

# Wynagrodzenia a wyniki pracy

Olech Bestrzyński

Kierownik ds. wynagrodzeń - Kompania Piwowarska S.A.



*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*

# Plan

- Kontekst
  - Kompania Piwowarska jako organizacja oparta na markach
  - Wizja i priorytety strategiczne KP
  - Filozofia wynagradzania KP
- Zarządzanie wynikami pracy w Kompanii Piwowarskiej
- Stary i nowy system wynagradzania za wyniki
- Negatywne efekty ekonomiczne i motywacyjne
- Dalsze kroki



*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*



# Wizja, wartości i priorytety strategiczne KP

- Wizja:
  - Preferowany pracodawca
- Wartości
  - Nasi ludzie stanowią naszą najtrwalszą przewagę
  - Odpowiedzialności każdego jest jasna i osobista
  - Pracujemy i wygrywamy w zespołach
- Priorytet strategiczny: świetne miejsce pracy
  - Delegowanie uprawnień, kultura nastawiona na rezultaty
  - Inspirujące przywództwo
  - Uznawanie i wynagradzanie za wyjątkowy wkład



*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*

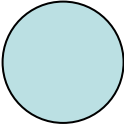
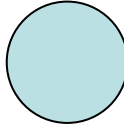

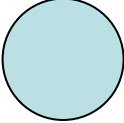
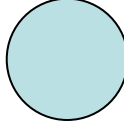


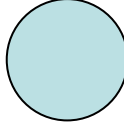
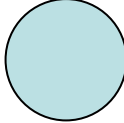
# Filozofia wynagradzania KP i SABMiller

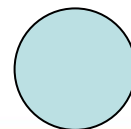
- Wspierać procesy:
- Przyciągania i utrzymania wysokokwalifikowanej kadry na każdym poziomie organizacji
- Zwiększania zaangażowania i motywacji pracowników
- Wynagradzania za wyniki pracy zgodne z priorytetami strategicznymi i kreowania kultury ukierunkowanej na wyniki
- Wzmacniania zachowań zgodnych z wartościami firmy



*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*

# Zarządzanie wynikami pracy stanowisko vs. kryteria oceny wyników pracy

	Cele	Zachowania	Działania rutynowe
Dyrektor			
Kierownik			
Pracownik bez podwładnych			



- istotność



*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*

# Zarządzanie wynikami pracy – skala oceny pracowniczej

OCENA	OPIS WYNIKÓW PRACY
6	Pracownik w stopniu wyjątkowym przekroczył oczekiwania.
5	Pracownik dostarczył i/lub stale dostarcza wyniki znacznie powyżej ustaleń i oczekiwań.
4	Pracownik rzetelny, dostarczający wyniki zgodnie z ustaleniami i oczekiwaniami oraz dostarczający wartość dodaną w wybranym obszarze.
3	Pracownik rzetelny, dostarczający wyniki zgodnie z ustaleniami i oczekiwaniami.
2	Pracownik dostarczający wyniki znacznie poniżej ustaleń i oczekiwań.
1	Pracownik nie dostarczający wyników zgodnie z ustaleniami i oczekiwaniami pomimo interwencji naprawczych ze strony przełożonego.



*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*

## Stary system płacy za wyniki (1)

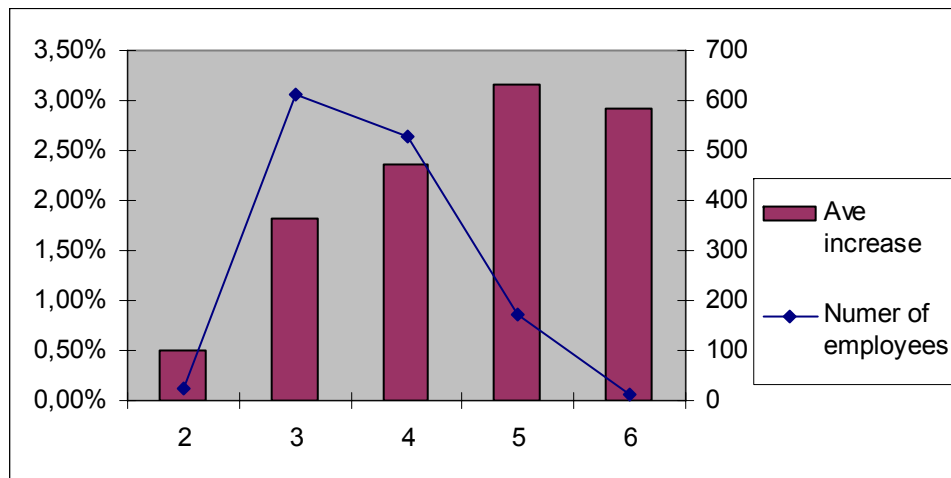
- Premia dla kadry kierowniczej oparta w:
  - 40% na wynikach ogólnofirmowych
    - Wzrost zysku
    - Udział w rynku
  - 60% na wynikach celów indywidualnych
    - Cele strategiczno – operacyjne
    - Cele rozwojowe
- Premia dla pracowników niższych szczebli oparta na wynikach ogólnofirmowych



*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*

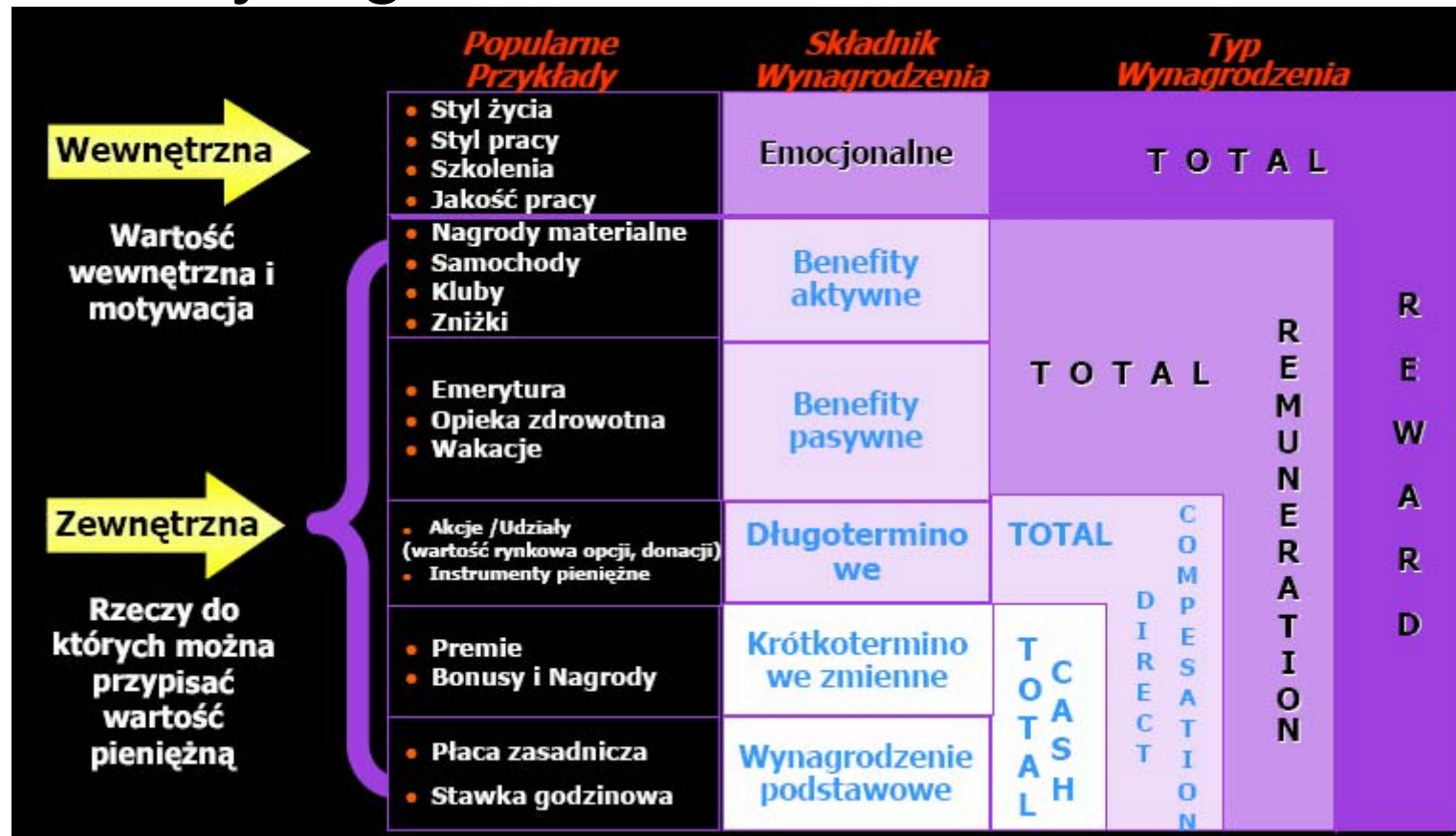
## Stary system płacy za wyniki (2)

- Podwyżka dyskrecjonalna – decyzje managerów na podstawie przydzielonej puli



*Świat Piwa, Świat Pracy*

# Spektrum wynagradzania



*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*

# Elementy motywacji

Składniki pakietu	Wpływ na		
	Przyciąganie	Motywowanie	Utrzymanie
<b>Płaca zasadnicza</b>	Duży	Umiarkowany	Mały
<b>STI</b>	Duży	Duży	Umiarkowany
<b>LTI</b>	Umiarkowany	Umiarkowany	Duży
<b>Benefity</b>	Mały	Mały	Umiarkowany
<b>Motywacja wewnętrzna</b>	Duży	Duży	Duży

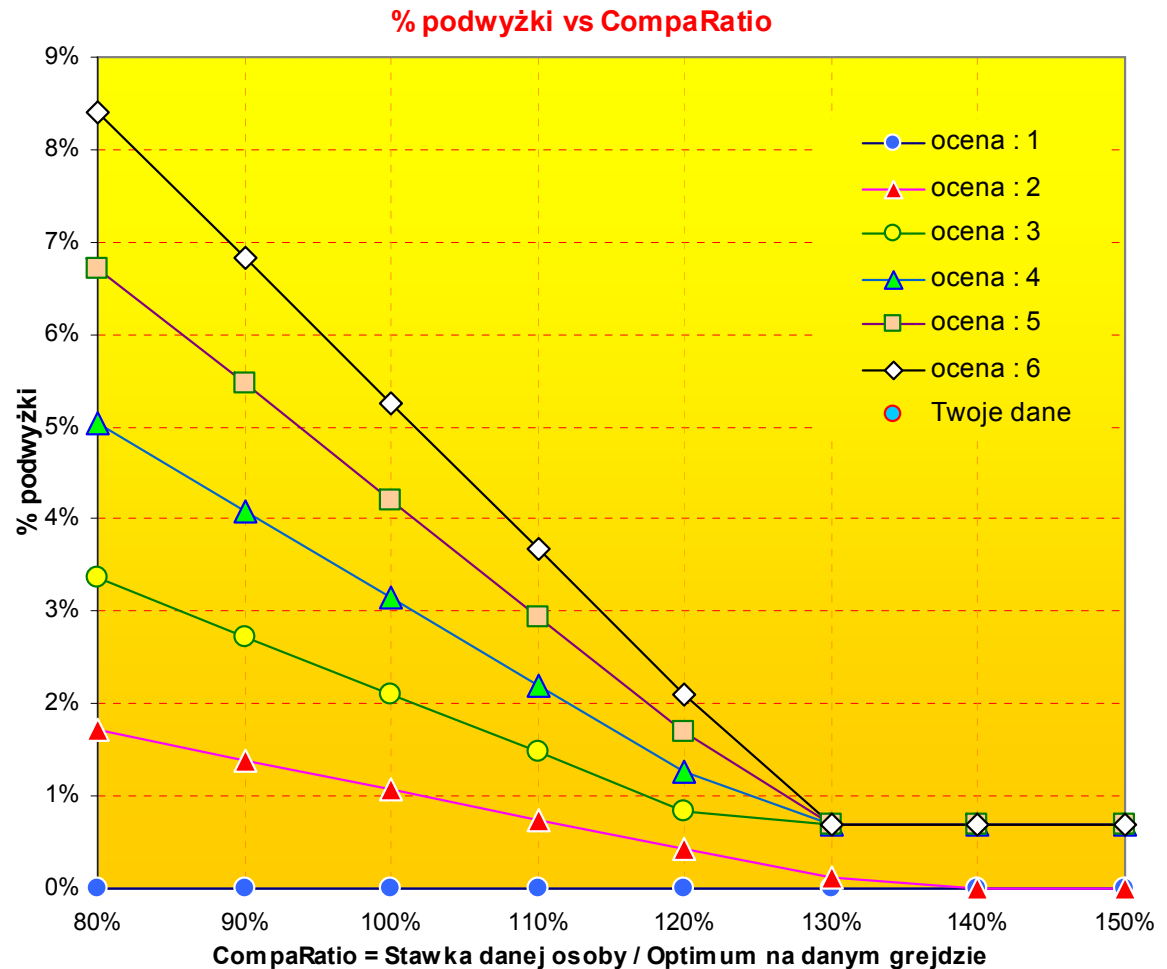


*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*



## Nowe zasady podwyżki

- Podwyżka ściśle powiązana modelem matematycznym z wynikiem oceny pracowniczej i aktualnym współczynnikiem odniesienia do rynku
- Brak możliwości modyfikacji poziomu podwyżki przez kierowników liniowych



*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*



## Nowe zasady podwyżki – efekty komunikacyjne i motywacyjne

- Spadek upełnomocnienia kierowników
- Komunikat „płacimy za wyniki” niespójny z wysokością podwyżek – niska inflacja
- Inflacja spada – podwyżka za tę samą ocenę spada
- Brak możliwości istotnych regulacji dla pracowników zatrudnionych z niskimi stawkami - likwidacja efektu motywacyjnego płynącego z istotnych corocznych podwyżek
- Przyzwyczajenia pracowników



*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*

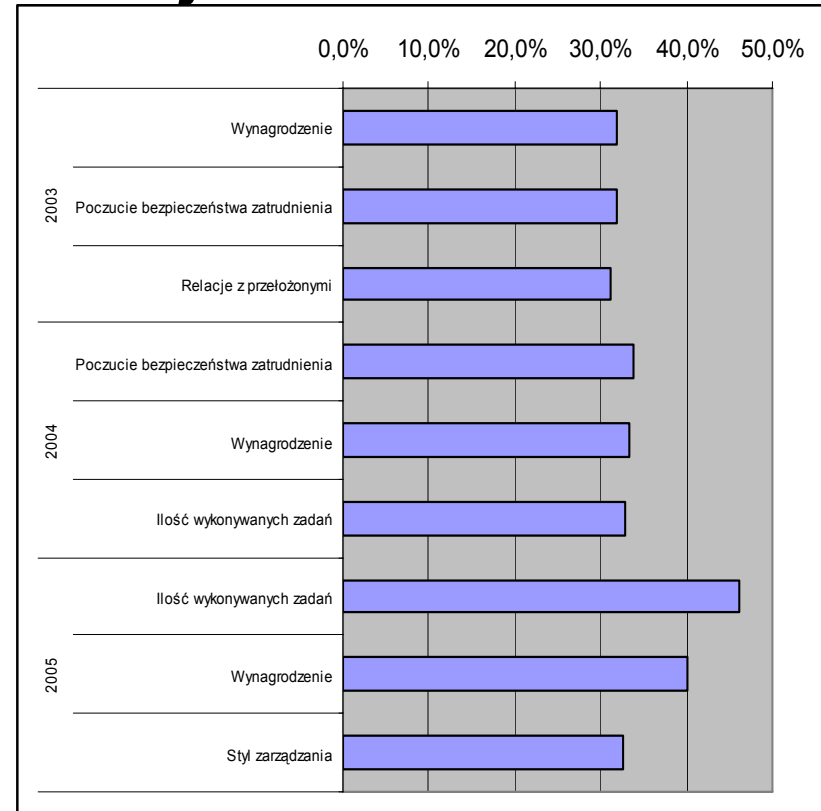
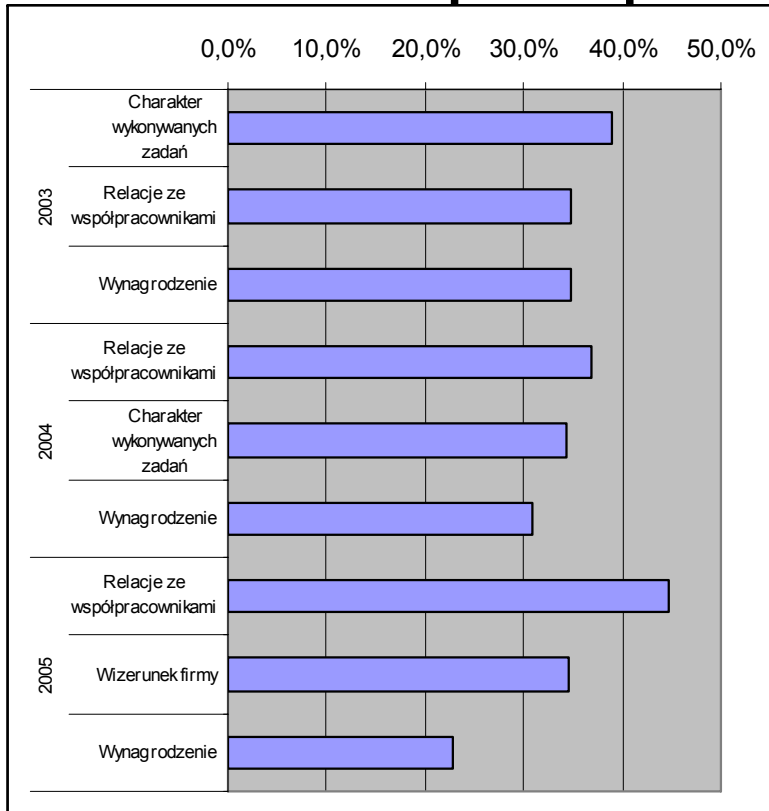
## Nowe zasady podwyżki – efekty ekonomiczne

- Brak możliwości regulacji stawek przez kierowników powoduje presję na wyższe płace początkowe
- Przydzielanie podwyżek pracownikom o wysokich płacach trwale podnosi bazę kosztów
- Wyniki pracy mogą się wahać z roku na rok
- Problemy retencyjne nieuregulowane
- Brak możliwości wyrównywania niskich płac



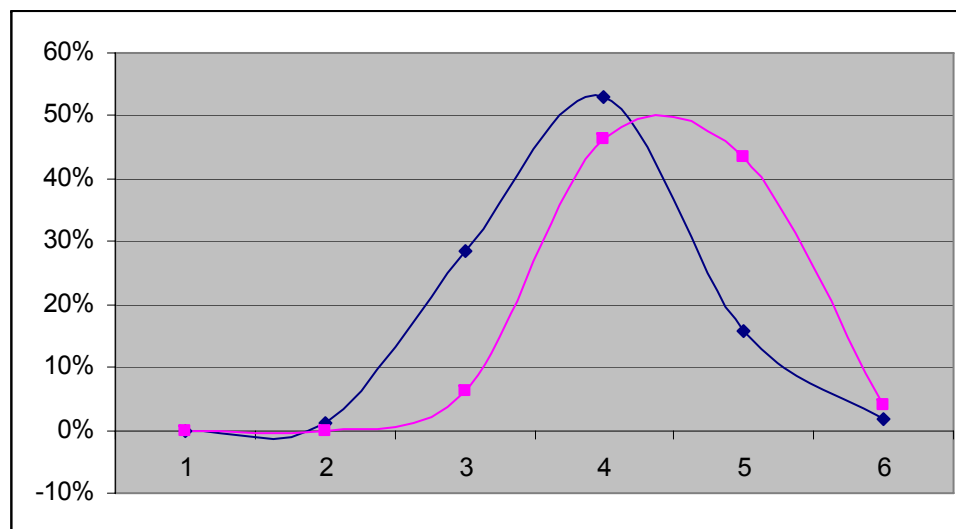
*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*

# Badanie opinii pracowniczej



*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*

# Wyniki oceny 2006



*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*



# Percepcje

- Pracownicy:
  - Mój kierownik powiedział mi, że oceniłby mnie na 4, gdyby tylko nie wpływało to bezpośrednio na podwyżkę. Byłbym dużo bardziej zmotywowany, gdyby moja ocena była wyższa a podwyżka mniejsza.
- Menedżerowie:
  - Oceniam jak najwyżej: zarówno większa podwyżka, jak i wyższa ocena zmotywują mojego pracownika do lepszej pracy
  - Nie mogę oceniać wyżej, aby nie być podejrzanym o chęć wyciągnięcia jak największej podwyżki
  - Powiniennem być ocenić pracownika niżej. Nie oczekiwałby wtedy wysokiej podwyżki



*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*

## Dalsze kroki - problem jednolitości przekazu komunikacyjnego

- Rozdział podwyżki na dwie pule – automatyczną i dyskrecyjną
- Pozytywna informacja zwrotna od kierowników
- Pogłębienie frustracji pracowników
- W przyszłości:
  - Premia roczna uzależniona od oceny
  - Premia roczna uzależniona od realizacji celów



*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*



KOMPANIA  
PIWOWARSKA



Pilsner Urquell



PERONI  
NASTRO AZZURRO



*Świat Piwa, Świat Przyjaciół*



SABMiller plc