

MICHAEL C. JENSEN

## **Fizetés a hazugságért: az igazság a tervezési folyamatról**

A szervezetek egy része tervek vagy célok alapján határozza meg a teljesítmény mérését és a javadalmazási rendszereket. E tanulmány ennek a módszernek a szándékolttól eltérő hatásait elemzi. Ha az emberek bérezését ahhoz köttjük, hogy teljesítményük hogyan viszonyul a tervhez vagy egy célhoz, akkor ez arra vezethet, hogy az emberek kijátsszák a rendszert, és ezzel is értéket rombolnak kétféleképpen: (a) a felettesek és a beosztottak egyaránt hazudnak a terv készítésekor, és ezért kiveszik a tervezési folyamatból azokat a kritikus, torzításmentes információkat, amelyek a különálló szervezeti részek tevékenységeinek koordinálásához szükségesek, (b) kijátsszák a tervet vagy a kijelölt célokat, ezzel pedig értéket rombolnak a szervezetben. Noha a legtöbb menedzser és elemző számára világos, hogy a tervezési játszmák mennyire gyakoriak, kevesen látják, hogy ezek a szervezetek számára milyen nagy költséggel járnak, és hogy ezek a költségek hogyan csökkenthetők.

A célom ebben a cikkben, hogy megmagyarázzam, hogyan is történik pontosan ez a folyamat, és bemutassam, hogy a menedzsereknek és a cégeknek igenis van lehetőségük megállítani ezt a kontraproduktív visszacsatolási folyamatot. A megoldás nem a tervezési rendszerek eltörlése, hanem annak a megváltoztatása, ami alapján a szervezetek fizetik az alkalmazottaikat. Ahhoz, hogy elejét vegyük ennek a fölöttebb káros magatartásnak, el kell ér-nünk, hogy a javadalmazási rendszerek és előléptetések – a munkavállalók és a vezetők esetében is – ne a tervek és az eredménycélok teljesüléséhez legyenek kötve. Ez azt jelenti, hogy ki kell venni minden törést, nem folytonos és nem lineáris elemet az alkalmazottak és a menedzserek teljesítmény alapú fizetési függvényéből. Az ilyen, tisztán lineáris javadalmazási formulák nem ösztönöznek a hazugságra, az információk visszatartására és torzítására, a rendszer kijátszására.