

MBO

PROSTA I SKUTECZNA TECHNIKA

zarządzania Twoją firmą



Robert Reinfuss

MBO ma sens wtedy, gdy jest proste. Aby uniknąć pułapek „przekombinowania”, konieczne są mocne podstawy: wiedza, doświadczenie i... klarowność celu.

Książka Roberta to znakomita podstawa.

Wojciech Sobieraj – prezes Alior Bank

Zarządzanie przez cele należy do tych narzędzi, które zachowują swoją aktualność i cieszą się niezmiennie zainteresowaniem w teorii oraz praktyce. Przykładem tego jest książka Roberta Reinfussa, który prezentuje w niej autorskie podejście do stosowania tej techniki zarządzania.

**prof. dr hab. Aleksy Pocztownski – kierownik Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie**

Przez ostatnie lata jesteśmy świadkami cichej, ale konsekwentnej i uporczywej zmiany w myśleniu: z koncentracji na zasobach i procesach przechodzimy do koncentracji na wynikach.

Książka znakomicie wpisuje się w ten nurt.

Adam Cichocki – wiceprezes ds. zasobów ludzkich, Polska Grupa Energetyczna SA

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Rysunki: Artur Janicki artur.janicki@op.pl
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą iStockPhoto Inc.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 032 231 22 19, 032 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie?mbotev>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-3844-4

Copyright © Helion 2009

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

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
Algorytmny celów	74
Podstawowe rodzaje algorytmów	74
Algorytm zero-jedynkowy	74
Algorytm liniowy	75
Algorytm progowy	76
Algorytm progowo-liniowy	77
Algorytm przedziałowy — „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
Arkusze 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 demotywowały?	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	237
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?	245
Kto powinien prowadzić warsztaty kaskadowania?	246
Kto powinien uczestniczyć w warsztatach kaskadowania?	247
Przygotowanie	247
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	255
Etap IX wdrożenia.	
Uruchomienie procesu raportowania wyników MBO	256
Etap X wdrożenia. Półroczny przegląd realizacji celów	259
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, jakkolwiek by był, musi wspierać tę naturalną motywację i ją wzmocniać.

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 osiągnięcia 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.

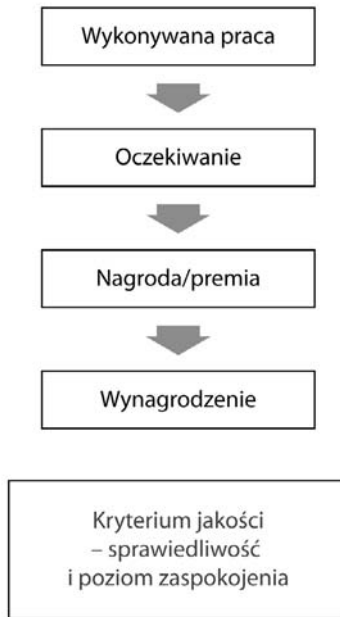
Model 1. Wynagradzanie za rezultaty. Pierwszy model polega na tym, że za wykonaną pracę pracownik dostaje wynagrodzenie — premię lub nagrodę. To wynagrodzenie jest ekwiwalentem za włożony wysiłek i nagrodą za efekt. Wynagrodzenie jest więc proporcjonalne do wysokości tych dwóch elementów. Każdy pracownik 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 obiecaną 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.

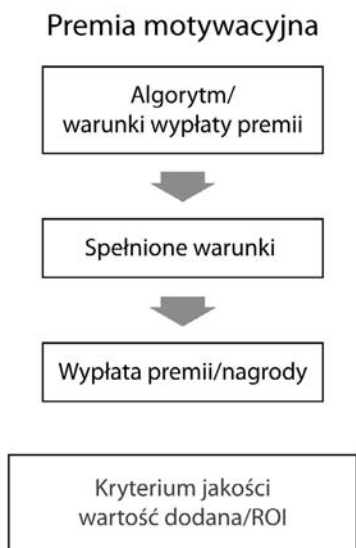
Przykładem takiego „demotywowania” może być odebranie menedżerowi projektu, którym kieruje — po to, by zaangażował się w inny cel o większej wartości dodanej. Innym przykładem może być cel: *„zwiększona ilość operacji księgowych na pracownika”*. Postawienie i następnie realizacja takiego celu przez głównego 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.

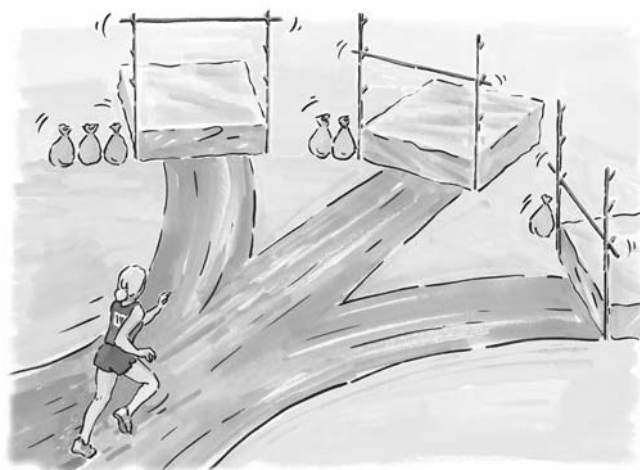
Zdecydowana większość systemów premiowych, jakie znam, jeśli nie wszystkie, to systemy wynagradzania za rezultaty (model 1.), czyli dystrybucji wynagrodzeń zmiennych. Wysiłki zarządzających tymi rozwiązaniami koncentrują się na określeniu kryteriów sprawiedliwego podziału puli wynagrodzenia na uczestników. 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. Wyплата 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. *Zadowoleni 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 porozmawiajmy.

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 przyjmimy 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: „*marnie pieniądze, ale zawsze jakiś grosz,*

zostanę”. 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 biegania. 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 kategoriyczny, 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 osiągnięcia 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 skracza 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 załatwienie 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.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Prostota jest cnotą biznesu

Najbardziej skuteczne są proste rozwiązania. Ta stara zasada nie odnosi się jedynie do małych firm i zespołów, ale także do 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, zaawansowane 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 coraz większą 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.



Robert Reinfuss – doradca w zakresie zarządzania personelem. Ma za sobą dwanaście lat praktyki w zarządzaniu, w tym dziesięć lat na stanowisku dyrektora personalnego w firmach produkcyjnych, handlowych i bankowości. Zdobył tytuł Dyrektora Personalnego roku 1999. Ukończył m.in. socjologię na Uniwersytecie Jagiellońskim i Oksfordzkim oraz zarządzanie personelem w Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) w Wielkiej Brytanii. Specjalizuje się w projektowaniu strategii zarządzania personelem i systemów motywacyjnych, podnoszeniu efektywności organizacji, polityce wynagrodzeń oraz relacjach pracowniczych.

PARTNER WYDANIA

House of Skills

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 7232



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nowości>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 49,00 zł

ISBN 978-83-246-3844-4



9 788324 638444