

Premie finansowe mogą... zrujnować biznes i zniszczyć firmę

PulsHR, autor: [Jolanta Miśków](#)

Opublikowano: **23 gru 2013 10:23**

W jednej z firm, w której przeprowadzałem audyt, okazało się, że z powodu premii w ciągu czterech lat obniżyli wyniki firmy o 40 proc. w stosunku do wzrostu który powinni byli corocznie robić - mówi Robert Reinfuss, doradca biznesowy i prezes HRM Consulting.



Fot. Adobe Stock. Data dodania: 23 września 2022

W pańskiej opinii, jeden z najczęściej wykorzystywanych przez menedżerów sposobów motywowania pracowników - poprzez premie finansowe - nie tylko nie działa, ale może również przynosić katastrofalne skutki. Jak to możliwe? Przecież dla pracowników pieniądze są ważne...

Robert Reinfuss, doradca biznesowy i prezes HRM Consulting: Są bardzo ważne, ale pieniądze motywują do otrzymania dalszych pieniędzy, a nie do lepszej pracy.

Ale jeżeli pracownik wie, że za lepiej wykonywaną pracę będzie dostawał więcej pieniędzy, to czy wtedy jego efektywność nie będzie większa?

- Wydaje się, że tak, ale to jest tylko złudzenie. Pracownicy oczywiście chcą mieć więcej pieniędzy i to jest powód dla którego podejmują pracę. To jest jak zakup w sklepie. Podejmują pracę, ponieważ chcą zarabiać pieniądze, ale to nie znaczy, że pieniądze motywują pracowników do wykonywania konkretnej pracy. Nie znaczy to że bardziej im się chce i że bardziej są zaangażowani. Owszem, można od pracowników kupić wykonanie dodatkowej pracy, np. w formie nadgodzin. „Zostań dwie godziny dłużej, a zapłacę ci tyle i tyle”. Jednak to się sprawdza w przypadku stanowisk bardzo prostych, gdzie jest jasna instrukcja wykonania i określona płaca, a przy tym - krótki termin wykonania i natychmiastowa zapłata. Trudno to jednak nazwać

motywowaniem. Premia motywuje do otrzymania premii a nie do zrobienia czegoś fajnego, nie buduje zaangażowania, nie podnosi wydajności. Premiowanie to nie jest motywowanie.

Skąd zatem taka popularność premii jako narzędzia podnoszenia efektywności zespołu wśród menedżerów?

- Po pierwsze chciałbym podkreślić, że istnieje ogromny dysonans pomiędzy tym, co mówi nauka na temat motywowania: teorie, badania i doświadczenia ludzi, którzy zajmują się motywacją, a tym, co robi biznes. Otóż nauka zgodnie twierdzi, że pieniądze nie motywują. Doświadczenia praktyczne, w tym amerykańskie - a to przecież Amerykanie wymyślili premie - mówią, że stosowanie premii przez dłuższy czas, szczególnie w sytuacjach bardziej złożonych przynosi negatywny skutek i pogarsza wyniki.

Rozumiem, że pracownicy do wszystkiego się przyzwyczajają - do otrzymywanych premii również. Ale trudno mi sobie wyobrazić, że premie mogą mieć na nich tak negatywny wpływ, że doprowadzą firmę do ruiny...

- Jest kilka przyczyn dla których premie nie działają motywująco. Teorie motywacji w większości są zgodne że jeżeli motywujemy kogoś pieniędzmi, to ta osoba przestaje interesować się treścią pracy i tym co robi, a zaczyna się interesować jedynie najprostszym sposobem uzyskania pieniędzy. Czyli - demotywujemy do pracy, ale motywujemy do uzyskania pieniędzy. Czy o to chodzi pracodawcom? Oczywiście nie! Dla otrzymania premii pracownik będzie robił tylko te rzeczy, które wprost służą zwiększeniu premii. W dodatku praca będzie przynosiła mu coraz mniej przyjemności i satysfakcji, bo zabijemy w nim motywację wewnętrzną do robienia czegoś fajnego. Eksperymenty naukowe jednoznacznie dowodzą że jeśli ktoś robi coś z pasją i zaczniemy mu za tą pracę płacić to zabijemy w nim pasję.

Może pan podać przykłady firm, w których udowodniono, że premie są dla biznesu niebezpieczne?

- Oczywiście. Na przykład w firmie White Cap zlikwidowano system akordowy, który był bardzo hojny, tzn. pracownicy otrzymywali bardzo wysokie premie. Zmieniając wynagrodzenie zmienne na gwarantowane obniżyliśmy wynagrodzenia realne o 40 proc., czyli to była bardzo poważna strata dla pracowników.

Ale tak od ręki? Ciach - 40 proc. mniej?

- Zmiana była rozłożona na dwa lata, ale najbardziej bolesna była na początku, czyli w dniu zawarcia nowej umowy. Efekty można było dostrzec bardzo szybko - wydajność pracy w pierwszym kwartale wzrosła już o 3 proc. i w kolejnych latach dalej rosła.

Ludzie się nie buntowali? W końcu odebrano im pieniądze. I to nie mało...

- To była bezpieczna, dobrze przemyślana zmiana, choć oczywiście bolesna dla załogi. Pracownicy zarabiali w tej firmie dużo powyżej średniej rynkowej, więc po zmianach i tak wychodzili na swoje. Mieli też wybór - albo przyjmują nowe warunki, albo wypowiedzenie. Z tego co wiem, załoga została w komplecie.

Jak to możliwe, że likwidacja premii powoduje wzrost wydajności?

- Stosowanie systemu premiowego, owszem - stwarza presję na pracowników, aby ich wyniki były lepsze, ale również wywołuje presję na kadrę kierowniczą, zarządzającą, aby obniżała oczekiwania pracowników. Jeżeli oczekiwania się podnosi to automatycznie obniża się szanse

premiowe pracowników, czyli działa się na ich szkodę, a kierownicy tego nie chcą, więc stwarzają presję na firmę, właściciela, zarządzających, aby oczekiwane wyniki zaniżyć. To powoduje w dłuższej perspektywie wyhamowanie wzrostu produktywności. Likwidacja premii powoduje że produktywność natychmiast rośnie, bo nie ma już hamulców.

Przewrotne jest to, co pan mówi.

- Ale prawdziwe. Mam dużego klienta, który zatrudnia ok 2 tys. pracowników. Jest to polska firma. Wszyscy pracownicy są na podobnych stanowiskach, a więc każdy z nich wykonuje praktycznie tę samą pracę. I w tej firmie od kilku lat stosowany jest bardzo agresywny i precyzyjny system premiowy. Kiedy przeprowadziłem u nich audyt, okazało się, że z powodu premii w ciągu czterech lat obniżyli wyniki firmy o 40 proc. w stosunku do wzrostu który powinni byli corocznie robić. Oni co roku negocjowali z pracownikami obniżenie oczekiwań. Bardzo niebezpieczne, ponieważ czteroletni brak wzrostu może w niektórych przypadkach doprowadzić firmę do bankructwa.

Chce pan powiedzieć, że premie mogą decydować o być albo nie być firmy na rynku?

- Znam firmę zatrudniającą ok. 5 tys. osób, która przez trzy lata stosowała system premiowy. Ważny był jeden wskaźnik - kadra menedżerska miała premię uzależnioną od terminowości realizacji zleceń. Tymczasem nie tylko terminowość ale przede wszystkim czas realizacji zleceń był dla firmy krytyczną wielkością. Mało kto rozróżniał te dwie wielkości. Tymczasem po trzech latach stosowania premii, termin realizacji zlecenia wydłużył się z dwóch tygodni do czterech. System premiowy był w stanie tę firmę wyrzucić, ale na szczęście dość wcześnie zorientowano się, co się dzieje. Nie twierdzę, że systemy premiowe są zawsze nieskuteczne. Sprawdzają się na bardzo prostych stanowiskach wykonawczych. Zupełnie nie spełniają swojej roli tam, gdzie wymagamy od pracowników kreatywności, inicjatywy, gdzie ważne jest zaangażowanie. Tam system premiowy nie będzie działał. Tzn. będzie działał, ale przeciwko firmie.

Jeśli nie premią, to zatem jak motywować?

- Trzeba w firmie tworzyć klimat sprzyjający naturalnej, wewnętrznej motywacji pracowników. Co mam na myśli? Po pierwsze - zadbać o zaspokojenie podstawowych potrzeb pracownika, zagwarantować mu bezpieczeństwo i podstawowy komfort pracy. Pracownik nie może się bać. Ważny również jest klimat panujący w firmie. Jeśli jest on wrogi, pozbawiony zaufania, to nie będzie sprzyjał motywacji. Po trzecie: pracy trzeba nadać sens. To, co robi pracownik musi przekładać się na efekt, który pracownik będzie widział. Wtedy będzie czuł, że jego praca ma znaczenie, jest sensowna. I wcale nie chodzi o to, żeby szef przyszedł do pracownika, poklepał go po plecach i powiedział: „Janku, dobrze się spisales”. Powinny być w firmie obiektywne pomiary efektywności, terminowości, jakości.

Po co, skoro i tak nie będziemy tego premiować...

- Nie premiujemy, ale rozmawiamy o tym. Monitorujemy po to, by ciągle stawać się lepsi. Pracownik potrzebuje rozumieć sens i wartość swojej pracy. Mierzmy efekty pracy bo najważniejsze jest aby pracownik sam docenił jej wartość. To będzie dla niego bardzo silną motywacją. Podstawowe techniki motywacyjne stosowane w biznesie opierają się właśnie na tych naturalnych mechanizmach. Premie powodują że pracownicy robią jedynie to, co da im najwyższe premie. Jeżeli firma chce mieć zaangażowanych, współpracujących i kreatywnych pracowników to musi różnymi technikami budować klimat sprzyjający motywacji.