

2005-06-09

System wynagrodze?, lub te? motywacyjny system wynagrodze?, albo jeszcze dok?adniej: motywacyjny system wynagrodze? oparty o wyniki pracy. To coraz bardziej popularny produkt rynku doradczego z obszar? twardego HR polskich firm. Dlaczego? Ot? jeste?my w specyficznym momencie rozwoju gospodarczego rodzimych przedsi?biorstw. Gospodarka wolnorynkowa zd??y?a ju? dokona? selekcji i wy?oni? lider?, silnych graczy, czy te? ?gazele biznesu?. Niezale?nie od tego, jak s? nazywane, wiadomo, ?e chodzi o firmy, kt?ym si? uda?o i kt?e coraz cz??ciej staj? w szranki w du?ymi koncernami. Jednak dynamiczny rozw?, szybki wzrost zatrudnienia, poszerzanie oferty dzia?alno?ci, to bardzo wra?liwe elementy sukcesu.

Pos?u?my si? przyk?adem. Wyobra?my sobie firm? X - polsk? sp?k? produkcyjno ? handlow?, dzia?aj?ca z sukcesem od wielu lat na polskim rynku. Kiedy 11 lat temu dwaj in?ynierowie postanowili za?o?y? sp?k? cywiln? sprzedaj?c? sprz?t o?wietleniowy, doskonale sprzyja? im rynek. D?ugotrwa?y popyt na produkty pozwoli? utrzyma? si? na rynku. Nie posiadali w?czas zbyt du?ej wiedzy na temat zarz?dzania. W ma?ej strukturze typu ?rodzinnego? nie by?a ona nawet specjalnie potrzebna. Szybki rozw? wymusi? jednak wprowadzanie zmian i sama intuicja nie wystarczy?a. W?a?ciciele firmy zrobili dodatkowe studia i - nale?y przyzna? ? sprawnie zarz?dzali rozwijaj?ca si? sp?k?. Dzi? firma zatrudnia ponad 100 os?. S? trzy osobne piony dzia?alno?ci. Firma wychodzi na nowe rynki. Mimo ewolucji struktury organizacyjnej nie zmieni? si? styl zarz?dzania firm?. Dw?h w?a?cicieli pr?uje trzyma? wszystko w gar?ci, zajmuj?c si? realizacj? cel? i czynno?ci operacyjnych. Przy takim uk?adzie, jak si? ?atwo domy?li?, zarz?dzanie strategiczne jest nieskuteczne. A samo zarz?dzanie na poziomie operacyjnym r?nie? nie jest sprawne, bo przecie? trudno jest odg?nie zarz?dza? 100-osobow? za?og? na r?nych poziomach. Nie pastwmy si? jednak nad przypadkiem firmy X, nie jest to specjalnie oryginalny przypadek. Dzieje si? to, co powinno si? dzia? w takich warunkach - dynamicznemu rozwojowi nie towarzyszy? koniecznie zmiany. W firmie pojawiaj? si? g?osy, m?i?ce o tym, ?e istniej?cy system wynagrodze? jest nieatrakcyjny. W?a?ciciele oceniaj?cy sytuacj? z bardziej

globalnej perspektywy, okre?laj? system wynagrodze? jako nieskuteczny.

Co tak naprawd? oznacza stwierdzenie, ?e system wynagrodze? jest nieatrakcyjny?

Przyjrzyjmy si? obiektywnie zaobserwowanym negatywnym zjawiskom:

Pracownicy narzekaj?, ?e istniej?ce wynagrodzenia s? niesprawiedliwe. W dzia?ach handlowych nie funkcjonuje system premiowy. Nie wyp?aca si? prowizji od wypracowanej mar?y. Nie ma sprawnych mechanizm? motywacji pracownik?. Trudno przecie? sprawiedliwie wynagradza? ka?dego ze 100-osobowej za?ogi, kiedy nie funkcjonuje regulamin premiowania, a ka?dy rodzaj bonusu jest przyznawany uznaniowo.

Niebezpieczna moda na premie uznaniowe

Uznaniowo??, cho? niemodna, jest u?yteczna w wielu polskich przedsi?biorstwach. Jej zwolennicy to na og? menad?erowie, w?a?ciciele niewielkich przedsi?biorstw, gdzie ?atwe jest obserwowanie osi?gni?? pracownik?. Ma?e, tzw. rodzinne struktury s? doskona?ym miejscem do stosowania nieformalnych sposob? wynagradzania. Przede wszystkim okazuj? si? w nich skuteczne. A skoro si? sprawdzaj?, to tym samym automatycznie s? akceptowane przez obie strony: pracodawc? i pracownika. Nieco gorzej przedstawia si? sytuacja, kiedy firma zaczyna si? rozrasta? i nie jest mo?liwe ?ledzenie zachowa? ka?dego pracownika z osobna. Pomijam ju? stopie? realizacji cel?, od kt?ego przecie? powinno by? uzale?nione wynagrodzenie. Zale?no?? powinna by? prosta: pracownicy maj? wyznaczone cele do osi?gni?cia. Stopie? ich realizacji bezpo?rednio wp?ywa na indywidualne wynagrodzenie. Niestety cele w zmieniaj?cych si? strukturach na og? s? formu?owane w spos? nieformalny, albo te? realizowane przez pracownik? w spos? intuicyjny, bez jasno okre?lonych kryteri? i miernik?. A skoro nie ma jednoznacznie sprecyzowanych zada?, nie mo?na oczekiwa?, ?e b?d? one poprawnie wykonane. Jak ?atwo si? domy?li? w takich warunkach nie mo?emy liczy? na harmoni? w relacjach interpersonalnych na wszystkich poziomach, kt?e rzutuj? na inne sfery dzia?ania organizacji. Naturaln? konsekwencja takich negatywnych zjawisk jest obni?ona efektywno?? dzia?a? poszczeg?nych pracownik?, w konsekwencji dzia?a? i w efekcie ca?ej firmy. A przecie? to w?a?nie efektywno?? dzia?ania w najwi?kszym stopniu decyduje o sukcesie firmy.

font-family: "Tahoma","sans-serif"; color: #6c7591; font-size: 8.5pt; mso-fareast-font-family: 'Times New Roman'; mso-fareast-language: PL;">Zmartwienia przedsi?biorcy</p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">W?a?ciele przytaczanej firmy X od pewnego czasu martwi? si? wysok? rotacj? pracownik??. Faktycznie staje si? ona niebezpieczna, poniewa? coraz cz??ciej zaczyna dotyczy? warto?ciowych fachowc??. Taka fluktuacja jest dla firmy bardzo kosztowna. Czas szkolenia nowego pracownika na specjalist? jest d?ugi, a zatem d?ugi jest okres niskiej produktywno?ci nowo zatrudnionych ludzi. Pozyskanie do?wiadczonych zasob? od konkurent? jest zdecydowanie kosztowne i nie?atwe. </p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">Og?ne niezadowolenie pracownik?, kt?e w d?u?szej perspektywie czasu daje wyraz w obni?onej efektywno?ci pracy, odchodzeniu z firmy. Ludzie maj? poczucie niesprawiedliwo?ci. Istnieje du?a wra?liwo?? spo?eczna na zagadnienia zwi?zane z wynagrodzeniem. Temat pieni?dzy jest szczeg?nie wra?liwym i niewdzi?cznym przedmiotem negocjacji. A kiedy ludzie czuj? si? niesprawiedliwie, za chwil? mog? czu? si? oszukani. Nie chodzi to, o aby osoby zarz?dzaj?ce wykaza?y si? empati? w stosunku do zatrudnianych, ale ?eby potrafi?y przewidzie? skutki z?ego systemu wynagrodze?. </p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">Przy takich s?abych punktach, od razu rodzi si? pytanie o powodzenie firmy i dalsze funkcjonowanie. Wymienione s?abe punkty s? istotnym zagro?eniem dla jej dalszego wzrostu.</p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">Cykl ?yciowy przedsi?biorstwa</p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">W literaturze m?i si? o sposobach wynagradzania uzale?nionych od cyklu ?yciowego organizacji. W praktyce oznacza to, ?e firma z zale?no?ci od momentu, w jakim si? znajduje manipuluje liczb? i warto?ci? poszczeg?nych sk?adnik? wynagrodze?. I tak na przyk?ad przytaczana firma X na pocz?tku swojego dzia?ania stosowa?a bod?ce d?ugookresowe. Po fazie rozwoju przyszed? czas na faz? wzrostu i wtedy opr?z d?ugookresowych cel? pojawi?y si? kr?kookresowe. Wraz ze zmian? cel? firmy i poszczeg?nych pracownik? powinna nast?pi? ewolucja sposobu wynagradzania pracownik?. Niestety na tym poziomie zabrak?o skutecznego zarz?dzania i dotychczas stosowane wynagrodzenia przesta?y dzia?a? motywuj?co. Omawiana organizacja znajduje si? dopiero w drugim etapie cyklu ?yciowego ? wzrostu. Kolejne logiczne fazy cyklu ?yciowego to faza stabilizacji, gdzie najskuteczniej dzia?a? bod?ce kr?kookresowe i faza schy?ku, w kt?ej dominowa? powinny wynagrodzenia zasadnicze i ?wiadczenia socjalne.

Nasza firma X, jak na gazel? przysta?o, powinna z du?ym wyczuciem sterowa? pakietami wynagrodze?. Odpowiednio skonstruowana strategia, w tym strategia wynagrodze? pozwala wyd?u?y? faz? wzrostu i tym samym op?ni? faz? schy?kow?. W?a?ciwie zaprojektowany system wynagrodze? jest o tyle wa?ny dla organizacji, ?e decyduje o utrzymaniu w firmie najlepszych pracownik?. Mowa tu nie tylko o motywacji czysto finansowej. Strategia wynagrodze? to r?nie? dobrze zdefiniowane, postawione cele do realizacji, kt?e zapewnij? dobr? komunikacj? w firmie i wp?ywaj? na inne, wra?liwe sfery funkcjonowania ludzi w firmie.

</p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">Kiedy ruchome cz??ci wynagrodze? s? przyznawane intuicyjnie, bez jasno okre?lonych, mierzalnych kryteri?, bardzo ?atwo o b??d. Niew?a?ciwe, niesprawiedliwe, nieodpowiednie wynagradzanie jest po pierwsze krzywdz?ce i nieetyczne, po drugie niesie konsekwencje w postaci nieodpowiednich postaw i zachowa? w organizacji. Opr?z typowo mi?kkich negatywnych skutk? niew?a?ciwego wynagradzania obserwuje si? przede wszystkim te mierzalne, wymierne, czyli obni?enie wydajno?ci pracy. </p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">Sztuka projektowania skutecznego systemu wynagrodze?</p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">Rozwi?zanie, o kt?ym mowa na pocz?tku artyku?u ? motywacyjny system wynagrodze? oparty o wyniki pracy - wydaje si? by? z?otym ?rodkiem na przytoczone bol?czki firmy. Dlaczego wi?c systemy takie nie s? powszechnie stosowane? </p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">Przede wszystkim nie jest to dzia?anie proste i nie ma tu gotowych rozwi?za?. System wynagrodze? jest motywacyjny tylko wtedy, kiedy jest ?wietnie dopasowany do specyfiki i aktualnych potrzeb organizacji. St?d te? mowa o systemie opartym o wyniki pracy. Firmy w fazie wzrostu powinny stosowa? systemy oparte o bardzo jasne zasady i jednocze?nie powinny by? bardzo elastyczne. Zaprojektowanie takiego systemu jest zadaniem trudnym. Firma X jest tego doskona?ym przyk?adem. Jej w?a?ciciele wielokrotnie pr?owali samodzielnie stworzy? uniwersalne zasady wynagradzania pracownik?. Bardzo szybko okaza?o si?, ?e nie ma uniwersalnych zasad. A to, co si? sprawdza w jednym kwartale, w drugim przynosi straty. Ponadto nale?y pami?ta?, ?e czynnik ludzki jest du?ym utrudnieniem w formu?owaniu wszelkiego rodzaju regulamin?, w tym wynagradzania i premiowania. Pracownicy bardzo szybko kalkulowali i wyznaczone regu?y nie do??, ?e stawa?y si? nieskuteczne, to dodatkowo ulega?y deformacjom. Dowodzi to tylko tego, ?e strategia wynagrodze? powinna by? sp?na z og?n? strategi? zarz?dzania firm?. Uzyskanie sp?no?ci obu strategii powoduje, ?e system wynagrodze? przyczynia si? do poprawy wynik? firmy. </p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">Kiedy ruchome cz??ci wynagrodze? s? przyznawane intuicyjnie, bez jasno okre?lonych, mierzalnych kryteri?, bardzo ?atwo o b??d. Niew?a?ciwe, niesprawiedliwe, nieodpowiednie wynagradzanie jest po pierwsze krzywdz?ce i nieetyczne, po drugie niesie konsekwencje w postaci nieodpowiednich postaw i zachowa? w organizacji. Opr?z typowo mi?kkich negatywnych skutk? niew?a?ciwego wynagradzania obserwuje si? przede wszystkim te mierzalne, wymierne, czyli obni?enie wydajno?ci pracy. </p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">Sztuka projektowania skutecznego systemu wynagrodze?</p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">Rozwi?zanie, o kt?ym mowa na pocz?tku artyku?u ? motywacyjny system wynagrodze? oparty o wyniki pracy - wydaje si? by? z?otym ?rodkiem na przytoczone bol?czki firmy. Dlaczego wi?c systemy takie nie s? powszechnie stosowane? </p> <p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">Przede wszystkim nie jest to dzia?anie proste i nie ma tu gotowych rozwi?za?. System wynagrodze? jest motywacyjny tylko wtedy, kiedy jest ?wietnie dopasowany do specyfiki i aktualnych potrzeb organizacji. St?d te? mowa o systemie opartym o wyniki pracy. Firmy w fazie wzrostu powinny stosowa? systemy oparte o bardzo jasne zasady i jednocze?nie powinny by? bardzo elastyczne. Zaprojektowanie takiego systemu jest zadaniem trudnym. Firma X jest tego doskona?ym przyk?adem. Jej w?a?ciciele wielokrotnie pr?owali samodzielnie stworzy? uniwersalne zasady wynagradzania pracownik?. Bardzo szybko okaza?o si?, ?e nie ma uniwersalnych zasad. A to, co si? sprawdza w jednym kwartale, w drugim przynosi straty. Ponadto nale?y pami?ta?, ?e czynnik ludzki jest du?ym utrudnieniem w formu?owaniu wszelkiego rodzaju regulamin?, w tym wynagradzania i premiowania. Pracownicy bardzo szybko kalkulowali i wyznaczone regu?y nie do??, ?e stawa?y si? nieskuteczne, to dodatkowo ulega?y deformacjom. Dowodzi to tylko tego, ?e strategia wynagrodze? powinna by? sp?na z og?n? strategi? zarz?dzania firm?. Uzyskanie sp?no?ci obu strategii powoduje, ?e system wynagrodze? przyczynia si? do poprawy wynik? firmy. </p>

"Tahoma";"sans-serif"; color: #6c7591; font-size: 8.5pt; mso-fareast-font-family: 'Times New Roman'; mso-fareast-language: PL;">Dlaczego firmy decyduj? si? na pomoc firm doradczych?</p><p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">Przede wszystkim dzia?anie firm doradczych r?ni si? zasadniczo od ?ruch? firm, kt?e samodzielnie usi?uj? wdro?y? system wynagrodze?. Nazywam to ?ruchem?, poniewa? na og? nie s? to systemowe dzia?ania, a jedynie konkretne pojedyncze posuni?cia. Firma doradcza dzia?a nieco inaczej. Mo?na tu wymieni? kilka etap? dzia?ania, kt?e w konsekwencji prowadz? do sukcesu. W pierwszej kolejno?ci zewn?trzni konsultanci, wsp?nie z zespo?em projektowym firmy, okre?laj? wizj? i filozofi? wynagradzania. Odbywa si? to na podstawie analizy potrzeb firmy, okre?leniu mniej i bardziej zasadniczych problem? organizacji. Na tym etapie okazuje si? cz?sto, ?e postrzeganie zagadnie? jako problematycznych, przez firm? zainteresowan? dokonaniem zmiany w swoim sposobie wynagradzania, nie zawsze jest w?a?ciwe. Zewn?trznym konsultantom ?atwiej jest wyci?ga? obiektywne wnioski ni? zarz?dowi firmy, kt?y czasem nie widzi prawdziwego pod?o?a problem?, lub te? wysuwa b??dne przypuszczenia. Dodatkowym powodem, dla kt?ego analiza przechodzi sprawnie jest fakt, ?e konsultanci s? osobami z zewn?trz. W przytaczanej firmie X wi?kszo?? pracownik? jest zdemotywowanych, czasem nawet sfrustrowanych i zdecydowanie negatywnie nastawionych do propozycji zarz?du. Po kilku nieudanych pr?ach dokonania zmian w sposobie wynagradzania niekt?zy czuj? si? oszukani. Za ka?dym razem, gdy mowa by?a o zmianie na lepsze, apetyty na dobre zarobki ros?y. Kiedy wprowadzone zmiany si? nie sprawdza?y, a nale?a?o dokonywa? kolejnych, wi?kszo?? pracownik? mia?a poczucie, ?e obietnice nie zosta?y spe?nione. Przy braku zaufania trudno jest prawid?owo analizowa? problemy. </p><p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">Firma zewn?trzna jest traktowana cz?sto przez pracownik? jak spowiednik, kt?emu mo?na powiedzie? ca?? prawd? i wy?ali? si? na wszelkie niesprawiedliwo?ci. St?d w?a?nie wynika du?a szansa na okre?lenie w?a?ciwych i obiektywnych problem?: firma doradcza widzi problem zar?no z punktu widzenia organizacji (zarz?du) jak i pracownik?. Je?li do?o?ymy do tego do?wiadczenie konsultant? badaj?cych potrzeby firm, mamy dobrze okre?lone s?abe strony zarz?dzania wynagrodzeniami. W tym momencie zaczyna si? tworzenie systemu. Wszystkie propozycje s? zawsze dyskutowane z zarz?dem firmy i zespo?em projektowym, dzi?ki czemu s? zgodne z polityka personaln? organizacji. Takie dzia?ania daj? gwarancj?, ?e zaprojektowany system jest atrakcyjny dla pracownik?, dzia?a motywuj?co b?d? steruj?co i jednocze?nie jest zgodny ze strategi? firmy, co przek?ada si? na realizacj? okre?lonych dla firmy cel?. </p><p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">Elastyczno?? i trwa?o?? systemu wynagrodze?</p><p class="MsoNormal" style="text-align: justify; line-height: 150%; margin: 0cm 0cm 6pt;">Korzystanie z prac

doradc? to zwyk?a oszcz?dno?? dla firm. Wyklucza si? tu dzia?anie po omacku. Przewidywana unika wielu b??d? w konstrukcji system? wynagrodze?, takich jak niezgodno?? systemu wynagrodze? z celami ca?ego przedsi?biorstwa; nieodpowiednia struktura wynagrodze? w zale?no?ci od momentu rozwojowego i profilu dzia?alno?ci firmy; niew?a?ciwy poziom wynagrodze? w stosunku do rynku; brak stosownego powi?zania wynagrodzenia ze stanowiskiem i wynikami pracy. Pami?tajmy, ?e ka?dy z wymienionych b??d? mo?e prze?o?y? si? na zmniejszenie efektywno?ci pracy i generowaniu dodatkowych koszt? dla firmy. Firma otrzymuje natomiast logiczne, sp?ne zasady wynagradzania, kt?e dzia?aj? d?ugofalowo. S? to innymi s?owy ramy uniwersalne dla konkretnego przedsi?biorstwa. W ten spos? mamy system jednocze?nie elastyczny i trwa?y. Chcia?am pomin?? slogan ?szyty na miar??, cho? tak w?a?nie jest. System zawiera sta?e, obiektywne i jasno sprecyzowane dla okre?lonej firmy zasady. Dzi?ki obiektywnej i rzetelnej analizie uwzgl?dnia wszystkie realne i potencjalne problemy. Zasady nie s? one jednak sztywne. S? ?atwe do manipulacji ? w dobrym tego s?owa znaczeniu - w zale?no?ci od potrzeb firmy. Dzi?ki temu zb?dne jest formu?owanie, coraz to nowych regulamin? i za?o?e?. Niezmienno?? uczciwych regu? gry daje du?? szans?, ?e system b?dzie trwa?y.

</p> <p class="MsoNormal" style="margin: 0cm 0cm 10pt;"></p>