

# Mity o premiach cz.I

Robert Reinfuss [robert@reinfuss.pl](mailto:robert@reinfuss.pl)

## **W dziedzinie premiowania funkcjonuje w Polsce rekordowo dużo mitów i złudzeń. Polityka wynagrodzeniowa ponosi tymczasem zasłużoną porażkę. Jako narzędzie zarządzania jest nieskuteczna. Rzetelna wiedza o tym nie może się jednak przez te mity przebić.**

Menedżerowie bronią systemów premiowych, gdyż uważają je za swoje podstawowe narzędzia i atrybuty władzy nad pracownikami, nieświadomi tego, że nie tylko atrybuty te nie mają strategicznego znaczenia dla firmy, ale w wielu przypadkach wręcz szkodzą efektywności i wynikom.

Systemy premiowe stosowane w polskich firmach są w większości znanych mi przypadków nieefektywne. Wiele z nich działa na szkodę firmy lub co najmniej wbrew interesom zarządzających. Skuteczność biznesowa premii to fatamorgana. Czy tak naprawdę jest? Jeśli tak, to na czym polegają złudzenia, którym ulegamy?

Poniżej przedstawiam siedem najpoważniejszych z nich, dotyczących wynagrodzeń i premii.

### **Złudzenie pierwsze**

Wynagrodzenie motywuje do pracy. Nie jest prawda. Dlaczego ulegamy złudzeniu, że wynagrodzenie motywuje?

Słusznie sądzimy, że pracownikowi zależy na jak najwyższym wynagrodzeniu. Większość pracowników podejmuje pracę ze względu na wynagrodzenie. Uważamy zatem mylnie, że płaca motywuje ich do pracy. Tymczasem płaca motywuje ich jedynie do podjęcia pracy. A to jest zupełnie co innego. Weźmy na przykład robotnika wykonującego proste prace budowlane. Zapłacono mu za pozostanie dłużej i pracę w nadgodzinach. Zgodził się pracować, bo zależy mu na wynagrodzeniu, ale praca nie sprawia mu żadnej przyjemności. Ten sam robotnik zamiast zostać w pracy, mógłby wrócić do domu i zająć się np. koszeniem trawnika. Do wykonania której pracy miałby większą motywację? Czy do tej, której podejmuje się za pieniądze, ale nie widzi w niej sensu? Czy do tej, za którą nikt mu nie płaci? To nie motywacja powoduje, że robotnik rezygnuje z koszenia swojego trawnika i zostaje w pracy po godzinach, lecz pieniądze. Pieniądze są więc powodem decyzji o podjęciu pracy, ale nie zwiększają motywacji do jej wykonywania.

Wynagrodzenie ma oczywiście wpływ na motywację do pracy. Niestety, ma wpływ destrukcyjny. Motywacja pracownika zależy bowiem nie od wysokości wynagrodzenia, ale od różnicy pomiędzy wynagrodzeniem otrzymywanym (lub obiecany) a wynagrodzeniem oczekiwanym. Różnica pomiędzy oczekiwaniami a ich zaspokojeniem, nazywana w naukach socjologicznych względną deprywacją, jest kluczem do zrozumienia

destrukcyjnego wpływu wynagrodzeń i premii na motywację. To od poziomu niezaspokojenia bowiem zależy poziom motywacji, a nie – jak wielu menedżerów błędnie sądzi – od wysokości wynagrodzenia. Dla laika ta różnica jest trudna do uchwycenia, gdyż pojęcie poziomu niezaspokojenia nie jest powszechnie używane. Ulegamy złudzeniu, nie potrafiąc rozróżnić motywującego charakteru oczekiwań od demotywującego charakteru niezaspokojenia. Oczekiwania placowe są tymczasem niemal zawsze wyższe niż poziom ich postrzeganego zaspoko-

jenia. Czy znasz kogoś, kto uważa, że zarabia więcej, niż powinien? Być może są takie osoby, ale ja dotąd ani jednej z nich nie spotkałem.

Tak więc prawie wszyscy pracownicy uważają, że zarabiają za mało. Czy to jest motywujące? Nie. Niezaspokojenie w zakresie wynagrodzenia powoduje wieczną demotywację i wpływa negatywnie na efektywność pracy. I tak powstaje podstawowy paradoks polityki wynagrodzeniowej: płaca motywuje do podjęcia pracy, ale demotywuje do jej efektywnego wykonywania!

Doradzam obecnie wielu firmom. Niektóre z nich płacą dwu-, a nawet trzykrotnie więcej niż inne na analogicznych stanowiskach pracownikom. Nawet tak drastyczne różnice w wynagrodzeniu nie mają większego wpływu na zaangażowanie pracowników. Nigdy jeszcze nie słyszałem, żeby ktoś twierdził, że „pracuje wydajniej niż inni, bo mu bardzo dużo płacą”. Wręcz przeciwnie, na kiepskie płace narzeka większość.

Wynagrodzenie demotywuje do pracy. Więcej lub mniej, ale, poza sytuacjami ekstremalnymi, zawsze demotywuje.

### **Złudzenie drugie dotyczące premii**

Premie motywują do osiągnięcia lepszych wyników, ponieważ pracownikom zależy na pieniądzu. Jest to nieprawda.

Złudzenie bierze się stąd, że rzeczywiście pracownikom zależy na pieniądzu. Uważamy więc, że – podobnie jak w przypadku wynagrodzeń podstawowych – będą robić wszystko, aby powiększyć swoją premię lub zwiększyć szanse jej osiągnięcia. Stawiamy więc warunki: „jeśli będziesz pracował wydajniej, to premia będzie większa”. Pracodawcy projektują zasady premiowe w taki sposób, aby wyższą premię wypłacić pracownikom osiągniętym lepsze wyniki, tym samym licząc na poprawę wyników. Co prawda pracownicy są skłonni zrobić coś dodatkowego za premię, ale tylko pod warunkiem, że ta premia jest naprawdę

duża i w dodatku jest wypłacana natychmiast. Dlatego w miarę skutecznie działa mechanizm nadgodzin. Kto miał z nim do czynienia, wie jednak, że nawet dwukrotnie wyższe wynagrodzenie nie zawsze jest wystarczające, by skłonić pracowników do dodatkowej pracy.

Z perspektywy pracowników premia wygląda bowiem zupełnie inaczej. Pracownikowi zależy na jej otrzymaniu najmniejszym możliwym kosztem. Jeśli ten koszt jest zbyt duży, to pracownik zrezygnuje z premii. A premie z perspektywy pracownika są niskie i na dodatek obłożone są licznymi warunkami i ograniczeniami, wśród których powszechnym jest odsunięcie wypłaty w czasie. To, co premiujemy, czyli wzrost efektywności, wymaga tymczasem od pracownika wyjścia ze strefy komfortu pracy, do jakiej przywykli, zmiany nawyków lub dodatkowego wysiłku, czyli poniesienia kosztu, który zazwyczaj znacznie przekracza zyski z premii. Pracownicy nie są więc skłonni pracować efektywniej teraz po to, by kiedyś dostać „symboliczne” premie. Będą więc oni podejmować próby otrzymania wyższego wynagrodzenia, ale nie kosztem zmiany nawyków i cięższej pracy, ale raczej podejmując działania pozorne, takie jak manipulowanie danymi, produkcję lub sprzedaż pozorną (np. do hurtowni) itp.

Premie nie tylko nie przekładają się na wzrost efektywności, ale powodują jej obniżanie. Spadek efektywności jest spowodowany negatywnymi, często niezauważanymi skutkami ubocznymi premii. Jednym z takich mechanizmów demotywowania pracowników za pomocą premii jest podnoszenie przez nią oczekiwań płacowych. Mechanizm jest następujący: „skoro za dodatkowy wysiłek mógłbym dostać dodatkowe wynagrodzenie, to za porządną pracę też chcę premię”. Efektywność pracy jest więc przez pracowników ograniczana albo dlatego, że premie ich nie zadowolają („za takie pieniądze to ja się wysilać nie będę”) albo wprost po to, by premie wymusić. Manipulacja wynikami i presja wywierana na obniżenie oczekiwań jest bowiem mniej kosztownym sposobem osiągnięcia premii niż podnoszenie wydajności. Mechanizm ten jest niedostrzegalny w indywidualnych przypadkach. Nie zauważają go nawet sami pracownicy. W dużych firmach mechanizm oddziaływania pracowników i kadry menedżerskiej na wyniki jest na tyle skuteczny, że może całkowicie zatrzymać rozwój wydajności pracy. W dłuższej perspektywie ograniczanie efektywności jest bardziej opłacalne dla pracowników niż premiovana wyższa efektywność. Podnosze-

nie efektywności daje co prawda szansę na premię, ale w konsekwencji prowadzi do podnoszenia oczekiwań, redukcji szans na premię w przyszłości i co najważniejsze – pogarszania warunków pracy.

Znam dużą firmę, która od trzech lat stosuje szczegółowo opracowany system premiowy. Premie są wysokie. Pomimo stosowania premii wyniki od trzech lat kształtują się w okolicach 85 proc. norm. Z powodu złych wyników pracownicy często nie otrzymują premii. Wiadomo i potwierdziła to przeprowadzona analiza, że wyniki mogłyby być znacznie wyższe, gdyby nie premie. Konstrukcja algorytmów i zasada współodpowiedzialności pracowników powodują bowiem, że mimo wysokiego poziomu frustracji bardziej oplaca się im nie dostać premii, niż osiągnąć założone w planie wyniki. Straty sięgają milionów złotych.

Dodatkowy mechanizm, który niemal całkowicie eliminuje zależność motywacji od premii wynikowej, polega na tym, że wpływ podwładnych na wyniki jest znacznie mniejszy, niż się wydaje przełożonym. Premiowanie więc pracowników za wyniki powoduje jedynie frustrację i negatywnie oddziałuje na ich wydajność pracy.

Wzrost motywacji menedżerów i pracowników do osiągnięcia wyników poprzez powiązanie wysokości premii z tymi wynikami jest iluzją. Niestety, ulegają jej zarówno zarządzający, jak i audytorzy.

## Złudzenie trzecie dotyczące premii menedżerskich

Skorelowanie premii menedżerskich z wynikiem firmy oznacza, że menedżerowie będą zwiększać produktywność zarządzanych zespołów. Jest to nieprawda.

Wysokość premii menedżerskich można łatwo uzależnić od wyniku. Przekonuje to, całkowicie mylnie, zarządzających i audytorów, że tym samym tworzą również odwrotną zależność, czyli że to wynik będzie zależał od premii. Inaczej mówiąc, ulegają przekonaniu, że premie spowodują, iż menedżerowie będą podejmować dodatkowe, krótko- i długoterminowe działania na rzecz rozwoju produktywności i poprawy premiovanych wyników. Ta odwrotna korelacja, niestety, niemal nigdy nie zachodzi.

Podstawowy mechanizm, który blokuje wzrost produktywności, jest pozapłacowy. Menedżerowie zazwyczaj nie umieją przełożyć wyniku na działania operacyjne. Nie umieją zaprojektować dla siebie i wyjaśnić podwładnym, jakie dodatkowe działania muszą podjąć i jakich zmian dokonać w sposobach pracy, aby zrealizować dodatkowy, premiovany wynik. Najczęściej ograniczają się do zwiększenia presji na podwładnych, bez zmiany metod dochodzenia do wyników. Wdrażając MBO, przekonują się, że z taką trudnością borykają się niemal wszyscy menedżerowie.

Brak umiejętności przełożenia dodatkowych oczekiwań na konkretne zmiany, nazywany fachowo operacjonalizacją, nie wynika tylko z braku fachowości w sferze zarządzania. Menedżerowie czasem wiedzą, jak usprawniać pracę swoich zespołów, ale presja premiovanego wyniku jest krótkoterminowa. Wynik trzeba poprawić natychmiast, a wzrost efektywności wymaga zaplanowania, uzgodnienia i długiego procesu wdrożenia. Pod presją wyników menedżerowie podejmują więc działania chaotyczne, krótkoterminowe i często nieracjonalne w dłuższej



**Izabela Kołpaczyńska**  
Projekt Manager/Koordinator Animatorów  
Centrum Nauki Kopernik

### **Czy to prawda, że premie nie motywują pracowników?**

Pracownicy chcą być przede wszystkim sprawiedliwie oceniani, nagradzani i awansowani. Nie wystarcza fakt, że system premiowania jest sprawiedliwy i konsekwentny. Niezbędne jest też tego rodzaju odczucie wśród pracowników.

Nadzwyczaj demotyująca, a nawet destrukcyjna jest sytuacja, w której pracownicy mają wrażenie, że ich kolega jest niesprawiedliwie wysoko wynagradzany. Jednakże jednakowe premie zarówno dla obiboków, jak i osób ciężko pracujących są poważnym źródłem firmowej demotyacji.

perspektywie. Najczęściej ograniczają się do zwiększenia presji na podwładnych i zwiększenia presji na zarządzających, aby obniżyć plany i oczekiwania. Wszystko to kosztem rozwoju organizacji.

Oprócz częstego braku kompetencji menedżerowie mają też ważne powody, aby nie poprawiać produktywności. Poprawa wyników wiąże się bowiem zazwyczaj z olbrzymimi kosztami w sferze relacji z podwładnymi i komfortu pracy. Zmuszanie podwładnych do jeszcze większego wysiłku jest dla większości przełożonych kosztem większym niż zyski z otrzymania ewentualnej premii – o ile w ogóle zostanie wypłacona. Menedżerowie nie poprawiają więc wyników pomimo zachęty premiowej, a jeśli je poprawiają, to z innych niż premia powodów – dlatego, że bardzo chcą (mają wewnętrzną motywację) albo dlatego, że muszą.

## Złudzenie czwarte

Wysokie premie są bardziej skuteczne. Jest to nieprawda z co najmniej trzech powodów.

Premie często podnoszone są kosztem wynagrodzeń zasadniczych. Powoduje to spadek bezpieczeństwa socjalnego pracowników i przekłada się na spadek subiektywnie postrzeganej jego wartości. Może to demotywować pracowników do podejmowania działań ryzykownych i niestandardowych, co w przypadku menedżerów i specjalistów będzie ograniczało innowacyjność i rozwój produktywności.

Drugim powodem jest wzrost oczekiwań płacowych. Nominalnie wysokie premie powodują, że w przypadku ich niewypłacenia pracownicy są niezadowoleni i to przez długi czas. Im wyższa premia, tym większy poziom demotywacji. Oczywiście wysokie, wypłacone premie zadowolą pracowników, ale, jak wiadomo, niezadowolonych jest zawsze więcej. Złudzenie, że podwyżki premii zwiększą zaangażowanie, płynie z popełnianego powszechnie błędu polegającego na niezauważaniu demotywującego działania wynagrodzeń: „skoro pracownicy chcą więcej zarabiać, to jeśli im damy wyższe premie, będą bardziej usatysfakcjonowani z wynagrodzenia”. Jest to nieprawda. Gdyby tak było, to firmom opłacałoby się bez przerwy podnosić premie w zamian za rosnącą produktywność. Jak wiadomo, w rzeczywistości jest zupełnie inaczej.

Trzecim powodem, dla którego nie opłaca się podnosić premii, jest subiektywne i względne postrzeganie ich wysokości. Podnosząc premie, podnosimy koszty i poprzeczkę przedsiębiorstwu, a nie pracownikom. To firma musi więcej zapłacić. Z zasady obniża to rentowność wynagrodzeń. Wartość premii dla pracownika jest znacznie niższa niż koszt dla firmy. Bardziej motywujące działanie wyższej premii jest wątpliwe.

Znana mi osoba powiedziała niedawno swojemu klientowi, że „za kwotę poniżej 10 tysięcy złotych to jej się nie chce wstać z łóżka”. Ta sama pani jeszcze niedawno była skłonna pracować miesiąc i to z pasją za wynagrodzenie poniżej średniej krajowej. Podnoszenie wynagrodzeń nie zwiększa motywacji i zaangażowania pracowników.

## Złudzenie piąte dotyczące puli premiowej

Podział puli premiowej w zależności od osiągniętych przez pracowników wyników powoduje, że starają się oni osiągać lep-



**Karolina Stołecka**  
Kierownik HR  
Benefit Systems SA

### Dlaczego benefity są lepsze niż premia finansowa?

Benefity pozapłacowe to świadczenia długoterminowe, które są dostępne dla wszystkich pracowników, a coraz częściej także członków ich rodzin. W przeciwieństwie do premii finansowej, która z założenia jest świadczeniem jednorazowym, pracownik ma pewność, iż jego praca oraz zaangażowanie w działalność firmy będzie dodatkowo wynagradzana przez dłuższy czas. Świadczenia pozapłacowe niwelują także ryzyko związane z pojawieniem się niezdrowej rywalizacji między współpracownikami, co jest częstym zjawiskiem w podmiotach, w których formą dodatkowego wynagrodzenia jest premia finansowa.

sze wyniki po to, by otrzymać wyższą premię (większą część puli premiowej). Jest to nieprawda.

Wiele firm w Polsce stosuje rozwiązania oparte na puli premiowej, czyli zdefiniowanej z góry kwocie premii do podziału. Zasada puli premiowej polega na tym, że ilość pieniędzy do podziału jest ograniczona. System premiowy służy więc jedynie sprawiedliwej dystrybucji ograniczonej ilości pieniędzy do podziału. Pula premiowa jest dzielona według zasady: kto zapracował na więcej, dostaje większy kawałek „tortu”.

Złudzenie polega na tym, że wydaje nam się, iż podstawową korelacją jest powiązanie efektów pracy pracownika z wysokością premii. Rzekomo pracownikowi opłaca się włożyć więcej wysiłku w pracę w zamian za premię. W rzeczywistości znacznie silniejsza jest korelacja szkody wyrządzonej współpracownikom z wysokością premii. Zaszkozić innym, np. poprzez podważenie ich osiągnięć lub utrudnianie im uzyskania efektów, jest wielokrotnie prostsze i mniej kosztowne niż wypracowanie własnego sukcesu. Tym bardziej, że własną premię, czyli własny sukces, pracownik wypracowuje kosztem premii współpracowników. Konkurencja i wzajemne antagonizmy są więc naturalną konsekwencją takiej polityki wynagrodzeniowej i racjonalnym wyborem pracowników. Stosowanie puli premiowej prowadzi do pogorszenia relacji w organizacji i spadku wydajności pracy. Negatywne skutki puli premiowej dotyczą w większym stopniu pracowników zdolnych, ambitnych i rozumiejących mechanizmy biznesowe.

## Złudzenie szóste odnoszące się do zasady SMART

Stawianie realistycznych targetów premiowych działa motywująco i w efekcie prowadzi do poprawy wyników. Teza ta wydaje się logiczna. Wierzą w nią niemal wszyscy. Błąd dotyczy jednak nie samej idei motywowania do realistycznych targetów (ta jest słuszna), ale przekonania, że te targety są dobrze, czyli realistycznie ustalone. Stosowanie powyższej zasady przez kilka lat powoduje bowiem naturalne obniżanie oczekiwań (targetów) i wyhamowanie naturalnego, organicznego rozwoju efektywności pracy. Paradoksalnie to nie pracownicy są głównymi „hamulcowymi” podnoszenia wymagań. To menedżerowie





**dr Kazimierz Sedlak**  
Sedlak&Sedlak

## Czy premia jest lepsza od benefitów?

Na tak sformułowane pytanie nie ma prostej odpowiedzi. Wynagradzanie to proces złożony i zwykle ukierunkowany na zwiększanie efektywności pracy. Daje największe efekty, gdy jest zindywidualizowany, czyli dopasowany do potrzeb zarówno pracodawcy, jak i pracownika. Jeżeli uzyskujemy zamierzone efekty typu wzrost wydajności, to warto stosować zarówno premie, jak i benefity. Jeżeli nie ma efektów, to nie warto korzystać z żadnego z tych narzędzi.

Średniego szczebla i specjaliści są odpowiedzialni za zaniżanie oczekiwań i lansowanie anty-biznesowej zasady realizacyjności celów. Są oni bowiem podwójnie zainteresowani utrzymaniem status quo. Po pierwsze, w trosce o relacje z podwładnymi (których często się boją) nie są chętni do podnoszenia wymagań. Po drugie, ich własny interes premiowy sprzyja zaniżaniu targetów. W utrzymaniu status quo wspierają ich specjaliści, którzy wspólnie z nimi zainteresowani są tworzeniem rezerw pracochłonności. W zarządzaniu personelem często odwołują się oni do zasady SMART mówiącej o tym, że cele powinny być realistyczne. W założeniach teoretycznych słuszną zasadą powszechnie interpretowaną jest jednak na szkodę przedsiębiorstwa. W efekcie stawianie i premiowanie realistycznych celów (targetów) prowadzi w dłuższej perspektywie do spadku efektywności organizacji i nierentowności systemów premiowych.

Pewna firma produkcyjna stosowała przez kilka lat rozbudowany system akordowy. Normy nie były podnoszone, bo wydajność delikatnie spadała, utrzymując się na poziomie około 95 proc. System premiowy, oparty na „realistycznych celach”, spowodował w tej firmie zatrzymanie organicznego rozwoju wydajności pracy i doprowadził do spadku rentowności całej firmy. Po zlikwidowaniu akordu przez kilka kolejnych lat produktywność gwałtownie rosła, odrabiając straty spowodowane systemem premiowym.

Gdyby osiągnięcie celów/targetów nie było premiowane, to opisane zjawisko ograniczania efektywności występowałoby w znacznie mniejszym stopniu.

## Złudzenie siódme

Nagrody uznaniowe są skuteczniejsze, gdyż są bardziej sprawiedliwe – uwzględniają bowiem więcej kryteriów niż premie regulaminowe. Nie jest to prawda. Nagrody uznaniowe są rzeczywiście czasami bardziej sprawiedliwe. Ich podstawowa wada polega jednak na tym, że są płacone post factum. Są, być może sprawiedliwym, systemem dystrybucji pieniędzy pomiędzy pracowników. Nie mają one jednak pozytywnego wpływu na działania i na efektywność w kolejnym okresie premiowym. Rozdzielając sprawiedliwie premie, ulegamy złudzeniu, że nagrodzonych zachęcamy do wydajniejszej pracy, a ukaranych demotywowujemy od nieróbstwa. W rzeczywistości jedynie zaspokajamy i to częściowo oczekiwania płacowe stworzone przez te właśnie nagrody. Ponieważ jednak, zgodnie z zasadą względnej deprywacji,

nie zaspokoimy tych oczekiwań w całości, to nagroda, nawet najsprawiedliwsza, będzie demotywowująca do wydajniejszej pracy. Dowodzą tego powszechnie znane spadki wydajności pracy po wypłacie.

Jeden z moich klientów zakończył właśnie rok awanturą wokół nagród rocznych. Wypłacone „sprawiedliwie” miliony złotych, jak co roku, zamiast poprawić atmosferę, wywołały potężną falę niezadowolenia i wzajemnych niechęci. Niezadowoleni byli zarówno ci, którzy dostali, jak i ci, którym się nie udało. Pogarszająca się atmosfera w zespole i niezadowolenie niewątpliwie odbijają się negatywnie na efektywności pracy i wynikach firmy w kolejnym roku.

## Premia jak kij ma dwa końce

Złudzeń dotyczących wynagrodzeń i premii jest znacznie więcej. Opisałem tu jedynie te najczęściej występujące. Wynagrodzenia i premie, jak każdy kij, mają dwa końce. Z jednej strony zaspokajają one oczekiwania płacowe, z drugiej jednak same je tworzą. W dodatku generują je na poziomie, którego nie są w stanie zaspokoić. Oferując premie, skłaniamy pracowników



**Witold Szlachta**  
Prezes Zarządu  
MyBenefit Sp. z o.o.

## Dlaczego benefity są lepsze niż premia finansowa?

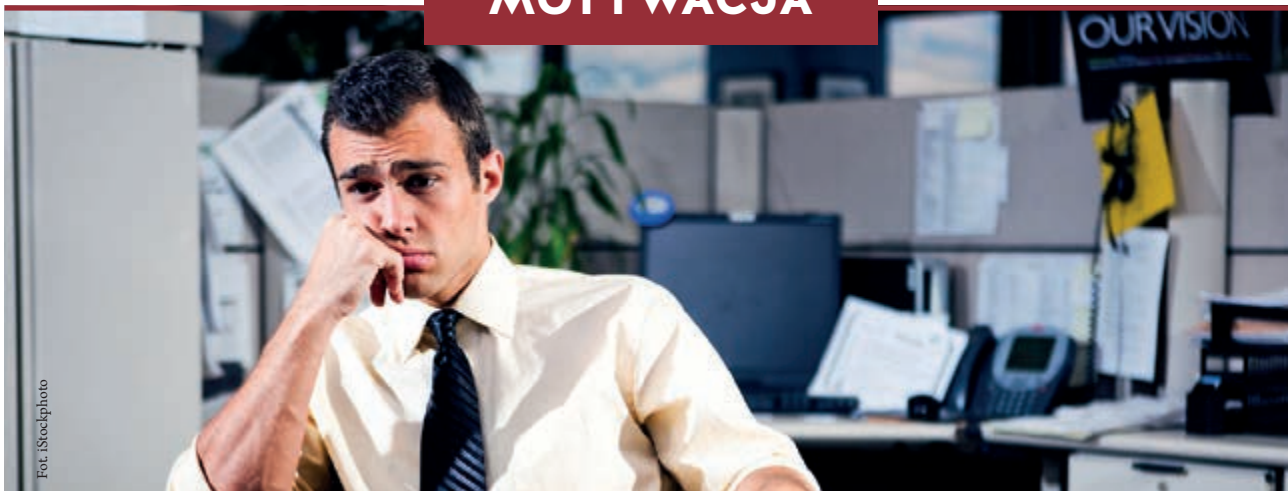
W przypadku benefitów, przy odpowiednim ich komunikowaniu, świadomość otrzymanej wartości jest znacznie wyższa. Sądzę zatem, że pod względem motywacyjnym benefity mają istotną przewagę nad premią pieniężną. Szczególnie, gdy mówimy o kwocie rzędu 100-300 zł/miesięcznie – a taka jest zazwyczaj wartość świadczeń otrzymywanych przez pracowników. 100 zł premii pieniężnej będzie praktycznie niezauważalne, dwa przydatne w życiu świadczenia wykorzystywane na co dzień – to zostanie przez pracowników docenione.

do podjęcia pracy. W bardzo krótkiej perspektywie otrzymujemy efekt pozytywny. Równocześnie jednak oferując premie, demotywowujemy pracowników, pozbawiając ich satysfakcji z pracy i paradoksalnie także z wynagrodzenia. W dłuższej perspektywie efekt motywujący zanika i pozostaje jedynie demotywacja. Zarządzający jednak nadal ulegają złudzeniu, że poprawiają wyniki i „motywują” pracowników. Premie skutecznie wskazują priorytety i działania pożądane i je wspierają. Z drugiej jednak strony deprecjonują wartość zaangażowania i odbierają sens pracy, kreatywności i rozwojowi. Pracownik zaczyna doceniać wartość jedynie tego, co jest premiowane kosztem tego, co bez manipulacji premiowych dawałoby mu radość i satysfakcję.

**Robert Reinfuss**  
doradca biznesu Reinfuss Consulting



Za miesiąc druga część,  
m.in. o tym czym zastąpić premie.



# Mity o premiach cz.II

## Czym zastąpić premie?

Robert Reinfuss [robert@reinfuss.pl](mailto:robert@reinfuss.pl)

### Kilka przykładów dobrych praktyk oraz alternatywne techniki, którymi powinno się zastępować systemy premiowe.

W poprzednim artykule („Benefit” nr 5/2013) przedstawiłem argumenty przemawiające za niestosowaniem premii. Premie częściej działają na szkodę firm niż na ich korzyść. Mechanizmy wynagrodzeniowe używane w zarządzaniu są dotkliwe, wywołują skutki bardzo złożone i trudne do kontrolowania. Należy się więc nimi posługiwać bardzo ostrożnie. Ich pozytywne, krótkoterminowe efekty, w większości znanych mi systemów, są niewielkie w stosunku do szkód, jakie te rozwiązania wyrządzają biznesowi i pracownikom. Bez dobrego przygotowania w zakresie psychologii pracy, motywowania i mechanizmów deprywacji, nie powinno się projektować systemów premiowych. Niestety, w Polsce niemal każdy menedżer uważa się za fachowca od motywowania i wynagradzania. Rozwiązania, z którymi się spotykam w większości firm, są fatalne. Z motywowaniem mają one tyle wspólnego, co machanie kijem na ośle. Spustoszenie szerzone przez te pseudomotywujące systemy kontrastuje z zadowoleniem ich projektantów i nieświadomością zarządzających. Są jednak sytuacje, gdy systemy zmiennego wynagrodzenia sprawdzają się.

#### Premie sprawdzają się jako system komunikacji

Można by w tym przypadku porównać rolę premii do soli w potrawie. Premia, jak sól, wzmacnia przekaz. Podobnie jednak jak w gastronomii potrawa musi mieć przede wszystkim swój własny smak, tak i w zarządzaniu przekaz musi być zrozumiały sam w sobie. Premia może go jedynie trochę wzmocnić. Przesadne wzmocnienie zaszkodzi komunikacji, gdyż skoncentruje uwagę na premii, odciągając ją od treści komunikatu.

Premie sprawdzają się w zarządzaniu sprzedażą, np. w akcentowaniu priorytetów i zarządzaniu portfelem produktów.

Produkty trudniejsze do sprzedaży, ale ważniejsze dla firmy, premiuje się po to, by handlowcy kładli większy nacisk na ich sprzedaż kosztem innych produktów. Aby system premiowy działał poprawnie, plany i targety sprzedażowe oraz priory-

tety muszą być precyzyjnie komunikowane.

W zarządzaniu kadrą menedżerską można stosować niewielkie premie za konkretne trwale osiągnięcia. Warunkiem jest dobrze działający system celów lub zarządzania projektowego, który umożliwi precyzyjne uzgadnianie zadań, celów i wskaźników ich realizacji. Dopiero gdy taki system działa, można zaakcentować priorytety niewielką premią. Istotne jest, aby akcent nigdy nie był kładziony na premię. Menedżer powinien czerpać motywację z pracy, a nie z premii.

Aby system premiowy zadziałał poprawnie jako wzmocnienie komunikatu, musi spełniać następujące kryteria:

1. Przede wszystkim musi istnieć skuteczny system komunikowania priorytetów. Może to być system planów i targetów sprzedażowych, system celów menedżerskich lub zarządzanie projektowe.
2. Premiowane powinny być tylko wybrane priorytety (wybrane produkty lub cele). Należy pamiętać, że premiowanie jednych celów zawsze odbywa się (i powinno się odbywać) kosztem innych.
3. Premie muszą być niewielkie (ok. 10 proc. wynagrodzenia).
4. Zasady premii muszą być precyzyjnie uzgodnione (obustronnie) z zainteresowanymi przy każdym rozdaniu celów/targetów. Uzgodnienie powinno być pisemne, a jego forma powinna być zbliżona do umów biznesowych.
5. Premie powinno się stosować tylko w tych wypadkach, gdy firma tego wyraźnie potrzebuje, tj. np. w czasie kampanii reklamowych lub w okresie zmian.

- Zarówno zasady premii, jak i cele/targety można zmieniać w dowolnym momencie za obopólną zgodą lub jednostronnie na wcześniej uzgodnionych zasadach. Możliwość zmiany zasad warto zapisać w umowie.
- Premie powinny być płacone tylko za mierzalną i trwałą dodatkową wartość dla firmy i tylko w sytuacji, gdy zostały spełnione warunki umowy premiowej. Płacenie premii w innych wypadkach jest demoralizujące i szkodliwe dla firmy.
- Nie należy traktować premii jako wynagrodzenia (pod względem fiskalnym premia jest traktowana jako przychód pracownika i koszt pracodawcy). Benefitem dla pracownika powinien być jego osobisty sukces i zadowolenie z pracy. Premia powinna to jedynie podkreślać. Jeżeli pracownik pracuje dla premii, to znaczy, że jest ona zbyt wysoka i że nie spełnia swojej funkcji.
- W zakresie budżetowania i planowania produktywności należy przyjąć, że premie nie zwiększają zaangażowania pracowników, a jedynie przenoszą to zaangażowanie na cele o wyższej rentowności.

## Kontrakty cywilne

Wynagrodzenia zmienne można skutecznie wykorzystywać w kontraktach cywilnych lub umowach o pracę o podobnym charakterze. Sprawdzają się one przy zatrudnianiu członków zarządów, ekspertów, interim managerów, konsultantów. Nie są to jednak premie w potocznym znaczeniu, gdyż ich celem jest powiązanie interesów zarządzającego i właściciela lub przeniesienie części ryzyka biznesowego na zatrudnionego. Tego typu rozwiązania powinno się ograniczyć jedynie do stanowisk posiadających pełny lub duży wpływ na te kryteria, od których zależy wynagrodzenie.

W relacjach zatrudnienia wynagrodzenie można uzależnić od czasu pracy (np. nadgodziny, niepełny wymiar czasu pracy). Takie wynagrodzenie należy jednak traktować jako wynagrodzenie podstawowe, a nie premię.

## Long Term Incentives

Są firmy, które z powodzeniem stosują wynagrodzenia odroczone w czasie, tzw. Long Term Incentives. Tego typu wynagrodzenia (np. opcje na akcje, akcje) są uważane za dość skuteczne. Uważa się, że ich rola polega na budowaniu więzi między pracownikiem a firmą oraz wyzwaniu poczucia przynależności i odpowiedzialności. Stosowanie tego typu technik w stosunku do kluczowej kadry może być uzasadnione biznesowo. Nie należy tego mylić z motywowaniem.

## Premie należy stopniowo likwidować

Niestety, z premiami będziemy musieli się pożegnać, podobnie jak w drugiej połowie XIX w. pożegnano się z karami cie-

lesnymi, które stopniowo eliminowano i zastępowano innymi, bardziej subtelными formami zewnętrznego przymusu. Premie w Polsce są jednak bardzo ważnym elementem kultury biznesowej i wielu osobom trudno będzie bez nich zarządzać. Wbrew całej zachodnioeuropejskiej teorii zarządzania i wbrew doświadczeniom krajów zachodnich w Polsce premie nadal są podstawą tzw. systemów motywacyjnych. Rozstanie będzie więc długie i stopniowe. Zarządzający powinni się już przygotowywać na tę zmianę. Do biznesu wchodzi bowiem kolejne pokolenie wychowane po upadku komunizmu. Te pokolenia będą chciały pracować na innych zasadach. Będą same szukały motywacji, rozwoju osobistego i większych pieniędzy. Nie będą chciały uczestniczyć w przestarzałych socjotechnikach premiowych.

## Co w zamian?

Premii najczęściej nie można po prostu zlikwidować. Spowodowałoby to spadek produktywności. Należy je zastępować rozwiązaniami skuteczniejszymi, a przede wszystkim takimi, które powodują mniejsze negatywne skutki uboczne. Główne kierunki zmian są powszechnie znane w gospodarce zachodnioeuropejskiej i nie ma potrzeby tworzenia zupełnie nowych rozwiązań. Wystarczy je dostosować do warunków polskich. Poniżej wymieniam, moim

zdaniem, najważniejsze z nich.

## Metoda I. Odpowiedzialność za motywację pozostawić pracownikom

Aby zastąpić systemy premiowe skuteczniejszymi metodami, musimy przede wszystkim przyjąć prawdę, w teorii powszechnie znaną, że motywacja leży w gestii i w interesie pracowników, a nie pracodawcy. Zgodnie z teorią motywacji, jej główne źródło tkwi w samej pracy. Motywacja bierze się stąd, że pracownik rozumie sens tego, co robi, uważa to, co robi, za dobre i potrzebne, utożsamia się lub przynajmniej zgadza z celami swojej pracy, lubi tę pracę i warunki, w jakich ona się odbywa. Dla różnych pracowników różne rzeczy będą motywujące. Może to być satysfakcja i poczucie sukcesu, może to być atmosfera lub zespół, w którym pracuje. Dla innych motywacja będzie wynikała z kwestii estetycznych związanych z pracą lub z poczucia dumy, a nawet z poczucia bezpieczeństwa. Źródła motywacji w pracy są różnorodne. Pracodawca powinien stworzyć warunki do tego, aby pracownik zbudował własną motywację do pracy. Ale to nie pracodawca odpowiada za motywację pracownika. Wręcz przeciwnie, motywacja jest jedną z tych sfer, podobnie jak cielesność czy przekonania religijne, w które pracodawca nie powinien bezpośrednio ingerować.

Przyjęcie założenia, że pracodawca nie odpowiada za motywację pracowników i że nie powinien on na nią wprost oddziaływać, jest korzystne dla biznesu, gdyż zmusza kadrę menedżerską do poszukiwania skuteczniejszych rozwiązań. W praktyce oznacza to wdrażanie technik i stosowanie takich metod zarządzania,

**Premii najczęściej nie można po prostu zlikwidować. Spowodowałoby to spadek produktywności. Należy je zastępować rozwiązaniami skuteczniejszymi, a przede wszystkim takimi, które powodują mniejsze negatywne skutki uboczne.**



które trwale zwiększają produktywność i równocześnie dają szansę pracownikom na to, aby praca ich motywowała. Jeżeli pracownicy będą chcieli robić to, co robią, będą rozumieli sens swojej pracy i będą się utożsamiali z celami, to będą preferować czynności bardziej rentowne i będą pracować dużo efektywniej. Motywacja i zaangażowanie są bowiem największe wtedy, gdy praca sprawia pracownikom frajdę.

## Metoda II. Włączyć pracowników w proces zarządzania

Przyjęcie powyższych założeń doprowadzi zarządzających automatycznie do wniosku, że należy wdrażać różne formy partycypacji, w tym, przede wszystkim, zarządzanie partycypacyjne. Polega ono na tym, że pracowników, a w szczególności menedżerów, włącza się w proces zarządzania przedsiębiorstwem. Pracownicy powinni współdecydować o celach biznesu, czyli o sposobach realizacji założonych wyników, oraz o swoich celach indywidualnych. Pracownicy powinni współdecydować o wyborze sposobów wykonywania zadań, o podziale zadań i odpowiedzialności, o sposobach obsługi klientów itd. Im większy poziom partycypacji, tym większy poziom motywacji i zaangażowania i tym większa oddolna presja na optymalizację procesów i obniżanie kosztów. Wdrażanie partycypacji pracowników jest trudne zarówno dla zarządzających, jak i dla zarządzanych i wymaga czasu. Aby je skutecznie wdrożyć, trzeba podejmować wiele różnych działań. Ważniejsze z nich opisuję w kolejnych paragrafach.

Nie należy przy tym mylić partycypacji z odpowiedzialnością za wyniki. W moim przekonaniu kaskadowanie odpowiedzialności za wyniki jest dla biznesu szkodliwe. Zwalnia bowiem rzeczywistych decydentów z wdrażania rozwiązań poprawiających te wyniki, przerzucając odpowiedzialność na wykonawców, których krótkoterminowy wpływ na wyniki (poprzez wzrost zaangażowania lub manipulowanie wynikami) jest szkodliwy dla firmy w dłuższej perspektywie.

## Metoda III. Poprawić komunikację

Dobra komunikacja z pracownikami i innymi interesariuszami w zakresie strategii, celów, wartości biznesowych i kontekstu rynkowego jest podstawową techniką zarządzania partycypacyjnego. Odpowiedzialność biznesowa pracodawcy polega na stworzeniu pracownikom optymalnych warunków do tego, aby odnaleźli sens ich pracy w każdym z jej aspektów i aby włączyli się aktywnie w proces wspólnego tworzenia wartości dla klientów. Oznacza to w praktyce komunikowanie, a nawet wspólne ustalanie strategii

i celów firmy oraz uzgadnianie z pracownikami celów ich pracy i wyjaśnianie znaczenia tej pracy w całym łańcuchu powstawania wartości. W interesie firmy jest, by pracownicy współtworzyli swoje cele. Aby to było możliwe, pracodawca musi na tyle dobrze komunikować cele biznesu i metody działania, aby pracownicy mogli podążać w tym samym kierunku. Realizuje się to poprzez warsztaty strategiczne, zespoły projektowe, narady, konferencje tematyczne i przede wszystkim poprzez ciągłą, otwartą komunikację i pełną jawność. Utajnianie własnej strategii i planów operacyjnych jest samobójcze. Uczenie się dobrej komunikacji przez zarządzających wymaga czasu i ćwiczenia. Efekty przychodzą po dłuższym okresie. Dobra komunikacja skokowo podnosi zaangażowanie pracowników i pozwala korzystać z ważnych biznesowo informacji, które oni posiadają. Zdecydowanie więc opłaca się wdrażać techniki i nawyki dobrej komunikacji.

## Metoda IV. Kontraktować cele

Proponuję kontraktować strategię przynajmniej z kadrą menedżerską oraz cele operacyjne z pracownikami. Jest to czasochłonne i często wymaga negocjacji, a nawet ustępstw wobec zainteresowanych, ale partycypacja jest znacznie większą wartością. Kontraktowanie polega na uzgadnianiu celów i zadań metodą (autentycznego) konsensusu. Konsensus, jako metoda dochodzenia do strategii, celów i wartości, jest pracochłonna, ale najlepszą metodą zarządzania. Nawet najłagodniejszy autorytaryzm w dzisiejszym społeczeństwie zabija partycypację i jest demotywujący dla pracowników. Kontraktowanie celów powinno mieć charakter formalny.

W zarządzaniu zadaniowym i zarządzaniu przez cele istotne jest precyzyjne określenie, co, na kiedy i jak ma być zrobione oraz w jaki sposób będą monitorowane efekty pracy.

Większość zarządzających obawia się, że podwładni, gdy da się im możliwość negocjowania lub ustalania swoich celów, będą się starali je zminimalizować. Jest to uzasadniona obawa, ale można tę sytuację obrócić na korzyść firmy. Rozmowa i negocjowanie z pracownikami daje zarządzającym bardziej realistyczny obraz ich potencjału organizacyjnego i pozwala lepiej planować. Praca z podwładnymi, budowanie zaufania i inspirowanie daje rezultaty dopiero po jakimś czasie. Pracując osobiście w ten sposób z menedżerami, zauważam, że stopniowo podejmują się oni coraz ambitniejszych, ale i coraz bardziej realistycznych celów. Muszą najpierw sami przekonać się, na co ich stać. Zarządzający muszą przy tym tworzyć klimat promowania osób ambitnych i zaangażowanych. Im częściej pracownik bierze na

reklama

## III Konferencja dla branży HR

## LatoHR

### 5 lipca 2013 r., Warszawa

- ▶ ciekawe prelekcje
- ▶ realne case studies projektów HR
- ▶ doświadczeni prelegenci
- ▶ dobra wakacyjna data

Organizator wydarzenia:



Poznaj szczegóły i zarejestruj się już dziś! [www.latohr.pl](http://www.latohr.pl)



siebie odpowiedzialność za realizowane projekty, tym większy powinien być jego wpływ na biznes, powinien posiadać szersze uprawnienia i docelowo wyższe wynagrodzenie (zasadnicze). Pracownicy, którzy się nie angażują, powinni być zwalniani.

Polecam różne formy zarządzania projektowego oraz doskonalenie technik targetowania w sprzedaży. Są to bardzo skuteczne techniki. W żadnym wypadku nie należy łączyć tych technik z premiowaniem. Premia eliminuje bowiem u menedżerów potrzebę dochodzenia z podwładnymi do konsensusu, ogranicza komunikację i niszczy relacje. Premia jest też szkodliwa dla pracowników. Zamiast nadawać sens temu, co robią, koncentruje ich zainteresowanie jedynie na premii i na jej maksymalizacji wszelkimi dostępnymi metodami. Pracownicy, którym jest obojętne to, co robią, byle dostali premię, są przykładem kompletnej degradacji pracy i motywacji.

## **Metoda V. Okazywać szacunek pracownikom**

Nowoczesne techniki zarządzania opierają się na otwartości i szacunku do pracowników. Niestety, w Polsce mamy złą tradycję paternalistycznych relacji przełożony-podwładny. Relacje te przenoszone są na zasadzie fali w dół organizacji, tzn. prezes traktuje poniżając menedżerów. Menedżerowie z jednej strony tolerują nierówne traktowanie przez przełożonych, a z drugiej sami poniżając traktują swoich podwładnych. Paternalizm w relacjach zatrudnienia nie musi przejawiać się agresją czy poniżaniem wprost. Najczęstsze formy paternalizmu polegają na nagradzaniu i karaniu, „klepaniu po ramieniu”, ignorowaniu opinii podwładnych, narzucaniu niezrozumiałych lub nieakceptowanych zadań, groźbach związanych z bezpieczeństwem zatrudnienia itd. Ocena pracowniczka i nagrody uznaniowe to techniki zazwyczaj podkreślające nierówność w relacjach zatrudnienia. Ta nierówność, wynikająca ze struktury formalnej, jest, ogólnie rzecz ujmując, niekorzystna dla biznesu. Wpływa bowiem negatywnie na zaangażowanie i wartość wnoszoną przez pracowników. Dobrze obrazuje ten problem powiedzenie: „z niewolnika nie ma pracownika”. Przymus ekonomiczny, rzeczywisty lub wyobrażony powoduje, że pracownicy akceptują warunki, wydawałoby się, nieakceptowalne. W dzisiejszej gospodarce krótkoterminowa skuteczność, wynikająca z paramilitarnego posłuszeństwa, nie sprawdza się (poza sytuacjami ekstremalnymi). Stosowana jest ona najczęściej z powodu braku umiejętności lub staroświeckich przekonań zarządzających.

W nowoczesnym biznesie powinno się promować szacunek do podwładnych, równość w relacjach przełożony-podwładny, zaufanie i powszechną partycypację w zarządzaniu nie ze względów etycznych, ale dlatego, że to się opłaca.

Nierówność w relacjach zatrudnienia i paternalizm należy eliminować poprzez szkolenia, coaching, stosowanie technik zarządzania partycypacyjnego, wdrażanie wartości firmowych i poprzez przykład własny zarządzających. Konieczne jest również stosowanie technik pozwalających zlokalizować i zwalniać osoby działające wbrew tym wartościom. Na polskim rynku dostępnych jest wiele z informatyzowanych narzędzi pozwalających na przeprowadzanie takich badań relatywnie niewielkim kosztem.

## **Metoda VI. Z wyników rozliczać przełożonych, a nie podwładnych**

Kolejna grupa technik, które mogą zastąpić systemy premiowe, opiera się na założeniu, że to pracodawca i reprezentujący go menedżerowie są odpowiedzialni za wydajność pracy, a nie

pracownicy. Założenie, że to przełożony odpowiada za wyniki swoich podwładnych, zmusza go do usprawniania procesu pracy, eliminowania procesów nierentownych i automatyzacji. Jest to założenie niezwykle skuteczne biznesowo. To przełożeni są najczęściej władni podejmować decyzje o zmianie sposobów pracy i priorytetyzacji procesów. Pracownicy nie mają na niego wpływu albo nie wierzą, że mogliby mieć. Mogą jedynie więcej pracować. Cięższa praca jest ich pierwszym i naturalnym odruchem, gdy muszą poprawiać wyniki. Nie tylko nie zwiększa to trwale wydajności pracy, ale na dodatek w dłuższej perspektywie podnosi jej koszty.

Kadra menedżerska, gdy przestanie obciążać odpowiedzialnością za wydajność swoich podwładnych, w naturalny sposób przejmie sama odpowiedzialność za jej poprawianie. A robi to najczęściej skutecznie. Wdrażanie takich technik, jak Lean Manufacturing, Six Sigma czy Kaizen przynosi realne i – co najważniejsze – trwałe zwiększenie produktywności. Poprawa wydajności odbywa się poprzez ciągłe, zazwyczaj drobne usprawnienia oraz poprzez priorytetyzację i trwałe eliminowanie procesów mniej rentownych. Pracownicy – wykonawcy tych procesów – nie są w stanie takich decyzji podejmować. Zamiast więc zwiększać presję na pracowników, szczególnie poprzez premie, lepiej jest usprawniać procesy i optymalizować wymagania (targety), dopasowując je do indywidualnych możliwości pracowników. W zachodnioeuropejskich fabrykach np. powołuje się tzw. zespoły poprawy produktywności, opracowujące usprawnienia i ciągłe podnoszące normy realizowane przez pracowników. Jeżeli grupy te są złożone również z pracowników, to ich efektywność jest bardzo wysoka. Pracownicy bowiem rozumieją i akceptują podnoszenie norm i wymagań wynikające z usprawniania procesów.

## **Metoda VII. Indywidualizacja**

Kluczowa dla efektywności zarządzania jest indywidualizacja relacji z pracownikami oraz wymagań. Oznacza ona stosowanie dosyć prostych, ale czasochłonnych technik, takich jak: indywidualne spotkania i indywidualne zwracanie się do podwładnych. Wyrażony poprzez indywidualizację relacji szacunek do podwładnych przekłada się na ich większe zaangażowanie i lojalność w stosunku do ustalonych celów. Indywidualizacja jest szczególnie istotna w zakresie planowania, monitorowania i rozliczania z wyników. Oczywiście tak szczegółowy monitoring nie zawsze jest możliwy, ale należy dążyć do tego, aby każdy pracownik miał specjalnie dla siebie ustawioną „poprzeczkę”, która stanowić będzie dla niego optymalny poziom aspiracji. Pracownicy powinni sami określać poziom swoich zawodowych ambicji, a pracodawca powinien je wycenić pod względem przynoszonej firmie wartości i odpowiednio za tę wartość płacić.

## **Metoda VIII. Promować samokontrolę**

Idealem kontroli jest samokontrola. Pisał o tym już 50 lat temu Peter Drucker. Samokontrola jest najtańszą techniką kontroli, ale wymaga świadomości biznesowej pracowników, dobrego systemu informacji zarządczej i, co najtrudniejsze, zaufania. Zaufanie z kolei pozwala wyeliminować olbrzymie koszty kontroli i zabezpieczeń. Odciąża też zarządzających, umożliwiając im koncentrację na planowaniu strategicznym.

Samokontrolę można w Polsce skutecznie wdrażać. Na przy-



kład wiele systemów zarządzania projektowego wykorzystuje techniki samokontroli. Polecam stosowanie tych technik w zarządzaniu operacyjnym.

Do niezwykle skutecznych technik samokontroli należy wdrażana przez mnie i opisana w książce *Rynek celów. Zwrot z inwestycji w HR* technika trzech wskaźników. Technika ta może być stosowana w zaawansowanych systemach MBO. Pozwala ona na samorozliczanie się menedżerów z wartości dodanej wnoszonej przez nich do firmy.

Bardzo skutecznymi technikami samokontroli są niektóre formy wizualizacji wyników. Informatyzacja daje obecnie olbrzymie możliwości stosowania wizualizacji i samokontroli. Należy je wdrażać w miejsce likwidowanych systemów premiowych.

## Metoda IX. Stymulować rotację pracowników

Wielu z czytelników może po przeczytaniu tych metod zarządzania zapytać: no dobrze, ale co, jeśli pomimo zastosowania tych wszystkich metod pracownicy nie zechcą pracować? Pytanie jest uzasadnione. Mając za sobą kilkanaście lat świadomego zarządzania ludźmi i kilka lat doświadczenia w pracy doradczej, jestem pewien, że te metody są skuteczne... ale cieszę się wątpliwościami, szczególnie w stosunku do niektórych pracowników, pozostaje. Stąd moja ostatnia propozycja technik. Technik niezbędnych w zarządzaniu.

Chodzi o techniki regulowania rotacji pracowników. Rotacja jest niezbędna w każdej organizacji. Pracodawcy w interesie swoim i pracowników powinni utrzymywać rotację na optymalnym poziomie dla danego działu, branży i stanowiska. W Polsce w większości wypadków oznacza to wymuszanie, a nie hamowanie rotacji. Brak zarządzania rotacją przez pracodawcę powoduje, że firma traci nad nią kontrolę. Odchodzi nie ci pracownicy, którzy powinni. Brak lub niekontrolowana rotacja powoduje, że inne techniki przestają działać. Utrzymywanie w firmie pracowników, którzy wnoszą relatywnie mało i korzystają z pracy innych, jest wyjątkowo demotywujące i szkodliwe dla zaangażowania pracowników.

W firmach o zbyt wysokim wskaźniku rotacji należy stosować techniki kontroli rotacji, takie jak: badanie opinii i zadowolenia pracowników, badanie preferencji zawodowych i dopasowania do stanowisk, rozmowy z pracownikami, angażowanie kluczowych pracowników w projekty, przeglądy wynagrodzeń zasadniczych, a w skrajnych wypadkach podwyżki wynagrodzeń zasadniczych. Paleta technik regulujących rotację jest bardzo duża.

Firmy, które mają zbyt niską rotację, powinny ją wymuszać, stosując odpowiednie techniki. Najczęstsze z tych technik polegają na różnicowaniu warunków zatrudnienia, wdrażaniu systemów zastępowalności, analizie funkcjonalnej, analizie wartości dodanej stanowisk, rankingach wyników, a w ostateczności aktywnym outplacemencie. Wymuszenie odpowiedniej rotacji wymaga zawsze zastosowania kilku technik równocześnie.

## Czy produktywność nie spadnie, gdy zlikwidujemy premie?

We wszystkich znanych mi przypadkach zlikwidowania systemu premiowego produktywność wzrosła. Oczywiście załugą zarządzających było nie tyle zlikwidowanie premii, ile zastosowanie odpowiednich mechanizmów łagodzących i ekwiwalentów premii.

W fabryce White Cap, w której dawno temu odebraliśmy premie akordową, ograniczając wynagrodzenia realne operatorów o 20–40 proc., wydajność pracy wzrosła w ciągu pierwszych trzech miesięcy o 3 proc. W kolejnych latach produktywność była stale podnoszona.

W innej znanej mi fabryce, w której premia została w dwóch trzecich wysokości włączona do wynagrodzeń zasadniczych produktywność wzrosła o 30 proc. Wdrażając zmianę systemu wynagrodzeń podnieśliśmy targety produkcyjne oraz zwiększyliśmy kontrolę wyników. Sukces przerósł nasze oczekiwania.

Premie, w pewnych specyficznych sytuacjach, mogą być skuteczne, lecz są to bardzo niebezpieczne narzędzia. Aby ich dobrze używać, trzeba powstrzymać pokusę ich nadużywania, rozumieć mechanizmy oczekiwań płacowych, deprywacji, deprecjacji pracy przez płacę. Trzeba rozumieć demotywujący charakter wynagrodzenia. Dopiero gdy się dobrze pozna te mechanizmy, można zacząć projektować wynagrodzenia zmienne. Polityka wynagrodzeniowa dzisiaj to nie teren dla zdolnych ambitnych architektów, ale raczej dla wysokiej klasy saperów.

**Robert Reinfuss**  
doradca biznesu Reinfuss Consulting



reklama

# MULTIWEEKEND

My planujemy  
Ty wypoczywasz

**MultiWeekend**

22 531 32 14 lub 508 563 317  
kontakt@travelbenefity.pl  
www.multiweekend.pl

