

7 mitów o premiach i wynagrodzeniach

Wynagrodzenia, a szczególnie premie, mogą być skuteczne, ale to bardzo niebezpieczne narzędzia menedżerów. Aby je dobrze używać, trzeba rozumieć demotywujący charakter wynagrodzenia. Dlaczego premie nie motywują?

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, ponieważ uważają je za swoje podstawowe narzędzia i atrybuty władzy nad pracownikami. Są nieświadomi, że atrybuty te nie tylko 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. Jest dla wielu zarówno oczywista, jak i nie da się jej wykazać. Czy tak naprawdę jest? Jeśli tak, to na czym polegają złudzenia, którym ulegamy? Przedstawiam siedem najważniejszych z nich dotyczących wynagrodzeń i premii.

Złudzenie pierwsze

Wynagrodzenie motywuje do pracy. To nieprawda. 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. Wynagrodzenie ma oczywiście wpływ na motywację do pracy. Niestety, ma wpływ destrukcyjny. Motywacja pracownika zależy bowiem nie od wysokości wynagrodzenia, ale od różnicy między wynagrodzeniem otrzymywanym (lub obiecany) a wynagrodzeniem oczekiwanym. Różnica między oczekiwaniami a ich zaspokojeniem, nazywana czasem względną deprywacją, jest kluczem do zrozumienia destrukcyjnego wpływu wynagrodzeń i premii na motywację. To od poziomu niezaspokojenia zależy bowiem poziom motywacji, a nie, jak wielu menedżerów błędnie sądzi, od wysokości wynagrodzenia. Oczekiwania płacowe są jednak niemal zawsze wyższe niż poziom ich postrzeganego zaspokojenia. Czy znacie Państwo kogoś, kto uważa, że zarabia więcej, niż powinien? Być może takie osoby są, ale ja dotąd ani jednej 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 wielu firmom, z których niektóre płacą dwu-, a nawet trzykrotnie więcej niż inne na analogicznych stanowiskach. Nawet tak znaczące różnice w wynagrodzeniu nie mają większego wpływu na zaangażowanie pracowników. Nigdy jeszcze nie słyszałem, żeby ktoś twierdził, że „pracuję wydajniej niż inni, bo mi bardzo dużo płacą”. Wręcz przeciwnie, na kieszonkie płace narzeka większość.

Złudzenie drugie

Premie motywują do osiągnięcia lepszych wyników, ponieważ pracownikom zależy na pieniądzach. Jest to nieprawda. Złudzenie bierze się stąd, że rzeczywiście pracownikom zależy na pieniądzach. Domniemy więc, że będą robić wszystko, aby powiększyć swoją premię lub zwiększyć szanse jej osiągnięcia. Tak jednak nie jest. Co prawda, pracownicy są skłonni zrobić coś dodatkowego za premię, ale tylko pod warunkiem że ta premia jest naprawdę duża i jest wypłacana natychmiast. Dlatego w miarę skutecznie działa mechanizm nadgodzin. Kto miał z nim do czynienia, wie jednak, że nawet dwukrotne wynagrodzenie nie zawsze jest wystarczające, aby skłonić pracowników do dodatkowej pracy. Premie są znacznie niższe i na dodatek obłożone są licznymi ułomnościami, wśród których powszechne jest odsunięcie wypłaty w czasie. Tymczasem to, co premiujemy – wzrost efektywności – wymaga od pracownika wyjścia ze strefy komfortu pracy, czyli poniesienia kosztu znacznie przekraczającego zyski z premii. Pracownicy nie są więc skłonni pracować efektywniej teraz, by kiedyś dostać symboliczne premie. Będą prawdopodobnie podejmować próby otrzymania wyższego wynagrodzenia, ale nie kosztem zmiany nawyków i cięższej pracy.

Premie nie tylko nie przekładają się więc na wzrost efektywności, ale powodują jej obniżanie. Spadek efektywności jest spowodowany negatywnymi, często niezauważanymi skutkami ubocznymi premii. Jednym z 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. Mechanizm ten jest niedostrzegalny w indywidualnych przypadkach. Nie zauważają go nawet sami pracownicy. W większych organizacjach przekłada się on jednak na realny spadek wydajności pracy. W dłuższej perspektywie ograniczanie efektywności jest bardziej opłacalne dla pracowników niż premiovana wyższa efektywność. Niższa efektywność zwiększa bowiem ich sferę komfortu pracy i daje potencjalną szansę na premię za niewielki wzrost efektywności. Podnoszenie efektywności, przeciwnie, daje co prawda szansę na premię, ale w konsekwencji prowadzi do podnoszenia oczekiwań, redukowania szans na premię w przyszłości i pogarszania się warunków pracy.

Znana jest mi duża firma, która od trzech lat stosuje szczegółowo rozpracowany system premiowy. Premie są wysokie. Mimo 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 opłaca się im nie dostać premii, niż osiągać założone w planie wyniki.

Złudzenie trzecie

Skorelowanie premii z wynikiem firmy oznacza, że pracownicy będą osiągać lepsze wyniki. Jest to nieprawda. Wysokość premii może być łatwo uzależniona od wyniku. Przekonuje to (całkowicie mylnie) zarządzających i audytorów, że pracownicy będą robić, co mogą, aby ten wynik poprawić. Korelacja ta nie ma tymczasem niemal żadnego wpływu na motywację i wzrost efektywności. Podstawowy mechanizm, który blokuje wzrost efektywności, jest pozapłacowy. Menedżerowie zazwyczaj nie umieją w przystępny dla podwładnych sposób przełożyć wyniku na działania operacyjne. Wdrażając MBO, przekonują się, że taką trudność mają niemal wszyscy menedżerowie. ►

Wynagrodzenie ma destrukcyjny wpływ na motywację do pracy. Motywacja pracownika zależy bowiem nie od wysokości wynagrodzenia, ale od różnicy między otrzymywanym (lub obiecanym) a wynagrodzeniem oczekiwanym

Wiedzą, jak usprawniać pracę swoich zespołów. Złudzenie jednak wynika z przekonania, że korelacja wyniku z premią oraz wiedza o tym, jak zwiększać efektywność, spowoduje jej wzrost.

Tak się nie dzieje. Korelacja wysiłku na rzecz poprawy efektywności i wysokości premii jest tak odległa i tak słaba, że nie ma realnego wpływu na działania menedżerskie. Menedżerowie nie poprawiają wyników z bardzo ważnych powodów. Poprawa wyników wiąże się bowiem zazwyczaj z olbrzymimi kosztami w obszarze relacji z podwładnymi i w zakresie komfortu pracy. Nie poprawiają ich mimo zachęty premiowej, a jeśli je poprawiają, to dlatego że bardzo chcą (mają wewnętrzną motywację) albo dlatego że muszą.

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. Premiovanie pracowników za wyniki powoduje więc 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, a tak skonstruowane systemy premiowe służą jedynie poprawie samopoczucia zarządzających i zadowoleniu audytorów.

Złudzenie czwarte

Podnoszenie wynagrodzenia powoduje wzrost motywacji do osiągnięcia wyników.

Nieprawda. Wielokrotnie spotkałem się z zawiadzonymi i zdemotywowanymi pracownikami, którzy po otrzymaniu podwyżki uważali, że należała im się wyższa. Im lepszy pracownik, tym trudniej zaspokoić jego oczekiwania podwyżką. Problem wzrostu wynagrodzeń wiąże się ze wspomnianym wcześniej problemem niezaspokojonych oczekiwań. Dając podwyżkę, niekoniecznie zmniejszamy poziom niezaspokojenia związanego z płacą. Zanim firma przyzna podwyżki, wcześniej zdąży już zbudować dodatkowe oczekiwania płacowe. Rozdanie podwyżek jest więc konieczne, ale nie po to aby motywować do większej wydajności, ale po to by, przynajmniej częściowo, załatać dziurę, którą ich ogłoszenie spowodowało. Realnie, w wielu przypadkach, podwyżki powodują spadek zaangażowania w krótkiej perspektywie. Złudzenie, że podwyżki zwiększą zaangażowanie, płynie z popełnianego powszechnie błędu polegającego na niezauważaniu demotywacyjnego działania wynagrodzeń: „skoro pracownicy chcą więcej zarabiać, to jeśli im zapłacimy więcej, będą bardziej usatysfakcjonowani z wynagrodzenia”. To nieprawda. Gdyby tak było, firmom opłacałoby się bez przerwy podnosić wynagrodzenia. Jak wiadomo, nie opłaca się. Firmy podnoszą wynagrodzenia z innych powodów. Podnoszą wynagrodzenia, mimo że obniża to rentowność tych wynagrodzeń i powoduje krótkoterminowy spadek efektywności.

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. Jestem przekonany, że każdemu są znane podobne sytuacje...

Złudzenie piąte

Podział puli premiowej w zależności od osiągniętych wyników powoduje, że pracownicy starają się osiągnąć lepsze wyniki, by otrzymać wyższą premię (większą część puli premiowej). 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 premii jest dzielona według zasady: kto zapracował na więcej, dostaje większą część puli do podziału.

Złudzenie polega na tym, że wydaje nam się, iż podstawową korelacją jest powiązanie efektów pracy pracownika z wysokością premii. W rzeczywistości znacznie silniejsza jest korelacja szkody wyrządzonej współpracownikom z wysokością premii. Zaskodzenie innym (np. poprzez podważenie ich osiągnięć lub utrudnienie im uzyskania efektów) jest wielokrotnie prostsze niż wypracowanie własnego sukcesu. Tym bardziej że własną premię, czyli własny sukces, pracownik wypracowuje kosztem

premier współpracowników. Konkurencja i wzajemne podgryzanie jest więc naturalną konsekwencją takiej polityki wynagrodzeniowej i racjonalnym wyborem pracowników. Stosowanie puli premiowej prowadzi do pogorszenia relacji w organizacji i spadku wydajności pracy.

Złudzenie szóste

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 targety są dobrze, czyli realistycznie ustalone. Stosowanie tej zasady przez kilka lat powoduje bowiem naturalne obniżanie oczekiwań (targetów) i wyhamowanie ▶

REKLAMA



XXXV SEMINARIUM Z CYKLU AUTORYTETY

ZWIĘKSZ SPRZEDAŻ POKONAJ PRZECIWNOCI RYNKU!

Najlepsze praktyki i skuteczne metody działania

16 KWIETNIA
2012

Warszawa
Hotel Sheraton

RICHARD DENNY

Brytyjski mistrz profesjonalnej sprzedaży i jeden z najlepszych mówców motywacyjnych

 LEADERS
IN WARSAW

ORGANIZATORZY

BIGRAM SA
personnel consulting


GOLDEN MARK®

PARTNER


Puls
Biznesu

PATRON BRANŻOWY

BRIEF

PATRON BIZNESOWY


british
polish
chamber
of commerce

ORGANIZACJA WSPIERAJĄCA


Polska Rada Centrum Handlowców
Polish Council of Shopping Centres

PATRONI MEDIALNI


Bloomberg
Businessweek


MANAGER


GAZETA BANKOWA


Fischer
Trading Group


ESSENCE


THINKTANK


Wolters Kluwer
Polska


SARE
CRM SERVICES

naturalnego, organicznego rozwoju efektywności pracy. Paradoksalnie, to nie pracownicy są głównymi hamulcowymi podnoszenia wymagań. To menedżerowie średniego szczebla i specjaliści są odpowiedzialni za zaniżanie oczekiwań i lansowanie antybiznesowej zasady realizacyjności celów. Są 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 menedżerami zainteresowani są tworzeniem rezerw pracochłonności. W efekcie stawianie i premiowanie realistycznych celów (targetów) prowadzi w dłuższej perspektywie do spadku efektywności organizacji i nierentowności systemów premiowych. Znana mi 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 o „realistyczne cele” spowodował w tej firmie zatrzymanie organicznego rozwoju wydajności pracy i doprowadził do spadku rentowności całej firmy. Warto przy tym dodać, że gdyby cele/targety nie były wspierane premią, opisane zjawisko ograniczania efektywności występowałoby w znacznie mniejszym stopniu. Premia jest bowiem ważnym bodźcem do zaniżania targetów.

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 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 demotywujemy do nieróbstwa. W rzeczywistości jedynie zaspokajamy, i to częściowo, oczekiwania płacowe stworzone

przez nagrody. Ponieważ jednak, zgodnie z zasadą względnej deprywacji, nie zaspokoimy tych oczekiwań w całości, to nagroda, nawet najsprawiedliwsza, będzie demotywować 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, wywołały potężną falę niezadowolenia i wzajemnych niechęci, która niewątpliwie odbije się negatywnie na efektywności pracy i wynikach firmy.

Premia ma dwa końce

Złudzeń dotyczących wynagrodzeń i premii jest znacznie więcej – opisałem jedynie najczęściej występujące. Wynagrodzenia i premie, podobnie jak każdy kij, mają dwa końce. Z jednej strony zaspokajają oczekiwania płacowe, z drugiej – same je tworzą. W dodatku tworzą je na poziomie, którego nie są w stanie zaspokoić. Z jednej strony premie wskazują działania pożądane i je wspierają. Z drugiej jednak deprecjonują wartość pracy i wynagrodzenia zasadniczego. Pracownik zaczyna doceniać wartość jedynie tego, co jest premiowane, kosztem tego, co do tej pory dawało mu radość i satysfakcję. Jaki wniosek płynie z tej analizy złudzeń? Wynagrodzenia, a szczególnie premie, mogą być skuteczne, lecz są to bardzo niebezpieczne narzędzia. Aby ich dobrze używać, trzeba rozumieć mechanizmy oczekiwań płacowych, deprywacji, deprecjacji pracy przez płacę. Trzeba rozumieć demotywujący charakter wynagrodzenia. Dopiero gdy się dobrze te mechanizmy pozna, można zacząć projektować politykę wynagrodzeniową. Polityka wynagrodzeniowa bowiem to teren dla saperów, ale też niezbędny element biznesu. ■



Robert Reinfuss

doradca w zakresie zarządzania personelem. Ma 12 lat praktyki w zarządzaniu, w tym 10 lat na stanowisku dyrektora personalnego w firmach produkcyjnych, handlowych

i bankowości. Autor książki *MBO prosta skuteczna technika zarządzania Twoją firmą – jedynego podręcznika poświęconego technikom zarządzania partycypacyjnego w języku polskim*.

Meritum Ubezpieczenia Społeczne



ABC

a Wolters Kluwer business

Ewa Dziubińska-Lechnio
Magdalena Kostrzewa, Piotr Kostrzewa
Elżbieta Kowalczyk, Eliza Skowrońska
Agnieszka Ślężak, Joanna Kaleta



Meritum Ubezpieczenia Społeczne 2012:

- przedstawia obowiązujący system ubezpieczeń społecznych i uregulowane w nim świadczenia w sposób poradnikowy,
- omawia zasady podlegania ubezpieczeniom społecznym, zbieg tytułów do ubezpieczeń, zasady ustalania składek,
- przybliży problematykę świadczeń ubezpieczeniowych: zasiłki, emerytury,
- omawia tematykę świadczeń rodzinnych, zasad przyznawania i wypłaty zasiłków rodzinnych oraz dodatków pieniężnych,
- zawiera bogaty wybór orzecznictwa sądowego oraz prezentację stanowisk ZUS w danych sprawach,
- zawiera **wzory dokumentów ubezpieczeniowych** wraz ze wskazaniem sposobu ich prawidłowego wypełniania.

**Bieżące aktualizacje
zawarte są w cenie książki,
dzięki temu publikacja jest aktualna
przez cały rok.**