

Tři úskalí výkonových bonusů

Lucie Melicharová, learn2grow s.r.o.

Článek otištěn v HR Kavárně / únor 2013 / www.hrkavarna.cz

Ti z nás, kteří vyrostli v mezinárodních korporacích, považují bonusy za naprosto běžnou součást našich životů. Do té míry, že jejich skutečný přínos málokdy zkoumáme. Zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni? Zvýšíme bonus. Mají zaměstnanci málo nápadů? Dáme jim za každý nápad bonus. Zaměstnanci se nechovají podle našich představ? Nastavíme bonus tak, aby hodnocení jejich chování bylo součástí této složky platu.

Ale co když je odpověď mnohem složitější? Co když může mít nastavení bonusu (a potažmo celkové finanční odměny) negativní vliv na firemní kulturu a motivaci našich lidí? Vítejte ve světě „Motivace“. Je to svět mnoha možností a neprobádaných vod. Pokud však chcete do tohoto světa proniknout, musíte překonat tři úskalí.

Úskalí č. 1: Bonus za individuální výkon motivuje jen část zaměstnanců

Bonusy bezesporu motivují, a to zejména k dodržování pravidel, byť jen krátkodobě. Daří se jim v prostředí jednoduchých opakujících se činností. Administrativní centra, výrobní firmy, kde zaměstnanci vykonávají rutinní úkoly - tam všude mají výkonové bonusy své zasloužené místo. Zaměstnancům říkáme: když si splníte tyto úkoly, dostanete tento bonus. Pokud však firma nenabízí jednoduchý produkt, ale komplexní službu, pak je čas zamyslet se nad tím, jestli je struktura bonusů skutečně motivující nebo jestli zaměstnancům nepřímo říkáme: naši důvěru (naše pozitivní hodnocení) získáte pouze v případě, že splníte tyto cíle a budete se chovat, jak očekáváme.

Můj syn chodil několik let do Montessori školy a poté přešel do tradiční české školy. Montessori je známá tím, že posiluje interní motivaci žáků a pracuje tudíž s minimem externích motivačních odměn (tedy minimum známek, hvězdiček, trestů, ale i pochval). Často se stávalo, že jsem syna o víkendech musela odhánět od školních projektů. Měl tendenci ponořit se do nich, strávit jimi hodně času, dozvědět se ještě něco navíc. Tradiční škola jeho přístup změnila. Správně hádáte, syna nejenže neodháním od úkolů, musím ho do nich nutit. Hřebíčkem do rakve jeho vnitřní motivace je akce prarodičů, kteří se konečně orientují v „normálním“ známkování a mohou tudíž na začátku pololetí vyhlásit: když budeš mít samé jedničky, dostaneš pětistovku. Kdo u svých dětí vyzkoušel cílový bonus za vysvědčení, dobře ví, o čem mluvím.

Úskalí č. 2: Bonusy za individuální výkon snižují inovativnost

Dobře, řekněme, že bonusy vždy nemotivují k vyššímu výkonu. Že by ale měly v některých oblastech tak negativní dopad? Odpověď je jednoduchá: ano, a to zejména v oblasti kreativity a inovace. Od 30. let minulého století jsou k dispozici výsledky experimentů a studií, které opakovaně ukazují, že přímé napojení kreativity na finanční odměnu je zničující. Tvořivost není úplatná. Stejně jako se učí golfista, jak zapomenout na finanční odměnu vypsanou za turnaj, aby se dostal do „zóny“, tak i my podvědomě tušíme, že vidina bonusu z naší pravé mozkové hemisféry nápady nevytvoříme. Ba naopak. Vidina bonusu téměř s jistotou snižuje naše šance dostat se do „flow“ aneb spontánního zaujetí pro tvořivou činnost. Typickým znakem „flow“ je, že tuto činnost nevykonáváme s očekáváním budoucího prospěchu. Pokud je proto hodnota, kterou nabízíte zákazníkovi, založená primárně na inovacích, pak raději na bonusy za inovace zapomeňte.

Ve volném čase učím externě na Karlově univerzitě mladé HR naděje na téma řízení a hodnocení pracovního výkonu. Mladé naděje prominou, občas si na nich vyzkouším známý pokus se

svíčkou. Jde o experiment německého psychologa Karl Dunckera ze 30. let minulého století, kdy účastníci mají za úkol vymyslet, jak umístit svíčku na stěnu. K vyřešení problému musejí účastníci přemýšlet mimo rámec zadání. Duncker a další psychologové zjistili (já potvrzuji), že čím vyšší finanční odměnu účastníkům nabídnete, tím déle jim trvá problém vyřešit.

Úskalí č. 3: Bonusy se hodí do krvavých konkurenčních vod, ne do modrého oceánu

Vody tvrdé konkurence mohou od našich leaderů vyžadovat schopnosti válečných stratégů, případně schopnosti kapitánů sportovních týmů. Vítěz je jen jeden, poražených spousta a voda, ve které se pohybujeme, je zbarvena krví konkurence. Je to prostředí komplexních bonusů a navyšování platů podle hodnocení cílů a kompetencí, mnohdy za pomoci nucené distribuce. Prostředí hvězd, plničů i neplničů, kteří každoročně procházejí kvalifikací do dalšího kola. Pokud splní očekávání, následuje odměna, pokud nesplní, jsou potrestáni. Pokud se však vydáváte do vod modrého oceánu, tedy pokud jste schopni nalézt svůj prostor mimo tyto krvavé konkurenční vody (a máte unikátní produkty, řešení či zákazníky) je čas udělat revizi způsobu odměňování zaměstnanců.

V článku o pádu Microsoftu z července 2012 říká novinář Kurt Eichenwald: „Každý současný i minulý zaměstnanec, se kterým jsem hovořil, označil *stack ranking* (= forma nucené distribuce v hodnocení a následné finanční odměně) jako nejdestruktivnější proces v Microsoftu.“ Že by měl jeden prvek HR procesu takový dopad? Co dodat, metody krvavého boje nás do modrého oceánu nedostanou.

Mnohé tzv. „svobodné firmy“ se v dnešním světě pohybují v modrém oceánu a jejich častým rysem je odklon od současného způsobu odměňování. Jsou to firmy, které intuitivně chápou, že zapojení lidí je klíčové pro setrvání v modrém oceánu. Hledají proto cesty, jak nalézt nové cesty finanční odměny, a to třeba i tím, že nechají své zaměstnance spolurozhodovat o výši finanční odměny. Často hledají i nové cesty motivace bez jakékoliv (finanční) odměny.

Bonusy, coby variabilní složka platu, mají své výhody i svá úskalí. Firmám dávají větší flexibilitu v řízení nákladů podle výsledků. S motivací a zapojením lidí je to ale složitější. Proto pokud připravujeme způsob stavování cílů, hodnocení a provazování hodnocení do finanční odměny, nespolehejme se na „nejlepší praxi“. Nejlepší praxe bývá často jen nejrozšířenější praxí. Tu nejlepší praxi pojďme propojit se strategií firmy tak, abychom dali prostor skutečné motivaci lidí.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem za tento článek nepřevzala žádnou finanční odměnu a že mne k jeho napsání poháněla touha poznávat svět motivace.

O autorce článku:

Lucie Melicharová je ředitelkou firmy learn2grow a věnuje se poradenství v oblasti rozvoje lidských zdrojů už přes 10 let. Pracuje s klienty při určování strategie a změn klíčových procesů lidských zdrojů s cílem zvyšování výkonu organizací. Před založením firmy learn2grow pracovala Lucie přes deset let v HR pozicích ve velké nadnárodní organizaci, z toho pět let ve Spojených státech, Velké Británii a Německu.

Lucie vystudovala MBA na Cleveland State University v Clevelandu ve Spojených státech, v Praze předtím vystudovala Filozofickou fakultu Karlovy univerzity se zaměřením na jazyky. V současné době externě vyučuje řízení pracovního výkonu a rozvoj kariéry v Institutu ekonomických studií na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy.

