

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



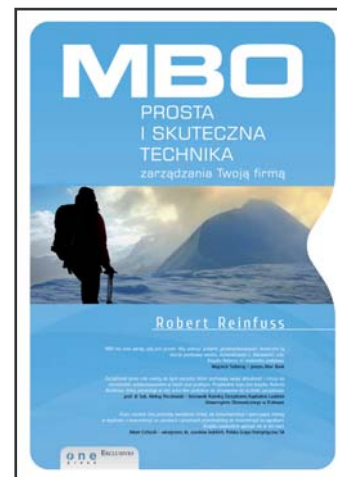
Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

MBO – prosta i skuteczna technika zarządzania Twoją firmą

Autor: Robert Reinfuss
 ISBN: 978-83-246-2146-0
 Format: 158x235, stron: 272
 Oprawa: twarda



Prostota jest cnotą biznesu

Najbardziej skuteczne są proste rozwiązania. Ta stara zasada nie odnosi się jedynie do małych firm i zespołów, ale także dużych przedsiębiorstw. Nawet świetnie funkcjonująca organizacja przestanie być skuteczna, a wysiłki jej pracowników nie przełożą się na wyniki, jeśli zastosuje się zbyt rozbudowane procedury, mające w założeniu uwzględnić każdy przypadek. Nowoczesne, zawansowane techniki zarządzania są naprawdę efektywne wtedy, gdy są łatwe i jasne dla użytkowników oraz kiedy można je stosować intuicyjnie, niemal bez zastanowienia.

Chcesz wiedzieć, jak skuteczniej zarządzać firmą, zapewniając równocześnie pracownikom zadowolenie z pracy i motywację? Kierujesz przedsiębiorstwem i zależy Ci na poprawie jego wyników? Sprawujesz funkcję menedżera personalnego? A może jesteś odpowiedzialny za pracę zespołu i wywiązywanie się z powierzonych mu zadań?

W każdym z tych przypadków odpowiednim dla Twojej pracy rozwiązaniem jest system zarządzania przez cele MBO (Management by Objectives). To niezwykle skuteczny i prosty system menedżerski, odnoszący sukcesy na całym świecie i zdobywający rosnącą popularność także w Polsce.

- Koncentracja zaangażowania wszystkich pracowników na celach strategicznych.
- Łatwe i skuteczne sterowanie kluczowymi funkcjami firmy.
- Precyzyjne definiowanie, analiza i kontrola stopnia realizacji celów.
- Delegowanie zadań.
- Dzielenie się odpowiedzialnością i motywowanie za pomocą środków pozafinansowych.
- Obiektywna ocena wydajności pracowników, zespołów i przedsiębiorstwa.

Spis treści

Drogi Czytelniku!	13
Wprowadzenie	15
Rozdział 1. Co to jest MBO?	17
Czym jest „cel” w biznesie?	18
Różnica pomiędzy intencją a celem	21
Czym się różni zadanie od celu?	23
MBO, czyli sztuka zarządzania	23
Polaryzacja — czyli kierunkowanie celów w organizacji	28
Sztuka stawiania celów	30
Czym się różni MBO od tradycyjnego zarządzania zadaniowego?	31
MBO nie jest systemem premiowym	33
Motywowanie przez cele	33
System menedżerski	35
Rola zarządu	37
Trzy formy partycypacji	39
Zasady doboru uczestników MBO	40
MBO to sztuka rezygnowania	41
Efekt ściskanego balonu	43
Odwaga — podstawowa kompetencja menedżerska	45
Rozdział 2. Elementy systemu MBO	47
Skąd się biorą cele?	47
BSC jako źródło celów	50
Kaskadowanie celów	52
Różne rodzaje celów	54
Cele korporacyjne	54
Cele wspólne	57
Cele indywidualne	58
Cele zespołowe	58
Cele jakościowe vs cele ilościowe	59
Cele rozwojowe	60
Macierz celów	61

Definicja pojęcia „cel”	62
Wskaźniki	64
Wskaźniki jednowymiarowe	65
Wskaźniki dynamiczne (złożone)	67
Wskaźniki finansowe	68
Wskaźniki jakościowe	68
Decyzja jako wskaźnik	71
Wskaźniki główne i uzupełniające	72
„Wskaźniki-kotwice”	72
Wskaźniki kontrolne	73
Cele bez wskaźników	73
Algorytmy celów	74
Podstawowe rodzaje algorytmów	74
Algorytm zero-jedynkowy	74
Algorytm liniowy	75
Algorytm progowy	76
Algorytm progowo-liniowy	77
Algorytm przedzia łowy — „golfowy”	77
Algorytm zadaniowy	78
Skąd brać wskaźniki?	80
Uznaniowość w ocenie realizacji celów	81
Wskaźniki warunkujące	81
Przykłady wskaźników	82
Target = wartość wymagana	84
Minimum realizacji celu	85
Funkcje minimum	85
Maksimum realizacji celu	87
Waga celu, waga wskaźnika	89
Arkusz celów MBO	90
Inne rozwiązania arkusza	96
Kalendarz MBO	96
Okres rozliczeniowy	98
Czym się różni MBO od innych systemów zarządzania personelem?	98
Różnica pomiędzy MBO a systemem oceny pracowniczej	98
Różnica pomiędzy MBO a Balanced Score Card	100
Różnica pomiędzy MBO a systemem premiowym	101
Monitorowanie realizacji celów — systemy informatyczne	103
Rozdział 3. Definiowanie dobrych celów	105
Zasada SMART	105
S — (specific) precyzyjnie określony	107
M — (measurable) mierzalny	108
A — (ambitious) ambitny	116
R — (relevant) odnoszący się do celów strategicznych	119
R — (realistic) realistyczny	119
T — (time framed) ograniczony, określony w czasie	121

Kaskadowanie — rodzaje i techniki	122
Etapy kaskadowania	127
Kaskadowanie jako technika szkoleniowa	128
Stawianie celów — czyli małe planowanie strategiczne	128
Metody komunikowania celów	130
Tryb informacyjny	131
Tryb konsultacyjny	132
Tryb partycypacyjny	133
Rozdział 4. Czy premiować realizację celów?	135
Czy premie motywują?	136
Wybrane zagrożenia w systemach premiowych	139
Czy premia może stymulować zmianę?	141
„Punished by Reward” (ukarani nagrodą)	144
Dystans do dzieła a premiowanie	146
Uznaniowość w premiowaniu	147
Premie oparte na puli	148
Premia jako system informacyjny	148
Ile płacić za pracę, a ile za wyniki?	151
Od jakiego poziomu realizacji celu płacić premie?	152
Premia za wyniki ponadprzeciętne	153
Minimum poniżej oczekiwań podstawowych	154
Kiedy można stosować wysokie premie?	155
Co zrobić, aby premie w MBO nie demotywowwały?	156
Warunki skuteczności premii w systemie MBO	157
MBO jako kontrakt	158
Okresy rozliczeniowe w premiowaniu	159
MBO bez premii	160
Dlaczego firmy nadużywają premii?!	162
Sposoby prawidłowego finansowania premii	163
Rozdział 5. MBO dla zaawansowanych	167
Rynek celów	167
Co to jest rynek celów?	167
Rynek celów w dojrzałych organizacjach	168
Stymulowanie rynku za pomocą arkusza celów	169
Stymulowanie rynku celów poprzez warsztaty	172
Stymulowanie rynku celów poprzez procedurę wymiany	173
Kto powinien uczestniczyć w rynku celów?	174
Co jest potrzebne, aby rynek celów działał?	174
Dewaluowanie się celów	177
Dewaluowanie się celu czy dewaluowanie się wskaźnika?	179
Sposoby starzenia się celów	180
Cele trzeba stale korygować	181
Jak skutecznie zapobiegać dewaluowaniu się celów?	182

Optymalizowanie poziomu oczekiwań	183
Czynniki kształtujące wysokość targetu	184
Kalibrowanie minimum	187
Kalibrowanie maksimum	194
MBO jako narzędzie restrukturyzacji i zmiany	198
Kalibrowanie wskaźników jako technika negocjacyjna	
— kalibrowanie poziome	200
Kalibrowanie pionowe	201
Kalibrowanie jako technika podnoszenia wydajności pracy	202
Kalibrowanie minimum w negocjacjach indywidualnych	203
Jak wykorzystać kalibrowanie maksimum w negocjacjach	205
Technika 7 kroków	206
Cele MBO a dywersyfikacja portfela	212
Podsumowanie rozdziału o dywersyfikacji	216
Rozdział 6. Instrukcja wdrożenia MBO w firmie	219
Na czym polega wdrożenie MBO?	219
Ile trwa i w jakim okresie roku budżetowego	
najlepiej rozpocząć wdrożenie?	220
Harmonogram wdrożenia	221
Etap I wdrożenia. Uzyskanie decyzji o wdrożeniu	224
Etap II wdrożenia. Wybór doradcy zewnętrznego	225
Którą firmę wybrać jako doradcę?	226
Etap III wdrożenia. Przygotowanie założeń	229
Informacje, które trzeba zebrać	
przed rozpoczęciem prac zespołu wdrożeniowego	230
Co należy ustalić	231
Budowa koalicji dla wdrożenia	232
Etap IV wdrożenia. Warsztat inicjujący dla zarządu	233
Przebieg warsztatu	234
Metoda 15 pytań	235
Etap V wdrożenia. Opracowanie celów strategicznych	
— warsztat z zarządem	238
Przygotowanie i przebieg wywiadów	238
Warsztat strategiczny	240
Przebieg warsztatu	240
Etap VI wdrożenia. Opracowanie procedur	242
Etap VII wdrożenia. Warsztaty kaskadowania	244
Kiedy stosować warsztaty kaskadowania?	246
Kto powinien prowadzić warsztaty kaskadowania?	246
Kto powinien uczestniczyć w warsztatach kaskadowania?	247
Przygotowanie	248
Przebieg warsztatu	249
Następne kroki	250

Etap VIII wdrożenia. Rynek i korekty celów	251
Rynek celów	251
Korekty celów po ich postawieniu	253
Spotkanie — rozdanie celów	256
Etap IX wdrożenia.	
Uruchomienie procesu raportowania wyników MBO	256
Etap X wdrożenia. Półroczny przegląd realizacji celów	260
Etap XI wdrożenia. Follow-up warsztatów kaskadowania	261
Zakończenie	263

Czy premiować realizację celów?

Cel jest motywujący sam w sobie. Jeżeli ktoś jest już menedżerem, specjalistą, to najprawdopodobniej jest to efekt jej/jego ambicji i aspiracji. Można więc założyć, że cele stawiane są ludziom, którzy poszukują wyzwań, ludziom, których motywuje zmiana, poprawa, ambitne przedsięwzięcia. Problem sprowadza się raczej do tego, jak cele zawodowe uczynić celami osobistymi menedżerów. Szczególnie cele ambitne, ciekawe są naturalnym źródłem motywacji. Skoro tak, to system premiowy, jakikolwiek by był, musi wspierać tę naturalną motywację i ją wzmocnić.

Niestety, większość znanych mi rozwiązań premiowych działa dokładnie na odwrót. Próbuje one zastąpić satysfakcję, motywację, poczucie sensu tego, co się robi, pieniędzmi. W dużym uproszczeniu, działają tak: oferują pieniądze za realizację celów i niewiele więcej. I pracownicy przyjmują ten sposób myślenia. W efekcie zamiast dla siebie — zaczynają realizować cele dla pieniędzy. Marnych pieniędzy, jeśli zważyć poziom włożonego zaangażowania i wysokość wynagrodzenia za nie. Wewnętrznej motywacji już prawie nie ma, a marnie pieniądze demotywują. Tak to w większości wypadków wygląda, a pracodawcy zachodzą w głowę, dlaczego im system motywacyjny nie działa.

Kolejny rozdział chciałbym poświęcić zrozumieniu skali zniszczeń, jakie w motywacji robi złe zarządzanie wynagrodzeniami zmiennymi oraz zaproponować rozwiązania dobre. Będę omawiał wynagrodzenia jedynie z perspektywy motywowania do realizacji zadań i celów. Pominę inne aspekty polityki wynagrodzeniowej, takie jak zarządzanie kosztami personalnymi, konkurencyjność na rynku pracy, sprawiedliwość w wynagradzaniu, struktura płac, systemy kafeteryjne i zróżnicowanie form wynagradzania.

Czy premie motywują?

Premie nie motywują do osiągania celów złożonych, trudnych lub długoterminowych. Jest mało prawdopodobne, aby premia sprawdziła się jako narzędzie motywowania w systemie MBO. Poza wyjątkowymi sytuacjami. Spójrzmy na początek na dwa modele premiowania.

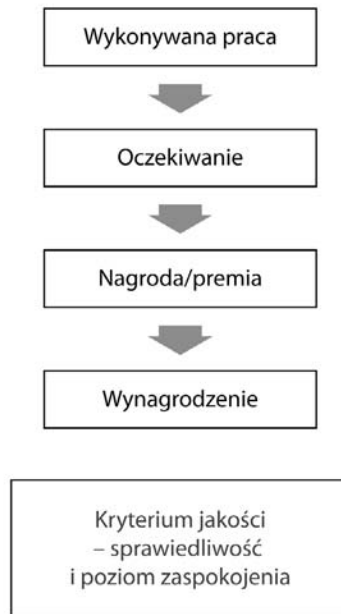
Model 1. Wynagradzanie za rezultaty. Pierwszy model polega na tym, że za wykonaną pracę pracownik dostaje wynagrodzenie — premię lub nagrodę. To wynagrodzenie jest ekwiwalentem za włożony wysiłek i nagrodą za efekt. Wynagrodzenie jest więc proporcjonalne do wysokości tych dwóch elementów. Każdy pracownik otrzymuje wynagrodzenie w wysokości adekwatnej do włożonego wysiłku i uzyskanego efektu. Jeżeli zróżnicowanie wynagrodzenia zmiennego pomiędzy pracownikami jest proporcjonalne do ich wkładu pracy i efektów, to mówimy na ogół, że jest to system sprawiedliwy. Sprawiedliwość podziału tej dodatkowej puli pieniędzy — puli premiowej — jest zazwyczaj gwarantowana spisаныmi zasadami lub regulaminem. Czasami stosuje się też zasady uznaniowe. Stosując model 1. premiowania, koncentrujemy się na tym, co było. Nie wpływamy bezpośrednio na przyszłe wybory pracowników. Co najwyżej tworzymy dla nich korzystny lub niekorzystny klimat. Podstawowym problemem nawet najbardziej sprawiedliwych systemów wynagradzania jest to, że nie są one w stanie zaspokoić 100% oczekiwań (nie są w stanie w pełni wynagrodzić). Doskonałość systemów wynagrodzeniowych zbliża się do 100%, ale z zasady ich nie przekracza. Oznacza to dla zarządzających problem. W pracownikach zawsze pozostaje poczucie niezadowolenia, negatywnie wpływające na motywację.

Model 2. Motywowanie za pomocą premii. Drugi model ma w założeniu motywować. Używam tu słowa „motywowanie” w bardzo potocznym znaczeniu, tj. jako skłanianie kogoś do dokonywania wyborów. Motywacja jest z tymi wyborami powiązana pośrednio.

Model ten ma sprawić, by pracownik, mając na względzie korzyść materialną, zmienił swoje zachowania i priorytety. Za dokonaną zmianę pracownik ma obiecane wynagrodzenie. W tym modelu, aby działał, muszą być spełnione następujące warunki:

1. Pracownik dokładnie wie, co ma być rezultatem zmiany i w czym stan docelowy różni się od obecnego.
2. Zasady korelacji zmiany zachowania lub zmiany priorytetów i wynagrodzenia za tę zmianę powinny być jednoznaczne — czyli kryteria są ustalone na wstępie.

Typowy system premiowy



Schemat 13. Dwa modele premiowania finansowego. Model I — Wynagradzanie



Rysunek 15. Większość systemów premiowych skutecznie wynagradza dodatkowy wysiłek. Nie mają one jednak wpływu na przyszłe wybory menedżerów

3. Musi być zmiana — to znaczy reguły gry muszą być tak zdefiniowane, aby wynagrodzenie było uzależnione od zaistnienia zmiany, a nie od efektu, który mógłby być uzyskany dotychczasowymi metodami. Jeśli nie ma zmiany, to znaczy, że system nie działa, gdyż nie ma wartości dodanej, za którą wynagradzamy (mówimy o systemach menedżerskich).

W modelu drugim postulat sprawiedliwości i maksymalnej rekompensaty (wynagrodzenia) nie jest kluczowy. Wręcz przeciwnie, celem jest skłonienie pracownika do krótkoterminowego wysiłku lub zwrócenie jego uwagi na coś ważnego. Poczucie niezaspokojenia, nawet negatywne emocje z tym związane wykorzystujemy w grze toczonej dla dobra wspólnego. Negatywne motywowanie (motywowanie do nierobienia), umiejętnie zastosowane, może stać się także narzędziem zarządzania.

Przykładem takiego „demotywowania” może być odebranie menedżerowi projektu, którym kieruje — po to, by zaangażował się w inny cel o większej wartości dodanej. Innym przykładem może być cel: „zwiększona ilość operacji księgowych na pracownika”. Postawienie i następnie realizacja takiego celu przez głównego księgowego nie zmotywuje go i zapewne wywoła negatywne emocje pomimo rekompensaty finansowej.

Premia w obu tych przykładach działa wbrew motywacji. Powoduje dysonans pomiędzy, z jednej strony, chęcią administrowania „po staremu” a chęcią realizacji celów strategicznych, wzmocnioną bonusem finansowym, z drugiej.

Zdecydowana większość systemów premiowych, jakie znam, jeśli nie wszystkie, to systemy wynagradzania za rezultaty (model 1.), czyli dystrybucji wynagrodzeń zmiennych. Wysiłki zarządzających tymi rozwiązaniami koncentrują się na określeniu kryteriów sprawiedliwego podziału puli wynagrodzenia na uczestników. Rozwiązania te nie wpływają bezpośrednio na przyszłe zachowania i wybory pracowników, a jedynie niwelują demotywuujące działanie systemu wynagrodzeniowego.

Systemy wynagradzania za rezultaty nie są rozwiązaniami złymi. Są jednak powszechnie, błędnie nazywane systemami motywacyjnymi. Tym bardziej trzeba mieć świadomość istotnych zagrożeń płynących z zastosowania takich rozwiązań.

Omówię te zagrożenia, zanim przejdziemy do technik motywowania za pomocą premii.



Schemat 14. Dwa modele premiowania finansowego. Model II — Motywowanie



Rysunek 16. Warunkiem tego aby system premiowy wpływał na przyszłe wybory menedżerów jest aby istniał i był znany jednoznaczny algorytm łączący wybór z nagrodą

Wybrane zagrożenia w systemach premiowych

Pokazałem już, że błędne jest przekonanie, iż premie zazwyczaj motywują do osiągnięcia lepszych wyników. Jeżeli systemy premiowe nie działają — a tak zazwyczaj jest — to zarządzający podnoszą wysokość premii, licząc na zwiększenie efektu motywacyjnego. Tak się nie dzieje. Dlaczego?

Premie, jeżeli nawet mogą stymulować postawy i wybory probiznesowe, wywołują równocześnie efekty uboczne. Pierwszą oczywistą wadą wynagrodzeń zmiennych jest ich koszt. Nie jest to wcale stwierdzenie banalne. W czasach, gdy konkurencja na rynku pracy oraz na rynku w ogóle rośnie, dodatkowy koszt, jakim są wynagrodzenia zmienne, jest często nadmierną rozrzutnością. Z punktu widzenia konkurencyjności wynagrodzeń, premie to bardzo źle wydane pieniądze. Wynagrodzenia zmienne są bowiem obciążone rachunkiem prawdopodobieństwa ich otrzymania. Prawdopodobieństwo to z zasady pracownik ocenia znacznie poniżej rzeczywistego. Kandydaci do pracy, a nawet pracownicy, bardzo często za wynagrodzenie uważają tylko wynagrodzenie stałe. Przy zmianie pracy albo przy porównaniach z rynkiem wynagrodzenia zmienne nie są brane pod uwagę albo są wyceniane znacznie poniżej ich wartości nominalnej. Wynagrodzenia zmienne mają minimalny wpływ na konkurencyjność płacy na rynku.

Drugą, znacznie poważniejszą wadą wynagrodzeń zmiennych jest złudzenie zarządzających, że one motywują.

Złudzenie polega na tym, że sprawiedliwy podział pieniędzy w zależności od zasług traktowany jest jako skuteczna zachęta do większych wysiłków w przyszłości. Nie jest to prawda.

Premia jedynie niweluje negatywny wpływ podniesionych oczekiwań płacowych. Rzeczywista korelacja pomiędzy kosztem a motywacją, jeżeli istnieje, to jest raczej odwrotna, co niżej szczegółowo jeszcze wyjaśnię. Niestety, zarządzający pozostają w błędnym przekonaniu, że ponoszą koszty w imię wzrostu wartości firmy, a w przypadku zagrożenia są nawet skłonni koszty te powiększać!

Trzecia poważna wada wynagrodzeń zmiennych polega na demotywowaniu pracowników i przez to negatywnym wpływie na wynik. Problem polega na tym, że nawet stuprocentowo sprawiedliwa dystrybucja jest odbierana z entuzjazmem tylko raz. Wypłata premii powoduje bowiem, że rosną oczekiwania płacowe. Pracownicy, nawet jeśli nie są pewni otrzymania premii, to oczekują jej. Jeżeli jej nie będzie, to będą niezadowoleni. Jedyna możliwość, aby utrzymać zadowolenie pracowników, polegałaby na stałym podnoszeniu premii — ale na to nikt rozsądny się nie zdecyduje. Tak więc po krótkim czasie okazuje się, że premia nie tylko nie wywołuje już entuzjazmu, ale wręcz przeciwnie — daje odczucie niezaspokojenia. To poczucie występuje nawet w okresach pomiędzy wypłatami premii. Premia demotywuje wtedy, gdy jej poziom rzeczywisty okazuje się niższy niż oczekiwany. A tak jest zazwyczaj. Pracodawcy nie zdają sobie sprawy ze skali demotywacji (wycofania) przez siebie dokonywanej.

Oczywiście jeszcze gorzej jest, jeśli podział premii nie jest postrzegany jako sprawiedliwy. A tak właśnie jest najczęściej w rzeczywistości. Jakkolwiek byśmy nie podzielili premii, zawsze znajdą się słabi pracownicy, którzy uważają, że niesłusznie dostali mniej, i najlepsi, którzy uważają, że nie zostali wystarczająco wyróżnieni. Tak więc poziom demotywacji jest duży i narasta z roku na rok. W sytuacji, gdy firma nie zrealizuje wyników i premia będzie niższa, najlepsi pracownicy odejdą wcześniej, psując atmosferę. Oczywiście, są ludzie, którzy w każdej sytuacji czują się docenieni lub wyróżnieni i będzie to dla nich bodźcem do jeszcze większego zaangażowania. To oni właśnie są wysłannikami diabła.



Rysunek 17. *Zadowolony z otrzymanej premii pracownicy budują w przełożonych przekonanie, że premia motywuje — przekonanie często mylne*

Dlaczego? To oni bowiem przychodzą do zarządzających, dziękują i robią ogólnie dobre wrażenie. Wrażenie fałszywe. Jeżeli wynagrodzenia zmienne mają jakiś wpływ na motywację, to częściej jest on negatywny. Trzeba sobie z tego zdawać sprawę, aby zrozumieć, dlaczego systemy premiowe nie działają. Nie jest to jednak wystarczający powód, by premii nie stosować w ogóle.

Czy premia może stymulować zmianę?

Teraz przyjrzyjmy się modelowi drugiemu. W tym modelu nie chodzi o premię, lecz o zmianę. Zakłada on bowiem, że pracownik, mając na względzie nagrodę, zmieni swoje postępowanie i priorytety w sposób, który mu z góry w szczegółach określimy. Założenie, że oferując premię, zwiększymy zaangażowanie, czyli że zmotywujemy pracownika, jest trochę utopijne. Ponieważ jednak my, zarządzający, uparcie w tę utopię wierzymy, to chociaż o niej porozmawiamy.

Ustaliliśmy już, że aby mówić o celu i o dążeniu do niego, musi zostać dokonana zmiana. Albo na pracowniku coś ją wymusi, albo będzie jej chciał i umiał dokonać. Wymusić zmianę na pracowniku może na przykład wdrażana w firmie zmiana organizacji pracy lub narzędzi. W takim wypadku proces jest dobrze zdefiniowany. Pracownik w końcu nauczy się nowej organizacji, gdyż nie będzie miał wyjścia — w nowym otoczeniu nie da się (założmy) pracować po starym. Podobnie, jeżeli zmiana dokona się z aktywnym udziałem pracownika. Będzie on wiedział dokładnie, które czynności lub decyzje mają być zmienione i na jakie. Gdyby bowiem nie wiedział, to by ich nie zmienił. W obu wypadkach więc pracownik już ma lub stopniowo zdobywa precyzyjny obraz tego, jaki ma być stan końcowy jego działań, priorytetów i decyzji. Dopiero w takiej sytuacji możliwe jest motywowanie. Jeżeli premia jest ściśle i jednoznacznie powiązana z tak dobrze rozumianą zmianą, to wzmacnia ona komunikat „zrób tak” lub „wybierz to” w momencie, gdy do wyboru dochodzi. Wzmocnienie jest zazwyczaj pozytywne.

Podsumowując, tym, co jest konieczne do dokonania zmiany, jest precyzyjny obraz tego, jak ma być, a także świadomość różnicy w stosunku do stanu obecnego. Premia ogranicza się do wzmocnienia komunikatu i działa jedynie w momencie dokonywania wyboru: „stare” czy „nowe”. Pozostaje jednak pytanie, czy to już jest motywowanie, czy nadal pozostajemy w obszarze wynagradzania za zmianę, bez wpływu na kolejne wybory. Pojawia się też nowy aspekt premiowania, bardzo istotny, a mianowicie komunikat.

Założeniem modelu drugiego jest to, że premia zwiększa zainteresowanie pracownika zmianą i w ten sposób pozytywnie wpływa na wynik. Mechanizm motywacyjny polega na tym, że pracownik dostaje precyzyjną instrukcję, co i jak ma zmienić (w przypadku MBO jest to cel), a premia wzmacnia ten komunikat. W rzeczywistości więc nie premia motywuje. Premia wzmacnia komunikat o celach, przekierowuje działania i zmienia priorytety pracownika. Motywowanie może na przykład polegać na tym, że menedżerowi dokładnie wytłumaczy się cel, że pomoże mu się go operacjonalizować, że stworzy się pozytywny klimat do jego zaakceptowania i zaangażowania. Powszechnie używany skrót myślowy „premia motywuje” jest niebezpieczny, gdyż niejako zwalnia przełożonego od tego, co naprawdę motywowaniu służy: „dałem premię — czyli motywuję” — nieprawda!

Jeżeli przyjmiemy już powyższy sposób rozumienia tego, jak działa premia, to nadal będziemy mieli problemy z jej pozytywnym oddziaływaniem na rezultaty. Najpoważniejszy z tych problemów to krótkoterminowość motywacji finansowej. Premia działa jak impuls. Może i mocno, ale tylko przez chwilę. Aby to zrozumieć, popatrzmy na przykłady. Jeżeli po 8 godzinach pracy proponujemy robotnikowi, by został jeszcze dwie godziny za podwójną stawkę, to on pomyśli sobie tak: „*marne pieniądze, ale zawsze jakiś grosz,*

zostaną”. To jest motywowanie finansowe (motywowanie do podjęcia decyzji). Można by porównać je do zawarcia nowej umowy. Po zawarciu umowy pieniądze już nie motywują. Co najwyżej łagodzą poczucie pokrzywdzenia albo bunt: „przecież mogłem iść na piwo!”.

Tak działa premia na stanowiskach wykonawczych. Na stanowiskach menedżerskich i specjalistycznych jest jednak gorzej.

Przykład

Wyobraźmy sobie teraz dzień kierownika Kowalskiego. Jak wielu innych, spieszących się do pracy ludzi znajduje pierwszy moment, aby spokojnie skupić myśli na tym, *co ma się dzisiaj wydarzyć*, dopiero kilka minut po ósmej, w samochodzie. Gdyby nie konieczność ciągłego podjeżdżania po kilka metrów i przerzucania radia z jednej stacji na drugą, mógłby to być czas spędzony pożytecznie. Jest to bowiem unikatowa okazja, by przemyśleć plan dnia, ustalić priorytety i wynikającą z nich kolejność spraw do załatwienia. W ciągu dnia taka okazja może się nie powtórzyć. Po wejściu do biura zaczyna się bieganina. Ilość spraw, jak zwykle, przekracza możliwości czasowe ich przerobienia. To jest standard. Bo jeżeli cokolwiek się zawali, w domu lub w pracy, to do tempa dochodzą jeszcze negatywne emocje. Typowy menedżer nie układa planu dnia. On ten plan ma, bo układają mu go sprawy i ludzie, którzy do niego przychodzą. *Typowy menedżer ciągle goni swój czas. Ten jednak przed nim stale i skutecznie ucieka.*



Rysunek 18. *Typowy menedżer ciągle goni swój czas.
Ten jednak przed nim stale i skutecznie ucieka*

A teraz zastanówmy się, gdzie w tym dniu jest czas na motywacyjne działanie premii. Jest go mało. Może ta chwila rano w samochodzie, może samotny

obiad w stołówce, może jakieś inspirujące spotkanie. Jeżeli nawet pracownik znajdzie chwilę na refleksję i podejmowanie decyzji, to powstaje pytanie: czy będzie wystarczająco dobrze wiedział, co ma zmienić i na co? Jeżeli nawet to się uda, powstaje kolejne pytanie: czy premia zmieni tę jego decyzję? Czy rzeczywiście pomyśli mniej więcej w ten sposób: „co prawda zawsze robiłem to tak, ale teraz powinienem to zrobić inaczej i zrobię to wbrew przyzwyczajeniu i wbrew niechęci, bo za to mogę dostać premię”? Brzmi mało prawdopodobnie, prawda?

Jaki wniosek wylania się z analizy dnia pana Kowalskiego? Otóż ani niefinansowe, ani finansowe motywowanie nie zmieni w istotny sposób tego, czym zajmuje się Kowalski w pracy. Tym, co jest konieczne, aby zmiany dokonać, jest jednoznaczny komunikat, że „tego już nie robimy, a to robimy”. Komunikat powinien być na tyle kategoryczny, aby nie było możliwości go zlekceważyć. Premia jest jedynie dodatkowym, i to często słabym narzędziem wzmocnienia tego komunikatu. Dlatego stosowana jako jedyne narzędzie zarządzania, jako tzw. „system motywacyjny”, nie działa.

Analizując bardzo konkretne sytuacje, w których premia ma działać motywująco, zawsze dochodzę do wniosku, że to nie pieniądze powinny skłaniać menedżera do zmiany. Jeżeli bowiem są to tylko pieniądze, to znaczy, że zmiana dokonuje się wbrew przekonaniu pracownika, a więc ta premia demotywuje. Ktoś mógłby argumentować, że premia doda menedżerowi ochoty, by podjął decyzję, do której jest przekonany, ale mu się nie chce. Tak może być — pokazuje to model 1. Wynagradzamy za dodatkowy wysiłek. Motywacja ma swoje źródło gdzie indziej — tam, gdzie rodzi się przekonanie menedżera, że zmiana jest słuszna.

„Punished by Reward” (ukarani nagrodą)

Zarówno kary, jak i nagrody mają negatywny wpływ na motywację. Stosowanie ich jako narzędzia osiągania celów jest wynikiem myślenia krótkoterminowego (co może być w niektórych sytuacjach uzasadnione) lub braku zrozumienia ich wpływu na pracownika. Szczególnie na stanowiskach menedżerskich uzyskiwanie efektów biznesowych, w tym zmiany, musi być wynikiem wewnętrznej motywacji menedżerów. Cele, które wymagają kreatywnego myślenia, łamania przyzwyczajzeń i odwagi realizowane są tylko wtedy, gdy menedżerowie mają zapewnione bezpieczeństwo. Mam na myśli bezpieczeństwo socjalne, komfort podejmowania decyzji błędnych (w ograniczonym zakresie), które są naturalną konsekwencją podejmowanego przez nich ryzyka, oraz możliwość planowania zysków i satysfakcji w dłuższej perspektywie. Premie, nagrody i kary skracają tę perspektywę i koncentrują pracowników na osiągnięciu krótkoterminowych korzyści. Nagrody i kary skłaniają pracowników do realizowania odwracalnych i koniunkturalnych zmian.

Profesor Andrzej Blikle, w swojej wyśmienitej książce pt. *Doktryna jakości*¹, podaje pełne uzasadnienie powyższej tezy oraz definicję kary i nagrody, która bardzo nam się przyda w dalszych rozważaniach nad premią MBO.

„Nagroda — pisze Blikle — jest to miłe wydarzenie z góry zapowiadane przez nagradzającego w celu zmiany zachowania lub postawy nagradzanego. Kara jest to niemiłe wydarzenie z góry zapowiadane przez karzącego w celu zmiany zachowania lub postawy karanego”. Autor traktuje więc zarówno nagrodę, jak i karę jako narzędzie świadomie wykorzystywane przez przełożonego w celu zmiany zachowań podwładnych. Tak w rzeczywistości jest. Błąd zarządzających polega na wierze, że tak da się zarządzać na stanowiskach menedżerskich. Błąd jest tym poważniejszy, im bardziej ambitne, długoterminowe i złożone są cele. A takie właśnie powinny być cele MBO.

Kara i nagroda działają bowiem na bardzo krótki dystans, działają impulsowo. Powodują krótkotrwałą korektę zachowań lub wyborów. Zazwyczaj są to zmiany wbrew przekonaniom lub pierwotnym interesom pracownika. Kompromis w stosunku do swoich przekonań pracownik zrekompensuje sobie w formie demotywacji lub sabotażu. Na stanowiskach podlegających zarządzaniu przez cele ten dysonans pomiędzy odległymi celami a krótkoterminowym bodźcowym premiowaniem jest szczególnie destrukcyjny.

Przy okazji rozważań o karze i nagrodzie Blikle cytuje wybitnego amerykańskiego psychologa pracy Alphina Kohna, który w swojej książce *Punished by Rewards*² pisze tak: „Kara i nagroda to w rzeczywistości dwie strony tego samego medalu. Obie wywołują negatywne skutki, ponieważ są narzędziami manipulowania ludźmi”. Z kolei według samego Bliklego „zarówno nagroda, jak i kara są jednostronnie narzuconymi działaniami, o których nagradzany (karany) wie, że mają doprowadzić do zmiany jego zachowania lub postawy. Właśnie ta świadomość osoby, na którą chcemy wpłynąć przy użyciu nagród i kar, czyni nasze działania nie tylko nieskutecznymi, ale wręcz przeciwnie skutecznymi. Kary i nagrody przynoszą bowiem skutek odwrotny do oczekiwanego”.

Nie ma, moim zdaniem, nic złego w manipulowaniu zachowaniami pracowników (motywowaniu) za pomocą kar i nagród. Problem w tym, że jest to w najlepszym wypadku nieskuteczne. Analogicznie jest w przypadku systemów premiowych. Jeżeli próbuje się je wykorzystywać do stymulowania działań i wyborów, przynoszą w dłuższej perspektywie skutek odwrotny. Tak też jest w MBO.

¹ A. Blikle, tamże. 2007

² A. Kohn, *Punished by Rewards*, Boston, Houghton Mifflin Company, 1993.

Dystans do dzieła a premiowanie

Człowiek dążący do celu jest skazany na kompromisy, na wysiłek i innego rodzaju koszty. Jeżeli cel jest odległy, to często te koszty wydają się tak duże, że cel nie opłaca się. Choć jest to mylne wrażenie spowodowane jedynie zmęczeniem, chwilową rezygnacją, to jednak ulegamy mu. Tracimy cel. Rezygnujemy. Mądry pracodawca wie, że zdjęcie z pracownika części tych kosztów lub wymuszenie na nim rezygnacji z części z nich będzie korzystne dla realizacji celu. Dlatego też pracodawca ogranicza odpowiedzialność finansową pracownika, nakłania menedżera do wypoczynku, zdejmując z niego część odpowiedzialności za błędy, do pewnego stopnia je akceptując. Firma ma znacznie większe możliwości kompensowania błędów i kosztów niż pojedynczy pracownik. Wszystko to pracodawca robi we własnym interesie. Menedżer, który nie będzie za dużo ryzykował, ponosił wysokich kosztów, będzie skuteczniej dążył do celu. Zaangażowanie, kreatywne myślenie, zmiana i przekraczanie granic niemożliwości jest bowiem dla pracodawcy większą wartością niż ograniczanie związanego z nimi ryzyka (do pewnego stopnia). Tak jest w większości organizacji.

Co to ma wszystko wspólnego z premią? Otóż premia powoduje, że pracownik nadmiernie koncentruje się na wyniku, ponieważ od tego wyniku zależy jego domowy budżet i bezpieczeństwo finansowe rodziny. Premiowanie za efekt skraca dystans. Strach i inne negatywne emocje związane z nagradzaniem zmniejszają jego „dystans do dzieła”, czyli celu. Te emocje czasem demotywią, powodują wycofanie: „poszukam jakiejś pracy, gdzie od realizacji ambitnych celów nie będzie zależało, czy pojedziemy na wakacje”. Premia działa odwrotnie niż wymienione dotychczas działania mądrego pracodawcy. Zamiast bezpieczeństwo socjalne zwiększać — zmniejsza je, zamiast zachęcać do odważnych decyzji — nagradza postawy zachowawcze.

Można by argumentować, że premia jest właśnie dodatkowym zabezpieczeniem bytu menedżera, ponieważ jest jego dodatkowym przychodem. Z takim postrzeganiem premii przez pracowników jest jednak duży problem.

Jako pewną analogię mógłbym podać sytuację, gdy chirurg operuje samego siebie. Takich eksperymentów nie robi się, może z wyjątkiem filmów wojennych. Dlaczego? Trudno mieć do siebie i swojego bólu taki dystans, aby naprawdę skutecznie się zoperować. Pomijam kwestie techniki samego zabiegu, choć i w tym można doszukiwać się pewnych analogii do zarządzania. Ból i strach o siebie powodują, że wszelkie czynności ogranicza się do wymogów proceduralnych (jak najszybciej zakończyć). Nie ma przy tym przestrzeni na eksperymentowanie, ryzyko i poszerzanie horyzontów.

Menedżer, żeby twórczo pracował, podejmował ryzyko i pokonywał granice niemożliwości, musi mieć dystans do swojego dzieła. Musi mieć komfort,

nadwyżkę zaufania itd. Tak jak trudno jest skutecznie inwestować własne pieniądze, trudno jest operować samego siebie, tak i trudno jest dobrze zarządzać, gdy w grę wchodzi silne emocje związane z wynagrodzeniem.

Uznaniowość w premiowaniu

W naszych rozważaniach na temat premii MBO poszukujemy rozwiązania, które byłoby na tyle motywujące, że uzasadniłoby koszty tej premii. Zbliżając się do takiego rozwiązania, omówimy jeszcze jeden częsty błąd zarządzających. Polega on na stosowaniu uznaniowych reguł w ocenie realizacji celów i w premiowaniu. Pomysł uznaniowości wynika z dwóch głównych przesłanek. Po pierwsze, firmy bronią się przed przymusem wypłaty premii w sytuacji kryzysu. W tym celu unikają jakichkolwiek zobowiązań pisemnych co do wypłaty premii. Brak formalnych zobowiązań rzeczywiście zwiększa poczucie bezpieczeństwa finansowego. Jest to jednak bezpieczeństwo złudne. Bardzo rzadko zarządzający decydują się nie wypłacić premii, gdyż podświadomie zdają sobie sprawę z konsekwencji takiej decyzji. W sytuacji kryzysowej albo ulegają presji załogi, albo boją się utracić najlepszych pracowników — i płacą. Nagrody, niegwarantowane żadną procedurą, ani nie podnoszą konkurencyjności wynagrodzeń, ani nie motywują. Jeżeli zostaną wypłacone, to będą stanowiły koszt, którego jedynym skutkiem będzie częściowe załatanie oczekiwań wytworzonych przez samych zarządzających. Jeżeli natomiast nagroda nie będzie wypłacona lub będzie niższa niż oczekiwania, to skala demotywacji na pewno przekroczy zyski. O zwrocie z takiej inwestycji (w nagrodę) nie ma nawet co marzyć.

Jest jeszcze drugi powód, dla którego firmy decydują się na uznaniowe przyznawanie premii za realizację celów. Jest nim nieumiejętność ich postawienia i mierzenia. Paradoksalnie to właśnie niekompetencja zarządzających jest najczęstszym powodem stosowania rozwiązań uznaniowych. Ponieważ przełożony nie umie określić z góry warunków realizacji celów i kryteriów ich oceny, to pozostawia sobie możliwość nagrodzenia ich na koniec. Poza szkodami wymienionymi powyżej, dochodzi tu jeszcze jeden aspekt. Podwładni, mając świadomość, że ich premia zależy od uznania przełożonego, będą starali się zadowolić go. Oznacza to nie tylko skrócenie perspektywy w patrzeniu na rozwiązywany problem, ograniczenie ryzyka, ale i koncentrację na relacjach z przełożonym — kosztem realizacji celu.

Można doszukiwać się pozytywnych aspektów uznaniowego premiowania w sprawiedliwości podziału puli nagrodowej. W sytuacji, gdy przyznający nagrody ma autorytet oraz gdy podział nagród jest postrzegany przez nagradzanych jako sprawiedliwy, wpływ na atmosferę i motywację pracowników może być pozytywny. Pytanie jednak, czy w ogóle opłaca się takie warunki zakładać, planując koszty personalne.

Premie oparte na puli

Całkowita kwota premii MBO nie powinna być ograniczona. Rozwiązanie z ogólną kwotą premii ustalaną przez zarząd na początku lub na końcu okresu rozliczeniowego nazywam pulą premii. Firmy, szczególnie te zarządzane budżetowo, często decydują się na tę formę. Pula jest albo ustalana z góry w postaci budżetu, albo decyduje się o niej na podstawie wyników zamknięcia i prowizji budżetowych. Powodem takiego zarządzania kosztami premii jest potrzeba planowania tych kosztów i dbałość o wynik finansowy.

Rozwiązanie, gdy ogólna kwota premii jest ograniczona, ma jednak istotny negatywny wpływ na motywację menedżerów. Łatwo wyliczyć, że w sytuacji określonej z góry puli premii bardziej opłaca się obniżyć wyniki innych niż podnieść wyniki swoje. Na dodatek organizacyjne możliwości zaszkodzenia innym są większe i wydają się być bardziej „w zasięgu ręki”. W sytuacji, gdy wszyscy zależą od efektów pracy innych, „zwalanie winy” i „podkładanie świń” przyniesie szybszy i łatwiejszy efekt. Na dodatek, jak już wspominałem, premie motywują krótkoterminowo, co dodatkowo wzmacnia efekt negatywny. W przypadku puli premii przekonanie o tym, że wszyscy grają przeciwko wszystkim, udziela się całej firmie, a menedżerom nie zależy na tym, by inni osiągnęli efekt. Wręcz przeciwnie, pomoc komukolwiek jest działaniem na własną szkodę, chyba że ma to charakter wymiany. Premia tak zdefiniowana wzmacnia negatywne aspekty konkurencji i postawy szkodliwe dla biznesu. Warto odnieść się w tym miejscu do teorii gier, której zasady są skutecznie wykorzystywane nawet przez osoby nieznające jej podstaw teoretycznych³. Można by oczywiście twierdzić, że menedżerowie mają jeszcze inne motywy osiągania wyników niż tylko kalkulacje premiowe. Ale po co w takim razie wyrzucać pieniądze na finansowanie premii?!

Premia jako system informacyjny

System premiowy jest przede wszystkim systemem informacyjnym. Informowanie o priorytetach i działaniach pożądanym jest najważniejszą i pozytywną funkcją systemów premiowych. Komunikat, który niesie premia, polega na tym, że to, co jest premiowane, jest ważne. Ważne dla firmy i ważne dla pracownika. Pracownicy wierzą przede wszystkim tym komunikatom, które są poparte premią. Jeżeli istnieje sprzeczność pomiędzy komunikatami, to ten, który jest poparty premią, będzie postrzegany jako ważniejszy.

³ Zob. Zbigniew Necki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, rozdz. 6.2 „Gry o sumie niezerowej”



Rysunek 19. W przypadku określonej z góry puli premii bardziej opłaca się obniżyć wyniki innych niż podnieść wyniki swoje

Precyzyjny komunikat

Premia jest tym skuteczniejsza, im bardziej precyzyjny jest komunikat, który ona wzmacnia. Premia jest tym skuteczniejsza, im bardziej precyzyjny jest algorytm łączący uzyskany wynik z odpowiadającą mu kwotą premii. Czyli im precyzyjniejsze zasady, tym silniej działa premia. Oba czynniki — mierzalność wskaźnika i premiowanie za jego realizację — wzajemnie się wzmacniają, dając efekt motywacyjnego działania premii.

Jeżeli na przykład w firmie kładzie się duży nacisk na jakość produktu, a premie płaci się za ilość i terminowość realizacji, to w sytuacji konfliktu pomiędzy tymi dwiema wartościami pracownicy zawsze wybiorą to, co jest premiowane. W tym wypadku poświęcą jakość na rzecz zwiększenia produkcji. Jeżeli natomiast firma będzie premiowała jakość i podkreślała jej znaczenie, to pracownicy będą skłonni zaryzykować niezrealizowanie planu, aby tylko zagwarantować odpowiednią jakość produktu.

Zrozumiały komunikat

Istotne przy projektowaniu premii jest, czy komunikat, który ona wzmacnia, jest dla pracowników zrozumiały. Niezrozumiałe komunikaty albo nie będą działać — i wtedy szkoda za nie płacić, albo będą wywoływać frustrację. Wzmacnianie komunikatów niejasnych jest działaniem na szkodę firmy, gdyż powoduje narastanie negatywnych emocji, demotywację i w konsekwencji spadek zaangażowania. Spadek zaangażowania może przenosić się na inne dziedziny.

Sytuacją, z którą się powszechnie spotykam, jest premiowanie celów, które wydają się pracownikom nierealne. Zanim pracownicy przekonają się, że założone targety da się jednak osiągnąć, premia będzie wywoływała u nich frustrację i zniechęcenie. W systemie MBO z założenia mamy do czynienia z celami ambitnymi, które początkowo wydają się nieosiągalne. Stosowanie premii MBO wzmacnia u niektórych pracowników frustrację: to, co najważniejsze w ich zadaniach (bo premiowane), jest nieosiągalne. Zjawisko to nasila się wraz ze wzrostem premii.

Komunikat zgodny z przekonaniami

Kolejną istotną rzeczą jest, czy komunikat, który wzmacnia premia, jest zgodny z przekonaniami pracowników. Jeżeli tak jest, to reakcja pracownika może być następująca: „nie chce mi się, ale jest to słuszne i na dodatek za to dostanę premię”. Taka sytuacja jest korzystna dla firmy. Często jednak spotykam się z sytuacjami, gdy firma premiuje komunikaty oczywiste i zachowania, które pracownicy i tak z chęcią wykonują. Wzmacnianie takich komunikatów nie jest potrzebne. Jedynym uzasadnieniem jest promowanie wybranych postaw wśród załogi.

Znacznie poważniejszy problem z komunikatem mamy, gdy jest on sprzeczny z przekonaniami pracowników. Premiowanie postaw, z którymi ludzie się nie utożsamiają, powoduje dysonans. Jego skutki dla przedsiębiorstwa są niekorzystne. Pracownicy rozładowują dysonans na różne sposoby, w zależności od tego, jaki mają temperament i osobowość. Na krótką metę komunikat sprzeczny z przekonaniami może zmienić postawy. Będzie to jednak zmiana chwilowa. W sytuacji silnego dysonansu skutkiem ubocznym jest zawsze demotywacja i spadek zaangażowania. Niemniej w krótkim okresie firma może uzyskać korzystny efekt biznesowy. Tak zastosowana premia ma uzasadnienie biznesowe. Ale warunkiem skuteczności jest szybkie i sprytne wycofanie się z tego rozwiązania po uzyskaniu krótkoterminowego efektu. Znacznie lepiej byłoby jednak spróbować przekonać pracowników do słuszności priorytetów, które są premiowane.

Wzmacnianie premią komunikatów, które są zrozumiałe dla pracowników i z którymi się oni identyfikują, przynosi zazwyczaj pozytywne efekty. Pracownicy realizują z lepszym skutkiem cele premiowane.

A zatem wzmacnianie premią komunikatów, które nie są zrozumiałe lub są sprzeczne z przekonaniami pracowników, jest nieopłacalne dla firmy w dłuższej perspektywie. Powoduje narastanie niezadowolenia i długotrwały spadek zaangażowania. W takich sytuacjach premia jako system motywacyjny wywołuje skutek dokładnie przeciwny do zamierzonego.

Ile płacić za pracę, a ile za wyniki?

Wszystkie poprzednie akapity służyły temu, aby przekonać Cię, Czytelniku, że premia to narzędzie zwodnicze, mało skuteczne i wywołujące poważne skutki uboczne. Na dodatek drogie. Żeby premie służyły firmie, muszą być stosowane mądrze i z umiarem. Negatywne skutki uboczne premii są tym poważniejsze, im wyższy jest udział premii w wynagrodzeniu. *Dlatego też w systemach premiowych opartych na MBO powinno się ograniczać wysokość premii na rzecz wynagrodzeń zasadniczych.* Do wzmocnienia komunikatu o priorytetach wystarczy, aby premia stanowiła 10 – 20% wynagrodzenia. Premia powinna służyć zaakcentowaniu priorytetów i wzmacniać system motywacyjny, jakim jest MBO. Poniżej podsumowuję argumenty za ograniczeniem wysokości premii.

Obniżenie premii (lub jej brak) oznacza, że firma ma więcej pieniędzy na wynagrodzenia zasadnicze. Wysokość i struktura wynagrodzeń zasadniczych ma bardzo ważny wpływ na skuteczność MBO. Motywowanie menedżerów do optymalizowania procesów i zmiany jest możliwe tylko wtedy, gdy mają oni zagwarantowane bezpieczeństwo socjalne i komfort tworzenia. Dlatego wynagrodzenia zasadnicze w systemie MBO muszą być wysokie.

Drugą bardzo istotną rzeczą jest struktura wynagrodzeń zasadniczych. Rozumiem przez to stosowanie optymalnych proporcji płac na różnych stanowiskach w firmie. Optymalność wiąże się z wartością dodaną danego stanowiska, płacą rynkową oraz poziomem kompetencji danego pracownika. Podstawowym kryterium oceny struktury wynagrodzeń jest to, czy jest ona postrzegana jako sprawiedliwa. Dobrze zrobiona struktura wynagrodzeń zasadniczych jest ważniejsza dla motywowania niż premia. Jeżeli system premiowy nie działa, to warto zacząć przegłąd problemu od analizy wynagrodzeń zasadniczych.

Podsumowując: poza swoistymi wyjątkami, **optymalnym dla MBO rozwiązaniem w zakresie płac jest stosowanie wysokich, rynkowych wynagrodzeń zasadniczych i stawianie ambitnych celów popartych niewielką premią.**

Argumenty za ograniczeniem wysokości premii:

1. Wysoka premia powoduje wzrost oczekiwań płacowych i działa demotywująco (zjawisko nagrody — kary).
2. Wysoka premia nadmiernie koncentruje na działaniach i celach krótkoterminowych. Powoduje osiągnięcie celów „na skrót” ze szkodą dla realizacji celów długoterminowych.

3. Wysokie premie powodują zbyt dużą i zewnętrzną presję na wyniki, co ma negatywny wpływ na kreatywność i podejmowanie uzasadnionego ryzyka (przypadek chirurga, który sam się operuje).
4. Zmniejszenie premii pozwala alokować więcej pieniędzy na wynagrodzenia zasadnicze, a te są konieczne, aby menedżerowie nie musieli zabiegać o pieniądze i mogli realizować ambitne cele.
5. Niskie premie są wystarczające do zaakcentowania priorytetów i wzorców w postawach menedżerskich (premia jest przede wszystkim systemem komunikacyjnym).
6. Wysokie premie są trudniejsze w zarządzaniu i wymagają od menedżerów bardzo wysokich kompetencji w zakresie technik motywowania. Niskie premie są bezpieczniejsze dla organizacji, w których systemy motywacyjne nie są dobrze rozwinięte.

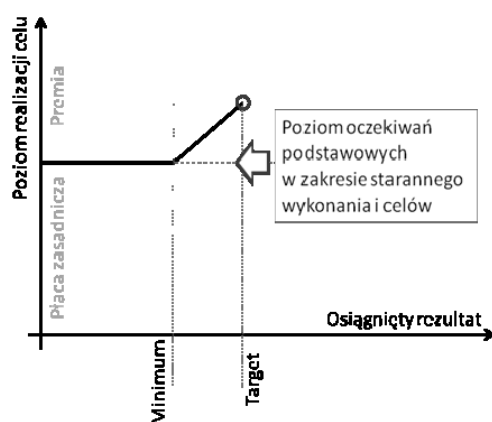
Od jakiego poziomu realizacji celu płać premie?

Punktem wyjścia do odpowiedzi na to pytanie jest założenie, że wynagrodzenie zasadnicze należy się za wykonywanie wszystkich obowiązków zgodnie z przyjętym standardem oraz za realizację celów na podstawowym poziomie. Premie natomiast wypłaca się za osiągnięcie wyjątkowo ambitnych celów, przekładających się na ponadplanowaną wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Ponieważ umowa o pracę lub jej ekwiwalent jest z założenia umową starannego wykonania, to nie zakłada żadnego poziomu osiągniętego wyniku. Zakłada się jedynie, że owo staranne wykonanie, zdefiniowane w różnych procedurach, procesach lub zwyczajach, jest wystarczające, aby osiągnąć zadowalające wyniki. Jeżeli pracownik pomimo „starannego wykonania” nie osiąga rezultatów, to można założyć, że jest to wina pracodawcy, a nie jego. Tak więc w zakresie osiągania podstawowych celów nie ma przestrzeni na premiowanie.

Idąc dalej tym tokiem myślenia, pracodawcy, którzy nie umieją precyzyjnie określić kryteriów „starannego wykonania”, mogą próbować zdefiniować je poprzez wynik. Tak się zazwyczaj dzieje. Tu jednak następuje ryzykowne uproszczenie, istotne w polityce premiowej. Otóż nie ma pewności, że zdefiniowane wymagania w stosunku do pracownika przełożą się na oczekiwany wynik. Jest to jedynie założenie zarządzającego. Jak wspomniałem, do tego momentu osiąganie wyniku jest całkowicie odpowiedzialnością pracodawcy, gdyż to on definiuje sposób jego osiągania. Pracodawca, projektując system premiowy, musi więc założyć, że mógł się pomylić, określając podstawowe wymogi stanowiska za pomocą rezultatów końcowych.

Na stanowiskach menedżerskich zawsze oczekujemy wyniku. Swoboda dana menedżerom służy właśnie ich osiągnięciu. Nadal jednak to pracodawca definiuje większość warunków osiągnięcia tych wyników. Na stanowiskach menedżerskich określenie wymogów „starannego wykonania” oraz wartości oczekiwanych wyników jest podstawą do rozliczenia umowy z pracownikiem i punktem wyjścia do ustalania zasad premiowych. Na tym poziomie firmy często ustalają minimum premiowe.

Za staranne wykonanie powierzonych zadań oraz osiągnięcie wyników, które są efektem starannego wykonania, premia nie przysługuje. Za to przysługuje rynkowe wynagrodzenie podstawowe.



Wykres 16. Minimum premiowe ustala się na takim poziomie realizacji wyników, który pracownik osiąga, starannie wykonując wszystkie swoje obowiązki

Premia za wyniki ponadprzeciętne

Nie widzę wystarczającego uzasadnienia, aby premiować realizację przez menedżera standardowych procedur i procesów będących w zakresie jego odpowiedzialności. Można natomiast wykorzystywać premie do stymulowania wyników ponadprzeciętnych. Aby menedżer przekraczał standard, musi włożyć dodatkowy wysiłek intelektualny. Za ten wysiłek, w większości przypadków, firmy są chętne zapłacić. Premia w systemie MBO jest uzasadniona, gdy dotyczy celów, których osiągnięcie zdecydowanie przekracza standard. Premia może być wtedy traktowana jako nagroda za wyjątkowy rezultat i postawę. Premia stanowi też udział menedżera w dodatkowym zysku firmy oraz jest stymulatorem przeszłych wyborów.

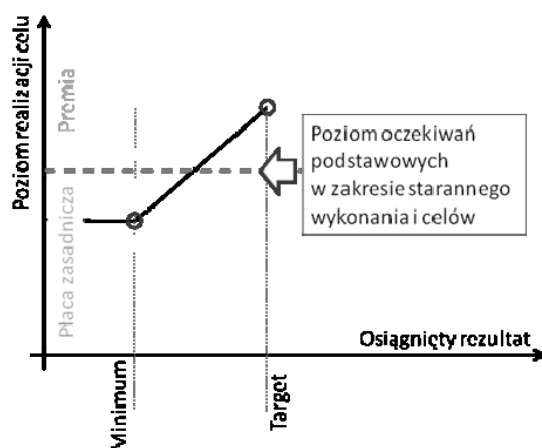
Target w systemach MBO, odpowiadający nominalnej wysokości premii, ustala się zazwyczaj na bardzo ambitnym poziomie. Jeżeli wynagrodzenia zasadnicze są wystarczająco wysokie, aby zapewnić firmie konkurencyjność, to najlepiej sprawdzają się premie o niedużej wysokości (10 – 20%),

stosowane jedynie w przypadku realizowania bardzo ambitnych celów. Premia traktowana jest jako wyróżnienie, a nie jako element wynagrodzenia. Istotne jest powiązanie poczucia dumy i satysfakcji pracownika z odniesionego sukcesu z premią. Jeżeli w pracowniku nie wzbudzi się uczucia satysfakcji, to premia też nie będzie działać dobrze.

Minimum poniżej oczekiwań podstawowych

W praktyce stosuje się wiele odstępstw od tego optymalnego wariantu. Podyktowane są one zazwyczaj brakiem umiejętności stawiania dobrych celów, brakiem ambitnych celów lub nierozumieniem mechanizmów motywowania finansowego.

Przykładem może być minimum ustalone poniżej oczekiwań podstawowych. Takie rozwiązania stosuje się często, choć budzi ono szereg oporów ze strony zarządzających. Oznacza ono, że *de facto* płacimy „premie za niezrealizowanie celów podstawowych”.



Wykres 17. Krzywa premiowa i minimum poniżej wymagań podstawowych

Ustalanie minimum poniżej wymagań podstawowych wynika przede wszystkim z byciem niepewnym, czy poprawnie oszacowaliśmy możliwości pracownika. Im większe wątpliwości, tym bardziej uzasadnione jest, aby zacząć wypłacać premię na niskim pułapie. Drugim powodem stosowania obniżonych minimum jest wzmocnienie systemu motywacyjnego tuż przed końcem okresu rozliczeniowego. Działa to mniej więcej w taki sposób:

Do końca roku zostało jeszcze dwa miesiące i wygląda na to, że nie ma większych szans na osiągnięcie planu. Minimum ustalone na poziomie 95% planu (nie 100%) obniża poprzeczkę, dając równocześnie impuls do pod-

jęcia dodatkowych wysiłków. Co prawda planu nie zrealizują, ale te ostatnie 2 – 3 % też są ważne — dostają za to premię (symboliczną). Obniżenie poprzeczki w takiej sytuacji czasem działa demotywująco. W pewnych sytuacjach mobilizuje jednak do dodatkowego wysiłku na finiszu.

Wszystkie powyższe uwagi na temat obniżania minimum dotyczą sytuacji, gdy cele są naprawdę ambitne. Jeżeli cele są łatwe do osiągnięcia, stosowanie minimum poniżej celów podstawowych działa raczej na szkodę firmy. Percepcja minimum jest zawsze taka sama — to jest poziom oczekiwań podstawowych, za który należy się wynagrodzenie. Tak więc im niżej ustalimy minimum, tym większe będzie niebezpieczeństwo tłumienia wyników i wzrostu roszczeń płacowych w przypadku lepszych realizacji.

Zasady stosowania minimum i kalibrowania innych parametrów celu omówię szczegółowo w części V, „MBO dla zaawansowanych”.

Kiedy można stosować wysokie premie?

Odpowiedź na to pytanie jest dosyć prosta. Wysokie premie możemy skutecznie stosować tam, gdzie mamy do czynienia z rozwiązaniami prowizyjnymi. Są to faktycznie umowy o charakterze Business to Business (międzyfirmowe), gdzie wynagrodzenia stałego może w ogóle nie być albo jest niewielkie i służy związaniu stron ze sobą (np. wynagrodzenie stałe za wyłączność). Analogiczne relacje pracodawca-pracownik można skutecznie wprowadzać na stanowiskach np. handlowców, przedstawicieli lub zarządzających podmiotami zależnymi.

Przy tak zdefiniowanych relacjach biznesowych typowe MBO nie sprawdza się. Trudno bowiem wskazywać inne priorytety niż te wynagradzane prowizyjnie. Wzmacnianie komunikatów alternatywnych byłoby bardzo kosztowne. Niemniej spotykam się czasami z rozwiązaniami opartymi na MBO nawet w umowach międzyfirmowych.

Najmniej korzystne wydają się rozwiązania mieszane, polegające na stosowaniu stosunkowo wysokich wynagrodzeń zasadniczych i wysokich premii. Skuteczność motywacyjna takich rozwiązań jest niska, gdyż wynagrodzenia zasadnicze nie zaspokajają oczekiwań płacowych, podgrzewanych dodatkowo przez obietnice premiowe. Systemy motywacyjne działają słabo, zdominowane krótkoterminową lub impulsową motywacją finansową. Wysokie premie podgrzewają nadmiernie emocje i stanowią poważne obciążenie kosztowe, o minimalnym zwrocie, lub wręcz działają na szkodę przedsiębiorstwa. Pracodawca uzyskuje złudne poczucie bezpieczeństwa finansowego poprzez uzależnienie części kosztów od wyniku. W rzeczywistości taka forma ubezpieczania się u pracowników jest najdroższą z możliwych opcji.

Co ciekawe, to do takich właśnie rozwiązań zmierzają firmy, gdy poczują się zagrożone lub zmuszone do przyspieszenia.

Co zrobić, aby premie w MBO nie demotywowwały?

Teraz, kiedy już nie zostawiłem suchej nitki na systemach premiowych, chciałbym zastanowić się, w jakich warunkach premia mogłaby jednak wspierać system MBO.

Jest to możliwe. Warunków do spełnienia jest jednak sporo. Stworzenie takich warunków to spore wyzwanie dla zarządzających.

Ogólnie rzecz ujmując, system premiowy może skutecznie działać wtedy, kiedy ma co wspierać. Premia sama w sobie nie jest systemem motywacyjnym. Musi istnieć jakiś system motywacyjny, który ona wspiera. Aby system premiowy działał, pracownicy muszą mieć wpływ na to, co robią, i muszą być w stanie zmienić coś w procesie pracy. Zanim zacznie się kogoś motywować do czegoś, najpierw trzeba upewnić się, że on to w ogóle może zrobić. Stwierdzenie to wcale nie jest takie oczywiste. W rzeczywistości pracodawcy nie wykorzystują posiadanych możliwości zmiany, ale premią pracownikom za zmianę, której dokonanie sami uniemożliwiają lub ją utrudniają.



Rysunek 20. Pracodawcy bardzo często oferują pracownikom premię za zmianę, której dokonanie sami uniemożliwiają lub ją utrudniają

Warunki skuteczności premii w systemie MBO

Warunek pierwszy: **W firmie jest wdrożony system MBO** i działa niezależnie od premii. Czyli tak, jakby premii nie było. W praktyce oznacza to, że cele są stawiane w oderwaniu od jakichkolwiek uzgodnień premiowych. Monitorowanie i rozliczanie ma na względzie poziom realizacji celów, a nie poziom premii. Wyniki osiągnięte w systemie MBO mają przełożenie na decyzje personalne i są przedmiotem osobnej debaty w firmie. Premie wypłacane są niejako przy okazji.

Warunek drugi: **System MBO działa jako system motywacyjny**. Cele są ambitne (mało ambitne cele niczego nie zmieniają, więc i premia nie daje żadnych pozytywnych efektów). Cele są dla menedżerów zrozumiałe. Menedżerowie otrzymują wsparcie organizacyjne, finansowe i merytoryczne wystarczające do osiągnięcia celów przy maksymalnym wysiłku. Menedżerowie mają zagwarantowane bezpieczeństwo i komfort pracy. I na koniec — muszą chcieć osiągać te cele. Dopiero gdy te wszystkie warunki są spełnione, możemy mówić o tym, jak powinien być skonstruowany system premiowy, który by wzmacniał koncentrację kadry na celach kluczowych. Jeżeli powyższe warunki nie są spełnione, to znaczy, że system MBO nie działa. Jeżeli z kolei system motywacyjny (MBO) nie działa, to wzmocnienie go premią nie przyniesie żadnych rezultatów.

Warunek trzeci: **Wynagrodzenie zasadnicze jest wysokie**, czyli jest co najmniej na poziomie rynkowym.

Warunek czwarty: **Premia jest w całości oparta na kryteriach MBO**. Oznacza to, że dobry wynik MBO oznacza proporcjonalnie dobry wynik premiowy. Wyjątek stanowią tu: wysokość wynagrodzenia indywidualnego, będąca podstawą do wyliczenia premii, oraz poziom realizacji celów korporacyjnych, który może wpływać na wysokość premii niezależnie od wyników indywidualnych. Zdecydowanie niekorzystna jest sytuacja, gdy obok MBO istnieje jakakolwiek inna premia oparta na wynikach lub ocenie indywidualnej.

Warunek piąty: **Pula premii jest otwarta**. Oznacza to, że algorytm premii musi być jednoznaczny, a kwota ogólna premii musi być sumą premii indywidualnych. Nie dotyczy to jedynie celów korporacyjnych, które mogą być uzależnione od wyniku firmy. *Niedopuszczalny jest więc algorytm uzależniający w sposób odwrotnie proporcjonalny wysokość premii indywidualnej od realizacji celów przez innych uczestników systemu.*

Warunek szósty: **Nie ma elementów uznaniowych** ani w ocenie wyników, ani w wysokości premii.

Warunek siódmy: **Premia ma przede wszystkim funkcje komunikacyjne.** To znaczy, że priorytetem jest dobre komunikowanie celów, a premia jest traktowana jedynie jako wzmocnienie komunikatu o celach oraz jako system sprawiedliwej dystrybucji dodatkowego wynagrodzenia. W związku z tym powinna być niska (10 – 20%) i należeć się tylko za realizację celów kluczowych.

Podsumowując wszystko, co napisałem o premii w poprzednich akapitach, trzeba podkreślić, że premia MBO nie jest systemem motywacyjnym w potocznym tego rozumieniu. *Motywuja przede wszystkim cele i treść pracy. Motywuje szereg elementów i technik systemu MBO. Premia pełni jedynie funkcję komunikacyjną, priorytetyzując i wzmacniając kluczowe komunikaty.* Premia służy budowie korzystnej dla motywacji atmosfery, polegającej na docenianiu najlepszych wyników i sprawiedliwego podziału dodatkowych pieniędzy. Premia stanowi element zmienny kosztów. Poza symboliczną poprawą wyniku buduje ona poczucie współodpowiedzialności i przynależności wśród kadry kierowniczej.

MBO jako kontrakt

System MBO opiera się na umowie pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą. Umowa ta zawierana jest zazwyczaj w formie pisemnej. Może to być jedynie podpisany przez przełożonego arkusz celów albo procedura MBO, do której odwołują się indywidualne umowy o realizację celów. Na najwyższych stanowiskach w firmie cele strategiczne określa się czasem w kontraktach menedżerskich. Wartości wymagane (targety) dla poszczególnych celów są zazwyczaj ustalane w formie uchwały lub decyzji rady nadzorczej. Formę pisemną w systemie MBO stosuje się przede wszystkim ze względu na jej konsekwencje finansowe. Również uzasadnione jest stosowanie formy pisemnej w sytuacji, gdy realizacja celów nie ma wpływu na wysokość wynagrodzenia. Forma pisemna podkreśla ważność zawartej umowy oraz daje możliwość wykorzystania wyników w zarządzaniu relacją z pracownikiem.

W przeciwieństwie do umowy o pracę, która jest umową o staranne wykonanie powierzonych czynności — umowa MBO ma charakter umowy o dzieło. Liczy się efekt, bez względu na włożony wysiłek, metody dojścia do celu i wpływ czynników zewnętrznych. Cel osiągnięty oznacza, że pracownik go zrealizował. Okoliczności nie mają znaczenia przy rozliczaniu umowy. Podobnie w przypadku porażki. Pech, załamanie rynku i inne zdarzenia losowe niweczą efekt biznesowy, ale też konsekwentnie uderzają w pracownika, uszczuplając jego przychody. Obie strony powinny się z tym liczyć od początku. Procedury MBO często uprzedzają o takim ryzyku.

MBO jako kontrakt jest wiążące dla każdej ze stron bez względu na okoliczności, ale w przypadku zdarzeń losowych w trakcie okresu rozliczeniowego możliwa jest zmiana warunków. Wymaga to jednak dojścia do porozumienia w negocjacjach. Jeżeli do porozumienia nie dojdzie, to przy ostatecznym rozliczeniu celu obowiązują warunki początkowe.

Są firmy, które ze względów bezpieczeństwa utajniają zasady i umowy (arkusze) MBO lub po prostu ich nie tworzą. Cele ustalane są ustnie. Motywem jest właśnie niezaciąganie zobowiązań finansowych wobec pracowników. Jest to koncepcja pozbawiona jednak większego sensu. Premie MBO działają, ponieważ są zakontraktowane. Przez analogię można by wyobrazić sobie sklep, który sprzedaje towar w opakowaniach, które... mogą być puste. Na dodatek nie ma możliwości ich zwrotu. Na wieść o tym frekwencja w sklepie prawdopodobnie gwałtownie by zmalała. W firmie frekwencja tak szybko nie zmaleje, gdyż relacja pracy ma jeszcze wiele innych aspektów, ale szkody w zaangażowaniu będą duże. Prawdopodobnie proporcjonalne do wysokości obiecanego wynagrodzenia.

Poważna umowa o realizację celów musi mieć więc formę pisemną, a zobowiązania finansowe pracodawcy, jeżeli są, powinny być gwarantowane procedurą lub umowami indywidualnymi. Najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest jedna procedura regulująca zasady MBO oraz indywidualne arkusze, jako załączniki do umów o pracę. Procedura MBO jest często wprowadzana jako załącznik do regulaminu wynagradzania. W firmach, które mają Zbiorowy Układ Pracy, procedurę MBO wprowadza się zazwyczaj jako osobny dokument niepowiązany z Układem Zbiorowym Pracy. Takie rozwiązanie gwarantuje menedżerom bezpieczeństwo kontraktu, a zarządowi nie wiąże rąk w przypadku modyfikacji systemu. Zawieranie umów MBO poza układami zbiorowymi jest możliwe — na przykład poprzez wyłączenie kadry menedżerskiej z grupy pracowników objętych układem albo na zasadzie dodatkowego benefitu (to w przypadku premii MBO).

Okresy rozliczeniowe w premiowaniu

W premiowaniu menedżerów powinno się stosować takie same okresy rozliczeniowe, jak w systemie MBO. Jak starałem się dowieść, premia MBO sama w sobie nie motywuje, lecz jedynie wzmacnia system motywacyjny, jakim jest MBO. Stosowanie innych okresów rozliczeniowych oznaczałoby, że albo stworzymy alternatywny system premii do MBO — a to byłoby szkodliwe dla obu systemów, albo traktujemy premię jedynie jako dodatkowe wynagrodzenie bez funkcji motywującej. W takim wypadku ograniczanie jej wartości poprzez obciążenie prawdopodobieństwem wypłaty jest nieuzasadnione biznesowo.