

Strojenie premii, obalanie mitów

Robert Reinfuss

2006-01-16, Puls Biznesu wyd. 2014, s. 27

Projektowanie systemu premiowego wygląda jak strojenie instrumentu. Zanim jednak zasiądziemy do tej czynności, trzeba najpierw obalić kilka mitów.

Mit pierwszy to przekonanie, że im wyższa premia, tym silniejsza motywacja do dodatkowego wysiłku. Przekonanie jest równie powszechne, jak błędne. Można stworzyć premię niezbyt wysoką, a więc dla pracodawcy niekosztowną, ale zarazem bardzo motywującą.

W naszej produkcyjnej firmie płacimy przede wszystkim za wykonanie określonej przez normę liczby sztuk. Za te sztuki, które pracownik jest w stanie wykonać bez szczególnego wysiłku, postanowiliśmy płacić jedynie wynagrodzenie zasadnicze. Dopiero za nadprogramowy wysiłek, np. za dodatkowe 10 proc. efektywności, będziemy płacić premię. W takiej sytuacji nie musi być ona wysoka.

Mit drugi to przekonanie, że premie są drogie. Aby premia była skuteczna, postanowiliśmy, że za dodatkowy wysiłek płacimy więcej niż za normalną pracę. Koszt bezpośredni pracy wzrośnie, ale inne koszty — miejsca pracy, amortyzacji, organizacji — zmaleją i w sumie koszty łącznie z premią będą nawet niższe.

Mit trzeci to przekonanie, że mała premia oznacza wysokie wynagrodzenie zasadnicze, a to niebezpieczny stały koszt. I z tym dajemy sobie radę. Tak, wynagrodzenie zasadnicze to koszt stały. No i co? No i dobrze, bo pracownicy potrzebują stałości w swoich domowych budżetach. W zamian za to dostajemy ich lojalność i naturalną motywację. W takich warunkach mała, ale dobrze zaprojektowana premia może naprawdę skutecznie motywować.

Najtrudniejsze jest ustawienie celu do realizacji na odpowiednim poziomie. Za nisko ustawiona poprzeczka będzie motywować do zaniżania wyników. Za wysoko — będzie zniechęcać do wysiłku. Poprzeczkę podnosimy więc jak najwyżej, ale tak, by jeszcze było możliwe ją przeskoczyć. Wygląda to właśnie jak strojenie instrumentu — tylko jedna wysokość dźwięku jest właściwa.

No i jest: wysokie wynagrodzenie zasadnicze, wysoko ustawiona poprzeczka, niewielka premia i coraz lepsze wyniki. Gramy!

Robert Reinfuss, dyrektor personalny w firmie Nowy Styl, [Krosno](#)