



Wiele przedsiębiorstw, prowadzących obecnie działania restrukturyzacyjne lub racjonalizacyjne, widzi coraz częściej konieczność zastosowania struktury organizacyjnej opartej na tzw. *profit centers*, czyli ośrodkach zysku. Ideą ośrodków zysku, czyli autonomicznych obszarów działalności lub wydzielonych jednostek organizacyjnych, jest przyjęcie zysku jako głównego czynnika nadzoru i motywacji. Właściwe działanie czynnika motywacyjnego wymaga, aby istniała możliwość przypisania wypracowywanych wyników do poszczególnych jednostek decyzyjnych. Odpowiedzialność za zysk stwarza z kolei konieczność znacznej samodzielności postępowania, ponieważ w przypadku centralnego sterowania działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa nie sposób zainteresować wspomnianych jednostek organizacyjnych i uczynić ich odpowiedzialnymi za osiągnięte wyniki. Byłoby również sensowne, aby część wynagrodzenia szefa ośrodka zysku składała się z premii, która powinna zależeć od efektywności realizowanych zadań. O ile nie ma wątpliwości, co do tego, że należy premiować kierowników, którzy mają bezpośredni wpływ na wynik przedsiębiorstwa, to wiele zastrzeżeń budzi wielkość, jaką powinno się przyjąć za podstawę premiowania. Jeśli system premiowania jest źle skonstruowany, to możemy mieć do czynienia z sytuacją, w której kierownicy poszczególnych ośrodków zysku zamiast realizować cele firmy, będą koncentrować się na własnych celach. I tak na przykład, jeśli poziom premii będzie uzależniony od wielkości sprzedaży, to kierownik ośrodka zysku zainteresowany będzie sprzedażą artykułów o najwyższych cenach. Natomiast koszty pozyskania tych artykułów nie będą dla niego istotne. W praktyce powstają często nieporozumienia związane z wyobrażeniem, że do kosztów ośrodków zysku powinno się doliczać koszty administracji całego przedsiębiorstwa, zwane często kosztami

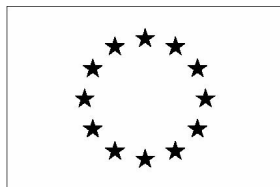
Artykuł pt.: Jak premiować?

Autor: Piotr Skrzyński

stałymi. Przedmiotem oceny zorganizowanych w ten sposób *profit centers* jest zysk obciążony tymi kosztami. Wielkość ta stanowi podstawę premiowania kierowników ośrodków zysku. Takie podejście pomija fakt, że kierownicy nie mają bezpośredniego wpływu na koszty powstałe w sferze sztabowej. Nie wydaje się zatem, aby ocenianie efektywności ich pracy na podstawie tak skonstruowanej wielkości było słuszne. Celowe zatem jest znalezienie takiego parametru, który byłby jednakowy dla poszczególnych ośrodków zysku oraz uwzględniał wszystkie istotne czynniki, mające wpływ na wynik.

W przedsiębiorstwach stosujących nowoczesne techniki zarządzania funkcjonuje pojęcie pokrycia finansowego, czyli różnicy między przychodami a kosztami zmiennymi. Wielkość ta informuje nas, ile faktycznie zarabiamy na danej transakcji, dając nam jednocześnie masę finansową na pokrycie kosztów stałych firmy. Jeśli pokrycie finansowe przyjmujemy za podstawę premiowania, to kierownicy ośrodków zysku będą mieli motywację do dbania zarówno o przychody, jak i koszty. Także jakość, popyt oraz konkurencja będą istotne dla kreowania tych wielkości. Wydawałoby się, że po zastawieniu pokrycia finansowego wszystkie problemy mamy z głowy, lecz jeśli premię ustalimy procentowo od osiągniętego pokrycia finansowego, możemy zadać sobie pytanie, czy ktoś chciałby realizować nowe projekty? Przecież rozpoczynając nową inwestycję musimy być świadomi, że przez jakiś czas będzie ona deficytowa. Czy znaczy to, że premia nie powinna być wypłacona? Metoda ta nie uwzględnia faktu, że struktury i efektywność pokrycia finansowego ośrodków zysku są zróżnicowane. A więc dla różnych grup produktów i obszarów działania należałoby stworzyć zróżnicowane sposoby premiowania.

Można jednak przy mierzeniu premii oprzeć się na budżecie, w którym manifestuje się cel kierownika ośrodka zysku. Część przedsiębiorstw wpadła już na ten pomysł. Praktyka pokazuje jednak, że metoda ta często uznaje przekroczenie pokrycia finansowego i wynagradza je premią. Takie podejście jest w sprzeczności z regułami gry budżetowania, gdzie w budżecie szuka się realizacji celu, a nie możliwości wysokiego, korzystnego odchylenia. Postępowanie takie wspiera menedżerów, którzy w procesie tworzenia budżetów zaniżają swoje możliwości i szczególnie dramatycznie „inscenizują” swoje trudności. Bardziej niebezpieczne jest jednak to, że taka metoda premiowania wspiera tych, którzy troszczą się tylko o krótkoterminowe wyniki. Dodatnie odchylenie można uzyskać poprzez redukcję kosztów sprzedaży i reklamy, zaniechanie nowych projektów. Jednak premiowanie korzystnych odchylenia przestaje być problemem, gdy wypracowana nadwyżka wobec istniejącego budżetu staje się częścią celu w budżecie następnego okresu. Dotyczy to również wielkości wypłacanych premii. O wiele korzystniejsze byłoby nie wynagradzanie premią odchylenia,



Doskonalenie
Kadr
Gospodarki

Artykuł powstał w ramach projektu szkoleniowego współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego.
Projekt realizowany pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Artykuł pt.: Jak premiować?

Autor: Piotr Skrzyński

lecz osiągnięcie budżetowego celu. W przypadku, gdy budżet staje się podstawą premiowania, kierownik grupy produktów, które znajdują się w fazie wdrażania i są często deficytowe, również dostaje premię, jeśli uda mu się zachować budżetowaną stratę. Jego cel wymierzonej straty jest tak samo ważny, jak wysoce rentowne cele innych ośrodków zysku. Wszystkim szefom ośrodków zysku powinno się zatem wypłacać premie w ustalonej wielkości, jeśli każdemu z nich uda się zrealizować swój indywidualny cel. W fazie planowania cele powinny być wyznaczone w postaci „pasma dopuszczalnej tolerancji”. Nie zaleca się bowiem do oceny realizacji celów wyznaczania planu w dokładnej kwocie. W przeciwnym razie na koniec roku wszyscy będą zajmowali się tylko liczeniem. Oczywiście w granicach ustalonych ram można by teraz ustalić dodatek za przekroczenie budżetu lub odpisy od premii przy niedopełnieniu budżetu w ramach danej tolerancji. Straty, które występują przy premiowaniu przekroczenia pokrycia finansowego występują i tutaj, jednak są już znacznie obniżone. Główna premia dotyczy osiągnięcia budżetowanego celu.

Ostatnio często rozważa się sytuację, w której każde odchylenie od planowanego budżetu jest niekorzystne dla przedsiębiorstwa, np. w bankach, gdzie występuje konieczność utrzymania równowagi między pozyskanymi środkami a udzielonymi kredytami. W takiej sytuacji proponuje się premiowanie menedżerów, którzy potrafią sporządzić realistyczny plan, jak również potrafią pracować według tego planu. Jednak gotowej, ogólnodostępnej recepty na to, jak taki system zorganizować nie ma. Są wprawdzie przedsiębiorstwa, które dopracowały się już pewnych rozwiązań, jednak stanowią one pilnie strzeżoną tajemnicę.