

Małgorzata Szelągowska

## Motywowanie pracownika do kreatywności w przedsiębiorstwie

### Kondycja ekonomiczna w kontekście globalizacji i neoliberalizmu

Utrata kontroli państw narodowych nad gospodarką, swobodna cyrkulacja kapitału i jego globalna koncentracja zmieniają nasze spojrzenie na kwestię konkurencyjności. Przy silnej niepewności rynku niezwykle trudno jest ustalić priorytety zarządzania strategicznego. Koncepcja „pięciu sił” Portera, która została stworzona w okresie, gdy w gospodarce dominował jeszcze sektor przemysłowy i branża informatyczna, musiała zostać dostosowana do globalnego otoczenia, w którym działają organizacje. Ten fakt nie pozostaje bez konsekwencji dla ich wewnętrznej struktury.

Obecnie wszystkie gospodarki świata, niezależnie od ich kondycji, są podatne na kryzysy paliwowe, żywnościowe, bańki spekulacyjne, a niekorzystne zjawiska ekonomiczne w odległych rejonach odbijają się rykoszetem tam, gdzie wszystko wskazywałoby na to, że sytuacja jest więcej niż stabilna. Globalizacja przyniosła dobrodziejstwo dostępu do informacji, międzynarodowego rynku pracy, ale z drugiej strony jej efektem jest ograniczenie konkurencyjności organizacji działających w sektorze przemysłowym wobec koncernów, banków i towarzystw ubezpieczeniowych o szerszym niż dotąd zasięgu oddziaływania. Fakt, iż rządy tracą kontrolę nad procesami ekonomicznymi we własnym kraju i zanik państwa opiekuńczego sprawiają, że konsekwencje społeczne słabej kondycji finansowej firm są silnie odczuwane. Panuje powszechna opinia, iż globalizacja i neoliberalizm w większości krajów rozwiniętych przyczyniły się do obniżenia poziomu życia sporych grup ludności i niespotykanej wcześniej polaryzacji dochodów. Wspomniana polityka w konsekwencji obraca się przeciw przedsiębiorstwom – zubożenie społeczeństwa przekłada się na spadek konsumpcji; zresztą groźba utraty pracy dotyczy obecnie praktycznie wszystkich kategorii zawodowych – zanika poczucie bezpieczeństwa niezbędne dla zrównoważonego rozwoju społeczeństwa.

## Źle rozumiana kreatywność w instytucjach finansowych

Nie ma modelowej strategii zarządzania przedsiębiorstwem, którą można byłoby zastosować w każdych warunkach – model japoński każe stawiać na markę i budowanie zaufania klientów, z kolei sposób myślenia popularny w Stanach Zjednoczonych zakłada realizację celu, który można uznać za krótkofalowy – maksymalizację zysku dla zapewnienia wysokiej stopy rentowności. Analogiczna filozofia przyświeca wielkim instytucjom finansowym na całym świecie – fundusze inwestycyjne i banki budują swoją reputację poprzez wyniki, a te ostatnie są przede wszystkim efektem sprawnie przeprowadzanych operacji, takich jak np. obrót derywatami, przynoszący doskonałe wyniki finansowe w niezwykle krótkim czasie, burząc tym samym skutecznie i bezwzględnie politykę monetarną banków centralnych i odsuwając na boczny tor przedsiębiorstwa przemysłowe, nawet te o dużym potencjale, gdyż nie są one zdolne wygenerować analogicznych, spekulacyjnych zysków. Już we wczesnych latach 90. Ricardo Petrella utrzymywał:

Tylko 10% światowych transakcji, które codziennie przekraczają 1200 mld dolarów, ma na celu finansowanie inwestycji i innych działań, związanych z rozwojem produkcji przemysłowej i handlu, a około 90% stanowią inne operacje finansowe. W ten sposób pogłębia się rozdźwięk między gospodarką realną i finansową (cyt. za: Liberska, 1998, s. 56).

Dążąc do szybkich rezultatów, instytucje finansowe nie potrafią lub nie chcą wypracować mechanizmów samokontroli – dowiodła tego historia najstarszego angielskiego banku, Barings Bank, doprowadzonego do ruiny przez Nicka Leeson, spekulującego na japońskich akcjach w Singapurze. Niedawna afera w Société Générale, gdzie pracownik, z pozoru odsunięty od prowadzenia działalności inwestycyjnej, zdołał narazić bank na stratę 5,5 mln euro, przypomina, iż w dalszym ciągu sektor finansowy jest podatny na zawirowania. To efekt złych procedur, leseferyzmu kierownictwa, ale nade wszystko wyraz specyficznego podejścia – bankier może zyskać i otrzymać premię, ale gdy traci, nie jest za to odpowiedzialny, ponieważ nie gospodaruje własnymi pieniędzmi – ryzyko jest więc jednostronne, a motywacja do zdobycia pieniędzy niezwykle silna. Banki stanowią struktury, w których rywalizacja między osobami na równorzędnych stanowiskach nie prowadzi do wspólnego dobra, osiągnięcia lepszych wyników, ale do stworzenia atmosfery zagrożenia; pracownicy nie współdziałają, ale uzasadniają swoje istnienie konkretnymi wynikami finansowymi – od tego uzależnione jest nie tylko utrzymanie stanowiska, ale także kariera, wynagrodzenie itd. Agresywna polityka firmy przekłada się na relacje między podwładnymi co sprawia, że wielkim instytucjom finansowym działania pracowników wymykają się spod kontroli.

## Menedżerowie nadają ton – wielkie korporacje

Klęska amerykańskiego giganta energetycznego – Enrona dowodzi tego, iż „kreatywna księgowość” nie jest wyłącznie udziałem instytucji finansowych; brak odpowiedniej kontroli wewnętrznej i „wsparcie” udzielone przez firmę audytorską (w tym wypadku niedawnego giganta na tym rynku – Arthura Andersena) otworzyły szerokie pole do malwersacji. Jak już wspomniałam, kryterium finansowe, napędzanie zysków za wszelką cenę, dominuje wszelkie czynniki brane wcześniej pod uwagę. Przykład sektora bankowego oddziałuje na inne branże, w tym informatyczną, mającą istotny wpływ na gospodarkę. W latach 1991–1995 IBM zwolnił 122 000 pracowników nie z powodu trudnej sytuacji finansowej, ale po to, aby osiągnąć rekordowy wskaźnik rentowności w branży. Koszty zostały zmniejszone o jedną trzecią (Martin, Schumann, 1999), a akcjonariusze mogli poczuć się usatysfakcjonowani wysokim zyskiem. Działania dyrekcji dowiodły tendencji charakterystycznych dla obecnego neoliberalizmu – powszechnego nieliczenia się z konsekwencjami społecznymi, braku perspektywicznego myślenia.

Należy żałować, iż rezultaty finansowe wielu przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim wielkich korporacji, są efektem działań na pograniczu legalności, takich jak: wymuszanie niskich podatków ze strony państw, w których firmy mają swe siedziby; przenoszenie produkcji do krajów, w których występuje tania siła robocza; korzystanie z ulg podatkowych po otwarciu nowych oddziałów, a następnie ucieczka do rajów podatkowych. Okazują się one o wiele bardziej skuteczne, niż postawienie na większą konkurencyjność przedsiębiorstwa. Innym istotnym czynnikiem sprzyjającym obejmowaniu znaczących udziałów w rynku jest stosowanie fuzji, aliansów strategicznych i wrogich przejęć. Wielkie koncerny wykazują też niezwykłą pomysłowość w zawyżaniu kosztów (królują wydatki na badania i rozwój prowadzone przez podstawione firmy). Ulepszanie procesów technologicznych, doskonalenie struktury organizacyjnej odgrywają niebagatelną rolę w osiągnięciu sukcesu, ale na pewno nie są one decydujące.

Kultura organizacyjna jest w wielu wypadkach traktowana jako spoiwo chroniące przedsiębiorstwo przed niebezpieczeństwem z zewnątrz. Zasadniczo powinna ona zostać ukształtowana na podstawie kluczowych kompetencji, określonych w wyniku analizy sytuacji zewnętrznej i oceny możliwości firmy. Według Chandlera (1962) to właśnie strategia powinna określać strukturę przedsiębiorstwa.

Praktyka wykazuje, iż czym innym jest strategia, a czym innym jej wdrażanie; w wielu instytucjach sformułowane cele są niemożliwe do osiągnięcia, ich określaniu nie towarzyszy zaplanowanie działań w czasie, cele nie są mierzalne ani weryfikowalne. Nie zawsze prognozują się skuteczne działania w celu implementacji strategii.

## Schyłek kultury organizacji a motywacja pracownika

O ile jeszcze w latach 70. i 80. faktycznie *know-how* i specyfika organizacji były czynnikami kształtującymi konkurencyjność, to obecnie w wielu momentach „filozofia firmy” jest postrzegana przez pracowników jako ideologia, której oni sami nie dają wiary; sprowadza się to do próby tworzenia więzi, która w znacznej większości przypadków ma charakter pozorny. Skłania do tego rozdźwięk między głoszonymi hasłami a rzeczywistością oraz brak zaufania do menedżerów. Wielkie sieci i transnarodowe korporacje proponują szereg prestiżowych szkoleń, przyciągają wysokimi zarobkami, pakietem socjalnym i innymi korzyściami, ale także... ograniczeniem kompetencji. I tak, osobom posiadającym dobre przygotowanie zawodowe świadomie ogranicza się pole działania, przydzielając bardzo wąskie zadanie do wykonania. Nawet jeśli przeszły one szkolenie dobrej jakości, ich doświadczenie zawodowe nie liczy się na rynku pracy. Wszystko to sprawia, że pracownik nie może szukać zatrudnienia u konkurencji i jest łatwy do zastąpienia przez inną, szybko przyuczoną osobę o równie niewielkim zakresie odpowiedzialności.

Pomimo pozornie przyjacielskiej atmosfery i szafowania hasłem polityki dialogu dla dobra firmy, pracownik ma niesłychanie ograniczony wpływ na jakiegokolwiek decyzje, a jego sugestie dotyczące usprawnienia pewnych procesów, czy to w sferze produkcji, czy też dystrybucji, nie są weryfikowane przez jego bezpośredniego przełożonego (wyjątek stanowi branża wysokich technologii, gdzie współdziałanie jest gwarantem nie tylko sukcesu, ale i zapewnienia odpowiedniej jakości produktu). Decyzja o ewentualnym wprowadzeniu zmian zostaje podjęta przez nieznanego pracownikowi grono ekspertów, z centrali bądź z innej filii. W większości przedsiębiorstw panuje przekonanie, że kierownicy wyższego szczebla wiedzą najlepiej, jakie czynniki analizować, opracowując strategię; zdanie przełożonych średniego szczebla, będących bliżej problemu, bywa pomijane.

Wspomniany system organizacji źle wpływa na motywację; przewidywalna, wydłużona w czasie ścieżka kariery, ograniczenie kompetencji z natury rzeczy nie odpowiada osobom ambitnym, zwłaszcza gdy mają świadomość tego, iż w firmie łamane są prawa pracownicze. Wywołuje to reakcję w postaci wykorzystywania poufnych danych, przekazywania informacji o technologicznych innowacjach, sprzeniewierzenia majątku firmy. Niepokojący jest fakt, iż w wielu instytucjach, w tym także w bankach, zatrudnia się młodych pracowników z innego klucza zawodowego na miejsce starych, doświadczonych, z kierunkowym wykształceniem – nowe kadry będą miały skromniejsze wymagania finansowe i będą bardziej podległe kierownictwu.

## Wyjątkowe miejsce lidera w organizacji – wymuszona dominacja czy prawdziwe przywództwo?

Rozwarstwienie zarobków między szeregowym pracownikiem a menedżerem rodzi między nimi naturalną wrogość, różnica w wysokości pensji jest nierzadko kilkukrotnie. Zakres decyzyjny nie zawsze wynika z kompetencji; w wielu wypadkach menedżer to po prostu pracownik administracyjny, któremu przydzielono wysoką hierarchiczną funkcję.

Powstaje pytanie, czy wybór kadry kierowniczej nie jest bardziej przypadkowy niż miało to miejsce w przeszłości i czy nie można zaryzykować twierdzenia, że wśród zarządzających na wysokim szczeblu jest coraz mniej osobowości. Nastąpiła dewaluacja pozycji lidera, przywódcy; w miejsce kreatywności pojawiło się operowanie schematami, powielanie formułek przyswojonych na szkoleniach. Dominuje motywacja finansowa, a nie rozwojowa, stąd duże prawdopodobieństwo zmiany pracy, gdy gdzie indziej zostaną zaoferowane lepsze warunki. W dodatku osoby wchodzące w skład zarządu, podobnie jak i członkowie rad nadzorczych, są zdolne zmienić branżę, nie żywiąc najmniejszych obaw co do tego, że mogą okazać się niekompetentne. W tym kontekście nie może dziwić, że dochodzi do przedkładania osobistych priorytetów nad realizację celów przedsiębiorstwa – nie bez powodu organizacje zwracają się obecnie ku starszym menedżerom, trzymającym się modelu z poprzedniej epoki, który opiera się na lojalności, rzetelności i zaangażowaniu w realizowane działania.

Menedżerowie zachodnich spółek w Polsce mają na ogół złą opinię – cechuje ich niezachwiana wiara we własne umiejętności, buta i arogancja uzasadnione łatwymi pieniędzmi. Schyłek mitu lidera jest silnie powiązany z postępującą deprecjacją tego, co możemy nazwać kulturą organizacyjną.

Od lat obserwujemy niesłychany wzrost liczby miejsc pracy w sektorze usług. Obok banków i funduszy inwestycyjnych, które decydują obecnie o światowej gospodarce, usługi to także niskopłatne miejsca pracy dla osób słabo wykwalifikowanych, wykonujących czasochłonne czynności; ich odsetek ciągle rośnie. W celu zwiększenia efektywności tam, gdzie istotny jest kontakt z klientem i zdolność perswazji, na przykład w sektorze ubezpieczeń, pracownicy przechodzą swoiste pranie mózgu. Wmawia się im, że są jedną wielką rodziną, przekonuje o tym, że ich produkt jest bezapelacyjnie najlepszy na rynku, przywiązuje się ich nie tylko przez wyższe niż przeciętna pensje i przywileje. Regułą staje się wspólne spędzanie czasu wolnego, a wszystko po to, aby osiągnąć lepsze wyniki sprzedaży i przygotować pracowników do rozumowania w kategoriach wspólnoty, co często otwiera pole do doskonałej manipulacji psychologicznej.

Inne przedsiębiorstwa idą w zgoła przeciwnym kierunku – po to, aby zmniejszyć koszty, stosują wobec personelu nieuczciwe praktyki. To ewolucja narzucona z góry – przymusowe przechodzenie na własny rachunek pracowników, którzy do tej pory byli zatrudniani na etat, proponowanie im niepełnowymiarowego zatrudnienia prowadzi do rozminięcia się ze społecznością, której byli pełnoprawnymi członkami. Następstwem tego faktu jest brak identyfikacji z organizacją. Gdy zarobki są niskie, sytuacja niepewna, perspektywa „swobodnego” dysponowania czasem pracy okazuje się fikcją. Pracownik koncentruje w tym wypadku swe wysiłki na utrzymaniu zatrudnienia i nie

stosuje innowacyjnych rozwiązań, które mogłyby przynieść korzyść przedsiębiorstwu; sytuacja zagrożenia, świadomość tego, że jest się niedocenianym, pozbawia motywacji. Pracownik poszukuje za to intensywnie nowych źródeł dochodu i stara się zabezpieczyć swój status majątkowy. Wspomniane działania dyrekcji przynoszą także poważne konsekwencje społeczne – uzależnienie od pracodawcy, ograniczenie roli związków zawodowych, które nie są w stanie skutecznie bronić interesów tych, którzy powiązani są z firmą poprzez pracę na etat. Często cytowany jest przypadek firmy Caterpillar, która najpierw zmobilizowała pracowników do dodatkowego wysiłku w celu ratowania firmy i utrzymania miejsc pracy, a następnie wyeliminowała związki zawodowe i zmusiła robotników do całkowitego podporządkowania (Martin, Schumann, 1999).

W dzisiejszych czasach w zarządzaniu strategicznym niezwykle ważna jest zdolność do podejmowania kluczowych decyzji przy częstej zmianie warunków w otoczeniu. Jak wiadomo, na wszelkiego rodzaju turbulencje najlepiej reagują wielkie koncerny – zawdzięczają to nie tylko doskonałej orientacji w aktualnych tendencjach panujących na rynku, sieciowej strukturze zapewniającej skuteczność, ale także wielotorowości działania, co pozwala dochodami z jednej gałęzi działalności finansować inną, która jest okresowo niedochodowa.

## **Kreatywność jako wektor rozwoju małych firm, gospodarki nieformalnej i instytucji *non-profit***

W wypadku małych firm nawet chwilowa utrata płynności może zakończyć się bankrutstwem. Spośród przedsiębiorstw o niewielkiej skali najlepiej radzą sobie firmy rodzinne. Zdolność do szybkiej reakcji na fluktuacje na rynku pozwala utrzymać dobrą kondycję firmy; partnerskie relacje i bezpośrednie zaangażowanie finansowe to zasadnicze elementy wpływające na efektywność. Brak biurokratycznej, zhierarchizowanej struktury stanowi także niebagatelny atut. Zarządzający małym przedsiębiorstwem przy dobrej intuicji i szczęściu jest w stanie otworzyć się na nowe rynki, zmniejszać koszty produkcji i dystrybucji tak, aby nie odbiły się one na jakości, prowadzić odważną, kreatywną kampanię promocyjną. Należy odnotować, iż prowadzenie własnej firmy wyzwala ogromną energię wśród młodych ludzi w Polsce, świadomych tego, iż prawie niemożliwe jest godziwe utrzymanie się z pensji, którą mogliby otrzymać gdzie indziej. Często zakładają oni własną działalność gospodarczą jeszcze na studiach, a niektórzy nawet wcześniej. Większość z nich wybiera branże nietypowe, a sukces wynika z pracowitości, konsekwencji oraz wyczucia rynku i jest nade wszystko miarą ich kreatywności.

Szkoda tylko, iż wysokie podatki (jak wiadomo, w Polsce są one jednymi z najwyższych w Europie) uniemożliwiają wiele cennych inicjatyw i zwiększają ryzyko działalności. Zrównoważony rozwój kraju zaczyna się od *prosperity* małych i średnich przedsiębiorstw, a oddolne inicjatywy mogą go tylko przyspieszyć. Pomoc dla drobnych przedsiębiorców, lub raczej ograniczenie restrykcyjnej polityki państwa, zmniejszyło by bezrobocie i wydatki na pomoc socjalną, przyczyniając się do wzrostu dobrobytu.

Obecna sytuacja sprawia, iż gospodarka nieformalna zajmuje coraz więcej miejsca nie tylko w ekonomii krajów rozwijających się, ale również w państwach rozwiniętych

(Sassen, 2007). Nadmierne obciążenia fiskalne skłaniają do przejścia do szarej strefy tych, którzy podejmując legalne zatrudnienie, nie byłoby w stanie się utrzymać. Zamiast penalizować tę coraz liczniejszą grupę pracowników, należałoby może usprawnić narzucone, niekorzystne regulacje. Niskopłatne zajęcia nie wyzwalały kreatywności – dla grupy zawodowej obejmującej przede wszystkim niewykwalifikowany personel w domach prywatnych oraz osoby zatrudnione w nielegalnych manufakturach (mowa tu, niestety, nie tylko o imigrantach, ale też o marginalizowanych członkach społeczności lokalnych) możliwości awansu, czy przejścia do innej kategorii zawodowej są niewielkie. Podstawowym ograniczeniem był i będzie brak kapitału.

System pomocy zaproponowany przez laureata pokojowej Nagrody Nobla, Muhmmeda Yunnesa, zwanego bankierem ubogich kobiet, umożliwił zaciąganie niskoprocentowanych mikropożyczek na prowadzenie własnej działalności gospodarczej tym, których podania były odrzucane przez banki ze względu na brak odpowiedniej zdolności kredytowej i zabezpieczenia. Obecnie wspomniany system jest stosowany w czterdziestu krajach świata i przyczynił się już do poprawy warunków życia wielu rodzin, chroniąc je przed wykluczeniem, czy wręcz przed głodem. Nawet jeśli zakładane biznesy nie wykraczają poza krąg tradycyjnych zajęć, pozwalają one zbudować względną stabilizację i zmniejszyć nierówności.

Nadzieję na oddolne inicjatywy i pobudzenie kreatywności budzi sektor *non-profit*, mający coraz większy udział w światowej gospodarce. Struktura tego typu organizacji pozwala na większą swobodę w podejmowanych działaniach, niż w przypadku skostniałych państwowych instytucji, rozwój tego sektora dowodzi ewolucji w stronę społeczeństwa obywatelskiego. Kreatywności w zakresie programu towarzyszy pomysłowość w sposobie znajdowania środków finansowania, zwłaszcza poszukiwania programów pomocowych i sponsorów. Jest to niejako wpisane w działalność – podmioty z trzeciego sektora muszą zyskać szeroką akceptację dla swej pracy, a jej wyniku nie można zmierzyć w kategoriach finansowych. Organizacje *non-profit* nastawione są bowiem na realizację celu społecznego, kulturalnego, niemożliwego do osiągnięcia bez zaangażowania pracowników oraz wolontariuszy. Narzuca to organizacji potrzebę dialogu z pracownikami, z lokalną społecznością i władzami, co prowadzi do poznania realnych potrzeb grupy osób, na rzecz których pracuje, stymulując kreatywność w podejmowaniu nowych działań.

Problematyka motywacji pracownika poruszona w niniejszym artykule wpisuje się w szersze zagadnienie – kierunków ewolucji w światowej gospodarce. Nie można jej rozpatrywać w oderwaniu od bieżącej sytuacji ekonomicznej i realiów rynku pracy. Zanik państwa opiekuńczego zbiega się w czasie z kryzysem kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie – „przyjazna firma” odchodzi w przeszłość, co negatywnie wpływa na motywację pracowników, niezainteresowanych wprowadzaniem innowacyjnych rozwiązań dla dobra instytucji, z którą są związani zawodowo.

Należy mieć nadzieję na to, że mniejsze struktury, niesformalizowane, takie jak organizacje *non-profit* i drobne przedsiębiorstwa, które i tak muszą się wykazać dużą kreatywnością po to, aby utrzymać się na rynku, wyzwolą u współpracowników nową energię i pozwolą na stworzenie strategii opartych na zdrowych stosunkach pracy i polityce dialogu.

## LITERATURA

- Chandler A., 1962, *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge.
- Liberska B., 1998, *Procesy globalizacji i regionalizacji w gospodarce światowej*, [w:] *Globalizacja gospodarki światowej a integracja regionalna*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Martin H., P. Schumann, 1999, *Pułapki globalizacji. Atak na demokrację i dobrobyt*, tłum. J. Tegnerowicz, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.
- Sassen S., 2007, *Globalizacja. Eseje o nowej mobilności ludzi i pieniędzy*, tłum. M. Zybur, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.