



# Premie zabójcze dla MBO

ROBERT REINFUSS [robert@reinfuss.pl](mailto:robert@reinfuss.pl)

Przedstawiłem również definicję celu pozwalającą odróżnić go od wskaźników, KPI, zadań lub wyników. Poprawnie postawiony cel w biznesie (z ang. objective) to efekt korzystnej i trwalej zmiany wniesionej przez pracownika do firmy. Definicja celu jest precyzyjnym opisem efektu lub stanu, który pracownik chce osiągnąć.

## Człowieka do pracy motywuje praca

Nie chcę polemizować z tezą, że do pracy pracowników motywują pieniądze. Jest to teza błędna, wynikająca z pomieszania pojęć: motywację do pracy zrównano z przyczyną jej podjęcia. Omówienie tej tezy wymagałoby szerszego spojrzenia na problem motywacji. Chciałbym jedynie zwrócić uwagę na destrukcyjne działanie premii w przypadku jej powiązania z MBO. Zacznę od źródeł motywacji osoby, która uczestniczy w systemie celów.

**W poprzednim artykule („Benefit” 9/2015) pisałem, że MBO (zarządzanie przez cele) to wspólnota celów. Każdy uczestnik systemu stawia cele dla siebie. Z tych indywidualnych celów układa się plan zarządzania firmą, tzw. mapę celów. Aby cele były spójne z celami nadrzędnymi i ze sobą nawzajem oraz żeby wszystkie razem prowadziły do zrealizowania strategii firmy, uczestnicy MBO uzgadniają je między sobą w procesie nazywanym rynkiem celów.**

Ludzie do pracy przychodzą z bardzo różnych powodów. Jedni chcą robić coś ciekawego oraz przydatnego dla innych i szukają w tym spełnienia, inni przychodzą do pracy dlatego, że praca zaspokaja ich potrzebę przynależności, a jeszcze inni – ponieważ potrzebują pieniędzy na życie, a praca jest źródłem tych pieniędzy. Niemal wszyscy więc przychodzą do pracy w jakimś celu.

Zazwyczaj tych celów mają wiele. Te cele są źródłem ich motywacji. Podobnie więc jak różne są cele, różne są źródła motywacji: jedni będą mieć motywację do robienia rzeczy ciekawych, inni do bycia razem, a zapewne większość również do zarabiania pieniędzy.

System zarządzania przez cele polega na wykorzystaniu części osobistych celów i motywacji w zarządzaniu. Wykorzystać można te cele, które są indywidualnymi, osobistymi celami pracowników i równocześnie zgodne są z celami firmy.

Umiejętność doprowadzenia do sytuacji, w której znaczna część celów i motywacji pracowników jest zbieżna lub wręcz tożsama z interesem biznesowym firmy, świadczy o wybitnych umiejętnościach menedżerskich. Nie trzeba jednak być charyzmatycznym liderem, aby wdrożyć MBO. Wystarczy uwierzyć i zastosować rozwiązania, które opisał Peter Drucker w swoich książkach o zarządzaniu, a następnie wielu jego naśladowców opracowało w postaci z informatyzowanej i uporządkowanej metody.

### Cienka granica między motywacją a przymusem i szantażem

Skoro ludzie motywują cele, które sobie sami stawiają, to znaczy, że jest tylko jeden oczywisty sposób na „motywowanie” do pracy: należy dać pracownikom do zrobienia to, co ich motywuje, czyli to, co sami chcą robić. W zarządzaniu przez cele mamy więc dwie trudności, z którymi musimy sobie poradzić. Po pierwsze, musimy wspólnie określić te cele, które chcemy osiągnąć, a następnie zakontraktować je między firmą a poszczególnymi pracownikami. Po drugie, musimy doprowadzić do tego, aby pozostałe, niezgodne z celami firmy, indywidualne cele pracowników nie były na tyle dla nich istotne, by skutecznie zaszkodzić wspólnym interesom.

### Demotywacja, przymus i szantaż

Doprowadzenie do wspólnoty celów jest trudne. Wymaga włączenia do zespołu osób zainteresowanych robieniem właśnie tego, czym zespół ma się zajmować, zredukowania własnych celów do tych, które mogą stać się celami wspólnymi, oraz stworzenia atmosfery, w której członkom zespołu będzie się chciało i będą współpracowali ze sobą nie ze względu na wynagrodzenie czy jakieś inne nagrody, ale ze względu na wspólny cel. Korzystne warunki do osiągnięcia wspólnych celów wymagają zarówno odpowiedniego poziomu wynagradzania, jak i bardzo dobrej komunikacji z władzami firmy, otwartości i zaufania. MBO działa w organizacjach, które się zmieniają i które stawiają sobie ambitne cele – takie firmy dają pracownikom perspektywę ich osobistego rozwoju i możliwość zaistnienia jako podmiot, a nie tylko bezmyślny wykonawca.

W zespołach, w których nie da się takich korzystnych warunków stworzyć lub gdy warunki są, ale szef z braku umiejętności lub chęci swoim zachowaniem uniemożliwia ustalenie wspólnych celów, powstaje pokusa pójścia na skróty i kupienia lub wymuszenia zaangażowania.

### Premia jako narzędzie przymusu w MBO się nie sprawdza

Do kupowania lub wymuszania zaangażowania najczęściej używa się premii. Pracodawcy, zamiast uzgodnić wspólne cele i wynagradzać zgodnie z umową zawartą z pracownikiem, próbują kusić lub szantażować podwładnych daniem lub odebraniem premii. Obie strony, zatrudniający i zatrudniany, skuszeni łatwym pieniądzem, angażują się w tę grę premiovą kosztem motywacji do pracy i kosztem satysfakcji z niej. Dla laika wynagradzanie i premiowanie w obu wspomnianych sytuacjach:

wspólnoty celów i jej braku niewiele się różni. Tymczasem różnica jest zasadnicza.

W pierwszym przypadku, gdy cele pracownika są przynajmniej częściowo zbieżne z celami pracodawcy, pracownik podpisuje z firmą kontrakt dotyczący celów i zadań z tymi celami związanymi. Pracownik osiąga swoje cele, świadcząc pracę, a pracodawca realizuje swoje priorytety, inwestując pieniądze. Ponieważ cele są wspólne, ich realizacja opiera się na zaufaniu i wzajemnym szacunku. Wynagrodzenie i czas pracy określone w kontrakcie nie są przedmiotem dalszych ustaleń, negocjacji czy jakiegokolwiek gry.

W drugim, skrajnie różnym, przypadku, gdy wspólnych celów nie ma lub gdy nie przywiązuje się do nich wagi, treścią kontraktu nie są cele, lecz czas pracy w zamian za wynagrodzenie. Ponieważ w tak zawartej umowie cele pracownika i firmy są założenia sprzeczne i jedna strona ma motywację do zarabiania pieniędzy, a druga do osiągania efektów pracy, o zaufaniu nie ma mowy. Konieczna jest kontrola. Premie powszechnie, całkowicie mylnie, nazywane motywowaniem są ulubionym narzędziem przełożonych i podwładnych. Służą do wymuszania jak najlepszych wyników za dodatkowe, ale jak najniższe, wynagrodzenie.

Oba przedstawione rozwiązania mogą być skuteczne w zarządzaniu organizacją. W przypadku jednak stanowisk oraz zadań wymagających kreatywności i osobistego zaangażowania konieczne jest budowanie wspólnoty celów i zaufania. Zarządzanie przez cele całkowicie wyklucza stosowanie inżynierii premiiowej. Próby kupowania zaangażowania menedżerów i przymuszania ich do osiągania celów za pomocą wynagrodzenia lub innych technik są zabójcze dla skuteczności MBO.

### Przykład destrukcyjnego działania premii

Oddziaływanie pieniądza na motywację pracowników jest bardzo silne. Wybór między pieniądzem a zrobieniem czegoś dobrego, ciekawego, przyszłościowego jest trudny. Wielu ludzi w takiej sytuacji wybiera pieniądze i znajduje dla tego wyboru wystarczająco dobre uzasadnienie.

W jednym z polskich banków świetnie zrobiony system celów menedżerskich powiązany z systemem premii rocznej. Zależność była prosta – im wyższy poziom realizacji celu, tym wyższa premia. W zamiśle projektantów tego rozwiązania było poprawienie wyników osiąganych przez menedżerów.

Dosyć szybko wszyscy zainteresowani zorientowali się, że im mniej ambitne cele sobie postawią, tym wyższą premię dostaną, gdyż mało ambitne cele łatwiej jest osiągnąć. Po okresie entuzjazmu spowodowanego uczestnictwem w procesie realnego zarządzania bankiem kadra menedżerska zajęła się udowadnianiem, że „więcej zrobić się nie da”. Każda kreatywność i każda deklaracja zrobienia czegoś więcej kończyła się bowiem karą. Nie tylko trzeba było to potem samemu zrobić, ale na dodatek szanse na wysoką premię malały, ponieważ ambitne zadania trudniej jest zrealizować. Po trzech latach było już jasne: homo oeconomicus wygrał z ambicjami i wewnętrzną motywacją do pracy. Premia zabiła motywację do osiągania wspólnych celów.

Jeszcze większe straty ponieśli uczestnicy. Gdy wdrażano MBO, większość z nich miała ambicje, by zrobić coś ciekawego. Cele, które sami sobie postawili i wspólnie uzgodnili, dawały im poczucie wpływu na to, jak działa bank, oraz były źródłem moty-

wacji i zaangażowania. Premia zniszczyła tę motywację. Cele zaczęły być osiągane po to, by dostać premię. Brak premii odbierał im wszelką motywację. Z kolei nadzieja na wysoką premię motywowała do stawiania sobie fikcyjnych, minimalistycznych celów.

## Eskalowanie presji – droga donikąd

Przypadek banku nie jest odosobniony. Wiele firm stosuje takie właśnie systemy premii menedżerskich. Wiele innych rozważa wdrożenie podobnych rozwiązań. Po dwóch, trzech latach gaśnie początkowy entuzjazm i system zarządzania przez cele przestaje działać. Wielu zarządzających uznaje wtedy, że wyjściem jest zwiększenie presji: „odtąd my ustalamy dla was cele, a wy za ich osiągnięcie dostajecie premię”. Zarządzający takimi upadłymi systemami MBO, zdesperowani brakiem ich efektywności, starają się je ulepszać, podnosząc premię lub wprowadzając coraz bardziej wyrafinowane algorytmy i kary za niezrealizowanie planów. Jest to droga donikąd, gdyż powoduje narastanie konfliktu interesów kosztem wspólnych celów.

## Podsumowanie

1. Coraz więcej firm w Polsce odchodzi od premiowania, w tym premiowania celów menedżerskich. Prowadzą obecnie kolejny projekt zastępowania premii systemami opartymi na

zaufaniu i samokontroli. Żadna z firm, w której w tym roku wdrażałem MBO, nie powiązała go z systemem premiowym. Również wspomniany wcześniej bank stanął wobec trudnej decyzji zmiany podejścia do kadry menedżerskiej i wycofania się z premii.

2. Systemy premiowe w powiązaniu z MBO są nieskuteczne – prowadzą do niszczenia naturalnej motywacji pracowników oraz zachęcają do minimalizowania wymagań i wyników na rzecz wyższej premii.
3. Cele są i powinny być najważniejszą motywacją – ich osiągnięcie daje szansę rozwoju, zawodowy awans, satysfakcję z robienia rzeczy ważnych i dobrych, poczucie przynależności i radość z sukcesu. To wszystko jest wystarczającą nagrodą za zaangażowanie. Oczywiście pod warunkiem, że wynagrodzenie zasadnicze jest na godnym poziomie.

Zarządzanie przez cele nie jest łatwe dla przełożonych. Wymaga inspirowania, wspomaganie i co najważniejsze – zaufania do podwładnych i do siebie nawzajem. Zaufanie jest warunkiem skuteczności MBO i podstawą samokontroli. W organizacjach zarządzanych przez cele utrata zaufania prowadzi bezwarunkowo do rozstania.



**Robert Reinfuss**  
doradca biznesu Reinfuss Consulting

reklama

Warszawa: 22-868-04-99  
kontakt@dailyfruits.pl  
www.dailyfruits.pl

Mamy dla Ciebie rabat 30% na hasło „BENEFIT”  
(pierwsze zamówienie)

**Dailyfruits**  
Dostawy owoców do biur

Dailyfruits jest liderem w Polsce w dostawach owoców i innych zdrowych produktów do firm.  
Zadzwoń i zamów owoce dla swoich pracowników, zadbaj o zdrowe miejsce pracy.