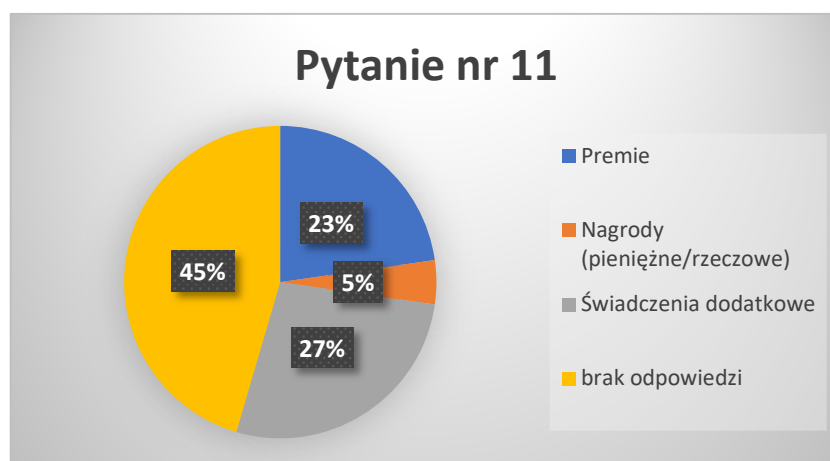


Źródło: opracowanie własne

Najwięcej odpowiedzi uzyskała odpowiedź, że aby wynagrodzenie było motywacyjne powinno wzrosnąć o 5%. Najmniej odpowiedzi uzyskała opcja, że powinno wzrosnąć o 20% .

Pytanie jedenaste brzmiało: Jak często otrzymuje Pan/i poniższe składniki wynagrodzeń? Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 10 Jak często otrzymuje Pan/i poniższe składniki wynagrodzeń?

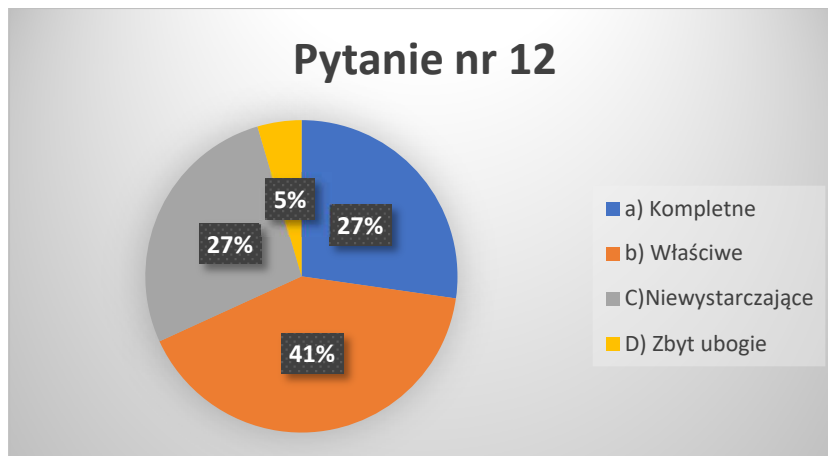


Źródło: opracowanie własne

Dużo osób nie udzieliło wcale odpowiedzi na pytanie, jedna osoba otrzymuje wszystkie rodzaje dodatków co miesiąc, najczęściej pracownicy otrzymują premie co miesiąc lub też inne świadczenia dodatkowe również co miesiąc. Badane przedsiębiorstwa nie przewidują premiowania co kwartał ani co rok.

Pytanie dwunaste brzmiało: Czy stosowane składniki płac i świadczeń z punktu widzenia motywacji i adekwatności wynagrodzenia są (proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź). Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 11 Czy stosowane składniki płac i świadczeń z punktu widzenia motywacji i adekwatności wynagrodzenia są (proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź).

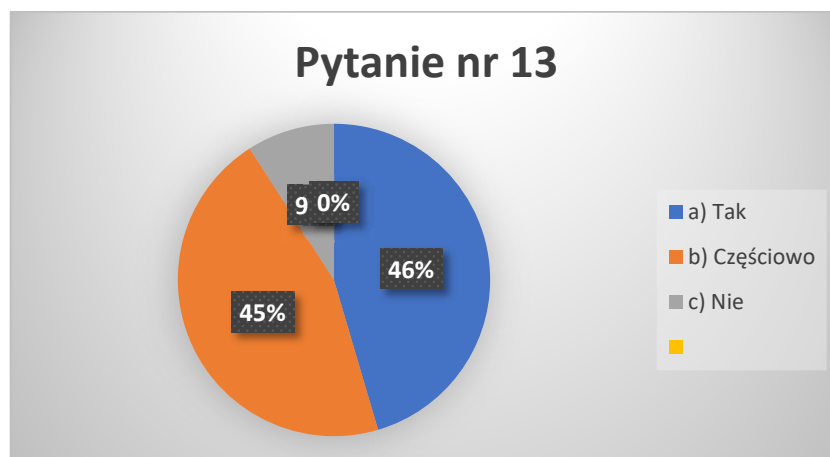


Źródło: opracowanie własne

Składniki płac i świadczeń z punktu widzenia motywacji i adekwatności wynagrodzenia są właściwe według 41% natomiast 27% uważa, że są niewystarczające. Może to wskazywać, że pracownicy mają za niskie podstawy pensji lub za niskie premie.

Pytanie trzynaste brzmiało: Czy stosowane systemy premiowania i nagród mają wystarczająco jasno określone i sformalizowane warunki przyznania? Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 12 Czy stosowane systemy premiowania i nagród mają wystarczająco jasno określone i sformalizowane warunki przyznania?

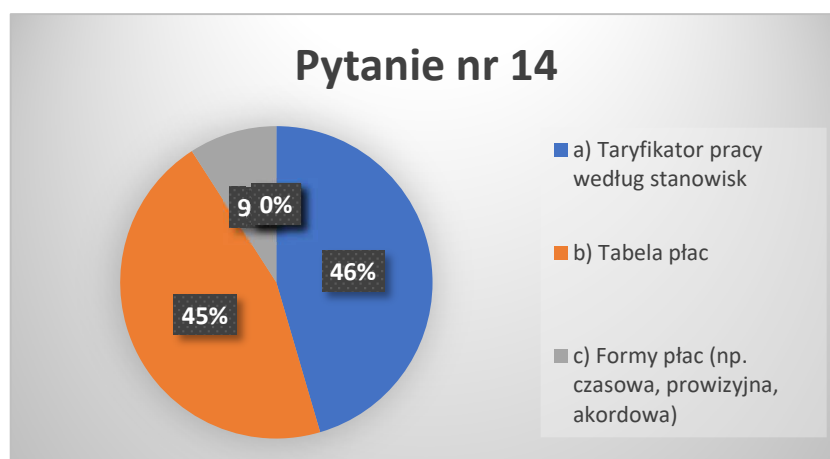


Źródło: opracowanie własne

Większość osób uważa, że warunki premiowania i przyznawania nagród mają wystarczająco przejrzyste zasady. Przy czym różnica pomiędzy odpowiedzią tak a częściowo wynosi tylko 1 pkt %.

Pytanie czternaste brzmiało: Czy w wynagradzaniu pracowników obowiązują zaprojektowane dla zakładu poniższe narzędzia ? Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 13 Czy w wynagradzaniu pracowników obowiązują zaprojektowane dla zakładu poniższe narzędzia ?

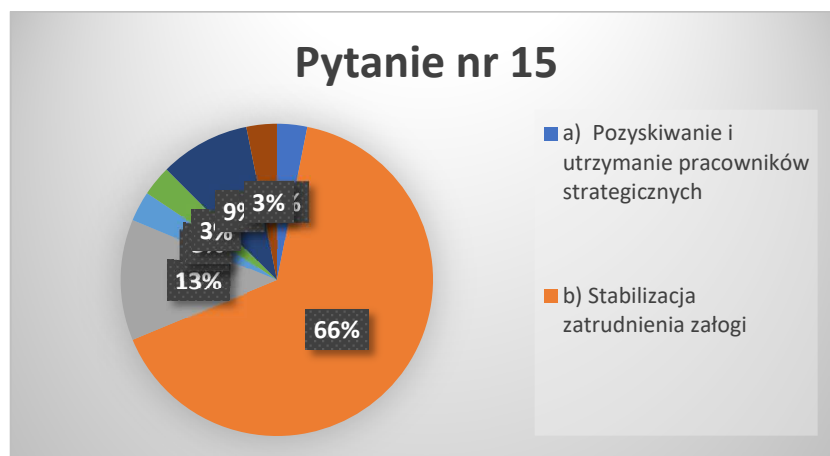


Źródło: opracowanie własne

Większość respondentów odpowiedziała, że najczęściej wykorzystanymi narzędziami w wynagradzaniu są tabela płac oraz taryfikator płac według stanowisk.

Pytanie piętnaste brzmiało: Jakie cele są realizowane poprzez politykę płac? Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 14 Jakie cele są realizowane poprzez politykę płac?

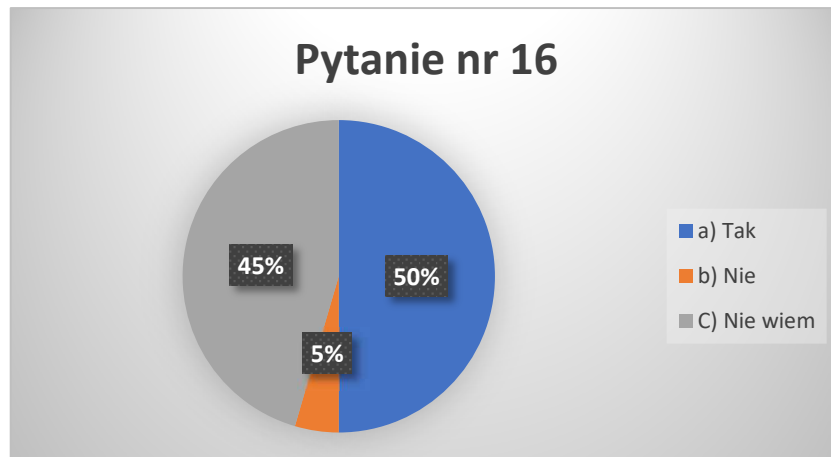


Źródło: opracowanie własne

Najwięcej odpowiedzi padło na odpowiedź stabilizacja zatrudnienia najmniej odpowiedzi padło na odpowiedź dotyczącą kształtowania właściwych postaw i zachowania.

Pytanie szesnaste brzmiało: Czy w zakładzie pracy są stosowane okresowe oceny pracowników i jeżeli tak, jakim celom one służą? Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 15 Czy w zakładzie pracy są stosowane okresowe oceny pracowników i jeżeli tak, jakim celom one służą?

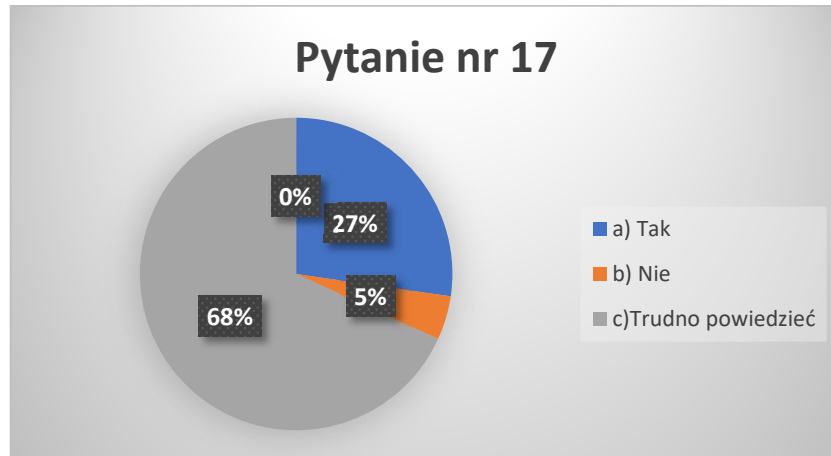


Źródło: opracowanie własne

Odpowiedzi rozkładają się praktycznie po równo. Z racji tego, że ankiety były przeprowadzone w dwóch różnych firmach może to świadczyć, że w jednej z nich nie przeprowadza się okresowych ocen pracowników wcale bądź też, że nie są one przeprowadzane we wszystkich działach.

Pytanie siedemnaste brzmiało: Czy jest Pan/i zadowolony/a z tego, jak zbudowany jest system wynagrodzeń obowiązujący w firmie? Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 16 Czy jest Pan/i zadowolony/a z tego, jak zbudowany jest system wynagrodzeń obowiązujący w firmie?

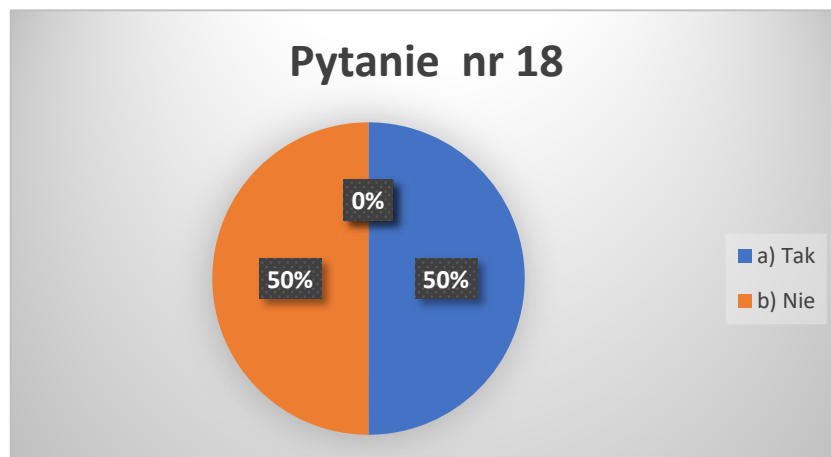


Źródło: opracowanie własne

68% badanych nie była w stanie określić czy są zadowoleni z obecnego systemu wynagrodzeń w firmie, a 27% jest zadowolonych.

Pytanie osiemnaste brzmiało: Czy zna Pan/Pani system wynagradzania pracowników stosowany w firmie? Uzyskano następujące odpowiedzi.

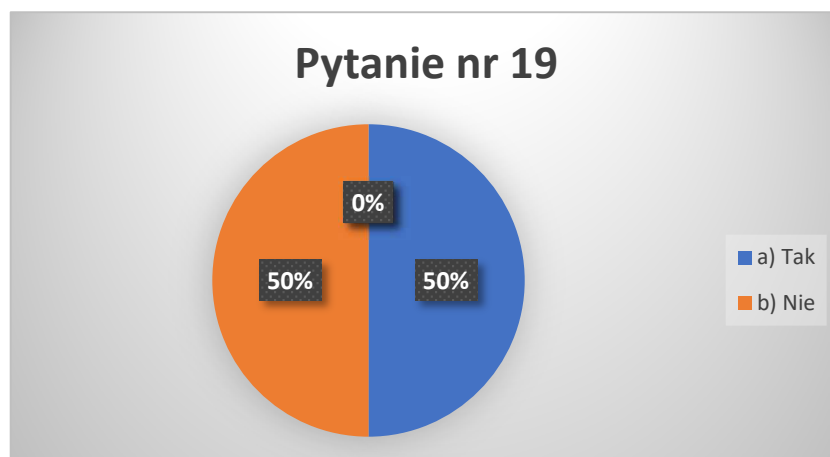
Wykres 17 Czy zna Pan/Pani system wynagradzania pracowników stosowany w firmie?



Źródło: opracowanie własne

Pytanie dziewiętnaste brzmiało: Czy zna Pan/Pani system wynagradzania pracowników stosowany w firmie? Otrzymano następujące odpowiedzi.

Wykres 18 Czy zna Pan/Pani system wynagradzania pracowników stosowany w firmie?

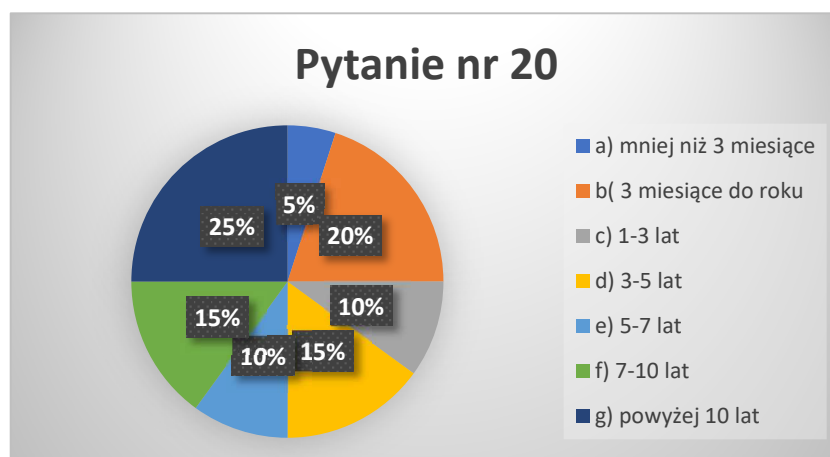


Źródło: opracowanie własne

Odpowiedzi w tym pytaniu rozłożyły się po równo. Może to oznaczać, że część tych pracowników, którzy nie zna zasad nie jest nimi zainteresowana bądź ich nie pamięta bądź nie zostali poinformowani.

Pytanie dwudzieste brzmiało: Proszę wskazać jak długo Pan/Pani pracuje w obecnej firmie. Uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 19 Proszę wskazać jak długo Pan/Pani pracuje w obecnej firmie

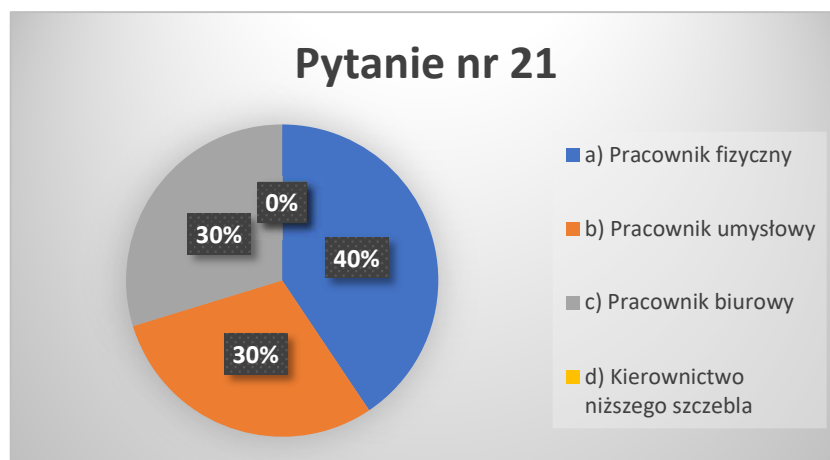


Źródło: opracowanie własne

Najwięcej procent uzyskały odpowiedzi, w których pracownicy zaznaczyli, że w firmie pracują powyżej 10 lat oraz pomiędzy 3 miesiące do roku. Reszta odpowiedzi plasuje się na podobnym poziomie. Może to oznaczać, że firma posiada dość dobra politykę płacowa, pracownicy chcą być częścią firmy i się rozwijać.

Pytanie dwudzieste pierwsze brzmiało: Jaki charakter ma wykonywana przez Pana/Panią praca? Uzyskano następujące odpowiedzi

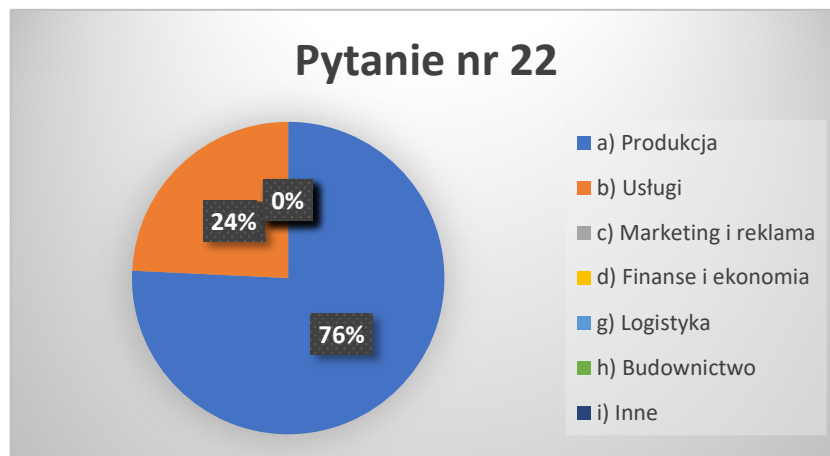
Wykres 20 Jaki charakter ma wykonywana przez Pana/Panią praca?



Źródło: opracowanie własne

Wybrano tylko 3 z możliwych odpowiedzi a mianowicie wykonywana praca przez ankietowanych są pracownik fizyczny, umysłowy lub biurowy.

Wykres 21 Proszę wskazać branżę, w ramach której Pana/Pani firma prowadzi działalność

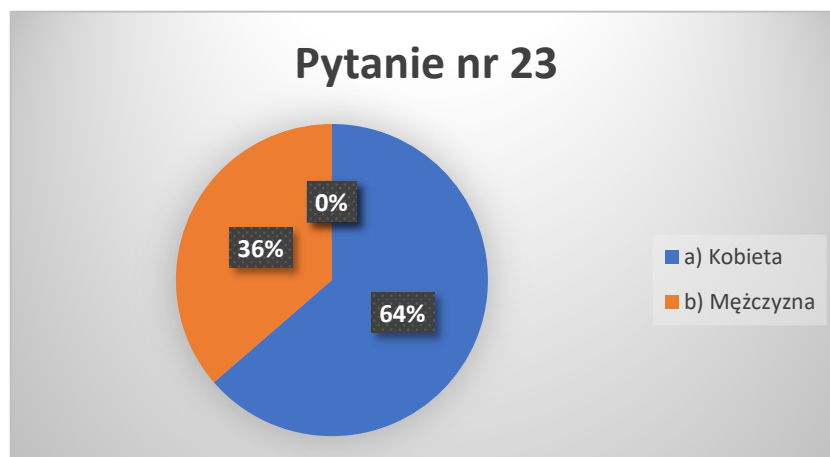


Źródło: opracowanie własne

Uzyskane odpowiedzi wskazały branżę produkcji w 76% natomiast resztę odpowiedzi stanowiły usługi.

Pytanie 22 dotyczyło płci i uzyskano następujące odpowiedzi.

Wykres 22 Płeć

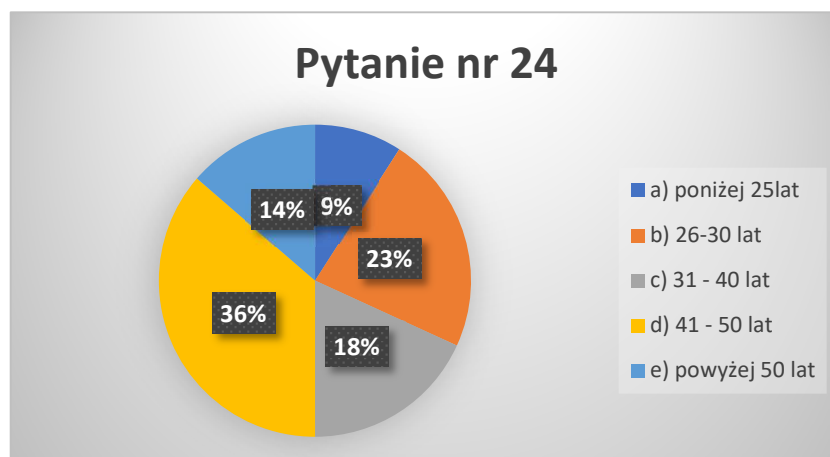


Źródło: opracowanie własne

W przebadanych firmach większość pracowników stanowią mężczyźni.

W dwudziestym czwartym pytaniu zapytano ankietowanych o wie. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono na wykresie poniżej.

Wykres 23 Wiek

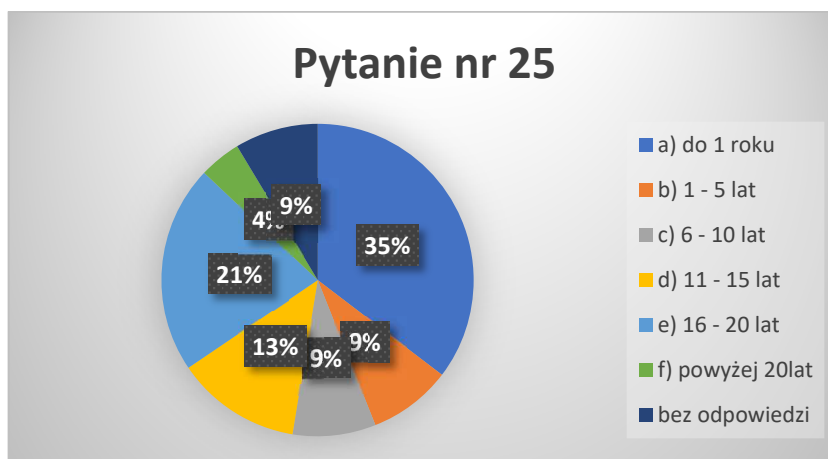


Źródło: opracowanie własne

Największą grupą pracowników są osoby w grupie wiekowej 41 – 50 lat a następnie 26 – 30 lat. Natomiast najmniejsza grupa są osoby w wieku poniżej 25 lat.

W dwudziestym piątym pytaniu poproszono o wskazanie stażu pracy w firmie. Odpowiedzi przedstawiono na poniższym wykresie.

Wykres 24 Staż pracy w firmie



Źródło: opracowanie własne

Najwięcej osób pracuje w przebadanych firmach w grupach 16 – 20 lat oraz do 1 roku. Natomiast najmniej osób pracuje w grupie powyżej 20 lat.

W dwudziestym szóstym pytaniu poproszono o wskazanie aktualnego stanowiska pracy. Uzyskano następujące odpowiedzi: specjalista ds. Maszyn, spawacz – monter, magazynier, produkcja, laboratorium, informatyk księgowy, sprzedawca, kucharka, kierowca oraz portier. Najczęściej padła odpowiedź produkcja oraz 4 osoby nie udzieliły odpowiedzi.

Celem prowadzonych badań była analiza i ocena systemu wynagrodzeń stosowanego w wybranych przedsiębiorstwach. Poziom satysfakcji pracowników z wynagrodzeń jest wysoki, ale nie do końca znają oni zasady płac w przebadanych firmach. Brak tej świadomości może rodzić frustracje i działać demotywująco. W sytuacji, kiedy system wynagrodzeń nie stwarza poczucia sprawiedliwości u pracowników i jest on niejasny należy liczyć się z faktem, że prędzej czy później okaże się on nieskuteczny. System wynagrodzeń zaspokaja w wysokim stopniu podstawowe potrzeby materialne badanych pracowników, daje poczucie zabezpieczenia finansowego na przyszłość, a także zachęca do dalszego rozwoju zawodowego. W średnim stopniu zaspokaja on jednak potrzeby wyższego rzędu, takie jak: potrzeba uznania, czy szacunku. Ankietowani średnio ocenili takie właściwości stosowanego systemu wynagrodzeń, jak: łatwość zrozumienia jego zasad, jawność oraz elastyczność stosowanych rozwiązań. Może to w dłuższym okresie obniżyć skuteczność motywacyjną systemu wynagrodzeń w badanym przedsiębiorstwie.

„Zarządzanie wynagrodzeniami określane jest jako proces opracowywania i wdrażania strategii, programów oraz systemów pomagających organizacji w osiągnięciu jej celów przez

pozyskiwanie i utrzymywanie w organizacji ludzi, którzy są jej potrzebni, a także poprzez zwiększanie ich motywacji i zaangażowania. To wnikliwe ujęcie zarządzania wynagrodzeniami mówi nie tylko o strategicznym podejściu do kształtowania wynagrodzeń, lecz zwraca też uwagę na fakt, że jest to proces. Proces ten trwa nieustannie, dlatego system wynagrodzeń powinien być elastyczny, tj. cechować się ciągłym dostosowywaniem w zależności od zmian otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji. Orientacja ta wykazuje ponadto, że system wynagrodzeń przenika i wspiera całą politykę zarządzania personelem w organizacji”¹⁰³.

¹⁰³ E.Beck-Krala, Wynagrodzenia pracowników w organizacji : teoria i praktyka,Wydawnictwa AGH, Kraków 2013, s.83-84.



Zakończenie

Kluczowym elementem każdej firmy jest posiadanie strategii i systemu wynagradzania. W praktyce często zdarza się że przedsiębiorstwa takiej strategii nie wprowadzają. Celem wprowadzenia strategii jest proces planowania długoterminowego. Strategia wynagradzania jest jednym z elementów strategii głównej firmy i elementem kadrowo – placowym. Każda firma, która chce być konkurencyjna na rynku pracy, zwłaszcza stawiająca na prężny rozwój firmy i działanie na arenie międzynarodowej musi posiadać opracowaną strategię placową oraz sam dokument strategii. Każda firma na bieżąco powinna prowadzić kontrole takich działań jak: ścieżki rozwoju, taryfikatory, wartościowanie oraz analizy pakietów motywacyjnych.

Strategia firmy i polityka wynagradzania stanowią istotny element zarządzania i wyznaczają kierunek rozwoju nie tylko samej firmy, ale całego systemu wynagrodzeń. Bez świadomości celów biznesowych przypadkowe działania optymalizujące np. premiowanie zadaniowe nie dają wymiernych efektów a wręcz mogą być źródłem napięć i konfliktów na każdym szczeblu firmy. System wynagradzania jest narzędziem wspomagającym procesy decyzyjne w przedsiębiorstwie oraz wpływa na całą strategię przedsiębiorstwa powodując wzrost znaczenia bądź też spadek rentowności całej firmy.

Przy budowaniu strategii firmy i systemu wynagrodzeń należy uwzględnić takie elementy jak: analiza rynku i pracy, wartościowanie pracy, porządkowanie prac, uwzględnić kryteria rynkowe oraz określić ostateczną strukturę systemu wynagrodzeń. Zarówno cele, strategia jak i otoczenie przedmiotów gospodarczych ulegają zmianie w czasie. Zatem sama strategia jak i system wynagrodzeń muszą podlegać zmianom. Z punktu widzenia realizacji strategicznych celów firmy system wynagrodzeń winien być skonstruowany w taki sposób, aby pracownicy byli zmotywowani do realizacji działań przybliżających ich do jak najlepszych wyników i osiągnięcia celów strategicznych. Oznacza to, że każda firma winna mieć wyznaczone konkretne cele i zachowania pracowników które będzie honorować za realizację tych celów.

Niezależnie od wielkości firmy warto posiadać strategię, ponieważ powoli ona odpowiedzieć na kluczowe pytania takie jak : na jakie pytania powinna odpowiadać strategia firmy, jak strategia może wpływać na politykę zatrudnienia, czy dopasowanie działań firmy do jej strategii jest istotne? Strategia firmy będzie tym elementem, który spoi większy organizm - rozbudowującą się organizację. Małe firmy mogą więc zrezygnować ze sformalizowanego planu strategicznego. Powinny jednak zadbać o to, aby sformułowana została misja i wizja. Nadrzędny cel wskazuje kierunek, do którego ma zmierzać organizacja. Działania pracowników zostają mu podporządkowane i dzięki temu małe przedsiębiorstwo może



rozwinąć się oraz przekształcić się w dobrze zarządzaną jednostkę gospodarczą. Jeśli pracownicy będą wiedzieli, czemu mają służyć ich działania, będą pracowali efektywniej i wydajniej. Obowiązki wykonuje się o wiele skuteczniej, kiedy przedsięwzięciom przyświeca ambitny, ale wykonalny cel.

Należy mieć na uwadze, że wdrożenie nowego systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie może napotkać się na opór ze strony pracowników, zwłaszcza tych z dłuższym stażem pracy. Zarządzanie systemem plac i systemem motywacyjnym jest wyznacznikiem procesu zarządzania w firmie i stanowi o jego kondycji. Proces motywacji pracowników za pomocą plac opiera się na ukazaniu pracownikom, że poprzez efektywną pracę zespołową i indywidualną możliwe jest większe wynagrodzenie. Brak takiego wzrostu, który nie wychodzi z intencji firmy a jest podyktowany tylko przez rządowe wytyczne płacy minimalne powoduje apatie i brak chęci do pracy.

Pierwsza firma zajmująca się produkcją miodu jest mikro firmą, takie przedsiębiorstwa bardzo rzadko posiadają strategię rozwoju i działają w sposób planowy i skoordynowany. Przeprowadzone badania w tej firmie zarówno poprzez rozmowę z szefostwem jak i wyniki ankiety dowiodły słuszności tego stwierdzenia. Małe firmy bardzo rzadko mają regulamin wynagradzania i nie motywują pracowników w sposób określony w np. w regulaminie wynagradzania. Natomiast druga firma z racji ilości zatrudnianych pracowników oraz m.in. wymogami Kodeksu Pracy zobligowaną jest do posiadania regulaminu wynagradzania i zapoznania pracowników z polityką placowa i warunkami niebezpiecznymi w pracy. Zdaniem Autorki im większa firma, szczególnie nastawiona na coraz większą ekspansję nie tylko rynku lokalnego działa w sposób świadomy, skoordynowany i strategiczny realizując konkretne cele rozwojowe i sprawnie realizuje politykę kadrową.

Praca poświęcona jest problematyce dopasowania systemu wynagradzania pracowników do strategii przedsiębiorstwa w celu zwiększenia skuteczności i efektywności realizacji celów strategicznych organizacji oraz sprawności samej organizacji z perspektywy zarządzania zmianą. Podejmowana problematyka jest aktualna i ważna, zarówno z punktu widzenia nauki, jak i praktyki. Cel pracy, chociaż został przez osiągnięty. Autorka uważa, że jej hipotezy badawcze zawarte w pracy magisterskiej, zostały zweryfikowane pozytywnie. Poczucie przynależności do firmy daje długoterminowy, pozytywny efekt i buduje prawidłowe relacje na linii pracownik - pracodawca. Przyczynia się też do tego pozytywna atmosfera w pracy i dobre relacje między pracownikami i poprawne kontakty z przełożonym i gwarantuje realizację strategii rozwoju.



W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano informacje na temat różnorodnych elementów motywowania pracowników do zachowań strategicznych i motywacyjnych w przedsiębiorstwach. W przedsiębiorstwach dużych dużo skuteczniej motywuje się pracowników do zachowań pro strategicznych niż w firmach średnich i małych.



Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001
2. Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007
3. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 2002
4. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
5. Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1995,
6. Bienkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Controlling strategiczny w zapobieganiu kryzysom organizacji*, [w:] Skalik J., (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010
7. Borkowska S., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985
8. Borkowska S., „*Skuteczne strategie wynagrodzeń- tworzenie i zastosowanie*”, wyd. Wolters Kluwer SA, Warszawa 2012
9. Borkowska, S. *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985,
10. Borkowska: S. *Motywacja i motywowanie*, /w:/ red. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006
11. Borowski K., *Analiza fundamentalna: Metody wyceny przedsiębiorstwa: Podręcznik akademicki*, Difin , Warszawa 2014
12. Danielak W., Frankowska E., Kułakowska A., *Zarządzanie organizacją w aspekcie finansowym i strategicznym. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*. Wydawnictwo Exante, Wrocław 2017
13. Daniluk P. *Zarządzanie Strategiczne, Analiza Strategiczna Organizacji*, AON, Warszawa, 2008
14. Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003
15. Filipiak-Dylewska B., Szewczuk A., *Zarządzanie strategiczne. Narzędzia, scenariusze, procesy*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002
16. Fudaliński J., *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa , Kraków 2002



17. Gawroński, H. *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*. Warszawa: Wolters Kluwer, Warszawa 2010
18. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 1997
19. Gliński B., Kuc B.R., Szczepankowski P. *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996,
20. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004
21. Grabowska M., Otoła I.: *Wartość dodana determinantą konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] Duraj J., Sajnog A., (red.): *Ekonomiczne i pozaekonomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013
22. Haber L.H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995
23. Hryszkiewicz D., Suchanek P., *Zarządzanie strategiczne w Policji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2014
24. Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczna Karta wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Difin SA, Warszawa 2011
25. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
26. Kopertyńska A.W., *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008
27. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994
28. Krzykała F., *Metodologia badań i technik badawczych socjologii gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001
29. Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] Koźmiński A. K., Piotrkowski W. (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007
30. Red. Koszałka J., *Strategiczny plan rozwoju firmy opary o innowacje i technologie. Poradnik metodyczny*, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna sp. z o.o., Politechnika Gdańska, Fundacja Pomorska Sieć Innowacyjna BRAINET Gdańsk 2008
31. Kozioł, L. *Motywacja pracy. Determinanty ekonomiczno–organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków 2002
32. Kuciński K. , *Metodologia nauk ekonomicznych: dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa 2010
33. Kuc B. R. , *Audyt wewnętrzny - teoria i praktyka*, Wyd. PTM, Warszawa 2002



34. Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003
35. Lisiecki M., *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin 2009
36. Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne*, Poltext, Warszawa 1994
37. Maszke A.W., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008
38. Mikołajczak Z., *Zarządzanie procesami zmian w organizacjach*, Wyd. GWSH, Katowice 2003
39. Mreła K., *Struktury organizacyjne, Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983,
40. Multan E., Bombiak E., Chyłek M., *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie. Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2014
41. Nachmias D., Frankfort-Nachmias C. , *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001
42. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000
43. Penc J.: *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie i systemowe działanie*. Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1994
44. Penc J., *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowania misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001
45. Pierścionek Z. , *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996
46. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie.*, Wydawnictwo Naukowe PWN
47. Pieter J., *Zarys metodologii pracy naukowej*, PWN, Warszawa 1975
48. Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich — Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław 1967
49. Pilch T., Bauman T., *Zasady badań pedagogicznych, strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2001
50. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007
51. Podgórski R.A., *Metodologia badań socjologicznych. Kompendium wiedzy metodologicznej dla studentów*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Olsztyn 2007



52. Poskrobko B. , *Metody badań naukowych z przykładami ich zastosowania*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2021
53. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004
54. Rybicki J., Pawłowska B., *Koncepcja strategii bazowych przedsiębiorstwa w perspektywie zasobów*. [w:] red. Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010,
55. Reykowski J., *Motywacja. Postawy prospołeczne a motywacja*, PWN, Warszawa 1979
56. red. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000
57. Schermerhorn J.R., *Zarządzanie – kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa 2008
58. Sedlak K. (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997
59. Seku Z. , *Motywowanie do pracy*, PWE, Warszawa 2008
60. Sigismund Huff A., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S.: *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011
61. Skorny Z. „*Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki: przewodnik metodyczny dla studiujących nauczycieli*”, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne”, Warszawa 1984
62. Skonieczny J., *Analiza strategiczna*, [w:] Moszkowicz M. (red), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005
63. Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000
64. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006
65. Stoner A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997
66. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1979
67. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1999
68. Trocki M., *Podstawy planowania przebiegu projektów* [w:] red. Trocki M., Wyrozębski P., *Planowanie przebiegu projektów*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2015,
69. Tubielewicz A.: *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*. WNT, Warszawa 2004



70. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. , *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007
71. Waldemar D., *Praca magisterska przewodnik metodyczny*, Strzelec, Kielce 1996
72. Walesiak M., *Metody analizy danych marketingowych*, PWN, Warszawa 1996
73. Wąsowska A., *Współczesne koncepcje zarządzania strategicznego* [w:] red. Glinka B., Kostera M., *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, , Oficyna a Wolters Kluwer business 2012
74. Vollmuth H.J., *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995,
75. Zaczyński W., *Praca badawcza nauczyciela*, Warszawa WSiP 1981
76. Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007
77. Konwencja (nr 95) dotycząca ochrony płacy, przyjęta w Genewie dnia 1 lipca 1949 r. Dziennik Ustaw – rok 1955, nr 38, poz. 234.
78. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy Dz. U. 1974 Nr 24 poz. 141,
79. Barowicz M., *Idea zarządzania strategicznego*, Controlling i rachunkowość zarządcza, 2019, nr 7-8
80. Barney J.B.: *Firm resources and sustained competitive advantage*„Journal of Management”, Vol. 17, 1991
81. Demecki W., Żukowski P., *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją*, Prace Komisji Geografii Przemysłu, Warszawa – Kraków 2010 nr 15
82. Dźwigoł H., *Menedżerowie przyszłości a zarządzanie strategiczne*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, 2014 nr 70,
83. Gliński B., Kuc B.R. , *Miejsce zarządzania strategicznego w naukach o zarządzaniu*, "Organizacja i Kierowanie" 1995, nr 4
84. Fjałkowska D. , *Controlling strategiczny. Awangarda czy praktyka?*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, 2000 nr 4
85. Fudaliński J., *Rozwój koncepcji zarządzania strategicznego*, Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, 2002 nr 592
86. Harasim W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim* "Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Promocji w Warszawie", 2013 nr 3



87. Hryszkiewicz D., Suchanek P., *Zarządzanie strategiczne w Policji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2014
88. Kaleta A., Witek-Crabb A., *Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016 nr 420
89. Kafel T., *Kierunki badań w zakresie zarządzania strategicznego wobec wyzwań współczesności*, Zesz. Nauk. UEK, 2013; 922: 83–102
90. Kwiecińska M., *Przedmiot badań w naukach o obronności*, „Obronność. Zeszyty Naukowe” 2016 nr 3 (19)
91. Kopertyńska. W.: *Motywowanie przez płacę*, „Personel”, 1998, nr 12
92. Noble C. H., *The eclectic roots of strategy implementation research*, „Journal of Business Research” 1999, Vol 45, No. 2
93. Nowak E., *Teoretyczne metody badawcze w naukach społecznych Obronność*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej 2013 nr 2(6)
94. Nowosielski S., *Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne.*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016 nr 421
95. Pawlak Z., Smoleń A., *Innowacyjność a strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie 2007 nr 1-4
96. Pierścionek Z., *Źródła oraz kierunki rozwoju zarządzania strategicznego. "Organizacja i Kierowanie"* 1995.nr 2
97. Szmitka S., *Analiza SWOT jako narzędzie innowacyjności przedsięwzięcia biznesowego*, Wyższa Szkoła Informatyki i Ekonomii TWP, 2015 nr 4
98. Wiśniewski J., Luty E., *Proces motywowania w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo -Humanistycznego w Siedlcach Seria: Administracja i Zarządzanie, 2016 nr 108
99. https://mfiles.pl/pl/index.php/Rodzaje_strategii
100. https://mfiles.pl/pl/index.php/Problem_badawczy
101. <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/motywacja;3943894.html>
102. https://www.naukowiec.org/wiedza/ekonomia/system-wynagradzania_1833.html
103. http://www.naukowiec.org/wiedza/ekonomia/model-harwardzki-zarzadzania-zasobami-ludzkimi_2414.html



104. https://www.naukowiec.org/wiedza/ekonomia/model-michigan-zarzadzania-zasobami-ludzkimi_2415.html



Załączniki

Załącznik nr 1 Kwestionariusz wywiadu

Wyższa Szkoła Biznesu

National – Louis University

Kierunek: Zarządzanie firmą

Temat pracy: System wynagrodzeń jako instrument strategii zarządzania w przedsiębiorstwie.

Praca pisana pod kierunkiem: dr Jerzego Choroszczaka

Kwestionariusz wywiadu

- 1) Proszę określić główny rynek , na którym działa Państwa przedsiębiorstwo:
 - a) Lokalny
 - b) Regionalny
 - c) Krajowy
 - d) Międzynarodowy
- 2) Proszę określić głównych konkurentów rynkowych przedsiębiorstwa:
 - a) Przedsiębiorstwo z tego samego przedziału wielkości
 - b) Przedsiębiorstwo większe
 - c) Przedsiębiorstwo mniejsze
 - d) Brak konkurencji
- 3) Proszę określić pozycję rynkową przedsiębiorstwa:
 - a) Nasze przedsiębiorstwo posiada małe doświadczenie w branży
 - b) Nasze przedsiębiorstwo jest jednym z wielu o podobnym udziale w rynku
 - c) Nasze przedsiębiorstwo ma znaczny udział w rynku
 - d) Nasze przedsiębiorstwo posiada dominującą pozycje
- 4) Czy zgodnie z zasadami prawnymi na podstawie powiązań osobowo-kapitałowych i organizacyjnych z innymi podmiotami, Państwa przedsiębiorstwo może być uznane jako:
 - a) niezależne – przedsiębiorstwo jest całkowicie samodzielne albo posiada co najmniej jeden mniejszościowy udział (przy czym każdy z udziałów jest mniejszy niż 25%) w innych przedsiębiorstwach



- b) partnerskie – wysokość udziałów w innych przedsiębiorstwach wynosi co najmniej 25%, ale nie więcej niż 50% (lub inne przedsiębiorstwo posiada co najmniej 25% i mniej niż 50% udziału w Państwa przedsiębiorstwie)
- c) powiązane – wysokość udziałów w innych przedsiębiorstwach przekracza próg 50%.
- 5) Jak Państwa zdaniem w ciągu ostatnich 3 lat zmieniła się w przedsiębiorstwie: *Proszę wybrać właściwą odpowiedź. Wprowadzone symbole oznaczają: 1 – nastąpiło znaczne zmniejszenie/ pogorszenie, 2 – niewielkie, zmniejszenie/pogorszenie, 3- utrzymanie się na porównywalnym poziomie, 4 – niewielkie zwiększenie/ niewielka poprawa, 5 – znaczne zwiększenie/znaczną poprawa.*

- a) liczba zatrudnionych pracowników
- b) liczba obsłużonych klientów
- c) liczba kooperantów, dostawców
- d) kondycja finansowa
- e) wartość przychodów netto
- f) wartość aktywów obrotowych
- g) wartość kapitału własnego
- h) wartość nakładów inwestycyjnych
- i) pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku

Odpowiedź	Poziom znaczenia dla przedsiębiorstwa				
a)	1	2	3	4	5
b)	1	2	3	4	5
c)	1	2	3	4	5
d)	1	2	3	4	5
e)	1	2	3	4	5
f)	1	2	3	4	5
g)	1	2	3	4	5
h)	1	2	3	4	5
i)	1	2	3	4	5

- 6) Czy oferta rynkowa Państwa przedsiębiorstwa uległa w ciągu ostatnich 3 lat modyfikacji?:
- a) Tak, w szczególności oferowany zestaw produktów (wyrobów i usług) uległ znacznemu zmniejszeniu,



- b) Tak, w szczególności oferowany zestaw produktów (wyrobów i usług) uległ niewielkiemu zwiększeniu,
 - c) Tak w szczególności oferowany zestaw produktów (wyrobów i usług) uległ znacznemu zwiększeniu,
 - d) Tak w szczególności oferowany zestaw produktów (wyrobów i usług) uległ znacznemu zmniejszeniu,
 - e) Nie, nie uległ zmianą.
- 7) Czy Państwa system zarządzania przedsiębiorstwem uległ w ciągu ostatnich 3 lat istotnej modyfikacji?
- a) Tak, nastąpiła nieznaczna poprawa,
 - b) Tak, nastąpiła znaczna poprawa i udoskonalenie systemu,
 - c) Tak, nie nastąpiła zauważalna poprawa,
 - d) Nie.
- 8) Czy w porównaniu do głównych konkurentów rynkowych według Państwa opinii przedsiębiorstwo: *Proszę wybrać właściwą odpowiedź. Następujące symbole oznaczają: na poziomie 1 – znacznie niższym, 2 – niewiele niższym, 3 – na porównywalnym 4 - niewiele wyższym 5 - znacznie wyższym.*
- a) posiada zasoby finansowe na poziomie
 - b) spełnia normy jakościowe na poziomie
 - c) posiada doświadczenie biznesowe na poziomie
 - d) posiada odpowiednie wyposażenie i oprzyrządowanie technologiczne (w tym sprzęt komputerowy i rozwiązania informatyczne) na poziomie
 - e) zatrudnia pracowników (w tym kadrę kierowniczą) o wiedzy, umiejętnościach, kwalifikacjach i doświadczeniu na poziomie
 - f) wdraża nowatorskie rozwiązania (np. w zakresie produktu, kampanii reklamowej) na poziomie
 - g) dba o dobrą atmosferę w pracy, lojalność pracowników,
 - h) stosunki interpersonalne pracowników na poziomie
 - i) rozwija partnerską współpracę z innymi przedsiębiorstwami na poziomie

Odpowiedź	Poziom znaczenia dla przedsiębiorstwa				
	1	2	3	4	5
a)	1	2	3	4	5
b)	1	2	3	4	5
c)	1	2	3	4	5
d)	1	2	3	4	5
e)	1	2	3	4	5
f)	1	2	3	4	5
g)	1	2	3	4	5
h)	1	2	3	4	5
i)	1	2	3	4	5

9) Czy w ciągu ostatnich 3 lat udało się Państwa przedsiębiorstwie wprowadzić przynajmniej jedną innowację:

- a) Produktową
- b) Organizacyjną
- c) Procesową
- d) Marketingową

10) Czy w Państwa przedsiębiorstwie w perspektywie najbliższych 3 lat rozważana jest możliwość:

- a) przekazania na zewnątrz (outsourcing) pewnych zadań lub funkcji przedsiębiorstwa



-
- b) rozszerzenia rodzaju prowadzonych działalności przez przedsiębiorstwo, przy zachowaniu dotychczasowego głównego profilu
-

- c) wejścia na nowy rynek

11) Czy w Państwa przedsiębiorstwie w perspektywie najbliższych 3 lat planuje się ponoszenie nakładów?

- a) inwestycyjnych na środki trwałe
- b) na działalność innowacyjną.....
- c) na działalność badawczo-rozwojową (B+R).....
- d) na wzrost zatrudnienia specjalistów.....

12) Czy sposób działania Państwa przedsiębiorstwa bazuje na dominującej roli lidera, czyli osoby odpowiedzialnej za kierunek rozwoju przedsiębiorstwa, realizację kluczowych działań i inicjowanie nowych przedsięwzięć (np. właściciela, menedżera)?

- a) Tak
- b) Nie

13) Jakie znaczenie dla rozwoju Państwa przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu mają wymienione czynniki-działania Państwa przedsiębiorstwa w zakresie komunikacji wewnętrznej? *Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź. Wprowadzone symbole oznaczają poziom wpływu wymienionych czynników: 1 – zupełnie nieistotny, 2 – raczej nieistotny, 3 – neutralny, 4 – raczej istotny, 5 – zdecydowanie istotny(kluczowy); 0 – czynnik nie występuje w przedsiębiorstwie.*

- | | |
|--|---|
| a) Preferowanie pracy zespołowej, kooperacji, dbałość o budowę zintegrowanego zespołu | mają wpływ na decyzje dotyczące ich pracy) |
| b) Modyfikowanie sposobu działania przedsiębiorstwa na podstawie informacji od pracowników o napotkanych problemach, sugestii dotyczących obsługi klienta, propozycji usprawnień (pracownicy | c) Dbłość o bieżącą aktualizację wiedzy specjalistycznej wśród pracowników, m.in. podnoszenie kwalifikacji i doszkalać pracowników w formach szkolnych bądź pozaszkolnych |



d) Dbałość o budowanie zaangażowanego zespołu pracowniczego, którego praca jest oparta na lojalności i zaufaniu

e) Stały przepływ informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem (oraz między zespołami pracowniczymi)

Odpowiedź	Poziom znaczenia dla przedsiębiorstwa				
	1	2	3	4	5
a)	1	2	3	4	5
b)	1	2	3	4	5
c)	1	2	3	4	5
d)	1	2	3	4	5
e)	1	2	3	4	5

14) Jakie znaczenie dla rozwoju Państwa przedsiębiorstwa i osiągnięcia sukcesu mają wymienione czynniki w zakresie działania w zakresie planowania strategicznego? *Proszę zaznaczyć właściwą odpowiedź. Wprowadzone symbole oznaczają poziom wpływu wymienionych czynników: 1 – zupełnie nieistotny, 2 – raczej nieistotny, 3 – neutralny, 4 – raczej istotny, 5 – zdecydowanie istotny(kluczowy); 0 – czynnik nie występuje w Państwa przedsiębiorstwie.*

- Opracowanie strategii przedsiębiorstwa w perspektywie powyżej 3 lat. W szczególności: opracowanie strategii marketingowej oraz opracowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi.
- Opracowanie strategii zarządzania jakością. W szczególności wprowadzanie systemu TQM (systemu umożliwiającego kompleksowe zarządzanie jakością) oraz wdrażanie norm ISO lub norm PN-EN, np. związanych z zarządzaniem jakością, wymaganiami środowiskowymi, zarządzaniem bezpieczeństwem i higieną pracy lub opracowanymi przez Polski Komitet Normalizacyjny (norm PN).
- Opracowanie systemu zarządzania ryzykiem finansowym W szczególności: ryzykiem walutowym oraz ryzykiem stopy procentowej.



- d) Usprawnienia systemu zarządzania w przedsiębiorstwie. W szczególności poprzez: reengineering (gruntowne przekształcenie procesów przedsiębiorstwa, mające na celu poprawę funkcjonowania, outsourcing (przekazywanie zadań do wykonania innym przedsiębiorstwom), lean management (ograniczenie zasobów przy jednoczesnym skupieniu się na maksymalnym wykorzystaniu środków i dostosowaniu przedsiębiorstwa do warunków panujących na rynku).

Odpowiedź	Poziom znaczenia dla przedsiębiorstwa				
a)	1	2	3	4	5
b)	1	2	3	4	5
c)	1	2	3	4	5
d)	1	2	3	4	5

15) Czy firma posiada opracowany dokument rozwoju strategii przedsiębiorstwa?

- a) Tak
- b) Nie

16) Jaka jest liczba zatrudnionych osób w przedsiębiorstwie?

.....

17) Czy napotykają Państwo trudności w rozwoju przedsiębiorstwa?

.....

18) Jakie trudności napotykają Państwo przy planowaniu rozwoju firmy?

- a) brak odpowiednich kompetencji kadry zarządzającej
- b) mały poziom zatrudnienia utrudniający oddelegowanie pracowników do planowania
- c) nadmierne obciążenie codzienną rutynową działalnością
- d) brak środków na finansowanie działań związanych z planowaniem rozwoju
- e) wysokie koszty doradztwa strategicznego
- f) problemy w komunikacji osób planujących rozwój
- g) obawa wobec planowania działań w dłuższej perspektywie (niepewny rynek)
- h) problemy związane z organizacją pracy i przekazem informacji w firmie



- i) brak dostępu do wiedzy o działaniach konkurencji i tendencjach rynku
- j) brak dostępu do wiedzy o nowych technologiach
- k) odmienna wizja właścicieli firmy

19) Jakie są Państwa potrzeby w zakresie wsparcia w opracowywaniu strategii/planu rozwojowego?

- a) doradztwo w zakresie diagnozy stanu przedsiębiorstwa i analizy potrzeb rozwojowych,
- b) doradztwo w opracowywaniu strategii/planu rozwoju,
- c) doradztwo w identyfikacji usług biznesowych, które wpłyną pozytywnie na wdrożenie strategii/planu rozwoju,
- d) inne działania doradcze w zakresie wdrożenia strategii/planu rozwoju (jakie?).....
.....

20) Czy firma korzysta z usług szkoleniowych i/lub doradczych przy planowaniu i wdrażaniu nowych przedsięwzięć istotnych dla rozwoju firmy? Jeśli TAK, to jakich obszarów dotyczą te usługi?

- a) badania rynku
- b) analiza stosowanych technologii
- c) analiza organizacji i zarządzania
- d) analiza procesów marketingowych
- e) analiza finansowa
- f) wsparcie w określeniu zakresu innowacji
- g) wsparcie w poszukiwaniu, w negocjacjach i zawarciu umowy z dostawcą technologii
- h) wsparcie w podnoszeniu wydajności pracy
- i) planowanie rzeczowe i finansowe inwestycji
- j) pozyskanie innych źródeł finansowania
- k) wdrażanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu
- l) komunikacja wewnątrz firmy i z otoczeniem rynkowym
- m) współpraca w zespołach
- n) zarządzanie zasobami ludzkimi
- o) zarządzanie projektami
- p) obsługa klienta i usprawnienie procesu marketingu i sprzedaży.



21) Na jaki okres czasu opracowywana jest strategia rozwoju firmy?

.....
.....
.....
.....

22) Jakie są najważniejsze założenia strategii rozwoju firmy?

.....
.....
.....
.....
.....

23) Na czym opiera się system wynagrodzeń pracowników w firmie?

.....
.....
.....
.....



Załącznik nr 2 Kwestionariusz ankiety

Badanie stopnia oddziaływania strategii zarządzania firmą na system wynagrodzeń pracowników

Szanowni Państwo,

Jestem studentką II roku studiów uzupełniających magisterskich na kierunku Zarządzanie firmą na Wyższej Szkole Biznesu National – Louis University. Chciałabym prosić o poświęcenie kilku minut na wypełnienie anonimowej ankiety, która posłuży mi w celu napisania pracy magisterskiej.

Ankieta

- 1) Czy czuje się Pan/i zmotywowany/a do pracy w firmie? (proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź):
 - a) Tak
 - b) Raczej tak
 - c) Nie wiem
 - d) Nie
 - e) Raczej nie
- 2) Czy wynagrodzenie jest głównym motywatorem do pracy? (proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź):
 - a) Tak
 - b) Nie
 - c) Trudno powiedzieć
- 3) Jeżeli wynagrodzenie nie jest głównym motywatorem do pracy, to co innego najbardziej Pana/ią motywuje do pracy? (proszę o udzielenie krótkiej odpowiedzi):

.....

.....

.....
- 4) W jakim przedziale mieści się otrzymywane przez Pana/Panią wynagrodzenie zasadnicze brutto? (proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź):
 - a) Do 3000 zł



- b) 3001 – 4000 zł
 - c) 4001 – 5000 zł
 - d) 5001 – 6000 zł
 - e) Powyżej 6000 zł
- 5) Czy satysfakcjonuje Pana/ią poziom aktualnego wynagrodzenia zasadniczego? (proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź):
- a) Tak
 - b) Raczej tak
 - c) Nie wiem
 - d) Nie
 - e) Raczej nie
- 6) Czy uważa Pan/i, że wynagrodzenie w Pana/i obecnym miejscu pracy jest sprawiedliwe? (proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź):
- a) Tak
 - b) Trudno powiedzieć
 - c) Nie
- 7) Czy zasady wynagradzania w Pana/i obecnym miejscu pracy są motywujące? (proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź):
- a) Tak
 - b) Trudno powiedzieć
 - c) Nie
- 8) Które z poniższych czynników wpływają niekorzystnie na Pana/i motywację do pracy? (proszę wybrać właściwe odpowiedzi):
- a) Zbyt niskie wynagrodzenie
 - b) niesprawiedliwe traktowanie pracowników
 - c) Brak uznania ze strony pracodawcy
 - d) Trudna atmosfera w zespole
 - e) Stres
 - f) Inne jakie ?
 -
- 9) Czy pracownicy mają swobodny dostęp do regulaminu wynagradzania lub układu zbiorowego pracy? (proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź):
- a) Tak
 - b) Nie



c) Na wyraźną prośbę

10) O ile procent powinno wzrosnąć otrzymywane wynagrodzenie, aby było ono motywacyjne do rodzaju pracy i zaangażowania? (proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź):

- a) do 5%
- b) 5 - 10%
- c) 11 - 20%
- d) powyżej 20%

11) Jak często otrzymuje Pan/i poniższe składniki wynagrodzeń? (proszę wpisać TAK przy każdej prawidłowej odpowiedzi z poniżej wymienionych składników):

	co miesiąc	co kwartał	co rok
Premie			
Nagrody (pieniężne/rzeczowe)			
Świadczenia dodatkowe			

12) Czy stosowane składniki płac i świadczeń z punktu widzenia motywacji i adekwatności wynagrodzenia są (proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź):

- a) Kompletne
- b) Właściwe
- c) Niewystarczające
- d) Zbyt ubogie

13) Czy stosowane systemy premiowania i nagród mają wystarczająco jasno określone i sformalizowane warunki przyznania? (proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź):

- a) Tak
- b) Częściowo
- c) Nie

14) Czy w wynagradzaniu pracowników obowiązują zaprojektowane dla zakładu poniższe narzędzia? (proszę wybrać właściwe odpowiedzi):

- a) Taryfikator pracy według stanowisk
- b) Tabela płac
- c) Formy płac (np. czasowa, prowizyjna, akordowa)
- d) Przeglądy płac rynkowych dla wszystkich stanowisk
- e) Przeglądy płac rynkowych dla strategicznych stanowisk
- f) Inne, jakie?.....



- 15) Jakie cele są realizowane poprzez politykę płac? (proszę wybrać właściwe odpowiedzi):
- a) Pozyskiwanie i utrzymanie pracowników strategicznych
 - b) Stabilizacja zatrudnienia załogi
 - c) Integrowanie załogi
 - d) Godzenie celów rozwojowych firmy z oczekiwaniami pracowników i związków zawodowych
 - e) Kształtowanie pożądaných postaw i zachowań
 - f) Motywowanie do rozwoju zawodowego
 - g) Ciągły wzrost wydajności i efektywności pracy
 - h) Żadne, bo nie zostały wyraźnie przyjęte
- 16) Czy w zakładzie pracy są stosowane okresowe oceny pracowników i jeżeli tak, jakim celom one służą? (proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź):
- a) Tak
 - b) Nie
 - c) Nie wiem
- 17) Czy jest Pan/i zadowolony/a z tego, jak zbudowany jest system wynagrodzeń obowiązujący w firmie? (proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź):
- a) Tak
 - b) Nie
 - c) Trudno powiedzieć
- 18) Czy zna Pan/Pani system wynagradzania pracowników stosowany w firmie?
- a) Tak
 - b) Nie
- 19) Proszę wskazać jak długo Pan/Pani pracuje w obecnej firmie:
- a) mniej niż 3 miesiące
 - b) 3 miesiące do roku
 - c) 1 - 3 lat
 - d) 3 - 5 lat
 - e) 5 - 7 lat
 - f) 7 - 10 lat
 - g) powyżej 10 lat
- 20) Jaki charakter ma wykonywana przez Pana/Panią praca?
- a) Pracownik fizyczny
 - b) Pracownik umysłowy



- c) Pracownik biurowy
- d) Kierownictwo niższego szczebla
- e) Kierownictwo naczelne

21) Proszę wskazać branżę, w ramach której Pana/Pani firma prowadzi działalność

- a) Produkcja
- b) Usługi
- c) Sprzedaż
- d) Marketing i reklama
- e) Administracja
- f) Finanse i Ekonomia
- g) Logistyka
- h) Budownictwo
- i) Inna

22) Płeć

- a) Kobieta
- b) Mężczyzna

23) Wiek:

- a) poniżej 25lat
- b) 26 - 30lat
- c) 31 - 40lat
- d) 41 - 50lat
- e) powyżej 50lat

24) Staż pracy w firmie:

- a) do 1roku
- b) 1 - 5lat
- c) 6 - 10lat
- d) 11 - 15lat
- e) 16 - 20lat
- f) powyżej 20lat

25) Aktualne stanowisko pracy:.....



Spis tabel:

Tabela 1 Źródła koncepcji zarządzania strategicznego	16
Tabela 2 Zasady zarządzania strategicznego.....	20
Tabela 3 Cechy zasobów wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw	23
Tabela 4 Składniki pakietu wynagrodzeń	44



Spis rysunków:

Rysunek 1 Ewolucja zarządzania strategicznego.....	7
Rysunek 2 Model zarządzania strategicznego w firmie.....	11
Rysunek 3 Model procesu zarządzania strategicznego	12
Rysunek 4 Obszary analizy strategicznej.....	29
Rysunek 5 Model Michigan	38
Rysunek 6 Model Harwardzki zarządzania zasobami ludzkimi	40
Rysunek 7 Model motywowania oparty na oczekiwaniach	52



Spis wykresów:

Wykres 1 Czy czuje się Pan/i zmotywowany/a do pracy w firmie?	69
Wykres 2 Czy wynagrodzenie jest głównym motywatorem do pracy?	70
Wykres 3 W jakim przedziale mieści się otrzymywane przez Pana/Panią wynagrodzenie zasadnicze brutto?	70
Wykres 4 Czy satysfakcjonuje Pana/ią poziom aktualnego wynagrodzenia zasadniczego? ..	71
Wykres 5 Czy uważa Pan/i, że wynagrodzenie w Pana/i obecnym miejscu pracy jest sprawiedliwe?.....	71
Wykres 6 Czy zasady wynagradzania w Pana/i obecnym miejscu pracy są motywujące?....	72
Wykres 7 Które z poniższych czynników wpływają niekorzystnie na Pana/i motywację do pracy?	72
Wykres 8 Czy pracownicy mają swobodny dostęp do regulaminu wynagradzania lub układu zbiorowego pracy?	73
Wykres 9 O ile procent powinno wzrosnąć otrzymywane wynagrodzenie, aby było ono motywacyjne do rodzaju pracy i zaangażowania?	74
Wykres 10 Jak często otrzymuje Pan/i poniższe składniki wynagrodzeń?.....	74
Wykres 11 Czy stosowane składniki płac i świadczeń z punktu widzenia motywacji i adekwatności wynagrodzenia są (proszę wybrać jedną właściwą odpowiedź).	75
Wykres 12 Czy stosowane systemy premiowania i nagród mają wystarczająco jasno określone i sformalizowane warunki przyznania?.....	75
Wykres 13 Czy w wynagradzaniu pracowników obowiązują zaprojektowane dla zakładu poniższe narzędzia ?.....	76
Wykres 14 Jakie cele są realizowane poprzez politykę płac?	76
Wykres 15 Czy w zakładzie pracy są stosowane okresowe oceny pracowników i jeżeli tak, jakim celom one służą?	77
Wykres 16 Czy jest Pan/i zadowolony/a z tego, jak zbudowany jest system wynagrodzeń obowiązujący w firmie?	78
Wykres 17 Czy zna Pan/Pani system wynagradzania pracowników stosowany w firmie?....	78
Wykres 18 Czy zna Pan/Pani system wynagradzania pracowników stosowany w firmie?....	79
Wykres 19 Proszę wskazać jak długo Pan/Pani pracuje w obecnej firmie	79
Wykres 20 Jaki charakter ma wykonywana przez Pana/Panią praca?	80
Wykres 21 Proszę wskazać branżę, w ramach której Pana/Pani firma prowadzi działalność	80
Wykres 22 Płeć.....	81



Wykres 23 Wiek..... 81
Wykres 24 Staż pracy w firmie 82

