

GRY WOJENNE

(znane jako „systemy motywacyjne”)

Andrzej Blikle

2 października 2013

niniejsza prezentacja i książka

„Doktryna jakości – rzecz o skutecznym zarządzaniu”

do pobrania na www.moznainaczej.com.pl



Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **Copyright by Andrzej Blikle.** W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

Kilka przykładów na początek

Radio TOK FM 6 października 2010

92% firm notuje zjawisko okradania firmy przez pracowników. Mówi ekspert doradzający firmom, jak radzić sobie z tym problemem: jest kilka sposobów

1. telewizja przemysłowa,
2. firmy ochroniarskie,
3. programy śledzące użytkownika komputera,
4. donosicielstwo (60 % firm); ang. whistle blower

Ten ostatni sposób jest szczególnie godny polecenia jako **skuteczny i niedrogi.**

Proste przykłady gier wojennych

Brytyjskie szpitale skracają czas oczekiwania pacjenta na interwencję medyczną.

Sprzedawcy sklepowi całego świata zwiększają średnią wartość paragonu.

Nieco bardziej złożony przykład

Historia dyrektora niemieckiego oddziału firmy samochodowej z USA

źródło: Helmut Gläser

2 stycznia (słaba koniunktura na rynku, trzeba ograniczać koszty)

Dyrektor: Musimy ciąć koszty. W tym roku premię od sprzedaży ograniczamy do 5%.

Dealerzy: Uuuuuu.

Sprzedaż: spada

1 czerwca (już wiadomo, że 1 sierpnia „stary” jedzie spowiadać się w centrali)

Dyrektor: Niech będzie 7% ale nie więcej jak 1000\$ na głowę

Dealerzy: Eeeee, jednak ci słabsi biorą się za pracę; dla nich to jedyna szansa

Sprzedaż: nieco wzrasta

15 sierpnia (W centrali powiedzieli „staremu” (mamy swoje kontakty), że jak nie zwiększy sprzedaży i nie zmniejszy kosztów, to wyleci!)

Dyrektor: Tym razem nie ma żartów, kto nie wyrobi normy, ten wyleci!

Dealerzy: Oooooo

Sprzedaż: lekko drgnęła

20 września (z punktu widzenia dyrektora sprawa wygląda bardzo źle)

Dyrektor: Daję wam 15% bez górnego limitu

Dealerzy: Aaaaa; ci najlepsi zabierają się do pracy

Sprzedaż: wreszcie rośnie

Przykład szczególnie groźniej sytuacji

MBO – zarządzanie przez cele

źródło: obserwacja uczestnicząca własna

$$\text{premia} = (w_1 * sr_1 + \dots + w_n * sr_n) p * q$$

waga danego celu

stopień realizacji celu

premia maksymalna

współczynnik korygujący

cele mają być SMART:

- ❖ dobrze określone
- ❖ mierzalne
- ❖ osiągalne
- ❖ związane z celami firmy
- ❖ określone w czasie

Pierwsze cele dla dyr. Jana Kowalskiego

Cel		Waga
1. Działania restrukturyzacyjne: a. Sprzedaż spółki A1 do 11 czerwca br. b. Sprzedaż spółki B4 do 15 listopada Opóźnienie o każdy miesiąc powoduje obniżenie realizacji o 10 punktów procentowych	liczy się czas, a nie warunki kontraktu dostawy pary kosztowne a udział w premii niski	50%
2. Zapewnienie dostawy pary technicznej (oceniane)	na początku roku był strajk i tak mam przechłapane zwolnienia by obniżyć koszty	10%
3. Obniżka kosztów o 7,5% (proporcjonalnie)		5%
4. Zapewnienie spokoju społecznego (skala binarna 0% lub 100%)		10%
5. Opanowanie języka angielskiego (według oceny lektora)		5%
Razem	za 5% nie warto się wysilać	100%

Skorygowane cele dla dyr. Jana Kowalskiego

Cel	Waga
<p>1. Działania restrukturyzacyjne:</p> <p>1. Sprzedaż spółki A1 do 11 czerwca br. (25%)</p> <p>2. Sprzedaż spółki B4 do 15 listopada br. (25%)</p> <p>Stopień wykonania zadania można ponadto określić, jeżeli sprzedaż spółek okaże się niekorzystna dla firmy</p>	40%
niekonkretne kryterium przypodobać się staremu	
bezwzględnie wykonać koszty nieważne	
<p>2. Zapewnienie dostawy pary technicznej jest bezwzględnym obowiązkiem dyrektora, za jego realizację nie ma premii. Gdyby natomiast braki w dostawie par w fabryce, całościowa premia zostanie pomniejszona</p>	0%
koszty i tak mam przechłapane podniosę wynagrodzenia	
3. Obniżka kosztów o 7,5% (proporcjonalnie do wyniku)	25%
5. Zapewnienie spokoju społecznego (skala ciągła od 0% do 100%)	30%
6. Opanowanie języka angielskiego (według oceny lektora)	5%
Razem	100%

Ocena systemu MBO po roku

- ❖ Dyrektorzy uprawiają „prywatne gry” zamiast dbać o rozwój firmy
- ❖ Niejasny podział odpowiedzialności – spory kompetencyjne i powstawanie „obszarów niczyich”
- ❖ Nieefektywny proces decyzyjny – cele coraz mniej jasne
- ❖ Dla każdego ważniejsza jest premia dziś niż rozwój jutro
- ❖ Nikt nie chce podejmować ryzykownych decyzji
- ❖ Rosną koszty zarządzania
- ❖ W pogoni za zwiększeniem sprzedaży i zmniejszeniem kosztów wszyscy zapomnieli o konieczności rozwoju nowych produktów

Pierwsza analiza zjawiska gry wojennej

Gra wojenna to sytuacja, w której pracownicy nie mogąc lub nie chcąc zrealizować postawionych im celów wybierają takie strategie działania, które prowadzą do czterech efektów:

1. formalnej realizacji celów, okupionych stratami dla firmy,
2. utraty poczucia lojalności pracowników wobec firmy,
3. przekonania kierownictwa, że pracownicy są leniwi i nieuczciwi,
4. prób kierownictwa do „poprawienia” zasad gry.

Moja teza

Gry wojennej
firma nie może wygrać.
Jedyne co może zrobić
to w nią nie grać.

Perspektywa psychologiczna

Wszelkie działania
człowieka jest
podejmowane dla
zaspokojenia jego potrzeb

potrzeby

potrzeby
korzyści

potrzeby
rzeczowe

ambicje

przemoc

relacyjnie

partnerstwo

potrzeby
społeczne

p. radości
z działania

potrzeba
godności

honory,
stanowiska,
tytuły...

pieniądze,
rzeczy,
zdrowie,...

korzyści

miłość,
przyjaźń,
bezpieczeństwo
akceptacja...

możliwość
działania

wartości

Wartości czyli wzorce postępowania

- uczciwość,
- rzetelność,
- sprawiedliwość,
- odwaga,
- lojalność,
- solidarność,
- dobroć,
- odpowiedzialność,
- prawdomówność,
- wielkoduszność,
- patriotyzm,
- tolerancja,
- bezstronność,
- profesjonalizm,
- niezależność
- wolność osobista

Sytuacja pokusy dysonans godnościowy



Wybór korzyści kosztem wartości wymaga społecznego uzgadniania.

Nie ma ludzi złych ani dobrych. Wszyscy jesteśmy czasami źli, a czasami dobrzy.

Marek Kosewski
Philip Zimbardo

Dwa źródła motywacji

pozytywne
emocje

MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA
robię coś bo w zamian
otrzymam marchewkę lub
uniknę kija

- Sport zawodowy
- Nauka dla stopnia
- Prostytucja
- Praca niewolnicza

MOTYWACJA WEWNĘTRZNA
robię coś bo to zaspakaja
moją potrzebę zrobienia
właśnie tego

- Sport rekreacyjny
- Poznawanie prawdy
- Seks
- Praca ochotnicza

Najmniej wydajna jest praca niewolnika, a najbardziej wydajna jest praca ochotnika.

Peter Drucker

Narzędzia przemocy: kij i marchewka



■ KIJ

Niemiłe działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Nagana przed frontem

Pozbawienie premii

Degradacja na niższe stanowisko

Nakazanie przymusowej pracy

■ MARCHEWKA

Miłe działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Pochwała przed frontem

Wyplacenie premii

Awans na wyższe stanowisko

Zwolnienie z przymusowej pracy



Kijem może być pozbawienie marchewki

Marchewką może być uniknięcie kija

WIELKIE TWIERDZENIE O MARCHEWCE

Każda marchewka służy jedynie do tego, aby zrobić z niej kij

marchewkij



Pierwsze prawo dwoistości:
marchewka i kij

Komunikat marchewkowy:
„nie mogę dać ci z góry, bo
jesteś leniwy i nieuczciwy”.

Wyraz wyższości
i pogardy.

Na gruncie psychologii społecznej
udowodniono, że kij i marchewka są
jednakowo przeciwnskuteczne jako narzędzia
zmiany postawy

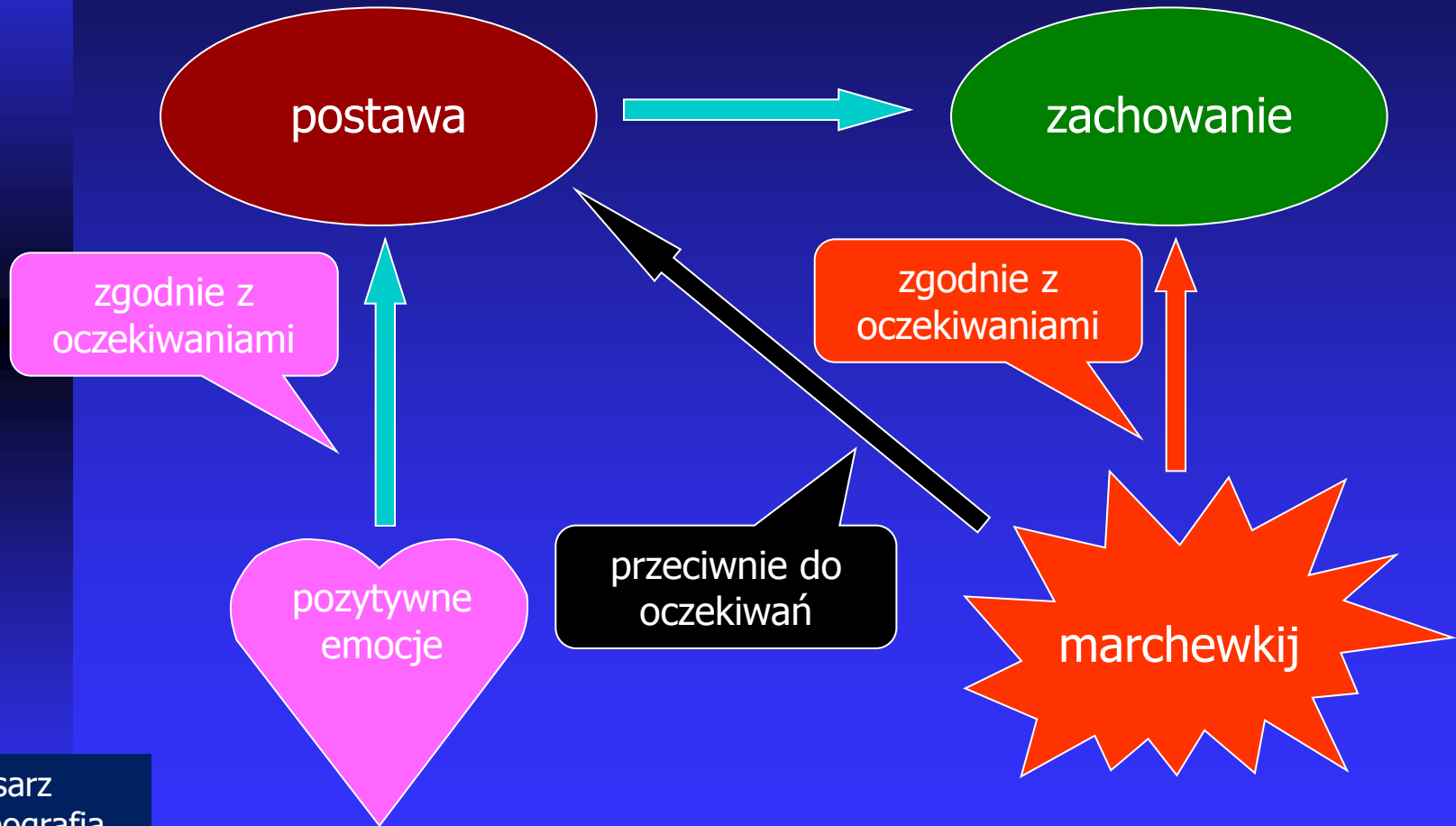
„ Jeżeli chcemy uzyskać trwałą zmianę w postawach, to im większa jest nagroda, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że nastąpi jakakolwiek zmiana postawy „

E.Aronson, G.Wieczorkowska, „Kontrola naszych myśli i uczuć”

Kary i nagrody są jednakowo demotywujące do działania

Alfi Kohn, „Punished by rewards”

Postawa a zachowanie



pisarz
geografia

Wnioski (perspektywa psychologiczna)

Narzucenie przez firmę gry wojennej prowadzi do następujących skutków psychologicznych:

- Syndrom „to nie ja wymyśliłem tę grę”.
- Komunikat marchewkowy: „mają mnie za lenia i oszusta”.
- Naturalny argument dla uzgodnień społecznych.
- Mam moralne prawo grać tak, aby wygrać.

Perspektywa operacyjna

Premia za wydajność

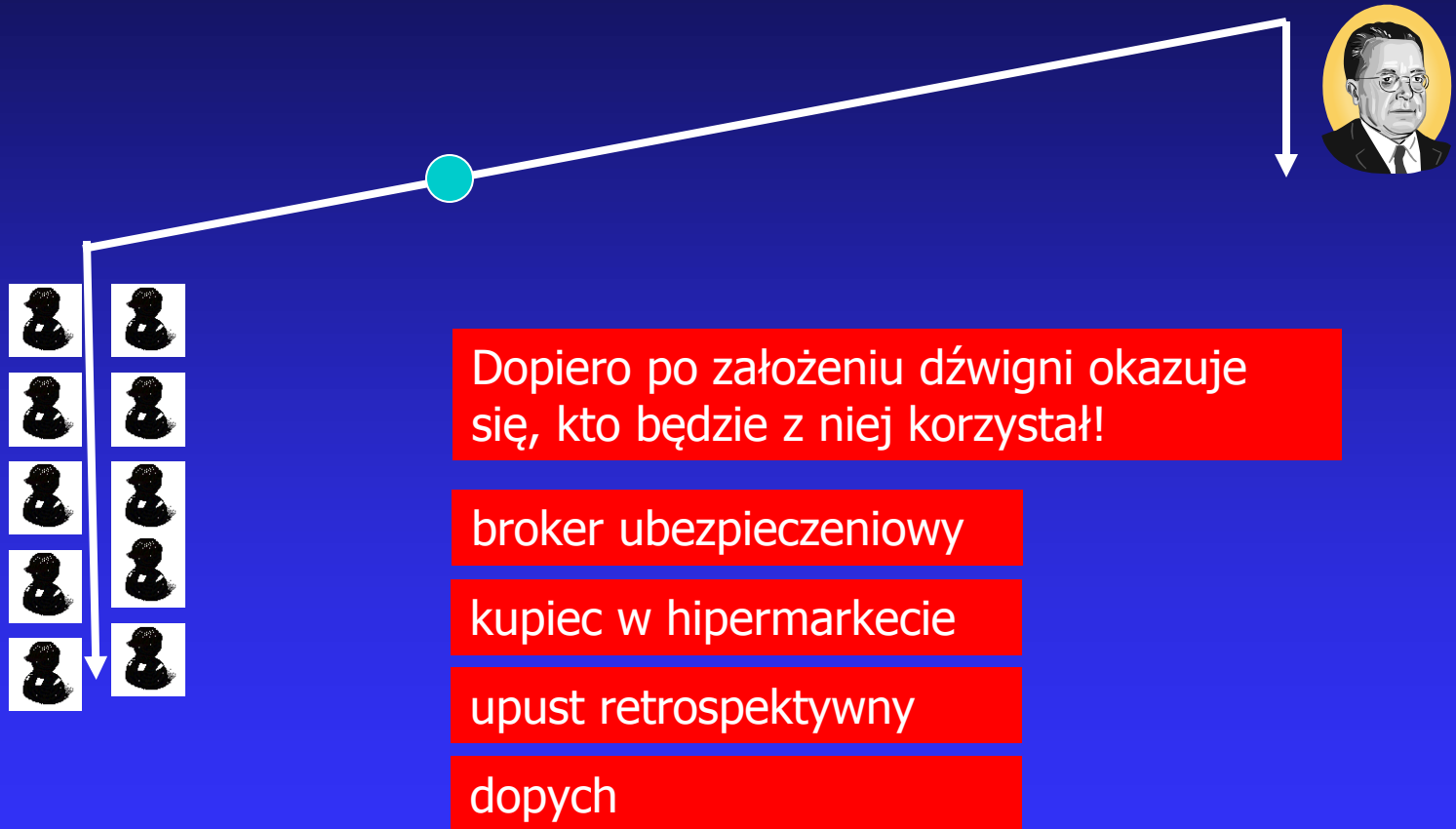
Premia za wydajność jest najsilniejszym hamulcem jakości i wydajności w zachodnim świecie.

Edwards Deming

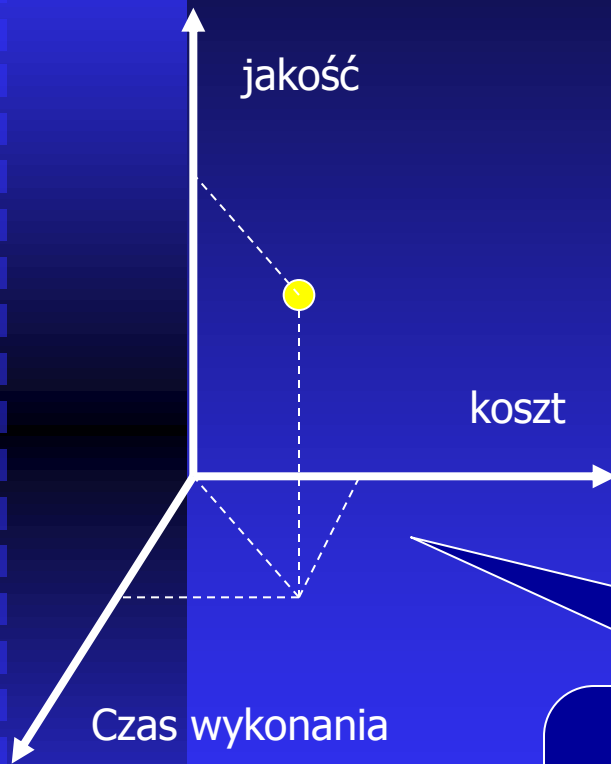
Argumenty operacyjne:

1. tylko 15% problemów związanych z jakością i wydajnością można przypisać pracownikom, za resztę odpowiedzialna jest organizacja pracy,
2. premie uwalniają przełożonych od analizowania przyczyn,
3. nie chcemy gorszej pracy nawet za niższą płacę,
4. prawo Pareto,
5. premiowa dźwignia,
6. MBO: pracownik zawsze będzie miał więcej wskaźników do manipulowania niż firma.

Premiowa dźwignia (zachęcanie do stwarzania pozorów)



W grze „zarządzanie przez cele” dyrekcja jest bez szans



Teoria sterowania systemami o wielu parametrach:

Mając dostatecznie wiele parametrów do manipulowania można łatwo optymalizować pozostałe.

Łatwo zoptymalizować każdy z tych trzech parametrów manipulując pozostałymi dwoma

WIELKIE TWIERDZENIE O KIJU

Raz zainstalowany kij może być użyty przez każdą ze stron



Kto mieczem wojuje,
od miecza ginie.



Drugie prawo dwoistości:
silny i słaby

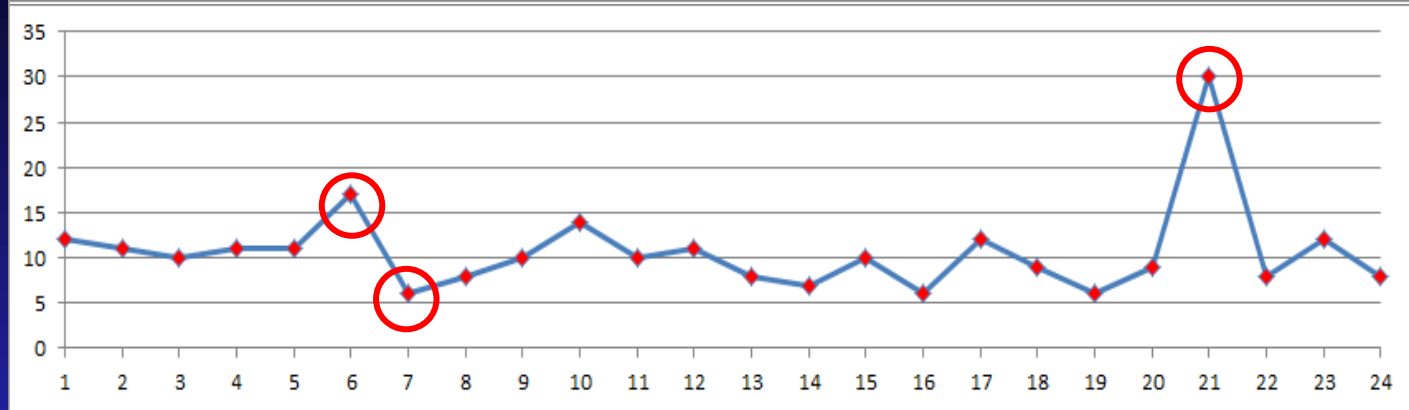
Wnioski (perspektywa operacyjna)

Pracownicy wygrywają grę wojenną gdyż:

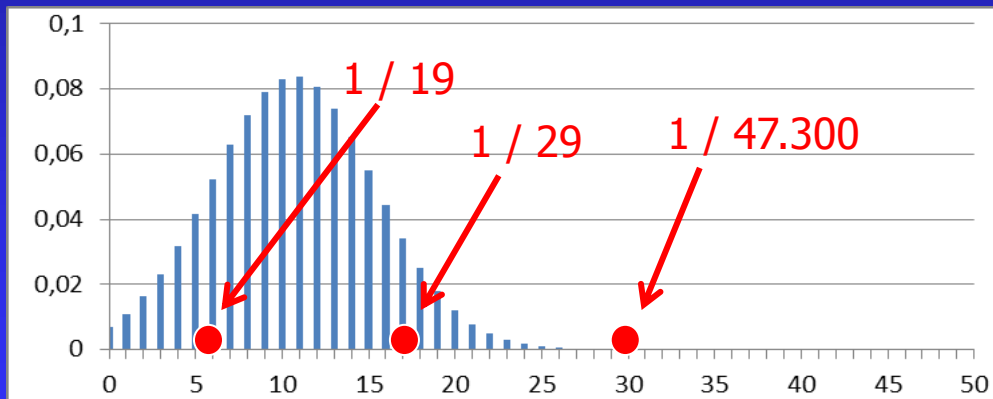
- mają znacznie lepszy dostęp do informacji operacyjnych niż kierownictwo,
- mogą rozwinąć znacznie więcej strategii operacyjnych niż daje się „zakontraktować” i skontrolować,
- kierownictwo operacyjne również gra w tę grę, często jest więc zainteresowane wygraną swoich podwładnych bez względu na skutki dla firmy.

Perspektywa statystyczna

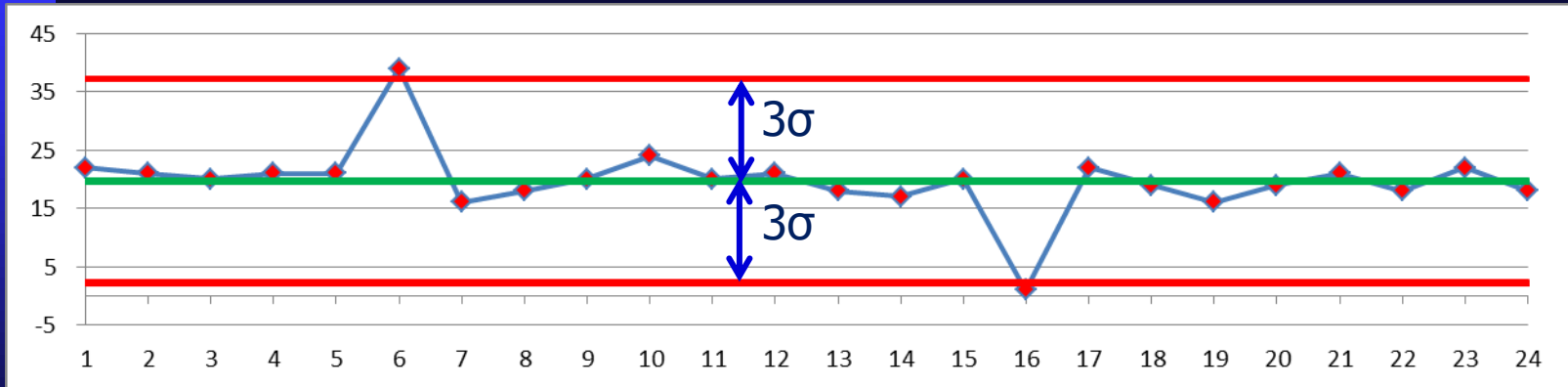
Procesy losowe i ich analiza statystyczna



Czy warto poświęcić czas i pieniądze na poszukiwanie przyczyny dla wyników nr 6, 7 i 21?



Karty kontrolne Shewharta



Prawdopodobieństwo pojawienia sygnału z przyczyn losowych wynosi około $1/370 = 0,0027$ (np. raz na 370 mies. > 30 lat)

Pojawienie się pomiaru poza obszarem $[\text{średnia} \pm 3\sigma]$ można uznać, za wymagające zbadania przyczyny.

Dwa źródła zmienności procesu

Szum (zawsze obecny) Przyczyny zwykłe	Sygnał (niekiedy obecny) Przyczyny specjalne
Zmienność związana ze statystyczną naturą procesu, wynikającą z przyczyn losowych	Zmienność wynikająca z zaburzeń pochodzących spoza procesu
Jeżeli tylko szum, proces jest przewidywalny i sterowalny	Jeżeli występują sygnały, proces jest nieprzewidywalny i niesterowalny
PROCES UREGULOWANY	PROCES ROZREGULOWANY

Procesy uregulowane i rozregulowane

PROCESY UREGULOWANE	PROCESY ROZREGULOWANE
<ol style="list-style-type: none">1. gra w kości,2. ciśnienie baryczne przy ładnej pogodzie,3. wypadkowość w fabryce w normalnych warunkach.	<ol style="list-style-type: none">1. gra w kości z oszustem,2. ciśnienie baryczne przy nadchodzącym sztormie,3. wypadkowość w fabryce, gdy pojawił się sabotażysta.

Procesy uregulowane są statystycznie przewidywalne.
Procesy rozregulowane są statystycznie nieprzewidywalne.

Statystyczne sterowanie procesami (SPC: Statistical Process Control)

Trzy podstawowe czynności sterowania:

1. Stabilizowanie procesu: usuwanie rozregulowań
2. Zmiana położenia linii centralnej (średniej)
3. Zmiana odległości pomiędzy granicami kontrolnymi (sigmy)

Pięć podstawowych błędów:

1. Próby sterowania procesem rozregulowanym
2. Traktowanie przyczyn zwykłych jako specjalne (**majsterkowanie**)
3. Lekceważenie przyczyn specjalnych, tam gdzie są
4. Pomylenie granic kontrolnych z oczekiwaniami klienta

Ogólnie: Stawianie celów niemożliwych do osiągnięcia

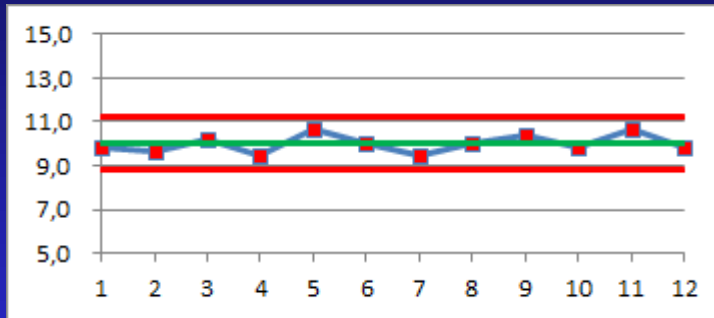
Nieznajomość praw SPC często prowadzi do wypowiedania gier wojennych.

Wielu menadżerów jest dumnych ze swojej umiejętności w tym zakresie. (D.J.Wheeler)

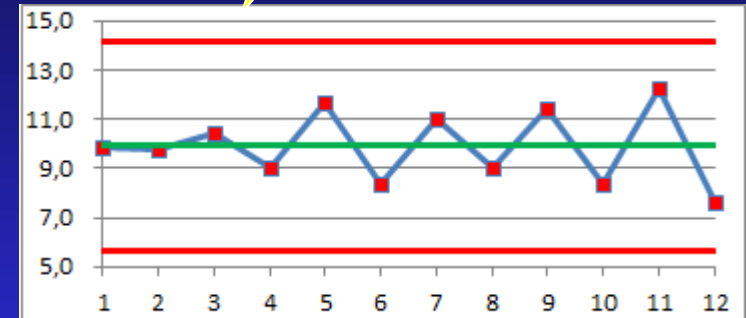
Majsterkowanie

Zrób to dobrze za pierwszym razem

Tokarz toczy tulejki o wymaganej średnicy 10 mm. Jednakże ze względu na zużycie tokarki średnice wypadają w przedziale $9,43 \text{ mm} < \text{średnica} < 10,63 \text{ mm}$, rozrzut = 1,20 mm



Proces pierwotny



Proces korygowany

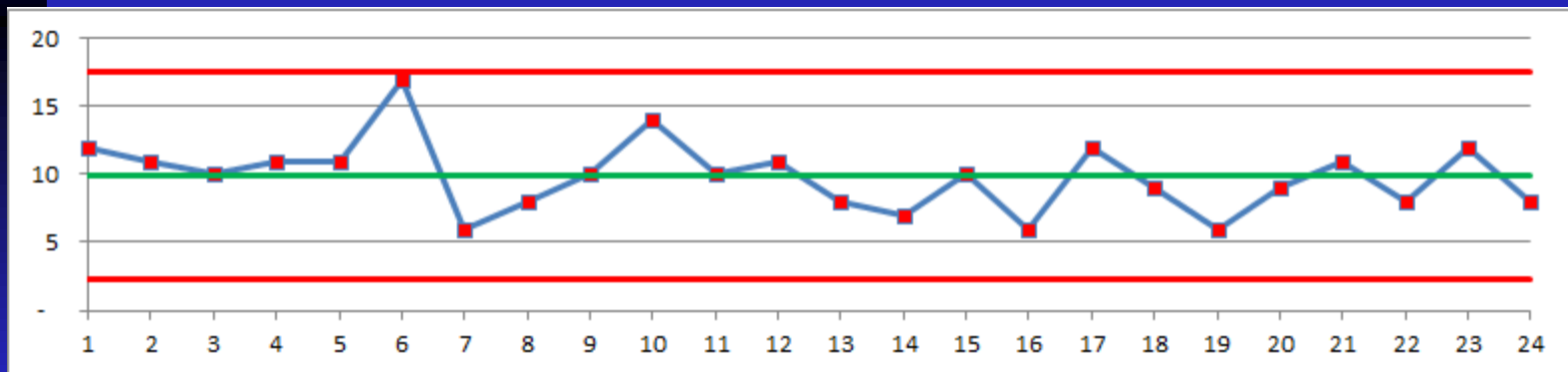
	p. pierwotny	p. korygowany
Średnia	10,0 mm	9,9 mm
Odległość pomiędzy GGK i DGK	2,4 mm	8,4 mm
Odchylenie standardowe	0,4 mm	1,4 mm

Syndrom „traf w mój kamień”

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
12	11	10	11	11	17	6	8	10	14	10	11
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
8	7	10	6	12	9	6	9	11	8	12	8

Liczby braków w kolejnych miesiącach okresu dwóch lat

Jak widać stać was na 6. To będzie wasz cel na najbliższy rok



Aby osiągnąć ten cel GGK musi spaść z 17,5 do 6. To wymaga daleko idącej zmiany procesu!

Wnioski (perspektywa statystyczna):

Gdy proces nie pozwala na osiągnięcie celu:

1. Oszukać proces
 - huta szkła,
 - szpitale w Wielkiej Brytanii
2. Oszukać pomiar
 - zwiększyć wartość pojedynczego zakupu
 - fabryka produktów chemicznych

Perspektywa budżetowa

Ford Motor Co. wydawał rocznie na tworzenie budżetu 1,2 mld \$

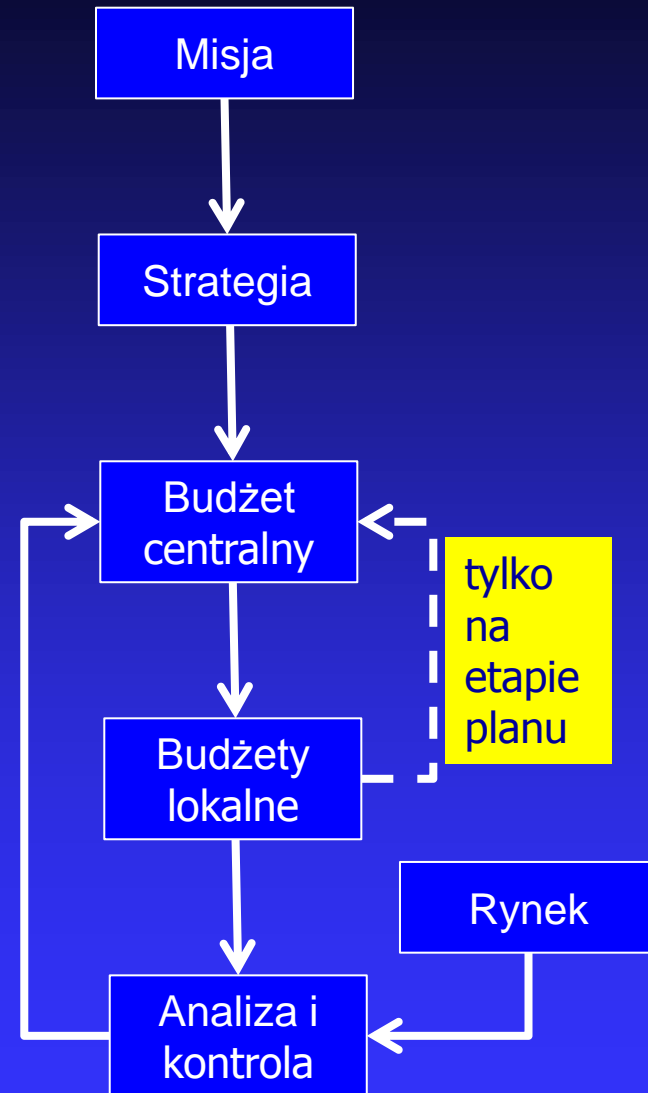
W roku 1973 personel IBM zajmujący się planowaniem osiągnął 3.000 osób, a cykl tworzenia rocznego budżetu wynosił 18 miesięcy.

Przyszłość była przewidywalna, a wynagrodzenia menadżerów zależały od realizacji budżetu.

Później przyszedł kryzys energetyczny a następnie pojawił się na rynku PC.

Zakończyła się era przewidywalnych zachowań rynku.

Należało znaleźć alternatywny sposób planowania działań i zarządzania finansami



W roku 1997 powstaje
międzynarodowe konsorcjum badawcze
Beyond Budgeting Round Table
W roku 2003 ponad 60 firm z całego świata, m.in. :

- AC Nielsen
- Barclays Bank
- British Telecom
- Deutsche Bank
- DHL
- Ernst&Young
- Europejski Bank
Rozwoju
- KPMG Consulting
- PricewaterhouseCoopers
- Siemens
- Texas Instruments
- USB
- Valmet Corporation

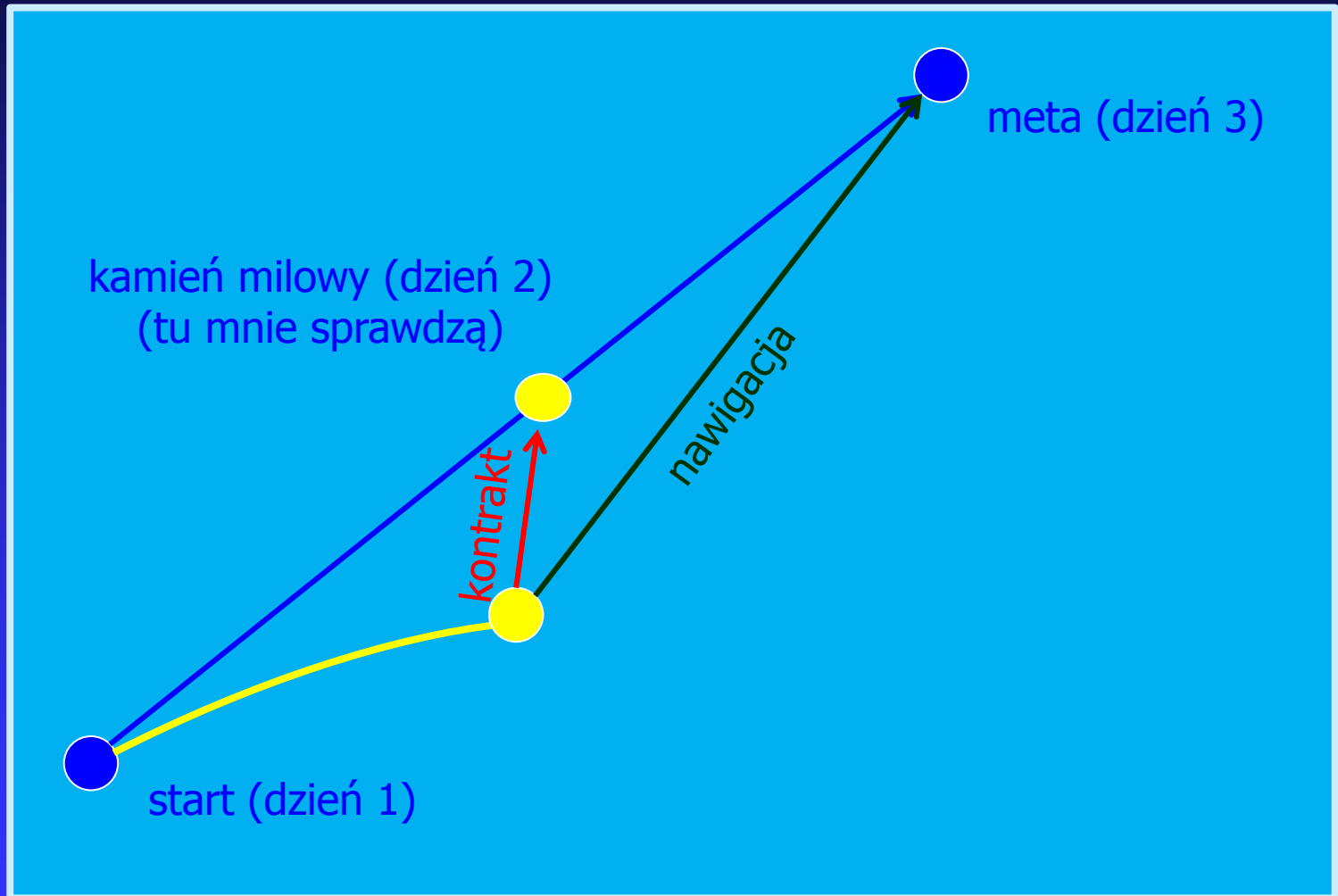
ŹRÓDŁO

Jeremy Hope, Robin Fraser,

Beyond budgeting – How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap

Harvard Business School Press, Boston 2003

Żeglarska alegoria



Dwa paradygmaty zarządzania finansami



Intencja i realizacja budżetów kontraktowych

Pierwotne intencje związane z budżetami kontraktowymi:

- koncentracja firmy na interesie udziałowców
- kontrola wydatków
- kontrola wpływów
- te zasady na wszystkich szczeblach zarządzania

Typowa realizacja:

- kontrakt roczny wyrażony w liczbach określających przychody, koszty i wydatki
- kontrakt musi być zrealizowany zgodnie z zapisanymi liczbami
- premie uzależnione od realizacji kontraktu
- kaskadowanie zasad i liczb na wszystkie szczeble zarządzania

Pułapki budżetu kontraktowego

Czy można zaplanować przyszłość?

- Przyszłe przychody, wydatki i koszty są ustalane bez znajomości przyszłych warunków gospodarowania.
- Brak zaufania powoduje oczekiwanie ścisłego wykonania budżetu
- Brak zaufania jest kaskadowany w dół organizacji
- Liczby są kaskadowane w dół organizacji
- Ścisłe trzymanie się budżetu uniemożliwia reagowanie na zmieniające się warunki
- Narzucony brak elastyczności prowadzi do poszukiwania niezgodnych z interesem firmy dróg realizacji budżetu
- W najlepszym razie zmiany budżetu dokonują się jedynie na poziomie zarządu skąd są mechanicznie kaskadowane w dół.
- Kaskadowany brak zaufania powoduje wymóg ścisłej realizacji kaskadowanych budżetów.

Zarząd nie będąc w stanie analizować na bieżąco zmieniającego się gospodarczego otoczenia placówek, a nie mając zaufania do ich kierowników, narzuca im kaskadowane cele do zrealizowania.

Typowe zasady negocjowania swojego budżetu kontraktowego

gra wojenna

- Zawsze negocjuj najniższe cele i najwyższe premie
- Nigdy nie przedkładaj interesu klienta nad cel sprzedażowy
- Nigdy nie udostępniaj swoich zasobów i informacji innym zespołom. Oni są waszymi wrogami. Syndrom NTW (nie tu wymyślono).
- Zawsze żądaj więcej zasobów niż potrzebujesz; wiesz, że ci obetną plan.
- Nie udostępniaj przełożonym swoich przewidywań.
- Nigdy nie decyduj się na ryzyko.

Tworzenie budżetu (kontraktowego) to ćwiczenie w minimalizowaniu. Zawsze próbujesz otrzymać od ludzi jak najmniej, bo każdy negocjuje najniższe liczby.

Jack Welch

Typowe nieetyczne zachowania wymuszane przez budżet kontraktowy

gra wojenna

- ❑ Możliwe przekroczenie kosztów
 - kupujemy tańsze, ale gorsze
 - obniżamy stany magazynów poniżej normy
 - nie płacimy żadnych faktur (znam taki przypadek)
- ❑ Znosi się na oszczędności — wydać wszystko:
 - oszczędności i tak nam przepadną
 - jak nie wydamy, w przyszłym roku dadzą nam mniej
- ❑ Realizacja celów sprzedażowych — nie wychylać się:
 - zagrożenie niewykonaniem planu — stosujemy „dopych”
 - zagrożenie przekroczeniem planu — hamujemy i trzymamy „nagrzanego klienta”
- ❑ Zwrot z aktywów ROE i zwrot z inwestycji ROI — pamiętajmy o mianowniku

Gry wojenne w świecie nauki

Stan rzeczy

Jak pokazują badania 1 na każdym 100 badaczy poważnie narusza etykę zawodową w okresie 3 do 5 lat.

Nicholas H. Steneck,
US Office of Research Integrity

Poza fabrykowaniem lub fałszowaniem wyników oraz plagiatami na uwagę zasługuje wiele innych budzących obiekcje praktyk. Jedne mają poważne konsekwencje prawne lub moralne; inne mogą powodować uciążliwość, niezadowolenie lub naruszenie procedur. Wiele z nich może podważyć społeczne zaufanie do badań i nauki.

Raport European Science Foundation z roku 2010

W strukturach UE działa organizacja

European Network of Research Integrity Offices

zrzeszająca 18 narodowych organizacji odpowiedzialnych za przestrzeganie standardów etycznych w nauce. Prowadzi szkolenia w tym zakresie i organizuje międzynarodowe konferencje.

Przykład 1: Kanada 1989

Konferencja na którą masowo przyjmowano prace odrzucone przez recenzentów, gdyż jedynie autorzy przyjętych prac otrzymają od uczelni zwrot kosztów uczestnictwa.

KTO NA TYM SKORZYSTAŁ?

- Organizatorzy konferencji: dorobek w CV
- Uczelnia organizatorów: pozycja w sprawozdaniu
- Uczestnicy konferencji: mają publikacje
- Wydawca materiałów konferencyjnych: sprzedaż
- Hotel, gdzie odbyła się konferencja
- Okoliczne bary (zamilczmy o tym)

KONSEKWENCJE

- Zamulenie literatury przedmiotu
- Efekt domina: tworzenie się grup wzajemnego wsparcia recenzujących się nawzajem i organizujących podobne konferencje

Przykład 2: Polska 2012

Międzynarodowa konferencja na skalę krajową.
Krajowa konferencja z udziałem niewielkiej grupy cudzoziemców nie znających j. angielskiego i nie mających niczego do powiedzenia.

KTO NA TYM SKORZYSTAŁ?

- Organizatorzy konferencji: dorobek w CV
- Uczelnia organizatorów: pozycja w sprawozdaniu
- Uczestnicy konferencji: mają publikacje
- Wydawca materiałów konferencyjnych: sprzedaż
- Hotel, gdzie odbyła się konferencja
- Okoliczne bary (zamilczmy o tym)

KONSEKWENCJE

- Zamulenie literatury przedmiotu
- Efekt domina: tworzenie się grup wzajemnego wsparcia recenzujących się nawzajem i organizujących podobne konferencje

Różnica pomiędzy nauką i biznesem

BIZNES

Grające strony wiąże pewna wspólnota interesów i bliska więź osobista. Częste osobiste kontakty.

Zarządzanie godnościowe ma kontekst osobisty i jest już wiele doświadczeń w tym zakresie.

NAUKA

Grające strony nie mają ze sobą osobistych kontaktów, ani też wspólnych interesów. Są wobec siebie bezimienne.

Zarządzanie godnościowe miałoby charakter bezosobowy i praktycznie brak doświadczeń w tym zakresie.

Co można (by) zrobić?

Matematykiem jest każdy, kogo matematycy za matematyka uważają.

Hugo Steinhaus
(1887 – 1972)

Matematyczny model gry wojennej w biznesie (próba opisu)

Istota gry wojennej

- Grę narzuca firma wprowadzając system premii, prowizji, MBO, budżety kontraktowe itp., co nazywa „systemami motywacyjnymi”.
- Pracownicy przyjmując reguły gry czują się moralnie zwolnieni z dbałości o rzeczywisty interes firmy.
- W konsekwencji stosują strategie, które zapewniają im wygraną często ze szkodą dla firmy.
- Moralna indyferencja prowadzi do dalszych wrogich zachowań takich jak kradzieże, uchylanie się od pracy lub sabotaż.
- Wrogie postawy wobec firmy są tym silniejsze im silniejsze jest poczucie pracowników, że firma traktuje ich nieuczciwie:
 - ✓ brak środków do osiągnięcia celów
 - ✓ złe traktowanie podwładnych przez przełożonych

Narzucanie gier wojennych jest wynikiem przekonania, że ludzie są leniwi, a więc że do pracy trzeba ich zaganiać kijem i marchewką.

Stan biznesowy firmy

Atrybut	wartość
Liczba pracowników	340
Średnie wynagrodzenie brutto	3.450 zł
Liczba rodzajów produktów	1.354
Koszty wytworzenia produktu nr 1	93,46 zł
Marża na produkcie nr 1	23,9%
Stan magazynu produktów gotowych	50.347 szt.
Wyróżnialność marki na skali percentylowej	40%
Wartość rynku	4 mld zł
Wartość przychodów za ubiegły rok	120 mln zł
Zysk w ubiegłym roku	8 mln zł
Udział w rynku w ubiegłym roku	3%

ustawienia

okoliczności

wyniki

Zależność wyników od ustawień

wynik = $F(\text{ustawienia, okoliczności, } \Delta t)$

gdzie Δt – upływ czasu

Związki pomiędzy ustawieniami i wynikami:

□ z perspektywy czasowej

- **opóźnione** – np. zależność popytu od jakości
- **natychmiastowe** – np. zależność kosztów od cen zakupu

□ z perspektywy funkcjonalnej

- **widoczne** – możemy je wyrazić funkcyjnie;
np. przychód firmy = suma przychodów placówek
- **ukryte** – np. zależność przychodu od cen

Cztery grupy czynności operacyjnych

- **zakupy** – pozyskiwanie z rynku produktów i usług
- **tworzenie wartości** – tworzenie wartości dodanej
- **sprzedaż** – wymiana oferty na gotówkę
- **marketing** – oddziaływanie na (niektóre) okoliczności

Pierwszy krok gry (firma): ustalenie celu wynikowego firmy

	atrybut	cel
oczekiwane wyniki	roczna wartość sprzedaży	min 1 mln zł
	roczna wartość kosztów	max 700 tys. zł
ograniczenia ustawień	roczny budżet na marketing	max 90 tys. zł
	mies. budżet nowych wynagrodzeń	max 15 tys. zł
	liczba nowych pracowników	5
	średnica produkowanych tulejek	$27 \pm 0,5$ mm
	udział tulejek nie spełniających normy	max 1,5%

Drugi krok gry (firma): ustalenie zasad wypłaty

- Jedna wypłata za osiągnięcie celu jako całości:
 - wysokość wypłaty niezależna od tego, czy cel został przekroczony czy też nie; wystarczy, aby był osiągnięty,
 - wysokość wypłaty zależna od stopnia przekroczenia celu, np. stała premia za osiągnięcie minimum, plus procentowo określona prowizja od jego przekroczenia,
 - dodatkowo kara za nieosiągnięcie celu, np. w postaci zwolnienia z pracy.
- Wypłaty za każdy wynik z osobna:
 - wysokości wypłat niezależne od przekroczenia celu (jw.),
 - wysokości wypłat zależne od stopnia przekroczenia celu (jw.).
 - dodatkowa kara za nieosiągnięcie celu

Trzeci krok gry (pracownicy): ustalenie celu wynikowego pracowników

atrybut	cel firmy	cel prac.
roczna wartość sprzedaży	min 1 mln zł	max 1.1 mln zł
roczna wartość kosztów	max 700 tys. zł	max 750 tys. zł
roczny budżet na marketing	max 90 tys. zł	bez zmian
mies. budżet nowych wynagrodzeń	max 15 tys. zł	bez zmian
liczba nowych pracowników	5	bez zmian
średnica produkowanych tulejek	$27 \pm 0,5$ mm	bez zmian
udział tulejek nie spełniających normy	max 1,5%	bez zmian

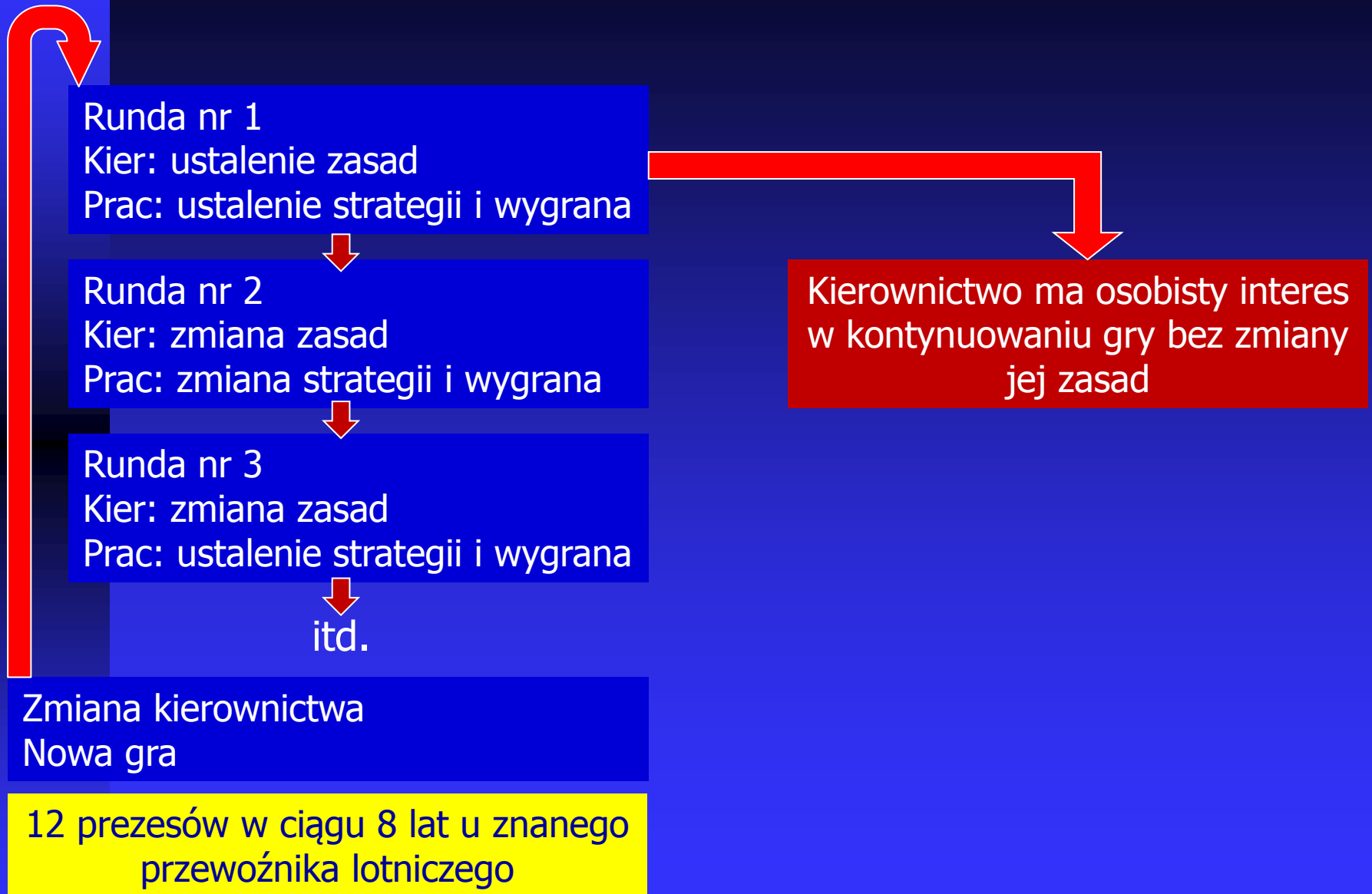
Ostrożnie ze sprzedażą, żeby nam nie podnieśli normy.

Opłaca się przekroczyć koszty dla zwiększenia sprzedaży.

Czwarty krok gry (pracownicy): ustalenie strategii pracowników

ustawienia	zmiana
lista dostawców	tańsi, ale dający gorszy produkt i gorsze warunki dostawy
lista produktów w ofercie	tańsze, choć gorsze; klientów nie informujemy o zmianach, więc na razie będą dokonywać zakupów w poprzedniej wysokości
ceny sprzedaży produktów	obniżamy średnio o 15% i prowadzimy częste sprzedaże promocyjne do 50% ceny podstawowej; gramy o sprzedaż, a nie o zysk, gramy też o sprzedaż dziś, a nie o sprzedaż jutro
przeglądy konserwacyjne	liczbę przeglądów zmniejszamy o połowę; urządzenia szybciej się zużyją, ale przez bieżący rok jeszcze będą pracować; a my zaoszczędzimy na przeglądach
stany magazynu	wysokie stany magazynu, aby niczego nigdy nie zabrakło; nadmiernym wypływem gotówki z firmy nie przejmujemy się, gdyż związany z tym koszt powstaje dopiero przy wprowadzaniu towaru z magazynu

Typowe scenariusze rozwoju wypadków



konwersatoria – wstęp wolny
napisz do: andrzej.blikle@blikle.pl

materiały i książka „Doktryna jakości”
m. in. na stronach
www.moznainaczej.com.pl

Podstawowa bibliografia

1. A.Blikle, *Doktryna jakości*, Książka udostępniona w jedynej w formacie pdf na licencji Creative Commons, najnowsza wersja zawsze na stronie www.firmyrodzinne.pl
2. W.E.Deming, *The new economy*, Massachusetts Institute of Technology, 1994
3. P.F.Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes 2000
4. D.Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina Poznań 1997
5. T.Gordon, *Wychowanie bez porażek szefów, leaderów, przywódców*, PAX, Warszawa 2000
6. T.Gordon & N.Burch, *Jak dobrze żyć z ludźmi*, PAX, Warszawa 2001
7. B.L.Joiner, *Fourth generation management*, McGraw-Hill, Inc. New York 1994
8. S. Kerr, *System motywacyjny, który nie wypalił*, Harvard Business Review, Kwiecień 2003
9. A.Kohn, *Punished by rewards*, Houghton Mifflin Company, Boston 1993
10. A.Kohn, *No contest, The case against competition*, Houghton Mifflin Company, Boston 1986
11. M.Kosewski, *Wartość, godność i władza*, Wizja Press 2008
12. Jeremy Hope, Robin Fraser, *Beyond budgeting — How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, Boston 2003