

Czy tradycyjne systemy motywacyjne mają przyszłość?

W jaki sposób angażować pracowników, aby chciało im się chcieć? Czy dotychczas stosowane formy wynagradzania i doceniania wysiłków kadry sprawdzają się w dzisiejszych realiach? Dokąd powinniśmy w tym obszarze zmierzać?

Agnieszka Wolańska

Pięć lat temu miałam okazję uczestniczyć w kilkudniowych warsztatach „Accountability Leadership” prowadzonych przez dr. Geralda A. Krainesa w Bostonie. W czasie warsztatu były omawiane różne aspekty przywództwa i zarządzania zmierzające do zwiększenia produktywności organizacji. Jednym z tematów była kwestia wynagradzania za pracę. Wtedy po raz pierwszy spotkałam się z sugestią, że warto odejść od wynagrodzenia ruchomego. Zdaniem prowadzącego wystarczającą motywację i zaangażowanie można było osiągnąć przy stosowaniu jedynie godnego i adekwatnego do kompetencji wynagrodzenia zasadniczego i założeniu, że w organizacji bardzo dobrze opisane są role, zakresy odpowiedzialności, ścieżki rozwoju, a menedżerowie mają wysokie kompetencje przywódcze.

Wynagradzanie w czasach maksymalizacji

Wtedy wydawało się to dość śmiałym posunięciem i zarazem trudnym do wdrożenia w polskich realiach. Dobrzy menedżerowie wykształceni przez międzynarodowe korporacje na początku lat 90. nie wyobrażali sobie zarządzania bez systemu premiowego. Uważali go za jedno z podstawowych narzędzi motywacji. Jest to istotne narzędzie w momencie, gdy głównym celem organizacji jest maksymalizowanie zysków. Jednak maksymalizowanie zysków organizacji nie jest celem, który chwyta za serce pracownika.

Kiedy oczekujemy kreatywności...

Kryzys gospodarczy w 2008 r. przyniósł wiele pytań dotyczących sposobu funkcjonowania

przedsiębiorstw. David H. Pink w książce „Drive” pisze o pewnym nowym zjawisku, tzw. przedsiębiorstwach społecznych, którym są organizacje niskodochodowe, przynoszące umiarkowany zysk, jednak ich głównym celem jest generowanie znaczących korzyści społecznych¹. W takich organizacjach z pewnością dotychczasowe systemy premiowe nie mogłyby funkcjonować w obecnej formie.

Powróćmy jednak do przedsiębiorstw, których celem jest maksymalizowanie zysku. Czy tutaj dotychczas stosowane systemy premiowe będą się sprawdzać? Otóż David H. Pink w swojej książce przedstawia dane firmy McKinsey & Co., która podała, że w Stanach Zjednoczonych tylko 30 proc. wzrostu zatrudnienia daje praca algorytmiczna, a 70 proc. daje praca heurystyczna. Pracę rutynową firmy automatyzują lub zlecają komuś na zewnątrz. Praca artystyczna, wymagająca empatii, niestandardowa pozostaje w organizacji.

To wpływa na istotny sposób na motywację. Dotychczasowe systemy premiowe sprawdzały się dobrze przy pracach, w których nie oczekiwano zbyt dużej kreatywności. Tymczasem jednym z haseł dzisiejszego świata jest innowacyjność. Zmiany technologiczne kształtują coraz bardziej charakter naszej pracy. Jeśli firma automatyzuje pewne działania lub korzysta z firm outsourcingowych przy rutynowych, powtarzalnych zadaniach, to pracownikom, których zatrudnia, chce powierzać bardziej ambitne zadania. Dlatego szuka osób kreatywnych, zdolnych tworzyć nowe rozwiązania, radzić sobie z problemami.

Pink cytuje również zasadę wewnętrznej motywacji Teresy Amabile według której kreatywność jest zależna od wewnętrznej motywacji, a nadzór, zewnętrzna motywacja jest dla niej szkodliwa.

A może odpowiednie środowisko pracy?

Zapewne nadal jest miejsce dla dotychczas funkcjonujących systemów premiowych, wynagradzających za efekty pracy. Jednak wydaje się, że w niektórych przypadkach trzeba zastanowić się nad ich zasadnością. Może wystarczy dobre wynagrodzenie zasadnicze, a odpowiednie środowisko oraz przyjemniejsza, dająca radość

praca wystarczą, by zapewnić motywację i zaangażowanie. Może trzeba skupić się na budowaniu odpowiedniej kultury organizacyjnej, wzmacnianiu właściwego stylu przywództwa.

Mam tutaj na myśli te przedsiębiorstwa, które w obecnej chwili funkcjonują na zdrowych zasadach, gdzie traktuje się ludzi z szacunkiem i gdzie nie króluje najniższa krajowa stawka. Nadal w Polsce jest wiele firm, w których płace zasadnicze są niskie, zamiast systemów premiowych są premie uznaniowe lub nagrody roczne przyznawane bez żadnych zasad. Czasami nie ma wcale wynagrodzenia ruchomego. Te firmy zaczynają dopiero budować systemy premiowe oparte na wynikach pracy. I jeśli są to firmy oparte na pracy algorytmicznej, to zapewne ma to sens.

Wyższa potrzeba

W kontekście zmiany pokoleniowej i oczekiwań młodych ludzi wchodzących na rynek pracy, aspekt cieszenia się pracą, która jest kreatywna, ma sens, daje poczucie wpływu, staje się coraz ważniejszy. Oczywiście przy założeniu, że są za nią godnie wynagradzani.

Systemy motywacyjne oparte na zasadzie marchewki i kija pewnie nie znikną, ale chcąc nadążać za duchem czasu, będziemy musieli poszukać nowych rozwiązań. ■



Agnieszka Wolańska
jest prezesem zarządu firmy Will
To Change Consulting Sp. z o.o. Od 2007 r.
do czerwca 2014 r. odpowiadała
za zasoby ludzkie w Netii. Ma ponad
20-letnie doświadczenie w obszarze HR
w różnorodnych branżach.

¹ D.H. Pink, *DRiVE Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Warszawa 2011.

Dotychczasowe systemy premiowe sprawdzały się dobrze przy pracach, w których nie oczekiwano zbyt dużej kreatywności. Tymczasem jednym z haseł dzisiejszego świata jest innowacyjność.