

Zarządzanie przez cele i system wynagradzania pracowników na przykładzie firmy Empik Sp. z o.o.

Artykuł w formie studium przypadku przedstawia nowy system kaskadowania celów i ich rozliczania w firmie Empik Sp. z o.o. W tekście można znaleźć odpowiedź na pytanie, jakie są założenia i kryteria systemu, które mierniki oceny uznane zostały za najważniejsze, jaki przyjęto rozkład procentowy wypłacanych premii. Osobne miejsce w artykule zajmuje ważne zagadnienie, jakim jest zmiana mentalności menedżerów i przekonanie ich do nowych reguł. Opis realizacji i korzyści z nowego systemu mogą być cenne dla menedżerów HR zainteresowanych wdrożeniem kaskadowej metody zarządzania przez cele.

Artykuł powstał w oparciu o wystąpienie Ewy Nowickiej-Stolarskiej, Dyrektora HR w firmie Empik Sp. z o.o. podczas Ogólnopolskiej Konferencji Hay Group, 7 lutego 2012 r., w Warszawie.

Empik – marka z historią

Empik to jeden z liderów na polskim rynku dystrybucji dóbr kultury. Oferta firmy obejmuje książki, muzykę, film, gry i programy multimedialne, prasę, produkty artystyczno-papiernicze, zabawki, gry planszowe, gadzety oraz bilety na rozmaite wydarzenia kulturalne. Historia Empiku sięga 1948 roku, kiedy pojawiły się pierwsze miejsca z oficjalnie dostępnymi zachodnimi czasopismami. Były to Kluby Międzynarodowej Prasy i Książki, nazywane MPiK-ami, a później po prostu - empikami. Pierwszy Klub Międzynarodowej Prasy i Książki mieścił się przy ulicy Bagatela w Warszawie. Wkrótce w zniszczonej i leżącej jeszcze w gruzach stolicy oddano do użytku następny Klub przy placu Unii Lubelskiej. Największy rozkwit empiki przeżywały w latach 60. i były tworzone zarówno w większej, jak i w średniej wielkości miastach na terenie całej Polski.

Na przełomie lat 80. i 90. na nasz rynek weszła holendersko-belgijska grupa kapitałowa Eastbridge (specjalizująca się w inwestycjach w aktywa związane z rykiem dóbr konsumenckich oraz nieruchomości komercyjnych m.in. w krajach Europy Środkowej i Wschodniej), która odkupiła od RSW Prasa-Książka-Ruch udziały. W ten sposób w 1991 roku powstała spółka Empik, przejmująca dotychczasowe Kluby Międzynarodowej Prasy i Książki.

Dzisiaj Empik tworzy ponad 180 salonów na terenie Polski (stan na koniec 2011 r.) i należy do Grupy Empik Media & Fashion. W Grupie - obok spółki Empik - są również m.in.: empikfoto (platforma fotografii on-line), empikcafe (sieć własnych kawiarni), Empik Ukraina (sieć sklepów multimedialnych na rynku ukraińskim, obecnie to 14 salonów), Smyk.com (internetowa odsłona ogólnopolskiej sieci salonów Smyk), teksty.org (serwis internetowy z tekstami piosenek), Licomp Empik Multimedia (dystrybutor gier wideo w Polsce), e-Muzyka (rozwiązania typu B2B dla partnerów na rynku dystrybucji multimediiów), wydawnictwo W.A.B. (wydawca literatury polskiej i obcej), wydawnictwo Buchmann (publikujące poradniki, albumy, encyklopedie, opracowania językowe, książki edukacyjne), wydawnictwo Wilga (wydawca książek dla dzieci i młodzieży), Grupa Em&F (Grupa Empik Media & Fashion, będąca dystrybutorem produktów z takich kategorii, jak: media i rozrywka, odzież, zabawki i akcesoria dla dzieci, kursy językowe i kosmetyki).

Pierwszy krok to opisy stanowisk

Prace nad nowym systemem zarządzania przez cele i wynagradzania zaczęto od opisu stanowisk, a dokładniej – od jego weryfikacji. W firmie funkcjonował bowiem opis stanowisk, ale po bliższej analizie okazało, że w niektórych przypadkach jest on zbyt ogólnikowy, a czasami nawet informacje w nim zawarte są sprzeczne. Dlatego też konieczne stało się uporządkowanie sytuacji, aby w ten sposób zbudować podstawy pod nowe zasady wynagradzania pracowników. Weryfikacji poddano więc dotychczasowe opisy stanowisk. Uznano też, że warto przeprowadzić wartościowanie stanowisk i dostosować ich wycenę do rynkowego poziomu. Po zwartościowaniu stanowisk ustalone zostały tzw. grade'y (wyjaśnimy je w dalszej części artykułu). To był moment, kiedy rozpoczęto pracę nad nowym, kaskadowym systemem bonusowym i określono jego główne założenia.

Założenia nowego systemu

Przyjęta została zasada, że system premiowy jest ściśle powiązany ze strategią firmy i z niej wynika. Po drugie – system powinien być „samofinansujący się”, co oznacza, że minimalny próg uprawniający pracownika do premii to stu procentowe wykonanie planu, a maksymalny poziom premii jest dostosowany do danych rynkowych dla poszczególnych grup pracowników. Zasady systemu powinny być jasne i zrozumiałe dla wszystkich pracowników, a zatem kolejnym założeniem było wpisanie nowych reguł premiowania do regulaminu firmy.

Określono też kryteria przyznawania premii. Wspólnym dla wszystkich pracowników kryterium jest więc wynik biznesowy firmy. Drugie główne kryterium stanowią wyniki indywidualne osiągnięte w oparciu o cele wyznaczone poszczególnym pracownikom. Cele indywidualne są powiązane z celami firmy, dzięki czemu działania całej organizacji mają spójny charakter. Wszyscy pracownicy są bowiem skoncentrowani na realizacji strategii firmy.

Tematem dyskusji była w firmie również częstotliwość wypłacania premii. W rezultacie uznano, że na stanowiskach podstawowych i specjalistycznych premia powinna być wypłacana kwartalnie lub rocznie. Natomiast na stanowiskach menedżerskich i top menedżerskich premia jest wypłacana rocznie.

Cele indywidualne i biznesowe

Cele indywidualne uzgadniane są wspólnie z pracownikami, kaskadowo: od prezesa do pracownika. Prezes spotyka się i ustala cele z przedstawicielami najwyższej kadry menedżerskiej, następnie top menedżerowie uzgadniają cele z menedżerami średniego poziomu, a ci – ze swoimi pracownikami. Kaskadowane są więc cele indywidualnie, aby później były osiągnięte „od dołu do góry”, czyli od pracownika do prezesa. Liczba celów indywidualnych jest zlimitowana. Oznacza to, że maksymalnie pracownik ma od 1 do 3 celów rocznie do realizacji. Są one rozłożone według wagi i przyznawane kwartalnie lub rocznie zależnie od grupy zaszeregowania pracownika.

Cele muszą być uzgodnione przez przełożonego z pracownikiem na początku kwartału (lub roku) razem ze wskaźnikami oceny i sposobem oceniania. Oceny realizacji celów dokonuje przełożony pracownika (w niektórych przypadkach bierze się pod uwagę ocenę klientów wewnętrznych). Na koniec kwartału lub roku każda ocena celu indywidualnego musi być dokonana na piśmie.

Cele biznesowe osiągnane wspólnie przez pracowników są rozliczane rocznie w oparciu o EBIDTA - dane podawane przez dział finansowy firmy (co następuje około marca następnego roku). Wspólnym dla wszystkich pracowników kryterium jest zatem EBIDTA. Jeżeli jest realizowana, to znaczy, że wspólny cel biznesowy został osiągnięty i każdy pracownik - niezależnie od stopnia zaszerzegowania – otrzyma premię.

Przyjęte mierniki

W firmie uznano za bardzo ważną kwestię nie tylko określenie celów indywidualnych dla każdego pracownika, ale także jasne ustalenie obiektywnych mierników oceny ich realizacji. Przyjęte zostały więc następujące mierniki:

- ilościowe i mierzalne - oparte o konkretne założenia liczbowe (np. osiągnięcie sprzedaży w danym okresie na poziomie 100 proc., gdzie ocena jest dokonywana na zasadzie zero-jedynowej, czyli albo sprzedaż została zrealizowana, albo nie),
- projektowe – dotyczą wdrożenia procesu lub systemu (miernikiem jest tu nie tylko sam fakt wdrożenia procesu lub systemu, ale zgodność działań z przyjętym,
- harmonogramem i budżetem; projektowe mierniki stosuje się np. w działach IT, HR),
- jakościowe – związane z wykonywaniem obowiązków i celów (terminowość, dokładność, przestrzeganie obowiązujących procedur, np. w dziale księgowości), z prezentowaniem odpowiedniej postawy (praca zespołowa, proaktywne działanie, nastawienie na szukanie rozwiązań, kreatywność, koncentracja na osiąganiu rezultatów).

Podział stanowisk i rozkład procentowy

W nowym systemie kaskadowym wynagradzania pracowników stanowiska podzielono na 3 grupy:

1. Stanowiska podstawowe i specjalistyczne, czyli do poziomu tzw. Grade 15 - to stanowiska, gdzie wpływ na realizację wspólnego wyniku firmy jest stosunkowo najmniejszy. Jednak – zgodnie z założeniami systemu - wpływ na realizację wspólnych celów mają wszyscy pracownicy, więc na tych stanowiskach 20 proc. premii przyznaje się za realizację celów biznesowych (podstawa to EBIDTA, premia wypłacana rocznie), a 80 proc. premii kwartalnej za realizację celów indywidualnych. Pracownicy mają od 1 do 3 celów indywidualnych rocznie.
2. Średnia kadra menedżerska – Grade 16-19. Tutaj uznano, że wpływ na realizację celu wspólnego jest znacznie większy: 40 proc. premii rocznej przyznaje się za realizację celów biznesowych, 60 proc. za realizację celów indywidualnych.

3. Najwyższa kadra menedżerska – Grade 20. Na tym poziomie proporcje są następujące: 60 proc. premii rocznej wypłaca się za realizację celów biznesowych, 40 proc. premii rocznej - za realizację celów indywidualnych.

Przekonanie menedżerów do nowego systemu

Równoległe ze współpracą z działem informatycznym, projektującym na potrzeby nowego systemu zarządzania przez cele i wynagradzania odpowiednie narzędzia IT, w firmie odbywały się spotkania z menedżerami. Głównym celem było wyjaśnianie im koncepcji kaskadowania celów, którą uznano za ważny element strategii firmy.

Podczas spotkań z menedżerami przedstawiana była podstawowa zasada kaskadowania: cele podwładnych wspierają cele przełożonego, a co za tym idzie wszyscy pracownicy objęci systemem działają na rzecz realizacji celów strategicznych firmy. Omawiane były metody kaskadowania i sposób komunikacji celów podwładnym.

Chodziło też o to, aby nowy system bonusowy był faktyczną motywacją dla pracowników: aby był dla nich jasny, zrozumiały i sprawiedliwy. Dlatego też akceptacja systemu ze strony menedżerów była sprawą kluczową. To menedżerowie mają przecież wyznaczać pracownikom cele, później pracują z podwładnymi nad realizacją tych celów, wreszcie są odpowiedzialni za rozliczenie tych celów.

Wcześniej w firmie była inna sytuacja. Przed wprowadzeniem nowego systemu zarządzania przez cele premie były przyznawane nie w oparciu o realizację konkretnych celów, ale raczej były stałym dodatkiem do pensji. Menedżerowie nie byli przyzwyczajeni do rozmawiania ze swoimi pracownikami o celach, jakie są im stawiane, jak też nie mieli w nawyku rozliczać podwładnych z ich realizacji. W nowym systemie szczególny nacisk został położony na jasne wyznaczenie celów pracownikowi oraz na rozmowę, jaką przełożony powinien odbyć z pracownikiem (o tym, dlaczego wyznacza się cele indywidualne i jaki to ma wpływ na realizację strategii całej firmy). Przekonanie menedżerów do idei kaskadowania celów oraz do rozmowy z pracownikiem i rozliczania osiągniętych przez niego efektów było bardzo ważnym krokiem w realizacji całego przedsięwzięcia.

Szkolenie menedżerów i pracowników

Wszyscy menedżerowie, mający za zadanie wyznaczanie i rozliczanie celów, wzięli udział w szkoleniu „miękkim” z zakresu zarządzania przez cele, prowadzonym przez firmę zewnętrzną. Najważniejsze kwestie poruszane w trakcie tego szkolenia dotyczyły tego, jak

prawidłowo stawiać cele, czym powinien charakteryzować się dobrze postawiony cel, jak poprawnie rozliczyć cel po zakończeniu okresu, przeznaczonego na jego realizację.

Organizowane były także szkolenia „twarde” z obsługi narzędzi informatycznych, które miały na celu wspomaganie menedżerów w systemie kaskadowania celów. Razem z działem IT stworzona została aplikacja komputerowa, całkowicie „uszyta na miarę”. W ten sposób wszystkie ustalone cele są ewidencjonowane i rozliczane. Oprócz menedżerów każdy pracownik ma też wgląd do systemu w odpowiednim stopniu zależnie od tego, jakie zajmuje miejsce w hierarchii firmowej.

Menedżerowie i pracownicy musieli zatem nauczyć się posługiwać narzędziem informatycznym stosowanym w nowym systemie zarządzania przez cele. W praktyce korzystanie z aplikacji IT wygląda następująco: menedżer na początku kwartału spotyka się z pracownikiem, musi wyznaczyć mu cele, zatem w aplikacji wskazuje rok, kwartał, nazwisko pracownika, tzw. Grade, stanowisko. Menedżer ma zawsze podgląd do swoich pracowników. Widzi, na jakim etapie jest dany wniosek premiowy, czy wyznaczone cele można już rozliczać. Z kolei pracownik może zobaczyć w systemie informatycznym, jakie ma wyznaczone cele, jak są one rozliczone i na jakim etapie akceptacji jest dany wniosek o premię, potem - na jakim poziomie organizacji znajduje się ten wniosek. Pracownik może wykonać wydruk informacji o wyznaczonym mu celu (lub celach), aby mieć je w formie dokumentu papierowego podpisanego przez bezpośredniego przełożonego.

Najważniejsze wyzwania

Jednym z podstawowych wyzwań, z jakim firma musiała się zmierzyć przy wprowadzaniu nowego systemu zarządzania przez cele, było uporządkowanie wynagrodzeń premiowych.

Pracownicy na tych samych stanowiskach mieli różny procent premii lub nie mieli jej wcale.

Nie było przejrzystego i jednolitego systemu premiowego. Zdarzało się, że jeden pracownik otrzymywał tylko premię miesięczną, inny - miesięczną i kwartalną, jeszcze inny - kwartalną i roczną albo nie miał żadnej premii, ale w zamian uzyskiwał wyższe wynagrodzenie podstawowe. W firmie funkcjonowały rozmaite sposoby naliczania premii, niejednokrotnie związane z tym, kiedy dany pracownik był zatrudniony (w zależności od tego, jego premiowanie było przypisane do obowiązujących w danym momencie zasad). Specjaliści z działu HR mieli ogromną pracę do wykonania, aby sprawdzić, kiedy dana osoba była zatrudniona, według jakich reguł i w jakiej wysokości jest wynagradzana.

Podjęto więc decyzję o ujednoczeniu systemu wynagrodzeń. Cierpliwie tłumaczono pracownikom, że w nowym systemie nie poniosą straty w wynagrodzeniach podstawowych ani premiach. Jeżeli była taka sytuacja, że ktoś miał niższe wynagrodzenie podstawowe, a miał 25 proc. premii (a według nowych założeń powinien otrzymywać mniejszą premię), to część dotychczasowej premii została włączona do wynagrodzenia, a premię ustalano na niższym poziomie jednakowym dla wszystkich. Jeżeli po wartościowaniu stanowiska okazywało się, że menedżer średniego szczebla powinien mieć wyższą premię niż do tej pory, to przechodził na wyższy próg premiowy. Nowy system wynagradzania wiązał się zatem z cierpliwymi i długimi wyjaśnieniami, że menedżerowie nie stracą metody motywowania pracowników, ale że zostają wprowadzone przejrzyste zasady wynagradzania.

Z tego względu zmiana mentalności menedżerów (bo pojawiały się takie opinie: „To teraz będziemy się spotykać z pracownikami co kwartał, żeby wyznaczać i rozliczać cele? Nie mam na to czasu. Dobrze było po staremu”) stanowiła jedno z kluczowych wyzwań. Specjaliści z działu HR starali się odpowiadać na wszystkie pytania, wyjaśniać wszelkie wątpliwości i tłumaczyć każdy aspekt systemu. Podkreślali korzyści dla pracowników i korzyści dla firmy, jakie wynikają z nowych reguł kaskadowania celów oraz premiowania.

Korzyści z nowego systemu

Nowy system zarządzania przez cele i wynagradzania w firmie funkcjonuje od stycznia 2011 roku. Organizacja ma już za sobą pierwsze doświadczenia w wypłacie premii kwartalnych i premii rocznej. Po ponad roku stosowania systemu firma może zanotować już konkretne korzyści:

- uporządkowanie systemu - każda nowo zatrudniana osoba jest „automatycznie” przypisywana do danego poziomu wynagradzania,
- przejrzystość i jasne informowanie pracowników o postawionych im celach,
- obiektywność metody - cele są mierzalne, dzięki czemu nie ma tzw. premii uznaniowych podczas rozliczania celów,
- zwartościowanie stanowisk w oparciu o aktualne dane rynkowe,
- wielopoziomowość ścieżki akceptacji wniosku o premię – nie ma w praktyce ryzyka pomyłki,
- wysokość wypłaconych premii jest wprost proporcjonalna do osiągniętych wyników,
- regularność w prowadzeniu rozmów przełożonego z pracownikiem – wspólne, a nie narzucone „z góry” ustalanie celów, metody ich realizacji i rozliczania,
- zdyscyplinowanie użytkowników systemu – zarówno menedżer, jak i pracownik mają świadomość, że wszystkie informacje o rozmowie, wyznaczonych celach i ich bieżącym statusie realizacji muszą być wpisane do systemu IT.

W funkcjonującym obecnie systemie zarządzania przez cele i wynagradzania liczy się rzeczywiste wykonanie zadań. Firma poprzez wyznaczanie celów indywidualnych i biznesowych może z powodzeniem realizować swoją strategię. Przy tym, po ponad rocznym funkcjonowaniu systemu, zauważono, że wzrósł poziom satysfakcji z pracy i wyższa jest motywacja pracowników. Jasne i obiektywne zasady nowego systemu wynagradzania mają na to ogromny wpływ. A obie strony – i pracownicy, i menedżerowie – mają pełną świadomość, że to od nich właśnie zależy dobre funkcjonowanie w praktyce nowych reguł kaskadowania celów i ich rozliczania.

Źródło: Artykuł ukazał się w Serwisie HR

Halina Guryn

AKTUALNOŚCI

Data dodania: 19.03.2013

<https://www.prawo.pl/kadry/zarzadzanie-przez-cele-i-system-wynagradzania-pracownikow-na-przykladzie-firmy-empik-sp-z-o-o-,274461.html>