

# Premie nie działają – jest alternatywa

Robert Reinfuss



Premie oczywiście motywują. Niestety nie do tego do czego chcieliby zarządzający. Ulegamy powszechnie złudzeniu, że motywacja do otrzymania premii przełoży się na motywację do pracy i na wyższą wydajność. Tak nie jest: premia motywuje jedynie do premii, nie do pracy. Motywację do pracy niszczy. Dlaczego więc powszechnie wierzymy w cudowne działanie premii? Otóż, do pracy da się pracownika przymusić, wbrew jego woli i motywacji. Wystarczy zastosować odpowiednio silne bodźce zewnętrzne. Premia jest jedną z form tzw. motywacji zewnętrznej (ang. *extrinsic motivation*), którą pracodawcy chcieliby wykorzystać do realizacji własnych celów. Pod groźbą „kija” albo za odpowiednią nagrodę w postaci „marchewki” pracownik zrobi co mu każą. Ale tylko tyle, ile musi i do czasu aż nie dostanie lepszej oferty. Stosujący tą metodę uzyskują więc, charakterystyczny dla premii, chwilowy efekt wzrostu, który przekonuje ich, że premia działa. Błąd!

**A premia sprzedażowe?** - bez nich nie wyobrażasz sobie zrobienia planów? Rzeczywiście, one działają. Nie nazywajmy ich jednak motywacyjnymi. Premie sprzedażowe demotywują do pracy, ale umożliwiają firmie sterowanie zachowaniami pracowników i wynikami jak w teatrze marionetek. Działają, ale tylko wtedy, gdy grający kontroluje wszystkie aspekty pracy. Marionetki, puszczone przestają się ruszać albo spadają na podłogę.

U jednego z moich klientów, zatrudniającego obecnie ponad 3000 pracowników przeanalizowaliśmy kilkuletnie skutki działania takiego systemu premii. Nikt nie miał wątpliwości, że premia działa. W ciągu trzech lat została jednak stłamszona innowacyjność, zatrzymany rozwój produktywności a pracownicy nie mieli do pracy żadnej motywacji. Kryzys i fatalne wyniki skłoniły więc zarząd do szukania przyczyny. Winne były premie.

To, że premia będzie, prędzej czy później, przyczyną kryzysu zrozumiał odpowiednio wcześniej inny mój klient - duża międzynarodowa firma sprzedająca usługi finansowe. Premie zostały zamienione na wynagrodzenia zasadnicze i wdrożono inne metody motywowania. Firma osiąga obecnie bardzo dobre wyniki i stale rośnie.

## Co tracimy?

Pracownicy na premię się oczywiście łakomią, ale zamiast cieszyć się efektami swojej pracy cieszą się premią. Niestety krótko, bo premie zawsze są „za niskie”. Pracownicy premiowani mają motywację do tego jak „zarobić i się nie narobić” i planują w krótkiej perspektywie: do najbliższej premii. Odejdą natychmiast, gdy ktoś da im więcej. Premie zwiększają niekontrolowaną rotację.

## Gra wynagrodzeniem się nie opłaca

Wynagrodzenie, jak sama nazwa wskazuje – nie służy do motywowania do pracy, lecz do wynagradzania za to, że ktoś ją z motywacją wykonał. A skoro wykonał, to słusznie oczekuje wynagrodzenia. Łatwo sobie wyobrazić co czuje pracownik, gdy nie ma pewności, że je dostanie. Czuje się oszukany i robi co może aby sobie tą krzywdę zniwelować.

Motywacja do pracy wynika z tego, że jest ona ciekawa, przyjemna, daje szansę uczenia się, osiągnięcia ambitnych celów, sukcesów. Motywacja do pracy wynika też z tego, że jest komuś potrzebna, dobra, ważna. Odpowiedzialność przełożonych polega na tym, aby te motywacje wykorzystać dla firmy dopasowując je do zadań i celów. To jest właśnie motywowanie!

*Ale przecież ludzie mają motywację do pieniędzy!* – ktoś powie. To prawda. Tylko w dzisiejszej gospodarce potrzebujemy coraz mniej pracowników, których motywują premie. No chyba, że ktoś kieruje linią do ręcznego sortowania śmieci, gdzie praca jest wystandaryzowana, błędami nikt się nie przejmuje i kompetencji do niej wielkich nie potrzeba. Przy prostych pracach nie ma znaczenia do czego pracownik ma motywację i w ogóle czy ją ma.

Pracowników należy sprawiedliwie i dobrze wynagradzać. Granie wynagrodzeniem się nie opłaca. Dlatego Alfie Kohn pisał: *„Zapłać pracownikowi dobrze, a następnie spowoduj, żeby zapomniał, że pracuje dla pieniędzy”*

### **Jajko czy kura?**

Pracodawcom wydaje się, że wpływając pozytywnie na motywację poprawią wydajność pracy. Tymczasem jest na odwrót – motywacja jest skutkiem dobrej organizacji pracy i dobrego zarządzania. *Czy większą motywację do pracy masz, gdy jakiś idiota marnuje wszystko co zrobiłeś/aś czy raczej w dobrze zorganizowanym zespole, który szanuje Twoją wiedzę a efekty Twojej pracy są wykorzystywane?*

Jeśli chcesz mieć zmotywowanych pracowników to zadbaj o to by pracowali efektywnie, żeby ich czas był optymalnie wykorzystany, efekty ich pracy nie były marnowane, żeby warunki pracy sprzyjały wysokiej efektywności. Poczucie pracy z sensem, atmosfera sprzyjająca wysokiej efektywności i sukcesy to kluczowe źródła motywacji. Nie na odwrót. Tak zbudowane są niemal wszystkie systemy motywacyjne, którymi należy zastąpić premie. Zapomnij o premiach i weź się na serio za motywowanie!

### **Czym zastąpić premie?**

*Aby utrzymać motywację i zaangażowanie pracowników – powiedział kiedyś Joseph Jimenez, prezes Novartis - musisz stale przedstawiać jasną wizję na kolejne lata i wyjaśniać swoim pracownikom ich rolę we wspieraniu organizacji w realizacji tej wizji<sup>1</sup>.*

Za myślą Jimeneza kryją się niektóre współczesne metody zarządzania i budowania motywacji. To je właśnie należy nazywać systemami motywacyjnymi:

1. **Wspólne planowanie strategiczne i operacyjne**, rozpoczynające się od misji, wartości firmowych, strategii i celów to bardzo ważne źródło motywacji. Poświęcony na to czas zwróci się szybko w postaci większego zaangażowania. W dużych organizacjach, w których nie da się wszystkich zaangażować bezpośrednio, warto powoływać zespoły złożone z chętnych do takiego planowania a pracowników na niższych szczeblach angażować w tworzenie ich planów operacyjnych.
2. **Komunikacja, akcentująca udział każdego pracownika** w tworzeniu czegoś dobrego, wartościowego. Taki proces komunikacji można bardzo rozbudować angażując w niego dużą część załogi i kontynuując przez cały rok. Różne formy konkursów, spotkań okolicznościowych, itp. mogą służyć komunikowaniu wspólnych celów i wartości.
3. **Cele i zadania**. Uzgadnianie z menedżerami i poszczególnymi pracownikami, ich celów i zadań na kolejny okres. Nie chodzi jednak o proces kaskadowania od Zarządu w dół, ale o to, aby każdy sam sobie je wyznaczył odpowiadając na pytanie: *„Co ja muszę zrobić, jakie cele i zadania zrealizować, aby mój zespół i moja firma zrealizowała swoje ambitne plany?”*. Da się to zrobić, gdy porządnie odrobi się punkty 1 i 2. Jeśli masz pracowników, którzy sami „podnoszą sobie poprzeczkę” to płać im wyraźnie

---

<sup>1</sup> *“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.”*

więcej – jednak nie premią, nie chodzi bowiem o krótkotrwały efekt, ale o długotrwałą poprawę efektywności.

4. **Ciągłe podnoszenie sobie i współpracownikom „poprzeczki”**. Wymagania należy stale podnosić, ale należy je uzgadniać. Zaczynij od siebie. Nie będzie łatwo, bo uzgadnianie – a nie narzucanie - z zespołami pracowniczymi ambitnych i precyzyjnych planów działania i kontraktowanie ponadprzeciętnych rezultatów jest jedną z najtrudniejszych rzeczy w zarządzaniu. Jeżeli Ci się uda to będzie to źródło bardzo dobrej motywacji.
5. **Monitorowanie, wizualizacja wyników i rozliczanie**. Motywujące jest angażowanie pracowników w procesy monitorowania, rozliczania i podsumowywania wyników. Staraj się włączać wszystkich w poprawianie nieefektywnych procesów. Sukcesy należy świętować, ale unikaj oceniania ludzi. Pracownik powinien sam się ocenić. Ocenianie przez szefa lub współpracowników jest demotywujące – albo dla ocenianych albo dla pozostałych.
6. **Projekty**. Włączanie pracowników w projekty poprawy organizacji pracy i innych form innowacyjności to bardzo skuteczna technika motywacyjna. Warunkiem jest, aby projekty służyły zwiększaniu efektywności i wyników a nie tylko poprawie warunków pracy.
7. **Innowacje**, które będą służyły firmie i rozwijały kompetencje pracowników to bardzo skuteczne systemy motywowania. Tym bardziej, że zwykle motywują najambitniejszych i najzdolniejszych. Pamiętaj, że innowacja musi służyć poprawie wyników firmy. Tylko takie należy wspierać.

Drugą grupę technik motywacyjnych, którymi skutecznie zastąpią premie, podsumowuje cytata z Michała Prądyńskiego<sup>2</sup>, ówczesnego dyrektora konsultingu w firmie HAY/ Korn Ferry: „*Ludzie mają motywację, gdy pracują z sensem i w dobrym towarzystwie*”. Poniżej podaję przykładowe metody zarządzania – systemy motywacyjne, które na takim podejściu do motywacji się opierają.

8. **Eliminowanie strat**. Jedną z najbardziej demotywujących jest praca bez sensu. Regularnie realizowane procesy eliminowania strat i zadań niepotrzebnych będą poprawiały motywację pracowników. Dotyczy to nie tylko produkcji. W handlu, administracji i działach wsparcia marnuje się bardzo dużo czasu poprzez wykonywanie pracy nie przekładającej się na wyniki. Należy więc wdrażać i stosować nowoczesne techniki i aplikacje do identyfikowania i eliminowania zadań nierentownych.
9. **Ciągłe poprawianie organizacji pracy**. Żle zorganizowana praca demotywuje. Jako przełożony jesteś odpowiedzialny/a za monitorowanie i ciągłe poprawianie organizacji pracy. Jeżeli zabraknie Ci pomysłów to bardzo dobrą metodą jest angażowanie pracowników w szukanie rozwiązań. Metodyki Lean świetnie wykorzystują te mechanizmy poprawy efektywności i budowania motywacji.
10. **Dobre narzędzia pracy**. Narzędzia pracy nie dla wszystkich pracowników są źródłem motywacji, ale jeśli są złe to motywację niszczą. Dotyczy to również narzędzi używanych w biurach czy w podróży, takich jak komputery czy programy informatyczne. Warto więc o nie zadbać. Nowoczesne maszyny i narzędzia oraz możliwość ich sprzedaży i obsługi mogą być jednak bardzo silnym motywatorem dla tych, których one pasjonują i którzy wykorzystują je do efektywnej pracy. Maszyny, narzędzia, programy, itp. mogą być bardzo skutecznymi motywatorami.
11. **Nastawienie na klienta**. Praca, aby była źródłem motywacji musi być komuś potrzebna. Tym kimś jest klient zewnętrzny lub wewnętrzny. Dlatego analizy potrzeb klientów i projekty nastawione na zwiększanie wartości dla nich tworzonej to skuteczne systemy motywacyjne. Są już na rynku aplikacje mierzące wartość pracy dla klientów i są dostępne gotowe programy, które można wdrażać.

---

<sup>2</sup> Michał Prądyński, obecnie Senior Implementation Manager at McKinsey & Company

12. **Pod dobrą banderą. Wzmacnianie marki i wizerunku** firmy jako pracodawcy poprzez odpowiedzialną politykę personalną i wyrażany szacunek do pracowników i współpracowników będzie pozytywnie wpływało na motywację. Program poprawy wizerunku można zaprojektować w taki sposób, aby była to technika motywacyjna. Rozumie to jedna z największych firm motoryzacyjnych w Polsce która wdraża obecnie program zmiany kultury organizacyjnej, którego celem jest poprawa motywacji, ale równocześnie efektem będą konkretne działania poprawiające produktywność.
13. **Podejmowanie decyzji.** Sprawność organizacji i poczucie, że jest ona zarządzana, jest ważnym czynnikiem budującym motywację pracowników i ich przywiązanie do firmy. Szybkie reagowanie na problemy i podejmowanie rozstrzygających decyzji jest więc skuteczną formą motywowania. Znam historię firmy, w której właściciel z przykrością ogłosił zwolnienie jednego z dyrektorów. Przeżył szok - w reakcji na tą decyzję pracownicy spontanicznie zaczęli klaskać – oczekiwali tej decyzji. Sprawczość zarządzających daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa i buduje w nich motywację do pracy.
14. **Wynagrodzenia adekwatne** do wkładu pracowników w realizację celów firmy. Z pracownikami chcemy budować trwałe relacje oparte na wzajemnym zaufaniu. Premie i krótkoterminowe granie benefitami niszczy takie relacje. Szczególnie ważne jest natomiast aby wynagrodzenia (zasadnicze) były adekwatne do wartości jaką pracownicy dają firmie i odpowiednio wysokie. Oznacza to ciągłe ich monitorowanie i podnoszenie. Porządek w płacach zasadniczych jest szczególnie ważny w firmach odchodzących od premii, dlatego jej likwidację trzeba połączyć z przeglądem wynagrodzeń.
15. **Warunki wysokiej efektywności pracy.** Dobre warunki pracy i spotkania integracyjne nie poprawiają ani motywacji, ani zaangażowania. W motywowaniu nie chodzi bowiem o to by pracownikom było dobrze, lecz o to by było im dobrze efektywnie pracować. Dlatego warunki pracy powinny sprzyjać wysokiej efektywności: bliskość współpracowników, sprawne systemy komunikowania, łatwy dostęp do informacji, komfortowe fotele do pracy, czas pracy dopasowany do rytmu życia firmy i pracownika, itd. Poprawę warunków pracy należy więc potraktować jedynie jako pretekst do podnoszenia efektywności. Ale jak to zrobić? Może warto ten temat potraktować jako jeden z projektów HR-owych na najbliższy rok.
16. **Upraszczenie procedur**, procesów, struktur oraz deregulacja we wszystkich sferach, w których można polegać na zaufaniu i indywidualnej odpowiedzialności będzie pozytywnie oddziaływać na motywację. Zaufanie i poczucie odpowiedzialności za efekty są źródłem trwałej motywacji. Czy ufasz swoim pracownikom? Czy oni mają powody Tobie ufać? Dział HR powinien potraktować deregulację jako jeden ze swoich celów i po uważnym przestudiowaniu każdego przypadku proponować kolejne zmiany w kierunku budowy zaufania kosztem eliminowanych procedur i raportów.
17. **Dobre towarzystwo.** Wszyscy chcą pracować we wspianiałym zespole i miłej atmosferze. Budowanie zespołów roboczych jest jedną z podstawowych obowiązków zarządzających i działu HR. W pierwszej kolejności warto zacząć od zwalczania przypadków złej atmosfery oraz słabych wyników. Projektując zmiany kieruj się następującymi wskazówkami:
  - a. Celem nie są miłe relacje, lecz wysoka efektywność. To wyniki i poczucie sensu wspólnej pracy tworzą dobrą atmosferę.
  - b. Dobór osób jest ważny i tylko pracodawca może go zmienić. Jeżeli członkowie Twojego zespołu domagają się zmian to znaczy, że już się spóźniłeś/aś. Potrzebne są pilne decyzje!
  - c. Dobra atmosfera niemal zawsze wynika z ambitnych celów, ciekawych zadań i dobrego planu. To pracodawca musi zaprogramować prace wszystkich zespołów w firmie. Wykorzystaj przy tym pomysły pracowników.
18. **Zwolnienia i przesunięcia.** Pamiętajmy, że motywacja do pracy nie jest sama w sobie wartością dla firmy. Tylko w pewnych sytuacjach, gdy firma potrzebuje wzrostu lub większej produktywności, motywacja, która im służy, będzie dla firmy korzystna. Motywacja do pracy może być źródłem nadprodukcji lub działań sprzecznych z jej interesem. Z tego powodu redukcja nadmiernego

zatrudnienia oraz rozstawanie się z osobami, których pracy firma nie potrzebuje jest ważnym działaniem korygującym motywację pracowników. Dotyczy to w szczególności osób, które negatywnie oddziałują na efektywność innych. Zwolnienia i przesunięcia są ważnym elementem systemu motywacyjnego. Zwlekanie z tego typu decyzjami działa demotywująco na pozostałych pracowników i negatywnie na wyniki firmy.

To oczywiście tylko ważniejsze systemy motywacyjne, które mogą skutecznie zastąpić premie. Na pewno część z nich działa w firmie poprawnie. Zmiana systemu wynagradzania na bezpremiowy wiąże się z wdrożeniem tych, które nie działają.

### **Jak wycofać się z systemu premiowego?**

Na polskim rynku funkcjonują dwa modele wycofywania się z systemów premiowych.

Pierwszy polega na zastąpieniu premii innymi rozwiązaniami, w taki sposób, aby nie wyrządzić szkody efektywności i wynikom. Wszystkie znane mi przypadki zastosowania tego modelu były bardzo dobrze zaprojektowane i zakończyły się sukcesem.

Drugi model, stosowany z większym powodzeniem, polega na skokowym podniesieniu efektywności pracy i poprawie wyników. Zmiana systemu wynagradzania na bezpremiowy wspiera restrukturyzację procesów i służy zaangażowaniu pracowników w podnoszenie efektywności. Drugi model wymaga wysokich umiejętności menedżerskich w wielu dziedzinach: m.in. organizacji procesów pracy, zarządzania projektowego, HR i kontrolingu. Dlatego firmy powołują interdyscyplinarne komitety sterujące i realizują je z udziałem zewnętrznych konsultantów oraz nowoczesnych aplikacji do analizy efektywności, planowania i badań opinii.

### **Największe zagrożenia**

Strach przed utratą produktywności powoduje, że firmy trwają przy nieefektywnych systemach premiowych. Niestety. Dobrze zrobione przejście do wynagrodzeń bezpremiowych musi się udać, bo jego beneficjentami są potencjalnie wszyscy – pracownicy, kadra kierownicza i firma. Największe zagrożenia to brak dobrego przygotowania alternatywnych do premii rozwiązań i kadra kierownicza średniego szczebla. To ona jako ostatnia broni premii: „jak zarządzać, skoro zabieracie nam jedyne narzędzia motywowania!”.

Uczymy się motywować. Systemy bezpremiowe, dobrze zarządzane są znacznie skuteczniejsze. Powodzenia!