

Agnieszka Parkitna, Arkadiusz Górski

Politechnika Wrocławska

BARIERY WDRAŻANIA CONTROLLINGU W SYSTEMACH WYNAGRODZEŃ

1. Wstęp

Globalizacja gospodarki światowej, znoszenie kolejnych barier w wymianie pomiędzy państwami, powoduje zmianę czynników wywierających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Poza popytem i podażą czy też postępowaniem technologicznym istotnym elementem w działalności gospodarczej staje się siła robocza, przy tym w dobie trzeciej rewolucji technologicznej wkraczamy w nową fazę historii świata, w której to fazie potrzeba coraz mniej pracowników do wyprodukowania dóbr i usług dla całej ludności [12, s. 11-21]. Z drugiej jednak strony epoka ta jest erą ludzkiego intelektu, a sukces firmy zależy przede wszystkim od umiejętności człowieka, bardziej od jego kreatywności niż od szybko upowszechniających się nowinek technicznych. Twierdzi się wręcz, że wiedza bardziej niż kapitał determinuje długość życia firmy oraz wzrost jej przychodów [4, s. 32]. W efekcie, pomimo znacznego bezrobocia, dostrzeżono ogromną rolę ludzi w procesie gospodarczym. Człowiek stał się strategicznym źródłem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i ekonomicznej. Wynikiem tego jest nowe spojrzenie na rolę, jaką odgrywa motywacja do pracy, a zwłaszcza wynagradzanie [14, s. 28].

Zastosowanie controllingu pozwala wspomagać procesy personalne, umożliwia zatem takie modyfikacje systemu motywacyjnego, które służą rozsądnemu kompromisowi między interesami pracodawcy a potrzebami pracownika. Za sprawą controllingu wynagradzanie i ocena efektów stają się kluczowymi składnikami w motywowaniu pracowników. Dzięki nim można zmienić zachowania ludzi [11, s. 23], czyli można ich właściwie motywować. Pracownicy są dla controllingu źródłem informacji o tym, jak postrzegają oni system wynagradzania.

Systemy wynagradzania stosowane dotąd w wielu polskich przedsiębiorstwach, pomimo pewnej ich modyfikacji, nadal są nieefektywne i odbiegają od rozwiązań istniejących w nowoczesnych firmach zagranicznych. Podejmowanie problemu

kształtowania wynagrodzeń w gospodarce polskiej jest ze wszech miar konieczne. Ta sfera funkcjonowania gospodarki wydaje się bowiem być jedną z najmniej rozpoznawalnych, a jednocześnie – ze względu na wielokierunkowe oddziaływanie wynagrodzeń – jedną z najważniejszych, wzbudzających przy tym najwięcej kontrowersji i emocji. Kształtowanie wynagrodzeń, zwłaszcza, gdy na ich podstawie pragniemy wykreować dezyderaty pod adresem twórców polityki płac, jest niezwykle trudne [6, s. 43].

2. Controlling w systemach wynagrodzeń

Nowy trend w kształtowaniu płac to dążenie nie tylko do sprawiedliwego odpłacania pracy, ustalenia wynagrodzeń na godziwym poziomie, ale również obserwowanie potrzeb i zainteresowań pracowników oraz pomoc ze strony firmy w ich zaspokajaniu czy realizacji przy jednoczesnej kontroli kosztów. Obwarowany wymienionymi wymaganiami system wynagrodzeń może być zbudowany przez zastosowanie controllingu w wynagradzaniu. W controllingu funkcję motywowania uwypukla się w procesie budżetowania i w premiach przyznawanych za stopień realizacji zadań. Proces zarządzania w controllingu ukierunkowany jest na człowieka, sam zaś pracownik jest postrzegany jako potencjał firmy nie tylko w aspekcie jednostkowym, ale również jako całość stanowiąca jej kapitał. Ta myśl o wysokiej randze pracownika znalazła swoje odzwierciedlenie w motywacji, która stała się jednym z elementów controllingu [6, s. 120]. Wielu praktyków controllingu uważa, że osiągnięcie celu, a zwłaszcza realizacja zadań centrów odpowiedzialności może być zagrożona, jeśli nie wykorzysta się efektywnych narzędzi motywacyjnych. Bez zaangażowania i efektywnej pracy pracowników nie można bowiem oczekiwać realizacji jakichkolwiek zadań. Motywacja do podnoszenia efektywności zachowań jest tym większa, im w większym stopniu można uzależnić efekty pracy od wynagrodzeń. Stąd tak istotny w systemie controllingowego motywowania jest pomiar efektów pracy centrów odpowiedzialności (rys. 1). Motywowanie nie może być jednorazową, wydzieloną czynnością, lecz powinno przenikać wszelkie działania menedżerów w przedsiębiorstwie [5, s. 28]. System bazujący na controllingu stwarza naturalne podwaliny właściwej motywacji, przede wszystkim w ramach kosztowych ośrodków odpowiedzialności. W swoich założeniach dąży on do wzrostu sprawności zarządzania całą organizacją i umożliwia właściwe nią kierowanie.

D. Fjałkowska przedstawia różnice pomiędzy systemami motywacyjnymi opartymi na zasadach controllingu a systemami tradycyjnymi (tab. 1). W przeciwieństwie do systemów tradycyjnych systemy wykorzystujące controlling mają obowiązek „brania odpowiedzialności za zadania oraz identyfikowanie



Rys. 1. Proces motywacji w centrach odpowiedzialności

Źródło: opracowanie na podstawie: [13, s. 124].

celów pracowników z celami przedsiębiorstwa, a przez to przywiązanie pracowników do przedsiębiorstwa” [3, s. 22].

Tabela 1. Cechy systemów motywacyjnych

System tradycyjny	System oparty na zasadach controllingu
bezrefleksyjna realizacja	aktywność przy ustalaniu celów
zadane środki i metody działania	samodzielny wybór środków i metod działania
sztynna podległość wykonawcza	zasada konsensusu
ocena wysiłku /czasu/ umiejętności pracownika	ocena efektów pracy
wynagrodzenie o niewielkim udziale części zmiennej; tzw. premie motywacyjne o niewielkim stopniu korelacji z wynikami	wynagrodzenie o dużych możliwościach korelacji z wynikami pracy

Źródło: [3, s. 22].

W obecnych czasach konieczne jest stworzenie właściwego systemu wynagrodzeń, zaspokajającego aspiracje i oczekiwania pracowników wobec płacy, co można uzyskać poprzez system bazujący na controllingu, ujmującym motywację kompleksowo. Uwzględniając to założenie, można określić elementy, które powinien zawierać system controllingowego motywowania [10, s. 31]:

- rozpoznanie kwalifikacji, zainteresowań, potrzeb i aspiracji pracowników, aby lepiej dobrać i dostosować charakter wykonywanej przez nich pracy do ich predyspozycji oraz stworzyć im ścieżkę rozwoju,
- skuteczny, wszechstronny przepływ informacji oraz organizowanie pracy, tak aby zapewnić zatrudnionym możliwość świadomego i zaangażowanego uczestnictwa w przedsięwzięciach firmy dzięki rozumieniu współzależności i efektów pracy,
- wyznaczenie zadań i ustalenie sposobu oceny efektywności ich wykonania, tak aby umożliwić pracownikom zarówno samokontrolę osiąganych postępów, jak i rzetelne uwzględnianie ich jednostkowego wkładu pracy przy naliczaniu wynagrodzeń,
- ustalenie podstawowej płacy oraz ruchomych jej elementów, uzależnionych od konkretnych wyników, dodatkowego wysiłku lub inwencji wykazanej przez pracownika,
- oceny okresowe pracowników, służące ich rozwojowi, określeniu potrzeb szkoleniowych oraz efektywnemu wykorzystaniu kompetencji i zainteresowań zatrudnionych dla dobra firmy.

Controlling w swoich założeniach dąży do stanu sprawnego zarządzania całą organizacją i umożliwia właściwe nią kierowanie. Wprowadzając controlling do wynagrodzeń, narzuca się zmianę ich wewnętrznej struktury, co oznacza pozostawienie w wynagradzaniu jedynie składników podstawowych, takich jak płaca zasadnicza i premia czy składniki gwarantowane kodeksem pracy [9, s. 337]. Wprowadzenie nowych zasad kształtowania niektórych składników wynagrodzenia oznacza wykorzystanie w tym celu wartościowania pracy i systemu oceny pracowników.

Prowadzenie badań dotyczących wynagrodzeń, a zwłaszcza wdrożenia controllingu w tym obszarze, jest szczególnie utrudnione, ponieważ problematyka płacowa w praktyce jest „bardzo mocno skrywana”. Bariery utrudniających wdrożenie controllingu do systemów wynagrodzeń jest znacznie więcej, a ich identyfikacja jest konieczna.

3. Bariery we wdrażaniu controllingu do systemów wynagrodzeń

Nieprawidłowości we wdrożeniu controllingu do zarządzania przedsiębiorstwem stanowią zasadniczą barierę we wdrażaniu controllingu do systemów wynagrodzeń. Taki stan rzeczy jest kształtowany przez kilka czynników [2, s. V-VIII]:

- brak wykształcenia i umiejętności kadry kierowniczej jako konsekwencje niskich kwalifikacji kierownictwa oraz braków w wykształceniu z zakresu

zarządzania, następstwem czego jest nieumiejętność precyzowania celów, zarówno strategicznych, jak i operacyjnych,

- trudności ze zmianą lub porzuceniem dotychczasowych sposobów działania, które

w przeszłości gwarantowały sukces przedsiębiorstwa, często utożsamiane przez kadrę kierowniczą z oddaniem części autorytetu i władzy, niechęć do delegowania uprawnień i kompetencji,

- niechęć do informowania pracowników o działaniach przedsiębiorstwa, utożsamiana z przykrą koniecznością tłumaczenia się ze swoich działań, a tym samym niedocenianie roli kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz czytelności, przejrzystości i skuteczności systemów komunikacji i motywacji; często brak jakiegokolwiek systemu motywacyjnego,
- niewłaściwa pozycji controllera i controllingu w przedsiębiorstwie, nie gwarantująca realizacji koniecznych zadań operacyjnych i strategicznych.

Nie mniej ważne są przyczyny uboczne, do których można zaliczyć [2, s. VII]:

- uznanie controllingu za środek naprawczy nieudolnego zarządzania,
- niewiedza na temat innych warunków wdrażania i funkcjonowania controllingu oraz konieczność stosowania różnych narzędzi controllingu w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstw, zwłaszcza w motywowaniu,
- próby wdrażania controllingu przez „implantację” z innych przedsiębiorstw,
- zróżnicowanie oczekiwań ze strony różnych grup pracowników w stosunku do controllingu, co wynika z indywidualnego rozumienia tego pojęcia,
- duża różnorodność interpretacji pojęciowej controllingu oraz brak możliwości oparcia się na standardowych rozwiązaniach, niepewność w rozumieniu istoty controllingu prowadzi często do odstępnie od jego wdrożenia,
- brak wewnętrznych oznak wdrażania i funkcjonowania controllingu w firmie, co nadaje mu mniejszą rangę – w myśl stwierdzenia, że jeżeli nie możemy z tym wyjść na zewnątrz, to na pewno nie jest to tak ważne,
- nadanie controllingowi racji bytu wyłącznie na poziomie operacyjnym, z pominięciem zadań wyznaczonych controllingowi w strategii zarządzania oraz zarządzaniu kadrami,
- tworzenie tylko systemu budżetowania jako zasadniczego, a w dużej mierze jedyne, zadania controllingu oraz tradycyjnego rachunku kosztów, co umacnia jedynie funkcję kontrolną i prowadzi do zdecydowanej opozycji wobec samej jego idei,
- skupienie działań w zakresie controllingu tylko i wyłącznie na tzw. elementach twardych, łatwych do ilościowej analizy i bezpiecznych do obiektywnej interpretacji, pomijanie tzw. elementów miękkich jako mniej bezpiecznych,
- brak cierpliwości w oczekiwaniu na efekty na każdym szczeblu zarządzania, co działa zniechęcająco i destrukcyjnie,

- zbyt krótki i zbyt sztywno wyznaczony okres wdrożenia controllingu przy jednoczesnym oczekiwaniu preferencji działań w obszarze, w którym należy dążyć do stałego postępu,
- często przekazanie wdrożenia i opieki nad funkcjonowaniem controllingu zewnętrznej firmie, wcześniej nie związanej z przedsiębiorstwem, co działa często demotywująco na załogę i jest w stanie całkowicie wypaczyć ideę wdrażania controllingu, co w dłuższym okresie doprowadza do braku zainteresowania ze strony pracowników i zaniku systemu.

Controlling powinien być fundamentalną ideą przyszłości, która wprowadzona z uwagą i według indywidualnych reguł może stać się kluczowym elementem strategii personalnej przedsiębiorstwa, a tym samym czynnikiem sukcesu. Idea controllingu zmusi tradycyjne systemy wynagrodzeń do dopasowania się, zarówno do globalnych zmian, jak i do poszerzających się horyzontów intelektualnych pracowników [2, s. XVI]. Tak jasno określona potrzeba controllingu wynika z tego, że działalność przedsiębiorstwa jest nietypowa i odbywa się w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Modernizacja i rozwój przedsiębiorstwa zależy od umiejętności długofalowego przewidywania i dostosowania do zmiennych warunków [8, s. 193]. Bez controllingu działania te są nieprzewidywalne i prowadzone w sposób intuicyjny, a przez to uzyskiwane wyniki mogą być dalekie od optymalnych.

4. Zalecenia celem właściwego wdrożenia

Nie wystarczy stworzyć dobry, wolny od błędów i przystający do potrzeb organizacji system motywacji płacowej, aby automatycznie zachęcić pracowników do realizacji zadań przedsiębiorstwa. Opracowanie procedur wdrażania nowego controllingowego systemu wynagrodzeń jest warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym do osiągnięcia sukcesu na tej drodze, ponieważ sam fakt, że coś jest racjonalnie zaprojektowane, nie wystarczy do efektywnego wdrożenia. Aby było ono efektywne, trzeba pokonać opór wobec zmian oraz wykształcić nową kulturę pracy, ale również wdrożenie musi okazać się spójne z innymi systemami w przedsiębiorstwie. Równie ważne jak zaprojektowanie systemu jest zatem właściwe jego wdrożenie w organizacji [15, s. 18]. Opracowany system wynagrodzeń wymaga szerokiej akcji szkoleniowo-informacyjnej, ułatwiającej zrozumienie nowego lub zmodyfikowanego systemu przez wszystkich członków organizacji i zmniejszającej tym samym opór wobec zmian. Działaniami tymi powinna zostać objęta całość pracowników organizacji, poczynając od kadry kierowniczej najwyższego szczebla, a kończąc na pracownikach szeregowych.

Wdrożenie systemu wynagrodzeń z uwzględnieniem wymagań controllingu może być procesem długotrwałym i bardzo kosztownym. Dodatkowo należy sobie

zdać sprawę, że żaden system controllingu nie będzie pełnił należycie swoich funkcji, dopóki osoby odpowiedzialne za powstanie kosztów nie uświadomią sobie, że wynik finansowy zależy również od ich codziennych decyzji [7, s. 45].

Wykształcenie nowej kultury pracy w postaci zmiany zachowań pracowników i ich dostosowania się do nowej sytuacji i nowych celów jest warunkiem *sine qua non* skuteczności wdrożeń i stanowi podstawę powodzenia aklimatyzacji nowego systemu w przedsiębiorstwie. Oczywiście kształtowanie nowych zachowań organizacyjnych wymaga pewnego nakładu czasu i wysiłku. Samo zaś kreowanie nowej kultury organizacyjnej wymaga bezpośredniego zaangażowania naczelnego kierownictwa, które w pierwszej kolejności powinno być objęte procesem zmian. W samym zaś procesie wdrażania niezbędna jest cierpliwość i konsekwencja w informowaniu, egzekwowaniu i koordynowaniu zachowań, stosownie do nowych celów i wymagań. W procesie wdrożenia należy przestrzegać następujących zasad [1, s. 83-84]:

- Formułuj cel nowego systemu w sposób klarowny i maksymalnie prosty, zapewnij jego zgodność ze strategią i celami przedsiębiorstwa.
- Włącz kluczowych menedżerów i controllera w proces opracowania, wdrażania i funkcjonowania nowego systemu.
- Przeciwnikom nowego systemu pokaż jego zalety w porównaniu ze starym systemem.
- Przeprowadź szeroką akcję promocyjno-szkoleniową.
- Jeżeli to jest możliwe, pozostaw w systemie pewne elementy dawnego systemu, co może zwiększyć akceptację nowego systemu.

Etap wdrożenia należy rozpocząć od kosztowych ośrodków odpowiedzialności, w których menedżerowie są pozytywnie nastawieni do systemu i chcą go wdrożyć.

Literatura

- [1] Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna ABC, Kraków, 2001.
- [2] Fjałkowska D., *Moda na controlling*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003, nr 1, dodatek.
- [3] Fjałkowska D., *System motywacyjny controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003, nr 7.
- [4] Jabłoński M., *Postawić na intelekt*, „Personel” 1-31 sierpnia 2002.
- [5] Kotarska D., *Celów uzgadnianie*, „Personel” 1-15 marca 2001.
- [6] Kraszewska H., *Monitorowanie wynagrodzeń w przedsiębiorstwach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2002, nr 8.
- [7] Leszczyński Z., Bardzki W., *Informatyczny system controllingu finansowego*, „Ekspert” 1996, nr 2.
- [8] Parkitna A., *Controlling jako element właściwego zarządzania w zmiennym otoczeniu*, [w:] *Funkcjonowanie i rozwój organizacji z zmiennym otoczeniu*, WSM, Legnica 2002.
- [9] Parkitna A., *Controllingowe wynagradzanie jako element skutecznego motywowania*, *Visnik* nr 4 (26), *Prace Naukowe Politechniki Żytomirskiej*, Żytomierz 2003.

-
- [10] Parkitna A., *Determinanty controllingowej koncepcji wynagradzania*, [w:] *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 987, AE, Wrocław 2003.
- [11] Pora R., *Motywowanie w przedsiębiorstwie jako przykład działalności pedagogicznej*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 1.
- [12] Rifkin J., *Koniec pracy*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001.
- [13] Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.
- [14] Stor M., *Świadomy pracuje lepiej (1)*, „Personel” 1999, nr 10.
- [15] Tyborowska J., *O (de)motywacji raz jeszcze*, „Personel” grudzień 1999.

BARRIERS OF IMPLEMENTING CONTROLLING IN REMUNERATION SYSTEMS

Summary

The idea of the system Motivation's of Remuneration in Controlling was presented. The factors formation of system Motivation's of Remuneration in Controlling was describe. The type of system Motivation's of Remuneration in Controlling was presented. The base and the attribute Motivation's of Remuneration in Controlling was pointed. Barriers initiating controlling to systems of Remuneration was identified. Injunction to proper initiating was specified.