

PKN Orlen SA: MBO trzeba wdrażać kompleksowo

Nowy system motywacyjny w oparciu o SAP



Doświadczenie największej polskiej firmy wskazuje, że aby wdrożenie koncepcji MBO przyniosło efekt, trzeba taki projekt potraktować kompleksowo. Należy zadbać o oparcie systemu motywacyjnego na pełnych i wiarygodnych informacjach z wielu obszarów, a także zapewnić narzędzia przetwarzania i dostępu do danych związanych z MBO.

Polski Koncern Naftowy Orlen SA jest największym producentem i dystrybutorem paliw w Polsce i jednym z największych przedsiębiorstw w Europie Środkowo-Wschodniej. Kompleks rafineryjno-petrochemiczny w Płocku zaliczany jest do najnowocześniejszych tego typu obiektów w Europie. Orlen posiada lub kontroluje największą sieć stacji paliw w Polsce, która obejmuje około 2000 stacji paliw, a także jest właścicielem ok. 500 stacji w Niemczech. Koncern wraz z Grupą Kapitałową Orlen składającą się z ponad 200 spółek jest jedną z największych korporacji przemysłu naftowego w Europie Środkowej.

Więcej informacji: www.ornen.pl

W październiku 2006 r. BCC zakończyło wsparcie projektu informatycznego zwiększającego efektywność zarządzania w Polskim Koncernie Naftowym ORLEN SA – jednej z największych firm w Europie Środkowowschodniej.

Dla kluczowych członków kadry kierowniczej PKN ORLEN został wprowadzony nowy system premiowania, oparty na idei MBO. Towarzyszący zmianom projekt IT, prowadzony przez Zespół Projektowy ze strony PKN ORLEN SA i BCC, zakończył się wypracowaniem rozwiązania informatycznego kompleksowo wspierającego funkcjonowanie MBO w Koncernie. Rozwiązanie jest oparte na mySAP HR i hurtowni danych SAP BW.

Skala bez precedensu

PKN ORLEN SA jest największą polską firmą, prowadzącą działalność w różnicowanych obszarach. Do Grupy Kapitałowej PKN ORLEN należy sto kilka-

dziesiąt firm w Polsce i za granicą, stąd na wyniki Koncernu mają wpływ setki menedżerów, a do ustalenia wartości dodanej dla akcjonariuszy (SVA) firma wykorzystuje blisko tysiąc mierników miesięcznie.

Konsekwencją powyższego jest znaczny wpływ MBO na strategię firmy, a także konieczność ścisłego skorelowania założeń biznesowych z projektem informacyjnym.

„Zarządzanie to określanie celów, które wyznaczają kierunek rozwoju danej organizacji, ustalają priorytety, pomagają w utrzymaniu wysokiej motywacji pracowników. Idea MBO pozostawia im przy tym dużą swobodę działania w realizacji tych celów. W tak rozbudowanej organizacji, jaką jest Polski Koncern Naftowy ORLEN SA, gdzie systemem objętych zostało już 500 pracowników, tylko wprowadzenie odpowiedniego systemu informatycznego zapewnia nam odpowiednią obsługę całego procesu i pomaga rozszerzyć system na następne grupy pracowników” – stwierdza Beata Stępkowska, Koordynator ds. MBO w PKN ORLEN SA, Kierownik Biznesowy Projektu.

Od koncepcji biznesowej do kart celów

Punktem wyjścia projektu była wypracowana w PKN ORLEN SA koncepcja biznesowa, określająca zasady funkcjonowania MBO w Koncernie.

„Model biznesowy MBO był projektowany w oparciu o wiedzę na temat przedsiębiorstwa, jaką posiadają pracownicy, oraz o znajomość samej metodyki MBO. Proces ten był istotny nie tylko z uwagi na konieczność zmniejszenia ryzyka niepowodzenia projektu. Przyjęte w nim rozwiązania są i będą podstawą rozwoju standardów MBO w przyszłości. System informatyczny jest więc tu tylko narzędziem wspierającym procesy, zaprojektowanym w przedsięwzięciu biznesowym, stanowiąc jednak niezbędną, integralną część programu MBO” – podkreśla Robert Toczko, Kierownik Teleinformatyczny Projektu MBO w PKN ORLEN SA.

U podstaw systemu MBO (Management by Objectives – zarządzanie przez cele) leży powstała w latach 50. idea, której autorem był P.F. Drucker. Zakłada ona taki model zarządzania, który pozostawia dużą swobodę pracownikom w sposobie realizacji określonych celów. Ma to wpływ na rozwój ich motywacji i pozwala lepiej wykorzystać potencjał kadry kierowniczej.

Dla każdego z objętych systemem MBO menedżerów opracowano zestaw celów, zarówno jakościowych, jak i ilościowych, który wskazuje pracownikowi, w którym kierunku powinny zmierzać jego działania. Poziom realizacji wcześniej wyznaczonych celów przekłada się na wysokość przyznawanej pracownikowi premii.

Założeniem realizowanego projektu było zbudowanie systemu informatycznego wspierającego proces MBO od momentu utworzenia zestawu celów (karta celów) do momentu wypłaty premii. Celem projektu było odzwierciedlenie całości tego procesu poprzez wykorzystanie istniejących systemów, a w szczególności SAP BW i mySAP HR.

Prace te obejmowały ujednoczenie nazw wskaźników (w trakcie prowadzonych prac do września 2006 r. opracowano ponad 1500 wskaźników), przygotowanie systemu do ich rejestracji, przetwarzania i udostępniania zainteresowanym pracownikom oraz ich przełożonym.

Zadaniem BCC było również przygotowanie mechanizmów automatycznego wyliczenia premii związanej z realizacją celów oraz rozliczenie jej na liście płac. Szczególnie ważnym elementem było ponadto zapewnienie prawidłowego obiegu informacji, tak by zarówno oceniany menedżer, jak i jego przełożeni mieli spójną podstawę do komunikacji i rozliczania celów zdefiniowanych w ramach systemu MBO.

Czerpać z dobrego źródła

Ważną część projektu od strony biznesowej stanowiły prace identyfikujące źródła danych dla opracowanych celów biznesowych. Celem tego etapu było wskazanie, skąd system ma pobierać dane, aby poziom realizacji wyliczał się automatycznie – co pozwala zaoszczędzić czas pracowników i redukuje ryzyko powstania błędów.

Zdefiniowane źródła danych stanowią dla konsultantów BCC podstawę do utworzenia kostek informacji hurtowni danych. Niezbędne okazało się również zbudowanie dodatkowych ekstraktorów po stronie SAP BW.

Wskazane parametry źródłowe umożliwiły opracowanie hierarchii m.in. dla MPK (miejsc powstawania kosztów), wykorzystywanych kont księgowych, indeksów materiałowych itp. Dzięki temu proces aktualizacji mierników jest szybszy i łatwiejszy w obsłudze, gdyż nie wymaga ponownego założenia celu, a tylko aktualizację określonego węzła hierarchii.

Standard nie zawsze najlepszy

Zamodelowanie nowych procesów w rozwiązaniach informatycznych wymagało przygotowania i znacznej rozbudowy użytkowanych przez PKN ORLEN SA hurtowni danych SAP BW oraz mySAP HR. Zapewne najciekawszą i najbardziej innowacyjną częścią wspieranego przez BCC projektu było zbudowanie wykraczającego poza standard SAP rozwiązania, które znacznie ułatwia menedżerom i zespołowi MBO definiowanie, monitoring i rozliczanie celów.

Andrzej Skotak, Kierownik Zespołu Rozwoju Systemów Kadrowo-Płacowych w Biurze Informatyki PKN ORLEN SA komentuje:

„To jasne, że warto korzystać ze standardowych rozwiązań zapewnianych przez producenta systemu. Z pewnością łatwiej jest je na przykład przenieść do nowej wersji systemu przy przyszłym upgradzie. Jednak nie za wszelką cenę. Wspólnie z BCC oceniliśmy, że korzyści z budowy rozwiązania sztytęgo na miarę przeważają nad potencjalnymi niedogodnościami. Nie sztuką jest przełożyć proste oczekiwania klienta na język standardu systemu. Od partnera wdrożeniowego oczekujemy czegoś więcej – kreatywnego podejścia do naszych, nie zawsze szablonowych oczekiwań”.

W obie strony

„Dzięki integracji SAP BW i mySAP HR utworzono rodzaj interaktywnej platformy celów (mierników), gwarantującej dostęp do spójnych danych o celach. To zaś pozwala mieć

pewność, że zmiana aktualizująca mierniki jest dokonywana tylko w jednym miejscu przez użytkownika, a widoczna jest zarówno po stronie SAP BW, jak i mySAP HR”
– stwierdził Robert Toczko.

Poszczególne mierniki zakładane są przez użytkownika po stronie SAP BW. Po automatycznej migracji mierników są one wykorzystywane w mySAP HR, gdzie w zależności od zdefiniowanych ról menedżerowi (przełożonemu) wyświetla się lista wszystkich zdefiniowanych mierników/celów, które za pomocą prostego interfejsu przypisuje do karty celów swojego podwładnego.

Na tej podstawie następuje zautomatyzowanie zakładania karty celów i ich akceptacji. Dzięki temu Koncern nie tylko wyeliminował papierowy obieg kart i przyspieszył proces zatwierdzania celów MBO, ale także zapewnił w pełni elektroniczny nadzór na każdym z etapów całego procesu.

Integracja stała się bardziej efektywna, a przy tym łatwiejsza i tańsza w utrzymaniu

Dla każdego z mierników został opracowany tzw. formularz informacji dodatkowej o mierniku, który dostarcza użytkownikowi (właścicielowi karty) dodatkowej, bardzo przydatnej wiedzy o danym celu. Z formularza można się dowiedzieć, czy stopień realizacji celu jest obliczany ręcznie, czy też automatycznie przez system. Jeśli cel wyliczany jest formułą, to załączony jest sposób jego obliczania (algorytm) w formie opisu technicznego i biznesowego.

System pokazuje informacje, jakie są źródła danych do wyliczenia celu, kto zmapował miernik, od jakiego czasu miernik jest ważny, do jakiej kategorii i typu należy cel itp. Dane wyświetlane na formularzu informacji dodatkowej o mierniku są wprowadzane po stronie SAP BW, a wyświetlane na karcie realizacji celu po stronie mySAP HR.

Skuteczna integracja

Dzięki zastosowanym rozwiązaniom administrator techniczny PKN ORLEN SA dysponuje przejrzystym obrazem integracji rozwiązań objętych projektem. Integracja stała się bardziej efektywna, a przy tym łatwiejsza i tańsza w utrzymaniu.

W ten sposób został stworzony system wsparcia i pomocy dla wszystkich pracowników, których dotyczy system MBO – ocenianych i oceniających.

Efektom zmian organizacyjnych jest z jednej strony lepsze wykorzystanie potencjału wdrożonych innowacyjnych funkcji SAP, a z drugiej – nowa jakość komunikacji i motywacji kadry menedżerskiej. A wszystko po to, by zwiększyć efektywność kapitału ludzkiego i wartość dodaną dla akcjonariuszy PKN ORLEN SA.

Korzyści technologiczne

Przyjrzyjmy się korzyściom wdrożenia MBO opartego na SAP BW i mySAP HR od strony technologicznej. Wypracowane w PKN ORLEN SA rozwiązanie nie ogranicza się bynajmniej do prostego wspierania procesów motywacyjnych.

Przyjęty sposób integracji pozwala osiągnąć efekt synergii wykorzystania danych zgromadzonych w różnych modułach SAP poprzez zapisanie ich po stronie SAP BW, wykorzystanie tych samych danych do budowania systemów motywacyjnych w HR, jak i do systemów zarządzania wartością firmy.

Wdrożenie MBO stworzyło nową jakość realizacji strategii na poziomie codziennej pracy menedżerów

Cenna jest też możliwość wykorzystania rozproszonych danych do automatycznego wyliczenia poziomu realizacji celów.

Znacznie skrócony został czas dotarcia do danych o poziomie realizacji celów strategicznych. System zapewnia niezawodność i aktualność danych poprzez wyeliminowanie istniejących nieścisłości pomiędzy celami opisującymi te same wielkości. Premie są wyliczane automatycznie.

Korzyści biznesowe

Korzyści biznesowe z wdrożenia MBO są znacznie bardziej długofalowe i pośrednio przekładają się na wypracowanie przewagi rynkowej.

Nową jakością jest zapewnienie możliwości oceny celów jakościowych, które pomimo że są trudno mierzalne, to jednak również przekładają się na realne efekty.

Menedżerowie mogą poświęcić mniej czasu na czynności związane z monitoringiem realizacji celu, a więcej na wypełnienie swoich obowiązków zarządczych, niejako automatycznie realizując priorytety firmy. Wzrasta poczucie więzi pracowników z firmą.

„Wdrożenie MBO wspartego przez rozwiązania SAP stworzyło nową jakość realizacji strategii na poziomie codziennej pracy menedżerów. Dzięki automatyzacji procesu uzyskiwania danych wykonawczych o poszczególnych celach PKN ORLEN SA uzyskał wiarygodną i szybką informację strategiczną, która jest natychmiast dostępna na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej. Takie podejście do MBO skutkuje nie tylko zwiększonym poziomem motywacji kadry menedżerskiej, ale przekłada się również na satysfakcję poprzez wzrost wartości dodanej dla akcjonariuszy” – stwierdził Mateusz Stefański, Dyrektor Biura Informatyki PKN ORLEN SA.

MBO i co dalej

Do października 2006 r. nowym systemem wynagrodzenia została objęta grupa ok. 500 członków kadry menedżerskiej PKN ORLEN SA i ok. 20 spółek z Grupy Kapitałowej. W kolejnych etapach będą obejmowane następne grupy pracowników.

Do końca 2007 r. planowane jest objęcie systemem MBO do 1300 osób, w tym menedżerów z czeskiej Grupy Kapitałowej Unipetrol oraz z ORLEN Deutschland.

Konsekwencją projektu MBO są plany rozbudowy rozwiązań mySAP HR wspierających rozwój kompetencji pracowników w PKN ORLEN.

„Wyznaczenie celów stojących przed pracownikiem to dopiero początek drogi. Nawet najlepiej przygotowany system wyliczania wartości parametrycznych nie zapewni skutecznego zarządzania nimi. Za to odpowiedzialni są ludzie, którzy korzystając ze swoich umiejętności, mają za zadanie skutecznie na nie wpływać.

Nic nie jest jednak dane raz na zawsze i kompetencje nie są w tym wypadku żadnym odstępstwem. Do zadań każdego profesjonalnego działu HR należy zapewnienie nie tylko ich monitorowania, ale także narzędzi wspomagających ich stały rozwój” – podsumowuje Andrzej Skotak, Kierownik Zespołu Rozwoju Systemów Kadrowo-Płacowych w Biurze Informatyki PKN ORLEN SA.

Jak pokazuje doświadczenie jednej z największych firm Europy Środkowowschodniej, łączenie projektu biznesowego z projektem informatycznym przynosi wymierne korzyści.

Perspektywiczne wykorzystanie opracowanego rozwiązania potęguje skuteczność wypracowywania wartości dodanej dla akcjonariuszy.

Należy jednak pamiętać, że skuteczność działania takiego systemu zależy od jakości każdego z elementów składowych – niezależnie od tego, czy są one po stronie biznesu, czy technologii.

Łańcuch informacyjny, który został zaimplementowany w ramach systemu MBO, musi być po prostu kompletny. Tylko informacja pełna, aktualna, dostępna na czas i w przejrzystej formie daje możliwość skutecznego jej wykorzystania i przede wszystkim – zarządzania na jej podstawie.



Autor:

Ewa Ignaszewska
BCC



Autor:

Marcin Kraska
BCC