

MITY O MOTYWOWANIU

Robert Reinfuss

MITY O MOTYWOWANIU

Pokusa stosowania w zarządzaniu inżynierii premiowej wynika z jednej strony z wiary w cudowne oddziaływanie pieniądza ale też z nieświadomości jak poważne, negatywne skutki wywołują te techniki.

Premie są anty-skuteczne zarówno jako technika motywowania jak i jako technika poprawiania wyników.

Premie demotywują do pracy bo odbierają jej sens. Premie powodują realne pogarszanie się wyników przedsiębiorstw bo stwarzają presję na obniżanie oczekiwań.

Dowodzą tego, od ponad pół wieku badania naukowe.

Dlaczego więc biznes, wbrew naukowej wiedzy jaką posiadamy i wbrew własnym doświadczeniom stosuje premie i nazywa to motywowaniem?

„There is a mismatch between what science knows and what business does.“

Daniel Pink, TED 2009

ZŁUDZENIE I

Wynagrodzenie motywuje do pracy

- Pracownikom zależy na jak najwyższym wynagrodzeniu. Uważamy zatem, mylnie, że to płaca motywuje ich do pracy.
- Płaca motywuje ich jedynie do podjęcia pracy.
- Od momentu podjęcia tej decyzji płaca zaczyna demotywować
- Poziom demotywacji zależy od poziomu „niezaspokojenia”

„Zysk nie jest wyjaśnieniem, przyczyną czy racjonalną przesłanką zachowań i decyzji biznesowych, lecz raczej testem ich zasadności”

Drucker, Peter F.,
"The Practice of Management", 1954

TEORIA WZGLĘDNEJ DEPRYWACJI

W zarządzaniu wynagrodzeniem mamy faktycznie do czynienia, nie z oczekiwaniami ale z poziomem niezaspokojenia (względną deprivacją), który jest wypadkową aktualnych oczekiwań i poziomu ich zaspokojenia. Na motywację ma wpływ właśnie względna deprivacja a nie poziom zaspokojenia albo poziom oczekiwań.

Poziom oczekiwań zmienia się wraz z poziomem zaspokojenia. Dlatego należy zarządzać względną deprivacją a nie wynagrodzeniami.

ZŁUDZENIE II

Premie motywują do osiągnięcia lepszych wyników

- Pracownikom zależy na jak najwyższym wynagrodzeniu. Uważamy zatem, mylnie, że premia będzie ich motywowała do większej wydajności.
- Pracownikom zależy na jej otrzymaniu najmniejszym możliwym kosztem. Starają się więc zrobić jak najmniej byle tylko dostać premię.
- Jeżeli koszt wykonania dodatkowej pracy jest większy niż zysk z premii to jej nie wykonają. Tak jest w większości przypadków.
- Premie z perspektywy pracownika są niskie gdyż są obłożone licznymi warunkami i ograniczeniami, wśród których powszechnym jest odsunięcie wypłaty w czasie i uznaniowość.
- Wzrost efektywności, wymaga 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.

*„In eight of the nine tasks we examined across the three experiments,
higher incentives led to worse performance.”*

D. Ariely, U. Gneezy, G. Lowenstein, & N. Mazar,
Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No.
05-11, July 2005

Andrzej Blikle

*Szeroko rozumiane kary i nagrody,
premie, prowizje i bonusy prawie zawsze prowadzą do obniżenia wewnętrznej
motywacji człowieka,
a firmę niezależnie od tych skutków obniżenia motywacji – do
kłopotów operacyjnych*

EDWARD DECI

Jeżeli nagrodzimy kogoś za przyjemną czynność to spada jej atrakcyjność w oczach tej osoby i wzrasta czas potrzebny na jej wykonanie

Eksperyment:

Dwie grupy studentów dostały do rozwiązania łamigłówkę; jednej gr. zapłacono za jej rozwiązanie, drugiej- nie. Studenci którzy nie dostali zapłaty poświęcali łamigłówce dużo więcej czasu niż studenci, którzy dostali zapłatę. Dla studentów którzy rozwiązywali zadanie za pieniądze łamigłówka wydawała się być bardzo nudna, w przeciwieństwie do drugiej grupy studentów

EDWARD DECI

KARA

Zbyt surowa kara nie uczy, że dane postępowanie jest złe!

Redukuje złe zachowanie tylko chwilowo ponieważ daje dostateczne zewnętrzne uzasadnienie do nie robienia czegoś

Łagodna kara nie zapewnia wystarczającego uzasadnienia zewnętrznego dla zaniechania złego zachowania, redukcja złego zachowania jest trwała, ponieważ dana osoba aby nie postępować źle musi sama przekonać siebie do nie robienia konkretnej czynności

ZŁUDZENIE III

Skorelowanie premii menedżerskich z wynikiem firmy powoduje wzrost efektywności

- 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
- Koncentracja uwagi na wyniku powoduje, że menedżerowie nie podejmują dodatkowych, krótko i długoterminowych działań na rzecz rozwoju produktywności i trwałej poprawy wyników
- Podstawowe mechanizmy, które blokują wzrost produktywności są pozapłacowe. Są to: niejasne lub sprzeczne cele stawiane menedżerom, nieumiejętność ich operacjonalizacji, silosowość, brak komunikacji, nadmiar biurokracji, brak zaufania, brak wzajemnego szacunku, brak motywacji
- Menedżerowie chcąc zrealizować wyniki najczęściej ograniczają się do zwiększenia presji na podwładnych i zwiększenia presji na zarządzających aby plany i oczekiwania obniżyć. Powoduje to dokładnie odwrotny skutek.

*„We find that financial incentives can result in a **negative** impact on overall performance”*

Dr. Bernd Irlenbusch,
London School of Economics

ZŁUDZENIE IV

Wysokie premie są bardziej skuteczne

- Wzrost premii powoduje wzrost koncentracji na wynagrodzeniu kosztem zadań, które wykonuje pracownik
- Wzrost premii powoduje wzrost oczekiwań płacowych. Nominalnie wysokie premie powodują, że wynagrodzenie jest postrzegane jako „niższe”
- Im wyższa premia tym większy poziom demotywacji.

*„As long as the task involved only **mechanical** skill, bonuses worked as they would be expected: the higher the pay, the better the performance.”*

*But once the task called for „even rudimentary cognitive skill,” a larger reward „led to **poorer performance.**”*

D. Ariely, U. Gneezy, G. Lowenstein, & N. Mazar,
Federal Reserve Bank of Boston Working Paper No. 05-11,
July 2005, NY Times, 20 Nov, 08

Eksperyment L. Festingera i J. M. Carlsmitha

Eksperyment:

Studentki w ramach eksperymentu wykonywały nudne zadania. Zapłacono im od 1\$ do 20\$ by przekonały inne studentki, że zadanie jest ciekawe. Następnie zapytano je jak bardzo nudne było zadanie?

Im mniejsza była zapłata tym większa satysfakcja z wykonywanego zadania. A to dlatego, że studentki które dostały bardzo małą zapłatę musiały znaleźć wytłumaczenie dlaczego przekonały koleżanki, że zadanie jest ciekawe, kiedy w rzeczywistości było inaczej i to za tak małą sumę pieniędzy. Doszło tutaj do trwałej zmiany zdania.

ZŁUDZENIE V

dotyczące puli premiowej

- Pula premiowa jest dzielona wg zasady: kto zapracował na więcej dostaje większy kawałek „tortu”
- Zarządzającym wydaje się, że pracownikowi opłaca się włożyć więcej wysiłku w pracę w zamian za premię
- W rzeczywistości znacznie bardziej opłaca się zaszkodzić innym, na przykład poprzez podważenie ich osiągnięć lub utrudnienie im uzyskania efektów. Jest to znacznie prostsze i mniej kosztowne niż wypracowanie własnego sukcesu
- 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 VI

Stawianie realistycznych targetów premiowych działa motywująco i w efekcie prowadzi do poprawy wyników

- Błąd dotyczy nie samej idei realistycznych targetów (ta jest słuszna) ale przekonania, że te targety są dobrze, czyli realistycznie ustalone
- Stosowanie zasady realistycznych targetów powoduje naturalne obniżanie oczekiwań i wyhamowanie rozwoju produktywności
- Głównymi „hamulcowymi” podnoszenia wymagań są menedżerowie średniego szczebla i specjaliści (nie pracownicy wykonawczy)
- W założeniach teoretycznych słuszna zasada SMART powszechnie interpretowana jest jednak na szkodę przedsiębiorstwa
- Stawianie i premiowanie realistycznych celów (targetów) prowadzi, w dłuższej perspektywie, do spadku efektywności organizacji i nierentowności systemów premiowych

ZŁUDZENIE VII

Nagrody uznaniowe są skuteczniejsze gdyż są bardziej sprawiedliwe

- Nagrody uznaniowe są rzeczywiście czasami bardziej sprawiedliwe
- Są płacone post factum – nie mają wpływu na działania. Kształtują natomiast postawy
- Nagrody zwiększają poziom oczekiwań płacowych i tym samym poziom ich niezaspokojenia. Nawet najsprawiedliwsza nagroda będzie demotywować do wydajniejszej pracy. Dowodzą tego powszechnie znane spadki wydajności pracy po wypłacie
- Największą szkodą wyrządzaną przez nagrody uznaniowe jest kształtowanie postaw serwilistycznych i wzmacnianie relacji pionowych kosztem orientacji na klienta

Ryszard Stocki

Samo sformułowanie „motywować” mi się nie podoba. Zakłada ono że jest pewien podmiot, który motywuje, i jest przedmiot, jak rozumiem – "zasób ludzki" – który należy motywować.

Samo to założenie nie podoba mi się, bo zakładając, że istnieje przedmiot i podmiot, my odbieramy temu tak zwanemu zasobowi ludzkiemu poczucie sprawstwa. On przestaje być podmiotem swojego działania – on jest tylko narzędziem

Alfie Kohn

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

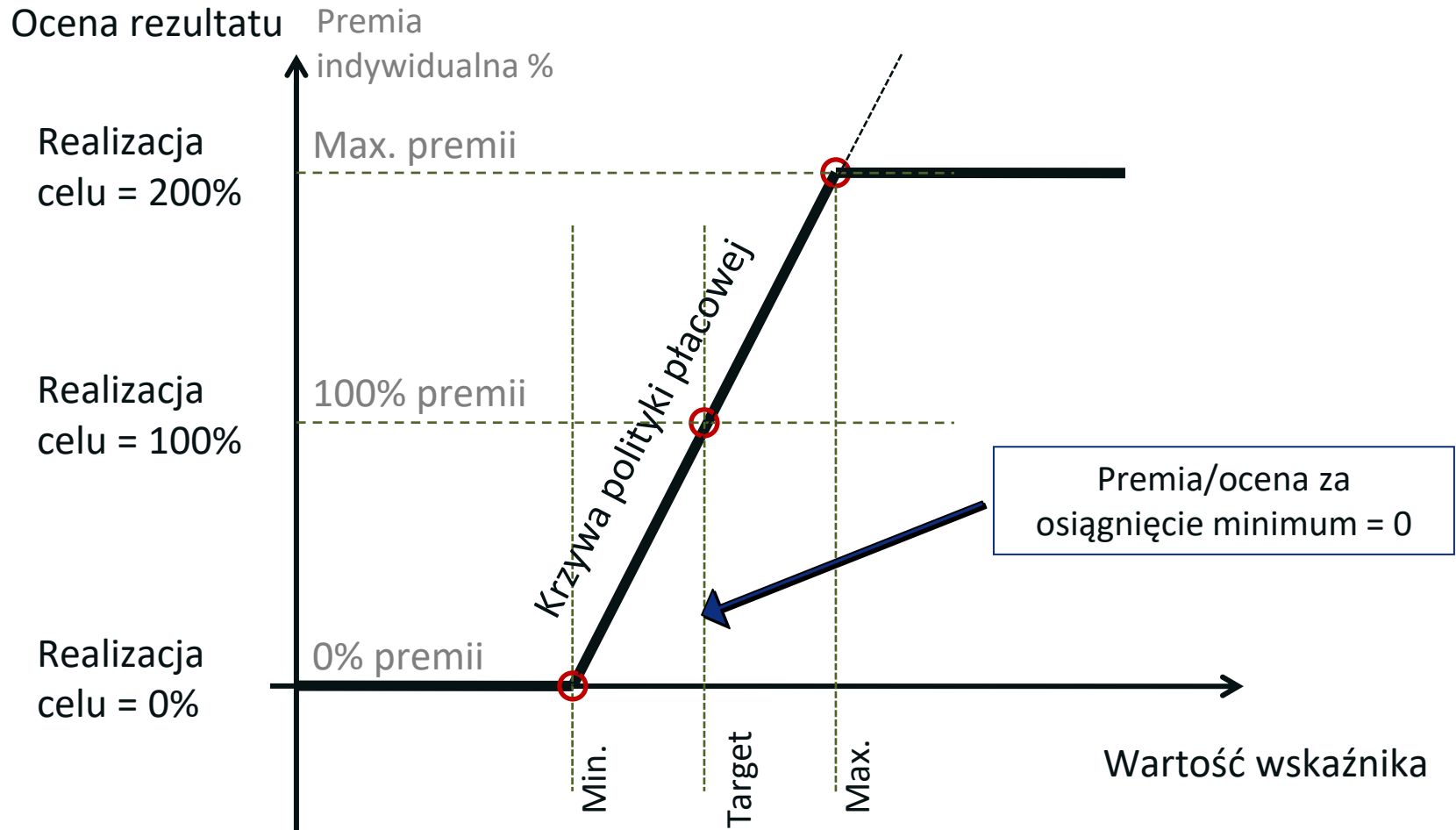
Andrzej Blikle

Algorytmizacja premii i nagród jest pułapką

dlatego, że firma stawia się w bardzo nierównej walce dając pracownikowi kilkadziesiąt kółek do manipulowania, mając sama tylko jedno lub kilka. W związku z tym pracownik zawsze będzie w stanie osiągnąć te spośród tych kilku parametrów kosztem jakichś innych. Problem z algorytmizacją polega też na tym, że szalenie trudno określić, co naprawdę pracownik powinien osiągnąć

ALGORYTM PREMII

Definiuje relację pomiędzy osiągniętą wartością wskaźnika a wysokością premii

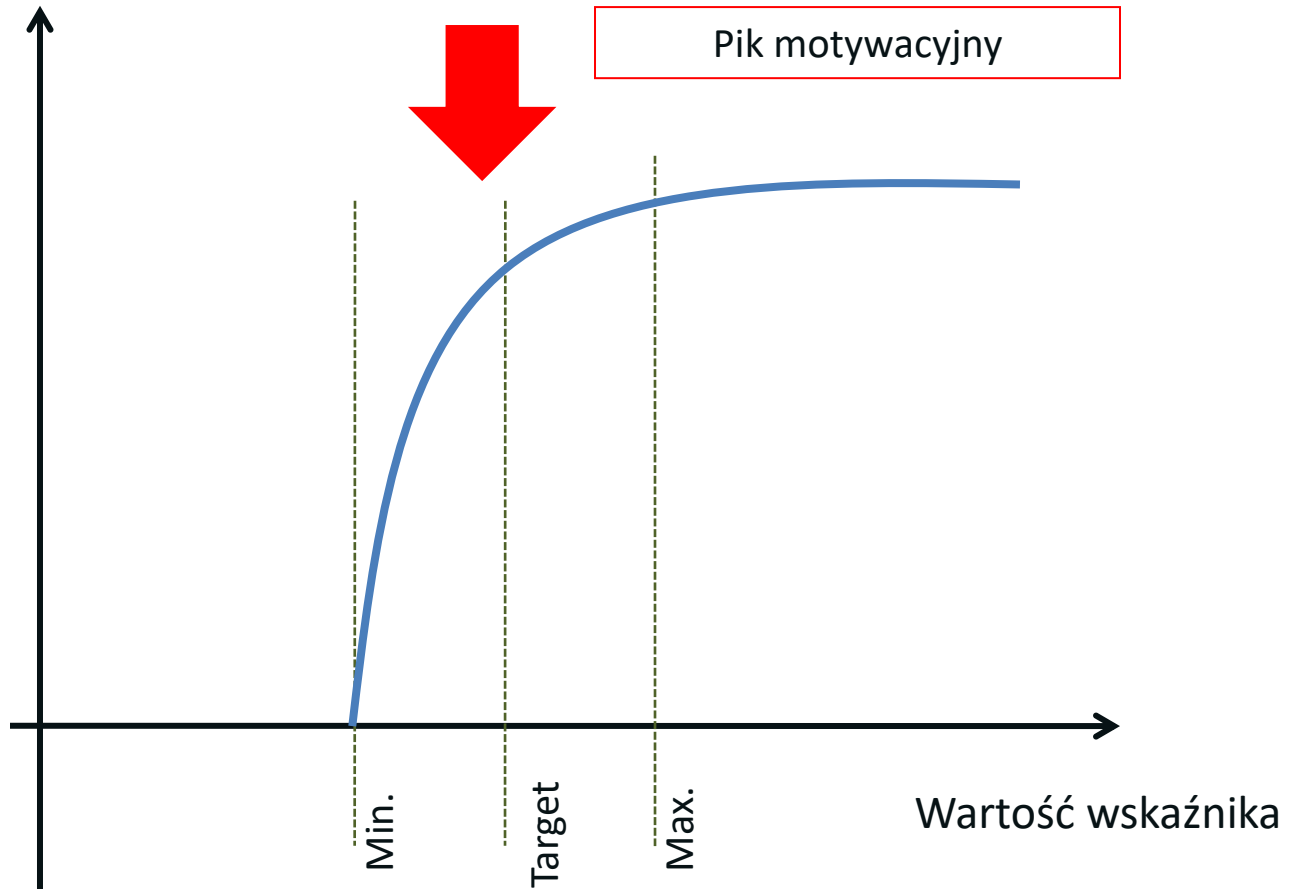


ALGORYTMY PREMIOWE - ZAGADNIENIA

1. Regresyjna krzywa premiowa powoduje koncentrację wyników w granicach „przedziału optimum”
2. Wynagradzanie za minima sprzyja koncentracji motywacji na osiągnięciu minimów a nie targetów
3. Minima nie powinny być ustalane na poziomie 0% realizacji - powoduje to konieczność stosowania „progów wejścia”
4. Minima na poziomie 0% realizacji budują przekonanie, że „płaca zasadnicza się należy” a za wyniki płacona jest premia
5. Maksima powodują realne ograniczenie wyników (szczególnie maksima na stanowiskach wykonawczych)
6. Amplituda (odchylenie standardowe) wysokości premii powinna być powyżej nominalnej wartości premii
7. Zasady premiowe gdy są zbyt skomplikowane obniżają prawdopodobieństwo jej otrzymania i obniżają jej wartość jako wynagrodzenia oraz ograniczają efekt motywacyjny

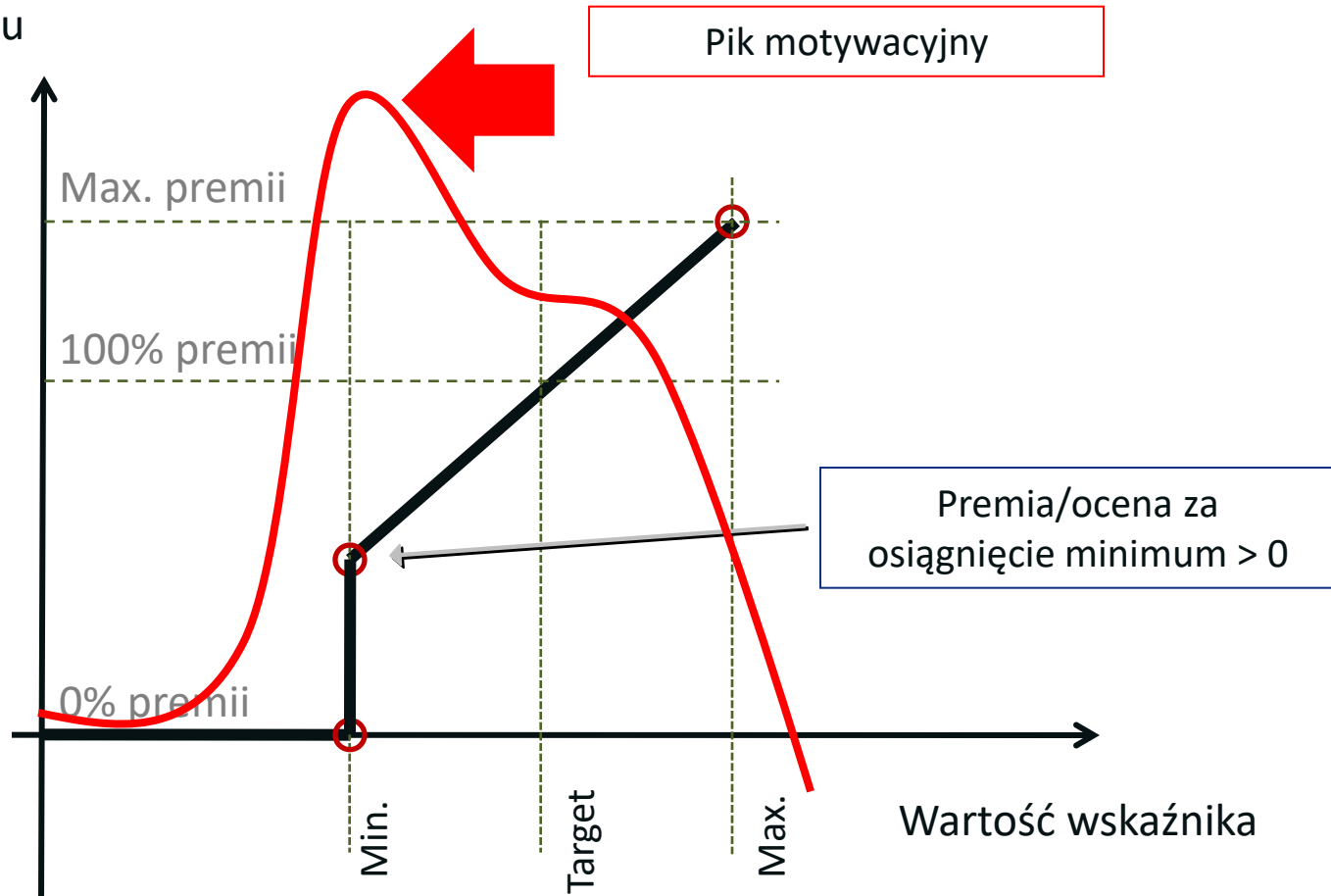
ALGORYTMY PREMIOWE – KRZYWA REGRESYWNA

Ocena rezultatu

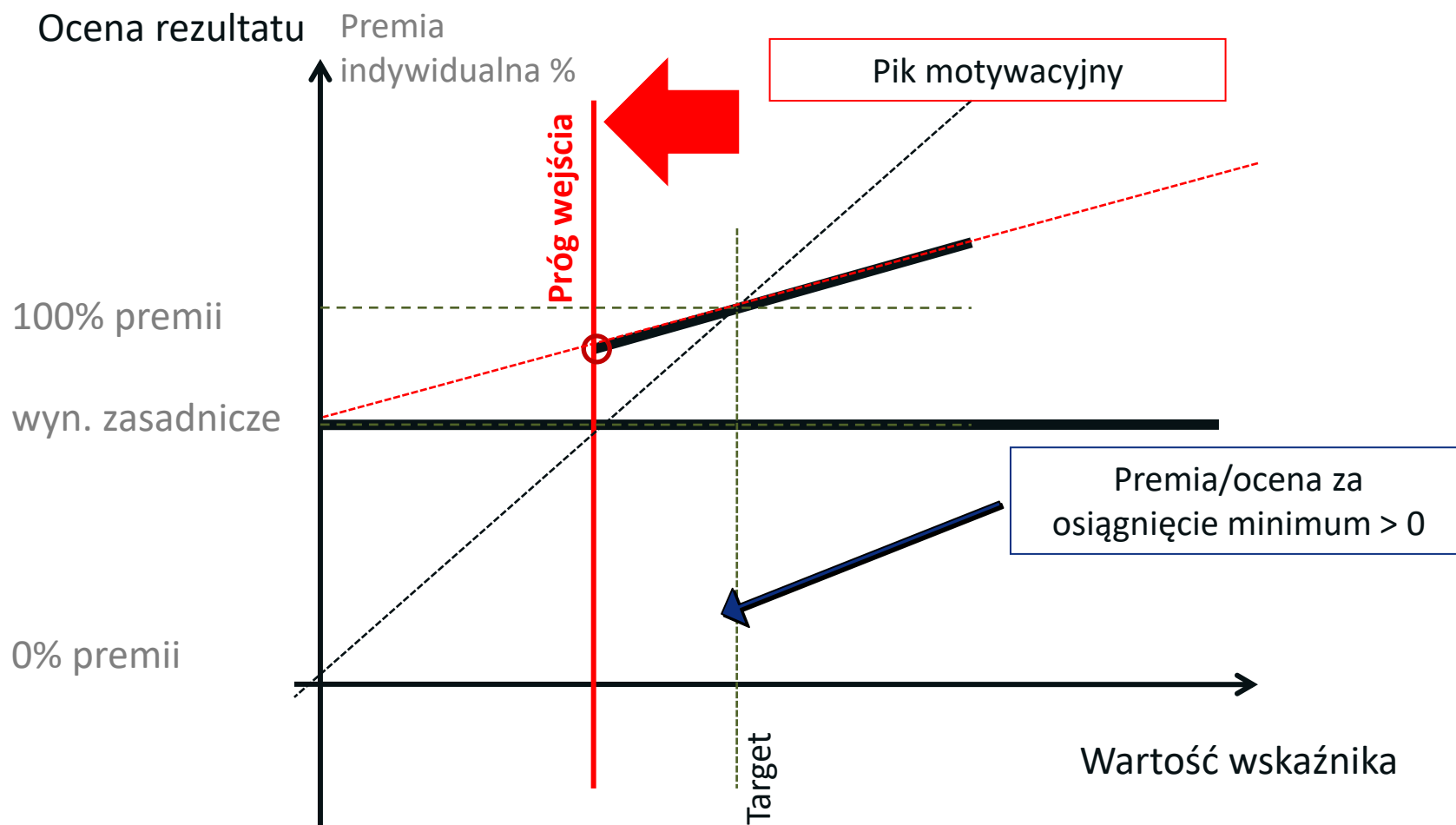


ALGORYTMY PREMIOWE – MINIMA PŁATNE

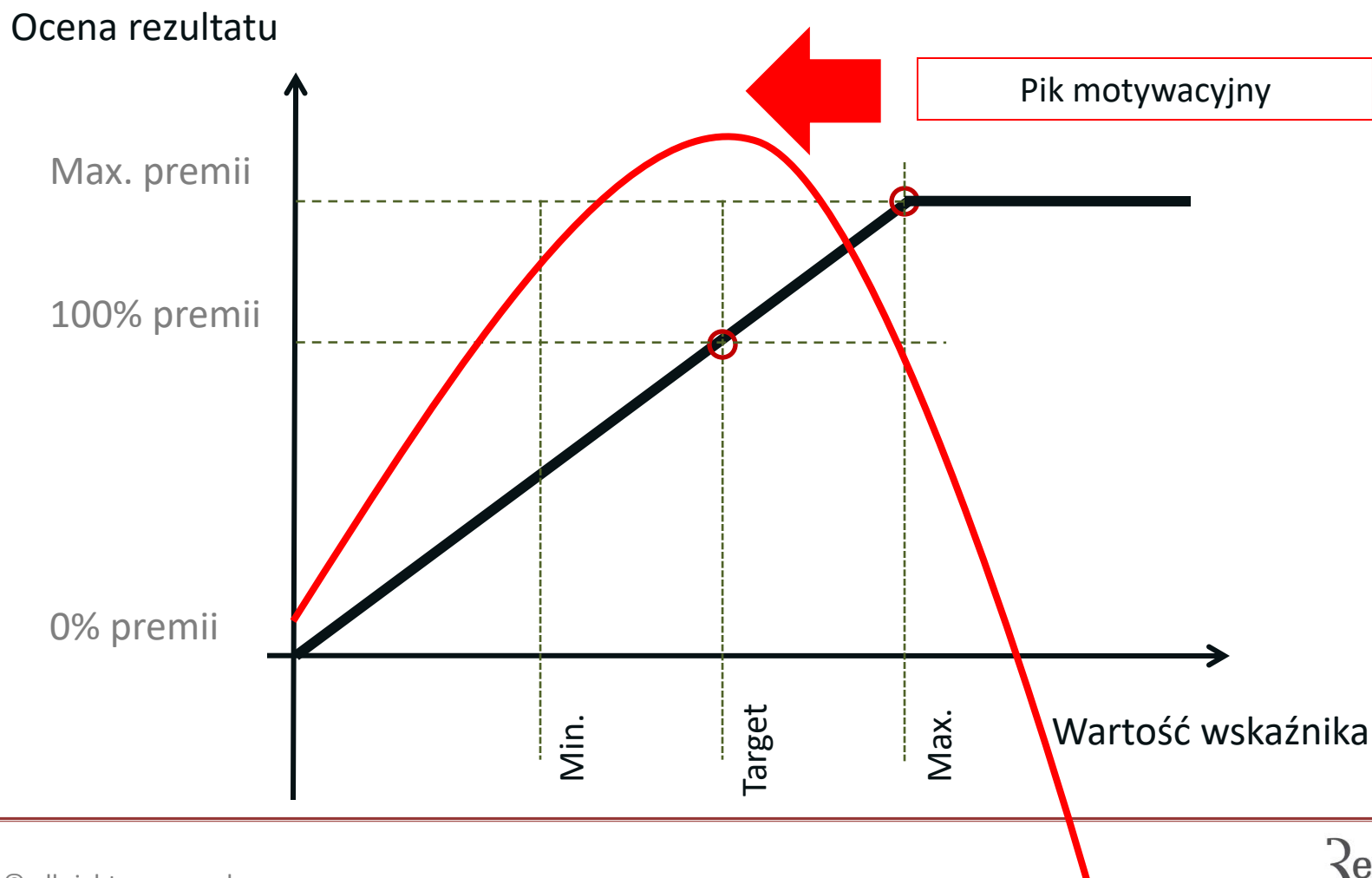
Ocena rezultatu



ALGORYTMY PREMIOWE – PRÓG WEJŚCIA



ALGORYTMY PREMIOWE – MAKSIMA



DEWALUOWANIE SIĘ PREMII

1. Systemy premiowe się dewaluują w czasie – to co dzisiaj jest dobre i działa, za 3 lata zaczyna działać przeciwko firmie
2. Premie mają funkcje motywującą i demotywującą – w założeniu motywują do osiągania planowanych wyników i demotywują do „zostawania w tyle”, ale ... premie mają też swoją „ciemną stronę”:
3. Premie są drogie gdyż są obciążone prawdopodobieństwem ich otrzymania (średnio 50%)
4. Premie kształtują wynik a nie maksymalizują
5. Małe zróżnicowanie premii demotywuje najlepszych do wydajności a słabszych do nie zostawania w tyle
6. Uznaniowość w kilkuletniej perspektywie zaczyna służyć bardziej przypodobaniu przełożonym niż poprawie wyników. Stąd jest narzędziem pożądanym przez kierowników: „muszę mieć jakieś narzędzia zarządzania”

ZASADY I ALGORYTMY PREMIOWE – FRONT-OFFICE

rekomendacje

1. Na stanowiskach wykonawczych, na których monitorowana jest efektywność lub jakość (mierzona ilościowo) korzystne jest stosowanie premii opartej na monitorowanych wskaźnikach
2. Na stanowiskach tych optymalne są krótkie (miesięczne) okresy rozliczeniowe. Wypłata natychmiast po zakończeniu okresu rozliczeniowego
3. Na stanowiskach premiowanych za efektywność powinno się całkowicie wyeliminować uznaniowość
4. Premia za minimum powinna wynosić 0%
5. Nie powinno się stosować maksimów – w sytuacjach zwiększonego ryzyka należy obniżyć minima premiowe i tym samym wypłaszczać krzywą premiową
6. Widełki (minimum – target) należy rozszerzać w „dół organizacji”

ZASADY I ALGORYTMY PREMIOWE – BACK-OFFICE

rekomendacje

1. Na stanowiskach gdzie brak jest jednoznacznych, wyliczalnych wskaźników - proponuję rezygnować z premii (można włączać ½ premii do wynagrodzeń zasadniczych)
2. Szkolenia i egzekwowanie pozapłacowych technik motywacyjnych
3. W przypadku stosowania premii ważniejsze jest definiowanie poziomu oczekiwań podstawowych (jakie wyniki za wynagrodzenie zasadnicze) niż wyników za premię
4. W przypadku stosowania premii za wyniki proponuję niewielką (max. 8,25%) premię roczną uzależnioną tylko od wyniku firmy