

PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics

251

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi
Edward Nowak
Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Halina Buk, Beata Filipiak, Wiktor Gabrusewicz, Waldemar Gos,
Maria Hass-Symotiuk, Józef Pfaff, Marzena Remlein, Wiesław Szczęsny

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

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

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-241-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska , Koncepcja <i>lean management</i> w obszarze produkcji, rachunkowości i administracji	13
Piotr Bednarek , Zastosowanie instrumentów rachunkowości zarządczej w samorządach lokalnych.....	25
Renata Biadacz , Teoretyczne i praktyczne aspekty kosztów pracy pracowników oddelegowanych za granicę	39
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka , Systemy pomiaru dokonań w controllingu strategicznym.....	56
Dorota Burzyńska , Kontrola zarządcza a identyfikacja ryzyka w jednostkach samorządu terytorialnego	70
Andrzej Bytniewski , Robotyzacja systemu rachunkowości jako sposób wspomagania rachunkowości zarządczej i controllingu.....	81
Jolanta Chluska , Wynik finansowy samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej w świetle nowych uregulowań prawnych.....	96
Anna Chojnacka-Komorowska , Zastosowanie wskaźników statystycznych w controllingu.....	105
Marlena Ciechan-Kujawa , Zarządzanie procesami zewnętrznymi – wybrane aspekty prawne i zarządcze	116
Marcin Czycherski , Wpływ zjawiska różnic kulturowych na funkcjonowanie controllingu finansowego w spółkach zależnych.....	131
Joanna Dyczkowska, Tomasz Dyczkowski , Procesy planowania operacyjnego a systemy wynagradzania w polskich przedsiębiorstwach.....	140
Tomasz Dyczkowski , Budżetowanie w organizacjach pozarządowych. Wybrane zagadnienia realizacyjne	154
Krzysztof Gawron , Użyteczność sprawozdania finansowego na dzień poprzedzający ogłoszenie upadłości przedsiębiorstwa.	170
Anna Glińska , Zastosowanie programowania liniowego w wyznaczaniu struktury zatrudnienia w zakładach pracy chronionej.....	183
Katarzyna Goldmann , Wpływ cyklu życia produktu na kształtowanie polityki amortyzacyjnej przedsiębiorstwa.....	197
Angelika Kaczmarczyk , Koszt historyczny a użyteczność informacji sprawozdawczej.....	210
Anetta Kadej , Możliwości wykorzystania opinii i dokumentacji z badania sprawozdania finansowego jako dowodu w postępowaniu podatkowym..	219
Anna Kasperowicz , Odpowiedzialność w zawodzie księgowego	231

Marta Kawa , O przyczynach ograniczających efekty outsourcingu funkcji i zadań działu finansowo-księgowego.....	245
Agnieszka Kister , Rezerwy jako obszar rachunkowości szpitala.....	259
Marcin Klinowski , Kryteria wyboru portfela projektów – wybrane zagadnienie.....	275
Joanna Koczar , Koszt wytworzenia a spłot polityki rachunkowości i polityki podatkowej w Federacji Rosyjskiej – wybrane problemy	285
Tomasz Kondraszuk , Rachunek kosztów w rolnictwie na tle ogólnej teorii ekonomiki przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem kosztów bezpośrednich i zmiennych	294
Katarzyna Kostyk-Siekierska, Krzysztof Siekierski , Ocena projektów inwestycyjnych metodą DCF – wybrane problemy.....	305
Robert Kowalak , Systemy wczesnego ostrzegania jako element controllingu przedsiębiorstwa	318
Adam Lulek , Użyteczność rachunku zysków i strat w zastosowaniu narzędzi rachunkowości zarządczej.....	329
Teresa Maszczak , Organizacja rachunkowości w procesie zarządzania jednostką gospodarczą.....	339
Edward Nowak , Zarządcze aspekty sprawozdawczości finansowej według segmentów działalności.....	350
Marta Nowak , Postrzeganie pracy w różnych sferach związanych z rachunkowością przez studentów studiów ekonomicznych. Analiza wyników badań empirycznych.....	360
Piotr Oleksyk , Determinanty efektywności zobowiązań jednostek sektora finansów publicznych.....	373
Ryszard Orliński , Budżetowanie przyrostowe jako metoda poprawy kondycji finansowej szpitala	382
Katarzyna Piotrowska , Ujawnianie kosztów utraty wartości zakończonych prac rozwojowych.....	397
Krzysztof Prymon , Możliwości wprowadzenia modelu wartości godziwej w rolnictwie	407
Małgorzata Rówińska , Modele wyceny bilansowej aktywów jednostki gospodarczej – zakres stosowania, skutki sprawozdawcze.....	418
Bożena Rudnicka , Ocena zmian w ewidencji oraz prezentacji przychodów i kosztów jednostek budżetowych	429
Karol Schneider , Zasady rachunkowości MTM (Mark-to-Market Value Adjustments).....	443
Michał Soliwoda , Przydatność decyzyjno-informacyjna systemu ewidencyjno-analitycznego dotyczącego środków trwałych w spółdzielniach mleczarskich	451
Olga Szolno , Controlling i inne narzędzia zarządzania stosowane w wybranej jednostce samorządu terytorialnego w województwie lubelskim.....	461

Katarzyna Szymczyk-Madej, Jan Madej , Cechy systemu informatycznego rachunkowości	476
Agnieszka Tubis , Controlling logistyczny w przedsiębiorstwach przewozów pasażerskich grupy PKS.....	488
Agnieszka Walas , Niezakończone umowy długoterminowe a zamknięcie roku obrotowego.....	498
Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska , Funkcje rachunkowości zarządczej i controllingu w procesie zarządzania firmą.....	510
Lilianna Ważna , Teoretyczne i praktyczne aspekty wykorzystania wybranych instrumentów controllingu.....	526
Beata Zaleska , Wycena świadczeń zdrowotnych szpitala – problemy, bariery	538

Summaries

Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska , The idea of Lean Management in production, accounting and administration fields.....	24
Piotr Bednarek , Application of management accounting techniques in local governments.....	38
Renata Biadacz , Theoretical and practical aspects of the labor costs of employees transferred to work abroad.....	55
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka , Performance measurement systems in strategic controlling.....	69
Dorota Burzyńska , Managerial control and risk identification in local government units	80
Andrzej Bytniewski , Robotization of the accounting system as a way to support the management accounting and controlling	95
Jolanta Chluska , Financial result of independent public health care units in the view of new legal regulations.....	104
Anna Chojnacka-Komorowska , Use of statistical indicators in controlling .	115
Marlena Ciechan-Kujawa , Outsourcing process management – selected legal and management aspects.....	130
Marcin Czycherski , The impact of cultural differences on the functioning of the financial controlling in subsidiaries	139
Joanna Dyczkowska, Tomasz Dyczkowski , Operational planning and remuneration systems in Polish enterprises	153
Tomasz Dyczkowski , Budgeting in non-governmental organisations. Selected application problems.....	169
Krzysztof Gawron , The utility of financial statement on the day preceding the announcement of bankruptcy.	182
Anna Glińska , Application of linear programming in determining the structure of employment in sheltered workshops.....	196

Katarzyna Goldmann , Influence of product life cycle on policy-making companies depreciation	209
Angelika Kaczmarczyk , Historic cost and usefulness of economic information	218
Anetta Kadej , Possibilities of using financial statements documentation and opinions as tax investigation evidence	230
Anna Kasperowicz , Responsibility in the profession of accountant	244
Marta Kawa , About the reasons limiting the effects of finance and accounting outsourcing	258
Agnieszka Kister , Reserves as the area of hospital accounting	274
Marcin Klinowski , Criteria for the selection of the projects portfolio – selected issues	284
Joanna Koczar , Production cost and interrelation between the accounting policy and tax policy in the Russian Federation – selected issues	293
Tomasz Kondraszuk , Cost accounting in agriculture in comparison with the general theory of company economics with the emphasis on direct and variable costs.	304
Katarzyna Kostyk-Siekierska, Krzysztof Siekierski , Evaluation of investment projects by DCF method – selected problems	317
Robert Kowalak , Early warning systems in controlling of enterprise	328
Adam Lulek , Income statement as a financial statement for the need of management based on elected management accountancy tools	338
Teresa Maszczak , Accounting organization in the management of economic entity	349
Edward Nowak , Managing aspects of financial reporting by operating segments	359
Marta Nowak , Perception of work in various spheres connected with accounting by students of economic studies. Analyses of empirical studies	372
Piotr Oleksyk , Determinants of efficiency of financial liabilities in local government entity	381
Ryszard Orliński , Incremental budgeting as a method of improvement of hospitals financial situation	396
Katarzyna Piotrowska , Disclosure of impairment losses of completed development works	406
Krzysztof Prymon , Possibility to implement fair value model in agriculture	417
Małgorzata Rówińska , Models of balance-sheet valuation of an economic entity's assets – scope of applications, reporting implications	428
Bożena Rudnicka , Assessment of changes in the recording and presentation of revenues and costs in budget entities	442
Karol Schneider , Accounting MTM in bank	450

Michał Soliwoda , Decision-making and information usefulness of a recording and analytical system concerning tangible fixed assets in dairy cooperatives	460
Olga Szolno , Controlling and other management tools used in a chosen self-government of local government in Lublin Voivodeship	475
Katarzyna Szymczyk-Madej, Jan Madej , Features of accounting information system	487
Agnieszka Tubis , Logistic controlling in passenger transport companies of PKS coach group	497
Agnieszka Walas , Not-ended long term projects and the closure of financial year	509
Iwona Wasiak, Grażyna Karmowska , Managerial accounting and controlling functions in business management.....	525
Lilianna Ważna , Theoretical and practical aspects of using of selected controlling instruments.....	537
Beata Zaleska , Evaluation of hospital health care services – problems and barriers	545

Joanna Dyczkowska, Tomasz Dyczkowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROCESY PLANOWANIA OPERACYJNEGO A SYSTEMY WYNAGRADZANIA W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie: W artykule dokonano analizy powiązań między planowaniem operacyjnym a systemami wynagrodzeń w polskich przedsiębiorstwach. W pierwszej części, po prezentacji profilu badanych organizacji, przedstawiono sposoby wyznaczania przez przedsiębiorstwa celów operacyjnych. Omówiono przy tym różne formy planowania odgórnego i partycypacyjnego oraz jego możliwy wpływ na efekty pracy kadry przedsiębiorstwa. Następnie przybliżono stosowane w polskich realiach systemy motywowania i wynagradzania pracowników. W szczególności omówiono rozwiązania oparte na bezpośrednim i pośrednim powiązaniu płac z realizacją celów przedsiębiorstwa, jak również systemy premiowe i wynagrodzeń stałych. W końcowej części opracowania dokonano identyfikacji skali integracji systemów planowania i wynagrodzeń oraz oceniono stosowane rozwiązania z perspektywy pracowników.

Słowa kluczowe: planowanie operacyjne, systemy wynagrodzeń, efekty pracy.

1. Wstęp

Nie ma wątpliwości, iż kapitał ludzki stanowi jeden z kluczowych czynników wpływających na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw [Mayo 2001; Armstrong 2008; Pennig, Traut 2009]. Nie powinien być on jednak utożsamiany wyłącznie z wiedzą i kompetencjami wnoszonymi do organizacji przez jej poszczególnych pracowników, ale raczej ze zdolnością do transferu tej wiedzy i wykorzystania kompetencji w realizacji strategii, celów częściowych i poszczególnych zadań jednostki gospodarczej.

Identyfikacja roli poszczególnych pracowników w uskutecznianiu strategii organizacyjnej oraz pomiar ich zaangażowania w osiąganie jasno sprecyzowanych długo- i krótkoterminowych celów może przyczynić się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa oraz osiągnięcia przez niego pozycji konkurencyjnej na rynku (por. [Inyang 2010]). W tym kontekście nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być zorientowane na umożliwienie pracownikom poznania i zrozumienia długofalowej strategii przedsiębiorstwa oraz jego szczegółowych planów operacyjnych. Rangę problemu integracji celów organizacji z polityką zarządzania kadrami podkreśla

intensywność dyskusji nad tym tematem w wielu opracowaniach naukowych (por. [Baird, Meshoulam 1988; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall 1988; Wright, McMahan 1992; Wei 2006; Inyang 2010]).

Biorąc pod uwagę powyższe spostrzeżenia, jako cel niniejszego artykułu – prezentującego cząstkowe wyniki autorskich badań związanych z miejscem i funkcją controllingu w przedsiębiorstwach [Dyczkowska, Dyczkowski 2011] – obrano identyfikację relacji pomiędzy planowaniem operacyjnym a systemem wynagradzania pracowników przedsiębiorstw działających w Polsce. Analiza ta zostanie przeprowadzona na podstawie opinii osób zatrudnionych w badanych podmiotach.

2. Procedura badawcza

Jak wskazano we wstępie, prezentowane w opracowaniu spostrzeżenia są efektem zainicjowanego przez autorów w drugiej połowie 2010 r. projektu badawczego¹, w ramach którego postawiono następujące cztery pytania. W jaki sposób organizacje wytyczają cele swojej działalności, a następnie jak je realizują? Jak przebiega proces weryfikacji efektów funkcjonowania jednostki? W jakim zakresie wnioski wynikające z oceny efektywności zostają utrwalone i przyswojone przez kadzę zarządzającą? Jakie rozwiązania z zakresu przetwarzania informacji wspomagają tworzenie zasobów wiedzy organizacyjnej [Dyczkowska, Dyczkowski 2011, s. 54]?

Aby interpretacja i analiza zebranych informacji oraz przedstawienie ich w formie kwantytatywnej były poprawne, autorzy opracowali formularz ankiety zawierający: 7 charakterystyk badanych podmiotów (formę prawną, rok założenia, wielkość zatrudnienia, wysokość przychodów, obszar dziedzinowy i zakres terytorialny działalności oraz strukturę kapitałową), 16 otwartych pytań merytorycznych oraz 3 służące weryfikacji zebranych informacji (dotyczące kwestii: związku ankietera z jednostką, źródeł informacji oraz napotkanych trudności w przeprowadzeniu badania). Po wstępnym zapoznaniu się z treścią ankiet autorzy zdefiniowali 6 najczęstszych wariantów odpowiedzi na każde z pytań i przyporządkowali opisy zawarte w poszczególnych arkuszach badawczych do tych opcji – ujmując osobno „inne” odpowiedzi oraz sytuacje, gdy ankietrzy nie byli w stanie uzyskać informacji na zadany temat. Odpowiedzi na pytania problemowe zostały ocenione w skali 0-5 przy uwzględnieniu szczegółowości opisu i jego poparciu odpowiednimi faktami. W ten sposób do dalszej analizy zakwalifikowano 225 z 259 zebranych ankiet, dla których liczba przyznanych punktów wyniosła ponad 60% możliwego wyniku, co oznaczało, że odpowiedzi zawierały co najmniej „dość szczegółowe informacje o niewielkim stopniu subiektywizmu” [Dyczkowska, Dyczkowski 2011, s. 54-55].

¹ Badanie zrealizowano z pomocą studentów III roku studiów licencjackich i II roku studiów magisterskich z kierunku finanse i rachunkowość na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, w tym w Ośrodku Zamiejscowym w Głogowie.

Z 16 pytań problemowych ujętych w badaniu w dalszej części opracowania omówione zostaną dwa związane z systemem planowania oraz wynagradzania pracowników. Pierwsze z nich brzmiało: Czy dla poszczególnych stanowisk lub komórek organizacyjnych ustalane są cele operacyjne oraz jak wygląda proces ich formułowania i kto w nim uczestniczy?, natomiast drugie sformułowano następująco: Czy wynagrodzenie pracowników zależy od osiągnięcia przez jednostkę lub komórkę organizacyjną założonych celów? Jak wygląda ta zależność?

3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

W niniejszym artykule przeanalizowane zostaną 142 ankiety z puli 225 arkuszy badawczych, które dotyczyły funkcjonowania przedsiębiorstw². Warto zatem pokrótce przybliżyć profil podmiotów gospodarczych objętych badaniem, charakteryzując ich kategorię (mikro-, małe, średnie oraz duże przedsiębiorstwa) oraz profil prowadzonej przez nie działalności gospodarczej. W tabeli 1 podano liczbę jednostek w danej klasie oraz udział tej klasy w ogólnej liczbie odpowiedzi. Dla każdej z analizowanych cech czcionką pogrubioną wskazano wartości maksymalne, natomiast wartości dominujące w poszczególnych kategoriach jednostek wyróżniono zacięciem komórki. Podobne oznaczenia będą stosowane we wszystkich tabelach prezentowanych w niniejszym artykule.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw

Obszar działalności	Wielkość przedsiębiorstwa				Ogółem
	mikro	małe	średnie	duże	
Rolnictwo i przemysł spożywczy	-	3 (50,0%)	3 (50,0%)	-	6
Produkcja przemysłowa	-	5 (14,3%)	9 (25,7%)	21 (60,0%)	35
Budownictwo	-	6 (46,2%)	4 (30,8%)	3 (23,1%)	13
Handel i logistyka	6 (20,7%)	9 (31,0%)	5 (17,2%)	9 (31,0%)	29
Informacja i telekomunikacja	1 (16,7%)	1 (16,7%)	3 (50,0%)	1 (16,7%)	6
Finanse i ubezpieczenia	8 (24,2%)	4 (12,1%)	3 (9,1%)	18 (54,5%)	33
Usługi	11 (42,3%)	4 (15,4%)	7 (26,9%)	4 (15,4%)	26
Ogółem	26	32	32	52	142

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę strukturę grupy badawczej, warto zwrócić uwagę na porównywalną liczebność organizacji należących do mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw oraz najliczniejszą kategorię dużych organizacji (52 jednostki). Stan taki nie odzwierciedla profilu polskiej gospodarki, w której dominują – pod względem liczebności – mikroprzedsiębiorstwa, ale nie umniejsza wartości poznawczej prze-

² W pozostałych ankietach omawiano funkcjonowanie instytucji publicznych lub organizacji niekomercyjnych.

prowadzonego badania. Należy przy tym dodać, iż kwalifikując przedsiębiorstwa do czterech klas wielkości, zastosowano uproszczone kryterium oparte na liczbie zatrudnionych osób i wielkości przychodów, stosując przy tym standardowe wielkości progowe.

W badaniu uczestniczyły podmioty funkcjonujące w siedmiu obszarach działalności, wyszczególnionych w tabeli 1. Wysoką liczebność podgrup udało się uzyskać dla kategorii produkcja przemysłowa (35 jednostek, w tym najwyższy, wynoszący 60%, udział przedsiębiorstw dużych) oraz finanse i ubezpieczenia (33 jednostki, w tym również najwyższy odsetek przedsiębiorstw dużych). Jednostki średnie miały największe znacznie w przypadku rolnictwa i przemysłu spożywczego (50%) oraz informacji i telekomunikacji (50%). Mikroprzedsiębiorstwa z reguły działały w sektorze usługowym.

Mimo specyfiki przebadanych podmiotów, wynikającej ze sposobu gromadzenia informacji, należy przytoczyć dwa argumenty dowodzące, iż przedstawione w dalszej części opracowania wyniki i wnioski można uznać za wartościowe. Po pierwsze, informacje o poszczególnych przedsiębiorstwach przedstawiono z perspektywy „wewnętrznej” – pracowników, w tym członków kadry kierowniczej, doświadczonych pracowników służb finansowo-księgowych, a także osób zatrudnionych na innych stanowiskach. Po drugie, podstawą udzielenia odpowiedzi na pytania nie były wyłącznie wiedza i doświadczenie ankierów, ale także: informacje uzyskane od przełożonych (35,2% przypadków), współpracowników (21,1%), z komórek kontrolnych i działów finansowo-księgowych (27,5%), a także raportów wewnętrznych i tych ogólnodostępnych (odpowiednio 20,4 i 23,2% odpowiedzi).

4. Proces formułowania celów w polskich przedsiębiorstwach

W opracowaniach naukowych z zakresu zarządzania zorientowanego na dokonania (*performance management*) podkreśla się istotność teorii dotyczącej wspólnego i systematycznego wyznaczania celów przez przełożonych i podwładnych (*goal-setting theory*) [Locke, Latham 1984]. W teorii tej uznaje się, że pracownicy rozumieją i akceptują wspólnie ustalone cele oraz postrzegają je jako możliwe do osiągnięcia. Niemniej ustalanie celów w przedsiębiorstwach różni się w zależności od ich wielkości oraz kultury organizacyjnej, co potwierdzają badania naukowe [Tahvanainen 2000; Fenwick 2004].

W przypadku badanych przedsiębiorstw działających w Polsce zidentyfikowano sześć rodzajów podejść³ do procesu formułowania celów operacyjnych (zob. tab. 2),

³ W założeniach badawczych dopuszczono możliwość przypisania – w uzasadnionych przypadkach – sytuacji występującej w danym podmiocie do więcej niż jednego wariantu odpowiedzi. Stąd udział wskazań w tabelach ujętych w niniejszym artykule może przekroczyć 100% w ramach analizowanej kategorii podmiotów. W tabelach nie ujęto sytuacji, w których uzyskana odpowiedź została zakwalifikowana jako „inna” lub też ankierzy nie byli w stanie uzyskać informacji na zadany temat, co stanowiło odosobnione przypadki.

z których żadne nie okazało się dominujące. Najczęściej wskazano dwie sytuacje, w których: cele ustalane są przez kierownictwo w formie planu do wykonania (26,8%) lub też przełożeni określają zadania na najbliższy okres (26,1%).

Tabela 2. Proces ustalania celów operacyjnych w polskich przedsiębiorstwach

Grupa przedsiębiorstw \ Odpowiedzi	Cele ustalane są przy udziale zainteresowanych	Cele ustalane są przez kierownictwo w formie planu do wykonania	Przełożeni ustalają zadania na najbliższy okres	Zwierzchnicy formułują ogólne oczekiwania wobec pracowników	Pracownicy mają wykonywać swoje obowiązki	Pracownicy mają swobodę realizacji swoich zadań
Wielkość przedsiębiorstwa						
mikro	4 (15,4%)	2 (7,7%)	8 (30,8%)	8 (30,8%)	4 (15,4%)	5 (19,2%)
małe	4 (12,5%)	5 (15,6%)	10 (31,3%)	3 (9,4%)	6 (18,8%)	4 (12,5%)
średnie	8 (25,0%)	7 (21,9%)	6 (18,8%)	7 (21,9%)	4 (12,5%)	1 (3,1%)
duże	9 (17,3%)	24 (46,2%)	13 (25,0%)	8 (15,4%)	5 (9,6%)	-
Obszar działalności						
rolnictwo i przemysł spożywczy	1 (16,7%)	1 (16,7%)	1 (16,7%)	1 (16,7%)	2 (33,3%)	-
produkcja przemysłowa	7 (20,0%)	13 (37,1%)	11 (31,4%)	8 (22,9%)	2 (5,7%)	-
budownictwo	2 (15,4%)	2 (15,4%)	1 (7,7%)	3 (23,1%)	4 (30,8%)	3 (23,1%)
handel i logistyka	3 (10,3%)	8 (27,6%)	9 (31,0%)	6 (20,7%)	3 (10,3%)	-
informacja i telekomunikacja	3 (50,0%)	1 (16,7%)	2 (33,3%)	-	-	1 (16,7%)
finanse i ubezpieczenia	6 (18,2%)	14 (42,4%)	9 (27,3%)	4 (12,1%)	2 (6,1%)	3 (9,1%)
usługi	5 (19,2%)	2 (7,7%)	8 (30,8%)	4 (15,4%)	6 (23,1%)	3 (11,5%)
Ogółem	25 (17,6%)	38 (26,8%)	37 (26,1%)	26 (18,3%)	19 (13,4%)	10 (7,0%)

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsza sytuacja miała miejsce przede wszystkim w przypadku dużych przedsiębiorstw (46,2%), dlatego też była często identyfikowana przez ankierów badających jednostki działające w obszarach: finansów i ubezpieczeń (42,4%) oraz przemysłu ciężkiego i działalności wytwórczej (37,1%). Analiza treści odpowiedzi pokazała, że w przedsiębiorstwach przemysłu ciężkiego i działalności wytwórczej do ustalania celów operacyjnych dochodziło zazwyczaj na zamkniętych spotkaniach prezesa spółki z poszczególnymi kierownikami, a przy ich formułowaniu brano pod uwagę plany z poprzedniego roku oraz ich wykonanie. Pracownicy najniższego szczebla nie uczestniczyli w ustalaniu celów. Jednak niejednokrotnie przy formułowaniu zadań na nadchodzący okres rozważano możliwości poprawy wyników wskazywane przez pojedyncze komórki organizacyjne bądź zespoły.

Jeżeli chodzi o osiągnięcie celów, to ocenie podlegał zarówno stopień, jak i terminowość ich realizacji. Charakterystyki te były raportowane, a wszelkie odchylenia od planów lub nieosiągnięcie celów pociągały za sobą konieczność wprowadzenia działań zapobiegawczych lub doskonalących oraz ich udokumentowanie. Zdarzało się również, że w dniu wyznaczonym jako termin osiągnięcia celów odbywały się spotkania kierowników z zespołami, podczas których szczegółowo analizowano efekty pracy zespołowej. Czasami tworzone harmonogramy spotkań dotyczących oceny stopnia realizacji celów oraz podziału obowiązków, które umożliwiłyby osiągnięcie celów kolejnego okresu bądź etapu przedsięwzięcia.

W odniesieniu do sektora finansowego, a w szczególności w przypadku banków, uwagę zwraca kaskadowy proces formułowania celów. Centrala jednostki dzieli cele na regiony, regiony dzieli je na oddziały i podległe placówki, a kierownik placówki przydziela cele indywidualnie każdemu pracownikowi oraz zespołom, przy czym osiągnięcie celu indywidualnego nie oznacza osiągnięcia celu przez zespół. Cele są zapisywane w systemie wewnętrznym w rozkładzie tygodniowym, miesięcznym i rocznym. Każdy pracownik ma dostęp do systemu, w którym widzi realizację swoich planów oraz porównanie z innymi pracownikami w całej organizacji. Realizowane cele dotyczą z reguły sprzedaży oraz pozyskania określonej liczby klientów.

Druga sytuacja, w której to przełożeni ustalają zadania na najbliższy czas, miała miejsce najczęściej w małych jednostkach (31,3%) oraz w mikroprzedsiębiorstwach (30,8%), zwykle w dość młodych podmiotach utworzonych między 2004 a 2008 r. Jak ustalili ankieterzy, informacje o zadaniach na najbliższy okres były przekazywane przez przełożonych zwykle ustnie, rzadziej pisemnie. Dotyczyły zakresu i sposobu wykonywania czynności oraz terminu ich ukończenia. Tego typu proces formułowania celów miał miejsce w podmiotach, których działalność jest stabilna i przewidywalna, wobec czego zarządzający lub właściciele nie dostrzegali korzyści ekonomicznych z pełnego sformalizowania procedury planistycznej.

Ustalanie celów przy współudziale pracowników miała miejsce najczęściej w średnich przedsiębiorstwach (tak odpowiedział co czwarty ankieter ze średnich przedsiębiorstw, co stanowi najwyższy udział tego typu odpowiedzi). Przykładowy proces formułowania celów w omawianej grupie jednostek przebiegał następująco: kierownik działu na spotkaniu z prezesem zarządu przedstawiał plan działania całego zespołu. Po ustaleniu wspólnego stanowiska kierownik działu organizował spotkanie, w którym uczestniczyli wszyscy pracownicy działu oraz główny księgowy, i przedstawiał na nim cele operacyjne jednostki. Następnie każdy pracownik wypowiadał się na temat planowanych działań. Przedłożone pomysły i spostrzeżenia mogły zostać uwzględnione w planach. Poza celami sformułowanymi w planie operacyjnym na bieżąco ustalano zadania w zależności od zapotrzebowania klientów jednostki. Sposób formułowania zadań bieżących wyglądał identycznie jak w przypadku planowania operacyjnego. Zadania były wspólnie uzgadniane, co ułatwiało rozpoznanie wzajemnych zależności poszczególnych zespołów i osób.

5. Systemy wynagradzania w polskich przedsiębiorstwach

Przedsiębiorstwa, które budują efektywne strategie dotyczące systemu wynagrodzeń przestrzegają trzech zasad: jasno definiują cele krótkoterminowe, których osiągnięcie przekłada się na realizację strategii; mają bardzo dobrze zaprojektowane, zintegrowane programy wynagrodzeń i nagród, zgodne z potrzebami organizacji i pracowników; skutecznie zarządzają kadrami oraz procesami związanymi z wynagradzaniem [Brown 2001].

Bez względu na rozmiar przedsiębiorstwa połowa lub ponad połowa respondentów każdej badanej kategorii jednostek zadeklarowała, że pensje są stałe (zob. tab. 3). Sytuacja ta najczęściej występowała w dużych przedsiębiorstwach (67,3%) i tych utworzonych przed 1989 r. (70%), działających: w branży budowlanej (76,9%), przemyśle ciężkim i prowadzących działalność wytwórczą (68,6%), w rolnictwie i przemyśle spożywczym (66,7%) oraz usługach (61,5%). W przypadku branży usługowej 34,6% ankieterów zwróciło również uwagę, iż wynagrodzenia w badanych przez nich jednostkach były bezpośrednio zależne od uzyskanych wyników.

Tabela 3. Zależność wynagrodzenia od stopnia osiągnięcia celów w przedsiębiorstwach polskich

Grupa przedsiębiorstw \ Odpowiedzi	Wynagrodzenie jest bezpośrednio zależne od uzyskanych wyników	Osiągnięcie celów przekłada się na indywidualne premie	Premie zależą od wyników jednostki	Dobre wyniki są uwzględniane przy podwyżkach i awansach	Pensje są stałe	Wynagrodzenie powinno zostać powiązane z realizacją celów
Wielkość przedsiębiorstwa						
mikro	7 (26,9%)	4 (15,4%)	5 (19,2%)	1 (3,8%)	13 (50,0%)	6 (23,1%)
małe	4 (12,5%)	2 (6,3%)	12 (37,5%)	1 (3,1%)	20 (62,5%)	4 (12,5%)
średnie	3 (9,4%)	6 (18,8%)	11 (34,4%)	-	17 (53,1%)	6 (18,8%)
duże	4 (7,7%)	13 (25,0%)	19 (36,5%)	5 (9,6%)	35 (67,3%)	8 (15,4%)
Obszar działalności						
rolnictwo i przemysł spożywczy	1 (16,7%)	-	1 (16,7%)	-	4 (66,7%)	2 (33,3%)
produkcja przemysłowa	2 (5,7%)	9 (25,7%)	12 (34,3%)	2 (5,7%)	24 (68,6%)	5 (14,3%)
budownictwo	-	-	4 (30,8%)	-	10 (76,9%)	2 (15,4%)
handel i logistyka	1 (3,4%)	4 (13,8%)	12 (41,4%)	2 (6,9%)	18 (62,1%)	6 (20,7%)
informacja i telekomunikacja	2 (33,3%)	1 (16,7%)	2 (33,3%)	-	2 (33,3%)	-
finanse i ubezpieczenia	4 (12,1%)	9 (27,3%)	13 (39,4%)	3 (9,1%)	15 (45,5%)	5 (15,2%)
usługi	9 (34,6%)	3 (11,5%)	3 (11,5%)	-	16 (61,5%)	4 (15,4%)
Ogółem	18 (12,7%)	25 (17,6%)	47 (33,1%)	7 (4,9%)	85 (59,9%)	24 (16,9%)

Źródło: opracowanie własne.

Wśród najczęstszych odpowiedzi, poza już omówioną, była też ta, że premie zależą od wyników jednostki (33,1%) albo że osiągnięcie celów przekłada się na indywidualne premie (17,6%).

Ankieterzy, którzy stwierdzili, że premie zależą od wyników jednostki, podawali zróżnicowane zasady kształtowania tej relacji.

1. W przedsiębiorstwach budowlanych wysokość premii miesięcznej lub rocznej zależała zazwyczaj od wyników finansowych osiągniętych na poszczególnych budowach.

2. W przedsiębiorstwach przemysłowych wysokość premii kwartalnej, wypłacanej z funduszu nagród, zdeterminowana była wynikiem finansowym całej jednostki oraz wkładem poszczególnych wydziałów w realizację celów ogólnych.

3. Natomiast w jednostkach branży usługowej wysokość premii zależała od: liczby zleceń zakończonych terminowo (lub przed czasem), wzrostu sprzedaży w porównaniu z okresem poprzednim lub od zwiększonej liczby obsługiwanych klientów oraz stopnia skomplikowania zleceń.

W zależności od charakteru działalności przyznawanie indywidualnych premii za osiągnięcie celów różniło się znacząco. W przypadku przedsiębiorstw działających w branży handlowej premie indywidualne zdeterminowane były wykonaniem miesięcznych lub kwartalnych planów sprzedaży, z uwzględnieniem produktów priorytetowych dla realizacji strategii sprzedaży jednostki. Warunkiem uzyskania premii indywidualnej było zazwyczaj zrealizowanie co najmniej 90% planowanego poziomu sprzedaży lub wygenerowania nie mniej niż 95% założonej na dany okres marży. Do dodatkowych instrumentów motywacji należały krótkotrwałe akcje promujące sprzedaż określonych produktów lub marek, za które handlowcy mogli otrzymać dodatkowe gratyfikacje.

W przypadku przedsiębiorstw przemysłowych jednym ze sposobów zwiększania efektywności pracy było uzależnienie części wynagrodzenia od współczynnika produktywności, będącego stosunkiem faktycznej wydajności pracownika do przyjętych poziomów normatywnych. Pozytywny wpływ na wynagrodzenia miały również zlecenia produkcyjne zrealizowane w terminie oraz brak lub niski udział reklamacji zgłoszonych przez odbiorców. Innym rozwiązaniem było opracowanie systemu premiowania oceniającego szereg czynników wpływających na wydajność pracy, takich jak: sumienność pracowników, skuteczność w realizacji zadań, minimalizacja odpadów czy stopień wykrycia wad w produktach. W bardziej ogólnym podejściu stosowano dodatki stanowiskowe, których wysokość uzależniano od rodzaju wykonywanych obowiązków oraz osiągniętej wydajności i jakości pracy.

W jednostkach realizujących zlecenia na rzecz indywidualnych klientów premiowano przede wszystkim pozyskanie nowych klientów, przy czym wysokość premii dla pracownika mogła zostać uzależniona od wysokości dochodu, który klient przyniósł jednostce w pierwszym pełnym okresie współpracy. W przypadku obsługi większej liczby odbiorców system premiowy był zwykle bardziej złożony i uzależniony od realizacji celów zespołowych, osiągnięcia celów indywidualnych

oraz posiadania pożądaných cech personalnych (*soft skills*), takich jak sumienność, punktualność, zaangażowanie, stopień integracji z zespołem czy komunikatywność. Pracownik w przypadku wykonywania dodatkowych obowiązków bądź wykazania się szczególnym zaangażowaniem w określony projekt mógł zazwyczaj liczyć na dodatkowe premie uznaniowe.

W mikroprzedsiębiorstwach 26,9% ankierców zwróciło uwagę, że wynagrodzenia pracowników były bezpośrednio zależne od uzyskanych wyników, a w kolejnych 23,1% przypadków uznano, że wynagrodzenie powinno zostać powiązane z realizacją celów. Powiązanie takie mogło przyjąć formę wynagrodzenia kalkulowanego jako stały procent od danego rodzaju przychodów. Jednak za korzystniejsze rozwiązanie uznano system prowizyjny, który uwzględnia również stałą podstawę wynagrodzenia. Inną metodą było wprowadzanie rywalizacji w jednostce poprzez organizowanie wewnętrznych konkursów, w ramach których wyłaniano osoby osiągnące najwyższe wyniki sprzedażowe i to one były honorowane nagrodami pieniężnymi.

6. Powiązanie planowania operacyjnego z systemami wynagradzania

Analizując powiązanie sposobów ustalania celów operacyjnych z polityką wynagradzania pracowników w badanych przedsiębiorstwach, można zauważyć szereg prawidłowości (zob. tab. 4). Po pierwsze, w przypadku partycypacji pracowników w ustalaniu celów operacyjnych najczęstszą sytuacją – oprócz dominujących w każdej kategorii stałych pensji – było powiązanie premii uzyskiwanych przez pracowników z wynikami jednostki (sytuację taką wskazano w 40% przypadków, tylko o 12% rzadziej niż stałe wynagrodzenia). Jest to pozytywny objaw, jeśli bowiem pracownicy współdecydują o swoich zadaniach bądź mają wpływ na określenie celów przedsiębiorstwa, są w stanie odnaleźć w wynikach jednostki efekty własnej pracy. W sytuacji gdy korzyści własne zależą od uzyskania wspólnego wyniku, rodzi się efekt synergii, nie powstaje natomiast negatywna wewnętrzna konkurencja.

Podobne powiązanie można zauważyć w przypadku planowania operacyjnego prowadzonego w formie ogólnie ustalonych planów przez kierownictwo. Tutaj również występuje częste powiązanie wynagrodzeń z wynikami jednostki (36,8%). Jednak ponieważ z planami ustalonymi ogólnie pracownicy utożsamiają się w mniejszym stopniu, istotnym czynnikiem motywacji okazało się powiązanie realizacji celów z indywidualnymi premiami (28,9%). Warto również zauważyć, iż jedynie w sytuacjach, w których istnieją konkretne cele do realizacji dla pracowników, istniało wśród pracowników jakiegokolwiek poczucie wpływu efektów ich pracy na możliwości awansu lub stałego wzrostu wynagrodzeń.

Tabela 4. Powiązanie planowania z systemem wynagradzania w polskich przedsiębiorstwach

Odpowiedzi	Wynagrodzenie jest bezpośrednio zależne od uzyskanych wyników	Osiągnięcie celów przekłada się na indywidualne premie	Premie zależą od wyników jednostki	Dobre wyniki uwzględniane są przy podwyżkach i awansach	Pensje są stałe	Wynagrodzenie powinno zostać powiązane z realizacją celów
Cele ustalane są przy udziale zainteresowanych	3 (12,0%)	3 (12,0%)	10 (40,0%)	4 (16,0%)	13 (52,0%)	2 (8,0%)
Cele ustalane są przez kierownictwo w formie planu do wykonania	5 (13,2%)	11 (28,9%)	14 (36,8%)	1 (2,6%)	19 (50,0%)	5 (13,2%)
Przełożeni ustalają zadania na najbliższy okres	4 (10,8%)	6 (16,2%)	15 (40,5%)	3 (8,1%)	21 (56,8%)	3 (8,1%)
Zwierzchnicy formułują ogólne oczekiwania wobec pracowników	4 (15,4%)	5 (19,2%)	8 (30,8%)	-	16 (61,5%)	5 (19,2%)
Pracownicy mają wykonywać swoje obowiązki	-	2 (10,5%)	1 (5,3%)	-	17 (89,5%)	9 (47,4%)
Pracownicy mają swobodę w realizacji swoich zadań	1 (10,0%)	3 (30,0%)	2 (20,0%)	-	8 (80,0%)	4 (40,0%)

Źródło: opracowanie własne

Wraz ze spadkiem konkretyzacji celów operacyjnych, co dotyczyło sytuacji, gdy: przełożeni określali zadania na najbliższy okres, formułowali jedynie ogólne oczekiwania wobec pracowników bądź oczekiwali od podwładnych realizacji obowiązków, malał też wyraźnie stopień powiązania wynagrodzeń z efektami pracy. W pierwszej ze wskazanych sytuacji 56,8% wynagrodzeń nie zależało od wyników, a w kolejnych było to już 61,5 i 89,5%. Zwłaszcza w tym ostatnim przypadku widać, iż pracownicy czuli się niedowartościowani, ponieważ aż 47,4% z nich wskazało na potrzebę powiązania wynagrodzeń z efektami swojej pracy. Podobna sytuacja była w przypadku odczuwanej swobody w realizacji zadań przez pracowników, 40% odpowiedzi wskazywało bowiem na potrzebę powiązania efektów pracy z wynagrodzeniami.

Poczynione obserwacje wyraźnie wskazują, iż w parze z konkretyzacją celów operacyjnych idzie ich większe odzwierciedlenie w wynagrodzeniach pracowników

– a zatem znaczenie czynnika ludzkiego dla możliwości realizacji planów jednostki jest dostrzeżone. Natomiast w sytuacjach, w których pracownicy nie mają jasno sprecyzowanych celów bądź zadań, stałe wynagrodzenia są znacznie częściej postrzegane jako niestymulujące do większego zaangażowania. Można zatem stwierdzić, iż wielu pracowników traktuje stawiane im cele jako element motywujący, jeśli bowiem są one precyzyjne, umożliwiają wykazanie indywidualnego zaangażowania i stwarzają szansę na uzyskanie dodatkowych korzyści materialnych lub na poprawę statusu zawodowego. Wciąż jednak – o czym nie można zapominać – w większości przedsiębiorstw działających w Polsce system oceny i wynagradzania pracowników nie jest zintegrowany z systemem planowania operacyjnego. Wynagrodzenia są traktowane bardziej jako element kosztotwórczy niż stymulujący efektywność działania.

7. Podsumowanie

Jak wskazano we wstępie, celem niniejszego opracowania była ocena powiązania planowania organizacyjnego z polityką zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach polskich. Integracja taka jest możliwa dzięki odpowiedniemu doborowi pracowników pod kątem realizacji celów jednostki oraz powiązaniu celów i zadań indywidualnych z planami organizacyjnymi. Konieczna jest również z jednej strony ocena dokonań pracowników pod względem wkładu w sukces organizacji, a z drugiej uświadomienie im że ich określone działania bądź postawy są dostrzegane i doceniane oraz że przekładają się one na wynagrodzenia i pozycję zawodową.

Na poziomie planowania operacyjnego warto zwrócić uwagę przede wszystkim na zakres stosowania praktyk wspólnego wyznaczenia celów, którą uznaje się za szczególnie istotny element zarządzania zasobami ludzkimi. W badanych przedsiębiorstwach polskich udział planowania partycypacyjnego wyniósł – w świetle relacji pracowników – 17,6%, przy czym najwyższy odsetek tego typu odpowiedzi dotyczył średnich przedsiębiorstw (25%). Natomiast planowanie odgórne, w najbardziej sformalizowanej formie (plany do wykonania sporządzane przez kierownictwo), jest typowe dla przedsiębiorstw dużych (46,2% odpowiedzi). Jest to również charakterystyczny sposób organizacji pracy w jednostkach zajmujących się produkcją przemysłową i funkcjonujących w sektorze finansowym. Te obszary działalności charakteryzują się bowiem dużą złożonością procesów, co wymaga odpowiedniej koordynacji i monitorowania.

Mniej sformalizowaną formą planowania odgórnego jest formuła ustalania zadań do wykonania przez bezpośrednich przełożonych, która służy również nadzorowi nad podwładnymi. Charakteryzuje ona mikro- i małe przedsiębiorstwa, przy czym w tym pierwszym przypadku zwierzchnicy nie zawsze wystarczająco szczegółowo precyzują zakres zadań do wykonania (na co zwrócono uwagę w przypadku 30,8% odpowiedzi).

Jeżeli chodzi o profil działalności podmiotów i jego wpływ na sposób organizacji pracy, należy podkreślić silne oddziaływanie przełożonych na realizację zadań przez pracowników w obszarze handlu i usług. Przede wszystkim – o czym świadczą odpowiedzi szczegółowe – ma to związek z bezpośrednim kontaktem pracowników szeregowych z klientami, co musi być odpowiednio monitorowane. Ostatecznie należy także dostrzec znaczną swobodę w realizacji zadań przez pracowników w sektorze budowlanym, w którym zdecydowanie dominują trzy sytuacje: formułowanie ogólnych oczekiwań wobec pracowników (23,1% odpowiedzi), wykonywanie zadań z zakresu obowiązków (30,8%) i swobodę w pracy (23,1% odpowiedzi). Wydaje się, iż pokutuje tutaj powszechny w Polsce stereotyp „budowlanica-fachowca”, który sam rozwiązuje wszystkie problemy wykonawcze. Jest to uzasadnione faktem, że wśród badanych firm budowlanych dominowały te mniejsze, w których większość personelu stanowili pracownicy wykonawczy.

Jeżeli chodzi o kształtowanie polityki wynagrodzeń, to należy podkreślić, iż w zdecydowanej większości podmiotów są one stałe (59,9% ogółu odpowiedzi przy jedynie 12,7% sytuacji, w których zależą one bezpośrednio od uzyskanych przez pracowników wyników). Warto zauważyć, że jedynie w 16,9% przypadków sytuacja stałego wynagrodzenia była uznana przez pracowników za niekorzystną. Liczono bowiem na możliwość uzyskania dodatkowych korzyści finansowych ze względu na indywidualne wyniki bądź zaangażowanie. Pogląd taki uzasadniają co najmniej dwa czynniki zidentyfikowane na podstawie analizy odpowiedzi szczegółowych. Po pierwsze, większość osób wypowiadających się w ankiecie miała niewielki staż zawodowy, a zatem pewność i stabilność zatrudnienia odgrywały w ich przypadku dużą rolę. Należy zwrócić uwagę, iż wynagrodzenie bezpośrednio zależne od wyników ma zwykle charakter prowizji od sprzedaży i często wiąże się z pracą na umowę-zlecenie (stąd największy udział, wynoszący 34,6%, takiej formy wynagradzania w działalności handlowej), gwarantującą niską stabilność finansową. Dopiero wśród osób bardziej doświadczonych – z poczuciem własnej wartości – rośnie świadomość nieadekwatności stałej pensji do zróżnicowanego zaangażowania osób pracujących na podobnym stanowisku. Po drugie, wiele odpowiedzi wskazujących na powiązanie wyników pracy – indywidualnych lub zespołowych – z systemem wynagrodzeń (zwłaszcza premiowym) sygnalizowało zbyt wyśrubowane plany sprzedaży, które należałoby zrealizować, aby uzyskać dodatkowe korzyści materialne. Ciągłe trudności z osiągnięciem zakładanych celów i presja bezpośrednich przełożonych, których wynagrodzenia również często zależały od wyników podwładnych, wywoływały negatywną atmosferę w pracy i raczej demotywowały, niż stymulowały do większego zaangażowania.

Niemniej należy odróżnić system wynagrodzenia prowizyjnego, o dużej zmienności, niechętnie przyjmowany przez pracowników, od powiązania wyników pracy poszczególnych osób z korzyściami, które otrzymują. To drugie rozwiązanie – stanowiące element świadomej polityki zarządzania zasobami ludzkimi – obserwowane było przede wszystkim w przedsiębiorstwach dużych (25% odpowiedzi), zwłaszcza

w sektorze finansowym, głównie w bankach. O ile – jak wspomniano wcześniej – cele stawiane pracownikom nie są zbyt wygórowane, o tyle działania takie są postrzegane przez personel jako pozytywne.

Warto dodać, iż rzadko stosowane były strukturalne narzędzia motywacji, w których dobre wyniki pracowników przekładają się na stały wzrost ich wynagrodzenia, między innymi poprzez możliwość awansu w hierarchii jednostki. Na taki związek zwrócono uwagę jedynie w 4,9% przypadków, a dotyczyły one głównie przedsiębiorstw dużych (9,6% odpowiedzi) i podmiotów z branży finansowej (9,1%). W świetle odpowiedzi szczegółowych są to jednak sformalizowane rozwiązania w ramach polityki kadrowej jednostki, bardzo pozytywnie postrzegane przez pracowników.

Nieco inną sytuacją są pośrednie powiązania między efektami a zaangażowaniem pracowników. W tym przypadku za punkt odniesienia przyjmuje się wyniki całej jednostki warunkujące przyznanie premii. Mimo że możliwość uzyskania premii jest pozytywnie postrzegana przez pracowników, jednakże w sam efekt motywacyjny, a zwłaszcza w skuteczność oddziaływania na indywidualne osoby, należy wątpić. Szczegółowe odpowiedzi wskazują bowiem, iż premie okresowe są traktowane jako stały element wynagrodzenia, którego ewentualny brak pociąga za sobą negatywne odczucia pracowników. Natomiast równy, uzależniony na przykład od zajmowanego stanowiska wymiar premii traktowany jest jako równie niemotywuujący jak stała pensja.

Na koniec należy dodać, że wartość merytoryczną wyciągniętych powyżej wniosków podnosi fakt, iż przeprowadzone badanie odzwierciedla perspektywę pracowniczą. Wybór takiej jego formy wynikał z przekonania, iż podejście „oddolne” jest niedocenione w badaniach empirycznych, opierających się na metodach ankietowych czy wywiadach, w których zwykle opinię wyrażają przedstawiciele kadry zarządzającej przedsiębiorstw i twórcy danych rozwiązań, nie zaś osoby, których mechanizmy motywacyjne dotyczą.

Literatura

- Armstrong M., *Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, London 2008.
- Baird L., Meshoulam, I., *Managing two fits of strategic human resource management*, „Academy of Management Review” 1988, vol. 13 (1).
- Brown D., *Reward Strategies, from Intent to Impact*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2001.
- Dyczkowska J., Dyczkowski T., *Kontrola wewnętrzna w zapewnianiu jakości informacji zarządczych w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] K. Witkowski, G. Zellmer (red.), *Wykorzystanie metod ilościowych w praktyce małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Zakładu Controllingu i Informatyki Ekonomicznej, Zielona Góra 2011.
- Fenwick M., *International Compensation and Performance Management*, [w:] A.W. Harzing, J.V. Ruyssveldt (red.), *International Human Resource Management*, Sage, London 2004.

- Inyang B.J., *Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization*, International Bulletin of Business Administration, Issue 7, 2010.
- Lengnick-Hall C.A., Lengnick-Hall M.L., *Strategic human resource management: A review of the literature and proposed typology*, „Academy of Management Review” 1988, vol. 13 (3).
- Lengnick-Hall C.A., Lengnick-Hall M.L., *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*, Quorum Books, New York 1990.
- Locke E.A., Latham G.P., *Goal-Setting: A Motivational Technique that Works*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York 1984.
- Mayo A., *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets – Monitoring, Measuring, Managing*, Nicolas Brealey, London 2001.
- Pennig S., Traut A., *Human Capital Management in Mittelstand. Integration von strategischen Personalcontrolling und Führungskräfteentwicklung*, [w:] V. Lingnau (red.), *Mittelstandscontrolling*, Eul Verlag, Lohmar-Köln 2009.
- Wei L., *Strategic human resource management: Determinants of fit*, „Research and Practice in Human Resource Management” 2006, vol. 14 (2).
- Wright P.M., McMahan G.C., *Theoretical perspective for strategic human resource management*, „Journal of Management” 1992, vol. 1.
- Tahvanainen M., *Expatriate performance management: The case of nokia telecommunications*, „Human Resource Management” 2000, vol. 37, no. 4.

OPERATIONAL PLANNING AND REMUNERATION SYSTEMS IN POLISH ENTERPRISES

Summary: The paper analyses relations between operational planning and remuneration systems in Polish companies. The first part of it, following a brief characteristics of the examined enterprises, discusses the ways in which companies set their operational goals. Various forms of top-down and participative planning approaches and their possible impact on employees' performance are presented. Subsequently, motivation and remuneration systems applied in Polish companies are identified. They include both direct and indirect relations between corporate goals and employees' salaries, various types of bonuses, as well as fixed payments. The final sections of the paper analyses the scope of integrating corporate objectives in employee motivation systems and evaluates the effectiveness of such solutions from the employees' perspective.

Keywords: operational planning, remunerations systems, work performance.