



Mity o premiach cz.II Czym zastąpić premie?

Robert Reinfuss 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 deprecjacji, 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 subtelnymi 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

Poznaj szczegóły i zarejestruj się już dziś! www.latohr.pl

Organizator wydarzenia:



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 nie 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 obarczać 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, depriacji, 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

