

# Pułapki motywowania

---

Debata przygotowana przez Redakcję Serwisu HR  
i Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami

Warszawa, 18 maja 2006 r.

Zapis debaty opracował:  
Paweł Berłowski - dziennikarz Serwisu HR  
Kontakt: pawel.berlowski@pwp.pl

•

© Copyright by Dom Wydawniczy ABC, 2006

Polskie Wydawnictwa Profesjonalne Sp. z o.o.  
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

**Kontakt**  
Redakcja Serwis HR  
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a  
tel. (022) 535 80 25  
e-mail: mira.zdanowicz@pwp.pl

# Wprowadzenie

Przedstawiamy Państwu zapis debaty **Pułapki motywowania**, która odbyła się w Redakcji Serwisu HR 18 maja 2006 r. w siedzibie Polskich Wydawnictw Profesjonalnych. Była to druga z cyklu debat HR, które nasza Redakcja organizuje we współpracy z Polskim Stowarzyszeniem Zarządzania Kadrami; patronat prasowy sprawuje miesięcznik Personel i Zarządzanie. Pierwsza debata **Prawo pracy - nowe kodeksy** była głosem polskiego środowiska HR, odnoszącym się do planowanych zmian w kodeksie pracy.

*Podczas debaty dużo czasu poświęciliśmy próbie zdefiniowania, czym jest motywacja, czym jest motywowanie. Pojawiło się wiele definicji, a co za tym idzie wiele perspektyw patrzenia na temat motywacji i motywowania. Z jednej strony padło stwierdzenie H. V. Gläsera, że motywowanie człowieka jest niemożliwe, gdyż istnieje wyłącznie motywacja wewnętrzna związana z naszymi potrzebami i to one motywują nas do działania; z drugiej strony usłyszeliśmy wypowiedź prof. T. Oleksyna, mówiącą o tym, że motywowanie to coś więcej niż nagradzanie i karanie, i wskazującą na 3 grupy motywatorów: płacowe, materialne pozapłacowe i niematerialne. Mnie bardzo bliskie jest podejście dra R. Stockiego, który mówi, że najważniejsze jest dążenie do tego, żeby człowiek miał poczucie sprawstwa oraz poczucie odpowiedzialności, aby był podmiotem swojego działania, a nie narzędziem.*

*Jak widać, temat motywacji i motywowania jest bardzo trudny, tak trudny jak zrozumienie człowieka, poznanie jego potrzeb, czyli tego, co go motywuje, co determinuje jego zaangażowanie.*

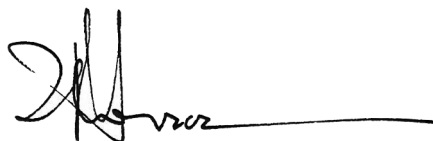
*W naszej codziennej pracy często lekceważymy siłę motywacji, brakuje nam czasu i niekiedy chęci, by przyjrzeć się, co motywuje ludzi z którymi pracujemy.*

*Debata wskazała wyraźnie na potrzebę zwiększania świadomości, jak potężną siłą jest motywacja, siłą, która może działać na korzyść firm i pracujących w nich ludzi. Dyskusja była bardzo pasjonująca, temat nie został wyczerpany, tak więc pozostawiliśmy kontynuować ten temat podczas kolejnego spotkania jesienią tego roku.*

Dziękujemy uczestnikom debaty za wkład intelektualny i zaangażowanie w dyskusję, a także autorom studiów przypadków opisujących ciekawe przykłady „pułapek motywowania“.

Uczestnicy debaty wyrazili zgodę na podanie swoich danych kontaktowych, aby mogli Państwo przesyłać im własne pytania. Na okładce znajduje się lista nazwisk uczestników wraz z adresami e-mail. Zapraszamy Państwa również do przesyłania komentarzy dotyczących debaty oraz zgłaszania propozycji tematów kolejnych debat HR, a także przesyłania Redakcji własnych przykładów „pułapek motywowania“ do wykorzystania w Serwisie HR.

Mira Zdanowicz



Wydawca Serwisu HR  
mira.zdanowicz@pwp.pl

# Spis treści

Lista uczestników	. . . . .	4
Motywowanie, czyli...	. . . . .	7
Motywowanie - sztuka czy pomyłka?	. . . . .	11
Pułapki motywowania - studia przypadków:		
Trudności systemu ocen opartego na „ocenie relatywnej“ - Motorola Polska Sp. z o.o. ( <i>Lucyna Wiśkowska</i> )	. . . . .	20
Premia za jakość obsługi klienta - Galeria Centrum Sp. z o.o. ( <i>Ewa Mroczek</i> )	. . . . .	22
Pułapki nagradzania za wyniki - CJ International ( <i>Andrzej Krawczuk, dr Maria Wołoszyn</i> )	. . . . .	25
Nie dokończony Task force - ( <i>Andrzej Jabłonowski</i> )	. . . . .	27
Budowanie nowego motywacyjnego systemu wynagradzania pracowników - Huta Szkła Gospodarczego w Tarnowie ( <i>Alina Pasiut</i> )	. . . . .	28
Prawne pułapki motywowania ( <i>dr Krzysztof Walczak</i> )	. . . . .	31

## Organizatorzy debaty



**Mira Zdanowicz**  
*Wydawca Serwisu HR,  
Polskie Wydawnictwa  
Profesjonalne Sp. z o.o.*



**Robert Żelewski**  
*Dyrektor personalny hoteli  
Starwood w Polsce,  
Dyrektor personalny hoteli  
Sheraton i Westin w Warszawie,  
Prezes Zarządu Polskiego  
Stowarzyszenia Zarządzania  
Kadrami*



**Paweł Berłowski**  
*Dziennikarz Serwisu HR,  
Polskie Wydawnictwa  
Profesjonalne Sp. z o.o.*

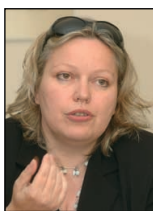
## Uczestnicy debaty



**Andrzej Blikle**, *profesor matematyk informatyk,  
właściciel i Prezes Zarządu firmy A. Blikle Sp. z o.o.*



**Helmut V. Gläser**, *niezależny trener i doradca,  
IMV Institut für Management und Verkaufstraining*



**Hanna Ignaczewska**, *Dyrektor Generalny, The Gallup Organization Poland Sp. z o.o.*



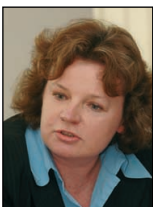
**Andrzej Jabłonowski**, *Główny Specjalista ds. Personalnych, Hochtief Polska*



**Andrzej Krawczuk**, *Dyrektor ds. Spedycji, CJ International Sp. z o.o.*



**Ryszard Michalczyk**, *Dyrektor Personalny, Grupa Ciech*



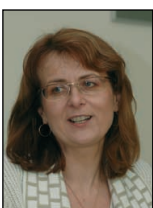
**Ewa Mroczek**, *Członek Zarządu ds. Zasobów Ludzkich, Galeria Centrum Sp. z o.o.*



**Tadeusz Oleksyn**, *prof. nadzw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, właściciel firmy Agencja Konsultingowa ATONA*



**Robert Reinfuss**, *Dyrektor Personalny Roku 1999, niezależny konsultant Human Resources Management Consulting*



**Nina Sosińska**, *Dyrektor ds. Personalnych Metsä Tissue SA*



**Ryszard Stocki**, *dr wykładowca Uniwersytetu Jagiellońskiego, właściciel firmy Towarzystwo Doradcze Ryszard Stocki*



**Małgorzata Tłuchowska**, *Dyrektor ds. Personalnych, Polskie Wydawnictwa Profesjonalne Sp. z o.o.*



**Sebastian Trzaska**, *Dyrektor ds. Merytorycznych,*  
*Anacco Centrum szkoleń i Doradztwa Personalnego*



**Lucyna Wiskowska**, *Dyrektor ds. Personalnych Motorola Polska Sp. z o.o.*



**Maria Jabłońska - Wołoszyn**, *Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich,*  
*CJ International Sp. z o.o.*

# Motywowanie, czyli...

Uczestnicy dyskusji na wstępie zostali poproszeni o opowiedzenie się za jedną z dwóch tez:

**1. Motywowanie ZAWSZE PROWADZI DO DEMOTYWACJI - jest zbędne**

**2. Motywowanie JEST PRAWDZIwą SZTUKĄ - jest niezbędne**

Zdaniem osób biorących udział w naszej debacie, nie można jednoznacznie opowiedzieć się po żadnej stronie, chyba że po uprzednim precyzyjnym zdefiniowaniu, co rozumiemy jako „motywowanie“.

## **Andrzej Blikle**

Jeżeli przez motywowanie rozumiemy tzw. motywujące systemy wynagrodzeń, to nie zgadzam z żadną z tych tez. Uważam, że motywowanie jest więcej niż zbędne - jest szkodliwe!

## **Małgorzata Tłuchowska**

Jestem całą duszą za tezą pierwszą - motywowanie zawsze prowadzi do demotywacji.

## **Helmut Gläser**

Nie zgadzam się ani z jedną, ani z drugą tezą, podobnie jak profesor Blikle. W brzmieniu pierwszej tezy poszedłbym krok dalej: motywowanie jest niemożliwe. Ale jeżeli motywowanie utożsamiamy z samomotywacją, to ono istnieje, gdyż jesteśmy w stanie się sami zmotywować. Tak więc w tym przypadku można powiedzieć, że rzeczywiście jest ono prawdziwą sztuką.

## **Ewa Mroczek**

Nie wiem, jak to się stało, ale ja też jestem zwolenniczką tezy pierwszej.

## **Andrzej Jabłonowski**

Opowiadam się za tezą pierwszą.

## **Sebastian Trzaska**

Specjalizujemy się w wynagrodzeniach i muszę przyznać, że jest mi bardzo ciężko odnieść się do którejś z tych tez. Zasadniczo w takiej formie nie zgadzam się z żadną, ale przychyliłbym się jednak częściowo do tezy drugiej.

## **Ryszard Michalczyk**

Jeżeli w tezie pierwszej słowo „zawsze“ zamienilibyśmy na „może“, to zgadzam się z obydwiema tezami.

## **Lucyna Wiskowska**

Motywowanie jest w istocie prawdziwą sztuką. Dlatego niewielu ludzi potrafi to robić. Nie uważam jednak, że jest ono niezbędne - prawdziwi liderzy w ogóle nie muszą myśleć o motywowaniu.

## **Robert Reinfuss**

Zarządzaniem personelem zajmuję się praktycznie od 10 lat i powiem wprost: żyję z drugiej tezy. Będę jej dzisiaj bronił, chociaż mogę podać wiele argumentów przeciwko niej.

## **Hanna Ignaczewska**

Również żyję z drugiej tezy, dlatego z przekonaniem będę bronił jej pierwszego i drugiego członu.

**Ryszard Stocki**

Trudno uznać za prawdziwą tezę, jeśli założenie, które kryje się u jej podstaw, jest fałszywe. Jednakże to zapewne będzie przedmiotem dalszej części dyskusji.

**Nina Sosińska**

Zgadzam się z panią Lucyną Wiskowską, że motywowanie jest prawdziwą sztuką, a podstawową rolą kierownictwa jest niedemotywowanie.

**Tadeusz Oleksyn**

Opowiadam się zdecydowanie za drugą tezę: motywowanie jest sztuką, choć także rzemiosłem. Nieumiejętne motywowanie może jednak rzeczywiście przynosić więcej szkody niż pożytku.

**Andrzej Krawczuk**

Jestem za drugą tezę, z podkreśleniem sztuki.

**Maria Jabłońska-Wołoszyn**

Przychyłam się do tezy drugiej. Motywowanie pojmuję jako sztukę kształtowania przestrzeni biznesowej przez dobre prowadzenie pracowników.

**Andrzej Blikle**

Warto zacząć od ustalenia, przynajmniej na potrzeby tej dyskusji, co nazywamy motywowaniem, ponieważ dla każdego z nas pod tym terminem może kryć się zupełnie inna treść.

**Ryszard Stocki**

Psychologowie przez ostatnie 30 lat nie opracowali jednoznacznej definicji - jedynie pokłócili się między sobą.

**Helmut Gläser**

To bardzo istotny punkt, ponieważ w literaturze motywację bardzo często myli się z motywowaniem.

**Robert Żelewski**

Powiem zatem krótko: motywowanie to skłanianie kogoś do działania.

**Nina Sosińska**

Myślę, że powinniśmy ograniczyć to do kontekstu pracy, organizacji.

**Ryszard Stocki**

Do definicji pana Żelewskiego dodałbym: ku zadowoleniu motywującego i motywowanego.

**Andrzej Blikle**

Chciałbym przywołać tu sformułowanie prof. Grażyny Wieczorkowskiej, która w książce Kontrola naszych myśli i uczuć pisze: „Nie lubię terminu «motywowanie» innych“. Dlatego będziemy zajmować się przede wszystkim problemami motywowania siebie. W ten sposób będziemy mieli lepszy wgląd w problemy innych i będziemy potrafili ich wspierać (a nie motywować) w osiąganiu ich celów“.

**Robert Żelewski**

To mocno ukierunkowana definicja.

**Andrzej Blikle**

Być może, ale jeżeli przyjęlibyśmy taką definicję motywowania, to zgodzę się, że motywowanie jest

prawdziwą sztuką i jest niezbędne.

### **Helmut Gläser**

Motywowanie, jak zrozumiałem Państwa definicje, polega również na tym, że mogę kogoś zgwałcić albo przyłać mu maczugą - to też będzie nakłanianie go do pracy i często żartobliwie w firmach jest nazywane motywowaniem („Ja go tam zaraz zmotywuję!“). Ale wydaje się, że nie jest to dzisiaj naszym tematem. Dyskutujemy raczej na temat różnicy między wykorzystaniem własnych motywów, motywacji i motywowania. Motywacja jest wewnątrz nas i nas napędza. Wiąże się z potrzebami. To one motywują nasze działania. Niezaspokojenie potrzeby prowadzi pośrednio lub bezpośrednio do śmierci. Tutaj widać, pod jaką presją stoimy. Jeśli chcemy rozmawiać o motywowaniu, to nie zgadzam się z twierdzeniem, że motywowanie jest zbędne - ono jest niemożliwe. Dlatego nie będę definiował czegoś, co uważam za niemożliwe. OK, ja mogę kogoś zgwałcić, ja mogę kogoś poprosić, ale ja nie jestem w stanie stworzyć mu motywu. Jest to bodziec indywidualny, z którym każdy człowiek przychodzi do pracy.

### **Robert Żelewski**

Nie chciałbym, żebyśmy mówili o potrzebach, bo to temat na zupełnie inną dyskusję.

### **Robert Reinfuss**

Motywowanie jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania, polegających na oddziaływaniu na pracowników i relacje między nimi, na tworzeniu warunków do tego, żeby produkcja czy sprzedaż były bardziej efektywne.

### **Małgorzata Tłuchowska**

Do naszej definicji może warto dodać więc rozróżnienie - motywowanie jest działaniem społecznym, odbywa się między ludźmi, w relacjach, w danym środowisku, motywacja dotyczy jednostki.

### **Andrzej Blikle**

Mamy zatem kontrastujące z sobą definicje. Jedna oznacza zewnętrzne działanie na człowieka, zmierzające do tego, żeby coś zrobił. W myśl drugiej celem motywowania ma być zmiana postaw i zachowania drugiego człowieka. W zależności od tego, którą z nich wybierzemy, odpowiedź na postawione w dyskusji tezy będzie zupełnie różna.

### **Sebastian Trzaska**

Rozmawiając w takim gronie, pamiętajmy, że mówimy o motywowaniu w firmach. Zadaniem zarządzających jest osiągnięcie określonych efektów, np. efektów finansowych (albo tylko i wyłącznie, do czego się nikt nie chce przyznać). Mówiąc szczerze, dla większości pracodawców mniej istotne jest to, czy efekty te będą osiągnięte przy takiej czy innej postawie.

### **Nina Sosińska**

Dla mnie motywowanie zaczyna się znacznie wcześniej - od doboru ludzi do zadań. Zmiana postaw i zachowań bywa niezwykle trudna. Znacznie łatwiej jest dobrać odpowiednich ludzi do określonych obszarów działania. Motywowanie powinno prowadzić do tego, by każdy się bawił tym, co robi, bo praca może być zabawą i sprawiać przyjemność.

### **Lucyna Wiskowska**

To rzeczywiście bardzo ważne, ale motywowanie zaczyna się później, kiedy mamy już ludzi na odpowiednich stanowiskach, z odpowiednimi kwalifikacjami i predyspozycjami. Motywowaniem jest zapewnienie jak najlepszego środowiska pracownikowi w celu umożliwienia mu osiągnięcia zamierzonych celów.

**Ryszard Stocki**

To nie jest definicja, to już jest sposób motywowania.

**Helmut Gläser**

Jedna ze znanych w literaturze definicji (przypisywana niekiedy Eisenhowerowi) brzmi: motywowanie to jest wpływanie na drugiego człowieka w taki sposób, żeby zrobił to, czego ja chcę, tak jak ja chcę, w tym czasie, kiedy ja chcę, i żeby myślał, że chciał to zrobić sam.

**Ewa Mroczek**

To jest manipulacja. Albo programowanie.

**Andrzej Blikle**

Widzę bardzo dużą trudność z przyjęciem definicji i mam w związku z tym propozycję bardzo radykalną. Myślę, że wszyscy nastawiliśmy się dzisiaj na to, że będziemy mówić o tym, czy kary i nagrody motywują, że będziemy mówić o bonusach, o różnych kijach i marchewkach. Może zamiast mówić o motywowaniu, zadajmy pytanie wprost - czy kary i nagrody są skuteczne w zarządzaniu?

**Tadeusz Oleksyn**

Myślę, że lepsza byłaby wiązka definicji niż jedna. Nie sądzę, żebyśmy byli w stanie zaproponować światu jedną uniwersalną definicję. Lubię krótkie formuły, w związku z tym podoba mi się ta, która mówi, która mówi, że motywowanie zmierza do tego, żeby ludzie chcieli chcieć. Łatwo zapamiętać i oddaje istotę rzeczy. Motywowanie to więcej niż nagradzanie i karanie. Proponuję uwzględnić tu trzy grupy motywatorów: pierwsza - motywatory płacowe, druga grupa - motywatory materialne pozapłacowe i trzecia grupa - motywatory niematerialne. Dobry system motywacyjny oferuje całą wiązkę różnorodnych oddziaływań. Proporcje między nimi zależą od konkretnej sytuacji, potrzeby, możliwości danej organizacji, rynku pracy, kultury danej społeczności, itd.

W trakcie debaty obecni na sali autorzy studiów przypadków przedstawiali przykłady świadczące o problemach związanych z motywowaniem i odpowiadali na pytania uczestników dotyczące szczegółów wdrożeń. Opisane „pułapki“ zostały opracowane specjalnie na potrzeby niniejszej publikacji i znajdują się na końcu broszury.

# Motywowanie - sztuka czy pomyłka

## Hanna Ignaczewska

Zdecydowana większość przedstawionych kejsów dotyczyła tzw. motywatorów płacowych. Tymczasem badania, które Instytut Gallupa prowadzi wśród swoich klientów, a jest to ok. miliona opinii pracowniczych na całym świecie, mówią, że płaca nie jest najistotniejszym motywatorem, a dosyć łatwo może być demotywatorem. Innymi słowy, jeżeli Państwo oczekują, że wyłącznie płaca zmotywuje ludzi do wyższej efektywności, to tego nie uzyskają. Natomiast płaca z różnych powodów nieadekwatna, czy to w odniesieniu do rynku, czy do wnętrza organizacji, może bardzo skutecznie zdemotywowwać i obniżyć efektywność pracy.

W naszej rozmowie o motywowaniu bardzo mi zabrakło elementu „miękkiego“. Jest on tak istotny z tego powodu, że dzięki niemu firmy potrafią przejść nawet przeszkody związane z długotrwałą recesją na rynku. Motywatory miękkie, jeżeli są dobrze stosowane, budują to, co my w Gallupie nazywamy wysokim zaangażowaniem pracowniczym. Wspierają też między innymi silną identyfikację z firmą, co z kolei skutkuje tym, że problemy firmy są moimi problemami, ja w nich współuczestniczę, są dla mnie tak samo ważne jak sukcesy. Oczywiście tu musi być bardzo duży współczynnik zaufania i cała polityka firmy musi temu dawać świadectwo, natomiast rzeczywiście jest to w stanie zapobiec pewnym katastrofom, które się mogą zdarzyć, nawet niezależnie od firmy.

Gallup w swoich badaniach skupia się głównie na związkach motywacji z efektywnością finansową firm. Są dwa czynniki związane z właściwym zarządzaniem ludźmi, które silnie korelują z wymiarem finansowym: właściwe dopasowanie ludzi do ich ról i zadań oraz później właściwe rozwijanie i stymulowanie tych osób.

Nie jest to łatwe i oczywiste - najlepiej ilustruje to przedstawiony dziś przykład pułapki motywacyjnej, polegającej na powołaniu zespołu projektowego i zapomnieniu o nim, zaprzestaniu dalszego rozwijania i stymulowania ludzi zaangażowanych w projekt.

Z naszych doświadczeń wynika również, że w krótkim czasie motywacja negatywna może być skuteczna. Klienci przychodzą jednak do sklepu przez 8 godzin i na tej motywacji negatywnej nie uda się zbudować dobrej relacji z klientem. Innymi słowy, motywatory negatywne są szokowe, ale ich działanie jest krótkotrwałe. Natomiast motywatory pozytywne, odpowiednio dobierane, budują w osobie świadomość tego, jakie zachowania są uznawane za właściwe w danej organizacji.

## Sebastian Trzaska

Odnosząc się do motywatorów negatywnych, jako przykład warto podać wojsko. Wyobraźmy sobie dowódcę, który mówi: „chłopaki, do boju!“, a oni na to: „może dzisiaj to nie jest dobry dzień“. Są takie organizacje i warunki, kiedy to motywatory negatywne są właściwe. Z mojego doświadczenia wynika, że im niższe kwalifikacje pracowników i praca bardziej rutynowa, tym częściej motywator negatywny odnosi lepszy skutek dyscyplinujący niż nagrody. Motywator negatywny - to znaczy polegający na tym, że można go odebrać, ukarać pracownika. Pracownik lepiej rozumie to, co może stracić, niż to, co może zyskać.

Motywowanie rzeczywiście jest sztuką i jest to działanie trudne. Natomiast bardziej skłaniam się do tej pierwszej tezy. Przy premiowaniu czy wynagradzaniu pojawia się różnicowanie, a to może powodować demotywację. „Dlaczego temu tyle? Dlaczego temu więcej?...“ Zgadza się również z tym, że motywacja płacowa jest tylko podstawą. To jest ten „twardy HR“, który daje podstawę do dalszych działań. To tak, jak w piramidzie potrzeb Masłowa: jeżeli nie ma spełnionych pewnych potrzeb podstawowych - trudno mówić o identyfikacji, o rozumieniu biznesu przez pracownika, o innych motywacjach. Zwłaszcza przy budowaniu systemu ocen okresowych, systemu zarządzania karierami czy systemów szkoleń. Nie mając systemu motywacji płacowej, trudno mówić o innych motywatorach, które mogłyby wpływać na efektywność pracownika.

Ja jestem związany z „twardym HR“. Moim zdaniem motywowanie, nawet w dobrej intencji, może demotywować. Nie zawsze demotywuje, ale może. Jednak może także świetnie motywować.

Zależy to od organizacji i od ludzi, którzy tym systemem zarządzają, od posiadanych przez nich kwalifikacji, od celów, jakie stawia organizacja, od posiadanego przez nią systemu komunikacji. W przykładzie pułapki motywowania, który dziś podałem, chciałem podkreślić właśnie ten aspekt: ludzie dostali świetne narzędzie, tylko nie wiedzą, po co to narzędzie jest i co dzięki temu narzędziu można zrobić.

### **Ryszard Stocki**

Powiedziałem na początku, że te 2 tezy jakoś nie bardzo mi się podobają, bo są jakby z innego świata niż ten, który wydaje mi się prawdziwy. Na czym polega problem? One zakładają pewien podmiot działania i przedmiot działania. Jest pewien podmiot, który motywuje, i jest przedmiot, jak rozumiem - „zasób ludzki“ - który należy motywować. Samo to założenie nie podoba mi się, bo zakładając, że istnieje przedmiot i podmiot, my odbieramy temu tak zwanemu zasobowi ludzkiemu poczucie sprawstwa. On przestaje być podmiotem swojego działania - on jest tylko narzędziem.

Pomijam już etyczne względy narzędziowego traktowania ludzi, ale to jest również po prostu nieefektywne. Człowiek tak nie działa, bo to nie jest w jego naturze. Człowiek jako osoba ludzka nie może być narzędziem w rękach drugiego człowieka, w jakimkolwiek kontekście. Jediną sytuacją, w której jeden człowiek kształtuje drugiego jest kontekst kształcenia i wychowania. Ktoś powie, że tak miło sobie pofilozofować, ale jak teraz wyjść z tego dylematu? Jest na to odpowiedź: dążmy do tego, żeby człowiek miał poczucie sprawstwa oraz poczucie odpowiedzialności.

Często poczucie sprawstwa jest czymś, co człowiek musi odkrywać. Ludzie nieraz nawet nie wiedzą, że ich działanie spowodowało coś ważnego. A powinni. Kluczem do tego jest rozumienie zasad biznesu, a metodą - rozwój pracowników i kształcenie. Chciałbym zacytować prawie zupełnie zapomnianego w Polsce Eugeniusza Kwiatkowskiego, ministra przemysłu przed II wojną światową, a potem historyka dziejów gospodarczych. W Zarysie dziejów gospodarczych świata sformułował on tezę, że rozwój gospodarczy zależy od tego, jaki procent ludzi rozumie zasady, które obowiązują w gospodarce, a jaki procent tych zasad nie rozumie i są tylko biernymi narzędziami. Potem Kwiatkowski epoką po epoce, od starożytności do współczesności, udowadnia, że jeżeli ta proporcja była zachwiana, to zwykle się to kończyło katastrofą (na przykład rozwinięte niewolnictwo w starożytnej Grecji).

Jak to zastosować w biznesie? Jack Stack, który w Stanach Zjednoczonych postanowił wprowadzić taki upodmiotawiający system prowadzenia ludzi, używa bardzo prostego, amerykańskiego porównania. Uważa, że biznes jest grą, a pracownicy są zawodnikami na boisku. Czy można sobie wyobrazić, że piłkarze nie znają zasad gry? Żeby mogli zagrać mecz, muszą je znać. Trener, coach to nie jest ktoś, kto motywuje zawodnika, krzycząc „biegnij tam“, „wracaj“, „jak pobiegнешь szybciej, to ci dam premię“. Zawodnik sam musi to robić. Rolą coacha jest trenowanie, szkolenie, uczenie, nie zaś mówienie piłkarzowi na bieżąco, co ten ma robić.

Southwest Airlines była jedyną firmą lotniczą w Stanach Zjednoczonych, która po ataku na WTC 11 września 2001 r. nie zwolniła ani jednego pracownika. Nie domagała się przy tym od rządu dotacji ani ulg podatkowych, tak jak inni przewoźnicy. Dlaczego? Właśnie dlatego, że pracownicy sami znali zasady gry, rozumieli biznes, rozumieli swoje położenie. Zarząd firmy dostał nawet od nich propozycję, że mogą przez dowolny okres pracować bez wynagrodzenia, jeżeli taka jest konieczność. Pracownicy czuli się podmiotami, czuli moc sprawczą swoich działań i umieli ją wykorzystać.

### **Hanna Ignaczewska**

Southwest Airlines to firma rzeczywiście niezwykła. Jest to prawdopodobnie jedyna linia lotnicza, która nie ma przygotowanych procedur dla personelu. Kiedy pasażerowie wchodzą na pokład, stewardessy witają ich własnym tekstem. Mówią o bezpieczeństwie własnym tekstem. Są po prostu partnerami w tej organizacji.

### **Ryszard Michalczyk**

W przeciwieństwie do przedmówców, którzy nie zgadzali się z obydwoma tezami, ja

powiedziałem, że się z obydwoma zgadzam, ale pod jednym warunkiem, że słowo „zawsze“ w tezie pierwszej będzie zastąpione słowem „może“. Każda organizacja jest specyficzna. Najpierw trzeba wejść w głąb tej organizacji, wyszukać to, co rzeczywiście będzie dla niej najlepsze z punktu widzenia motywacji pracowników. Ja sam doświadczyłem wielu porażek i sukcesów, w związku z tym staram się swój warsztat ciągle wzbogacać. Być może nigdy nie osiągniemy doskonałości, bo nie znam takiej firmy, w której 100% pracowników powiedziałoby, że są w pełni usatysfakcjonowani, ich system wynagrodzeń jest najlepszy na świecie i nie chcą innego, lepszego.

Pewnie każdy z nas jest na jakimś etapie modyfikowania, udoskonalania szeroko pojętego systemu wynagrodzeń, nie tylko tego w elementach płacowych, ale także pozafinansowych, niematerialnych. Ja też jestem na takim etapie i w ramach wzbogacania swojego warsztatu udało mi się kiedyś wieczorem usiąść i zacząć refleksyjnie myśleć o firmie i pracownikach, czego tak naprawdę potrzebują. Stworzyłem najpierw dla własnych przemyśleń listę 30 „pobożnych życzeń“.

Przeczytam niektóre z nich:

- Rozpoznaj i wyeliminuj bariery indywidualnych osiągnięć;
- Zapewnij podwładnym taką informację zwrotną, aby pomogła im w doskonaleniu tego, co robią;
- Przygotuj odpowiednią mieszankę zewnętrznych nagród i wewnętrznych satysfakcji, według zasady, że najlepsza jest ta motywacja wewnętrzna. Sama w sobie nie wystarczy, dlatego trzeba tymi zewnętrznymi nagrodami w postaci odpowiednich systemów wynagrodzeń ją wzmacniać;
- Upewnij się, czy osiągnięcia twoich podwładnych są ci dobrze znane i czy przełożeni pracowników znają te osiągnięcia;
- Stosuj odpowiednie metody wzmocnienia. Ludzie zachowują się w zależności od tego, jakich konsekwencji w sferze kar i nagród oczekują;
- Daj ludziom możliwości wyboru nagrody - coś w rodzaju kafeterii;
- Zapewnij im wsparcie, kiedy potrzebują;
- Daj im odpowiedzialność zgodną z zakresem obowiązków;
- Zachęcaj podwładnych do formułowania ich własnych celów;
- Upewnij się, czy pracownicy są świadomi, jak to, co robią, ma się do celów całej firmy;
- Wyjaśnij swoje oczekiwania i upewnij się, czy pracownicy je zrozumieli;
- Zaprojektuj otoczenie pracy i zadania tak, aby były zgodne z potrzebami ludzi;
- Indywidualizuj sposób sprawowania nadzoru i kontroli.

Cała lista zawiera 30 różnych jeszcze nie do końca poukładanych myśli; ale postarałem się je jakoś ustrukturyzować i wysłałem w świat. Powiedziałem: „zaznaczcie z tej listy pięć, sześć tych najważniejszych stwierdzeń, które wiążecie ze swoją karierą w firmie i z systemem motywacyjnym“. Analiza odpowiedzi była różna w zależności od jednostek organizacyjnych - tych, które mają wpływ na wyniki finansowe firmy, i tych, które są wspomagające. Jednak już taka analiza dała mi możliwość rozpoczęcia kształtowania zmian w systemie motywacyjnym. Oczywiście komunikuję się z najwyższą kadrą kierowniczą i konsultuję etapy wdrażania nowych narzędzi i systemu motywacyjnego - upewniam się, że to, co będziemy wspólnie wdrażać, to jest to, czego firma oczekuje i czego oczekują pracownicy. Mam świadomość, że nie zaspokoję wszystkich w firmie, ale przynajmniej w jakimś stopniu będę miał podstawę, by stwierdzić, że założenia nowego systemu oparłem na rzeczywistych, realnych potrzebach pracowników.

### **Nina Sosińska**

W dzisiejszej debacie zabrakło elementów związanych z budowaniem wartości i kultury firmy, które są niesłychanie ważnym elementem motywowania pracowników. **„Ludzie przychodzą do firmy - ale odchodzą od szefów“** - tych, którzy nie przestrzegają ustalonych reguł. Rolą przełożonych jest dawanie dobrego przykładu oraz ciągle wskazywanie pracownikom, do czego dążymy, jacy chcemy być i jak możemy to osiągnąć.

Motywacja jest sztuką, której nie da się rozwijać bez dobrej komunikacji, otwartości i zaufania. Rolą szefa jest odkrycie, na czym danemu pracownikowi zależy, co daje mu satysfakcję i w jakim

obszarze osiągnie najlepsze wyniki. Muzyka Fryderyka Chopina nie brzmiałaby do dziś w naszych uszach, gdyby zajmował się on zawodowo szyciem ubrań. Motywacja jest ściśle powiązana z umożliwianiem ludziom rozwoju ich talentów - a sukces firmy najlepiej jest budować właśnie na talentach i entuzjazmie pracowników. Niestety zbyt często koncentrujemy się na tzw. obszarach do poprawy. Dlatego uważam, że ważnym zadaniem HR w firmie jest dobre dopasowanie pracowników do istniejących ról. Zakresy odpowiedzialności nie powinny być sztywne, lecz stale dyskutowane, negocjowane i dopasowywane do aktualnych potrzeb firmy oraz kompetencji naszych pracowników.

Ważna jest również spójność wewnętrznych systemów wynagradzania oraz dotrzymywanie obietnic. Systemy premiowe budzą zwykle sporo emocji. Mój szef kiedyś powiedział: „Pamiętaj, Nina - każda nagroda jest równocześnie karą“. To jest bardzo mądre, bo kiedy nagradzamy jeden zespół pracowniczy, inny, który również przyczynił się do sukcesu, czuje się niedoceniony. I to jest jedna z pułapek motywowania.

Systemy płacowe, o których dzisiaj wiele mówiliśmy, są ważne, gdyż pieniądze umożliwiają zaspokojenie podstawowych potrzeb oraz dają poczucie bezpieczeństwa - oddziałują więc przede wszystkim na naszą czakrę podstawy. Energię, entuzjizm oraz ponadprzeciętne wyniki uzyskujemy jednak przez oddziaływanie na wyższe czakry: emocji, serca, komunikacji, intuicji czy też tej ostatniej, związanej z potrzebą realizacji wyższych wartości - robienia w życiu czegoś pożytecznego, twórczego - dobrego dla innych. Kolejny panel na temat motywacji mógłby dotyczyć właśnie tych sfer motywowania. Dobre systemy motywacyjne to takie, które budzą entuzjizm i pasję pracowników i dzięki którym ludzie robią więcej, niż się od nich oczekuje, i osiągają coraz lepsze wyniki.

Ciekawym tematem jest również umiejętność motywowania własnego szefa, kolegów, klientów firmy. Być może inaczej skończyłby się przedstawiony dziś przerwany i niezrealizowany projekt, gdyby szef został lepiej zmotywowany do przedstawionych pomysłów. Jednym z zadań grup projektowych było właśnie przekonanie prezesa, że realizacja przedstawionych projektów przyniesie firmie konkretne korzyści.

Do sukcesów firmy przyczynia się kultura, która sprawia, że pracownicy motywują się nawzajem do osiągania coraz lepszych wyników i zaskakiwania klientów coraz lepszymi rozwiązaniami.

## **Helmut Gläser**

Powiedziałem wcześniej, że motywowanie jest niemożliwe, i nadal będę za tym obstawać. Druga teza, którą stawiam, brzmi, że systemy premiowania to klęska zarządzania, klęska menedżerów. Motywowanie jest niemożliwe. Przed Maslowem też już próbowano wpływać na ludzi na różne sposoby. Pan Sebastian Trzaska podał jako przykład wojsko. Jest wielkim problemem, że do dzisiaj większość firm jest tak zorganizowana jak wojsko. A firma nie funkcjonuje jak wojsko. Żeby to mogło tak funkcjonować, musielibyśmy zapewnić każdemu pracownikowi 100-procentową kontrolę. To niemożliwe.

Na pewno znają Państwo też takich ludzi, którzy w ciągu dnia siedzą za biurkiem, a w myślach są na Hawajach. I tak naprawdę ani oni, ani firma nie ma korzyści, bo oni naprawdę ani nie pracują dla firmy, ani nie są na Hawajach. Natomiast po 17:00 taki pracownik zaczyna pracować i to bez zapłaty! Udziela się w Amnesty International, opiekuje się zwierzętami, bezdomnymi, hoduje króliki i jeszcze dokłada do tego własne pieniądze.

Skąd się to bierze? Z tego, że Taylor nie miał racji - jego obraz człowieka polega na tym, że człowiek jest z natury leniwy, niechętny do pracy i trzeba go przemocą - karą albo nagrodą - zmusić do tego, żeby pracował. Taylor wyciągał słuszne wnioski z tego, co sam zmierzył; a zmierzył na przełomie XIX i XX w. pracę ludzi w fabrykach przy nowo powstałych liniach produkcyjnych. Ludzie ci stali tak przez 12 godzin, byli traktowani - tak jak powiedział pan Ryszard Stocki - przedmiotowo. W takich warunkach nie mieli szans, by z ochotą pracować. Znamy to ze słynnego filmu Chaplina.

Kiedy Maslow stworzył swoją hierarchię potrzeb, wszyscy szefowie i wszystkie firmy doradcze powiedzieli: nareszcie mamy te nitki, za pomocą, których możemy człowieka zmotywować. I zaczęło się zarządzanie przez Maslowa. Później Herzberg udowodnił, że mamy dwa rodzaje motywatorów: czyn-

niki wewnętrzne i zewnętrzne. I te zewnętrzne - premie, płace, wycieczki - nie motywują, ale ich brak demotywuje. Te wewnętrzne są dużo ważniejsze.

Przecież tak naprawdę człowiek jest chętny do pracy - to wiemy z psychologii. Człowiek jest bardzo ciekawy, bardzo chętnie przyjmuje odpowiedzialność, jeśli tylko mu się na to pozwoli.

Najciekawsze jest to, że chociaż od czasów Herzberga wiemy już, że premie są nic niewarte, to jak ktoś już zaczął je stosować, to nie wyobraża sobie odejścia od nich - i to na całym świecie, nie tylko w Polsce. Tymczasem gdyby premie motywowały, to wystarczyłoby dać wszystkim niewydajnym trzykrotnie wyższą premię, aby od razu poprawić wyniki firmy.

Powiedziałem też, że systemy motywowania są klęską zarządzania. Dlaczego? Ponieważ jeśli w firmie jest wprowadzony system premiowania, menedżerowie przenoszą na niego swoją odpowiedzialność za ludzi. Już nie oni zarządzają, ale zarządza system. Mówią: „Nie ja jako przełożony jestem odpowiedzialny, tylko pani z HR mi jakiś głupi system premiowania wymyśliła i teraz ta pani jest odpowiedzialna, a ja jestem czysty“.

Bardzo modnym trendem w biznesie jest obecnie Customer Satisfaction. Teraz sprzedawców uczy się, że najważniejsza jest analiza potrzeb. Sprzedawca, po pierwsze, powinien zapytać: „Czego Pan potrzebuje?“, a później, zaspokajając tę potrzebę, dopasować do tego produkt, np. piwo „Żubr“. Tymczasem sprzedawca jest premiowany tylko za „Tyskie“, więc prawdopodobnie zaoferuje klientowi piwo nie odpowiadające na jego potrzebę, ale za którego sprzedaż handlowcy są premiowani. Słuszna strategia Customer Satisfaction przegrywa więc z systemami premiowymi.

Skąd się to wszystko bierze? - Systemy premiowania trzymają się głównie z tego powodu, że nasi przełożeni nie są przygotowani do zarządzania ludźmi. Bardzo długo pracowałem z wielką firmą budowlaną i na jednym ze szkoleń podszedł do mnie dyrektor. Powiedział: „Gdy studiowałem, chciałem pójść do firmy budowlanej, bo fascynował mnie beton, wszystko, co można zrobić z betonem. Przeszedłem do tej wymarzonej firmy, myślałem, że będę miał do czynienia z betonem, a tu się okazuje, że ciągle mam do czynienia z ludźmi“.

### **Robert Reinfuss**

Każdy pracownik w firmie, a tym bardziej przełożony motywuje lub demotywuje osoby, z którymi pracuje. Wpływa na ich motywację każdym swoim zachowaniem, gestem, każdą swoją decyzją. W związku z tym uważam, że byłoby kompletną głupotą czynić te gesty bezrefleksyjnie. Trzeba zrozumieć ich znaczenie, ich wpływ na ludzi i stosować je świadomie w określonym celu. To jest właśnie motywowanie. Jestem zdania, że motywowanie jest sztuką, sztuką trudną, bo natura człowieka i natura jego relacji z otoczeniem jest bardzo złożona.

Chciałem użyć obrazkowego pisma do tego, żeby wyrazić, jak rozumiem motywowanie. Obrazek pierwszy: motywowanie jest jak ściskanie balona. Zgadzam się z moim przedmówcą, panem Helmutem Gläserem, że nie da się tego balona nadmuchać, podobnie jak nie da się wszcześcić w kogoś motywacji. Bardzo trudno jest zwiększyć motywację pracownika, gdyż płynie ona z wewnątrz człowieka. To, co można zrobić, to można ten balon ścisnąć, czyli kształtować motywację. Owszem, balon ściśnięty z jednej strony powiększy się w innych kierunkach, ale to jest właśnie efekt, o który chodzi w motywowaniu. Pytanie, czy on jest pozytywny, czy negatywny. Motywowanie w biznesie polega na tym, aby przez oddziaływanie na pracownika przenosić jego motywację z jednego obszaru w inny. Jak balonem - ściskamy z jednej strony, to powiększa się z innej. To oddziaływanie na pracowników powoduje w świadomy sposób wzmacnienie w nich motywacji w wybranym kierunku, osłabiając równocześnie ich motywację do robienia rzeczy dla firmy niekorzystnych. Sztuka, o której mowa - motywowanie - polega nie tylko na tym, aby umieć skutecznie oddziaływać na motywację, a więc w konsekwencji na zachowania pracowników, ale także na tym, aby wiedzieć, w którym momencie to robić i co jest dla firmy korzystne, a co można „odpuścić“. Czy właśnie w tym momencie powinniśmy motywować za sprzedaż „Tyskiego“, czy za „Lecha“, czy za wielkość sprzedaży, czy na przykład za jakość produktu? Czy za terminowość, czy za koszty? Trzeba wiedzieć, za co motywować. To jest troszkę jak elektrownia na fale. Generalnie poziom morza jest cały czas ten sam, tylko wykorzystujemy ruchy jego powierzchni, czyli zmieniające

się, czasem chwilowe motywacje, postawy, zachowania.

Teraz obrazek drugi: Z motywowaniem jest jak z pociągiem. To znaczy: sama lokomotywa nie ma sensu, nie stworzy pociągu - tworzy koszty. Jeśli zastosujemy system motywacyjny, który jest oderwany od rzeczywistości, to będzie jak pociąg złożony z lokomotywy. System motywacyjny musi coś wspierać. Czyli jeżeli mówimy o jakimkolwiek systemie motywacyjnym, czy to finansowym czy niefinansowym - on musi czemuś służyć, więc ma sens tylko w kontekście jakiegoś celu, który chcemy osiągnąć. Chcemy zwiększyć obroty - w związku z tym premiuje się za obroty. Ale premiuje się za obroty dzisiaj, być może jutro to już będzie nieaktualne. Chcemy zwiększyć udział w rynku, to „odpuszczamy“ sobie cenę, „odpuszczamy“ sobie jakość - po prostu przyszedł czas na zdobywanie rynku. To ma odniesienie do pierwszego obrazka, tego z balonem. Naciskamy go z tej strony, a z tamtej odpuszczamy.

I wreszcie na koniec trzeci obrazek. Z systemami motywacyjnymi jest jak z bumerangiem: jak się go już rzuci, to trzeba uważać, trzeba patrzeć, gdzie poleciał i jakim torem wraca ponieważ na pewno będzie jakiś efekt uboczny, a to może być bolesne.

### **Andrzej Blikle**

Ta dyskusja bardzo mnie zainspirowała, aczkolwiek nie zmieniła moich poglądów. Jediną szansę dał mi Helmut Gläser - podpisuję się chętnie pod tym, co on powiedział.

Ja w swojej firmie mniej więcej 10 lat temu zlikwidowałem premie, prowizje, nagrody. Działam m.in. według systemu Helmuta. Moja pierwsza konstatacja jest taka, że najmniej wydajną pracą jest praca niewolnika, a najbardziej wydajną pracą jest praca ochotnika. W związku z tym każdy z moich kierowników zespołów ma obowiązek starać się, by pracownik miał poczucie jak najbliższe ochotnika. W 100% to nie jest możliwe, ale jak najbliżej. I tutaj taka ważna maksyma Alfie Kohna:

„Zapłać pracownikowi dobrze, a następnie spowoduj, żeby zapomniał, że pracuje dla pieniędzy“.

Moim zdaniem za pomocą kar i nagród prawie każdego można zmusić do prawie wszystkiego - najlepszym przykładem jest Ministerstwo Finansów. Natomiast za pomocą kar i nagród nie można zmusić do jednego - do tego, żeby coś polubić. A zadaniem menedżera zespołu jest to, żeby zespół polubił robić to, co robi. Dlatego tezy pierwszą i drugą uznałbym za prawdziwe po zmodyfikowaniu ich tak, jak wcześniej proponowałem:

Teza 1: Szeroko rozumiane kary i nagrody, premie, prowizje i bonusy prawie zawsze prowadzą do obniżenia wewnętrznej motywacji człowieka, a firmę niezależnie od tych skutków obniżenia motywacji - do kłopotów operacyjnych. Na przykład musimy zapłacić więcej, niż byśmy chcieli albo mamy. To występuje szczególnie w kontekście algorytmizowania tej zależności między wydajnością człowieka a karami i nagrodami.

Teza 2: Działanie firmy zmierzające do tego, aby pracownicy lubili swoją pracę i wykonywali ją z wewnętrznej potrzeby, jest prawdziwą sztuką i jest niezbędną, choć najczęściej źle, bo opacznie realizowane.

Dlaczego algorytmizacja premii i nagród jest pułapką? Dlatego, że firma stawia się w bardzo nierównej walce. dając pracownikowi kilkadziesiąt kółek do manipulowania, mając sama tylko pięć zegarków, w związku z tym pracownik zawsze będzie w stanie osiągnąć te spośród tych pięciu parametrów kosztem jakichś innych. Problem z algorytmizacją polega też na tym, że szalenie trudno określić, co naprawdę pracownik powinien osiągnąć. Ja na szkoleniu moich sprzedawców zadaję pierwsze pytanie: „Stoi przed Tobą klient, co jest Twoim najważniejszym zadaniem?“ Mówią: „Panie szefie, sprzedać“. - Odpowiadam: „Nie! Najważniejszym zadaniem jest sprawić, żeby klient tu wrócił. Nawet kosztem tego, że mu nic nie sprzedasz“. To za co ja mam premiować tego sprzedawcę? Ja już nie mówię dyrektora handlowego, ale sprzedawcę. Ten sprzedawca ma pracować na rozwój i utrwalenie rynku. Ja go nie mogę za to premiować, bo jak ja to będę liczył?

Mówi się, że ludzie lubią premie i nagrody. Czy rzeczywiście? - Tu najlepszą ilustracją może być przytoczony poniżej autentyczny dialog.

Zlikwidowałem premie i nagrody, ale nie w ten sposób, że je zabrałem, tylko je uśredniłem i dodałem do pensji. Po ok. 3 latach przyszli pracownicy i mówią, że oni przyszli z innej firmy, słyszeli,

że u nas nie ma premii, prowizji i nagród, więc proponują, aby je wprowadzić.

„No, dobrze, to ile procent?” - pytam.

„Jak to ile?” - dziwią się.

„Ile chcecie? 50%? - A więc umówmy się, że od pierwszego dostajecie pół swojej dotychczasowej pensji, a drugie pół idzie do puli premiowej”.

„A nie, tak to nie chcemy” - odpowiadają.

„To co Wy chcecie?” - pytam.

„Chcemy premie ponad to, co mamy”.

„To Wy chcecie podwyżki. Ja to rozumiem. Tylko nie mówcie, że chcecie premii”.

## **Tadeusz Oleksyn**

Spróbuję ująć cele i pułapki motywowania w kilku punktach, ponieważ temat jest przeogromny:

1. W motywowaniu nie chodzi o to, jak dzielić tort, lecz o to, jak sprawić, żeby tort do podziału był większy. Ponieważ tematem naszego spotkania są pułapki w motywowaniu, mogę powiedzieć, że taką pierwszą dużą pułapką, jaka jest zastawiona na wiele firm, zwłaszcza państwowych, jest konieczność umówienia się do końca lutego, ile pieniędzy wyda się do końca roku i jaka będzie podwyżka. Wymaga tego ustawa o tzw. negocjacyjnym kształtowaniu wynagrodzeń. To jest jeszcze gorsze, niż dzielenie tortu. To jest dzielenie tortu wirtualnego. W lutym trzeba go podzielić, a co będzie w marcu, kwietniu, czerwcu, grudniu - naprawdę nie wiadomo. To jest antymotywacja.

2. W motywowaniu powinna być gwarancja co do uzgodnionych zasad motywowania. Natomiast poziom łącznych wynagrodzeń nie może być gwarantowany w trybie bezwarunkowym, bo to jest śmierć motywacji, śmierć systemu motywacyjnego. Ani nasz ustawodawca, ani związki zawodowe, ani bardzo wielu ludzi tego nie rozumieją. Powtórzę tezę: warunkiem skutecznej motywacji jest niepewność co do wyniku. Pracodawca ma dotrzymać umowy z ludźmi co do warunków, na jakich są kształtowane ich wynagrodzenia. To pracownicy jednak, nie zaś pracodawca, osiągają - bądź nie - cele i zadania. To wymaga wielu starań i wysiłku. Jeżeli z góry zagwarantuje się im ile dostaną, niezależnie od rezultatów swojej pracy, eliminuje się owo pozytywne napięcie motywacyjne. Ludzie zaczynają się wówczas zachowywać zgodnie z zasadą zachowania energii. Jest to nonsens z motywacyjnego i ekonomicznego punktu widzenia.

3. Z podobnych powodów nie sprawdzają się powszechne „podwyżki płac”, rozumiane jako proste dodanie pieniędzy wszystkim pracownikom, bez względu na to, jak pracują i co dobrego zrobili. Zazwyczaj nic to nie daje - poza krótkotrwałą poprawą nastrojów. Oczywiście, jeżeli alternatywą jest powszechne porzucenie pracodawcy, czasami nie ma on innego wyjścia. Można jednak wówczas zapytać, gdzie był i co robił wcześniej, dlaczego do takiej sytuacji dopuścił. Powszechne podwyżki dokonywane w trybie bezwarunkowym są ulubionym żądaniem związków zawodowych.

4. Lee Iacocca mawiał: Ponieważ kierownicy i tak niczego nie robią osobiście, ich sukcesy - i zarazem sukcesy całej organizacji - w decydującym stopniu zależą od umiejętności motywowania. Kolejną pułapką mogą więc być niskie kompetencje kierowników w zakresie motywowania. System motywacyjny to przecież nie tylko regulamin wynagradzania, premiowania, ocen okresowych czy inne dokumenty wewnętrzne. Bardzo ważnym elementem tego systemu są menedżerowie i liderzy, ich szeroko rozumiane kompetencje, sposób, styl i skuteczność oddziaływania na pracowników. Często powtarzam, że motywowanie ma zawsze charakter osobowy: ktoś motywuje kogoś do czegoś. Jeżeli jest człowiekiem przyzwoitym, to motywuje, nie zaś manipuluje. Manipulowanie jest niedobre nie tylko z etycznego punktu widzenia. Nie ma przyszłości, bo długo można manipulować wyłącznie durniami. Większość pracowników to jednak ludzie inteligentni.

5. Motywowanie powinno być wieloczynnikowe. Nie może polegać tylko na motywowaniu przez płace albo tylko przez apele, tylko przez wyrazy uznania, straszenie, kary itd. Trzeba stosować cały zestaw kryteriów. Ktoś, kto chce motywować tylko przez płace, przypomina mi pianistę, który wychodzi na estradę i gra na fortepianie wyłącznie kciukiem prawej ręki - tylko płacowym motywatorem. A gdyby chciał motywować tylko przez premie - byłby jak pianista, który gra wyłącznie paznokciem kciuka

prawej ręki. Nie będzie to wielka sztuka, ale brzdąkanie niemożliwe do słuchania. Nawiasem mówiąc, myślę, że myśmy za dużo czasu poświęcili na tej sali premiowaniu. Oczywiście, ja się nie zgadzam ze skrajnymi poglądami, że premiowanie nie ma sensu. Zgadzam się natomiast z tym, co było w kontekście, że po pierwsze: premiowanie rodzi w sobie szereg niebezpieczeństw - dobrze, że o tym była tu mowa. I po drugie, nad czym w ogóle nie powinniśmy dyskutować, gdyż jest to oczywiste: nie ma sensu premiować wszystkich pracowników ani też wszystkich dokładnie w taki sam sposób. Wiemy, że są większe i mniejsze wskazania do premiowania, są też pewne przeciwwskazania. Są firmy, gdzie premiowanie może świetnie zdawać egzamin, ale są takie, w których nie ma ono sensu. Być może w firmie pana prof. Bliklego na wielu stanowiskach premiowanie nie jest potrzebne. I ma rację, że go nie stosuje. Nie należy jednak tego przypadku rozciągać na ogół organizacji.

6. Motywatory płacowe są szczególnie ważne w krajach biednych i w biednych firmach. W Polsce u progu transformacji, w końcu lat 80., płace były postrzegane - zarówno przez pracowników, jak i kierowników - jako najważniejszy motywator. Tak było i jest w biednych krajach, wśród ubogich ludzi, źle wynagradzanych pracowników. W krajach i firmach bogatych jest inaczej. Na przykład w firmie Hewlett-Packard (w oddziałach z USA i Kanady) płace są stawiane dopiero na 13 miejscu w hierarchii najwyższej przez pracowników cenionych wartości. Jak się wzbogacimy, to i u nas motywatory płacowe będą mniej ważne. Na razie jednak nie umniejszamy znaczenia płac. Motywacyjne jest to, co realnie motywuje konkretnych ludzi w konkretnym miejscu i czasie. Trzeba to badać, wsłuchiwać się w nastroje i opinie, być wśród ludzi, aby wiedzieć. Jesteśmy wobec USA mocno ekonomicznie zapóźnieni. Zapewne większość z nas najbardziej motywuje to, co Amerykanów motywowało ćwierć wieku, a Hiszpanów 15 lat temu. Jesteśmy częściej w dole piramidy Masłowa, niż u jej szczytu. Uważam, że powinniśmy być realistami także w motywowaniu.

7. Bardzo się cieszę, że padły tu stwierdzenia, iż błędem jest niedoceniać znaczenia automotywacji. Ja zawsze uważałem, że najłatwiej jest motywować ludzi już umotywowanych. Jeżeli ktoś robi to, co naprawdę lubi, system motywacyjny może być prostszy, a motywowanie skuteczniejsze.

8. Pułapką jest też obsesyjne dążenie do cięcia kosztów pracy. Jest pokusa, bo łatwo i szybko można policzyć, o ile zmniejszy się fundusz wynagrodzeń, a więc i koszty firmy, gdy nie wypłacę premii, zwolnię kilku tam pracowników albo też wymienię pracowników lepiej opłacanych na opłacanych gorzej. Czasami jest to obiektywnie konieczne. Z punktu widzenia ogólnej efektywności i zyskowności firmy nie jest jednak istotny bezwzględny poziom kosztów, ale relacje pomiędzy kosztami a efektami. Nisko wynagradzany pracownik może być dla organizacji mniej wskazany niż ktoś opłacany wyżej, ale mający wyższe kwalifikacje i dający znacznie większe efekty swej pracy. To oczywiście trudniej policzyć i wykazać. Trzeba umieć coś więcej niż 4 działania matematyczne. Niestety, nasi menedżerowie i specjaliści HR nie są w tym mocni. Członkowie zarządów również nie. Łatwiej im wszystkim „ciąć koszty“.

Gdyby receptą na sukces były jak najniższe płace, największymi potęgami gospodarczymi świata byłyby takie kraje, jak Republika Czad czy Wybrzeże Kości Słoniowej, nie zaś USA, Japonia czy Niemcy, gdzie płace są wysokie. Pamiętajmy, że łączne koszty pracy (z podatkami i paropodatkami w rodzaju składki ZUS) w Polsce są bardzo niskie w porównaniu z krajami UE. Jak ustaliła prof. Zofia Jacukowicz, pełny godzinowy koszt pracy w naszym kraju wynosi średnio 4,3 euro wobec średnio 21,5 euro w krajach dawnej piętnastki UE, a więc 5 razy mniej! Nie dajmy się więc zwariować. Najwyższy czas szukać konkurencyjności w czymś innym niż w niskich płacach naszych pracowników. Jest to droga do nikąd, a ściślej mówiąc - do eskalacji emigracji zarobkowej, która już staje się niepokojąco wysoka i do kolejnych strajków oraz jeszcze większego fiskalizmu.

## **Robert Żelewski**

Przede wszystkim zgadzam się z dwiema tezami, które postawił Robert Reinfuss: Każdy system ma znaczenie informacyjne. Obojętnie, czy ten system jest, jaki jest, czy też w ogóle go nie ma - on zawsze o czymś informuje. On coś wzmacnia i czegoś nie wzmacnia. Zgadzam się, że ludzie bardzo szybko uczą się, jak go wykorzystywać i bardzo szybko ten system przestaje działać.

Mój drugi komentarz dotyczy podejścia przedmiot - podmiot. Jestem głęboko przekonany, że

można motywować podmiotowo. Całe moje działanie osobiste, rozumienie polityki personalnej opiera się na założeniu, że trzeba dbać o relację podmiotów. Nawet jak trzeba będzie zniszczyć premie, jeżeli prowadzą do relacji przedmiot - podmiot. Trzeba jednak pamiętać, że jeden podmiot może zmotywować drugi podmiot.

Bardzo lubię tak sformułowane rozróżnienie między motywowaniem, a manipulowaniem: różnica polega na tym, że jeżeli ja kogoś motywuję, żeby coś zrobił, i ja jestem z tego zadowolony, że on to zrobił, i on jest zadowolony z tego, że on to zrobił - to jest to motywowanie; a jeżeli ja motywuję go, żeby on coś zrobił, i ja jestem zadowolony, że on to zrobił, a on jest niezadowolony, że on to zrobił - to jest to manipulowanie. To, żebym zawsze pamiętał, że cokolwiek wymyślę, to ta druga strona musi być zadowolona.

# Studia przypadków

*Lucyna Wiśkowska, Dyrektor ds. Personalnych w firmie Motorola Polska Sp. z o.o.*

## Trudności systemu ocen opartego na „ocenie relatywnej“ - Motorola Polska Sp. z o.o.

W Motoroli od dawna funkcjonuje system ocen pracowniczych, opisany w studium przypadku publikowanym w Serwisie HR.

System ocen pracowników w Motoroli jest połączony z systemem motywowania - ma wpływ zarówno na wynagrodzenia, jak i możliwości rozwoju.

Wyniki badań satysfakcji pracowników ujawniły, że zdaniem zatrudnionych w organizacji jest zbyt małe rozróżnienie pomiędzy dobrymi pracownikami a przeciętnymi czy słabymi. Podwyżki są niewiele zróżnicowane. Jeżeli chodzi o oceny pracowników, to większość uzyskuje oceny dobre bądź bardzo dobre.

W odpowiedzi na potrzeby zarówno organizacji (podnoszenie efektywności), jak i pracowników (większe, bardziej motywujące zróżnicowanie) firma wprowadziła ocenę „relatywną”, zwaną też „wymuszoną” (ang. relative assessment).

Ocena relatywna polega na tym, że przyjmuje się założenie, iż w całej organizacji 20% pracowników klasyfikuje się jako najlepszych, 70% pracowników jako dobrych, a 10% pracowników jako tych, którzy powinni się poprawić.

Ponieważ w Motoroli istniał już system ocen, menedżerowie nie mieli problemu z kryteriami, które były znane i wykorzystywane. Przed wprowadzeniem nowego systemu pojawiło się jednak wiele niepokojów związanych z samą sytuacją porównywania pracowników jednych z drugimi.

### Obawy menedżerów

Przede wszystkim, jak ich porównać? Żeby można było relatywnie ocenić pracowników, trzeba było porównywać ich grupami. Ponadto każdy menedżer ma trochę inny system, sposób oceniania, czy choćby jakieś wewnętrzne nawyki oceniania. Ponadto pracownicy oceniani byli w podobnych grupach, na podobnych stanowiskach, na podobnym poziomie, chociaż niekoniecznie w tym samym kraju. Dochodziły więc jeszcze różnice kulturowe.

Jeśli więc tematem mają być niebezpieczeństwa związane z wprowadzaniem takich ocen, pułapką, na którą należy zwrócić uwagę, było wypracowanie jednakowych standardów. Firma poradziła sobie z tym problemem, przeprowadzając wiele facylitowanych dyskusji w gronie oceniających menedżerów.

Miałam okazję facylitować wiele takich dyskusji wśród menedżerów z różnych krajów, dotyczących różnych grup pracowniczych, miałam okazję zaobserwować, jak różne mieli na początku podejście do oceny pracowników i jak to ewoluowało w trakcie procesu ocen.

Moja rola polegała na doprowadzeniu menedżerów do wyważenia jednakowych ocen, bo jedna osoba potrafi za konkretne zachowanie czy konkretny rezultat dać wysoką ocenę, druga - niższą. Dyskusja sprowadzała się do tego, co konkretnego dana osoba zrobiła. Często już na początku dyskusji niektórzy z menedżerów orientowali się, że komuś dali zbyt wysoką ocenę, bo inni pracownicy z danej grupy za podobne wyniki czy zachowania byli oceniani niżej.

Szczególnie na początku było widoczne, jak bardzo menedżerowie się różnią w sposobie oceniania - dzięki temu, że już podczas pierwszej oceny trwała dyskusja w grupach menedżerów, w których byli oceniani pracownicy. Można powiedzieć, że już po pierwszym roku takiej oceny nabyli umiejętności niezbędne przy porównywaniu pracowników. Po 2-3 latach dyskusje te były dużo krótsze, a menedżerowie mówili już tym samym językiem.

### Obawy pracowników

Wprowadzenie oceny relatywnej związane było z dużą obawą pracowników. Zatrudnieni nie

lubią oceny, bo zawsze wiąże się to z jakimś stresem, lękiem, że źle wypadną, że nie zostaną sprawiedliwie ocenieni.

Dlatego nie widziałam dużej różnicy, jeżeli chodzi o obawy pracowników, między zwykłą oceną a nowością, jaką było porównywanie w grupach. Każda ocena jest w jakimś sensie oceną relatywną, nawet jeśli ocenia się tylko jednego pracownika.

W efekcie wprowadzonych zmian okazało się, że obawy rzeczywiście były przesadne. Co prawda osoby najniżej oceniane, nie odebrały tej oceny dobrze i jej przyjęcie było dla nich bardzo trudne, ale nie demotywujące. Były przypadki osób, które dopiero gdy otrzymały tę najniższą ocenę, zaczęły naprawdę pracować nad rozwojem. Zdarzyły się nawet przypadki, że z grupy najslabszej trafiły do grupy tych najwyżej ocenianych. Natomiast było też dużo osób, które nie potrafiły się poprawić, ale trudno wiązać to z demotywacją czy jakimś załamaniem się psychicznym. Powody dostrzegaliśmy różne, na przykład niedopasowanie do stanowiska.

Wprowadzenie oceny relatywnej zdecydowanie za to poprawiło motywację tych najwyżej ocenianych (owe 20%). Te osoby zostały w firmie odpowiednio wyróżnione: pojawiły się przed nimi dodatkowe ścieżki kariery, dodatkowe możliwości szkoleń, są dostrzegane przy planowaniu sukcesji. To okazało się bardzo, bardzo motywujące.

### **Podsumowanie**

Trudności systemu ocen opartego na „ocenie relatywnej“ czy też „wymuszonej“ (ang. Relative Assessment):

1. Niechęć pracowników do oceny relatywnej wynikająca z obawy przed nieuczciwą oceną - choć nie sądzę, żeby to się zbytnio różniło od niechęci, jaka zawsze istniała wobec jakiegokolwiek oceny.
2. Wypracowanie jednakowych standardów ocen u wszystkich menedżerów - istniała duża rozbieżność w sposobie oceniania przez poszczególne osoby.
3. Tendencja menedżerów do unikania odpowiedzialności za przyznaną ocenę „tak musiałem...”, „nie miałem wyjścia...” itp..
4. Duży nakład czasu, jaki menedżerowie potrzebowali do ustalenia odpowiedniej oceny w ramach poszczególnych grup - odbywało się to podczas moderowanych dyskusji i w przypadku menedżerów posiadających wielu pracowników było to olbrzymim wyzwaniem.

Niemniej jest też wiele pozytywnych aspektów tego systemu:

1. Większa motywacja wśród pracowników najwyżej ocenianych - brali oni udział w specjalnych programach rozwojowych, rotacjach czy ciekawych projektach, są zauważani i doceniani.
2. Większe zróżnicowanie podwyżek w zależności od wyników.
3. Wypracowanie jednolitych standardów oceny w całej korporacji - było to pułapką, jednak z biegiem czasu (przy dużym nakładzie pracy ze strony HR) stało się dużą zaletą.
4. Lepsze planowanie zmian personelu - dotyczy to zarówno planów sukcesji jak i redukcji zatrudnienia.
5. Bardziej realne oceny - przed wprowadzeniem tego systemu mieliśmy samych „dobrych” pracowników.

Serdecznie zapraszamy Państwa do przesyłania uwag lub pytań na adres e-mail:

debata\_motywowanie@pwp.pl

# Premia za jakość obsługi klienta - Galeria Centrum Sp. z o. o.

*Ewa Mroczek, Członek Zarządu ds. Zasobów Ludzkich, Galeria Centrum Sp. z o.o.*

## Kontekst

Galeria Centrum Sp. z o.o. (GC) wchodzi w skład grupy Empik Media & Fashion, operatora renomowanych marek konsumenckich na rynku polskim. Jest to nowoczesna, unikalna sieć sklepów zlokalizowanych w całej Polsce. Asortyment GC obejmuje modę damską, męską i młodzieżową, obuwie, bieliznę, kosmetyki, artykuły wyposażenia wnętrza, biżuterię i dodatki. Sukces spółka zawdzięcza głównie wylansowanym przez siebie markom odzieżowym, projektowanym na wyłączność sieci i dostępnym tylko w firmowych salonach. Kolekcje te nawiązują do trendów lansowanych przez największych kreatorów mody w Polsce. Galeria Centrum zatrudnia ok. 1000 osób w całej Polsce.

## Problem

W Galerii Centrum oprócz obowiązującego regulaminowego systemu wynagrodzeń, w którym mieszczą się ogólne zasady dotyczące pensji zasadniczych oraz premii uzależnionych od poziomu sprzedaży danej placówki (tzw. premia planowana), istnieje kilka podsystemów skierowanych do konkretnych grup pracowników.

Jednym z nich jest system premiowy obejmujący średnią kadre kierowniczą, tzn. szefów sklepów wprowadzony przez dyrektora operacyjnego po przeprowadzeniu konsultacji z dyrektorem personalnym. Warto przy tym zaznaczyć, że wszyscy kierownicy sklepów w GC to kadra z wyższym wykształceniem często z zakresu marketingu i zarządzania z kilkuletnim doświadczeniem w kierowaniu zespołami pracowników. Zgodnie z założeniami systemu szefowie sklepów mają możliwość otrzymania dodatkowej premii uzależnionej od uzyskania odpowiednich wskaźników operacyjnych, takich jak: koszty pracy, procent realizacji planów sprzedaży i tym podobne. **Warunkiem koniecznym** do uzyskania takiej premii oprócz danego wskaźnika jest odpowiedni poziom obsługi klienta. Poziom ten jest badany za pomocą procedury Tajemniczy Klient (TK), czyli wizyt przeszkolonych ankierów, którzy anonimowo pojawiają się w danym sklepie i, dokonując zakupów, oceniają stopień realizacji procedury profesjonalnej obsługi klienta.

Celem tak sformułowanego projektu było: po pierwsze, motywowanie kadry menedżerów sklepów do uzyskiwania odpowiednich wskaźników zbieżnych z celami firmy. Po drugie, zabezpieczenie placówek przed nadmiernym obcinaniem kosztów funkcjonowania placówki i tym samym obniżania poziomu obsługi klienta przy jednoczesnym optymalizowaniu tych kosztów i wreszcie, po trzecie, wynagradzanie najlepszych.

Po pewnym czasie okazało się jednak, że sprzedawcy, których sposób pracy na sali sprzedaży w dużym stopniu wpływa na ocenę Tajemniczego Klienta często otrzymywali kary w postaci zmniejszenia premii planowanej (regulamin dopuszcza taką możliwość w przypadku nieprzestrzegania firmowych procedur, do których m.in. należy oceniana przez TK profesjonalna obsługa klienta). Przy każdym kolejnym naliczaniu płac liczba karanych sprzedawców była większa, przy czym ocena poziomu obsługi klienta w skali sieci według raportu TK pozostawała na podobnym poziomie.

## Działanie

Problem został zauważony przez dyrektora personalnego, który, ostatecznie akceptując listy płac, zauważył, że początkowo jedna, dwie osoby miesięcznie (na ok. 800) miały zmniejszaną premię planowaną z czasem liczba ta wzrosła do kilkunastu. Dyrektor personalny również w czasie rutynowych wizyt w sklepach poruszył temat Tajemniczego Klienta na spotkaniach z pracownikami. Wtedy dopiero ukazała się skala problemu. Otóż we wszystkich placówkach (bez wyjątku) panował niepokój, a nawet strach, zwłaszcza pod koniec miesiąca, kiedy pojawiał się raport TK. Ponadto sprzedawcy często podświadomie unikali kontaktu z klientami w obawie, że ten właśnie jest Tajemniczym Klientem i dokona niskiej oceny. W ekstremalnym przypadku w jednej z Galerii szef placówki powiesił w

pomieszczeniu socjalnym listę osób, które w danym miesiącu mają pomniejszoną premię z powodu TK.

Dyrektor personalny powołał nieformalną grupę synergiczną w składzie: specjaliści z działu HR, operacyjnego oraz 2 najlepszych szefów sklepów. Grupa przeanalizowała sytuację i doszła do wniosku, że **negatywny** efekt, jaki przyniósł system motywowania szefów sklepu, trzeba koniecznie zamienić na pozytywny.

Określono kilka celów: po pierwsze, tak uaktywnić sprzedawców, aby nie bali się obsługi klientów; po drugie, nagradzać najlepszych w obsłudze (zamiast karać najłabszych), opracować i wesprzeć kierowników działu w szkoleniu sprzedawców z zakresu profesjonalnej obsługi klientów, przygotować najlepszych sprzedawców do szkolenia nowych pracowników na sali sprzedaży.

### **Przeszkody i ich pokonywanie**

Wypracowane przez grupę synergiczną cele zostały zaprezentowane przez dyrektora personalnego podczas spotkania operacyjnego szefów sklepów. Dyrektor przedstawił problem poparty analizami: raporty TK (brak poprawy w ogólnym poziomie obsługi klienta), wzrastająca liczba kar, brak postępu w zwiększaniu poziomu sprzedaży (choć ten wskaźnik traktowany jest wyłącznie jako dodatkowy ze względu na zbyt dużą liczbę innych niż obsługa klientów determinantów). Nawiązała się dyskusja, w której część szefów placówek uważała (nie bez racji), że zbyt częsta zmiana zasad jest szkodliwa. Ponadto podkreślano, że program funkcjonuje dobrze, ponieważ daje kierownikom możliwość wymuszania na sprzedawcach zaangażowania w pracę, a nie zawsze możliwy jest nadzór nad nimi. Dopiero propozycja wprowadzania nowych zasad, w których zamiast pomniejszania premii będą wyłącznie nagradzani ci najlepsi, w postaci pilotażu przekonała kadrę. Uzgodniono przy tym, że po kilku miesiącach zostaną przeprowadzone analizy porównawcze „nowego” i „starego” systemu i wtedy zostaną podjęte ostateczne decyzje co do zasad projektu. Argumenty te pozwoliły skutecznie i bez nakazu z centrali wprowadzić nowe zasady.

### **Efekty**

Na efekty nie trzeba było długo czekać, jeśli chodzi o najlepszych sprzedawców. Po prostu za określony wynik (procentowy) w raporcie TK otrzymują co miesiąc dodatkową premię. Gorzej było z tymi osobami, które w pierwotnej wersji były karane finansowo. Te osoby dosyć długo pozostawały bierne, unikając kontaktu wzrokowego z klientem, często zajmując się wyłącznie porządkowaniem półek zamiast asystowania i doradzania klientom. Osoby te zostały jednak poddane dodatkowym szkoleniom z zakresu procedury oraz zaniechano wobec nich kar pieniężnych. Zamiast tego w ostateczności udzielana jest kara upomnienia lub nagany (przy „recydywie”), z tym że szef placówki musi uzasadnić dyrektorowi personalnemu, dlaczego wnioskuje o przyznanie kary i co zrobił, aby pracownik mógł uniknąć tej kary.

Dodatkowe wynagradzanie premiami za TK jest łatwe do kontroli finansowej. Wiadomo, ile maksymalnie ankiet zostanie przeprowadzonych w danym miesiącu i jaka maksymalna kwota dodatkowych premii może być wypłacona. Jest więc bezpieczna z budżetowego punktu widzenia.

Poziom obsługi klientów według raportu niezależnych ankieterów ma tendencję wzrostową jak również wydajność pracy (w uproszczeniu: sprzedaż na etat).

### **Podsumowanie**

Wprowadzając początkowo system dodatkowego premiowania szefów sklepów w GC uwzględniono to, że:

1. System ma być prosty, zrozumiały a benefity możliwe do osiągnięcia.
2. Wprowadzenie systemu dla szefów wprawdzie było poprzedzone analizą SWOT, ale nie przewidywało okresu pilotażowego, który pozwoliłby na wyłapanie słabych punktów programu - w tym przypadku kary dla sprzedawców.

Zapomniano:

1. O najważniejszej zasadzie: przede wszystkim nie **demotywować**.

2. Upewnić się, że system nie będzie miał negatywnych skutków w innej grupie pracowników. Niestety, nie istnieje idealny system motywacyjny. Niewykluczone, że nie jest on nawet potrzebny. Przecież i pracodawcom, i pracownikom chodzi o to, żeby strony były **zadowolone** na obu płaszczyznach: finansowej i rozwojowej. Być może wystarczy więc dobrze wynagradzać (powyżej mediany rynkowej) swoich pracowników oraz zapewnić przyjazną, sprzyjającą karierze zawodowej i życiu osobistemu atmosferę. Może wystarczy pozbyć się słabych pracowników, którym żaden system motywacyjny nie pomoże.

Wiele teorii motywacji ma swoje należyte miejsce w naukach społecznych. Zarówno teoretycy, jak i praktycy sztuki motywacji rekomendują różne systemy, które należy dobrać do danej firmy w zależności od jej kultury organizacyjnej. Jednak to przełożony pracownika, w sposób świadomy czy też nie, oddziałuje na co dzień na swoich pracowników. Proste metody, w codziennym kontakcie niewymagające środków finansowych, wzmacniają lub osłabiają wdrożone systemy. Ważne jest zatem, aby kierownicy w sposób celowy i zaplanowany kierowali rozwojem swojego personelu po to, aby w naturalny sposób wykorzystać jego potencjał.

Serdecznie zapraszamy Państwa do przesyłania uwag lub pytań na adres e-mail:  
debata\_motywowanie@pwp.pl

# Pułapki nagradzania za wyniki - CJ International

*Andrzej Krawczuk, Dyrektor ds. Spedycji w firmie CJ International*

*dr Maria Jabłońska-Wołoszyn, Dyrektor ds. Zasobów ludzkich w firmie CJ International*

Jednym z elementów systemu wynagrodzeń w firmie CJ International (Grupa Raben) jest premia regulaminowa - wynikowa, która wiąże wysokość płacy z efektami ekonomicznymi firmy. Cele wprowadzenia premii wynikowej w firmie są następujące:

1. motywowanie do osiągania wzrostu wydajności pracy i przyczynianie się do zwiększania zysku firmy,
2. zwiększenie partycypacji pracowników w realizacji celów biznesowych firmy,
3. racjonalne gospodarowanie wynagrodzeniami.

Naliczanie premii wynikowej jest uzależnione od tego, czy zostanie zrealizowany wynik finansowy brutto, założony w budżecie przyjętym przez zarząd firmy na dany kwartał dla działu objętego systemem premiowym i jest naliczana na podstawie wyników osiągniętych w poszczególnych miesiącach danego kwartału przez zespoły zadaniowe (centra zysków biznesowych). Wysokość premii stanowi procent od wynagrodzenia zasadniczego, który jest sumą wartości poszczególnych składników premiowych ustalonych dla zespołów zadaniowych.

Opisany poniżej przypadek ma na celu pokazanie następujących uwarunkowań wykorzystania kryteriów wynikowych: rzeczywista odpowiedzialność za osiągnięty zysk oraz budowa algorytmu wyliczania kwoty premii.

Pionem pilotażowym we wdrożeniu systemu premiowego - wynikowego w 2005 r. był pion spedycji. Rola tego pionu jest kluczowa dla działalności firmy, gdyż odpowiada on za realizację budżetu firmy w zakresie obsługi przesyłek drobnicowych i całopojazdowych.

W jednym z zespołów (Zespół X), który odpowiada za obsługę przesyłek całopojazdowych (produkt just in time dla branży automotive) oraz optymalizację wykorzystania środków transportu będących do dyspozycji w CJ. Kryteria premiowe odzwierciedlają zadania codzienne spedytorów i obejmują:

1. Realizację zabudżetowanego miesięcznego wyniku finansowego brutto - kryterium zespołowe.
2. Realizację zabudżetowanej liczby transportów - kryterium indywidualne.

Zgodnie z założeniami systemu premiowego na 2005 r. algorytm obliczania premii dla Zespołu X przedstawiał się następująco: wzrost zarówno w jednym, jak i w drugim kryterium odzwierciedlony był we wzroście procentowym premii.

Realizacja powyższych założeń w pierwszych dwóch kwartałach była na poziomie:

- I kwartał - 15% wynagrodzenia kwartalnego
- II kwartał - Brak premii
- III kwartał - 90% wynagrodzenia kwartalnego
- IV Kwartał - Prognozowano 200% wynagrodzenia kwartalnego

Na tak wysoki poziom premii w III i IV kwartale miała wpływ sytuacja w dużej mierze niezależna od Zespołu X. Jeden z klientów obsługiwany przez ten zespół uruchomił produkcję kolejnej marki samochodu, a kontrakt na obsługę transportową dla nowej marki wynegocjowany został na poziomie zarządu. Tak więc, gwałtowny wzrost wyników działu obsługującego dostawę dla klienta wiązał się oczywiście ze wzrostem wydajności Zespołu X, ale nie na tak wysokim poziomie, na jaki wskazywał poziom premii. Na jakość realizacji nowego kontraktu z klientem miały wpływ również inne piony, np. pion sprzedaży i pion transportu.

W związku z powyższym zarząd firmy zdecydował o wypłacie połowy premii należnej w IV

kwartale. Utrzymanie tak wysokiej premii z punktu widzenia przyszłego budżetu uwzględniającego rozwój współpracy dla klienta miałyby charakter demotywujący dla innych zespołów, odpowiedzialnych za kontrakt z klientem. Propozycja zmiany kwoty premii, została przedstawiona pracownikom Zespołu X, którzy po krótkich negocjacjach zgodzili się z decyzją.

W 2006 r. system premiowy został skorygowany. Utrzymano kryteria premiowe, wprowadzono natomiast ograniczenia progowe dla realizacji kryteriów premiowych oraz maksymalną wartość premii.

Rekomendacje dla systemu wynikowego:

1. Jasno określone miejsce powstawania zysku w organizacji.
2. Jasno określone kryteria premiowe i ich niewielka liczba - maksymalnie 4.
3. Wartości progowe - łatwość wyliczania, większa motywacja do przekroczenia progu.
4. Określenie wartości maksymalne dla premii.

Serdecznie zapraszamy Państwa do przesyłania uwag lub pytań na adres e-mail:  
debata\_motywowanie@pwp.pl

# Niedokończony Task force

*Andrzej Jabłonowski, Główny specjalista ds. Personalnych, Hochtief Polska*

## Kontekst

Duża firma meblarska - kilka zakładów produkcyjnych na terenie Polski (sprzedaż w Polsce i za granicą).

## Problem

Właściciel powołał dwa równoległe zespoły do wypracowania i przedstawienia wizji naprawy i rozwoju firmy.

Pierwszy zespół Best Performers (BP) - to grupa doświadczonych menedżerów i ekspertów, pracowników o wieloletnim stażu w firmie. Drugi zespół High-Potentials (HP) - to „młodzi gniewni” o stosunkowo małym doświadczeniu ogólnym i firmowym.

Do każdego zespołu był przydzielony ekspert zewnętrzny, który miał koordynować jego prace. Powołanie pracowników do zespołu było dla nich nobilitacją. Odbyły się oficjalne spotkania z zarządem i właścicielem; podkreślano na nich ambitne plany zespołów, nadzieję, jakie właściciele pokładają w wypracowanych rozwiązaniach. W ogólnych zapewnieniach wspomniano też o możliwych spodziewanych nagrodach dla zespołów, nie wykluczano awansów. Wszyscy bardzo poważnie traktowali dodatkowe, „specjalne” obowiązki zawodowe. Motywacja zespołu była bardzo wysoka i to niezależnie od nieoficjalnych zapewnień dotyczących nagród - wszyscy czuli się dumni, że będą tworzyć strategię firmy.

Odbyło się w sumie kilka spotkań zespołu HP. Wraz z ekspertem zewnętrznym rozpoczęto dogłębną analizę obecnej sytuacji firmy i możliwych problemów. Praca szła równym tempem ze spotkaniem na spotkanie. Wiązała się z dodatkowymi wyjazdami poza firmę, kiedy to można było się skupić wyłącznie na projekcie. W pewnym momencie wszystko się urwało i tak trwa do dziś, choć minęło już kilka lat. Nikt nawet słowem nie wspomniał o projekcie Task force.

## Działanie naprawcze

Brak.

W międzyczasie pogorszyła się sytuacja na rynku, co było zapewne domniemaną przyczyną zaprzestania prac zespołów.

Zabrakło jakiegokolwiek informacji ze strony właściciela, zarządu lub menedżerów. Jak podkreślają młodzi uczestnicy, pozostał niesmak i niechęć oraz niewiara w działanie i sensowność specjalnych zespołów projektowych. Poziom motywacji zespołu pozostał dużo niższy niż przed rozpoczęciem projektu.

## Wnioski

Wystarczyłoby maksymalnie 10-minutowe spotkanie z krótkim i szczerym wyjaśnieniem, zawieszenie lub zamknięcie prac zespołu.

Serdecznie zapraszamy Państwa do przesyłania uwag lub pytań na adres e-mail:  
debata\_motywowanie@pwp.pl

# Budowanie nowego motywacyjnego systemu wynagradzania pracowników - Huta Szkła Gospodarczego w Tarnowie

*Alina Pasiut, Kierownik Działu personalnego, Huta Szkła Gospodarczego Tarnów SA*

Huta Szkła Gospodarczego w Tarnowie, członek Grupy Kapitałowej „Krosno SA, podjęła w 2004 r. prace projektowe prowadzące do stworzenia nowego motywacyjnego systemu wynagradzania pracowników. Prace projektowe objęły wszystkich członków Grupy Kapitałowej.

Celem prac było:

1. Ujednoczenie zasad wynagradzania wśród wszystkich członków Grupy.
2. Redukcja struktury wynagradzania - eliminacja składników niemotywacyjnych.
3. Analiza i ponowne ustawienie wartości stanowisk pracy (w organizacji, w grupie, w stosunku do rynku pracy).
4. Zmiana systemu premiowania i nagradzania.

Pierwszą pułapką motywacyjną w takim projekcie jest założenie, że wszystkie organizacje wchodzące w skład danej Grupy Kapitałowej mają podobną specyfikę. Myślimy o kulturze organizacji, organizacji pracy, sposobie zarządzania oraz o interesach grup zawodowych. Wnioski płynące z naszych doświadczeń to: trudność w społecznej akceptacji zmian powodujących ograniczenia przywilejów jednej grupy zawodowej oraz działania wzmacniające system motywacyjny dla innej grupy. Fakt podporządkowania naszych działań celom strategicznym firmy nie wpływa na zmniejszenie oporu przed zmianami.

Doradzamy przeprowadzenie prac dostosowawczych w jednym określonym celu dla wszystkich organizacji, jednakże każdą organizację należy potraktować z osobna i dostosować do niej specyficzne działania wdrożeniowe. Mamy tu na myśli etapy działania, zaangażowanie poszczególnych osób oraz intensyfikację kampanii informacyjnych.

Druga bardzo częsta pułapka w tworzeniu systemów motywacyjnych dotyczy wykonania bardzo dobrego systemu od strony metodologicznej i narzędziowej, ale z pominięciem należytego procesu przygotowawczego i wdrożeniowego. Z punktu widzenia zarządu bardzo istotne stają się cele finansowe, a sprawy akceptacji społecznej przechodzą na plan dalszy. Działania takie powodują bardzo dużą nieufność załogi i kadry kierowniczej do uczestniczenia w takich projektach.

Systemy motywacyjne, a szczególnie system płacowy, poza bardzo dobrą konstrukcją techniczną wymaga przede wszystkim kampanii informacyjnej kierowanej do pracowników. Ta zazwyczaj kosztuje dodatkowo, zatem jest pomijana jako coś mało istotnego i niedającego od razu wymiernych efektów. Kampanie informacyjne i szkolenia wdrożeniowe w tak trudnych projektach nie są ukierunkowane - jak mogliśmy się przekonać - jedynie na przekazywanie informacji i edukacji załogi. Ich celem było również pozyskanie informacji od pracowników i kadry kierowniczej w zakresie ich opinii, sugestii, poznania pytań i obaw związanych z nowym rozwiązaniem.

Pułapką jest nadmierna koncentracja na perfekcji systemu i narzędziach z pominięciem mało wymiernego działania w postaci pracy wdrożeniowej z ludźmi. Tak naprawdę proces wdrożeniowy rozpoczyna się już na starcie jakichkolwiek zmian lub wprowadzania nowych systemów. Z opinii naszych konsultantów wynika wyraźnie, iż to właśnie działania przygotowawcze i systematyczne zaangażowanie pracowników jest sukcesem w wprowadzaniu lub doskonaleniu systemów płacowych.

Trzecia bardzo istotna sprawa, która wyniknęła podczas naszego projektu, to „zmaganie się z przeszłością”. Myślę, iż jest to dobre określenie i dotyczy przywilejów, gwarancji i rozwiązań motywacyjnych z poprzednich lat. Rozwiązania te głównie dotyczą takich składników, jak dodatki stażowe, nagrody jubileuszowe, przywileje branżowe itp. Pułapka tkwi w bezpośrednim zaprzeczeniu zasadności

istnienia takich składników. Najczęstszym postulatem w tym zakresie jest ich likwidacja. Należy jednak pamiętać, iż osoby objęte tym przywilejem zazwyczaj o niego nie prosiły, lecz wręcz odwrotnie - organizacje wprowadzały je w celu poprawy systemu motywacyjnego. Tak, to prawda, składniki te posiadały funkcję motywacyjną dostosowaną do czasów, w których je wprowadzano i do rzeczywistości, w jakiej funkcjonowały wspomniane organizacje. Dzisiaj celowa jest likwidacja i ograniczenie takich przywilejów, ale powinno się to odbywać z pełnym zaangażowaniem pracowników w „zamianę systemu socjalnego na system motywacyjny. Wprowadzenie słusznych z ekonomicznego punktu widzenia zmian bez konsultacji i współpracy pracowników zazwyczaj wiąże się z odrzucaniem nawet bardzo dobrych i korzystnych rozwiązań. Wynika to z faktu obrony elementów posiadanych i znanych co do zasady funkcjonowania oraz z obawy przed nieznanym systemem.

Pułapka polega na niepotrzebnym tworzeniu impasu w rozmowach z organizacjami społecznymi. Czas rozmów bywa wielokrotnie dłuższy i jest bardziej kosztowny niż podjęcie wspólnych prac nad transponowaniem obecnego socjalnego i mało motywacyjnego systemu w kierunku nowoczesnego systemu motywacji płacowej, opartego na aktywnej polityce personalnej organizacji podporządkowanej jej celom i strategii.

Czwarta sprawa dotyczy wyceny stanowisk pracy. Zastosowanie rozwiązania uniwersalnego całkowicie się nie sprawdza, powodując, iż pojawiają się obszary ważne z punktu widzenia organizacji i jej członków, których nie obejmuje metoda. Fakt ten staje się poważnym problemem, ponieważ owa metoda służy do różnicowania ważności stanowisk w organizacji, a tym samym do różnicowania wynagrodzeń pracowników. W takiej sytuacji, po pierwsze, możemy mieć do czynienia z nieprawidłową gradacją stanowisk pracy; po drugie pojawiają się zarzuty pracowników o niedokładne i niedostosowane do organizacji wartościowanie - bardzo trudne potem do obronienia. Fakt braku akceptacji narzędzia przekłada się na brak akceptacji wyników osiągniętych za ich pośrednictwem.

Kolejna pułapka w tworzeniu systemów motywacji płacowej, związana również z wartościowaniem, to skrupulatne analityczne trzymanie się otrzymanych wyników. Nadmierne algorytmizowanie procesu wydawałoby się wprowadzające element obiektywnej oceny, powoduje, iż pojawiają się „sytuacje bez wyjścia”. Przykładem może być zaklasyfikowanie stanowiska pracy na pograniczu przedziału płacowego. Z analityki wynika, iż jest to przedział niższy, a przeświadczenie członków organizacji, nie wyłączając oczywiście kadry kierowniczej, jest takie, iż wartość stanowiska jest większa. Co w takiej sytuacji? Możemy być zgodni z metodologią. Tak postępuje wielu niedoświadczonych konsultantów i osób prowadzących wartościowanie. Efekt to niezadowolenie z możliwością niepotrzebnego konfliktu. Możemy również - tak jak to było w naszym projekcie - na zasadzie pełnego konsensusu w komisji ds. wyceny stanowisk pracy „poprawić” wartościowanie, a dokładnie klasyfikację stanowisk pracy.

Jeżeli jesteśmy przy „poprawianiu” wartościowania, to warto omówić kolejną ważną pułapkę, która może zniweczyć wiele tygodni pracy związanych z wartościowaniem. Otóż wartościując stanowiska pracy zazwyczaj ustalamy ich wartość wyrażaną w punktach. Jeżeli końcowa wartość, jak wspomniano wcześniej, nie wystarcza do osiągnięcia odpowiedniej kategorii zaszeregowania - odradzamy manipulację w punktacji. Takie działania dyskredytują całą pracę analityczną i wycenę stanowisk pracy. Każdy może w takiej sytuacji łatwo podważyć wyniki i żądać zmiany klasyfikacji stanowisk pracy. Wyjątkiem są zmiany wynikające z końcowych weryfikacji i porównań prowadzonych w komisji ds. Wartościowania stanowisk pracy. Zmiany zaklasyfikowania proponujemy prowadzić tak, jak wyżej opisano.

Ostatnia sprawa, która naszym zadaniem jest ważna do poruszenia w tym temacie, to system premiowania. Tworzenie systemów premiowania uzależnionych od wyniku ekonomicznego firmy w fazie ich uruchamiania nie przyniosło dobrych rezultatów. Niespełnienie czynnika uruchamiającego system spowodowało „zawieszenie” systemu motywacyjnego. Część pracowników straciła bodźce motywacyjne

do działań na rzecz poprawy funkcjonowania organizacji uznając, iż ich działania i tak niewiele pomogą, a poza tym nie mogą liczyć na nagrodę lub premię.

Inna sprawa związana z systemem premiowania to określenie premii za konkretne działania „na sztywno“. Powoduje to brak możliwości definiowania celów lub zmiany istniejących w systemie premiowania.

Z taką sytuacją spotkaliśmy się w naszym systemie motywacyjnym. Premia w takiej konstrukcji okazała się całkowicie niemotywacyjna; wręcz odwrotnie, stanowiła problem w systemie zarządzania. Była również - jak opisano w pierwszym przypadku - źródłem demotywacji dla wielu kluczowych pracowników. Obecnie wdrażany system opiera się na Zrównoważonej Karcie Wyników (BSC) i gwarantuje uruchamianie funduszu premiowego. System oceny pracy uniezależniono od systemu ustalania i korygowania wielkości funduszu premiowego. Wprowadzono system równoważnej oceny w zależności od stanowisk pracy. Różnicowanie następuje zarówno w strukturze pionowej, jak i w strukturze funkcjonalnej.

Do systemu oceny pracownika dla celów premiowania wprowadzono z różnymi wagami element analizy sytuacji ekonomicznej organizacji. Każdy członek naszej firmy w zależności od wpływu na jej wyniki ekonomiczne i realizację celów strategicznych ma różną wartość tego obszaru premiowania.

Podsumowując, w naszym projekcie natknęliśmy się na następujące pułapki w tworzeniu systemów motywacyjnych:

1. brak indywidualnego podejścia do organizacji podczas projektowania systemu,
2. nadmierny pośpiech i koncentracja na aspektach finansowych,
3. brak kompleksowego zaangażowania w projektowanie systemu członków organizacji,
4. dobór narzędzi uniwersalnych do wyceny stanowisk pracy,
5. nadmierna formalizacja procesu wyceny i ścisłe przestrzeganie algorytmów,
6. manipulacje w dobrej intencji dotyczące wyników wartościowania,
7. zastosowanie czasowych celów w systemach premiowania,
8. uzależnianie uruchamiania funduszy systemu premiowego od wyników firmy.

Serdecznie zapraszamy Państwa do przesyłania uwag lub pytań na adres e-mail:  
debata\_motywowanie@pwp.pl

# Prawne pułapki motywowania

*Dr Krzysztof Walczak*

*Ekspert prawa pracy w firmie Orłowski Patulski Sp. z o.o., członek zarządu PSZK*

Oprócz praktycznych aspektów pułapek motywowania pracowników należy również zwrócić uwagę na pułapki prawne, wynikające z niezajomości lub też niewłaściwego stosowania przepisów prawnych. Można oczywiście powiedzieć, że kwestia motywowania jest tak immanentnie związana z oceną pracodawcy, że ustawodawca nie powinien w nią ingerować. I rzeczywiście nie znajdziemy przepisów prawnych mówiących wprost o motywowaniu. Niemniej w sądach pracy wielokrotnie były rozpatrywane sprawy dotyczące zasadności czy też braku zasadności wypłacenia lub niewypłacenia pracownikowi premii lub nagrody, które niewątpliwie wiążą się z szeroko rozumianym motywowaniem. Prześledźmy więc orzecznictwo Sądu Najwyższego w tym zakresie, aby uniknąć ewentualnych „wpadek”.

Na wstępie należy dokonać generalnego rozróżnienia pojęciowego między premią a nagrodą.

**Premią** jest świadczenie, do którego pracownik nabywa prawo w przypadku spełnienia wymogów określonych w przepisach wewnętrznych pracodawcy.

Regulamin premiowania powinien w sposób jednoznaczny określać obiektywne i sprawdzalne kryteria czy przesłanki, po spełnieniu których pracownik nabywa prawo do danego świadczenia w wysokości określonej tym regulaminem.

**Zmiana regulaminu premiowania**, polegająca na zmianie podstawy obliczania premii lub wprowadzeniu nowych przesłanek warunkujących nabycie prawa czy określających jej wysokość, wymaga wypowiedzenia zmieniającego (art. 42 § 1 k.p.), jeżeli prawo do premii wynika z umowy o pracę. (wyrok Sądu Najwyższego z 13.12.1996 r., sygn. akt I PKN 35/96, OSNAPiUS 1997 nr 15, poz. 267). Podobnie w innym wyroku czytamy, że jeżeli prawo pracownika do premii wynika z umowy o pracę, to niekorzystna zmiana regulaminu premiowania może nastąpić tylko za jego zgodą wyrażoną w porozumieniu zmieniającym umowę lub w drodze wypowiedzenia warunków płacy (art. 42 k.p.) (wyrok Sądu Najwyższego z 19.12.1996 r., sygn. akt I PKN 23/96, OSNAPiUS 1997 nr 15, poz. 270).

W tym miejscu pozwolę sobie na pewna dygresję. Otóż zgodnie z art. 29 § 1 pkt 3 kodeksu pracy, w brzmieniu obowiązującym od 1 stycznia 2004 r. umowa o pracę powinna zawierać wskazania dotyczące wynagrodzenia za pracę odpowiadającego rodzajowi pracy, ze wskazaniem składników wynagrodzenia. Tak więc obecnie premia powinna znaleźć się w umowie o pracę.

**Jednak istnienie regulaminu premiowania samo przez się nie stanowi wystarczającego kryterium do uznania określonych w nim premii za premie regulaminowe.** Premia może bowiem przypadać, mimo że nie istnieje regulamin premiowania, z drugiej zaś strony istnienie regulaminu premiowania nie zawsze przesądza sprawę, jeżeli z układu zbiorowego pracy jednoznacznie wynika, że regulamin skierowany jest wyłącznie do organu przyznającego premię, który może być uprawniony do jej przyznania w sposób tworzący dopiero prawo pracownika do premii. O charakterze premii (regulaminowa, uznaniowa) decyduje zatem treść poszczególnych układów zbiorowych pracy i właściwych regulaminów premiowania (wyrok Sądu Najwyższego z 7.12.1963 r., sygn. akt II PR 846/63 OSNCP 1965 nr 2, poz. 25).

W przypadku istnienia zasad przyznawania premii pracodawca nie ma możliwości swobodnego decydowania o ich przyznawaniu, a w przypadku takiego działania pracownik może odwołać się do sądu. Potwierdzeniem tej tezy są liczne wyroki Sądu Najwyższego, z których wymienię tylko kilka:

**Spełnienie przez pracownika skonkretyzowanych i zobiektywizowanych przesłanek pre-**

**miowych uzasadnia powstanie po jego stronie prawa podmiotowego do premii**, choćby nawet akt prawny normujący warunki i zasady premiowania przewidywał tylko maksymalną wysokość premii bez wskazania jej dolnej granicy, jak również wysokości procentowych wskaźników za wykonanie poszczególnych zadań premiowych. W takiej sytuacji decyzja pracodawcy w przedmiocie przyznania premii oraz jej wysokość podlega kontroli sądu. Dopuszczalności tej kontroli nie stoi na przeszkodzie brak wydania regulaminu premiowania (wyrok Sądu Najwyższego z 31.3.1980 r., sygn. akt I PRN 138/79, Służba Pracownicza 1980 nr 10, str. 34).

Dla oceny powstania roszczenia pracownika kwestia, czy pracodawca uruchomił fundusz premiowy właściwie (po zaistnieniu przesłanek do takiego uruchomienia), czy też nieprawidłowo, jest bez znaczenia. **Jeżeli pracownikowi przyznano premię, to ma on roszczenie o jej wypłatę** (wyrok Sądu Najwyższego z 15.1.1991 r., sygn. akt I PR 382/90 - cyt. za: Kodeks pracy - orzecznictwo, red. J. Iwulski, Kantor Zakamycze Kraków 1997 s. 332).

Jeżeli zakładowy regulamin premiowania zawiera ogólnie sformułowany zapis, iż premia motywacyjna przysługuje „za efektywnie przepracowany czas pracy“, to należy przyjąć, że zapis ten uzależnia przyznanie premii od nieopuszczenia pracy także z powodu choroby (wyrok Sądu Najwyższego z 27.2.1991 r., sygn. akt II URN 103/90, OSP nr 10, poz. 256).

**Nieważne jest postanowienie regulaminu wynagrodzenia za pracę, wprowadzonego w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością, wyłączające prawo pracownika do nagrody (premi) z zysku za okres rozliczeniowy w razie rozwiązania umowy o pracę po upływie tego okresu** (uchwała Sądu Najwyższego z 21.11.1991 r., sygn. akt I PZP 59/91, Wokanda 1992 nr 1, s. 17).

Sąd Najwyższy wskazywał też na przypadki, w których możliwe jest niewypłacenie premii pracownikowi:

W odróżnieniu od wynagrodzenia zasadniczego, **pracownik nie może skutecznie dochodzić wypłaty premii w przypadku, gdy niemożność spełnienia konkretnych zadań premiowych nastąpiła z przyczyn leżących po stronie pracodawcy** (wyrok Sądu Najwyższego z 21.11.1985 r., sygn. akt I PRN 90/85, OSNCP 1996 nr 9, poz. 149).

**Pracodawca potwierdzający istnienie jednej z przesłanek powodujących pozbawienie pracownika prawa do premii nie musi wskazywać wszystkich występujących okoliczności uzasadniających utratę tego prawa lub skutkujących obligatoryjnie obniżeniem świadczenia** (wyrok Sądu Najwyższego z 15.12.1987 r., sygn. akt I PRN 65/87, OSNCP 1989 nr 7/8, poz. 127).

**Jeżeli wewnętrzne przepisy spółki uzależniają prawo do premii od wypracowania zysku przez całe przedsiębiorstwo oraz przez jednostkę organizacyjną bezpośrednio podległą danemu pracownikowi, to nie ma on roszczenia o premię w przypadku, gdy jednostka nie uzyskała zysku, mimo że został on wypracowany przez przedsiębiorstwo** (wyrok Sądu Najwyższego z 19.3.1998 r., sygn. akt I PKN 562/97, OSNAPiUS 1999 nr 5, poz. 161).

Kolejna kwestia dotyczy związania pracodawcy, który przejął firmę, obowiązkami wynikającymi z regulaminu premiowania. Omawiając tę sprawę, Sąd Najwyższy wskazał, że **pracodawcę, który przejął inny zakład pracy (art. 231 § 2 k.p.) wiążą w stosunku do przejętych pracowników zasady premiowania wynikające z zakładowego systemu wynagradzania obowiązującego w przejmowanym zakładzie** (wyrok Sądu Najwyższego z 27.6.1996 r., sygn. akt. I PRN 44/96, OSNAPiUS 1997 nr 3, poz. 37).

Podjmując decyzję o niewypłaceniu premii lub obniżeniu jej wysokości, należy pamiętać, że nie obowiązuje już art. 113 1 k.p. Zgodnie z nim pracownik, wobec którego zastosowano karę porządkową, nie mógł być pozbawiony dodatkowo tych uprawnień wynikających z przepisów prawa pracy, które były uzależnione od nienaruszenia obowiązków pracowniczych. Tak więc jeżeli w stosunku do pracownika zastosujemy karę porządkową, nie stanowi to obecnie przeszkody do obniżenia lub pozbawienia prawa do premii. Jednakże możliwość takiego działania musi być wskazana w samym regulaminie premiowania.

**Nagroda** jest to świadczenie pracodawcy na rzecz pracownika, którego przyznanie uzależnione jest od samodzielnej decyzji pracodawcy bez możliwości jego dochodzenia przez pracownika. Tak więc często spotykana tzw. **premia uznaniowa to nic innego jak nagroda**.

Podstawową różnicę między nagrodą a premią najlepiej określa wyrok Sądu Apelacyjnego w Gdańsku, w którym czytamy, że **skoro regulamin przyznawania premii motywacyjnej nie precyzuje szczegółowych i sprawdzalnych kryteriów ustalania jej wysokości, to pracownik nie może w postępowaniu sądowym skutecznie podważać oceny pracodawcy co do wysokości tej premii, gdyż ma ona w istocie charakter nagrody** (wyrok S.A. w Gdańsku z 18.2.1991 r., sygn. akt III Apr 18/90, OSP 1991 nr 11/12, poz. 306).

Podobne stanowisko zajmuje Sąd Najwyższy. Według niego **premia, którą pracownik może otrzymać jedynie w zależności od oceny jego pracy przez dyrektora przedsiębiorstwa, nie zaś od skonkretyzowanego i zobiektywizowanego wskaźnika premiowego, jest w gruncie rzeczy nagrodą**, a podjęta w tym przedmiocie decyzja nie podlega kontroli organów orzekających w sprawach pracowniczych. Prawo podmiotowe do żądania takiej premii powstaje dopiero w dacie decyzji kierownika zakładu pracy przyznającej pracownikowi premię (wyrok Sądu Najwyższego z 30.3.1977 r., sygn. akt I PRN 26/77).

**Jeżeli warunki premiowania są określone w sposób na tyle konkretny, by mogły podlegać kontroli, to świadczenie ma charakter premii. W takim wypadku decyzja w przedmiocie przyznania premii nie zależy od swobodnego uznania podmiotu zatrudniającego, lecz od wypełnienia podlegających kontroli warunków określonych w regulaminie**, a dotyczących zarówno prawa do premii, jak i jej wysokości. Gdy natomiast przyznanie premii pozostawione zostało swobodnemu uznaniu podmiotu zatrudniającego (brak sprawdzalnych i możliwych do kontroli kryteriów), świadczenie ma charakter nagrody, choćby nawet zostało premią (uchwała Sądu Najwyższego z 10.6.1983 r., sygn. akt III PZP 25/83, Służba Pracownicza Nr 10 s. 36).

Jednakże **pracownik, który dokonał czy usiłował dokonać kradzieży na szkodę zakładu pracy (nawet po roku obrachunkowym) i z którym rozwiązano umowę o pracę bez wypowiedzenia z jego winy traci uprawnienie do nagrody z zakładowego funduszu nagród, jeżeli zdarzenia te zaistniały przed datą wypłaty nagród**. Wypłata nagrody w takiej sytuacji byłaby sprzeczna nie tylko z obowiązującymi strony przepisami płacowymi, ale również z podstawowymi zasadami współżycia społecznego (wyrok Sądu Najwyższego z 30.11.1976 r., sygn. akt I PRN 105/76 niepubl.).

Na zakończenie omawiania kwestii nagród pragnę zwrócić uwagę na kwestię, która rodzi wiele kontrowersji. Dotyczy ona mianowicie wypłacania nagród z zysku. Sąd Najwyższy wskazał, że **jeżeli w spółce akcyjnej obowiązuje regulamin wypłacania nagród z zysku, przewidujący, że z jego części jest tworzony fundusz nagród, to przeznaczenie zysku w całości na kapitał zapasowy nie pozbawia pracowników roszczeń o nagrody z zysku** (uchwała Sądu Najwyższego z 24.6.1998 r., sygn. akt III ZP 14/98, OSNAPiUS 1998 nr 24, poz. 705).

Drugą kwestią, na którą należy zwrócić przy motywowaniu, jest zakaz dyskryminacji w wynagrodzeniu wprowadzony do kodeksu pracy ustawą z 14.11.2003 r. (Dz. U. Nr 213, poz. 2081). Daje on pracownikom prawną podstawę do domagania się wypłacania równej płacy za równą pracę lub za pracę o jednakowej wartości. Co jednak oznacza w praktyce to sformułowanie? Odpowiedź na to pytanie znajdziemy w art. 183c k.p., zgodnie z którym wynagrodzenie w rozumieniu tego artykułu obejmuje wszystkie składniki wynagrodzenia, bez względu na ich nazwę i charakter, a także inne świadczenia związane z pracą, przyznawane pracownikom w formie pieniężnej lub w innej formie niż pieniężna (a więc także premie i nagrody). Za pracę o jednakowej wartości ustawodawca uznaje prace, których wykonywanie wymaga od pracowników porównywalnych kwalifikacji zawodowych, potwierdzonych dokumentami przewidzianymi w odrębnych przepisach lub praktyką i doświadczeniem zawodowym, a także porównywalnej odpowiedzialności i wysiłku. Wymóg ten jest wzmocniony zapisem art. 183b k.p., zgodnie z którym za naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu uważa się niekorzystne ukształtowanie wynagrodzenia za pracę lub innych warunków zatrudnienia ze względu na jakikolwiek przymiot pracownika niezwiązany z jego pracą. W przypadku pojawienia się takiego zarzutu pracownika to pracodawca - mimo że jest pozwany - sam musi udowodnić na podstawie obiektywnych kryteriów, że różnicowanie wynagrodzeń było zasadne. Zapis ten moim zdaniem jednoznacznie wskazuje, że obecnie **pracodawca, aby to uwodnić, musi przeprowadzić w całej firmie wartościowanie stanowisk pracy**, na podstawie którego będzie w przypadku sporu sądowego mógł wykazać, że konkretne wynagrodzenie pracownika jest sprawiedliwe. Podobnie w przypadku motywacyjnych składników wynagrodzeń należy liczyć się z możliwością kwestionowania zasadności ich stosowania i wówczas niezbędne będzie udowodnienie właściwego systemu ocen pracowników, na podstawie którego przyznano pracownikom konkretne świadczenie. Orzecznictwo polskich sądów nie jest jeszcze w tym zakresie zbyt bogate, ze względu na stosunkowo krótki okres obowiązywania tych przepisów, niemniej już niedługo można się spodziewać pierwszych wyroków, które pokażą nam, jak w praktyce należy je interpretować.