

Budżet to przeżytek

Nowoczesne firmy stawiają na działanie bez sztywno zapisanych budżetów. Bo to tylko ograniczało ich zyski

Z Andrzejem J. Blikle rozmawia Rafał Woś

W swoich książkach i wystąpieniach szkoleniowych czyni pan rozróżnienie między zarządzaniem w stylu XX w. i XXI w. Na czym polega różnica?

Jest ich wiele, lecz najważniejsza to stosunek do pracownika. „Dwudziestowieczny pracodawca” uważa, że człowiek jest z natury leniwy i nieuczciwy, więc trzeba go do pracy zaganiać kijem lub zachęcać marchewką. Stąd wzięły się wszystkie systemy motywacyjne, które w rzeczywistości skłaniają pracowników do działań sprzecznych z interesem firmy. Człowiek poddany działaniu takich systemów czuje się moralnie zwolniony z dbałości o firmę. To nie ja wymyśliłem tę grę, ale firma – powiada sobie – mam więc

prawo grać tak, aby wygrać. I wygrywa, a firma przegrywa.

To jak jest w XXI w.?

Sednem nowoczesnego podejścia jest budowanie partnerskiej relacji z pracownikiem i dbałość o zaspokojenie tych wszystkich podstawowych potrzeb podopiecznego – nie podwładnego! – które w pracy mogą być zaspokojone: potrzeb materialnych, ambicji, potrzeb społecznych oraz potrzeby poczucia wartości i godności własnej. Ludzi, którym stworzymy takie warunki, nie trzeba ani pilnować, ani do niczego zaganiać.

Czyli chodzi nie tylko o pieniądze.

Stanowczo nie, co jednak nie oznacza, że pieniądze nie są ważne. Chodzi o to, aby człowiek pracował nie z motywacji zewnętrznej – robię coś, bo dostanę za to marchewkę lub uniknę kija, ale z wewnętrznej – pracuję, bo widzę w tym sens, pożytek, sprawia mi to satysfakcję, działałam w zespole życzliwych ludzi, buduję poczucie wartości i godności własnej. Taka praca daje pracownikowi satysfakcję, a firmie rynkowy sukces. Jest na to wiele dowodów zarówno naukowych (np. słynne badanie Instytutu Gallupa), jak i praktycznych (np. indeks giełdowy HIP Paula Hermana).

Czy takie motywowanie zależy tylko od dobrej woli przełożonego? Czy raczej od systemu?

Nie tyle od dobrej woli, ile od wiedzy i umiejętności. A nie jest to wcale proste. Jeżeli firma przez lata była zarządzana w sposób toksyczny, przejście do modelu partnerstwa i zaufania wymaga głębokiej przemiany zarówno po stronie szefów, jak i ich podwładnych (w przyszłości podopiecz-

nych). I nie da się tego zrobić ani w sposób deklaracyjny – od jutra jesteśmy partnerami – ani w krótkim czasie. Na to zwykle potrzeba miesięcy.

Czy to nowe podejście niesie też jakieś zmiany organizacyjne?

Dobrym przykładem może być zarządzanie bez budżetów kontraktowych. Z grubsza polega ono na tym, że prognoza przychodów i wydatków – znana jako preliminarz budżetowy – nie staje się z 1 stycznia kontraktem do wykonania, ale nadal pozostaje prognozą. Nie służy do rozliczania pracownika, ale do podejmowania optymalnych decyzji. W takiej sytuacji pracownicy nie obawiają się stawiania sobie ambitnych celów, bo nie ryzykują kary za ich nieosiągnięcie. Nie planują więcej zasobów, niż potrzebują, bo wiedzą, że w razie potrzeby centrala je uzupełni. Pod koniec roku nie wydają pieniędzy na niepotrzebne rzeczy jedynie po to, aby zrealizować budżet po stronie kosztów. To wszystko bardzo dobrze znane zachowania. Moi liczni słuchacze na studiach MBA ze zrozumieniem kiwają głowami, gdy o tym mówię. Tak, tak – przytakują – u nas w firmie tak właśnie się dzieje. Ale jest też wiele firm rodzinnych, które ze zdumieniem słuchają moich opowieści. Robić z prognozy kontrakt? To absurd! Zresztą ja też tak zawsze uważałem, za co byłem niejednokrotnie krytykowany. Teraz mogę wskazać przykłady tak działających firm: Barclays Bank, British Telecom, Deutsche Bank, DHL, Ernst & Young i wiele innych. Mogę też zacytować Jacka Welcha, byłego prezesa General Electric: „Tworzenie budżetu to ćwiczenie w minimalizowaniu. Zawsze próbujesz otrzymać od ludzi jak najmniej, bo każdy negocjuje najniższe liczby”.



ANDRZEJ JACEK BLIKLE

profesor matematyki i przedsiębiorca. W latach 1990–2010 kierował firmą A. Blikle, którą rozwinął z jednej cukierni do piętnastu placówek w Warszawie i ośmiu poza nią. Długo jest członkiem rady nadzorczej firmy, prezesem zarządu Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych oraz doradcą biznesowym