

Motywowanie działa, gdy jest proste i skuteczne

2006-09-11

Robert Reinfuss

Wszystko zapowiadało, że będzie to idealny system motywacyjny. A było tak. Tworząc system premiowy dla naszej kadry menedżerskiej, uwzględniliśmy najważniejsze czynniki decydujące o wyniku przedsiębiorstwa. Jak przystało na szanowaną instytucję, przeprowadziliśmy konsultacje społeczne. Każdy pracownik, który zabierał głos, dorzucił coś mądrego i naprawdę istotnego dla projektu. System rósł i doskonalił się. Żaden ważny cel nie został przez nas pominięty.

I wreszcie jest: rasowy, niemal podręcznikowo poprawny, zrównoważony system motywacyjny. Jest również armia administratorów i potężna procedura opisująca skomplikowany proces administrowania. Niestety, nie ma niczego więcej, a przede wszystkim nie ma tej motywacji, którą chcieliśmy z pracowników wykrzesać.

Analiza, dlaczego tak dobry system motywacyjny nie działa, nie była trudna. Wystarczyło, że poświęciłem sporo godzin na zrozumienie tego, co znajduje się w moim własnym arkuszu premiowym. Wtedy okazało się, że choć każdy cel z osobna był czytelny, to nie można było się połapać w dziesiątkach sprzecznych ze sobą priorytetów. W przypadku premii zasada: co za dużo, to niezdrowo – sprawdza się bez zarzutu.

Systemy motywacyjne bardzo nie lubią skomplikowania, a niestety jest to ich chyba najczęstsza wada. Bardzo proste premie, oparte na jednym do trzech wskaźników, łatwo dają się zweryfikować – już po kilku miesiącach widać, czy system motywacyjny działa dobrze czy źle. Systemy złożone i trudniejsze zazwyczaj po prostu nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Dają za to satysfakcję ich twórcom, którzy bardzo się nad nimi napracowali.

Najgorsze systemy motywacyjne powstają w wyniku negocjacji. Mądrość poszczególnych twórców rzadko się w takich sytuacjach dodaje. Efekt jest więc, co prawda, sumą szlachetnych intencji, ale przerośnięty do gigantycznych rozmiarów – staje się zupełnie niestrawny.

Na koniec są i wnioski. Premia o komunikat dla pracowników, co obecnie w organizacji jest ważne. A informacja ta musi być prosta, aby była zrozumiała i dobitna. Wymóg prostoty systemu motywacyjnego zmusza jego projektantów do trudnego wyboru tych czynników, których poprawa w danej chwili najbardziej wpłynie na poprawę wyniku firmy. Chodzi o jedno, góra trzy kryteria określające, za co płacimy ekstra. Pozostałe eliminujemy. To bolesna decyzja, ale niezależnie od tego, jak ważne są te kryteria, odpuszczamy je w imię skuteczności przekazu. Proste i działa.

Źródło:



Archiwum Puls Biznesu
wyd. 2179 (2006-09-11), str. 27