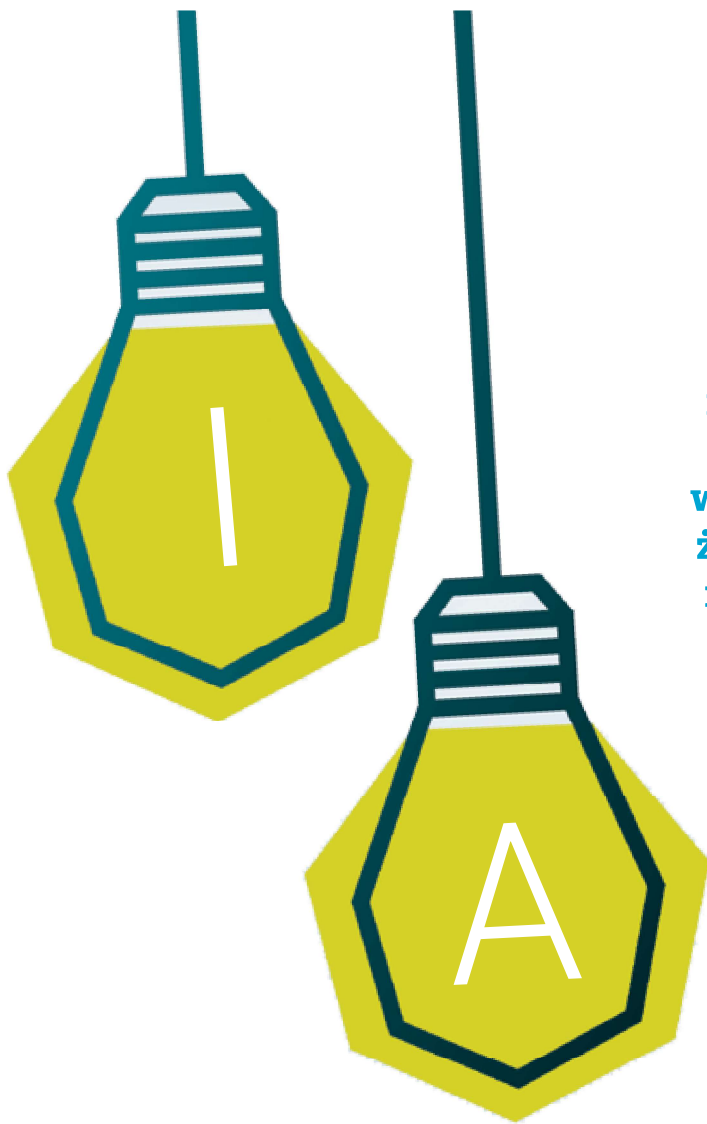


## Motywuj do pracy, a nie do premii

Dlaczego systemy premiowania nie poprawiają  
wyników i nie są motywujące?

*Wprowadzenie nowego systemu premiowego zwykle powoduje natychmiastową poprawę efektywności pracy i wyników. Niestety, jak wskazują doświadczenia coraz większej liczby menedżerów zarządzających, efekt poprawy bywa krótkotrwały, a z czasem przynosi wręcz odwrotne efekty. Dlaczego?*

ROBERT REINFUSS



”

**Premie rzeczywiście skutecznie motywują, ale głównie do uzyskania premii. Ulegamy złudzeniu, które może być niebezpieczne dla firmy. To, że pracownicy podejmują dodatkowy wysiłek z powodu premii, nie oznacza, że premia motywuje ich do pracy. Ona motywuje ich do premii, a praca staje się tylko sposobem niezbędnym do osiągnięcia tej premii.**

**Z** mojego doświadczenia konsultanta biznesowego wynika, że już w drugim roku wdrożenia systemu premiowego w organizacji jego oddziaływanie na wyniki staje się neutralne i niestety z czasem stopniowo się pogarsza. Po jakimś czasie premie nie tylko zaczynają blokować rozwój efektywności, ale powodują pogorszenie się wyników. Jak więc to możliwe, że system, który ma motywować pracowników do wydajniejszej pracy, powoduje obniżenie tej wydajności?

### **PREMIE BLOKUJĄ ROZWÓJ EFEKTYWNOŚCI**

Problem z premiami zaczyna się, gdy pracownicy zorientują się, że stawianie sobie ambitnych celów i podnoszenie wyników przestaje się opłacać, gdyż zmniejsza ich szanse premiowe. Im bowiem mniej ambitne cele, tym mniej pracy i na dodatek większa szansa na premię. Pracownicy stwarzają więc, zazwyczaj świadomie, presję na obniżanie wymagań. Premia ten mechanizm wzmacnia. Najczęściej stosowanym sposobem obniżania norm produktywności jest ich nieprzekraczanie, tj. realizacja zadań w 95–100 proc., czyli tak, żeby dostać podstawową premię, ale nie więcej.

Analogicznie myśli kadra kierownicza, dla której zwiększanie wymagań także zmniejsza szanse na wysokie premie. Dodatkowo czują oni presję ze strony podwładnych. Skoro ani kadra kierownicza, ani pracownicy nie chcą podnoszenia wymagań, pozostaje przekonać zarząd, że więcej zrobić się nie da.

Proces udowadniania zarządowi i właścicielowi, że poprawa efektywności może być niebezpieczna, a nawet groźna dla organizacji, jest łatwiejszym rozwiązaniem niż podjęcie samego wysiłku poprawy. Cała organizacja dostosowuje tempo pracy i rozbudowuje uzasadnienie dla utrzymania *status quo*. W każdym z kilkuset systemów premiowych, jakie analizowałem, powyższy problem w jakimś stopniu występował.

W jednym z dużych przedsiębiorstw branży call center, w których badany był system premiowy, straty w zakresie produktywności zostały oszacowane na 30–40 proc. System premiowy przez cztery kolejne lata skutecznie blokował podnoszenie norm pracy i innowacyjność.

PRZYKŁAD 1

### PRZYKŁAD 2

W firmie z branży produkcyjnej likwidacja systemu premiowego spowodowała wzrost produktywności o 30 proc. Po zlikwidowaniu premii pracownicy przestali sztucznie zaniżać efektywność pracy.

### PRZYKŁAD 3

W audytowanej spółce typu call center w ciągu czterech lat system premiowy spowodował całkowite zablokowanie wzrostu efektywności. Benchmarki wskazywały, że wzrost ten powinien wynosić ponad 6 proc. w skali roku. Gdyby nie interwencja zarządu, to system premiowy spowodowałby wyhamowanie wzrostu efektywności do zera.

## PREMIE OGRANICZAJĄ KREATYWNOSĆ MENEDŻERÓW

Zamiast poprawiać organizację pracy, wdrażać usprawnienia i eliminować zbędne czynności, kierownicy poświęcają czas i angażują się w projektowanie systemów premiowych. Premia jest w większości organizacji substytutem dobrego zarządzania. Kadra menedżerska zwykle zdaje sobie sprawę z tego, że premie nie działają lub działają źle. Ponieważ każdy algorytm premiowy ma wady i każdy z czasem się dewaluuje, kierownicy, aby te wady wyeliminować, doskonalą zasady premiowe, ale także komplikują je coraz bardziej. Jest to ślepa uliczka. Znany mi dobrze właściciel dużej firmy poświęca miesięcznie ok. 20 godzin na ustalenie premii swoich pracowników, równocześnie narzekając na brak czasu na spotkania z kierownikami i pomoc w rozwiązaniu ich problemów zarządczych. Angażowanie się w planowanie premii i wiara w ich skuteczność ogranicza zaangażowanie kadry menedżerskiej w rozwój efektywności.

## PREMIOWANIE ZMIAN JEST NIESKUTECZNE

Mogłoby się wydawać, że premiowanie poprawy (np. obniżenie ilości braków) lub zmian (np. wprowadzenie cotygodniowych operatywek) rozwiązuje problem blokowania rozwoju przez premie. Niestety, tak nie jest. Większość znanych mi przykładów premiowania zmiany rzeczywiście daje chwilowy efekt zmiany – tyle że jest to zmiana nietrwała. Prawdziwe, tj. trwałe zmiany wymagają bowiem zmiany sposobu pracy, postaw i przyzwyczajzeń, a nie tylko chwilo-

wego wysiłku. Rozwój efektywności, aby był trwały, wymaga stawiania sobie celów nierealistycznych, tj. niemożliwych do osiągnięcia dotychczasowymi metodami pracy. Dopiero zmiana sposobu pracy jest zmianą trwałą, realną. Aby takiej zmiany dokonać, pracownicy, a przynajmniej ich szefowie, muszą mieć przekonanie do niej i wewnętrzną motywację. Premia taką motywację niszczy, gdyż orientuje na efekt chwilowy – szybki zysk.

## PREMIE WZMACNIAJĄ POSTAWY SERWILISTYCZNE

Firmy świadome negatywnego wpływu premii na efektywność pracy odchodzą od tzw. algorytmizacji, czyli sztywnego przeliczenia premii w zależności od osiągniętych wyników. Wpadają w ten sposób w inną pułapkę, związaną z uznaniowością – pułapkę serwilizmu. Serwilizm to określenie szkodliwych dla organizacji relacji pomiędzy podwładnym a jego przełożonym. Polega on na tym, że zamiast pracować dla firmy i podejmować działania dla niej korzystne, pracownik stara się zadowolić przełożonego i podejmuje działania, które w jego rozumieniu będą się przełożonemu podobały. Celem jest oczywiście otrzymanie premii. Serwilizm jest zjawiskiem bardzo niekorzystnym dla rozwoju firmy, a w skrajnych sytuacjach także dla jej bezpieczeństwa. Typowym skutkiem tego zjawiska jest brak kreatywności pracowników i odchodzenie najzdolniejszych. Bardziej niebezpiecznymi skutkami są ukrywanie niegospodarności i korupcja. Premie, szczególnie uznaniowe, wzmacniają zjawisko serwilizmu.

## PREMIE DEMOTYWUJĄ DO PRACY

Powszechnie uważa się, że premie motywują do osiągania celów premiowanych. Premie rzeczywiście skutecznie motywują, ale głównie do uzyskania premii. Ulegamy złudzeniu, które może być niebezpieczne dla firmy. To, że pracownicy podejmują dodatkowy wysiłek z powodu premii nie oznacza, że premia motywuje ich do pracy. Ona motywuje ich do premii, a praca staje się tylko sposobem niezbędnym do osiągnięcia tej premii. W rzeczywistości jest więc na odwrót: im większa motywacja do nagrody, tym mniejsza motywacja do samej pracy. Oferując nagrodę za wykonanie, niszczyliśmy motywację do pracy, oferując silniejszy bodziec – pieniądze.

Nauka o motywacji jest w tym względzie zgodna. Aby człowiek miał motywację do pracy, to właśnie sama praca powinna być dla niego źródłem moty-



**ROBERT REINFUSS**

Doradca biznesowy w dziedzinie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

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

wacji, a nie nagroda za jej wykonanie. Nagroda, podobnie jak jej brak (gdy jest oczekiwana), motywacją do samej pracy niszczy. Długotrwałe stosowanie premii i nagród powoduje, że pracownicy stają się pasywni, a jedynym sposobem skłonienia ich do pracy jest „bat”. Czyż nie jest to powszechna prawidłowość?

Spotykam się często z opinią, że nie chodzi o to, czy pracownicy lubią lub nie lubią pracy, tylko o to, żeby zrobili to, co mają zrobić. Śluszenie. Do prostych, mało skomplikowanych prac motywacja nie jest potrzebna. Wystarczy, gdy pracownik ma nawyk jej poprawnego wykonania. W przypadku gdy od pracowników oczekuje się zaangażowania i praca powinna być dla nich źródłem motywacji, aby byli skuteczni, premie nie będą efektywne, a nawet będą działały na szkodę firmy. Przykładem typowego nonsensu jest premiowanie za kreatywność (premia za usprawnienia) lub za efekty wymagające kreatywności (premia za realizację celów związanych z rozwojem organizacji). Ogólnie słaba organizacja pracy w polskich przedsiębiorstwach powoduje, że zapotrzebowanie na kreatywność pracowników jest duże. Systemy premiowe ograniczając kreatywność pracowników, hamują rozwój organizacji, a w szerszej perspektywie obniżają konkurencyjność polskiej gospodarki.

## PREMIE SĄ NIESPRAWIEDLIWE

Powszechnie wiadomo, że stawianie zbyt niskich wymagań powoduje obniżenie efektywności. Postawienie zbyt wysokich demotywuje i również obniża efektywność. Byłoby więc dobrze każdemu wyznaczyć takie cele premiowe, które są i ambitne, i osiągalne równocześnie. Problem w tym, że każdy musiałby dostać inne cele dostosowane do jego możliwości i oferowanego przez niego zaangażowania. Jest to możliwe tylko w teorii. W rzeczywistości przełożeni nie są w stanie ani idealnie dopasować celów, ani uzasadnić zróżnicowania pomiędzy pracownikami. W konsekwencji pracownicy albo otrzymają premię bez wysiłku (wykonają znacznie mniej niż by mogli), albo czują się pokrzywdzeni i zdemotywowani. W jednym i drugim wypadku premia obniża efektywność. Osób, dla których premia stanowi pozytywny bodziec do podnoszenia efektywności, jest zwykle niewiele.

Jak dowodzi teoria gier, w układach, w których grono pracowników walczy o ograniczone dobro, jakim jest premia, znacznie skuteczniejszym sposobem jej uzyskania jest szkolenie innym niż poprawianie własnych wyników. To dosyć powszechne zjawisko

## POWODY REZYGNACJI PRACODAWCÓW Z PREMII

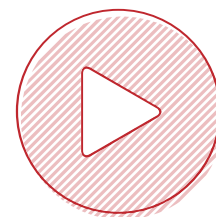
- **Premie ograniczają rozwój efektywności pracy i w dłuższej perspektywie wpływają na pogorszenie wyników.**
- **Pracownicy chcą być traktowani po partnersku i wymagają od pracodawców dobrej organizacji oraz ciekawej i motywującej pracy. Nie chcą, aby to na nich te obowiązki przerzucać i nie chcą być poganiani za pomocą premii.**
- **Konkurencja na rynku pracy powoduje, że firmy muszą podnosić wynagrodzenia. Większości firm nie stać na płacenie premii.**
- **Premie negatywnie oddziałują na motywację i na relacje pracownicze. W wielu firmach to właśnie premie są głównym zarzewiem sporów zbiorowych.**

w organizacjach. Dużo mówi się np. o silosowości, braku dobrej komunikacji czy tzw. psychologii. Premie niestety mogą wzmacniać te negatywne zjawiska.

## ODCHODZENIE OD PREMII

Często spotykam się z kontrargumentem, że w USA powszechnie stosuje się premie. Gwoli wyjaśnienia: nie każde wynagrodzenie zmienne jest premią. Jeżeli pracodawca rozlicza się z kontrahentem lub ze współpracownikiem za efekt lub za dostępność, to mamy do czynienia z normalnym wynagrodzeniem, tylko wyliczanym w inny sposób (nie ryczałtowy). Premie rozumiane jako narzędzie krótkotrwałego stymulowania pracowników do efektywniejszej pracy oraz premie stosowane jako potencjalna kara polegająca na możliwości odebrania pracownikowi części wynagrodzenia, przestają być stosowane zarówno w Europie, jak i w USA.

Warto też dodać, że zgodnie z prawem pracy, umowa zatrudnienia zobowiązuje pracowników do „starannego wykonania obowiązków”, a nie do efektów. Za efekty odpowiedzialny jest pracodawca. To on bowiem dysponuje narzędziami do ich osiągnięcia. Premie są więc nie tylko nieskuteczne,



obejrzyj szkolenie „Premiowanie – dylematy i pułapki” [inforakademia.pl](http://inforakademia.pl)

## REGUŁY EFEKTYWNEGO WYNAGRADZANIA

- Aby pracownicy byli zaangażowani i efektywni, trzeba budować z nimi relację w dłuższej perspektywie, dostosowując wynagrodzenie zasadnicze i rezygnując z krótkoterminowych premii.
- Wysokość wynagrodzenia zasadniczego należy dostosować do wartości pracy pracownika i jej efektów dla firmy. Dzięki temu pracownicy będą mieli poczucie sprawiedliwości pomimo zróżnicowania.
- Jeśli wartość pracy dla firmy rośnie, to wynagrodzenie należy stopniowo podnosić. Jeżeli wartość pracy pracownika dla firmy spada, to wynagrodzenie zasadnicze należy obniżyć za porozumieniem stron. Będzie to dla pracownika sygnał, żeby szukał pracy o większej wartości w ramach firmy lub zmienić pracodawcę.
- Wartość pracy najlepiej jest mierzyć metodami pomiaru rentowności i wartościowania stanowisk. Trochę mniej adekwatne do potrzeb biznesowych firmy jest ustalanie wynagrodzeń poprzez porównanie do rynku lub według kompetencji pracownika.
- Ważniejsze od wysokości wynagrodzeń jest poprawne ich zróżnicowanie wewnątrz firmy. Im większe zróżnicowanie, tym większa presja na wyniki.

ale również nie wpisują się w określone prawem relacje pracodawca – pracobiorca.

Mimo ukształtowanego historycznie sentymentu do premii (sentyment mają zarówno pracownicy, jak i zarządzający), firmy odchodzą od premii na rzecz wysokich wynagrodzeń zasadniczych.

### CO ZAMIAST PREMII?

Odejście od systemów premiowych nie polega na zastąpieniu ich innymi rozwiązaniami typu kij – marchewka. Konieczna jest głębsza zmiana w sposobie zarządzania i w relacjach z pracowni-

kami. Przepis na skuteczne zarządzanie bez premii składa się z czterech podstawowych elementów wyszczególnionych poniżej.

### Poprawiać efektywność

Za ciągłe poprawianie organizacji pracy odpowiedzialny jest pracodawca. Na rynku jest duża oferta różnego typu rozwiązań od lean management, poprzez zarządzanie projektowe, programy efektywności osobistej po rozwiązania typu ValueView. Poprawianie organizacji pracy i efektywności przez pracodawcę jest znacznie skuteczniejsze niż przymuszanie do tego pracowników.

### Podnosić poprzeczkę

Aby osiągać ambitne cele, trzeba poprzeczkę podnieść najpierw zarządowi i kadrze kierowniczej. Sukcesy na rynku odnoszą zazwyczaj najambitniejsi, czyli ci, którzy stawiają sobie cele, wydawałoby się, nieosiągalne. Podwładni ambitnych menedżerów pracują efektywniej. Ważne, aby ten proces stawiania celów i definiowania zadań był maksymalnie partycypacyjny. Promować należy tych, którzy stawiają sobie ambitne cele, a nie tych, którzy osiągają najlepsze wyniki. Firmy odchodząc od systemów premiowych, zwykle podnoszą swoje cele o 20 proc. ponad te, które były dotychczas premiowane.

### Budować zaangażowanie

Budowanie zaangażowania pracowników zaczyna się od włączenia ich w proces planowania, tzw. operacjonalizacji strategii. Coraz więcej firm do procesu planowania strategicznego włącza nie tylko kadre menedżerską, ale nawet pracowników. Uczestnicy takich warsztatów wypracowują cele i uzgadniają je między zespołami w procesie nazywanym rynkiem celów. Następnie zarząd zatwierdza całość systemu, tzw. mapę celów. Pracowników należy włączać, na ile to możliwe, w procesy planowania i podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach organizacji.

Zaangażowanie i motywacja wynikają przede wszystkim z tego, że pracownicy lubią to, co robią i praca jest dla nich źródłem satysfakcji. Kluczowy jest więc odpowiedni dobór pracowników do zadań lub na odwrót. Praca zespołowa jest źródłem zaangażowania, dlatego w interesie pracodawcy jest budowanie zespołów, dbanie o atmosferę i dobre, ale robocze relacje. Zespoły powinny być powoływane do rozwiązywania bardzo ambitnych celów.

”

## Premia jest w większości organizacji substytutem dobrego zarządzania. Kadra menedżerska zwykle zdaje sobie sprawę z tego, że premie nie działają lub działają źle.

### Płacić fair

Za dobrą pracę, efekty i zaangażowanie należy się wynagrodzenie. Jeżeli pracownicy zarabiają za mało lub mają poczucie niesprawiedliwości, będą niezadowoleni i zdemotywowani. Sprawa zbyt niskiego wynagrodzenia stanie się dla nich ważniejsza niż motywacja do pracy. Dlatego trzeba wynagradzać uczciwie. Jaki poziom wynagrodzenia jest optymalny, jest pytaniem trudnym, gdyż odpowiedź jest bardzo złożona.

### JAK PRZEJŚĆ NA SYSTEM BEZPREMIOWY?

Zmiana systemu wynagrodzeniowego z premio-owego na bezpremiowy jest korzystna biznesowo

i prowadzi do natychmiastowej poprawy wyników. Warunkiem jest właściwe jej przeprowadzenie. W Polsce taki wysiłek podejmują na razie tylko liderzy rynku, ale co roku ich liczba przybywa. Moda na turkusowe organizacje i zarządzanie partycypacyjne przyspieszy proces odchodzenia od premii.

Zmiana systemu wynagradzania na bezpremiowy wymaga umiejętnego wyeliminowania ryzyk z nim związanych, przełamania obaw zarządzających, przyzwyczajenia pracowników i przebudowy relacji pracodawca – pracownik. Ze względu na złożoność tej zmiany można skorzystać z pomocy ekspertów zewnętrznych specjalizujących się w zarządzaniu organizacją. ●



#### czytaj więcej:

E. Beck-Krala, *Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą. Nowy sposób wynagradzania i motywowania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.

F. Laloux, *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2015.

REKLAMA

W ciągu czterech miesięcy  
zbuduj bezpieczne i efektywne środowisko pracy.

Rozwijaj pracowników fizycznie świadczących pracę - bądź atrakcyjnym pracodawcą

---

Całkowicie **wyeliminuj** ryzyko wystąpienia wypadku przy pracy

Znacząco zwiększ **wydajność** pracy i podnieś **wynagrodzenia** pracowników

---

Zweryfikuj jakość usług świadczonych przez **pracowników firm zewnętrznych**

Wyznacz **normy czasowe** i **ilościowe** na każdym stanowisku - ogranicz zasoby nawet o

**30 %**

POBIERZ NARZĘDZIA I PRZEPROWADŹ AUDYT W SWOJEJ FIRMIE

[www.siega.eu](http://www.siega.eu)