

Trendy w motywowaniu menedżerów

Puls Biznesu, opublikowano: 2017-12-20 10:27

Systemy premiowania kadry menedżerskiej coraz częściej uwzględniają jej wkład we wzrost wartości firmy w dłuższym okresie

Analiza danych płacowych menedżerów spółek uczestniczących w latach 2012-17 w raportach płacowych HRM partners, firmy zajmującej się doradztwem HR, wskazuje na tendencję do zmniejszania części zmiennej wynagrodzenia w łącznym pakiecie gotówkowym. Równolegle możemy zaobserwować wyższą dynamikę wzrostu płac zasadniczych na stanowiskach kierowniczych (przeciętnie o 12-21 proc.) niż dyrektorskich i członków zarządów małych i średnich spółek (do 6 proc.), co jest związane z rosnącym zapotrzebowaniem na koordynatorów i kierowników liniowych w wybranych specjalnościach zawodowych.



WSPÓLNASPRAWA

W motywowaniu menedżerów następuje renesans udziału w zyskach (profit sharing) bądź stosuje się programy długoterminowe, które wykorzystują własność firmy albo w postaci opcji na akcje, albo w wersji fantomowej, gdzie bonus finansowy naśladuje skutki przyznania opcji. [FOT. FOTOLIA]

— Zaobserwowany trend nie dotyczy na razie członków zarządów dużych spółek oraz prezesów mniejszych — tu raczej mieliśmy do czynienia z tendencją dynamicznego „równaj w górę” — mówi Piotr Sierociński, dyrektor generalny HRM partners.

Dłuższy horyzont

Według Krzysztofa Gugaty, szefa działu Wynagrodzenia i Talenty w Willis Towers Watson Polska, firmy oferującej usługi brokerskie i doradcze, te przedsiębiorstwa, które chcą zainteresować menedżerów losem organizacji, odchodzą od premii kwartalnej lub rocznej i uruchamiają programy nagradzające ich za wzrost wartości firmy. Rośnie znaczenie kryteriów związanych ze współodpowiedzialnością za losy przedsiębiorstwa. Następuje renesans udziału w zyskach (profit sharing) bądź stosuje się programy długoterminowe, które wykorzystują własność firmy albo w postaci opcji na akcje, albo w wersji fantomowej, gdzie bonus finansowy naśladuje skutki przyznania opcji.

— Programy długoterminowe mają na celu nie tyle związanie menedżera z firmą, ile ułatwienie mu podejmowania bardziej strategicznych decyzji — mówi Krzysztof Gugąła.

Podaje przykład jednej ze spółek giełdowych, która w programie premiowym wydłużyła rozliczanie wyników uwzględniających dynamikę zysku firmy z roku do trzech lat po tym, gdy zarządzający nie wykorzystali sytuacji rynkowej, obawiając się o swoje premie. Dzięki śmiałej inwestycji mogli rzucić konkurencję na kolana, ale na efekty takiej decyzji trzeba było poczekać rok, a koszty powstawały dziś i wpływały na wynik roczny, a więc na ich bonusy.

Dodatkowe wskaźniki

Według HRM partners, o ile nadal najpopularniejszym sposobem premiowania kadry menedżerskiej są systemy oparte na zarządzaniu przez cele (MBO), o tyle znacząco zmieniają się wskaźniki premiowe (tzw. KPI). Klasyczne wskaźniki związane z zyskiem (np. EBITDA) i planem produkcji lub sprzedaży są uzupełniane o mierniki kosztów ponoszonego ryzyka, wzrostu wartości materialnych i niematerialnych spółki.

— Wykorzystuje się również wskaźniki, których pomiar jest prowadzony na zewnątrz organizacji przez uznane organizacje benchmarkowe, np. miejsce w rankingu tzw. peer companies, oraz coraz powszechniejsze wskaźniki „miękkie”, jak ocena satysfakcji klientów, współczynnik zaangażowania pracowników itp. — mówi Piotr Sierociński.

Premiować czy nie premiować Według HRM partners obserwowane trendy w wynagradzaniu kadry menedżerskiej w kolejnych latach się umocnią. Większą rolę w przyciąganiu i utrzymaniu menedżerów będą odgrywały płaca zasadnicza i świadczenia, zaś rolę motywacyjną częściowo przejmą transparentne ścieżki rozwoju i awansu oraz możliwość ciekawych wyzwań zawodowych.

— Kluczowym pracownikom, których odejście wiąże się z dużym ryzykiem, firmy częściej oferują np. dodatkowe dni wolne od pracy lub płatny urlop, dofinansowanie studiów MBA, członkostwo w radzie nadzorczej spółki zależnej. Badania prowadzone na świecie wskazują też, że w najbliższych latach wzrośnie m.in. znaczenie elastycznego kształtowania przez pracowników według własnych preferencji ich pakietów świadczeń dodatkowych. W Polsce obserwujemy podobne trendy — mówi Piotr Sierociński.

Krzysztof Gugąła dostrzega nawet nasilenie spektakularnych przypadków odchodzenia od premiowania w ogóle lub nieobejmowania nim nowych grup pracowników. Przytacza przykład spółki giełdowej, w której uznano, że premie nie budują zaangażowania pracowników.

— W tej dziedzinie mamy w Polsce spory ferment. Skraca się perspektywa planowania i coraz trudniej zdefiniować cele do rozliczenia w MBO. Opiniotwórczy mówcy, jak Robert Reinfuss czy Andrzej Blikle, od lat przekonują, że pracownicy są zaangażowani niezależnie od systemów premiowych, że ważniejsze jest motywacja wewnętrzna. Z drugiej strony — jeśli motywacja równa się kierunek razy siła, to nawet przy nieistotnej sile oddziaływania premii pokazuje ona jednak kierunek, w którym organizacja chce podążać — mówi ekspert Willis Towers Watson Polska.