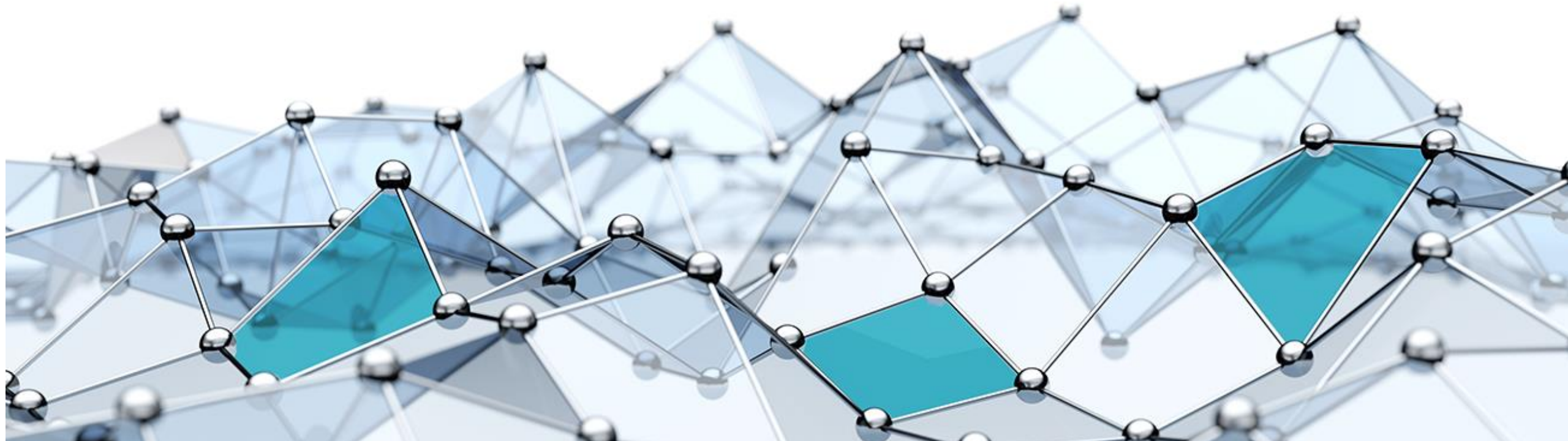


# Pozapłacowe systemy angażowania pracowników

## Czy premie motywują?

Robert Reinfuss





# SYSTEMY PREMIOWE NIE SPRAWDZAJĄ SIĘ

większość z nich jest szkodliwa dla biznesu i dla pracowników

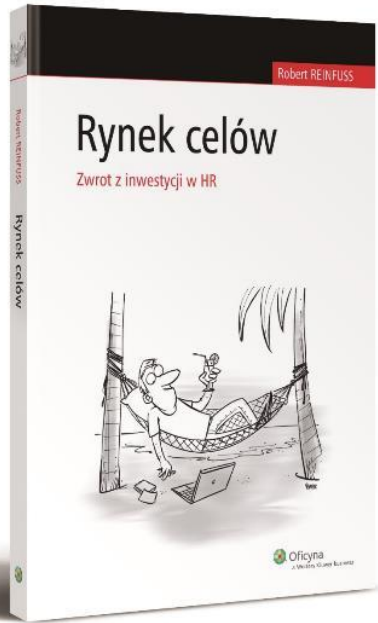


# Robert Reinfuss

Jestem innowatorem i doradcą biznesowym  
wykładowcą akademickim  
autorem licznych publikacji w dziedzinie zarządzania  
personalem



Studia: socjologia na Uniwersytecie Jagiellońskim i Oxfordzie  
Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) UK  
Business Administration SAB w Johannesburg



**VALUEVIEW**<sup>®</sup>  
ZWIĘKSZAMY RENTOWNOŚĆ PRACY

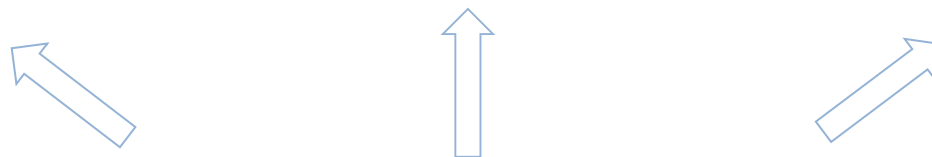
 market of  
**objectives**



**ANALIZA  
ZADAŃ I  
STANOWISK**

**REDUKCJA  
CZASU PRACY**

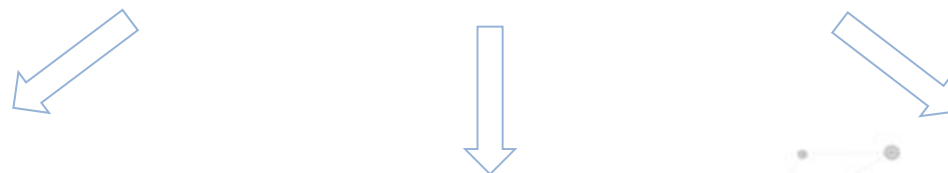
**STRUKTURA  
ORGANIZACYJNA I  
ZARZĄDZANIE**



**PROJEKTY  
TRANS-  
GRANICZNE**



**OPTYMALIZACJA  
PROCESÓW  
PRACY**



**ZESPOŁY  
KREATYWNE  
I INNOWACJE**

**CELE I  
ZADANIA**

**ZASTĘPOWALNOŚĆ  
I SZKOLENIA**

A collection of light gray geometric shapes, including triangles and polygons, some with dots at their vertices, scattered in the top-left corner of the slide.

Pytanie?

*Co to jest motywacja ?*

*Co to jest zaangażowanie ?*

A larger and more complex collection of light gray geometric shapes, including triangles and polygons, some with dots at their vertices, scattered in the bottom-right corner of the slide.

A collection of light gray geometric shapes, including triangles and polygons, some with dots at their vertices, scattered in the top-left corner of the slide.

Pytanie

*Co Cię motywuje do pracy?*

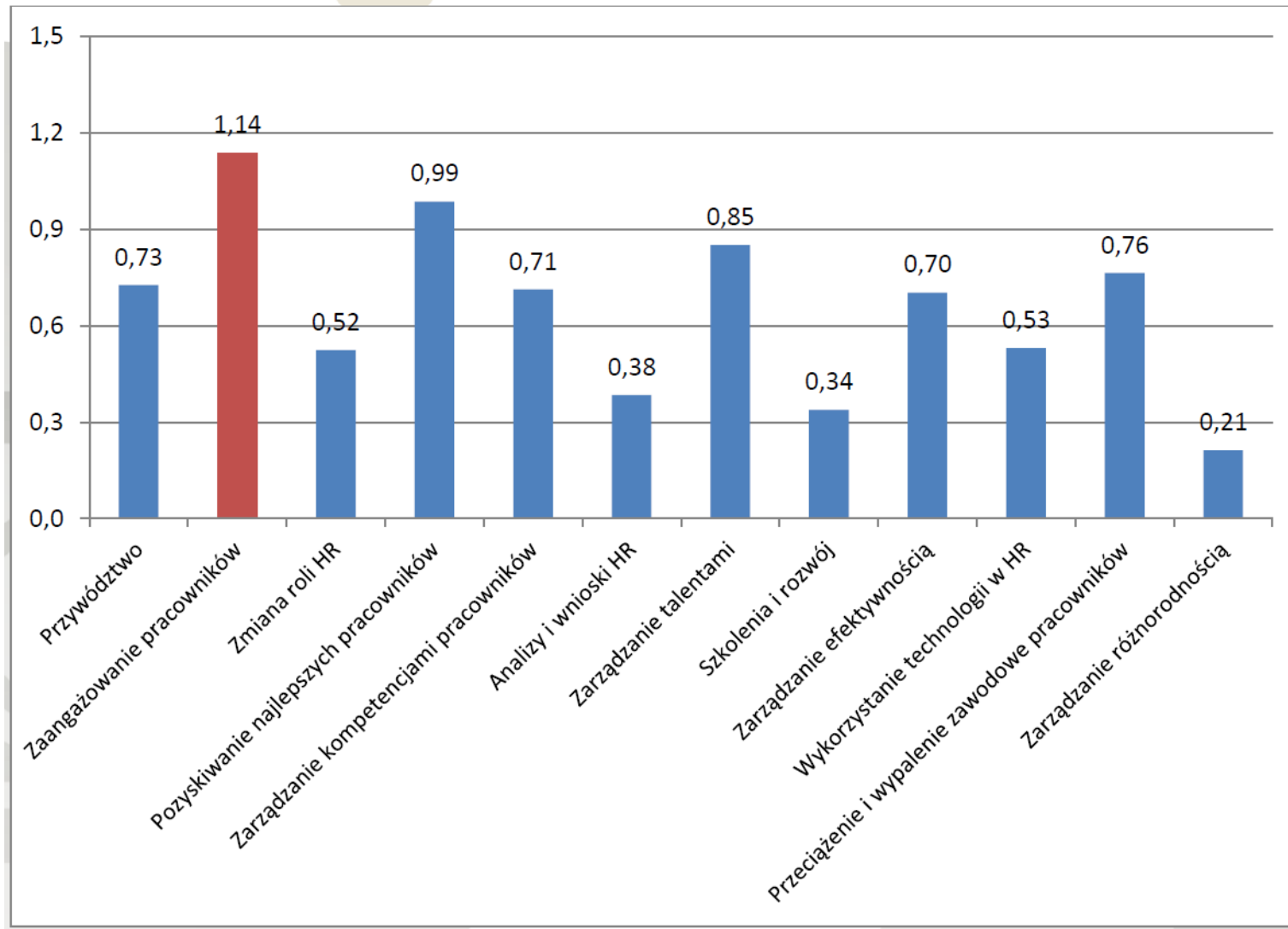
A larger and more complex collection of light gray geometric shapes, including triangles and polygons, some with dots at their vertices, scattered in the bottom-right corner of the slide.

# Źródła zaangażowania

Drivers	Positive Perception	Perception Change 2013 to 2014	2014 Global Rank (2013 Rank)	North America	Europe	Asia Pacific	Latin America	Africa-Middle East
Możliwości rozwoju		↓ -3%	1 (1)	1	1	1	1	1
Dobra organizacja i atmosfera pracy		↔ 0%	2 (3)	3	2	4		
Wynagrodzenie'		↔ 0%	3 (4)		3	5	3	5
Pływanie pod „dobrą banderą”		↑ 3%	4	4	5	2	4	2
Wpływ i możliwość tworzenia		↑ 1%	5		4		5	
Managing Performance	57%	↔ 0%	(2)	2				
Communication	47%	↔ 0%	(5)					
Valuing People/People Focus	59%	↓ -6%		5				
People/HR Practices	51%	↓ -5%						4
Recognition	51%	↑ 1%				3	2	3
Work Processes	55%	↔ 0%						
Senior Leadership	60%	↑ 5%						

# Z czym HR sobie radzi ? – w opinii biznesu

Ryc. Różnica między przypisywanym znaczeniem a postrzeganym przygotowaniem



**HR Biznes Trendy**  
**Raport na 2016**  
**forfuture.eu**

The top-left corner of the slide features several abstract geometric shapes, including triangles and polygons, some with solid grey fill and others as thin outlines. These shapes are scattered and partially cut off by the edge of the frame.

*Co motywuje do pracy*

*i zaangażowania w pracę?*

The bottom-right corner of the slide is filled with a dense and complex network of abstract geometric shapes. These include numerous overlapping triangles and polygons, some with solid grey fill and others as thin outlines, creating a complex, interconnected pattern that resembles a network or a cluster of data points.

TWOIM CELEM JEST  
KOPANIE ROWU  
OD TEGO  
MIEJSCA I  
DO 15.00.

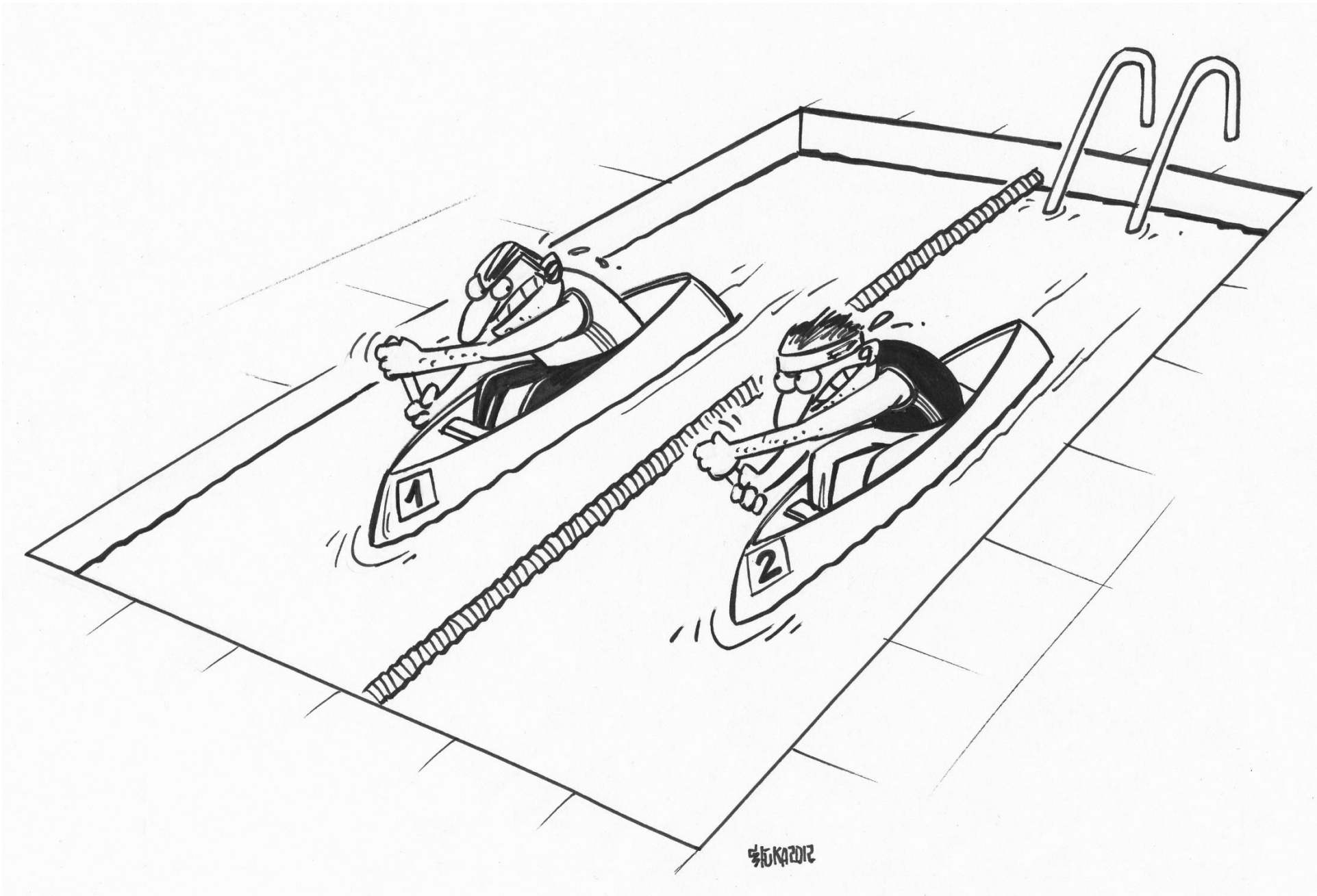


د کورونو کورنې  
© 2012



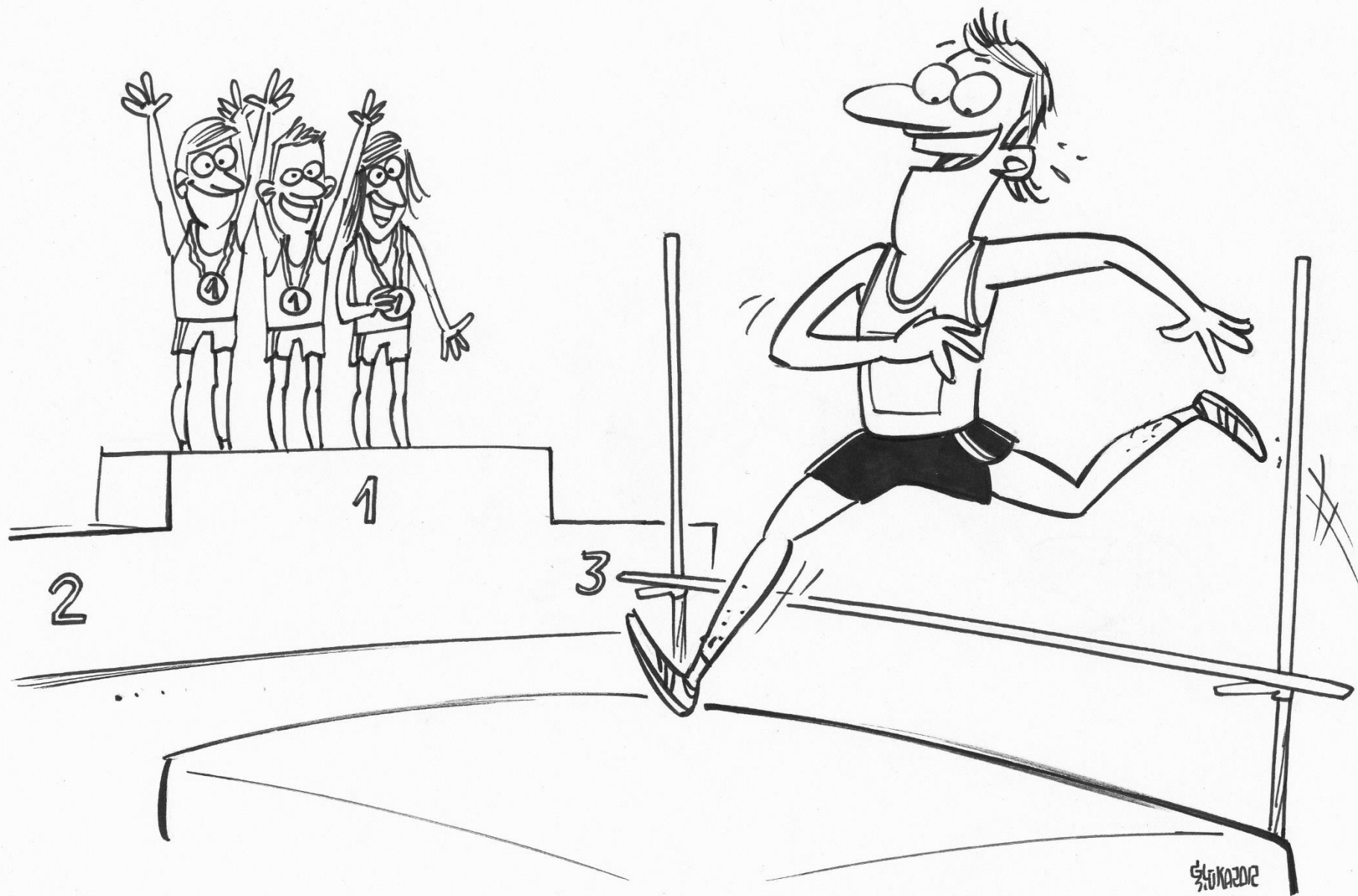
# Co motywuje do pracy?

1. Zrozumiałe cele, zgodne z moimi celami osobistymi i przekonaniami
2. Zadania jasno określone i realne do wykonania



# Co motywuje do pracy?

1. Zrozumiałe cele, zgodne z moimi celami osobistymi i przekonaniami
2. Zadania jasno określone i realne do wykonania
3. Możliwości rozwoju, robienia tego co mnie inspiruje i cieszy



the 2... on.

## MEN WANTED

for hazardous journey, small wages,  
bitter cold, long months of complete  
darkness, constant danger, safe re-  
turn doubtful, honor and recognition  
in case of success.

Ernest Shackleton 4 Burlington St.

m  
ag  
H  
Ly  
in



# Co motywuje do pracy?

1. Zrozumiałe cele, zgodne z moimi celami osobistymi i przekonaniami
2. Zadania jasno określone i realne do wykonania
3. Możliwości rozwoju, robienia tego co mnie inspiruje i cieszy
4. Wyzwania, ciekawa praca
5. Sukces
6. Dobre relacje z innymi

# Pytanie?

*Czy Twój potencjał*

*jest w pełni wykorzystywany przez pracodawcę?*

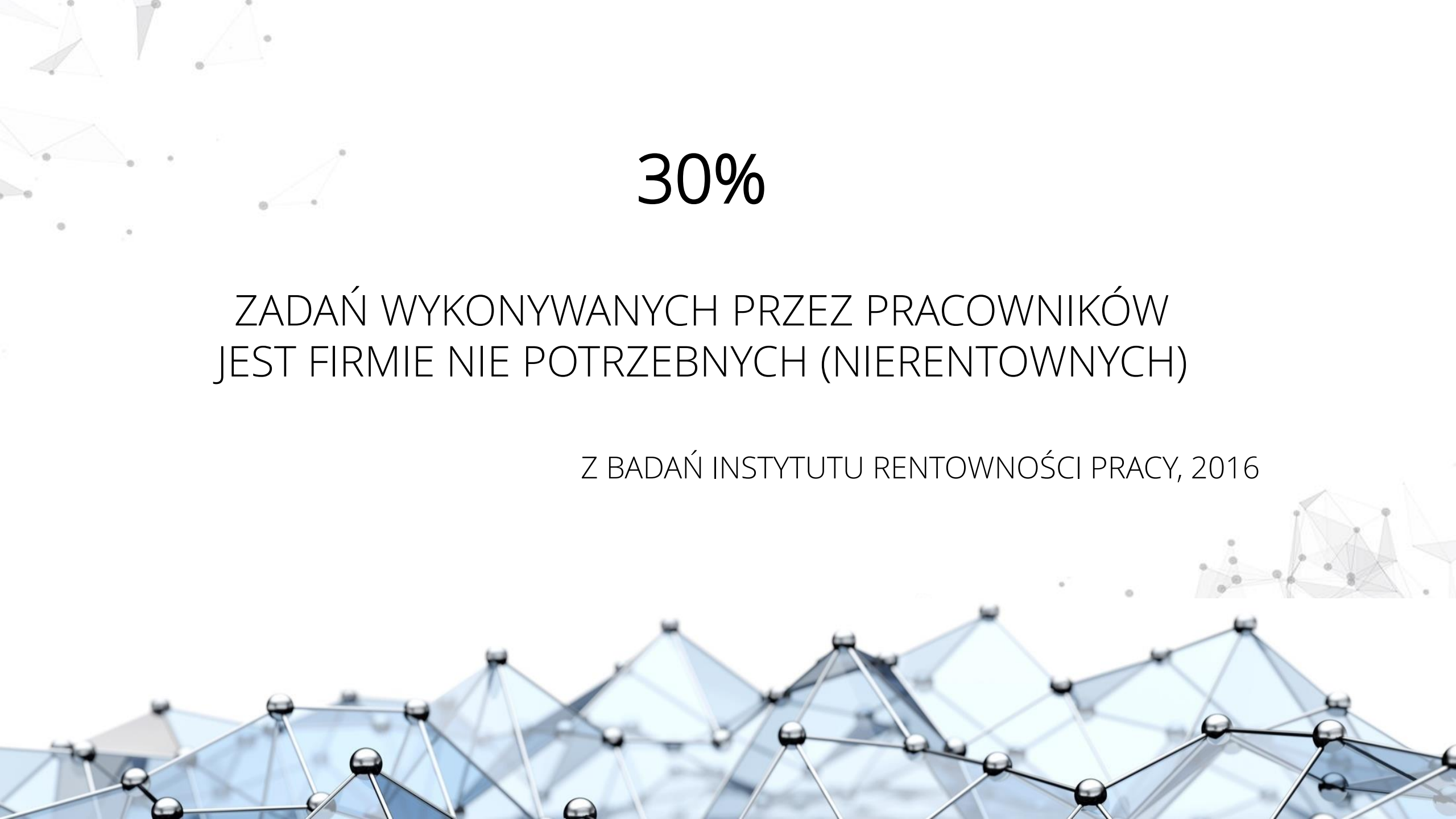


## Pytanie ?

*Jaki procent zadań w mojej firmie (pracy) jest wykonywanych niepotrzebnie?*

*Jaki procent tego co robię nie wpływa pozytywnie na wyniki firmy?*





30%

ZADAŃ WYKONYWANYCH PRZEZ PRACOWNIKÓW  
JEST FIRMIE NIE POTRZEBNYCH (NIERENTOWNYCH)

Z BADAŃ INSTYTUTU RENTOWNOŚCI PRACY, 2016

# Pomiar i eliminowanie pracy niepotrzebnej

## Analityk

(Czas 100% Etaty 2,79/2 Rentowność 35% Fit Index™ -28%)

Zadanie (Czas)	Rentowność	Rekomendacja
Analizy ekonomiczne dla MB oraz SB (35%)	86 %	Inwestuj zdecydowanie
Korekta danych przychodzących dla JST (20%)	31 %	Inwestuj ostrożnie
Project XCV – koordynacja i raportowanie (20%)	15 %	Dopasowane do potrzeb
Analizy rentowności akcji promocyjnych (5%)	9%	Dopasowane do potrzeb
Raport miesięczny SIZ (5%)	2%	Dopasowane do potrzeb
Program szkoleniowy MDP (5%)	-13%	Optymalizuj zdecydowanie
Obsługa zapytań bieżących innych działów (10%)	-43%	Optymalizuj zdecydowanie

Źródło: Sample Individual Report, [www.valueview.eu](http://www.valueview.eu)

# Pomiar i eliminowanie pracy niepotrzebnej

Stanowisko	Czas	Etaty	Rentowność	Fit Index™	Rekomendacja
Analitik	100 %	2,79 /2	35 %	- 28%	Inwestuj zdecydowanie
Starszy Kontroler	100 %	1,26 /1	30 %	-21%	Inwestuj zdecydowanie
Kierownik Regionu	100 %	3,83 /3	27 %	-21%	Inwestuj ostrożnie
Dyrektor Handlowy	95 %	1,25 /1	24 %	-12%	Inwestuj zdecydowanie
Starszy Logistyk	100 %	1,11 /1	17 %	-31%	Inwestuj ostrożnie
Kontroler	100 %	1,09 /1	7 %	-9%	Dopasowane do potrzeb
Dyrektor Finansowy	100 %	0,95 /1	0 %	-34%	Optymalizuj ostrożnie
Dyrektor Operacyjny	100 %	0,91 /1	-13 %	-42%	Optymalizuj ostrożnie
Koordynator	100 %	1,48 /2	-40 %	-31%	Optymalizuj zdecydowanie

Źródło: Sample Consolidated Report, [www.valueview.eu](http://www.valueview.eu)

# Co motywuje do pracy?

1. Zrozumiałe cele, zgodne z moimi celami osobistymi i przekonaniami
2. Zadania jasno określone i realne do wykonania
3. Możliwości rozwoju, robienia tego co mnie inspiruje i cieszy
4. Wyzwania, ciekawa praca
5. Sukces
6. Dobre relacje z innymi
7. Praca z sensem, poczucie że się robi coś wartościowego

# Teoria potrzeb Maslova





# Co demotywuje

1. Brak szacunku - poniżanie
2. Brak informacji: po co to robię?
3. Zła organizacja pracy
4. Wykonywanie pracy bez sensu
5. Zbyt niskie wynagrodzenie
6. Strach
7. Niedopasowanie człowieka do pracy
8. Złe relacje
9. Złe warunki pracy

# Teoria *dwuczynnikowa* Herzberga

## CZYNNIKI MOTYWUJĄCE

PRACA

SUKCES REZULTAT

UZNANIE POCHWAŁA

DOBRA ATMOSFERA

ODPOWIEDZIALNOŚĆ

## CZYNNIKI HIGIENICZNE

BRAK WYNAGRODZENIA

ZŁE WARUNKI PRACY

PROBLEMY ŻYCIOWE

ADMINISTRACJA



# Motywacja

Motywacja zewnętrzna (extrinsic)

do podjęcia pracy

Motywacja wewnętrzna (intrinsic)

do pracy



# Premie

Motywacja zewnętrzna (extrinsic)

do podjęcia pracy

# Pytanie

*Do czego motywuje premia ?*

# Dlaczego nie premie



Premie motywują do premii

nie do pracy

Premie mają negatywny wpływ

na wyniki

i rozwój produktywności

# Dlaczego premie szkodzą efektywności ?


1. Premie motywują do premii – do pracy motywuje ciekawa i pożyteczna praca
2. Ograniczają kreatywność – orientują na cele krótkoterminowe.
3. Hamują wzrost produktywności – tworzą rezerwy „efektywności” i presję na obniżenie targetów
4. Kierownicy tracą czas na inżynierię premiową zamiast zająć się zarządzaniem
5. Są drogie – wartość 1000 zł w premii jest znacznie niższa niż 1000 zł gwarantowanego

# 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



*„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



The top-left corner of the slide features several abstract geometric shapes, including triangles and polygons, some filled with light gray and others outlined in gray. These shapes are scattered and partially overlap.

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

The bottom-right corner of the slide features a dense cluster of abstract geometric shapes, including triangles and polygons, some filled with light gray and others outlined in gray. These shapes are scattered and partially overlap.

Dr. Bernd Irlenbusch,  
London School of Economics

The background features a network of light gray dots connected by thin lines, forming various geometric shapes like triangles and polygons. Some shapes are filled with a light gray color, while others are just outlines. The overall effect is a complex, interconnected pattern that resembles a molecular structure or a data network.

# Alfie Kohn

*„Zapłać pracownikowi dobrze,*

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

# Bibliografia

- *Motywuj do pracy, a nie do premii*, Personel i Zarządzanie 2/2018
- *Biznes – HR. Dwa światy – dwa języki*, Personel i Zarządzanie 2/2016
- *Dlaczego premie nie poprawiają wyników i nie są motywujące?*, Personel i Zarządzanie 1/2018
- *Mity o premiowaniu*, Benefit 5-6/ 2013
- *Przestańmy motywować pracowników*, PersonelPlus, 12/2013
- *Bezwartościowe oceny*, Personel i Zarządzanie, 1/2013
- *Troska o ludzi w przedsiębiorstwie musi mieć granice*, Think Tank, 2/2013
- Daniel Pink, TED



Jak stworzyć klimat sprzyjający motywacji ?

# Co robić aby pracownicy mieli motywację do pracy?

1. Dowiedzieć się co motywuje pracowników do pracy

ciekawa, rozwijająca praca, która ma sens, jest przyjemna i jest wykonywana w dobrym towarzystwie

2. Zrezygnować z zewnętrznego motywowania

premie, benefity, kary, nagrody, itp.

3. Nie demotywować

4. Tworzyć klimat sprzyjający motywacji do pracy i zaangażowaniu

# Klimat sprzyjający motywacji

1. Traktować ludzi z szacunkiem
2. Wyjaśniać cele firmy i swoje
3. Pomóc pracownikom ustalić ich zadania lub przynajmniej zrozumieć sens tego co robią
4. Przydzielać pracę potrzebną i sensowną. Eliminować zadania i procesy niepotrzebne
5. Dobrze organizować pracę
6. Podnosić „poprzeczkę”
7. Budować klimat zaangażowania
8. Dbać o narzędzia pracy, dobrą współpracę, dobrą komunikację
9. Podejmować decyzje – szybko i zdecydowanie

*“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.”*

— Joseph Jimenez, (CEO), Novartis

