



## Problem

# Połączenie MIS z systemem wynagrodzeń

*Dziękuję za udzielone porady odnośnie do systemów informacji zarządczej MIS. Mam jeszcze dwa pytania szczegółowe dotyczące tego zagadnienia. Jak na bazie takiego systemu można skonstruować efektywnie działający system premiowania lub nagradzania pracowników? Proszę o przykłady konkretnych wskaźników np. dla osób odpowiedzialnych w firmie za sprzedaż.*

## Rozwiązanie

Oparcie systemu premiowania w firmie na raportach MIS jest bardzo dobrym rozwiązaniem, ponieważ raporty te są miarodajnym i obiektywnym źródłem wszelkich informacji, dotyczących sytuacji firmy. Dlatego bazowanie na raportach MIS przy ustalaniu wskaźników premiowych oraz przy weryfikacji ich wykonania gwarantuje rzetelność i przejrzystość. Ponadto rozwinięty MIS obejmuje większość obszarów działania firmy (o ile nie wszystkie), co ułatwia wybór rozwiązań premiowych praktycznie dla każdego pracownika firmy, niezależnie od rodzaju jego wkładu w wyniki firmy (przychody, koszty).

### UWAGA

Warto podkreślić informacyjną rolę MIS w tym zakresie, ponieważ każdy pracownik objęty premiowaniem ma możliwość bieżącej weryfikacji stopnia wykonania swoich zadań premiowych w raportach MIS. W związku z tym pracownicy mają możliwość oceny swojego zaangażowania oraz oszacowania wysiłków, które muszą podjąć w celu osiągnięcia premii.

Klarowny przepływ informacji działa motywacyjnie na pracowników, którzy wiedzą, za co i w jakim stopniu są premiowani. Sytuacja przeciwna, w której premie przyznawane są uznaniowo lub na niejasnych zasadach (np. utajnione wyliczenia działu kadr), na pewno nie przyniesie pożądanego skutku, tj. nie zmotywuje nikogo do zwiększania efektywności w pracy.

Wskaźniki premiowe powinny być bezpośrednio zawarte w raportach MIS, ewentualnie powinno być możliwe ich wyliczenie w prosty sposób. Po pierwsze dlatego, aby pracownicy mieli możliwość samodzielnego monitorowania swoich prognoz premiowych. Po drugie dlatego, że nieekonomiczne byłoby odrębne przetwarzanie da-

nych do wyliczenia wskaźników premiowych. Z tego też względu najłatwiej jest budować model premiowania na bazie dostępnych już informacji zarządczych, minimalizując dodatkowe koszty z tytułu pozyskania lub przetworzenia danych wyłącznie do celu premiowania. Generalnie model premiowania pracowników nie powinien dublować prac wykonywanych już w ramach MIS, w szczególności jeżeli oznacza to przetworzenie znacznych ilości danych (np. sprzedaż).

System premii powinien obejmować wszystkich pracowników, których praca wpływa w jakikolwiek sposób na wyniki firmy. Dotyczy to zarówno pracowników generujących przychody, jak i pracowników zarządzających kosztami oraz obejmuje oczywiście kadrę zarządzającą. Przy takiej budowie systemu premiowania istnieje realna możliwość uświadomienia wszystkim pracownikom ich wkładu w wyniki firmy oraz nagradzania każdego działania zwiększającego zyski.

### UWAGA

Warto podkreślić, że nie tylko sprzedaż ma wpływ na wyniki osiągane przez firmę, chociaż jest to element najważniejszy. Jednocześnie cele stawiane przed pracownikami (a więc określające ich premie) nie mogą mieć wyłącznie charakteru kwotowego, finansowego, polegającego na oszczędnościach i windowaniu cen. Nagradzanie pracowników za takie działanie może doprowadzić do znacznego obniżenia jakości produktów/usług firmy lub do utraty kontrahentów. Poza tym nadmierne oszczędności i strategia premiowania pracowników za stałe cięcie kosztów mogą prowadzić do wewnętrznego osłabienia firmy, na skutek wykonywania wszystkiego jak najtaniej i najszybciej.

Kadra zarządzająca powinna być premiowana za realizację syntetycznych wskaźników, dotyczących kondycji całej firmy (np. relacja koszty/wynik, dynamika sprzedaży ogółem, wzrost rentowności sprzedaży, zwrot na kapitale). Wskaźniki pre-

miowe nie powinny być określone kwotowo, bezwzględnie, ponieważ nie będą skorelowane z innymi zjawiskami w firmie (np. wzrost sprzedaży przy jednoczesnym cięciu kosztów marketingu lub wycofywaniu części produktów). Dlatego wskaźniki powinny być określone procentowo (np. w stosunku do poprzedniego roku lub jako udział w większej całości) lub powinny to być wskaźniki złożone (np. spadek kosztów w stosunku do wzrostu biznesu), przy czym zawsze należy pamiętać o racjonalnym stopniu skomplikowania. Poza tym warto wprowadzić dla menedżerów premie za pojedyncze projekty lub zadania (np. wprowadzenie nowego produktu, zdobycie nowego rynku), których monitorowanie jest możliwe na bazie MIS.

Wśród pracowników generujących przychody najważniejszą grupę stanowią oczywiście handlowcy, ale może to być też komórka windykacyjna lub komórka inwestująca wolne środki. Warunki premiowania tych pracowników powinny bazować przede wszystkim na generowanych przez nich przychodach dla firmy. Handlowcy mogą być premiowani na bazie dynamiki sprzedaży (np. procentowo, w stosunku do poprzedniego okresu), bezwzględnej wartości sprzedaży (np. w porównaniu z planem) lub marż na sprzedaży (aby uniknąć sprzedaży po najniższych cenach). Inne centra zysku (windykacja, inwestycje) powinny być premiowane na podstawie osiągniętych przychodów w ujęciu kwotowym (np. w porównaniu z planem) lub procentowym (np. dynamika do poprzedniego okresu).

Pracownicy zarządzający kosztami również powinni być premiowani, ponieważ ich działalność ma istotny wpływ na wyniki firmy. Pracownicy centrów kosztów (np. komórka zakupów, administracja, kadry) powinni otrzymywać premie uzależnione od odpowiednich wskaźników kosztowych. W tym przypadku nie jest polecane stosowanie wartości kwotowych, bezwzględnych (z wyjątkiem porównania do dobrze skonstruowanego planu).

Generalnie narzucenie kosztowcom zadań premiowych w postaci maksymalnych kwot, jakie mogą osiągnąć, może prowadzić do blokowania rozwoju firmy lub do konfliktu interesów w firmie. Analogicznie do kadry zarządzającej, w tym przypadku powinny zostać zastosowane wskaźniki złożone (np. koszty ogółem w stosunku do skali sprzedaży lub udział kosztów zatrudnienia w kosztach ogółem), z zachowaniem oczywiście sensownego poziomu komplikacji. Takie myślenie w zakresie premiowania pracowników centrów kosztów

pozwała jednocześnie na ich nagradzanie za istotne osiągnięcia po stronie kosztów firmy oraz na stymulowanie zrównoważonego rozwoju firmy.

## UWAGA

Jeżeli w firmie funkcjonuje profesjonalny MIS (co w żadnym przypadku nie oznacza raportowania bardzo drogiego lub przesadnie rozbudowanego), to każdy pracownik powinien być przypisany do odpowiedniego centrum zysku lub centrum kosztów. W efekcie każdy pracownik powinien zostać włączony do systemu premiowania, z zastosowaniem zasad opracowanych dla centrów zysku, centrów kosztów lub kadry zarządzającej.

Dodatkowo w całym systemie premiowania można zawrzeć swoisty bufor, dotyczący wyniku finansowego całej firmy. Oznacza to, że każda premia może być uzależniona również od wykonania całkowitego wyniku finansowego, poza realizacją zadań indywidualnych. W praktyce wygląda to tak, że na ostateczną premię pracownika składa się realizacja jego zadań (np. w 70%) oraz realizacja całkowitego wyniku firmy (np. w 30%). Proporcje te mogą być oczywiście dowolne i zależą od strategii premiowania w firmie. Zastosowanie tego bufora ma na celu uniknięcie wysokich premii dla wybranych centrów zysku/kosztów w sytuacji, kiedy firma ponosi straty lub pogarsza swoje wyniki.

## Przykład

Dla pracowników działu sprzedaży proponuję zastosowanie modelu premiowania, w którym połączona będzie odpowiedzialność za wielkość sprzedaży oraz za rentowność tej sprzedaży. Na wskaźnik premiowania może składać się wykonanie planu sprzedaży i realizacja marż na sprzedaży. Wzór wskaźnika premiowego wyglądałby następująco:  $(\text{sprzedaż\_realizacja}/\text{sprzedaż\_plan}) \times 0,7 + (\text{marża\_realizacja}/\text{marża\_plan}) \times 0,3$ . W zależności od ostatecznej wartości wskaźnika premia byłaby przyznawana według zdefiniowanej tabeli:

Wartość wskaźnika	Kwota premii
poniżej 1,00	0 zł
1,00–1,10	X zł
1,11–1,20	XX zł
1,21–1,40	XXX zł
powyżej 1,41	XXXX zł

Porady udzielił:

**Paweł Bender**

współwłaściciel firmy OMIS Projekt s.c.  
zajmującej się informacją zarządczą;  
Pytania: [czytelnicy.controlling@infor.pl](mailto:czytelnicy.controlling@infor.pl)