

# projektowanie systemów premiowych

robert manikowski



 Wolters Kluwer

The logo is a circular icon composed of four colored squares (green, red, blue, and yellow) arranged in a 2x2 grid. It is located at the bottom center of the cover, to the left of the publisher's name.

Wydanie II

## **POLECAMY TAKŻE:**

*Projektowanie systemów podwyżzkowych*

R. Manikowski

*Budowa systemu wynagrodzeń. Teoria i praktyka*

J. Liksza (redaktor naukowy)

*Benefity. Jak budować atrakcyjną ofertę dla pracowników*

J. Liksza (redaktor naukowy)

*Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking*

M. Sidor-Rządkowska

*Optymalizacja zatrudnienia. Właściwe praktyki w czasie zmian*

J. Marciniak

*Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*

M. Puchalska-Kamińska, A. Łądko-Barańska

*Meritum HR*

A. Binda, Z.E. Kozak, M. Leśnikowska-Marciniak, I. Szakiewicz, H. Szych,

J. Marciniak (redaktor merytoryczny)

*Candidate experience. Jeszcze kandydat, czy już klient?*

M. Gojtowska

*HR na zakręcie. Zarządzanie przez pomiar czy aktywacja kreatywności?*

B. Jamka

robert manikowski

# projektowanie systemów premiowych

wydanie II



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2021

Recenzenci I wydania

*Piotr Cwalina, Partner w WNCL Sp. z o.o.*

*Tomasz Sawicki, Dyrektor Biura Spraw Pracowniczych i Wynagrodzeń, Budimex SA*

Wydawca

*Joanna Dzwonnik*

Redaktor prowadzący

*Joanna Olówek*

Opracowanie redakcyjne

*Paulina Staniszevska-Chudzik*

Projekt graficzny okładki

*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© NDABCREATIVITY - stock.adobe.com

... Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2021

ISBN 978-83-8246-127-5

II wydanie

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: [PL-ksiazki@wolterskluwer.com](mailto:PL-ksiazki@wolterskluwer.com)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

O autorze .....	9
Wstęp .....	11
Przedmowa do wydania II .....	13
<b>Rozdział 1. Funkcje systemu premiowego .....</b>	<b>15</b>
1.1. Funkcja motywacyjna .....	15
1.2. Funkcja buforowa .....	16
1.3. Funkcja zarządcza .....	17
1.4. Funkcja retencyjna .....	17
1.5. Funkcja komunikacyjna .....	18
<b>Rozdział 2. Rodzaje systemów wynagrodzeń ze względu na typ części zmiennej .....</b>	<b>20</b>
2.1. Systemy oparte tylko na płacy zasadniczej .....	22
2.2. Systemy prowizyjne .....	24
2.3. Systemy akordowe .....	27
2.4. Systemy premiowe .....	28
2.4.1. Systemy premiowe homogeniczne .....	28
2.4.2. Systemy premiowe z uwzględnieniem grup premiowych .....	30
2.4.3. Systemy premiowe oparte na MBO, BSC itp. ....	30
2.5. Świadczenia pozapłacowe w systemie wynagrodzeń .....	31
<b>Rozdział 3. Premia a płaca zasadnicza .....</b>	<b>35</b>
3.1. Rola płacy zasadniczej przy projektowaniu systemu premiowania .....	36
3.2. Systemy premiowe niezwiązane z płacą zasadniczą .....	37
<b>Rozdział 4. Premia indywidualna i premia zespołowa .....</b>	<b>39</b>
4.1. Zasady stosowania mechanizmów indywidualnych i zespołowych .....	39
4.2. Ocena mechanizmów indywidualnych i zespołowych .....	40
4.3. Mechanizmy mieszane .....	41
<b>Rozdział 5. Grupy premiowe .....</b>	<b>42</b>
5.1. Definicja grupy premiowej .....	42

5.2.	Po co tworzyć grupy premiowe .....	43
5.3.	Zasady identyfikacji grup premiowych .....	43
5.3.1.	Zgodnie z pozycją hierarchiczną stanowiska pracy .....	44
5.3.2.	Zgodnie ze strukturą organizacyjną (funkcjonalną) .....	47
5.3.3.	Zgodnie z przebiegiem procesów .....	47
<b>Rozdział 6.</b>	<b>Mierniki w systemie premiowym .....</b>	<b>49</b>
6.1.	Zasady doboru miernika do konkretnego mechanizmu premiowego .....	49
6.1.1.	Jasność i zrozumiałość dla uczestników systemu .....	50
6.1.2.	Dostępność i prostota pomiaru .....	53
6.1.3.	Odporność na manipulację .....	55
6.2.	Liczba użytych mierników i konsekwencje dla systemu .....	56
<b>Rozdział 7.</b>	<b>Krzywe premiowe .....</b>	<b>59</b>
7.1.	Rodzaje krzywych premiowych .....	59
7.1.1.	Krzywa liniowa .....	60
7.1.1.1.	Punkty charakterystyczne krzywej .....	60
7.1.2.	Krzywa jakości .....	63
7.1.3.	Krzywa wykładnicza .....	64
7.1.4.	Krzywa schodkowa .....	65
7.1.5.	Krzywe mieszane .....	66
7.2.	Krzywe premiowe a problem budżetowania systemu premiowego .....	67
<b>Rozdział 8.</b>	<b>Warunki brzegowe w systemie premiowym .....</b>	<b>70</b>
8.1.	Warunki wynikające z sytuacji przedsiębiorstwa .....	70
8.2.	Warunki opisane za pomocą krzywych premiowych .....	72
8.3.	Warunki indywidualne .....	73
8.3.1.	Absencja .....	73
8.3.2.	Ocena przełożonego .....	74
8.3.3.	Inne warunki indywidualne .....	75
8.4.	Warunki brzegowe w sytuacjach nadzwyczajnych .....	76
<b>Rozdział 9.</b>	<b>Wysokość wypłacanej premii .....</b>	<b>79</b>
9.1.	Premia naliczana od płacy zasadniczej i premia od kwoty stałej .....	79
9.2.	Wysokość premii jako motywator .....	81
9.2.1.	Wysokość premii w funkcji położenia stanowiska w hierarchii firmy .....	82
9.2.2.	Wysokość premii dla grupy handlowej .....	83
<b>Rozdział 10.</b>	<b>Częstotliwość wypłacania premii .....</b>	<b>87</b>
10.1.	Zasady decydowania o częstotliwości wypłacania premii .....	87
10.1.1.	Częstotliwość wypłacania premii a cel systemu .....	88
10.1.2.	Częstotliwość wypłacania premii uwarunkowana możliwością pomiaru wartości mierników .....	89
10.1.3.	Cykl życia produktu lub usługi a częstotliwość premiowania .....	90

<b>Rozdział 11. Systemy premiowe otwarte i zamknięte</b> .....	92
11.1. Systemy otwarte .....	92
11.1.1. System premiowy otwarty i ryzyko przekroczenia budżetu .....	93
11.2. Systemy premiowe zamknięte .....	94
11.3. Problem jednoczesnego używania mechanizmów otwartych i zamkniętych .....	95
11.4. Samofinansowanie się systemu premiowania .....	96
<b>Rozdział 12. Analiza wykonalności projektowanego systemu premiowego</b> .....	98
12.1. Analiza kosztocłonności systemu .....	98
12.1.1. Analizy na podstawie danych historycznych .....	99
12.1.2. Analizy z wykorzystaniem planów budżetowych .....	100
12.1.3. Szacowanie kosztocłonności przy braku lub przy niedostatecznej dokładności danych wejściowych .....	101
<b>Rozdział 13. Mechanizmy premiowe związane z MBO</b> .....	102
13.1. Kadra menadżerska i MBO .....	102
13.2. Sposoby premiowania za MBO .....	103
13.2.1. Skale oceny celów .....	107
13.2.2. Sposoby ważenia .....	107
13.2.3. Specyfika krzywych premiowych dla MBO .....	108
13.2.4. Wysokość premii, częstotliwość premiowania dla premii opartej na MBO .....	111
13.3. Premia za zadania (ZPZ) .....	113
<b>Rozdział 14. Szczegółowe rozważania nad niektórymi mechanizmami premiowymi</b> .....	118
14.1. Premie dla handlowców .....	118
14.1.1. Premie dla przedstawicieli handlowych .....	118
14.1.2. Premie dla regionalnego kierownika sprzedaży .....	120
14.2. Premie dla pracowników produkcji .....	122
14.3. Premie za udział w pracach projektowych .....	123
14.4. Premie dla administracji .....	126
14.5. Systemy premiowe w małych organizacjach .....	128
14.5.1. Specyfika małych organizacji w kontekście systemu wynagradzania .....	128
14.5.1.1. Opisywanie stanowisk pracy .....	131
14.5.1.2. Wartościowanie stanowisk pracy .....	131
14.5.1.3. Struktura zaszeregowań stanowisk pracy .....	132
14.5.1.4. Rynek wynagrodzeń i polityka płac .....	132
14.5.1.5. Siatka płac .....	134
14.5.1.6. Mechanizmy premiowe .....	134
14.5.1.7. Mechanizmy podwyżkowe .....	136
<b>Rozdział 15. Premiowanie z uwzględnieniem różnicy pokoleniowej</b> .....	138
15.1. Pokolenia na rynku .....	139

15.2.	Motywatory i czynniki higieny różnych pokoleń .....	140
15.3.	Systemy premiowe w organizacjach zatrudniających różne pokolenia pracowników .....	141
<b>Rozdział 16.</b>	<b>Zasady projektowania systemów premiowych w praktyce .....</b>	<b>148</b>
16.1.	Projekt prowadzony samodzielnie czy z udziałem firmy doradczej? .....	148
16.1.1.	Czego można oczekiwać od firmy doradczej .....	150
16.1.2.	Zasady współpracy z firmą doradczą przy projektowaniu systemu premiowego .....	151
16.2.	Projekt ekspercki .....	152
16.3.	Metoda pracy zespołowej .....	153
16.3.1.	Jak dobrać zespół .....	154
16.3.2.	Udział związków zawodowych w pracach nad systemem .....	155
16.3.3.	Zasada konsensusu i inne zasady .....	155
<b>Rozdział 17.</b>	<b>Wdrażanie systemów premiowych w różnych fazach życia organizacji .....</b>	<b>158</b>
17.1.	Fazy życia organizacji .....	159
<b>Rozdział 18.</b>	<b>System premiowy – zapisy formalne .....</b>	<b>166</b>
18.1.	Opis mechanizmów premiowych .....	166
18.2.	Opis procedury naliczania premii .....	168
18.2.1.	Formatki budżetowe .....	171
18.3.	Regulamin premiowania .....	171
18.3.1.	Typy regulaminów .....	173
18.3.2.	Regulamin nagród .....	174
18.3.3.	Regulamin w ZUZP .....	174
<b>Rozdział 19.</b>	<b>Studium przypadku .....</b>	<b>176</b>
19.1.	Opis organizacji .....	176
19.2.	Definicja problemu .....	177
19.3.	Zespół i zdobywanie wiedzy .....	177
19.4.	Pierwsze i kolejne warsztaty z zespołem projektowym .....	180
19.5.	Prezentacja koncepcji wstępnej systemu .....	181
19.6.	Analiza wykonalności .....	182
19.7.	Komunikacja dla pracowników .....	183
19.8.	Podsumowanie .....	184
<b>Indeks .....</b>	<b>.....</b>	<b>187</b>



---

## O autorze

---

**Robert Manikowski** – adiunkt na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach, ekspert i praktyk specjalizujący się w projektowaniu i wdrażaniu systemów wynagradzania. Jego doświadczenia zawodowe od ponad 20 lat związane są z różnymi aspektami zarządzania zasobami ludzkimi. Pełnił obowiązki dyrektora personalnego w CZW „Węglózbyt” SA i Intercell Sp. z o.o. Finalista jednej z pierwszych edycji konkursu „Dyrektor Personalny Roku”.

Doświadczenia doradcze zdobywał w firmach Neuman Management Institute i Deloitte.

Jest jednym z założycieli Keystone Consulting, obecnie partnerem zarządzającym w Keystone Business Advisory, firmie skoncentrowanej na biznesowych aspektach ZZL, a w szczególności na wdrażaniu efektywnych systemów motywacyjnych, projektowaniu struktur organizacyjnych i optymalizacji zatrudnienia.

Współpracował z wieloma organizacjami przemysłowymi. W książce opisuje swoje doświadczenia ze współpracy z firmami różnych branż: od przemysłu ciężkiego po firmy obszaru IT i branży medialnej. W trakcie realizacji projektów aktywnie i z powodzeniem współpracuje z organizacjami związkowymi.

Od 2000 roku łączy praktykę zawodową z pracą dydaktyczną, wykładając problematykę zarządzania zasobami ludzkimi, controllingu personalnego i zagadnień związanych z HR business partneringiem na Uniwersytecie SWPS, w Szkole Głównej Handlowej i Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie.

Pasjonat podróży samochodowych, nie tylko po Europie, i fotografii podróżniczej. Zafascynowany od lat gotyckimi katedrami, które stały się inspiracją dla nazwy firmy Keystone.



---

# Wstęp

---

Inspiracją do napisania tej książki było pewne wydarzenie sprzed kilku laty. Zostałem zaproszony przez przyjaciela, dyrektora finansowego jednej z firm handlujących odczynnikami chemicznymi, który wiedział, że zawodowo zajmuję się projektowaniem systemów premiowania. Kolega prosił o pomoc w rozwiązaniu problemu związanego z działaniem systemu premiowania. Gdy zaczęliśmy rozmawiać, powiedział, że grupa przedstawicieli handlowych, których celem działania była sprzedaż wyprodukowanych odczynników, miała szczególnie dobry miesiąc. Osiągnęli, a właściwie znacznie przekroczyli, zakładane cele sprzedażowe. Uzyskali dla firmy sporo gotówki i umożliwili nieprzerwaną pracę wydziałów produkcyjnych, które dzięki ich aktywności uzyskały obłożenie na kilka najbliższych miesięcy. Tym bardziej byłem zdziwiony, gdy dostrzegłem, że kolega jako przedstawiciel kierownictwa firmy martwi się z powodu sukcesu swoich handlowców. Problemem była konieczność wypłacenia bardzo wysokich premii dla dużej grupy pracowników, co w wydatny sposób wpłynęłoby na *cash flow* całej organizacji.

Pierwszy raz widziałem, że sytuacja, która winna być świętowana jako pożądaný sukces, za sprawą niewłaściwych zapisów w regulaminie premiowania staje się sytuacją niebezpieczną z powodu groźby zachwiania płynności. Analizując później zapisy regulaminu, można było dostrzec szereg nieprawidłowości, które niczym tykająca bomba z opóźnionym zapłonem czekały tylko, by w sprzyjających warunkach eksplodować. Błędem było nie tylko zapisanie konieczności wypłaty tak wysokich premii (kilkusetprocentowych), ale także niewłaściwe zdefiniowanie miernika premiowania (zależnego od wygenerowanego przychodu, bez liczenia się z marżami), zbyt krótki okres rozliczeniowy, brak możliwości zawieszenia wypłaty premii w przypadku gorszej sytuacji firmy itd.

Sytuacja ta uświadomiła mi znaczenie premii dla istnienia firmy. Nie ma drugiego takiego narzędzia w obszarze HR, które byłoby tak ważnym elementem potęgującym naszą możliwość oddziaływania na pracownika, a z drugiej strony narzędzia, które użyte niewłaściwie lub niewłaściwie zaprojektowane mogłoby przynieść szkody i niepowetowane straty dla organizacji. Obecnie na rynku jest bardzo mało polskojęzycznych pozycji

poświęconych zagadnieniom projektowania systemów premiowych. Stąd chciałbym, by książka ta stała się inspiracją dla osób, które samodzielnie chcą skonstruować system premiowy, które zarządzają systemem, wprowadzają modyfikacje i analizują jego efektywność.

Celem, który przyświecał powstaniu tej książki, było pokazanie schematu pozwalającego, jeśli nie na samodzielne skonstruowanie, to przynajmniej świadome uczestnictwo w projektowaniu systemu premiowego. Przede wszystkim chciałem pomóc czytelnikom w zrozumieniu, jak działają mechanizmy premiowe i jak ich właściwa konstrukcja pozwoli wzmocnić motywację pracowników, zabezpieczając interesy firmy. Konstrukcja książki i punkt widzenia przyjęty w trakcie pisania ustawiają czytelnika w pozycji osoby zarządzającej, szefa HR, osoby odpowiedzialnej za projektowanie systemu. Innym podejściem byłoby przyjęcie punktu widzenia pracownika: co mnie motywuje, jak premia zabezpiecza interesy moje i mojej rodziny. Wybór spojrzenia pracodawcy zdeterminował układ rozdziałów, dobór przykładów i *case studies*, które, głęboko wierzę, okażą się bardziej przydatne czytelnikowi.

Na koniec chciałbym podziękować mojej żonie Agacie, która wspierała mnie, gdy wątpiłem, czy taka pozycja na rynku wydawniczym ma sens, i była pierwszym recenzentem książki. W dużej mierze książka powstała na podstawie mojego doświadczenia jako dyrektora personalnego, przewodniczącego rady nadzorczej jednej z prywatnych spółek branży FMCG, ale przede wszystkim konsultanta zawodowo zajmującego się projektowaniem systemów wynagrodzeń w Neumann Management Institute, Deloitte i w Keystone Consulting, a ostatnio w Keystone Business Advisory. Wszystkim osobom, z którymi spotkałem się na swojej drodze zawodowej, dziękuję, gdyż wiele przemyśleń, jakie miały miejsce w kontakcie z nimi, podczas wspólnych rozmów i dyskusji, zostało tu zawartych. Dużo elementów treści książki jest związanych z wymianą poglądów z moimi studentami czołowych polskich uczelni, na których mam przyjemność prowadzić zajęcia z obszaru budowy systemów motywacyjnych: Uniwersytetu SWPS, Szkoły Głównej Handlowej i Akademii Leona Koźmińskiego. Spotkania ze studentami zawsze były i są dla mnie niezwykle inspirujące.

---

# Przedmowa do wydania II

---

Każdy autor odczuwa dużą radość z informacji przesłanej od Wydawcy, że jego książka, która kilka lat temu pojawiła się na rynku księgarskim, cieszyła się dużym powodzeniem, i wskazany jest dodruk kolejnych egzemplarzy lub przygotowanie uaktualnionej wersji w postaci kolejnego wydania. Po owocnej dyskusji stwierdziliśmy, że z pewnych względów bardziej wskazane byłoby przygotowanie kolejnego wydania *Projektowania Systemów Premiowych*.

Zaważyły na tym dwa podstawowe fakty: Po pierwsze, od chwili ukazania się minęły już ponad cztery lata. Jest to czas, w którym na rynku HR zarówno w Polsce, jak i na całym świecie zaobserwowano szereg zmian wymuszających niejako konieczność ingerencji w wypracowane i utrwalone narzędzia motywacyjne. Konieczność tej zmiany wiąże się z szeregiem czynników, z których najważniejsze to: bardziej precyzyjne zdefiniowanie swoich potrzeb i oczekiwań przez kolejne pokolenie, które pojawiło się (zajmując przynależne mu miejsce) na rynku pracy oraz wzrost świadomości pracowników w firmach definiowanych jako mniejsze (z zatrudnieniem do 50 pracowników), które to firmy zaczynają sięgać po coraz bardziej zaawansowane techniki i narzędzia motywacyjne, a w szczególności po usystematyzowane systemy premiowe i podwyżkowe.

Drugi powód wydaje się oczywisty, biorąc pod uwagę okoliczności, które zdominowały 2020 i 2021 rok. Pandemia koronawirusa wpłynęła na wszystkie aspekty życia: zarówno jednostek, całych społeczeństw jak i organizacji. Nie bez kozery mówi się, że nic już nie będzie takie, jak przed pandemią. Ulegają zmianie nie tylko nasze zachowania w środowisku pracy (choćby wprowadzona na tak szeroką skalę praca zdalna), ale także inne jest postrzeganie sposobu motywowania pracowników pozostających wiele tygodni w oddaleniu, z możliwością kontaktu z pracodawcą tylko w formie on-line.

Oba wskazane powyżej czynniki wpływają, szeroko rzecz ujmując, na kulturę firmy i dojrzałość organizacji, opisaną różnymi modelami. To z kolei znajduje odzwierciedlenie w sposób bezpośredni, w konieczności zmian w systemach motywowania, utrzymania czy też pozyskania najlepszych pracowników.

Nie jest dla nikogo zaskoczeniem, że mimo okresu pandemii pracowników o pożądanych, wysokich kompetencjach wciąż brakuje.

W II wydaniu *Projektowania systemów premiowych* odniosę się do wszystkich wspomnianych aspektów i zmian, jakie są udziałem zarówno dyrektorów HR, specjalistów z obszaru *Compensation & Benefits*, jak i kadry managerskiej, na co dzień parającej się kwestiami poprawy zaangażowania pracowników na rzecz organizacji.

# Funkcje systemu premiowego

---

Premie są częścią wynagrodzenia pracownika, często i chętnie wykorzystywaną w życiu każdej organizacji. Stanowią tak istotny czynnik systemu wynagrodzeń, że trudno sobie, w naszych polskich warunkach, wyobrazić efektywny system wynagrodzeń bez premiowania. W premiach możemy zawrzeć to, co umyka nam przy wypłacie wynagrodzenia zasadniczego, nagrody czy też przy dystrybucji świadczeń pozapłacowych. Mianowicie, stosując odpowiednie mechanizmy premiowe, jesteśmy w stanie docenić ponadprzeciętny wysiłek pracownika, przynoszący wymierne efekty dla organizacji, w której pracuje. Premie mają charakter wynagrodzenia zmiennego, czyli ich wypłata (i ich wysokość) są uzależnione od wielu czynników i warunków, które muszą być spełnione. System premiowy, złożony zazwyczaj z kilku mechanizmów premiowych, jest nieodłącznym elementem systemu wynagrodzeń. Bez tego komponentu nie można by mówić o motywacyjnym, buforowym czy też komunikacyjnym charakterze wynagrodzenia pracownika.

## 1.1. Funkcja motywacyjna

W praktyce rynkowej, gdy firma decyduje się na wdrożenie systemu premiowania, prawie zawsze jako główny cel wdrożenia pojawia się magiczne słowo: motywacja. Zarząd, właściciel, kadra zarządzająca – wszyscy oni poprzez system premiowy chcą osiągnąć zwiększenie motywacji pracowników, poprawę motywacji, zmotywowanie pracowników itd. Słowo „motywacja” pojawia się bardzo często we wszystkich możliwych znaczeniach.

Rzeczywiście, choć brzmi to jak slogan, funkcja motywacyjna jest najważniejszym z zadań, jakie stawia się przed systemem premiowym. Nawet używane często sformułowanie „system motywacyjny” zwraca uwagę na to, że motywacja winna być główną ideą przyświecającą wprowadzaniu takich rozwiązań.

Funkcja motywacyjna realizuje się w konkretny sposób, mianowicie poprzez regulację wysokości wypłacanej premii, częstotliwości wypłat oraz,

co może najważniejsze, uzależnienie premii od czynników (wskaźników), na które rzeczywiście pracownik ma realny wpływ.

Premie są motywatorem krótkoterminowym, czyli ich oddziaływanie motywacyjne jest dość ograniczone w czasie. Takie sformułowanie niesie jednak ze sobą pewne uproszczenie, mianowicie w teorii wynagrodzeń są znane pojęcia motywatorów długoterminowych (*long-term incentives*) oraz motywatorów krótkoterminowych (*short-term incentives*). Różnice pomiędzy jedną i drugą grupą wynikają z czasu, na jaki odroczone jest uzyskanie prawa do wynagrodzenia, a także z tego, jaki wpływ na motywacje pracowników ma wspomniany bodziec. Typowym motywatorem długoterminowym są akcje firmy, które możemy otrzymać lub nabyć na uprzywilejowanych warunkach, wierząc, że za kilka lat, wraz ze wzrostem wartości firmy, ich wartość także wzrośnie. Po przeciwnej stronie skali znajdują się premie – z jednej strony pracownik otrzymuje prawo do wypłaty premii z reguły tuż po uzyskaniu ponadprzeciętnego rezultatu swojej pracy (np. po miesiącu lub kwartale), z drugiej strony bodziec ten działa na pracownika w sposób krótkotrwały i tylko pojawienie się kolejnej premii wzmacnia oddziaływanie wspomnianego bodźca.

## 1.2. Funkcja buforowa

W momencie, w którym już zostaną zaprojektowane wszystkie mechanizmy premiowe i pracodawca zacznie dostrzegać ich wzajemne powiązania i relacje, obserwując wzrost motywacji wśród swoich pracowników, na pewno będzie chciał odpowiedzieć sobie na pytanie: ile ten system będzie kosztował moją organizację? Czy w przypadku gorszej koniunktury rynkowej będzie nas stać na wypłacanie zaprojektowanych przed chwilą premii?

Te pytania, choć ważne, stają się bezzasadne, jeśli projektując system premiowy, we właściwy sposób zadba się o mechanizmy zabezpieczające wypłatę premii (czyli *de facto* uniemożliwiający wypłatę premii) w przypadku niekorzystnych warunków. Przykładem takiego tzw. warunku brzegowego jest brak wypłaty premii rocznej, jeśli nie został osiągnięty zaplanowany zysk firmy lub inny z podstawowych mierników ekonomicznych (np. ROE, ROCE).

Efekt buforowy, obok realizowanej, wcześniej opisaniej funkcji motywacyjnej systemu premiowania, jest tym, czego najczęściej oczekują pracodawcy. W skrajnych przypadkach pozwala wręcz przetrwać firmie. Jeśli wyobraźmy sobie organizację zatrudniającą ok. 1000 pracowników, w której koszty pracy wynoszą rocznie 100 mln PLN z podziałem na część stałą 85% i zmienną 15% (czyli niezbyt agresywny system premiowy), to w przypadku dekoniunktury i braku możliwości osiągnięcia zaplanowanych wyników ekonomicznych pre-



mia, czyli 15 mln PLN, „pozostaje w firmie”. Może to być ten dodatkowy zaoszczędzony zastrzyk gotówki, który zarząd skieruje na zakup materiałów do produkcji, inwestycje w nowe opłacalne środki trwałe itp. W efekcie zabieg niewypłacenia premii doprowadzi do uratowania firmy i miejsc pracy.

Efekt buforowy systemu motywacyjnego jest swoistym sposobem na podzielenie się przez pracodawcę sukcesem lub porażką prowadzonej działalności z pracownikami. W ten sposób jest też realizowana funkcja komunikacyjna systemu. Wyraźnie przekazujemy pracownikom informację o stanie realizacji wyznaczonych celów i o tym, w jaki sposób chcemy za osiągnięte cele zapłacić, skoro sami uzyskaliśmy określony zysk.

### 1.3. Funkcja zarządcza

Opisywana w tym miejscu funkcja zarządcza poprawnie zaprojektowanego systemu premiowania może nie jest na pierwszy rzut oka zbyt oczywista; przesłania ją bowiem funkcja motywacyjna. Funkcja zarządcza sprowadza się do dania kadrze menadżerskiej nowego, skutecznego narzędzia zarządzania powierzonymi jej zespołami pracowników. Często przywołuje się przykład *team leadera*, który, mając trudnego pracownika w zespole, może wykorzystać tylko dwie skrajne możliwości: albo zwrócić mu uwagę (słownie lub pisemnie), albo zwolnić go z pracy. Jeśli w firmie działa system premiowy, pojawia się dodatkowa możliwość: niewypłacania lub obniżenia wysokości wypłacanej premii. Ta możliwość bardzo dobrze wypełnia lukę pomiędzy rozmową dyscyplinującą („już z nim wielokrotnie rozmawiałem i nic”) a dyscyplinarnym zwolnieniem z pracy („bo mimo wszystko żal pracownika, bo do takiej reakcji brakuje mi odwagi, bo nie chcę osłabić morale zespołu”). Oczywiście, mechanizm premiowy, który tu mimochodem jest opisywany, musi w takiej sytuacji zawierać pewne rozwiązania zależne od oceny przełożonego, by dać mu dodatkowe narzędzie skutecznego zarządzania jego zespołem.

### 1.4. Funkcja retencyjna

Niektóre z systemów premiowych spotykanych na rynku pełnią również rolę retencyjną, czyli pomagają zatrzymać pracowników w firmie. Mimo że, jak wspomniano, premie są raczej motywatorem krótko- i średnioterminowym, to przy wprowadzeniu pewnych rozwiązań mogą też pomagać utrzymać cennych pracowników w organizacji.

Takim mechanizmem może być np. odroczenie wypłaty premii o kolejny okres (półroczny, roczny) przy jednoczesnym wzroście jej wartości. W jednej z dużych organizacji na tej zasadzie oparto system premiowy dla wyższej kadry menadżerskiej, uzależniając go od wzrostu wartości firmy, liczonego za pomocą szeregu wskaźników ekonomicznych. Pracownik (dyrektor, menadżer wyższego szczebla) mógł mieć wypłaconą kwotę premii po trzech latach od chwili nabycia prawa do niej. Jeśli jednak chciał związać się z firmą długookresowo, mógł poczekać na moment wypłaty dłużej niż trzy lata, gdyż co roku wartość premii wzrastała o około 20%. Tak więc po sześciu latach wartość premii wynosiła o 60% więcej w stosunku do tego, czego mógł się spodziewać po trzech latach. Duża grupa menadżerów chwaliła się tym, że są już w firmie kilkanaście lat i wartość ich premii znacznie przekracza początkowe X PLN.

Tęgo rodzaju mechanizm niesie jednak pewne niebezpieczeństwa. Znany jest przykład międzynarodowej firmy farmaceutycznej stosującej mechanizm retencyjny, dość podobny do opisanego poprzednio, w którym część pieniędzy wypracowanych przez pracownika trafiła na „konto oszczędnościowe”, a po pewnym czasie mogła zostać wypłacona wraz z odsetkami. Pracownicy niechętnie odnosili się do tego mechanizmu, uzasadniając to tym, że firma przetrzymuje bezprawnie „ich” pieniądze oraz że konkurencja płaci wszystko od razu.

## 1.5. Funkcja komunikacyjna

Jednym z mniej dostrzeganych i poruszanych aspektów dobrze zaprojektowanego systemu premiowania jest pełnienie przezeń roli komunikacyjnej. Wypłata premii, zróżnicowana jej wysokość i płynąca stąd informacja o realizacji zarówno przez firmę, jak i indywidualnie przez pracownika, zdefiniowanych celów, w sposób jednoznaczny przekazują komunikat: jest dobrze (lub źle) z naszą firmą, moja praca jest dobrze (lub źle) oceniana. Można zadać pytanie: co się dzieje, jeśli mimo ewidentnych symptomów braku realizacji strategii premia jest wypłacana. Odpowiedź może być tylko jedna: system premiowy (lub jeden z jego mechanizmów) został źle zaprojektowany, skoro mimo nieosiągnięcia celów mechanizm wskazuje na konieczność wypłacenia premii.

Rola komunikacyjna wzrasta wraz z częstotliwością wypłacanej premii oraz poprzez zastosowanie mechanizmów oceny menadżerskiej przy konstruowaniu systemu. W praktyce obserwuje się, że pracownik czeka nie tylko na premię (jako wypłaconą kwotę), ale także na możliwość otrzymania od menadżera informacji zwrotnej (*feedback*) dotyczącej oceny postępów w minionym okresie.

Funkcję komunikacyjną systemu premiowego można wzmocnić w prosty sposób, korzystając np. z wizualizacji wyników premiowych w gazetkach firmowych, intranecie lub też na tablicach informacyjnych zawieszonych przy halach produkcyjnych. Autor niniejszej książki swego czasu brał udział w tzw. *roadshow* po kilku zakładach produkcyjnych tego samego pracodawcy, gdzie w każdym z zakładów prezentowano wyniki premiowe, w rozbiciu na efekt realizacji poszczególnych mierników, porównując np. wielkość produkcji, liczbę wadliwie wytworzonych sztuk produktu końcowego, jednostkowy koszt produkcji. Godnym podkreślenia był fakt, że zgromadzona na kolejnych prezentacjach załoga danego zakładu od razu przekładała osiągnięte (lub nieosiągnięte) wyniki na wysokość wypłaconej niedawno premii. Niezwykle pozytywnym zaskoczeniem była reakcja pracowników tuż po spotkaniach. Najprościej rzecz ujmując, sprowadzała się ona do dyskusji, co możemy zrobić lepiej, by wyniki były lepsze, by przyszłoroczna prezentacja wskazała nasz zakład jako lidera zmian w firmie.