



Stymulowanie personelu na podstawie zrównoważonego systemu wskaźników (BSC)

Arkadiy Ivanov

Moskiewski Państwowy Uniwersytet Dróg Kolejowych

Aleksander Szkarowski
Politechnika Koszalińska

Vera Nikolaeva
Sp. z o.o. Vega, Moskwa

1. Wstęp

Przejsie od intuitywnych i sytuacyjnych metod zarządzania do managementu naukowego jest jednym z warunków wyprowadzania przedsiębiorstw z sytuacji kryzysowych. Jak wynika z doświadczenia światowego, efektywną metodą stworzenia, wdrożenia i kontroli przedsiębiorczości jest system *Balanced Scorecard* (BSC) – **Zrównoważony System Wskaźników** rozwoju firmy. Celem niniejszej publikacji jest rozpatrzenie istoty i znaczenia tego systemu w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz analiza zalet nowego podejścia, jako narzędzia w stymulowaniu pracy personelu.

Należy zauważyć, że w specjalistycznej terminologii krajowej często używana jest nieprawidłowa definicja „Zrównoważona Karta Wyników”. Stosowanie terminu „wynik” zamiast „wskaźnik” jest według autorów nie do przyjęcia, ponieważ wynik oznacza końcowy rezultat działalności, natomiast stosowanie BSC oznacza strategię zarządzania

w celu osiągnięcia przyszłych wyników. Również bezpośrednie tłumaczenie słowa „*Card*” w oderwaniu od „*Scorecard*” jest typowym błędem, ponieważ w obróbce danych całe to słowo tłumaczy się, jako „System Wskaźników”. Aby uniknąć niepotrzebnych rozbieżności w terminologii autorzy zostają przy definicji „Zrównoważony System Wskaźników”, stosując przy tym angielski skrót BSC.

2. Istota koncepcji BSC

Koncepcja BSC jest dość prosta i polega na kształtowaniu strategii rozwoju firmy i następnie realizacji tej strategii z uwzględnieniem bieżących wyników w przekroju kluczowych kierunków działalności przedsiębiorstwa [1, 2]. W praktyce jest to mechanizm konsekwentnego uświadamiania personelowi strategicznych celów firmy oraz kontroli ich osiągnięcia przez tak zwane Kluczowe Wskaźniki Efektywności (ang. *Key Performance Indicator* – KPI).

W gruncie rzeczy wskaźniki te są miernikami osiągalności celów, a także charakterystykami efektywności procesów biznesowych i pracy każdego pracownika osobno. W takim kontekście system BSC jest narzędziem zarządzania nie tylko strategicznego, ale również operacyjnego.

Zaletą BSC jest to, że stosujące go przedsiębiorstwo otrzymuje system współrzędnych swojej działalności odpowiednio do realizowanej strategii na wszystkich poziomach zarządzania. Wszystkie zasoby przedsiębiorstwa, a także cały zespół pracowników, przez system motywacji ściśle związane z KPI, są w swojej codziennej pracy zorientowane na realizacji strategii rozwoju firmy.

Ideologia ta znana jest od dawna i rozpowszechniona jest opinia, że nie trzeba opracowywać żadnych nowych strategii zarządzania. Wystarczy przestudiować istniejące wzorce strategii, szeroko znane z praktyki i opisane w literaturze (tab. 1). Stosując te strategie ramowe można zbudować własną strategię, najbardziej pasującą do konkretnych warunków działalności.

Mimo to tylko nieliczne kompanie opracowują i skutecznie realizują własną strategię, osiągając kluczowe wyniki. Przyczyną większości nieudanych prób są liczne błędy personelu podczas realizacji strategii pod kątem osiągnięcia zdefiniowanych celów. W znacznej mierze można to wytłumaczyć nie uzgodnieniem planów strategicznych z bieżącymi

zadaniami stawianymi personelowi. Jak wykazuje doświadczenie, głównymi przyczynami niepowodzenia w realizacji strategii firmy są:

- większość personelu nie kojarzy wyników swojej pracy ze strategicznymi celami kompanii;
- znaczna ilość firm nastawia swój budżet na działalność bieżącą, a nie na cele rozwoju przedsiębiorstwa;
- większość wskaźników efektywności działalności kompanii nie jest związana z potrzebą osiągnięcia strategicznych celów rozwoju;
- zazwyczaj opracowuje się małą ilość wewnątrz korporacyjnych programów zorientowanych perspektywicznie.

Tabela 1. Wzorce strategii

Table 1. Standards of strategies

Nazwa strategii	Opis strategii	Istota strategii
Strategia skupionego rozwoju	Zmiany produktu i położenia na rynku nie dotyczą technologii, branży i statusu przedsiębiorstwa	Rozwój rynku Rozwój produkcji
Strategia zintegrowanego rozwoju	Rozwój przedsiębiorstwa przez nowe struktury Oferowanie nowych produktów	Pionowa integracja Pozioma integracja
Strategia zdywersyfikowanego rozwoju	Opanowanie nowego rynku Opanowanie nowej branży	Rozszerzenie strefy wpływu przez nowe rynki i nowe produkty
Strategia redukcji	Przegrupowanie sił i podwyższenie sprawności w warunkach sytuacji kryzysowych	Likwidacja przedsiębiorstwa Redukcja wydatków Reorganizacja

Źródło: Ekonomia Biznesu. Moskwa. Nr 50(06), 2007, s. 3.

Powyższe przyczyny oznaczają, że personel nie zna celów strategicznych firmy lub nie kojarzy ich ze swoją bieżącą działalnością, a podział zasobów i środków budżetowych niezwiązany jest ze strategią rozwoju. Kontrola działalności obejmuje nie wszystkie ważne dla biznesu kierunki i wskaźniki rozwoju, a motywacja pracowników skierowana jest wyłącznie na wykonanie bieżących planów.

3. Przesłanki wdrażania BSC

Badania wykonane w latach 80-tych XX wieku wykazały, iż kompanie nastawiane są wyłącznie na rachunkowość i wskaźniki finansowe: kapitalizację firmy, zwiększenie wartości dodanej itp. Nie zawsze uwzględniano, że sukces firmy wyznacza nie tylko efektywne wykorzystanie materialnych aktywów i środków pieniężnych, ale także jakość zarządzania niematerialnymi aktywami i ryzykami, reakcją na popyt i oczekiwania zainteresowanych osób, z którymi współpracę kierownictwo kompanii uważa za istotne na danym etapie, na przykład – podtrzymanie wysokiej reputacji biznesowej [1-6]. Dość często osiągnięciu celów w ujęciu krótkoterminowym towarzyszy zmniejszenie wydatków na szkolenie personelu, marketing i obsługę klientów, co w okresie długoterminowym negatywnie wpływa na ogólny stan finansowy kompanii. Szczegółowe rozpatrzenie tych zagadnień zainteresowany Czytelnik znajdzie w specjalistycznej literaturze [4].

Przeprowadzono również wiele innych badań mających na celu opracowanie narzędzi bazujących na innych wskaźnikach niż typowe wskaźniki finansowe i rachunkowe oraz uwzględniających kapitał ludzki w bilansach i sprawozdaniach finansowych. Należą do nich przede wszystkim Zarządzanie wartością firmy (ang. *Value Based Management* – VBM) i Ekonomiczna wartość dodana (ang. *Economic Value Added* – EVA).

Drugim ważnym wnioskiem tej analizy było to, że pracownicy zarządzania często nie rozumieją swojej roli w realizacji strategii korporacyjnej i nie mają motywacji do jej osiągnięcia. Jako narzędzie do rozwiązywania tych problemów została opracowana koncepcja Zrównoważonego Systemu Wskaźników BSC.

System BSC ma cztery projekcje, z których każda kojarzona jest z kluczowymi pytaniami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Odpowiedzi na te pytania stanowią cele, których osiągnięcie będzie świadczyć o postępie na drodze realizacji całej strategii rozwoju (tab. 2).

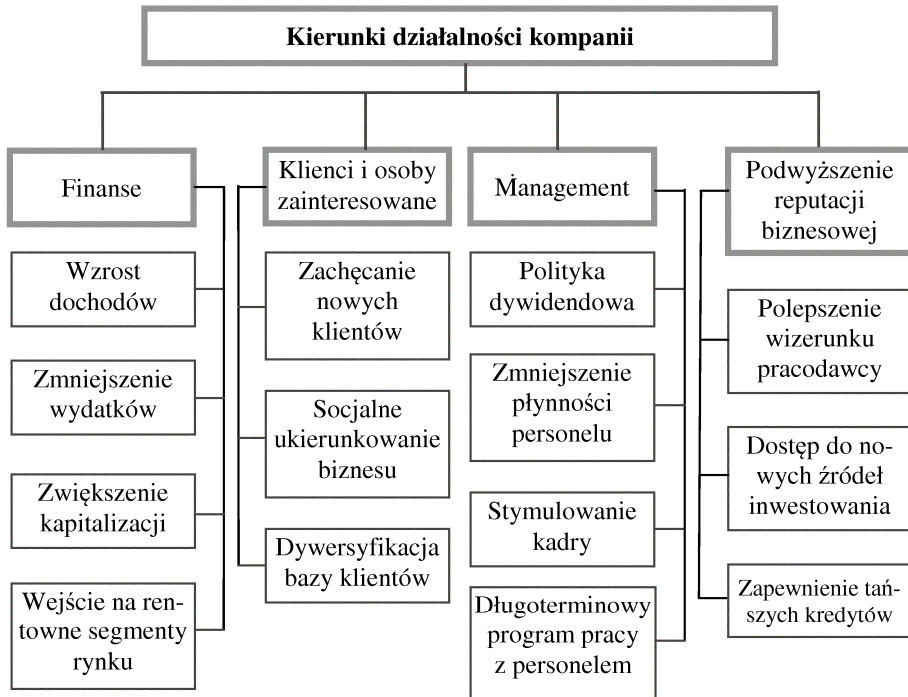
Między tymi projekcjami należy ustalić współzależności i kolejność realizacji kluczowych kierunków działalności kompanii. Na pierwszym etapie określa się finansowe cele, orientacyjne punkty rozwoju i doskonalenia procesów produkcyjnych. Następnie wyznacza się zbiór problemów związanych z zachęcaniem klientów, opracowaniem środków

zapewniających lepszy wizerunek produkcji lub usług kompanii. Następnie zaczyna się poszukiwanie środków i metod osiągnięcia zdefiniowanych celów. Na tym etapie definiuje się środki doskonalenia wewnętrznych procesów biznesowych, które należy zrealizować w celu stworzenia nowych produktów i usług, polepszenia ich walorów użytkowych itp. W znacznej mierze zależy to od technologii, kwalifikacji i doświadczenia pracowników, klimatu w zespole i innych wieloznacznych czynników. Przykładowy schemat opracowania celów dla poszczególnych projekcji BSC przedstawiono na rys. 1.

Tabela 2. Projekcje strategicznie ważnych kierunków działalności kompanii
Table 2. Projections of the strategically important directions of the company activity

Projekcja	Kluczowe kierunki realizacji
Finanse	Wpływ opracowanej strategii na stan finansowy i stateczność kompanii
Baza klientów	Podtrzymanie reputacji biznesowej kompanii wśród zainteresowanych osób
Procesy produkcyjne	Ocena stanu i perspektyw rozwoju strategicznie ważnych procesów biznesowych
Szkolenie i rozwój personelu	Opracowanie programów pracy z personelem w celu realizacji strategii rozwoju

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 1. Przykładowe opracowanie celów dla różnych kierunków działalności firmy; *Źródło: Opracowanie własne*

Fig. 1. Example of purposes for different directions of the company activity

4. Instrumentarium BSC

W koncepcji BSC bilans ma charakter wieloznaczny, bowiem łączy w sobie związki między wskaźnikami finansowymi i innymi charakterystykami działalności produkcyjnej, między zagadnieniami strategicznymi i bieżącymi zadaniami zarządzania, a także między wewnętrznymi i zewnętrznymi zagadnieniami pracy przedsiębiorstwa i jego oddziałów.

W celu skutecznego rozwiązywania tych zagadnień w ramach BSC opracowano określone metody i sposoby [5].

Przede wszystkim metodologia BSC posiada wygodne i obrazowe narzędzie – **Mapę Strategiczną** (ang. *Strategy Map*) [6]. W tej mapie opisywane są związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy celami strategicznymi według kluczowych perspektyw rozwoju: finanse, klienci, procesy biznesowe, personel (tab. 3).

Tabela 3. Przykładowe wskaźniki różnych projekcji do opracowania map strategicznych

Table 3. Examples of the indices of different projections for developing the strategic maps

Projekcja	Wskaźniki i indykatory
Finanse	Aktywa materialne Aktywa niematerialne Aktywa ogółem na jednego pracownika Stosunek zysku do stanu aktywów Zysk na jednego pracownika Wartość dodana
Baza klientów	Liczba klientów Średnie obroty na jednego klienta Indeks lojalności klientów Indeks zadowolenia klientów Płynność klientów
Procesy produkcyjne	Wzrost wydajności pracy Objętości produkcji Doskonalenie technologii Wykorzystanie IT-technologii Logistyka Obrotowość zapasów
Szkolenie i rozwój personelu	Płynność personelu Programy nauczania Wydatki na szkolenie Indeks zadowolenia pracowników

Źródło: Opracowanie własne

Cele kompanii (lub jej oddziału) powinny być opisane i przedstawione w ujęciu tych perspektyw. Analogicznie formalizowane są działania personelu ze względu na realizację nie tylko zadań bieżących, ale także perspektywicznych kierunków rozwoju firmy lub oddziału.

Mapa strategiczna pozwala oszacować perspektywy, cele i wskaźniki działalności firmy lub jej oddziału, a także przeanalizować związki przyczynowo-skutkowe między rozpatrywanymi wskaźnikami działalności. To z kolei daje możliwość każdemu pracownikowi czy całemu ze-

społowi uświadomić ich rolę w realizacji strategii. Mapa może być opracowana dla dowolnego oddziału i każdy wykonawca może widzieć swoje miejsce lub współdziałal w realizacji wspólnej strategii rozwoju firmy.

Kolejnym ważnym narzędziem BSC jest Temat Strategiczny (ang. *Strategy Theme*). Jest to zgrupowany zespół jednakowych celów i wskaźników skuteczności działań. Takie połączenie wskaźników daje możliwość uczynienia strategii bardziej zrozumiałej i przystępnej. Punktem wyjściowym jest tu wstępna analiza, pozwala ona, bowiem ujawnić podstawowe czynniki mające wpływ na osiągnięcie celów strategicznych. Analiza czynników wpływu wykonywana jest nie tylko na górnym poziomie zarządzania, ale także na poziomach poszczególnych kierunków działalności firmy (produkcja, finance, marketing, logistyka, IT-technologie, personel itp.).

Niestety Koncepcja BSC nierzadko pojmowana jest wyłącznie, jako środek grupowania kluczowych wskaźników działalności według rozpatrywanych projekcji. Na przykład, wskaźniki finansowego stanu kompanii uzupełnia się przez socjalne wskaźniki lub indykatory. W rzeczywistości BSP skupia całą strategię rozwoju i jej komponenty na celach związanych z różnymi kierunkami działalności kompanii. Integracja indywidualnych celów należących do różnych kierunków pozwala ujawnić związki przyczynowo-skutkowe. Przykładowo, rozpatrywane mogą być następujące cele:

- precyzyjna definicja strategii;
- uzgodnienie strategii firmy i zagadnień pracy personelu;
- związek celów z budżetem kompanii i jej oddziałów;
- identyfikacja projektów i zagadnień;
- regularna kontrola oddziałów (służb) kompanii w celu ujawnienia potrzeby wprowadzenia korekt itp.

W ramach instrumentarium BCS należy odróżniać wskaźniki, które określają bieżące wyniki, a także wskaźniki związane z procesami, które sprzyjają otrzymaniu zaplanowanych rezultatów. Te grupy wskaźników należy ściśle powiązać między sobą, ponieważ najczęściej w celu osiągnięcia wysokich wyników w pierwszej grupie (na przykład, otrzymanie określonego poziomu wydajności pracy), należy realizować program podwyższenia wskaźników z drugiej grupy (przykładowo – zapewnić wymagane optymalne obciążenie sprzętu).

5. Zalety i korzyści BSC

Jedną z niewątpliwych zalet BSC jest zapewnienie kontroli osiągnięcia zarówno celów finansowych, jak i niefinansowych (zwiększenie poznawalności marki, wzrost reputacji biznesowej, zapewnienia lojalności klientów, podwyższenie stopnia zadowolenia i kwalifikacji pracowników itp.), które są często ważniejsze dla rozwoju kompanii od bieżących wskaźników finansowych [7, 8]. Poza tym metodologia BSC posiada dokładny mechanizm konwersji strategii w operacyjne działania pracowników, co pozwala wypełnić istniejącą w wielu firmach niespójność pomiędzy opracowaną strategią a jej realizacją.

Rozpatrzmy podstawowe korzyści, które uzyskują zainteresowane strony od zastosowania koncepcji strategicznego zarządzania [8]. Dla kompanii wdrożenie BSC pozwala:

- kompleksowo i obrazowo opisać strategię rozwoju;
- zorientować działalność firmy na osiągnięcie zdefiniowanych celów;
- przekazać cele strategiczne na poziom operacyjnego zarządzania;
- zapewnić system operacyjnej kontroli rozwiązywania zagadnień bieżących i perspektywicznych przy pomocy map strategicznych;
- prowadzić ciągły monitoring realizacji zdefiniowanych celów, projektów i procesów;
- sterować nie finansowymi kierunkami działalności w celu osiągnięcia wyników finansowych;
- dokonywać podziału zasobów kompanii zgodnie z priorytetami strategicznymi;
- zapewniać uzasadnione, bardziej prawidłowe i dokładne decyzje menadżerów.

Dla właścicieli firmy wykorzystanie systemu strategicznego zarządzania stanowi:

- efektywne narzędzie do definiowania celów, zagadnień oraz kontroli ich osiągnięcia;
- wyrazisty program działań i zrozumiałe punkty orientacyjne w postaci map strategicznych dla pracowników zarządzania;
- sprawne narzędzie do wyeliminowania sprzeczności w spojrzeniu na cele i środki do ich osiągnięcia;

- obrazowy system punktów orientacyjnych do ustalania równowagi między inwestycjami a bieżącymi kosztami.

Z kolei korzyści dla pracowników polegają na tym, że:

- personel prawidłowo rozumie strategię kompanii i może oszacować swój udział w jej osiągnięciu;
- menedżerowie rozumieją, po co pracują a system motywacji zbudowany jest w ujęciu długoterminowym;
- dla pracowników zrozumiałą jest mechanizm oceny efektywności ich działalności, czyli w tej ocenie brakuje czynnika subiektywnego.

6. Stymulowanie personelu zorientowane na strategiczne cele

Motywacja (stymulowanie pieniężne) na bazie BSC jest realnym regulatorem, zbudowanym na strategicznych planach kompanii, zorientowanym na osiągnięcie jej bieżących i perspektywicznych celów. W odróżnieniu od ustalonego wynagrodzenia (pensji) zmienna część opłaty na podstawie map strategicznych stymuluje nie tylko bardziej jakościowe pełnienie obowiązków służbowych, a także dążenie do realnego wkładu w osiągnięcie strategicznych celów kompanii. System motywacji pracownika, zorientowany na strategię rozwoju firmy, ostatecznie składa się z zestawu map strategicznych, za które ten pracownik odpowiada, natomiast ocena ich realizacji wpływa bezpośrednio na końcowe wynagrodzenie (rys. 2). Nietrudno jest zauważyć, że podejmowanie prawidłowych decyzji w tym zakresie wyraźnie przemieszcza się do sfery psychologii [9].

W nowoczesnej literaturze taki sposób stymulowania personelu nazywa się „grading”. Ilość map strategicznych dla różnych kategorii pracowników stanowi: 7-12 na poziomie kierownictwa kompanii i jej filii; 5-7 na poziomie kierowników oddziałów; 3-5 dla poszczególnych pracowników [10].

Rozmiar premii (bonusu) S_b za skuteczne wykonanie planu pracy z uwzględnieniem map strategicznych można ustalić według następującego wzoru:

$$S_b = W_o \left(\sum_{i=1}^n k_i \cdot a_i \right),$$

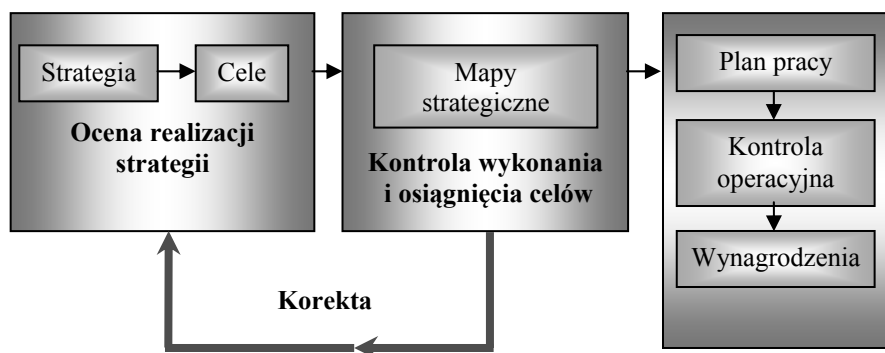
gdzie:

W_o – ustalone wynagrodzenie etatowe pracownika;

k_i – współczynnik korygujący, zależny od stopnia i jakości wykonania prac wykonanych przez pracownika według i -tej mapy strategicznej;

a_i –waga współczynnika, która zależy od stopnia ważności tych prac;

n – ilość map strategicznych pracownika.



Rys. 2. Ideowy schemat stymulowania personelu; Źródło: Opracowanie własne
 Fig. 2. Concept scheme of the Staff Encouragement

Przy tym spełniany powinien być warunek $\sum_{i=1}^n a_i = 1$, czyli suma

wszystkich „wag” musi stanowić pełną grupę (co stanowi warunek premiowania). Znaczenia współczynników korygujących i ich waga ustala się indywidualnie dla każdej firmy i powinny być znane pracownikom.

Zatem BSC daje możliwość połączenia strategii rozwoju firmy z zespołem wskaźników (indykatorów), opracowanych indywidualnie dla różnych poziomów, oddziałów i pracowników. Znaczenie BSC polega głównie na zwiększeniu roli strategii biznesu, formalizacji i uświadamianiu przez każdego pracownika celów i zadań jego działalności, zapewnieniu monitoringu i związku odwrotnego w celu śledzenia i generowania nowych inicjatyw wśród pracowników, zachęcania personelu do dobrych wyników pracy poprzez uzasadnione wynagrodzenie dodatkowe.

Obecnie w większości kompanii kierownictwo rozumie, iż w warunkach deficytu kadry należy utrzymywać wysoką reputację biznesową firmy, jako dobrego pracodawcy. To daje przewagę w sprawie naboru personelu, zmniejsza wydatki dzięki obniżeniu płynności kadry i polep-

sza wyniki finansowe, ponieważ pracownicy lojalni pracują bardziej wydajnie. Wiadomo, że kompanii uzyskują przewagę konkurencyjną na rynkach zasobów, w tym ludzkich, tylko w przypadku, jeśli reputacja firmy kojarzona jest z sukcesem jej pracowników.

Wizerunek pracodawcy (ang. *employer brand*) jest pojęciem węższym od biznesowej reputacji kompanii, jako producenta. Nastawiany on jest na zachęcanie potencjalnych i utrzymanie istniejących pracowników. Przy tym wysoka i stabilna reputacja biznesowa (*goodwill*) sprzyja osiągnięciu dobrego wizerunku pracodawcy.

Zauważmy tu, że problemy stosunków i współzależności kategorii „brand” i „reputacja biznesowa” jeszcze niezbadane są w nauce krajowej w wystarczającym stopniu. Jeśli kompania dąży do bycia liderem na rynku, to jej imię powinno kojarzyć się z klarowną wewnętrzną strukturą organizacyjną, jak również z dobrymi warunkami pracy. Pracownikom takiej firmy łatwiej jest zrozumieć, z czego się składa ich wynagrodzenie, jak mogą oni awansować na drodze kariery, jako są wymagane do tego cechy. Poza tym, jeśli człowiek pracuje w znanej firmie (w tym na szczeblu regionalnym), to pomaga zaspokoić swoistą dla większości ludzi potrzebę szacunku i uznania społecznego. Natomiast firma o znanym imieniu, lecz o złej reputacji pracodawcy raczej nie będzie miała napływu chętnych nowych pracowników.

Nie podlega wątpliwości, że warunki pracy i wszystko, co jest obiecanie pracownikom powinno być spełnione. W przypadku tak zwanych podwójnych standardów utrzymać przez dłuższy czas renomę dobrego pracodawcy nie jest możliwe. Jeśli w kompanii zaczynają się poważne zmiany (opóźnienie wypłaty wynagrodzenia, zmiana właściciela, zmiany w polityce kadrowej), personel zaczyna aktywnie poszukiwać nowych miejsc pracy. Jako pierwsze dowiadują się o tym właśnie agencje rekrutacyjne. A taka firma od razu staje się w pewnym sensie „donorem” dla kompanii konkurencyjnych. Skutecznie walczyć z tym można tylko wyraźnie budując strategię kadrową (motywację personelu, szkolenie, system awansowania itp.). Ważne jest również razem ze specjalistami do spraw reklamy umieszczanie w środkach masowego przekazu materiałów, które charakteryzowałyby firmę właśnie pod kątem atrakcyjnego pracodawcy.

7. Nowoczesne trendy w zakresie doboru personelu

W ostatnich czasach metody i etapy naboru specjalistów, zwłaszcza wyższej kwalifikacji, skupione są głównie w specjalizowanych agencjach kadrowych, świadczących usługi w zakresie *headhuntingu* (angielski wyraz oznaczający dosłownie „polowanie na głowy”) [11]. Tak przyjęto jest nazywać pomoc w rozwiązywaniu problemów kryzysu w zarządzaniu różnego stopnia. Doświadczeni specjaliści takich agencji razem z zamawiającymi, którymi są właściciele kompanii, doznających takie problemy, opracowują nowe struktury zarządzania, znajdują specjalistów zdolnych zrealizować wyznaczone plany. Przy tym stosowane są rozmaite metody poszukiwania, których podstawę stanowią zgromadzona profesjonalna wiedza i znajomości konsultantów, dogłębna wiedza zjawisk zachodzących w tym sektorze gospodarki oraz w samej kompanii.

Celem *headhuntingu* jest odnalezienie najlepszych kandydatów na powstały wakans. Każdy wakans jest unikatowy, ponieważ powstaje w konkretnej firmie, w określonej chwili czasu. Nie ma dwóch jednakowych firm o takich samych wymaganiach wobec specjalistów na konkretne wakanse. Dla tego, dobierając kandydata, konsultant musi „przewadzić” specjalistę aż się skończy termin „gwarancyjny”. Dla podobnych projektów stanowi to co najmniej 6 miesięcy. Poza tym konsultant powinien występować arbitrem dla obu stron, pomagając znajdować rozwiązania powstających problemów i konfliktów lokalnych, które nieuniknione są na początkowych etapach pracy.

Podsumowując można zauważyć, iż wynik każdego projektu jest owocem działalności wielu ludzi, całego zespołu realizującego ten projekt. Ich ekskluzywna praca, podobnie jak każda praca sporo kosztuje, czas i rezultaty każdego projektu są z góry nie przewidywalne. Można rozwiązać zagadnienie posługując się pierwszym lepszym „kandydatem”, można natomiast stracić znacznie więcej czasu i zmienić kilka kierunków poszukiwań, zanim się uda znaleźć jedyne odpowiedniego specjalistę. To wszystko wyjaśnia, dlaczego usługi *headhuntingu* są dosyć drogie i przystępne są raczej dla dużych kompanii.

Literatura

1. **Kaplan R., Norton D.:** *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Boston, 1996.
2. **Scheiderman Arthur M.:** *The First Balanced Scorecard*. http://www.schneiderman.com/Concepts/The_First_Balanced_Scorecard/BSC_INTRO_AND_CONTENTS.htm.
3. **Ivanon A., Bykova Yu.:** *Goodwill (Business Reputation) in Environment Protection Business*. The Environment Protection. Annual set. Vol. 8, 2006. Koszalin. Poland. P. 191-201.
4. **Mazur N.I. i inni.:** *Management korporacyjny*. Wyd. Wyższa Szkoła. Moskwa, 2003.
5. **Gerszun A., Gorski M.:** *Technologie zrównoważonego zarządzania*. Wyd. Olimp-Biznes. Moskwa, 2006.
6. **Kaplan R., Norton D.:** *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press. Boston, 2004.
7. **Kaplan R., Norton D.:** *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press. Boston, 2001.
8. **Meskon M.H.:** *Podstawy managementu*. Wyd. Delo. Moskwa, 1992.
9. **Harvey R.J.:** *Job analysis*. In: M. D. Dunnette & L. Hough (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press. Palo Alto, 1991.
10. **Lapteva A.:** *Grading, jako narzędzie motywacji personelu*. Gazeta finansowa. Wydanie regionalne. Nr 33, 2008.
11. **Solovyev. R.:** *Headhunting: sposoby i etapy doboru specjalistów*. Gazeta finansowa. Wydanie regionalne. Nr 30, 2008.

Staff Encouragement Based on the Balanced Scorecard

Abstract

An effective method of creation, adaptation and control of entrepreneurship is the Balanced Scorecard (BSC) of a company development.

The (BSC) is semi-standard structured report supported by proven design methods and automation tools. It can be used by managers to keep track of the execution of activities by staff within their control and monitor the consequences arising from these actions. It is perhaps the best known of several such frameworks, and was widely adopted in the world.

The concept of the BSC is based on forming a company development strategy and its subsequent realization with consideration of the current results of the key directions of the company's activities. In practice, it is a strategic performance management tool and mechanism of consistent understanding by the personnel of the strategic goals of the company and of the controls of their achievement through the so called Key Performance Indicator (KPI). Those indicators are the measure of the goals' achievability and, also, the characteristics of the business processes and of the work of each individual employee.

The core characteristic of the BSC and its derivatives is the presentation of a mixture of financial and non-financial measures each compared to a 'target' value within a single concise report. The report is not meant to be a replacement for traditional financial or operational reports, rather a succinct summary that captures the information most relevant to those reading it. It is the methods by which this 'most relevant' information is determined (i.e. the design processes used to select the content) that most differentiates the various versions of the tool in circulation.

This ideology has been known for a long time and an opinion is widespread that there is no need of developing any new strategies of management. It is enough to study the existing models of strategy that are widely known and described in literature (Table 1). By using those strategies, one is able to create their own that is the most appropriate for the particular conditions of activity.

The BSI system has four projections, each of which is associated with the key questions of functioning of the company. The answers to those questions are the objectives, the achievement of which will be the evidence of progress on the way to realization of the whole strategy of development (Table 2). Mutual dependencies must be established between those projections as well as the order of realization of the key directions of the company's activity. An example of the objective development scheme for particular projections is depicted in Drawing 1.

Certain methods and tricks have been developed within the BSI for the purpose of effective solution of those questions. First of all, the BSI methodology has convenient and graphic tool -the Strategic Map. This Map describes the cause-effect relations between the strategic goals according to the key development prospects: finances, clients, business processes and personnel (Table 3).

The other important tool of the BSI is the Strategic Topic. It is the consolidated group of identical goals and indicators of the activity effectiveness. Such combination of indicators allows making the strategy more understandable and accessible.

Motivation (financial stimulation) based on the BSI is a real regulator built on the company's strategic plans and oriented towards achieving of the current and prospective objectives. The system of employee motivation, oriented towards the company development strategy, consists of a set of strategic maps, which this employee is responsible for, and the evaluation of their realisation directly influences the final remuneration (Drawing 2).

In the recent time the methods and stages of recruitment of specialists, particularly of the highest qualifications, have been concentrated in the specialised employment agencies that render services in the line of *headhunting*. The aim of headhunting is finding the best candidates for an open position. Each open position is unique because it appears in a particular company in a particular moment in time. There are no two identical companies with identical requirements for the specialists for particular positions.