



*Szanowni Państwo!*

*SAS Institute (największa spółka niepubliczna w dziedzinie oprogramowania) osiągnęła wskaźnik rotacji poniżej 4%, podczas gdy norma branżowa wynosi 20%, nie dlatego, że położyła nacisk na płace, ale dlatego, że zaoferowała interesującą pod względem intelektualnym pracę (...) oraz przyjazne środowisko pracy<sup>1</sup>. Ten i inne przykłady pokazują, że zastosowanie w praktyce 3 C Management jest przeszłością zarządzania w XXI wieku.*

*Życzymy owocnej lektury!*

*Zespół Gamma*

---

<sup>1</sup> Źródło: Harvard Business Review Polska, wydanie specjalne „Motywacja”

## KARANIE I NAGRADZANIE

Kary i nagrody stanowią typowe narzędzia motywacyjne stosowane przez przełożonych wobec podwładnych. Jednak taki pogląd może być bardzo mylny.

Siłą napędzającą działania każdego człowieka jest motywacja. Istnieją jej dwa podstawowe źródła:

1. **motywacja wewnętrzna** (własna): robię coś, bo mam potrzebę robienia właśnie tego; jest to motywacja wynikająca z potrzeb wewnętrznych,
2. **motywacja zewnętrzna**: zrobię coś, bo otrzymam nagrodę, która zaspakaja moją potrzebę innego rodzaju, lub robię coś, bo jeżeli tego nie zrobię, spotka mnie kara.

Poniżej zamieszczono kilka typowych przykładów działań wynikających z motywacji wewnętrznej i motywacji zewnętrznej.

Z MOTYWACJI WEWNĘTRZNEJ	Z MOTYWACJI ZEWNĘTRZNEJ
<ul style="list-style-type: none"><li>• zdobywanie wiedzy</li><li>• sport rekreacyjny</li><li>• seks</li><li>• jedzenie</li><li>• twórczość</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nauka dla stopni</li><li>• sport zawodowy</li><li>• prostytutka</li><li>• dieta odchudzająca</li><li>• praca niewolnicza</li></ul>

Zwolennicy „kija i marchewki” reprezentują oczywisty wydawałoby się, aczkolwiek błędny pogląd, że kary i nagrody są jedynym skutecznym sposobem motywowania ludzi do pracy.

**Zarówno kary, jak i nagrody**  
stanowią czynnik silnie demotywujący do podejmowania  
działań.

Jak w powiedzeniu „apetyt rośnie w miarę jedzenia”, tak samo działania z motywacji własnej wzmagają chęć (apetyt) coraz lepszego wykonywania zadań. Działanie z motywacji zewnętrznej wzmagają jedynie apetyt na nagrodę

i doprowadzi do sytuacji, w której brak nagrody spowoduje natychmiastowe wstrzymanie działania.

Co oznacza pojęcie nagrody i kary?

**NAGRODA**  
przyjemne zdarzenie mające na celu zmianę czyjegoś  
zachowania  
(jeżeli zrobisz TO, dostaniesz TAMTO)

**KARA**  
nieprzyjemne zdarzenie mające na celu zmianę czyjegoś  
zachowania  
(jeżeli nie zrobisz TEGO, spotka cię TAMTO)

Warto też zauważyć, że różnica pomiędzy karą i nagrodą jest często pozorna, wstrzymanie nagrody jest bowiem zawsze odczuwane jako kara, a uniknięcie kary jest rodzajem nagrody.

Z tego punktu widzenia kary i nagrody nie mają żadnych zalet, mają natomiast wiele wad. Oto one:

- 1. Nagrody i kary niszczą bezpośrednią motywację:**
  - celem staje się nagroda, a nie realizacja zadania; nagrody motywują do starania się jedynie o nagrodę,
  - dają do zrozumienia, że zadanie nie jest warte wykonania z własnej woli.
- 2. Nagrody i kary zniechęcają do podejmowania wysiłku i rozwoju:**
  - popełnienie błędu, dzięki któremu możemy czegoś się nauczyć, może zagrozić otrzymaniu nagrody,
  - jeżeli ktoś uważa, że nie ma szansy na nagrodę, całkowicie rezygnuje z wysiłku,
  - pracując dla nagrody, ograniczamy nasze działanie wyłącznie do tego, co może mieć wpływ na nagrodę, nie robimy nic więcej.
- 3. Nagrody i kary prowadzą do ignorowania źródeł problemów:**
  - stosowane jako uniwersalne narzędzia rozwiązania problemów rozleniwiają przełożonych,
  - nie wymagają wnikania i zwalniają z myślenia o przyczynach,
  - eliminują konieczność racjonalnego działania ze strony przełożonych.
- 4. Nagrody i kary niszczą stosunki międzyludzkie:**
  - są postrzegane jako narzędzia władzy ograniczające autonomię,
  - podkreślają niepartnerski stosunek między przełożonym a podwładnymi,

- wprowadzając współzawodnictwo, niszczą współpracę,
- wyrabiają serwilizm,
- powodują poczucie, że otrzymanie nagrody zależy głównie od przyczyn pozamerytorycznych (trzeba się przypodobać itp.),
- słabi pracownicy nie proszą silnych o radę i pomoc, a silni nie widzą sensu ich udzielać,
- wyrabiają posłuszeństwo, a nie samodzielność.

Nie jest oczywiście prawdą, że nagrody i kary stosowane z umiarem, w pewnych okolicznościach, w stosunku do pewnych osób itp. mogą odgrywać pozytywną rolę. Tak samo nie jest prawdą, że stosowanie wyłącznie nagród, bez kar, może być skuteczne.

**Nagrody i kary zawsze i w każdych okolicznościach działają destrukcyjnie na człowieka, odbierają mu bowiem jego naturalną motywację i potrzebę działania.**

Alfie Kohn, jeden z najwybitniejszych amerykańskich psychologów pracy młodego pokolenia, przytacza w swojej książce<sup>2</sup> bogatą literaturę z zakresu psychologii z opisami eksperymentów dotyczących stosowania nagród. We wszystkich opisanych przypadkach nagrody stanowiły zawsze czynnik silnie demotywujący (bez względu na wiek, płeć, rasę i wykształcenie badanych, a także ich środowisko pracy czy nauki).

Jeżeli nagrody i kary są tak destruktywne, to dlaczego są stosowane tak często? Odpowiedź na to pytanie jest prosta. Stosowanie nagród i kar jest łatwe, nie wymaga żadnej wiedzy oraz uwalnia od konieczności analizowania przyczyn. Pozwala też na szybkie osiągnięcie prostych celów operacyjnych.

---

<sup>2</sup> Alfie Kohn, *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company, Boston 1993.

## Zarządzanie bez kar i nagród – pułapki

---

Wyeliminowanie kar i nagród niesie ze sobą pewne pułapki, w które mogą wpaść instytucje wprowadzające ten sposób zarządzania zbyt pospiesznie. Jeżeli bowiem zniesiemy kary i nagrody, zapominając o przygotowaniu przełożonych do nowej roli, to pierwszą reakcją tych ostatnich będzie zaprzestanie jakichkolwiek działań na to, co dobre, i na to, co złe. Zamiast zainteresować się błędami lub niską efektywnością w pracy, nic nie mówimy, bo przecież nie możemy pracownika „ukarać”. Zamiast zauważyć wysiłek, nic nie robimy, bo przecież docenienie to „nagroda”. Podopieczni, odcięci, zaczynają nabierać błędnego przekonania, że nie liczy się jakość, wydajność i rzetelność. Pojawia się również uzasadnione poczucie niesprawiedliwości wśród pracowników pracujących dobrze. A skoro tak, to i demotywacja — najsilniejszy czynnik niszczący jakość i efektywność pracy. Również przełożeni są rozgoryczeni, ponieważ oczekuje się od nich dobrej pracy ich zespołów, a pozbawia się ich — w ich mniemaniu — jedynych narzędzi motywowania podwładnych, jakie mieli, czyli „kija i marchewki”.

Należy zatem przegotować zarówno kadrę przełożonych, jak i podopiecznych w zakresie nowego sposobu zarządzania. Przede wszystkim należy przekonać obie strony, że gdy pojawi się błąd, nie szukamy winnego do ukarania, ale przyczyny błędu oraz dróg jej uniknięcia w przyszłości i dzięki temu się uczymy.

## Premia a efektywność

---

Obecnie lansuje się wielce uproszczony stereotyp przełożonego, który „twardo chodzi po ziemi” oraz „płaci i wymaga”. Premia (lub prowizja) wydaje się jedynie słusznym narzędziem. Czy rzeczywiście premia jest skutecznym narzędziem podnoszenia efektywności pracy?

Według Edwardsa Deminga premie są najsilniejszym hamulcem jakości i efektywności w zachodnim świecie, ponieważ:

- promują stawianie celów krótkoterminowych,
- zniechęcają do stawiania celów długoterminowych,
- budują lęk (przed pozbawieniem premii),
- tworzą rywalizację, a więc niszczą współpracę,
- pozostawiają część pracowników sfrustrowanych i rozczarowanych z poczuciem, że nie zostali sprawiedliwie ocenieni,

- niszczą relacje między pracownikami; dlaczego mam mu pomóc, skoro jesteśmy oceniani i porównywani pod względem np. ilości, czasu itp.
- niszczą właściwe stosunki pomiędzy podwładnym a przełożonym; nie będę go pytał o radę i prosił o pomoc, bo to może pogorszyć jego opinię o mnie i ocenę,
- odwracają uwagę przełożonego od jego właściwych obowiązków, takich jak organizacja narzędzi pracy, pomoc, uczenie podwładnych, wspólna analiza problemów,
- zniechęcają do innowacyjności i podejmowania ryzyka — pracownicy robią tylko to, co jest konieczne, aby otrzymać premię; wybierają najłatwiejszą drogę jej osiągnięcia.

Premie wbrew pozorom nie są też wcale łatwe w stosowaniu. Oto podstawowe powody:

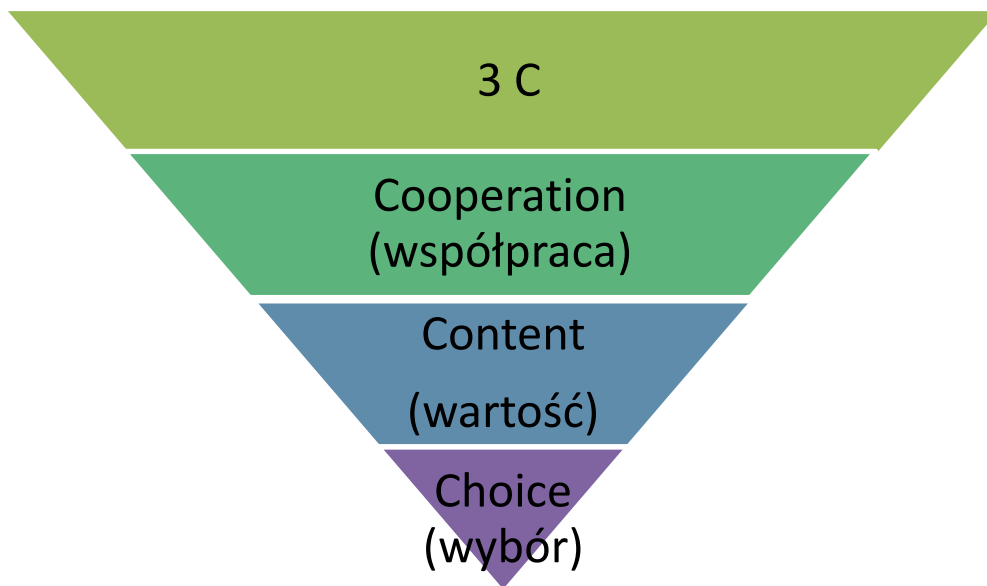
- małe premie słabo oddziałują,
- duże premie mogą otrzymać tylko nieliczni, reszta czuje się pominięta,
- rzadkie premie mają słabą moc oddziaływania,
- premie obiektywne (skale punktowe) mogą być stosowane jedynie do bardzo prostych zadań (np. taśma produkcyjna); w przypadkach bardziej złożonych skale punktowe pozwalają jedynie na prawidłową ocenę ekstremów (b. dobre i b. złe), wydajność pracownika jest w dużej mierze — i to w mierze trudnej do oceny — funkcją kompetencji jego przełożonego,
- premie subiektywne prowadzą do frustracji zarówno premiowanych, jak i premiujących,
- premiowani traktują innych kandydatów do premii jako konkurentów, ze wszystkimi negatywnymi konsekwencjami tej sytuacji.

## 3 C<sup>3</sup> Management

---

James Stockdale<sup>4</sup>, amerykański pilot wojskowy, wiceadmirał United States Navy, jeden z najczęściej honorowanych medalami oficerów w jej historii, na pytanie: „Jak motywować ludzi do pracy?” odpowiada: „Ludzi nie można zmotywować, trzeba przestać ich demotywować!”. Demotywować nagrodami i karami, premią za wydajność, brakiem jasno postawionych celów i jasnych kryteriów oceny ich osiągnięcia, organizowaniem współzawodnictwa i rankingów.

Metoda 3 C zawiera się w trzech zasadach:



### # Cooperation - współpraca

Cel zespołowy ponad celami jednostkowymi

Potrzeby współpracy nikt rozsądny dziś nie neguje. Niewielu przełożonych zdaje sobie jednak sprawę z faktu, że

---

<sup>3</sup> W języku angielskim ta zasada nosi nazwę Three C — Cooperation, Content, Choice

<sup>4</sup> Buckingham Marcus, Coffman Curt, *Po pierwsze: Złam wszelkie zasady*, MT Biznes 2012.



## NAJWIĘKSZYM ZABÓJCĄ WSPÓŁPRACY JEST WSPÓŁZAWODNICSTWO

### # Content – wartość

Podwładny musi znać wartość i cel wykonywanej przez siebie pracy.

### # Choice – wybór

Brak możliwości decydowania, co robić i jak to robić, niszczy kreatywność człowieka.

#### Pamiętaj:

- Nagrody i kary odbierają swobodę decyzji i dlatego niszczą naszą motywację wewnętrzną.
- Udzielenie pracownikowi autonomii nie oznacza dla jego przełożonego pozbycia się prawa do zarządzania. Oznacza jednak zasadniczą zmianę w rozumieniu, czym jest zarządzanie.
- Wypalenie i frustracja nie są wynikiem ciężkiej pracy, ale przede wszystkim nadmiernej kontroli i braku autonomii.
- Na stres w pracy nie wpływa ambicja, ale brak wpływu na własny los.
- Pracownicy nie opierają się zmianom, ale ich narzucaniu i próbom zmieniania podwładnych przez kogoś.
- Na stanowiskach pracy, na których pracownik może podejmować istotne decyzje, poziom absencji jest na ogół bardzo niski.
- Którzy podwładni są najbardziej apodyktyczni? Ci, którzy są stale kontrolowani i ubezwłasnowolniani przez swojego apodyktycznego przełożonego.
- Samodzielność podwładnych musi być wprowadzana równolegle z rozwojem ich kompetencji i nie można do tego podchodzić automatycznie lub narzucać siłą.
- Aby skutecznie wprowadzić metodę 3 C, trzeba najpierw przekonać podwładnych o szczerości naszego zamiaru.

Realizując metodę 3 C, pamiętajmy o fundamentalnej zasadzie, która powinna być hasłem przewodnim każdego przełożonego:

**Podstawowe zadanie przełożonego  
polega na pomocy podopiecznemu w odnoszeniu sukcesów,  
poczucie sukcesu  
jest bowiem najsilniejszym czynnikiem motywującym do dobrej  
pracy.**

## Jak wynagradzać?

O tym, że niezwykle ważnym mechanizmem kształtowania stosunków międzyludzkich w firmie są wynagrodzenia, nikogo nie trzeba przekonywać. Niestety w wielu firmach służą do manipulowania ludźmi, czasami w dobrej wierze, czasami w złej, ale zawsze jednakowo nieskutecznie. Jakimi zasadami należy się więc kierować, tworząc skuteczny system wynagrodzeń? Alfie Kohn proponuje<sup>5</sup>:

1. Wynagradzaj dobrze, uczynь wszystko, co jest możliwe, aby pracownicy nie czuli się wyzyskiwani, ale też aby nie czuli się manipulowani za pomocą pieniędzy.
2. Program dokonywania oceny pracownika nie powinien służyć budowaniu rankingu i określaniu wynagrodzenia, powinien natomiast:
  - a) służyć ocenie, w czym przełożony może pomóc podopiecznemu,
  - b) dostarczać informacji, jak podopieczny ocenia przełożonego i firmę oraz jakiej pomocy oczekuje,
  - c) być stały, a nie okresowy.
3. Twórz warunki dla autentycznej motywacji: patrz, słuchaj, rozmawiaj, analizuj.
4. Postępuj wg 3 C Management.

---

<sup>5</sup> Alfie Kohn, *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company, Boston 1993