

# Premie szkodzą efektywności

*Robert Reinfuss*

**Mit skuteczności premii jest niebezpieczny dla biznesu. Premie nie działają a wiedzona złudzeniem kadra menedżerska wdraża je rezygnując z poprawiania procesów i podnoszenia efektywności pracy.**



Premie motywują do premii a nie do pracy. Do pracy motywuje ciekawa i sensowna praca. Podobnie jak głód motywuje do tego, żeby go zaspokoić, zimno do tego, żeby się ogrzać a czerwone ferrari do tego, żeby go mieć. Potrzeby, obojętne czy są autentyczne czy wykreowane, motywują do zaspokojenia tych potrzeb a nie do zaspokojenia innych.

Zakładamy jednak, że kreując potrzebę pieniędzy (premi) jesteśmy w stanie prehandlować obietnicę jej zaspokojenia za zaangażowanie. Słusznie. W dawnych czasach, grożąc batem motywowano - dzisiaj byśmy powiedzieli zmuszano - do pracy. Zmuszając do pracy lub kupując jej wykonanie w zamian za premię nie kreujemy jednak potrzeby jej wykonywania. Z powodu premii pracownik nie będzie bardziej chciał pracować, lecz będzie pracował, bo będzie bardziej chciał premię, którą mu w zamian zaoferowano. Premia, podobnie jak pozostałe elementy wynagrodzenia, jest czasem wystarczająca do tego, żeby pracownik podjął dodatkową pracę, ale nie do tego, żeby miał do niej motywację ani żeby ją wykonywał<sup>1</sup>. Wiele eksperymentów dotyczących motywacji do pracy dowodzi, że motywacja do premii prowadzi do spadku motywacji do pracy, a w konsekwencji obniżenia efektywności<sup>2</sup>. To czy motywacja jest do pracy czy do pieniędzy przekłada się na inne postawy i inne skutki biznesowe<sup>3</sup>.

## **Bociany nie przynoszą dzieci**

Da się wykazać, że gniazdowanie i związana z tym ilość bocianów jest skorelowana z dziećnością u ludzi. Ulec możemy więc złudzeniu, że to bociany przynoszą dzieci lub na odwrót. Uroczym jest w to wierzyć, ale to nieprawda. Wyjaśnienie zjawiska jest proste - bociany i wysoka dziećność występują na tych samych terenach – wiejskich. Jest to korelacja pozorna. Analogicznie jest z premią. Efektywność, po wprowadzeniu premii rośnie. Ulegamy więc złudzeniu, że premie motywują i zwiększają efektywność. To nieprawda. Pod koniec artykułu wyjaśniam, dlaczego to złudzenie jest nie tylko mylące, ale i niebezpieczne dla produktywności.

<sup>1</sup> [http://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation?language=pl](http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation?language=pl)

<sup>2</sup> Daniel H.Pink, Drive. The surprising Truth About What Motivates Us, 2011

<sup>3</sup> Kohn, A 1993. "Why Incentive Plans Cannot Work," Harvard Business Review, Sept.- Oct .

Drugim z ważnych powodów, dla którego ulegamy złudzeniu, jest zbieżność w czasie premii ze zmianami, które wprowadzają jej projektanci lub administratorzy. Eksperymentalnie udowodniono, że każda zmiana powoduje wzrost efektywności. Oczywiście chwilowy. Przypomnę sławny eksperyment z 1924 roku zrealizowany w fabryce Hawthorne<sup>4</sup> na przedmieściach Chicago. W fabryce zwiększano natężenie światła lub je zmniejszano i za każdym razem, bez względu na rodzaj zmiany, uzyskiwano wzrost produktywności. Ten eksperyment, jak i wiele innych, udowodnił, że każda interwencja zarządzających i każde zainteresowanie z ich strony zwiększa efektywność. Niestety tylko na chwilę. W pewnej fabryce w Polsce obniżyliśmy realne wynagrodzenia likwidując premię. Produktywność wzrosła. Powodem wzrostu była uwaga zarządzających i w konsekwencji pracowników skoncentrowana chwilowo na efektywności pracy.

### **Skąd się biorą dzieci?**

Wprowadzając premię zwykle wprowadza się też inne mechanizmy mające wpływ na produktywność:

- monitorowanie wyników
- cele (tzw. targety)
- nową organizację pracy
- lepszą i zorientowaną na wyniki komunikację z pracownikami
- itd.

To te działania, a nie premia powodują wzrost produktywności. Gdyby zostały wdrożone bez premii to ich efekt byłby bardziej wartościowy i trwały. Cykliczne – zgodnie z okresem rozliczeniowym - zainteresowanie wynikami również powoduje chwilowy i pozorny wzrost produktywności. Jego pozorność wynika z kumulowania wyników w okresie naliczania premii. Nie premia, lecz te, wyżej wymienione, czynniki dają efekt realnego lub pozornego wzrost efektywności. Projektanci premii są zwykle zadowoleni z biznesowych skutków jej wprowadzenia. Początkowa, nominalna rentowność premii jest pozytywna. Ulegamy złudzeniu, że to premia podnosi efektywność. Korelacja premii i wzrostu efektywności jest - podobnie jak w przypadku bocianów i dzieci – pozorna.

### **Likwidacja premii i wyższa produktywność**

Likwidując premie firmy uzyskują większy przyrost efektywności niż przy jej wprowadzaniu. Rentowność tych zmian jest wyższa i, w odróżnieniu od rentowności premii, trwała. Jest to jeden z powodów dla którego inteligentne likwidowanie premii na rzecz wzrostu wynagrodzeń zasadniczych staje się teraz ważnym trendem na rynku. Uczestniczyłem w likwidacji systemów premiowych w kilkunastu firmach. Za każdym razem produktywność rosła. Skrajnym przykładem jest fabryka White Cap w Małopolsce, w której nastąpił trwały wzrost produktywności po likwidacji premii i obniżeniu realnych wynagrodzeń o średnio 20%. Zmiana dotyczyła kluczowych operatorów. Zalet zamiany premii na wynagrodzenia zasadnicze jest bardzo wiele. Trwały wzrost produktywności jest jedną z nich.

### **Firmy odchodzą od premii**

Coraz więcej firm, świadomych tego, że premie ograniczają wzrost produktywności odchodzi od ich stosowania. Już w 2016 roku na Kongresie Kadry, Krzysztof Dorniak opowiadał o przypadku Banku Pocztowego, w którym system premiowy dla menedżerów doprowadził do skutków dokładnie odwrotnych niż planowano<sup>5</sup>. Mechanizm obniżania produktywności polegał na tym, że menedżerowie, wiedząc, że ich premia zależy od poziomu realizacji celów, zaniżali swoje cele do takiego poziomu, przy którym nie tylko same się one realizowały, ale w pewnych sytuacjach świadomie zaniżali wyniki. System premiowy już w trzecim cyklu rozliczeniowym zaczął działać na szkodę Banku.

W jednej z dużych polskich firm typu call center, zatrudniającej ponad 2 tys pracowników, system premiowy spowodował wyhamowanie wzrostu produktywności w trzech kolejnych latach o około 40%. Świadomy tego

<sup>4</sup> Eksperyment Hawthorne przeprowadzony przez zespół pod kierownictwem prof. Eltona Mayo, wielokrotnie interpretowany, m.in. Henry A. Landsberger, *Hawthorne Revisited*, Ithaca, 1958.

<sup>5</sup> R. Reinfuss, Premie zabójcze dla MBO, Benefit 10 2015/ [https://miesiecznik-benefit.pl/index.php?id=769&L=0&tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=3425&cHash=6f194c773d85a268a37d548ab4d31c28](https://miesiecznik-benefit.pl/index.php?id=769&L=0&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bnews%5D=3425&cHash=6f194c773d85a268a37d548ab4d31c28)

zarząd stanął przed dramatyczną decyzją albo beznadziejnego ratowania systemu albo jego likwidacji wbrew oczekiwaniom wszystkich interesariuszy i kulturze organizacji. Na szczęście nastawienie do premii się zmienia i zarówno systemów premiowych jak i takich dramatów będzie coraz mniej.

### **Premie i złudzenie biegacza**

Mechanizm zaniżania produktywności w wyniku działania premii jest skomplikowany. Powstaje w wyniku splotu czynników psychologicznych, społecznych i ekonomicznych<sup>6</sup>. Najbardziej destrukcyjny jest, gdy algorytm premii zbudowany jest w oparciu o tzw. płatne minima i maksima premiowe. W systemach tych występuje zjawisko, opisywane jako *pik motywacyjny* polegające na tym, że pracownicy o niskich kompetencjach dążą do osiągnięcia przynajmniej minimum premiowego a potem ich motywacja spada. Pracownicy najlepsi starają się nie przekroczyć maksimum a większości pracowników zależy przede wszystkim na utrzymaniu tzw. targetu – celu premiowego. W każdej z tych grup premia powoduje „wyhamowanie” produktywności na określonym poziomie. Im dłużej działa system premiowy tym mechanizm jest bardziej zabójczy dla produktywności. W konsekwencji wyniki utrzymują się na poziomie ok 95% celu. Kadra zarządzająca takimi systemami nie jest zainteresowana podnoszeniem celów, a nawet gdyby była to nie jest w stanie tego przeprowadzić<sup>7</sup>. Przyrost produktywności jest zatrzymywany. Spotkałem się z wieloma przypadkami premii, które powodowały, nie tylko zatrzymanie, ale stopniowe obniżanie produktywności.

Co ciekawe – nawet w firmach, które takich problemów doświadczają złudzenie, że premie są skuteczne nadal działa. Przypomina to trochę biegacza na mechanicznej bieżni. Gdy popatrzymy na biegacza to widzimy, że biegnie. Gdy popatrzymy na bieżnię to widzimy, że pozostaje w miejscu. Gdy popatrzymy na biegacza i jego kalendarz to widzimy, że jest już spóźniony na spotkanie, które sobie zaplanował.

Firmy, które stosują premię „spóźniają się na spotkanie”. Ulegają złudzeniu, że coś robią, gdy tymczasem procesy nadal są za drogie a ludzie robią rzeczy nikomu nie potrzebne. Premie powodują, że kadra kierownicza, zajęta jej projektowaniem i rozliczaniem, zaprzestaje działań, które realnie poprawią produktywność. Z przyjemnością angażuje się w role trenerów, którzy obserwują pracę mięśni i technikę biegu, nieświadoma tego, że celem przedsiębiorstwa jest wzrost rentowności a nie muskulatura pracowników.

Pracownicy skoncentrowani na premii również nie są zainteresowani podnoszeniem „poprzeczki”. Im niższe są wymagania tym większa szansa na premię. W dłuższej perspektywie jest to myślenie zabójcze także dla ich osobistego rozwoju - ten wymagałby podnoszenia wymagań i wyzwań – ale „*kto by o tym myślał, gdy do wzięcia jest jeszcze jedna stówka*”.

### **Premie – skracanie perspektywy**

Premie, jak wspomniałem, motywują do premii a nie do pracy. Budują motywację krótkoterminową, zwykle ograniczoną okresem rozliczeniowym. W krótkiej perspektywie nie ma większego znaczenia czy pracownik ma motywację do premii czy do pracy, gdyż motywacja nie jest potrzebna do wykonywania czynności prostych i do pracy wykonywanej pod ścisłym nadzorem. Przykładem może być praca w nadgodzinach, dla której motywacja finansowa jest zwykle wystarczająca. Przy tego typu pracach premia nie jest jednak do niczego potrzebna – z motywacja czy bez prace te będą wykonane.

To czy pracownik ma motywację do premii czy do pracy ma jednak kluczowe znaczenie przy zadaniach i celach wymagających szerszej perspektywy, kreatywności, przy pracach wykonywanych bez nadzoru, norm i tam, gdzie kluczowa jest motywacja do podnoszenia sobie samemu „porzeczki”. Takich stanowisk i prac mamy w gospodarce coraz więcej. We wszystkich przypadkach, w których pracownik potrzebuje motywacji do samej pracy premia będzie działała na szkodę jego produktywności i kreatywności<sup>8</sup>. Dotyczy to szczególnie stanowisk

---

<sup>6</sup> R. Reinfuss, Mity polityki wynagrodzeniowej, Benefit, 06.2013, [https://miesiecznik-benefit.pl/index.php?id=765&L=0&tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=2737&cHash=40c10f8a1eb7fe9a78e13d474c1a8342](https://miesiecznik-benefit.pl/index.php?id=765&L=0&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bnews%5D=2737&cHash=40c10f8a1eb7fe9a78e13d474c1a8342)

<sup>7</sup> A. J. Blikle, *Doktryna jakości*, książka in statu nascendi udostępniona w domenie publicznej, 12 maja 2013 roku

<sup>8</sup> Kohn Alfie, *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company, 1993

specjalistycznych, samodzielnych i menedżerskich<sup>9</sup>. Pracownik, którego motywuje premia jest jak kierowca, który nie patrzy, gdzie jedzie za to z uwagą obserwuje licznik szybkości.

### Co można kupić za premię?

Niestety niewiele. Pracownicy chętnie premię wezmą, ale realna zmiana ich zachowań i wyjście z ich ukochanej strefy komfortu to koszty zbyt wysokie, aby jakkolwiek premia je zrównoważyła. Dlatego ten handel się nie udaje. Pracownicy, poza chwilową mobilizacją, mają co najmniej cztery możliwe warianty zachowań:

1. Nie zrobić nic i zdać się na to, że zarząd nie odważy się premii nie wypłacić – bardzo popularna postawa.
2. Zwiększać szansę uzyskania premii, ale nie zmieniając realnie swojej pracy. Można w tym celu przetrzucać pracę na innych, manipulować danymi lub sięgnąć po tak zwane „rezerwy proste”, czyli ujawnić zdolności produkcyjne, które istniały, ale nie były raportowane.
3. Pracować szybciej. Działa tylko przez krótki czas, ponieważ wymaga wyjścia „ze strefy komfortu”, zmiany nawyków i przyzwyczajęń. Zwykle premia jest zbyt niska, żeby to się opłacało.
4. Wymyśleć jak, i trwale zmienić proces pracy na bardziej efektywny. Przypadek bardzo rzadki, bo wymagający wiedzy, pewności siebie i wystarczającego wpływu by zmienić proces. Trudno ten przypadek w ogóle traktować jako skutek premii, gdyż premia takie postawy eliminuje.

Za premię można więc skutecznie kupić proste czynności<sup>10</sup> (*przerzucić jeszcze 20 palet*), wykonywane w krótkiej perspektywie (nadgodziny) i pod nadzorem - tylko że to się nie opłaca.

### Premia za podnoszenie poprzeczki

Istnieje możliwość skutecznego wykorzystywania premii. Odradzam jednak podejmowanie takich prób przed dobrym przestudiowaniem tematu. Przypadki skutecznego wykorzystania premii są znane i dosyć dobrze opracowane. Jest więc do czego sięgnąć. Należałoby przyjąć przy tym kilka ważnych założeń i konsekwentnie się ich trzymać.

1. Premiowana powinna być zmiana a nie produktywność (efektywność). Zmiana musi być trwała. Oznacza to, że warunki tej zmiany i jej trwałości muszą być z góry określone.
2. Za podnoszenie produktywności (efektywności) i za ustalenie parametrów zmiany odpowiada pracodawca a nie pracownicy. Premia stanowi dodatkowe, warunkowe wynagrodzenie za podporządkowanie się tym zmianom i za dodatkowy wysiłek – a nie doprowadzenie do wzrostu produktywności.
3. Po ustabilizowaniu się zmiany premia powinna zniknąć, zgodnie z wcześniej uzgodnionym algorytmem.
4. Zarówno zasady premii jak i jej likwidacji powinny być zakontraktowane z pracownikami.
5. W miejsce likwidowanych systemów premiowych nie należy wprowadzać innych technik opartych na zasadzie kary-nagrody. Podnoszenie produktywności powinno być realizowane poprzez usprawnianie i upraszczanie procesów, eliminowanie czynności zbędnych, orientację na klientów, eliminowanie czynników demotywacji itp.

### Zarządzanie bez cukierków w kieszeni

Kultura organizacji biznesowych, w której działamy oparta jest o patriarchalny model szefa-rodzica i podwładnego-dziecka. Niemal wszystkie polskie opracowania dotyczące motywacji do pracy oraz systemów premiowych przyjmują ten paradygmat i na nim opierają argumentację dotyczącą systemów motywacyjnych. Buntujemy się przed uznaniem, że tak jest<sup>11</sup>, ale większość dostępnych na rynku technik zarządzania opartych jest właśnie o ten model. Systemy premiowe są przykładem takiej techniki. Przełożeni po prostu lubią mieć jakiś „bacik w ręce” ale też i „garść cukierków” do rozdawania. Bez bacika i cukierków nie wyobrażają sobie

<sup>9</sup> Brian Tracy, *Jak Przewodzą Najlepsi Liderzy*, MT Biznes, 2010

<sup>10</sup> Brenner, L. 1995. The myth of incentive pay. CFO, August 9.

<sup>11</sup> G. Sandford, R. Reinfuss, How (not) To Engage Millennials: <https://gethppy.com/employee-engagement/how-not-to-engage-millennials>

rządzenia. Na przełomie XIX wieku, gdy w europejskich szkołach eliminowano kary cielesne nauczyciele podnieśli raban; „*ale jak my mamy motywować? Przecież oni nie będą się uczyć!*” Dzisiaj znowu podnosi się raban w szkołach, ale też i w biznesie dotyczący premiowania. Jak motywować bez premii? *Czy może zabierzecie nam wszystkie „motywatory”?!*

No właśnie. Stopniowo i rozważnie, ale czas zabrać menedżerom motywatory. Motywacja do pracy nie wymaga motywatorów, nie wymaga premii<sup>12</sup>. Jeżeli praca będzie dobrze zorganizowana, efektywna, pracownicy będą widzieli w niej sens i będą pracowali w dobrej atmosferze to motywacja sama przyjdzie – jako premia od pracowników dla pracodawcy.

*Robert Reinfuss*

www.reinfuss.pl

---

<sup>12</sup> R. Reinfuss, Motywuj do pracy a nie do premii Personel i Zarządzanie (2018):  
<https://personel.infor.pl/index.php?act=mprasa&sub=page2&rok=2018&num=2&poz=000007600&mode=search#result>