

Lekarstwo czy trucizna?

Często przyjmujemy za niekwestionowaną prawdę, że system premiowy motywuje pracowników, a w szczególności pracowników działów sprzedaży, do lepszej pracy. I jak to w życiu bywa, czasami będzie motywował, a czasami przyniesie odwrotne rezultaty.

Ireneusz Zyzański

W tym tekście skoncentruję się na systemach zwanych często P4P (ang. pay for performance), czyli formach premiowania za dowiezienie rezultatów dla działów sprzedaży. Będę używał określenia P4P, które dość rozpowszechniło się w środowisku HR-owym. Nie dotykam kwestii premii menedżerskich, akcji firmy czy też dywidend, które są również interesujące, ale to już na inną okazję.

Podczas swojej pracy w Azji, na Bliskim Wschodzie, jak i w Europie często miałem okazję z bliska przyglądać się i uczestniczyć w budowaniu i wdrażaniu systemów premiowania dla działów sprzedaży. Chciałem więc podzielić się kilkoma praktycznymi refleksjami na temat krytycznych obszarów, które wymagają od działu HR i od biznesu szczególnej uwagi. Projektując nowy system premiowy lub zmieniając już istniejący, dobrze jest pamiętać o kilku obszarach.

Dopasowanie do kultury kraju i organizacji

W Azji obserwowałem międzynarodowe firmy wprowadzające P4P w lokalnych organizacjach. Podstawowym błędem w ich przypadku było to, że nie uwzględniały znaczenia pracy zespołowej w kulturze kraju. W jednej z firm w Indonezji nowo przybyły z centrali w USA dyrektor HR nie wziął pod

uwagę kulturowych uwarunkowań, zignorował rady swoich lokalnych podwładnych i żywcem przeniósł amerykańskie podejście do P4P, głęboko wierząc, że premia indywidualna zwiększy konkurencyjność i motywację pracowników. Stało się jednak zupełnie inaczej.

Wprowadzenie indywidualnych systemów P4P z wymuszoną krzywą rozkładu, w których nagradzani byli pojedynczy pracownicy, naruszyło bardzo ważne w dużej części Azji wartości: pracę zespołową, harmonię i przynależność do grupy. Po wypłaceniu pierwszych premii z nowo wprowadzonego P4P pracownicy, którzy otrzymali wyższe wypłaty, czuli, że to niesprawiedliwe, i dzielili się nimi z kolegami z zespołu, którzy premii nie dostali lub dostali niższe. Rodziło to frustrację i niezadowolenie – przecież wszyscy pracujemy razem. Po rocznym eksperymencie trzeba było zmienić system, przywracając premie zespołowe.

Wiarygodność systemu

Kiedy firma planuje wprowadzenie systemu P4P, musi się zmierzyć z problemem zastartowania programu. Pracownicy pytani, czy chcieliby otrzymywać premię za wyniki, w większości odpowiedzą pozytywnie. Trudności zaczynają się przy implementacji. Jeżeli bowiem w firmie nie było takiego systemu, na

początku konieczne będzie obniżenie pensji gwarantowanej. A to już nie będzie tak dobrze przyjęte przez pracowników.

Konstruując system P4P, z reguły chcemy, aby był neutralny budżetowo, a zwiększenie wypłacanych wynagrodzeń pod postacią premii było finansowane zwiększoną produktywnością. To oznacza znaczące obniżenie podstawy, z reguły w okolicach 20–30 proc. Podstawa wpływa na wiele rzeczy: chorobowe, urlopy, odprawy czy pozycję w siatce płac, która w wielu firmach wiąże się z wielkością procentową rocznych podwyżek. To wszystko można uwzględnić podczas tworzenia programu, ale im bardziej skomplikowane reguły wprowadzimy, tym trudniej będzie program w prosty sposób przedstawić i pracownicy zaczną podejrzewać nieczystą grę „tych z góry”.

Pamiętam, ile złej atmosfery w pewnej firmie przysporzyło wiele lat temu wprowadzenie systemu P4P dla części działu sprzedaży. Jedną z jego konsekwencji było stworzenie nowej siatki płac dla pracowników objętych systemem, podczas gdy resztę obowiązywała stara. W efekcie ich pozycja w siatce (ang. position in range) wzrosła (HR zgodnie ze sztuką musiał uwzględnić total cash, czyli całkowite wynagradzanie), przez co grupa pracowników objętych premią przy rocznych podwyżkach otrzymała procentowo mniejszy wzrost niż ich koledzy z grupy nieobjętej premią.

Chociaż wcześniej była o tym mowa, dyrektor sprzedaży tak naprawdę zrozumiał te konsekwencje dopiero podczas wprowadzania rocznych podwyżek, kiedy jego ludzie zaczęli narzekać, że część pracowników otrzymuje procentowo mniej niż pozostali. Całą

winą obciążono HR, ogólnie było mnóstwo nieporozumień i sukces wprowadzenia P4P został przyćmiony.

Balans i stabilizacja

Częstą wadą systemów premiowych jest ich nadmierna komplikacja. Twórcy starają się uwzględnić bardzo dużo parametrów, przez co stają się one nieczytelne dla pracowników – wielopoziomowe matryce wymagające wygenerowania skomplikowanych analiz, zestawienia procentowe z innymi i z ogólnymi warunkami rynku, wymuszony ranking itp. Jeżeli pracownik nie jest w stanie w jasny sposób sam ocenić, jak dobrze albo źle idzie mu w tym miesiącu lub kwartale, to szybko traci serce do systemu i nabiera przekonania, że „ci w biurze i tak to wyliczą, jak będą chcieli”. A wówczas system zaczyna działać demotywowująco.

Z drugiej strony mamy niebezpieczeństwo nadmiernego uproszczenia. Wynagradzając pracowników za cztery czy pięć parametrów, które są oni w stanie bezpośrednio kontrolować, zachęcamy ich do skoncentrowania się na tych obszarach, a jednocześnie wysyłamy jasny sygnał, że inne obszary są nieważne. I oczywiście przestają być ważne. Dopiero po pewnym czasie okazuje się, że został drastycznie zaniedbany jakiś ważny element, z reguły „niecyfrowy”, którego nie ma w matrycy programu. Pracownicy sprzedaży zaczynają bowiem oszczędzać wysiłek wkładany w wykonywanie swojej pracy i koncentrować się na działaniach, które przynoszą premię.

Bezpieczniki w systemie

Rzadko która firma zdecyduje się na system P4P bez wbudowanych bezpieczników. Chce uniknąć tzw. złotych strzałów, które kreatywni ludzie z działów sprzedaży wcześniej czy później wymyślą. Montujemy więc w systemie bezpieczniki, tak ustawiając parametry, aby powyżej pewnego poziomu osiągnięć nie dać wyższej premii, albo tak określając parametry matrycy wypłat (rzadko jest to sama sprzedaż), że fizycznie nie da się ich osiągnąć.

Pięknie to wygląda na prezentacjach dla zarządu, trochę gorzej w komunikacji do ludzi objętych systemem. Oni bardzo szybko to sobie wyliczą i wypatrzą bezpieczniki. Jeżeli przekaz jest mądry i transparentny, to zaakceptują przyczyny. Jeżeli w komunikacji tego nie uwzględnimy, to spadnie zarówno motywacja, jak i zaufanie do zarządu oraz HR-u.

Kto powinien być w systemie?

Odpowiedź na to pytanie na pozór wydaje się prosta: grupa pracowników, która ma realny wpływ na realizację celów sprzedaży. Tyłko że często nie można jasno wyznaczyć granicy. Weźmy pracowników działów sprzedaży w branży samochodowej. Często osoba koordynująca na stanowisku doradcy klienta otrzymuje prowizję za sprzedaż. Ale na jej wyniki wpływają też inni pracownicy salonu – eksperci techniczni, osoby pierwszego kontaktu z klientem czy specjaliści od kredytów. Oni z reguły nie otrzymują prowizji albo jest ona znacznie mniejsza.

Czy taki system motywuje do lepszej pracy? Doradcę klienta z pewnością tak. Ale wszyscy dookoła wiedzą, że pracują na cudzą premię. Czy cały zespół jest przez to lepiej zmotywany? Mocno wątpię.

Stąd też bierze się moje tytułowe pytanie: czy systemy P4P są lekarstwem, które poprawi wyniki, czy raczej trucizną powoli zabijającą grupową motywację i poziom usług? Nie ma tutaj jednoznacznej odpowiedzi. Wszystko zależy od problemów do rozwiązania. Ja sam sądzę, że programy premiowe powinny motywować raczej zespół niż jednostki i że zaskakująco często lepszym rozwiązaniem okazuje się zapewnienie konkurencyjnej płacy bez premii, ale z efektywnym przywództwem, które używa pozapłacowych motywatorów.

Jedno jest pewne: właśnie na tym obszarze HR musi być strategicznym liderem dla biznesu. ■



Ireneusz Zyzanski

jest coachem, mentorem i konsultantem, dyrektorem działów HR i sprzedaży. Pracował w Libii, na Ukrainie, w Dubaju, Chinach, Rosji, Indonezji i Hong Kongu.