

Zarządzanie bez kija i marchewki

Andrzej Blikle

5 czerwca 2008

Zarządzanie bez kija i marchewki jest jednym z najważniejszych filarów zarządzania kompleksową jakością TQM

Na świecie

Toyota	Sony
Mazda	Canon
Honda	Rover
Motorola	Ford
Philips	
British Steel Industry	
Rolls Royce (silniki lotnicze)	
Marynarka Wojenna USA	
Administracja Publiczna USA	

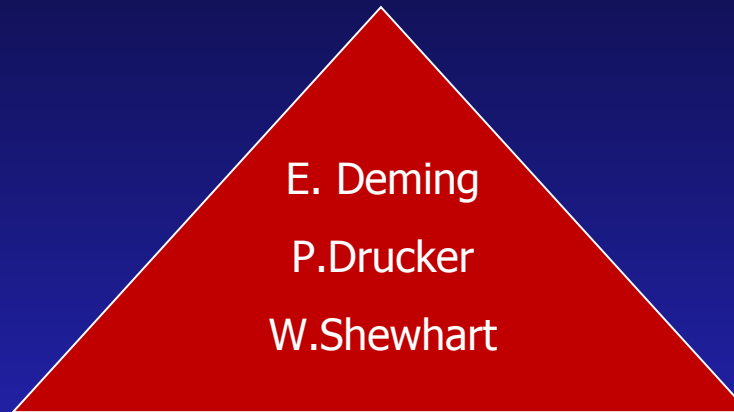
W Polsce

Zelmer
Polmo Łomianki
ABB PL
Polam Pabianice
A.Blikle
niektóre licea
niektóre władze samorządowe
niektóre komisariaty policji
laureaci Krajowej Nagrody Jakości

DOKTRYNA JAKOŚCI

ZASADA DOSKONALENIA

doskonalimy wszystko, wszyscy i stale



ZASADA RACJONALNOŚCI

zrozum działanie systemu
zanim podejmiesz decyzję
intuicja może być zawodna

ZASADA JEDNOŚCI ZESPOŁU

jesteśmy jednym zespołem
mamy wspólny cel
łączy nas współpraca i życzliwość

Dlaczego pracownicy odchodzą z pracy?

Wyniki badań Instytutu Gallupa prowadzonych przez 25 lat na ponad milionem pracowników wykazują silną korelację pomiędzy sukcesem firmy, a pozytywną odpowiedzią na poniższe pytania.

1. Czy wiem czego oczekują ode mnie w pracy?
2. Czy mam do dyspozycji sprzęt niezbędny do wykonania pracy?
3. Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?
4. Czy w ciągu ostatnich 7 dni czułem się choć raz doceniony?
5. Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy?
6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie, abym się dalej rozwijał?
7. Czy w pracy liczy się moje zdanie?
8. Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca, którą wykonuje jest ważna?
9. Czy moim współpracownikom zależy na tym, aby pracować jak najlepiej?
10. Czy mam w pracy swojego najlepszego przyjaciela?
11. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o postępach, jakie poczyniłem?
12. Czy miałem w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?

Konkluzja z badań Gallupa:

**Ludzie rozstają się
z szefami, nie z firmą!**

Jak powinni postępować szefowie,
aby ich pracownicy odpowiadali TAK
na wszystkie 12 pytań?

A jak postępować nie
powinni?

Archetyp kija i marchewki

■ KIJ

Niemile wydarzenie
zapowiedziane i narzucone
nam przez kogoś w celu
zmiany naszego zachowania

Np.:

Nagana przed frontem

Pozbawienie premii

Pozbawienie nagrody na Dzień
Nauczyciela

Przymusowa praca

■ MARCHEWKA

Miłe wydarzenie zapowiedziane i
narzucone nam przez kogoś
w celu zmiany naszego
zachowania

Np.:

Pochwała przed frontem

Wyplacenie premii uznaniowej

Nagroda na Dzień
Nauczyciela

Zwolnienie z przymusowej pracy

Kijem może być pozbawienie marchewki

Marchewką może być uniknięcie kija

Niektóre marchewki są używane głównie jako kij

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

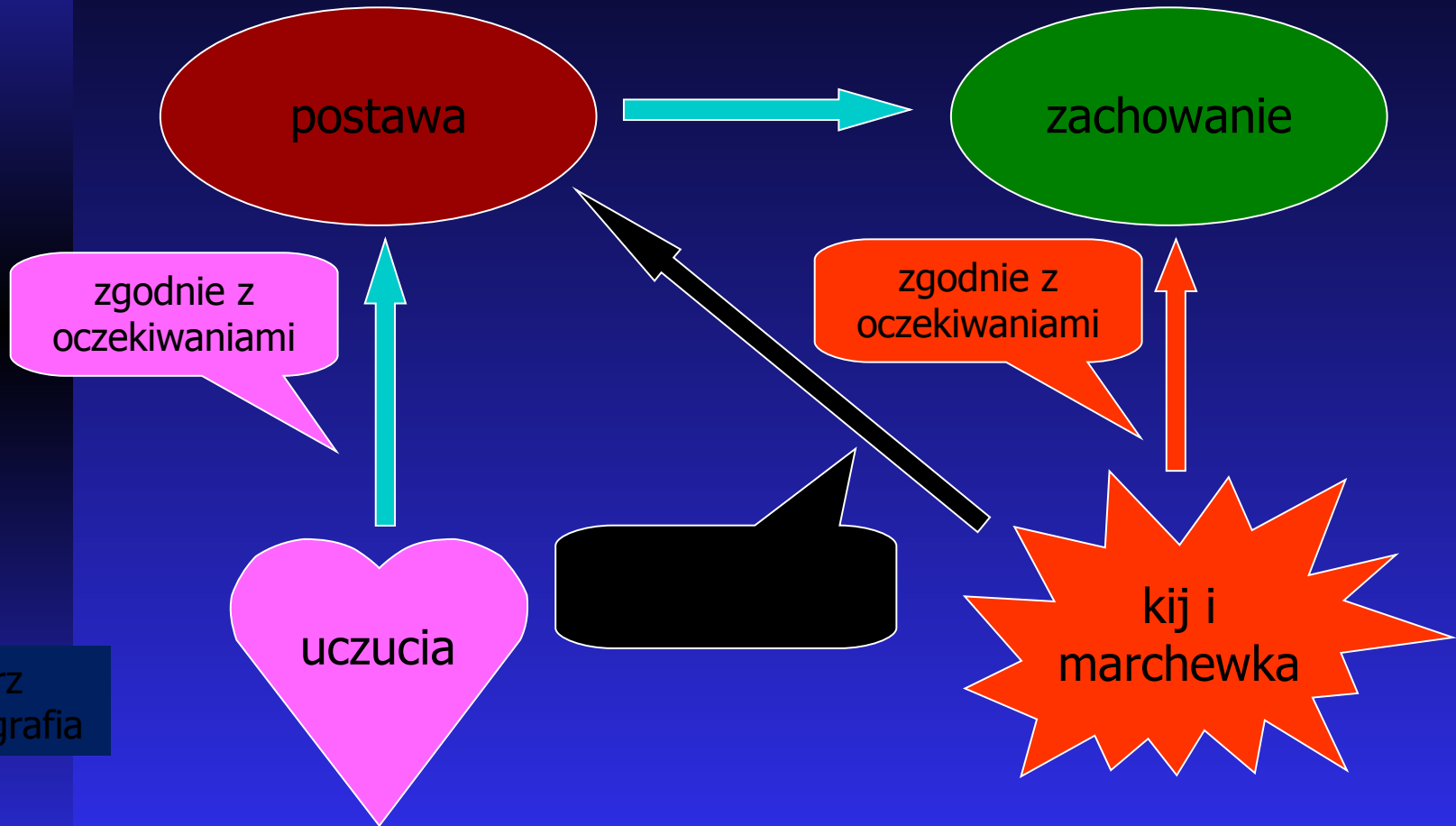
„ Jeżeli chcemy uzyskać trwałą zmianę w postawach, to im większa jest nagroda, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że nastąpi jakakolwiek zmiana postawy „

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

Słabi i silni -- przeciwnicy

BRAK POZYCJI I
SIŁY

POZYCJA I SIŁA

Dzieci

← rozkazy, zakazy, kontrola

Rodzice

Żołnierze

← kije i marchewki

Dowódcy

Pracownicy

→ pytania o pozwolenie

Przełożeni

Uczenie się
posłuszeństwa

Wymuszanie
posłuszeństwa

Działanie z
motywacji
zewnętrznej

Stosowanie kija i
marchewki

Dwa w jednym

przykład z życia wzięty

Madryt wziął się za szkoły

... za korzystanie z telefonu komórkowego w klasie grozi dodatkowa porcja lekcji do odrobienia po zajęciach.

Rzeczpospolita 17/18 lutego 2007

Wzmocnienie chęci
do używania telefonów

Wzmocnienie niechęci
do lekcji

Najsłodsze są zakazane
owoce

Trudno polubić karę

Zakres zastosowań kija i marchewki

Przy pomocy kija lub marchewki można
łatwo i szybko (!)
zmusić prawie każdego, do prawie wszystkiego
z jednym wyjątkiem:

by polubił robić, to co robi.



A to jest jedyna (!) gwarancja skutecznego działania

Dwa źródła motywacji

MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA

robię coś bo w zamian
otrzymam marchewkę lub
uniknę kija

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

MOTYWACJA WEWNĘTRZNA

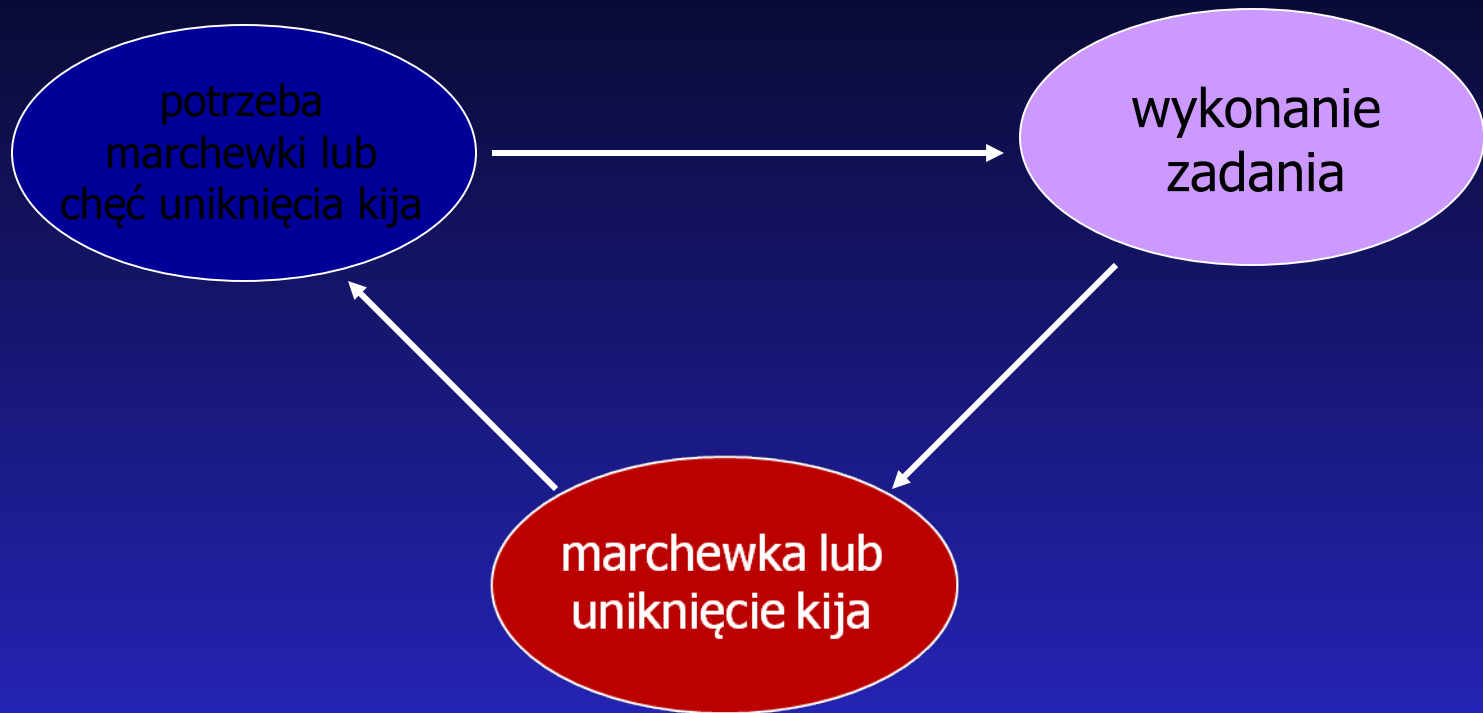
robię coś bo to zaspakaja
moją potrzebę zrobienia
właśnie tego

- Sport rekreacyjny
- Poznawanie prawdy
- Seks
- Praca ochotnicza

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

Peter Drucker

Sprzężenie zwrotne przy motywacji zewnętrznej



**STAŁE ZASPAKAJANIE POTRZEBY
POWODUJE WZROST OCZEKIWAŃ**

nagrody motywują jedynie do zdobywania nagród

Główne psychologiczno-społeczne wady kija i marchewki

- budują motywację zewnętrzną: pogoń za nagrodą,
- niszczą motywację wewnętrzną: pojawia się niechęć do wykonywanej pracy,
- są deklaracją braku zaufania,
- są deklaracją braku szacunku,
- budują blokady komunikacyjne w tym pomiędzy przełożonym i podwładnymi,
- niszczą współpracę w zespole,
- ...

Pamiętajmy, że prawa psychologii społecznej są jak prawa fizyki kwantowej. One nie mówią, że
coś jest pewne,
one mówią jedynie, że
coś jest wysoce prawdopodobne!

Typowe wątpliwości:

- Wyniki w sporcie zawodniczym lepsze niż w rekreacyjnym,
- Czy nagradzać bandytę za popełnianie przestępstw, aby go do nich zniechęcić?
- Czy nagradzając dziecko za dobre wyniki w nauce ulubionego przedmiotu zniechęcimy je do nauki?



Jeżeli nie kij i marchewka, to co?

Relacje partnerskie i wspomaganie człowieka w budowaniu jego wewnętrznej motywacji

Kto (w Polsce) odchodzi od idei kija i marchewki

Kilka przykładów:

- Andersen Business Consulting
- Grupa ITI
- Philip Morris Polska
- IBM Polska
- A.Blikle
- Polska Akcja Humanitarna

Źródło: Harvard Business Review Polska, wydanie specjalne „Motywacja”, październik 2006

Młodszy i starsi -- partnerzy

CIEKAWOŚĆ WIEDZY

WIEDZA

Dzieci
Żołnierze
Pracownicy

Rodzice
Dowódcy
Przełożeni

pytania i wątpliwości



wspólna analiza
problemów i ich
przyczyn



wspólne tworzenie
środowiska współpracy



przekazywanie
obowiązków



Uczenie się
samodzielności
Budowanie własnej
motywacji wewnętrznej

Nauczanie
samodzielności
Wspomaganie
budowania motywacji
wewnętrznej

Sprzężenie zwrotne przy motywacji wewnętrznej



**STAŁE ZASPAKAJANIE POTRZEBY
POWODUJE WZROST OCZEKIWAŃ:**

oczekujemy (od siebie!) coraz ambitniejszych działań
(w tym systemie nagrodą staje się nowe ambitne zadanie)

Narzędzia modelu partnerskiego

- rezygnacja z kija i marchewki,
- życzliwość,
- empatia,
- asertywność: zgoda bez uległości + stanowczość bez przemocy
- aktywne słuchanie,
- asertywny dialog,
- asertywna dyskusja; komunikat „ja”
- rozstrzyganie konfliktów metodą wygrał-wygrał,
- inteligencja emocjonalna

Jak stwierdził w badaniach Instytut Gallupa, firmy stosujące model partnerski są bardziej konkurencyjne i zarabiają więcej pieniędzy.

Z czego trzeba zrezygnować?

Ważne przykłady:

- z poglądu, że ludzie są leniwi i nieuczciwi (samosprawdzająca się przepowiednia),
- z dozoru i kontroli na rzecz budowania odpowiedzialności (nie da się wszystkich upilnować),
- z wszelkiego współzawodnictwa (współzawodnictwo zawsze niszczy zespół) – na rzecz współpracy,
- z rankingów i porównywania pracowników między sobą,
- z premii uznaniowej, prowizji, trzynastek, nagród okolicznościowych i wszelkich innych metod korupcji słabszego – na rzecz dobrego wynagrodzenia,
- z pochwał przed frontem – na rzecz spontanicznych wyrazów uznania,
- ...

PUŁAPKA

bez kija i marchewki = bez dyscypliny i uznania ?

NIE!

Kij i marchewka = czyjeś działania zmierzające do zmiany naszego zachowania (działania naruszające naszą godność)

Dyscyplina i uznanie = naturalne konsekwencje naszego zachowania i komunikaty zwrotne

Archetyp słońca i deszczu



Miłe
konsekwencje

- autentyczne wyrazy uznania,
- ambitniejsze zadania,
- konkurencyjność na rynku,
- pójdziemy razem na lody,
- autentyczna integracja,
- awans stanowiskowy,
- firma się rozwija – zarabiamy więcej,
- premia z zysku (miseczka),



Niemiłe
konsekwencje

- asertywna ocena negatywna,
- rynek odrzuca nasz produkt – zarabiamy mniej,
- tracimy uznanie zespołu,
- tracimy uznanie szefa,
- umowne kary dyscyplinarne,
- niezdany egzamin,
- zwolnienie z pracy

Konsekwencje NIE SĄ ZDARZENIAMI, które prowokuje KTOŚ, aby ZMUSIĆ NAS do zmiany zachowania. One nie naruszają naszej godności.

Dlaczego premia z zysku nie jest marchewką?



marchewka

Mam, ale Ci z góry nie dam, bo jesteś leń i oszust

Deklaracja braku zaufania i szacunku



Teraz nie mam, ale jak będę miał, to się podzielę

miseczka

Deklaracja partnerstwa, szacunku i zaufania

Dlaczego kary dyscyplinarne nie są kijem?

Nie są kijem, jeżeli ich podstawowym zadaniem jest ostrzeżenie pracownika, że może utracić stanowisko lub pracę.



Jeżeli nie premie, nagrody i kary, to jak motywować ludzi do pracy?

Przestań ludzi demotywować.

Alfie Kohn

Zarządzaj pracownikami tak, jakby to byli ochotnicy!

Peter Drucker

Jeżeli chcesz, aby ludzie wykonali dla Ciebie dobrą pracę, daj im dobrą pracę do wykonania.

Frederick Herzberg

Atrybuty „dobrej pracy”

Zasada 3W (3C)

Współpraca

Cooperation

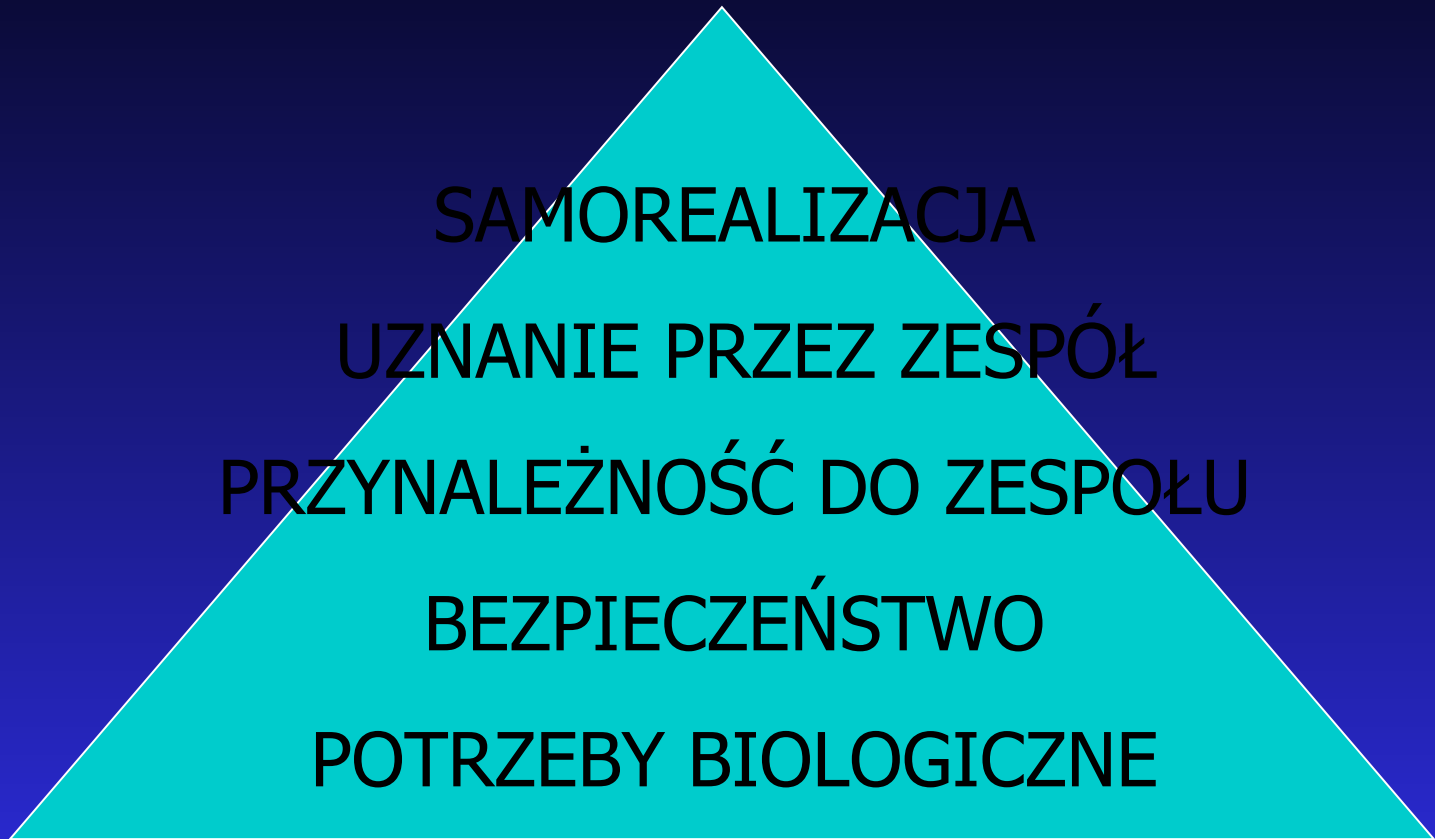
Wartość

Content

Wybór

Choice

Inne atrybuty dobrej pracy: piramida Masłowa



Wynagrodzenie zaspokaja co najwyżej potrzeby biologiczne!

Czym jest przywództwo

(Emmanuel Gobillot, „The Connected Leader”)

Najważniejszą rolą lidera jest dostarczanie energii zespołowi.

Aby dostarczać energii, trzeba zdobyć zaufanie zespołu.

Aby je zdobyć, trzeba je wpierw okazać

MISECZKA

Miseczka, nie jest narzędziem prostym w stosowaniu.
Łatwo może stać się pułapką!

PUŁAPKA:
skoro obiecujemy miseczkę, to należy z góry i jednoznacznie określić zasady tej wypłaty



MBO: założenia podstawowe

- Koniec z oceną „na oko”
- Jasne zasady oparte na wskaźnikach numerycznych
- Na każdym stanowisku motywacja wg najważniejszych priorytetów
- Dynamiczne sterowanie celami
- Premie wypłacane kwartalnie
- One level up: Premię wylicza i przyznaje bezpośredni przełożony biorąc pod uwagę i to, w jaki sposób pracownik osiągnął postawione mu cele oraz jak to wpłynęło na relacje z przełożonymi, podwładnymi i współpracownikami.

Cele indywidualne powinny być SMART

- ◆ **Specific** -- konkretne,
- ◆ **Measurable** -- mierzalne,
- ◆ **Achievable** -- osiągalne,
- ◆ **Results-oriented** -- nastawione na
wynik
- ◆ **Time-bound** -- ograniczone w czasie

Założenia techniczne

1. Każdy pracownik otrzymuje do zrealizowania podstawowe cele c_1, \dots, c_n ; $3 \leq n \leq 7$
2. Dla każdego celu wyznacza się jego procentowy udział w premii (wagę) w_1, \dots, w_n , tak, że $w_1 + \dots + w_n = 100\%$
3. Każdy cel może być zrealizowany w stopniu sr od 0% do 150%; dla pewnych celów skala może być skokowa
4. Każdemu pracownikowi przypisuje się limit premii p
5. Dla każdego pracownika jego premia jest ustalana wg. wzoru

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

7. Współczynnik q określa procentową ocenę osiągnięcia celów przez firmę i jest wyliczany podobnie jak premia dla załogi

Cele firmy

ustala Rada Nadzorcza

- | | |
|---|-----|
| 1. Wzrost zysku brutto o 5 mln zł | 30% |
| 2. Spadek kapitału obrotowego o 10 mln zł | 20% |
| 3. Sprzedaż nowych produktów 7 mln zł | 20% |
| 4. Wzrost sprzedaży o 30 mln zł | 30% |

$$sr_1 = wzb/5, sr_2 = sko/10, \dots$$

$$q_0 = (30\%sr_1 + 20\%sr_2 + 20\%sr_3 + 30\%sr_4)$$

$$q = \text{If } q_0 < 50\% \text{ then } 0 \text{ else } q_0$$

Cele dyr. J. Kowalskiego

wydział pomocniczy WP-3

1. Działania restrukturyzacyjne (50%):
 1. Wyłączenie spółki A1 do 11 czerwca b.r.
 2. Wyłączenie spółki B4 do 15 listopada b.r.
 3. Opóźnienie o każdy miesiąc powoduje obniżenie stopnia wykonania o 10%
2. Zapewnienie dostawy pary technicznej (10%)
3. Obniżka kosztów o 7,5% (20% proporcjonalnie)
4. Zapewnienie spokoju społecznego (10%) -- skala [0 lub 1]
5. Opanowanie języka angielskiego (10%)

Strategia dyr. J.Kowalskiego

1. Najważniejsza terminowość restrukturyzacji (max 50%)
 1. Przekazanie zasobów nie jest oceniane
 2. Przyszłe ceny usług (do innych wydziałów) nie są oceniane
2. Zmniejszenie dostawy pary o 30% spowoduje **obniżkę kosztów** o ca. 5%; to się opłaca
3. Zaraz na początku stycznia był 2-godzinny strajk, więc za spokój społeczny mam i tak 0%; ponadto, choć strajki u mnie powodują straty w innych wydziałach, to u mnie maleją koszty!
4. Redukcja zatrudnienia spowoduje dalsze strajki, ale ja otrzymam premię za **obniżkę kosztów**
5. 70% premii mam zapewnione; za angielski wezmę się po 15 listopada

Ulepszone MBO dla dyr. J.K.

Wszystkie wskaźniki nie dające się wyliczyć podaje wg własnej oceny audytor zewnętrzny

1. Działania restrukturyzacyjne (40%):
 1. Wyłączenie spółki A1 do 11 czerwca b.r. (15%)
 2. Wyłączenie spółki B4 do 15 listopada b.r. (25%)
 3. Opóźnienie o każdy miesiąc powoduje obniżenie stopnia wykonania o 10%
 4. Stopień wykonania można obniżyć nawet o 100%, gdy wyłączenie niekorzystne z punktu widzenia: przekazanych zasobów, przyszłych cen, przejęcia pracowników, inne
2. Zapewnienie dostawy pary technicznej (0%); premia pomniejszana o ewentualne koszty innych wydziałów z tytułu braku pary
3. Obniżka kosztów o 7,5% (20% proporcjonalnie)
4. Zapewnienie spokoju społ. (30%) -- skala ciągła od 0% do 100% (cokolwiek to znaczy; niech się martwi „one level up”)
5. Opanowanie języka angielskiego (10%)

Nowa strategia dyr. J.K.

MAM KONTROLĘ -- PODEJMUJĘ WYZWANIE

2. Dostawa pary bez względu na koszty.
3. Dla zapewnienia spokoju społecznego wstrzymam zwolnienia i podniosę wynagrodzenia.

NIE MAM KONTROLI -- CZĘŚCIOWO ODPUSZCZAM

6. Ze względu na parę i spokój społeczny rezygnuję z walki o koszty
7. Restrukturyzacja -- nieznane kryteria oceny, zrobię co się da
8. Angielski -- teraz nie mam do tego głowy

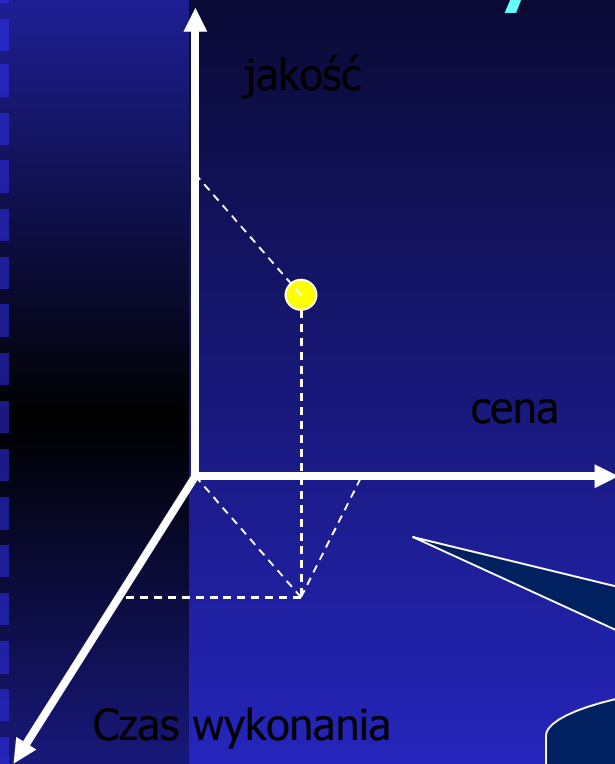
Ocena systemu po roku

- Pracownicy zamiast dbać o interes firmy „grają” o największą premię
- Pojawiły się dwie sytuacje, w których zastosowany model okazał się przeciwnie skuteczny:
 - ◆ Uruchomienie produkcji w Kijowie - wzrost sprzedaży o 50%, $q=140\%$ dla całej załogi
 - ◆ Przebranżowienie spółki zależnej (też MBO) w Rzeszowie (dotychczas eksport na Ukrainę) - chwilowy spadek sprzedaży i zysków, $q = 0\%$
- System nie pozwala dać premii komuś, kto nie pracuje dobrze, ale firmie na nim szczególnie zależy z innych przyczyn

Inne problemy w kierownictwie

- Kierownicy wysokiego szczebla uprawiają „prywatne gry” zamiast dbać o rozwój firmy.
- Niejasne rozdzielenie odpowiedzialności.
- Nieefektywny proces decyzyjny.
- Trudności w uzgadnianiu działań wg. ustalonej wizji rozwoju.
- Niedostateczna determinacja do przewodzenia i zarządzania wobec konieczności zmian wynikających z rosnącej konkurencyjności rynku.
- Wysokie koszty zarządzania
- Wszyscy zapomnieli o konieczności rozwoju nowych produktów.

W grze MBO 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

Premia za wydajność

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

Edwards Deming

1. tylko 5% 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. pracownik zawsze będzie miał więcej wskaźników do manipulowania niż firma (MBO, broker ubezpieczeniowy, kupiec w hipermarkecie, dopych),
5. prawo Pareto,
6. premiowa dźwignia.

Premia za wydajność a prawo Pareto

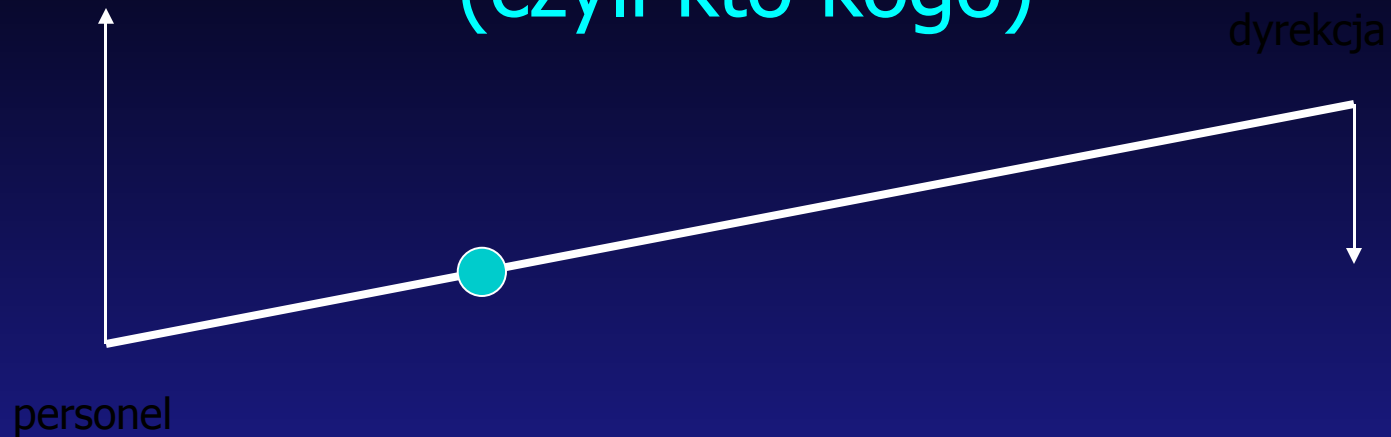
5% najlepsi
20% dobrzy
55% średni
19% słabi
1% niezainteresowani

Rozkład wydajności
pracowników

20% pracowników 80% premii
80% pracowników 20% premii

Prawo Pareto

Premiowa dźwignia (czyli kto kogo)



Dopiero po założeniu dźwigni okazuje się, kto będzie z niej korzystał!

I najczęściej korzystają z niej podwładni!

Prawdziwa historia pewnego dyrektora europejskiego przedstawicielstwa 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 nadal wygląda bardzo źle)

Dyrektor: Daję wam 15% bez górnego limitu

Dealerzy: Aaaaa; ci najlepsi zabierają się do pracy

Sprzedaż: wreszcie rośnie

Jak więc powinna wyglądać „bezpieczna miseczka”?



- zarządzanie partycypacyjne
- informacja o finansach regularnie omawiana z pracownikami
- budowanie poczucia obustronnej lojalności
- budowanie wzajemnego zaufania

To wszystko wcale nie jest łatwe, ale jest możliwe i można się tego nauczyć.

***Jeżeli chcesz zbudować statek
nie zwołuj ludzi aby zbierali drewno,
nie przydzielaj im zadań i pracy,
ale raczej naucz ich tęsknić
za bezkresem oceanu.***

Antoine de Saint-Exupery

Autor dziękuje Robertowi Kozakowi za
wskazanie tego cytatu.

Podstawowa bibliografia

1. A.Blikle, *Doktryna jakości*, książka in statu nascendi udostępniona w domenie publicznej od roku 2007
2. M.Buckingham & C.Coffman, *Po pierwsze złam wszelkie zasady*, MT Biznes 1999
3. W.E.Deming, *The new economy*, Massachusetts Institute of Technology, 1994
4. P.F.Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes 2000
5. D.Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina Poznań 1997
6. T.Gordon, *Wychowanie bez porażek szefów, leaderów, przywódców*, PAX, Warszawa 2000
7. T.Gordon & N.Burch, *Jak dobrze żyć z ludźmi*, PAX, Warszawa 2001
8. B.L.Joiner, *Fourth generation management*, McGraw-Hill, Inc. New York 1994
9. S. Kerr, *System motywacyjny, który nie wypalił*, Harvard Business Review, Kwiecień 2003
10. A.Kohn, *Punished by rewards*, Houghton Mifflin Company, Boston 1993
11. A.Kohn, *No contest, The case against competition*, Houghton Mifflin Company, Boston 1986
12. Harvard Business Review Polska, *Motywacja – wydanie specjalne, październik 2006*