

# Premia musi być premią

Robert Reinfuss

2005-10-10, Puls Biznesu wyd. 1947, s. 30

Niska wydajność produkcji? Kiepskie wyniki sprzedaży? Za wysokie koszty? W obliczu takich problemów niemal odruchowo sięgamy po nowe rozwiązania premiowe. I wpadamy w pułapkę, bo często faktycznym powodem problemów bywa brak motywacji. Tymczasem menedżerowie — zamiast motywować — próbują jedynie łagodzić skutki tego braku.

Owszem, premia motywuje, ale jednocześnie podnosi poziom oczekiwań. Do nowej premii pracownicy szybko się przyzwyczajają. I wkrótce po jej wprowadzeniu zaczynają oczekiwać kolejnego „motywatora”.

Dlaczego premie często nie są skuteczne? Dlatego że nie zwiększają motywacji, a jedynie przenoszą aktywność pracowników z jednego obszaru na inny.

Premia działa jak regulator systemu naczyń połączonych. Podniesiemy wydajność — spadnie jakość, podniesiemy jakość — wzrosną koszty materiałowe, obniżymy koszty materiałowe — spadnie zdolność produkcyjna, itd. Nie ma systemów premiowych, które, dając efekt pozytywny w jednej dziedzinie, nie czynią szkody w innych.

Po co więc premiować? To pytanie zadają sobie zarządzający, którzy doświadczyli fiaska rozwiązań premiowych.

Premię wykorzystuję przede wszystkim po to, by informować pracowników, co jest ważne i na czym mają się w pracy skoncentrować. W firmie sprzedażowej wprowadzałem premię indywidualną uzależnioną od obrotu. Plany sprzedaży zmieniały się czasem z miesiąca na miesiąc. Cele premiowe dla każdego wyrobu i dla każdego sprzedawcy były na bieżąco dostosowywane do planów. Taka premia służyła właściwie bardziej jako system informacyjny niż motywacyjny. Motywacja to zupełnie inny temat — kwestia codziennej pracy menedżerów z pracownikami.

Menedżer, który szuka ratunku w nowym systemie premiowym, powinien przede wszystkim zastanowić się, w czym może sobie zaszkodzić. Premie trzeba stosować, ale z głową i unikać ich przedawkowania.

Robert Reinfuss dyrektor personalny w spółce Nowy Styl