

DOKTRYNA JAKOŚCI

Fragmenty książki in statu nascendi
udostępnianej (w kolejnych wersjach) w domenie publicznej

Andrzej Blikle

Warszawa, 3 maja 2007

© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach swoich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* autor wyraża zgodę na rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej lub drukowanej) jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów w tekście, ani też zmiany elektronicznego formatu „pdf” na inny. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części lub przez udostępnienie na stronie internetowej, wymaga zgody autora wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

Drogi Czytelniku,

Materiał do mojej książki, który udostępniam Ci obecnie jedynie we fragmentach, zbieram od roku 1996 — od chwili kiedy zafascynowała mnie idea *kompleksowego zarządzania jakością* (ang. *total quality management*, skr. TQM). Czerpię ten materiał z pięciu podstawowych źródeł:

1. Ponad dziesięcioletnich doświadczeń uzyskanych — i stale wzbogacanych — przy wdrażaniu TQM w firmie A.Blikle Sp. z o.o.
2. Spotkań z wybitnymi specjalistami-dydaktykami z zakresu TQM głównie w osobach (alfabetycznie) Helmut Gläser, prof. Jacek Koronacki, Jim Murray oraz Śp. prof. Leszek Wasilewski.
3. Uczestnictwa w konferencjach organizowanych w latach 1996-1999 przez The British Deming Association.
4. Stażu w japońskim centrum prowadzonym przez The Association for Overseas Technical Scholarship, który odbyłem w roku 2000.
5. Bogatej literatury przedmiotu uzyskanej w dużej mierze w trakcie konferencji wymienionych w pkt. (spisy tej literatury znajdują się na końcu każdego rozdziału mojej książki).
6. Spotkań ze słuchaczami moich kursów i konwersatoriów prowadzonych od roku 1996.

Jestem pewien, że i Ty Czytelniku możesz wnieść wiele cennych uwag do niniejszego tekstu. Za wszelkie takie uwagi dotyczące zarówno meritum jak i układu materiału, za własne przykłady oraz wskazanie, które części tekstu są niejasne lub powinny być pogłębione, będę Ci szczerze oddany.

Pisz do mnie na adres andrzej.blikle@blikle.pl. Choć nie jestem pewien, czy na wszystkie uwagi będę miał czas odpowiedzieć, wszystkie starannie zanotuję i wezmę pod uwagę przy przygotowywaniu kolejnych wersji mojej rodzącej się książki. Jej zakres obejmie ogólne zasady TQM, narzędzia pracy kół jakości, zasady budowania relacji międzyludzkich w zespole, w tym zasady komunikacji interpersonalnej, rozwiązywanie konfliktów, zarządzanie procesowe i zarządzanie wiedzą, statystyczne metody sterowania procesami w tym tzw. karty kontrolne Shewharta oraz być może jeszcze kilka innych zagadnień.

Co do tytułu książki, to początkowo miał on brzmieć *Kompleksowe zarządzanie jakością*, pod takim więc tytułem były dostępne wcześniejsze wersje niniejszego materiału. Tytuł *Doktryna jakości* rezerwowałem dla jednego z pierwszych rozdziałów. Jednakże na początku roku 2007 doszedłem do przekonania, że nazwa *doktryna jakości* — wybrana przeze mnie na określenie mojego osobistego rozumienia metody zarządzania jakością — lepiej nadaje się na tytuł książki o charakterze bardziej autorskim niż monograficznym. Po takim więc tytułem oddaję więc dziś jej fragmenty.

Andrzej Jacek Blikle

PS. W stosunku do wersji książki z jesieni 2006 niniejsza wersja zawiera dodatkowe rozdziały 3.4 i 3.18.10 w Części trzeciej: *Zarządzanie bez kar i nagród*. W stosunku do wersji z marca 2007 — jedynie niewielkie korekty.

O sobie

Jestem profesorem zwyczajnym w Instytucie Podstaw Informatyki Polskiej Akademii Nauk, członkiem Europejskiej Akademii Nauk (Academia Europaea), prezesem zarządu firmy „A.Blikle Sp. z o.o.”, członkiem honorowym i byłym prezesem Polskiego Towarzystwa Informatycznego byłym prezesem Warszawskiego Klubu Rotariańskiego, byłym prezesem Polskiej Federacji Producentów Żywności, byłym członkiem prezydium zarządu Confederation of the Food and Drink Industries of the EU, wiceprezesem Komitetu Mazowieckiej Nagrody Jakości, przewodniczącym Rady Centrum im. Adama Smitha oraz członkiem kilkunastu innych zawodowych i społecznych organizacji.

Zarządzanie kompleksową jakością studiuje, wykładam i wdrażam w mojej firmie od roku 1996. Wiedzę czerpię zarówno z literatury, jak i z licznych spotkań z trenerami i praktykami tej metody, jakie miałem okazję odbyć w Polsce, Anglii i Japonii. W latach 1996-99 uczestniczyłem w corocznych konferencjach Brytyjskiego Towarzystwa Imienia Deminga (w roku 1999 jako wykładowca). W roku 2000 byłem — z ramienia ONZ-owskiej agencji Umbrella — kierownikiem naukowym grupy polskich przedsiębiorców i trenerów jakości biorącej udział w szkoleniu na temat TQM prowadzonym przez The Association for Overseas Technical Scholarship w Japonii.

Od roku 1996 prowadzę własne seminarium na temat TQM, na którego spotkania przybywa do 100 osób. W latach 1999-2001 byłem przewodniczącym Komitetów Programowych oraz wykładowcą trzech kolejnych Międzynarodowych Szkół Jakości organizowanych w Polsce przez agencję ONZ — Umbrella. W latach 2001 i 2002 prowadziłem kursy menedżerskie na temat TQM organizowane przez Warszawski Klub Rotariański przy współudziale Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej. W marcu i listopadzie 2006 prowadziłem krótki kurs TQM dla studentów studium podyplomowego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Prowadziłem również szkolenia na temat metody TQM oraz jej wybranych aspektów na indywidualne zamówienia wielu firm, a także dla instytucji z sektora oświaty i nie tylko. Osobom zainteresowanym mogę wysłać moją ofertę szkoleniową. Proszę pisać do mnie na adres andrzej.blikle@blikle.pl.

SPIS TREŚCI

1 Wprowadzenie.....	1
1.1 Dla kogo jest ta książka.....	1
1.2 Cele organizacji gospodarczej.....	1
1.3 Społeczeństwo wiedzy.....	3
1.4 Obywatelska przedsiębiorczość.....	6
1.5 Źródła.....	9
2 Wprowadzenie do doktryny jakości.....	10
2.1 Edwards Deming w Japonii.....	10
2.2 Wady są jak zarazki.....	13
2.3 Czym jest jakość.....	15
2.4 Jakość a wartość.....	16
2.5 Niska jakość kosztuje.....	17
2.6 Dobra praca to lekka praca.....	21
2.7 Nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu.....	21
2.8 Zarządzanie bez kar i nagród.....	21
2.9 Współpraca zamiast współzawodnictwa.....	22
2.10 Myślenie systemowe.....	24
2.11 Księga procedur.....	26
2.12 Czternaście zasad Edwardsa Deminga.....	27
2.13 Siedem śmiertelnych chorób.....	29
2.13.1 Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu.....	29
2.13.2 Nacisk na zyski w krótkim okresie.....	31
2.13.3 Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności.....	32
2.13.4 Mobilność członków kierownictwa.....	33
2.13.5 Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb.....	33
2.13.6 Twarda kultura zarządzania.....	35
2.14 Od czego zacząć.....	36
2.15 Literatura przedmiotu.....	38
3 Bez kar i nagród.....	43
3.1 Słabi i silni czy młodszy i starsi?.....	43
3.2 Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna.....	45
3.3 Kary i nagrody.....	47
3.4 Postawa a zachowanie.....	50
3.5 Pochwały a wyrazy uznania.....	53
3.6 Upominek wraz z wyrazami uznania.....	55
3.7 Wynagrodzenie niezależne od jakości i wydajności pracy.....	55
3.8 Piramida Masłowa.....	61
3.9 Zasada 3W.....	63
3.10 System wynagrodzeń.....	67
3.11 Premia z zysku.....	68
3.12 System wynagrodzeń w firmie „A.Blikle”.....	70
3.13 Aktualizacja systemu wynagrodzeń.....	73
3.14 Trudny okres transformacji.....	73
3.15 Reakcje pracowników.....	74
3.16 Symetryczna relacja pomiędzy firmą a pracownikiem.....	76
3.17 Pułapki zarządzania bez kar i nagród.....	76
3.18 Zarządzanie przez cele — pułapka specjalna.....	78

3.18.1 Stan wyjściowy.....	78
3.18.2 Motywacja — podejście pierwsze.....	78
3.18.3 Potrzebny konsultant.....	79
3.18.4 MBO w „Jutrzni SA”.....	80
3.18.5 Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego.....	81
3.18.6 Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego.....	83
3.18.7 Ocena systemu po roku.....	84
3.18.8 Czy można było uniknąć tych problemów?.....	85
3.18.9 Premia dla rady nadzorczej.....	86
3.18.10 Nierówne szanse w grze.....	86
3.18.11 Opinia niezależnego eksperta.....	87
3.19 Źródła.....	89

1 Wprowadzenie

1.1 Dla kogo jest ta książka

Wiedza o tym jak wytwarzać konkurencyjne produkty wysokiej jakości oraz oferować takie usługi dzieli się, z grubsza rzecz biorąc, na dwie części:

1. wiedzę branżową obejmującą metody wytwarzania produktów (usług) danej branży, np. samochodów, wyrobów cukierniczych czy też usług bankowych,
2. wiedzę ponadbranżową oferującą ludziom posiadającym wiedzę branżową metody zapewnienia stałej zgodności produktu ze standardem oraz stałego doskonalenia tego standardu zgodnie z oczekiwaniami klienta.

Jeżeli cukiernik nie potrafi wykonać wysokiej jakości tortu czekoladowego, należy go wysłać na szkolenie branżowe w zakresie cukiernictwa. Jeżeli kierownik pracowni cukierniczej, w której zatrudniono fachowych cukierników nie potrafi doprowadzić do tego, aby dzień po dniu partie tortów były wykonywane na czas i zgodnie z przyjętym standardem, należy go wysłać na kurs zarządzania kompleksową jakością, czyli na kurs poza branżowej wiedzy o jakości.

Niniejsza książka jest poświęcona tym menedżerom, którzy dysponują wystarczającą wiedzą w zakresie jakości w swojej branży, chcą natomiast osiąść wiedzę ponadbranżową dającą im przewagę nad konkurentami, którzy tej wiedzy jeszcze nie mają, oraz wyrównującą ich szanse wobec tych konkurentów, którzy ową wiedzę już opanowali.

1.2 Cele organizacji gospodarczej

Kapitalizm wymyślili Sowieci, żeby socjalizm był lepszy.

Stanisław Tym

W roku 1989 zachłysnęliśmy się kapitalizmem. Po latach radzieckiego socjalizmu nareszcie przestano nam wmawiać, że pracujemy dla dobra ..., dla budowania ..., dla wykonania i przekroczenia Nareszcie mogliśmy otwarcie powiedzieć sobie i innym, że tworzenie zysku — i nic innego — jest motorem działania każdej organizacji gospodarczej.

Pogląd, że maksymalizacja zysku jest celem każdej firmy wiąże się historycznie z epoką wczesnego kapitalizmu (Roz.1.2), choć już i wtedy wielu przedsiębiorców uważało, że co najmniej tak ważna jak zysk, może być renoma firmy¹. W rzeczywistości to czy zysk jest, czy też nie jest, lub czy powinien być, głównym celem każdej organizacji gospodarczej jest sprawą całkowicie arbitralnego wyboru właścicieli (akcjonariuszy) firmy, a nie uniwersalnym prawem ekonomii. Spójrzmy bowiem co dzieje się z przychodami każdej firmy. Otóż są one w całości rozchodowywane na pokrycie różnego rodzaju wynagrodzeń. W każdym cyklu gospodarczym typowa firma musi bowiem wynagrodzić:

1. dostawców surowców, produktów, energii i usług,
2. dostawców pracy (pracowników),
3. skarb państwa i organizacje pochodne (ZUS itp.),
4. dostawców kapitałów obcych (np. banki),

¹ Między innymi tak zawsze uważali, i to jeszcze w XIX wieku, kolejni właściciele firm A.Blikle i E.Wedel (źródło: pokoleniowy przekaz rodzinny)

5. dostawców kapitałów własnych (właściciele)

Wynagrodzenie dostawców kapitałów własnych, czyli właściciele, to właśnie zysk. Zysk jest więc jednym z kosztów prowadzenia firmy! Jest jednym z kosztów, wśród wielu. Czy zatem maksymalizacja zysku jest jedynym celem jaki zawsze przed zarządem powinni stawiać właściciele? Z pewnością nie jest to imperatyw, a to czy zysk ma być głównym celem firmy, zależy od różnych uwarunkowań jakim są poddani jej właściciele.

Jeżeli właścicielem firmy jest międzynarodowy holding, który chce wyprowadzić zyski do kraju o niższych podatkach, to będzie on maksymalizował wynagrodzenia dostawców pochodzących z innej jego firmy. Jeżeli firma jest spółką pracowniczą, to właściciele mogą być zainteresowani maksymalizacją wynagrodzeń za pracę. Jeżeli firma została nabyta na giełdzie w celu szybkiego podniesienia jej wartości i sprzedania, to celem postawionym przed zarządem będzie zapewne jak najszybszy wzrost zysku. Rzecz w tym, że jeżeli będzie to warunek bezwzględny, a w dodatku zapewniający zarządowi wysoką premię, to wzrost zysku zostanie zapewne osiągnięty kosztem rabunkowej gospodarki wewnątrz firmy — brak inwestycji w odnowę bazy materialnej, pogorszenie jakości produktów, złe wynagrodzenia i warunki pracy pracowników itp. Tak prowadzona firma może osiągnąć spektakularny wzrost zysku w krótkim czasie, by po jej nabyciu przez nowego właściciela gwałtownie stracić swoją wartość. Innym patologicznym celem stawianym przed zarządem może też być obniżenie wartości firmy przez minimalizację zysku, po to by ktoś mógł ją tanio kupić.

Opisane tu różnorodne cele właściciele firmy nie są rzadkością, ale nie są też regułą. Istnieją bowiem firmy, które stawiają sobie za cel długowieczną obecność na rynku i przynoszenie pożytków wszystkim swoim interesariuszom, a więc wszystkim pięciu grupom dostawców plus społeczeństwu. Cele takie stawiają sobie m.in. wielopokoleniowe firmy rodzinne, a także firmy, których znaczące pakiety akcji należą do funduszy powierniczych i emerytalnych, dla których godziwy zysk w długim okresie czasu jest znacznie ważniejszy od wysokich zysków w krótkim okresie. Coraz więcej też menedżerów rozumie, że długowieczność firmy i realizacja przez nią użytecznych społecznie celów jest bardzo ważnym elementem budującym wizerunek firmy w oczach nie tylko klientów, ale też pracowników i akcjonariuszy. Firmy realizujące taką właśnie misję w dłuższej perspektywie czasu są bardziej konkurencyjne od swoich krótko błyszczących siostr meteorytów.

Oczywiście długowieczność firmy, a także jej wewnętrzna stabilność, nie jest możliwa bez stałego zaspakajania potrzeb wszystkich interesariuszy — w tym właściciele. Tam więc, gdzie zysk nie jest celem, nie przestaje być koniecznością, bez realizacji której firma nie może trwać². Jest taką samą koniecznością jak płacenie wynagrodzeń pracownikom, należności dostawcom, podatków państwu. Pod tym względem organizm gospodarczy można porównać do organizmu biologicznego, który aby żyć, musi w zrównoważony sposób jeść, pić, oddychać i ruszać się. Zaburzenie proporcji pomiędzy tymi czynnościami skraca czas życia organizmu. Kto je, aby żyć, może żyć długo i szczęśliwie. Kto żyje, aby jeść — żyje krócej. Nie jest to ani źle, ani dobrze. To tylko sprawa wyboru.

Jest jeszcze jedna analogia pomiędzy światami gospodarki i biologii. Otóż są firmy-grzyby i firmy-drzewa. Firmy grzyby rosną szybko i niekiedy szybko dają wysoki zysk. Ich czas życia jest jednak krótki. Np. z listy największych korporacji publikowanej przez magazyn FORBES w ciągu 20 lat znika ponad połowa. Są to firmy, w których zarządy i rady nadzorcze mają krótkie kadencje i bardzo wysokie premie od zysku. Perspektywy strategiczne takich ciał są więc ograniczone bardzo silną presją na szybki wynik i zasadą, że „po nas choćby potop”. Firmy-drzewa mają perspektywę kilkudziesięcioletnią i dłuższą. Takim firmom warto

² Należy też pamiętać, że zysk to nie tylko wynagrodzenie właściciele, ale też zasób pozwalający na spłacanie kredytów, a więc niezbędny dla rozwoju firmy.

jest inwestować w wieloletnią renomę przez budowanie zaufania wszystkich interesariuszy — klientów, dostawców, pracowników i społeczeństwa. To do takich właśnie firm jest adresowana moja książka.

1.3 Społeczeństwo wiedzy

Na przełomie XIX i XX wieku opinia publiczna fascynowała się postaciami wielkich posiadaczy: Rothschildów, Fordów, Poznańskich. Nieco później, w niektórych kręgach intelektualnych Europy Zachodniej, zaczęła pojawiać się fascynacja sowieckim kapitalizmem państwowym czyli komunizmem. W rzeczywistości bowiem, komunizm — a w bardziej ucywilizowanej postaci socjalizm — to nie alternatywa dla kapitalizmu, a jedynie najbardziej jego nieefektywna odmiana. Odmiana, w której na rynku panuje jeden kapitalista — państwo.

Dla przyjrzenia się rozumowaniu prowadzącemu do tak z pozoru kontrowersyjnej tezy, prześledźmy mające początek w feudalizmie cztery fazy rozwoju gospodarczych ustrojów świata, o których bardzo przekonująco pisze w swojej książce „Społeczeństwo postkapitalistyczne” [1.5]Peter Drucker³. Rozpocznijmy od feudalizmu.

Zdaniem Druckera, z gospodarczego punktu widzenia, feudalizm można określić jako ustrój, w którym głównymi aktorami sceny gospodarczej są posiadacze środków produkcji: feudałowie i rzemieślnicy. Zjawiskiem typowym dla feudalizmu jest brak rynku środków produkcji, które najczęściej przechodzą z ojca na syna drogą dziedziczenia. Typowy jest również fakt, że w okresie feudalnym dziedziny wiedzy, które dziś nazwalibyśmy „technicznymi”, nie są dostępne w otwartym systemie nauczania. Naukami dostępnymi na uczelniach publicznych (średniowiecznych uniwersytetach) są matematyka, gramatyka, muzyka, medycyna, retoryka,... Natomiast wiedza związana z wykonywaniem zawodów rzemieślniczych takich jak kowalstwo, murarstwo, bednarstwo, młynarstwo itp. jest wiedzą tajemną, bo pilnie strzeżoną przez powołane do tego celu organizacje zawodowe — cechy.

Za przełomowe wydarzenie zmieniające ten stan rzeczy Drucker uznaje powstanie w roku 1747 pierwszej na świecie politechniki — *Ecole des Pont et Chaussée* w Lyonie. Od tego czasu nauki techniczne przestają być zarezerwowane dla wąskiej grupy adeptów. Ich rozwój powoduje gwałtowne zwiększenie podaży środków produkcji, co prowadzi do powstania rynku narzędzi i warsztatów pracy. Środków produkcji nie trzeba już dziedziczyć — można je nabyć. Inicjatywa gospodarcza przechodzi więc z rąk właścicieli tych środków w ręce właścicieli kapitału. Zaczyna działać dobór naturalny przedsiębiorstw. Lepsze wypierają z rynku gorsze. Rodzi się kapitalizm dając początek drugiemu okresowi gospodarczej historii świata. Upowszechnienie i wzrost wiedzy technicznej powoduje pojawienie się kluczowych wynalazków ery wczesnego kapitalizmu — maszyny parowej i elektryczności.

W początkach kapitalizmu organizacja produkcji ma charakter gniazdowy. Każdy produkt, np. strzelba, czy powóz jest wykonywany w całości przez jednego robotnika lub niewielką ich grupę. Nieznana jest też standaryzacja — każda część końcowego produktu jest indywidualnie dopasowywana do pozostałych. To powoduje, że produkcja jest mało efektywna, a wytwarzane produkty drogie. Niska wydajność pracy powoduje też, że pomimo wysokiej ceny produktu końcowego, wytwarzający go robotnik zarabia bardzo niewiele. Popyt na produkty przemysłowe jest więc ograniczony do wąskiego kręgu ludzi zamożnych

³ Peter F. Drucker (ur. 1909) jest jednym z najwybitniejszych metodologów i praktyków zarządzania jakością. Był doradcą największych korporacji gospodarczych. W wykładzie satelitarnym skierowanym w połowie lat 1990-tych do menedżerów z byłej Jugosławii (autor wysłuchał jego wykładu) cały antenowy czas poświęcił modelowi przedsiębiorstwa, którego podstawowym zasobem jest wiedza, a naczelnym zadaniem menedżera — kształtowanie stosunków i postaw wśród pracowników.

oraz instytucji państwowych takich jak np. armia (zakupy broni). Powstaje sytuacja, w której nieliczni bogaci są coraz bogatsi, a bardzo liczni biedni coraz biedniejsi. Większość ekonomistów końca XIX wieku uważa, że jeżeli nic się w tym stanie rzeczy nie zmieni, to nastąpi wybuch społeczny. W rzeczywistości, lokalne wybuchy pojawiają się w całej Europie tego okresu. W kręgach ekonomistów zaczynają się kształtować dwie krańcowo różne koncepcje zapobieżenia katastrofie: koncepcja marksowska — „sprawiedliwego” podziału dóbr wytworzonych, oraz koncepcja Taylorowska — podniesienia wydajności pracy.

Frederick Winslow Taylor (1856–1915) amerykański inżynier i ekonomista, twórca jednego z pierwszych systemów organizacji pracy zaproponował następujące zasady pracy wytwórczej

- Każdą złożoną operację produkcyjną należy rozłożyć na operacje proste.
- Każdą operację prostą należy bardzo dokładnie opisać, opis należy konsultować z wykonawcą tej operacji.
- Po dokonaniu opisu wszystkich operacji prostych należy ustalić kolejność ich wykonywania.
- Jeden pracownik wykonuje jedną operację. Ponad wszystko ceniona jest dokładność wykonania, a wszelkie odstępstwa od narzuconych procedur są surowo karane.
 - O pozycji w hierarchii zarządzania procesem produkcyjnym decyduje wiedza techniczna.

Taylor uważał, że wydajność pracownika można podnieść jedynie przez szkolenie, oraz że przy właściwie zorganizowanym szkoleniu czas nauki rzemiosła można skrócić z kilku lat do kilku tygodni. Skutki *taylorowskiej rewolucji produktywności* przerosły wiązane z nią oczekiwania. Od wprowadzenia metod Tylora produktywność w krajach rozwiniętych podwajała się średnio co 18 lat by w latach 1990-tych osiągnąć ponad 50-krotny jej wzrost ([1.5] str.34). To spowodowało wzrost płac na stanowiskach pracowniczych i w rezultacie zwielokrotnienie siły nabywczej klasy pracowników najemnych. W rezultacie, wiele produktów uznawanych dotychczas za luksusowe stało się dostępnych szerokiej grupie nabywców. Znamiennym przykładem tego stanu rzeczy było wprowadzenie przez Henry Forda w roku 1907 popularnego samochodu Ford T w cenie 750\$.

Część wzrostu produktywności została pochłonięta przez zwiększoną konsumpcję, natomiast ponad jedna trzecia wykorzystana na wydłużenie czasu wypoczynku. Jeszcze w roku 1910 robotnicy pracowali tak długo jak od zarania dziejów tj. około 3.000 godzin rocznie. W latach 1990-tych Japończycy pracowali 2.000 godzin rocznie, Amerykanie 1850, Niemcy nie więcej niż 1.600.

Zwiększenie produktu narodowego umożliwiło obrócenie jego części na cele społeczne. Pojawiły się ubezpieczenia i powszechna edukacja. W społeczeństwie amerykańskim nastąpiło daleko idące wyrównanie dostępu do wielu dóbr konsumpcyjnych takich jak mieszkania, samochody, energia, edukacja, podróże. Rewolucji taylorowskiej przypisuje się również zwycięski udział Stanów Zjednoczonych w II Wojnie Światowej. Jak się okazuje, Hitler nie traktował USA jako potencjalnego przeciwnika, wiedział bowiem że Amerykanom brakuje dwóch przemysłów potrzebnych do prowadzenia działań wojskowych na europejskim teatrze wojennym. Były to, przemysł stoczniowy, konieczny dla stworzenia floty zdolnej do przerzucenia i zaopatrywania armii z dala od ich zaplecza, oraz przemysł optyczny, konieczny

m.in. do wytwarzania celowników i lornetek. Dzięki metodologii Tylora (i Deminga, o czym później) oba te przemysły udało się rozwinąć w niespodziewanie krótkim czasie.

Powrót amerykańskich żołnierzy po II Wojnie Światowej do ojczyzny stał się zaczynem dla kolejnej gospodarczej rewolucji świata — *rewolucji gospodarki wiedzy*. Po zakończeniu wojny rząd amerykański ogłosił⁴, że każdy wracający do ojczyzny weteran może otrzymać bezpłatny wstęp na uczelnię wyższą w wybranym przez siebie kierunku. Był to gest wobec tych, którzy z daleka od swych domów gotowi byli wydać walkę imperium zła. Ten szlachetny gest to zapewne najlepsza inwestycja, jakiej kiedykolwiek dokonał rząd amerykański, dał bowiem podwaliny pod dzisiejszą potęgę gospodarczą i militarną Stanów Zjednoczonych. W kilka lat po ogłoszeniu edukacyjnego przywileju dla weteranów, na rynku pracy pojawiła się nienotowana dotychczas liczba dobrze wykształconych fachowców, co spowodowało gwałtowny wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw oraz zwrócenie uwagi menedżerów na wiedzę pracowników jako na jeden z najważniejszych zasobów firmy. W rezultacie menedżerowie stali się odpowiedzialni nie tylko za produkcję, ale też za wykorzystanie i pomnażanie zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie. Wiedzą wykładaną na uczelniach stała się też umiejętność zarządzania, którą do tej pory można było nabyć jedynie metodą „praktyki przy mistrzu”.

Jak pisze Peter Drucker w cytowanej już książce, w gospodarkach krajów rozwiniętych fotele menedżerskie zaczęły opuszczać wielcy posiadacze ustępując miejsca wielkim specjalistom, i to nie od technologii, ale od zarządzania. Władza w organizacjach gospodarczych przechodziła z rąk ludzi, którzy mają, w ręce ludzi, którzy wiedzą. Na nich też koncentrowało się zainteresowanie opinii publicznej.

Bardzo znamienym przykładem takiego zjawiska jest historia firmy IBM [1.5], która swoją potęgę zawdzięcza dwóm najemnym(!) menedżerom: Thomasowi Watsonowi Starszemu oraz jego synowi Thomasowi Watsonowi Młodszemu, z których żaden nie posiadał więcej niż kilka procent akcji tej firmy. W okresie II Wojny Światowej IBM zaopatrywał armię amerykańską w maszyny liczące na karty dziurkowane, które obsługiwały całą logistykę armii. Po zakończeniu wojny firma odkupiła te maszyny bardzo tanio i równie tanio wydzierżawiła je amerykańskim przedsiębiorstwom. Dzięki temu szybko i prawie bez nakładów stworzyła olbrzymi rynek przyszłych klientów komputerów. Wprowadzenie w to miejsce „prawdziwych” komputerów było już tylko sprawą czasu, a przy tym zabiegiem niemal czysto technicznym. Podczas gdy dla przedsiębiorstw europejskich komputeryzacja prowadziła do prawdziwej rewolucji organizacyjnej, w firmach amerykańskich sprowadzała się do unowocześnienia znanej już technologii.

Drugim, obok gospodarki wiedzy, czynnikiem przyczyniającym się do odstępowania przez właścicieli władzy w przedsiębiorstwach na rzecz specjalistów, było powiększanie się liczby firm notowanych na giełdach. Towarzyszyła temu prawidłowość, że im większa organizacja, tym bardziej rozproszona, różnorodna i bezimienna grupa jej właścicieli. W chwili ukazywania się wspomnianej książki Druckera, już ponad połowa udziałów amerykańskich spółek giełdowych należała do funduszy powierniczych i emerytalnych, a więc do organizacji zarządzających bardzo dużymi pieniędzmi w imieniu milionów bardzo małych inwestorów. Fundusze te to — jak nazywa je Drucker — kapitaliści bez kapitału.

Spółczeństwo, w którym wiedza decyduje o pozycji zawodowej i społecznej, Drucker nazywa *społczeństwem wiedzy* i w tym modelu upatruje formacji, która zastąpi — a właściwie już zastępuje — kapitalizm. W społeczeństwie wiedzy każdy zatrudniony wnosi do firmy poważny element swojego warsztatu pracy, jakim jest jego wiedza. Ta część warsztatu jest nierzadko znacznie kosztowniejsza od materialnej, pochodzącej od pracodawcy, i tę część

⁴ Był to tzw. US GI Bill of Rights

warsztatu pracownik zabiera ze sobą, gdy zmienia pracę. Pomiedzy pracownikiem i pracodawcą wytwarza się więc naturalna równowaga sił. Do ochrony swoich interesów pracownik nie potrzebuje już związków zawodowych. Jego interes chroni rynek pracy. Dlatego też, pracownicy o wysokim poziomie wiedzy, którzy działają na wolnym rynku pracy, nie tworzą takich związków⁵.

Wobec powszechnej i praktycznie nieograniczonej dostępności na rynku wszystkich tradycyjnych zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej — zasobów materialnych, ludzkich, informacji i kapitału — jedynym zasobem, którego nie można kupić w gotowej postaci jest wiedza organizacji (*corporate knowledge*) stanowiąca efekt synergiczny połączenia wiedzy i umiejętności wszystkich jej pracowników. Jak twierdzi P. M. Slenge z Massachusetts Institute of Technology w USA: „na długą metę, jedynym pewnym źródłem konkurencyjnej przewagi przedsiębiorstwa jest jego zdolność do uczenia się szybciej niż inni”. Od kilku już lat funkcjonuje więc w teorii i praktyce zarządzania koncepcja *przedsiębiorstwa wiedzy*, tj. takiej organizacji gospodarczej, gdzie wiedza jest traktowana jako zasób, którym należy zarządzać i który należy pomnażać.

Wiele społeczeństw w rozwiniętej części świata zbliża się już do opisanego wyżej modelu. Zbliżamy się też i my, choć na razie jesteśmy nieco dalej od celu niż inni.

1.4 Obywatelska przedsiębiorczość

Wbrew temu, co mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka, *obywatelska przedsiębiorczość*, nie jest przedsiębiorczością uprawianą przez obywateli, ale „obywaleskością” uprawiana przez przedsiębiorstwa.

Utarło się jakoś, i w socjalizmie i we wczesnym (więc też i naszym) kapitalizmie, że w każdym kraju funkcjonują trzy mniej lub bardziej wzajemnie skonfliktowane społeczne podmioty: obywatele, przedsiębiorstwa i państwo. Utarło się też, że przedsiębiorstwa są z natury agresywne — ich jedynym celem jest przecież zysk (por. Roz. 1.2) — wyzyskują więc społeczeństwo, czy to bezpośrednio jako pracowników, czy też pośrednio jako klientów. W tej sytuacji państwo musi być strażnikiem dbającym o to, aby przedsiębiorcy nie doprowadzili do biologicznej zagłady społeczeństwa, nie rozgrabili kraju, nie sprzedali go po kawałku obcym. Nierzadko państwo ma do pomocy związki zawodowe, choć niekiedy ta relacja ulega odwróceniu. Oba te podmioty pragną podporządkować sobie przedsiębiorstwa, co ma zapewnić prawidłową realizację programu tzw. „sprawiedliwości społecznej”. Państwo ma też do pomocy partie polityczne, które podobnie jak związki zawodowe w zasadzie działają w interesie obywateli, choć każda na swój sposób. Jedne idą państwu na rękę — szczególnie gdy aktualnie są przy władzy — inne trochę mniej.

No a obywatele? Obywatele przywykli, że rolą państwa jest dbać o nich, więc jak im — obywatelom — czegoś brakuje, to jadą w Aleje Ujazdowskie, gdzie wręczają petycję, a następnie palą opony lub ogłaszają głodówkę, w zależności od temperamentu organizatorów.

Tak jest u nas, bo przeżywamy wczesny kapitalizm według modelu z lat 1920-tych. W innych krajach, szczególnie wyżej rozwiniętych, bywa już inaczej. Coraz częściej obywatele i przedsiębiorstwa biorą inicjatywę we własne ręce, coraz częściej zapraszają do współpracy tzw. organizacje pozarządowe, coraz częściej nie oglądają się na państwo, bowiem

⁵ Przykładem pracowników o wysokim poziomie wiedzy, którzy jednak w Polsce i w wielu krajach europejskich nie działają na wolnym rynku pracy, są lekarze i pielęgniarki. Stąd ich strajki i domaganie się wyższego wynagrodzenia. Czy ktoś słyszał o strajkach bankowców, ekonomistów, informatyków lub prawników?

upodmiotowione społeczeństwa pragną same decydować o podziale wypracowanych przez siebie środków na cele społeczne. Oto dwa przykłady.

W roku 1995 w pieniądze wydane na cele społeczne przez amerykańskie społeczeństwo — a więc wydane poza budżetem państwa — sięgnęły kwoty 143,8 mld (tak miliarda!) USD. W tym indywidualni Amerykanie wydali 116,2 mld, firmy 7,4 mld, fundacje 10,4 mld, a 9,8 mld pochodziło ze spadków zapisanych na cele społeczne. Amerykańscy obywatele, gdy czegoś potrzebują, np. stanowego uniwersytetu lub miejskiej biblioteki, to często sami robią „zrzutkę do kapelusza” i budują. Nie czekają aż zbuduje im państwo. Sami zbierają pieniądze i własnymi rękami budują. Nie zapominajmy jednak, że rola amerykańskiego państwa w tym kapeluszu nie jest bynajmniej bez znaczenia. Co prawda państwo na ogół nic do kapelusza nie wkłada, ale też i nic z niego nie wyjmuje! Amerykański kapelusz jest możliwy dzięki obowiązującemu w USA stosunkowo liberalnemu systemowi podatkowemu.

Inny przykład, tym razem z Wielkiej Brytanii. W 1965 roku, gdy Partia Pracy liczyła około 800 tysięcy członków, powstało Królewskie Towarzystwo Ochrony Ptaków, które objęło kilkadziesiąt tysięcy poddanych brytyjskiej korony. W roku 1992 Partia Pracy liczyła około 350 tysięcy członków, a Towarzystwo przekroczyło stan 800 tysięcy.

O czym świadczą oba te przykłady? Świadczą o tym, że w rozwiniętych, wykształconych społeczeństwach, obywatele wolą liczyć na siebie, niż na państwo. Państwo nigdzie nie sprawdza się bowiem ani jako przedsiębiorca (inwestor) ani jako zarządca (menedżer). Państwo ma też coraz mniej środków do przeznaczenia na ogólne cele społeczne, coraz więcej bowiem ze swego budżetu wydaje na stałe zobowiązania. Za prezydentury Johna Fitzgeralda Kennedy 70% budżetu federalnego USA przeznaczano na finansowanie projektów społecznych w tym na budowanie infrastruktury (drogi), sądownictwo i armię. W roku 2003 było to już jedynie około 30%. Resztę wydano na emerytury, pomoc medyczną i obsługę długu wewnętrznego.

Kto więc powinien zatroszczyć się o lokalne problemy społeczne? Oczywiście obywatele, przedsiębiorstwa i tzw. organizacje pozarządowe, takie jak np. Czerwony Krzyż, Królewskie Towarzystwo Ochrony Ptaków, czy też Rotary International. Każdy ma tu swoją rolę do spełnienia. Każdy powinien czuć się pełnoprawnym, ale też i w pełni odpowiedzialnym (!) członkiem obywatelskiego społeczeństwa.

Firma obywatelem? Ależ tak! Firma może i powinna spełniać swój obywatelski obowiązek. Swoje bardzo liczne obywatelskie obowiązki.

Społeczna działalność firm może mieć wiele form. Najkorzystniejsze z nich są te, które poza realizacją celu podstawowego kształcą obywatelskie postawy i tworzą aktywne lokalne społeczności.

Wyobraźmy sobie, że w małej miejscowości, gdzie działa firma X zawiązał się komitet budowy szkoły. Najprostszym sposobem jest dać komitetowi firmowe pieniądze do kapelusza. Jest to jednak sposób społecznie najmniej użyteczny, nie wyzwala bowiem żadnych dodatkowych inicjatyw. Znacznie lepiej postąpić w sposób następujący:

Wśród swoich pracowników i lokalnych dostawców, z których wielu chętnie posyłałoby dzieci do nowej szkoły, firma ogłasza zbiórkę pieniędzy, deklarując jednocześnie, że do zebranej kwoty dołoży jakąś część (np. drugie tyle), a także bezpłatnie wynajmie narzędzia i sprzęt. Wzywa również ochotników do deklarowania pracy. Komitetowi oferuje pomoc organizacyjną, a także wskazuje organizację pozarządową, gdzie można uzyskać dofinansowanie projektu.

Taka inicjatywa aktywizuje i uczy lokalne społeczeństwo, że swoje sprawy warto i można brać w swoje ręce. Buduje też pozytywne, przyjazne związki pomiędzy ludźmi. Powstaje Budrewiczowska *Mała Ojczyzna* — mała grupa społeczna życzliwych sobie (i innym) ludzi, znających swoje możliwości i swoją siłę, gotowych do nie jednej jeszcze inicjatywy.

W opisanym przykładzie korzyści jakie pojawiły się przy budowie szkoły daleko wykraczają poza powstanie budynku z zespołem nauczycieli. Wokół szkoły powstają bowiem lokalne środowiska społeczne, najważniejsze składowe obywatelskiego społeczeństwa. Firma zyskuje reputację potrzebnej i przyjaznej dla danej społeczności, co będzie miało niewątpliwy wpływ na stosunek do niej zarówno jej klientów, jak też i własnych pracowników.

Większe firmy mogą oczywiście sięgać po większe inicjatywy. Jakiś czas temu firma Procter and Gamble ogłosiła we Włoszech — gdzie kontroluje 27% rynku proszków piorących — zbiórkę pieniędzy na budowę szpitala w Etiopii. Każdy klient, który wraz z wkładką wyjętą z nabytego opakowania nadesłał do firmy 1.000 lirów, miał zagwarantowane, że firma doda drugie 1.000 lirów na cel zbiórki. Tę zbiórkę ogłoszono przy pomocy dość intensywnej, a więc i drogiej kampanii telewizyjnej. Rezultaty przeszły wszelkie oczekiwania. Datki nadesłało 170 tysięcy respondentów, co zwiększyło sprzedaż firmy o 7%. Średnio jeden respondent nadsyłał 10.000 lirów, a więc dziesięć razy więcej niż oczekiwano. Dzięki temu, wraz z zadeklarowanym udziałem firmy zebrano 1,8 mln USD, za co wybudowano 5 klinik i 15 przychodni zdrowia, które swoimi działaniami objęły 100.000 ludzi.

Takich inicjatyw jest na świecie bardzo już wiele, ale i w Polsce coraz więcej. Aby mogły powstawać i rozwijać się, potrzeba zaangażowania obywateli, firm, organizacji pozarządowych, oraz państwa i administracji lokalnej. Ludzie reprezentujący te grupy, powinni być gotowi dać coś z siebie na cele społeczne. Jak pisze Peter Drucker [1.5], co druga dorosła osoba mieszkająca w Ameryce — w sumie ponad 80 milionów ludzi — pracuje jako wolontariusz poświęcając średnio 5 godzin tygodniowo na pracę w jednej lub kilku organizacjach społecznych. W ten sposób wolontariusze wykonują pracę 10 milionów pełnoetatowych pracowników. Gdyby ta praca była płatna trzeba by wydać na nią 5% amerykańskiego PKB. To jest olbrzymi potencjał, bez którego nie byłoby dzisiejszej Ameryki.

W Polsce nie jest jeszcze tak dobrze, choć są już dość liczne organizacje pozarządowe, niektóre działające jako agendy organizacji międzynarodowych. Można tu wymienić Polski Czerwony Krzyż, kluby Rotary, Radę Polek, Przymierze Rodzin, Kluby Lyons, Kawalerów Maltańskich i wiele innych. Te organizacje stawiają sobie za cel tworzenie pożytków nie obejmujących ich samych.. Praktycznie wszystkie realizują rotariańskie hasło „służba innym ponad korzyść własną”. W tych organizacjach nietrudno o ochotników do pracy. Jest paradoksem, że znacznie gorzej przedstawia się sytuacja w organizacjach społecznych, powołanych do ochrony (najlepiej nawet pojętych) interesów jakiejś grupy zawodowej lub branży. Tam już o ochotników do pracy znacznie trudniej. Wybiera się zarząd, i od tej pory członkowie oczekują, że zarząd wykona całą pracę. Zarząd to jednak nie państwo, które buduje drogi za pieniądze podatników. Zarząd ma jedynie koordynować pracę członków. Niestety w wielu organizacjach ta zasada pozostaje na papierze. Choć są oczywiście i wyjątki.

Polakom brakuje nieco nawyku (bo tradycja jest!) społecznej pracy u podstaw. Brakuje organizacji pozarządowych dostatecznie licznych i prężnych. Brakuje świadomości, że firmy też są członkami obywatelskiego społeczeństwa. Nie bądźmy jednak niecierpliwi, że jeszcze nie jest tak, jak być powinno. To wszystko nadejdzie. Nadejdzie wraz z postępującą edukacją społeczeństwa.

W najbliższej przyszłości to firmy, a nie państwa, staną się podstawowymi twórcami zmian zachodzących w globalnym społeczeństwie. Wielkie, z racji ich siły, małe z racji ich liczby.

Aby zdać sobie sprawę z wielkości wielkich wystarczy przypomnieć, że jedynie 26 państw świata (na ponad 120) ma produkt narodowy brutto większy od przychodu rocznego General Motors (158 mld). Aby zdać sobie sprawę z liczby małych, pamiętajmy, że w Polsce jest ich ponad 3,5 mln (dane z rocznika GUS 2005) co stanowi 99,8% wszystkich firm zarejestrowanych w naszym kraju.

Obywatelski stosunek firm do środowiska społecznego, w którym przychodzi im działać, będzie więc miał podstawowe znaczenie dla rozwoju świata. Pamiętajmy o tym jako pracodawcy i jako pracownicy. Pamiętajmy o tym jako obywatele.

1.5 Źródła

1. Peter F. Drucker, *Post-capitalist society*, Butterworth-Heineman Ltd. 1993, ISBN 0-7506-0921-4
2. Peter F. Drucker, *Spoleczeństwo post-kapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
3. Peter F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik 1995
4. Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik 1995
5. Peter F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik 1995
6. Peter F. Drucker, *Czego firmy mogą się nauczyć od organizacji pożytku publicznego*, Harvard Business Review Polska, wydanie specjalne „Motywacja”, lipiec/sierpień 2006
7. Thomas J. Watson Jr. , Peter Petre, *Ojciec i syn, tak powstał IBM*, Iskry, Warszawa 1994, ISBN 83-207-1457-5
8. Milton i Rose Friedman, *Tyrania status quo*, Panta, Sosnowiec 1997, ISBN 83-901298-5-X
9. Milton i Rose Friedman, *Wolny wybór*, Aspekt, Sosnowiec 2006, ISBN-10: 83-922697-0-5

2 Wprowadzenie do doktryny jakości

Zarządzanie kompleksową jakością (ang. *total quality management*; TQM), można najogólniej określić jako uniwersalną metodę podnoszenia sprawności działania zespołów ludzkich. Metoda ta, choć dziś jeszcze najczęściej stosowana do zarządzania przedsiębiorstwami, ma znacznie szerszy zasięg, stosuje się bowiem również do zarządzania instytucjami administracji publicznej⁶ i samorządowej, szkolnictwa, służby zdrowia, a nawet w policji i w wojsku.

Z pojęciem jakości spotykamy się, gdy mowa o produkcie lub usłudze. Dobrej lub złej jakości może być telewizor, samochód, pączek, a także dobrej lub złej jakości może być obsługa klienta w restauracji, banku, sądzie, szkole lub szpitalu. Wszyscy w zasadzie zgadzamy się co do tego, że jakość powinna być dobra, nie zawsze jednak do końca wiemy jak tę jakość oceniać (czym ją mierzyć) oraz jak zapewnić jej osiągnięcie. Z okresu PRL znane są nam niektóre typowe dla tamtych czasów metody dbania o jakość: plakaty w halach produkcyjnych, transparenty na płotach, system przodowników pracy i wreszcie gdzieś tam *komórki kontroli jakości* prowadzące wrywkową ocenę jakości produkcji. O jakości usług nie mówiło się w ogóle.

Wszystkie wymienione powyżej „metody” nie przyczyniały się oczywiście do poprawy jakości. Zależała ona niezmiennie od tego, czy ludzie pracujący przy produkcji chcieli i potrafili o nią dbać. Czasami chcieli, ale nie potrafili, bo nie stwarzano im po temu żadnych warunków, innym razem potrafili, ale nie chcieli, gdyż oceniano ich za przekraczanie planów, a nie za jakość. Podobne błędy popełniano zresztą również i w Europie Zachodniej oraz USA, tyle że tam poziom techniczny produkcji był znacznie wyższy, a także zupełnie inne były oczekiwania rynku, co wymuszało na producentach i usługodawcach wyższą jakość. Prawdziwej jednak rewolucji w sferze jakości dokonali Japończycy za sprawą pewnego Amerykanina.

2.1 Edwards Deming w Japonii

Mniej więcej od roku 1980. na międzynarodowych listach najbardziej niezawodnych samochodów osobowych czołowe miejsca zajmują samochody japońskie. Od tego też czasu japońskich samochodów i motocykli jeździ po szosach Europy i obu Ameryk coraz więcej. Japońskie aparaty fotograficzne, kalkulatory, telewizory, magnetowidy, aparatura muzyczna, wypierają z rynku tych kontynentów rodzime produkty. Określenie „wyrób japoński” stanowi symbol najwyższej jakości.

Mało kto dziś pamięta, że na początku lat 50-tych japońskie produkty przemysłowe były uznawane za tandetę. Japończycy nie śmieli marzyć o wejściu na rynki amerykańskie i europejskie. Kraj był zniszczony wojną, a społeczeństwo zdemoralizowane przegraną. Co zatem tak radykalnie zamieniło Japonię z kraju trzeciego świata w kraj, którego przemysł szanują dziś największe potęgi gospodarcze?

W lecie 1950 roku zawitał do Japonii amerykański specjalista od zagadnień zarządzania Edwards Deming (1900-1993). Przyjechał on w grupie ekspertów, którzy w ramach pomocy udzielanej Japonii przez Stany Zjednoczone po II Wojnie Światowej mieli za zadanie pomóc

⁶ Na przykład w roku 1998 Europejską Nagrodę Jakości nadawaną przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością otrzymał Urząd Skarbowy w Cumbernaul (Anglia) zatrudniający ponad 1000 pracowników, obsługujący 7 mln podatników i 26 mln rachunków

Japończykom w budowie konkurencyjnego przemysłu⁷. Deming — o czym wspominaliśmy już w Roz.1 — miał swój udział w zwycięstwie Ameryki nad niemieckim faszyzmem, gdyż to w dużej mierze on doprowadził do rozwoju przemysłów stoczniowego i optycznego na skalę niezbędną do prowadzenia przez USA wojny na odległym kontynencie europejskim. Do tego przemysłu, a także do przemysłu zbrojeniowego, wprowadził opracowane przez siebie zasady zarządzania jakością, te właśnie, którym poświęcona jest niniejsza książka. Niestety zaraz po wojnie amerykański przemysł przestał interesować się metodami Deminga. Doskonalenie jakości nie było mu potrzebne, gdyż i bez tego nie miał na świecie żadnej liczącej się konkurencji. Deming pojechał więc do Japonii, bowiem rozumiał, że ten zniszczony i pogiębiony przez przegraną kraj, jak żaden inny potrzebuje wsparcia w budowaniu konkurencyjnej gospodarki.

Swoje pierwsze spotkanie z szefami japońskiego przemysłu Deming rozpoczął od takich mniej więcej słów: „Przyjechałem uczyć was nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwami. Nie będę jednak uczył Was tych metod zarządzania jakie stosuje się dziś w mojej ojczyźnie, bowiem amerykańskie przedsiębiorstwa są zarządzane źle. Ja was nauczę zarządzać dobrze i obiecuję, że w połowie lat 1970. w rozwoju gospodarczym wyprzedzicie Stany Zjednoczone.”

Przepowiednie Deminga sprawdziły się z dużą dokładnością. W drugiej połowie dekady lat 1970. japońskie samochody, sprzęt elektroniczny i optyczny zaczęły zdobywać rynki europejski i amerykański. Dla Amerykanów był to prawdziwy szok nigdy bowiem nie doświadczyli konkurencji zagranicznych samochodów, kalkulatorów, sprzętu Hi-Fi oraz aparatów fotograficznych na własnym rynku. Okazało się też, że USA, która od lat zajmowała pierwsze miejsce w rankingu produktu narodowego brutto na głowę ludności, spadła na pozycję siódmą, a na pierwszą weszła Japonia.

Prasa amerykańska rozpoczęła więc gorączkowe poszukiwania źródeł japońskiego sukcesu. Wywiady przeprowadzone z szefami największych firm wskazywały wyraźnie na Edwardsa Deminga. W tym czasie był on już znowu w Stanach Zjednoczonych, gdzie wykładał na jednym z uniwersytetów. Dziennikarze NBC odnaleźli go w jego biurze, które zresztą znajdowało się w suterenie, co świadczyło o niezbyt wysokim uznaniu jakim cieszył się on w swoim kraju. W kilka dni później, 24 czerwca 1980 roku, NBC wyemitowało słynny dwudziestominutowy wykład Deminga zatytułowany „If Japan can... why can't we?” (Jeżeli może Japonia... dlaczego nie możemy my?). W odpowiedzi nadeszło tysiące próśb o nagrania audycji i spotkania. Deming z dnia na dzień stał się gwiazdą. Rozpoczęła się współpraca z wielkimi korporacjami. Bardzo interesującą relację z jego współpracy z Ford Motor Co. zawiera pamiętnik jednego z prezesów tej firmy 2.15. W tamtym też okresie Deming organizował słynne czterodniowe kursy TQM, na które przyjeżdżały setki słuchaczy. Dwóch z nich wydało później książkę [2.15] zawierającą notatki z tych wykładów i będącą kopalnią anegdot i przykładów wziętych z życia. Stamtąd też pochodzi następująca anegdota. obrazowo wyjaśniająca różnice w pojmowaniu problemu jakości w Stanach i w Japonii tamtych lat.

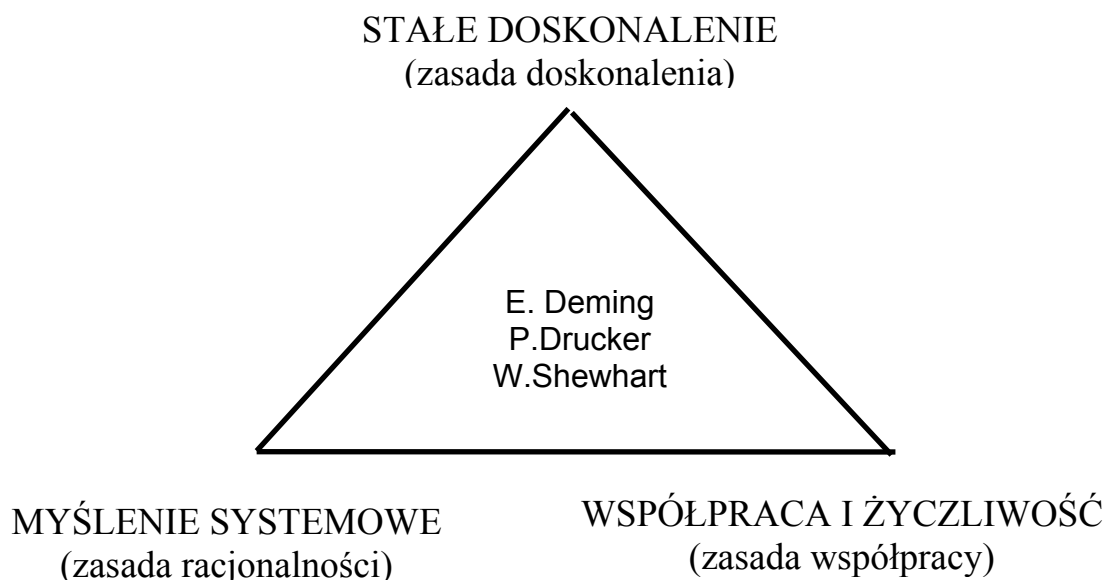
Ramka 2.1.1

Pewien amerykański producent komputerów nie był zadowolony z jednego ze swoich amerykańskich dostawców. Postanowił więc spróbować współpracy z Japończykami. W zamówieniu napisał, że

⁷ Edwards Deming (dr nauk fizycznych) pracował w Japonii jako doradca Japońskiego Związku Doradców i Inżynierów (ang. Japanese Union of Scientists and Engineers; JUSE). Na podstawie stenogramu jego wykładu prowadzonego w lecie 1950 powstała książka, za którą Deming otrzymał od JUSE dość wysokie honorarium. To honorarium zwrócił JUSE z przeznaczeniem na popieranie jakości w Japonii. Stało się ono podstawą późniejszej japońskiej Nagrody im. Deminga. W 1960. roku Deming otrzymuje z rąk cesarza Japonii Order Świętego Skarbu II Klasy za podwyższanie jakości i doskonalenie japońskiego przemysłu za pomocą statystycznej kontroli jakości.

oczekuje, aby na każde 10.000 szt. produktów nie było więcej niż średnio 4 wadliwe, co było zgodne ze stosowaną wówczas w USA wojskową normą 105D. Japończycy zamówienie przyjęli i w jakiś czas po tym nadeszła dostawa urządzeń, a wraz z nią list, w którym napisano: „My Japończycy mamy trudności ze zrozumieniem północnoamerykańskiego sposobu prowadzenia interesów. Cztery wadliwe części na 10.000 zostały dostarczone osobno. Mamy nadzieję, że to Panów zadowala.”

Dziś coraz więcej firm na całym świecie wprowadza japońsko-amerykańską metodę Deminga do swojej codziennej praktyki. Obok firm produkcyjnych, które były pionierami metody Deminga, mamy wśród nich coraz więcej firm usługowych takich jak choćby banki, szpitale i szkoły, mamy administrację publiczną i samorządową, wreszcie w niektórych krajach mamy policję i armię. Oto kilka przykładów ze świata: Toyota, Honda, Sony, Philips, General Motors, Ford, Royal Dutch/Shell, Komatsu Hannover Insurance, brytyjska izba skarbową, amerykańska marynarka wojenna i amerykańska administracja publiczna. W Polsce też można wskazać kilka przykładów: Zelmer, Polmo Łomianki, dość liczne licea i gimnazja, niektóre urzędy administracji samorządowej, policja no i — choć może w tym miejscu



Rys.2.1.1 Doktryna jakości w zarządzaniu

zabrzmie to nieskromnie — firma A.Blikle. Oczywiście zarówno na świecie jak i w kraju jest znacznie więcej firm i innego rodzaju instytucji (np. szkół średnich i wyższych w tym w Polsce), które poszły tą drogą. Na razie są w mniejszości, ale ich znaczenie i pozycja rosną.

Na czym polega ta metoda, która przekształciła Japonię z kraju zacofanego gospodarczo w lidera światowej gospodarki i która od ponad dwudziestu już lat rozwija się na kontynencie amerykańskim i europejskim? Jej idea sprowadza się do trzech podstawowych zasad przedstawionych na Rys.2.1.1, które razem wzięte będziemy nazywać *doktryną jakości*⁸. W następnym rozdziale postaramy się poglądowo wyjaśnić skąd się wzięły te hasła i jak należy je rozumieć. Rozpoczniemy od pewnej obrazowej analogii.

⁸ Termin „doktryna jakości” pochodzi od autora niniejszej książki i został pomyślany jako hasło, które ma symbolizować ten nurt w grupie metod kompleksowego zarządzania jakością, który łączy się z osobami Edwardsa Deminga, Petera Druckera i Waltera Shewharta. Wg. *Komputerowego słownika języka polskiego* PWN 1998, doktryna to „ogół poglądów, twierdzeń, założeń z określonej dziedziny wiedzy (filozofii, teologii, polityki itp.) właściwy danemu myślicielowi lub szkole...”

2.2 Wady są jak zarazki

Najprostsze określenie dobrej jakości to brak wad. A wady są jak zarazki — przenoszą się z produktu na produkt, z firmy na firmę.

Wyobraźmy sobie, że ktoś usiłuje walczyć z zarazkami w sali operacyjnej tradycyjnymi metodami. Wywiesza na ścianach plakaty „*chroń się przed zarazkami*” oraz powołuje do życia kontrolera sanitarnego, który ma za zadanie wyrывkowe sprawdzanie ilości zarazków na narzędziach chirurgicznych, usuwanie tych narzędzi, na których jest zbyt wiele zarazków, oraz składanie do dyrekcji wniosków w sprawie kar lub nagród dla załogi w zależności od ilości wykrytych w danym miesiącu zarazków.

Zapewne każdy uzna takie działanie za zupełnie bezsensowne. Po pierwsze, nie prowadzi ono do poprawy stanu sanitarnego, po drugie, powoduje rozgoryczenie pracowników, których nie tylko że nie przygotowano do walki z zarazkami, ale też postanowiono ich karać właśnie za ten brak przygotowania. Tak jednak postępuje wiele przedsiębiorstw by zmniejszyć liczbę wad w swoich produktach.

Co zatem należy robić, by skutecznie opanować problem zarazków (błędów, wad)? Oto kilka dość oczywistych rad:

1. Wszyscy i ciągle — a nie jedynie kontroler sanitarny i nie wyrывkowo — powinni dbać o stan sanitarny sali operacyjnej (*stałe doskonalenie*).
2. Należy dbać o stan sanitarny wszystkiego co znajduje się w sali operacyjnej, a nie jedynie o narzędzia chirurga. Nie unikniemy zarazków na narzędziach, gdy będą one obecne na fartuchach, rękawiczkach, stole operacyjnym itp. (*doskonalenie wszystkiego*).
3. Dbalność o stan sanitarny musi polegać na przyjęciu i przestrzeganiu takich procedur postępowania, które zagwarantują określony poziom tego stanu. Kontrola zewnętrzna powinna dotyczyć jedynie przestrzeganiem procedur. Prowadzenie pomiarów należy powierzyć pracownikom sali operacyjnej, bo skoro oni mają być odpowiedzialni za stan sanitarny, to właśnie oni, a nie kto inny, powinni na bieżąco śledzić jego poziom (*myślenie systemowe*).
4. Aby pomiary były prowadzone rzetelnie, pracownicy sali operacyjnej nie mogą być oceniani i wynagradzani w zależności od stanu sanitarnego tej sali, gdyż w takim przypadku mogliby mieć skłonność do zawyżania wyników. Nie oznacza to jednak, że ich przełożeni nie mają się tym stanem interesować. Powinni oni zadbać o zorganizowanie odpowiednich szkoleń i udzielać pracownikom stałej pomocy w zakresie ich pracy nad stanem sanitarnym (*współpraca i życzliwość*).
5. Należy pamiętać, że to co naprawdę ważne dla pacjenta, to minimalny stan sanitarny, jaki jesteśmy w stanie zagwarantować, a nie maksymalny, jaki udaje nam się czasami osiągnąć. Tylko odpowiednio wysoki poziom minimalny gwarantuje przeżycie pacjenta. Poziom maksymalny ma znaczenie jedynie wtedy, gdy jego osiąganie wskazuje nam drogę do podniesienia poziomu minimalnego (*myślenie systemowe*).
6. Nie wystarczy zajmować się zarazkami jedynie w sali operacyjnej. Trzeba pomyśleć i o tym, aby zmniejszyć ilość zarazków w całym szpitalu (powszechna czystość), a może w całym mieście (czystość i profilaktyka), a może w całym kraju (*myślenie systemowe*).

7. Załoga sali operacyjnej powinna być stale szkolona w zakresie metod walki z zarazkami oraz metod pomiaru stanu sanitarnego. Konieczne jest stałe szkolenie, a nie jednorazowe przeszkolenie, bo stale pojawiają się nowe zarazki oraz nowe metody ich zwalczania (*stale doskonalenie*).
8. Wszyscy pracownicy sali operacyjnej powinni zgodnie współpracować w zwalczaniu zarazków zarówno pomiędzy sobą, jak i z innymi zespołami w szpitalu i poza szpitalem. Nie współzawodnictwo — u kogo mniej zarazków — ale współpraca, może zagwarantować właściwy stan sanitarny. Nie skarga do dyrektora szpitala, że pralnia przysyła źle uprane fartuchy (niech no ich walnie po premii!), ale rozmowa z pracownikami pralni w czym leży problem (*współpraca i życzliwość*).

Stosowanie się do tych rad można by określić jako *doktrynę czystości*. O czystość dbają wszyscy i dotyczy ona wszystkich przedmiotów w zasięgu naszego stanowiska pracy oraz stanowisk pracy naszych kooperantów. Dbają też o nią stale, a nie jednorazowo. Jeżeli w powyższej liście zaleceń zamienimy „stan sanitarny” na „jakość”, to otrzymamy praktyczną wykładnię podstawowych zasad realizacji doktryny jakości. Te zasady można streścić w następujących trzech punktach:

1. **Zasada stałego doskonalenia** — W proces utrzymania i doskonalenia jakości są włączeni wszyscy pracownicy firmy, a nie jedynie „specjaliści od jakości”. Praca nad jakością dotyczy wszystkiego co robimy i jak robimy, a więc nie tylko jakości wyrobów i usług, ale też jakości surowców, półproduktów, organizacji pracy, warunków pracy z punktu widzenia pracownika oraz jakości samych pracowników, tj. ich poziomu wiedzy zawodowej. Tzw. *łańcuch jakości* powinien rozciągać się również na dostawców i kooperantów. Praca nad jakością ma charakter stały, to znaczy nigdy nie ustaje. Nie ma takiego momentu, że jakość wszystkiego w firmie jest już na tyle dobra, aby móc się nią przestać interesować.
2. **Zasada współpracy** — Jeżeli oczekujemy, by pracownicy sami mierzyli i rzetelnie analizowali jakość swojej pracy, to nie mogą być karani — np. obniżeniem premii — za niską jakość tej pracy. Nie można też urządzić pomiędzy nimi rankingów, kto lepszy, ani też oceniać jednych na tle drugich. Wszelkie współzawodnictwo, gdzie zawsze ktoś musi być gorszy, by ktoś inny był lepszy, należy wyeliminować na rzecz współpracy, gdzie nie ma gorszych i lepszych i gdzie wszyscy wspólnie i życzliwie wobec siebie działają na rzecz jakości. Tzw. „wyścig szczurów” niezmiennie przekreśla wszelkie szanse na jakość.
3. **Zasad racjonalności** — Niezbędnym elementem pracy nad jakością jest umiejętność dokonywania pomiaru (oceny) aktualnego poziomu jakości oraz przeprowadzanie analizy tego poziomu z punktu widzenia możliwych dróg jego poprawy. Konieczna jest też umiejętność „systemowego” spojrzenia na problem, tj. spojrzenia z szerszej perspektywy biorącej pod uwagę ogólne uwarunkowania, np. organizację pracy, powodujące pojawianie się wad w produktach i usługach.

Oczywiście dla pełnego wdrożenia tych zasad jest potrzebna znajomość pewnych technik dotyczących różnych aspektów jakości, a także gotowość do działania na rzecz jakości i wiara w skuteczność tego działania ze strony wszystkich pracowników. Przede wszystkim jednak — i jest to najtrudniejszy element wprowadzania doktryny jakości — aby zrozumieć i zaakceptować doktrynę jakości trzeba pozbyć się wielu narosłych od pokoleń nawyków myślowych takich np. że od siebie i innych należy oczekiwać perfekcji, że pracownika należy

karać, nagradzać i pilnować, że współzawodnictwo przyczynia się do poniesienia wydajności zespołu, czy też że jakość kosztuje, w związku z czym nie warto podnosić ją ponad pewien poziom. Obaleniu tych i podobnych mitów poświęcona jest dalsza część niniejszego rozdziału. Zaczniemy jednak od wyjaśnienia jak rozumieć fundamentalne dla całej naszej książki pojęcie jakości.

2.3 Czym jest jakość

Wbrew pozorom, problem prawidłowego zdefiniowania pojęcia jakości nie jest wcale problemem akademickim. Przedsiębiorstwo, które chce w sposób zgodny z oczekiwaniami rynku panować nad jakością swojej oferty musi przede wszystkim dobrze określić tę jakość na swój własny użytek. Najczęstszym błędem popełnianym przez firmy jest takie zdefiniowanie jakości, które jest wygodne dla firmy, ale nie odpowiada oczekiwaniom klienta.

Ramka 2.3.1

Na początku lat 1990-tych pewna firma zainstalowała w kawiarni Café Blikle urządzenia klimatyzacyjne w postaci wiszących na ścianie paneli. Niestety, po kilku dniach okazało się, że poza chłodem panele te produkują również małe kawałki lodu, które wyrzucają co pewien czas prosto na głowy klientów. Czasami nawet udaje im się umieścić taki zimny nabój komuś za kołnierzem. Upomniany przez klientów zwróciłem się do producenta paneli o natychmiastową zmianę tego stanu rzeczy. Brak jakiegokolwiek reakcji spowodował, że napisałem „gniewny list” do prezesa firmy. Tym razem otrzymałem odpowiedź, z której dowiedziałem się, że nie powinienem zabierać głosu w sprawach, na których się nie znam. Zdaniem pana prezesa, fakt że na chłodnicach gromadzi się lód, świadczy o tym, że pracują one bardzo wydajnie. Wszak ich zadaniem jest właśnie chłodzenie. Nie mam więc żadnych podstaw do kwestionowania jakości wykonanej usługi.

Jakość jest oczywiście cechą produktu, a jedna z trafniejszych — zdaniem autora — definicji jakości jest następująca⁹:

Jakość produktu to brak wad w tym produkcie, a wadą produktu jest każda taka negatywna cecha produktu — negatywna z punktu widzenia klienta — której klient ma prawo nie oczekiwać.

Na przykład, klient kupujący lodówkę ma prawo nie oczekiwać, że będzie ona wylewała skropliny na podłogę, kupując pączek, że będzie on czerstwy, a kupujący usługę dentystyczną, że wraz z plombą otrzyma w prezencie gronkowiec.

Jakość produktu, jest więc cechą, którą zawsze należy odnieść do pewnego kontekstu. Gdy ktoś pokaże nam przedmiot o nieznanym dla nas przeznaczeniu, to nie potrafimy ocenić jego jakości. Zauważyli to już dość dawno specjaliści od marketingu wprowadzając pojęcie *miksu marketingowego* zwanego też *produktem globalnym*, a w literaturze anglosaskiej znanym jako *four p's (4P): product, place, promotion, price*.

Produkt globalny składa się z czterech elementów, z których pierwszy jest właściwym produktem, a trzy pozostałe wyznaczają marketingowy kontekst w jakim ten produkt jest oferowany klientowi:

⁹ Tę bardzo piękną definicję jakości autor usłyszał od niezwykłego dziś profesora Leszka Wasilewskiego, jednego z pionierów zarządzania jakością w Polsce.

1. PRODUKT — przedmiot (materialny lub intelektualny) albo usługa, np. pączek, samochód, program komputerowy, licencja, usługa restauracyjna, medyczna, prawna itp.
2. MIEJSCE — miejsce, w którym produkt jest oferowany do sprzedaży, np. sklep, restauracja, biuro.
3. OPIS — całość informacji jaką klient (użytkownik produktu) otrzymuje na temat danego produktu; może to być objaśnienie udzielane przez sprzedawcę, opis wydrukowany na opakowaniu, broszura z instrukcją użytkowania, przekaz reklamowy, to co inni klienci o tym produkcie wiedzą i mówią (ang. personal recommendation) lub też to co o tym produkcie powszechnie wiadomo,
4. CENA — cena, jaką klient płaci za dany produkt.

Miejsce, opis i cena stanowią kontekst, w którym można oceniać jakość produktu. Innymi słowy, pojęcie jakości można odnosić jedynie do produktu globalnego traktowanego w całości, a nie do jego pierwszego elementu. Oto przykłady dwóch produktów globalnych wysokiej jakości, które oceniane w kontekstach innych niż podane poniżej, byłyby uznane za produkty o nieakceptowalnej jakości:

PRODUKT	MIEJSCE	OPIS	CENA
kamera fotograficzna niezdatna do użytku po wykonaniu pierwszych 24 zdjęć	kioski w miejscach atrakcyjnych turystycznie	kamera jednorazowego użytku (firmy Kodak), którą kupujemy, gdy chcemy zrobić zdjęcie z wycieczki, a nie wzięliśmy aparatu	10 USD

PRODUKT	MIEJSCE	OPIS	CENA
zepsute surowe mięso z piaskiem	ogród zoologiczny	niektóre mięsożerne zwierzęta (np. lwy) muszą mieć takie mięso w swojej diecie	0,75 USD/KG

Jak widzimy jakość nie może być traktowana jako właściwość produktu w oderwaniu od jego marketingowego kontekstu.

2.4 Jakość a wartość

Innym błędem związanym z pojmowaniem pojęcia jakości produktu jest pomylenie jakości z wartością, czyli z poziomem luksusu oferowanym przez ten produkt. W rzeczywistości są to dwa zupełnie różne i niezależne od siebie pojęcia. Istnieją bowiem zarówno produkty luksusowe złej jakości, jak i nieluksusowe (pospolite) dobrej jakości.

Na przykład, produkowany niegdyś w Niemieckiej Republice Demokratycznej samochód marki Trabant był produktem pospolitym wysokiej jakości, a produkowany dziś jeden z najdroższych samochodów świata Maseratti jest produktem luksusowym o niskiej jakości.

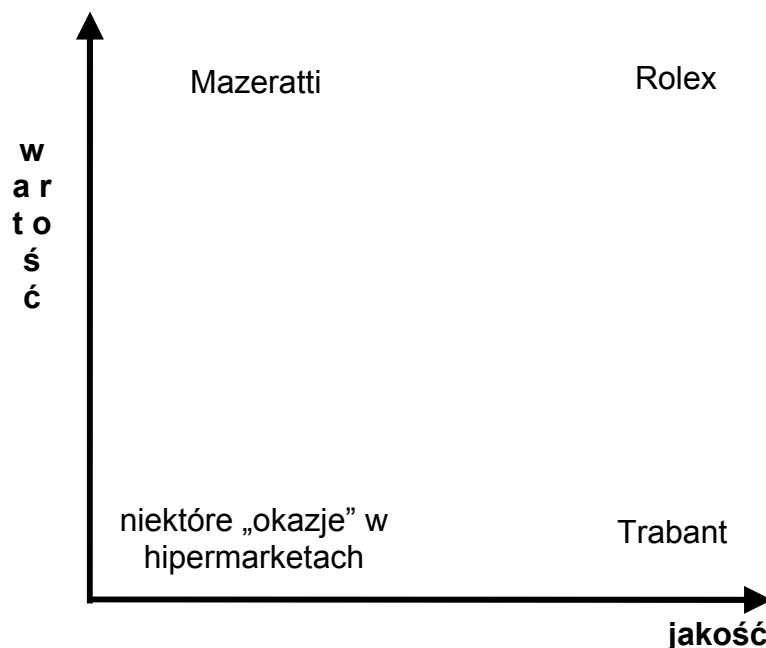
Trabant był brzydki, ciasny, hałaśliwy, gorący w lecie i zimny w zimie, a w dodatku z rury wydechowej wypuszczał gryzący dym. Był jednak samochodem o stosunkowo niskiej cenie, a jego użytkownik dokładnie wiedział co kupuje. Ponadto palił mało i to najtańszej benzyny, a jego części i usługi serwisowe też były tanie. Na Trabanta nikt więc nie narzekał, a każdy jego użytkownik uważał, że ma to, czego oczekiwał. „Widziały gały co brały” — jak zwykł był mawiać prof. Leszek Wasilewski.

Inaczej rzecz ma się z Maseratti. Ten samochód o niebotycznej cenie, skórzanej tapicerce, wymyślnej elektronice i tysiącu gadżetów — psuje się w najmniej oczekiwanych momentach

i to na ogół z dala od stacji mogących dokonać jego naprawy. W dodatku części i usługi związane z tym samochodem są bardzo drogie.

Za przykład produktu o równie wysokiej wartości jak i jakości może posłużyć szwajcarski zegarek marki Rolex, a przykłady produktów i usług niskiej wartości (nie wiele się po nich spodziewamy) i niskiej jakości (a dostajemy jeszcze mniej) nadal można niestety znaleźć w super tanich ofertach niektórych sprzedawców sieciowych (hipermarketów).

O ile jakość produktu określamy w odniesieniu do jego kontekstu marketingowego, o tyle jego wartość (poziom luksusu) określamy przez odniesienie cech produktu do cech innych analogicznych produktów na rynku. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że produkt jest tym bardziej luksusowy, im więcej obiecuje on klientowi, a jest tym lepszej jakości, im bardziej te obietnice są spełnione.



Rys.2.4.1 Jakość a wartość

Na zakończenie rozważań o różnicy pomiędzy jakością i wartością produktu należy podkreślić, że dokonanie przez firmę wyboru, czy jej produkt ma być niskiej, czy też wysokiej wartości, jest sprawą marketingowej strategii, nie jest natomiast sprawą strategii, czy jakość produktu ma być wysoka, czy też niska. Decyzja o utrzymywaniu niskiej jakości produktu jest kardynalnym błędem z zakresu zarządzania. Tym problemem zajmujemy się w najbliższym rozdziale.

2.5 Niska jakość kosztuje

Wśród menedżerów często można posłyszeć opinię, że jakość kosztuje, a więc powyżej pewnego poziomu jest już dla firmy nieopłacalna. Taki pogląd to nieporozumienie biorące się najczęściej z pomylenia pojęć jakości i wartości, a także z przekonania, że wszystko co kosztuje dostawcę produktu lub usługi ma dla klienta swoją wartość.

Rozważmy następujący przykład. Producent luksusowych zegarków szwajcarskich na rękę gwarantuje, że jego chronometry w ciągu miesiąca mogą opóźnić się lub przyspieszyć nie

więcej niż o jedną sekundę. Taka cecha zegarka świadczy o jego wartości, a fakt, że obietnica jest dotrzymywana — o jego jakości. Przypuśćmy teraz, że ten producent zamierza zwiększyć dokładność zegarków do jednej sekundy w skali roku. To oczywiście będzie producenta, a więc i klienta, kosztowało, jednak dla klienta nie podniesie wartości produktu, bowiem taka dokładność nie jest mu po prostu potrzebna. Pamiętajmy więc, że jakość i wartość produktu wiążą się jedynie z takimi jego cechami, które są lub mogą być przez klienta oczekiwane.

Kosztuje natomiast firmę — i to zawsze — niska jakość produktu, oznacza ona bowiem, że produkt trafiający do klienta nie spełnia jego oczekiwań. Wtedy dokonuje się realizacja jednego z dwóch scenariuszy:

1. Klient żąda naprawy lub wymiany produktu plus ewentualnie pokrycia strat jakie poniósł na skutek wad w produkcji. Takie rozwiązanie wiąże się dla firmy z pewnym kosztem, daje jej jednak szansę na utrzymanie nabywcy w gronie klientów.
2. Klient definitywnie odchodzi od firmy, zraża do niej aktualnych i przyszłych klientów, być może też wywołuje kampanię prasową przeciw firmie. W związku z takim zachowaniem klienta firma nie ponosi żadnych bieżących kosztów, jej straty są jednak najczęściej znacznie wyższe niż w poprzednim przypadku.

Jest prawo, które mówi, że

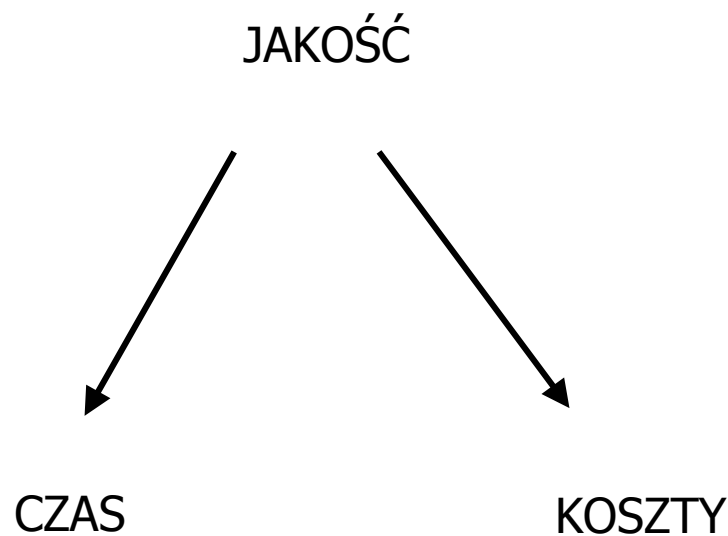
Koszt skutków wywołanych przez wadę w produkcji rośnie bardzo szybko wraz z odległością pomiędzy miejscem powstania wady a miejscem jej wykrycia.

Szczególnie dobrego przykładu na uzasadnienie tej tezy dostarcza przemysł produkcji oprogramowania komputerów. Przy takiej produkcji, jeżeli usunięcie błędu na poziomie projektu koncepcyjnego kosztuje jednostkę, to usunięcie tegoż błędu na poziomie projektu technicznego kosztuje sto jednostek, na poziomie kodu programu tysiąc jednostek, na poziomie testowania programu milion jednostek, a u użytkownika programu jeszcze znacznie więcej.

Ramka 2.5.1

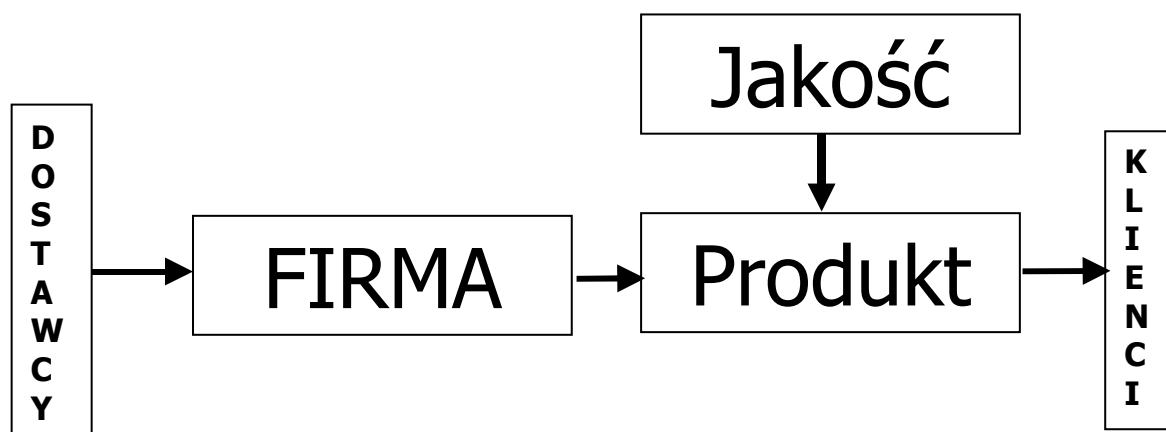
W połowie lat 1980-tych w mikroprocesorach firmy Intel wykryto wadę polegającą na tym, że przy mnożeniu dwóch liczb przez siebie niekiedy pojawiał się błędny wynik. Najgorsze było to, że nie wiadomo kiedy, każde więc mnożenie było obarczone ryzykiem błędu. Do tej wady można było nie dopuścić wykonując odpowiednią matematyczną analizę algorytmu mnożenia, co kosztowałoby firmę, włączywszy w to szkolenie programistów, może kilkadziesiąt tysięcy dolarów. Tego jednak nie uczyniono, w rezultacie czego firma wydała setki milionów dolarów na wymianę wadliwych mikroprocesorów w komputerach klientów. Na kilka lat obniżyło się też zaufanie klientów do jakości produktów firmy, co zapewne spowodowało spadek jej sprzedaży.

Innym źródłem poglądu, że wysoka jakość kosztuje, jest tradycyjna metoda zapewniania jakości przez dokonywanie statystycznej kontroli jakości polegającej na losowaniu produktów z każdej ich partii, ocenę wylosowanych próbek i na tej podstawie dopuszczanie lub odrzucanie całej partii. Uzyskiwanie jakości taką drogą rzeczywiście kosztuje i to sporo. Stąd tradycyjny pogląd, że jakość kosztuje zarówno czas jak i pieniądze (Rys.2.5.1).



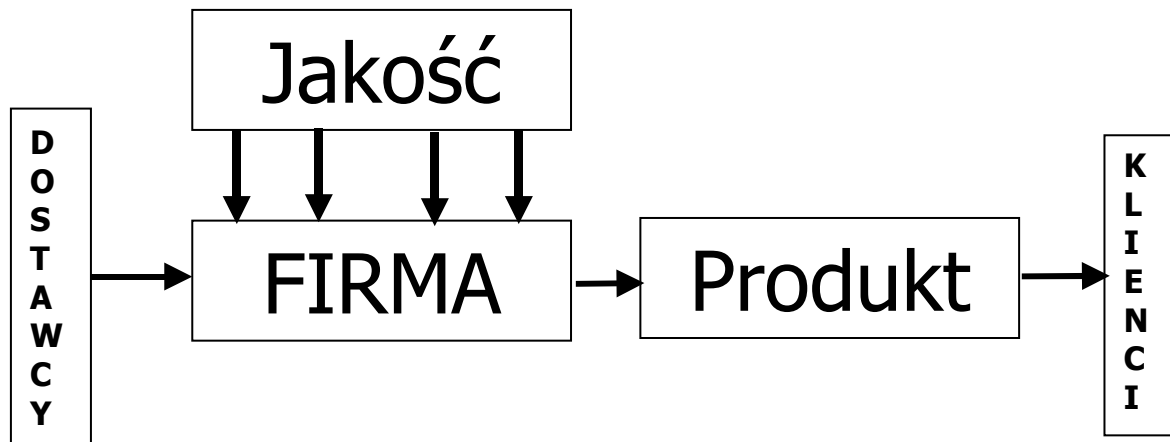
Rys.2.5.1 Tradycyjna zależność pomiędzy jakością, czasem pracy i kosztem

Nie tędy jednak droga, by najpierw dopuszczać pojawianie się defektów w produkcji, a następnie eliminować złe produkty wraz z dobrymi. Ta droga odpowiada też przedstawionemu na Rys.2.5.2 tradycyjnemu schematowi patrzenia na program jakości w firmie.



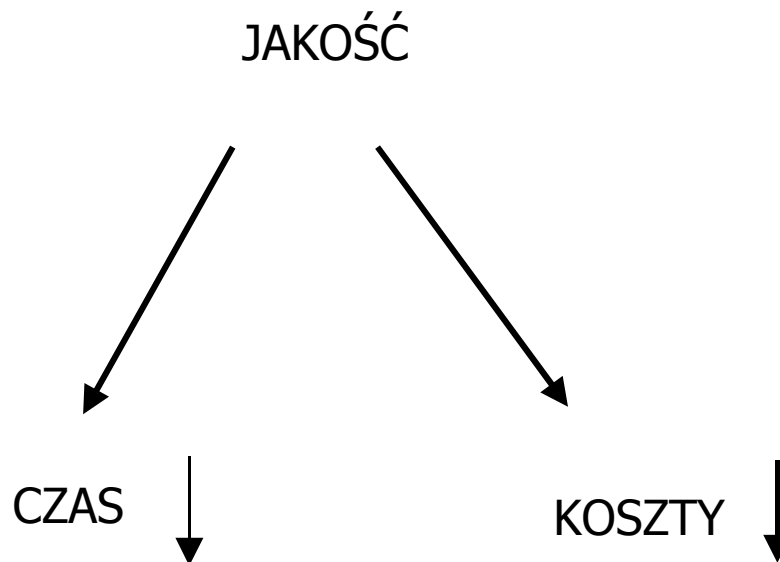
Rys.2.5.2 Tradycyjny model pracy nad jakością

W modelu tradycyjnym dbamy jedynie o jakość końcowego produktu, co stoi w sprzeczności ze znaną nam już zasadą stałego doskonalenia. Nie może być doskonałego produktu, gdy niedoskonałe są surowce, narzędzia, procesy i całe środowisko, w którym ten produkt powstaje. Zasadę stałego doskonalenia obrazuje Rys.2.5.3.



Rys.2.5.3 TQM'owski model pracy nad jakością

Przy takim podejściu do jakości zmieniają się kierunki strzałek na Rys.2.5.1. Wzrostowi jakości towarzyszą oszczędności w czasie i pieniądzu, jak to pokazuje Rys.2.5.4.



Rys.2.5.1 TQM'owska zależność pomiędzy jakością, czasem pracy i kosztem¹⁰

¹⁰ Wszystkie rysunki w tym rozdziale zostały udostępnione autorowi przez Helmuta Gläsera, za co autor wyraża mu podziękowanie.

2.6 Dobra praca to lekka praca

Utarło się uważać, że dobrze pracuje ten, kto pracuje ciężko. Tymczasem prawda jest taka, że ciężka praca jest zawsze mniej wydajna od lekkiej. Koronnym tego przykładem może to być niewolnicza praca więźniów w radzieckich obozach pracy. Budowa Kanału Białomorskiego pochłonęła setki tysięcy istnień ludzkich i z pewnością wielkie koszty logistyczne przynosząc zero efektu. Kanał powstał, ale nigdy nie nadawał się do żeglugi.

Jeżeli weźmiemy dwie kontrolne grupy pracowników wykonujących te same czynności — np. pierwszą i drugą zmianę tej samej linii produkcyjnej — i jednej zlecimy zwiększenie wydajności i jakości pracy, a drugiej poprawienie warunków swojej pracy przez identyfikację i usunięcie wszystkiego, co w tej pracy przeszkadza, to wzrost wydajności i jakości drugiej grupy z reguły przewyższy taki wzrost w grupie pierwszej. Dzieje się tak, bo drugiej grupie wskazaliśmy najwłaściwszą drogę podniesienia efektywności pracy. Pierwsze zatem zadanie jakie stawia się przed tzw. *kołami jakości* (piszemy o nich w **Roz.4**) brzmi: przeprowadźcie analizę barier najbardziej utrudniających waszą pracę i postarajcie się je usunąć. Koła jakości wyposaża się też w narzędzia poszukiwania i usuwania takich barier.

Jest prawdą dobrze znaną przez specjalistów od zarządzania jakością, że w olbrzymiej większości przedsiębiorstw na świecie istnieje poważny niewykorzystany potencjał produktywności pracowników tłumiony niewłaściwą organizacją pracy oraz złymi stosunkami międzyludzkimi. Jak wynika z wielu przeprowadzonych badań, a także z doświadczeń własnych autora niniejszej książki, w przeważającej liczbie firm podstawowym hamulcem wydajności, przedsiębiorczości i innowacyjności pracowników jest zła atmosfera w pracy związana ze stosunkami między ludźmi, w tym pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Tym zagadnieniom poświęcimy w naszej książce szczególnie dużo miejsca.

2.7 Nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu

To dziwnie brzmiące dla Europejczyka hasło jest naczelną dewizą menedżerów, którzy jako swoją filozofię zarządzania przyjęli *Kaizen* — japońską metodę stałego doskonalenia.

Nie oczekuj perfekcji, mówią wyznawcy *Kaizen*, bo nigdy jej nie osiągniesz, a świadomość tej porażki będzie wywoływała u ciebie brak akceptacji dla siebie i innych. Nie oczekuj perfekcji, bo gdybyś kiedykolwiek uznał, że ją osiągnąłeś, byłby to koniec twojego rozwoju.

Ale oczekuj postępu! Na postęp zawsze jest miejsce i czas. Postęp jest zawsze możliwy. Jest w równym stopniu możliwy, w jakim perfekcja możliwa nie jest. Zamiast więc budzić się co rano przygnębiony, że nie jesteś doskonały, pokłoń się wschodzącemu słońcu w podziękę za to, że co dzień możesz być lepszy.

W codziennej praktyce firmy oznacza to, że przełożeni nie powinni oczekiwać, że podopieczny nigdy nie popełni błędu, w tym nie powinni za błędy karać, a za ich brak nagradzać. Powinni natomiast dbać, aby w zakresie eliminacji przyczyn błędów dokonywał się stały postęp. To brak postępu, a nie obecność błędów powinien być dla przełożonego sygnałem, że w jego zespole dzieje się źle.

2.8 Zarządzanie bez kar i nagród

Wbrew dość powszechnym poglądom — szczególnie w środowisku menedżerskim — typowe metody „motywowania” pracowników do lepszej pracy przy pomocy przyznawania i odbierania premii oraz różnego rodzaju zachęt materialnych zawsze i nieodmiennie przynoszą

skutek przeciwny do oczekiwanego. Dzieje się tak dlatego, bowiem jak twierdzą specjaliści od psychologii społecznej:

Zarówno kary jak i nagrody stanowią w każdej sytuacji czynnik silnie zniechęcający do podejmowania twórczej pracy, gdyż odbierają człowiekowi jego naturalną wewnętrzną motywację pozytywnego działania

Czy to oznacza, że człowieka nie można do niczego zmotywować? Niestety, albo i stety, tak właśnie jest. Można jednakże — i to powinno być podstawowym zadaniem przełożonego — pomagać człowiekowi w rozwijaniu jego naturalnej wewnętrznej motywacji. Jak to robić, to bardzo obszerna i dla większości z nas zupełnie nowa wiedza. Zarysowi tej wiedzy poświęcony jest w całości Roz.3

2.9 Współpraca zamiast współzawodnictwa

Większość z nas uczono od dziecka, że współzawodnictwo buduje. Oczywiście — „szlachetne współzawodnictwo”. Ta nauka zaczyna się już w przedszkolu. Kto pierwszy skończy mleczną zupkę, kto namaluje najładniejszy obrazek, kto zbierze najwięcej makulatury, kto ma najładniejszą sukienkę. Potem szkoła i znowu — kto jest najlepszym uczniem, która klasa najlepsza, która szkoła zwyciężyła w konkursie... I tak do później starości.

Lubimy być pierwsi, najlepsi — niestety, lubimy mieć też poczucie, że inni są od nas gorsi. Jest taki smutny żart, opowiadany jako rdzennie polski, ale przecież aktualny na całym świecie. Pan Bóg zwraca się do człowieka: „Uczynię dla ciebie co zechcesz, ale pod warunkiem, że dla twojego sąsiada uczynię dwa razy tyle. Czego byś pragnął.” Człowiek po głębokim namyśle: „Pozbaw mnie Panie Boże jednego oka”.

Zwyczaj ubiegania się o palmę pierwszeństwa jest zakorzeniony w nas od pokoleń. Przeniknął też do zarządzania zespołami ludzkimi w przedsiębiorstwach, szkołach, wojsku, organizacjach społecznych, w polityce. Wszyscy bez przerwy ścigamy się w jakiś zawodach — niestety jakże często według zasady „niech ja stracę, byle on nie zyskał”.

Opowiadał mi ostatnio zaprzyjaźniony przedsiębiorca, któremu leży na sercu tworzenie harmonii i atmosfery współpracy w jego firmie, że kiedyś zaproponował zrównanie wynagrodzeń pracowników jednego z kierowniczych szczebli. Wszyscy otrzymaliby niewielką podwyżkę, ale większą ci, którzy dotychczas zarabiali mniej. Po regulacji wszyscy zarabialiby tyle samo. Ta propozycja spotkała się ze sprzeciwem przełożonych tych osób, które zarabiałały więcej. Przecież wiadomo, że kto zarabia mniej, jest gorszy, a kto zarabia więcej, jest lepszy. Różnica w wynagrodzeniach jest dla „lepszego” źródłem nieustającej satysfakcji, z której nie chce zrezygnować. Woli zrezygnować z podwyżki.

Dziwimy się temu przykładowi, to rozejrzyjmy się wokół nas. Przecież obowiązuje zasada, że abym ja czuł się lepiej, ktoś musi czuć się gorzej. Żeby ktoś wygrał, ktoś musi przegrać.

Firma X ma sieć punktów sprzedaży w całym kraju. Dyrektor handlowy tej firmy, którego wynagrodzenie zależy oczywiście od poziomu sprzedaży w całej sieci, postanowił zmobilizować swoich sprzedawców do lepszego działania. Ogłosił zatem konkurs „kto sprzeda więcej”. Dla zwycięzców przewidziano dużą pulę nagród.

Pierwszym efektem konkursu było pogorszenie współpracy pomiędzy sprzedawcami. Nikt nie będzie pomagał konkurentowi. Gdy do mnie przyjdzie klient po towar, którego akurat nie mam w magazynie, nie wyślę go do kolegi, bo to obniżyłoby moje szanse na zwycięstwo. Nie podzielę się też z kolegą spostrzeżeniami co do oczekiwań klientów, nie przekażę wiedzy młodszemu sprzedawcom.

Drugim efektem była dominacja celu „sprzedać jak najwięcej przed zakończeniem konkursu”. Ten cel przesłonił sprzedawcom podstawowe zadanie każdej firmy, jakim jest budowanie zaufania i lojalności klienta. Klient był więc agresywnie namawiany na jak największy zakup, a kto nie robił wrażenia, że stać go na to, był lekceważony. Szkoda na takiego czasu.

Oczywiście szanse na wygraną w konkursie ma zwykle tylko kilku sprzedawców i w dodatku najczęściej z góry wiadomo których. Pozostali tracą więc wszelki zapał do działania. Jest to trzeci negatywny efekt współzawodnictwa. Ten efekt, poza zahamowaniem działań pozytywnych, niesie też poczucie niesprawiedliwości wśród przegranych. Może też nieść — co jeszcze bardziej niszczące — poczucie klęski. Poczucie, że jest się gorszym. To demobilizuje nie tylko na czas konkursu, ale nierzadko na całe życie.

Często przytaczanym przykładem „szlachetnego współzawodnictwa” jest sport. Oczywiście sport wyczynowy, bo w rekreacyjnym nie ma współzawodnictwa. Ale sport wyczynowy to „lepszy” i „gorszy” oraz zasada, że aby ktoś wygrał, ktoś (reszta) musi przegrać! Sport wyczynowy od lat dryfuje więc w kierunku stanowiącym zaprzeczenie tego czym miał być. Doping, afery korupcyjne — coraz ostrzejsza kontrola i coraz większe nadużycia. Sytuacja bez wyjścia, bo będąca konsekwencją strukturalnej przyczyny leżącej u podstaw idei sportu wyczynowego — liczy się zwycięzca, a zwycięzca może być tylko jeden. Tymczasem sport rekreacyjny, ten bez zawodów i rankingów, pozostaje nietknięty. Tam nikt nie stara się być lepszy od innych, nikt więc nie potrzebuje dopingu i nikt nie stara się nikogo skorumpować. Wystarczy, że dziś jest się lepszym, niż było się wczoraj.

Współczesna wiedza o zarządzaniu bardzo silnie eksponuje tezę, że podstawą sukcesu każdego zespołu, a w tym i każdej jednostki w tym zespole, jest współpraca. Wiadomo też, że współzawodnictwo nie stymuluje współpracy, ale ją niszczy (por.[2.15]) Niestety z wielkim trudem przychodzi wdrażać ideę współpracy we współzawodniczącej społeczności. Jest to bez wątpienia jedno z najtrudniejszych wyzwań każdego menedżera. Wymaga przezwyciężenia wielu psychicznych barier, własnych i swoich podopiecznych.

Staropolska recepta na prawdziwy barszcz zaczyna się od słów: „weź cały ocet jaki masz w domu i wylej go do stawu”. Menedżer, który pragnie budować swój zespół według nowoczesnych zasad, który pragnie kształtować w nim stosunki życzliwości, otwartości i współpracy, powinien rozpocząć od usunięcia z tego zespołu źródeł niechęci, poczucia krzywdy i zawiści. Te uczucia kreuje w pierwszym rzędzie porównywanie między sobą pracowników i zespołów. Edwards Deming przestrzegał menedżerów przed dokonywaniem takich porównań. Nie ma gorszych i lepszych. Wszyscy są doskonali, choć każdy na inny sposób. Każdemu należy się ze strony przełożonego opieka i pomoc w tym co robi oraz wnikliwa i życzliwa analiza, tego co robi. Każdego należy zachęcać i od każdego oczekiwać, aby był co dzień lepszy. Lepszy nie od innych, ale od tego jakim był wczoraj.

Oczywiście równoległe do usuwania barier współpracy, należy też budować źródła i umiejętności jej wdrażania. Treningi asertywności i komunikacji, pozytywne myślenie, techniki prowadzenia prac zespołowych, eliminacja czynników wywołujących strach, techniki obiegu informacji. Jakże odległe to pojęcia od premii, prowizji i przodowników pracy. Bo też we współczesnej praktyce zarządzania dokonuje się rewolucja, która zmienia oblicze świata. I

zmieni go szybciej niż nam się wydaje. A jak to zwykle bywa w takich przypadkach, kto na czas nie wsiądzie do odchodzącego pociągu, ten w ogóle nie dojedzie do celu.

2.10 Myślenie systemowe

Wstępny egzamin na kurs nurkowania obejmuje zadanie polegające na przepłynięciu pięćdziesięciu metrów z twarzą zanurzoną w wodzie, bez podwodnych okularów, ale z tzw. „fajką” do oddychania. Nie wolno też trzymać się za nos, lub zatkać go w inny sposób. Osoby nie znające tego ćwiczenia najczęściej starają się oddychać bardzo ostrożnie, by nie pociągnąć wody nosem. Bez wyjątku po kilku metrach mają nos pełen wody i muszą przerwać ćwiczenie.

Opisana historia stanowi typowy przykład sytuacji, gdzie do uporania się z problemem konieczne jest zrozumienie mechanizmów systemu w ramach którego działamy. Myślenie niesystemowe podsuwa nam rozwiązanie intuicyjnie najbardziej oczywiste: jeżeli nie chcesz wciągnąć wody do nosa, oddychaj ostrożnie. Dopiero analiza i zrozumienie systemu pozwala odkryć rozwiązanie prawidłowe, które jest dość nieintuicyjne: oddychaj bardzo intensywnie, gdyż wtedy wzrośnie ciśnienie powietrza w całym przewodzie oddechowym, co zapobiegnie wdarciu się wody do nosa.

Inny przykład, to walka pływaka z wciągającym go wirem wodnym. Rozwiązanie niesystemowe (intuicyjne), to oczywiście — nie dać się wciągnąć. Niestety, wygrać można jedynie ze słabym wirem, z silnym nie mamy szans. Prędzej czy później zmęczony pływak zostanie wciągnięty i utonie. Rozwiązanie prawidłowe (systemowe), to zaraz na początku, gdy mamy jeszcze siły, nabrać powietrza do płuc i dać się wciągnąć bez walki, lub nawet zanurkować. U podstawy wiru napotkamy prądy odśrodkowe, które pozwolą nam uwolnić się z pułapki.

Myślenie niesystemowe, a więc opierające się na nie popartej wiedzy i intuicji, prowadzi nas często do fałszywych rozwiązań. Wiedzą o tym doskonale przedstawiciele nauk ścisłych i technicznych, gorzej z menedżerami, którzy jakże często uważają, że do podejmowania prawidłowych decyzji wystarczy mieć „głowę do interesów”. Typowy przykład, to szybko rosnące przedsiębiorstwo, które raptem napotyka tzw. *barierę wzrostu* (Rys.2.6.1) Na początku wszystko idzie bardzo dobrze. Nakłady na marketing powodują wzrost sprzedaży, wzrost sprzedaży pozwala zwiększać wydatki na marketing. Pętla wzrostu działała bez zarzutu. Jednak tylko do czasu. W pewnym momencie sprzedaż zaczyna spadać mimo rosnących wydatków na reklamę. Wydajemy więc na reklamę i promocję jeszcze więcej osiągając krótkotrwały wzrost. Niestety po krótkim czasie sprzedaż znowu spada poniżej poziomu sprzed wzrostu, a wraz z nią — wobec zwiększonych wydatków — również i stopa zysku. Dlaczego tak się dzieje?

W większości systemów, obok pętli wzrostu działa również tzw. *pętla hamowania*. Reklama napędza sprzedaż, wzrost sprzedaży pozwala zwiększyć nakłady na reklamę. To jest *pętla wzrostu*. Jednak wzrost sprzedaży może powodować też negatywne skutki uboczne: obniżenie jakości produktów lub usług spowodowane poczuciem, że i tak wszystko się sprzeda, nasylenie rynku, tendencja przedsiębiorstwa do nadmiernego podnoszenia ceny. Mogą też działać czynniki niezależne od nas, takie jak konkurencja czy też ogólne osłabienie koniunktury gospodarczej na rynku. Wszystko to są elementy pętli hamowania. Systemowe zalecenie dla przedsiębiorstw, które napotkały pętlę wzrostu brzmi więc: przestań zajmować się pętlą wzrostu, zajmij się pętlą hamowania, czyli przyczynami hamującymi wzrost. Przyjrzyj się jakości i cenom, pomyśl o innowacjach i nowych rynkach. Odzyskaj zaufanie klienta.

Opisana sytuacja to typowy przykład powtarzających się w wielu przedsiębiorstwach, choć w różnych wariantach. Wszystkie one odpowiadają schematowi zwanemu *archetypem granicy wzrostu*. Kilkanaście najważniejszych archetypów występujących w przedsiębiorstwach zostało opisane w znakomitej książce P.M.Senge (poz.[2.15] i [2.15]). Archetypy są niezwykle ważnym narzędziem myślenia systemowego, pozwalają bowiem zrozumieć istotę zjawiska, z którym mamy do czynienia.

Inny typowy archetyp to *przerzucanie brzemienia*. Przykład, który ilustruje ten archetyp (Rys.2.6.2) to sytuacja przedsiębiorstwa, któremu brak środków na konieczne inwestycje. Często błędem popełnianym w takiej sytuacji jest rezygnacja z inwestycji. Jest to rozwiązanie, które eliminuje symptom zjawiska (już nie widać, że brak jest środków, bo zrezygnowano z inwestycji), nie eliminuje jednak jego istoty (środków na konieczne inwestycje nadal brak). Takie działanie napędza pętlę hamowania: mniej środków, mniej inwestycji, jeszcze mniej środków. Jej efektem ubocznym może być pętla wzrostu *rezygnacja z inspiracji* — gdy raz nauczymy się rezygnować, staje się to nawykiem.

Alternatywą dla eliminacji symptomów jest oczywiście eliminacja przyczyn zjawiska, którymi mogą być marnotrawstwo, złe zarządzanie gotówką, niepotrzebne wydatki. Zamiast więc eliminować symptomy, przeciwdziałajmy zjawisku. To nauka jaka płynie z archetypu *przerzucanie brzemienia*.

Inną sytuacją, gdzie potrzebne jest rozumienie mechanizmów zjawiska jest rozwiązywanie konfliktów. Kiedyś w naszej firmie w trakcie spotkania grupy pracowników biorących udział w kursie instruktorów jakości doszło do ostrej wymiany zdań, która zaczęła się od zarzutu postawionego przez pracowników Działu Sprzedaży pracownikom Działu Produkcji. Zarzut brzmiał: „kiedy wreszcie przestaniecie przysyłać nam wybrakowany towar do sklepów?” Oczywiście wywołało to ostrą reakcję ze strony „producentów”, na co nie mniej ostro zareagowali „sprzedawcy”, na co producenci odpowiedzieli, na co sprzedawcy zareplikowali itd. Po jakimś czasie zanosilo się już na wojnę obu zespołów, przy czym oczywiście żaden z nich nie był więcej niż przed dyskusją przekonany do racji strony przeciwnej.

Taki tryb toczenia dyskusji jest klasycznym przykładem niesystemowego myślenia. Myślenia, w którym popełnia się dwa podstawowe błędne założenia:

1. założenie, że druga strona stołu to przeciwnik (a nie partner), który świadomie działa w złej wierze,
2. założenie, że problem jest prosty, jednorodny i może mieć proste rozwiązanie.

Miast kontynuować nie prowadzącą do niczego dyskusję, zastosowaliśmy *metodę rybiej ości* dla analizy problemu „Dlaczego do sklepów czasami trafia zły produkt” (tę metodę omawiamy dokładnie w **Roz.4**). W wyniku analizy zidentyfikowano osiem grup podproblemów naszego problemu grupujących dwadzieścia sześć potencjalnych jego przyczyn. Dla wszystkich stało się jasne, że stawiając pytanie „kiedy wreszcie przestaniecie...?” nie możemy liczyć na rozsądną odpowiedź, gdyż problem jest znacznie bardziej złożony, niż nam się to początkowo wydawało.

Ostatnim przykładem myślenia systemowego, który chcemy tu przytoczyć, jest obserwacja dokonana przez Joseph'a Jurana, bliskiego współpracownika Deminga, który na podstawie przeprowadzonych badań przeprowadzonych w Japonii stwierdził co następuje:

*85 % problemów z jakością wynika z błędów w systemie,
a tylko 15 % można przypisać pracownikom*

Później E. Deming, po przeprowadzeniu analogicznych badań w USA podniósł udział problemów wynikających z systemu do ponad 95%. Te odkrycia miały fundamentalne znaczenie dla problemu poszukiwania źródeł błędów i niepowodzeń. Zamiast karać i „naprawiać” ludzi, najczęściej należy naprawić system.

2.11 Księga procedur

Bardzo ważnym narzędziem zarządzania jakością jest tzw. *księga procedur* stanowiąca zbiór wewnętrznych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa związanych z realizowanymi w firmie zadaniami.

Dokumenty księgi procedur dzielą się zwykle na następujące kategorie:

1. *instrukcje* — opisujące zasady wykonywania złożonych czynności, np. instrukcja realizowania wydatków, instrukcja powoływania projektu, instrukcja przyjmowania nowych pracowników do pracy.
2. *podręczniki* — obszerne instrukcje dotyczące dużych grup czynności, np. podręcznik sprzedawcy czy też podręcznik komputerowa edycji dokumentów.
3. *procedury* — będące specyficznym rodzajem instrukcji, w których podana jest kolejność wykonywania poszczególnych kroków złożonej czynności; procedury wykorzystujemy najczęściej przy opisach technologicznych wytwarzania produktów, choć nie tylko, np. procedura promocji nowych wyrobów, czy też procedura otwierania nowej placówki sprzedaży.
4. *regulaminy* — określające zasady postępowania w określonych sytuacjach, np. podstawowy regulamin pracy, regulamin dyscyplinarny, regulamin pracy barmana.
5. *zakresy obowiązków* — opisujące zasady pracy na określonych stanowiskach, np. zakres obowiązków kierownika cukierni, zakres obowiązków członka zarządu, zakres obowiązków prezesa zarządu,
6. *wzorce dokumentów* — najczęściej są to wzorce umów na specyficzne okazje, np. wzorzec umowy o udzieleniu franczyzy czy też wzorzec umowy o dostawę.

Za tworzenie dokumentów księgi procedur są odpowiedzialni właściciele procesów — każdy w zakresie swojego procesu¹¹. Każdy nowy dokument powinien być jednak przedyskutowany z tą grupą pracowników, których bezpośrednio dotyczy, a jeszcze lepiej, jeżeli jest przy udziale tej grupy tworzony. W przypadku bardziej złożonych dokumentów — w szczególności podręczników — organizuje się specjalne szkolenia.

Mimo że, za tworzenie i doskonalenie dokumentów księgi procedur odpowiedzialni są w ostateczności właściciele procesów, każdy pracownik jest upoważniony do proponowania zmian doskonalących te dokumenty. Dotyczy to w szczególności instrukcji i procedur. Doskonalenie dokumentów księgi procedur stanowi realizację *zasady stałego doskonalenia* (Roz.2.1)

¹¹ Właściciele procesu to inaczej mówiąc specjaliści odpowiedzialni za określone obszary wiedzy wykorzystywanej w przedsiębiorstwie takiej jak produkcja, sprzedaż, finanse, marketing itp. Pojęcie właściciela procesu jest omawiane dokładnie w dalszej części książki.

2.12 Czternaście zasad Edwardsa Deminga

W czasie swoich pierwszych wizyt i wykładów w Japonii w dekadzie lat 1950. Edwards Deming sformułował słynne dziś czternaście zasad stanowiące jeden z kanonów zarządzania jakością. Zasady te były później wielokrotnie publikowane przez różnych autorów, co doprowadziło do mnogości sformułowań często różniących się dość wyraźnie jedno od drugiego. Poniższy tekst pochodzi bezpośrednio od E. Deminga [2.15] i jest przedstawiony w nieco swobodnym tłumaczeniu autora niniejszej książki. Dla znających j. angielski załączamy również tekst w brzmieniu oryginalnym.

Czternaście skondensowanych zasad zarządzania

Te 14 zasad stanowi podstawę dla transformacji amerykańskiego przemysłu. Nie wystarczy rozwiązać problemy, małe czy też duże. Dopiero przyjęcie i wdrożenie 14 zasad jest sygnałem, że kierownictwo (firmy) zamierza przetrwać na rynku i chronić interesy zarówno inwestorów jak i pracowników. Ten system stanowił też podstawę do nauki dla kierownictw firm japońskich w roku 1959 i w latach następnych.

Czternaście zasad stosuje się wszędzie, do małych i dużych organizacji, do usług i do produkcji. Stosuje się też do wydziałów wewnątrz firm.

- 1. Buduj stałe dążenie do doskonalenia produktów i usług by stać się konkurencyjnym, nie dać się wyprzeć z rynku i tworzyć miejsca pracy.*
- 2. Przyjmij filozofię nowej ery w gospodarce. Zachodnie kierownictwa firm muszą obudzić się by podjąć wyzwanie, muszą nauczyć się nowych obowiązków i przejąć przywództwo w dążeniu do zmian.*
- 3. Porzuć kontrolę dla zapewnienia jakości. Eliminuj masową kontrolę jakości na rzecz tworzenia jakości wraz z produktem.*
- 4. Porzuć praktykę wybierania dostawców według najniższej ceny. W zamian za to minimalizuj koszt całkowity. Dla każdego z zakupywanych produktów zwiąż się z jednym tylko dostawcą. Dokonaj tego przez budowanie długoterminowych relacji lojalności i zaufania.*
- 5. Stałe doskonal system produkcji i usług, aby podnieść jakość i wydajność i w ten sposób trwale obniżyć koszty.*
- 6. Wprowadź instytucjonalną zasadę szkolenia pracowników.*
- 7. Buduj przywództwo. Celem nadzoru powinna być pomoc ludziom i maszynom w lepszym wykonywaniu przez nich pracy. Należy zrewidować dotychczasowe metody nadzoru zarówno kierownictw jak i pracowników pierwszej linii.*
- 8. Usuń strach, aby każdy mógł efektywnie wykonywać swoją pracę dla firmy.*
- 9. Usuń bariery pomiędzy wydziałami. Ludzie z laboratoriów, biur projektowych, działu sprzedaży i produkcji powinni pracować jak jedna drużyna, tak by potrafili przewidywać problemy jakie można napotkać zarówno w fazie wytwarzania jak i przy użytkowaniu produktu lub usługi.*
- 10. Porzuć slogany, upomnienia i cele typu „zero defektów” lub „nowy poziom wydajności”. Takie zaklęcia budują jedynie sprzeciw, ponieważ istota niskiej wydajności i niskiej jakości pracy leży po stronie systemu, a więc poza zasięgiem pracowników.*

11. (a) *Eliminuj normy produktywności na poziomie produkcji. Zastąp je przywództwem.*
 - (b) *Eliminuj zarządzanie przez liczby i cele numeryczne. Zastąp je przywództwem.*
12. (a) *Usuń bariery, które pozbawiają szeregowego pracownika jego prawa do odczuwania dumy z wykonywanej pracy. Odpowiedzialność przełożonego powinna dotyczyć jakości, a nie gołych liczb.*
 - (b) *Usuń bariery, które pozbawiają kierownictwo ich praw do odczuwania dumy ze swojej pracy. To oznacza między innymi odejście od rocznych ocen i zarządzania przez cele.*
13. *Stwórz solidny program edukacji i samodoskonalenia.*
14. *Zaangażuj wszystkich w program transformacji firmy. Transformacja to zajęcie dla wszystkich.*

Condensation of the 14 Points of Management

The 14 points are the basis for transformation of American industry. It will not suffice merely to solve problems, big or little. Adoption and action on the 14 points are the signal that the management intend to stay in business and aim to protect investors and jobs. Such a system formed the basis for lessons for top management in Japan in 1959 and in subsequent years.

The 14 points apply anywhere, to small organizations as well as to large ones, to the service industry as well as to manufacturers. They apply to division within a company.

1. *Create constancy of purpose toward improvement of products and services, with the aim to become competitive and to stay in business, and to provide jobs.*
2. *Adopt the new philosophy. We are in a new economic age. Western management must awaken to the challenge, must learn their responsibilities, and take on leadership for change.*
3. *Cease dependence on inspection to achieve quality. Eliminate the need for inspection on a mass basis by building quality into the product in the first place.*
4. *End the practice of awarding business on the basis of price tag. Instead, minimize total cost. Move toward a single supplier for any item, on a long-term relationship of loyalty and trust.*
5. *Improve constantly and forever the system of production and services, to improve quality and productivity, and thus constantly decrease cost.*
6. *Institute training on the job.*
7. *Institute leadership. The aim of supervisions should be to help people and machines and gadgets to do a better job. Supervision of management is in need of overhaul, as well as supervision of production workers.*
8. *Drive out fear, so that everyone may work effectively for the company.*
9. *Break down barriers between department. People in research design sale and production must work as a team, to foresee problems of production and in use that may be encountered with product or service.*

10. *Eliminate slogan, exhortations, and targets for the work force asking for zero defects and new levels of productivity. Such exhortations only create adversarial relationships, as the bulk of the causes of low quality and low productivity belong to the system and thus lie beyond the power of the work force.*
11. (a) *Eliminate work standards (quotas) on the factory floor. Substitute leadership.*
(b) *Eliminate management by objective. Eliminate management by numbers, numerical goals. Substitute leadership.*
12. (a) *Remove barriers that rob the hourly worker of his right to pride of workmanship. The responsibility of supervisors must be changed from sheer numbers to quality.*
(b) *Remove barriers that rob people in management and in engineering if their right to pride of workmanship. This means, inter alia, abolishment of the annual or merit rating and of management by objectives.*
13. *Institute a vigorous program of education and self-improvement.*
14. *Put everybody in the company to work to accomplish the transformation. The transformation is everybody's job.*

2.13 Siedem śmiertelnych chorób

Obok czternastu punktów pozytywnych, które powinny stanowić drogowskaz dla kierownictwa każdej firmy Edwards Deming opisał też siedem śmiertelnych chorób, jakie toczy wiele przedsiębiorstw 2.15 i 2.15. Omówimy je tu po kolei.

2.13.1 Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu

Zdaniem Deminga: *brak wytyczonego kierunku działania nie przypomina kataru czy grypy. Nie jest chorobą łagodną. Jest chorobą śmiertelną i doprowadza do upadku firmy...*

Jedną z przyczyn tej choroby jest brak jasnego określenia, co jest celem firmy. W pewnej firmie poproszono kilka osób z najwyższego kierownictwa o wskazanie, co ich zdaniem jest głównym celem firmy. Jak się okazało, każdy z pytanych inaczej widział ten cel. Dla głównego księgowego było to osiągnięcie jak największych zysków, dla dyrektora od spraw marketingu — osiągnięcie możliwie dużej sprzedaży, dla wiceprezesa od spraw operacji — terminowe dostarczanie towarów klientom, a dla prezesa — rozwijanie firmy w długim okresie i zwiększanie jej udziału w rynku. Czy taka firma mogła prawidłowo funkcjonować skoro każdy realizował inny cel? Z pewnością nie. Oto co działo się w tej firmie widziane oczami jednego z jej obserwatorów:

Piętnaście lat temu byliśmy bogaci. Zamiast reinwestować w naszą podstawową działalność, zaczęliśmy zdywersyfikować działalność firmy. Pięć lat później, po wejściu w wiele nowych dziedzin, nie osiągnęliśmy zysków. Praktycznie biorąc, nie znaleźliśmy się na tych nowych dziedzinach. Stwierdziliśmy, że kupiliśmy cudze problemy. W ciągu następnych pięciu lat przystąpiliśmy do obniżania kosztów w daremnej próbie przekształcenia naszych nowych nabytków w opłacalne filie. Teraz staramy się sprzedać te filie. W ten sposób może odzyskamy pieniądze, może odkupimy nasze akcje i ustawimy się tak, aby uniknąć przejęcia naszej firmy przez innych wbrew naszej woli. Kim w końcu jesteśmy? Menedżerami, czy wielkimi dziećmi igrającymi losami naszych pracowników i akcjonariuszy?

Pierwszym krokiem, aby zapobiec chorobie braku konsekwencji jest więc jasne określenie celu, jaki firma zamierza osiągnąć. Drugim jest określenie zadań taktycznych dla całej firmy na kilka najbliższych lat realizujących ten cel. Trzecim rozpisanie zadań taktycznych na operacyjne o krótszym horyzoncie czasowym i przypisanie ich poszczególnym jednostkom organizacyjnym firmy. Ten proces wykonywany jest kaskadowo poczynając od zarządu, przez pionry, wydziały, sekcje, aż do najniższych jednostek i poszczególnych osób.

Przy formułowaniu zadań jest szczególnie ważnym, aby do każdego była przypisana jedna osoba odpowiedzialna za wykonanie — choć wykonawców może być wielu — oraz żeby zadania spełniały zasadę SMART, to znaczy, aby były:

- **Specific** — konkretne; wykonująca je osoba powinna dokładnie wiedzieć, co ma zrobić,
- **Measurable** — mierzalne; należy określić jasne kryteria pozwalające osądzić, czy zadanie zostało wykonane,
- **Achievable** — osiągalne; należy unikać zadań, których osiągnięcie nie jest możliwe,
- **Results-oriented** — realizujące zadania taktyczne firmy,
- **Time-bound** — ograniczone w czasie, tzn. musi mieć określony termin zakończenia.

Pewnego komentarza wymaga atrybut osiągalności zadania, mogłoby się bowiem wydawać, że uniemożliwia on stawianie zadań ambitnych, wiążących się z ryzykiem, rozwojowych. Tak jednak nie jest. Zadania, o których nie do końca wiemy, czy da się je osiągnąć możemy stawiać na poziomie taktycznym. Takim zadaniem może być np. zdobycie nowego rynku. Czasami z góry nie potrafimy wiedzieć, czy uda nam się go zdobyć. Czy za tym mamy nie podjąć wysiłku jego zdobycia? Oczywiście, że nie! Jednak plan realizacji być może nie osiągalnego zadania taktycznego należy rozpiąć na osiągalne zadania operacyjne:

1. przeprowadzić badania rynku,
2. zaprojektować specyficzne dla tego rynku produkty,
3. zaprojektować kampanię marketingową,
4. wprowadzić na rynek pierwszą partię produktu
5. ...

Każde z tych zadań z pewnością da się wykonać w z góry określonym czasie.

Zasada osiągalności powinna też chronić menedżerów przed stawianiem zadań, o których z góry wiadomo, lub prawie na pewno wiadomo, że są nieosiągalne. Niektórzy menedżerowie wierzą jednak, że zadania niemożliwe do osiągnięcia mobilizują ludzi do maksymalnego wysiłku. Typowy sposób myślenia w takim przypadku jest następujący: Jeżeli postawię cel zbyt mało ambitny, to moi podwładni zadowolą się jego realizacją, choć być może mogliby osiągnąć znacznie więcej. Na przykład, jeżeli chcę obniżyć koszty o 5% — co uważam za możliwe — to postawię im zadanie obniżenia kosztów o 15%. Wiem, że to niemożliwe, ale niech się starają. Może uda im się obniżyć o 7,5%?

Taki sposób myślenia przynosi firmom wiele szkód. Podwładni zwykle znacznie lepiej wiedzą od szefa, co jest możliwe, a co nie. Jeżeli więc z góry ocenią zadanie jako niemożliwe

do wykonania w „normalny sposób” — zaraz wyjaśnimy, co to jest „normalny sposób” — to mogą przyjąć jedną z dwóch strategii działania:

Strategia pierwsza — i tak się nie da. Zgodnie z tą strategią, jeżeli mamy do wykonania rzecz niemożliwą, to w ogóle nie będziemy się starać. Zrobimy tyle, ile się da zrobić bez specjalnego wysiłku, a cały nasz wysiłek skupimy na wyjaśnieniu szefowi, dlaczego nie udało się więcej.

Strategia druga — cena nie gra roli. Jak pokazuje praktyka, bardzo wiele niemożliwych celów da się na krótko (!) osiągnąć, jeżeli nie będziemy się liczyć z kosztami. Nawet obniżkę kosztów (tu i teraz) można osiągnąć zwiększając koszty gdzie indziej i/lub później. O ile pierwsza strategia prowadzi do niewykorzystania potencjału firmy, o tyle druga wiedzie prostą drogą do zguby. Przykład takiej sytuacji jest opisany w Roz.2.13.2, a więcej uwagi problemowi realizacji niemożliwych celów poświęcamy w Roz.3 m.in. omawiając metodę MBO.

Co więc należy zrobić, aby zmobilizować pracowników do jak najlepszej pracy, gdy z góry nie wiemy, ile da się osiągnąć? Prosta odpowiedź brzmi: przed sformułowaniem zadania zastanowić się razem z nimi, co jest do osiągnięcia możliwe i jak to zrobić. Aby to jednak skutecznie wykonać musi być spełnionych kilka nieprostych warunków. W zespole musi panować atmosfera współpracy, wynagrodzenia nie mogą zależeć od wykonania zadania, pracownicy muszą mieć zaufanie do swojego szefa i wreszcie — przynajmniej w niektórych sytuacjach — trzeba umieć ocenić statystyczny charakter zjawiska z jakim mamy do czynienia. Odpowiedzi na pytanie, jak to wszystko osiągnąć, poświęcone są dalsze rozdziały naszej książki.

2.13.2 Nacisk na zyski w krótkim okresie

Zdaniem Edwardsa Deminga: *Prześladowuje nas choroba, która nazywa się „przedsiębiorczością na papierze”. Ludzie z Wall Street (chodzi o akcjonariuszy firm, przyp. A.Blikle) domagają się krótkookresowych zysków z kwartału na kwartał. Nie bierze się przy tym pod uwagę wyników; w każdym kolejnym kwartale zyski muszą po prostu rosnać. W tej sytuacji menedżerowie uciekają się do „twórczej rachunkowości”, fuzji, kupowania firm, kombinacji podatkowych, wymiany walut obcych i różnego rodzaju innych sztuczek — po to tylko, żeby podnosić zyski w krótkim okresie. Ta choroba, jeśli jej nie powstrzymamy, zniszczy naszą gospodarkę.*

Znanym przykładem takiej sytuacji była afera w amerykańskiej firmie ENRON, która zdarzyła się zresztą w kilka lat po opublikowaniu z książki, z której pochodzi powyższy cytat. Rada nadzorcza tej firmy oczekiwała od zarządu zwiększania zysków z kwartału na kwartał oferując za to jego członkom bajeczne premie. Zarząd więc, gdy w jakimś kwartale następował spadek zysków, transferował koszty do spółek zależnych, których zyskowość nie była podstawą do naliczania premii. Oczywiście liczył to, że w okresach prosperity, wytransferuje do tych spółek zyski pokrywające ich koszty. Czasami się to udawało, nie było to jednak możliwe zawsze. Po jakimś czasie okazało się, że „król jest nagi”. Opinia publiczna, a w tym i akcjonariusze firmy dowiedzieli się jaka była prawda.

Inny przykład dotyczy huty stali Bethlehem Steel z Baltimore. Kiedy w hutnictwie stali na świecie nastąpiła recesja firma zaczęła gwałtownie ciąć koszty. Zwolniono tysiące fachowców, którzy w większości bezpowrotnie odeszli z hutnictwa. Na zarządzie wymogli tę decyzję akcjonariusze, którzy mimo spadku sprzedaży oczekiwali ciągłych dywidend, a więc zysków. Gdy recesja się skończyła Bethlehem Steel okazała się firmą, która nie była w stanie podjąć konkurencyjnej walki o rynek.

Inaczej w tej samej sytuacji postąpili Japończycy. Przewidując, że recesja ma charakter przejściowy, nie zwolnili nikogo, ale drastycznie zmniejszyli płace i to nawet o 50%. Jednocześnie rozpoczęli inwestycje w przyszłość. Wysłali swoich inżynierów na największe zagraniczne rynki stali, aby zbadać dzisiejsze i przyszłe potrzeby tamtejszych klientów. Jednocześnie rozpoczęli budowę pieca do ciągłej produkcji wg. nowej technologii. Gdy recesja się skończyła, opanowali światowe rynki.

2.13.3 Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności

W wielu firmach dokonuje się okresowych ocen pracowników, których wyniki stanowią podstawę do decyzji o awansach lub zwolnieniach. Raz na rok, lub co sześć miesięcy, przerażeni pracownicy podawani są ocenie przełożonych zwykle na podstawie z góry ułożonych ankiet. Jest to dla wszystkich bardzo trudny okres. Oto jak relacjonuje swoje uczucia jeden z uczestników takiej akcji:

Poświęcamy wiele godzin na ocenę efektywności, na przygotowanie jej i przeprowadzenie. Dyskutujemy na ten temat bez końca. Jak powinniśmy traktować ludzi? Jak zareagują? W jakim stopniu będą wzburzeni? Pracownik zazwyczaj ukrywa swój ból i rozgoryczenie. Większość nie uzewnętrznia żadnych emocji. Jednakże przeszkody psychiczne są nieznanne i nierozpoznawalne. Ludzie niekiedy topią ból w alkoholu lub narkotykach. Jak wyjaśniać rodzinie swoją niską ocenę w pracy?

Jak wykazały badania przeprowadzone przez E. Deminga i J.M. Jurana jeszcze w latach 1960-tych (por. Roz.2.10) jeżeli praca pracownika jest mało wydajna, jeżeli pojawiają się w niej błędy i defekty, to w 95% przypadków przyczyna leży po stronie systemu, tj. po stronie organizacji tej pracy. Dla zilustrowania tego zjawiska Deming używa następującego symbolicznego równania:

$$W = P + S + P*S$$

gdzie W oznacza wydajność pracownika na jego stanowisku pracy, P oznacza indywidualną wydajność pracownika, S oznacza wydajność (jakość) systemu, a $P*S$ symbolizuje współoddziaływanie pracownika i systemu. W trakcie oceny przełożony stara się odpowiedzieć na pytanie jakie jest P znając W , ale nie znając S . W dodatku za to, jakie jest S , odpowiedzialny jest najczęściej on sam, lub jego przełożeni, ale nie pracownik. Oceniając pracownika ocenia więc w rzeczywistości siebie, ale ocenę za swoją pracę wystawia jemu. Oto co sam Deming uważa o przeglądach kadrowych:

W praktyce roczne przeglądy są chorobą unicestwiającą długofalowe planowanie, niweczącą pracę zespołową, zachęcającą do rywalizacji i rozgrywek wewnętrznych, gnębiącą i niszczącą ludzi, doprowadzającą ich do rozpacz, czyniącą ich niezdolnymi do pracy przez wiele tygodni po poznaniu uzyskanego przez nich wyniku.

Czy więc, skoro przeglądy kadrowe powodują tyle szkód, przełożeni nie powinni interesować się jakością pracy swoich podopiecznych? Oczywiście, że nie! Powinni, i to nie raz lub dwa razy na rok, ale na co dzień.

Mówiąc w wielkim skrócie okresowe oceny pracowników należy zastąpić rozmowami przełożony-podopieczny na temat tego, czego każda ze stron oczekuje od drugiej strony i od całej firmy, aby mogła swoją pracę wykonywać jak najlepiej. W trakcie takich rozmów, które mogą trwać nawet i kilka godzin i najlepiej, aby były prowadzone poza miejscem pracy, dokonuje się wymiana tzw. *informacji zwrotnej*. Ta informacja służy przede wszystkim usunięciu barier, jakie każda ze stron napotyka w swojej pracy. Służy też doskonaleniu narzędzi pracy i zaplanowaniu szkoleń oraz treningów. W trakcie takich rozmów i spotkań —

jeżeli są właściwie prowadzone — obie strony uzyskują informację o tym jak jest i jak być powinno. Nie oceniają siebie, oceniają swój warsztat pracy, swoją wiedzę i umiejętności, swoje potrzeby. Aby jednak takie rozmowy miały sens i przynosiły skutek, pomiędzy rozmawiającymi musi istnieć porozumienie i zaufanie. W szczególności podopieczny musi mieć pewność, że ujawnione przez niego problemy nie będą miały wpływu na jego wynagrodzenie, stanowisko, nie zagrażą też jego współpracownikom. O tym wszystkim piszemy w Roz.3. Szczególnie efektywnym źródłem bieżącej informacji o tym co i jak (!) można zrobić lepiej są też tzw. *koła jakości*, o których piszemy w Roz.4 i Roz.5.

Pamiętajmy, że przeglądy kadrowe stanowią atropę zasłaniającą brak przywództwa. A przywództwo, to umiejętność budowania pracy zespołowej polegające na uzyskiwaniu efektu synergicznego z połączenia jakości pracy jednostek z pracą systemu. Uzyskanie tego efektu nie jest ani proste, ani oczywiste, ale jest możliwe.

2.13.4 Mobilność członków kierownictwa

Mobilność członków kierownictwa, czyli ich częste przechodzenie z firmy do firmy, wiąże się nierzadko z tzw. *syndromem białego rycerza*:

1. wyszukaj obszar, na którym panuje bałagan,
2. wkrocz jako zbawca,
3. wprowadź wiele zmian, zrób dużo ruchu (zakłócanie),
4. wykaż się wynikami (zyski krótkookresowe),
5. uzyskaj nagrody,
6. zniknij zanim ujawnią się długofalowe problemy.

Ten syndrom jest niestety typowy dla rządów w demokracjach zachodnich, a także dla dużych państwowych firm tamże, których zarządy zmieniają się w rytm zmian gabinetów politycznych. Robimy tylko to, co przyniesie widoczne skutki za naszej kadencji, a po nas choćby pożar. W polityce to zjawisko jest bardzo trudne do uniknięcia. Wymaga obecności polityków, którzy są gotowi poświęcić — lub choćby zaryzykować — osobistą karierę polityczną w imię dobra kraju. W firmach jest to teoretycznie łatwiejsze, wymaga jednak determinacji właścicieli i odpowiedniego systemu zarządzania. Systemu nie nastawionego na szybki zysk i wysoką premię, ale na długofalowe planowanie i stabilne wynagrodzenia. Nie nastawionego na „wypalanie się pracowników”, a później ich szybką wymianę na nowych, ale na inwestycję w kadre menedżerską, która powinna zapewnić ciągłość kultury korporacyjnej wewnątrz firmy oraz jej wizerunku na zewnątrz. Jeżeli zarząd pracuje wyraźnie źle, jeżeli źle pracuje prezes zarządu, należy ich wymienić. Rady nadzorcze powinny jednak pamiętać, że zarządy i prezesi nie będą pracować lepiej, niż pozwala na to narzucony im system. Jak już pisaliśmy, w 95% przypadków to system, a nie ludzie, jest odpowiedzialny za niepowodzenia firmy. Należy o tym pamiętać, gdyż inaczej w pogoni za prezesem, lub dyrektorem, który „wreszcie zrobi z tym porządek”, niczego nie poprawiamy ponosząc jedynie wszystkie koszty zmian zarówno finansowe jak i psychologiczne.

2.13.5 Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb

Zarządy firm swoje najważniejsze decyzje podejmują zwykle analizując liczby pochodzące z działów księgowości, sprzedaży i marketingu: przychody, koszty, zyski, udział w rynku itp. Są to wszystko *liczby widoczne* bowiem potrafimy je uzyskać dokonując prostych pomiarów

interesujących nas zjawisk. Bez wątplenia są one dla każdej firmy bardzo ważne, nie można jednak zapominać, że nie dają nam one pełnej informacji o stanie, zagrożeniach i możliwościach firmy bowiem:

1. dotyczą jedynie historii, a nie przyszłości,
2. opisują jedynie skutki, a nie przyczyny,
3. opisują zdarzenia, a nie procesy.

Jak twierdzi dr Lloyd S.Nelson, dyrektor departamentu statystyki amerykańskiej firmy Nashua Corporation¹², najważniejsze liczby potrzebne do podejmowania decyzji zarządczych są nie tylko nieznane, ale nawet niepoznawalne (por. 2.15 i 2.15). Oto kilka przykładów takich liczb:

1. Utrata przychodów i zysków spowodowana niezadowoleniem klienta, wadami w produktach i usługach.
2. Utrata przychodów i zysków spowodowana złą pracą firmy i jej jednostek.
3. Koszty działalności spowodowane złymi procedurami.
4. Koszty produkcji spowodowane marnotrawstwem surowców.
5. Koszty przestoju lub jałowej pracy spowodowane złą organizacją pracy i tym, że pracownicy swojej pracy nie lubią.
6. Koszty absencji spowodowanej brakiem lojalności pracowników wobec firmy.
7. Wpływ na przychody i zyski efektu synergii wynikającego z dobrej pracy zespołowej.
8. O ile można by podnieść przychody i zyski firmy likwidując bariery organizacyjne na jakie pracownicy napotykają w swojej pracy.
9. O ile można by podnieść przychody i zyski firmy poprawiając relacje międzyludzkie, w tym relacje pomiędzy przełożonymi i podopiecznymi.

Podejmując decyzje na podstawie widocznych liczb zarządy zamiast zająć się przyczynami zjawisk, ograniczają swoje pole działania do ich skutków. Na przykład, gdy zarząd dochodzi do przekonania, że zyski są zbyt niskie, nakazuje zmniejszenie kosztów. Podlegli menedżerowie patrzą wtedy na listy swoich kosztów, rzecz jasna jedynie tych, które są widoczne. Widzą koszty zakupu surowców, nie widzą kosztów ich marnotrawstwa. Widzą koszty obsługi klienta, nie widzą kosztów błędów popełnianych przy tej obsłudze. Widzą koszty osobowe, nie widzą kosztów marnotrawionego potencjału pracowników. Mając taką perspektywę podejmują wysiłki ograniczenia kosztów widocznych, co na ogół im się udaje, szczególnie, jeżeli mają obiecaną wysoką premię. Niestety, za jakiś czas firma płaci za to zwiększeniem kosztów niewidocznych. Oszczędności na surowcu (kupujemy tańszy) powodują pogorszenie jakości produktu, a więc zwiększone koszty obsługi reklamacji. Oszczędności na obsłudze klienta powodują utratę klientów. Oszczędności na zatrudnieniu powodują spadek wydajności firmy (np. wydłużenie czasu realizacji procedur) oraz spadek lojalności pracowników. Najgorsze w tym wszystkim jest to, że o ile zmniejszenie kosztów widocznych można osiągnąć stosunkowo szybko — i zgarnąć premię! — o tyle ich skutki

¹² Nashua Corporation jest wiodącą amerykańską firmą z Nashua w New Hampshire (www.nashua.com) istniejącą od ponad 150 lat i zajmującą się produkcją różnego rodzaju wyrobów z papieru w tym papierowych etykietek. Firma jest znana z dbałości o wysoką jakość produktów i usług. Deming wielokrotnie cytuje Lloyd S.Nelsona w swojej książce 2.15.

negatywne następują z reguły z pewnym opóźnieniem, wszystkim wydaje się więc, że akcja przyniosła sukces. Gdy wreszcie skutki uboczne poczynionych oszczędności dają o sobie znać w postaci zwiększonych kosztów, nikt nie jest zainteresowany by zwrócić na nie uwagę. Zamiatą się je pod dywan — wszak premie zostały już wypłacone!

Oczywiście z opisanych tu przykładów nie należy wyciągać wniosku, że liczby widoczne są nieważne, że nie należy uruchamiać działań w kierunku zmniejszenia kosztów surowców lub kosztów niepotrzebnego zatrudnienia. To wszystko należy robić pamiętając wszakże, że liczby widoczne opisują jedynie przysłowiowy czubek góry lodowej. To co jest pod powierzchnią oceanu, po którym prowadzimy nasz statek, najczęściej nie jest widoczne. Doświadczony kapitan potrafi jednak ominąć podwodne przeszkody. Byle o nich nie zapomniał.

Liczby niewidoczne opisane w przykładach od 1 do 9 można poznać jedynie post fatum. Poprawiając obsługę klienta zwiększamy przychody i zyski, eliminując marnotrawstwo obniżamy koszty surowcowe, poprawiając wizerunek firmy w oczach pracowników zmniejszamy absencje. Nazywamy je niewidocznymi, bo nie są widoczne w momencie podejmowania decyzji.

Jest też i drugi rodzaj liczb niewidocznych, niewidocznych, bo nie potrafimy ich zobaczyć „gołym okiem”, tak jak bez radaru nie potrafimy zobaczyć co kryje pod powierzchnią wody góra lodowa. Są to liczby opisujące procesy losowe i ich zmienność. W każdej firmie mamy do czynienia z dziesiątkami takich procesów, choć często nie zdajemy sobie z tego sprawy. Najprostszy przykład to wartość sprzedaży mierzona w okresach miesięcznych. Prezesi firm z lubością wieszają na ścianach wykresy obrazujące jak zmienia się ta wartość z miesiąca na miesiąc. Edwards Deming zapytał kiedyś prezesa dużej fabryki butów, jaki użytek czyni z takiej informacji. W odpowiedzi usłyszał, że gdy sprzedaż rośnie prezes chwali i nagradza pracowników, a gdy sprzedaż spada — gani i karze. W ten sposób mogą na bieżąco reagować na dobrą lub złą pracę moich ludzi — powiedział prezes. Nic mylniejszego nad taki pogląd. Proces sprzedaży na rynku masowym to proces losowy przypominający grę w kości, pokera lub ruletkę. Jaki sens miałyby nagradzanie gracza w ruletkę za to, że wygrywa i karanie, za to że przegrywa? To byłby czysty nonsens. Niestety, równie nonsensowne jest nagradzanie i karanie departamentu sprzedaży firmy, lub sprzedawców sklepowych, za to, że w maju sprzedaż była wysoka, a w czerwcu niska. Czy stąd wynika, że wszelka informacja o dynamice sprzedaży jest całkowicie nieużyteczna? Czy jeżeli sprzedaż dramatycznie spada, to mamy siedzieć beczynnie? Ależ nie! Tyle, że nie wystarczy patrzeć (gołym okiem) na wykres wartości sprzedaży, by móc podejmować sensowne decyzje. Wykres, czy opisywany przez niego proces losowy, należy poddać analizie przy pomocy tzw. *kart kontrolnych Shewharta*. Dopiero po przeprowadzeniu takiej analizy będziemy wiedzieli, czy wysoka sprzedaż w maju a niska w czerwcu, jest wynikiem losowości procesu, a więc wynikiem przypadku, czy też ma jakieś nielosowe przyczyny, które należy zbadać. Gdy mamy do czynienia z niechcianymi sytuacjami o charakterze nielosowym, należy poznać i usunąć ich przyczyny. Gdy jednak są to sytuacje wynikające z losowego charakteru naszego procesu, ich analiza jest czystą stratą czasu i pieniędzy. Jeżeli chcemy uniknąć takich sytuacji w przyszłości, musimy zmienić proces. Analiza procesów losowych stanowi równie ważne, co mało znane, narzędzie podejmowania decyzji zarządczych. Poświęcony jest jej cały Roz.??

2.13.6 Twarda kultura zarządzania

Dżengis-Chan, który jak wiadomo zarządzał całkiem sporym terytorium, zorganizował na nim specjalne pocztowe służby kurierskie. Kurierzy pędzili na koniach i mieli absolutny priorytet w „ruchu drogowym”. Kto nie ustąpił im drogi, był karany śmiercią.

Wielu prezesów obrało sobie to postępowanie za wzór. Szczycą się tym, że są łaskawi dla posłusznych i straszeni dla opornych. Ich dewiza to „płacę i wymagam”. Jeden z takich prezesów zarządzający ogólnoswiatową siecią hipermarketów — pisał o nim kilka lat temu „Der Spiegel” — ciężko pracował nad swoim wizerunkiem wszechwidzącego władcy. Regularnie odwiedzał sklepy firmy, a po każdej takiej wizycie kilku pracowników traciło pracę. To była reguła. Jedna lub dwie osoby musiały wylecieć, aby reszta „bała się źle pracować”. To jednak nie wpływało na lepszą pracę. Jak mi zdradził jeden z krajowych prezesów tej firmy, ich wielkim problemem były kradzieże dokonywane przez pracowników bądź to samodzielnie, bądź nawet we współpracy z klientami.

Pracownicy są z reguły leniwi i nieuczciwi, trzeba ich więc nieustannie pilnować i kontrolować, a szef, to powinien mieć z tyłu drugą parę oczu, bo jak się tylko odwróci, to ci z tyłu już nie pracują. Takie opinie padają nierzadko z ust tzw. doświadczonych przedsiębiorców. I co gorsza, mają one charakter samosprawdzających się przepowiedni. Bo pracownicy, których godność jest systematycznie i systemowo deptana, nie budują w sobie poczucia lojalności dla firmy. Dla nich firma jest wrogiem, okupantem, więziennym dozorcą, z którym trzeba walczyć. A ponieważ firma taktuje nas nieetycznie, to i my posłużymy się nieetycznymi metodami. Trwa więc wojna, której nikt nie jest w stanie wygrać.

Skoro nie można wygrać tej wojny, to najlepiej jej w ogóle nie zaczynać. Najlepiej jest założyć, że ludzie są z reguły uczciwi i pracowici, choć oczywiście zdarzają się wyjątki. Przyjęcie takiego założenia, to też samosprawdzająca się przepowiednia. Oczywiście samo założenie nie wystarczy. Za nim muszą iść działania uwiarygodniające i wzmacniające to założenie. Kultura współpracy, kultura zaufania, budowanie pozytywnych relacji międzyludzkich, sztuka asertywnego komunikowania się i wiele innych. O tym wszystkim w dalszych rozdziałach naszej książki. Poniżej na Rys.2.13.6.1 tabelka pokazująca finansowe korzyści przynieszone przez korporacyjną kulturę zaufania¹³.

	udział kosztów w obrotach	
koszty operacyjnego zapewniania jakości (kontrola i odrzucanie braków)	4% – 6%	1% – 2%
koszty nieuzasadnionych nieobecności prac. produkcyjnych	4% – 6%	1,5% – 2%
przestoje awaryjne + niewykorzystany czas maszyn	13% – 15,6%	2,6% – 5,2%
koszty nieporozumień pomiędzy administracją a produkcją	2% – 3%	0,5% – 1%
Razem	23% – 30,6%	5,6% – 10,2%

Rys. 2.13.6.1 Porównanie dwóch kultur zarządzania

2.14 Od czego zacząć

Pewien przedsiębiorca wysłuchawszy wykładu na temat doktryny jakości powiedział: „gdybym miał od jutra wprowadzić te wszystkie zasady, to musiałbym chyba zamknąć firmę”. I oczywiście miał rację! Doktryny jakości nie daje się wprowadzić z dnia na dzień, tak

¹³ Za udostępnienie danych dziękuję Helmutowi Gläserowi. Ich źródło: Lietz, J.H.: *Von der Zweck-Gemeinschaft zur Sinn-Gemeinschaft*, in: *Die Hohe Schule des Total Quality Management*, hrgs. v. Kaminske, G.F. Springer Verlag, Berlin u.o. 1994, s. 110 – 130

jak z dnia na dzień nie daje się zamienić pracy ręcznej na zmechanizowaną, ani zmechanizowanej zastąpić robotyką.

Pełne wdrożenie doktryny jakości zajmuje 2-3 lata szkoleń, treningów, pracy nad ludźmi. Lata w których sukcesy przeplatają się ze zwątpieniem. Wiadomo też, że w pierwszym rządzie należy osiągnąć „masę krytyczną” przekonanych do nowej metody na poziomie około 30% załogi. Jeżeli ten próg przekroczymy, dalszy postęp będzie znacznie szybszy.

Wiele dobrego można powiedzieć o doktrynie jakości, ale z pewnością nie to, że jest łatwa do opanowania i stosowania. Dlatego właśnie nadal nie jest tak powszechna, jak można by tego oczekiwać. Nie należy jednak mylić łatwości opanowania jakiejś metody z łatwością wykonywania zadań przy jej użyciu. Niech za przykład posłużą komputerowe systemy projektowania CAD. Dobre opanowanie takiego systemu zajmuje miesiące, jeżeli nie lata. Gdy go jednak opanujemy, jesteśmy w stanie wykonywać w kilka dni projekty, które przy użyciu tradycyjnego cyrkla, linijki i ręcznego kalkulatora zajęłyby miesiące pracy.

Od czego należy więc zacząć, gdy zdecydujemy się na wdrażanie doktryny jakości w naszej firmie? Odpowiedź na to pytanie brzmi: „od przekonania kierownictwa firmy, że metodę należy wdrożyć”. Wdrożenie z pewnością się nie uda, jeżeli rozpoczniemy je od średniego szczebla pozostawiając dyrekcję nietkniętą. Wdrożenie doktryny jakości to rewolucja, której nie przeprowadzimy, gdy zarząd nie będzie zdeterminowany co do kierunku transformacji firmy.

Jak jednak przekonać kierownictwo — które zawsze ma tyle super pilnych zadań do wykonania — do podjęcia jeszcze jednego projektu i w dodatku projektu wymagającego daleko idących zmian w sposobach myślenia?

Ramka..1

Pod Warszawą, w gminie Łomianki ma swoją siedzibę dość duża firma POLMO ŁOMIANKI S.A. — kilka dużych hal na obszarze kilku hektarów powierzchni. W PRL była dostawcą drobnego sprzętu elektro-mechanicznego dla polskiego przemysłu samochodowego. Na początku dekady lat 90-tych amerykańscy eksperci, którzy przyjechali do Polski, aby pomóc nam w transformacji tego przemysłu, ocenili firmę jako przeznaczoną do stopniowej likwidacji. Zakład był mało nowoczesny, maszyny i budynki w opłakanym stanie, załoga słabo wykształcona. Około 500 pracowników miało stracić pracę. Na szczęście dla firmy, w Warszawie powstała — za pieniądze rządu japońskiego — placówka (Polskie Centrum Produktowności), która miała promować kompleksowe zarządzanie jakością i produktywnością. Szef tej placówki, a kolega prezesa POLMO, zadzwonił do tego ostatniego i zaproponował mu przysłanie japońskiego trenera, z którym nie za bardzo wiedział co zrobić. Weź go — powiedział — na jakiś czas — ja za niego płacę. Następnego dnia pojawił się Japończyk z tłumaczem i po krótkiej wizycie w dyrekcji zniknął na terenie zakładu.

Przez kilka tygodni nie odzywał się, a dyrekcja trochę o nim zapomniała. Z pewnym zaskoczeniem przyjęto więc jego wizytę, gdy pojawił się ponownie na czele grupy pracowników z wydziału pakowania i wysyłki produktów gotowych. Trzeba wiedzieć, że był to wydział najprymitywniejszy z całego zakładu, gdzie poziom wykształcenia pracowników nie przekraczał szkoły podstawowej. Cała praca była wykonywana ręcznie. Zapraszamy pana prezesa do nas, chciałbyśmy panu coś pokazać — powiedziały panie.

Po przybyciu na miejsce prezes w pierwszym rządzie stwierdził, że w pakowni panuje niezwykła czystość i porządek. Nawet okna były umyte, a w oknach firanki i kwiatki. Kto wam pozwolił wydawać pieniądze na firanki i kwiaty — zapytał się prezes. Przecież wiecie, że budżet mamy napięty do granic możliwości. Firanki uszyliśmy same, a kwiaty przyniosłyśmy własne z domu — odpowiedziały panie. To był prawdziwy szok. O niczym takim nikt wcześniej w zakładzie nie słyszał. Okazało się też, że nieergonomiczne, używane do tej pory stoły, krzesła i półki „podrasowano” tak (jedne podniesiono, inne obniżono, jeszcze inne uzupełniono o nowe poziomy), że stały się znacznie wygodniejsze, co z kolei zmniejszyło dokuczliwość pracy i w konsekwencji podniosło jej wydajność. Zredukowano też liczbę dotychczas stosowanych opakowań z kilkudziesięciu do kilkunastu. To pozwoliło na zmniejszenie kosztów i uzyskanie wolnego miejsca w magazynie.

Nie wiedziałem, że jest pan takim ekspertem od organizacji pracy pakowni — rzekł prezes do

Japończyka. Ależ panie prezesie — odparł Japończyk — ja o tym nie mam zielonego pojęcia. To wszystko wymyśliły pana pracownice. Ja je tylko namówiłem, żeby zastanowiły się, co im w pracy najbardziej dolega i żeby wykorzystały tę wiedzę, którą mają.

Prosto z pakowni prezes zabrał japońskiego gościa do gabinetu, posadził na fotelu i powiedział: Chciałbym, aby cały zakład wyglądał tak jak pakownia. Co Pan mi radzi zrobić? Ja bym tu zastosował nasze japońskie hasło — najpierw posprzątaj.

Rozpoczęło się więc wielkie sprzątanie. Najpierw wywieziono kilkadziesiąt ciężarówek złomu i gruzu zalegającego na placu, co pozwoliło na urządzenie, tam gdzie dotychczas zalegał, boiska do siatkówki dla załogi. To był dla pracowników pierwszy pozytywny impuls — pierwszy sukces. Więc może jednak uda się uratować zakład — mówili. Potem wzięto się za drogi, place, hale, maszyny, program rozwoju zakładu, poszukiwanie nowych produktów i rynków.

Gdy zwiedzałem ten zakład w drugiej połowie lat 90-tych, była to już dobrze prosperująca spółka pracownicza, gdzie nikt nie myślał o likwidacji przedsiębiorstwa. Zakład specjalizował się w metalurgii proszków żelaza — nowoczesnej technologii wytwarzania drobnych metalowych elementów o kształtach trudnych do uzyskania zarówno metodą odlewania jak i frezowania. Był też poważnym dostawcą zakrętek do stoików z kawą dla koncernu Nestlé. Z podziwem oglądałem hale produkcyjne, gdzie dawne cementowe podłogi, gęsto poplamione olejem (pokazano mi jeszcze jedną taką halę), zastąpiono chemoutwardzalną powierzchnią, gdzie obok każdej maszyny wisiała zmiotka i stał pojemnik na śmieci, a wśród maszyn rozstawiono półki z zielenią. Dawne okna z małymi zasmarowanymi szybkami zastąpiono dużymi nowoczesnymi, a szatnie i łazienki dla pracowników przypominały pomieszczenia eleganckiego klubu sportowego. No a w gabinecie prezesa wisiały dyplomy stwierdzające osiągnięcie różnych standardów jakości. W 1999 roku POLMO ŁOMIANKI S.A. została laureatem Polskiej Nagrody Jakości, zaś jej prezes w 2000 roku został laureatem indywidualnej Polskiej Nagrody Jakości w kategorii praktyka.

Jaki morał wynika z tej historii? A taki, że jeżeli pracownicy chcą przekonać dyrekcję do ZKJ, to powinni sami podjąć pierwszą inicjatywę, zwołać zapaleńców i uzyskać jakiś prosty, ale widoczny, sukces. Nic tak nie przekonuje do nowej metody jak sukces. I to szybki sukces. Na początku nie należy więc sięgać po zbyt ambitne zadanie. Zostawmy je na później. Zabierzemy się za nie, gdy wyczerpiemy to, co da się zrobić szybko i tanio.

Gdy zarząd został już przekonany — znacznie łatwiej to powiedzieć niż zrobić (!) — gdy zrozumie, że zarządzaniem jakością (w tym jakością swojej pracy) powinien się zająć każdy pracownik, a nie jedynie dyrektor ds. jakości, wtedy należy przystąpić do budowania programu wdrożenia. Temu, co ma się w nim znaleźć, poświęcona jest cała niniejsza książka. A jaką przyjąć strategię działania? Tu może być pomocna anegdota o kopaniu szerokiej i głębokiej dziury. Otóż istnieją dwie metody kopania takiej dziury — pogłębianie szerokiej dziury i poszerzanie głębokiej dziury. Pierwszą metodę można polecić firmom na tyle małym, aby cały zespół mógł być poddany wspólnemu szkoleniu i wdrożeniu. Dla firm dużych o licznych zespołach pracowników praktyczniejsza wydaje się metoda druga. Najpierw wybieramy pewien zespół pilotażowy — koniecznie zespół ludzi, którzy wspólnie wykonują swoje codzienne zadania — i w tym zespole wdrażamy ZKJ „na pełną głębokość”. Gdy ten cel zostanie osiągnięty, poddajemy szkoleniu i wdrażaniu kolejne zespoły.

2.15 Literatura przedmiotu

NA KRAJOWYM RYNKU WYDAWNICZYM

- [1] Andrzej Blikle, *Zarządzanie Bez Kar i Nagród*, Materiały konferencji „Polityka jakości polskich przedsiębiorstw w dobie integracji europejskiej”, Racibórz – Wiedeń, 1998, ISBN 83-86708-60-3

- [2] Peter F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik 1995
- [3] Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik 1995
- [4] Peter F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik 1995,
- [5] Peter F. Drucker, *Spółeczeństwo postkapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
- [6] Peter F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000
- [7] David Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina Poznań 1997
- [8] David Goleman, *Inteligencja emocjonalna w Praktyce*, Media Rodzina 1998
- [9] Adam Hamrol, Władysław Mantura, *Zarządzanie jakością — teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1998, ISBN 83-01-12593-4
- [10] James R. Thompson, Jacek Koronacki, Statystyczne sterowanie procesem — metoda Deminga etapowej optymalizacji jakości, Akademicka Oficyna Wydawnicza PLJ, Warszawa 1994
- [11] Francis Fukuyama, *Zaufanie — Kapitał społeczny, a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo naukowe PWN 1997
- [12] Akido Morita, Edwin M. Reingold, Mitsuko Shimomura, *Made in Japan Akido Morita i Sony*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne 1996
- [13] D.Petersen, J.Hillkirk, *Praca zespołowa, Nowe pomysły zarządzania na lata 90, Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda*, WNT 1993
- [14] William J.Latzko, Dawid M. Saunders, *Cztery dni z dr. Demingiem*, WNT 1998, ISBN 83-204-2299-X
- [15] Peter M.Senge, *Piąta Dyscyplina, Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, ISBN 83-87286-52-4

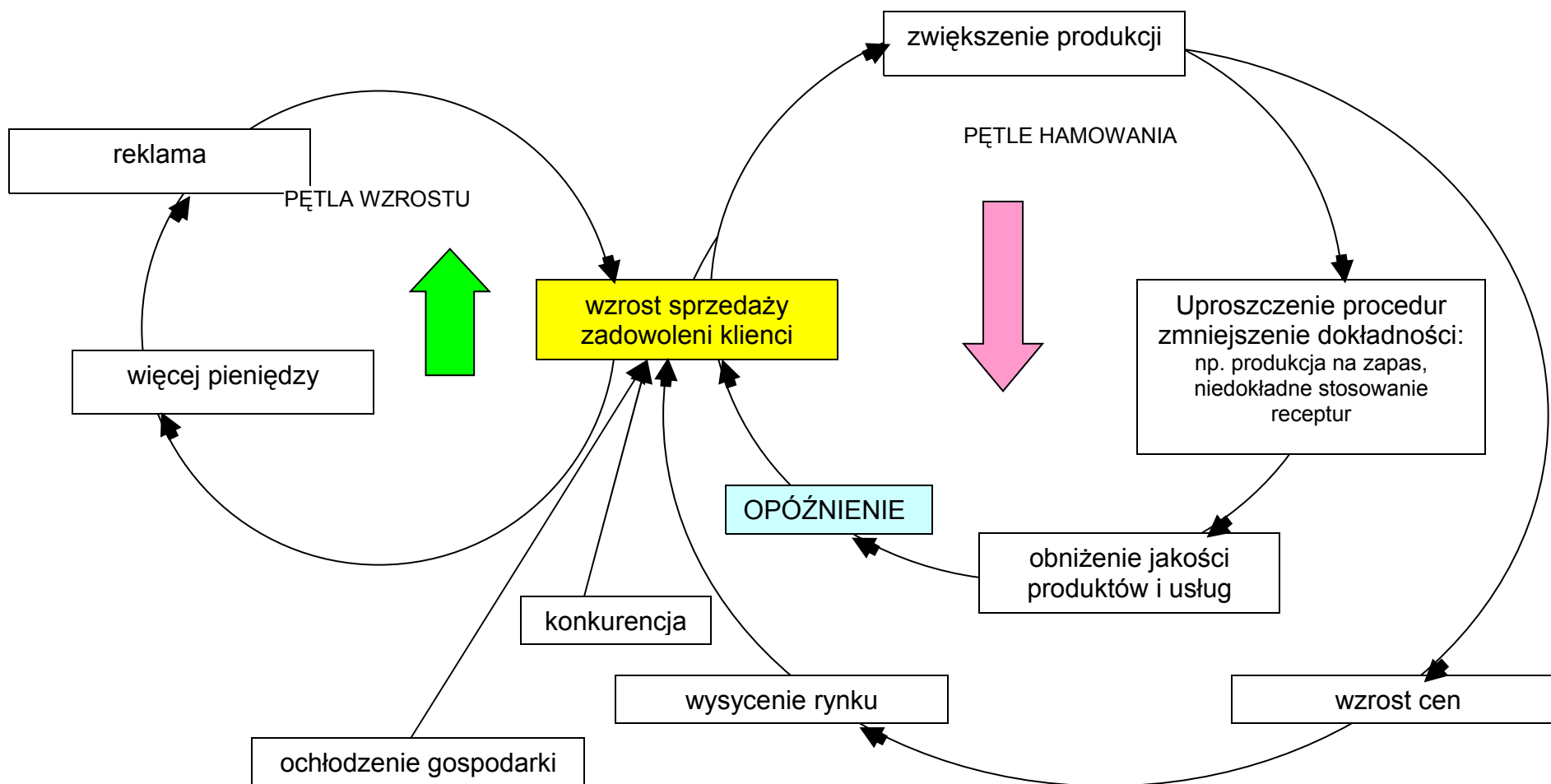
NA ZAGRANICZNYM RYNKU WYDAWNICZYM

- [16] Deming Edwards, *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982, 1986 ISBN 0-911379-01-0
- [17] Peter F. Drucker, *Post Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1993, ISBN 0 7506 0921 4
- [18] Brian L. Joiner, *Fourth Generation Management*, McGraw-Hill, Inc. 1994, ISBN 0-07-032715-7
- [19] Alfie Kohn, *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company, Boston 1993, ISBN 0-395-65028-3
- [20] Alfie Kohn, *No Contest, The Case Against Competition — Why we loose in our race to win*, Houghton Mifflin Company, Boston 1986, ISBN 0-395-63125-4
- [21] Kathleen D.Ryan, Daniel K.Oestreich, *Driving Fear Out of the Workplace*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1991, ISBN 1-55542-317-5

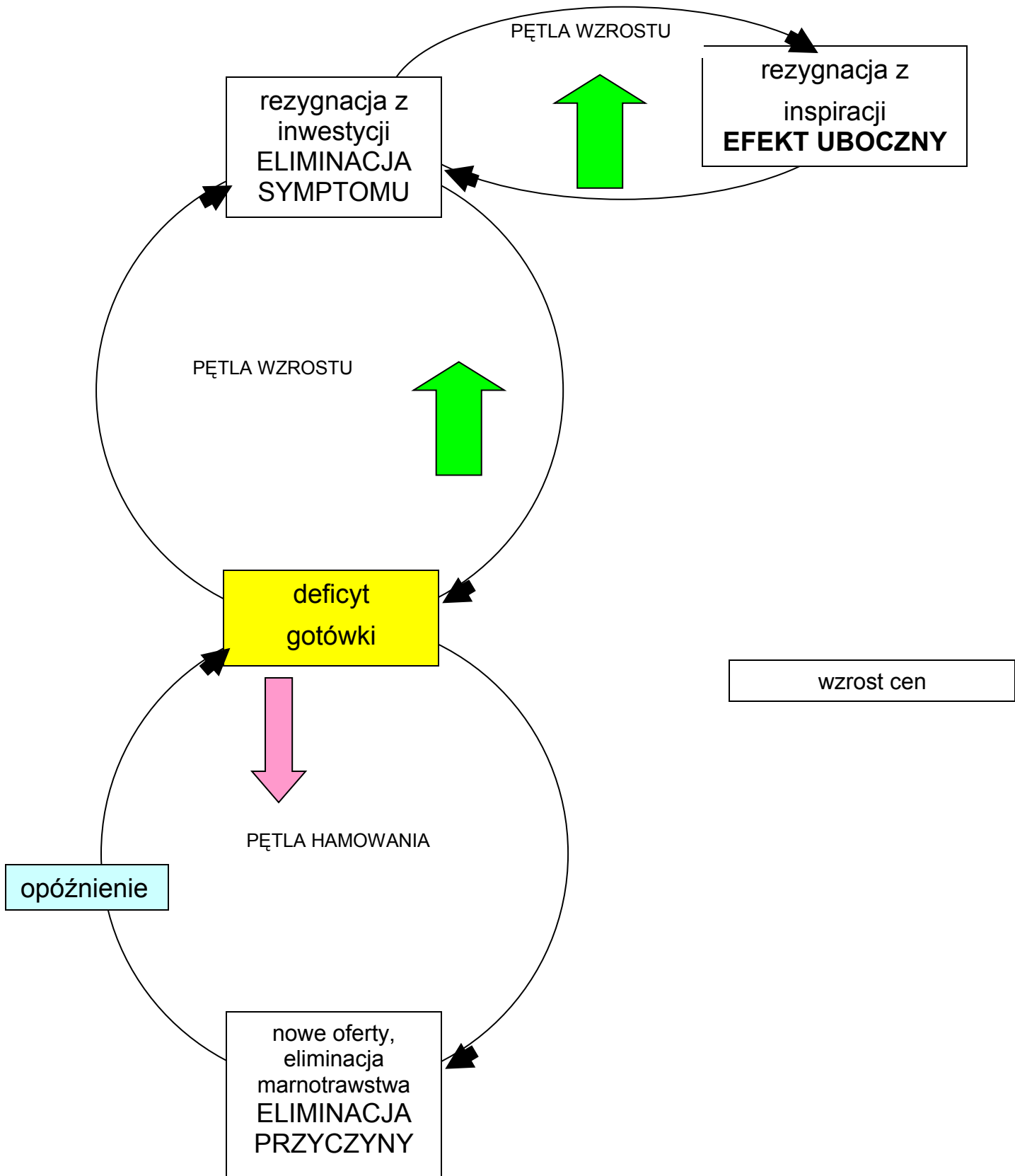
- [22] Masaaki Imai, Kaizen — The key to Japan's competitive success, McGraw-Hill P.C.1986, ISBN 0-07-554332-X
- [23] Yoshio Kondo, Human Motivation — A Key Factor for Management, 3A Corporation, Tokyo 1989, ISBN 4-906224-64-4
- [24] Peter R.Scholtes, The Tem Handbook, McGraw-Hill
- [25] Peter R.Scholtes, The Leader's Handbook, McGraw-Hill, 1998
- [26] P.M.Senge, A.Kleiner, Ch.Roberts, B.J.Smith, The Fifth Discipline Fieldbook — Strategies and Tools for Building a Learning Organisation, Doubleday 1994, ISBN 0-385-47256-0
- [27] John Seddon, In Pursuit of Quality, The Case Against ISO 9000, Oak Tree Press, Dublin 1997, ISBN 1-86076-042-2
- [28] Derek Roger, Managing Stress: The Challenge of Change, Chartered Institute of Marketing, 1997
- [29] James R. Thompson, Jacek Koronacki, Statistical Process Control, The Deming Paradigm and Beyond, Chapman & Hall/CRC, Boca Raton, London, New York, Washington D.C. 2002, ISBN 1-58488-242-5

Rys. 2.6.1 ARCHETYP: Granice Wzrostu

ZASADA MENEDŻERSKA: *Nie forsuj wzrostu, usuń zjawiska ograniczające wzrost*



Rys.2.6.2 ARCHETYP: Przerzucanie brzemienia
ZASADA MENERŻERSKA: *Wystrzegaj się rozwiązań eliminujących symptom*



3 Bez kar i nagród

*Większość naprawde nowych myśli
wydaje się z początku absurdalna*

Alfie Kohn

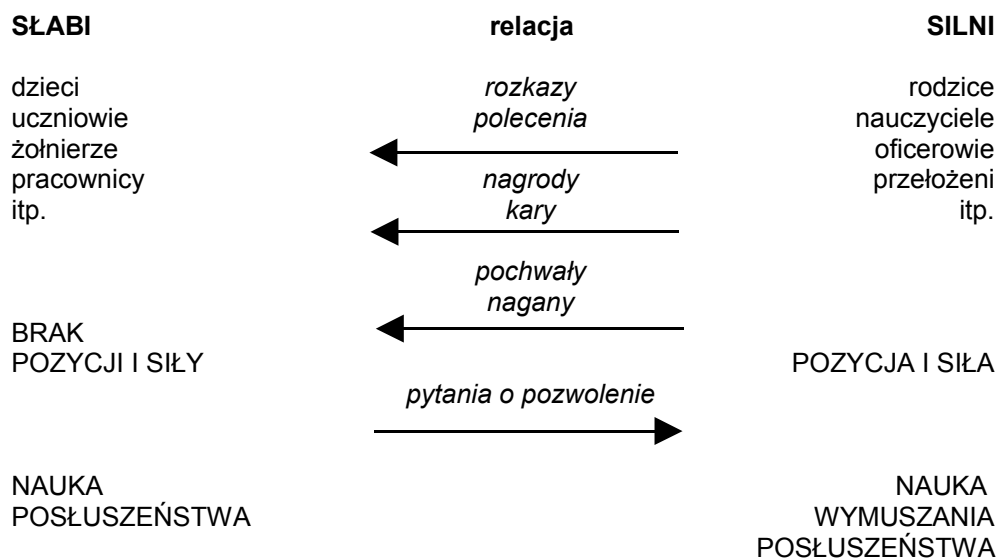
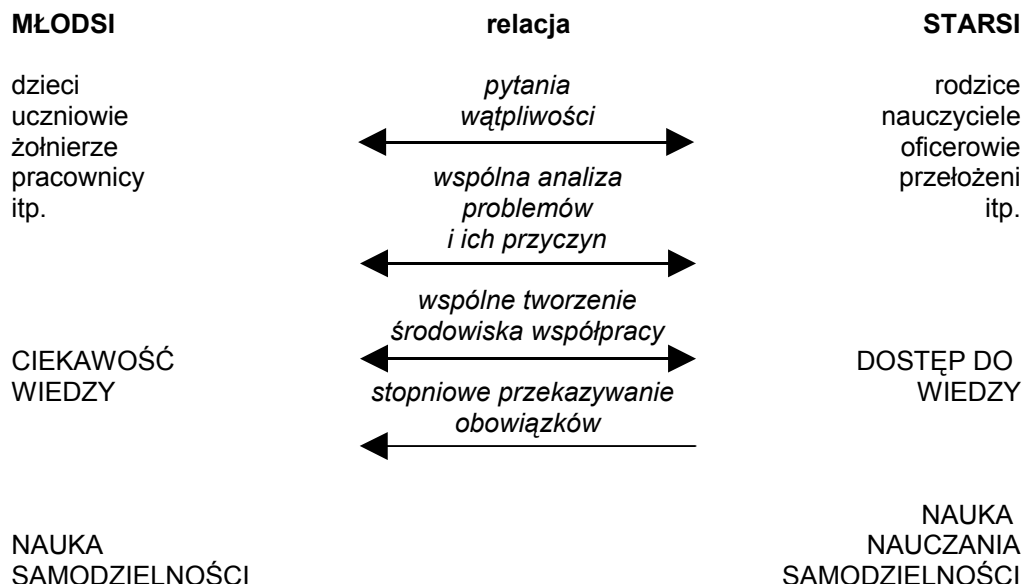
3.1 Słabi i silni czy młodszy i starsi?

Stosunki pomiędzy przełożonym i podwładnym, nauczycielem i uczniem czy też rodzicem i dzieckiem, często kształtują się wg zasady „słabszy słucha silnego”. Ta zasada z góry wyklucza partnerski stosunek pomiędzy stronami, a więc też i porozumienie oraz działanie słabszego z własnej wewnętrznej motywacji. Wszelkie bowiem działanie narzucone jest zawsze niechciane i wewnętrznie odrzucane. Niestety nadal wiele uczelni i firm szkoleniowych oferuje kursy tzw. „motywowania pracowników” odwołujące się właśnie do tej zasady i przyjmujące w związku z tym najgorsze z możliwych rozwiązań znane jako *kij i marchewka*, a w swojej wersji ekstremalnej jako *wyścig szczurów*. Realizując ten program firmy budują złożone systemy premiowe, prowizyjne i bonusowe, organizują rankingi pracowników, konkursy na najlepszego sprzedawcę itp. Ten styl nieuchronnie prowadzi do pojawienia się wszystkich zjawisk, którym w intencji jego zwolenników ma zapobiegać: braku motywacji do pracy, braku lojalności względem firmy, cynizmowi, absencji, lizusostwu, faworyzmowi, tworzeniu się grup interesów i w rezultacie obniżeniu konkurencyjności firmy na rynku.

W tabeli na Rys. 3.1.1 przedstawiono typowe związki jakie powstają w układzie pomiędzy silnym i słabym. Te związki to relacje podległości. Wszystkie istotne sygnały płyną od silnego do słabego. W przeciwną stronę płyną jedynie pytania o pozwolenie. W tym układzie akcentuje się obowiązki słabego względem silnego na pierwszym miejscu stawiając posłuszeństwo. Słaby jest więc uczony posłuszeństwa, silny — sposobów jego wymuszania. Po stronie słabego pojawia się poczucie niższości, podległości, zależności i w rezultacie potrzeba kontestacji. Odgórnie uczony posłuszeństwa oddolnie i wewnętrznie rozwija mechanizmy przeciwstawiania się dominacji. Na poziomie rodziny i szkoły pojawia się zbuntowana młodzież, a na poziomie firmy — związki zawodowe.

Odrębny model relacji pomiędzy tymi samymi grupami przedstawiono na Rys. 3.1.2. Tu nie ma już słabych i silnych, są za to *młodszy* i *starszy*. Relacje pomiędzy młodszym i starszym są symetryczne — nie ma podległości, jest partnerstwo. W modelu *młodszy-starszy* mówi się też przede wszystkim o obowiązkach starszego wobec młodszego, do których należą m.in.:

- przekazywanie młodszemu swojej wiedzy i umiejętności, a wraz z nimi coraz szerszego zakresu podejmowania decyzji,
- wspomaganie ich wewnętrznej motywacji do działania oraz poczucia własnej wartości,
- pomaganie w rozwiązywaniu bieżących problemów,
- uczenie stawiania pytań i wyciągania nauki z popełnianych błędów.

**Rys.3.1.1 Słabi i silni****Rys.3.1.2 Młodzi i starsi**

Jedną z podstawowych zasad modelu *młodzi i starsi* jest porzucenie przekonania, że starsi mają monopol na wiedzę. Starsi niewątpliwie wiedzą wiele rzeczy, których nie wiedzą młodzi, jednakże i młodzi wiedzą rzeczy, o których starszym się nie śniło. Brak tej własnej wiedzy u starszych powoduje, że błędnie interpretują zachowania młodszych na przykład dopatrując się złych intencji i agresji tam, gdzie młodzi świadomie lub podświadomie rozwijają działania obronne. Zamiast zastanowić się razem z młodszymi jak rozwiązać problem, nasilają system represji. Dotyczy to zresztą nie tylko stosunków w pracy, ale też i w rodzinie oraz szkole.

Ramka 3.1.1

W pewnej firmie handlowej mającej wiele sklepów w całym kraju wprowadzono instytucję „tajemniczego klienta” (ang. mystery shopping) w celu poprawy jakości pracy sprzedawców. Nieznani im pracownicy zewnętrznej firmy konsultingowej cyklicznie dokonywali zakupów, a następnie wystawiali sprzedawcom cenzurki, które były podstawą do przyznawania tymże sprzedawcom premii. Ponieważ jednak oceny były często negatywne, często też kończyło się obniżeniem premii. To

działanie doprowadziło do sytuacji, w której sprzedawcy zaczęli wynajdywać sobie prace na zapleczu sklepów byle tylko nie narazić się na negatywną ocenę tajnego inspektora. W sklepie pozostawał jedynie dyżurny upatrujący w każdym kliencie swojego wroga. To oczywiście prowadziło do spowolnienia obsługi, wzrostu niezadowolenia klientów i w rezultacie spadku sprzedaży. Aby zapobiec takim praktykom dyrekcja wprowadziła premię dla kierowników sklepów za obecność sprzedawców w sali sprzedaży. To skonfliktowało sprzedawców z ich przełożonymi i nasiliło zjawisko chorobowych absencji, szczególnie w okresach, kiedy spodziewano się wizyty inspektora. Sprzedaż spadała nadal.

Co więc powinna zrobić firma, która chce poprawić pracę sprzedawców? Po pierwsze powinna przeprowadzić spotkania ze sprzedawcami w celu identyfikacji ich wiedzy w zakresie aktywnej obsługi klienta, a także barier utrudniających im ich pracę. Następnie powinna zorganizować szkolenie i zamiast wysyłać tajnych inspektorów postawić na jakiś czas w sklepach trenerów demonstrujących sprzedawcom właściwe techniki pracy. Ci trenerzy powinni na bieżąco oceniać pracę sprzedawców — „to robisz dobrze, a to mógłbyś jeszcze poprawić tak a tak”. Ocena inspektorów nie powinna jednak w żaden sposób wpływać na wynagrodzenie pracowników. Dyrekcja powinna otrzymywać jedynie zbiorcze raporty o stanie wiedzy i umiejętności zespołu sprzedawców, a to dla podjęcia decyzji o dalszych fazach szkolenia. W podejmowaniu tych decyzji powinni brać udział kierownicy sklepów po zasięgnięciu opinii swoich podopiecznych. Niezależnie od działań szkoleniowych należałoby też realizować postulaty sprzedawców związane ze wskazanymi przez nich barierami w ich pracy. Na przykład, występującą barierą może być dostarczanie do sklepu nowego asortymentu bez odpowiedniego przeszkolenia sprzedawców w tym zakresie. Jak sprzedawca może skutecznie rekomendować klientowi nowy kosmetyk lub nowy sprzęt kuchenny nie wiedząc nic o jego zaletach i ograniczeniach?

Ogólnie rzecz ujmując, w tej i w każdej innej sytuacji kierownictwo firmy wszystkich szczebli — z więc od zarządu po kierowników sklepów — powinno dbać o wytworzenie partnerskich stosunków w zespołach, gdyż tylko partnerstwo zapewnia aktywny udział pracowników w budowaniu pozycji i konkurencyjności firmy. To zadanie nie jest jednak wcale proste. Szczerze mówiąc, jest ono bardzo trudne, wymaga bowiem wiedzy i umiejętności w zakresie budowania stosunków międzyludzkich, wiedzy, której najczęściej nie uczono nas ani w domu, ani w szkole, ani na uczelni. W tym zakresie większość z nas reprezentuje — nie z własnej zresztą winy — najniższy z możliwych poziom wiedzy określany słowami „nie wiem, że nie wiem”. Np. po dziesięciu latach nauki matematyki w szkole wiele osób ma świadomość swojej niewielkiej wiedzy w tym zakresie. Mogłyby one powiedzieć o sobie: „wiem, że nie wiem”. Natomiast w zakresie budowania stosunków w zespole, co jest domeną wiedzy zwaną psychologią społeczną, nie wiemy nawet tego, że nie wiemy. To jednak wcale nie oznacza, że nie możemy się nauczyć. I to jest właśnie nasza szansa!

3.2 Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna

Motorem działania każdego człowieka jest motywacja. Istnieją dwa podstawowe źródła motywacji:

1. **motywacja własna (wewnętrzna):** zrobię coś, bo to zaspakaja moją potrzebę robienia właśnie tego,
2. **motywacja zewnętrzna:** zrobię coś, bo w zamian otrzymam nagrodę lub — gdy tego nie zrobię — spotka mnie kara.

Poniżej przedstawiamy kilka typowych przykładów działań z motywacji własnej i motywacji zewnętrznej.

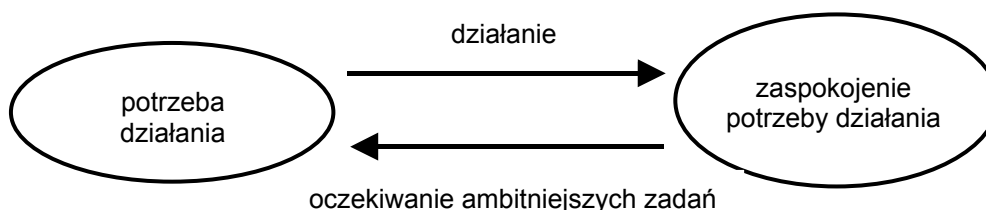
Z MOTYWACJI WŁASNEJ

- seks
- poznawanie prawdy o świecie
- sport rekreacyjny
- ciekawa praca

Z MOTYWACJI ZEWNĘTRZNEJ

- prostytutka
- nauka dla stopnia
- sport zawodowy
- praca jedynie dla wynagrodzenia

Działanie z motywacji własnej zawsze wzmacnia chęć (głód) coraz lepszego działania w. Jak mawiają Francuzi — apetyt przychodzi w miarę jedzenia. Studenta fizyki pierwszego roku fascynują proste ćwiczenia laboratoryjne, później jednak chciałby wykonywać ćwiczenia coraz trudniejsze, a po ukończeniu studiów — prawdziwe eksperymenty naukowe. Początkujący narciarz znajduje satysfakcję ze zjazdów z małej góry, później jednak dla osiągnięcia tego samego poziomu satysfakcji potrzebuje góry coraz większej. Dzieje się tak dla tego, że powtarzanie się bodźca zmniejsza reakcję na ten bodziec. Utrzymywanie więc stałego poziomu reakcji wymaga ustawicznego zwiększania bodźca (Rys. 3.3.1).



Rys.3.2.1 Działanie z motywacji wewnętrznej

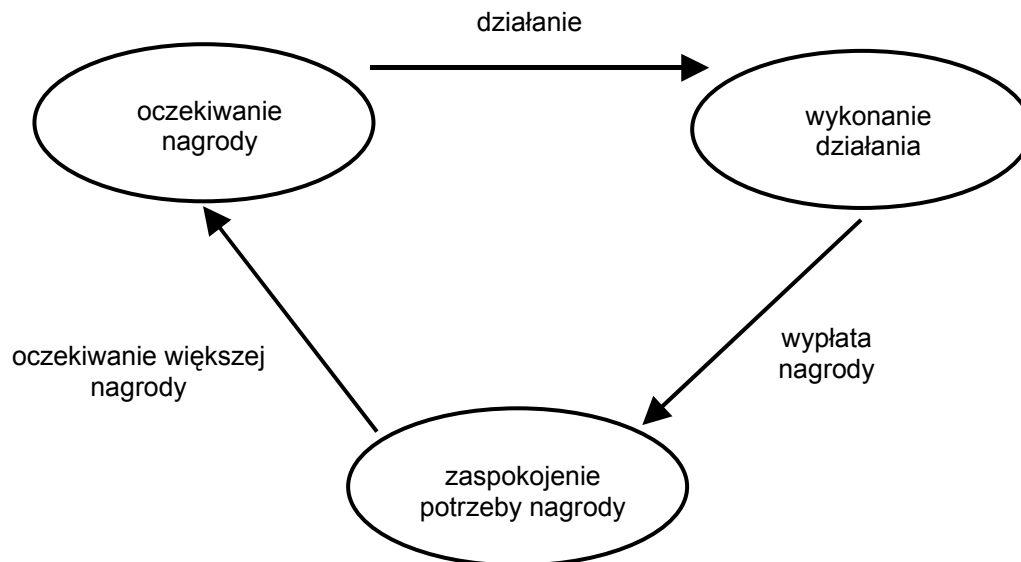
Działanie z motywacji zewnętrznej w przypadku nagrody również wzmacnia apetyt, ale nie na działanie, tylko na nagrodę. Nagroda powinna być więc nie tylko stale obecna, ale też stale podnoszona. Jeżeli mama oferuje swojemu dziecku lody za odrobienie lekcji, to za jakiś czas będzie musiała oferować lody i kino, później lody, kino i dyskotekę, później rower górski, komputer, motocykl... Oczekiwaniom nie będzie końca. Ponieważ jednak podnoszenie nagrody bez końca nie jest możliwe, zachęcanie do działania nagrodami nieuchronnie prowadzi do sytuacji, w której wobec znieczulenia na bodziec następuje najpierw osłabienie, a następnie całkowity zanik chęci do działania. Zwolennicy nagród wyciągają stąd jakże błędny wniosek, że są one niezbędnym sposobem motywowania ludzi do pracy (Rys. 3.3.2).

Podobnie ma się sprawa z karami. I tu również występuje proces znieczulania, konieczna jest więc eskalacja kar. Tym razem pojawia się dodatkowo niechęć do karzącego i tendencja do nie wykonywania zadania „na złość”. Wynajdywane są ścieżki obejścia pozwalające na nie wykonanie zadania z jednoczesnym uniknięciem kary, a także sabotaż. Fałszowane są raporty dotyczące produktywności i jakości pracy. Jeżeli firma zachowuje się wobec nas w sposób wrogi, my nie czujemy się do lojalności wobec niej — mówią pracownicy.

Ramka. 3.2.1

W jednej z fabryk szkła gospodarczego wprowadzono rozróżnienie pomiędzy dwiema klasami jakości produktów — pierwszą i drugą. Produkty drugiej klasy, jako gorsze, było oczywiście sprzedawane taniej. Aby „zachęcić” pracowników do podnoszenia jakości, w przypadku przekroczenia pewnego udziału w produkcji produktów drugiej klasy, zmniejszano premie. W reakcji na taką politykę dyrekcji pracownicy niszczyli produkty drugiej klasy, gdy było ich zbyt wiele. To pozwalało im zachować swoje premie, bo słuczki i zużycie surowca nie miały wpływu na premię. Sprawa wyszła na jaw, gdy do firmy

zgłosił się klient, który chciał kupować wyłącznie produkty drugiej klasy, bo produkty klasy pierwszej były dla niego za drogie.



Rys. 3.2.2 Działanie z motywacji zewnętrznej

Przy pomocy kary lub nagrody można zmusić prawie każdego do prawie wszystkiego, nie można go jednak zmusić do tego co najważniejsze:

- aby polubił coś robić,
- aby nabrał do ciebie zaufania,
- aby chętnie pracował.

Ramka. 3.2.2

W pewnym biurze pracował straszny leń. Jego lenistwo było niemal podręcznikowe. Do pracy przychodził ostatni, ale wychodził z niej pierwszy. Nigdy nie zgłaszał się do wykonania zadań na ochotnika. Nigdy nie godził się zastać dłużej, a swoją pracę wykonywał „byle zbyć”. Miał więc opinię człowieka nie tylko leniwego, ale na dodatek pozbawionego wszelkiej ambicji. Nie interesowały go nagrody, nie zniechęcały kary. Widać było, że po prostu nie lubi pracować.

Jak się jednak później okazało, ten człowiek po powrocie do domu nie siadał przed telewizorem. W pośpiechu połykał posiłek i biegł do hospicjum opiekować się jako wolontariusz umierającymi. Tam już nie był leniwy. Nie trzeba go było zachęcać mimo że pracował bez wynagrodzenia. Tam pracował z poświęceniem, bo dla niego nie była to zwykła praca. To była misja, której wypełniania dawało mu ogromne poczucie spełnienia, miłość i wdzięczność podopiecznych.

Morał z tego opowiadania jest taki, że tak naprawdę nie ma ludzi leniwych. Są tylko ludzie, którzy nie lubią swojej pracy. To bardzo ważna konstatacja dla wszystkich przełożonych.

3.3 Kary i nagrody

Kary i nagrody stanowią typowe „narzędzie motywacyjne” stosowane przez silnych wobec słabych. Często słyszy się opinię, że umiejętne stosowanie kar i nagród stanowi klucz do prawidłowego motywowania ludzi. Nic mylniejszego nad taki pogląd.

*Zarówno kary jak i nagrody (!)
stanowią w każdej sytuacji czynnik
silnie demotywujący do podejmowania działań.*

Aby wyjaśnić wpływ kar i nagród na skuteczność ludzkiego działania należy wpięrow właściwie zdefiniować te pojęcia, gdyż niewłaściwe ich rozumienie z reguły prowadzi do wielu błędnych wniosków (por. Roz.3.16) W dalszym ciągu w całej naszej książce nagrody i kary będziemy rozumieli w sposób następujący:

- **Nagroda** jest to miłe wydarzenie z góry zapowiadane przez nagradzającego w celu zmiany zachowania lub postawy nagradzanego.
- **Kara** jest to niemiłe wydarzenie z góry zapowiadane przez karzącego w celu zmiany zachowania lub postawy karanego.

Najistotniejsze w tych definicjach jest stwierdzenie, że zarówno nagroda jak i kara są jednostronnie narzuconymi działaniami, o których nagradzany (karany) wie, że mają doprowadzić do zmiany jego zachowania lub postawy. Właśnie ta świadomość osoby, na którą chcemy wpłynąć przy pomocy nagród i kar, czyni nasze działania nie tylko nieskutecznymi, ale wręcz przeciwnie skutecznymi. Kary i nagrody przynoszą bowiem skutek odwrotny do oczekiwanego.

W myśl naszych definicji nie jest nagrodą pójście z dzieckiem na lody, aby mu sprawić przyjemność, jest nagrodą pójście w konsekwencji umowy „jak ładnie odrobisz lekcje to pójdziemy na lody”. Nie jest karą usunięcie pracownika z pracy za pijaństwo (jest to skutek naruszenia dobrowolnie zawartej umowy pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą), jest natomiast karą pozbawienie pracownika części wynagrodzenia na skutek nie osiągnięcia założonych norm lub zruganie go wobec jego kolegów. Nie jest nagrodą podniesienie wynagrodzenia grupie pracowników w związku z poprawą stanu finansowego firmy, jest nagrodą indywidualnie przyznawana premia za wydajność lub jakość pracy.

Gdy mówimy o karach i nagrodach bardzo ważną jest obserwację, że zarówno jedno jak i drugie są wynikiem jednostronnie narzuconej umowy oraz zakładają brak chęci do wykonania wiążanego z nimi zadania. W umyśle dziecka, któremu mama za odrobienie lekcji obiecuje lody rodzi się natychmiast myśl, że skoro tak, to zapewne zdaniem mamy odrabianie lekcji samo dla siebie musi być mało interesujące. Osoby, które czytały *Przygody Tomka Sawyera* autorstwa Mark Twain'a, pamiętają zapewne jakiego użył on wybiegu, aby zachęcić swoich kolegów do wyręczenia go w narzuconej mu przez ciotkę kary w postaci malowania płotu. Miał oferować im za tę czynność wynagrodzenie (nagrodę), kazał im płacić za „przywilej malowania”. Tomek nie chciał malować płotu, bo miał to robić za karę. Jego koledzy gotowi byli za to płacić, choć przecież rzecz dotyczyła tej samej pracy.

Ramka. 3.3.3

Pewien amerykański pisarz miał zwyczaj pracować w gabinecie, którego otwarte okno wychodziło na cichą osiedlową uliczkę. Ta uliczka była drogą ze szkoły grupy urwisów, którzy raz na dzień urządzali pod oknem pisarza „koci koncert”. Nie był to oczywiście element ułatwiający pracę. Pewnego razu pisarz wyszedł do chłopców i powiedział: „Bardzo mi się podobają wasze kocie koncerty. Macie tu po dolarze na głowę i przyjdźcie jutro znów pohłasować”. Nieco zdziwieni tym chłopcy zjawili się nazajutrz i znów urządzili jazgot. Tym razem otrzymali jednak jedynie po pół dolara. Nie jestem z was zadowolony — powiedział pisarz — żeby dostać dolara, musicie się lepiej starać. Następnego dnia chłopcy znów się pojawili, ale dostali tylko po ćwierć dolara. To nie był żaden jazgot, zupełnie się nie staracie — powiedział pisarz. Za ćwierć dolara, to sam pan sobie jazgocz — odparli chłopcy — i

więcej już nie wrócili.

Mówiąc o nagrodach i karach należy też zauważyć, że różnica pomiędzy karą i nagrodą jest czysto umowna, bowiem wstrzymanie nagrody jest zawsze odczuwane jako kara, a uniknięcie kary jest rodzajem nagrody. Dobrym przykładem ilustrującym tę prawdę są nagrody wręczane nauczycielom w dniu nauczyciela. Ponieważ weszło w zwyczaj, że od lat otrzymują je prawie wszyscy, nie otrzymanie nagrody staje się dotkliwą karą. I to nie tylko pieniężną — przede wszystkim ambicjonalną.

Z punktu widzenia zarządzania, wychowywania i kształtowania stosunków międzyludzkich kary i nagrody nie mają żadnych zalet, mają natomiast wiele wad. Oto one:

1. Nagrody i kary niszczą stosunki międzyludzkie:

- są postrzegane jako ograniczające autonomię mechanizmy nadzoru,
- podkreślają niepartnerski stosunek między stronami,
- niszczą współpracę,
- towarzyszy im poczucie, że otrzymanie nagrody zależy głównie od przyczyn pozamerytorycznych: łaska pańska na pstrym koniu jeździ (praca dla wskaźników, trzeba się przypodobać, itp.),
- słabi nie proszą silnych o radę i pomoc,
- wyrabiają posłuszeństwo, a nie samodzielność,
- wyrabiają lizusostwo.

2. Nagrody i kary prowadzą do ignorowania przyczyn:

- są traktowane jako uniwersalne sposoby rozwiązywania problemów uwalniające silnego od wnikania w przyczyny tych ostatnich,
- eliminują konieczność racjonalnego działania ze strony silnego.

3. Nagrody i kary zniechęcają do podejmowania wysiłku i ryzyka:

- ci, którzy uważają, że nie mają szans na nagrodę, całkowicie rezygnują z wysiłku,
- popełnienie błędu może zagrozić otrzymaniu nagrody,
- pracując dla nagrody ograniczamy nasze działanie wyłącznie do tego, co może mieć wpływ na nagrodę.

4. Nagrody i kary niszczą bezpośrednią motywację:

- celem ostatecznym staje się nagroda, a nie sukces w realizacji zadania; nagrody motywują jedynie do starania się o nagrodę,
- sugerują, że zadanie nie jest warte wykonania z własnej woli.

Nie jest prawdą, że nagrody i kary stosowane z umiarem, w pewnych okolicznościach, w stosunku do pewnych osób itp. mogą spełniać pozytywną rolę. Nie jest prawdą, że jeżeli nie pomogą, ale na pewno nie zaszkodzą. Nie jest wreszcie prawdą, że stosowanie wyłącznie nagród, bez kar, może być skuteczne.

Nagrody i kary mają zawsze i w każdych okolicznościach destruktywny wpływ na człowieka, odbierają mu bowiem jego naturalną motywację do pozytywnego działania.

Alfie Kohn, jeden z amerykańskich psychologów pracy, przytacza w swojej książce 3.19 bogatą literaturę naukową z zakresu psychologii z opisami eksperymentów dotyczących stosowania nagród. We wszystkich opisanych przypadkach bez względu na wiek, płeć, rasę i wykształcenie badanych, bez względu na ich środowisko pracy czy nauki, nagrody stanowiły zawsze czynnik silnie demotywujący. Ten sam autor formułuje również następującą konstatację:

Ludzie z przewagą motywacji zewnętrznej nad własną są bardziej podatni na uczucia bezsilności i depresji, bowiem mają poczucie uzależnienia ich losu od czynników, na które nie mają wpływu.

Skoro 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 w myśl zasady, że przy pomocy nagród i kar można prawie każdego zmusić do prawie wszystkiego. Niestety nie można zmusić do tego, co w budowaniu motywacji własnej człowieka najważniejsze — aby polubił swoją pracę!

Przy pomocy kar i nagród można prawie każdego zmusić do prawie wszystkiego, za wyjątkiem tego co najważniejsze — by polubił robić to co robi.

3.4 Postawa a zachowanie

Dla lepszego zrozumienia oddziaływania kar i nagród dobrze jest zdać sobie sprawę z różnicy pomiędzy postawą a zachowaniem człowieka. Te różnice opisuje poglądowo Rys. 1.4.1.

Zachowanie człowieka jest najczęściej wynikiem jego postawy. Człowiek uczciwy nie kradnie, prawdomówny nie kłamie, dobry i odważny nie jest agresywny, mający zaufanie do ludzi wyraża im swój szacunek. Natomiast człowiek nieuczciwy kradnie i oszukuje, uważający się za lepszego okazuje ludziom pogardę, upatrujący w każdym wroga jest agresywny i podejrzliwy.

To co w człowieku widzimy na pierwszy rzut oka, to jego zachowanie. Jeżeli to zachowanie nam nie odpowiada — staramy się je zmienić. Wtedy często stosujemy kary i nagrody. Za kradzież wsadzamy do więzienia, na agresję odpowiadamy większą agresją, lub staramy się agresora przekupić. I to często przynosi skutek. Złodziej, który boi się kary nie kradnie, człowiek agresywny w stosunku do silniejszych zachowuje się potulnie, przekupiony agresor da nam na jakiś czas spokój. Niestety, tak wymuszona zmiana

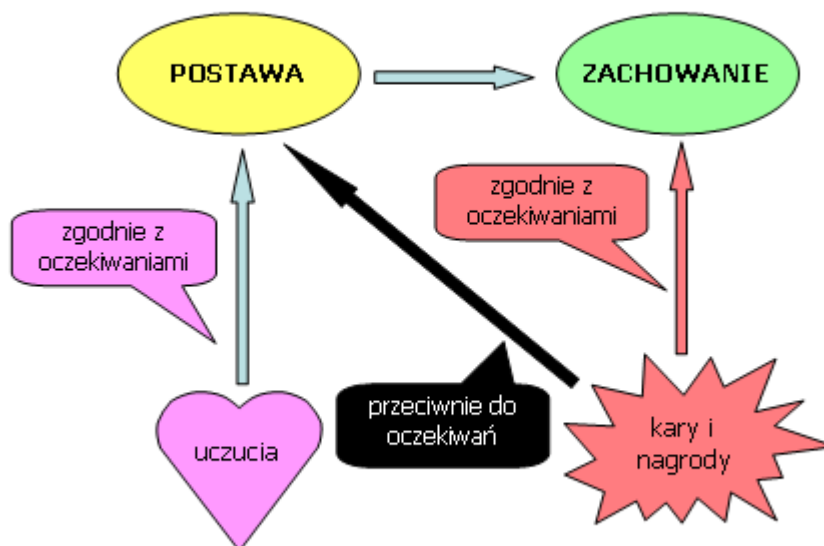
zachowania nie podlega utrwaleniu. Wręcz przeciwnie. Jak piszą w swojej znakomitej książce 3.19 Elliot Aronson i Grażyna Wiczorkowska:

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

Amerykański psycholog pracy Alphi Kohn 3.19 wyraża to samo inaczej:

Kara i nagroda, to w rzeczywistości dwie strony tego samego medalu. Obie wywołują negatywne skutki, ponieważ są narzędziami manipulowania ludźmi.

A w swojej książce 3.19 pisze, że kary i nagrody nie są po prostu nieefektywne (nonproductive), ale antyefektywne (counterproductive) ponieważ przynoszą efekt przeciwny do zamierzonego.



Rys.1.4.1 Oddziaływania kar i nagród

Kary i nagrody są chętnie nadużywane, bo są skuteczne w działaniu doraźnym — zmieniają zachowanie w pożądanym kierunku. Niestety, utrzymanie zmienionego zachowania wymaga nie tylko stałej obecności kar lub nagród, ale też ich eskalacji. Jednocześnie kary i nagrody zmieniają postawę w kierunku przeciwnym do zmiany zachowania. To co zabronione, czy to przez zagrożenie karą, czy też odebraniem nagrody, staje się atrakcyjne. To co w podobny sposób wymuszane, staje się niemiłe.

Uczeń karany za rozmowy przez telefon komórkowy w czasie lekcji, lub też nagradzany za powstrzymanie się od takich rozmów, powstrzyma się od użycia telefonu tylko wtedy, gdy uzna, że ryzyko kary lub utraty nagrody jest zbyt wysokie. Jednocześnie jego „apetyt” na takie rozmowy będzie wzrastał. Skorzysta z telefonu, przy pierwszej nadarzającej się okazji. Skorzysta nie tylko dla tego, że ma na to ochotę, ale też i dla tego, by udowodnić sobie i innym swoją niezależność.

Kary i nagrody mogą być skutecznymi narzędziami w doraźnych działaniach policji. Zagrożenie karą może powstrzymać bandytę przed napadem, gdy policjant jest w pobliżu. Obiecana nagroda może skłonić tego samego bandytę do współpracy z policją, np. w

charakterze świadka koronnego. Żadne jednak z tych działań nie uczyni z bandyty uczciwego człowieka. Co do tego nikt chyba nie ma wątpliwości.

Dlatego właśnie kary i nagrody nie są dobrym narzędziem w ręku rodziców, nauczycieli, przełożonych. Bo one mogą jedynie — i to jedynie na czas ich stosowania — zmienić zachowanie za cenę trwałej erozji postawy. Jeżeli chcemy zmienić postawę musimy zapomnieć o karach i nagrodach i zacząć myśleć o uczuciach. Własnych, które przekazujemy, i drugiego człowieka, które staramy się wzbudzić.

W sytuacjach konfrontacyjnych w pierwszy rzędzie musimy ofiarować zaufanie, następnie empatię, a więc gotowość do słuchania i wczuwania się w problemu drugiej strony, wreszcie pozytywną komunikację. Nie musimy się ze wszystkim godzić, ale musimy być gotowi do słuchania i rozumienia. Musimy umieć powiedzieć drugiemu człowiekowi o naszych oczekiwaniach, co do jego postawy i to powiedzieć tak, aby nie poczuł się ani urażony, ani manipulowany ani lekceważony. Musimy wiedzieć coś na temat asertywnych wypowiedzi, rozwiązywania konfliktów, zachowywania się w sytuacjach konfrontacyjnych, radzeniu sobie z agresją własną i rozmówcy.

Gdy chcemy kogoś do czegoś zachęcić — np. ucznia do nauki — zamiast karać go za brak uwagi, trzeba tę jego uwagę zdobyć ciekawym przedstawieniem tematu. Najpierw pokazać problem, i zachęcić do jego rozwiązania. Dopiero później wskazać narzędzia do rozwiązania problemu. Bo uczeń musi poczuć radości z samodzielnego zdobywania potrzebnej mu wiedzy.

Oczywiście to wszystko nie jest łatwe. Nie od razu się udaje. Przynosi psychologiczne koszty. Bo przecież nikt nas nigdy tego wszystkiego nie uczył. Więc wolimy kary i nagrody.

Ramka. 3.4.1

W sobotnio-niedzielnym wydaniu dziennika „Rzeczpospolita” z datą 17/18 lutego 2007 znajdujemy następującą informację *Madryt wziął się za szkoły: ... za korzystanie z telefonu komórkowego w klasie grozi dodatkowa porcja lekcji do odrobienia po zajęciach.*

Co za znakomity przykład realizacji dwóch celów w jednym: podniesiono atrakcyjność korzystania z telefonu i zdezwuowano w oczach ucznia odrabianie lekcji. No bo skoro sama szkoła traktuje lekcje jako karę, to otwarcie przyznaje, że nie jest to zajęcie godne pożądanego.

Jak więc ma radzić sobie nauczyciel z klasą, która w ciągu lekcji zajmuje się rozmowami przez telefon. Droga jest chyba tylko jedna. Trzeba lekcję uczynić atrakcyjniejszą od rozmów telefonicznych, a na to trzeba wyrobić w uczniach głód wiedzy. Wyrabianie apetytu na wiedzę, to dziś najważniejsze zadanie nauczyciela. Nie jest on dla ucznia, jak niegdyś, jedynym źródłem wiedzy. Dziś tych źródeł jest więcej, niż uczeń może skosztować. Dużo więcej. Ucznia trzeba jedynie zachęcić do korzystania z nich i wskazać mu, jak to robić.

Tradycyjna lekcja matematyki zaczyna się od wykładu pewnej porcji teorii, po której następują zadania wskazujące na jej zastosowania. A przecież można zacząć od zadań i pozwolić uczniom pogłować się nad ich rozwiązaniem, a dopiero później wskazać odpowiednią teorię. Można przejść z uczniami drogę, którą przeszli twórcy teorii. Oni też zaczynali od zadań, których nie potrafili rozwiązać. Poszukiwanie rozwiązań jest zawsze znacznie bardziej atrakcyjne od „dodatkowej porcji lekcji po zajęciach”.

Tradycyjna lekcja biologii zaczyna się od pokazania gąsienicy np. sówki-choinówki i wykładu na temat jej budowy, zwyczajów i znaczenia dla lasów. Dziś można to zrobić inaczej. Można pokazać tę samą gąsienicę i zadać pytanie, co uczniowie już na jej temat wiedzą, a co chcieliby wiedzieć. Pozwolić im stawiać pytania i pozwolić im szukać

odpowiedzi. Na przykład w Internecie. A później niech uczniowie sami opowiedzą, czego się dowiedzieli.

3.5 Pochwały a wyrazy uznania

Skoro nagrody demotywują, a pochwała jest z pewnością nagrodą, to czy należy powstrzymać się również od pochwał? Czy nie można wyrazić uznania za dobrą pracę? Udzielenie odpowiedzi na to pytanie wymaga wyjaśnienia różnicy pomiędzy pochwałą a wyrazami uznania. Zaczniemy od dwóch przykładów:

Pochwała: *Panie Kaziu, widzę że się pan rozwija. Oceniam pana coraz lepiej. Pracuje pan rzetelnie, przychodzi do pracy punktualnie, podoba mi się też pana postawa wobec kolegów i koleżanek. Mówilem im już, że powinni brać z pana przykład.*

Po wyrażeniu pochwały przełożony pana Kazia poczuł się wyraźnie lepiej. Jakimż ja jestem wspaniałym szefem — pomyślał. Ten Kazio, to w sumie miernota, a ja go jednak pochwaliłem. Bo ja mam podejście do ludzi. Niech się chłop stara, może coś z niego będzie. Dla zachęty postawiłem go nawet za przykład innym. Ja, dobry, mądry, sprawiedliwy i nowoczesnie myślący szef, umiem motywować moich ludzi do lepszej pracy. Szkoda, że nie wszyscy potrafią to docenić.

A co pomyślał sobie pan Kazio? Co za bęcwał — „widzę, że się pan rozwija”. Jak bym był jakimś niedorozwojem. Napisałem taki wspaniały raport, włożyłem w niego tyle wysiłku, a on mi tu, że przychodzę na czas do pracy. Kretyn! I jeszcze zrobił ze mnie przykład dla zespołu. Teraz dopiero mam przechlapane. A już zaczynało być tak dobrze. A w ogóle, to kto dał mu prawo mnie oceniać? Niech on lepiej przeczyta ten raport, który pewnie wrzucił do szuflady.

Wyrazy uznania: *Panie Kazimierzu, bardzo podobał mi się pana raport (konkret). Szczególnie wnioski końcowe, które Pan w nim sformułował (uszczegółowienie konkretnego). Musiał pan włożyć w niego masę pracy i to teraz, gdy miał pan tyle dodatkowych obowiązków. Cieszę się również, że tak dobrze układają się pana stosunki w nowym zespole. Wiem, że to nie było łatwe.*

Przyjrzyjmy się różnicom pomiędzy tymi dwoma komunikatami.

Pochwała	Wyrazy uznania
<ul style="list-style-type: none"> oceniany jest człowiek; nie lubimy być oceniani, nawet ocena pozytywna jest przede wszystkim oceną oceniający stawia się wyraźnie ponad ocenianym; pochwała płynie z góry na dół 	<ul style="list-style-type: none"> oceniana jest praca człowieka i inne jego osiągnięcia; zawsze lubimy posłyszeć, że robimy coś dobrze ocena odnosi się do konkretnych, co buduje przekonanie, że nie jest zdawkowa, wyrażający uznanie nie stawia się ponad odbiorcą uznania; wyrazy uznania mają charakter partnerski

Różnica pomiędzy pochwałą a wyrazami uznania leży więc w relacjach jakie te komunikaty budują pomiędzy stronami. Pochwała zawsze podkreśla niepartnerski stosunek. Mówi się nawet, że

pochwała jest bardziej potrzebna chwalącemu niż chwalonemu

Oto podstawowe szkody jakie przynoszą pochwały:

1. podkreślają różnice w pozycjach chwalonego i chwalonego, niszczą więc stosunek partnerski,
2. tłumią motywację bezpośrednią na korzyść pogoni za pochwałą,
3. bywają odbierane jako niska ocena możliwości chwalonego,
4. bywają odbierane jako sygnał wysokich oczekiwań, chwaleni mogą nie podejmować trudniejszych zadań, aby nie „zawieść zaufania”.

Należy też pamiętać, że pozytywny osąd jest przede wszystkim osądem, a dopiero w drugiej kolejności pozytywnym.

W zasadzie pochwała może udzielić bez szkody jedynie mistrz swojemu uczniowi i to jedynie wtedy, gdy jest dla tego ucznia mistrzem autentycznie podziwianym, a nie mistrzem ustanowionym przez strukturę jakiegokolwiek organizacji — firmy, biura, uczelni, armii... Ta pochwała może też dotyczyć jedynie tego w czym mistrz jest mistrzem, a uczeń uczniem. Jeżeli więc nie jesteśmy pewni, że jesteśmy dla kogoś podziwianym mistrzem, to lepiej go nie chwalmy. Zawsze natomiast możemy wyrazić uznanie dla tego co robi. Co więcej, powinniśmy to robić, gdy tylko jest po temu okazja, ponieważ — jak to już było mówione — poczucie sukcesu jest najsilniejszym motywatorem pozytywnego działania. Wyrażając uznanie należy jednakże pamiętać o następujących zasadach:

1. Uznanie powinno dotyczyć nie osoby, ale tego co ona robi. Nie — jesteś świetnym cukiernikiem, ale — robisz znakomite torty.
2. Uznanie powinno być jak najbardziej specyficzne, bo to podnosi jego autentyczność. Zamiast więc powiedzieć krótko „robisz znakomite torty” lepiej byłoby wyjaśnić dlaczego nam się te torty tak bardzo podobają.
3. Przy wyrażaniu uznania należy unikać teatralnego tonu, gdyż to odbiera uznaniu jego autentyczny charakter.
4. Należy raczej unikać wyrażania uznania publicznie, gdyż to może wywoływać negatywne reakcje tych, którzy nie są aktualnie chwaleni, a mają się za równie dobrych lub lepszych. W zasadzie na publiczne wyrażenie uznania można sobie pozwolić jedynie wtedy, gdy mamy pewność, że to nasze uznanie podzielają wszyscy słuchający. Należy też szczególnie przestrzegać zasady, że wyrażamy uznanie dla dzieła, a nie dla osoby.

Te wszystkie zasady wyrażania uznania mogą się wydawać nieco skomplikowane i trudne do wdrożenia w życie. Na koniec więc jedna rada praktyczna. Jeżeli chcesz, aby wyrazy uznania nie wypadły jak pochwała, wyobraź sobie, że mówisz do swojego szefa. Wtedy na pewno słowa dobierzesz tak, aby nie miały charakteru poklepywania po ramieniu. No i jeszcze jedno. Pamiętaj, że szefowi też mogą należeć się wyrazy uznania i to właśnie od ciebie. Szef też człowiek, choć nie twój podopieczny. Uważaj jednak, aby twoja wypowiedź nie trąciła lizusostwem, no i stosuj się do punktów od 1 do 4.

3.6 Upominek wraz z wyrazami uznania

Skoro wyrazy uznania są nie tylko możliwe, ale nawet potrzebne, to czy nie mogą się wiązać z upominkiem upamiętniającym i podkreślającym te wyrazy? Odpowiedź na to pytanie brzmi — mogą, ale z zachowaniem następujących zasad:

1. Połącz upominek z wyrazami uznania z zachowaniem wszystkich reguł opisanych w Roz.3.4.
2. Wręcz upominek jako niespodziankę „po fakcie”. Upominek zapowiedziany jako „coś za coś” staje się nagrodą ze wszystkimi negatywnymi skutkami tego faktu.
3. Nie wiąż upominku ze współzawodnictwem. Nie wręczaj go za to, że ktoś jest najlepszy, ale za to że jest bardzo dobry.

Z reguły znacznie silniejszym akcentem niż materialny upominek, akcentem podkreślającym wagę wyrażonego uznania jest powierzenie pracownikowi nowego ambitnego zadania. Tym zadaniem może być rozwiązanie trudnego problemu, poprowadzenie projektu, czy wreszcie objęcie nowego stanowiska. Oto co mówi na ten temat dyrektor ds. personalnych w znanej firmie medialnej:

Ramka.3.6.1

W każdej firmie, a zatem i w naszej, najlepsi specjaliści należą do grupy o najwyższych przywilejach. Nie chodzi tu wyłącznie o wysokość wynagrodzenia, a przede wszystkim o warunki pracy, uznanie i sposób taktowania czy możliwości i przestrzeń twórczego rozwoju. Oczywiście nie wiąże się to od razu ze spełnianiem ich wszystkich zachcianek i oczekiwań, bo nie traktujemy ich jako „święte krowy”. Ale z racji ich wyjątkowości zależy nam, aby gwiazdy czuły się w naszej firmie jak najlepiej i jak najdłużej chciały z nami pracować. Muszą jednak zdawać sobie sprawę, i brać pod uwagę nie tylko swoje ambicje, lecz także możliwości finansowe firmy i opłacalność realizowanych programów.

Bardzo silnym motywatorem jest dla gwiazd potrzeba uznania, i to zarówno w swojej grupie zawodowej, jak i w społeczeństwie. Zależy im na pozytywnej ocenie i opinii osób, z którymi współpracują. Jakość relacji w zespole wpływa bowiem na to jak pracują. Na co dzień muszą umieć zmierzyć się z dużym stresem. Są sytuacje, gdy zapał do pracy rośnie w postępie geometrycznym, bo rośnie oglądalność ich programów, ale też takie, gdy czują się mniej komfortowo, bo ich popularność maleje. Oczekują wówczas wsparcia, pomocy i wyrozumiałości od szefa.

Roman Szczepanik, dyrektor HR w Grupie ITI, Harvard Business Review Polska,
lipiec/sierpień 2006

3.7 Wynagrodzenie niezależne od jakości i wydajności pracy

Jedna z podstawowych zasad operacyjnych zarządzania jakością mówi, że każdy pracownik powinien dbać o jakość swojej pracy. Druga mówi, że aby to było możliwe, pracownik musi umieć i chcieć tę jakość stale mierzyć i analizować. Jak jednak oczekiwać tego od pracownika, którego premia zależy od jakości jego pracy? Czy mamy spodziewać się, że każdy pracownik wbrew swojemu interesowi będzie zawsze rzetelnie raportował o liczbie popełnianych przez siebie błędów? Takie założenie byłoby chyba zbyt daleko idącą idealizacją.

Co więc ma zrobić firma, której zależy na tym, aby jej pracownicy nie ukrywali popełnianych przez siebie błędów, aby mówili otwarcie o tym co powoduje, że w pracy ich i ich kolegów pojawiają się błędy? Oczywiście zdajemy sobie sprawę, że żadne apele nic tu nie pomogą. Aby zmienić tę sytuację należy usunąć mechanizm, który ją wywołuje. Należy zrezygnować z uzależniania wynagrodzenia pracownika od jakości jego pracy.

Ilekróć na wykładzie o zarządzaniu jakością pada taka bluźniercza propozycja, natychmiast zrywają się głosy protestu: To przecie powrót do socjalizmu, to powrót do zasady „czy się stoi czy się leży dwa tysiące się należy”! A my wreszcie mamy kapitalizm, gdzie płaci się za jakość pracy.

To jednak nieprawda, że w socjalizmie wynagrodzenie nie zależało od tego jak kto pracował. Nie wszyscy przecież mieli tę samą pensję, nie każdy dostawał talon na telewizor, pralkę czy samochód. Trzeba się było mocno starać, aby to wszystko mieć, tyle że to staranie nie miało żadnego związku z jakością i wydajnością pracy. Wynagrodzenie i bonusy zależały od oceny lojalności pracownika wobec władzy jaką pracownikowi wystawiała organizacja partyjna wspólnie ze służbami bezpieczeństwa.

W kapitalizmie natomiast firma musi pracować tak, aby utrzymać się na rynku. Wynagrodzenia pracowników, muszą być takie, aby z jednej strony firma pozostała konkurencyjna wobec klientów, ale też aby była konkurencyjna na rynku pracy. Firma powinna więc płacić tyle ile musi, a jednocześnie nie więcej niż może. A to ile może, oczywiście zależy od jakości i wydajności pracy jej pracowników. I to nie ulega żadnej wątpliwości. Stąd jednak nie wynika wcale, że miesięczna pensja pracownika ma zależeć od tych wskaźników. Takie powiązanie ma bowiem wiele podstawowych wad.

Po pierwsze, jak wykazali Edwards Deming i Joseph Juran w badaniach prowadzonych najpierw w Japonii, a później w USA, jedynie około 5% problemów związanych z jakością i wydajnością można przypisać pracownikom, za resztę odpowiedzialny jest system, czyli organizacja pracy. Czy więc można uzależniać wynagrodzenie pracownika od tego, nad czym kontrolę ma jego szef, albo szef jego szefa, ale na pewno nie on? Takie uzależnienie rodzi po stronie pracownika poczucie niesprawiedliwości, co nieodmiennie wpływa negatywnie na wydajność i jakość pracy. Bardzo często jest też tak, że jakości pracy nie daje się obiektywnie zmierzyć. Pozostaje wtedy ocena subiektywna i wszystkie wiążące się z nią problemy: lizusostwo, poczucie, że liczą się jedynie układy, zawód i zniechęcenie.

Po drugie, przełożony, który źle pracującemu pracownikowi może odebrać część premii — jest przy tym obojętne, czy ocenę pracy dokonuje według obiektywnych standardów, czy też własnej oceny — robi to z poczuciem, że swoje obowiązki przełożonego wykonał należycie. Jest przecie od tego, by nadzorować i kontrolować wykonanie pracy oraz „motywować” pracownika do dobrej pracy przy pomocy kar i nagród. W rzeczywistości, to bardzo prymitywny i nieefektywny sposób zarządzania. Zamiast rozwiązać problem złej pracy pracownika, dokonać analizy przyczyn, często dalekiej od oczywistości, zmienić organizację pracy, zmodyfikować procedury, wysłać pracownika na szkolenie, wystarczy „walnąć po premii” i pójść do domu. W ten sposób niczego tak naprawdę nie załatwiamy, choć mamy przeświadczenie, że zrobiliśmy wszystko, co można było zrobić.

Po trzecie, często jest tak, że dwóch pracowników ma to samo stanowisko pracy, ale jeden pracuje lepiej — przynajmniej zdaniem przełożonego — więc ma większe wynagrodzenie, a drugi pracuje gorzej, więc jego wynagrodzenie jest mniejsze. Na przykład, jeden sklepowy sprzedawca sprzedaje więcej, a więc i zarabia więcej, a drugi sprzedaje mniej, a więc i mniej zarabia. I wszystko wydaje się w porządku zgodnie z zasadą, że jeżeli za kilogram jabłek płacimy dwa złote, to za pół kilograma należy się złotówka. Pytanie tylko, czy firmie opłaca się mieć gorszego pracownika nawet za niższe wynagrodzenie? Zła praca sprzedawcy, to przecie nie tylko obniżone przychody, ale też psuta renoma firmy i w konsekwencji utrata klientów. Znacznie rozsądniej jest założyć, że na danym stanowisku pracy wymagana jest określona jakość pracy, w związku z czym wszyscy zarabiają na nim jednakowo (być może jedynie z uwzględnieniem stażu pracy), a kto nie jest w stanie sprostać wymaganiom, ten musi odejść.

Niższa płaca za gorszą pracę oznacza zgodę na gorszą pracę.

Oczywiście firma powinna pomóc pracownikowi w dostosowaniu się do oczekiwanych standardów, m.in. przez instruktaż i szkolenie. Dla każdego jednak stanowiska znajdują się ludzie, którzy do wykonywanej na nim pracy po prostu się nie nadają. Tych należy przenieść na inne stanowisko lub wręcz zwolnić z pracy. W tym właśnie powinna wyrażać się „kapitalistyczna twardość”, a nie w tym, aby utrzymywać substandardowego pracownika za niższą płacę.

Ramka 3.7.1

Brak zgody na gorszą pracę stanowi szczególnie ważną zasadę w piechocie morskiej Stanów Zjednoczonych. Oto co mówi na ten temat Jason A. Santamaria były dowódca z tej formacji 3.19: „W czasie walki oddział piechoty morskiej jest tak silny, jak silne jest jego najłabsze ogniwo. Słaby żołnierz naraża życie swoich towarzyszy. Piechota morska po prostu nie może sobie na to pozwolić, aby ‘gorsza połowa’ żołnierzy pozostała w tyle. Podobnie jak menedżerowie w świecie biznesu, dowódcy w piechocie morskiej mają bardzo napięty harmonogram zajęć, ale znajdują czas na to, aby poświęcić uwagę słabym lub przeciętnym żołnierzom — nawet jeżeli pociąga to za sobą osobiste wyrzeczenia.”

Po czwarte, w nadziei — jakże płonnej — że można ustanowić obiektywne numeryczne wskaźniki jakości i wydajności pracy, firmy budują systemy opierające się na różnego rodzaju miarach takich jak sprzedaż, zysk, marża, zwrot z kapitału i tym podobne. Uzależniając wynagrodzenie pracownika od takiej miary firmy od początku stawiają się na straconej pozycji, bowiem liczba wskaźników od których zależy wynagrodzenie pracownika jest zawsze znacznie mniejsza, od liczby wskaźników od których zależy powodzenie firmy. Ponadto, w tej drugiej grupie znajdują się i takie wskaźniki, których najczęściej nie daje się zmierzyć, jak np. renoma firmy. Zawsze więc można pogorszyć to od czego nasze wynagrodzenie nie zależy na rzecz tego, od czego zależy. Z życia wzięte przykłady takich sytuacji opisane są w ramach od 3.7.2 do 3.7.5

Ramka 3.7.2

W połowie lat 1990-tych zgłosił się do mnie akwizytor dużej firmy ubezpieczeniowej proponujący sprzedaż „polis na życie” dla naszych pracowników. Ponieważ rzeczywiście zamierzaliśmy nabyć takie polisy, poprosiliśmy o sprzedaż piętnastu. Wtedy na twarzy akwizytora odbiło się zakłopotanie, po czym zapytał nas, czy nie moglibyśmy na początek nabyć dziesięciu. Jak nam wyjaśnił, firma stosuje prowizyjny system wynagradzania akwizytorów. Początkowo oznaczało to jednakowy dla wszystkich procent od wartości sprzedaży, szybko okazało się jednak, że pokrzywdzeni czują się akwizytorzy, którym przydzielono nieprzemysłowe regiony miasta. Kto ma w swoim regionie Fabrykę Samochodów Osobowych na Żeraniu, w jeden dzień sprzedaje więcej niż inny w miesiąc, a kto działa na Ursynowie, nabiega się po piętrach i niewiele zarobi. Aby uczynić system sprawiedliwszym wprowadzono regresję stopy prowizji, co oznaczało, że kto więcej sprzedaje, ten ma mniejszą stopę prowizji. Ponieważ nasz akwizytor w kończącym się już kwartale sprzedał 105 polis, a próg regresji był umieszczony na poziomie 120 polis, sprzedając nam 15 narażał się na dewaluację prowizji za całość obrotu z danego kwartału.

Ramka 3.7.3

Pewna duża firma sieci hipermarketów postanowiła zapewnić sobie, że ich pracownicy dokonujący zakupów u dostawców, tzw. „kupcy”, będą dążyli do osiągania najkorzystniejszych cen. Ponieważ trudno jest raz na zawsze określić, jakie ceny należy uznać za korzystne, postanowiono odwołać się

do pojęcia upustu. Tu należy wyjaśnić, że większość producentów ma ustalony na swoje towary tzw. cennik podstawowy obowiązujący jednak jedynie dla małych odbiorców. Z dużymi odbiorcami negocjuje się upusty. Wynagrodzenie kupca, z którym prowadziliśmy negocjacje, uzależniono więc od wysokości wynegocjowanych upustów uzupełniając ten „motywacyjny mechanizm” zapewnieniem, że wyleci on z pracy, gdy nie uzyska od każdego z dostawców upustu wyższego od konkurencji. W związku z tym w rozmowie z nami kupiec zażądał upustu na poziomie 30%. Tyle nie możemy dać — powiedzieliśmy — bo jest to znacznie więcej niż nasza marża zysku. To podnieście cenę — powiedział kupiec bez zmruczenia oka. Mnie zależy na upuście, nie na cenie.

W powyższym przykładzie pracownik w oczywisty sposób oszukuje firmę. A oto inny przykład z tej samej kategorii, tyle że teraz firma oszukuje pracownika. Pewien duży hotel w Warszawie zaproponował nam stałą współpracę w zakresie dostaw tortów weselnych. Zaoferowaliśmy cenę hurtową, a więc z dość dużym rabatem, zresztą takim jaki oferujemy innym klientom hurtowym. Dyrekcja hotelu doszła jednak do wniosku, że z tytułu tak dużego rabatu odpowiedzialny za zakupy kucharz otrzymywałby zbyt dużą premię. Zaproponowano więc nam sprzedaż za wyższą cenę (!), a raz na kwartał zwrot przez nas nadwyżki do kasy hotelu w sposób niewidoczny dla kucharza.

Ramka 3.7.4

Ekonomiści badający dynamikę sprzedaży i zysków polskich firm zauważyli dziwne powtarzające się zjawisko polegające na tym, że w czwartym kwartale każdego roku gwałtownie rośnie sprzedaż, a w pierwszym równie gwałtownie spada. Dotyczy to przy tym nie tylko firm sprzedających produkty, na które popyt wzrasta na Święta Bożego Narodzenia, ale praktycznie wszystkich. Wyjaśnienie tego zjawiska ma związek z powszechnie stosowaną przez działy handlowe firm techniką tzw. „dopychu”. Dopych polega na tym, że pod koniec roku, kiedy decyduje się wysokość rocznej premii od sprzedaży, firmy namawiają swoich hurtowych odbiorców do zakupu większej partii towaru z opóźnioną płatnością. „My wam teraz tylko wystawimy faktury, a zapłacicie w lutym lub nawet w marcu.” Ponieważ premia od sprzedaży jest liczona od sprzedaży „zafakturowanej” dział handlowy i zarząd firmy otrzymują wysoką premię, mimo, że firma nie tylko nic z tego nie ma, ale też płaci z wyprzedzeniem podatki. No i oczywiście w pierwszym kwartale sprzedaż spada, bo klienci mają już zapełnione magazyny.

Premie sprzedawców często uzależnia się od wielkości sprzedaży. Taki sprzedawca z jednej strony będzie lekcewał klienta, po którym nie oczekuje większego zakupu, z drugiej natomiast będzie dążył do sprzedaży za wszelką cenę, nie dbając o interes klienta. Wciśnie klientowi coś, co nie jest mu potrzebne, byle tylko sprzedać. Takie działanie chwilowo zwiększa sprzedaż, jednak na dłuższą metę, rujnuje relację z klientem, psuje rynek i renomę firmy.

Ramka 3.7.5

Pewna brytyjska firma ubezpieczeniowa uruchomiła kiedyś bardzo agresywną kampanię marketingowo-sprzedażową. Wszechobecna reklama szła w parze z wysokimi prowizjami dla brokerów, którzy dodatkowo mieli do dyspozycji duży asortyment upustów i nagród dla klientów. Sprzedaż ruszyła jak odrzutowiec przy starcie. Brokerzy zarabiali dużo pieniędzy, firma zwiększyła przychody o kilkadziesiąt procent. Zaczęły powstawać nowe oddziały. Zatrudniono nowy personel. Zaciągnięto kredyty na rozwój firmy. Niestety po roku od rozpoczęcia akcji klienci zaczęli rezygnować z polis. Początkowo bowiem zachęceni reklamą i obietnicami nadzwyczajnych upustów i bonusów, często kupowali opcje, które tak naprawdę nie były im potrzebne. Gdy ochłonęli z pierwszego entuzjazmu i skonfrontowani koszty z korzyściami, postanowili nie przedłużać polis na rok następny. Rozpoczął się dramatyczny spadek sprzedaży, którego już żadne działania ani marketingowe, ani prowizyjne dla sprzedawców, nie były w stanie zahamować. Trzeba jednak było spłacać kredyty i ponosić inne koszty związane z ubiegłorocznym rozwojem firmy. Firma usiłowała ratować się redukcjami personelu i redukcjami wynagrodzeń dla tych, którzy pozostawali. To jednak nie wystarczyło i firma zbankrutowała.

W firmie A.Blikle najważniejszym zadaniem sprzedawcy, przed którym właśnie stoi w cukierni klient, jest doprowadzenie do tego, aby klient po wyjściu z cukierni wrócił do niej,

lub do innej naszej cukierni, za jakiś czas. Ten cel należy osiągnąć nawet za cenę tego, że nic nie zostanie sprzedane! Jeżeli klient chce nabyć pączki, których akurat zabrakło, to sprzedawca powinien zainteresować się, gdzie klient mieszka i ewentualnie zaproponować zakup w innej naszej cukierni, w pobliżu jego miejsca zamieszkania, oczywiście upewniwszy się uprzednio, że tam pączki jeszcze są dostępne. W naszych archiwach mamy list z podziękowaniem od klienta, wobec którego postąpiono w ten właśnie sposób. W liście tym klient pyta, jakim sposobem osiągnięto takie zachowanie sprzedawcy, który zamiast starać się sprzedać coś w miejsce pączków, odesłał klienta do innej cukierni, gdzie zamówione przez telefon pączki już na niego czekały. Jeżeli klient chce kupić tort śmietanowy w upalny dzień, aby zawieźć go samochodem do odległego miasta, to należy mu taki zakup odradzić. Nie jest bowiem w interesie firmy narażenie klienta na zawód w powodu tortu, w którym krem zamienił się w mleczny napój. Jak jednak premiować sprzedawcę za to, że klient do nas powraca? Jak to sprawdzić i ocenić? Jedynym rozwiązaniem tego problemu jest stałe wynagrodzenie sprzedawcy niezależne od wielkości sprzedaży. Oczywiście w parze z tym musi iść nieustające szkolenie sprzedawców we wszystkich trudnych tajnikach ich zawodu.

Ramka. 3.7.6

Pewien duży producent przemysłowych słodczy w Polsce postanowił pod koniec lat 1990. opróżnić magazyny z produktu, który miał być zastąpiony nowym. Zorganizował więc konkurs dla hurtowników zapowiadając, że kto sprzeda najwięcej otrzyma w prezencie osobowego Mercedesa. Hurtownicy zostali dodatkowo wyposażeni w bonusy dla swoich klientów, czyli właścicieli sklepów i handlowców w sieciach. Sprzedaż ruszyła z kopyta i wkrótce magazyny firmy były puste. Na specjalnie zorganizowanej uroczystości wręczono Mercedesa najlepszemu hurtownikowi. W jakiś czas po tym rozpoczęto wprowadzanie na rynek nowego produktu. Niestety, ku zaskoczeniu producenta, produkt nie znajdował nabywców. Mimo reklamy w prasie, radiu i telewizji sprzedaż stała w miejscu. Cóż się takiego stało? Otóż stało się to, czego należało się spodziewać. Końcowi klienci firmy, tzn. konsumenci produktu, zobaczywszy zapowiedź nowego produktu, zaprzestali zakupów poprzedniego domagając się tego nowego. Jednak sprzedawcy chcieli najpierw opróżnić swoje magazyny wypełnione starym po sufit, nie kupowali więc nowego od producenta. Dla rozładowania tej sytuacji (i magazynów!) drastycznie obniżono cenę starego produktu, na czym stracili wszyscy — i producent i sprzedawcy.

Zwolennicy premii i prowizji powiedzą zapewne, że w podanych przykładach źle dobrano wskaźniki mierzące działania firmy. Oczywiście, że dobrano je źle! Rzecz jednak w tym, że nigdy nie da się ich dobrać dobrze, a to dlatego, że obok wskaźników, od których premia zależy w sposób bezpośredni, zawsze pozostanie znacznie więcej wskaźników, którymi ze szkodą dla firmy można tak manipulować, aby zwiększyć wskaźniki wpływające na premię. To zagadnienie omówimy znacznie szerzej w Roz. poświęconym metodzie zwanej „zarządzaniem przez cele”.

Po piąte, gdy firma ustanawia obiektywne wskaźniki zachęty dla pracownika — co niekiedy wydaje się możliwe — pracownik rozpoczyna grę z procesem, w którym bierze udział, a to stawia na przegranej pozycji nie tylko jego, ale również i firmę. Typowy, choć nieco uproszczony przykład takiej sytuacji, to praca pana Wojtka przy tokarce, na której wykonuje on tuleje o oczekiwanej średnicy $15 \text{ mm} \pm 0,5 \text{ mm}$. W rzeczywistości czasami otrzymuje tulejki o średnicy 14 mm, a czasami o średnicy 16 mm. Przełożony Wojtusia, aby zachęcić go do uważniejszej pracy postanawia płacić mu jedynie za tuleje wykonane zgodnie ze standardem. Staraj się — powiada — to zarobisz. Tym razem sytuacja pomiędzy firmą i Wojtusiem jest bardzo klarowna. Jest jeden obiektywny parametr, niczego nie da się „skreślić”. Wojtuś więc rozpoczyna grę z tokarką — czytaj „z procesem”. Gdy wyjdzie mu za duża średnica, zbliża nóż do osi tulei, gdy za mała — oddala. Jak się okazuje, działając w taki sposób zawsze i nieodmiennie — bo wynika to z ogólnych praw statystyki — pogarsza swój wynik, czyli powiększa liczbę tulei nie spełniających standardu! Na nic nie zda się więc straszenie Wojtusia i namawianie go do lepszej pracy. W tym przypadku należy zapewne

zmniejszyć luzy w tokarce, a więc poprawić proces, a nie Wojtusia. Analizą i poprawianiem procesów zajmujemy się szczegółowo w Roz.

Po szóste, jeżeli premie są uzależniane od indywidualnie osiągniętych wskaźników, to zgodnie z prawem Pareto, najczęściej będzie tak, że za każdym razem ta sama grupa 20% pracowników będzie zgarniać 80% premii. To oczywiście spowoduje, że pozostałe 80% pracowników, pomiędzy których dzieli się 20% funduszu premiowego, będzie silnie zdemotywowanych do pracy.

Po siódme, gdy dyrekcja raz zainstaluje „dźwignię premiową” dla manipulowania pracownikami, może się okazać, że to pracownicy manipulują przy pomocy tej dźwigni dyrekcją. Taki przypadek jest opisany w poniższej ramce¹⁴.

Ramka 3.7.7

W niemieckim oddziale pewnej amerykańskiej firmy samochodowej co roku powtarzał się ten sam scenariusz związany z prowizyjnym systemem wynagradzania sprzedawców. Na początku roku pojawiał się dyrektor generalny firmy, który zapowiadał sprzedawcom, że wobec trudnej sytuacji rynkowej prowizje w tym roku będą ograniczone do 5% od sprzedaży (w zeszłym było 7%). Sprzedawcy wydawali pomruk niezadowolenia i rozpoczynali politykę zniechęcania klientów do zakupów dziś na rzecz dokonania ich w przyszłości — „gdy model zostanie ulepszony”. Oczywiście sprzedaż dramatycznie spadała. Wiadomo jednak było, że w kwietniu „stary pęknie”, bo w czerwcu jedzie na spotkanie szefów oddziałów do Detroit, gdzie zmyją mu głowę, gdy nie wykaże się dostatecznie dobrą sprzedażą. W kwietniu więc prowizję podnoszono do 7%, ale z ograniczeniem do 1.000 marek miesięcznie na sprzedawcę. Słabsi sprzedawcy nie osiągający wysokich obrotów (zgodnie z prawem Pareto 80% sprzedawców osiągało w sumie jedynie 20% przychodów firmy) rozpoczynali sprzedaż, ale lepsi nadal czekali, utrzymując handel na minimalnym poziomie. Po powrocie z centrali szef, któremu zagrożono już utratą stanowiska zapowiadał, że rozwiąże umowy z tymi, którzy nie zwiększą sprzedaży. To jednak robiło wrażenie tylko na słabych, którzy nawet przy zdwojonych wysiłkach nie byli w stanie zapewnić firmie więcej jak 25% jej planu sprzedaży. Drugie „pęknięcie” szefa następowało więc pod koniec września: 15% prowizji i to bez górnego limitu! No i wtedy sprzedaż ruszała. Do pracy zabierało się te 20% sprzedawców, którzy dawali firmie 80% wartości sprzedaży.

Według Edwardsa Deminga premie za wydajność są najsilniejszym hamulcem jakości i wydajności w zachodnim świecie bowiem:

- zachęcają do stawiania celów krótkoterminowych,
- zniechęcają do stawiania celów długoterminowych,
- budują lęk (przed pozbawieniem premii),
- tworzą rywalizację, a więc niszczą współpracę,
- niszczą związki kolega-kolega; dlaczego mam mu pomóc skoro jesteśmy oceniani i porównywani pod względem jakości pracy,
- przy agresywnych systemach premiowania pozostawiają część osób zgorzkniałymi i rozczarowanymi z poczuciem, że nie zostali sprawiedliwie ocenieni; działa tu prawo Pareto (Roz.???) — 20% pracowników zbiera 80% premii,
- przy nieagresywnych systemach premiowania — wszystkim mniej więcej po równo lub proporcjonalnie — nie mają żadnej siły oddziaływania,
- niszczą związki podopieczny-przełożony; skoro on mnie ocenia nie będę go pytał o radę i prosił o pomoc, bo to może pogorszyć jego opinię o mnie,

¹⁴ Za udostępnienie tego przykładu dziękuję Helmutowi Gläserowi.

- odwracają uwagę przełożonego od jego właściwych obowiązków wobec podopiecznych takich jak organizacja warsztatu pracy, pomoc, nauczanie, wspólna analiza problemu,
- zniechęcają do podejmowania ryzyka — ludzie robią jedynie to, co jest konieczne, aby otrzymać premię; wybierają najłatwiejszą drogę jej osiągnięcia.

3.8 Piramida Masłowa



Rys. 3.8.1 Piramida Masłowa

Czy wobec faktu, że nagrody i kary, premie i prowizje, bonusy i prezenty, rankingi i zawody na najlepszego sprzedawcę nie tylko nie podnoszą, a wręcz pogarszają wydajność pracy, przełożony nie może niczego uczynić, by podnieść wydajność pracy swoich podopiecznych? Nic dalszego od prawdy! Zwiększenie wydajności pracy zespołu leży w możliwościach przełożonego i powinno należeć do jego najważniejszych obowiązków. Nie pilnowanie, czy sumiennie pracują, czy nie kradną, czy nie czytają gazety, ale właśnie takie organizowanie pracy i atmosfery w zespole, które sprawia, że praca przestaje być udręką, a staje się radością i realizacją życiowych ambicji. Jednakże realizacja tego programu nie jest ani prosta ani łatwa. Wymaga odpowiedniej wiedzy i umiejętności. Pierwszym elementem tej wiedzy jest znajomość hierarchii potrzeb każdego człowieka.

Amerykański psycholog Abraham Maslow wiele już lat temu zauważył, że każdy człowiek, aby mógł prawidłowo funkcjonować w zespole i społeczeństwie, powinien mieć zaspokojonych pięć grup potrzeb układających się w hierarchię przedstawioną na Rys.3.8.1. Zauważył też, że potrzeby kolejnego poziomu nabierają mocy dopiero wtedy, gdy potrzeby niższych poziomów zostają zaspokojone w stopniu co najmniej podstawowym.

Potrzeby biologiczne to pożywienie, dach nad głową, podstawowa odzież, a więc to wszystko co jest niezbędne do funkcjonowania człowieka w określonym środowisku przyrodniczym.

Potrzeby bezpieczeństwa są dwojakiego rodzaju. W grę wchodzi zarówno fizyczne bezpieczeństwo stanowiska pracy (ochrona przed wypadkami i chorobami zawodowymi), jak i poczucie stabilności zatrudnienia.

Przynależność do zespołu oznacza akceptację przez zespół najbliższych współpracowników. Każdy wie co oznacza brak takiej akceptacji. Najlepsza praca może zamienić się w koszmar.

Gdy już jesteśmy akceptowani, chcielibyśmy jeszcze cieszyć się **uznaniem zespołu**. Nie wystarczy nam przecież akceptacja wyrażona słowami „sympatyczna oferta”. Chcemy, aby zespół widział i doceniał nasze zalety i umiejętności.

Na szczycie piramidy znajduje się **samorealizacja**. To w dużej mierze akceptacja nas przez nas samych. To poczucie, że rozwijamy się, że nie stoimy w miejscu, że mamy coś ważnego do zrobienia i to nie tylko na gruncie związanym z pracą, ale też i w życiu osobistym.

*Do odstawowych obowiązków przełożonego
powinno należeć
zaspokojenia potrzeb jego podopiecznych
w zakresie wszystkich pięciu poziomów piramidy Masłowa*

W tabeli na Rys.3.8.4 przedstawiono środki realizacji pięciu poziomów potrzeb pracownika przez przełożonego

potrzeba	środki zaspokojenia
potrzeby biologiczne	wynagrodzenie, napoje, temperatura miejsca pracy itp.
bezpieczeństwo w sensie BHP	bezpieczne maszyny, właściwe oświetlenie, ergonomiczne stanowiska pracy, regulaminy i procedury
bezpieczeństwo zatrudnienia	dbałość o trwanie firmy na rynku, jasne i znane procedury oceny pracy pracownika, regularne komunikowanie pracownikowi tych ocen, okresowe rozmowy przełożony-podopieczny
przynależność do zespołu	tworzenie atmosfery współpracy m.in. przez eliminowanie wszelkiego współzawodnictwa, unikanie rankingów, kar i nagród, organizowanie szkoleń w zakresie asertywnej komunikacji pomiędzy ludźmi
uznanie przez zespół	przydzielanie podopiecznym takich zadań, do jakich są najlepiej przygotowani, organizowanie szkoleń zawodowych
samorealizacja	ułatwienie podopiecznym dostępu do nauki, np. przez udział firmy w kosztach tej nauki, organizowanie kół zainteresowań, a także akcji społecznych z udziałem pracowników.

Zauważmy, że wynagrodzenie — a więc również i to wszystko co mogłyby dać nagrody, premie i prowizje — zaspakaja, i to nie w całości, jedynie potrzeby najniższego szczebla. Ile więc jeszcze pracy i starania pozostaje do wykonania przez szefa zespołu poza tradycyjne „rozdziel pracę i dopilnuj jej wykonania”.

3.9 Zasada 3W

Cytowany już Alfie Kohn, na pytanie „jak najlepiej motywować ludzi do pracy?” odpowiada: „najpierw trzeba przestać ich demotywować!” Demotywować nagrodą i karą, premią za wydajność, brakiem jasno postawionych celów i jasnych kryteriów oceny ich osiągnięcia, organizowaniem współzawodnictwa i rankingów. Z kolei Frederick Herzberg inny amerykański psycholog pracy formułuje następujące zalecenie:

*Jeżeli chcesz, aby ludzie wykonali dla ciebie dobrą pracę,
daj im dobrą pracę do wykonania*

Twierdzi on także, że:

*Brak produktywności, zaangażowania i odpowiedzialności
są naturalną i zdrową reakcją na wykonywanie absurdalnej pracy*

Co za tym należy uczynić, aby zrealizować hasło „daj pracownikowi dobrą pracę do wykonania?” Odpowiedź na to proste pytanie wcale nie jest prosta. Mieści się w niej cała sztuka, nauka i praktyka zarządzania, mieszczą się zdolności przywódcze i osobowość przełożonego. Mieści się recepta na sukces firmy. Odpowiedź na postawione pytanie nie jest więc prosta, co nie oznacza jednak, że nie można jej udzielić. Zresztą pierwszy jej człon już poznaliśmy. Jest nim spełnienie potrzeb pracownika według piramidy Masłowa. Drugi, choć bynajmniej nie ostatni człon, to zasada „3W”⁽¹⁵⁾.

ZASADA „3W”
współpraca
wartość
wybór

WSPÓŁPRACA

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

*podstawowym zagrożeniem dla współpracy
jest współzawodnictwo*

¹⁵ W języku angielskim ta zasada nosi nazwę 3C — Cooperation, Content, Choice

Jaki już pisaliśmy w Roz.2.??, żeby nie wiadomo jak szlachetne, wzniosłe i według zasad fair play, współzawodnictwo zawsze niszczy współpracę, bo jest tej współpracy przeciwieństwem — ustawia ludzi przeciwko sobie. W swojej istocie bowiem współzawodnictwo polega nie na tym, aby być dobrym, bardzo dobrym, lub coraz lepszym, ale na tym, aby być lepszym od innych. A aby być lepszym od innych, nie trzeba być nawet dobrym. Wystarczy, aby inni byli gorsi! Jakże często współzawodnictwo prowadzi do wyboru takiej właśnie strategii.

Pierwszym zadaniem położonego na drodze do budowania współpracy jest więc eliminacja wszelkich aktualnych i potencjalnych źródeł współzawodnictwa:

- porównywania między sobą pracowników, zespołów, wydziałów,
- organizowania rankingów i konkursów,
- kar i nagród,
- premii za wydajność,

Drugie zadanie, to uczenie i wdrażanie technik wspomagających współpracę, a w tym między innymi:

- wspólne analizowanie i rozwiązywanie problemów, czyli praca kół jakości (Roz.??)
- budowanie zaufania, eliminacja strachu przed mówieniem o problemach (Roz.??)
- techniki asertywnej komunikacji (Roz.??),
- techniki rozwiązywania konfliktów (Roz.??),
- techniki unikania stresu (Roz.??)

WARTOŚĆ

Pracownik musi znać i doceniać wartość i cel wykonywanej przez siebie pracy. Inaczej praca jest postrzegana jako uciążliwość, której poddajemy się z musu jedynie po to, aby zarobić na chleb.

Ramka.3.9.1

Mój kolega, bardzo zdolny informatyk, opowiadał mi kiedyś o swojej pracy w europejskim oddziale dużej amerykańskiej firmy komputerowej w latach 1970. Jego zespół wykonywał ambitne zadanie polegające na zaprojektowaniu i napisaniu złożonego systemu oprogramowania. Praca była ciekawa i bardzo dobrze płatna. Programiści zarabiali dwukrotnie więcej niż profesorowie informatyki na uniwersytetach, on, ich szef, jeszcze więcej. Projekt był obliczony na trzy lata. Niestety po dwóch latach przyszło z amerykańskiej centrali polecenie zlikwidowania projektu. Tak po prostu „zamknąć projekt” — bez słowa wyjaśnienia. Nawet nie wiedzieliśmy jak wygląda ten drań, który wysłał polecenie faksem — wspominał mój kolega. Opisana decyzja miała fatalne skutki dla bardzo dobrego i zgranego zespołu. Część ludzi odeszła do innych firm. Z pozostałych uszła cała „para”. A przecież zarabiali bardzo dobrze, pracowali w pięknym budynku położonym w starej dzielnicy Wiednia, a kolejny projekt byłby pewnie równie ambitny jak poprzedni. Nie chcieli jednak wykonywać pracy, która być może znów wylądowałaby w koszu. Woleli pracować gdzie indziej, za mniejsze pieniądze, ale ze świadomością, że tworzą coś trwałego i pożytecznego.

Jak pokazują doświadczenia zebrane przez ludzkość na przestrzeni tysiącleci

*najmniej wydajna jest praca niewolnika,
a najbardziej wydajna jest praca ochotnika*

Peter F. Drucker w swojej znakomitej książce *Zarządzanie w XXI wieku* 3.19 potwierdza tezę, że najlepiej pracują organizacje zatrudniające ochotników, bowiem motorem działania tych ostatnich jest realizacja pewnej jasno określonej misji. Misji, czyli posłannictwa — ważnego, odpowiedzialnego zadania do spełnienia. Ochotnicy pracują tak dobrze, bowiem są przekonani o wartości tego co robią, a także i dla tego, że za to co robią spotyka ich miłość, szacunek i uznanie. Ochotnicy z międzynarodowej organizacji *Lekarze bez Granic* jadą do czarnej Afryki pracować i żyć w warunkach nieznanymi obywatelom bogatych społeczeństw. A mimo to jadą i pracują tam za przysłowiową łyżkę stawy i dach nad głową, bo ich wynagrodzeniem jest ogromne poczucie tworzonej wartości. Mają też poczucie, że odnoszą sukces, a to poczucie jest najsilniejszym czynnikiem motywującym do pracy.

*poczucie sukcesu
jest najsilniejszym czynnikiem motywującym do dobrej pracy*

Jak więc powinien postępować szef zespołu, czy też całej firmy, aby jego podopieczni mieli poczucie wartości wykonywanej pracy? Oto kilka podstawowych rad praktycznych:

- Zadbaj o to, aby twoi podopieczni znali, rozumieli i podzielali misję firmy, a jeżeli taka misja nie została w firmie stworzona, bądź jej stworzenia inicjatorem.
- Wyjaśnij podopiecznym na czym polega ich osobisty wkład w realizację misji. Im niższe stanowisko pracownika, tym poczucie współrealizowania misji może być słabsze. Może, choć nie powinno. Na każdym stanowisku powinno być miejsce na realizowanie misji. W przeciwnym przypadku misja nie jest misją całej firmy, a wtedy przestaje spełniać swoją rolę.
- Daj pracownikowi szansę nauki, a następnie przydzielaj zadania i stanowiska biorąc pod uwagę, co dany pracownik najbardziej lubi i potrafi robić. Pracownik robiący to, czego robić nie potrafi, nie będzie miał poczucia tworzenia użytecznej wartości.

I jeszcze jedna bardzo ważna uwaga. Choć nieco wstydliva, nie może być pominięta. Jeżeli pracownik ma mieć poczucie wartości swojej pracy, nie może być zmuszany do czynności, które uznaje za nieetyczne. Wykonywanie takich czynności, np. w stosunku do klientów, kontrahentów czy też współpracowników bezpowrotnie rujnuje poczucie wartości pracy. Jeżeli pojawia się taka sytuacja, zapomnijmy o piramidzie Masłowa, zapomnijmy o zasadzie 3W, zapomnijmy wreszcie o wewnętrznej motywacji do pracy. Pozostaje nam kij i marchewka. I niczym nie uzasadniona wiara, że to będzie działać.

WYBÓR

Brak możliwości decydowania co robić i jak to robić niszczy kreatywność człowieka. Jak wykazały liczne badania:

- zgorzkniali i „wewnętrznie wypaleni” są nie ci, którzy pracowali zbyt ciężko, ale ci, którzy czuli się permanentnie kontrolowani i ubezwłasnowolnieni,
- stanowiska stresogenne, to nie te, które są związane z częstym podejmowaniem decyzji, ale te, gdzie człowiek ma poczucie braku wpływu na własny los,
- na stanowiskach pracy, gdzie pracownik może podejmować istotne decyzje, absencja jest na ogół bardzo niska.

Pierwszym krokiem do realizacji zasady wolnego wyboru jest dokładne opisanie wszystkich stanowisk w zespole i przypisanie im zakresów podejmowania decyzji. Wolny wybór nie może bowiem oznaczać pojawiania się nieskoordynowanych i sprzecznych ze sobą decyzji. Dobrze jest też, aby w realizacji tego zadania udział wzięli sami zainteresowani. Wtedy wypracowane zasady będą traktowali jako swoje, a nie narzucone przez kierownictwo. Przy określaniu zakresów podejmowania decyzji dobrze jest przyjąć zasadę, że wszystko co nie jest zakazane jest dozwolone. W takim przypadku w opisie stanowiska podajemy listę decyzji zarezerwowanych dla przełożonych z komentarzem, że wszystkie pozostałe podejmuje osoba zatrudniona na danym stanowisku. Oczywiście im wyższe stanowisko, tym szerszy zasięg decyzji.

Jedną z ważniejszych grup decyzji stanowią decyzje o ponoszeniu wydatków. Aby pracownicy, a w szczególności kierownicy zespołów, wiedzieli jaka jest ich swoboda podejmowania decyzji w tym zakresie, zespołom należy przypisać budżety z podziałem na grupy wydatków.

Po opisie stanowisk należy napisać procedury dotyczące wykonywania wszystkich rutynowych tj. powtarzalnych czynności. Procedury są zresztą podstawowym elementem w realizacji zasady stałego doskonalenia. Również je najlepiej jest pisać wraz z zainteresowanymi lub wręcz zlecić im to zadanie. Należy też wyjaśnić, że obecność procedur nie „zamraża” zasad wykonywania zadań. Procedur nie wolno się łamać, ale można i należy je zmieniać, gdy tylko widzimy możliwość ich ulepszenia. Na tym właśnie polega stałe doskonalenie.

Kolejny krok do realizacji zasady wolnego wyboru to powstrzymanie się przełożonego od pokusy ręcznego sterowania podopiecznymi, również i w tym przypadku, gdy oni sami proszą o podjęcie decyzji za nich. Szef zespołu, w którym wprowadzana jest zasada wolnego wyboru, powinien być przygotowany na to, że w początkowym okresie jego podopieczni będą zapewne oczekiwali stałego potwierdzania ich decyzji. To nawyk, który pozostał im z okresu, gdy byli jedynie wykonawcami poleceń. W takim przypadku można im służyć radą podkreślając jednakże, że decyzja będzie należeć do nich i że to oni biorą za nią odpowiedzialność.

Ostatnia sprawa, to właściwe rozumienie słowa „odpowiedzialność”. W firmach zarządzanych metodą kija i marchewki „odpowiedzialność” często oznacza gotowość poddania się karze w przypadku popełnienia błędu. Kto jest za to odpowiedzialny — pyta szef, gdy stało się coś złego — a ma na myśli osobę, której zaraz odbierze pół premii. Oczywiście, przy tak rozumianej odpowiedzialności pracownicy, szczególnie ci szeregowi, będą unikali podejmowania decyzji. W firmie zarządzanej prawidłowo „odpowiedzialność” oznacza obowiązek podejmowania decyzji i reagowania na ewentualne problemy, jakie w ich wyniku mogą się pojawić. Jeżeli w wyniku źle podjętej decyzji powstała szkoda, osoba odpowiedzialna powinna zastanowić się, czy i jak da się ją naprawić oraz — co ważniejsze — jak jej uniknąć na przyszłość. Odpowiedzialność powinna oznaczać gotowość do udzielania odpowiedzi na pytania, co zrobić, gdy stało się coś złego. W żadnym natomiast przypadku osoba odpowiedzialna nie powinna być osobą do bicia.

Ramka.3.9.2

Opowiadał mi kiedyś prezes brytyjskiej fabryki samochodów osobowych Toyoty o wydarzeniu jakie spotkało go w rok po podjęciu pracy w tej firmie. Było to w okresie początkowym, gdy na wszystkich wyższych stanowiskach byli jeszcze zatrudnieni Japończycy. Otóż ów przyszły prezes zaproponował pewną zmianę w stosowanej technologii, która jego zdaniem miała usprawnić produkcję. O zgodę na tę decyzję zwrócił się do swoich przełożonych. Ci wyrazili opinię, że w Japonii raczej by takiej zmiany nie wprowadzono, podkreślając jednocześnie, że ostateczna decyzja należy do niego, a nie do nich, bo dotyczy oddziału, którym to on właśnie kieruje. Decyzja została więc podjęta, niestety, jak się

okazało, w ciągu roku przyniosła firmie stratę ponad miliona funtów. Gdyby działo się to w firmie brytyjskiej — wspominał prezes — wyleciałbym z pracy i to z wilczym biletem. Japończycy jednakże wyszli z założenia, że byłoby czystym marnotrawstwem wyrzucać pracownika, na którego edukację wydali właśnie milion funtów. Mój rozmówca pozostał więc w firmie, gdzie później doszedł do najwyższego stanowiska.

Właściwe rozumienie pojęcia odpowiedzialności jest kluczem do zarządzania bez kar, to od tego bowiem zależy, czy będziemy mieli twórczy i aktywny zespół, czy też biernych wykonawców poleceń. Należy też pamiętać, że danie podopiecznym swobody decyzji nie oznacza dla przełożonego pozbycia się obowiązku zarządzania. Oznacza jednak zasadniczą zmianę w rozumieniu, czym jest zarządzanie.

3.10 System wynagrodzeń

O tym, że niezwykle ważnym mechanizmem kształtowania stosunków międzyludzkich w firmie są płace, nikogo nie trzeba przekonywać. Niestety w wielu firmach płace służą do manipulowania ludźmi, czasami w dobrej wierze, czasami w złej, ale zawsze jednakowo nieskutecznie. Również, jeżeli w firmie stosuje się metodę kija i marchewki, to podstawową rolę w zastosowaniu tej metody odgrywa system płac z systemem premiowym, prowizyjnym lub bonusowym. Jakimi więc zasadami należy się kierować tworząc skuteczny system wynagrodzeń? Oto co zaleca Alfie Kohn 3.19:

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

To są zasady podstawowe, a jak wygląda praktyka? Jak realizować te zasady w konkretnym przedsiębiorstwie, konkretnej sytuacji i w stosunku do ludzi, dla których stanowią one rewolucyjne wręcz wezwanie do zmiany w wyznawanych przez nim systemie pojęć i wartości?

W pierwszym rzędzie należy zdać sobie sprawę z faktu, że mimo iż wielu teoretyków i praktyków zaleca stosowanie tych zasad, wskazując na ich nieporównywalnie wyższą skuteczność w porównaniu z systemem tradycyjnym, nikt nie twierdzi, że ich stosowanie jest proste i łatwe. Wymaga ono wiedzy — i to zupełnie nowej wiedzy — głównie po stronie menedżerów, ale też i po stronie pracowników szeregowych. Wymaga przełamania wielu stereotypów myślowych zakorzenionych w nas od dzieciństwa. Za skuteczność trzeba płacić wzmocnionym wysiłkiem w sferze nauczania i kształtowania mentalności. Nie jest to łatwe, ale jest możliwe. Nie oczekujemy jednak wyników z dnia na dzień, lub z tygodnia na tydzień. Jako budowniczowie nowego krajobrazu naszej firmy czujemy się nie ogrodnikami, ale leśnikami.

W Roz.3.12 przedstawiamy system wynagrodzeń obowiązujący w firmie „A.Blikle”. Nie jest on z pewnością idealny, choćby dla tego, że systemy idealne nie istnieją. Uważamy

jednak, że jest lepszy od wszystkich jakie stosowaliśmy w przeszłości, i że skutecznie wspomaga nasz program zarządzania jakością. Warto też dodać, że kształtując go wzorowaliśmy się na systemie stosowanym w firmie Toyota UK⁽¹⁶⁾. Poniżej cytujemy niektóre wypowiedzi praktyków w sprawie systemów wynagradzania i motywowania pracowników, jakie zostały opublikowane w numerze specjalnym *Motywacja* miesięcznika Harvard Business Review Polska w sierpniu 2006.

Dariusz Kraszewski partner w Andersen Business Consulting:

Od lat przeprowadzamy wśród naszych pracowników ankietę oceniającą satysfakcję z pracy. Okazuje się, że najważniejszymi czynnikami wpływającymi na zadowolenie z pracy są: możliwość zdobywania wiedzy, poziom ludzi, z którymi współpracują, perspektywy rozwoju kariery. Dopiero na czwartym miejscu znalazła się wysokość wynagrodzenia, a zaraz za nią: atmosfera pracy, pewność, że zostaniesz oceniony fair przez przełożonych oraz możliwość zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.

Marcin Śniegocki dyrektor działu sprzedaży i dystrybucji Philip Morris Polska:

Nasze wewnętrzne badania obalają niektóre mity, np. powszechne przekonania, że w przypadku handlowców najskuteczniejsza jest motywacja finansowa. Nic bardziej mylnego. Wprawdzie wysokość wynagrodzenia jest dla nich ważna, ale wystarczy by była na konkurencyjnym poziomie. Coraz większą rolę odgrywają możliwości rozwoju i kariery w strukturach grupy kapitałowej Philip Morris. Nie chodzi tu tylko o awans pionowy, ale także poziomy, co wiąże się ze zmianą zakresu obowiązków.

(...) Nic bardziej nie zniechęca do pracy i wpływa demotywująco niż absurdalne, niemożliwe do osiągnięcia cele. Z tego też powodu system wynagrodzeń dla naszych handlowców nie jest powiązany z prowizją uzależnioną od wielkości sprzedaży. Firmie nie zależy jedynie na liczbie podpisanych umów, ale na tym, w jaki sposób handlowiec pracuje z klientami, jak promuje markę, buduje długotrwałe relacje. To bowiem ostatecznie wpływa na jego efektywność i jest brane pod uwagę przy corocznej ocenie kompetencji pracownika, powiązanej m.in. z korektą jego wynagrodzenia. Sprawdzamy i analizujemy, co było przyczyną takiej sytuacji. Nie szukamy od razu winy u pracownika. Ludzie o tym wiedzą i mają większy komfort pracy. Mimo to niektórzy odchodzą. Tak bywa — nie wszyscy w danym momencie mogą dostać awans.

3.11 Premia z zysku

W trakcie dyskusji na temat wynagradzania bez premii, prowizji i nagród często pojawia się pytanie o tzw. *premię z zysku*. Czy jest coś złego w tym, że firma mówi pracownikowi: „Dziś nie mogę ci zapłacić więcej, ale jeżeli wszyscy wypracujemy większy zysk, firma podzieli się jego częścią z pracownikami”? Jak premia z zysku ma się do wypłacania prowizji? Przecież rynek — nie pytając nikogo o zasady — w taki właśnie sposób premiuje wszystkich właścicieli firm, a więc tych, którzy pracują „na swoim”. Czy premia z zysku jest nagrodą, ze wszystkimi wynikającymi stąd negatywnymi konsekwencjami opisanymi w Roz.3.3? Czy demotywuje do pozytywnego działania?

Aby odpowiedzieć na te pytania przypomnijmy definicję nagrody podaną w Roz.3.3. Zgodnie z nią nagroda to miłe wydarzenie z góry zapowiadane przez nagradzającego w celu zmiany zachowania lub postawy nagradzanego.

¹⁶ Toyota UK jest brytyjskim oddziałem Japońskiej firmy Toyota uruchomionym w grudniu 1992. Obecnie zatrudnia wyłącznie brytyjskich pracowników; ca. 2.000 osób. Produkuje samochody głównie na rynek europejski. Jej pierwszy produkt Carina II pozostawał przez długi okres na pierwszym miejscu w niemieckim rankingu samochodów osobowych ocenianych pod względem niezawodności.

Rozpocznijmy od przedsiębiorców, czyli właścicieli firm. Z ich pozycji zysk nie jest tak rozumianą nagrodą, gdyż rynek z pewnością nie zamierza wpływać na ich zachowanie i postawy. Od właścicieli zależy też, czy zysk zostanie wypłacony, czy też będzie reinwestowany. W ich więc przypadku wypłata zysku, nie dokonuje się w kontekście związanym ze stosowaniem nagród. Jak za tym ma się sprawa z pracownikami?

W przypadku pracowników — nawet jeżeli są oni również właścicielami! — wszystko zależy od kontekstu w jakim wypłata z zysku będzie zapowiedziana i wypłacana. Jeżeli będzie ona wypłacana „w nagrodę” za osiągnięty zysk, a w szczególności będzie wypłacana jedynie wybranej grupie pracowników, np. zarządowi, jeżeli będzie określona z góry jako zadany procent zysku lub nadwyżki zysku, to będzie miała cechy nagrody i może spowodować że zarząd przyjmie maksymalizację zysku jako swój krótkoterminowy cel nadrzędny, a w konsekwencji:

1. zaniedba inne ważne cele takie jak budowanie rynku, rozwój nowych produktów, pozyskiwanie nowych technologii itp. a więc to wszystko, co będzie niezbędne do osiągnięcia zysku w przyszłości,
2. nie skorzysta z nadarzających się (niezaplanowanych) możliwości rozwoju, gdyż to wiązałoby się z dodatkowymi kosztami i obniżyło zysk,
3. będzie unikał wszystkich kosztów, które nie są absolutnie konieczne, a więc np. kosztów w odnowę parku maszyn i szkoleń,
4. będzie stosował techniki sztucznego budowania zysku, np. opisany w Roz.?? (Ramka.??) tzw. „dopych”.

Te wszystkie zjawiska wystąpią tym silniej im słabsze są działania firmy związane z piramidą Masłowa (Roz.3.8), zasadą 3W (Roz.3.9) i podobnymi podejściami, a więc im mniejsza jest lojalność pracowników wobec firmy związana z pozapłacowymi warunkami pracy. Przy bardzo wysokim poziomie lojalności pracowników, przy ich poczuciu, że związani są z firmą na wiele lat, a nie jedynie do czasu wypłacenia premii, te zjawiska mogą nie nastąpić w ogóle. I tu pojawia się bardzo ważna konstatacja:

*Pozytywne działania pozapłacowe firmy w stosunku do pracowników
stwarzają ochronę przed negatywnymi skutkami nagród.*

Ramka.3.10

Byłem kiedyś członkiem rady pewnego banku. Ta rada raz na rok podejmowała decyzję co do wpłaty premii z zysku, jaką otrzymywał zarząd. Pewnego roku rada stanęła przed dylematem: Zarząd osiągnął zysk niższy od planowanego, gdyż skorzystał z nadarzającej się bardzo korzystnej okazji kupna pewnego małego lokalnego banku. Ten zakup w istotny sposób zwiększył rynek naszego banku, jednocześnie jednak poważnie obniżył zysk. Czy w tej sytuacji premia z zysku nie powinna być wypłacona? Chyba powinna. Z drugiej jednak strony regulamin premii nie pozwalał na jej wypłacenie, bo zysku prawie nie było. Ostatecznie rada postanowiła wypłacić premię wbrew regulaminowi. Nie zgodziła się jednak z moją sugestią na taką zmianę regulaminu, aby w przyszłości nie stwarzał bariery dla racjonalnych działań zarówno dla zarządu jak i dla rady. Zaproponowałem mianowicie, aby premię z zysku zamienić na premię roczną wypłacaną zarządowi w zależności od dwóch czynników:

1. rynku pracy bankowców na wysokich stanowiskach — wynagrodzenia w naszym banku nie były konkurencyjne w stosunku do innych banków, w związku z czym co pewien czas inne banki podkupywały nam pracowników,
2. aktualnej i spodziewanej kondycji finansowej banku.

Przyzwyczajenie do tradycyjnego sposobu myślenia przeważało jednak nad myśleniem racjonalnym.

Właściwie ustalając zasady wypłacania premii z zysku — a najlepiej od razu nazwać ją „premią roczną” — można poważnie zmniejszyć niebezpieczeństwo pojawienia się niekorzystnych zjawisk. A oto te zasady:

1. Firma przez cały rok oferuje pracownikom wiele różnych korzyści pozapłacowych (np. deputaty towarowe, szkolenia, spotkania integracyjne itp.) i dba o to, aby mieli poczucie związania się z firmą na wiele lat.
2. Premia nie jest w żaden bezpośredni sposób związana z zyskiem — np. przez określenie ile procent zysku, lub nadwyżki zysku, zostanie przeznaczony na premię — jej wypłata zależy natomiast od aktualnej i spodziewanej w najbliższej przyszłości kondycji finansowej firmy. Może nie być zysku, a premię będziemy chcieli i mogli wypłacić (jak w przypadku opisanym w ramce 3.10), może też być zysk, ale premii wypłacać nie będziemy, aby zakumulować gotówkę na konieczne inwestycje.
3. Premia roczna nie jest permanentnym elementem wynagrodzenia. Stosowana jest jedynie w sytuacjach wyjątkowych, gdy firma nie jest w stanie obiecać pracownikom „rynkowych” wynagrodzeń z góry, a więc stanowi niejako ubezpieczenie się firmy od sytuacji braku środków na zapłacenie takich wynagrodzeń.
4. Gdy tylko staje się to możliwe, firma przechodzi lub powraca do zasady „dobra praca za dobrą płacę”, a więc płaci zgodnie z aktualnym rynkiem pracy (być może utrzymując lekką przewagę nad konkurencją) i oczekuje w zamian dobrze wykonywanej pracy.

Zgodnie z naszą zasadą, że wynagrodzenie nie powinno zależeć od wydajności pracy, również i w przypadku premii rocznej ocena pracy premiovanej grupy nie powinna być podstawą do podjęcia decyzji o premii. Czy to oznacza, że taka ocena nie powinna zostać przeprowadzona? Ależ nie, oczywiście że powinna! Ocena pracy jest bowiem niezbędnym elementem realizacji zasady stałego doskonalenia.

3.12 System wynagrodzeń w firmie „A.Blikle”

Nasz system został wprowadzony w roku 1997 w wyniku kilkumiesięcznych dyskusji w gronie kierownictwa firmy poprzedzonych okresem dwuletniego szkolenia w zakresie metod zarządzania jakością w ujęciu przedstawionym w niniejszej książce. Obejmuje wszystkich pracowników (w chwili pisania niniejszej książki około 230 osób) od szczebla prezesa zarządu po najniższe stanowiska.

Przy tworzeniu zasad wynagradzania pracowników w naszej firmie kierowano się trzema założeniami ogólnymi:

1. Zasady wynagradzania powinny być możliwie proste i jednakowe dla wszystkich stanowisk.
2. Wysokość wynagrodzenia powinna zależeć jedynie od stanowiska oraz stażu pracy w firmie. Stanowisko — jedynie od wiedzy, umiejętności i dyspozycyjności pracownika.

3. Jeżeli tylko stan finansów firmy na to pozwala, na wszystkich stanowiskach całość warunków wynagrodzenia powinna być lekko konkurencyjna w stosunku do aktualnego rynku pracy.

Te założenia ogólne doprowadziły do następujących zasad szczegółowych:

1. Opisujemy wszystkie stanowiska pracy przez podanie wymaganych do ich objęcia wiedzy i umiejętności oraz związanych z nimi zadań i zakresów odpowiedzialności. Tak opisanym stanowiskom przypisujemy *wynagrodzenia podstawowe* bez tzw. „widełek”. Każdy pracownik, który przychodzi do pracy w firmie, otrzymuje 80% tego wynagrodzenia w okresie próbnym i 100% po jego zakończeniu. Pracownik już zatrudniony w firmie i awansowany na nowe stanowisko otrzymuje od początku 100% nowego wynagrodzenia.
2. O ile finanse firmy na to pozwalają, wszystkie wynagrodzenia podstawowe rosną okresowo (np. co pół roku) o współczynnik inflacji — modyfikowana jest wtedy cała siatka płac — a wynagrodzenia indywidualne o pewien jednakowy dla wszystkich procentowy współczynnik zwany „dodatkiem stażowym”.
3. Zgodnie z punktami 1 i 2 wynagrodzenie każdego pracownika składa się z *wynagrodzenia podstawowego*, jednakowego dla wszystkich pracowników zatrudnionych na danym stanowisku, oraz z *dodatku stażowego* zależnego od stażu pracy pracownika w firmie. Przy zmianie stanowiska dodatek stażowy podąża za pracownikiem, tj. zostaje dodany do nowego wynagrodzenia.
4. Nie są możliwe indywidualne negocjacje pomiędzy pracownikiem a firmą dotyczące wysokości wynagrodzenia ani przy przyjmowaniu do pracy, ani w jej trakcie. Możliwe są jednak negocjacje dotyczące stanowiska.
5. Jeżeli warunki rynku pracy tego wymagają, zarząd może zdecydować o podniesieniu wynagrodzeń podstawowych przypisanych w siatce wybranym stanowiskom pracy. Oznacza to, że wszyscy pracownicy zajmujący te stanowiska otrzymują jednakowe podwyżki.
6. Rezygnujemy z wszelkiego rodzaju premii, prowizji i okolicznościowych nagród. W szczególności wynagrodzenie sprzedawców przestaje zależeć od osiąganych przez „ich” cukiernię wartości sprzedaży, księgowi nie otrzymują premii za wykonanie bilansu, cukiernicy za pracę w Tłusty Czwartek, a kelnerzy za okres letni kiedy przy kawiarni jest otwierany ogródek. Utrzymujemy jednakże jednakowe prawo wszystkich pracowników do deputatów towarowych z okazji Świąt Bożego Narodzenia, Świąt Wielkanocnych, Tłustego Czwartku, a także ślubu i narodzin dziecka. Utrzymujemy też nagrody pieniężne i dyplomy dla pracowników, których staż pracy w firmie przekroczył 10, 15, 20, 25 i więcej lat.
7. Pozbawienie pracowników premii i prowizji nie zmniejsza ich wynagrodzeń. Wszystkie dotychczasowe dodatki zostają po uśrednieniu dodane do wynagrodzeń¹⁷.
8. Na wyższych stanowiskach kierowniczych, tj. od kierownika działu wzwyż, przyjmujemy zasadę zadaniowego rozliczania czasu pracy. Na pozostałych stanowiskach stosujemy formułę wynagrodzenia zryczałtowanego plus ewentualne wynagrodzenie za nadgodziny.

¹⁷ W sumie dla firmy oznaczało to dość poważny wzrost budżetu wynagrodzeń.

Jak już to powiedziano, rezygnacja z premii i nagród specjalnych nie oznacza, że w sytuacjach wyjątkowych i nieprzewidzianych, gdzie wykonano wyraźnie nadmiarową ilość pracy, nie można wypłacić pracownikom stosownego dodatkowego wynagrodzenia. W szczególności, wszędzie tam, gdzie znajduje to uzasadnienie, godzimy się na pracę w godzinach nadliczbowych i wypłacamy pracownikowi należne za nie wynagrodzenie. Chodzi jednak o to, aby nie stosować premii specjalnych tam, gdzie mamy do czynienia z zadaniami przewidywalnymi, powtarzalnymi lub wykonywanymi bez przekroczenia ustawowego czasu pracy. Np. w Tłusty Czwartek, z okazji bilansu, czy też z tytułu otwarcia ogródka przy kawiarni.

Przyjęcie zasad od 3.12 do 3.12 miało na celu maksymalne wyeliminowanie subiektywnych ocen pracownika, a także uniknięcie poczucia pracowników, że przy ustalaniu wynagrodzeń liczą się „układy”, „dojścia”, lub osobiste zdolności do wynegocjowania z dyrekcją wyższego wynagrodzenia. Oznaczało to również uniezależnienie wynagrodzenia od wydajności w żadnym przypadku nie oznaczało, że sprawę wydajności traktujemy jako nieistotną. Wręcz przeciwnie. Jeżeli wydajność pracy pracownika jest niezadowolająca, tj. odbiega od przewidzianej na tym stanowisku normy, rolę jego przełożonego — a w trudniejszych przypadkach również przełożonego jego przełożonego — jest pomóc pracownikowi w osiągnięciu prawidłowej wydajności. Jeżeli nie uda się tego dokonać, to należy ustalić, czy ta porażka jest wynikiem braku kompetencji pracownika, czy też jego przełożonego. W każdym przypadku należy podjąć ponownie próbę uzdrowienia sytuacji, tj. należy zapewnić pomoc czy to pracownikowi, czy jego przełożonemu. Są jednak sytuacje, w których musimy się poddać. Nie każdego bowiem potrafimy przystosować do przyjętych u nas standardów wydajności i jakości, a także do przyjętych norm współżycia społecznego. Przy braku postępu i nadziei na taki postęp należy rozważyć przeniesienie pracownika na inne stanowisko, lub też zwolnienia z pracy.

Nigdy nie możemy się godzić na złą pracę zrekompensowaną oszczędnością na wynagrodzeniu. To jest właśnie podstawowa konsekwencja uniezależnienia wysokości wynagrodzenia od wydajności. Uzależnienie oznacza bowiem, że dopuszczamy gorszą pracę za gorszą płacę.

Nigdy nie godzimy się na gorszą pracę za niższą płacę

Całość warunków pracy pracownika, a więc jego wynagrodzenie w gotówce, materialne korzyści niepieniężne oraz środowisko pracy (piramida Masłowa i 3W), powinny być kształtowane tak, aby zarówno pracownik jak i pracodawca mieli poczucie, że znajdują one uzasadnienie na gruncie aktualnego rynku pracy. Pracownik powinien mieć poczucie, że przy swoich kwalifikacjach zawodowych nie znajdzie gdzie indziej lepszych warunków pracy, natomiast pracodawca powinien mieć poczucie, że za to wszystko co oferuje danemu pracownikowi, nie znajdzie na rynku pracy lepszego pracownika. Zaburzenie tego obustronnego poczucia równowagi nieuchronnie powoduje, że strona, która czuje się niedocenioną — a może to być zarówno pracownik, jak i pracodawca — będzie poszukiwała innego partnera, tj. innego pracodawcy, lub innego pracownika, w zależności od sytuacji.

3.13 Aktualizacja systemu wynagrodzeń

Nasz system wynagrodzeń jest opisany w *Instrukcji Kształtowania Wynagrodzeń* będącej elementem naszej *Księgi Procedur*, może więc i powinien podlegać okresowym analizom i modyfikacjom. Ewentualne modyfikacje uzależniamy od dwóch czynników:

1. rozwoju Firmy,
2. aktualnego rynku pracy.

Rozwój Firmy może prowadzić do potrzeby zwiększenia kompetencji na niektórych stanowiskach, a co za tym idzie i wysokości wynagrodzeń, ponad poziom przewidziany aktualnymi zasadami. Może też prowadzić do powstania nowych stanowisk nie przewidzianych w aktualnej strukturze.

Nie wyklucza się również sytuacji, że dzięki zwiększeniu efektywności pracy, tj. zmniejszenia udziału kosztów wynagrodzeń w obrotach, Firmę stać będzie na globalne podniesienie wszystkich wynagrodzeń o pewien procent.

Może być wreszcie tak, że pewne zawody gwałtownie wzrosną w cenie na rynku pracy, co będzie prowadziło do konieczności podniesienia wynagrodzeń w tej grupie pracowników.

3.14 Trudny okres transformacji

Przy zmianie systemu wynagrodzeń idącej tak daleko, jak to opisano powyżej, warto jest zdawać sobie sprawę, że pełen okres transformacji dzieli się na cztery etapy:

1. szkolenie przygotowawcze,
2. projektowanie systemu,
3. wprowadzenie systemu,
4. utrzymanie i umocnienie systemu.

Pierwsze trzy etapy zostały już właściwie opisane. A czym jest i na czym polega czwarty?

Wszelkie zmiany rodzą niepokój mogący być źródłem nieracjonalnych zachowań. Zmiany rewolucyjne rodzą niepokój tym większy. Rodzą niepokój wszystkich, którzy muszą zmienić swoje zasady myślenia i postępowania. Jak to zrobić, jeżeli nie po staremu? Czy dam sobie radę? Jak niepostrzeżenie obejść nowe zasady?

Obiegowe porzekadło głosi, że „*nie ma reguł bez wyjątków*”. Do tego argumentu sięgają najczęściej ci, którym aktualnie przyjęta reguła nie pasuje do realizacji ich chwilowego celu. Padają wtedy argumenty, że „trzeba być elastycznym”, że „szkiełko i oko...”, że „co innego teoria, a co innego praktyka”, że „tak byłoby wygodniej, więc dlaczego...” A wszystko po to, aby uczynić zadość jakiemuś „Wojtusiu”, który dopadł nas gdzieś ze swoim problemem w chwili naszej słabości.

Oczywiście zdarza się też, że „Wojtuś ma rację”. W takiej jednak sytuacji należy zmienić zasadę. Należy się zastanowić jak często możemy spotkać się z „wojtusiowym przypadkiem”. Nowa zasada nie może bowiem brzmieć: „dla wszystkich po staremu, ale dla Wojtusia inaczej”. Nowa zasada ma być również dla wszystkich.

W zarządzaniu nie powinno być wyjątków od zasad. Kiedy pojawia się konieczność uczynienia wyjątku, należy zastanowić się nad zmianą zasady. Można też i należy tworzyć

zasady alternatywne, tj. uwzględniające różne sytuacyjne i rekomendujące różne rozwiązania dla każdego z nich.

Wszystkie decyzje operacyjne podejmowane przez zespół kierowniczy każdego przedsiębiorstwa, i to nie tylko decyzje płacowe, powinny wynikać z pewnego ogólnego systemu, a więc być konsekwencjami pewnych ogólnych przyjętych przez ten zespół reguł. To tzw. *myślenie systemowe* stanowi jeden z fundamentów współczesnych metod zarządzania. Chroni ono zespół kierowniczy przed koniecznością codziennego rozważania dziesiątków drobnych problemów, co często prowadzi do ulegania naciskom „potrzeby chwili” w sytuacji, gdy brak jest czasu na głębsze zastanowienie.

Decyzje podejmowane „na kolanie” są też często wynikiem czyjegoś nacisku, bowiem w braku dobrze przemyślanych zasad ogólnych, trudno jest o argument, dla którego nie mielibyśmy ulec czyjejś zdeterminowanej perswazji. Podejmowanie decyzji w tym trybie prowadzi zwykle do organizacyjnego chaosu, bowiem decyzje podejmowane przez różne osoby i w różnych okolicznościach bez kontekstu wspólnych zasad często stoją ze sobą w sprzeczności.

Pamiętajmy więc, że po zaprojektowaniu i wprowadzeniu systemu wynagrodzeń następuje bardzo trudny okres jego wdrażania. Wiele osób, w tym budowniczy nowego systemu, będzie wykazywało tendencję do wynajdywania ścieżek obejścia. To naturalna tendencja — nie należy jej się dziwić, ale też i nie należy ulegać. Wykażmy zrozumienie dla tych wszystkich, w umysłach których nowe zasady zasiały wątpliwość „czy ja dam sobie radę?”. Pomóżmy im przez pełną gotowość do dyskusji nad istniejącym systemem, przez gotowość dokonywania w nim uzasadnionych zmian. Nie gódźmy się jednak nigdy na łamanie przyjętych zasad.

3.15 Reakcje pracowników

Jak było to już powiedziane, bezpremiowy system wynagradzania został wprowadzony w firmie A.Blikle po kilkumiesięcznym okresie zespołowej pracy nad tym systemem, pracy w której udział wzięło całe wyższe i średnie kierownictwo (około 15 osób). Jest charakterystyczne, że po wprowadzeniu systemu, z jednej strony kierownicy zostali uwolnieni od trudnego i niejednokrotnie przykrego obowiązku dzielenia raz na miesiąc premiowej puli, a tym samym wystawiania się na zarzuty, że podział został dokonany niesprawiedliwie, z drugiej jednak poczuli się pozbawieni podstawowego mechanizmu oddziaływania na swoich podopiecznych. W pierwszym rzędzie pojawiły się pytania w rodzaju: „dlaczego Wojtuś, który pracuje źle ma otrzymywać takie same wynagrodzenie jak Piotruś, który pracuje dobrze?”

Udzielana na to pytanie odpowiedź była prosta — znamy ją już z Roz.3.10 — choć jej zastosowanie z pewnością stawiało przed kierownikami zupełnie nowe wezwania. Brzmiała ona: „Dla tego drogi kierowniku, że masz się nie godzić na gorszą pracę Wojtusia, masz spowodować, że Wojtuś będzie pracował tak jak Piotruś, a jeżeli to się nie uda masz przenieść Wojtusia na inne stanowisko, a nawet — w ostateczności — zwolnić z pracy. Nie śpiesz się jednak ze zwalnianiem. Najpierw przyjrzyj się, czy Wojtuś ma dobrze zorganizowaną pracę. Może to ty jesteś odpowiedzialny za jego niską wydajność?”

Jest dość charakterystyczne, że brak premii odczuwali boleśnie głównie ci, którzy ją rozdawali, znacznie mniej natomiast ci, którzy ją otrzymywali, bowiem w chwili likwidowania premii została ona uśredniona i doliczona do pensji. Świadczy o tym badanie przeprowadzone w jakimś czasie po wprowadzeniu nowych zasad .

Badanie zostało przeprowadzone metodą *diagramów pokrewieństwa* (ang. affinity diagrams). Grupie około dwudziestu pracowników z różnych wydziałów i szczebli zarządzania, ale głównie nie kierowniczych, zadano pytanie, jakie warunki powinien spełniać dobry i sprawiedliwy system wynagradzania. Na tak postawione pytanie każdy z pracowników mógł udzielić dowolną liczbę jedno-hasłowych odpowiedzi, które wypisywał na samoprzylepnych karteczkach — na jednej kartce jedno hasło. Karteczki były wypełniane anonimowo. Zebrane hasła pogrupowano według tematycznego podobieństwa (stąd nazwa metody) a następnie wyeliminowano powtórzenia. Hasła, które pozostały wypisano na tablicy. Było ich trzydzieści. Następnie każdy badany otrzymał piętnaście (połowa liczby haseł) samoprzylepnych karteczek ponumerowanych od 1 do 15. Numer na kartce oznaczał liczbę punktów jaką można było przyznać jednemu hasłu. Tymi kartkami pracownicy głosowali na poszczególne hasła wg. zasady „nie więcej niż jedna kartka na jedno hasło”. W ten sposób każdy z pracowników wybierał piętnaście spośród trzydziestu najważniejszych dla niego haseł, a następnie ustawiał je w hierarchę od najważniejszego do najmniej ważnego. Po zakończeniu głosowania punkty zsumowano, a następnie uporządkowano hasła według malejącej liczby punktów. Obok liczby punktów dodano kolumnę wskazującą na procentowy udział punktów danego hasła w liczbie wszystkich punktów. Tak opracowany wynik głosowania został przedstawiony na Rys. 3.15.1. Jak widzimy, premie znalazły się dopiero na trzynastej pozycji, podczas gdy pierwsze miejsce zajęło wynagrodzenie zryczałtowane. Warto też zauważyć, że na dwa ostatnie hasła nie głosował nikt, a więc nawet ich autorzy. Widocznie uznali inne hasła za ważniejsze.

	OPIS ZASADY	PKT	
1	ryczałt, tj. wynagrodzenie stałe w miejsce systemu godzinowego	129	11,7%
2	przejrzysta siatka płac	97	8,8%
3	zaangażowanie w to co robi	86	7,8%
4	inicjatywa własna	79	7,2%
5	dyspozycyjność	70	6,4%
6	dodatkowe wynagrodzenie za pracę nocną, w niedzielę, przed świętami itp.	53	4,8%
7	wszechstronność	52	4,7%
8	wynagrodzenie na podobnym stanowisku w innych firmach	43	3,9%
9	postępy w podoszeniu umiejętności zawodowych	43	3,9%
10	nagrody/premie okolicznościowe, np. w postaci bonusów	43	3,9%
11	umiejętność pracy w zespole	40	3,6%
12	umiejętność organizowania pracy	39	3,5%
13	premie	39	3,5%
14	staż pracy w Firmie	31	2,8%
15	możliwość osiągnięcia wyższych zarobków	30	2,7%
16	kwalfikacje zawodowe – wykształcenie	29	2,6%
17	rodzaj wykonywanej pracy	27	2,5%
18	wydajność pracy	25	2,3%
19	na wyższych stanowiskach zatrudniać przede wszystkim własnych pracowników	24	2,2%
20	staż pracy w zawodzie	23	2,1%
21	przy wynagrodzeniu ryczałtowym bardzo precyzyjne określenie obowiązków	23	2,1%
22	przejrzysty i jawny sytem awansowania	22	2,0%
23	stanowisko	13	1,2%
24	cechy osobowości i przydatność pracownika	11	1,0%
25	jakość wykonywanej pracy	9	0,8%
26	wynagrodzenie w systemie godzinowym	8	0,7%
27	dodatkowe umiejętności	6	0,5%

28	wprowadzenie zwyczaju wyrażania uznania pracownikom w formie pisemnej	5	0,5%
29	zamiana wyżywienia na gotówkę	0	0,0%
30	motywujące wynagrodzenie dla młodych pracowników	0	0,0%
	RAZEM	1099	100,0%

Rys.3.15.1 Wyniki badania opinii pracowników na temat zasad wynagradzania

3.16 Symetryczna relacja pomiędzy firmą a pracownikiem

Aby było możliwe kreowanie partnerskich stosunków w zespole pracowników, relacja pomiędzy firmą a pracownikiem powinna być możliwie symetryczna. Co przez to rozumiemy, wyjaśnia tabelka na Rys.3.16.1

PRACOWNIK	FIRMA
potrzebuje warsztatu pracy	potrzebuje pracy, aby warsztat działał
oferuje swoją pracę tworzy wartość dodaną	daje zaspokojenie potrzeb wg. piramidy Masłowa, realizuje zasadę 3W
oferuje pomoc w zarządzaniu firmą	oczekuje pomocy w zarządzaniu firmą
oczekuje pomocy w wykonywaniu pracy	oferuje pomoc w wykonywaniu pracy

Rys. 3.16.1 Symetryczna relacja pomiędzy pracownikiem a firmą

Symetria tej relacji nie oznacza równości pozycji, oznacza jednak, że pracownik w równej mierze potrzebuje firmy, jak firma pracownika. Jedno bez drugiego nie może żyć i funkcjonować. Aby taka relacja powstała i trwała muszą być spełnione dwa warunki o charakterze podstawowym:

1. pracownik otrzymuje w pieniądzu tyle ile jest wart na rynku pracy plus wszystko to, co jest mu należne z tytułu jego człowieczeństwa: zaufanie, szacunek, lojalność, dostęp do wiedzy, możliwość rozwoju, informację zwrotną,...
2. szef otrzymuje najlepszą pracę na jaką stać podopiecznego oraz również to wszystko, co mu się należy z tytułu jego człowieczeństwa: zaufanie, szacunek, lojalność, informację zwrotną,...

Gdy jedna z tych dwóch stron otrzymuje więcej niż druga, zawsze powstaje niebezpieczeństwo przerwania współpracy. Np. gdy pracownik zarabia zbyt mało, jak na swoją rynkową wartość — firma może go stracić. Gdy jednak zarabia zbyt dużo, może stracić pracę, bo firma znajdzie sobie kogoś lepszego za te same pieniądze, lub kogoś równie dobrego, za mniejsze pieniądze.

3.17 Pułapki zarządzania bez kar i nagród

Jak wszystko co wywraca stary porządek rzeczy, tak i zarządzanie bez kar i nagród niesie ze sobą pułapki, w które mogą wpaść firmy wprowadzające ten styl zarządzania zbyt pospiesznie i w sposób uproszczony. Jeżeli bowiem zniesiemy kary i nagrody zapominając o przeszkoleniu przełożonych do nowej roli, to pierwszą reakcją tych ostatnich będzie zaprzestanie jakichkolwiek reakcji na to co dobre i na to co złe. Zamiast docenić zauważalny wysiłek pracownika milczą, bo przecież pochwała to nagroda. Zamiast zainteresować się błędami lub niską produktywnością w pracy, też milczą, bo przecież nie możemy pracownika „zrugać”. Podopieczni odcięci od informacji zwrotnej zaczynają nabierać przekonania, że w firmie nie liczy się jakość, wydajność i rzetelność. Pojawia się również uzasadnione poczucie

rozgoryczenia wśród pracowników pracujących dobrze. A skoro rozgoryczenie to i demotywacja — czynnik najsilniej niszczący jakość i wydajność pracy. Rozgoryczeni są również kierownicy, gdyż z jednej strony oczekuje się od nich dobrej pracy ich zespołów, z drugiej pozbawia się ich — ich zdaniem — jedynych narzędzi zarządzania podopiecznymi (podwładnymi!) jakie mieli, czyli kija i marchewki. Oto więc podstawowe pułapki, jakie życie zastawia na firmy rezygnujące z kar i nagród w sposób przyspieszony:

1. Przełożeni nie reagują na błędy, niską jakość i niską wydajność, bo przecież „nie można karać”. Podopieczni dochodzą do wniosku, że jakość i wydajność nie są ważne. U tych, którzy pracują źle, pojawia się przekonanie, że tak można. U tych, którzy pracują dobrze pojawia się rozgoryczenie i poczucie, że nie warto się starać.
2. Z powodu jak wyżej przełożeni nie reagują na wykroczenia dyscyplinarne pracowników. Gdy jednak dochodzą do wniosku, że „przebrała się miarka”, pracownik zostaje zwolniony. I wtedy pojawia się problem. Pracownik uważa, że zwolnienie jest niesprawiedliwe, bowiem nikt mu nigdy nie zwracał uwagi, że coś robi źle. Oczywiście dzieli się swoim żalem z innymi, co buduje opinię, że w firmie zwolnienia nie mają charakteru merytorycznego, ale są wynikiem personalnych uprzedzeń. Pojawia się strach przed niespodziewanym zwolnieniem, poczucie, że każdy może być w każdej chwili zwolniony, zostaje zaburzona potrzeba bezpieczeństwa — drugi poziom piramidy Masłowa. Dodatkowym efektem takiej sytuacji jest bardzo słaba pozycja firmy w sądzie pracy.
3. Przełożeni nie wyrażają uznania za dobrą pracę, nie dają pracownikowi poczucia sukcesu. Pracownicy nabierają przekonania, że dobra praca nie jest dla firmy ważna.
4. Rezygnacja z premii i prowizji prowadzi do zmniejszenia wynagrodzeń.

Jak więc chronić się przed takimi pułapkami?

Po pierwsze — przełożeni muszą umieć rozmawiać z podopiecznymi, wspólnie z nimi analizować i usuwać przyczyny problemów. Reakcja na pojawienie się problemu powinna być natychmiastowa.

Po drugie — rezygnując z kar za popełniane błędy nie rezygnujemy z kar za wykroczenia dyscyplinarne, a w szczególności z wpisywania upomnień do akt pracownika. Taki wpis nie jest oczywiście miły ani dla podopiecznego, ani też dla przełożonego. Dla pracownika stanowi on jednak ochronę przed niespodziewanym zwolnieniem i daje mu szansę na poprawę. Dla firmy — argument w sądzie pracy. Oczywiście, zanim dojdzie do upomnienia z wpisaniem do akt, należy przeprowadzić z podopiecznym rozmowę, a nawet może kilka rozmów. Wpis do akt, to działanie ostateczne.

Po trzecie — o czym pisaliśmy w Roz.3.4 i Roz.3.6 — rezygnując z pochwał nie rezygnujemy z wyrażania uznania.

Po czwarte — rezygnacja z premii i prowizji nie może oznaczać powszechnego obniżenia wynagrodzenia. Wynagrodzenie podstawowe należy więc powiększyć o uśrednione premie i prowizje. Niektórzy na tym stracą, a inni zyskają. Finansowo na pewno straci firma. To jest jednak koszt transformacji.

3.18 Zarządzanie przez cele — pułapka specjalna

Niekiedy firmy hołdujące metodzie kija i marchewki wprowadzają jako mechanizm motywowania modnie i nowocześnie z angielska brzmiącą metodę *management by objectives* w skrócie MBO. Jest to pewna recepta na spektakularną klęskę. Poniżej przedstawiam czytelnikowi studium przypadku w postaci relacji z wprowadzania tej metody w fikcyjnej firmie. Moje opowiadanie nie jest jednak całkiem zmyślane, opisuje bowiem prawdziwe zdarzenia, które miałem okazję obserwować osobiście w różnych firmach. Oczywiście nazwy firm i nazwiska osób zostały zmienione.

3.18.1 Stan wyjściowy

Bohaterem naszej opowieści jest prywatna firma „Jutrznia SA” powstała w procesie sprywatyzowania firmy działającej uprzednio przez wiele lat w PRL. Po prywatyzacji zatrudniała około dwóch tysięcy osób, miała poważnie zdekapitalizowany majątek trwały (maszyny i budynki) i silnie zdemotywowaną załogę. Miała natomiast wyrobiony rynek krajowy na pewien produkt masowy i nieco eksportu. Jednak kondycja firmy nie była dobra. Od jakiegoś czasu pracownicy otrzymywali jedynie zaliczki, a nie całe pensje. Panowała apatia wzmagana jeszcze lękiem po przeprowadzeniu prywatyzacji. Spodziewano się bowiem znacznych redukcji personelu.

W tej sytuacji nowa rada nadzorcza firmy powołała nowy zarząd i postawiła przed nim zadania do wykonania. W pierwszym rzędzie inwestycje w nowe linie technologiczne i budynki na poziomie około stu milionów dolarów. Po drugie, w związku z nowymi technologiami trzeba będzie zwolnić (na początek) około czterystu najniżej kwalifikowanych pracowników i zatrudnić kilkudziesięciu nowych, wysoko kwalifikowanych, głównie na stanowiska kierownicze. Należy też zorganizować kursy języka angielskiego dla wyższego kierownictwa, bo firma zatrudnia kilku menedżerów cudzoziemców. W sferze „miękkiej” niezbędne jest wprowadzenie nowoczesnych mechanizmów motywacyjnych dla załogi.

3.18.2 Motywacja — podejście pierwsze

Zgodnie z dość rozpowszechnioną praktyką zarząd przyjął model motywowania przy pomocy premii. Ustalono fundusz premii na poziomie do 30% funduszu wynagrodzenia podstawowego. O przyznaniu premii decydują bezpośredni przełożeni, a jej wysokość zależy od jakości, wydajności i dyspozycyjności pracownika. Fundusz premii jest wyznaczany co sześć miesięcy przez radę nadzorczą w zależności od wyników firmy i rozdzielany przez zarząd. Premie są wypłacane raz w miesiącu (szybkie motywowanie). O premiach dla zarządu decyduje rada nadzorcza. Postanowiono też, że co kwartał będzie przeprowadzana ocena skuteczności przyjętego modelu motywacyjnego. Koniec z socjalistyczną zasadą „czy się stoi czy się leży, dwa tysiące się należy”!

Po pierwszych trzech miesiącach funkcjonowania nowych zasad ich ocena nie wypadła najlepiej. Okazało się, że metody stosowane przez bezpośrednich przełożonych przy przyznawaniu premii sprowadzają się do wyboru jednej z spośród czterech tradycyjnych opcji (tzw. *złotej czwórki*):

1. **sprawiedliwie** — gdzie sprawiedliwość to ja twój przełożony; masz pracować tak, żeby mnie się podobało, a twoja głowa w tym, żebyś wiedział, co mnie się podoba,

2. **proporcjonalnie** do płacy podstawowej — wszyscy rozumieją tę zasadę, a ja mam kłopot z głowy bo nikt mi nie zarzuci, że rozdzielam premię wg. osobistych sympatii,
3. **nagrodzić najlepszych** — premię dostają jedynie najlepsi, reszta jest sama sobie winna,
4. **ukarać najgorszych** — premię dostają wszyscy proporcjonalnie do wynagrodzenia za wyjątkiem kilku najgorszych; niech ci najgorsi będą publicznie napiętnowani.

Ujawniły się też sytuacje nie przewidziane w systemie. Z jednej strony, jeśli kierownik wie, że jeden z jego podwładnych ma być zwolniony (ma trudny charakter, rozkłada pracę w zespole), to nie może dostać wysokiej premii, mimo że dobrze pracował. Jak by to wyglądało, gdyby ten człowiek po zwolnieniu udał się do sądu pracy wykazując, że był świetnym pracownikiem (nawet dostał premię!), a został wyrzucony. Jeszcze trzeba byłoby go do pracy przywrócić.

Na drugim biegunie znalazł się przykład podwładnego, który co prawda pracuje fatalnie, ale jest jedynym fachowcem obsługującym pewien typ urządzeń i konkurencja może chcieć go podkupić. Oczywiście temu pracownikowi trzeba dać premię, by nie pomyślał o odejściu.

Najważniejsze jednak, że opinie wśród pracowników na temat nowego modelu wynagradzania były jednoznacznie negatywne. Powszechnie uważano, że premie są w firmie rozdzielane niesprawiedliwie. Ich przełożeni bronili się co prawda, że i tak nikt nigdy nie będzie w stanie wszystkim dogodzić (i oczywiście mieli w tym przypadku rację), zarząd przyznał jednak, że system nie do końca funkcjonuje zgodnie z oczekiwaniami. W szczególności wprowadzenie systemu premiowego nie doprowadziło do podniesienia jakości wykonywanej pracy. Realizacje zadań miały wiele opóźnień, pracownicy nie zawsze zajmowali się tym co trzeba, szwankował przepływ informacji. Należy podkreślić, że te wszystkie problemy dotyczyły nie tylko pracowników szeregowych, ale też i kierownictwa wszystkich szczebli z zarządem włącznie.

3.18.3 Potrzebny konsultant

Po takiej ocenie wdrożonego modelu rada nadzorcza spółki „Jutrznia SA” postanowiła zatrudnić zewnętrznego konsultanta do spraw zarządzania kadrami specjalizującego się we wdrażaniu systemów motywacyjnych. Wybór padł na dużą firmę doradczą „Wilson & Brandt Polska” mającą oddziały w 120 krajach świata. Jak zwykle w takich przypadkach uznano, że wynajęcie dużej i drogiej firmy, jeżeli nawet nie gwarantuje sukcesu (któż to może zagwarantować?!), to przynajmniej eliminuje na przyszłość zarzut, że problem nie został potraktowany poważnie. Programowa oferta firmy „W&B Polska” dla „Jutrznia SA” była następująca:

- Etap 0: seminarium dla zarządu,
- Etap 1: ocena potrzeb firmy,
- Etap 2: wypracowanie wraz z zarządem systemu motywacji,
- Etap 3: wdrażanie systemu do poziomu średniego szczebla kierowniczego, szkolenia,
- Etap 4: ocena systemu po pierwszym kwartale stosowania, dokonanie koniecznych korekt.

Oferta została przyjęta. Zdecydowano, że konsultant wprowadzi w firmie metodę zarządzania przez cele — MBO.

3.18.4 MBO w „Jutrzni SA”

Podstawowe założenia nowego systemu bezwzględnie zrywały z autorytarną oceną pracy przez przełożonych: koniec z premiowaniem „na oko”, według uznania, czy też proporcjonalnie do płacy zasadniczej. Zasady premiowania mają być jasne i oparte na wskaźnikach liczbowych, aby każdy nie tylko mógł sobie wyliczyć wysokość spodziewanej premii, ale też optymalizować swoje działanie pod kątem maksymalizowania premii. Na każdym stanowisku wysokość premii będzie zależała od realizacji najważniejszych celów (priorytetów) związanych z tym stanowiskiem. System zakładał też dynamiczne sterowanie celami. Nie będą one ustalone raz na zawsze, ale zmieniane w sposób kroczący — nowe cele po zrealizowaniu poprzednich. Podsumowując te założenia, cele powinny spełniać tzw. zasadę SMART¹⁸. Powinny one być:

- Specific — konkretne,
- Measurable — mierzalne,
- Achievable — osiągalne,
- Results-oriented — nastawione na realizację zadań firmy,
- Time-bound — ograniczone w czasie, tzn. muszą mieć termin realizacji.

Ilość celów wyznaczonych dla jednej osoby powinna się zawierać w przedziale między 3 a 7. Przed ich ustaleniem i przydzieleniem cele należy uzgodnić z zainteresowanym. Jako hasło mające dopingować załogę do dobrej pracy wybrano slogan historycznie związany z firmą Motorola i stworzoną przez nią tzw. „metodą sześć sigma”¹⁹:

Zrób to dobrze za pierwszym razem.

Ustalono też, że premie będą wypłacane raz na kwartał, gdyż w okresie miesiąca trudno ocenić realizację celów, oraz że ocena pracy podwładnego pozostanie w gestii jego bezpośredniego przełożonego, co nazwano *zasadą one level up*. Przełożony miał wyliczać i przyznawać premię biorąc pod uwagę zarówno to, co podwładny zrealizował, jak i to, w jaki sposób osiągnął postawione mu cele. Miał też uwzględnić, jak praca ocenianego wpływa na relacje z przełożonymi, podwładnymi i współpracownikami. Zgodnie z *zasadą one level up*, prezesa zarządu ocenia prezes rady nadzorczej, członków zarządu ocenia prezes zarządu, dyrektorów pionów oceniają właściwi dla nich członkowie zarządu itd.

Aby spełnić warunek, że wysokość premii nie może zależeć od czyjejkolwiek arbitralnej oceny, przyjęto że dla każdego pracownika jego premia będzie wyliczana według następującego wzoru:

$$\text{premia} = (w_1sr_1 + \dots + w_nsr_n) p q$$

gdzie:

w_i oznacza procentową wagę (stopień istotności) i -tego celu, a więc procentowy maksymalny udział tegoż celu w premii; suma wag powinna wynosić 100%,

sr_i oznacza stopień realizacji i -tego celu; przyjęto skalę realizacji od 0% do 150% dla

¹⁸ W j. angielskim: mądry, sprytny.

¹⁹ O tej metodzie piszemy w Roz.??

umożliwienia odnotowania przekroczeń, dla niektórych jednakże celów dopuszcza się dwupoziomową skalę skokową — 0% lub 100% jako jedyne możliwe wartości,

- p oznacza maksymalną premię, jaką może osiągnąć dany pracownik,
- q oznacza współczynnik określający procentową ocenę osiągnięcia celów przez firmę; ten współczynnik jest wyliczany dla całej firmy podobnie jak premia dla załogi.

Na pierwszy kwartał funkcjonowania systemu MBO rada nadzorcza wprowadziła dla całej firmy następujące cele wraz z przypisanymi im wagami:

Cel	waga
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	15%
4) Wzrost sprzedaży o 30 mln zł	35%
razem	100%

Co do stopnia realizacji każdego z celów firmy, to był on wyliczany proporcjonalnie do osiągniętego wyniku. Np. jeżeli wzrost zysku brutto wyniósł 2,5 mln zł, to stopień realizacji tego celu oraz odpowiadający mu składnik premii wyniosłyby:

$$sr_1 = 2,5 / 5 = 50\%$$

$$w_1 sr_1 = 30\% \times 50\% = 15\%$$

Całej firmie z tytułu wzrostu zysku należałoby się więc 15% jej premii maksymalnej. W przypadku stuprocentowej realizacji wszystkich celów firmy współczynnik q osiąga oczywiście maksymalną wartość 100%:

$$q = 30\% \times 100\% + 20\% \times 100\% + 15\% \times 100\% + 35\% \times 100\% = 100\%$$

Przyjęto jednakże, że jeżeli współczynnik q wypadłby poniżej 50%, to premia dla załogi nie zostałaby przyznana w ogóle. No bo jak przyznawać premię, jeżeli zadania nie zostały wykonane nawet w połowie.

3.18.5 Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego

W dalszej części studium naszego przypadku prześledzimy losy jednego z dyrektorów, członka zarządu. Od zarządu bowiem rozpoczęto wprowadzanie systemu MBO. Nazwijmy naszego bohatera Janem Kowalski. W arkuszu MBO stworzonym dla dyrektora Kowalskiego przez prezesa zarządu i zatwierdzonym przez radę nadzorczą znalazły się następujące cele i wagi:

cel	waga
------------	-------------

1) Działania restrukturyzacyjne:	50%
1.1. Sprzedaż spółki A1 do 11 czerwca br.	
1.2. Sprzedaż spółki B4 do 15 listopada br.	
Opóźnienie o każdy miesiąc powoduje obniżenie stopnia realizacji o 10 punktów procentowych.	
2) Zapewnienie dostawy pary technicznej (nie określono jak oceniane)	10%
3) Obniżka kosztów o 7,5% (proporcjonalnie do wyniku)	25%
4) Zapewnienie spokoju społecznego (skala 0% lub 100%)	10%
5) Opanowanie języka angielskiego (wg oceny lektora)	5%
razem	100%

W przypadku spokoju społecznego przyjęto skalę skokową, bo jak mierzyć poziom spokoju społecznego? On albo jest, albo go nie ma. A jak nie ma spokoju, to nie ma premii za spokój. Uniknięcie strajków i innych niepokojów firma uważa za istotne przy wprowadzanych zmianach, tym bardziej, że wcześniej zdarzały się już protesty.

Jak powiedzieliśmy wcześniej, jedną z głównych zalet systemu MBO jest możliwość optymalizowania przez pracownika swojego działania dla osiągnięcia jak najwyższej premii. Wyobraźmy sobie więc, jak wygląda optymalna strategia działania dyrektora Kowalskiego z jego punktu widzenia.

Zgodnie z regułami gry dyrektor Kowalski uznał restrukturyzację za najwyższy priorytet (do 50% premii), a w ramach tego priorytetu — terminowość wykonania zadania. Zauważył też, że ani przekazanie zasobów do wydzielanych spółek, ani wynegocjowanie korzystnych cen przyszłych usług nie miały mieć wpływu na jego premię. Było to o tyle zaskakujące, że sprzedawane spółki miały nadal świadczyć firmie te same usługi, co dotychczas, a wobec braku konkurencji w regionie uzyskiwały pozycję monopolisty. Jednakże twórcy arkusza MBO dla dyrektora uznali, że nie da się w sposób mierzalny (M ze SMART) określić, jak byłaby oceniana jakość zawartych transakcji z punktu widzenia interesu firmy. W ten sposób wpadli w pierwszą pułapkę MBO polegającą na tym, że w bardzo wielu sytuacjach nie daje się w żaden sensowny sposób zadać z góry parametrów jakie miałyby być przez pracownika osiągnięte.

Jan Kowalski wyliczył sobie również, że zmniejszenie dostawy pary technologicznej o 30% spowoduje obniżkę kosztów o 5%, a więc jemu się to opłaca, bo zapewnienie dostaw pary nie jest premiovane wysoko — na dodatek nie wiadomo, jak będzie oceniane w procentach — a zmniejszenie kosztów jest. Od razu też zorientował się, że premii za spokój społeczny i tak nie dostanie, bo na początku kwartału był dwugodzinny strajk. Mimo że strajki na jego wydziale powodują straty na innych wydziałach, u niego wiążą się z obniżką kosztów, bo strajkujący nie otrzymują wynagrodzenia. I choć redukcja zatrudnienia spowoduje dalsze strajki, to przyniesie mu premię za zmniejszanie kosztów. Wobec powyższego dyrektor Kowalski stwierdził, że za restrukturyzację i obniżkę kosztów 75% premii ma zapewnione. Za naukę angielskiego postanowił zabrać się pod koniec kwartału, gdy już skończy wydzielanie spółek. O te marne 5% nie warto specjalnie walczyć, bo gra idzie o znacznie większą stawkę.

Zwróćmy uwagę, że dyrektor Kowalski optymalizował swoje z punktu widzenia swojego interesu, a nie interesu firmy. Metoda MBO ma bowiem to do siebie, że całkowicie uwalnia pracownika — i to nie tylko w sensie dyscyplinarnym, ale też i poniekąd moralnym — od

myślenia o interesie firmy. Mam do zrealizowania pięć zadań, a o resztę niech się martwią inni. To nie ja wymyśliłem tę grę.

Metoda MBO całkowicie uwalnia pracownika od myślenia o interesie firmy

3.18.6 Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego

Po niedługim czasie prezes zarządu zorientował się, że choć dyrektor Kowalski realizuje wyznaczone mu cele zgodnie z arkuszem MBO, to jednak ich realizacja nie jest zgodna z interesem firmy. Postanowił więc przededefiniować cele i zmienić wagi. Nowy arkusz dla dyrektora Kowalskiego wyglądał następująco:

cel	waga
1) Działania restrukturyzacyjne: 1.1. Sprzedaż spółki A1 do 11 czerwca br. (15%) 1.2. Sprzedaż spółki B4 do 15 listopada br. (25%) Opóźnienie o każdy miesiąc powoduje obniżenie stopnia realizacji o 10 punktów procentowych. Ponadto, stopień wykonania zadania można obniżyć nawet do 0%, gdy sprzedaż spółek okaże się niekorzystna dla firmy.	40%
2) Zapewnienie dostawy pary technicznej jest bezwzględny obowiązkem dyrektora, za jego realizację nie należy się więc żadna premia. Gdyby natomiast braki w dostawie pary spowodowały straty w fabryce, całościowa premia zostanie pomniejszona o te straty.	0%
3) Obniżka kosztów o 7,5% (proporcjonalnie do wyniku)	25%
4) Zapewnienie spokoju społecznego (skala ciągła od 0% do 100%)	30%
5) Opanowanie języka angielskiego (wg oceny lektora)	5%
razem	100%

Zauważmy, że wprowadzone zmiany oznaczają rezygnację z pierwszych trzech kryteriów zasady SMART:

- Cele przestają być konkretne (Specific). W przypadku pierwszego zadania cóż to za konkret, że sprzedaż spółek ma być korzystna dla firmy. Nie określono przecież, na czym ta korzyść ma polegać, a więc pozostawiono ją arbitralnej ocenie przełożonego. Poza sytuacjami ekstremalnymi zawsze będzie tak, że pewne parametry transakcji będą dla firmy korzystne, a inne nie. Jedne będą korzystne w krótkiej perspektywie, a niekorzystne w długiej, inne na odwrót. Decyzja czy korzyści przeważają straty będzie więc zawsze arbitralna, a więc i odbierana przez beneficjenta premii jako niemerytoryczna. W przypadku drugiego zadania nie jest do przewidzenia, którym stratom firmy przypisze się jako przyczynę brak pary, z pewnością natomiast wielu odpowiedzialnych za straty w swoich wydziałach będzie starało się zrzucić winę na brak pary. W przypadku czwartego zadania, skoro zapewnienie spokoju społecznego ma być mierzone w procentach, też staje się mało konkretne.
- Cele przestają być mierzalne (Mesurable) i to nie tylko w przypadku restrukturyzacji, ale również w przypadku spokoju społecznego i dostawy pary.

Np. jak ocenić o ile w procentach należy pomniejszyć premię z tytułu niekorzystnej restrukturyzacji?

- Cele przestają być osiągalne (Achievable), bo jak osiągnąć cel, który nie został jasno określony.

Oczywiście wraz ze zmianą arkusza MBO dyrektor Kowalski postanowił zmienić swoją strategię. W pierwszym rządzie postanowił zapewnić dostawy pary technologicznej i to bez względu na koszty. Jakikolwiek zakłócenia w pracy innych wydziałów mogłyby spowodować, że te obciążą go odpowiedzialnością, nawet jeśli ich straty nie będą bezpośrednio wynikały z braku pary (co zawsze trudno udowodnić). A straty w fabryce mogą z łatwością pochłonąć całą premię. Ryzyko związane z celem 2) jest więc ogromne. Po drugie — dla zapewnienia spokoju społecznego postanowił wstrzymać zwolnienia i podniósł wynagrodzenia. Ze względu na parę i spokój społeczny sprawa obniżki kosztów przestaje być tak decydująca dla przyszłej premii.

Szczególony przypadek stanowi w nowej liście celów przededefiniowana restrukturyzacja. W tym przypadku nie zostały sformułowane żadne kryteria powodujące uznanie podejmowanych działań za korzystne bądź niekorzystne dla firmy. Jediną więc drogą staje się zapewnienie sobie przychylności osoby oceniającej. Trzeba się przyjrzeć, co szef lubi, kogo lubi i za co lubi. No i podjąć odpowiednie działania. Na początek można by mu powiedzieć, że Malinowski prowadzi prywatne rozmowy przez służbowy telefon.

3.18.7 Ocena systemu po roku

Po roku funkcjonowania nowego systemu zarząd krytycznie ocenił jego walory. Uznano, że pracownicy zamiast dbać o interes firmy, „grają” o największą premię. Powrócił też problem, który występował przed wprowadzeniem MBO — system nie pozwala dać premii osobie, która nie pracuje dobrze, ale na której firmie szczególnie zależy. Pojawiła również też dwie całkiem nie przewidziane sytuacje.

Pierwsza sytuacja była związana z otwarciem oddziału w Rosji co spowodowało wzrost sprzedaży o 15% z jednoczesnym ponad-proporcjonalnym wzrostem kosztów rozruchu tego oddziału i ponad-proporcjonalnym wzrostem zatrudnienia (przejęcie istniejącego bankruta z gwarancją zatrudnienia dla jego pracowników przez 18 miesięcy). Ten wzrost sprzedaży spowodował ustalenie się wartości współczynnika q na poziomie 140%. Firma musiała dać bardzo duże premie mając relatywnie mniej pieniędzy na wynagrodzenia.

Druga sytuacja była również związana z nowym oddziałem. Przejął on cały dotychczasowy eksport spółki w Rzeszowie, co spowodowało konieczność jej przebranzowienia. Chwilowo — prawdopodobnie stan utrzyma się przez rok — spadek sprzedaży i zysków tej spółki sprowadził współczynnik q do wartości 0%. A to oznacza brak premii dla załogi, która w okresie przebranzowienia musi pracować szczególnie ofiarnie. Trzeba się liczyć z niepokojami społecznymi.

W dyskusji nad efektywnością MBO podkreślono również następujące fakty:

1. kierownicy wysokiego szczebla uprawiają „prywatne gry” zamiast dbać o rozwój firmy,
- 1.
2. rozdzielenie odpowiedzialności jest niejasne, co wywołuje spory kompetencyjne i powstawanie „obszarów niczyich”,

3. proces decyzyjny jest nieefektywny — skoro cele stają się coraz mniej jasne, trudno o podejmowanie prawidłowych decyzji,
4. występują trudności w uzgadnianiu działań wg ustalonej wizji rozwoju, dla każdego bowiem ważniejsza jest premia dziś niż rozwój jutro,
5. brak jest determinacji do podejmowania decyzji ad hoc związanych z rosnącą konkurencyjnością rynku; nikt nie chce podjąć decyzji, która w razie powodzenia nie przyniesie punktów premiowych, może natomiast obniżyć premię w przypadku niepowodzenia,
6. rosną koszty zarządzania,
7. w pogoni za zwiększeniem sprzedaży i zmniejszeniem kosztów wszyscy zapomnieli o konieczności rozwoju nowych produktów.

W wyniku dokonanej oceny zarząd „Jutrznia SA” uznał za konieczne modyfikacje systemu MBO dla całej firmy, gdyż przyjęte zasady były zbyt sztywne, aby mogły sprostać wymaganiom rzeczywistości. Przede wszystkim postanowiono uelastyczyć współczynnik q (stopień osiągnięcia celów przez firmę jako całość), aby móc nim swobodnie manipulować. Górną granicę współczynnika ograniczono do 120%, ale przyjęto, że w uzasadnionych przypadkach rada nadzorcza może wartość współczynnika „ręcznie” obniżyć — np. w sytuacji takiej, jak z oddziałem w Rosji. Prezes rady nadzorczej otrzymał też fundusz nagród specjalnych przyznawanych poza systemem np. w sytuacjach takich jak w Rzeszowie. O nagrody z tej puli będą też mogli występować kierownicy niższych szczebli, a o ich przyznaniu będzie decydować kapituła ds. nagród specjalnych. Po raz kolejny tzw. życie wymuszało powrót do ręcznego sterowania premiami. Potwierdzała się też obserwacja Alfie Kohna, że premia bardzo silnie motywują, ale jedynie do starania się o premie.

Premie bardzo silnie motywują — do starania się o premie.

3.18.8 Czy można było uniknąć tych problemów?

Opisana historia spółki „Jutrznia SA”, to typowa droga jaką przechodzi każda firma wprowadzająca metodę MBO. Bez względu na to jak coraz bardziej sprytne i wymyślne stają się stawiane cele i metody wynagradzania, firma coraz boleśniej odczuwa problemy opisane w Roz.3.18.7, i to nie dla tego, że metodę MBO stosuje źle, że źle dobiera cele i algorytmy liczenia premii, ale dla tego, że w samej istocie MBO leżą następujące zjawiska, których nie da się wyeliminować inaczej, jak eliminując tę metodę w całości:

1. Pracownicy czują się uwolnieni od perspektywicznego myślenia o interesie firmy na rzecz myślenia o interesie własnym. Co więcej — czują się do tego zmuszeni!
2. Pracownicy otrzymują od firmy silnie demotywujący sygnał: nie możemy wam po prostu zawierzyć, że będziecie pracować najlepiej, jak potraficie. Jeżeli nie „zmotywuujemy” was premią będziecie się lenić i pracować byle jak. Taki sygnał wzmacnia determinację myślenia o interesie własnym.
3. Premia każdego pracownika zależy od kilku parametrów firmy, których wartość zawsze można optymalizować kosztem tych kilkudziesięciu, od których premia nie zależy. MBO jest grą nierównych szans — firma manipuluje kilku lewarkami, pracownik kilkudziesięcioma. W takiej grze firma zawsze przegra.

4. System MBO to system nagród i kar ze wszystkimi wcześniej już opisanymi wadami tego systemu.

3.18.9 Premia dla rady nadzorczej

Dobrym komentarzem do pkt.2 może być następująca hipotetyczna dyskusja. Przypuśćmy, że „Jutrznia SA” zatrudnia nową firmę doradczą — powiedzmy „TQM Polska” — której zadaniem ma być zaproponowanie innego systemu motywacyjnego dla pracowników. Firma zaczyna od postawienia właścicielom spółki następującego pytania: „Skoro wprowadziliście system MBO dla zarządu, to dlaczego nie wprowadziliście go również dla rady nadzorczej?”. Takie pytanie w każdej firmie wywołałoby zapewne konsternację. Premie dla rady nadzorczej, to chyba byłoby niestosowne! Przecież członkowie rady nadzorczej są:

1. kompetentni — to właśnie oni mają wiedzieć, co jest dla firmy najważniejsze,
2. uczciwi — powiedzą nam, co jest dla firmy najważniejsze, wytyczą kierunki jej rozwoju,
3. odpowiedzialni — będą dbali o prawidłową realizację wytyczonych zadań taktycznych przez zarząd.

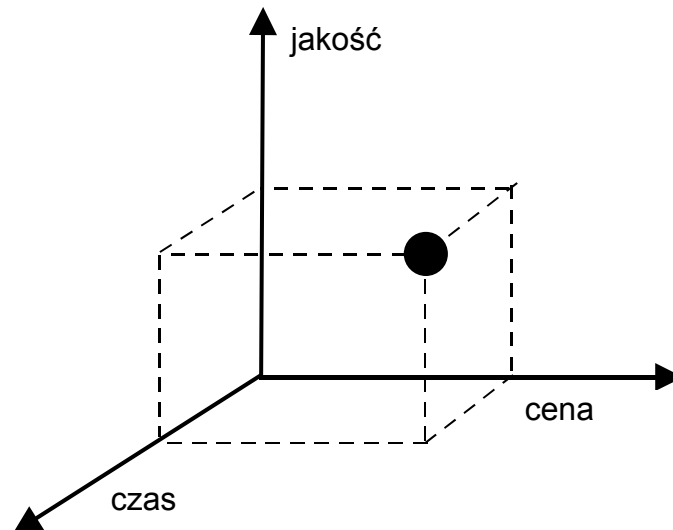
Inaczej nigdy byśmy ich do rady nadzorczej nie powołali!

Skoro tak — powiada „TQM Polska” — to stąd wprost wynika, że dla zarządu wprowadziliście MBO bo jego członków uznaliście za niekompetentnych, nieuczciwych i nieodpowiedzialnych. Przecież gdyby było inaczej, postąpilibyście z nimi tak, jak i z radą nadzorczą. To więc w ręce takich ludzi oddaliście cały majątek i całą przyszłość firmy? Jeżeli tak rzeczywiście sądzicie, to należy niezwłocznie zmienić cały zarząd. A jeżeli tak nie sądzicie, to zacznijcie go traktować tak samo jak radę nadzorczą, czyli poważnie!

3.18.10 Nierówne szanse w grze

Są oczywiście menedżerowie, którzy uważają, że tzw. „ludzi” („ludzie” to ci poniżej nas, obok nas są „koledzy”, a powyżej „szefowie”) należy zawsze traktować z odpowiednią dozą nieufności. Skoro tak, to niech wezmą pod uwagę argument z zakresu teorii sterowania złożonymi systemami. Teoria ta uczy, że w systemach o wielu parametrach, stosunkowo łatwo jest zoptymalizować kilka wybranych parametrów systemu, jeżeli tylko możemy zmieniać większości pozostałych. By zilustrować tę zasadę wyobraźmy sobie uproszczoną sytuację, w której wykonanie jakiegoś produktu oceniane jest na trzech osiach współrzędnych jak na rysunku 1.18.10.1

Dla nikogo nie ma chyba wątpliwości, że stosunkowo łatwo można osiągnąć wysoką jakość nie dbając o cenę i czas, dobrą cenę rezygnując z jakości i pośpiechu, oraz krótki czas wykonania nie troszcząc się ani o jakość, ani o cenę.



Dla

Rys.1.18.10.1

W typowym systemie MBO stawiamy pracownikowi zadanie zoptymalizowania trzech do pięciu parametrów godząc się, aby dowolnie manipulował kilkudziesięcioma pozostałymi. W naszym przykładzie aż jedną trzecią parametrów objęto systemem MBO, a i tak pracownik zawsze będzie mógł zrealizować swój cel premiowy kosztem interesu firmy. Więc jeżeli nie ufamy ludziom, to tym bardziej nie proponujemy im MBO bo nas z pewnością ocwanią. My w tej grze nie mamy żadnych szans.

3.18.11 Opinia niezależnego eksperta

Historia spółki „Jutrznia SA” była przedstawiona w odcinkach w czasopiśmie „Personel”. Na koniec każdego odcinka zamieszczano opinie praktyków i teoretyków związane z tą historią. Poniżej przytaczam w całości opublikowaną tam opinię Helmuta V. Gläsera, trenera i konsultanta dużych międzynarodowych firm w Polsce, Rosji, Niemczech i Hiszpanii.

Zarząd „Jutrznia SA” od początku zmian po prywatyzacji wybrał złą drogę. Pierwszym błędem było wprowadzenie systemu premiowego. Jeżeli zadaniem dla zarządu miało być wprowadzanie nowych metod zarządzania i nowoczesnych mechanizmów motywacyjnych, zdumiewać może wybór tak anachronicznej metody. Również zarządzanie poprzez cele trudno uznać za metodę nowoczesną.

Anachronizm premiowania

Motywowanie przy pomocy premii nie tylko nie jest nowoczesną metodą zarządzania, ale oznacza wręcz klęskę zarządzania. W początkowym okresie zmian w „Jutrznia SA” przyjęto uznaniowy sposób przyznawania premii, co w efekcie budziło u pracowników poczucie niesprawiedliwości. Najnowsze badania na zwierzętach dowodzą, że poczucie sprawiedliwości nie jest kompetencją społeczną, którą można kształtować – mamy je zapisane

w genach²⁰. Nie znam systemu premiowego, który byłby sprawiedliwy. A to oznacza frustrację i spadek motywacji.

Patologiczny jest też sam mechanizm premii. Kiedy pracujemy w firmach, w których nie „zarządza się poprzez motywowanie”, jesteśmy zorientowani na wynik i za ten wynik jesteśmy wynagradzani. „Zarządzanie przez motywowanie” powoduje pominięcie punktu „orientacja na wynik firmy”. Pracownicy od razu otrzymują komunikat, że nie chodzi o wynik, ale o dodatkowe wynagrodzenie. Ten mechanizm najpełniej ujawnił się w opisanym przypadku dyrektora Jana Kowalskiego. Po wprowadzeniu premii przestał być istotny wynik firmy — ważna była możliwość uzyskania premii. Dlatego część jego działań (np. oszczędności jego wydziału) szkodziła firmie, obniżając wyniki innych wydziałów.

Anachronizm MBO

Nowoczesne zarządzanie polega na podejściu procesowym. Zarządzanie poprzez cele (MBO) jest metodą utrwalającą anachroniczny, pionowy model kierowania. Aby wyraźniej ukazać niebezpieczeństwa tkwiące w zarządzaniu poprzez cele, warto zilustrować je tabelą przedstawioną na Rys.3.18.1 porównującą MBO z metodą zarządzania kompleksową jakością (TQM)

W MBO cele są kaskadowane hierarchicznie w dół. W TQM zarząd ustala cele strategiczne i przekazuje je do poszczególnych wydziałów. Tu następuje weryfikacja pozioma — cele określone przez zarząd konfrontowane są z oczekiwaniami klientów (zewnątrznych i wewnętrznych) oraz możliwościami dostawców. Wydziały określają także swoje własne potrzeby związane z realizacją celów. Następuje komunikacja z dołu do góry. Zarząd formułuje ostateczne cele znając życzenia klientów i uwarunkowania realizacji tych celów.

Po przeczytaniu tego zestawienia widzimy od razu, że problemy „Jutrzni” z dyrektorem Kowalskim (i prawdopodobnie z pozostałymi pracownikami) związane są zarówno z zastosowaniem systemu premiowego, jak i nienowoczesnego systemu zarządzania (MBO). Dodatkowo w „Jutrzni” nastąpiło powiązanie obu tych metod w jedną — z jednej strony antymotywacyjną, z drugiej — wspierającą ręczny (kiedyś mówiliśmy „socjalistyczny”) styl zarządzania.

WNIOSEK

Sugerowałbym „Jutrzni SA” wprowadzenie prawdziwych zmian w zarządzaniu, czyli zmian drugiego rzędu, a nie kosmetycznych ulepszeń. Jeśli ktoś musi szybko odbyć daleką podróż, a porusza się wolnym autem, powinien od razu przesiąść się do samolotu. Zarząd „Jutrzni SA” wybrał zmiany pierwszego rzędu, co przypomina naciskanie gazu „do dechy” w zdezelowanym samochodzie, który i tak już szybciej nie pojedzie. MBO nie jest w stanie sprostać wymaganiom, jakie dziś przed firmami stawia rynek. Trzeba się w końcu zdecydować na kupno nowego samochodu, czyli zarządzanie wg. standardów TQM.

MBO	TQM
Podejście jest nastawione na wyniki, nie uwzględnia jednak sposobu ich uzyskania. Dobór metody ustala sam zainteresowany/	Podejście uwzględnia wyniki i metody ich osiągnięcia.
Każdy odpowiada jedynie za własne wyniki.	Na pierwszym miejscu stawia się ulepszenie całego procesu — często poza granicami własnej funkcji.

²⁰ Źródło: Sarah F. Brosnan, Frans B. M. de Waal, „Monkeys reject unequal pay”, „Nature” vol. 425, 18, sierpień 2003, s. 297 i nast.

Cele są uzgadniane pomiędzy przełożonym i podwładnym — nie są ujawniane wszystkim innym pracownikom.	Cele wyznaczane poszczególnym pracownikom są jawne i powszechnie udostępniane.
Ocena służy do znajdowania zasłużonych dla sukcesu oraz winnych niedociągnięć i nagradzania pierwszych, a karania drugich.	W TQM nie szuka się winnych i zasłużonych. Jeśli wyniki różnią się od zakładanych, analizuje się przyczyny i szuka dróg ulepszeń.
Osiągnięcie numerycznych celów (SMART) jest głównym miernikiem oceny sukcesów.	Uznanie osiągnięcia za sukces zależy od adekwatności metod użytych do osiągnięcia celów. Ważne jest nie tylko „ile”, ale i „w jaki sposób”.
Centrum uwagi jest przełożony, który wyznacza cele i rozlicza wyniki.	W centrum uwagi są wewnętrzni i zewnętrzni klienci, których należy usatysfakcjonować.
MBO może prowadzić do optymalizacji podrzędnych procesów.	TQM zmierza do optymalizacji działania całej firmy.

Rys.3.18.1 Porównanie MBO i TQM przez Edwardsa Deminga²¹

3.19 Źródła

- [1] E.Aronson, G.Wieczorkowska, *Kontrola naszych myśli i uczuć*, Jacek Santorski & Co, ISBN 83-86821-99-X
- [2] Peter F. Drucker, *Post-Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford 1993
- [3] Peter F. Drucker, *Praktyka Zarządzania*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik 1993
- [4] Peter F. Drucker, *Menedżer Skuteczny*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik 1994, ISBN 83-901816-0-9
- [5] Peter F. Drucker, *Zarządzanie w Czasach Burzliwych*, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik 1995, ISBN 83-901815-2-5
- [6] Peter F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa 2000, ISBN 83-7200-605-9
- [7] Brian. L. Joiner, *Fourth Generation Management*, McGraw-Hill, Inc. New York 1994, ISBN 0-07-032715-7
- [8] Jon R. Katzenbach, Jason A. Santamaria, *Jak motywować pracowników pierwszej linii*, Harvard Business Review Polska, wydanie specjalne „Motywacja”, lipiec/sierpień 2006
- [9] Alfie Kohn, *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company, Boston 1993, ISBN 0-395-65028-3
- [10] Alfie Kohn, *Dlaczego motywacyjne systemy wynagrodzeń nie sprawdzają się w praktyce*, Harvard Business Review Polska, wydanie specjalne „Motywacja”, lipiec/sierpień 2006

²¹ Źródło: W. E. Deming, „Implementing dr Demings methods for management of productivity and quality”, rękopis wykładu, Waszyngton 1990.

[11]Akio Morita, *Made in Japan Akio Morita i Sony*, Wydawnictwa Naukowo Techniczne 1996