

# PREMIE NIE DZIAŁAJĄ, ALE JEST ALTERNATYWA

THINKTANK NA WEEKEND

2019

Robert Reinfuss



Premia oczywiście motywuje. Niestety nie do tego, do czego chcieliby zarządzający. Ulegamy powszechnemu złudzeniu, że chęć jej otrzymania przełoży się na motywację do pracy i na wyższą wydajność. Tak nie jest: premia motywuje jedynie do premii, nie do pracy. Motywację do pracy niszczy. Dlaczego zatem wierzymy w cudowne działanie premii?

Autor jest doradcą biznesu w zakresie strategicznego HR i efektywności organizacyjnej w regionie CEE. Stworzył metodę pomiaru rentowności pracy metodami społecznościowymi, jest też twórcą aplikacji ValueView. Należy do Rady Ekspertów THINKTANK.

Pracownika do pracy da się przymusić, nawet wbrew jego wewnętrznej motywacji. Wystarczy zastosować odpowiednio silne bodźce zewnętrzne. Właśnie premia jest jedną z form tzw. motywacji zewnętrznej (ang. *extrinsic motivation*), którą pracodawcy wykorzystują do realizacji własnych celów. Pod groźbą „kija” albo za odpowiednią nagrodę w postaci „marchewki” pracownik zrobi co mu każą. Ale tylko tyle, ile musi i do czasu, aż nie dostanie lepszej oferty. Stosujący tą metodę uzyskają więc charakterystyczny dla premii chwilowy efekt wzrostu, który przekonuje ich, że premia działa. Błąd!

### Skutki premii

Pracownicy na premię się oczywiście łakomią, ale zamiast cieszyć się efektami swojej pracy cieszą się premią. Niestety krótko, bo premie zawsze są „za niskie”. Pracownicy premiovani mają motywację do tego, jak „zarobić i się nie narobić” i planują swój wysiłek w krótkiej perspektywie: do najbliższej premii. Odejdą natychmiast, gdy ktoś da im więcej. Premie zwiększają niekontrolowaną rotację.

2

### Rola premii sprzedażowych

Przecież nie wyobrażasz sobie bez nich wykonania planu. Rzeczywiście, one działają. Nie nazywajmy ich jednak motywacyjnymi. Premie sprzedażowe demotywują do pracy, ale umożliwiają firmie sterowanie zachowaniami pracowników i ich wynikami. Prawie jak w teatrze marionetek. Działają, ale tylko wtedy, gdy grający kontroluje wszystkie aspekty pracy. Marionetki puszczone przestają się ruszać albo spadają na podłogę.

U jednego z moich klientów, zatrudniającego obecnie ponad 3 000 pracowników, przeanalizowaliśmy kilkuletnie skutki działania takiego systemu premii. Nikt nie miał wątpliwości, że premia działa. W ciągu trzech lat została jednak stłamszona innowacyjność, zatrzymał się rozwój produktywności, a pracownicy nie mieli do pracy żadnej motywacji. Kryzys i fatalne wyniki skłoniły więc zarząd do szukania przyczyny. Winne były premie.

To, że premia będzie pręcej czy później przyczyną kryzysu zrozumiał odpowiednio wcześniej inny mój klient - duża międzynarodowa firma sprzedająca usługi finansowe. Premie zostały zamienione na wynagrodzenia zasadnicze i wdrożono inne

metody motywowania. Firma osiąga obecnie bardzo dobre wyniki i stale rośnie.

### Co naprawdę motywuje

Wynagrodzenie, jak sama nazwa wskazuje – nie służy do motywowania do pracy, lecz do wynagradzania za to, że ktoś ją z motywacją wykonał. A skoro wykonał, to słusznie oczekuje wynagrodzenia. Łatwo sobie wyobrazić, co czuje pracownik, gdy nie ma pewności, że je dostanie. Czuje się oszukany i zrobi co może, aby sobie tą krzywdę zniwelować.

Prawdziwa motywacja do pracy wynika z tego, że jest ona ciekawa, przyjemna, daje szansę uczenia się, osiągania ambitnych celów i sukcesów. Motywacja do pracy wynika też z tego, że jest komuś potrzebna, dobra, ważna. Odpowiedzialność przełożonych polega na tym, aby te motywacje wykorzystała dla firmy, dopasowując je do jej zadań i celów. To jest właśnie motywowanie!

*Ale przecież ludzie mają motywację do pieniędzy!* – ktoś powie. To prawda. Tylko w dzisiejszej gospodarce potrzebujemy coraz mniej pracowników, których motywują premie. Chyba że ktoś kieruje linią do ręcznego sortowania śmieci, gdzie praca jest wystandaryzowana, błędami nikt się nie przejmuje i wielkich kompetencji do niej nie potrzeba. Tylko przy prostych pracach nie ma znaczenia, do czego pracownik ma motywację i w ogóle czy ją ma.

Pracowników należy sprawiedliwie i dobrze wynagradzać. Granie wynagrodzeniem się nie opłaca. Dlatego Alfie Kohn pisał: „Zapłać

*pracownikowi dobrze, a następnie spowoduj, żeby zapomniał, że pracuje dla pieniędzy”*

### Jajko czy kura?

Pracodawcom często wydaje się, że pozytywnie wpływając na motywację poprawią wydajność pracy. Tymczasem jest na odwrót – motywacja jest skutkiem dobrej organizacji pracy i dobrego zarządzania. Czy masz większą motywację do pracy, gdy jakiś idiota marnuje wszystko co zrobiłeś/eś, czy raczej w dobrze zorganizowanym zespole, który szanuje Twoją wiedzę, a efekty Twojej pracy przyczyniają się do wspólnego sukcesu?

Jeśli chcesz mieć zmotywowanych pracowników, przede wszystkim zadbaj, by pracowali efektywnie, żeby ich czas był optymalnie wykorzystany, a efekty ich pracy nie były marnowane. Poczucie pracy z sensem, atmosfera sprzyjająca wysokiej efektywności i sukcesy to kluczowe źródła motywacji. Nie na odwrót. Tak zbudowane są niemal wszystkie systemy motywacyjne, którymi należy zastąpić premie. Zapomnij o premiach i weź się na serio za motywowanie!

### Czym zastąpić premie?

- Aby utrzymać motywację i zaangażowanie pracowników - powiedział kiedyś Joseph Jimenez, prezes Novartis - musisz stale przedstawiać im jasną wizję organizacji na kolejne lata i wyjaśniać ich rolę we wspieraniu realizacji tej wizji<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> *“To keep the more than 120,000 employees motivated and engaged you have to continuously provide a clear vision for the next 10 years, and clarify with your people their role in helping the organization achieve this vision.”*

Za myślą Jimeneza kryją się niektóre współczesne metody zarządzania i budowania motywacji. To je właśnie należy nazywać systemami motywacyjnymi:

1. **Wspólne planowanie strategiczne i operacyjne**, rozpoczynające się od misji, wartości firmowych, strategii i celów to bardzo ważne źródło motywacji. Poświęcony na to czas zwróci się szybko w postaci większego zaangażowania pracowników. W dużych organizacjach, w których nie da się wszystkich zaangażować bezpośrednio, warto powoływać zespoły złożone z chętnych do takiego planowania, a pracowników na niższych szczeblach angażować w tworzenie ich planów operacyjnych.
2. **Komunikacja wewnętrzna powinna akcentować udział każdego pracownika w tworzeniu czegoś dobrego, wartościowego**. Taki proces komunikacji można bardzo rozbudować, angażując weń dużą część załogi i kontynuując przez cały rok. Różne formy konkursów, spotkań okolicznościowych, itp. mogą służyć komunikowaniu wspólnych celów i wartości.
3. **Uzgadnianie z menedżerami i poszczególnymi pracownikami ich celów i zadań** na kolejny okres. Nie chodzi jednak o proces kaskadowania od zarządu w dół, ale o to, aby każdy sam sobie je wyznaczył odpowiadając na pytanie: „co ja muszę zrobić, jakie cele i zadania zrealizować, aby mój

zespół i moja firma zrealizowała swoje ambitne plany?”. Da się to osiągnąć, gdy porządnie odrobi się punkty 1 i 2. Jeśli masz pracowników, którzy sami podnoszą sobie poprzeczkę, to płac im wyraźnie więcej – jednak nie w formie premii. Nie chodzi bowiem o krótkotrwały efekt, ale o długotrwałą poprawę efektywności.

4. **Ciągłe podnoszenie sobie i współpracownikom poprzeczki.** Wymagania należy stale podnosić, ale po uprzednim uzgodnieniu. Zaczynaj od siebie. Nie będzie łatwo, bo uzgadnianie - a nie narzucanie - z zespołami pracowniczymi ambitnych i precyzyjnych planów działania i kontraktowanie ponadprzeciętnych rezultatów jest jednym z najtrudniejszych zadań w zarządzaniu. Jeżeli Ci się uda, to będzie to źródło bardzo dobrej motywacji.
5. **Monitorowanie, wizualizacja wyników i rozliczanie.** Motywujące jest angażowanie pracowników w procesy monitorowania, rozliczania i podsumowywania wyników. Staraj się włączać wszystkich w poprawianie nieefektywnych procesów. Sukcesy należy świętować, ale unikaj oceniania ludzi. Pracownik powinien sam się ocenić. Ocenianie przez szefa lub współpracowników jest demotywujące – albo dla ocenianych, albo dla pozostałych.
6. **Włączanie pracowników w projekty poprawy organizacji pracy** i innych form innowacyjności to bardzo skuteczna technika motywacyjna. Warunkiem jest, aby projekty służyły zwiększaniu efektywności i wyników, a nie tylko poprawie warunków pracy.
7. **Innowacje, które będą służyły firmie i rozwijały kompetencje pracowników** to bardzo skuteczna forma motywowania. Tym bardziej, że zwykle motywują najambitniejszych i najzdolniejszych. Pamiętaj, że

innowacja musi służyć poprawie wyników firmy. Tylko takie warto wspierać.

## Druga grupa technik motywacyjnych

Skutecznie zastąpić premie można też inaczej. To podejście ciekawie podsumowuje wypowiedź Michała Prądyńskiego<sup>2</sup>, ówczesnego dyrektora konsultingu w firmie HAY/ Korn Ferry: „Ludzie mają motywację, gdy pracują z sensem i w dobrym towarzystwie”. Poniżej podaję przykładowe metody zarządzania – systemy motywacyjne, które na takim podejściu do motywacji się opierają.

8. **Eliminowanie strat.** Jedną z najbardziej demotywujących jest praca bez sensu. Regularnie realizowane procesy eliminowania strat i zadań niepotrzebnych będą poprawiały motywację pracowników. Dotyczy to nie tylko produkcji. W handlu, administracji i działach wsparcia marnuje się bardzo dużo czasu poprzez wykonywanie pracy nieprzekładającej się na wyniki. Należy więc wdrażać i stosować nowoczesne techniki i aplikacje do identyfikowania i eliminowania zadań nierentownych.
9. **Ciągłe poprawianie organizacji pracy.** Źle zorganizowana praca

<sup>2</sup> Michał Prądyński, obecnie Senior Implementation Manager at McKinsey & Company

demotywuje. Jako przełożony jesteś odpowiedzialna/y za monitorowanie i ciągłe poprawianie organizacji pracy. Jeżeli zabraknie Ci pomysłów, to bardzo dobrą metodą jest angażowanie do tego pracowników. Metodyki Lean świetnie wykorzystują mechanizmy poprawy efektywności i budowania motywacji.

10. **Dobre narzędzia pracy.** Narzędzia pracy nie dla wszystkich pracowników są źródłem motywacji, ale jeśli są złe, to motywację niszczą. Dotyczy to również narzędzi używanych w biurach czy w podróży, takich jak komputery czy programy informatyczne. Warto więc o nie zadbać. Nowoczesne maszyny i narzędzia oraz możliwość ich obsługi mogą być bardzo silnym motywatorem dla tych, których one pasjonują i którzy wykorzystują je do efektywnej pracy.
11. **Nastawienie na klienta.** Aby praca była źródłem motywacji, musi być komuś potrzebna. Tym kimś jest klient zewnętrzny lub wewnętrzny. Dlatego analizy potrzeb klientów i projekty nastawione na zwiększanie dla nich wartości to skuteczne systemy motywacyjne. Są już na rynku aplikacje mierzące wartość pracy dla klientów i są dostępne gotowe programy, które można wdrażać.
12. **Wzmacnianie marki i wizerunku** firmy jako pracodawcy poprzez odpowiedzialną politykę personalną i szacunek dla pracowników i współpracowników będzie pozytywnie wpływać na motywację. Program poprawy wizerunku można zaprojektować w taki sposób, aby była to technika motywacyjna. Rozumie to jedna z największych firm motoryzacyjnych w Polsce, która wdraża obecnie program zmiany kultury organizacyjnej mający na celu poprawę motywacji, ale równocześnie konkretne działania poprawiające produktywność.

13. **Sprawne podejmowanie decyzji.** Sprawność organizacji i poczucie, że jest ona zarządzana, to ważny czynnik budujący motywację pracowników i ich przywiązanie do firmy. Szybkie reagowanie na problemy i podejmowanie rozstrzygających decyzji jest więc skuteczną formą motywowania. Znam historię firmy, w której właściciel z przykrością ogłosił zwolnienie jednego z dyrektorów. Przeżył szok - w reakcji na ogłoszenie pracownicy spontanicznie zaczęli klaskać, bo oczekiwali tej decyzji. Sprawczość zarządzających daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa i buduje w nich motywację do pracy.
14. **Wynagrodzenia adekwatne do wkładu** pracowników w realizację celów firmy. Z pracownikami chcemy budować trwałe relacje oparte na wzajemnym zaufaniu. Premie i krótkoterminowe granie benefitami takie relacje niszczy. Szczególnie ważne jest, aby wynagrodzenia (zasadnicze) były adekwatne do wartości, jaką pracownicy dają firmie i odpowiednio wysokie. Oznacza to ciągłe ich monitorowanie i podnoszenie. Porządek w płacach zasadniczych jest szczególnie ważny w firmach odchodzących od premii, dlatego jej likwidację trzeba połączyć z przegładem wynagrodzeń.

15. **Warunki dla wysokiej efektywności pracy.** Dobre warunki pracy i spotkania integracyjne nie poprawiają ani motywacji, ani zaangażowania. W motywowaniu nie chodzi bowiem o to, by pracownikom było dobrze, lecz by było im dobrze efektywnie pracować. Dlatego warunki pracy powinny sprzyjać wysokiej efektywności: sprawne systemy komunikowania, łatwy dostęp do informacji, komfortowe fotele do pracy, czas pracy dopasowany do rytmu życia firmy i pracownika, itd. Poprawę warunków pracy należy więc potraktować jedynie jako pretekst do podnoszenia efektywności. Ale jak to zrobić? Może warto ten temat potraktować jako jeden z projektów HR-owych na najbliższy rok.
16. **Upraszczenie procedur, procesów, struktur** oraz deregulacja we wszystkich sferach, w których można polegać na zaufaniu i indywidualnej odpowiedzialności będzie pozytywnie oddziaływać na motywację. Zaufanie i poczucie odpowiedzialności za efekty są źródłem trwałej motywacji. Czy ufasz swoim pracownikom? Czy oni mają powody Tobie ufać? Dział HR powinien potraktować deregulację jako jeden ze swoich celów i po uważnym przestudiowaniu każdego przypadku proponować kolejne zmiany w kierunku budowy zaufania kosztem eliminowanych procedur i raportów.
17. **Wszyscy chcą pracować we wspaniałym zespole i miłej atmosferze.** Budowanie dobrze współpracujących zespołów roboczych jest jednym z podstawowych obowiązków zarządzających i działu HR. W pierwszej kolejności warto zacząć od zwalczania przypadków złej atmosfery oraz słabych wyników. Projektując zmiany kieruj się następującymi rekomendacjami:
- a. Głównym celem nie są miłe relacje, lecz wysoka efektywność. To wyniki i poczucie sensu wspólnej pracy tworzą dobrą atmosferę.
  - b. Właściwy dobór osób jest ważny i tylko pracodawca może go zmienić. Jeżeli członkowie Twojego zespołu domagają się zmian, to znaczy, że już się spóźniłeś/eś. Potrzebne są pilne decyzje!
  - c. Dobra atmosfera niemal zawsze wynika z ambitnych celów, ciekawych zadań i dobrego planu. To pracodawca musi zaprogramować prace wszystkich zespołów w firmie. Wykorzystaj przy tym pomysły pracowników.
18. **Zwolnienia i przesunięcia.** Pamiętajmy, że motywacja do pracy nie jest sama w sobie wartością dla firmy. Tylko w pewnych sytuacjach, gdy firma potrzebuje przyspieszenia wzrostu lub większej produktywności, wzmacnianie motywacji będzie dla firmy korzystne. W innych okolicznościach motywacja do pracy może być źródłem nadprodukcji lub działań sprzecznych z interesem firmy. Z tego powodu redukcja

nadmiernego zatrudnienia oraz rozstawanie się z osobami, których pracy firma nie potrzebuje, jest ważnym działaniem korygującym motywację pracowników. Dotyczy to w szczególności osób, które negatywnie oddziałują na efektywność innych. Zwolnienia i przesunięcia są ważnym elementem systemu motywacyjnego. Zwlekanie z tego typu decyzjami działa demotywująco na pozostałych pracowników i negatywnie na wyniki firmy.

To oczywiście tylko ważniejsze systemy motywacyjne, które mogą skutecznie zastąpić premie. Na pewno część z nich działa w waszej organizacji poprawnie. Zmiana systemu wynagradzania na bezpremiowy oznacza jednak potrzebę wdrożenia tych, które nie działają.

### **Jak wycofać się z systemu premiowego?**

Na polskim rynku funkcjonują dwa modele wycofywania się z systemów premiowych.

Pierwszy polega na zastąpieniu premii innymi rozwiązaniami w taki sposób, aby nie wyrządzić szkody efektywności i wynikom. Wszystkie znane mi przypadki zastosowania tego modelu były bardzo dobrze zaprojektowane i zakończyły się sukcesem.

Drugi model, stosowany z większym powodzeniem, polega na skokowym podniesieniu efektywności pracy i poprawie wyników. Zmiana systemu wynagradzania na bezpremiowy wspiera restrukturyzację procesów i służy zaangażowaniu pracowników w podnoszenie efektywności. Drugi model wymaga wysokich umiejętności menedżerskich w wielu dziedzinach: m.in. organizacji procesów pracy, zarządzania projektowego, HR i kontrolingu. Dlatego firmy powołują interdyscyplinarne komitety sterujące, dopraszają zewnętrznych konsultantów oraz stosują nowoczesne aplikacje do analizy efektywności, planowania i badań opinii.

### **Największe zagrożenia**

Strach przed utratą produktywności powoduje, że firmy trwają przy nieefektywnych systemach premiowych. Niestuszenie. Dobrze zrobione przejście do wynagrodzeń bezpremiowych musi się udać, bo jego beneficjentami są potencjalnie wszyscy – pracownicy, kadra kierownicza i firma. Największe zagrożenia to brak dobrego przygotowania alternatywnych do premii rozwiązań i opór kadry kierowniczej średniego szczebla. To ona jako ostatnia broni premii: „jak zarządzać, skoro zabieracie nam jedyne narzędzia motywowania!”.

Uczymy się motywować. Właściwie stosowane systemy bezpremiowe są znacznie skuteczniejsze. Powodzenia!

---

ROBERT REINFUSS