

# DOKTRYNA JAKOŚCI

Książka in statu nascendi udostępniana w kolejnych edycjach w domenie publicznej

Andrzej Jacek Blikle

*Rozwój polega na tym, że nieliczni przekonują wielu. Nowe myśli muszą się gdzieś pojawić, zanim będą mogły stać się poglądami większości.*

Frederic August von Hayek  
„Konstytucja wolności”

---

Warszawa, 9 marca 2009

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

## Spis treści

### Cześć I: Wprowadzenie

<b>1 WSTĘP</b> .....	<b>10</b>
1.1 Dla kogo jest ta książka .....	10
1.2 Cele organizacji gospodarczej .....	11
1.3 Społeczeństwo wiedzy .....	12
1.4 Obywatelska przedsiębiorczość .....	16
<b>2 ZARYS DO DOKTRYNY JAKOŚCI</b> .....	<b>19</b>
2.1 Edwards Deming w Japonii .....	19
2.2 Wady są jak zarazki .....	22
2.3 Doktryna jakości .....	24
2.3.1 Zasada stałego doskonalenia .....	24
2.3.2 Zasada współpracy .....	24
2.3.3 Zasad racjonalności .....	25
2.4 Czym jest jakość .....	26
2.5 Jakość a wartość .....	28
2.6 Niska jakość kosztuje .....	29
2.7 Dobra praca to lekka praca .....	33
2.8 Nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu .....	33
2.9 Zarządzanie bez kija i marchewki .....	34
2.10 Współpraca zamiast współzawodnictwa .....	34
2.11 Myślenie systemowe .....	36
2.12 Księga procedur .....	43
2.13 Czternaście zasad Edwardsa Deminga .....	43
2.14 Sześć śmiertelnych chorób .....	46
2.14.1 Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu .....	46
2.14.2 Nacisk na zyski w krótkim okresie .....	48
2.14.3 Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności .....	49
2.14.4 Mobilność członków kierownictwa .....	50
2.14.5 Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb .....	51
2.14.6 Twarda kultura zarządzania .....	53
2.15 Od czego zacząć .....	54
2.16 Literatura przedmiotu .....	58

### Cześć II: Przywództwo

<b>3 DYLEMAT LIDERA — WŁADZA CZY WSPÓLPRACA</b> .....	<b>61</b>
3.1 Koszty władzy .....	61
3.2 Koszty współpracy .....	62
3.3 Dlaczego jedne firmy odnoszą sukces, a inne nie .....	62
3.4 Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna .....	63
3.5 Definicje władzy i współpracy .....	66
<b>4 WŁADZA</b> .....	<b>67</b>
4.1 Archetyp kija i marchewki .....	67
4.2 Postawa a zachowanie .....	71
4.3 Słabi i silni — przeciwnicy .....	75

4.4 Premia za wydajność .....	77
4.5 Premia a Prawo Pareto .....	77
4.6 Dźwignia premiowa .....	78
4.7 Zarządzanie przez cele — pułapka specjalna .....	80
4.7.1 Stan wyjściowy .....	81
4.7.2 Motywacja — podejście pierwsze .....	81
4.7.3 Potrzebny konsultant .....	82
4.7.4 MBO w „Jutrzni SA” .....	82
4.7.5 Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego .....	84
4.7.6 Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego .....	85
4.7.7 Ocena systemu po roku .....	87
4.7.8 Czy można było uniknąć tych problemów? .....	88
4.7.9 Premia dla rady nadzorczej .....	88
4.7.10 Nierówne szanse w grze .....	89
4.7.11 Opinia niezależnego eksperta .....	90
4.8 Podsumowanie modelu władzy .....	92
4.9 Dysonans godnościowy .....	93
<b>5 WSPÓLPRACA .....</b>	<b>94</b>
5.1 Jeżeli nie marchewki — to co? .....	94
5.2 Z czego trzeba zrezygnować .....	95
5.3 Zasada 3W .....	96
5.3.1 Współpraca .....	96
5.3.2 Wartość .....	97
5.3.3 Wybór .....	98
5.4 Piramida Masłowa .....	100
5.5 Młodszy i starsi — partnerzy .....	103
5.6 Wynagrodzenie niezależne od jakości i wydajności pracy .....	104
5.7 Rezygnacja z przeglądów rocznych .....	110
5.8 Pułapki zarządzania bez kija i marchewki .....	111
5.9 Archetyp słońca i deszczu .....	112
5.10 Pochwały a wyrazy uznania .....	114
5.11 Upominek wraz z wyrazami uznania .....	116
5.12 Premia roczna — miseczka .....	117
5.13 Prowizyjna miseczka dla sprzedawców .....	120
5.14 Współpraca a zarządzanie partycypacyjne .....	120
5.15 Czy model współpracy wyklucza dowodzenie? .....	120
5.16 Władza a etyka w biznesie .....	121
<b>6 SYSTEM WYNAGRODZEŃ .....</b>	<b>121</b>
6.1 Kształtowanie systemu wynagrodzeń .....	121
6.2 Przykładowy system wynagrodzeń .....	123
6.3 Aktualizacja systemu wynagrodzeń .....	125
6.4 Trudny okres transformacji .....	125
6.5 Reakcje pracowników .....	126
6.6 Symetryczna relacja pomiędzy firmą a pracownikiem .....	128
 <b>Część III: Zarządzanie wiedzą</b>	
<b>7 DWA MODELE ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW .....</b>	<b>131</b>
7.1 Model hierarchiczny .....	131
7.2 Model Deminga .....	131

<b>8 PROCESY W PRZEDSIĘBIORSTWIE .....</b>	<b>133</b>
8.1 Pytania, na które trzeba odpowiedzieć .....	133
8.2 Pojęcie procesu .....	134
8.3 Relacja dostawca-odbiorca .....	135
8.4 Relacja dostawca-odbiorca a organizacja pracy .....	136
8.5 Relacja dostawca-odbiorca a standard jakości .....	141
8.6 Współpraca pomiędzy procesami .....	142
8.7 Typologiczna klasyfikacja procesów .....	144
8.8 Szkolenie jako proces .....	145
8.9 Zarządzanie jako proces .....	145
8.10 Dwa poziomy zarządzania .....	148
8.11 Transport jako proces .....	149
8.12 Optymalizacja procesów .....	150
8.13 Czy wszystkie procesy w przedsiębiorstwie należy opisać? .....	150
8.14 Różne opisy przedsiębiorstwa .....	151
<b>9 PROCESOWE ZARZĄDZANIE .....</b>	<b>152</b>
9.1 Procesowy atlas firmy .....	152
9.2 Właściciele procesów .....	155
9.3 O czyją wiedzę powinien dbać właściciel procesu .....	157
9.4 Pełnomocnicy właścicieli procesów .....	158
9.5 Kierownicy zespołów .....	159
9.6 Dyżurni zespołów .....	160
9.7 Dostawcy i odbiorcy .....	161
9.8 Zarządzanie procesowe a tradycyjne .....	161

## Część IV: Koła jakości

<b>10 ORGANIZACJA KÓŁ JAKOŚCI .....</b>	<b>163</b>
10.1 Warunki skutecznego działania .....	163
10.2 Podstawowe zasady pracy kół jakości .....	165
10.3 Przewodnik lidera koła jakości .....	167
10.4 Przebieg dyskusji i protokół .....	168
<b>11 NARZĘDZIA PRACY KÓŁ JAKOŚCI .....</b>	<b>172</b>
11.1 Analiza Preto .....	172
11.2 Diagramy pokrewieństwa .....	175
11.2.1 Ustalenie zakresu analizy .....	175
11.2.2 Ustalenie pełnej listy problemów .....	176
11.2.3 Podział na rodziny pokrewieństwa .....	177
11.2.4 Ustalanie nazw dla rodzin pokrewieństwa .....	177
11.2.5 Referendum z hierarchią .....	177
11.3 Rybia ość .....	179
11.4 Burza mózgów .....	180
11.5 Cykl jakości Edwardsa Deminga .....	182
11.6 Metoda siedmiu kroków .....	183
11.6.1 Zasady ogólne .....	183
11.6.2 Przykład zastosowania .....	185
11.7 Metoda „Jak Jest — Jak Być Powinno” .....	191
11.7.1 Ustalanie problemu .....	191

11.7.2 Wypełnianie tabelki .....	192
11.7.3 Tabelka Plus-Delta .....	194

## INDEKSY I SPISY

Indeks haseł

Indeks przykładów

Indeks rysunków

Cytowana bibliografia

## Drogi Czytelniku,

Materiały do mojej książki, który udostępniam Ci obecnie w aktualnie istniejącej części, zbieram od roku 1996 — od chwili kiedy zafascynowała mnie idea *kompleksowego zarządzania jakością* (ang. *total quality management*, skr. TQM). Czerpię ten materiał z siedmiu 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.3.
- 6 Spotkań ze słuchaczami moich kursów i konwersatoriów prowadzonych od roku 1997 oraz listów jakie do mnie piszą.
- 7 Prowadzonych przeze mnie szkoleń na indywidualne zlecenie firm i instytucji.

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](mailto:andrzej.blikle@blikle.pl). Choć nie jestem pewien, czy na wszystkie uwagi będę miał czas odpowiedzieć, wszystkie starannie zanotuję i wykorzystam (po uzyskaniu Twojej zgody) 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.

## Podziękowania

Składam serdeczne podziękowanie wszystkim moim czytelnikom, którzy nadsyłają swoje uwagi o książce, a w szczególności Stanisławowi Budkowskiemu i Pawłowi Sawickiemu za niestrudzone zgłaszanie poprawek redakcyjnych i merytorycznych.

## **Zmiany wprowadzone w wersji z 14 lutego 2009**

W stosunku do wersji książki z 3 maja 2007 niniejsza wersja zawiera drobne zmiany redakcyjne w Roz.1 oraz nieco większe w Roz.2, który został też rozbudowany o Roz.2.3. Największe jednak zmiany pojawiają się w pozostałej części książki.

Roz.3 z poprzedniej wersji został znacznie rozbudowany i zastąpiony rozdziałami od 3 do 6. W miejsce hasła „zarządzanie bez kar i nagród”, które wymagało wyjaśniania, że są nagrody i kary dobre i złe, toksyczne i nietoksyczne, postanowiłem wprowadzić „zarządzanie bez kija i marchewki”. Kij to toksyczne kary, a marchewka to toksyczne nagrody. Teraz mogę powiedzieć, że są toksyczne nagrody-marchewki i nietoksyczne nagrody — miłe konsekwencje. Że są toksyczne kary-kije i nietoksyczne kary — niemiłe konsekwencje. Obok archetypu kija i marchewki, archetypu związanego z modelem władzy, wprowadzam archetyp słońca i deszczu, który jest archetypem modelu współpracy. Całą dyskusję na temat kar i nagród umieszczam w kontekście dylematu lidera — władza, czy współpraca. Staram się też przekonać Czytelnika, że każda marchewka służy jedynie do tego, by zrobić z niej kij, a każdy kij może być wykorzystany (i jakże często bywa!) przeciwko tym, którzy go stworzyli.

## **Zmiany wprowadzone w wersji z 28 lutego 2009**

Dla ułatwienia czytelnikowi zorientowania się w strukturze książki, całość została podzielona na części. W związku z tym Roz.1 i Roz.2 otrzymały nowe tytuły, jednakże ich treść nie została zmieniona. Poza drobnymi korektami redakcyjnymi żadnej istotnej zmiany nie uległy też pozostałe rozdziały wersji z 14 lutego 2009. Dodałem natomiast rozdziały poświęcone zarządzaniu wiedzą, zwanego też zarządzaniem procesowym (Roz.7 i Roz.8) oraz kołom jakości (Roz.10 i Roz.11).

## **Zmiany wprowadzone w wersji z 8 marca 2009**

Liczne korekty redakcyjne i nowy Przykład 21.

## **Zmiany wprowadzone w wersji z 9 marca 2009**

Redakcyjna zmiana definicji kija i marchewki na str.62.

## 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.”, prezesem zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, członkiem honorowym i byłym prezesem Polskiego Towarzystwa Informatycznego, wiceprezesem Komitetu Mazowieckiej Nagrody Jakości, przewodniczącym Rady Centrum im. Adama Smitha, członkiem rady fundacji FOR (Fundacja Obywatelskiego Rozwoju), członkiem zarządu oraz byłym prezesem stowarzyszenia Nowy Świat (stowarzyszenie przedsiębiorców Traktu Królewskiego w Warszawie), członkiem Rady Języka Polskiego przy Prezydium PAN oraz członkiem kilkunastu innych zawodowych i społecznych organizacji. Od maja 2008 jestem też ekspertem firmy szkoleniowej (szkolenia dla menadżerów i sprzedawców) Brian Tracy International Polska.

Zarządzanie kompleksową jakością studiuje, wykładam i wdrazam 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 agendy 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 1997 prowadzę własne konwersatorium 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 agendę ONZ — Umbrella. W latach 2001 i 2002 prowadziłem kursy menedżerskie (w wymiarze 36 godzin) na temat TQM organizowane przez Warszawski Klub Rotariański przy współudziale Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej. W marcu i listopadzie 2006 oraz w marcu i w maju 2007 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](mailto:andrzej.blikle@blikle.pl).



# Część pierwsza

# Wprowadzenie

# 1 Wstęp

## 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, usług bankowych, itp.
- 2 wiedzę pozabranżową 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 pozabranżowej wiedzy o jakości.

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

W książce staram się podawać jak najwięcej przykładów z życia wziętych. Tak się składa, że najczęściej są to przykłady z życia dużych organizacji gospodarczych. Jest tak, ponieważ głównie takie przykłady można znaleźć w literaturze oraz w krążących przekazach ustnych. Nie należy jednak wyciągać stąd wniosku, że stosowalność opisywanej metody ogranicza się do takich właśnie organizacji. Jest ona do zastosowania zarówno w firmie kilkusobowej, jak i zatrudniającej kilkadziesiąt tysięcy pracowników<sup>1</sup>. Oczywiście w małych organizacjach wdrożenie jest prostsze i tańsze, niż w dużych.

*Zarządzanie kompleksową jakością to uniwersalna metoda podnoszenia sprawności działania w pracy zespołowej.*

<sup>1</sup>Opisowi takiego zastosowania w latach 1990-tych w Koncernie Forda poświęcona jest w całości książka [Petersen 93]. Są to wielce pouczające wspomnienia byłego prezesa firmy Donalda Petersena z jego wieloletniej współpracy z Edwardsem Demingiem.

Zarządzanie kompleksową jakością jest stosowalna wszędzie tam, gdzie ludzie łączą swoje wysiłki dla osiągnięcia wspólnych celów. Przykłady wdrożeń można znaleźć zarówno w firmach produkcyjnych, jak i handlowych oraz usługowych, w administracji rządowej i samorządowej, w organizacjach pozarządowych, a także w służbie zdrowia, szkolnictwie, policji i wojsku. We wszystkich tego typu organizacjach zarządzanie kompleksową jakością jest już gdzieś na świecie stosowane, a też coraz częściej i w Polsce. Oczywiście najwięcej zastosowań spotykamy w organizacjach gospodarczych, chociażby ze względu na ich liczbę.

## 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, choć już i wtedy wielu przedsiębiorców uważało, że co najmniej tak ważna jak zysk, może być renoma firmy<sup>2</sup>. 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 rozchodowane 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),
5. dostawców kapitałów własnych (właścicieli)

Wynagrodzenie dostawców kapitałów własnych, czyli właścicieli, 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, a także tzw.

<sup>2</sup> Między innymi tak zawsze uważali, i to jeszcze w XIX wieku, kolejni właściciele firm A.Blikle i E.Wedel (źródło: pokoleniowy przekaz rodzinny)

„kreatywna księgowość”<sup>3</sup>. 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 właścicieli firmy nie są rzadkością, ale nie są też regułą. Istnieją bowiem firmy, które stawiają sobie za cel wieloletnią obecność na rynku i przynoszenie korzyści 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 sióstr meteorów. Wiele takich firm zostało opisanych w książce „Moral Capitalism” [Young 03] autorstwa Stevena Younga dostępnej również w wersji polskojęzycznej „Etyczny Kapitalizm” [Young 05].

Oczywiście długowieczność firmy, a także jej wewnętrzna stabilność, nie jest możliwa bez stałego zaspakajania potrzeb wszystkich interesariuszy — w tym właścicieli. Tam więc, gdzie zysk nie jest celem, nie przestaje być koniecznością, bez realizacji której firma nie może trwać<sup>4</sup>. 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 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.

<sup>3</sup>Tak właśnie stało się w przypadku szeroko opisywanego przez prasę całego świata amerykańskiej firmy Enron.

<sup>4</sup>Należy też pamiętać, że zysk to nie tylko wynagrodzenie właścicieli, ale też zasób pozwalający na spłacanie kredytów, a więc niezbędny dla rozwoju firmy.

Dla przyjrzeniu 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 post-kapitalistyczne” Peter Drucker<sup>5</sup> (ang. [Drucker 93] i pol. [Drucker 99]). 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 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.

---

<sup>5</sup> Peter F. Drucker (1909–2005) 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.

- 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 Taylora produktywność w krajach rozwiniętych podwajała się średnio co 18 lat by w latach 1990-tych osiągnąć ponad 50-krotny jej wzrost ([Drucker 93] 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 Taylora (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 ogłosił<sup>6</sup>, 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

<sup>6</sup> Był to tzw. US GI Bill of Rights.

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 zaczęli 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, 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 *społeczeństwem 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 warsztatu pracownik zabiera ze sobą, gdy zmienia pracę. Pomiędzy 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 związków<sup>7</sup>.

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 (ang. *corporate knowledge*) stanowiąca efekt synergiczny połączenia wiedzy i umiejętności wszystkich jej pracowników. Jak twierdzi P. M. Senge 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

<sup>7</sup> 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 adwokatów?

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 „obywatelskością” uprawianą 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) — wyciskują 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<sup>8</sup>. 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 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 kilka-

<sup>8</sup> Np. tak było w Polsce za tzw. „rządów AWS”.



dziesiąt 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. Polska Akcja Humanitarna, 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.

Spółeczna 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. Najprostszy sposób jest dać komitetowi firmowe pieniądze do kapelusza. Jest to jednak sposób społecznie najmniej użyteczny, nie wyzwala bowiem żadnych dodatkowych inicjatyw, nie tworzy wartości dodanej. 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 źródła, z których 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 niewątpliwą 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 93] i [Drucker 99]), 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, Polską Akcję Humanitarną, Wielką Orkiestrę Świątecznej Pomocy 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. Firmy 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.

W tym miejscu warto też zacytować myśl Adama Smitha ([Smith 07] twórcy nowoczesnej ekonomii, a także idei wolności gospodarczej. Uważał on mianowicie, że rola państwa powinna ograniczać się do trzech obszarów:

- 1 ochrona społeczeństwa przed gwałtem wewnętrznym (policja) oraz gwałtem zewnętrznym (armia),

- 2 ochrona obywatela przed niesprawiedliwością (sądy),
- 3 ustanowienie i utrzymanie urządzeń publicznych (np. drogi i mosty), których utrzymanie nie może nigdy leżeć w interesie jednostek lub małych ich grup.

## 2 Zarys do doktryny jakości

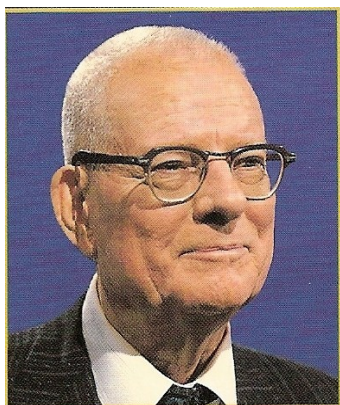
Zarządzanie kompleksową jakością (ang. *total quality management*; TQM), określiliśmy w poprzednim rozdziale jako uniwersalną metodę podnoszenia sprawności działania zespołów ludzkich. Metoda ta, choć dziś jeszcze najczęściej stosowana do zarządzania przedsiębiorstwami, ma znacznie szerszy zasięg, stosuje się bowiem również do zarządzania instytucjami administracji publicznej<sup>9</sup> 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 wyrzutową 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 emocjonalnie zdruzgotane przegraną. Co zatem tak radykalnie zamieniło Japonię z kraju trze-

<sup>9</sup> 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 [Geddes 00]

ciego 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 Japończykom w budowie konkurencyjnego przemysłu<sup>10</sup>. Deming — o czym wspominałem 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, które 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 japońskich 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 [Petersen 93]. W tamtym też okresie Deming organizował słynne czterodniowe kursy TQM, na które przyjeżdżały setki słuchaczy. Dwóch z nich wydało później książkę [Latzko 1998] zawierającą notatki z tych wykładów i będącą kopalnią anegdot i przykładów wziętych z życia. Stamtąd też pochodzi następująca anegdota obrazowo wyjaśniająca różnice w

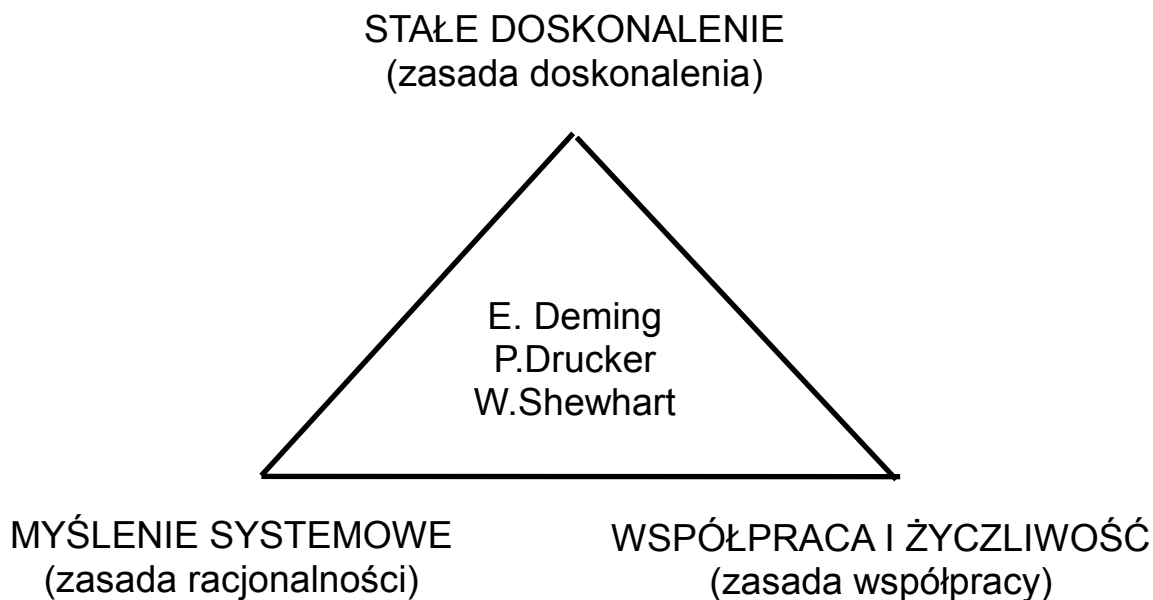
<sup>10</sup> Edwards Deming (dr nauk fizycznych) pracował w Japonii jako doradca Japońskiego Związku Doradców i Inżynierów (ang. Japanese Union of Scientists and Engineers; JUSE). Na podstawie stenogramu jego wykładu prowadzonego w lecie 1950 powstała książka, za którą Deming otrzymał od JUSE dość wysokie 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.

pojmowaniu problemu jakości w Stanach i w Japonii tamtych lat.

#### Przykład 1: Cztery wadliwe sztuki

Pewien amerykański producent komputerów nie był zadowolony z jednego ze swoich amerykańskich dostawców. Postanowił więc spróbować współpracy z Japończykami. W zamówieniu napisał, że 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, niektóre licea i gimnazja, niektóre urzędy administracji samorządowej, policja no i — choć może w tym miejscu zabrzmiałoby 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.



#### Rys. 1: Doktryna jakości

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.1, które razem wzięte będziemy nazywać *doktryną jakości*<sup>11</sup>. W następnym rozdziale po-

<sup>11</sup> Termin „doktryna jakości” pochodzi ode mnie 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.)”

staramy się poglądowo wyjaśnić skąd się wzięły te hasła i jak należy je rozumieć. Rozpoczniemy od pewnej obrazowej analogii.

## 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 „*chron się przed zarazkami*” oraz powołuje do życia kontrolera sanitarnego, który ma za zadanie wyrywkowe 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, by nie powiedzieć „idiotyczne”. Po pierwsze, nie prowadzi ono do poprawy stanu sanitarnego, po drugie, powoduje rozgoryczenie pracowników, których nie tylko 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 wyrywkowo — 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 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 przestrzegania 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 ukrywania złych 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 zawsze zagwarantować, a nie ten (maksymalny), jaki udaje nam się czasami osiągnąć. Tylko odpowiednio wysoki poziom minimalny gwarantuje przeżycie pacjenta. Poziom maksymalny ma znaczenie jedynie wtedy, gdy jego osiągnięcie wskazuje nam drogę do podniesienia poziomu minimalnego (*myślenie systemowe*).

---

właściwy danemu myślicielowi lub szkole...”

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 szkolenie stałe, a nie jednorazowe przeszkolenie, bo stale pojawiają się nowe zarazki oraz nowe metody ich zwalczania (*stałe 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 trzech podstawowych zasad doktryny jakości:

1. zasady stałego doskonalenia,
2. zasady współpracy,
3. zasady racjonalności.

## 2.3 Doktryna jakości

### 2.3.1 Zasada stałego doskonalenia

Na tę zasadę składają się trzy zalecenia. Po pierwsze, aby praca nad jakością produktu końcowego (lub końcowej usługi) — a więc tego produktu (lub usługi), który trafia do klienta — była skuteczna, nie może ograniczać się do pracy nad jakością jedynie tego produktu. Musi ona obejmować wszystko co robimy i jak robimy, a więc również surowce, półprodukty, narzędzia, procesy, organizację pracy, warunki pracy, a także zasoby wiedzy i umiejętności jakimi dysponują pracownicy firmy. Ten tzw. *łańcuch jakości* powinien rozciągać się również na dostawców i kooperantów. Odwołując się do obrazowej analogii — nie da się oczyścić wody w Wiśle jedynie w granicach Warszawy. Aby była czysta w Warszawie, musi być czysta w całym biegu powyżej Warszawy.

Po drugie, w proces utrzymania i doskonalenia jakości powinni być włączeni wszyscy pracownicy firmy, a nie jedynie „specjaliści od zapewnienia jakości”. Każdy musi dbać osobiście o jakość swojej pracy, bo bez jego zaangażowania i udziału nie da się wiele osiągnąć. Przyjęcie zasady, że to nie my, ale ktoś za nas dba o jakość naszej pracy, byłoby równie absurdalne, jak założenie, że ktoś dba o nasze zdrowie gimnastykując się za nas co rano i chodząc za nas na basen. Nie oznacza to jednak, że w swojej „walce o jakość” pracownik ma pozostawać sam. Praca nad

jakością musi być pracą zespołową, najczęściej też — a szczególnie w początkowym okresie wdrażania doktryny jakości — powinna być wspomagana wiedzą i doświadczeniem wyspecjalizowanych trenerów.

Po trzecie wreszcie, praca nad jakością nigdy nie ustaje. Nie ma takiego momentu, w którym można uznać, że jakość w naszej firmie nie wymaga dalszego doskonalenia, tak jak nie ma takiego momentu w życiu, od którego nie musimy już dbać o zdrowie. Doskonalenie jakości powinno być procesem ciągłym prowadzonym równoległe do pracy wytwórczej i organizacyjnej przez cały okres życia firmy.

### 2.3.2 Zasada współpracy

Aby podnosić jakość, trzeba ją stale mierzyć, by wiedzieć, czy dokonuje się postęp i w jakim zmierza kierunku. W pierwszym rzędzie trzeba więc wszystkich nauczyć mierzenia jakości. To zadanie jest stosunkowo proste, gdyż wiedza o mierzeniu jakości jest wiedzą techniczną, którą każdy w zakresie swojej specjalności zawodowej może dość łatwo opanować. Znacznie trudniejsze jest doprowadzenie do sytuacji, aby wszyscy chcieli tę jakość mierzyć, a także by byli gotowi dzielić się wynikami pomiarów ze swoimi współpracownikami i szefami. A to właśnie jest konieczne, gdyż każdy ma wśród nich swoich dostawców, od jakości pracy których, zależy jakość jego pracy, oraz swoich odbiorców, którzy są uzależnieni od jakości jego pracy.

Pomiar jakości sprowadza się najczęściej do pomiaru liczby defektów w produktach lub usługach. Im mniej defektów, tym wyższa jakość. Wiele więc firm wiąże wysokość wynagrodzenia z tak rozumianą jakością pracy. Im więcej zrobisz błędów tym mniejsza będzie „premia za jakość”. Czy w takim przypadku można jednak liczyć, że pracownicy będą chętnie i wnikliwie mierzyli jakość? Czy można liczyć, że będą o problemach jakości otwarcie dyskutowali? Nawet ten najuczciwszy będzie sam z sobą negocjował, czy aby błąd w jego pracy nie jest wynikiem błędu popełnionego wcześniej przez dostawcę. Bo skoro tak, to dostawca, a nie on sam, powinien uwzględnić ten błąd w raporcie. Zrodzą się podejrzenia, oskarżenia i nieporozumienia. Miejsce współpracy zajmie walka.

Problem wydaje się nie do rozwiązania — i rzeczywiście takim jest — tak długo, jak długo stosujemy tę z pozoru racjonalną zasadę, że za lepszą pracę płacimy więcej, a za gorszą mniej. To właśnie ta zasada całkowicie uniemożliwia pracę nad jakością. I to właśnie dlatego Edwards Deming twierdził, że uzależnianie wynagrodzenia od jakkolwiek określonej jakości i wydajności pracy jest najsilniejszym hamulcem zachodnich gospodarek. Jeżeli oczekujemy, by pracownicy sami mierzyli i rzetelnie analizowali jakość swojej pracy, to nie mogą być karani za niską jakość tej pracy. Nie można też urządzać 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 z pełnym zaufaniem wobec siebie działają na rzecz jakości. Wyścig szczurów niezmiennie przekreśla wszelkie szanse na jakość.

Oczywiście uniezależnienie wynagrodzenia od jakości pracy nie oznacza zgody na jej niską jakość. Wręcz przeciwnie — to uzależnienie płacy od jakości oznacza taką zgodę. Gorzej pracujesz, to gorzej zarabiasz, a więc rachunki pomiędzy tobą a firmą są wyrównane. Twój przełożony wypełnił też swoje menedżerskie zadanie zabierając Ci premię — to wszystko co mógł i powinien zrobić w tej sprawie. Jak jednak wykazały badania prowadzone przez Deminga i Jourana jeszcze w latach sześćdziesiątych XX wieku, jeżeli pracownik pracuje źle, to w 95% przypadków przyczyna jego złej pracy leży po stronie firmy: po stronie złych narzędzi, surowców, złej organi-



zacji pracy i atmosfery w pracy. I oczywiście zmniejszenie premii pracownika żadnego z tych problemów nie rozwiązuje.

Jest jeszcze jeden niezwykle szkodliwy dla firmy efekt związany ze współzawodnictwem: pracownicy nie dzielą się wiedzą i doświadczeniem. Każdy pracuje dla siebie, wszyscy inni to konkurenci do nagrody. Taka postawa uniemożliwia realizację modelu przedsiębiorstwa zarządzającego wiedzą. Symptomatyczna analiza tej sytuacji jest opisana w Ramce.

#### **Przykład 2: Dlaczego to nie może się udać**

W roku 2008 brałem udział w międzynarodowym kongresie HR (kadry). Jeden z wykładów nosił tytuł (w przekładzie na j. polski): „Zarządzanie wiedzą — dlaczego to nie może się udać”. Wykładowca szczegółowo omawiał zjawisko konkurencji pomiędzy pracownikami wskazując, że to uniemożliwia wszelką współpracę, a więc też i przekazywanie sobie wiedzy i doświadczenia. Co mnie jednak niepomernie zdziwiło, uważał on taką sytuację za całkowicie naturalną, a właściwie za nieuniknioną, skąd wywodził swój wniosek, że wszelka próba zarządzania wiedzą musi zakończyć się porażką. Jakoś nie przyszło mu do głowy, że konkurencję można zastąpić współpracą.

Jak więc postępować z pracownikami, by pracowali dobrze i coraz lepiej i aby rzetelnie mierzyli jakość swojej pracy. Odpowiedź na to pytanie jest znana, ale wcale nie jest prosta. Poświęćmy jej w całości rozdział od 3 do 6.

### **2.3.3 Zasad racjonalności**

Zasada racjonalności powiada: jeżeli chcesz zmienić bieg jakiegoś zjawiska, upewnij się wpierw, że dobrze i całościowo rozumiesz mechanizm, jaki nim powoduje. Wielu odpowie — ależ to całkiem oczywiste. Przecież jeżeli nie rozumiem jak działa komputer, nie wezmę się do jego naprawiania przy pomocy nożyczek. I rzeczywiście w przypadku komputera jest to oczywiste, bo uczyliśmy się fizyki kilka lat w szkole, a niektórzy jeszcze kilka lat na uczelni, więc w tym zakresie wiemy, czego nie wiemy. W tym przypadku jesteśmy na drugim z trzech poziomów prowadzących od pełnej niewiedzy do pełnej wiedzy:

- 1 *nie wiem, że nie wiem* — nasze babcie nie wiedziały, że nie potrafią posługiwać się komputerem,
- 2 *wiem, że nie wiem* — nasi rodzice wiedzieli, że nie potrafią posługiwać się komputerem,
- 3 *wiem, że wiem* — my wiemy, że potrafimy posługiwać się komputerem,
- 4 *nie wiem, że wiem* — nasze dzieci nie będą wiedziały, że potrafią posługiwać się komputerem,; dla nich to będzie umiejętność tak naturalna jak chodzenie i oddychanie.

Jak się okazuje, przy zarządzaniu firmą — a ogólniej przy zarządzaniu zespołem — istnieje wiele sytuacji, w których nie wiemy, że nie wiemy. Dla przykładu, wielu dzisiejszych menedżerów nie wie, że nie zna praw psychologii społecznej, nauki o podstawowym znaczeniu przy budowaniu relacji międzyludzkich, nie wie, na czym polega statystyczne sterowanie procesami metodą kart kontrolnych Shewharta, nie wie, co to jest archetyp wzrostu, etc. etc. A nie wiedząc tego wszystkiego uważa, że świat jest znacznie prostszy, niż jest w rzeczywistości. Zabiera się więc do rozwiązywania problemów nie znając ich ukrytej istoty i oczywiście skazuje się na niepowodzenie.

A tego wszystkiego można się nauczyć. Aby jednak przystąpić do nauki, trzeba wpierw przestać wierzyć w pewne mity. Trzeba pozbyć się narosłych od pokoleń nawyków myślowych np. ta-

kich, że od siebie i innych należy oczekiwać perfekcji, że ludźmi najlepiej zarządzać przy pomocy kija i marchewki, że współzawodnictwo przyczynia się do poniesienia wydajności zespołu, czy też że jakość kosztuje, w związku z czym nie warto podnosić jej ponad pewien poziom. Obaleniu niektórych z tych i podobnych mitów poświęcona jest dalsza część niniejszego rozdziału. Zaczniemy od wyjaśnienia jak rozumieć fundamentalne dla całej książki pojęcie jakości.

## 2.4 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.

### Przykład 3: Klimatyzatory w Café Blikle

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 lub na talerzu. 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, moim zdaniem, definicji jakości jest następująca<sup>12</sup>:

*Jakość produktu to miara braku wad w tym produkcie (im mniej wad, tym wyższa jakość), a wadą produktu jest każda taka negatywna cecha produktu — negatywna z punktu widzenia klienta — której klient ma się prawo nie spodziewać.*

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 będziemy mogli 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:

1. PRODUKT — przedmiot (materialny lub intelektualny) albo usługa, np. pączek, sa-

<sup>12</sup> Tę bardzo piękną definicję jakości usłyszałem od nieżyjącego dziś profesora Leszka Wasilewskiego, jednego z pionierów zarządzania jakością w Polsce oraz jednego z moich pierwszych mentorów w zakresie TQM.

- mochód, program komputerowy, licencja, usługa restauracyjna, medyczna, prawna itp.
2. MIEJSCE — miejsce, w którym produkt jest oferowany do sprzedaży, np. sklep, restauracja, biuro, Internet
  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 (tzw. rekomendacja osobista) 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 jakości całkowicie nieakceptowalnej:

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	5 USD/KG

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

## 2.5 Jakość a wartość

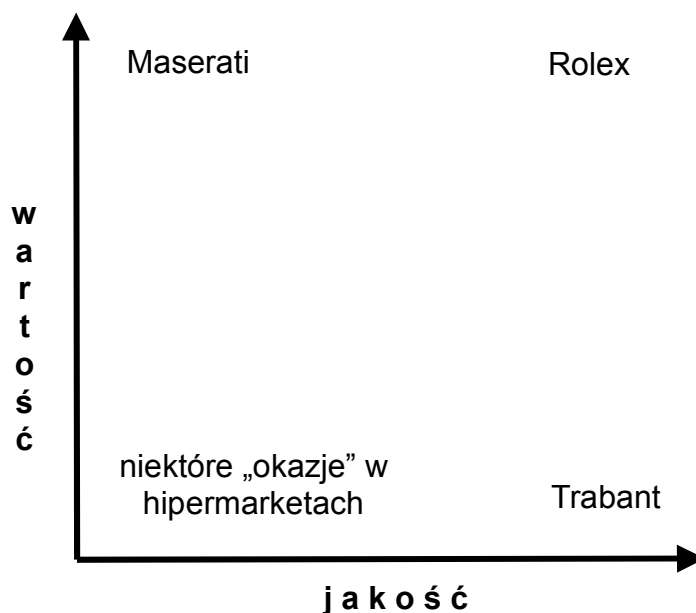
Innym błędem związanym z pojmowaniem pojęcia jakości produktu jest pomylenie jakości z wartością, czyli z poziomem luksusu oferowanym przez ten produkt. W rzeczywistości są to dwa zupełnie różne i niezależne od siebie pojęcia. Istnieją bowiem zarówno produkty luksusowe złej jakości, jak i nieluksusowe (pospolite) dobrej jakości (Rys.2)

Na przykład, produkowany niegdyś w Niemieckiej Republice Demokratycznej samochód marki Trabant był produktem pospolitym wysokiej jakości, a produkowany dziś jeden z najdroższych samochodów świata Maserati jest produktem luksusowym o (podobno) 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 zużywał 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 Leszek Wasilewski.

Inaczej rzecz ma się z Maserati. Ten samochód o niebotycznej cenie, skórzanej tapicerce, wy-

myślnej elektronice i tysiącu gadżetów — podobno 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.



Rys. 2: Jakość a wartość produktu

Za przykład produktu o równie wysokiej wartości jak i jakości może posłużyć szwajcarski zegarek marki Rolex, a przykłady produktów i usług niskiej wartości (niewiele się po nich spodziewamy) i niskiej jakości (a dostajemy jeszcze mniej) nadal można niestety znaleźć w super tanich ofertach niektórych sprzedawców sieciowych (hipermarketów). Np. pewna moja znajoma kupiła w ramach takiej oferty kilka par niezwykle tanich rajstop. Wyszła z założenia, że nawet jeżeli każda para będzie wymagała wyrzucenia po jednym dniu noszenia, to i tak zakup się opłaci. Niestety, rajstopy nie nadawały się do noszenia nawet przez jeden dzień, gdyż miały nogawki niejednakowej długości.

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. Z pewnym uproszczeniem można powiedzieć, że produkt jest tym bardziej luksusowy, im więcej obiecuje on klientowi, a jest tym lepszej jakości, im bardziej te obietnice są spełnione.

W tym kontekście warto podkreślić, że dokonanie przez firmę wyboru, czy jej produkt ma być niskiej, czy też wysokiej wartości, jest sprawą marketingowej strategii. Możemy oferować tani produkt masowy lub drogi produkt niszowy. W pierwszym przypadku wyposażamy nasz produkt w jedynie w cechy podstawowe, produkujemy i sprzedajemy dużo i tanio, musimy mieć rozległą sieć sprzedaży oraz wydawać dużo pieniędzy na reklamy w mediach. W drugim przypadku wyposażamy produkt w wiele wyjątkowych cech, nasza produkcja jest mniejsza i droższa, liczba punktów sprzedaży jest stosunkowo niewielka, a do klienta docieramy środkami bardziej indywidualnymi. Nie musimy zaangażować w nasze przedsięwzięcie tak dużych kapitałów, jak w pierwszym przypadku, ale też nigdy nie osiągniemy tak dużych zysków.

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.

## 2.6 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 mające najczęściej jedno z dwóch źródeł, albo też oba na raz:

1. pomylenie pojęć jakości i wartości (o czym już była mowa),
2. przekonania, że wszystko co kosztuje dostawcę produktu lub usługi ma dla klienta swoją wartość.

Rozważmy następujący przykład. Producent luksusowych zegarków szwajcarskich gwarantuje, że jego chronometry w ciągu miesiąca mogą opóźnić się lub przyspieszyć nie więcej niż o pięć sekund. Taka cecha zegarka świadczy o jego wartości, a fakt, że obietnica jest dotrzymana — o jego jakości. Przypuśćmy teraz, że ten sam producent zamierza zwiększyć dokładność zegarków do jednej sekundy w skali roku. To oczywiście będzie bardzo dużo 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, zraza 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 (księgowych) kosztów, jej straty są jednak najczęściej znacznie wyższe niż w poprzednim przypadku.

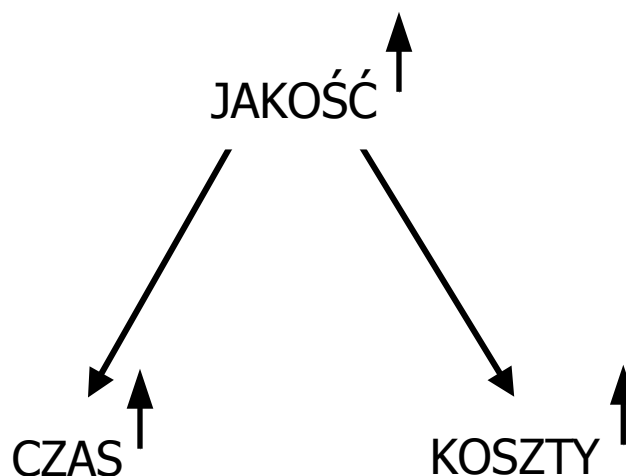
Warto też pamiętać, że

*koszt skutków wywołanych przez wadę w produkcji rośnie bardzo szybko wraz z odległością pomiędzy momentem powstania wady a momentem 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 dziesięć tysięcy jednostek, na poziomie testowania programu milion jednostek, a u użytkownika programu jeszcze znacznie więcej.

**Przykład 4: Błąd w mikroprocesorze Intela**

W połowie lat 1980-tych w mikroprocesorach firmy Intel wykryto wadę polegającą na tym, że przy mnożeniu przez siebie dwóch konkretnych liczb odkrytych przez jednego z użytkowników, wynik mnożenia był błędny. Skoro znaleziono dwie takie liczby, to mogło być ich znacznie więcej, każdy więc wynik mnożenia stawał się niewiarygodny. Do tej wady można było nie dopuścić wykonując odpowiednią matematyczną analizę algorytmu mnożenia, co kosztowałoby firmę, włączywszy w to szkolenie programistów, może kilkaset 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.

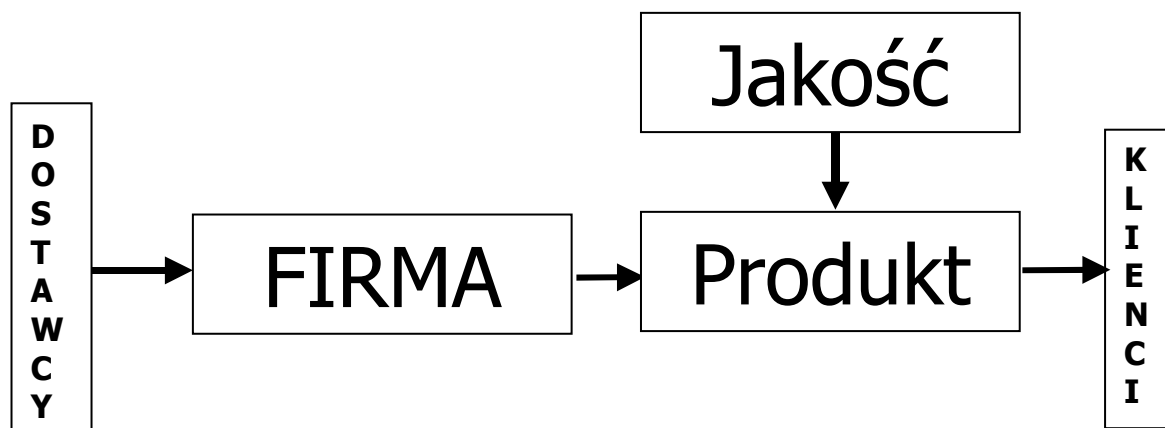


**Rys. 3: Tradycyjna zależność pomiędzy jakością, czasem pracy i kosztem**

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. Ten sposób myślenia dobrze ilustruje Rys.3. Aby wzrosła jakość produktu, musi wrosnąć czas i koszt jego wykonania.

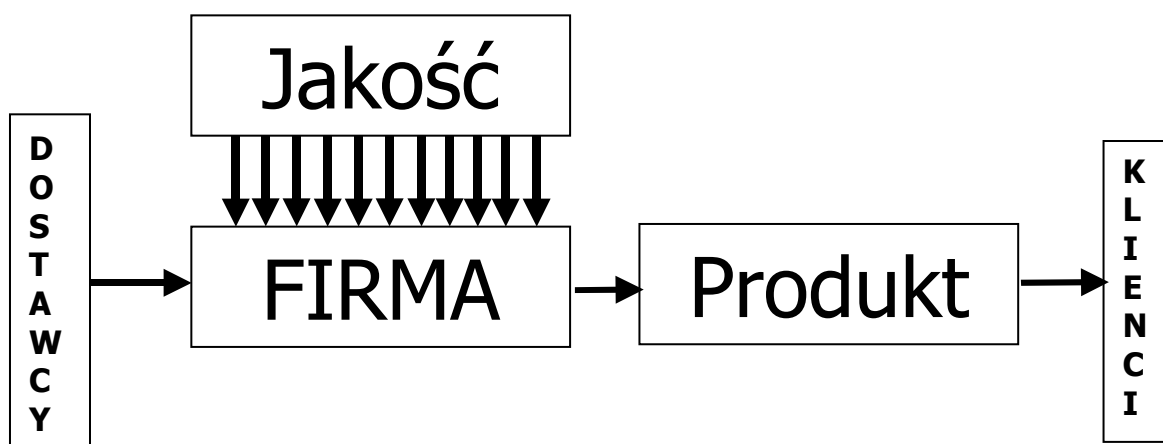
W metodzie statystycznej kontroli jakości zakładamy, że na błędy popełniane w procesie produkcji mamy niewielki wpływ, a ich eliminacja odbywa się dopiero na etapie kontroli jakości. Tam, po zbadaniu jakości statystycznej próbki partii towaru, albo odrzucamy całą partię wraz z wieloma produktami bez wad, albo też wypuszczamy na rynek partię z pewną liczbą wadliwych produktów.

Ta droga odpowiada przedstawionemu na Rys.4 tradycyjnemu schematowi patrzenia na program jakości w firmie.



Rys. 4: Tradycyjny model pracy nad jakością

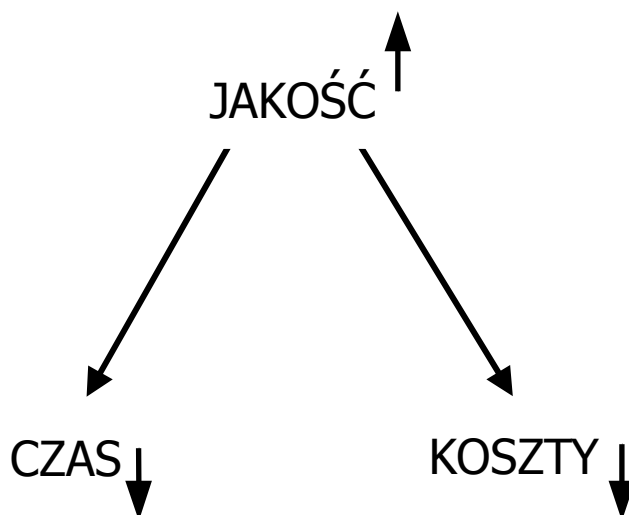
W modelu tradycyjnym dbamy głównie o jakość końcowego produktu, co stoi w sprzecznością ze znaną nam już zasadą stałego doskonalenia. Nie może być doskonałego produktu, gdy niedoskonałe są surowce, narzędzia, procesy i całe środowisko, w którym ten produkt powstaje. Zasadę stałego doskonalenia obrazuje Rys.5.



Rys. 5: TQM'owski model pracy nad jakością

Przy takim podejściu do jakości zmieniają się kierunki strzałek na Rys.3. Wzrostowi jakości towarzyszą oszczędności w czasie i pieniądzu, jak to pokazuje Rys.6.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Wszystkie rysunki w tym rozdziale udostępnił mi Helmut Gläser, za co wyrażam mu gorące podziękowanie.



Rys. 6: TQM'owska zależność pomiędzy jakością, czasem pracy i kosztem

## 2.7 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 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 właściwszą drogę podniesienia efektywności pracy. Pierwsze zatem zadanie jakie stawia się przed tzw. *kołami jakości* (piszemy o nich w Roz.10 i Roz.11) 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.

Właśnie z tego powodu, że praca lekka jest bardziej wydajna od pracy cięższej, 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 moich doświadczeń własnych, w przeważającej liczbie firm podstawowym hamulcem wydajności, przedsiębiorczości i innowacyjności pracowników jest zła atmosfera w pracy związana z nieprawidłowymi stosunkami między ludźmi, w tym pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Tym zagadnieniom poświęcam więc w książce szczególnie dużo miejsca.

## 2.8 Nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu

To dziwnie brzmiące dla Europejczyka hasło jest naczelną dewizą menedżerów, którzy jako swo-



ją 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 podziękowanie 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, a więc nie powinni za błędy karać, a za ich brak nagradzać. Powinni natomiast dbać, aby w zakresie eliminacji przyczyn błędów dokonywał się stały postęp, a także, aby firma i jej pracownicy potrafili sobie radzić w sytuacjach, gdy pojawi się błąd. To brak postępu w zakresie jakości, a nie obecność błędów, powinna być dla przełożonego sygnałem, że w jego zespole dzieje się źle.

## 2.9 Zarządzanie bez kija i marchewki

Wbrew dość powszechnym poglądom, typowe metody „motywowania” pracowników do lepszej pracy przy pomocy przyznawania i odbierania premii oraz różnego rodzaju materialnych „motywowatorów” zawsze i nieodmiennie przynoszą skutek przeciwny do oczekiwanego. Dzieje się tak, bowiem jak twierdzą specjaliści od psychologii społecznej:

*zarówno kary jak i nagrody stanowią w każdej sytuacji  
czynnik silnie zniechęcający do podejmowania twórczej pracy, gdyż od-  
bierają 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

## 2.10 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 zrobię 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<sup>14</sup>. 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 wysokich kierowniczych szczebli. Wszyscy otrzymaliby niewielką podwyżkę, ale oczywiście większą ci, którzy dotychczas zarabiali mniej. Po regulacji wszyscy zarabialiby tyle samo. Ta propozycja spotkała się ze sprzeciwem przełożonych tych osób, które zarabiałły więcej (tak!). Przecież wiadomo, że kto zarabia mniej, jest gorszy, a kto zarabiają 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 szansę 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 po-

<sup>14</sup> Gdy mówię „nas” mam na myśli ludzi wychowanych w europejskiej tradycji olimpiad greckich. W krajach, w których swoją długą wędrówkę odbywał Konfuciusz, dominuje raczej dążenie do postępu niż walka o palmę pierwszeństwa.

trzeba dopingu i nikt nie stara się nikogo skorumpować. Nagrodą za uprawianie sportu jest sama przyjemność jego uprawiania, a także wzrost sił, lepsza kondycja fizyczna i psychiczna, lepsze zdrowie.

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. Współczesny psycholog amerykański Alfi Kohn poświęcił temu zagadnieniu całą książkę ([Kohn 93]). 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.

Na koniec ostatnia uwaga o współzawodnictwie. Jak to możliwe, że współzawodnictwo jest złe, a konkurencja rynkowa firm jest dobra? Bo przecież wszyscy wiedzą, że jest. Wyjaśnienie tego pozornego paradoksu jest proste. Konkurencja jest dobra dla rynku, dla klientów, ale dla firm jest oczywiście zła. Gdyby firmom wolno było współpracować przy opanowywaniu rynku, np. przez zawiązanie zmowy cenowej, to oczywiście robiłyby to znacznie skuteczniej niż w pojedynkę. Jednakże my klienci takiej skuteczności nie chcemy. Dlatego w państwie prawa obowiązuje zasada konkurencji rynkowej.

## 2.11 Myślenie systemowe

Wstępny egzamin na kurs nurkowania z butlami obejmuje w Clubie Mediterané 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. Sam kiedyś doświadczyłem takiej porażki.

Opisana historia stanowi typowy przykład sytuacji, gdzie do uporania się z problemem konieczne jest zrozumienie mechanizmu 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 przeciwne nieintuicyjnemu: oddychaj bardzo intensywnie, gdyż wtedy wzrośnie ciśnienie powietrza w całym przewodzie oddechowym, co zapobiegnie wdarcie się wody do nosa.

Inny przykład, to walka pływaka z wciągającym go wirem wodnym. Rozwiązanie niesystemowe (intuicyjne), to oczywiście — nie dać się wciągnąć, a więc odpłynąć jak najdalej od wiru. 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 jak najgłębiej. U podstawy wiru traci on swoją moc, tam więc bez wysiłku uwolnimy się z pułapki.

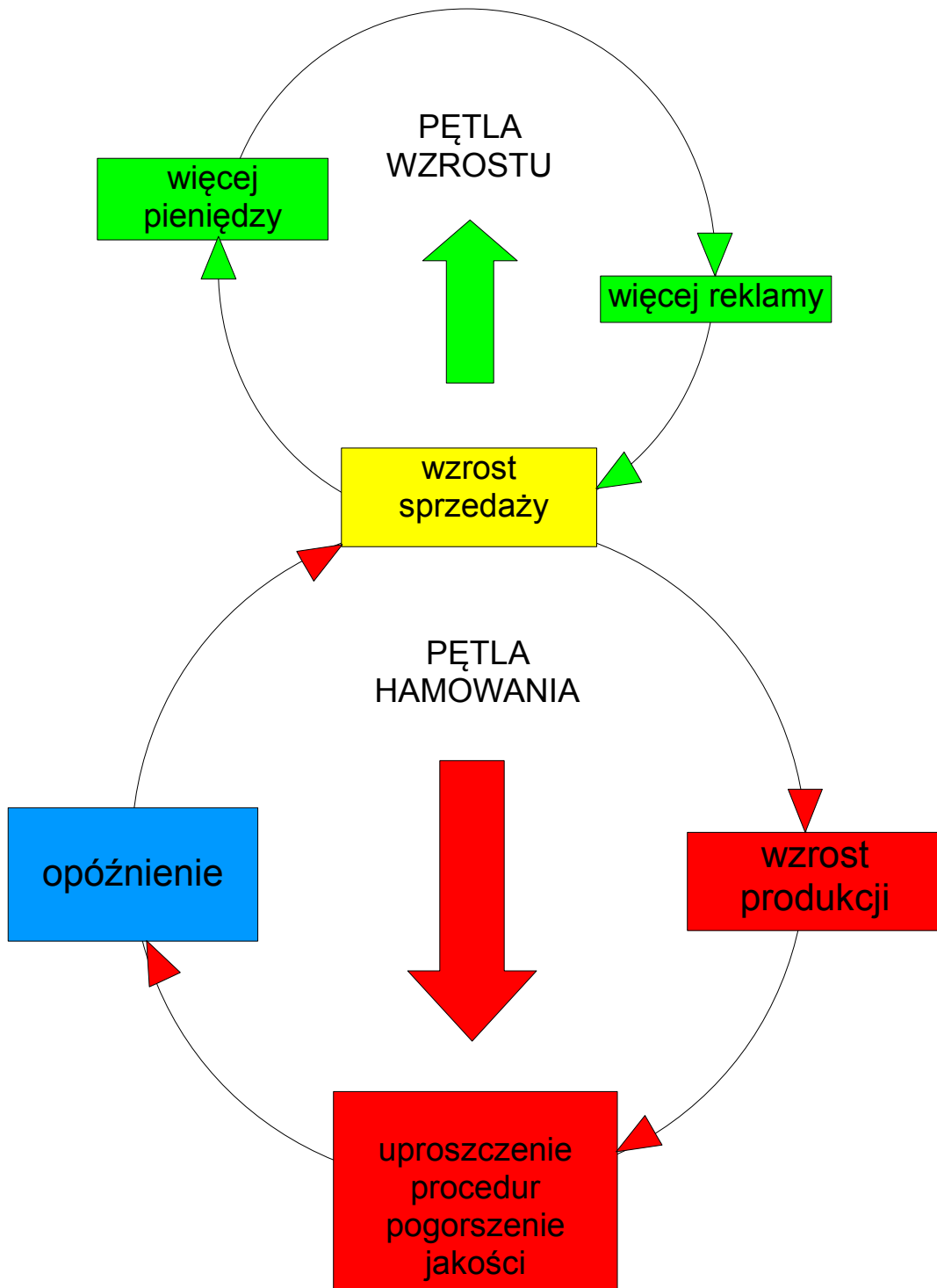
Myślenie niesystemowe, a więc opierające się na nie popartej wiedzą intuicji, prowadzi nas często do fałszywych rozwiązań. Wiedzą o tym doskonale przedstawiciele nauk ścisłych i technicznych, gorzej z menedżerami, którzy jakże często uważają, że do podejmowania prawidłowych decyzji wystarczy mieć „głowę do interesów”. Typowy przykład, to szybko rosnące przedsiębiorstwo, które raptem napotyka tzw. *barierę wzrostu* (Rys.7) Na początku wszystko idzie bardzo dobrze. Nakłady na marketing powodują wzrost sprzedaży, wzrost sprzedaży pozwala zwiększać wydatki na marketing. Cykl zwany *pętlą 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. Jednak wzrost sprzedaży może powodować też negatywne skutki uboczne: obniżenie jakości produktów lub usług spowodowane poczuciem, że i tak wszystko się sprzeda, a klient czeka, nasycenie rynku, tendencja przedsiębiorstwa do nadmiernego podnoszenia ceny. Mogą też działać czynniki niezależne od nas, takie jak konkurencja czy też ogólne osłabienie koniunktury gospodarczej. Wszystkie to są elementy pętli hamowania. Systemowe zalecenie dla przedsiębiorstw, które napotkały barierę 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 ([Senge 02]). Archetypy są niezwykle ważnym narzędziem myślenia systemowego, pozwalają bowiem zrozumieć istotę zjawiska, z którym mamy do czynienia.



Rys. 7 Archetyp: bariera wzrostu

Inny typowy archetyp to *przerzucanie brzemienia*. Przykład, który ilustruje ten archetyp (Rys.8) 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 wzrostu symptomu „brak środków na konieczne inwestycje” (w tym przypadku wzrost jest czynnikiem negatywnym): 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*.

Kolejną 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.

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

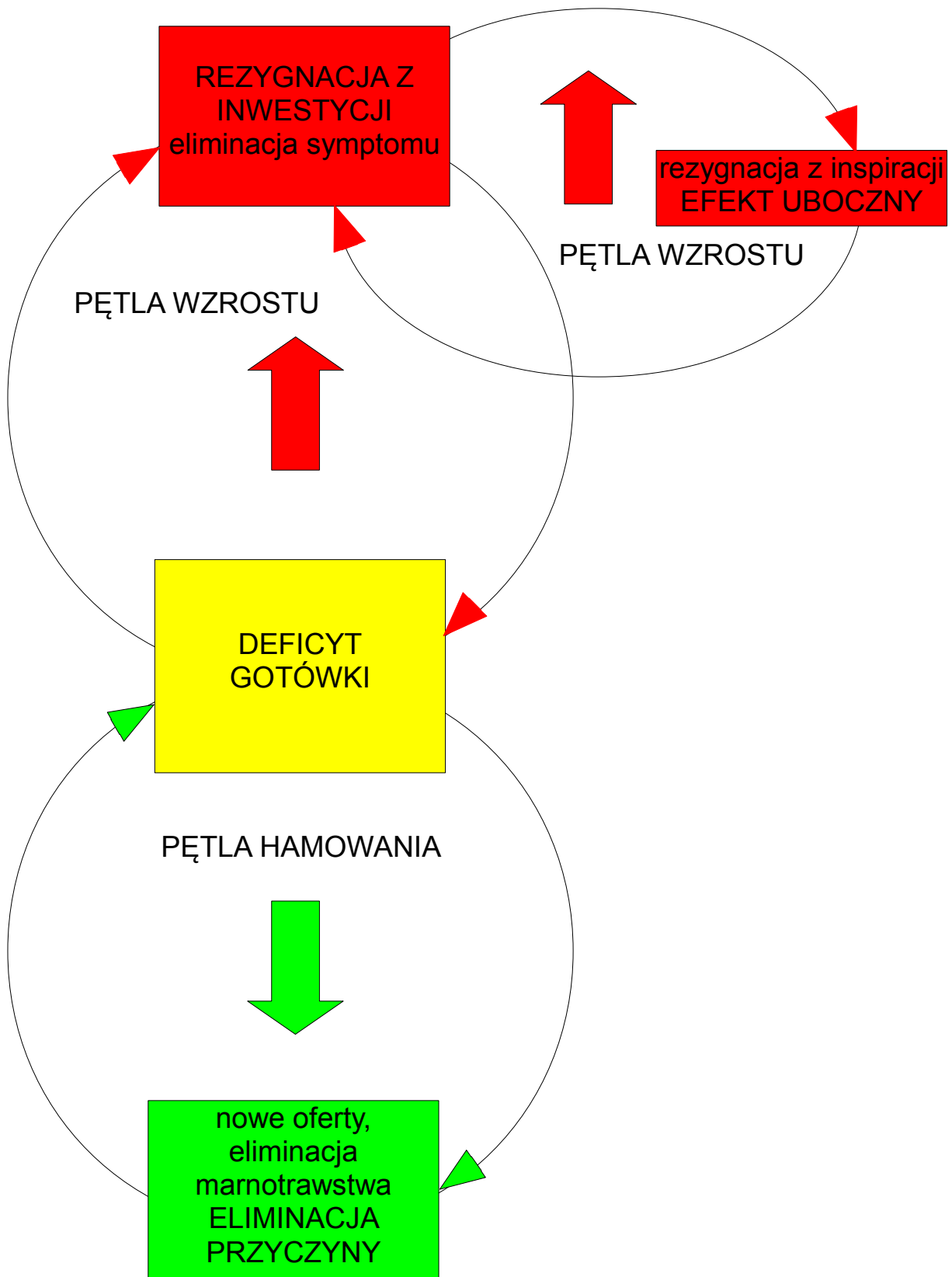
1. założenie, że druga strona stołu to przeciwnik (a nie partner), który świadomie działa w złej wierze,
2. założenie, że problem jest prosty, jednorodny i może mieć proste rozwiązanie.

Miast kontynuować nie prowadzącą do niczego dyskusję, zastosowaliśmy *metodę rybiej ości* dla analizy problemu „Dlaczego do sklepów czasami trafia zły produkt” (tę metodę omawiamy dokładniej w Roz.11.3). 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 chciałbym przytoczyć, jest przytaczana już w Roz.2.3.2 obserwacja dokonana przez Edwardsa Deminga i Joseph'a Jurana, którzy na podstawie wielu badań przeprowadzonych w Japonii stwierdzili 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.



Rys. 8 Archetyp: przerzucanie brzemienia

## 2.12 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 komputerowej edycji dokumentów.
3. *Procedury* — będące specyficznym rodzajem instrukcji, w których podana jest kolejność wykonywania poszczególnych kroków złożonej czynności. Procedury wykorzystujemy najczęściej przy technologicznych opisach wytwarzania produktów, ale też i w innych sytuacjach takich jak promocja nowych wyrobów, czy też otwieranie nowej placówki sprzedaży.
4. *Regulaminy* — określające zasady postępowania, np. 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* — np. wzorce umów na specyficzne okazje takich jak umowa o udzieleniu franczyzy, umowa zlecenie, umowa dostawy itp.

Za tworzenie dokumentów księgi procedur są odpowiedzialni właściciele procesów — każdy w zakresie swojego procesu<sup>15</sup>. Każdy nowy dokument powinien być jednak przedyskutowany z tą grupą pracowników, których bezpośrednio dotyczy, a jeszcze lepiej, jeżeli jest przy udziale tej grupy tworzony. Dla wdrożenia do praktyki 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.2.2)

## 2.13 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 od siebie dość wyraźnie. Poniższy tekst pochodzi bez-

<sup>15</sup> 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.



pośrednio od E. Deminga ([Deming 82] s.23) i jest przedstawiony w moim nieco swobodnym tłumaczeniu. Dla znających j. angielski załączam również tekst w brzmieniu oryginalnym.

## ***Czternaście skondensowanych zasad zarządzania***

*Niniejsze 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 właścicieli 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 (statystyczną) 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 Stale 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 kierownictwa 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 (co więcej, leżą one w zasięgu kierownictwa, przyp. mój).*
- 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 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 za-*

*rzządzania 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 intends to stay in business and aims 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) Re-*

*move 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.*

## 2.14 Sześć śmiertelnych chorób

Obok czternastu punktów pozytywnych, które powinny stanowić drogowskaz dla kierownictwa każdej firmy Edwards Deming opisał też siedem śmiertelnych chorób, jakie toczy wiele amerykańskich przedsiębiorstw ([Deming 82] i [Latzko 1998]). Omówię tu pierwszych pięć pomijając szóstą (nadmierne koszty związane z ochroną zdrowia pracowników) i siódmą (nadmierne koszty prawnicze), jako nie będące charakterystycznymi dla polskich przedsiębiorstw. W to miejsce dodałem szóstą, o której Deming również bardzo wiele pisał, choć nie wymienił ich na liście siedmiu chorób.

### 2.14.1 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 osiągnaliśmy 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 pionów, 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 zatem mamy nie podjąć wysiłku jego zdobycia? Oczywiście, że nie! Jednak plan realizacji być może nie osiągalnego zadania taktycznego należy rozpisnąć 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.2.14.2, 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 zastanów 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 książki.

## 2.14.2 Nacisk na zyski w krótkim okresie

Zdaniem Edwarda Deminga: *Prześladuje nas choroba, która nazywa się „przedsiębiorczością na papierze”. Ludzie z Wall Street (chodzi o akcjonariuszy firm, przyp. mój) 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 afery w amerykańskiej firmie ENRON, która zdarzyła się zresztą w kilka lat po opublikowaniu książki [Latzko 1998], 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 na 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. W tym kontekście warto też zacytować za Demingiem [Deming 82] wypowiedź dra Yoshi Tsurumi (*New York Times* z 1 maja 1983):

*Częścią problemów amerykańskiego przemysłu są cele, jakie stawiają sobie jego przywódcy. Większość z nich uważa, że celem firmy jest zarabianie pieniędzy, a nie tworzenie produktów i usług... Z kolei, kredo firm japońskich, to przekonanie, że firma powinna stać się najefektywniej-*

*szym na świecie dostawcą wytwarzanych przez siebie produktów lub usług. A gdy to zostanie osiągnięte, zyski przyjdą same.*

### 2.14.3 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 prerażeni 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 wyjaśnią rodzinie swoją niską ocenę w pracy?*

Jak już pisałem cytując E. Deminga i J.M. Jurana w Roz.2.11, 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, tj. po stronie przełożonych ocenianego pracownika. 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, zachęcają 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*, którym poświęcone są Roz.10 i Roz.11.

Pamiętajmy, że przeglądy kadrowe stanowią atrapę 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.

Emmanuel Gobillot, autor książki o przywództwie „The Connected Leader” uważa, że głównym zadaniem lidera zespołu jest dostarczanie zespołowi energii do działania. Aby to jednak móc czynić, trzeba mieć zaufanie zespołu, a aby je zdobyć, trzeba je wpierw okazać. Tylko tyle i aż tyle.

#### 2.14.4 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 kadrę 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: organizacyjne, finansowe i psychologiczne.

### 2.14.5 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 wątpienia 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 Corporation<sup>16</sup>, najważniejsze liczby potrzebne do podejmowania decyzji zarządczych są nie tylko nieznane, ale nawet niepoznawalne (por. ([Deming 82] i [Latzko 1998])). 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 przestojów 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.

<sup>16</sup> Nashua Corporation jest wiodącą amerykańską firmą z Nashua w New Hampshire ([www.nashua.com](http://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 [Deming 95].



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 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 widocznych, nikt nie jest zainteresowany by zwrócić na nie uwagę. Zamiata 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 zapominał.

Liczby niewidoczne opisane w przykładach od 1 do 9 można poznać jedynie post factum. 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 mogę 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 bezczynnie? Ależ nie! Tyle, że nie wystarczy patrzeć (gołym okiem) na wykres wartości sprzedaży, by móc podejmować sensowne decyzje. Wykres, czyli 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. (jeszcze

nie został napisany).

## 2.14.6 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 straszni 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 wszystko widzącego 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, 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 pozytywnego 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.9 tabelka pokazująca finansowe korzyści przynoszone przez korporacyjną kulturę zaufania<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> 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*, hrsg. v. Kaminske, G.F. Springer Verlag, Berlin u.o. 1994, s. 110 – 130

	udział kosztów w obrotach	
	kultura braku zaufania	kultura zaufania
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. 9: Porównanie dwóch kultur zarządzania**

## 2.15 Od czego zacząć

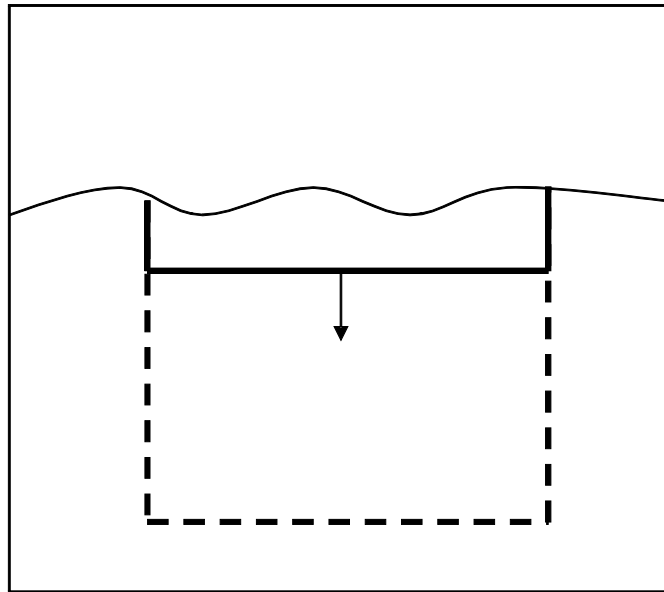
Pewien przedsiębiorca wysłuchawszy wykładu na temat doktryny jakości powiedział: „gdybym miał od jutra wprowadzić te wszystkie zasady, to musiałbym chyba zamknąć firmę”. I oczywiście miał rację! Doktryny jakości nie daje się wprowadzić z dnia na dzień, tak jak z dnia na dzień nie daje się zamienić pracy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

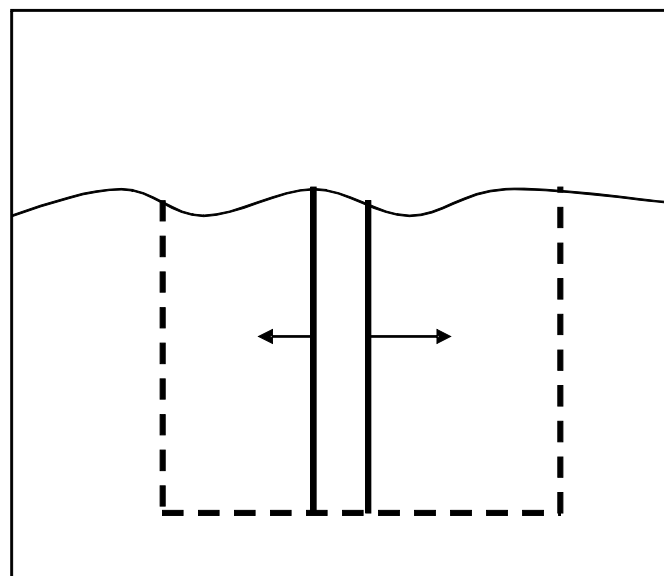
Wiele dobrego można powiedzieć o doktrynie jakości, ale z pewnością nie to, że jest łatwa do opanowania i stosowania. Dlatego właśnie nadal nie jest tak powszechna, jak można by tego oczekiwać. Nie należy jednak mylić łatwości opanowania jakiejś metody z łatwością wykonywania zadań przy jej użyciu. Niech 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? Popatrzmy na Rys.10 i Rys.11, na którym pokazałem dwie metody kopania szerokiej i głębokiej dziury w ziemi: pogłębianie szerokiej dziury i poszerzanie głębokiej dziury. W przypadku wprowadzania w firmie doktryny jakości stanowczo zalecam metodę drugą. Na początek wprowadzamy ją w małym zespole, ale do końca. Chodzi o to, aby powstał wzór do naśladowania, a także, aby inni zobaczyli jego pozytywne skutki. Następnie pozyskujemy dalszych sojuszników. Tak właśnie postąpili pracownicy Polmo Łomianki.



**Rys. 10: Pogłębianie szerokiej dziury**



**Rys. 11: Poszerzanie głębokiej dziury**

**Przykład 5: Polmo Łomianki**

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 Produktywności), 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, chciałobyśmy panu coś pokazać — powiedziały panie.

Po przybyciu na miejsce prezes w pierwszym rzędzie 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 szybami 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 zarządzania jakością, 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.

## 2.16 Literatura przedmiotu

Przedstawiona poniżej lista pozycji uzupełniająca wiedzę zawartą w niniejszej książce nie jest oczywiście pełna. Umieściłem w niej jednak te tytuły, które uważam za szczególnie ważne i które gorąco polecam uwadze Czytelnika.

### NA KRAJOWYM RYNKU WYDAWNICZYM

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

- 14 Deming Edwards, *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982, 1986 ISBN 0-911379-01-0
- 15 Peter F. Drucker, *Post Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1993, ISBN 0 7506 0921 4
- 16 Brian L. Joiner, *Fourth Generation Management*, McGraw-Hill, Inc. 1994, ISBN 0-07-032715-7
- 17 Alfie Kohn, *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company, Boston 1993, ISBN 0-395-65028-3
- 18 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
- 19 Kathleen D.Ryan, Daniel K.Oestreich, *Driving Fear Out of the Workplace*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1991, ISBN 1-55542-317-5
- 20 Masaaki Imai, *Kaizen — The key to Japan's competitive success*, McGraw-Hill P.C.1986, ISBN 0-07-554332-X
- 21 Yoshio Kondo, *Human Motivation — A Key Factor for Management*, 3A Corporation, Tokyo 1989, ISBN 4-906224-64-4
- 22 Peter R.Scholtes, *The Tem Handbook*, McGraw-Hill
- 23 Peter R.Scholtes, *The Leader's Handbook*, McGraw-Hill, 1998
- 24 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
- 25 John Seddon, *In Pursuit of Quality, The Case Against ISO 9000*, Oak Tree Press, Dublin 1997, ISBN 1-86076-042-2
- 26 Derek Roger, *Managing Stress: The Challenge of Change*, Chartered Institute of Marketing, 1997
- 27 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

# Część druga

# Przywództwo



## 3 Dylemat lidera — władza czy współpraca

*Jeśli działanie w charakterze lidera okazuje się złym doświadczeniem, prawie zawsze przyczyną jest nasza nieskuteczność.*

Daniel Goleman

### 3.1 Koszty władzy

Wielu menedżerów dało się uwieść złudzeniu, że zarządzanie przy pomocy władzy jest łatwe. Wystarczy kazać coś zrobić i to coś jest zrobione. Niestety nie jest to takie proste. Wbrew bowiem pozorom, posłużenie się przez lidera atrybutem władzy prowadzi do sytuacji, w której nie tylko jego podwładni, ale również on sam, zostaje zmuszony do wielu toksycznych działań i zachowań.

Lider, który wybrał władzę, musi sam wszystkiego dopilnować. Na ludziach, którym kazano, trudno bowiem polegać. Ludzie, którym kazano, zrobią dokładnie to (i też nie zawsze!), co im kazano, i ani trochę więcej. Więc lider władzy przychodzi do pracy pierwszy, a wychodzi ostatni, jest permanentnie przemęczony, zarywa weekendy, zaniedbuje rodzinę, a gdy wyjedzie na urlop, dzwoni codziennie do swojego zastępcy, aby sprawdzić, czy nie zdarzyła się jakaś katastrofa.

Musi też być podejrzliwy i nieufny. Jeżeli posługujemy się władzą, to prędzej czy później zmusimy kogoś do czegoś, czego by bez przymusu nie zrobił. Wtedy taka osoba rozwija w sobie syndrom „już ja cię dopadnę ty draniu” i czeka na nasze pierwsze potknięcie. Gdy zdarzy nam się podjąć błędną decyzję, wykona ją z najdrobniejszymi szczegółami, ciesząc się z góry na spodziewany efekt. Nie powie nam „zastanów się”, nie powie „ja bym zrobił inaczej”, przecież czeka na naszą wpadkę.

Lider, który wybrał władzę pozbawia się też dwóch najważniejszych wartości, jakich mógłby oczekiwać od swojego zespołu.

Po pierwsze pozbawia się informacji, co w zespole nie idzie tak, jak by mogło lub powinno. Przecież komuś kto ma władzę, nie powiemy, że jest źle. Że mogło być lepiej. Nie doradzimy mu co zrobić, aby zespół pracował wydajniej. Władcy nie lubią takich porad i ich podwładni o tym wiedzą. Władcy chcą słyszeć, że jest fantastycznie. Oczywiście każdy człowiek lubi posłyszeć, że jest fantastycznie. Każdemu się taka zachęta należy i w każdej pracy można znaleźć elementy zasługujące na pozytywną ocenę. Ale trzeba też znać słabe strony, błędy, bo inaczej nie sposób sobie z nimi poradzić.

Żaden członek zespołu nie wie tego, co wie cały zespół. Na tym właśnie polega zbiorowa mądrość. Ale władca wie tylko tyle, ile wie sam. Może korzystać jedynie ze swojej osobistej wiedzy.

Najczęściej władca nie może też liczyć na inicjatywy własne zespołu. Na innowacje. Bo inicjatywa własna i innowacja niosą ryzyko porażki i to porażki na własny rachunek. Tymczasem posłuszne wykonywanie poleceń, jest zawsze bezpieczne. To po co ryzykować?

Lider władzy może zmusić ludzi do wielu rzeczy z wyjątkiem tych najważniejszych — by polubili własną pracę, by wykonywali ją z wewnętrznej potrzeby, a nie przymusu i wreszcie by

spontanicznie poszli wskazaną przez niego drogą. To może zrobić tylko lider współpracy.

## 3.2 Koszty współpracy

Współpraca też niesie ze sobą wiele kosztów. Lider współpracy musi umieć zdobyć zaufanie zespołu. Musi umieć przekonać innych do swojej wizji świata. Musi umieć powiedzieć „nie wiem”, „boję się”, „pomóż mi”. Musi budować swoją pozycję w zespole opartą na zaufaniu, empatii, partycypacji, jawności i uczciwości do bólu. Ci liderzy też bardzo wiele muszą. Z wyjątkiem jednego: nie muszą nikogo zmuszać by pracował.

Emmanuel Gobillot, autor książki „The Connected Leader” [Gobillot 07] twierdzi, że najważniejszą powinnością lidera jest dostarczanie zespołowi energii. Jednakże, aby móc tę energię dostarczać, trzeba mieć zaufanie zespołu. Niestety nie daje się tego tak po prostu zadeklarować. Aby zdobyć zaufanie zespołu, trzeba je wpieryw okazać. I to jest poważny koszt. I emocjonalny, i może też materialny. Nie każdy od pierwszego spotkania odpowie na zaufanie lojalnością i zaufaniem. Może nas spotkać zawód. Bo ludzkie koleje życia bywają bardzo różne. Często dramatyczne, toksyczne, wyrabiające postawę nie ufania nikomu. Nie jest łatwo zdobyć zaufanie takich ludzi. Ale czy ktoś nam obiecywał, że będzie łatwo? Ważne, że jest to możliwe, a przynajmniej — jest to częściej możliwe, niż nam się zwykle wydaje.

## 3.3 Dlaczego jedne firmy odnoszą sukces, a inne nie

To właśnie pytanie postawił sobie Instytut Gallupa, a następnie, aby na nie odpowiedzieć, przez 25 lat prowadził badania nad około milionem pracowników różnych firm w różnych branżach. W wyniku tych badań zidentyfikowano cechy firm, które bardzo silnie korelują z ich sukcesem rynkowym. Te cechy sprowadzają się do odpowiedzi TAK udzielanej przez pracowników na niżej wymienione pytania ([Buckingham 01]):

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

Stwierdzono też, że pytania podkreślone korelują dodatkowo z niskim poziomem rotacji kadr, tj. w firmach, w których pracownicy odpowiadają TAK na te pytania, pracownicy bardzo rzadko od-

chodzą z pracy z własnej woli.

Jak widzimy, wśród tych pytań nie ma mowy ani o warunkach pracy w sensie materialnego komfortu (liczba osób w pomieszczeniu, poziom hałasu, lokalizacja budynku, dojazd do pracy), ani o wynagrodzeniach, bonusach i innych typowych „motywatorach”. Jest natomiast mowa o atmosferze w pracy, o porozumieniu ze współpracownikami i z szefem, o zaufaniu, o poczuciu, że wykonujemy pracę ważną i potrzebną. Co więc należy zrobić, jak prowadzić firmę, aby przeszła ona „test Gallupa”. Tym właśnie pytaniem zajmiemy się w niniejszym rozdziale. Odpowiemy sobie też na pytanie „czego robić nie należy?”.

### 3.4 Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna

Motorem działania każdego człowieka jest motywacja. Istnieją dwa podstawowe rodzaje 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.

Oto kilka typowych przykładów działań z motywacji własnej i motywacji zewnętrznej.

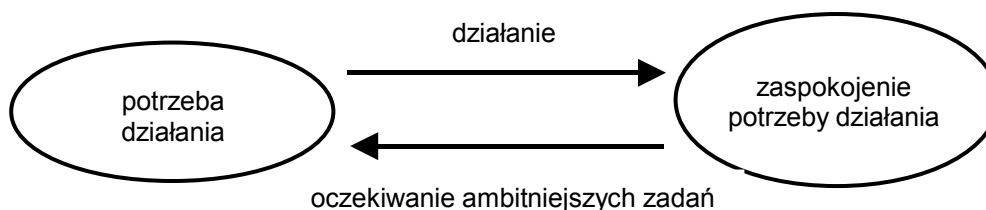
#### Z MOTYWACJI WŁASNEJ

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

#### Z MOTYWACJI ZEWNĘTRZNEJ

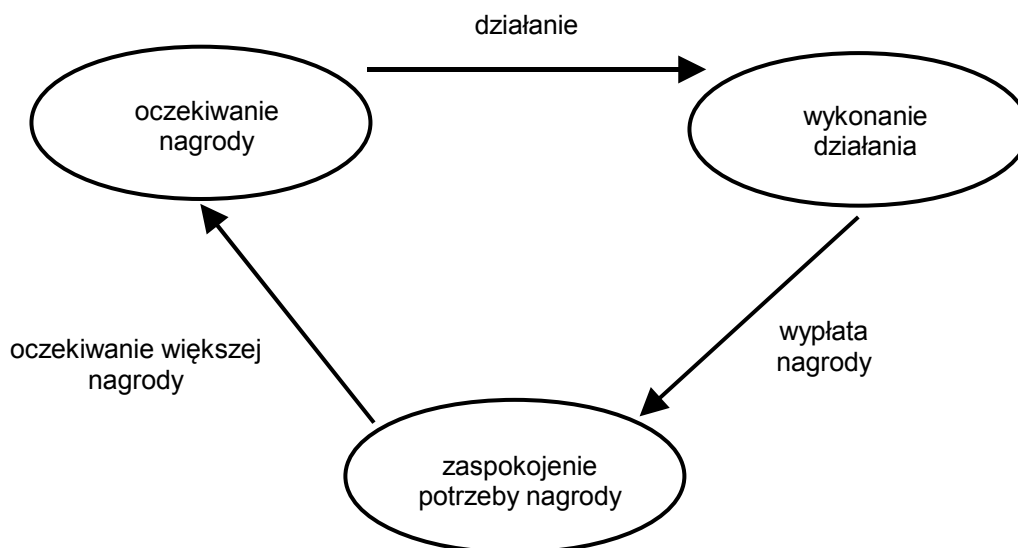
- prostytutka
- nauka dla stopnia
- sport zawodowy
- praca jedynie dla wynagrodzenia

Działanie z motywacji własnej zawsze wzmacnia chęć (głód) coraz lepszego działania. 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 w zjazdach z małej góry, później jednak, dla osiągnięcia tego samego poziomu satysfakcji, potrzebuje góry coraz większej. Dzieje się tak dlatego, że powtarzanie się bodźca zmniejsza reakcję na ten bodziec. Utrzymywanie więc stałego poziomu reakcji wymaga ustawicznego zwiększania bodźca (Rys.12).



**Rys. 12: Sprzężenie zwrotne w sytuacji działania z motywacji wewnętrznej**

Działanie z motywacji zewnętrznej w przypadku nagrody również wzmaga 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. 13: Sprzężenie zwrotne w sytuacji działania z motywacji zewnętrznej**

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 poczuwamy się do lojalności wobec niej — mówią pracownicy.

#### **Przykład 6: Fabryka wyrobów ze szkła**

W jednej z fabryk szkła gospodarczego wprowadzono rozróżnienie pomiędzy dwiema klasami jakości produktów — pierwszą i drugą. Produkty drugiej klasy, jako gorsze, były oczywiście sprzedawane taniej. Aby „zachęcić” pracowników do podnoszenia jakości, gdy udział w produkcji produktów drugiej klasy przekraczał pewien poziom, 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 stłuczki 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.

O wykonywaniu pracy z motywacji zewnętrznej można też powiedzieć, że wykonujemy ją, aby zaspokoić potrzeby czyjeś, a nie własne. Nasze potrzeby zaspakają marchewka, którą otrzymamy w zamian za zaspokojenie potrzeb dysponenta marchewki (por.[Fleming 06]).

### **3.5 Definicje władzy i współpracy**

W języku potocznym pojęcie władzy bywa rozumiane dość szeroko, jako zdolność do powodowania zachowaniami innych. Uważa się więc, że władzę ma zarówno ten, który dysponuje odpowiednim arsenałem represji, jak i ten, który potrafi porwać ludzi swoją charyzmą i ideą. Bywają też sytuacje mieszane. W armii Napoleona panowała surowa dyscyplina, jednakże większość jego żołnierzy szła za nim nie ze strachu, lecz z uwielbienia dla cesarza.

Dla celów naszych rozważań na temat władzy i współpracy musimy zdefiniować oba te pojęcia, abyśmy wiedzieli o czym mówimy i abyśmy wszyscy rozumieli je jednakowo. Możemy to zrobić, dzięki pojęciom zewnętrznej i wewnętrznej motywacji.

*Powiemy, że lider zespołu **posługuje się władzą**, jeżeli powoduje zachowaniami członków zespołu odwołując się do ich motywacji zewnętrznej.*

*Powiemy, że lider zespołu **posługuje się współpracą**, jeżeli powoduje zachowaniami członków zespołu odwołując się do ich motywacji wewnętrznej.*

Oczywiście najczęściej spotykamy się z sytuacjami mieszanymi, choć bywają i sytuacje jednorodne. Np. strażnicy więzienni posługują się najczęściej tylko władzą, a liderzy ochotników — głównie współpracą. Nas jednak interesować będą nie ekstrema, ale praktyczne konsekwencje wyboru każdej z tych metod powodowania innymi, bez względu na to, czy jest stosowana w wersji czystej, czy mieszanej.

#### **Przykład 7: Strażnicy więzienni**

W Gazecie Wyborczej z 22 stycznia 2009 wypowiedział się socjolog, były szef Służby Więziennej w latach 1992-1994. Wypowiedź była związana z głośnym samobójstwem więźnia skazanego za porwanie i zabójstwo. Dziennikarz chciał wiedzieć dlaczego strażnicy nie byli w stanie uchronić więźnia od targnięcia się na własne życie. Rozmowa zesłała na kontakt więźnia ze strażnikiem i na autorytet lub jego brak tego ostatniego w oczach skazanego. I wtedy padły te znamienne słowa:

*„Gdy klawisze nie mają u więźniów autorytetu, pozostaje przemoc. A jak system przechodzi na przemoc, to żadna technika nic nie da.”*

## 4 Władza

### 4.1 Archetyp kija i marchewki<sup>18</sup>

Wielu menedżerów głęboko wierzy, że aby ludzie dobrze pracowali, trzeba ich umiejętnie nagradzać i karać. Wynika to z wiary, o której pisałem już w Roz.2.3.2, że ludzie z natury są leniwi i nieuczciwi. Oczywiście „ludzie” — my nie. Ja, na przykład, jestem wyjątkowo pracowity i uczciwy. No ale ludzie — każdy wie jacy są. A skoro tacy są, to do pracy trzeba ich zaganiać przy pomocy kija i marchewki. Światlejsi menedżerowie czasami mówią, że wystarczy marchewka. Ale bez marchewki, to już na pewno nikt nie będzie pracował. Bo co — miałby pracować z własnej woli! A w życiu! Marchewka idzie więc w ruch, a do tego dołącza się równie niepostrzeżenie co nieodmiennie — kij.

Aby zająć się analizą obu tych „narzędzi motywowania” zacznijmy od podania ich określeń. Są one niezwykle istotne dla naszych dalszych rozważań.

*Marchewką nazywamy każde takie miłe działanie, które jest z góry zapowiedziane i podejmowane przez kogoś silniejszego od nas w celu zmiany naszego zachowania. Istotą marchewki jest fakt, że silniejszy ma ją w ręku i może nam ją dać, albo też nie.*

*Kijem nazywamy każde takie niemiłe działanie, które jest z góry zapowiedziane i podejmowane przez kogoś silniejszego od nas w celu zmiany naszego zachowania. Istotą kija jest fakt, że silniejszy ma go w ręku i może nam nim przyłoić, albo też nie.*

Zwróćmy uwagę na podobieństwo obu definicji. W zasadzie różnią się one tylko jednym szczegółem. Marchewka jest miła, a kij jest niemiły. Reszta jest taka sama. Oba też narzędzia służą do wymuszania działań przy pomocy motywacji zewnętrznej. A oto typowe przykłady marchewek i kijów:

Marchewki	Kije
1 premia	1 pozbawienie premii
2 pochwała przed frontem	2 nagana przed frontem
3 nagroda na dzień...	3 pozbawienie nagrody na dzień...
4 zwolnienie z przymusowej pracy	4 wykonanie przymusowej pracy
5 ...	5 ...

Jak widzimy, z każdą marchewką wiąże się kij w postaci pozbawienia marchewki, a z każdym kijem wiąże się marchewka w postaci uniknięcia kija. I bardzo często tak są właśnie stosowane. Na przykład, nagroda na Dzień Nauczyciela w wielu szkołach działa wyłącznie jako kij, ponieważ z zasady dostają ją wszyscy, więc ten, który jej nie dostanie, czuje się publicznie napiętnowany. Natomiast w radzieckich obozach zagłady na Kołymie — pisze o tym Warłam Szalamow

<sup>18</sup>W poprzednich wersjach mojej książki, tych z roku 2007 i lat wcześniejszych, pisałem o zarządzaniu bez kar i nagród. To jednak prowadziło do konieczności rozróżniania pomiędzy dwoma rodzajami kar i nagród: toksycznymi, których należy unikać, oraz tymi drugimi, które albo są konieczną konsekwencją, negatywną (kary), albo też naturalną konsekwencją pozytywną (nagrody). W tej więc wersji wprowadzam pojęcie „kija” na nazwanie toksycznych kar i „marchewki” na określenie toksycznych nagród.

w książce „Prokurator z Juei” — nadzorcy więźniów stosowali nagrodę w postaci skrócenia wyroku. Np. kto miał jeszcze do odsiedzenia 15 lat, mógł za dodatkowe godziny morderczej pracy lub donoszenie naczałstwu na współwięźniów otrzymać skrócenie wyroku o ... trzy dni.

Te i inne przykłady pozwalają na sformułowanie następującego twierdzenia:

### **Twierdzenie o marchewce**

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

Dowód tego twierdzenia jest niezwykle prosty. Przecież całą istotą i siłą marchewki jest właśnie to, że można jej nie dać. Marchewka, którą dalibyśmy z góry, albo dawali zawsze, przestaje być marchewką. Staje się wyrazem uznania i zaufania.

Marchewka, to nagroda, którą pokazujemy komuś słabszemu od nas i mówimy: „Widzisz, tu jest marchewka. Mam ją i mógłbym ci ją dać z góry, ale wtedy ty nie wykonasz swojej pracy, bo przecież jesteś leniwy i nieuczciwy. Więc dam ci ją dopiero, jak się postarasz.”

Skoro marchewka i kij to w gruncie rzeczy jedno i to samo zjawisko, tylko za każdym razem inaczej nazwane, to w dalszej części książki będę posługiwał się pojęciem *marchewkija* na określenie obu postaci tego zjawiska.

Marchewkij stanowi typowe „narzędzia motywacyjne” stosowane przez wiele firm, instytucji, a także — niestety — w rodzinie. Często słyszy się opinię, że umiejętne stosowanie kar i nagród (czytaj „marchewkija”) stanowi klucz do skutecznego motywowania ludzi. Nic mylniejszego nad taki pogląd. Jak twierdzi amerykański psycholog społeczny Alfi Kohn [Kohn 93]:

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

Najistotniejsze w definicjach kija i marchewki jest stwierdzenie, że jedno jak i drugie są jednostronnie narzuconymi działaniami, o których nagradzany (karany) wie, że mają doprowadzić do zmiany jego zachowania. Właśnie ta świadomość osoby, na którą chcemy wpłynąć przy pomocy marchewkija, czyni nasze działania nie tylko nieskutecznymi, ale wręcz przeciwskutecznymi. Marchewkij przynosi bowiem skutek odwrotny do oczekiwanego.

#### **Przykład 8: Nie będę sobie kolan zrywał**

Moi słuchacze zadają mi często pytanie, czy jeżeli będziemy nagradzać kogoś za robienie czegoś co i tak lubi robić, to przestanie to lubić. Wydaje się, że taka konstatacja byłaby absurdalna. A jednak...

W latach 1980-tych byłem świadkiem rozmowy pomiędzy kilkunastoletnimi chłopcami w Zakopanem.

— W niedzielę jest slalom dla młodzików na Nosalu. Startujesz?

— A co ty... nie będę sobie kolan zrywał. Pierwsza nagroda to znowu telewizor. Mam już dwa.

W tym samym czasie ich rówieśnicy zrywali się o piątej rano, by od szóstej stać w Kuźnicach po miejscówkę na Kasprowy, lub też — ci ambitniejsi — podchodzili do wyciągu na Hali Goryczkowej.

**Przykład 9: Mobing w szkole**

Inny przykład pochodzi z lat ostatnich w Stanach Zjednoczonych. Psychologowie szkolni z powodzeniem stosują następującą metodę ochrony dzieci przed mobingiem klasy. Jeżeli jakieś dziecko jest przedmiotem drwin ze strony kolegów i koleżanek, np. z powodu otyłości, zalecają mu, by zawsze miało w kieszeni cukierki lub coś innego, co dzieci lubią szczególnie, i ilekroć spotykają się z drwiną ofiarują drwiącemu z uśmiechem mały prezencik. Okazuje się, że to działa. Po krótkim czasie drwiny ustają.

W myśl naszych definicji nie jest marchewką pójście z dzieckiem na lody, aby mu sprawić przyjemność, jest marchewką pójście w konsekwencji umowy „jak ładnie odrobisz lekcje to pójdziemy na lody”. Nie jest kijem usunięcie pracownika z pracy za pijaństwo (jest to skutek naruszenia dobrowolnie zawartej umowy pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą), jest natomiast kijem pozbawienie pracownika części wynagrodzenia na skutek popełnienia błędu lub niewypracowania normy. Nie jest marchewką podniesienie wynagrodzenia grupie pracowników w związku z poprawą stanu finansowego firmy, jest marchewką indywidualnie przyznawana premia za wydajność lub jakość pracy.

Gdy mówimy o marchewkiju bardzo ważna jest obserwacja, że jest on zastosowaniem jednostronnie narzuconej umowy oraz założenia o braku chęci do wykonania wymuszanego przy jego pomocy 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 atrakcyjne. Osoby, które czytały „Przygody Tomka Sawyera” autorstwa Mark Twain’a, pamiętają zapewne jakiego Tomek użył 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 (marchewkę), 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.

**Przykład 10: Pisarz i chłopcy**

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. Trzeciego 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.

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

**• Niszczy stosunki międzyludzkie:**

- jest postrzegany jako ograniczający autonomię mechanizmy nadzoru (i w rzeczywistości tak właśnie jest),
- podkreśla niepartnerski stosunek między stronami,
- niszczy współpracę,
- towarzyszy mu poczucie, że otrzymanie marchewki lub uniknięcia kija zależy głównie od przyczyn pozamerytorycznych: łaska pańska na pstrym koniu jeździ (praca dla



wskaźników, trzeba się przypodobać, itp.),

- podwładni nie proszą przełożonych o radę i pomoc,
- wyrabia posłuszeństwo, a nie samodzielność,
- wyrabia lizusostwo.
- **Prowadzi do ignorowania przyczyn:**
  - ponieważ jest zwykle traktowany jako uniwersalny sposób rozwiązywania problemów, przełożeni najczęściej nie wnikają w przyczyny tych ostatnich,
  - eliminuje konieczność racjonalnego działania ze strony przełożonego: jak się coś źle dzieje, to użyję kija i sprawę załatwiłem; wypełniłem tym samym moją powinność przełożonego i nadzorcy.
- **Zniechęca do podejmowania wysiłku i ryzyka:**
  - ci, którzy uważają, że nie mają szans na marchewkę, całkowicie rezygnują z wysiłku,
  - popełnienie błędu może zagrozić otrzymaniu marchewki,
  - pracując dla marchewki ograniczamy nasze działanie wyłącznie do tego, co może mieć wpływ na jej otrzymanie.
- **Niszczy bezpośrednią motywację wewnętrzną:**
  - celem ostatecznym staje się marchewka, a nie sukces w realizacji zadania; nagrody motywują jedynie do starania się o nagrodę,
  - sugeruje, że zadanie nie jest warte wykonania z własnej woli.

Nie jest prawdą, że marchewki stosowany z umiarem, w pewnych okolicznościach, w stosunku do pewnych osób itp. może spełniać pożyteczną rolę. Nie jest prawdą, że jeżeli nie pomoże, to na pewno nie zaszkodzi. Nie jest wreszcie prawdą, że stosowanie wyłącznie marchewki, bez kija (jakby to w ogóle było możliwe!), może być skuteczne. Zacytujmy tu ponownie Alfi Kohna [Kohn 93]:

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

Alfie Kohn przytacza w swojej książce 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 kij i marchewka są tak destruktywne, to dlaczego są stosowane tak często? Odpowiedź na to pytanie jest prosta. Stosowanie marchewkija 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 cokolwiek polubił! A w szczególności by polubił swoją pracę i wykonywał ją z wewnętrznej potrzeby.

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

## 4.2 Postawa a zachowanie

Dlaczego tyle firm stosuje agresywne metody premii i prowizji, dlaczego rodzice „zachęcają” swoje dzieci do pożądanых zachowań obietnicą nagród lub kar? Otóż dzieje się tak dlatego, że kary i nagrody skutecznie zmieniają zachowanie człowieka, w więc to co obserwujemy i to co następuje natychmiast. Niestety zmieniają one również postawę, ale w kierunku przeciwnym do oczekiwanego. To zjawisko opisuje pogładowo Rys.14.

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 marchewkij. 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 Elliot Aronson i Grażyna Wiczorkowska [Aronson]:

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

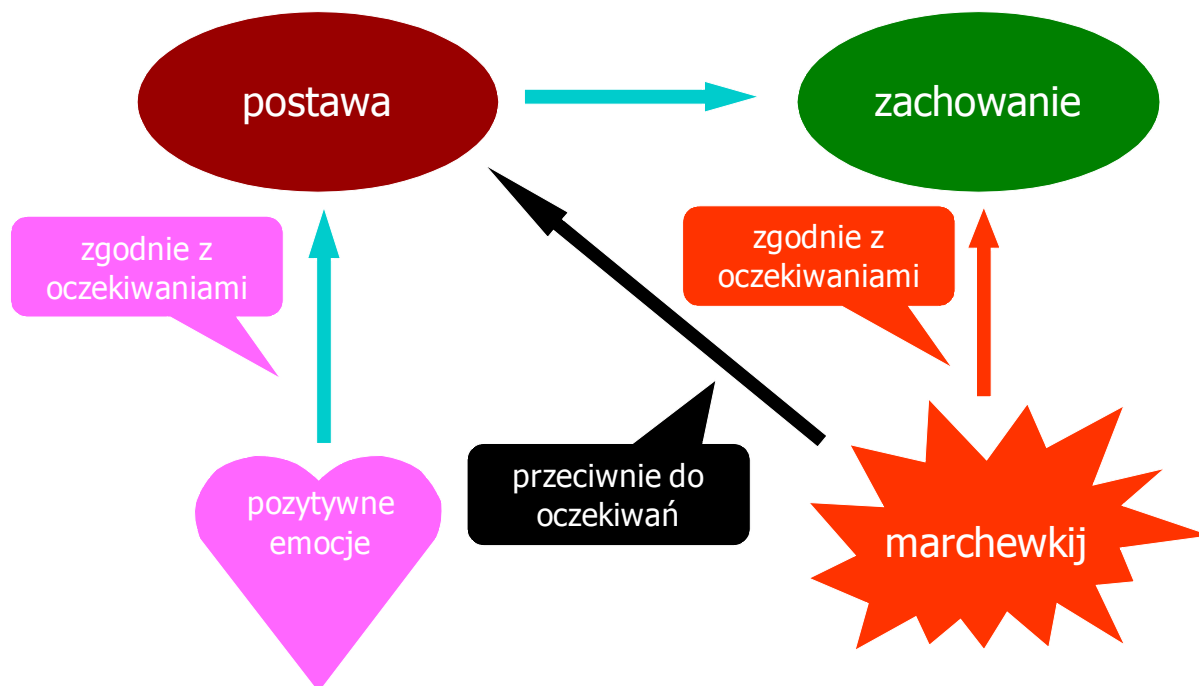
Amerykański psycholog pracy Alphi Kohn [Kohn 93] wyraża to samo inaczej:

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

I dalej:

*Premie silnie motywują jedynie do zdobywania premii.*

*Pisze też, że kary i nagrody nie są po prostu nieskuteczne (nonproductive), ale przeciwnie (counterproductive) ponieważ przynoszą efekt przeciwny do zamierzonego.*



**Rys. 14: Postawa a zachowanie**

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, a to w wyniku zjawiska znieczulania na bodziec opisanego w Roz.3.4. Jednocześnie kary i nagrody zmieniają postawę w kierunku przeciwnym do zmiany zachowania. To co zabronione, czy to przez zagrożenie kijem, czy też odebraniem marchewki, staje się atrakcyjne. To co w podobny sposób wymuszane, staje się nie-miłe.

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 dlatego, że ma na to ochotę, ale też i dlatego, by udowodnić sobie i innym swoją niezależność.

Kij i marchewka 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 kije i marchewki 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 kijach i marchewkach i zacząć myśleć o uczuciach. Własnych, które przekazujemy, i drugiego człowieka, które staramy się wzbudzić.

W sytuacjach konfrontacyjnych w pierwszy rządzie musimy ofiarować zaufanie, następnie empatię, a więc gotowość do słuchania i wczuwania się w problemy drugiej strony, wreszcie pozytywną komunikację. Nie musimy się ze wszystkim godzić, ale musimy być gotowi do słucha-

nia 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. 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. A ponieważ nikt nas nigdy tego wszystkiego nie uczył, wolimy stosować kij i marchewkę, bo to jest łatwe.

#### **Przykład 11: Madryt wziął się za szkoły**

W dzienniku „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.”*

W moich szkolnych czasach stosowano podobne metody. Jeżeli klasa była niesforna, wychowawca ogłaszał, że zamiast gimnastyki będzie lekcja historii.

A oto przykład ze świata dorosłych, ale jakże podobny:

#### **Przykład 12: Niegrzeczni piłkarze**

W dniu 12 stycznia 2009 roku posłyszałem w wiadomościach sportowych, że jeden z czołowych bramkarzy reprezentacji został ukarany (!) dodatkową porcją treningów za niewłaściwe zachowanie na boisku i poza nim. Co za piękne połączenie pięknego z pożytecznym. Dyscyplinujemy niesfornego bramkarza, a on zdobywa lepszą kondycję.

Pomysł władz oświatowych Hiszpanii, to znakomity przykład realizacji dwóch celów w jednym: podniesiono atrakcyjność korzystania z telefonu i zdezakwuwano w oczach ucznia odrabianie lekcji. No bo skoro sama szkoła traktuje lekcje jako karę, to otwarcie przyznaje, że nie jest to zajęcie godne pożądania.

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 wprawdzie wyrobić w uczniach głód wiedzy. Wyrabianie apetytu na wiedzę, to dziś najważniejsze zadanie nauczyciela. Nie jest on dla ucznia, jak niegdyś, jedynym lub najważniejszym 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 pogłębować się nad ich rozwiązaniem, a dopiero później wskazać odpowiednią teorię. Można przejść z uczniami drogę, którą przeszli twórcy teorii. Oni też zaczęli 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 dżdżownicy i wykładu na temat jej budowy, zwyczajów i znaczenia dla rolnictwa. Dziś można to zrobić inaczej. Można pokazać tę samą

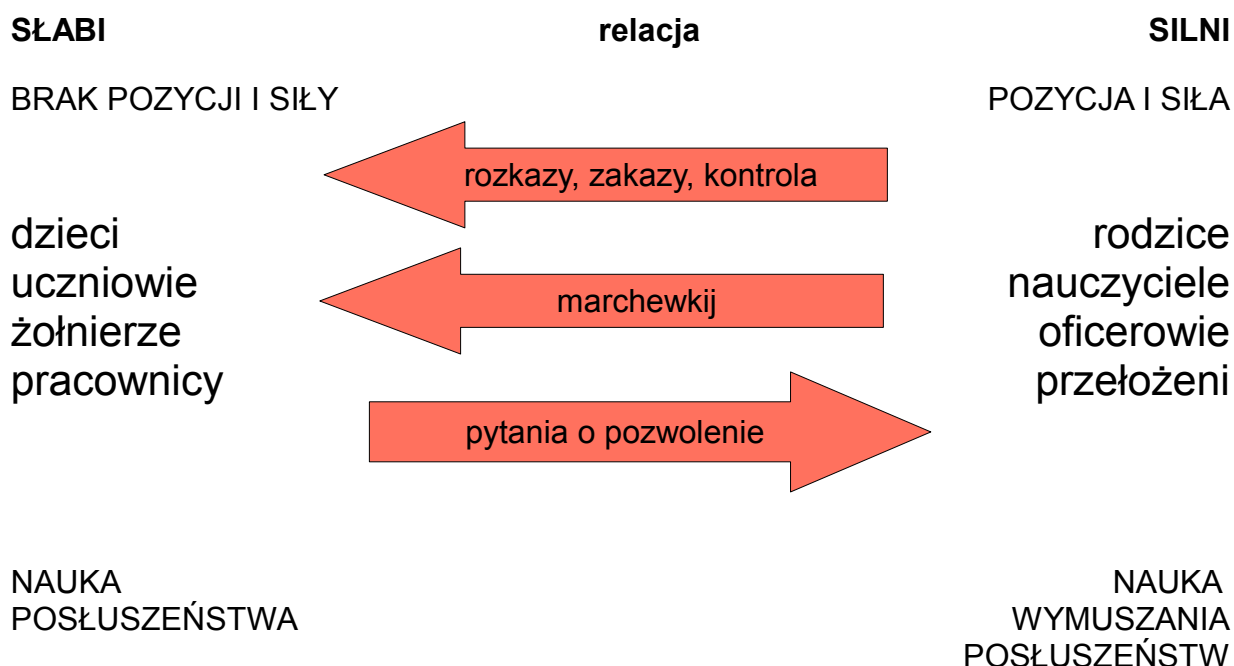
dżdżownicę i zadać pytanie, co uczniowie już na jej temat wiedzą. Uczniowie mówią co kto wie, a nauczyciel zapisuje na dużych arkuszach papieru. Arkusze są wieszane na ścianach klasy. Po jakimś czasie okazuje się, że zbiorowa wiedza klasy na temat dżdżownicy jest całkiem spora. A przez jej zapisanie i powieszenie na ścianach staje się wiedzą każdego ucznia. Z takiego twórczego warsztatu wszyscy zapamiętają z pewnością więcej niż z tradycyjnej lekcji. Ale oczywiście nie jest to jeszcze wiedza pełna. Teraz nauczyciel pyta, co uczniowie chcieliby wiedzieć jeszcze. Powstaje lista pytań. I to jest zadanie domowe. Na następną lekcję postarajcie się znaleźć odpowiedź. Szukajcie, gdzie kto może. W podręczniku też, ale nie tylko. Szukajcie też w Internecie. W tym Internecie, który jest utrapieniem pedagogów! Podczas następnej lekcji uzupełnimy naszą wiedzę o dżdżownicy i znów pokażemy ją na ścianach, żeby wszyscy widzieli.

We wrześniu 2008 brałem udział w konferencji Edukacyjne Oblężenie Malborka. Mówiono na niej m. in. o eksperymentalnej szkole przyszłości działające w Anglii. Szkoła trwa trzy lata i nie ma w niej przechodzenia z klasy do klasy. Bo w ogóle nie ma klas. Przez całe trzy lata uczniowie realizują projekty. Każdy projekt jest bardzo konkretny — np. zaprojektować i zbudować rower — i z zasady do jego realizacji potrzebna jest wiedza, której uczeń nie ma. Realizacja projektu wywołuje potrzebę wiedzy. Nauczyciel pomaga w jej zdobywaniu, m. in. przez wskazywanie źródeł. A jako anegdotę dodam jeszcze, że uczniowie i nauczyciel nie używają do siedzenia krzeseł. W tej szkole w ogóle nie ma krzeseł. Siedzi się na dużych piłkach. Jak się okazuje, ma to dwie ważne zalety: Po pierwsze, na piłce zawsze siedzi się wyprostowanym, co robi dobrze i uczniom i nauczycielom. Po drugie, dzieci kinestetyczne, tj. takie które nie są w stanie skupić się w bezruchu, na piłkach skupiają się doskonale. A dodatkowo na piłkach można sobie znakomicie poskakać. No i na piłkach siedzą nie tylko w Anglii, ale też w Malborku. Ja też sobie taką kupiłem.

### 4.3 Słabi i silni — przeciwnicy

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 firm szkoleniowych oferuje kursy tzw. „motywowania pracowników” odwołujące się właśnie do tej zasady i przyjmujące w związku z tym najgorsze z możliwych rozwiązań — kij i marchewkę. 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.

Na Rys.15 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.



Rys. 15: Świat słabych i silnych

**Przykład 13: Tajemniczy klient**

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 niezadowolonych 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 demonstrowujących 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 psychologii społecznej, nie wiemy nawet tego, że nie wiemy. To jednak wcale nie oznacza, że nie możemy się nauczyć. I to jest właśnie nasza szansa!

#### 4.4 Premia za wydajność

Zdaniem Edwardsa Deminga uzależnienie wynagrodzenia od jakkolwiek rozumianej jakości i wydajności pracy jest najpoważniejszym hamulcem zachodniej gospodarki. Dzieje się tak ponieważ:

1. Tylko 5% problemów związanych z jakością i wydajnością można przypisać pracownikom, za resztę odpowiedzialna jest organizacja pracy (por. Roz.2.3.2). Jak więc można uzależniać wynagrodzenie od czegoś, na co pracownik nie ma wpływu.
2. Premie uwalniają przełożonych od analizowania przyczyn. W przypadku problemów wystarczy zabrać premię, aby zrealizować swoją menedżerską powinność.
3. Nie chcemy gorszej pracy nawet za niższą płacę. Jeżeli komuś płacimy mniej, bo pracuje gorzej, to tym samym zgadzamy się na taki stan rzeczy. Rachunki pomiędzy firmą a pracownikiem są wyrównane. Gorzej pracuję, ale też mniej zarabiam i nic komu do tego.
4. Funkcjonuje prawo Pareto (patrz Roz. 4.5).
5. Funkcjonuje dźwignia premiowa (patrz Roz.4.6).
6. W grze o wskaźniki pracownik najczęściej może bez trudu ograć firmę (patrz Roz.4.6 i Roz.4.7)

#### 4.5 Premia a Prawo Pareto

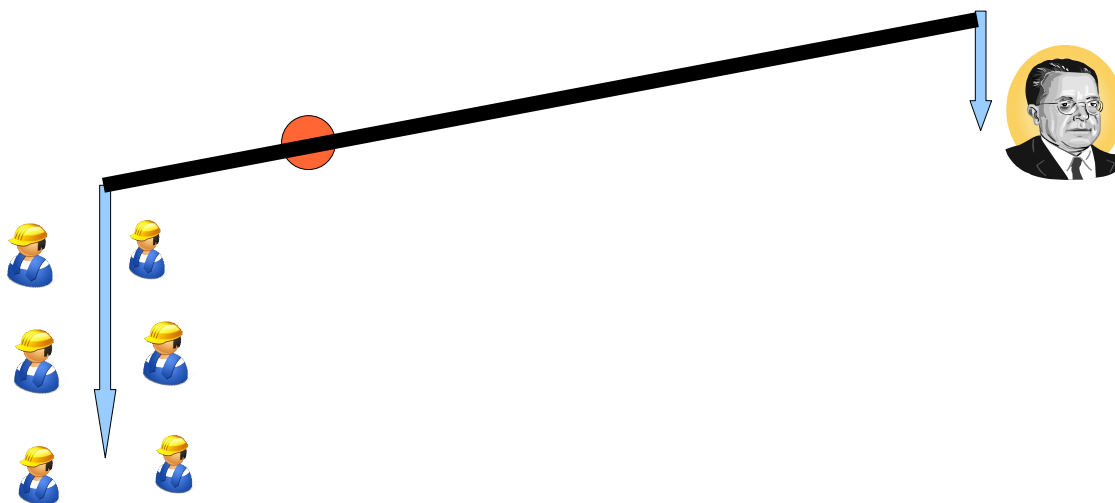
Prawo Pareto (Roz.11.1) orzeka, że bardzo często 20% przyczyn wywołuje 80% skutków. W przypadku zespołu sprzedawców oznacza to, że 20% osób „zgarbia” 80% całej puli premiowej. W takiej sytuacji, jeżeli uznamy, że te 20% sprzedawców jest silnie „zmotywowanych” prowizjami, to bez wątpienia musimy też uznać, że pozostałe 80% jest silnie zdemotywowane. No bo jeżeli mamy 100 sprzedawców, a pula roczna wynosi 100.000 zł, to ci lepsi dostają na głowę średnio po 4.000 zł, a ci gorsi po 250 zł. I zapewne tak jest rok w rok, bo jak wynika z prawa Deminga (Roz.2.11), jakość pracy pracownika zależy w 15% od jego wysiłku i pomysłowości, a w 85% od warunków, jakie temu pracownikowi zapewnia firma.

Oczywiście to prawo stosuje się do sytuacji, w których pracownik nie ma wpływu na organizację swojej pracy i swojego warsztatu pracy. Jeżeli ma taki wpływ, jeżeli może swój warsztat

usprawniać, jeżeli kierownictwo w sposób twórczy i stały korzysta z jego wiedzy, to taki wpływ jest znacznie, znacznie większy. Wtedy poza zasięgiem pracownika pozostają jedynie czynniki zewnętrzne, na które ani on ani jego firma nie mają wpływu: ustój polityczno-ekonomiczny państwa, przepisy prawa, dostępna technologia, klimat, położenie geograficzne itp.

## 4.6 Dźwignia premiowa

Jak uczy nas fizyka, dźwignia to sztywny pręt podparty w jednym punkcie. Zwykle pręt podpira się bliżej jednego krańca dźwigni, by przykładając niewielką siłę na ramieniu dłuższym, móc podnosić duże ciężary zawieszane na ramieniu krótszym. Dźwignia premiowa to takie urządzenie, które kierownikowi zespołu pozwala w pojedynkę manipulować zespołem. Obrazowo przedstawia to Rys.16.



Rys. 16: Dźwignia premiowa

Słabszy (bo jeden) kierownik manipuluje przy pomocy tej dźwigni silniejszym (bo licznym) zespołem. Jednakowoż, skoro raz zainstalujemy dźwignię, to kto kim będzie manipulował, dopiero się okaże. Wszak o tym prawa fizyki nie stanowią. Jeżeli na krótszym ramieniu przyłożymy dostatecznie dużą siłę, to siła na dłuższym może okazać się za słaba. I tak się też dzieje dość często w przypadku dźwigni premiowej. Ilustrują to poniższe historyjki.



**Przykład 14: Dopych**

Brałem kiedyś udział w seminarium ekonomicznym poświęconym polskiej gospodarce po roku 2000. Dwóch profesorów ekonomii referowało wynik swoich badań, z których wynikało, że w grudniu sprzedaż wszystkich towarów gwałtownie rośnie, a w styczniu spada. Dotyczy to przy tym wszystkich towarów, a nie tylko sezonowych. Grono ekonomistów zastanawiało się nad tym niewytłumaczalnym zjawiskiem. Tymczasem jego wyjaśnienie jest proste dla każdego, kto pracował w handlu hurtowym (ja nie pracowałem, ale mam swoje kontakty). Za to zjawisko odpowiedzialny jest tzw. „dopych”. Dopych, to metoda wirtualnego osiągnięcia wysokiej sprzedaży pod koniec roku koniecznej dla otrzymania premii rocznej. Jest ona stosowana przed działaniem handlu i polega na ofiarowaniu klientom korzystnych warunków płatności za dostawę w zamian za to, że zgodzą się przyjąć w grudniu dużą fakturę dostawy. Zapłacicie, kiedy będzie Wam najwygodniej. W styczniu, w lutym... Tylko przyjmijcie naszą fakturę w grudniu. No bo premia liczy się od wystawionych faktur, a nie od gotówki w kasie. Ta metoda przynosi również premie dla zarządu, bo oczywiście wyższa sprzedaż, to wyższy zysk.

Dopych jest bardzo skuteczną metodą zapewniania sobie premii rocznej, ma jednak pewną wadę. Aby dała się zastosować, klient musi w ogóle chcieć kupić. Jeżeli natomiast klient nie chce kupować — bo na przykład jest kryzys, taki jak ten który zaczął się w roku 2008 — wtedy możemy zastosować inną metodę.

**Przykład 15: Nie płacimy żadnych faktur**

W grudniu 2008 do polskiego oddziału dużej międzynarodowej korporacji centrala wysłała polecenie aby do końca roku nie płacić za żadne faktury bez względu na konsekwencje. Nie liczą się ani kary umowne, ani utrata wiarygodności, ani procesy sądowe. Nie płacimy i koniec.

Inną znacznie subtelniejszą metodą manipulowania dyrekcją przy pomocy dźwigni premiowej zastosowali niemieccy dealerzy amerykańskich samochodów.

**Przykład 16: Dealerzy samochodów**

Jeden z moich bliskich przyjaciół był w latach 1980-tych w Niemczech Zachodnich szefem zespołu sprzedawców jednej z amerykańskich marek samochodowych. W jego relacji co roku powtarzała się ta sama gra pomiędzy dyrektorem niemieckiego oddziału, a jego sprzedawcami:

**Dnia:** 2 stycznia (Słaba koniunktura na rynku, trzeba ograniczać koszty.)

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

**Sprzedawcy:** Uuuuuu!!

**Sprzedaż:** spada

**Dnia:** 1 czerwca (Już wiadomo, że 1 sierpnia „stary” jedzie do Detroit spowiadać się w centrali. Jak pokaże taką sprzedaż, to będzie miał kłopoty.)

**Dyrektor:** No to niech będzie 7%, ale nie więcej jak 1000 \$ na głowę.

**Lepsi sprzedawcy** (te 20%, które sprzedaje za 80%): Eeeeeeeeeee!

**Gorsi sprzedawcy** (te 80%, które sprzedaje za 20%): Zabierają się do pracy. To dla nich jedyna szansa.

**Sprzedaż:** Lekko wzrasta.

**Dnia:** 15 sierpnia (W centrali powiedzieli staremu — mamy tam swoje kontakty — że jak nie zwiększy sprzedaży to wyleci).

**Dyrektor** (stosuje tę samą regułę do sprzedawców): Jak nie zwiększycie sprzedaży, to wyleciecie. Dyrektor jakoś zapomniał, że jego można zwolnić, następcę zawsze się znajdzie. Co innego zwolnić wszystkich sprzedawców.

**Lepsi sprzedawcy:** lllllllllllllllllllll!

**Gorsi sprzedawcy:** Pracują jak umieją, ale i tak to tylko 20% sprzedaży.

**Sprzedaż:** Bez zmian.

**Dnia:** 15 września (Z punktu widzenia dyrektora sprawę zaczynają wyglądać bardzo źle.)

**Dyrektor:** Macie 15% bez górnego limitu!

**Lepsi sprzedawcy:** Aaaaaaaaaaaa! (zabierają się do pracy)

**Gorsi sprzedawcy:** Nadal pracują, ale czują się głupio, że do tej pory pracowali za 7%.

**Sprzedaż:** Gwałtownie rośnie.

Wszystko pięknie — zapytałem mojego przyjaciela — ale jak to możliwe, żeby ci lepsi naraz zaczęli sprzedawać. Przecież liczą się jeszcze klienci, którzy muszą chcieć kupić. Oczywiście — odparł mój przyjaciel. We wrześniu klienci muszą być na zawołanie. Temu służy technika „trzymania nagrzanego klienta”. Na przykład, dzwoni w lutym Hans i mówi: cześć Helmut, chciałbym kupić sobie nowy model, bo stary już mi się trochę znudził. Co mi proponujesz? To ja wtedy mówię: oczywiście mamy nowe modele, ale one mają problem z hamulcami. Firma tego nie rozgłasza, sam rozumiesz dlaczego, ale takiemu staremu klientowi jak ty, muszę to powiedzieć. Tylko błagam nie powtórz tego nikomu, bo wylecę z pracy. No i oczywiście zadzwonię, jak tylko hamulce zostaną poprawione.

Wnioski jakie nasuwają się z przytoczonych powyżej przykładów można sformułować w postaci następującego twierdzenia:

**Twierdzenie o kiju**

*Kij zainstalowany przez silnych jest często wykorzystywany przeciwko nim.*

**4.7 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 zmyślone, opisuje bowiem prawdziwe zdarzenia, które miałem okazję obserwować osobiście w różnych firmach. Oczywiście nazwy firm i nazwiska osób zosta-

ły zmienione.

### 4.7.1 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.

### 4.7.2 Motywacja — podejście pierwsze

Zgodnie z dość rozpowszechnioną praktyką zarząd przyjął model motywowania przy pomocy premii. Ustalono fundusz premiowy na poziomie do 30% funduszu wynagrodzenia podstawowego. O przyznaniu premii decydują bezpośredni przełożeni, a jej wysokość zależy od jakości i wydajności pracy oraz od dyspozycyjności pracownika. Fundusz premiowy jest wyznaczany co sześć miesięcy przez radę nadzorczą w zależności od wyników firmy i rozdzielany przez zarząd. Premie są wypłacane co miesiąc (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 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 głową 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.

### 4.7.3 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 70 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: wdrożenie 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.

### 4.7.4 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 SMART<sup>19</sup>. Powinny one być:

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

Liczba 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”<sup>20</sup>:

*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 umożliwienia odnotowania przekroczeń, dla niektórych jednakże celów dopuszcza się dwupoziomą 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:

<sup>19</sup> W j. angielskim: mądry, sprytny.

<sup>20</sup> O tej metodzie piszemy w **Roz.(jeszcze nie został napisany)**

<b>Cel</b>	<b>waga</b>
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%

Stopień realizacji każdego z celów firmy, był 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 zostałaaby przyznana w ogóle. No bo jak przyznawać premię, jeżeli zadania nie zostały wykonane nawet w połowie.

#### 4.7.5 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:

<b>cel</b>	<b>waga</b>
1) Działania restrukturyzacyjne: 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.	50%
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, możliwość — należy to podkreślić — ograniczona co do wyboru kierunku interesem firmy. 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 strategię 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*

#### **4.7.6 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 bezwzględnym obowiązkiem 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. Ry-



zyko 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.

Szczególny 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. Jedyną 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.

#### 4.7.7 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 ponadproporcjonalnym wzrostem kosztów rozruchu tego oddziału i ponadproporcjonalnym 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 przebranżowienia. Chwilowo — prawdopodobnie stan utrzyma się przez rok – spadek sprzedaży i zysków tej spółki spowodował współczynnik  $q$  do wartości 0%. A to oznacza brak premii dla załogi, która w okresie przebranżowienia 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,
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 (Roz.4.2).

*Premie bardzo silnie motywują...  
do starania się o premie.*

#### 4.7.8 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 związane z tą metodą problemy i to nie dlatego, że metodę MBO stosuje źle, że źle dobiera cele i algorytmy liczenia premii, ale dlatego, 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 „zmotywowujemy” 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 (patrz Roz.4.7.10)
4. System MBO to system nagród i kar ze wszystkimi wcześniej już opisanymi wadami tego systemu.

#### 4.7.9 Premia dla rady nadzorczej

Dobrym komentarzem do pkt.2 w Roz.4.7.8 może być następująca hipotetyczna dyskusja. Przypuśćmy, że „Jutrznia SA” zatrudnia nową firmę doradczą — powiedzmy „TQM Polska” — któ-

rej 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:

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

Inaczej nigdy byśmy ich do rady nadzorczej nie powołali!

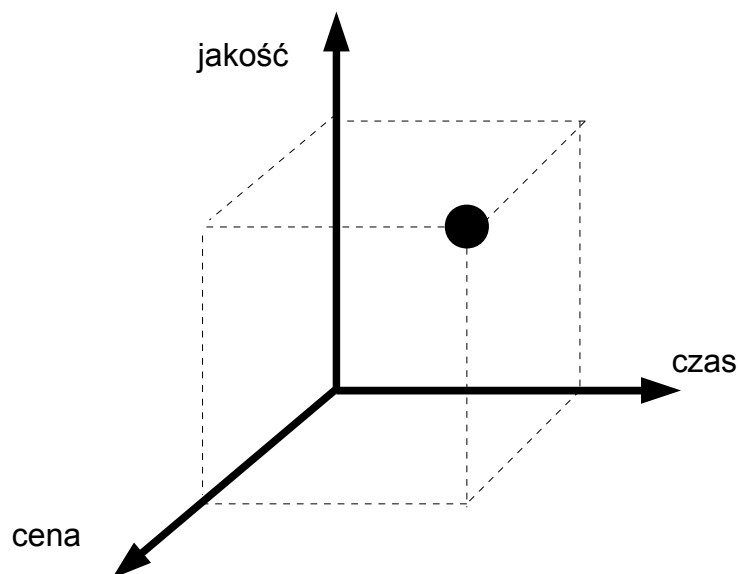
Skoro tak — powiada „TQM Polska” — to stąd wprost wynika, że dla zarządu wprowadziliście MBO bo jego członków uznaliście za niekompetentnych, nieuczciwych i nieodpowiedzialnych. Przecież gdyby było inaczej, postąpilibyście z nimi tak, jak i z radą nadzorczą. To więc w ręce takich ludzi oddaliście cały 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!

#### 4.7.10 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 Rys. 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.

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 ograją. My w tej grze nie mamy żadnych szans.



Rys. 17: W tej grze firma jest bez szans

#### 4.7.11 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 genach<sup>21</sup>. 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*

<sup>21</sup> Źródło: Sarah F. Brosnan, Frans B. M. de Waal, „Monkeys reject unequal pay”, „Nature” vol. 425, 18, sierpień 2003, s. 297 i nast.

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 przedstawionym przez Edwardsa Deminga [Deming 90] w tabeli na Rys.18 porównaniem 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 (zewnętrznych 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.
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”.
W 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. 18: Porównanie MBO i TQM przez Edwarda Deminga**

## 4.8 Podsumowanie modelu władzy

Jak przekonaliśmy się, model władzy charakteryzują następujące zjawiska:

1. Pracownicy działają z motywacji zewnętrznej, a ich przełożeni odwołują się do tej właśnie motywacji. Każda władza polega bowiem na wywieraniu przymusu, a to jest właśnie budowanie motywacji zewnętrznej.
2. W związku z tym przełożeni posługują się kijem i marchewką jako podstawowymi narzędziami „motywowania” swoich podwładnych do pracy.
3. Marchewkij kształtuje oczekiwane zachowania, ale jednocześnie buduje i utrwała postawy przeciwdziałające tym zachowaniom. Gdy marchewkij zniknie, lub gdy osiągnie się kres eskalacji, postawa wymusi zachowania sprzeczne z oczekiwanymi.
4. Pomiedzy przełożonymi a podwładnymi wyrasta coraz większy mur milczenia, nieufności, a często też wrogości. Przełożeni nie dowiadują się od swoich podwładnych, co czyni ich pracę uciążliwą, a przez to nisko skuteczną. Nie dowiadują się jak mogliby zwiększyć jakość i wydajność pracy zespołu. Nie dowiadują się jakie sami popełniają błędy.
5. W reakcji na marchewkij i wynikającego stąd braku porozumienia ze swoimi przełożonymi, podwładni zaczynają manipulować marchewkijem dla osiągnięcia swoich indywidualnych celów, co najczęściej dokonuje się z naruszeniem interesu firmy.

Niektórzy słuchacze i czytelnicy zadają mi pytanie, jak twierdzenie, że ludzie są z natury pracowici i uczciwi, ma się do tych wszystkich przykładów wykorzystywania marchewkija przez pracowników przeciwko ich szefom lub firmom. Przecież nie sposób nazwać takich działań uczciwymi, skoro są sprzeczne z interesem firmy.

Rzeczywiście nie są to działania, z których pracownicy mogliby być dumni. Z drugiej jednak

strony, wszystkie te działania stanowią strategię w grze wymyślonej i narzuconej przez firmę wobec przekonania, że „ludzie” są z natury leniwi i nieuczciwi. Obecność marchewkija manifestuje stosunek do pracowników, który trudno nazwać przyjaznym i pełnym zaufania. A kto nie okazuje nam zaufania, nie może też na nie liczyć. Kto nas dyscyplinuje marchewkijem, nie może liczyć, że my będziemy dbali o jego interes. Skoro nas nie traktuje się z szacunkiem, to my czujemy się zwolnieni od lojalności wobec takiej osoby lub instytucji. Wyjaśniam to bliżej w Roz.4.9.

## 4.9 Dysonans godnościowy

W swojej znakomitej książce Marek Kosewski ([Kosewski 09]) wyjaśnia, że motorem ludzkiego działania są zawsze dążenie do osiągnięcia dwojakiego rodzaju dóbr:

- 1 materialnych korzyści — sukces materialny, popularność, sława...
- 2 duchowych wartości — lojalność, odpowiedzialność, odwaga, patriotyzm,...

Można w pewnym uproszczeniu powiedzieć, że korzyści służą biologicznemu przeżyciu, wartości zaś temu, aby nasze życie miało sens, aby w ogóle było warto żyć, abyśmy mogli mieć szacunek sami wobec siebie (ostatni poziom w hierarchii potrzeb Masłowa Roz.5.4).

Człowiek przez całe życie dokonuje wyborów pomiędzy korzyściami a wartościami. Widzimy piękny zegarek leżący na ladzie w sklepie, a sprzedawca właśnie oddalił się na zaplecze. Nie ukradniemy jednak tego zegarka, gdyż strata po stronie wartości byłaby większa niż zysk po stronie korzyści. Dysonans godnościowy który właśnie powstał — korzyść czy wartość — został bez chwili wahania rozstrzygnięty na rzecz wartości. Nie mamy zegarka, ale mamy nadal szacunek do siebie.

Gdyby jednak ten zegarek leżał w piasku na dzikiej i pustej plaży. On oczywiście jest czyjś, ale gdzie szukać właściciela? Można by dać ogłoszenie w lokalnej gazecie, ale kto będzie szukał w gazecie wiadomości o zegarku zgubionym na dzikiej plaży? Więc bierzemy ten zegarek, choć oczywiście jedynie „na razie”. Przecież nie zostawimy go w piasku na plaży. Gdyby znalazł go ktoś inny, pewnie przywłaszczyłby go bez skrępowań. Jak się dalej potoczy ta historia zależy w dużej mierze od tego w jakiej mierze nastąpi redukcja dysonansu godnościowego przez — jak to nazywa Marek Kosewski — *społeczne uzgadnianie usprawiedliwień*. Jeżeli społeczność, z którą jesteśmy kulturowo związani powie „daj sobie spokój z szukaniem właściciela; facet który nosi taki zegarek więcej gubi przez dziurę w kieszeni, niż ty zarabiasz przez rok!”, to może uznamy, że koszt wartości nie przekroczy pozyskanej korzyści. Jeżeli jednak powiedzą „szukaj właściciela wszystkimi sposobami, a jeżeli go nie znajdziesz, oddaj zegarek na cel dobroczynny”, to pewnie tak właśnie postąpimy.

O tym zjawisku tak pisze Marek Kosewski w swojej książce:

*Prywatna teoria tworzona przez każdego z nas na codzienny użytek dzieli ludzi na uczciwych i nieuczciwych, porządnym i lajdaków, i twierdzi, że kogo, kto ceni powszechnie uznane wartości moralne, można poznać po jego czynach. To błąd. Człowiek nie jest, lecz bywa porządny: bywa dobrym lub złym ojcem, czasami kłamie, a czasami mówi prawdę, wierzący i praktykujący od czasu do czasu grzeszą. Świat społeczny składa się wyłącznie z takich właśnie ludzi, którzy bywają „porządni” i „nieporządni”. Cenią wartości, uwewnętrzniają je jako przymioty własnego „ja”, w ocenie otoczenia społecznego uchodzą za „ludzi wartości” i te wartości czasem naruszają. Margines patologii składający się z „ludzi nieporządnym”, nie spełniających tej definicji, pozostawmy psychiatrom, policjantom i prokuratorom.*

Co więc robi i myśli pracownik, któremu pokazujemy marchewkę i mówimy: „Widzisz tę marchewkę? Mógłbym ci ją dać od razu, ale nie dam, bo wtedy nie będziesz pracował. Wszak jesteś z natury leniwy i nieuczciwy. Masz tu pięć zadań do wykonania. Za każde dostaniesz odpowiadni kawałek marchewki. A jak nie wykonasz zadań, to nie tylko nie dostaniesz marchewki, ale jeszcze możesz oberwać kijem.” W duszy i umyśle takiego pracownika pojawia się syndrom już-ja-cię-dopadnę-ty-draniu. A sposób na to dopadnięcie właśnie podaliśmy mu na tacy. Wystarczy, że ograniczy swoje działanie do tych pięciu zadań i nie będzie przejmować się całą resztą. No i tak właśnie robi (por. Roz.4.7). Co prawda firma na tym straci, ale — i tu następuje społeczne uzgadnianie usprawiedliwień ze współpracownikami (są w tej samej sytuacji) i z samym sobą — firma sama zaproponowała tę grę. Ona, nie my. No to grajmy.

## 5 Współpraca

*Cywilizacja zaczyna się, gdy człowiek w dążeniu do swoich celów może wykorzystać więcej wiedzy, niż sam zdobył i gdy przekracza granice swojej ignorancji, korzystając z wiedzy, której sam nie posiada.*

Friedrich A. von Hayek  
„Konstytucja wolności”

### 5.1 Jeżeli nie marchewki — to co?

Gdy słuchacze i czytelnicy oswoją się już z myślą, że marchewki nie jest skutecznym narzędziem „zarządzania zasobami ludzkimi”, to nieodmiennie pada pytanie jak w takim razie organizować pracę zespołu, co zrobić, aby zespół pracował najlepiej, jak potrafi. Jak zespół „zmotywować” do pracy?

Alfi Kohn ([Kohn 93]) mówi: „na początek przestań ludzi demotywować”. Demotywować kijem i marchewką, konkursami na najlepszego sprzedawcę, porównywaniem między sobą, uzależnieniem wynagrodzenia od czynników, na które pracownik nie ma wpływu, brakiem jasno postawionych celów. Przestań ich demotywować swoją władzą, ustawiczną kontrolą, odbieraniem poczucia, że są istotami myślącymi, że o czymś mogą wiedzieć więcej niż ty.

Peter Drucker ([Drucker 00]) mówi: „zarządzaj ludźmi tak, jakby to byli ochotnicy”. Ochotnikowi nie mówi się „zrób to i to, bo jak nie...”. Z ochotnikiem trzeba rozmawiać jak z partnerem, bo inaczej odwróci się na pięcie i odejdzie. Ale za to, ochotnika nie trzeba pilnować, namawiać, sprawdzać i zawsze można liczyć na jego dodatkowy wysiłek bez pytania — a co ja z tego będę miał?

Wreszcie Frederick Herzberg mówi:

*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. Zajmiemy się tym w najbliższych rozdziałach.

## 5.2 Z czego trzeba zrezygnować

W Roz.2.10 przytoczyłem anegdotę o staropolskiej recepcie na barszcz, która zaczyna się od słów: „Weź cały ocet, jaki znajdziesz w domu i wylej do zlewu. Następnie ...”. Podobnie jest z przejściem od modelu władzy do współpracy. W pierwszym rządzie trzeba zrezygnować z toksycznych metod zarządzania:

- z poglądu, że ludzie są leniwi i nieuczciwi (samosprawdzająca się przepowiednia) — na rzecz wiary w człowieka,
- z dozoru i kontroli (nie da się wszystkich upilnować) — na rzecz budowania odpowiedzialności,
- z poszukiwania winnych, na rzecz poszukiwania przyczyn,
- z wszelkiego współzawodnictwa (współzawodnictwo zawsze niszczy zespół) — na rzecz współpracy,
- z rankingów i porównywania pracowników między sobą — na rzecz budowania zespołu,
- z premii za jakość i wydajność — na rzecz dobrego wynagrodzenia,
- z pochwał przed frontem – na rzecz spontanicznych wyrazów uznania,
- z rocznych przeglądów pracowników — na rzecz asertywnych komunikatów zwrotnych i partnerskich rozmów nad doskonaleniem jakości.

I oczywiście to dalece nie wszystko, pokazuje jednak właściwy kierunek myślenia.

### **Przykład 17: Dowódca jednostki "Grom"**

W lutym 2009, w związku z porwaniem przez pakistańskich Talibów polskiego geologa, dziennikarz radia TokFM prowadził rozmowę z gen. Romanem Polko, byłym dowódcą elitarniej antyterrorystycznej jednostki wojskowej „Grom”, która wstawiła się wielu niezwykle skutecznymi akcjami. W trakcie rozmowy gen. Polko wielokrotnie powracał do jednej myśli: W każdej działalności ludzkiej zawsze pojawiają się błędy. Jednak w reakcji na nie, nie szukajmy winnych — szukajmy przyczyn. Szukajmy przyczyn, aby wyeliminować je na przyszłość. To jedyna zasada skutecznego działania.

Zwracam tu uwagę Czytelnika, że tę fundamentalną zasadę:

*nie szukajmy winnych, szukajmy przyczyn*

którą wyraził dowódca wojskowy najsukuteczniejszej polskiej jednostki bojowej. Niech stanie się ona przykazaniem liderów porzucających władzę dla współpracy.

## 5.3 Zasada 3W

Jedną z wykładni pojęcia „dobrej pracy” jest zasada „3W”<sup>(22)</sup>.

**ZASADA „3W”**  
**współpraca**  
**wartość**  
**wybór**

### 5.3.1 Współpraca

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

*podstawowym zagrożeniem dla współpracy  
jest współzawodnictwo*

Jaki już pisałem w Roz.2.10, 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 przełożonego 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.10 i Roz.11
- budowanie zaufania, eliminacja strachu przed mówieniem o problemach (Roz.jeszcze

<sup>22</sup> W języku angielskim ta zasada nosi nazwę 3C — *Cooperation, Content, Choice*

nie napisany)

- techniki asertywnej komunikacja (Roz.jeszcze nie napisany),
- techniki rozwiązywania konfliktów (Roz.jeszcze nie napisany),
- techniki unikania stresu (Roz.jeszcze nie napisany)

### 5.3.2 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.

#### Przykład 18: Przerwać projekt

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 przerwania projektu. Tak po prostu „zamknąć projekt” — bez słowa wyjaśnienia. Nawet nie wiedzieliśmy jak wygląda ten drań, który wysłał polecenie teleksem — 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 wyląduje 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* ([Drucker 00]) 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 dlatego, 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. 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 autentycznej, wewnętrznej motywacji do pracy. Pozostaje nam kij i marchewka. I niczym nie uzasadniona wiara, że to będzie działać.

### 5.3.3 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 pozostawić im to zadanie do samodzielnego wykonania. 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 potwierdzenia 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 konieczność poddania się karze w przypadku popełnienia błędu. Kto jest za to odpowiedzialny — pyta szef, gdy stało się coś złego — i 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 złe 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<sup>23</sup>.

#### **Przykład 19: Prezes brytyjskiej Toyoty**

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 kija i marchewki, 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.

W najszerszym rozumieniu pojęcia wyboru, wybór to wolność. Oto co pisze o wolności widzianej w kontekście pracy H. B. Philips. Cytat pochodzi z książki Friedricha A. von Hayeka „Konstytucja wolności” ([Hayek 06]).

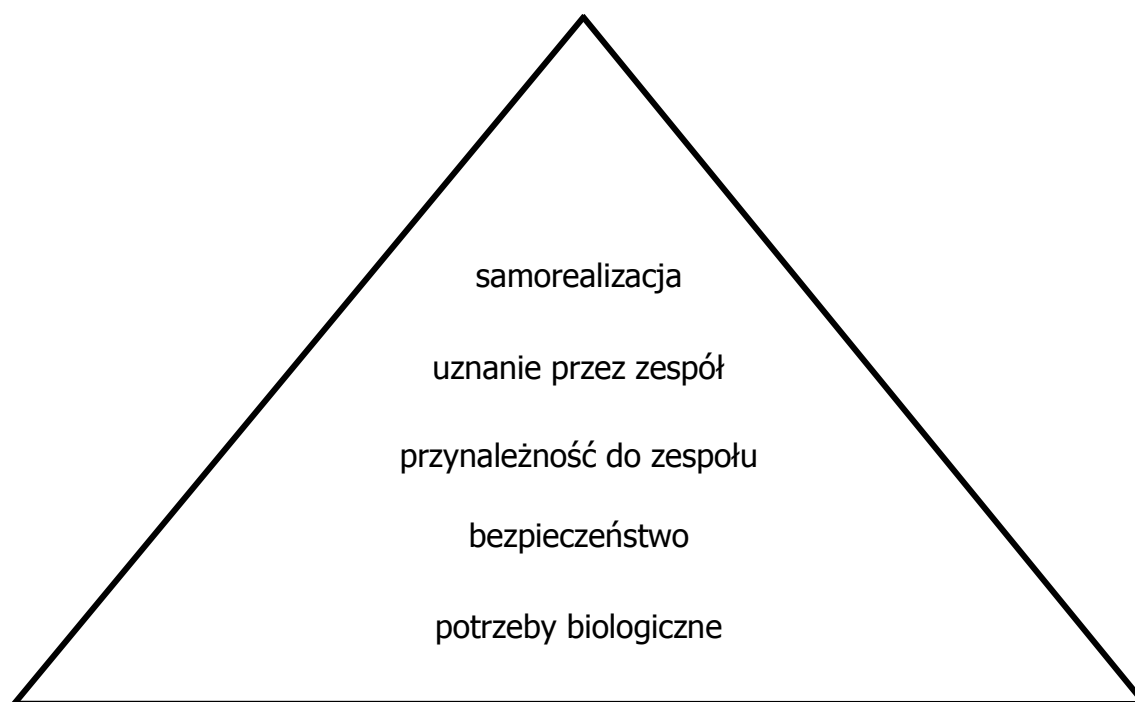
*W rozwijającym się społeczeństwie każde ograniczenie wolności zmniejsza liczbę możliwości, których się próbuje, a tym samym hamuje postęp. W takim społeczeństwie jednostce nie dlatego daje się wolność, że sprawia jej to satysfakcję, lecz dlatego, że jeżeli pozwoli się jej iść własną*

<sup>23</sup>To rozumienie słowa „odpowiedzialność” widać szczególnie dobrze w j. angielskim. Przecież responsibility, to ability to respond, czyli zdolność do udzielania odpowiedzi. Odpowiedzi na pytanie co się stało i co zrobić, aby nie stało się znów.

*drogą, będzie na ogół lepiej służyła pozostałym z nas niż pod jakimikolwiek naszymi najśluszniejszymi rozkazami.*

## 5.4 Piramida Maslowa

Amerykański psycholog Abraham Maslow wiele 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. 19. Zauważył też, że potrzeby kolejnego poziomu nabierają mocy dopiero wtedy, gdy potrzeby niższych poziomów zostają zaspokojone w stopniu co najmniej podstawowym.



**Rys. 19: Piramida Maslowa**

**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. Bardzo wiele samobójstw dzieci spowodowanych jest właśnie odrzuceniem przez klasowy zespół.

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

W tabeli na Rys.20 przedstawiono środki realizacji pięciu poziomów potrzeb pracownika przez przełożonego

<b>potrzeba</b>	<b>środki zaspokojenia</b>
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.

**Rys. 20: Środki zaspakajania potrzeb piramidy Masłowa**

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”.

Zanim więc ocenisz pracownika, ucznia, własne dziecko, jako lenia, zastanów się czy praca jaką ma do wykonania, to „dobra praca”. Czy warunki stworzone do jej wykonania realizują wszystkie poziomy piramidy Masłowa. Zanim powiesz o kimś, że jest leni, zastanów się, czy widziałeś kiedyś człowieka, który nie lubi robić niczego. Ale tak naprawdę i do końca niczego — ani pracować, ani się uczyć, ani uprawiać sport, ani chodzić, ani siedzieć, ani leżeć. Niczego! Pewnie nie. I pewnie też dlatego właśnie bezrobotni przeżywają tak ogromne cierpienia psychiczne.

Natomiast w pewnością wdziałeś człowieka, który nie lubi swojej pracy. Takich wdziałeś bardzo wielu. No to jak spotkasz następnego, zapytaj go o powód jego niechęci. A gdyby to był twój podopieczny, to słuchaj szczególnie uważnie, bo wiele możesz się nauczyć.

#### **Przykład 20: Leń**

W pewnej firmie 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 ludzi. Dawało mu poczucie, że robi coś naprawdę ważnego.

Inny przykład, tym razem negatywny, pokazuje jak można niszczyć ludzi odbierając im szansę na zaspokojenie wyższych poziomów piramidy Maslova ([Rath 04]).

#### **Przykład 21: Koreańskie obozy jenieckie**

W koreańskich obozach dla amerykańskich jeńców wojennych więźniowie nie byli bici, nie pracowali zbyt ciężko, nie byli też głodzeni. Mimo tego poziom śmiertelności wynosił wśród nich 38% — największy jaki zna historia wojen prowadzonych przez Amerykanów. Gdy po wyzwoleniu Czerwony Krzyż zaoferował im możliwość niezwłocznego skontaktowania się ze swoimi bliskimi, bardzo wielu z nich odmówiło. Jedno i drugie zjawisko było wynikiem psychologicznego prania mózgu, jakim poddawani byli więźniowie. Składał się na nie następujący program:

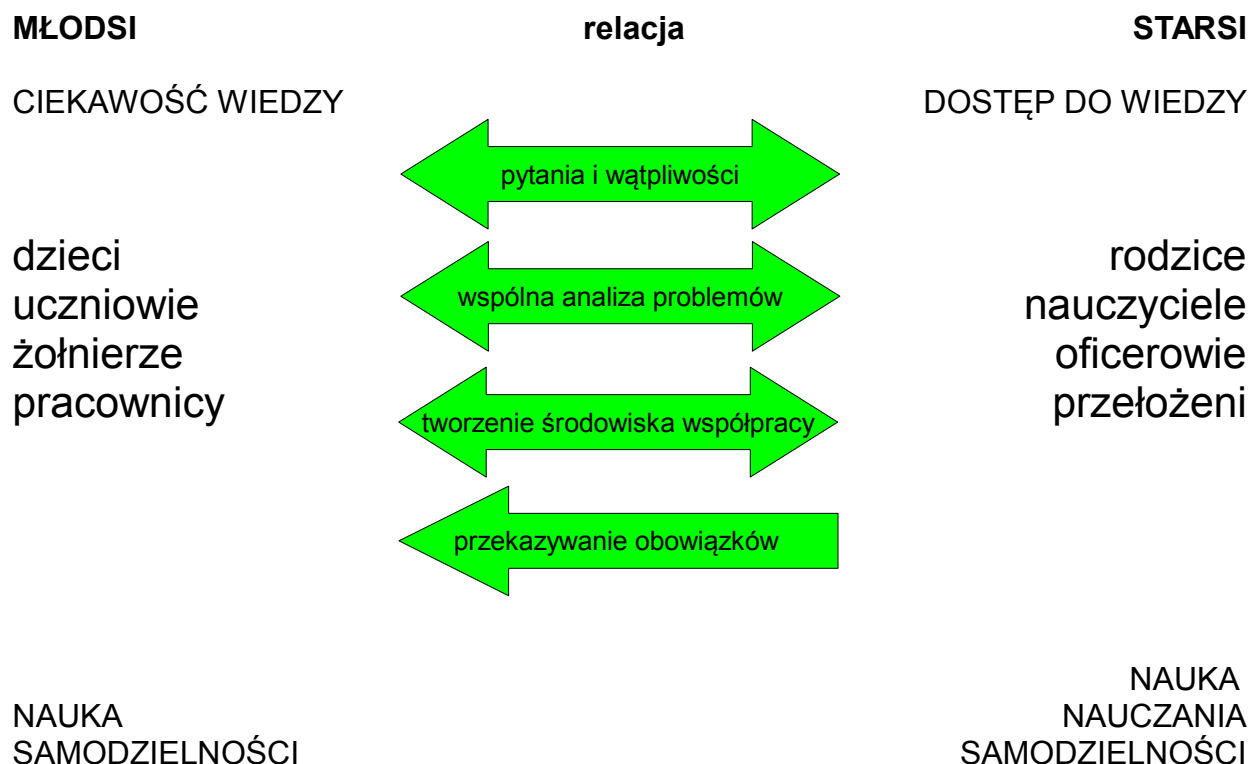
- nakłanianie do donosicielstwa w celu rozbicia więzów międzyludzkich — donosicielom oferowano drobne nagrody,
- samokrytyka w celu zrujnowania poczucia własnej wartości — każdy musiał powiedzieć przed grupą co zrobił w życiu złego i czego nie zrobił dobrego, choć mógł,
- niszczenie lojalności wobec dowódców i ojczyzny,
- usuwanie wszelkiego psychologicznego wsparcia — więźniom dostarczano jedynie te listy od rodzin, które zawierały złe wiadomości.

Częstą przyczyną śmierci żołnierzy stała się nowa choroba psychiczna polegająca na rezygnacji z życia. Zapadających na nią żołnierzy koledzy nazywali *rezygnantami* (ang. givup-ties). Taki człowiek siadał w kącie, nakrywał głowę kocem i umierał w ciągu dwóch dni.

## **5.5 Młodszy i starszy — partnerzy**

Kolejną wykładnią pojęcia „dobrej pracy”, to praca w środowisku, gdzie model słabych i silnych zastąpiono modelem młodszych i starszych Rys.21





**Rys. 21: Świat młodszych i starszych**

Relacje pomiędzy młodszym i starszym są symetryczne — nie ma podległości, jest partnerstwo. W tym świecie mówi się przede wszystkim o obowiązkach starszego wobec młodszego, do których należą:

- 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,
- uczenie samodzielności,
- uczenie zasad współpracy i pracy zespołowej

Jedną z podstawowych zasad świata *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 właśnie wiedzy u starszych powoduje, że błędnie interpretują zachowania młodszych na przykład dopatrując się złych intencji i agresji tam, gdzie młodzi czegoś po prostu nie są w stanie zrobić, w związku z czym świadomie lub podświadomie rozwijają działania obronne. Zamiast zastanowić się razem z młodszymi jak rozwiązać problem, nasilają system represji.

W świecie młodszych i starszych podstawą działania jest współpraca, a podstawą współpracy zaufanie. A jak powiedział Emmanuel Gobillot (Roz.3.2), aby zdobyć zaufanie trzeba je w pierwszej kolejności okazać. Okazać działaniem, rozmową, ujawnieniem, że sami mamy wątpliwości, że potrzebujemy rady, że czasami nie jesteśmy pewni, jak postąpić. Pytanie o radę i prośba o pomoc, to najwiarygodniejsze deklaracje gotowości do współpracy. To również deklaracje zaufania.

## 5.6 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 i wydajność 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 i rodzaju błędów, jakie wprowadza on do tworzonego przez siebie produktu lub świadczonej przez siebie usługi? 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 własnej oraz swoich wewnętrznych dostawców 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.

Ilekrót na moim wykładzie pada taka bluźniercza konstatacja, 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 najczęściej nie miało związku z jakością i wydajnością pracy. Wynagrodzenie i bonusy zależały od oceny lojalności pracownika wobec władzy, a tę wystawiała pracownikowi 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, a z drugiej 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 przecież 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 znajdą 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.

#### **Przykład 22: Piechota morska**

Brak zgody na gorszą pracę stanowi szczególnie ważną zasadę w piechocie morskiej Stanów Zjednoczonych. Oto co mówi na ten temat Jason A. Santamaria ([Katzenbach 06]) były dowódca z tej formacji:

W czasie walki oddział piechoty morskiej jest tak silny, jak silne jest jego najslabsze 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 wynagrodzenie nie zależy, zależy za to powodzenie firmy (Roz. Błąd: Nie znaleziono źródła odwołania). Ponadto, w tej drugiej grupie znajdują się i takie wskaźniki, których najczęściej nie daje się zmierzyć, jak np. renoma firmy, budowanie rynku, zdobywanie nowych klientów. Zawsze więc można pogorszyć to od czego nasze wynagrodzenie nie zależy na rzecz tego, od czego zależy.

**Przykład 23: Broker ubezpieczeniowy**

W połowie lat 1990-tych zgłosił się do mnie broker dużej międzynarodowej firmy ubezpieczeniowej proponujący sprzedaż „polis na życie” dla naszych pracowników. Ponieważ rzeczywiście zamierzaliśmy nabyć takie polisy, poprosiliśmy o sprzedaż piętnastu. Wtedy na twarzy brokera 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.

**Przykład 24: Kupiec w hipermarkecie**

Pewna duża firma sieci hipermarketów postanowiła zapewnić sobie, że ich pracownicy dokonujący zakupów u dostawców, tzw. „kupcy”, będą dążyli do osiągnięcia 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 tego, jaki wynegocjowała konkurencja. 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 obu opisanych przykładach pracownik w oczywisty sposób działa na szkodę firmy. A oto inny przykład z tej samej kategorii, tyle że teraz firma działa na szkodę pracownika.

**Przykład 25: Kucharz w hotelu**

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 kuchacza.

Uzależnienie premii sprzedawcy od wielkości sprzedaży może prowadzić do efektu pomijania przez niego klientów, którzy nie dokonują dużych zakupów.

**Przykład 26: Sprzedawca okularów**

Ten przypadek miał miejsce w firmie sprzedającej okulary w dużych sieciowych sklepach z dostępem klienta do półek z oprawkami. W każdym sklepie pracowało kilku sprzedawców. Mieli oni prowizję od indywidualnie osiągniętej sprzedaży. W jednym z nich dyrekcja zauważyła sprzedawcę, który wyraźnie wyróżniał się wysoką sprzedażą, nie chciał jednak zdradzić sekretu swojego sukcesu. Zaczęto go więc dyskretnie obserwować. Wtedy okazało się, że ten sprzedawca ustawia się blisko wejścia do sklepu i przechwytuje klientów wyglądających na zamożnych. Pozostałych pozostawia kolegom.

Oczywiście ten sprzedawca osiągał swoje cele premiowe, ale sprzedaż całego sklepu od tego nie rosła. Co więcej, mogła na tym ucierpieć, bowiem gdy wszyscy sprzedawcy byli zajęci obsługą klientów, a do sklepu wchodził nowy niezamożnie wyglądający klient, nasz sprzedawca nie podchodził do niego, bo czekał na lepszą okazję.

W tym przykładzie sprzedawca działa w pierwszym rzędzie na niekorzyść swoich kolegów. On zarabia o tyle więcej, o ile oni zarabiają mniej. Tak dzieje się jedynie na początku. Jednakże, trudno oczekiwać, aby to co zauważyło kierownictwo, nie zauważyli pozostali sprzedawcy. Wtedy zaczyna się konkurencja o lepszego klienta prowadzona kosztem klienta, który być może nie jest gorszy, ale na takiego wygląda. Niechciany klient będzie lekceważony, co w prostej linii prowadzi do poważnego naruszenia renomy firmy.

Innym efektem prowizji od sprzedaży może być naruszanie interesu klienta. Sprzedawca wyposażony w odpowiednie techniki oraz w liczne prezenty potrafi „wcisnąć” klientowi coś, co nie jest mu potrzebne. Takie działanie chwilowo zwiększa sprzedaż, jednak na dłuższą metę, rujnuje relację z klientem, psuje rynek i renomę firmy.

**Przykład 27: Brytyjska firma ubezpieczeniowa**

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 zachęcenie 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 klient, jest doprowadzenie do tego, aby klient za jakiś czas powrócił. 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, najlepiej w pobliżu jego miejsca zamieszkania, oczywiście upewniwszy się, że tam pączki są jeszcze dostępne.

W naszych archiwach mamy list z podziękowaniem od klientki, wobec której postąpiono w ten właśnie sposób. W liście tym klientka pyta, jakim sposobem osiągnięto takie zachowanie sprzedawcy, który zamiast starać się sprzedać coś w miejsce pączków, odesłał ją do innej cukierni, gdzie zamówione przez telefon pączki już na nią czekały. Otóż osiągnięto to właśnie w taki sposób, że nasi sprzedawcy nie są wynagradzani prowizyjnie.

Nasi sprzedawcy wiedzą też, że 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. Jak jednak premiovwać sprzedawcę za to, że klient do nas powraca? Jak to sprawdzić i ocenić? Jedyńm 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.

Jak pisze Brian Tracy ([Tracy 07]), dobry sprzedawca powinien być w pierwszym rzędzie doradcą klienta w uzyskaniu tej korzyści, jakiej klient oczekuje w związku z zakupem. Bo klient, który przychodzi po produkt, w rzeczywistości przychodzi po korzyść, którą wiąże z zakupem produktu. Tą korzyścią może być zjedzenie ciastka, ale może też być wdzięczność, sympatia lub miłość kogoś, kto zostanie słodyczami obdarowany. Może być okazja do spotkania z przyjaciółmi, pozyskanie nowych znajomości, uzyskanie przebaczenia. Dobry sprzedawca powinien budować swój wizerunek przede wszystkim jako profesjonalny doradca klienta, a nie jako osoba, która chce sprzedać jak najwięcej.

#### **Przykład 28: Mercedes dla najlepszego**

Pewien duży producent przemysłowych słodyczy 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 zapełnione starym po sufit, nie kupowali więc nowego od producenta. Dla rozładowania tej sytuacji (i magazynów!) drastycznie obniżono cenę starego produktu, na czym stracili 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.

**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 „skręcić”. 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. Anali-

zą i poprawianiem procesów zajmujemy się szczegółowo w rozdziale poświęconym kartom kontrolnym Shewharta.

**Po szóste**, jeżeli premie są uzależniane od indywidualnie osiąganych 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 (Roz.4.5)

**Po siódme**, gdy dyrekcja raz zainstaluje „dźwignię premiową” dla manipulowania pracownikami, może się okazać, że to pracownicy manipulują przy pomocy tej dźwigni dyrekcją. .

Zdaniem 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.4.5) — 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,
- 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.

## 5.7 Rezygnacja z przeglądów rocznych

Dość częstą praktyką dużych firm jest prowadzenie raz do roku indywidualnych ocen każdego pracownika. Oceny te są dokonywane najczęściej przez bezpośredniego przełożonego, czasami w dialogu z pracownikiem, czasami też bez udziału zainteresowanego, z którym jedynie omawia się wyniki oceny i płynące stąd wnioski. Z zasady też, i to zasady znanej pracownikom jako element kultury korporacyjnej, wnioski z ocen rocznych są podstawą do nagród, premii rocznych, czy też awansów. Zwolennicy tej metody uważają, że bez ocen rocznych pracownicy byłiby pozbawieni wiedzy o tym jak pracują i czy firma jest z nich zadowolona. Edwards Deming znał oczywiście tę metodę i wyrażał się o niej bardzo krytycznie (por. [Latzko 98]):

*W praktyce roczne przeglądy są chorobą unicestwiającą długofalowe planowanie, niweczącą pracę zespołową, zachęcają do rywalizacji i rozgrywek wewnętrznych, gnębiącą i niszczącą lu-*

*dzi, doprowadzającą ich do rozpacz, czyniącą ich niezdolnymi do pracy przez wiele tygodni po poznaniu uzyskanego przez nich wyniku.*

Na uzasadnienie tej tezy Deming przedstawiam symboliczne równanie określające wydajność pracy pracownika:

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

gdzie:

- W — całkowita wydajność pracownika na stanowisku pracy
- P — indywidualna wydajność pracownika
- S — wydajność systemu (stanowiska pracy)
- P\*S — wpływ systemu na wydajność pracownika (może być dodatnia lub ujemna)

Z tego równania mamy wyliczyć wydajność W, aby ocenić pracę pracownika. Jakże to jednak zrobić — argumentuje Deming — gdy nie znamy P\*S, a więc gdy nie wiemy, jaki wpływ na pracę pracownika ma stworzone przez nas środowisko pracy: surowce, narzędzia, warunki pracy, atmosfera w pracy, dostęp do informacji itp. O tym wszystkim możemy mieć jakieś pojęcie, ale prawdziwą głęboką wiedzę ma tylko oceniany pracownik. To jego należy zapytać przede wszystkim, czego mu w pracy brakuje i co mu najbardziej pracę utrudnia. Jeżeli jednak pracownik wie, że od tego co powie w prosty sposób będzie zależało jego wynagrodzenie i jego szansa na awans, to raczej nam o swoich problemach nie powie.

Jim Murray, mój pierwszy nauczyciel i mentor TQM, zalecał, aby w miejsce corocznej oceny pracowników prowadzić cykliczne rozmowy przełożony-podopieczny (skr. P-P) poświęcone obustronnej wymianie informacji zwrotnej. W czasie takich rozmów obie strony za zasadach partnerskich mówią sobie, czego od siebie nawzajem oczekują, aby swoją pracę mogły wykonywać skuteczniej. Zwraçał też moją uwagę na to, aby zapewnić pracownikom pełne poczucie bezpieczeństwa w czasie tych rozmów. Pracownicy powinni mieć pewność, że od tego co ujawnią nie będzie zależało ani wynagrodzenie, ani szansa na awans, i to zarówno ich samych, jak i ich współpracowników. Po każdej rozmowie sporządza się protokół wspólnych wniosków i zobowiązań, który powinien być znany jedynie stronom rozmowy. Chodzi o to, aby zapewnić maksymalną szczerłość wypowiedzi. Każdą kolejną rozmowę zaczyna się od sprawdzenia, co z podjętych zobowiązań zostało zrealizowane. Rozmowy P-P prowadzi się cyklicznie, ale nie rzadziej niż raz na rok. Taka rozmowa powinna odbywać się poza miejscem pracy, aby obie strony czuły jak najmniejsze skrępowanie hierarchią zarządczą, a także, aby rozmowa nie była przerywana. Dobrym scenariuszem dla takich rozmów może być spacer w plenerze zakończony wspólnym posiłkiem. Na rozmowę trzeba z reguły przeznaczyć kilka godzin, a na wyższych szczeblach zarządzania nawet cały dzień.

## 5.8 Pułapki zarządzania bez kija i marchewki

Jak wszystko co wywraca stary porządek rzeczy, tak i zarządzanie bez kija i marchewki, niesie ze sobą pułapki, w które mogą wpaść firmy wprowadzające ten styl zarządzania zbyt pośpiesznie i w sposób uproszczony. Jeżeli bowiem zniesiemy marchewki zapominając o przygotowaniu zarówno przełożonych jak i ich podopiecznych do nowej roli, to nieodmiennie pojawią się następujące syndromy:

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. Ponieważ „nie można nagradzać”, przełożeni nie wyrażają uznania za dobrą pracę, nie dają pracownikowi poczucia sukcesu, satysfakcji z pracy. 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 — reakcja na pojawienie się problemu powinna być natychmiastowa, nie polega ona jednak na ukaraniu winnych, ale na podjęciu analizy przyczyn problemu i dróg ich uniknięcia w przyszłości. A jak to robić, to jest cała wiedza o realizacji zasady stałego doskonalenia. O tym właśnie w dalszych rozdziałach.

Po drugie — rezygnując z kar za popełniane błędy nie rezygnujemy z kar za wykroczenia dyscyplinarne, a w szczególności z upomnień wpisywanych 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 — w żadnym wypadku nie rezygnujemy z wyrażania uznania. To jednak trudna i wcale nie oczywista sztuka. Piszę o tym w Roz.5.10

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 tracą, a inni zyskają. Finansowo na pewno „straci” firma. To jest jednak koszt transformacji. Ponadto można posługiwać się „premią z zysku”, trzeba jednak bardzo uważać, aby nie stała się marchewką. Temu zagadnieniu jest poświęcone są Roz.5.12 i Roz.5.13

## 5.9 Archetyp słońca i deszczu

Marchewka i kij symbolizowały narzędzia stosowane w celu zmiany czyjegoś zachowania z naruszeniem jego godności. Słońce i deszcz symbolizują miłe i niemiłe konsekwencje naszego postępowania. Przecież słońce nie świeci w nagrodę za naszą dobrą pracę, a deszcz nie pada za karę.

Jeżeli pracownik dostaje premię za dobrą pracę, to jest to marchewka. Jeżeli jednak ten sam pracownik wraz z innymi zarabia lepiej, bo klienci cenią produkty firmy, to jest to właśnie słoń-

ce. Klienci nie dlatego kupują produkty, aby nagrodzić pracowników. Klienci mają w nosie nagradzanie pracowników. Oni tylko lubią produkowane przez nich produkty.

Jeżeli pracownik traci premię za złą pracę, to jest to kij. Jeżeli jednak firma musi obniżyć wynagrodzenia, bo klienci odwrócili się od jej produktów, to jest to deszcz. I znów, klienci nie dlatego nie kupują produktów firmy, aby jej pracowników zmusić do lepszej pracy. Oni mają w nosi pracowników firmy. Oni po prostu nie lubią ich produktów.

Słońce i deszcz tym się różnią od marchewki i kija, że są to naturalne konsekwencje stanu rzeczy lub biegu wypadków, a nie zdarzenia narzucane przez silniejszego. Aby wyjaśnić różnicę pomiędzy naturalną konsekwencją, a marchewkijem, rozważmy następujący przykład:

**Przypadek pierwszy.** Mam mówi trzyletniemu Jasiowi: „nie ruszaj telefonu, bo dostaniesz” (kij). Jaś nie rusza telefonu póki mama patrzy, ale jak się odwróci, będzie próbował to zrobić. Każdy zakazany owoc strasznie korci.

**Przypadek drugi.** Jaś dotyka garnek z gotującą się zupą. Aj! — parzy (deszcz). Drugi raz już pewnie nie dotknie. I wcale nie trzeba go pilnować.

Gdy mama idzie z Wojtusiem na lody w zamian za odrobioną geografę, to jest to marchewka. Jeżeli jednak mama idzie w Wojtusiem na lody bez żadnego warunku wstępnego, to jest to konsekwencja tego że mama lubi Wojtusia, a Wojtuś lubi lody.

<b>Słońce</b>	<b>Deszcz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• autentyczne wyrazy uznania,</li> <li>• radzę sobie świetnie — awans na wyższe stanowisko,</li> <li>• firma się rozwija — więcej zarabiamy,</li> <li>• premia z zysku.</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza negatywnego zjawiska,</li> <li>• nie radzę sobie — przeniesienie na inne stanowisko,</li> <li>• klienci nie chcą naszego produktu — zarabiamy mniej,</li> <li>• kara dyscyplinarna,</li> <li>• ...</li> </ul>

### Rys. 22: Przykłady miłych i niemiłych konsekwencji

Szczególnie silnie motywującą nagrodą, która nie jest marchewką, jest powierzenie ambitnego zadania, oczywiście jeżeli następuje w wyniku rzeczywistej oceny kompetencji. To jest przecież najautentyczniejszy wyraz uznania — jestem przekonany, że z ty sobie poradzisz. Znam osobistie nauczycielkę języka niemieckiego w jednej z warszawskich szkół, która w dowód uznania (jako nagrodę) za dobrze odrobione zadanie, zadaje uczniowi zadanie trudniejsze. I proszę sobie wyobrazić, że uczniowie do bardzo cenią. Zresztą, jeżeli się nad tym zastanowić, to dorośli cenią to również. Przecież awansowanie pracownika na wyższe stanowisko nie jest niczym innym, jak powierzeniem trudniejszego zadania do wykonania.

Oczywiście z awansu też można zrobić marchewkę. Można go zapowiedzieć jako nagrodę, obwarować warunkami, podkreślić, że zależy od naszej woli i łaski i — co najgorsze — dać go w zmian za posłuszeństwo, a nie ze względu na kompetencje. Wtedy to oczywiście będzie marchewka i, jak każda marchewka, powiązana z kijem, bo skoro awans został dany za posłuszeństwo, to jest oczywiste, że za nieposłuszeństwo będzie odebrany. Czyż nie znamy tego zjawiska ze świata polityki?

Niezwykle interesujący przykład niestandardowego modelu zarządzania opisał Ricardo Semler ([Semler 98]) dyrektor zarządzający firmy Semco SA w Sao Paulo produkującej urządzenia przemysłowe i założonej przez jego ojca. Firma osiągnęła spektakularny sukces w trudnych warunkach wysokiej inflacji, a on sam został w roku 1990 odznaczony tytułem Biznesmena Roku. W tej firmie pracownicy:

- nie podlegają kontrolom, ani regulaminom,
- sami ustalają swoje godziny pracy i wynagrodzenie,
- demokratycznie podejmują kluczowe decyzje.
- oceniają, a nawet sami wybierają sobie kadrę kierowniczą akceptując jednocześnie fakt, że wyższe kierownictwo ma wynagrodzenie kilkukrotnie wyższe od średniej firmowej,
- mogą pracować na własny rachunek, korzystając z majątku firmy.

W tej firmie pracownicy nie znają archetypu słońca i deszczu, a mimo to posługują się nim nadzwyczaj sprawnie.

Jak przekonamy się w dalszych rozdziałach, różnica pomiędzy marchewką a słońcem oraz pomiędzy kijem a deszczem, bywa niekiedy bardzo subtelna. Granica pomiędzy nimi jest łatwa do przekroczenia. Kryterium pomagającym rozróżnić te dwa archetypy jest ich źródło i stosunek do godności człowieka. Wyjaśnia to tabela na Rys.23

<b>Marchewka i Kij</b>	<b>Słońce i Deszcz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Działanie narzucone przez silniejszego w celu zmiany naszego zachowania.</li> <li>• Narusza naszą godność, bowiem ktoś silniejszy stawia się ponad nami.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturalna konsekwencja wydarzeń lub stanu rzeczy, będąca wynikiem praw niezależnych od nas (np. praw ekonomii) lub której celem jest osiągnięcie społecznie akceptowalnego celu (np. utrzymania się firmy na rynku).</li> <li>• Nie narusza naszej godności. Jest wynikiem rozumienia praw rządzących światem lub dobrowolnie przyjętej umowy.</li> </ul>

**Rys. 23: Różnice między archetypami marchewki i kija oraz słońca i deszczu**

## 5.10 Pochwały a wyrazy uznania

Skoro marchewki demotywują, a pochwała jest z przeciwieństwem marchewką, 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. Mówiłem im już, że powinni brać z pana przykład.*

Po wyrażeniu pochwały przełożony pana Kazia poczuł się wyraźnie lepiej. Jakim ja jestem wspianiałym szefem — pomyślał. Ten Kazio, to w sumie miernota, a ja go jednak pochwalilem.

Bo ja mam podejście do ludzi. Niech się chłop stara, może coś z niego będzie. Dla zachęty postawiłem go 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 baran — „widzę, że się pan rozwija”. Jak bym był jakimś niedorozwojem. Napisałem dla niego raport, włożyłem w to tyle wysiłku, pracowałem cały weekend, odwołałem wycieczkę z rodziną, a on mi tu, że przychodzę na czas do pracy. Kretyn! I jeszcze zrobił ze mnie przykład dla zespołu. Teraz dopiero mam przechłapanie. 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 (docenienie wysiłku). Ale ten pana wysiłek bardzo przyda się firmie. Na jutrzejszym posiedzeniu zarządu przedstawię pana wnioski i myślę, że pójdziemy we wskazanym przez Pana kierunku (dowód, że wysoka ocena pracy nie jest zdawkowa). 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
<ol style="list-style-type: none"> <li>oceniany jest człowiek; nie lubimy być oceniani, nawet ocena pozytywna jest przede wszystkim oceną,</li> <li>ocenający stawia się wyraźnie ponad ocenianym; pochwała płynie z góry na dół.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>oceniana jest praca człowieka i inne jego osiągnięcia; zawsze lubimy powiedzieć, że robimy coś dobrze,</li> <li>ocena odnosi się do konkretnych, co buduje przekonanie, że nie jest zdawkowa,</li> <li>wyrażający uznanie nie stawia się ponad odbiorcą uznania; wyrazy uznania mają charakter partnerski</li> </ol>

**Rys. 24: Różnice pomiędzy pochwałą a wyrazami uznania**

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:

- podkreślają różnice w pozycjach chwalonego i chwalącego, niszczą więc stosunek partnerski,
- tłumią motywację bezpośrednią na korzyść pogoni za pochwałą (marchewka)
- bywają odbierane jako niska ocena możliwości chwalonego,
- 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 obawy jedynie mistrz swojemu uczniowi i to jedynie wtedy, gdy jest dlatego 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, czy jesteśmy dla kogoś podziwianym mistrzem, to lepiej go nie chwalcmy. 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 możliwie specyficzne, bo to podnosi jego autentyczność. Zamiast więc powiedzieć krótko „robisz znakomite torty” lepiej jest 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. Przecież nie powiesz szefowi, że się rozwija i robi postępy. I jeszcze jedno. Pamiętaj, że szefowi też są potrzebne wyrazy uznania i to właśnie od ciebie. Szef to też człowiek. Mówię to jako wieloletni szef. Uważaj jednak, aby twoja wypowiedź nie trąciła lizusostwem, no i stosuj się do punktów od 1 do 4.

Na koniec wypowiedź Romana Szczepanika dyrektora ds. personalnych w Grupie ITI ([HBR 06]).

**Przykład 29: Jak motywować medialne gwiazdy**

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.

## 5.11 Upominek wraz z wyrazami uznania

Skoro wyrazy uznania są nie tylko możliwe, ale nawet potrzebne, to czy 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. 5.10
2. Wręcz upominek jako niespodziankę „po fakcie”. Upominek zapowiedziany jako „coś za coś” staje się marchewką ze wszystkimi negatywnymi skutkami tego faktu.
3. Nie wiąż upominku ze współzawodnictwem. Nie wręczaj go za to, że ktoś jest lepszy od innych, ale za to że jest bardzo dobry.

Pamiętaj też, że znacznie silniejszym akcentem niż materialny upominek, akcentem podkreślającym wagę wyrażonego uznania jest powierzenie pracownikowi ambitnego zadania.

## 5.12 Premia roczna — miseczka

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 marchewką, ze wszystkimi wynikającymi stąd negatywnymi konsekwencjami? Czy demotywuje do dobrej pracy?

Aby odpowiedzieć na te pytania przypomnijmy definicję marchewki podaną w Roz.4.1. Zgodnie z nią marchewka to miłe wydarzenie z góry zapowiadane przez silniejszego w celu zmiany zachowania słabszego.

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

W przypadku pracowników — nawet jeżeli są oni również właścicielami! — wszystko zależy od kontekstu w jakim premia z zysku będzie zapowiedziana i wypłacana, a także od zaufania, jakim pracownicy obdarzają firmę. Jeżeli jest ona:

- przyznawana w kontekście niepewności co do utrzymania stanowiska pracy (pracownicy nie mają poczucia, że są związani z firmą na długie lata),
- wypłacana jedynie wybranej grupie pracowników, np. zarządowi,
- określona z góry jako zadany procent zysku, nadwyżki zysku lub innego wskaźnika (lub wskaźników) określających kondycję firmy,

to będzie miała cechy marchewki i może spowodować że premiovana grupa przyjmie maksymalizację zysku jako swój krótkoterminowy cel nadrzędny, a w konsekwencji:

1. zaniecha inne ważne cele takie jak budowanie rynku, rozwój nowych produktów, pozyskiwanie nowych technologii itp. a więc to wszystko, co nie ma wpływu na premię, choć jest 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 (por. Przykład 24)
3. będzie unikała wszystkich kosztów inwestycyjnych, które nie są niezwłocznie konieczne, a więc np. kosztów w odnowę parku maszyn, szkoleń, ...
4. będzie stosowała techniki sztucznego budowania zysku, np. dopych opisany w Roz.4.6 jako Przykład 9.

Te wszystkie zjawiska wystąpią tym silniej im słabsze są działania firmy związane z zasadą 3W (Roz.5.3), piramidą Masłowa (Roz.5.4) i podobnymi modelami, a więc im mniejsza jest lojalność pracowników wobec firmy związana z pozapłacowymi warunkami pracy. Przy wysokim poziomie lojalności pracowników, przy ich poczuciu, że związani są z firmą na wiele lat, a nie jedynie do czasu wypłacenia premii, przy wysokim poziomie zaufania, jakim pracownicy obdarzają firmę, przy posługiwaniu się przez firmę modelem współpracy, a nie władzy, te zjawiska mogą w ogóle nie wystąpić. I tu pojawia się bardzo ważna konstatacja:

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

**Przykład 30: Premia dla zarządu banku**

Byłem kiedyś członkiem rady pewnego banku. Ta rada raz na rok podejmowała decyzję co do wypłaty 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.

Skoro premia wypłacana na koniec roku nie powinna w sposób numeryczny zależeć od zysku, w dalszym ciągu będziemy ją nazywali *premią roczną*. Właściwie zaprogramowana premia roczna stanowi przykład mechanizmu wynagradzania, który nazwiemy *miseczką*. Z punktu widzenia motywacyjnego i godnościowego jest ona przeciwieństwem marchewki, co wyjaśnia tabela na Rys.24.

<b>Marchewka</b>	<b>Miseczka</b>
<p><b>Firma do pracownika:</b> Popatrz, tu jest marchewka. Mogłbym ci ją dać od razu, ale wtedy ty nie będziesz pracował, bo jesteś leniwy i nieuczciwy. Marchewkę dostaniesz jak się postarasz.</p> <p><b>Deklaracja wyższości i braku zaufania.</b></p>	<p><b>Firma do pracownika:</b> Popatrz, tu jest miseczka. Dziś jest ona pusta, ale jak się napełni, na co będziemy razem pracowali, to firma podzieli się z tobą swoim sukcesem.</p> <p><b>Deklaracja zaufania i partnerstwa.</b></p>

**Rys. 25: Różnice pomiędzy miseczką a marchewką**

Miseczka jest więc elementem świata naturalnych konsekwencji, świata słońca i deszczu, świata młodszych i starszych, świata współpracy. Jednak miseczka to narzędzie trudne w stosowaniu, gdyż jeden nieostrożny ruch, a staje się marchewką. Ten ruch to powiązanie wypłaty ze wskaźnikami: 5% od nadwyżki zysku ponad 100.000 zł, 1% od wzrostu sprzedaży itp. Ta pozornie racjonalna zasada — przecież ludzie muszą wiedzieć, ile zarobią i od czego będzie to zależało — najczęściej przekształca miseczkę w zarządzanie przez cele MBO (Roz.4.7) ze wszystkimi negatywnymi tego skutkami. Jak więc należy postąpić? Przecież jednak miseczkę trzeba zapowiedzieć z góry.

Zapowiadając premię roczną musimy postąpić pozornie nieracjonalnie. Musimy obiecać pracownikom coś bardzo ulotnego — firma podzieli się z wami sukcesem, gdy będą po temu warunki, tj. gdy uda nam się wypracować nadwyżkę finansową po poniesieniu wszystkich wydatków niezbędnych dla istnienia i rozwoju firmy. Przeciwnicy tego sposobu postępowania powiedzą: ależ w taką obietnicę nikt nie uwierzy, ludziom trzeba obiecać konkret. No właśnie, cały problem w tym, że jeżeli pracownicy nie mają zaufania do firmy, to rzeczywiście nie uwierzą. Nie ma wtedy innego sposobu, jak wziąć się za budowanie zaufania.

Jak więc należy postąpić przy operowaniu premią roczną. Oto podstawowe zasady:



1. Premia roczna powinna być stosowana jedynie w sytuacjach wyjątkowych, gdy firma nie jest w stanie obiecać pracownikom gwarantowanych wynagrodzeń na poziomie rynkowym, a więc gdy stanowi ona ubezpieczenie się firmy od sytuacji braku środków na zapłacenie takich wynagrodzeń. 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.
2. Firma oferuje pracownikom wiele różnych korzyści pozapłacowych realizujących zasadę 3W i wszystkie poziomy piramidy Masłowa.
3. Pracownicy są na bieżąco informowani o szansach i zagrożeniach firmy, o stanie jej finansów, o planach rozwojowych i ich przewidywanych kosztach. Firma realizuje model pełnej partycypacji w zarządzaniu ([Stocki 08]). To niezwykle ważny warunek, którego realizacja wymaga przeprowadzenia szkoleń pracowników wszystkich szczebli w umiejętności czytania raportów finansowych.
4. Premia nie jest w żaden numeryczny sposób związana z zyskiem — np. przez określenie ile procent zysku, lub nadwyżki zysku, zostanie przeznaczone 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 zarządu banku opisanym w Przypadku 24), może też być zysk, ale premii wypłacać nie będziemy, aby zakumulować gotówkę na konieczne inwestycje. Dostęp do informacji finansowych, o którym mowa w pkt.3., jest właśnie potrzebny po to, aby pracownicy rozumieć decyzje firmy.
5. Premia jest wypłacana wszystkim pracownikom lub dużej ich grupie wg zasady nie wiążącej jej z indywidualnymi wynikami pracownika. Chodzi tu o uniknięcie efektu współzawodniczenia o premię, co nieuchronnie niszczy współpracę.

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, powtórzmy to kolejny raz, oczywiście że powinna! Ocena pracy jest bowiem niezbędnym elementem realizacji zasady stałego doskonalenia. Tyle, że nie jest ona dokonywana jednostronnie przez dyrekcję, by zdecydować o wypłacie premii, ale przez dyrekcję wraz z pracownikami, by realizować zasadę stałego doskonalenia. I nie jest to ocena ludzi, ale analiza ich pracy

### **5.13 Prowizyjna miseczka dla sprzedawców**

Prowizja od wartości sprzedaży to bardzo często stosowana metoda wynagradzania sprzedawców. Znamy już jej wady i związane z nią zagrożenia opisane m. in. w Roz.4.4. Czy można więc zastosować ją tak, by stała się miseczką, a nie marchewką? Oczywiście że tak. Trzeba tylko zadbać, by były spełnione wszystkie warunki opisane w Roz.5.12. W szczególności prowizja nie może być powiązana z indywidualnymi wynikami sprzedażowymi, ale z wynikiem całej grupy sprzedawców. W przeciwnym przypadku sprzedawcy przestaną z sobą współpracować, a zaczną konkurować ze wszystkimi negatywnymi tego skutkami.

### **5.14 Współpraca a zarządzanie partycypacyjne**

Zarządzanie partycypacyjne często bywa mylone z sytuacją, gdy wszyscy metodą głosowania decydują o wszystkim. Taka demokracja ateńska w firmie, to oczywiście absurd, choćby z tego powodu, że na zagadnieniach wymagających określonej wiedzy specjalistycznej zna się zwykle mniejszość. Zespół wszystkich pracowników nieodmiennie dzieli się na grupy zawodowe — sprzedawców, technologów, księgowych, kadrowców itp. — z których każda stanowi mniejszość. Gdyby każda decyzja była podejmowana w głosowaniu większościowym, to nieznaną się na rzeczy większość mogłaby zawsze przegłosować znającą się na rzeczy mniejszość.

Tak więc zarządzanie partycypacyjne, to nie demokracja ateńska, ale rozproszona autokracja. Kluczowe decyzje podejmują zawsze specjaliści — każdy w swojej dziedzinie. Jak to zorganizować w praktyce można (będzie) przeczytać w rozdziale o zarządzaniu wiedzą.

## 5.15 Czy model współpracy wyklucza dowodzenie?

Jeden z moich czytelników zwrócił się do mnie z zapytaniem, czy dowódca wojskowy, kapitan statku, dowódca strażaków może zrezygnować z wydawania rozkazów w czasie akcji? Czy dyrygent może dać wolną rękę muzykom w takcie wykonywania koncertu? Chyba nie. A przecież jeżeli tego nie uczyni, to będzie znaczyło, że posługuje się władzą.

Idea władzy, tak jak ja ją rozumiem, polega nie liczeniu się z opinią podwładnych, na rezygnacji z ich wiedzy i doświadczenia, na założeniu, że ja wiem wszystko i najlepiej. Władza manifestuje się przede wszystkim przy ustalaniu zasad ogólnych, na których decyzje operacyjne będą się opierać w przyszłości. Lider władzy ustala własne zasady działania pytając o zdanie jedynie zwierzchników. Lider władzy mówi: „będzie tak, bo ja tak zdecydowałem” i nie wdaje się w dalsze wyjaśnienia. On nie ma wątpliwości, a jeżeli je ma, to idzie z nimi do przełożonych, nie do podwładnych.

Lider współpracy ma wątpliwości, uznaje wiedzę swoich podopiecznych (już nie podwładnych!), radzi się ich, wspólnie z nimi ustala zasady postępowania. Stara się, aby te zasady były przyjęte przez zespół jako własne, a nie jako narzucone. Lider współpracy dzieli się odpowiedzialnością z członkami swojego zespołu. Wraz z nimi planuje akcje.

Gdy jednak przychodzi do akcji, przejmuje dowodzenie, a wraz z nim całą odpowiedzialność. Nadal działa w myśl wspólnie ustanowionych zasad, ale to on podejmuje suwerenne decyzje. Być może podejmie złą decyzję, być może zespół podjąłby lepszą, ale w czasie akcji zespół musi pracować jak maszyna. Nie ma czasu na dyskusję.

Natomiast po zakończeniu akcji lider współpracy zasiada razem z zespołem do jej przeanalizowania. Wtedy znów jest czas na dyskusję, ścieranie się poglądów, innowację.

## 5.16 Władza a etyka w biznesie

Jak uczy na Emmanuel Kant, etyka jest wiedzą praktyczną, bowiem etyczne postępowanie na dłuższą metę zawsze się opłaca. Jednakże, życie uczy nas, że na krótką metę jest całkiem odwrotnie: taniej jest ukraść niż kupić. Na szczęście u większości z nas potrzeba wartości przeważa nad potrzebą korzyści. Pojawi się dysonans godnościowy (por. Roz.4.9), który każe nam raczej kupić niż ukraść.

Niestety najczęściej wybór nie jest tak prosty jak pomiędzy „ukraść” a „kupić”. Przecież nie okradamy klienta, gdy namawiamy go do zakupu. Gdy oferujemy mu prezent, rabat, dodatkową korzyść. Może przez chwilę błysnie nam myśl, że klient nie za bardzo potrzebuje tego, co chce-

my mu sprzedać. Ale przecież ostatecznie to on decyduje. Może nie kupić, jak nie będzie chciał. My go nie zmuszamy. No i wreszcie często jest tak, że on nie płaci pieniędzmi swoimi, ale firmowymi.

Pozostaje jeszcze problem budowania własnej reputacji jako sprzedawcy będącego doradcą klienta. Do doradcy, klient chętnie wróci. Do namolnego sprzedawcy już raczej nie. I tu znów decyduje perspektywa czasowa. Jeżeli sprzedawca na poczucie wieloletniego związku z firmą, jeżeli może spodziewać się wielu jeszcze spotkań z klientem, to „opłaca” mu się budować reputację. Oczywiście problem całkowicie znika, gdy sprzedawca nie jest wynagradzany prowizyjnie.

Nasze krótkie rozważania można podsumować następującym **równaniem dysonansu godnościowego**:

$$\begin{aligned} & \textit{agresywne premiowanie} + \textit{krótka perspektywa czasowa} \\ & = \textit{dysonans godnościowy} \end{aligned}$$

W ten sposób dochodzimy do jeszcze jednego ważnego wniosku na temat archetypu kija i marchewki, archetypu władzy. Ten archetyp w naturalny sposób sprzyja pojawianiu się sytuacji dysonansu godnościowego zwanej inaczej *konfliktem interesu*.

## 6 System wynagrodzeń

### 6.1 Kształtowanie systemu 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 ([Kohn 93]):

- 1 Wynagradzaj dobrze i uczynić wszystko co jest możliwe, aby pracownicy nie czuli się ani wyzyskiwani, ani też 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 czujmy się nie ogrodnikami, ale leśnikami.

W Roz.6.2 przedstawiam przykładowy system wynagrodzeń zbliżony do systemu, jaki obowiązywał w latach 1990-tych w zakładach Toyota w Wielkiej Brytanii<sup>24</sup>. Nie jest on z pewnością idealny, choćby dlatego, że systemy idealne nie istnieją. Uważam jednak, że jest lepszy od wielu innych jakie widziałem oraz że skutecznie wspomaga wdrażanie zarządzania kompleksową jakością.

Poniżej cytuję dwie wypowiedzi praktyków w sprawie systemów wynagradzania i motywowania pracowników, jakie zostały opublikowane w numerze specjalnym *Motywacja* miesięcznika Harvard Business Review Polska ([HBR 06]).

**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.*

<sup>24</sup> Być może obowiązuje on do dziś, ja jednak posłyszałem o nim od prezesa tej firmy na jednej z konferencji organizowanych w tamtych czasach przez Brytyjskie Towarzystwo im. Edwardsa Deminga.

## 6.2 Przykładowy system wynagrodzeń

Przy tworzeniu zasad wynagradzania pracowników należy kierować 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 realizuje się przez następujące zasady szczegółowe:

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. „widłek”. Każdy pracownik, który przychodzi do pracy w firmie, otrzymuje nieco obniżone wynagrodzenie w okresie próbnym (np. 80% podstawowego) i 100% po zakończeniu tego okresu. 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. raz na rok) o współczynnik inflacji, wraz z nimi modyfikowana jest wtedy cała siatka płac.
3. W tym samym cyklu wynagrodzenia indywidualne rosną o pewien jednakowy dla wszystkich procentowy współczynnik zwany „dodatkiem stażowym”. W Toyota UK rosły one raz na rok o 2%. Nie jest to dużo, ale po wielu latach tworzy bardzo wyraźne różnice wynagrodzeń. Np. stary mistrz może zarabiać więcej niż młody inżynier. I tak się w Japonii zdarza.
4. Zgodnie z punktami 2. i 3. 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.
5. 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.
6. 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.
7. Rezygnujemy z wszelkiego rodzaju premii, prowizji i okolicznościowych nagród. W szczególności wynagrodzenie sprzedawców nie zależy od osiągniętych przez nich lub przez ich zespół wartości sprzedaży, księgowi nie otrzymują premii za wykonanie bilansu itp. Stosowane są natomiast nagrody pieniężne i dyplomy dla pracowników, któ-

rych staż pracy w firmie przekroczył 10, 15, 20, 25 i więcej lat.

8. W chwili wprowadzania nowego systemu wynagrodzeń, pozbawienie pracowników premii i prowizji nie zmniejsza ich poborów. Wszystkie wcześniej wypłacane dodatki zostają po uśrednieniu dodane do podstawy wynagrodzeń<sup>25</sup>.
9. 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.

Jak już to napisałem, 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. z okazji bilansu dla księgowych, czy też z tytułu otwarcia ogródka przy kawiarni dla kelnerów.

Przyjęcie zasad od 1. do 5. ma 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 dyrektorem wyższego wynagrodzenia. Oznacza to również niezależnienie wynagrodzenia od wydajności, co jednak w żadnym wypadku nie oznacza, że sprawę wydajności traktujemy jako nieistotną. Wręcz przeciwnie. Jeżeli wydajność pracy pracownika jest niezadowolająca, tj. odbiega od przewidzianej na tym stanowisku normy, rolą 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 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.

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 gdzieś 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.

### 6.3 Aktualizacja systemu wynagrodzeń

Opisany system wynagrodzeń może, a nawet powinien, podlegać okresowym analizom i modyfi-

<sup>25</sup> Zwykle dla firmy oznacza to dość poważny wzrost budżetu wynagrodzeń.

kacjom uzależnionym 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. 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.

## 6.4 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 załość jakiemuś „Wojtusowi”, 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 czyjejs 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.

## 6.5 Reakcje pracowników

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 premiovej 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 — choć jej zastosowanie z pewnością stawiało przed kierownikami zupełnie nowe wezwania. Brzmiała ona: „dlatego 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 opisane poniżej badanie przeprowadzone w jakimś czasie po wprowadzeniu nowych zasad.

Badanie zostało przeprowadzone metodą *diagramów pokrewieństwa* (ang. affinity diagrams) opisaną w Roz.11.2. 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. Po zebraniu wszystkich odpowiedzi uszeregowano je stosując referendum z hierarchią (Roz.11.2.5). Wyniki badania są przedstawione w tabeli na



Rys.22. 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 podnoszeniu 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. 26: Wyniki badania opinii pracowników na temat zasad wynagradzania

## 6.6 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 tabela na Rys.17.

PRACOWNIK	FIRMA
potrzebuje warsztatu pracy	potrzebuje pracy, aby warsztat działał
oferuje swoją pracę tworzy wartość dodaną	płaci wynagrodzenie, zaspakaja potrzeby wg. piramidy Maslowa, realizuje zasadę 3W
oferuje pomoc w zarządzaniu firmą	oczekuje pomocy w zarządzaniu firmą
oczekuje pomocy w wykonywaniu pracy	oferuje pomoc w wykonywaniu pracy

Rys. 27: 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.

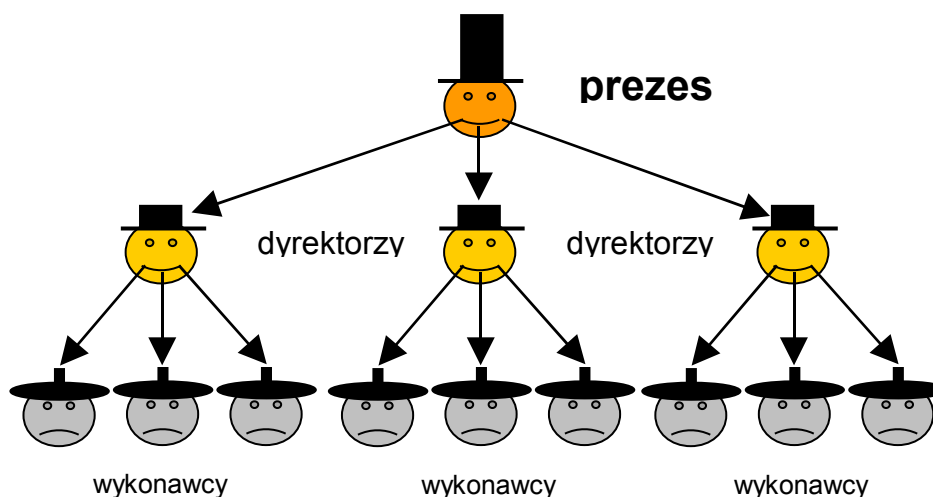
# Część trzecia

# Zarządzanie wiedzą

## 7 Dwa modele organizacji przedsiębiorstw

### 7.1 Model hierarchiczny

Tradycyjny hierarchiczny model organizacji przedsiębiorstwa oparty na hierarchicznej strukturze armii (Rys.28) został stworzony we wczesnym etapie rozwoju kapitalizmu w XIX wieku kiedy podstawową metodą zarządzania było wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania. W tej strukturze decyzje były podejmowane przez stosunkowo wąskie grono decydentów zajmujących pozycje w górnych częściach hierarchii władzy. Strzałki na Rys.28 obrazują kierunek wydawania poleceń, a więc kierunek podległości.



Rys. 28: Hierarchiczna organizacja przedsiębiorstwa

Organizacja hierarchiczna związana z amerykańską rewolucją przemysłową została przystosowana do warunków amerykańskiego przemysłu tamtego okresu, gdzie większość siły roboczej stanowili niepiśmienni często też nie znający języka angielskiego emigranci pierwszego pokolenia. Procedury produkcyjne podzielono na bardzo proste czynności, obowiązywał przy tym bezwzględny zakaz ich zmieniania. Od innowacji i ulepszeń było kierownictwo. Od mechanicznego wykonywania poleceń — pracownicy-wykonawcy. Dzięki takiej organizacji produktywność przemysłu amerykańskiego wzrosła w ciągu pierwszych 80-ciu lat XX wieku ponad 50-krotnie (por. [Drucker 93] str.34). Jest to powód dla którego hierarchiczna struktura organizacyjna, choć dziś nie pasująca do realiów przedsiębiorstw w rozwiniętych krajach świata, nadal stanowi dla wielu menedżerów jedyny znany im model zarządzania.

### 7.2 Model Deminga

Gwałtowny wzrost wydajności pracy, który nastąpił w drugiej połowie XX wieku w krajach Ameryki Północnej, Europie i części krajów dalekiego wschodu, doprowadził do wzrostu dobrobytu, a wraz z nim do daleko idących zmian w poziomie wykształcenia społeczeństw. Dzięki tym

zmianom stała się możliwa najpierw technicyzacja, a później automatyzacja i komputeryzacja gospodarki. To ponownie wywołało skok produktywności jednocześnie stawiając szeregowym pracownikom przedsiębiorstw większe wymagania w zakresie wiedzy i umiejętności. Stało się też jasne, że w nowych warunkach, już nie produktywność<sup>26</sup>, ale jakość oferty stanowi o zdolności do utrzymania się na rynku. W ten sposób rozwinięte kraje świata rozpoczęły ewolucyjne przejście od Taylorowskiej epoki walki o produktywność do Demingowskiej epoki walki o jakość. Pojawiły się takie pojęcia jak *społeczeństwo wiedzy* i *przedsiębiorstwo tworzące wiedzę*. Do świadomości menedżerów zaczął docierać fakt, że wiedza pracowników stanowi zasób przedsiębiorstwa na równi z kapitałem, wyposażeniem materialnym, technologią i rynkiem. Przedsiębiorstwa nowej epoki zaczęły nabierać nie znanych wcześniej cech:

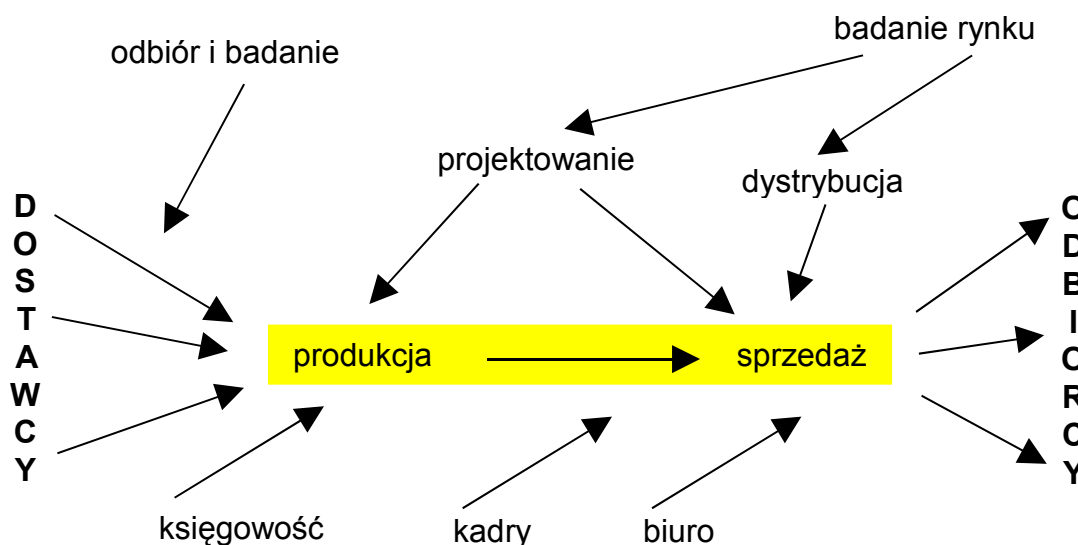
1. wiedza staje się zasobem przedsiębiorstwa, którym należy zarządzać na równi z innymi zasobami — wiedzę można kupować (choć w ograniczonym zakresie), tworzyć i pielęgnować, wykorzystywać, upowszechniać,
2. na każdym stanowisku pracy, czynności wykonywane jako podstawowe na tym stanowisku, wymagają coraz bardziej specjalistycznej wiedzy,
3. każdy pracownik w coraz większym stopniu wykonuje — poza czynnościami dla niego podstawowymi — czynności należące do obszarów wiedzy odległych od jego obszaru podstawowego,
4. wobec uniwersalizacji pracy pracownika rodzi się potrzeba powstania grupy nauczycieli i trenerów związanych nie z zespołami, tak jak tradycyjni przełożeni, ale z obszarami wiedzy,
5. obok hierarchicznej jednostki organizacyjnej „zespół” pojawia się ponad-wydziałowa jednostka „proces” związana z określonym rodzajem wykonywanych czynności oraz odpowiadającym tym czynnościom obszarem wiedzy,
6. procesy nie tworzą struktury hierarchicznej, a relacje pomiędzy nimi dotyczą nie przekazywania poleceń, ale *przesyłania produktu do dalszej obróbki, dostarczania narzędzi, przekazywania oczekiwań co od jakości produktu*, a więc szeroko rozumianego *wspomagania* jednego procesu przez drugi,
7. pojawiają się pojęcia *wewnętrznego klienta* i *wewnętrznego dostawcy* stanowiące ogniwa w *łańcuchu jakości* wiodącym od zewnętrznego dostawcy przez wewnętrznych wykonawców do zewnętrznego klienta.

W nowej sytuacji hierarchiczny **model władzy** (Rys.28) zostaje uzupełniony, **procesowym modelem wspomagania**, takim jak przedstawiony na Rys.29 ([Latzko 98]). Centralną rolę grają w nim *procesy działalności podstawowej* — do których zalicza się zwykle produkcję, dystrybucję i sprzedaż — tworzące grupę nazywaną przez Japończyków *gemba*. Pozostałe procesy pełnią w stosunku do *gemba* rolę usługową. Relacja *wspomagania* reprezentowana jest strzałkami wskazującymi kierunek od wspomagającego do wspomagane. Co jest bardzo istotne i wymagające podkreślenia, procesowy model przedsiębiorstwa obejmuje nie tylko *procesy wewnętrzne* takie jak *produkcja, sprzedaż, księgowość, marketing* itp. ale też *procesy zewnętrzne* takie jak *dostawcy i odbiorcy*. To co dotychczas było traktowane jako niezależne od przedsiębiorstwa środowisko

<sup>26</sup> Produktywność nie przestała być oczywiście ważna, jednak w rozwiniętych gospodarkach przestała ona decydować o konkurencyjności przedsiębiorstw, bowiem wszystkie liczące się przedsiębiorstwa osiągnęły bardzo zbliżoną do siebie, a zarazem wysoką produktywność. Inna sytuacja ma miejsce w krajach mniej rozwiniętych, np. w Polsce. Tu produktywność w wielu przypadkach jest nadal czynnikiem stanowiącym o konkurencyjności przedsiębiorstwa.

zewnątrzne, dziś staje się integralną częścią struktury procesowej przedsiębiorstwa, a więc obszarem, który nie powinien wymykać się spoza jego zarządczej perspektywy.

Wprowadzenie procesów i związanej z nimi relacji wspomagania stanowi poważną rewolucję pojęciową, gdyż myślenie o strukturze przedsiębiorstwa w kategoriach „kto komu podlega”, zastępuje myśleniem w kategoriach „kto kogo wspomaga” oraz „kto komu przekazuje swoje oczekiwania jakościowe”. Rolę bieżących poleceń przejmują na siebie procedury, instrukcje i standardy powstające we współpracy wszystkich wykonujących je pracowników.



Rys. 29: Model procesowy wg. Deminga

## 8 Procesy w przedsiębiorstwie

### 8.1 Pytania, na które trzeba odpowiedzieć

Procesowy model przedsiębiorstwa wg. Deminga stanowi dość nieformalne przybliżenie tego co w Roz.8.6 nazwiemy *mapą procesów przedsiębiorstwa*. Modelem Deminga można posługiwać się dla wyjaśnienia ogólnej idei zarządzania procesowego, jednak przy próbie zastosowania go do zbudowania procesowej struktury konkretnego przedsiębiorstwa pojawia się dość długa lista wątpliwości:

- czy relacja *dostawca-odbiorca* zachodzi pomiędzy procesami, zespołami, a może pomiędzy procesami a zespołami?
- czy wszystkie relacje wspomagania mają ten sam charakter, np. czy relacja wspomagania *produkcji* przez *księgowość* (analiza sprawności finansowej) ma ten sam charakter, co relacja wspomagania *sprzedaży* przez *produkcję* (dostawa produktów do sprzedaży)?

- czy procesy usługowe wspomagają jedynie procesy grupy *gemba*, czy również same siebie? np. czy *kadry* wspomagają *księgowość*?
- czy szkolenie należy traktować jako odrębny proces, czy też jako część każdego procesu z osobna; a może szkolenie w ogóle nie jest procesem?
- czy transport jest procesem?
- czy zarządzanie jest procesem?
- do jakiego procesu należy przypisać takie czynności jak tworzenie instrukcji, opisywanie procesów, tworzenie procesowej struktury przedsiębiorstwa, zmiany tej struktury?
- czy w procesowym modelu przedsiębiorstwa mogą istnieć czynności nie należące do żadnego procesu?

Aby odpowiedzieć na te i podobne pytania należy w pierwszym rzędzie wprowadzić porządek w aparacie pojęciowym procesowej teorii zarządzania. Jak się okazuje, to zadanie jest znacznie trudniejsze niż by się mogło wydawać. Główny problem leży w typologicznej różnorodności procesów z jakimi mamy do czynienia w każdym przedsiębiorstwie.

## 8.2 Pojęcie procesu

Z pojęciem procesu spotykamy się w wielu różnych dziedzinach i kontekstach. Mówimy o procesach chemicznych, społecznych i historycznych, o procesach informatycznych i o procesach sądowych. Mówimy też o procesach stochastycznych. W każdym przypadku pojęcie to rozumiemy całkiem inaczej. Aby mówić o procesowej organizacji przedsiębiorstw wprowadzam jeszcze inne pojęcie procesu:

*procesem nazywamy zbiór czynności, które przetwarzają produkty o podobnym charakterze i odwołują się do wspólnego obszaru wiedzy.*

Procesem w tym sensie nie jest więc ciąg czynności wykonywanych jednak po drugiej — np. jak w procesach produkcyjnych lub informatycznych — ale zbiór czynności, z których takie ciągi (procesy wytwórcze) możemy dopiero budować. Typowe procesy występujące w przedsiębiorstwie, to *produkcja*, *sprzedaż*, *marketing*, *finanse*, *informatyka* itp. O typie procesu decyduje rodzaj produktu jaki jest przez jego czynności przetwarzany i rodzaj wiedzy potrzebny do wykonywania tych czynności. Np. proces *produkcja* przetwarza surowce i półfabrykaty na wyroby gotowe, a jego wykonawcy muszą legitymować się wiedzą z zakresu odpowiedniej technologii i inżynierii, proces *finanse* przetwarza dokumenty finansowe, a jego wykonawcy posługują się wiedzą z zakresu księgowości, ekonomii i prawa finansowego.

Pojęcie procesu, jakim będziemy się posługiwać, jest więc dość odległe od potocznego rozumienia tego słowa. Być może lepszymi pojęciami byłyby „dziedzina” (wiedzy) lub „obszar”, jednakże słowo „proces” jest już historycznie zakorzenione w literaturze, zdecydowałem więc pozostać przy nim, aby nie wywoływać wrażenia, że wprowadzane przeze mnie pojęcie jest czymś nowym.



W każdym przedsiębiorstwie większość pracowników wykonuje czynności należące do wielu różnych procesów. Np. sprzedawcy w cukierniach sprzedają (proces *sprzedaż*), prowadzą promocje (proces *marketing*), piszą raporty kasowe (proces *finanse*), dekorują wystawy (proces *plastyka*), archiwizują pliki na dysku komputera (proces *informatyka*), wymieniają przepalone żarówki (proces *technika*), układają grafiki pracy (proces *kadry*), dekorują owocami tarty z kruchego ciasta (proces *produkcja podstawowa*), parzą kawę (proces *produkcja gastronomiczna*) wysyłają raporty o jakości naszych wyrobów (proces *transport*). Dla sprzedawców proces *sprzedaż* jest **procesem podstawowym**, natomiast pozostałe procesy są **procesami towarzyszącymi**.

**Zespołem wykonawców procesu** nazwiemy grupę pracowników wykonujących czynności danego procesu. Z tego co powiedzieliśmy wyżej wynika, że zespoły wykonawców procesów nie są rozłączne, tzn. że jeden pracownik na ogół wykonuje czynności należące do kilku różnych procesów.

Każda czynność procesu powinna podnosić wartość przetwarzanego produktu, czyli tworzyć jego **wartość dodaną**. Jeżeli nie jesteśmy pewni, czy dana czynność należy do danego procesu, zastanówmy się, czy z punktu widzenia wewnętrznego lub zewnętrznego odbiorcy podnosi ona wartość produktu<sup>27</sup>. Np. pisanie raportów kasowych przez sprzedawców w żaden sposób nie podnosi wartości sprzedawanych wyrobów, ta czynność nie należy więc do procesu *sprzedaż*. Pisanie raportów podnosi natomiast wartość danych finansowych przesyłanych przez sklepy do Działu Księgowego, jest to więc czynność procesu *finanse*. Wartość produktu w procesie *sprzedaż* podnosi natomiast jego opakowanie oraz miła obsługa klienta. Te więc czynności należą do procesu *sprzedaż*.

### 8.3 Relacja dostawca-odbiorca

Czynności występujące w procesach dzielimy się na cztery rodzaje:

1. **czynności dostawy** — te czynności zapewniają pojawienie się produktu w procesie,
2. **czynności przetwórcze** — te czynności są odpowiedzialne za tworzenie wartości dodanej produktu,
3. **czynności sterujące (testy)** — te czynności nie przetwarzają produktu, dokonują jedynie wyboru kolejnych czynności do wykonania,
4. **czynności odbioru** — te czynności reprezentują ostatecznego w danym procesie konsumenta, który decyduje o tym czym są wartość dodana i standard dla danego produktu, a więc które cechy produktu są pożądane (warte poniesienia nakładów), a które nie.

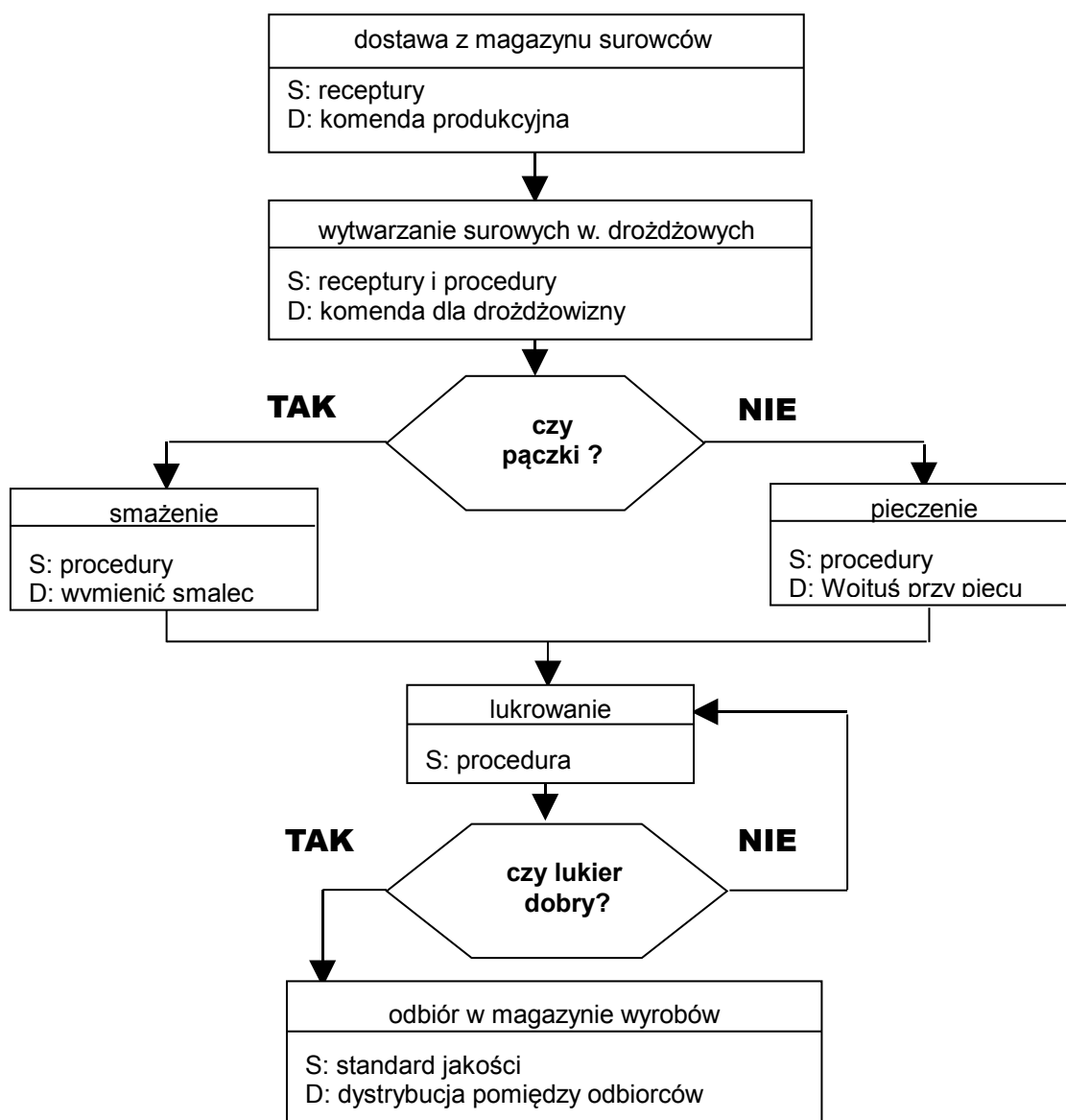
Pomiędzy czynnościami każdego procesu zachodzi relacja **dostawca-odbiorca**. Każda czynność przetwórcza lub sterująca jest odbiorcą dla pewnych czynności, a dostawcą dla innych.

Relacja **dostawca-odbiorca** opisuje przepływ produktów pomiędzy czynnościami procesu. Taki opis ma dwie bardzo ważne role do spełnienia — rolę związaną z organizacją pracy oraz rolę związaną z zapewnieniem jakości. Omówimy je teraz kolejno.

<sup>27</sup> W źle zorganizowanym przedsiębiorstwie mogą istnieć czynności, które nie dodają do produktów żadnej wartości. Takie czynności powinny zostać po prostu zlikwidowane. Procesowa struktura przedsiębiorstwa pozwala na identyfikację nieproduktywnych (jałowych) czynności.

## 8.4 Relacja dostawca-odbiorca a organizacja pracy

W zakresie organizacji pracy relacja *dostawca-odbiorca* wyznacza kolejność w jakiej należy wykonywać czynności procesu, jej opis określa więc *procedury* dla wykonawców procesu. Te procedury przedstawiamy często przy pomocy *grafów czynności* takich jak na Rys.30. Czynności dostawy, przetwórcze i odbioru są reprezentowane prostokątami, czynności sterujące — sześciokątami. Prostokąty i sześciokąty w grafie procesu nazywamy *węzłami*, a strzałki — *krawędziami*.



Rys. 30: Przykład grafu czynności; S - standardy, D - decyzje

Z każdą czynnością jest związane jej *wyposażenie narzędziowe*, w skład którego wchodzi następujące elementy (nie zawsze wszystkie):

- *narzędzia materialne* — np. dzieża do wyrabiania ciasta, stoły, noże,...
- *standardy, procedury, instrukcje* (normatywna wiedza o jakości) — np. receptury i procedury produkcyjne,
- *decyzje* (narzędzia zarządcze) — np. dyspozycja produkcyjna dla danego asortymentu na dany dzień,
- *zespół wykonawczy* — ludzie obsługujący węzeł stanowiący źródło wiedzy decyzyjnej.

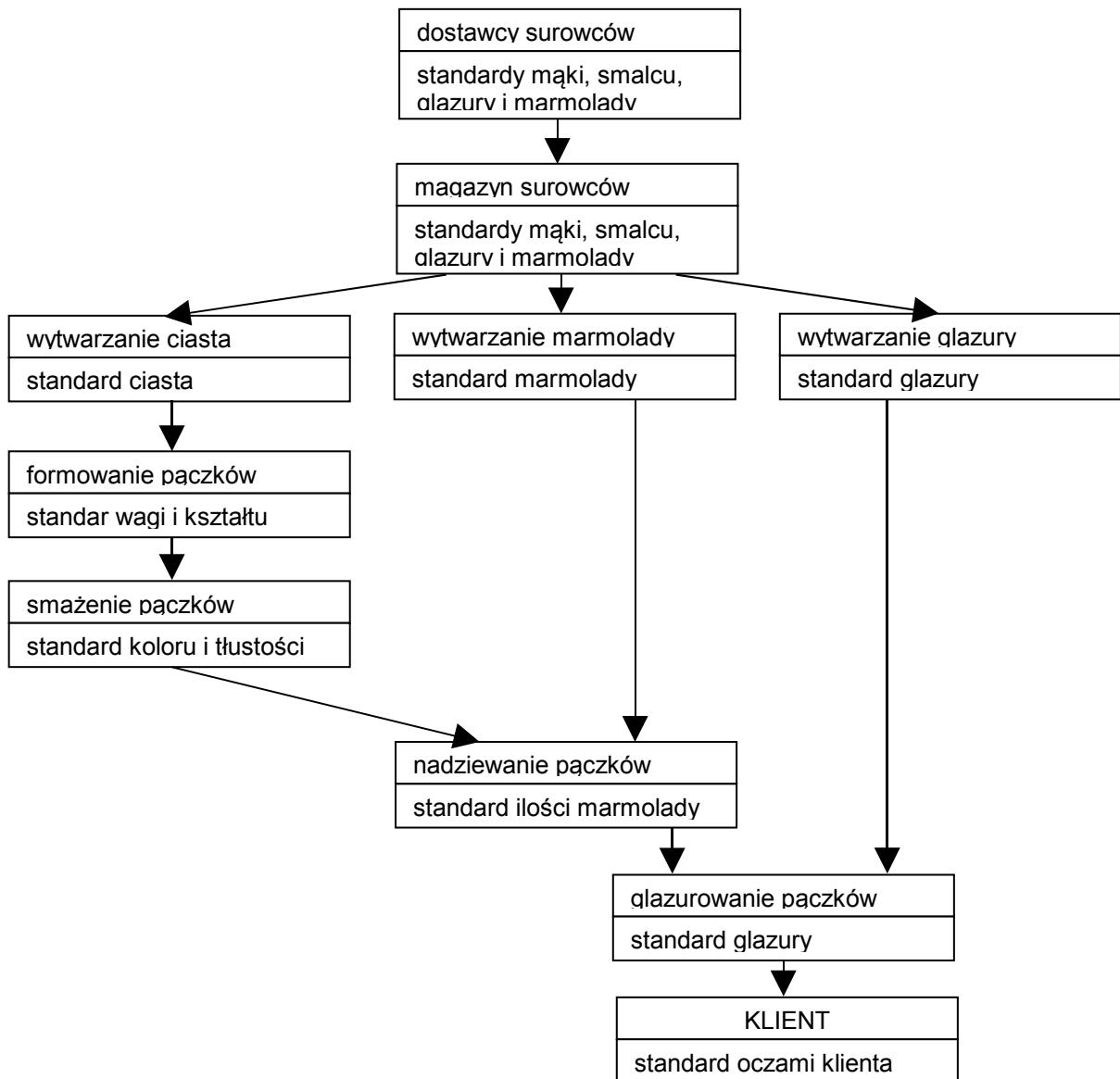
Narzędzia grup 2, 3 i 4 nazwiemy *narzędziami niematerialnymi*.

Grafy czynności, takie jak przedstawione na Rys.30, nazywamy też *grafami przepływu*, gdyż strzałki wskazują kierunek przepływu produktów pomiędzy węzłami grafu. Zamiast o produkcji, mówi się niekiedy o *wsadzie*, który dana czynność *otrzymuje na wejściu* i *oddaje na wyjściu*. Np. czynność *lukrowanie* na wejściu otrzymuje wyroby nie polukrowane lub źle polukrowane, a na wyjściu oddaje wyroby dobrze polukrowane lub źle polukrowane.

## 8.5 Relacja dostawca-odbiorca a standard jakości

Jak dowiedzieliśmy się w Roz.8.4, każdej czynności w procesie mogą być przypisane pewne standardy służące do określania jakości produktu przetwarzanego przez daną czynność. Oczywiście czym jest jakość i wartość produktu finalnego firmy określa klient. Ten standard, który zostaje przypisany wyjściowej czynności procesu, należy „przetransportować” do jego wnętrza i przełożyć na standardy dotyczące produktów pośrednich tworzonych przez poszczególne czynności. Informacja o jakości płynie do wnętrza procesu tymi samymi drogami co produkty, tyle że w odwrotnym kierunku, tj. od odbiorcy do dostawcy. Każdy odbiorca — zewnętrzny lub wewnętrzny — informuje swojego dostawcę o własnych oczekiwaniach jakościowych. W ten sposób standard związany z oczekiwaniami zewnętrznego klienta dociera na wszystkie stanowiska pracy w firmie, przy czym dociera w formie odnoszącej się do produktów tworzonych na tych stanowiskach. Możemy powiedzieć, że standard realizujący oczekiwania klienta zostaje metodą potokową przetworzony na standardy dla wszystkich stanowisk pracy biorących udział w tworzeniu danego produktu.

Dla ilustracji rozważmy standard dotyczący jakości pączka. Na poziomie klienta ten standard określa teksturę i smak ciasta, wielkość, kształt i kolor pączka, właściwości glazury (nie lepi się i nie pęka) zawartość i smak marmolady stanowiącej nadzienie oraz ilość i rozmieszczenie skórki pomarańczowej na powierzchni pączka. Standard klienta jest przesyłany wzdłuż ścieżek grafu czynności tworzących pączek (Rys.31) w kierunku odwrotnym niż kierunek strzałek. Najpierw trafia więc na stanowisko glazurowania, gdzie zostaje z niego wydzielona część dotycząca glazury i zamieniona na standard określony w cechach widocznych na tym stanowisku, np. temperatura i lepkość glazury w stanie płynnym. Dalej standard przepływa w górę na stanowisko wytwarzania glazury, gdzie informacja o poziomie lepkości zostaje uzupełniona o recepturę i proces technologiczny wytwarzania pomady. W kolejnym kroku — wciąż posuwamy się do góry — standard zostaje wyrażony w parametrach technicznych surowców do wytwarzania glazury. Ten standard staje się obowiązujący na poziomie magazynu, zostaje też przesłany do dostawcy surowców. W podobny sposób przepływ standardu pozostałymi ścieżkami grafu powoduje tworzenie się standardów lokalnych na innych stanowiskach.



Rys. 31: Przykład potokowego tworzenia standardu

## 8.6 Współpraca pomiędzy procesami

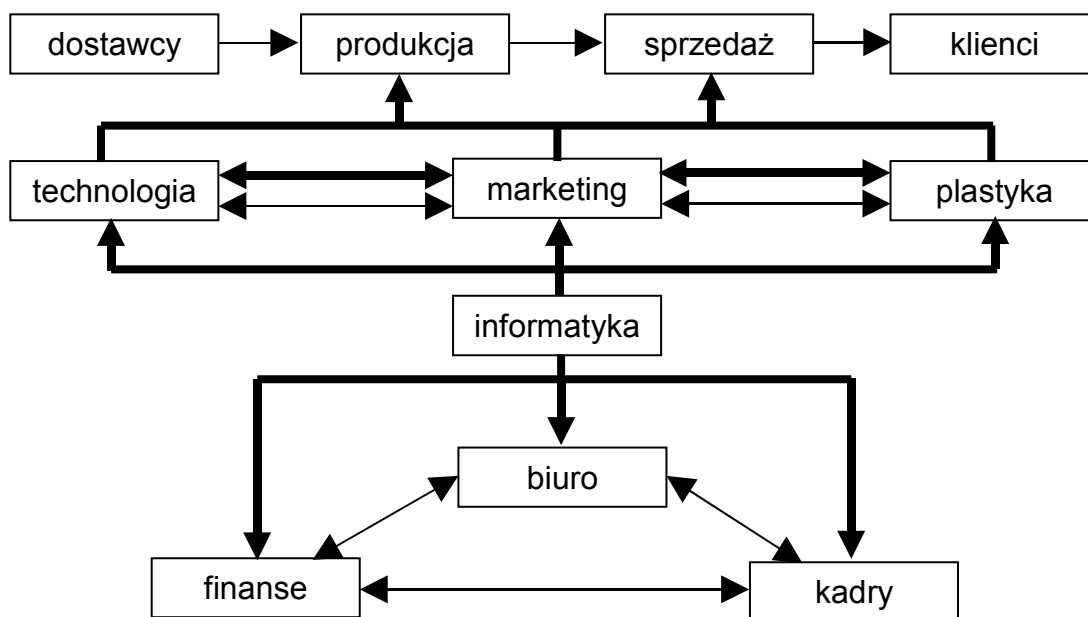
Gdyby przedsiębiorstwo można było potraktować jako jeden proces, to wewnątrz-procesowa relacja *dostawca-odbiorca* wystarczyłaby do określenia dróg przepływu informacji o oczekiwaniach klienta. Z reguły jednak przedsiębiorstwo realizuje wiele procesów, z których większość ma wpływ na jakość finalnego produktu. Dla określenia dróg przepływu informacji o standardach jakości należy więc zidentyfikować nie tylko drogi przepływu produktu w granicach jednego procesu, ale też i współpracę procesów między sobą.

Istnieją dwa podstawowe typy współpracy pomiędzy procesami jednego przedsiębiorstwa:

1. wymiana produktów; np. *produkcja* → *sprzedaż*, na diagramach ten rodzaj współpracy oznaczamy pojedynczą strzałką, oraz
2. dostawa narzędzi, np. *technika* ⇒ *produkcja*, na diagramach ten rodzaj współpracy oznaczamy podwójną strzałką

Z pierwszym rodzajem współpracy mamy do czynienia np. na linii *dostawcy zewnątrzni* → *produkcja* → *sprzedaż* → *klienci*. Proces *produkcja* przetwarza surowce w gotowe produkty, a proces *sprzedaż* wyposaża produkty technologicznie gotowe, ale marketingowo surowe, w tzw. *miksy marketingowe*, na które poza właściwym produktem składa się opakowanie, umieszczenie produktów w miejscach dostępnych dla klienta (sklepy), zaopatrzenie ich w instrukcję obsługi, kartę gwarancyjną, oraz cenę.

Z drugim rodzajem współpracy pomiędzy procesami mamy do czynienia np. na linii *technologia* ⇒ *produkcja*, gdzie nie ma wymiany produktów do dalszej obróbki, mamy natomiast do czynienia z dostawą narzędzi. Proces *technologia* dostarcza procesowi *produkcja* narzędzi w postaci receptur i procedur do wytwarzania półproduktów i produktów gotowych.



**Rys. 32: Przykład (niepełnej) mapy procesów**

Współpracę pomiędzy procesami opisujemy przy pomocy grafów przypominających grafy czynności, z tym że w miejscu czynności występują procesy, a łączące je strzałki są dwójakiego rodzaju: przekazywania produktów (→) i przekazywanie narzędzi (⇒) (Rys.32). Grafy opisujące współpracę pomiędzy procesami w ramach przedsiębiorstwa nazywamy **mapami procesów**.

W procesowych opisach przedsiębiorstwa posługujemy się więc *grafami czynności* i *mapami procesów*.

Ponieważ pomiędzy procesami istnieje zwykle bardzo wiele zależności, dla polepszenia czytelności map stosujemy pewne konwencje rysunkowe zmniejszające liczbę strzałek w grafie. Np. strzałka z grotami na obu jej krańcach zastępuje dwie równoległe, ale przeciwnie skierowane strzałki.

To co proces przekazuje innemu procesowi jest dla przekazującego zawsze produktem, jednak dla odbiorcy może to być zarówno produkt do dalszej obróbki jak i narzędzie. Niektóre procesy, np. *produkcja*, dostarczają swoim odbiorcom jedynie półproduktów do dalszej obróbki, inne np. *plastyka*, dostarczają zarówno półprodukty do dalszej obróbki, jak i narzędzia. Np. standard graficzny dotyczący znaku towarowego „A.Blikle”, będący produktem procesu *plastyka*, nie jest dla procesu *marketing* produktem do dalszej obróbki, ale narzędziem, podczas gdy plastyczna część projektu opakowania jest dla tegoż procesu półproduktem do dalszej obróbki.

Relacja współpracy pomiędzy procesami, mimo jej pojęciowej dwoistości (produkty i narzędzia), jest również relacją typu *dostawca-odbiorca*, a to w tym sensie, że wyznacza drogi potokowego tworzenia standardów jakości. Przedstawiona na Rys.32 mapa procesów to sformalizowana postać modelu Deminga przedstawionego na Rys.29

## 8.7 Typologiczna klasyfikacja procesów

Jak już zauważyliśmy, w każdym przedsiębiorstwie występuje wiele typów procesów. Poniżej proponujemy pewną klasyfikację tych typów. Będzie ona pomocna w zrozumieniu zależności i związków pomiędzy różnymi procesami jednego przedsiębiorstwa.

U podstaw klasyfikacji leżą **procesy produktu podstawowego**, tj. te, które w bezpośredni sposób tworzą związany z danym przedsiębiorstwem produkt rynkowy. Do ich grupy należą *dostawcy zewnętrzni*, *produkcja*, *dystrybucja*, *sprzedaż* oraz *zewnętrzni odbiorcy (klienci)*. Jak już pisałem w Roz.7.2, tę grupę procesów Japończycy nazywają *gemba*. Procesy należące do *gemba* wymieniają pomiędzy sobą wyłącznie produkty (nie narzędzia) i biorą udział w tworzeniu finalnych produktów dostarczanych na rynek.

PROCES	PRODUKTY	DOSTAWCY NARZĘDZI
produkcja	surowce, półprodukty i wyroby końcowe	technologia, marketing, plastyka, technika, szkolenie, transport, zarządzanie
sprzedaż	wyroby końcowe marketingowo surowe i marketingowo gotowe	technologia, marketing, plastyka, technika, szkolenie, transport, zarządzanie
finanse	dokumenty finansowe: papierowe, elektroniczne, gotówka, standardy i instrukcje	informatyka, biuro, technika, szkolenie, transport, zarządzanie
kadry	raporty analityczne, bazy danych, standardy i instrukcje	informatyka, biuro, technika, szkolenie, transport, zarządzanie
biuro	wszystkie, poza finansowymi i kadrowymi, administracyjne dokumenty i ich bazy	informatyka, technika, szkolenie, transport, zarządzanie

**Rys. 33: Procesy produktowe, ich produkty i narzędzia**

Inną grupę wymieniającą pomiędzy sobą jedynie produkty stanowią procesy *finanse*, *kadry* i *biuro* wraz z ich zewnętrznym otoczeniem — skarb państwa, ZUS, GUS, inspektorat pracy, inne urzędy administracji państwowej i samorządowej, organizacje pozarządowe. Produktami krążą-

cymi pomiędzy procesami tej rodziny są dokumenty. Tę drugą grupę nazwiemy **administracją**.

Procesy rodzin *gemba* i *administracja* mają tę wspólną cechę, że nie wytwarzają narzędzi dla innych procesów. Procesy o tej właściwości nazywamy **procesami produktowymi**. Procesy wytwarzające narzędzia dla innych procesów nazywamy **procesami narzędziowymi**. W naszym przykładzie należą do nich wszystkie procesy leżące poza rodzinami *gemba* i *administracja*.

Wśród procesów narzędziowych nie pokazanych na Rys.32 istnieją trzy procesy specjalnego typu: *szkolenie*, *transport* i *zarządzanie*. Ich szczególna pozycja wynika zarówno z bardzo abstrakcyjnego charakteru związanych z tym procesem produktów, jak też i z faktu, że ich produkty są narzędziami dla wszystkich pozostałych procesów.

Tabela na Rys.33 wylicza produkty i dostawców narzędzi dla procesów produktowych typowej firmy produkcyjno-handlowej. Pamiętajmy, że narzędzia należy rozumieć w szerokim sensie narzędziowego wyposażenia czynności (Roz.8.3)

## 8.8 Szkolenie jako proces

W procesie szkoleniowym produktem jest grupa szkolonych osób, traktowana jako nośnik pewnej wiedzy i umiejętności, czynnościami są różne elementy nauczania, a wartością dodawaną przez te czynności jest nowa wiedza i umiejętności szkolonych osób.

W przedsiębiorstwie zarządzanym według modelu procesowego każdemu „zwykłemu” procesowi powinien odpowiadać skojarzony z nim proces szkoleniowy<sup>28</sup>. Procesy szkoleniowe otrzymują narzędzia od niektórych pozostałych procesów, natomiast same są procesami narzędziowymi dla wszystkich procesów w przedsiębiorstwie. Rozważmy dla przykładu proces szkoleniowy skojarzony z procesem *informatyka*. Od innych procesów otrzymuje on następujące narzędzia:

1. sprzęt informatyczny wraz z oprogramowaniem od procesu *informatyka*,
2. wiedzę informatyczną zawartą w podręcznikach od dostawców zewnętrznych,
3. decyzje dotyczące obowiązującego programu szkolenia od procesu *zarządzanie*,
4. standardy dotyczące tworzenia niektórych arkuszy kalkulacyjnych od procesu *finanse*.

Na wejściu proces przyjmuje grupę osób nie przeszkolonych, a na wyjściu oddaje grupę osób przeszkolonych. Te przeszkolone osoby (ich wiedza) będą stanowiły narzędziowe wyposażenie czynności np. w procesie *marketing*.

## 8.9 Zarządzanie jako proces

Zarządzanie można potraktować jako proces, którego produktem są decyzje, a nieco formalniej — **dokumenty decyzyjne**. Przez dokument decyzyjny rozumiemy zbiór **par decyzyjnych** postaci

(*pytanie decyzyjne*, *decyzja*)

*Pytaniem decyzyjnym* może być w zasadzie każde pytanie o wykonanie pewnej czynności, lub o

<sup>28</sup> Jeżeli szkolenie jest realizowane w firmie i choć w części własnymi siłami, to przynajmniej niektóre osoby szkolące innych pracowników powinny zostać zaznajomione z podstawowymi zasadami prowadzenia szkoleń. Wyrażając to samo językiem procesowym, powinien powstać proces szkolenia o szkoleniu.

przyjęcie pewnej zasady. Odpowiedzią — każde wyrażenie zgody, lub jej brak, z ewentualnym dodatkowym wyjaśnieniem lub warunkiem.

Szczególnym rodzajem decyzji jest tzw. *decyzja pusta* wyrażająca się słowami „brak decyzji”<sup>29</sup>. To nieco dziwne pojęcie jest w rzeczywistości bardzo ważne, pozwala bowiem opisywać zachowania procesów w sytuacjach gdy oczekiwane decyzje nie zostały podjęte. Pozwala też dostrzec menedżerom prawdę, o której nie zawsze pamiętają, że nie podjęcie decyzji to też decyzja, która może być równie bogata w skutki (niestety zwykle negatywne) jak każda inna.

Czynności występujące w procesach zarządczych przetwarzają *wejściowe dokumenty decyzyjne* na *wyjściowe dokumenty decyzyjne*. Wejściowe dokumenty decyzyjne zawierają najczęściej — choć nie zawsze — decyzje puste. Sytuacja, w której przetwarzamy jedną decyzję niepustą na inną, to po prostu zmiana decyzji.

Na Rys.34 widzimy przykłady par decyzyjnych o bardzo różnym charakterze, a więc nie należących do wspólnego dokumentu. Chodziło mi przede wszystkim o zilustrowanie pojęcia pary decyzyjnej.

	PYTANIE DECYZYJNE	DECYZJA
A	Czy w ciągu najbliższego roku otwieramy nową placówkę handlową?	brak decyzji
B	Czy w ciągu najbliższego roku otwieramy nową placówkę handlową?	tak, ale tylko w bardzo dobrym miejscu
C	Gdzie otwieramy następną placówkę handlową?	W Katowicach
D	Czy otwieramy cukiernię przy ul. Marszałkowskiej?	Tak, opis lokalu i modelu finansowego
E	Jak należy postępować w przypadkach naruszenia dyscypliny pracy?	Regulamin dyscyplinarny
F	Co w dniu 4.06.2001 ma do wykonania zmiana produkcyjna?	Dyspozycja dla zespołu produkcyjnego
G	Czy organizujemy kurs Excel dla pracowników?	Tak, program kursu
H	Kto dziś pracuje przy piecu?	Wojtuś
I	Kiedy należy wymienić smalec w smaźalniku?	W piątek 24 sierpnia 2001
J	Jakie ceny detaliczne należy przyjąć od 1 lipca 2001?	Cennik
K	Według jakich zasad należy budować plany długo- i krótkoterminowe?	Strategia rozwoju

**Rys. 34: Przykłady niezależnych par decyzyjnych**

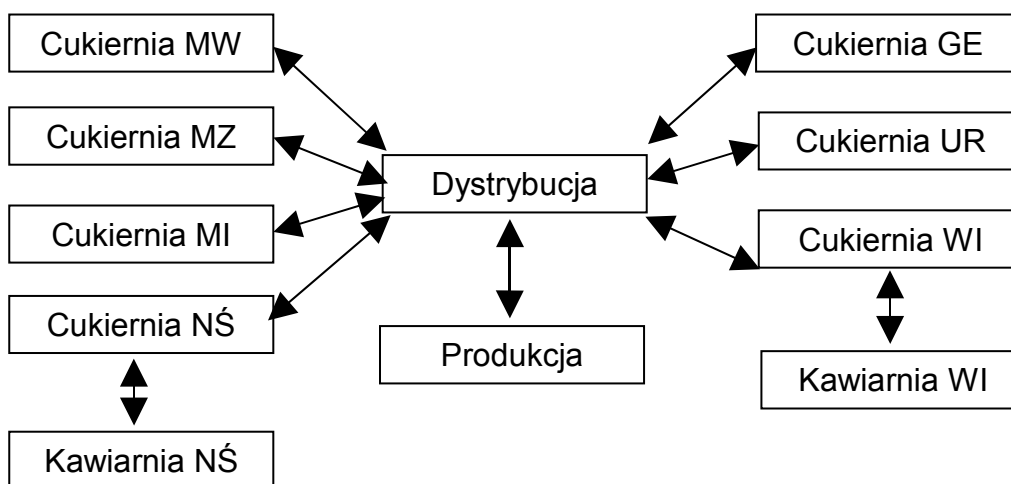
Proces zarządczy swoje produkty — decyzje — eksportuje do procesów niezarządczych w charakterze narzędzi. Oto kilka przykładów:

<sup>29</sup> W procesowej teorii zarządzania decyzja pusta gra podobną rolę jak zero w matematyce. Zanim starożytni Persowie „wynaleźli” zero odjęcie liczby od samej siebie, nie dawało się wykonać, bo nie było liczby, która stanowiłaby wynik tej operacji. Prowadziło to do trudności np. przy ewidencjonowaniu sztuk bydła poddawanych transakcji kupna i sprzedaży. Dzisiejsza operacja  $5+3-8+2+9=11$  nie dawała się w całości zapisać przy pomocy liczb. Wymagała następujących zapisów: (1) do zagrody, wprowadzono  $5+3=8$  krów; (2) z zagrody wyprowadzono wszystkie krowy; (3) do pustej zagrody wprowadzono  $2+9=11$  krów.



1. para decyzyjna D stanowi narzędzie dla aktywowanego procesu otwierania nowej cukierni,
2. para decyzyjna F stanowi narzędzie dla procesu produkcji,
3. para decyzyjna G stanowi narzędzie dla aktywowania procesu *szkolenie w zakresie systemu Excel*,

Również procesy zarządcze można przedstawiać w postaci grafów czynności. Przykład takiego grafu, opisującego podproces tworzenia dyspozycji produkcyjnej, pokazujemy na Rys.35



Rys. 35: Podproces procesu zarządzanie: dyspozycja produkcyjna

## 8.10 Dwa poziomy zarządzania

Najogólniej mówiąc, zarządzanie to podejmowanie decyzji. Procesowy model przedsiębiorstwa umożliwia nam zauważenie i zrozumienie faktu, że zarządzanie przedsiębiorstwem dokonuje się na dwóch różnych poziomach.

Pierwszy poziom, który nazwiemy *zarządzaniem w strukturze*, polega na podejmowaniu decyzji zarządczych w sensie opisanym w Roz.8.9, tj. takich decyzji, które stają się elementami wyposażenia narzędziowego czynności w procesach (Roz.8.4). Przykłady decyzji podejmowanych na tym poziomie mogą być następujące:

1. ustalenie dyspozycji produkcyjnej na dany dzień,
2. ustalenie cennika detalicznego na dany okres,
3. ułożenie grafika pracy pracowników danego zespołu,

4. decyzja o zakupie nowego komputera,
5. decyzja o zbudowaniu nowej pracowni,
6. przyjęcie programu szkolenia z zakresu zarządzanie jakością,
7. przyjęcie regulamin pracy,
8. przyjęcie długoterminowej strategii cenowej firmy,
9. decyzja o przedłużeniu czasu pieczenia danej partii produktów o 3 min,
10. przyjęcie technologicznych standardów dla produkcji wyrobów cukierniczych.

Podane przykłady w sumie dość różnych typów decyzji łączy jedna cecha — żadna z nich nie zmienia ani aktualnej struktury przedsiębiorstwa, ani też opisu tej struktury. Te decyzje ingerują w działanie procesów, nie ingerują jednak w ich budowę i powiązania między nimi.

Drugi poziom, który nazwiemy *zarządzaniem strukturą przedsiębiorstwa*, obejmuje te decyzje, które zmieniają procesową strukturę firmy, tj. zmieniają same procesy, związki pomiędzy nimi (relację *dostawca-odbiorca*), a także opisy procesów. Oto kilka przykładów:

1. wprowadzenie (opisanie) procesowej struktury przedsiębiorstwa w firmie, gdzie jej dotychczas nie było,
2. uzupełnienie istniejących procesów o nowe czynności, np. uruchomienie nowej linii wyrobów lub usług,
3. likwidacja istniejących czynności, np. likwidacja stanowiska sprzedaży lodów,
4. wprowadzanie nowych procesów, np. procesu *nauczanie* w przedsiębiorstwie, w którym dotychczas nie prowadzono systematycznego szkolenia pracowników,
5. nadanie nowych uprawnień zarządowi firmy,
6. likwidacja istniejących procesów; np. likwidacja procesu *produkcja* w związku ze zmianą profilu przedsiębiorstwa z produkcyjno-handlowego na czysto handlowe,
7. zmiany w relacji *dostawca-odbiorca* na poziomie produktowym, np. cukiernie nie będą składać swoich zamówień bezpośrednio w Dziale Produkcji, a jedynie w sekcji dystrybucji,
8. zmiany w relacji *dostawca-odbiorca* na poziomie narzędziowym, np. Dział Marketingu będzie dostarczał Działowi Sprzedaży przeznaczone dla klientów informacje o naszych wyrobach.

Jak widzimy decyzje drugiego poziomu mogą mieć równie „codzienny” operacyjny charakter, jak decyzje poziomu pierwszego, różnią się jednak tym, że zmieniają strukturę przedsiębiorstwa. Decyzje drugiego poziomu nie należą do procesu *decyzje* opisanego w Roz.8.9., do którego należą jedynie te decyzje, które tworzą narzędziowe wyposażenie pozostałych procesów. Należą one do procesu decyzyjnego wyższego poziomu.

Czytelnikowi nie przyzwyczajonemu do myślenia o przedsiębiorstwie w terminach procesowych koncepcja drugiego poziomu decyzyjnego może wydawać się czczą grą intelektualną. W rzeczywistości byłaby taką w odniesieniu do przedsiębiorstw nie zmieniających swojej struktury, ani nie optymalizujących biegnących w nich procesów. W dzisiejszej jednak dobie, kiedy rynek wymaga stałych zmian w strukturze każdego przedsiębiorstwa, a jakość i efektywność muszą być, pod rygorem wypadnięcia z rynku, stale doskonałe, ten poziom jest co najmniej równie

ważny, jeżeli nawet nie ważniejszy, niż pierwszy.

## 8.11 Transport jako proces

Transport to proces, którego czynności zmieniają położenie obiektów. Skoro jednak czynności procesu powinny — z definicji — przetwarzać produkty, za produkt procesu *transport* należy przyjąć tzw. *produkt umiejscowiony* składający się z dwóch elementów: *miejsce* i obiekt. Kilka przykładów produktów umiejscowionych przedstawiamy na Rys.36

	MIEJSCE	OBIEKT
A	komputer Sławka	plik raportu kwartalnego Pionu Handlowego
B	komputer Jacka	plik raportu kwartalnego Pionu Handlowego + wirus
C	centrala telefoniczna	telekomunikacyjny dostęp interesanta
D	telefon Renaty	telekomunikacyjny dostęp interesanta
E	pracownia produkcyjna	druga dostawa dla cukierni, glazura na pączkach sucha
F	cukiernia	druga dostawa dla cukierni, glazura na pączkach mokra

**Rys. 36: Przykłady produktów umiejscowionych**

Czynności w procesie *transport* w pierwszym rzędzie zmieniają umiejscowienie obiektu, mogą też jednak zmieniać sam obiekt. Np. przesyłanie pliku pocztą elektroniczną z komputera Sławka do komputera Jacka (przetworzenie produktu A w B) może zarówno zniszczyć ten plik, jak i „wzbogacić” go o wirusa, a transport pączków z pracowni produkcyjnej do cukierni (przetworzenie produktu E w F) może wpłynąć na jakość glazury.

Ze względu na różnorodność obiektów przesyłanych przez czynności procesu *transport* wydaje się zasadnym określenie następujących pięciu procesów komunikacyjnych, które warto brać pod uwagę z zarządczego punktu widzenia:

1. transport produktów w obrębie Działu Produkcji,
2. transport produktów z Działu Produkcji do Działu Sprzedaży,
3. transport produktów w obrębie Działu Sprzedaży,
4. transport urządzeń pomiędzy placówkami,
5. przesyłanie dokumentów drukowanych,
6. przesyłanie dokumentów elektronicznych.

W każdym z tych procesów dokonuje się przesyłanie obiektów innego rodzaju, inny też jest typ wiedzy związany z każdym z nich.

## 8.12 Optymalizacja procesów

Zdaniem Edwardsa Deminga, jeżeli w działalności przedsiębiorstwa pojawiają się problemy, jeżeli jakość lub wydajność nie spełnia naszych oczekiwań, to w 85% przypadków przyczyny nale-

ży szukać po stronie procesu, a jedynie w 15% przypadków po stronie ludzi. Jeżeli coś dzieje się źle, to w pierwszym rzędzie należy przeanalizować proces będący terenem tego zjawiska. Wszelkie odwoływanie się do pracowników w stylu „postarajcie się”, „pracujcie lepiej”, „wasza praca świadczy o was” itp. są zupełnie bezskuteczne. Niestety, w tradycyjnie zarządzanych przedsiębiorstwach tak właśnie próbuje się rozwiązywać codzienne problemy. Powód tej sytuacji łatwo wskazać. Jeżeli kierownictwu firmy nie jest znane pojęcie procesu, jeżeli bieżące w firmie procesy nie są zidentyfikowane i opisane, jeżeli nie są znane narzędzia do takiego opisu, to trudno oczekiwać, aby ktokolwiek próbował optymalizować procesy.

## 8.13 Czy wszystkie procesy w przedsiębiorstwie należy opisać?

Do tej pory zajmowaliśmy się typologiczną klasyfikacją procesów i związków pomiędzy nimi. Podawaliśmy więc przykłady różnych procesów, omawialiśmy je na różnych poziomach szczegółowości, nie zastanawialiśmy się jednak nad pytaniem, jak daleko należy posuwać się w tych opisach, i czemu mają one służyć poza zdobywaniem ogólnej wiedzy o procesowej strukturze przedsiębiorstwa. Nadchodzi jednak czas, gdy należy postawić pytanie o szerokość procesowego opisu przedsiębiorstwa (ile procesów), a także o głębokość tego opisu (jak dokładnie). Odpowiedź na te pytania jest czysto pragmatyczna. Opisujemy tyle procesów i z taką dokładnością jaka jest nam potrzebna do zarządzania w strukturze procesów i strukturą procesów, oraz do prowadzenia optymalizacji (doskonalenia) procesów.

Rozważmy kilka prostych przykładów. Z pewnością chcemy mieć w perspektywie zarządczej wszystkie procesy występujące na mapie przedsiębiorstwa przedstawionej na Rys.32. Jednak nie wszystkie podprocesy tych procesów muszą zostać dokładnie opisane. Dokładnie opiszemy proces smażenia pączków — bowiem jest on bardzo krytyczny dla jakości tego produktu — natomiast proces wyjmowania tacy pączków ze smażalnika nie wymaga opisu. Jest on na tyle prosty i intuicyjny, że można go każdemu obsługującemu smażalnik wyjaśnić w kilka sekund. Ponadto, nie planujemy w nim żadnych zmian. Jego opis nie jest więc do niczego potrzebny. W szczególności nie będziemy opisywać tych procesów, które są dobrze znane naszym pracownikom z tytułu posiadanej przez nich wiedzy zawodowej.

Inny przykład to proces transport, w którym wyodrębniliśmy kilka podprocesów. Z pewnością w każdej firmie jest potrzebny dokładny opis i stałe doskonalenie procesu przesyłania dokumentów, a także transportu surowców i towarów. To czy jest potrzebny opis transportu urządzeń pomiędzy wydziałami, to zależy już od natury przedsiębiorstwa.

Przemieszczanie się pracowników wewnątrz firmy, to też proces z grupy procesów transportu. Czy należy ten proces opisać formalnie? To znów zależy od tego o jaką grupę pracowników pytamy. Z pewnością nie będziemy opisywać procesu przemieszczania się księgowych w granicach biura. Jednak przemieszczanie się kelnerów przy odbieraniu zamówień w kuchni może wymagać doskonalenia, w więc i opisu.

## 8.14 Różne opisy przedsiębiorstwa

Tworząc tzw. procesowy atlas firmy (patrz Roz.9.1) należy pamiętać o tym, że nie jest to opis zawierający całą wiedzę o przedsiębiorstwie. Różne cechy przedsiębiorstw opisuje się różnymi modelami. Oto kilka przykładów:

PRZEDMIOT OPISU	RODZAJ OPISU
Struktura władzy — kto tu rządzi?	Diagram Taylora (Rys1)
Struktura własności — kto tu jest właścicielem?	Diagram właścicielskich powiązań firmy z innymi podmiotami
Stosunki międzyludzkie.	Graf relacji pomiędzy poszczególnymi pracownikami, np. kto kogo szanuje, kto kogo uznaje za autorytet, kto kogo się obawia, kto kogo uważa za idiotę itp.
Struktura współpracy — co kto robi, od kogo co otrzymuje, komu co przekazuje.	Procesowy atlas firmy

**Rys. 37: Przykłady różnych opisów przedsiębiorstwa**

Każdy z przedstawionych opisów ma odrębne zastosowania.

Jeżeli jako potencjalny partner handlowy jakiejś firmy chcemy podpisać z nią umowę o współpracy, interesuje nas struktura władzy tej firmy, bo musimy wiedzieć z kim należy naszą propozycję negocjować oraz kto podejmie ostateczną decyzję. Struktura władzy interesuje również pracownika, który musi wiedzieć, kto decyduje o jego grafiku pracy, urlopie, awansach.

Jeżeli jesteśmy zainteresowani kupnem udziałów w przedsiębiorstwie, interesuje nas struktura własności.

Jeżeli chcemy poznać stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie, a w szczególności jego nieformalnych liderów, interesuje nas struktura związków międzyludzkich.

Jeżeli chcemy zarządzać działalnością przedsiębiorstwa traktowanego jako grupa współpracujących ze sobą zespołów, sterować przepływami surowców i produktów, jeżeli chcemy podnosić poziom kompleksowej jakości firmy, jeżeli wreszcie pragniemy pielęgnować i rozwijać wiedzę traktowaną jako jeden z zasobów firmy, to interesuje nas model procesowy. Próby doskonalenia działalności przedsiębiorstwa przy znajomości jedynie jego struktury władzy, byłyby równie absurdalne jak próby poprawy aerodynamiki samolotu przy znajomości jedynie obsady stanowisk pilota, nawigatora i mechanika. Niestety w wielu przedsiębiorstwach takie próby są równie często, co bezskutecznie, ponawiane.

## 9 Procesowe zarządzanie

W poprzednim rozdziale omówiliśmy pewien ogólny model przedsiębiorstwa odwołujący się do pojęcia procesu. Skoncentrowałem się tam przede wszystkim na wprowadzeniu aparatu pojęciowego, który mógłby być użyteczny przy wdrażaniu procesowego sposobu myślenia do praktyki zarządczej. W niniejszym rozdziale zajmiemy się taką właśnie praktyką. Przedstawię w nim propozycję procesowej organizacji przedsiębiorstwa.

### 9.1 Procesowy atlas firmy

Rozpoczniemy od wprowadzenia dwóch nowych pojęć. **Procesem głównym** w przedsiębiorstwie nazwiemy każdy proces, który nie jest traktowany jako podproces (część) innego większego procesu. Typowa lista procesów głównych w przedsiębiorstwie produkcyjnym może być następująca:

- Produkcja
- Technologia (badania i rozwój)
- Technika (utrzymanie ciągłości ruchu)
- Informatyka
- Sprzedaż
- Marketing
- Finanse
- Kadry
- Biuro
- Transport
- Szkolenie
- Zarządzanie

Wybór tej listy zależy oczywiście od charakteru przedsiębiorstwa, a także od decyzji kadry zarządzającej co do określenia obszarów wiedzy wykorzystywanej w pracy przedsiębiorstwa.

Po ustaleniu listy procesów głównych przystępujemy do stworzenia *procesowego atlasu firmy*. Najogólniej mówiąc jest to taki opis wewnętrznej struktury firmy oraz jej powiązań ze światem zewnętrznym, który zawiera następujące elementy:

- 1 listę procesów głównych,
- 2 mapę, lub mapy, obejmujące procesy główne oraz powiązania pomiędzy nimi,
- 3 indywidualne opisy procesów głównych:
  - 3.1 określenie rodzaju produktów tworzonych w procesie,
  - 3.2 określenie rodzaju czynności wykonywanych w procesie,
  - 3.3 graf czynności procesu (opcja)<sup>30</sup>,
  - 3.4 listę stanowisk pracy na których jest realizowany proces,
  - 3.5 listę stanowisk pracy korzystających z produktów procesu zarówno jako półproduktów do dalszej obróbki, jak i jako narzędzi,
  - 3.6 listę stanowisk pracy nie realizujących, ani nie korzystających z procesu, ale szkolenych w zakresie wiedzy danego procesu, np. szkolenie księgowych w zasadach marketingu,
  - 3.7 zakres wiedzy obejmowanej przez proces.

Tworząc procesowy atlas firmy trzeba mieć świadomość faktu, że nie jest to zadanie, które można wykonać w sposób mechaniczny, istnieje bowiem wiele różnych sposobów podziału tego samego przedsiębiorstwa na procesy oraz procesów na czynności. Na przykład, można uznać, że całe przedsiębiorstwo to jeden wielki proces, lub też — drugi kraniec skali — że każda czynność

<sup>30</sup> Dla niektórych procesów, tworzenie grafu czynności może być zadaniem niełatwym, szczególnie dla osób, które nie mają praktyki w rysowaniu diagramów przepływu. W takim przypadku należy, przynajmniej w pierwszym etapie wdrożenia, zrezygnować z wykonania tego zadania.

reprezentuje odrębny proces. Najczęściej żadna z tych struktur nie będzie miała praktycznej wartości. Praktyczne rozwiązanie leży gdzieś pośrodku i zależy od specyfiki przedsiębiorstwa. Jego wybór to twórczy akt autorów konkretnej struktury procesowej.

Procesowe atlasy przedsiębiorstwa wykazują kilka analogii do atlasów geograficznych. Poznanie tych analogii może ułatwić zrozumienie niektórych aspektów procesowego myślenia o przedsiębiorstwie.

Podział przedsiębiorstwa na procesy można porównać do podziału kraju na regiony administracyjne, np. na województwa. Jest oczywiście rzeczą wyboru, czy chcemy mieć województw siedem czy piętnaście, jednak od trafności tego wyboru będzie zależała sprawność administracji państwowej, a także ponoszone przez nią koszty. Województwa zwykle dzielimy na powiaty, powiaty na gminy, gminy na sołectwa itd. przy czym te podziały ustalamy w zależności od specyfiki regionu, którego dotyczą. Podobnie rzecz ma się z procesami w przedsiębiorstwie. Ich liczba i gęstość wewnętrznego podziału powinny być dobrane do specyfiki firmy.

Na mapy nanosimy informacje o zasobach regionu (narzędzia przypisane czynnościom), rozlokowaniu ludności (zespołach pracowniczych) oraz szlakach komunikacyjnych (przepływach międzyprocesowych, relacji *dostawca-odbiorca*). Mapy tworzymy też w różnych skalach w zależności od szczebla na jakim mają służyć jako narzędzie zarządzania. Inną skalą posługują się instytucje centralne, inną wojewódzkie, inną gminne, a jeszcze inną urzędy geodezji. Podobnie w przedsiębiorstwie, na szczeblu zarządu posługujemy się mapami, na których widzimy jedynie procesy główne, na szczeblu działów mapami na których widzimy zespoły, a na szczeblu zespołów mapami zawierającymi szczegółowe opisy poszczególnych czynności.

Warto podkreślić, że zarówno przy tworzeniu map geograficznych jak i procesowych atlasów przedsiębiorstw, dokonujemy opisu pewnej obiektywnie istniejącej rzeczywistości. Góry, rzeki, miasta, zasoby naturalne i szlaki komunikacyjne istnieją na danym obszarze geograficznym niezależnie od tego, czy dla tego obszaru powstanie mapa, czy też nie. Podobnie w przedsiębiorstwie, niezależnie od tego czy przyjmimy procesowy model zarządzania, istnieją czynności, zespoły, wiedza tych zespołów oraz relacja *dostawca-odbiorca*.

Czy więc tworzenie atlasu przedsiębiorstwa, to jedynie tworzenie opisu zastanej rzeczywistości? Tak właśnie jest, nie sądzmy jednak, że jest to zadanie łatwe, lub mało ważne. Wszystkie nauki przyrodnicze zajmują się takimi właśnie zadaniami. Planety i słońce poruszały się względem siebie tak jak dziś na długo przed powstaniem teorii Kopernika. Również przed Kopernikiem były podejmowane próby opisu tych ruchów, tyle że ich autorzy umieszczali obserwatora na Ziemi, a nie na Słońcu. Otrzymane na tej drodze opisy były bardzo złożone, a więc mało przydatne do obliczania położenia Ziemi względem słońca i planet. Z naszej menedżerskiej perspektywy można by powiedzieć, że te opisy były mało przydatne do „zarządzania” ruchem planet i słońca.

Odkrycie Kopernika polegało na zauważeniu, że umieszczając obserwatora na Słońcu, otrzymujemy bardzo prosty opis ruchu wszystkich planet. Opis, na podstawie którego, możemy dokładnie przewidywać położenie dowolnej z planet w dowolnej przyszłości. Rewolucja kopernikańska sprowadzała się więc do odejścia od utartego przekonania — na pozór dość logicznego — że skoro człowiek (Ziemianin) ma zrozumieć ruch planet, to powinien opisywać go z własnej, a więc geocentrycznej, pozycji.

Rewolucja demingowska wykazuje pewne analogie do rewolucji kopernikańskiej. Odchodzimy w niej od zarządo-centricznego widzenia firmy na rzecz takiego jej obrazu, który widziany jest oczami dostawców i odbiorców procesów. Jeżeli ziemianin pragnie zrozumieć ruch Ziemi i Słońca względem siebie, to powinien przyjrzeć się temu ruchowi ze Słońca. Jeżeli menedżer pragnie zrozumieć dynamikę przedsiębiorstwa, to powinien przyjrzeć się jej z wnętrza każdego z

procesów z osobna.

Tworzenie procesowego atlasu przedsiębiorstwa jest więc aktem ze wszech miar twórczym. Od tego, jak będzie wyglądał ten atlas w dużej mierze zależy jego przydatność dla celów zarządczych. Dzisiejsze techniki tworzenia atlasów przedsiębiorstwa nie są jeszcze zbyt rozwinięte. Przypominają mapy z okresu prekolumbijskiego. Najważniejsze jest jednak, że zaczęły powstawać. Kartografia przedsiębiorstw ma przed sobą wielką przyszłość. Z pewnością szybko się rozwinię.

Jest jeszcze jedna analogia pomiędzy mapami terenu i przedsiębiorstw. W obu przypadkach służą one dwóm celom:

- po pierwsze ułatwiają poruszanie się po danym terenie, co w przypadku przedsiębiorstw odpowiada bieżącemu zarządzaniu operacyjnemu,
- po drugie, pozwalają na planowanie zmian wprowadzanych do opisywanej rzeczywistości oraz przewidywania skutków tych zmian.

Ten drugi aspekt jest bardzo ważny. O ile poruszać się po niewielkim terenie można i bez mapy, to planowanie zmian, np. rozbudowa miast czy sieci dróg, jest bez mapy praktycznie niemożliwe.

W przypadku przedsiębiorstw zmiany terenu to zmiany w strukturze powiązań pomiędzy czynnościami i procesami, to dodawanie jednych i usuwanie innych, to wprowadzanie nowych produktów i nowych związków, a wraz z nimi nowych obszarów wiedzy. We współczesnych przedsiębiorstwach tego rodzaju czynności zarządca zaczynają odgrywać coraz większą rolę (por. zarządzanie strukturą przedsiębiorstwa w Roz.8.10)

## 9.2 Właściciele procesów

Zarządzanie procesowe, to zarządzanie uwzględniające — obok hierarchicznej struktury zespołów — niehierarchiczną strukturę procesów. Skoro tak, to z każdym procesem należy łączyć stanowiska menedżera odpowiedzialnego za ten proces. Takich menedżerów nazywamy **właścicielami procesów**. Ich zakres obowiązków jest następujący:

- 1 Zarządzanie w strukturze procesu (por. Roz.8.10):
  - 1.1 dbałość o odpowiedni poziom wiedzy wykonawców procesu,
  - 1.2 dbałość o powstawanie i realizowanie procedur, instrukcji, standardów itp. dotyczących zarówno produktów procesu jak i narzędzi służących do tworzenia tych produktów
  - 1.3 dbałość o prawidłowy przepływ produktów od dostawcy do odbiorcy oraz oczekiwań jakościowych od odbiorcy do dostawcy; w szczególności ustalenie kryteriów jakości wewnątrz procesu,
  - 1.4 dbałość o prawidłową realizację procesu.
- 2 Zarządzanie strukturą procesu:
  - 2.1 ustalenie w porozumieniu z właścicielami innych procesów, które czynności należą



- do danego procesu, a które nie<sup>31</sup>,
- 2.2 przypisanie każdej czynności procesu odpowiadającego jej zakresu wiedzy obejmującego zarówno wiedzę ogólną (np. technologia cukiernicza) jak też szczególną dla danej firmy — procedury, standardy,
  - 2.3 przypisanie do każdej czynności odpowiednich stanowisk pracy,
  - 2.4 ustalenie relacji dostawca-odbiorca pomiędzy czynnościami procesu (graf czynności)
  - 2.5 ustalenie relacji dostawca-odbiorca pomiędzy procesem własnym a pozostałymi.
  - 2.6 w miarę potrzeby dodawanie nowych czynności lub podprocesów i odpowiednio usuwanie niepotrzebnych elementów procesu.

Oczywiście z założenia, że właściciele procesów mają zapewnić realizację wszystkich wiążących się z ich procesem obowiązków, nie wynika, że wszystkie te obowiązki mają realizować osobiście. Jedną z podstawowych zasad wiążącą się z zarządzaniem procesowym jest delegowanie uprawnień i obowiązków swoim podopiecznym, dla których właściciel procesu powinien być przede wszystkim nauczycielem.

Wprowadzenie stanowisk właścicieli procesów to daleko idąca rewolucja w zarządzaniu. Po pierwsze, wszyscy pracownicy — również szczebla kierowniczego — dowiadują się, że oprócz swojego bezpośredniego przełożonego mają „nad sobą” właścicieli tych wszystkich procesów, w których wykonywanie są zaangażowani. Po drugie, pracownicy szczebla kierowniczego, którzy dotychczas byli związani z procesami w sposób nieformalny, a często też nieświadomy, i którzy jako swój obszar zarządzania widzieli jedynie obszar bezpośrednich wykonawców procesu, obecnie rozszerzają ten obszar na wszystkich wykonawców procesu, na użytkowników narzędzi wytwarzanych przez proces oraz wszystkich innych pracowników stykających się z produktami ich procesu. Np. obszar zarządzania dyrektora finansowego, który do tej pory rozciągał się jedynie na dział księgowy, powiększa się o pozostałych wykonawcy procesu *finanse*, a więc o sprzedawców i kierowników wszystkich szczebli.

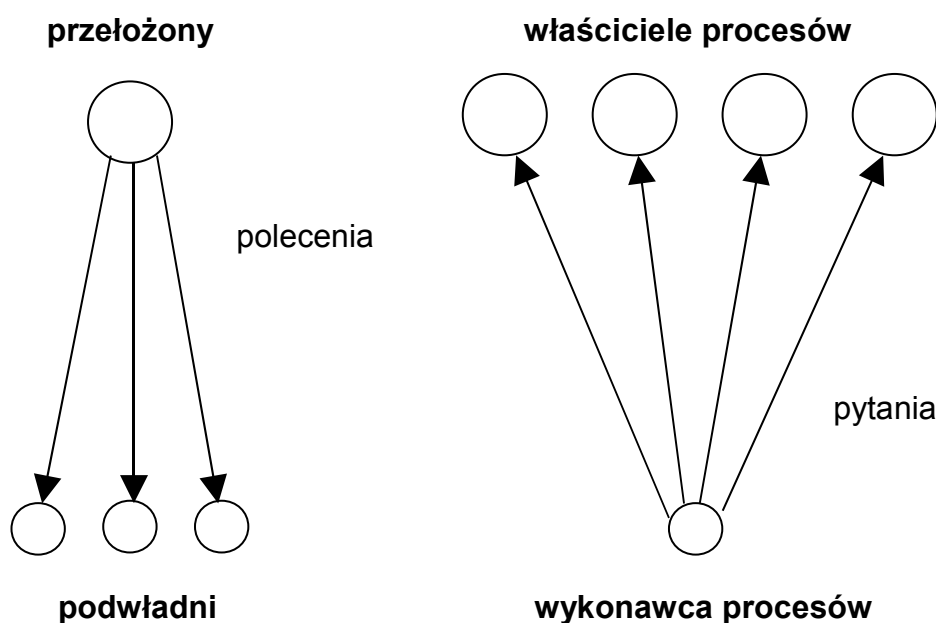
Wprowadzenie procesowego modelu zarządzania wymaga gruntownego przewartościowania pojęć związanych z relacją *przełożony-podwładny*. W tradycyjnym rozumieniu relacja ta przestaje być aktualna, bowiem w miejsce jednego przełożonego, który wydaje polecenia co i jak należy robić, pojawiają się trzy źródła pozyskiwania wiedzy co do sposobu wykonywania pracy:

1. standardy, instrukcje i procedury, które powinny opisywać wszystkie czynności rutynowe; o powstanie tych opisów dbają właściciele procesów,
2. merytoryczne doradztwo właścicieli procesów w sytuacjach nierutynowych,
3. operacyjne decyzje kierowników zespołów w sytuacjach bieżących.

Każdy pracownik staje się menedżerem zarządzający swoim stanowiskiem pracy, przy czym to zarządzanie nie polega na podejmowaniu arbitralnych decyzji ad hoc, ale na wykorzystywaniu trzech podanych wyżej źródeł wiedzy do optymalizacji aktualnie wykonywanych czynności. W osobie kierownika zespołu pracownik powinien znaleźć opiekuna (o czym dalej), w osobach właścicieli procesów — specjalistycznych doradców (Rys.38).

<sup>31</sup> W większości przypadków jest to zadanie łatwe, w niektórych jednak może sprawiać trudności, a nawet prowadzić do konieczności przeprowadzenia negocjacji. Np. czy tworzenie miesięcznej listy płac należy do procesu *finanse* czy też *kadry*?

Może się wydawać, że w opisanej strukturze pracownik jest pozbawiony wszelkiej inicjatywy — musi stosować się do instrukcji, procedur i standardów, a do tego słuchać jeszcze swojego kierownika zespołu i być może wielu właścicieli procesów. W rzeczywistości jednak dopiero teraz możemy mówić o pojawieniu się pola do prawdziwie twórczych inicjatyw. Jedną z najważniejszych zasad zarządzania procesowego głosi bowiem, że standardy i procedury powinny podlegać nieustającemu doskonaleniu, a w tym doskonaleniu powinni brać udział przede wszystkim bezpośredni wykonawcy. Tak więc inicjatywa pracownika wyraża się nie w dowolności co na poziomie wykonywania czynności, ale w analizie i doskonaleniu standardów, procedur, instrukcji oraz regulaminów.



Rys. 38: Dwa modele komunikacji: polecenia (hierarchia) i pytania (procedury)

Dzięki procesowemu modelowi zarządzania wszyscy pracownicy firmy uzyskują jasno określony obraz swoich obowiązków i oczekiwanych kompetencji. Wprowadzenie procesowej perspektywy daje też podstawę do przewycięzania nawyku traktowania tego co robi „nasz dział” za „właściwą pracę”, a wszystkich innych czynności — a więc czynności należących do innych procesów — za biurokratyczną mitręgę.

### 9.3 O czyją wiedzę powinien dbać właściciel procesu

W pierwszym rzędzie właściciel procesu powinien dbać o wiedzę i umiejętności wykonawców swojego procesu — zarówno tych z działu głównego dla danego procesu, jak i tych spoza tego działu. Np. właściciel procesu *produkcja* powinien dbać o wiedzę wszystkich pracowników działu produkcji, ale także o wiedzę sprzedawców w cukierniach wykonujących prace wykończeniowe przy wyrobach.

Właściciel procesu powinien również dbać o właściwy poziom wiedzy w zakresie danego procesu tych pracowników, którzy co prawda nie wykonują w danym procesie żadnych czynności, ale stykają się z jego produktami. Np. wszyscy sprzedawcy powinni mieć podstawową wiedzę w

zakresie produkcji, aby móc wyjaśnić klientowi dlaczego tortu nie można wykonać z dnia na dzień, powinni też mieć podstawową wiedzę z zakresu technologii, aby umieć doradzić klientowi sposób przechowywania nabytych wyrobów. Cukiernicy powinni znać zasady pracy i obsługi elektrycznych mieszarek do kremu, ponieważ posługują się nimi w swojej codziennej pracy. Pracownicy wykonujący czynności administracyjne powinni mieć określoną wiedzę na temat informatycznych narzędzi tworzenia dokumentów.

Aby wyjaśnić te zasady na przykładzie praktycznym, poniżej lista grup pracowników, o których wiedzę powinien dbać właściciel procesu *produkcja cukiernicza*:

1. główni wykonawcy procesu — cukiernicy,
2. pomocniczy wykonawcy procesu — sprzedawcy wykonujących dekoracje wyrobów na terenie cukierni,
3. odbiorcy wyrobów — wszyscy pozostali sprzedawcy, a także klienci (tak!),
4. dostawcy surowców — dostawców mąki, jaj, przetworów owocowych,...
5. dostawcy narzędzi — technicy dostarczający i prowadzący serwis narzędzi do produkcji cukierniczej (maszyny i urządzenia).

W przypadku procesów narzędziowych (dostarczających innym procesom narzędzi), takich jak np. proces *informatyka*, właściciel procesu powinien dbać o wiedzę użytkowników tych narzędzi.

Jak widać zarządzanie procesowe czyni z przekazywania i zdobywania wiedzy czynność o pierwszoplanowym znaczeniu. Wielu pracowników jest zaangażowanych w przekazywanie wiedzy, wszyscy — w jej zdobywanie.

Zdobywanie i przekazywanie wiedzy awansuje z poziomu czynności o charakterze akcyjnym na poziom czynności codziennej, czynności którą należy na stałe wpisać do harmonogramu pracy. We współczesnych przedsiębiorstwach pracę bez ciągłego uczenia się można przyrównać do anegdotycznego biegania z pustą taczka, której z nawału pracy nie ma czasu załadować.

*Właściciele procesów to osoby, którym powierzono twórcze zadanie stałego doskonalenia wszystkich procesów od strony organizacyjnej, technologicznej i sprzętowej. W szczególności do ich obowiązków należy merytoryczna opieka nad pracownikami realizującymi dany proces.*

## 9.4 Pełnomocnicy właścicieli procesów

Właściciele procesów mają wiele zadań do wykonania, a ich osobowy obszar działania zwykle obejmuje bardzo wielu pracowników firmy — czasami nawet wszystkich. W tej sytuacji powinni oni delegować swoje obowiązki i swoje prawa do podejmowania decyzji pomiędzy *pełnomocników*. Pełnomocników można ustanawiać zarówno w strukturze poziomej (procesy) jak i pionowej (zespoły).

*Pełnomocnicy w strukturze poziomej* to osoby odpowiedzialne za podprocesy danego procesu głównego. Na przykład, właściciel procesu *produkcja* może ustanowić swoich pełnomocników na obszar takich podprocesów jak *produkcja wyrobów drożdżowych*, *produkcja tortów*, *produkcja lodów* itp. Będą oni właścicielami tych podprocesów ze wszystkimi obowiązkami dydaktycz-

nymi i organizacyjnymi właściciela procesu, tyle że procesu o merytorycznie mniejszym zasięgu.

*Pełnomocnicy w strukturze pionowej* to osoby odpowiedzialne za realizację podprocesu w określonym zespole. Na przykład, właściciel procesu *produkcja* może ustanowić swoich pełnomocników na obszar każdej z cukierni, gdzie wykonuje się prace wykończeniowe przy wybranych produktach. Inny przykład, to kierownicy zespołów (Roz.9.5), którzy z racji pełnionych obowiązków są w naturalny sposób pełnomocnikami właściciela procesu *kadry* na obszarach swoich zespołów.

Poza oczywistą rolą organizacyjną ustanawianie pełnomocników spełnia dodatkowo bardzo ważną rolę motywacyjną. Praktycznie każdy pracownik ma szansę stać się pełnomocnikiem jednego lub więcej spośród właścicieli procesów, a więc specjalistą od określonego obszaru wiedzy i doradcą innych pracowników w tym zakresie. Oznacza to, że każdy może w swojej pracy wykonywać nowe, inspirujące, nierutynowe czynności. Czynności o charakterze twórczym, takie jak analiza i doskonalenie standardów, pomiary jakości, przekazywanie wiedzy.

## 9.5 Kierownicy zespołów

Wprowadzenie procesowej struktury firmy nie likwiduje hierarchicznego podziału firmy na zespoły różnych szczebli. Ten ostatni jest konieczny dla zapewnienia właściwego gospodarowania potencjałem kadrowym firmy. Typową firmę dzielimy na pion, pion na wydziały, wydziały na sekcje itd. Na czele każdego z zespołów stoi kierownik, do obowiązków którego należy:

1. kreowanie przyjaznego środowiska pracy, życzliwych i nacechowanych otwartością stosunków międzyludzkich, etosu pracy zespołowej,
2. organizacyjna dbałość o przestrzeganie na terenie zespołu procedur i instrukcji ustalonych przez właścicieli procesów,
3. podejmowanie działań zapewniających rozwój pracowników; koordynacja szkoleń,
4. określanie rodzaju i liczby stanowisk w zespole (na podstawie danych otrzymanych od właścicieli procesów),
5. udzielanie pomocy pracownikom w zakresie zawodowym, socjalnym i osobistym, rozwiązywanie konfliktów pomiędzy członkami zespołu,
6. materialne wyposażenie stanowisk pracy (na podstawie danych otrzymanych od właścicieli procesów),
7. przypisanie stanowisk pracy członkom zespołu,
8. ocena i koordynacja przebiegu procesów realizowanych przez zespół zapewnienie że wszystkie procedury są przestrzegane,
9. grafiki pracy, urlopy, zastępstwa itp.
10. przyjęcia, ustalanie stanowiska pracy, awanse, przesunięcia pomiędzy stanowiskami, ...
11. czasowe zastępowanie nieobecnych pracowników w sytuacjach awaryjnych, gdy inne zastępstwo jest niemożliwe.

*Kierownicy zespołów to osoby, którym powierzono twórcze zadanie stałego doskonalenia zespołu pracowniczego, panujących w nim stosunków międzyludzkich i najogólniej rozumianego środowiska pracy. Kierownicy zespołów koordynują też pracę pracowników przydzielając im stanowiska i procesy do realizacji oraz dbają o przestrzeganie procedur.*

W tak rozumianej roli, kierownicy zespołów to też pełnomocnicy właściciela procesu *kadry* na obszar swoich zespołów.

## 9.6 Dyżurni zespołów

Przy tradycyjnej organizacji firmy, kierownicy zespołów, szczególnie tych leżących niżej w hierarchii zarządczej, wykonują wiele codziennych czynności pomocniczych o niezarządczym charakterze. Przykłady takich czynności, to awaryjny przydział stanowisk w czasie absencji, przygotowywanie dziennego raportu kasowego, wezwanie ekipy technicznej do usunięcia awarii, zamykanie lokalu po wyjściu ostatniego pracownika, obsłużenie reklamacji gdy klient żąda „rozmowy z kierownikiem”. Taki przydział zadań kierownikowi zespołu wymaga jego stałej fizycznej obecności w zespole, co praktycznie oznacza, że musi on mieć zastępcę, lub nawet dwóch. W modelu procesowym dla wykonywania tych wszystkich czynności tworzy się funkcję *dyżurnego zespołu* z następującą listą obowiązków:

1. ustawienie pracowników na stanowiskach pracy na okres jednej zmiany, szczególnie w przypadkach awaryjnych absencji,
2. obsługa awarii: zadzwonić, wezwać pomoc, ale też odebrać reklamację klienta,
3. awaryjne przydzielanie pracownikom niespodziewane pojawianie się nierutynowych czynności do wykonania,
4. specyficzne zadania rutynowe związane z danym zespołem, np. w produkcji pisanie dyspozycji produkcyjnej w pracowni produkcyjnej, czy też przygotowywanie raportów kasowych w sklepach.

Poza tymi obowiązkami każdy dyżurny wykonuje rutynowe zadania własne związane z przypisanym mu na stałe stanowiskiem pracy.

Funkcja dyżurnego nie jest stanowiskiem, a jej przypisanie pracownikowi jest dokonywane na ściśle określony okres np. jednej zmiany, czy kilku dni, i jest zaznaczane w grafiku pracy. Oczywiście dla pełnienia tej funkcji pracownik powinien mieć odpowiednie umiejętności.

W każdym zespole powinno być kilka osób mogących pełnić rolę dyżurnego. Zapewniałoby to ciągłość pracy zespołu bez wymogu stałej obecności jego kierownika.

O tym, jakie umiejętności są potrzebne do pełnienia obowiązków dyżurnego decyduje kierownik zespołu wspólnie z właścicielami procesów realizowanych przez ten zespół. Funkcję dyżurnego tworzy się jedynie w tych zespołach, gdzie jest to konieczne. Dotyczy to najczęściej zespołów niższych szczebli. Na przykład, funkcje dyżurnych są konieczne w punktach sprzedaży i w produkcji a nie są zapewne konieczne na poziomie działów i wyżej.

## 9.7 Dostawcy i odbiorcy

W Roz.8.1 zadałem pytanie, czy relacja dostawca-odbiorca zachodzi pomiędzy procesami, zespołami, a może też pomiędzy procesami i zespołami. Jest to ważne pytanie, bowiem każdy dostawca powinien zapytać swojego odbiorcy jakiego oczekuje on standardu jakości w odniesieniu do otrzymywanych produktów lub narzędzi. Relacja dostawca-odbiorca odgrywa więc bardzo poważną rolę w tworzeniu zarówno wartości dodanej końcowego produktu, jak i jego jakości.

W świetle przeprowadzonych przez nas rozważań odpowiedź na postawione pytanie nie wydaje się trudna. W najogólniejszym przypadku możemy powiedzieć, że interesująca nas relacja zachodzi pomiędzy szeroko rozumianymi czynnościami, którymi mogą być zarówno czynności proste, takie jak np. formowanie pączków, czy pisanie raportu kasowego, jak też i czynności bardziej złożone, w tym i całe procesy.

Oczywiście czynności nie będą pytały jedna drugiej o oczekiwania dotyczące standardów jakości. Te pytania zadadzą ludzie związani z odpowiednimi czynnościami. Cukiernik formujący pączki zapyta cukiernika smażącego pączki, jakiego oczekuje standardu surowego pączka, a sprzedawca wypełniający druk dziennego raportu kasowego zapyta odpowiednią osobę w dziale księgowym, jak ten druk ma być wypełniany. W pierwszym przypadku pytanie i odpowiedź padają pomiędzy wykonawcami procesu *produkcja cukiernicza*, w drugim — pomiędzy wykonawcami procesu *finanse*. Zwróćmy uwagę, że w drugim przypadku dostawca i odbiorca są zatrudnieni w różnych działach firmy, wykonują jednak ten sam proces.

Pytania o oczekiwany standard powinny też padać pomiędzy właścicielami procesów. Właściciel procesu *produkcja cukiernicza* powinien uzgodnić standard pączka z właścicielem procesu *sprzedaż*, a właściciel procesu odpowiedzialnego za utrzymanie ciągłości ruchu maszyn produkcyjnych, powinien o odpowiedni standard pytać właściciela procesu *produkcja*.

## 9.8 Zarządzanie procesowe a tradycyjne

Wprowadzanie zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie to rewolucja bardzo trudna do przeprowadzenia. Trudna organizacyjnie, bo wprowadza nowe struktury zarządcze jakimi są procesy, trudna też psychologicznie, bo praktycznie wszystkich pracowników firmy ustawia w nowych dla nich rolach. Jest rzeczą całkowicie naturalną, że ludzie obawiają się zmian, szczególnie, gdy ich konsekwencje nie są dla nich dostatecznie jasne. Dlatego jest niezwykle ważne, aby najpierw kierownictwo firmy, a później wszyscy jej pracownicy, dokładnie zrozumieli, co niesie ze sobą model procesowy i dlaczego warto jest podejmować wcale nie bagatelny trud jego prowadzenia. Oto tabelka pokazująca jak na pewne podstawowe z zarządczego punktu widzenie pytania odpowiada się na gruncie zarządzania tradycyjnego i zarządzania procesowego:

Pytanie	Zarządzanie tradycyjne	Zarządzanie procesowe
Co czyni się dla poprawienia jakości lub wydajności pracy?	Apele do pracowników o lepszą pracę. Systemy nagród i kar oraz premii i upomnień.	Analiza i optymalizacja procesu z udziałem jego wykonawców.
Kto z perspektywy indywidualnego pracownika wyznacza standard jakości jego pracy? Kto tę jakość ocenia?	Bezpośredni przełożony.	Bezpośredni odbiorca — klient wewnętrzny lub zewnętrzny.
W jaki sposób określane są zasady postępowania przy wykonywaniu czynności służbowych?	Określa je bezpośredni przełożony. Często nie są one opisane, podlegają niejasnym dla pracownika zmianom oraz interpretacjom zależnym od aktualnej potrzeby przełożonego.	Są określone w procedurach tworzonych z udziałem ich przyszłych wykonawców. Procedury stanowią oficjalne dokumenty, a wprowadzane w nich zmiany wymagają analizy i dyskusji z udziałem zainteresowanych.
Co ważniejsze — współpraca czy współzawodnictwo?	Współzawodnictwo, rankingi, najlepszy sprzedawca, lokalna optymalizacja, każdy dba o swoje, wygrał-przegrał.	Współpraca, organizowanie i optymalizacja współpracy, wygrał-wygrał.
Jaki jest stopień samodzielności pracownika?	Ograniczony do wykonywania poleceń przełożonych.	Zarządzanie własnym miejscem pracy: udział w tworzeniu standardów, korzystanie z doradztwa właścicieli procesów.

**Rys. 39: Porównanie zarządzania tradycyjnego z procesowym**

Czytelnik odniesie zapewne wrażenie, że wiele atrybutów procesowego zarządzania, takich jak chociażby istnienie standardów, jest obecnych w tradycyjnie zarządzanych przedsiębiorstwach. Ta obserwacja jest oczywiście słuszna. Dzisiejsze przedsiębiorstwa ewoluują w kierunku procesowym co najmniej od drugiej połowy XX wieku, mimo że dopiero ostatnio zaczęto ten fakt nazywać i analizować. Przedsiębiorstw zbudowanych na czystym modelu Taylora jest obecnie mniej niż na początku XX wieku, choć zapewne nadal większość. Podsumujmy najważniejsze cechy przedsiębiorstw zarządzanych procesowo:

1. Przedmiotem zarządzania są procesy, a podmiotem ludzie. Aby doskonalić działalność przedsiębiorstwa analizujemy i doskonalimy procesy oraz kształcimy ludzi. Gdy coś dzieje się źle, w pierwszym rzędzie poszukujemy przyczyny w procesie, a nie winnego pracownika.
2. Doskonalenie procesów, to nie tylko doskonalenie ich struktury (relacja *dostawca-odbiorca*), ale też wyposażenia narzędziowego, a w tym wiedzy ich wykonawców.
3. O wiedzy mówi się w sposób wyraźny jako o zasobie, którym należy zarządzać, tj. który należy pomnażać i pielęgnować. Firma realizuje koncepcję *przedsiębiorstwa tworzącego wiedzę*.
4. Istnieją w firmie menedżerowie (właściciele procesów) odpowiedzialni za cały obszar procesu i związanej z nim wiedzy, a nie jedynie za obszar jednego zespołu.
5. Właściciele procesów ustanawiają pełnomocników, co znacznie poszerza zakres merytorycznego awansu pracowników wszystkich szczebli. Praktycznie każdy pracownik ma szansę na procesowe stanowisko kierownicze, co pozwala osiągnąć znacznie dalej idące zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę, a także uatrakcyjnienie tej pracy.

6. Kierowników zespołów uwalnia się od (zupełnie nierealnego) obowiązku bycia ekspertem we wszystkim czym zajmują się członkowie zespołu. W sprawach merytorycznych pracownicy zwracają się do właścicieli procesów.
7. Rynkowe standardy jakości wyznacza klient zewnętrzny. Przy wykorzystaniu relacji *dostawca-odbiorca* te standardy są następnie rozpisywane na wszystkie stanowiska pracy.
8. Fakt, że to relacja *dostawca-odbiorca* wyznacza funkcjonalną strukturę przedsiębiorstwa, determinuje podstawową zasadę relacji pomiędzy zespołami wykonawców. Tą zasadą jest współpraca, a nie współzawodnictwo.
9. Obszarem optymalizacji działania jest proces, a nie zespół, a warunki zewnętrzne optymalizacji wyznacza standard jakości określony przez klienta procesu. W ten sposób unika się negatywnego zjawiska *optymalizacji lokalnej*. W tradycyjnie zarządzanych przedsiębiorstwach prowizyjnie wynagradzani sprzedawcy prowadzą lokalną optymalizację swojej działalności, co zwykle stoi w sprzeczności z globalnym długoterminowym interesem całej firmy.
10. Wszystkie czynności rutynowe są opisane przy pomocy norm mających formę procedur, instrukcji i standardów. Te normy są tworzone przy udziale ich późniejszych użytkowników. Zmiany w normach wymagają analizy i dyskusji w gronie użytkowników. Udział użytkowników w tworzeniu norm zapewnia ich emocjonalne zaangażowanie się w późniejsze przestrzeganie tych norm.

Podsumowując tę analizę można powiedzieć, że zarządzanie procesowe to takie zarządzanie, które uwzględnia (obiektywnie istniejącą) procesową strukturę przedsiębiorstwa, uwzględnia też, że suma lokalnych optymalizacji (współzawodnictwo) będzie najczęściej gorsza, a nigdy lepsza, od optymalizacji globalnej (współpraca), też, że o jakości powinien decydować klient, a także współczesną wiedzę na temat motywacji skłaniających człowieka do pracy.

Zarządzanie procesowe tak ma się do tradycyjnego, jak medycyna sprzed okresu kiedy zaczęto interesować się bakteriologią, do medycyny współczesnej. Zarządzanie procesowe jest z pewnością trudniejsze od tradycyjnego, wymaga też opanowania zupełnie dotąd nieznanymi menedżerom obszarów wiedzy. Stąd nierzadki opór wobec tej metody, do złudzenia przypominający sytuację z okresu wczesnej działalności Pasteur'a, kiedy wielu lekarzy nie przyjmowało do wiadomości istnienia bakterii. Osobiście uważam, że zarządzanie procesowe stanie się w niedalekiej już przyszłości standardem, tak jak standardem jest dziś „pasteurowska” medycyna.

## 10 Organizacja kół jakości

### 10.1 Warunki skutecznego działania

Jak pisze w swojej doskonałej książce R.L.Ackoff [Ackoff 94] programy dotyczące wzrostu jakości i wydajności pracy powinny skupiać się przede wszystkim na szeroko rozumianej jakości warunków pracy:



*Wzrost zadowolenia z pracy powoduje zwykle znacznie większy wzrost wydajności i jakości wyrobów, niż mogłyby przynieść programy, które koncentrują się właśnie na tych cechach.*

Dzieje się tak dlatego, że pracujemy dobrze i wydajnie tylko wtedy, gdy nasza praca sprawia nam autentyczną przyjemność. Zastanówmy się więc, co może odbierać przyjemność z pracy. Międzynarodowy autorytet z zakresu zarządzania, Yoshio Kondo [Kondo 89], widzi cztery podstawowe przyczyny, dla których wykonywana praca może nie dawać satysfakcji:

- Ne 1. **zbyt niskie wynagrodzenie** w stosunku do podstawowych potrzeb życiowych lub do oceny własnej pracownika jego wartości na rynku pracy,
- Ne 2. **złe warunki socjalne**; hałas, temperatura, wilgoć, zagrożenie wypadkiem itp.,
- Ne 3. **niejasny cel** wykonywanej pracy i niejasne kryteria jej oceny,
- Ne 4. **złe stosunki** z przełożonymi i kolegami w pracy

Dla osiągnięcia satysfakcji z pracy należy więc w pierwszym rzędzie usunąć lub osłabić wyżej wymienione czynniki negatywne. Okazuje się jednak, że to nie wszystko. Praca dobrze płatna, w klimatyzowanym pomieszczeniu, jasno określona i w miłym towarzystwie może nadal nie dawać zadowolenia, jeżeli jest monotonna i nie pozwala cieszyć się sukcesem. Natura ludzka potrzebuje bowiem bodźców pozytywnych. Aby praca dawała nam zadowolenie powinna zapewniać możliwości:

- Po 1. **twórczego działania** — możliwość dokonywania twórczych zmian w tym co robimy,
- Po 2. **fizycznego ruchu** — elementy pracy fizycznej,
- Po 3. **uznania przez środowisko społeczne** — możliwość dzielenia się z innymi swoimi sukcesami.

Dla zapewnienia swoim pracownikom możliwie wysokiego poziomu zadowolenia z pracy firma powinna więc dbać zarówno o eliminację czynników negatywnych (Ne 1, Ne 2, Ne 3 i Ne 4) jak i o zapewnienie pozytywnych (Po 1, Po 2 i Po 3). Ten program można skutecznie zrealizować kierując się następującymi zasadami:

1. oferowane warunki pracy — wynagrodzenie, warunki socjalne itp. — powinny mieć odniesienie do aktualnego rynku pracy; dobrze jeżeli firma jest lekko konkurencyjna w stosunku do tego rynku, choć oczywiście nie można oczekiwać tego od wszystkich firm,
2. cele do osiągnięcia przez firmę i przez pracownika powinny być jasno określone przez kierownictwo, natomiast pracownik powinien mieć maksymalną swobodę wyboru dróg realizowania tych celów,
4. interes firmy nie może pozostawać w sprzeczności z interesami jej pracowników,
5. kierownicy wszystkich szczebli powinni kształtować takie stosunki międzyludzkie, które prowadzą do życzliwości i otwartości pomiędzy wszystkimi pracownikami fir-

my i to nie tylko w obrębie jednego zespołu, czy działu.

Wprowadzenie w życie tych zasad wymaga oczywiście aktywnego udziału wszystkich pracowników. Nie jest możliwy wzrost wynagrodzeń bez stałego wzrostu jakości i wydajności, swoboda w doborze dróg niczemu nie służy, jeżeli pracownik nie umie bądź nie chce z niej korzystać, bez udziału pracowników nie da się ustalić, które interesy firmy są sprzeczne z ich celami osobistymi, a w kształtowaniu stosunków międzyludzki kierownictwo może jedynie pomóc, z pewnością jednak nie wykona tego zadania wyłącznie własnymi siłami.

Jeżeli chcemy więc, aby nasza firma pozostała konkurencyjna na coraz trudniejszym rynku, jeżeli chcemy stawić czoło wyzwaniu, jakie nadeszło do Polski wraz z Unią Europejską, to jesteśmy „skazani” na szeroki udział pracowników wszystkich szczebli w programie Z1–Z4. Rolą kierownictwa jest zorganizowanie praktycznych form takiego udziału.

## 10.2 Podstawowe zasady pracy kół jakości

Sprawdzoną w wielu przedsiębiorstwach na świecie, a w tym i w Polsce, formą partnerstwa pracowników w zarządzaniu firmą stanowią małe zespoły pracownicze zwane *kołami jakości*. Aby mogły one powstać i działać kierownictwo firmy musi zapewnić im opiekę organizacyjną i szkoleniową.

Jak wskazują doświadczeniach przedsiębiorstw, gdzie koła takie istnieją, przy organizowaniu ruchu kół jakości firma powinna kierować się następującymi zaleceniami:

1. Pierwsze koła powinny pracować przez jakiś czas pod okiem instruktorów. Zwykle na początku są to instruktorzy zewnątrzni. Jeżeli firma może sobie na to pozwolić, powinni oni zarówno inicjować nowe koła, jak też i prowadzić szkolenia przyszłych *instruktorów jakości* wybranych spośród pracowników firmy. Należy jednak dążyć do tego, aby, po zakończeniu okresu pionierskiego, koła pracowały wyłącznie siłami pracowników firmy.
2. Docelowo koła jakości powinny objąć wszystkich pracowników, w tym również szczebla kierowniczego. Należy jednak założyć, że koła będą powstawały stopniowo, uczyły się jedne od drugich, przekazywały sobie zdobyte doświadczenia. Dobrze jest nawiązać kontakty z kołami jakości w przedsiębiorstwach, gdzie już istnieją i działają.
3. Czas poświęcony na pracę w kołach jakości powinien być traktowany jak normalny płatny czas pracy.
4. W granicach istniejących możliwości firma powinna zapewnić kołom warunki do pracy tj. pomieszczenia do spotkań, pomoce szkoleniowe, opiekę organizacyjną, instruktorów.
5. Obok kół należy też organizować warsztaty szkoleniowe dla instruktorów jakości. Należy opracować program takich szkoleń oraz zasady przyznawania pracownikom tytułu *instruktora jakości*.
6. Jeżeli firma może sobie na to pozwolić, jest bardzo wskazane, aby pracownicy uczestniczyli w szkoleniach również poza firmą, gdzie spotykałiby się z pracownikami innych firm..

Wraz z tymi zasadami adresowanymi głównie do kierownictwa firmy, należy przyjąć następujące zasady pracy kół jakości:

7. Każde koło powinno mieć z góry ustalone miejsce i kalendarz spotkań, a także ustaloną listę uczestników. Nie jest dobrze, gdy koła umawiają się ze spotkania na spotkanie, ani gdy nigdy nie wiadomo, kto pojawi się na spotkaniu.
8. Koło jakości nie powinno obejmować więcej jak 5–8 osób. Przy większym gronie dyskusja jest utrudniona, powstaje też niebezpieczeństwo, że osoby nieśmiałe zostaną z niej w naturalny sposób wyeliminowane.
9. Koło jakości musi mieć swojego prowadzącego (przewodniczącego), który powinien dobrać sobie zastępcę. Powinno mieć także wyznaczonego instruktora, do którego może zwracać się po pomoc, który jednak nie musi być członkiem koła.
10. Koło jakości powinno składać się z pracowników tego samego lub zbliżonego szczebla, choć nie koniecznie tego samego działu, czy zespołu. Wyżsi przełożeni uczestników koła mogą brać udział w spotkaniach koła, ale jedynie sporadycznie i jako zaproszeni goście lub instruktorzy. Nigdy też nie powinni przewodniczyć spotkaniom koła. W niektórych sytuacjach dopuszcza się, aby bezpośredni przełożony zespołu był członkiem koła obejmującego jego podopiecznych. Np. w małych sklepach (o zatrudnieniu kilkuosobowym) kierownik sklepu może być członkiem koła obejmującego ten sklep.
11. Na pierwszym spotkaniu koła należy omówić misję firmy, a także misje działu i zespołu, w ramach których działa koło, a następnie trzeba zastanowić się nad celami indywidualnymi jakie wynikają z tych misji dla zespołu obejmującego uczestników koła. Jeżeli koło nie jest w stanie przeprowadzić takiej dyskusji we własnym zakresie, o omówienie misji firmy można zwrócić się do jednego z członków kierownictwa. Jest niezwykle istotne, aby wszyscy członkowie koła (a tak naprawdę — wszyscy pracownicy firmy) wiedzieli jakie cele lokalne mają realizować w ramach globalnych celów firmy.
12. Jest wskazane, aby na pierwszych kilku spotkaniach koło zajęło się problemem poprawy szeroko rozumianych warunków pracy. Oczywiście należy brać pod uwagę możliwości finansowe i techniczne Firmy, a także zasadę, że poprawa warunków naszej pracy nie może pogarszać warunków pracy innych. Nie należy też zapominać, że warunki pracy to nie tylko wentylacja, ubiór roboczy i grafik. Obok tych ważnych czynników, na warunki pracy składają się też organizacja warsztatu pracy, organizacja procesów produkcyjnych, przepływ informacji, stosunki międzyludzkie itp.
13. W pierwszej kolejności należy wybierać do rozwiązania problemu najprostsze, np. czy rozłożenie narzędzi na stanowisku pracy ułatwia, czy też utrudnia naszą pracę. Dla powodzenia całej inicjatywy jest konieczne, aby każde koło jak najszybciej doświadczyło pierwszego sukcesu, w postaci poczucia, że dokonano czegoś pożytecznego. Tylko taki sukces przekona członków koła, że ich działalność ma sens.
14. Na każdym spotkaniu koła powinien powstać krótki protokół przyjętych wniosków, podjętych prac i rozdzielonych ról. Nie należy notować całego przebiegu dyskusji, gdyż to może spowodować, że praca biurokratyczna koła przerośnie pracę merytoryczną. Pamiętajmy jednak, że najlepszy pomysł nie zostanie zrealizowany, gdy za jego realizację nie będzie odpowiedzialna jedna konkretna osoba. Dla prowadzenia notatek ze spotkań i z przeprowadzonych eksperymentów, zapisywania uwag, itp. każde koło prowadzi swój „dziennik pokładowy”. Powinien to być zeszyt w sztywnej oprawie znajdujący się zawsze pod ręką. Może być poplamiony i wygnieciony — najważniejsze jest, aby był używany! Wpisujemy do niego wszystko, czym koło postano-

wiło się zająć teraz lub w przyszłości, a także nazwiska osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań.

15. Koła powinny umieć posługiwać się w swojej pracy podstawowymi metodami doskonalenia jakości, takimi jak *burza mózgów*, *rybia ość*, *Pareto*, *diagramy pokrewieństwa*, itp. Pewną część czasu pracy koła powinny więc przeznaczyć na naukę tych metod, najlepiej na konkretnych przykładach związanych z codzienną pracą członków koła.

## 10.3 Przewodnik lidera koła jakości

W niniejszym rozdziale podajemy pewien przykładowy scenariusz inicjowania pracy koła jakości opracowany na podstawie materiałów przygotowanych dla firmy A. Blikle przez firmę doradczą Yes Consensus w roku 2000.

### 1. Przygotowania wstępne

Zbierz grupę osób pracujących w jednym zespole. Ustal miejsce spotkania, dzień, godzinę rozpoczęcia i zakończenia (pierwsze spotkania powinny trwać około 1 godziny). Upewnij się osobiście co do każdej osoby, że przyjdzie. Wywieś w widocznym miejscu plakat z informacją o spotkaniu. Przygotuj program spotkania, przygotuj papier plakatowy, taśmę malarską do przyczepiania papieru, pisaki, karteczki samoprzylepne.

### 2. Pierwsze spotkanie

Na początku niech każdy powie jak się nazywa i jakie ma oczekiwania wobec koła jakości. Opowiedz grupie co to są koła jakości, co się w nich robi i dlaczego, jakie korzyści mogą mieć z kół jakości pracownicy, kierownicy i cała firma. Wywieś papier plakatowy na ścianie, na którym zapisz zasady pracy w kołach jakości. Powiedz, jakie są zasady pracy w kołach jakości. Poproś uczestników, aby dodali od siebie zasady, które są dla nich ważne. Zapisz to na plakacie — ten plakat powinien pojawić się na kilku pierwszych spotkaniach, aż zasady staną się dobrze znane. Powiedz uczestnikom co to jest misja zespołu koła jakości. Poproś uczestników o wspólne sformułowanie co będzie waszą misją, zapisuj to, co mówią na plakacie, wspólnie stwórzcie misję waszego koła jakości. Plakat z misją warto zawiesić w widocznym miejscu niedaleko stanowisk pracy. Stwórzcie harmonogram pracy koła: ustalcie stałe terminy pracy.

### 3. Znalezienie problemów do rozwiązania

Powiedz uczestnikom, że będziecie teraz szukali problemów, na jakie napotykają w swojej pracy: mogą one dotyczyć organizacji pracy, relacji pomiędzy ludźmi, jakości produktów, itp. Dokonaj wyboru najważniejszych problemów, np. stosując metodę *diagramów pokrewieństwa i referendum z hierarchią* (Roz.11.2) Z problemów najważniejszych wybierz na pierwszy ogień problem najłatwiejszy do rozwiązania. Pamiętaj, że kołu potrzebny jest szybko pierwszy sukces!

### 4. Określenie możliwych przyczyn problemu

Przeanalizuj przyczyny problemu. W tym celu dobrze jest posłużyć się *metodą rybiej ości* (Roz.11.3)

### 5. Ustalenie jak usunąć wybraną przyczynę problemu

Zastosuj metodę *burzy mózgów* (Roz.11.4) dla wybrania puli pomysłów rozwiązania proble-

mu.

## 6. Wdrażanie rozwiązania

Pełne i trwałe rozwiązanie problemu wymaga często wykonania cyklu eksperymentów, pomiarów i analiz. Zastosuj *cykl jakości Edwardsa Deminga* (Roz.11.5)

## 7. Ustanowienie standardu związanego z rozwiązaniem

Aby rozwiązanie wprowadzić na stałe, aby stało się codzienną rutyną, należy opisać je w postaci standardu i wprowadzić do *księgi procedur*. Od tej pory standard staje się formalnie obowiązujący. Nie można go naruszać, ale można go ulepszać i zmieniać stosując odpowiednią procedurę zmiany standardu. Zwykle oczekuje się, aby zmiana standardu została sformułowana na piśmie i uzupełniona dokumentacją z badań (np. pracy koła jakości) uzasadniającą nowy standard. O wprowadzeniu nowego standardu do księgi procedur decyduje odpowiednie ciało wybrane spośród pracowników firmy.

## 10.4 Przebieg dyskusji i protokół

Wnioski i inicjatywy kół jakości powinny zawsze dotyczyć konkretów. Pomyślmy, co zrobi zespół, który postanowił „dołożyć starań”? Pewnie nic konkretnego, a na następnym spotkaniu stwierdzi, że starań dołożono, ale wyniku brak. Zamiast więc deklaracji o dołożeniu starań niech w protokołach ze spotkań kół jakości znajdują się zapisy konkretnych zadań do wykonania. Jeżeli chcemy coś poprawić, to nie ogólnie „jakość”, czy nawet „jakość sernika”, ale co konkretnie w tym serniku. Co, jak i do kiedy będzie zrobione, kto będzie odpowiedzialny za wykonanie zadania.

Oto kilka przykładów:

ŹLE	DOBRCZE
należy zwrócić uwagę na to, aby sernik był krojony równo	zastosować ramkę z podziałką i suwakiem do krojenia sernika
trzeba dążyć do tego, aby ciasta wagowe miały mniejsze rozrzuty wagowe	wprowadzić wagi do odważania każdej sztuki surowego ciasta z tolerancją $\pm 5\%$ normy, wagi sztuk ciasta wypieczonego notować na kartach kontrolnych w celu przeprowadzenia analizy procesu
trzeba lepiej dbać o porządek na naszych stołach produkcyjnych	trzeba wprowadzić wieszaki i skrzynki na narzędzia i ustalić miejsce każdego narzędzia; należy też przyjąć zasadę, że narzędzie aktualnie nie używane jest natychmiast odkładane na miejsce

Jak widzimy, konkretnym zadaniem może być również dokonanie analizy problemu i przedstawienie propozycji rozwiązań. Pamiętajmy też, że

*zadanie, dla którego nie wyznaczono  
osoby odpowiedzialnej (koordynatora)  
oraz terminu wykonania,  
zapewne nigdy nie zostanie wykonane*

Oczywiście bywają zadania, których pełne wykonanie wymaga wiele czasu i kilku spotkań. W takim przypadku na każdym spotkaniu koordynator zadania powinien ustalić termin w jakim ma przedstawić sprawozdanie z postępu prac.

Jak już pisałem, na początku pracy koła jakości stawiamy sobie zadania jak najprostsze, takie aby ich wykonanie i zobaczenie efektu było możliwe w krótkim czasie. Wszyscy bardzo potrzebujemy sukcesu, który potwierdziłby przydatność naszej pracy w kołach.

Oczywiście nie wszystkie zadania są proste. Zadania złożone można jednak, i należy rozbić na proste składowe. Służą temu m.in. metoda rybiej ości i metoda siedmiu kroków, o których piszemy dalej.

Ważnym etapem kończącym posiedzenie koła jakości jest sporządzenie protokołu z jego przebiegu. Dla ujednoczenia takich protokołów dobrze jest wprowadzić standard w postaci formularza do wypełnienia. Poniżej przykład takiego standardu.

## PROTOKÓŁ ZE SPOTKANIA KOŁA JAKOŚCI

Koło ..... Dnia .....

Obecni członkowie i goście

1 .....	5 .....
2 .....	6 .....
3 .....	7 .....
4 .....	8 .....

Przewodniczył ..... Protokołował .....

Tematy omówione w czasie spotkania:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Zadania do wykonania:

ZADANIE	KOORDYNATOR	TERMIN

W przypadku braku miejsca piszemy na odwrotnej stronie kartki

## 11 Narzędzia pracy kół jakości

Koła jakości, aby mogły pracować skutecznie, powinny znać kilka podstawowych metod rozwiązywania problemów związanych z zarządzaniem jakością. Nie chodzi przy tym o specyficzne metody branżowe związane z konkretnym przemysłem np. żywnościowym, samochodowym czy elektronicznym, gdyż te metody stanowią część zawodowej wiedzy pracowników, chodzi o metody uniwersalne tj. stosowalne do każdej branży, gdzie pracę wykonują ludzie.

Standardowych metod pracy kół jakości jest kilkanaście. Poniżej przedstawiam te z nich, które najlepiej sprawdziły się w firmie A. Blikle.

### 11.1 Analiza Preto



Vilfredo Pareto (1848-1923) to włoski socjolog i ekonomista, profesor uniwersytetu w Lozannie, twórca teorii elit, współtwórca lozańskiej matematycznej szkoły w ekonomii. W swoich badaniach nad rozkładem bogactwa na świecie stwierdził, że 80% dóbr (liczonych pod względem ich wartości) znajduje się w rękach 20% ludności świata. To prawo nazwano *prawem Pareto* lub też *prawem 20/80*. Z czasem okazało się, że prawo Pareto stosuje się w znacznie większej liczbie przypadków, np.:

- 20% swojego czasu poświęca menedżer na rozwiązanie 80% problemów,
- 20% klientów zostawia w kasie firmy 80% gotówki,
- 20% produktów daje w wyniku ich sprzedaży 80% wpływów,
- 20% uczniów powoduje 80% problemów wychowawczych,
- 20% pracowników konsumuje 80% dni absencji w pracy.

Ogólnie można powiedzieć, że bardzo często:

*20% przyczyn rodzi 80% skutków*

W rzeczywistości jednak liczby 20% i 80% należy traktować nieco symbolicznie. Bywa, że *wskaźnik Pareto* wynosi 15/90 (tzw. *stroma Pareto*) lub też 30/60 (*Pareto płaskie*). Bliższe prawdy, choć mniej ostre, sformułowanie prawa Pareto jest następujące:

*w większości sytuacji stosunkowo mało przyczyn  
wywołuje relatywnie dużo skutków*

Gdy wskaźnik Pareto wynosi 20/80 mamy do czynienia z symetrią: 20% przyczyn rodzi 80% skutków, a więc pozostałe 80% przyczyn rodzi pozostałe 20% skutków. Zauważmy jednak, że gdy wskaźnik Pareto jest inny, np. 30/60 to analogiczna symetria nie ma miejsca: 30% przyczyn



rodzi 60% skutków, a więc pozostałe 70% przyczyn rodzi pozostałe 40% skutków.

Gdy wskaźnik Pareto jest różny od 20/80 należy wyróżnić dwa wskaźniki:

1. *pierwszy wskaźnik Pareto* postaci  $X/80$ , gdzie  $X$  określa procentowy udział przyczyn rodzących 80% skutków<sup>32</sup>,
2. *drugi wskaźnik Pareto* postaci  $20/Y$ , gdzie  $Y$  oznacza procentowy udział skutków zrodzonych przez 20% przyczyn.

Oczywiście w przypadku 20/80, oba wskaźniki są jednakowe a ich wartość wynosi właśnie 20/80.

Aby obliczyć wskaźniki Pareto posługujemy się algorytmem, który przedstawiam na przykładzie analizy udziału w sprzedaży produktów oferowanych kawiarni:

1. Ustal listę wszystkich sprzedawanych produktów.
2. Oblicz dla każdego z nich jego procentowy udział w sprzedaży za wybrany okres.
3. Uporządkuj listę od największego do najmniejszego udziału.
4. Ustal minimalną liczbę pozycji licząc od góry, która daje w sumie nie mniej niż 80% udziału w sprzedaży.
5. Policz jaki procent stanowi liczba tych pozycji w liczbie wszystkich pozycji. Jeżeli ten procent wynosi  $X$ , to **pierwszy wskaźnik Pareto** dla sprzedaży wynosi  $X/80$ .
6. Ustal minimalną liczbę pozycji licząc od góry, która w sumie obejmuje nie mniej niż 20% produktów.
7. Policz jaki udział w sprzedaży mają w sumie te wszystkie produkty. Jeżeli ten udział wynosi  $Y$ , to **drugi wskaźnik Pareto dla sprzedaży** wynosi  $20/Y$ .

---

<sup>32</sup> Z matematycznego punktu widzenia ta definicja nie jest dostatecznie ścisła. W rzeczywistości należałoby powiedzieć, że  $X$  stanowi procentowy udział w populacji wszystkich przyczyn najmniej licznego zbioru przyczyn, który rodzi wagę skutków stanowiącą nie mniej niż 80% wagi wszystkich skutków (analogiczna uwaga odnosi się do drugiego wskaźnika). W rzeczywistości niedoskonałość naszej definicji, z pewnością nieco trudnej do przełknięcia przez nie matematyka, w całości niweluje algorytm jaki proponujemy dla wyliczania wskaźników Pareto.

nr	produkt nr	udział	narastająco	
1	kawa	18,31%	18%	
2	herbata	14,82%	33%	
3	pączek	12,37%	46%	
4	szarlotka	11,99%	57%	<b>20/57</b>
5	Sprite	8,34%	66%	
6	CocaCola	6,10%	72%	
7	sałatka owocowa	3,50%	75%	
8	lody bakaliowe	3,32%	79%	
9	torcik Marcello	3,25%	82%	<b>45/80</b>
10	sałatka z avocado	3,24%	85%	
11	sok wyciskany z pomarańczy	2,17%	87%	
12	śniadanie polskie	2,15%	90%	
13	torcik Opera	2,01%	92%	
14	tort serowy w czekoladzie	1,98%	94%	
15	sałatka Caprese	1,89%	95%	
16	sałatka grecka	1,57%	97%	
17	sorbet cytrynowy	0,89%	98%	
18	wino czerwone kieliszek	0,78%	99%	
19	wino białe kieliszek	0,69%	99%	
20	piwo duże	0,54%	100%	

**Rys. 40: Przykład arkusza wyliczającego wskaźniki Pareto dla sprzedaży w kawiarni**

W przykładzie tabelki przedstawionej na Rys.40 pierwszy wskaźnik Pareto wynosi 20/57, a drugi 45/80. W tym przypadku mamy do czynienia z dość płaskim Pareto. Jak wskazuje nasza analiza kawiarnia „żyje” głównie z pierwszych dziewięciu produktów, im więc należy poświęcić największą uwagę dbając m.in. o to, aby nigdy nie brakowało ich w aktualnej ofercie. Z kolei, sorbet cytrynowy — duma naszego deseranta — sprzedaje się w bardzo małej ilości. Być może należy zbadać przyczyny tego stanu rzeczy, gdyż zdaniem wszystkich, którzy go spróbują, jest znakomity.

Przykład Pareto bardzo stromego zawiera Tab.4.1.2 analizująca rozkład absencji pomiędzy grupami pracowników w firmie A.Blikle w wybranym roku dekady 1990-2000. Pracownicy zostali podzieleni na grupy pod kątem liczby dni absencji w skali roku.

czas absencji	liczba osób	liczba dni absencji	% osób	% dni
Grupa 1: powyżej 99 dni	-	-	0%	0%
Grupa 2: od 50 do 99	12	1012	5%	72%
Grupa 3: od 20 do 49	5	142	2%	10%
Grupa 4: od 10 do 19	6	86	2%	6%
Grupa 5: od 1 do 9	39	166	15%	12%
Grupa 6: brak nieobecności	191	-	75%	0%
RAZEM	253	1406	100%	100%

**Rysunek 41: Przykład arkusza analizującego absencję pracowników**

Pierwszy wskaźnik Pareto wynosi w tym przypadku 7/82, a drugi 24/100. Dalsze wyliczenia wskazują na następujące fakty:

1. średnia absencja na pracownika wynosi 5,5 dnia w roku,
2. 7% pracowników konsumuje 82% dni nieobecności,
3. 17% pracowników konsumuje 18% dni nieobecności,
4. 75% pracowników nie ma żadnych nieobecności.

Pierwszy wynik, średnio 5,5 dnia absencji w roku na pracownika, może budzić niepokój, gdyż jest on wyższy od średniej krajowej. Jak się jednak okazuje, za ten zły wynik jest odpowiedzialnych głównie 7% pracowników, a w dodatku są to matki na przebywające na urloпах macierzyńskich. W firmie, gdzie ponad 60% pracowników stanowią kobiety, taka sytuacja nie może dziwić. Natomiast 75% pracowników bez żadnej nieobecności jest wynikiem wręcz budującym.

## 11.2 Diagramy pokrewieństwa

W każdym przedsiębiorstwie, w każdym mniejszym i większym zespole pracowniczym, istnieją problemy czekające na rozwiązanie. Bardzo często zdarza się przy tym, że kierownictwo zespołu, a często i sami pracownicy nie do końca zdają sobie sprawę z istnienia niektórych problemów, z ich wagi oraz ze skutków jakie niesie pozostawienie ich nierozwiązanymi.

Bywa też i tak, że problemy są doskonale znane, ale nikt nie odważa się mówić o nich na głos!

Jednym z podstawowych zadań kół jakości jest ustalanie jakie problemy wymagają rozwiązania, uszeregowanie ich według ważności i pilności (ustalenie priorytetów), a następnie opracowywanie planu ich rozwiązywania. Grupowe ustalanie listy problemów bardzo często prowadzi do odkrycia, że wielu z nas myśli podobnie, choć wydawało nam się, że wobec naszych problemów jesteśmy osamotnieni. Specjalna technika gwarantuje anonimowość wypowiedzi pracownika, a także zmierzenie jego preferencji, co do różnych problemów. Pozwala to kierownictwu zespołu dowiedzieć się co naprawdę myślą i czują pracownicy, pozwala podjąć prawidłowe decyzje naprawcze, a także — co być może najważniejsze — włączyć pracowników w proces naprawy i dać im poczucie partnerskiego udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Diagramy pokrewieństwa i związane z nimi referenda z hierarchią są technikami, które służą do zespołowej identyfikacji problemów. Zastosowanie tych metod dokonuje się przez wykonanie niżej opisanych kroków.

### 11.2.1 Ustalenie zakresu analizy

Ustalenie jaki zespół pracowników i jaki aspekt działalności firmy chcemy objąć naszą analizą. Analiza może dotyczyć całej firmy, jednego jej działu lub nawet bardzo małego zespołu, takiego jak np. zaplecze sklepu, czy brygada w dziale produkcji. Może dotyczyć wszystkich problemów jakie widzi dany zespół, lub jedynie problemów pewnego rodzaju, np. organizacji pracy, jakości wyrobów, zaplecza socjalnego, stosunków międzyludzkich itp.

Należy zadbać o to, aby zespół przeprowadzający analizę reprezentował w miarę wyrównany poziom pod względem hierarchii zarządzania, szczególnie, gdy problemy dotyczą organizacji pracy, stosunków międzyludzkich i warunków socjalnych. Chodzi o to, aby obecność kierowni-

ków nie krępowała wypowiedzi ich podopiecznych. Oczywiście zasada ta jest tym ważniejsza, im większe są podziały w danej firmie na kierowników i kierowanych, na decydentów i wykonawców. Tam, gdzie osiągnięto wysoki poziom porozumienia i zaufania pomiędzy różnymi szczeblami pracowniczymi, tam gdzie zrealizowano zasadę szerokiej perspektywy menedżerskiej wszystkich pracowników, w większym stopniu można sobie pozwolić na obecność różnych szczebli zarządzania w jednym, zespole.

### 11.2.2 Ustalenie pełnej listy problemów

Po ustaleniu zakresu analizy rozdajemy wszystkim członkom grupy po 5-7 żółtych samoprzylepnych kartek (najlepiej o rozmiarze 127 mm na 75 mm) oraz jednakowe długopisy. Każda osoba biorąca udział w analizie spisuje wszystkie problemy jakie uważa za warte rozważenia, po jednym problemie na jednej kartce. Ta ostatnia zasada jest bardzo ważna, gdyż w trakcie budowania diagramów pokrewieństwa kartki będziemy przemieszczać, a także eliminować powtarzające się hasła.

Wszystkie hasła piszemy DUŻYMI LITERAMI, aby uniknąć rozpoznanie autora hasła po charakterze pisma, a także aby hasła były widoczne, gdy nakleimy je na tablicy. Z tego też powodu wszystkich uczestników warsztatu zaopatrujemy w jednakowe długopisy.

Sformułowania problemów powinny być możliwie krótkie, ale też zrozumiałe dla każdego czytającego, gdyż anonimowość wypowiedzi wyklucza możliwość późniejszego wyjaśnienia o co chodziło. Np. błędem było by umieszczenie na kartce hasła „wentylacja”, bo nie wyjaśnia ono czy chodzi o to, że wentylacji brak, czy że jest niewydajna, czy że działa zbyt głośno, czy też, że zbyt wysusza powietrze.

Przy formułowaniu problemów należy unikać sugerowania rozwiązań i pamiętać, że hasła mają określać bariery, na jakie napotykamy w pracy, a nie oczekiwane stany docelowe. Nie należy więc pisać np. „większe stoły do pracy” (oczekiwany stan docelowy), ale „za małe stoły do pracy” (stan aktualny). Sformułowanie „większe stoły” ma też i tę wadę, że sugeruje rozwiązanie na etapie identyfikowania problemów, co zawęży naszą listę potencjalnych rozwiązań. W rzeczywistości, po przeprowadzeniu analizy problemu (o czym w dalszych rozdziałach), może się okazać, że najlepszym rozwiązaniem wcale nie są większe stoły, ale więcej stołów, a może też półki i regały.

Przy ustalaniu problemów do rozwiązania nie należy się zbyt długo zastanawiać, czy dany problem jest dostatecznie ważnym, aby go poddawać analizie. Na selekcję i ustalenie ważności problemów będzie czas później. Tworząc listę problemów mamy ustalić wszystkie problemy jakie ktokolwiek z grupy uważa za warte rozważenia. Jeżeli więc mamy wątpliwość, czy dany problem „zasługuje” na własną kartkę, czy też nie, to raczej go umieśćmy. Być może inni umieszczą go także, a być może ucieszą się, że został umieszczony przez nas, bo oni o nim zapomnieli.

Na wypisanie problemów przeznaczamy około 10 min. W tym czasie pracujemy samodzielnie, nie sugerując się tym co piszą inni. Nie martwmy się, że mogliśmy czegoś zapomnieć. Będzie jeszcze okazja do uzupełnienia naszej listy. Nie ograniczamy w żaden sposób liczby problemów jakie można zgłosić, unikajmy jednak powtarzania haseł, gdyż i tak spośród haseł niosących podobne treści pozostawimy tylko jedno. To, na ile dane hasło jest ważne dla uczestników warsztatu, okaże się w trakcie głosowania (Roz.11.2.5)

### 11.2.3 Podział na rodziny pokrewieństwa

Zbieramy wszystkie kartki, a następnie wybrana osoba odczytuje je na głos oraz w porozumieniu z resztą zespołu układa na dużym stole, lub przykleja na ścianie (wtedy należy zastosować kartki samoprzylepne), czy też przyspila do miękkiej tablicy, grupując hasła według podobieństwa tematycznego. Wszyscy biorą udział w dyskusji, gdzie którą kartkę umieścić. Jeżeli jakaś nie pasuje do żadnej grupy, to tworzymy nową grupę. Na tym etapie można kartki przenosić z jednej grupy do drugiej, a także dodawać nowe problemy, które przysły nam do głowy dopiero w trakcie dyskusji. Jeżeli w jakiejś grupie znajdują się dwie kartki wyrażające tę samą treść, to zastępujemy je jedną. Eliminowanie redundancji jest ważne, aby uzyskać możliwie jasny obraz listy problemów. Ustalane tą drogą grupy problemów nazywamy *rodzinami pokrewieństwa*. Problemy w jednej grupie łączy bowiem pokrewieństwo tematyczne.

### 11.2.4 Ustalanie nazw dla rodzin pokrewieństwa

W trakcie pracy nad grupowaniem problemów staramy się nadać każdej rodzinie nazwę charakteryzującą rodzaj zawartych w niej problemów. Jeżeli jakaś rodzina jest wyraźnie większa od innych, to możemy zastanowić się nad podziałem jej na dwie lub więcej rodzin. Jak wynika z moich doświadczeń, typowe nazwy rodzin pokrewieństwa to *organizacja pracy, wyposażenie stanowisk pracy, stosunki z przełożonymi, stosunki z kolegami, obieg informacji* itp.

Listę problemów z podziałem na rodziny nazywamy *diagramem pokrewieństwa*. Taki diagram nie wyznacza jeszcze planu pracy nad jakością, ale daje doskonałą podstawę do jego ustalenia. Posługując się diagramem możemy wyodrębnić najpilniejsze zadania do wykonania oraz dokonać podziału zadań pomiędzy członków zespołu. Możemy też podzielić zespół na podzespoły, z których każdy zajmie się jedną rodziną pokrewieństwa.

### 11.2.5 Referendum z hierarchią

Przy niezbyt długiej liście problemów, rzędu trzy do pięciu, i niewielkiej liczbie osób (w podobnych granicach) stosunkowo łatwo jest ustalić, którymi problemami należy zająć się w pierwszej kolejności. Gdy jednak liczba problemów i osób jest większa, należy przeprowadzić referendum w sprawie ważności problemów. W tym celu ustalamy liczbę wszystkich problemów jakie występują na naszej liście (na czas referendum zapominamy o rodzinach pokrewieństwa), a następnie wręczamy każdej osobie tyle małych karteczek, ile wynosi połowa liczby problemów zaokrąglona w górę. Np. przy liście 57 problemów każda osoba biorąca udział w referendum otrzyma 29 karteczek ( $57/2=28,5$ ). Następnie prosimy, aby każdy ponumerował swoje kartki poczynając od „1”. Numery kartek będą oznaczać liczby punktów (wagi) jakie w referendum będziemy przyznawać poszczególnym problemom.

Referendum przeprowadza się przez naklejanie kartek z wagami na kartki z problemami. W ten sposób każda osoba dokonuje wyboru połowy spośród wszystkich problemów i jednocześnie ustawia je od najważniejszego do najmniej ważnego. Oczywiście im problem ważniejszy, tym więcej punktów otrzymuje.

Przyjmuje się zasadę, że każda osoba można przyznać jednemu problemowi co najwyżej jedną kartkę. Odejście od tej zasady może poważnie zaburzyć wynik referendum, gdy jedna osoba odda bardzo dużo (a nawet wszystkie) ze swoich kartek na jeden problem. Natomiast uczestnik referendum nie ma obowiązku wykorzystania wszystkich swoich kartek, jeżeli uzna, że wiele

problemów nie zasługuje na jego uwagę. Zaoszczędzonych w ten sposób kartek nie może jednak przekazać innej osobie.

Kartki z wagami naklejamy jedną na drugiej, a nie jedną obok drugiej, aby nie zasłaniały hasła i nie mieszały się kartkami sąsiedniego hasła. Należy zadbać o to, aby przy tablicy stały nie więcej niż trzy osoby w jednej chwili. Pozwoli to na skupienie się tych osób i uniknięcie problemu zapominania, którym problemom dały już swoje głosy.

Po zakończeniu referendum sumujemy liczby punktów przydzielone poszczególnym problemom, a następnie tworzymy dwie listy problemów, bez podziału na rodziny i z takim podziałem, obie uporządkowane wg. malejącej liczby punktów (najlepiej posłużyć się w tym celu arkuszem kalkulacyjnym). Obok kolumny z punktami umieszczamy kolumnę określającą jaki procent punktów, w stosunku do wszystkich oddanych w referendum, otrzymał dany problem. Dobrze jest też przeprowadzić analizę Pareto przez wyodrębnienie tych problemów z wierzchołka listy, które zebrały w sumie 80% głosów. Jak już pisałem w Roz.11.1. ta grupa zwiera z reguły znacznie mniej niż połowę wszystkich problemów, zwykle około 20%. Od tych problemów warto zacząć porządkowanie naszego podwórka.

Poniżej przykład zastosowania metody diagramów pokrewieństwa w jednej z firm, w której prowadziłem szkolenie. Przedmiotem analizy była odpowiedź na typowe pytanie, od którego zwykle zaczyna się pracę kół jakości:

### *co nam najbardziej utrudnia pracę w firmie?*

W trakcie analizy zidentyfikowano szesnaście problemów sklasyfikowanych w następujące rodziny pokrewieństwa:

1. problemy między działami
2. informacja
3. organizacja pracy
4. stosunki międzyludzkie
5. cechy osobiste

Tabela na Rys.42 zawiera wynik analizy w klasyfikacji indywidualnej, a na Rys. 43 — w klasyfikacji rodzin pokrewieństwa. Jak widzimy, wśród problemów zgłoszonych przez pracowników nie wystąpiły żadne, których usunięcie wymagałoby inwestycji innych niż w szkolenia. Nie ma tam mowy o wynagrodzeniach, laptopach, samochodach służbowych, telefonach komórkowych itp. Czy to więc jakaś nietypowa firma? Wcale nie. W ciągu ostatnich kilkunastu lat przeprowadzałem wiele takich warsztatów i wynik zawsze był podobny. Najczęściej wymieniane i najwyżej oceniane bariery w pracy to problemy relacji międzyludzkich, komunikacji i organizacji pracy. To problemy, o których wszyscy wiedzą, i o których mówi się dużo na korytarzach, ale najczęściej nie na zebraniach. Ich usunięcie jest tanie, ale nie jest proste. Wymaga ono bowiem zwalczania wielu nawyków i sposobów myślenia, o których pisałem w Roz.2. Wymaga opanowania sztuki asertywnych zachowań i asertywnej komunikacji. Wymaga umiejętności przeprowadzania rozmów i negocjacji w sytuacjach konfliktowych. Tego wszystkiego można się nauczyć, ale dla większości z nas jest to wiedza zupełnie nieznaną, a często też zaskakującą. Poświęcam jej obszerniejsze fragmenty mojej książki (**jeszcze nie napisane**).

rodzina	problem	punkty	udział	narastająco
B	zły przepływ informacji	96	18%	18%
A	brak współpracy między działami	56	10%	28%
C	różne decyzje od różnych przełożonych	45	8%	36%
E	szukanie winnych zamiast przyczyny	45	8%	44%
C	za mało ludzi w soboty i niedz. w dział. sprzedaży i prod.	40	7%	51%
E	nie umiemy przyznać się do winy co utrudnia współpracę	36	7%	58%
D	złe stosunki międzyludzkie	33	6%	64%
A	produkcja nie rozumie wymagań klientów	31	6%	70%
E	hipokryzja	28	5%	75%
B	nieterminowe przekazywanie danych	28	5%	80%
A	nie zrozumienie potrzeb innych działów	26	5%	85%
E	niedomówienia	24	4%	89%
D	brak współpracy między pracownikami	23	4%	93%
C	zła organizacja pracy	17	3%	96%
C	rozmijanie się procedur z codziennym życiem	11	2%	98%
E	niestosowanie się do zarządzeń firmy	9	2%	100%
	suma	548	100%	

Rys. 42: Przykład hierarchii problemów w klasyfikacji ogólnej

A w klasyfikacji rodzin:

	Rodzina	Punkty	udział
E	cechy osobiste	142	26%
B	informacja	124	23%
A	problemy między działami	113	21%
C	organizacja pracy	113	21%
D	stosunki międzyludzkie	56	10%

Rys. 43: Przykład hierarchii rodzin problemów

### 11.3 Rybia ość

W drugiej połowie lat 1990-tych prowadziłem w mojej firmie zajęcia w ramach kursu instruktorów jakości. W spotkaniu brali udział zarówno pracownicy Działu Sprzedaży (sprzedawcy), jak i Działu Produkcji (cukiernicy). W trakcie rozmowy na temat współpracy tych dwóch kluczowych działów naszej firmy ze strony sprzedawców padło prowokacyjne pytanie: Kiedy wreszcie przestaniecie przysyłać nam zły towar; jak my mamy czymś takim handlować? To oczywiście zelektryzowało cukierników: Co to znaczy „kiedy przestaniecie?” Czy my stale przysyłamy zły towar? No może nie codziennie — odpowiedzieli sprzedawcy — ale co pewien czas wam się to zdarza. I tak jest od lat!

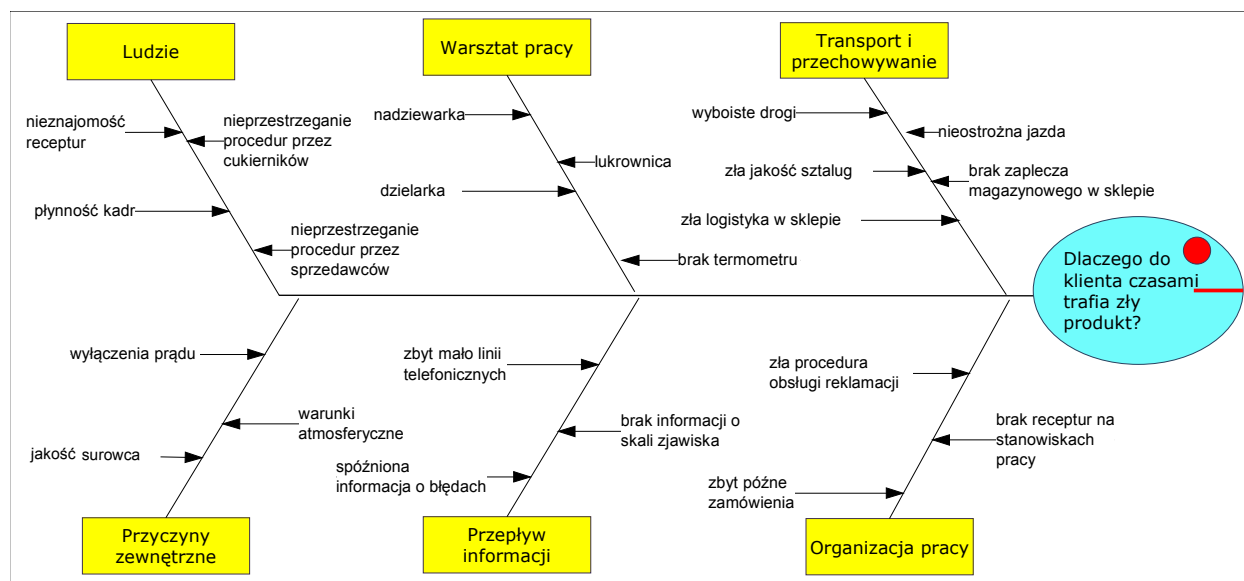
Napięcie rosło i zanosilo się na wojnę typową dla firm produkcyjnych. Wtedy zaproponowałem przeprowadzenie racjonalnej analizy problemu pojawiania się złego towaru w cukierniach. Ponieważ jednak ostatecznym odbiorcą towaru i najwyższym autorytetem w sprawie jakości jest klient, ostatecznie postanowiliśmy analizować problem bardziej ogólny: *Dlaczego do klienta czasami trafia zły produkt?* Takie postawienie problemu miało i tę zaletę, że za ostateczną jakość naszych produktów poczuli się odpowiedzialni również sprzedawcy. W rezultacie okazało się, że również oni mogą przyczyniać się do powstawiania wad w produktach.

Tę analizę przeprowadziliśmy metodą diagramu Kaoru Ishikawy, zwanego popularnie *rybią ością* i służą do dokonywania analizy potencjalnych i aktualnych przyczyn jakiegoś zjawiska. O

tej metodzie wspominałem już w Roz.2.11 przy okazji omawiania koncepcji myślenia systemowego. W trakcie analizy w diagramie wyodrębniono sześć grup potencjalnych przyczyn badanego zjawiska:

1. transport i przechowywanie produktu (również w cukierniach),
2. ludzie,
3. warsztat pracy,
4. przyczyny zewnętrzne,
5. przepływ informacji,
6. organizacja pracy.

Graficznie te grupy przypisano „ościom głównym”. W ramach każdej z grup zidentyfikowano konkretne, ale nadal potencjalne przyczyny pojawiania się wad w produktach. Należy podkreślić, że w pierwszym etapie pracy rybia ość służy do identyfikacji i klasyfikacji przyczyn potencjalnych. Dopiero po dokonaniu tego wyliczenia przystępuje się do przeglądu sugerowanych przyczyn i ewentualnego usuwania tych, które w konkretnej sytuacji nie mają miejsca.



Rys. 44: Przykład analizy problemu metodą rybiej ości

Są zasadniczo dwie alternatywne drogi dochodzenia do diagramu rybiej ości. Pierwsza polega na zbieraniu spontanicznych propozycji, które dopiero później są grupowane w *rodziny pokrewieństwa* (por. Roz. 11.2). Druga, odwrotnie — najpierw ustalamy grupy przyczyn, później staramy się zidentyfikować konkretne przyczyny w ramach każdej z grup.

## 11.4 Burza mózgów

Burzą mózgów nazywa się często spotkanie, gdzie wszyscy mówią naraz, a każdy stara się przekrzyczeć pozostałych. Nic mylniejszego od takiej opinii. Burza mózgów, choć z zasady spontaniczna, powinna zawsze podlegać następującym zasadom:



1. Burzę mózgow organizujemy, aby znaleźć rozwiązanie nietypowego problemu, aby — mówiąc potocznie — wpaść na pomysł.
2. Do przeprowadzenia burzy mózgow zapraszamy niezbyt liczne grono około dziesięciu osób. Zaleca się, aby w gronie zaproszonych osób znalazły się zarówno osoby dobrze znające problem, jak i takie (choć stanowczo w mniejszości), które o problemie nic nie wiedzą. Można na przykład zaprosić kilkoro dzieci. Rolą tych osób jest zapewnienie nierutynowego spojrzenia na problem.
3. Przez określony czas, np. 10 minut, członkowie grupy podają na głos propozycje rozwiązania problemu. Jedna osoba zapisuje je na tablicy, tak aby cała grupa widziała wszystkie zgłoszone problemy.
4. W trakcie zbierania propozycji pod żadnym pozorem nie wolno prowadzić nad nimi dyskusji. Nie wolno też ich odrzucać! Nie ma propozycji złych, głupich i bezsensownych. W praktyce okazuje się bowiem, że właśnie te najbardziej bezsensowne najczęściej wskazują nowe rozwiązania.
5. Wszystkie głosy powinny zawierać konkretne propozycje rozwiązania, z drugiej jednak strony te propozycje mogą być dowolnie abstrakcyjne lub nawet nierealne. Np. nie powinno się zgłaszać propozycji typu „należy zmniejszyć liczbę błędów”, bo jest to propozycja dalece niekonkretna, natomiast można zgłosić propozycję, aby wszyscy pracownicy magazynu chodzili na rękach, gdyż jest ona konkretna, choć trudna do zastosowania. Abstrakcyjność propozycji służy pobudzeniu wyobraźni uczestników, konkretność — uniknięcia propozycji, które nie wskazują drogi rozwiązania problemu.
6. Po zakończeniu zbierania propozycji przystępuje się do ich oceny pod kątem możliwości zastosowań.

Podręcznikowym przykładem rozwiązania znalezione w wyniku burzy mózgow jest urządzenie do łączenia taśm stalowych w procesie owijania nimi paczek i skrzyń przeznaczonych do transportu. Problem jaki postawiono w tym przypadku brzmiał: „jak łatwo, tanio i bezpiecznie łączyć stalowe taśmy w trakcie owijania nimi kartonowej paczki”. Ktoś w trakcie burzy mózgow zaproponował, aby łączone końce taśmy przytrzymywać zębami. Nasunęło to pomysł dobrze znanego dziś urządzenia, które łączy dwa końce taśmy przez umieszczenie jednego na drugim i wspólne ich odkształcenie stalowymi zębami.

W firmie A.Blikle rozwiązywano inny problem: „jak ochronić pączki przed przestudzeniem w trakcie transportu w zimie<sup>33</sup>”. Chodziło w szczególności o moment przenoszenia pączków z pracowni do samochodu i z samochodu do sklepu. Wśród proponowanych rozwiązań znalazły się m.in. następujące:

1. w pracowni i sklepie zorganizować ciepłe pomieszczenie, do którego wjeżdżałby samochód dostawczy,
2. zainstalować na rampie dmuchawy gorącego powietrza,
3. przytulać pączki do piersi,
4. chować pączki za pazuchę,
5. nakładać pączkom wełniane czapeczki,

<sup>33</sup> Wszystkie wyroby drożdżowe, a pączki w szczególności, są bardzo wrażliwe na temperatury poniżej „pokojowej” tj. około 20° C. Wystawione na chłód natychmiast i nieodwracalnie czerstwieją, a pokrywający je lukier staje się mokry i płynący.

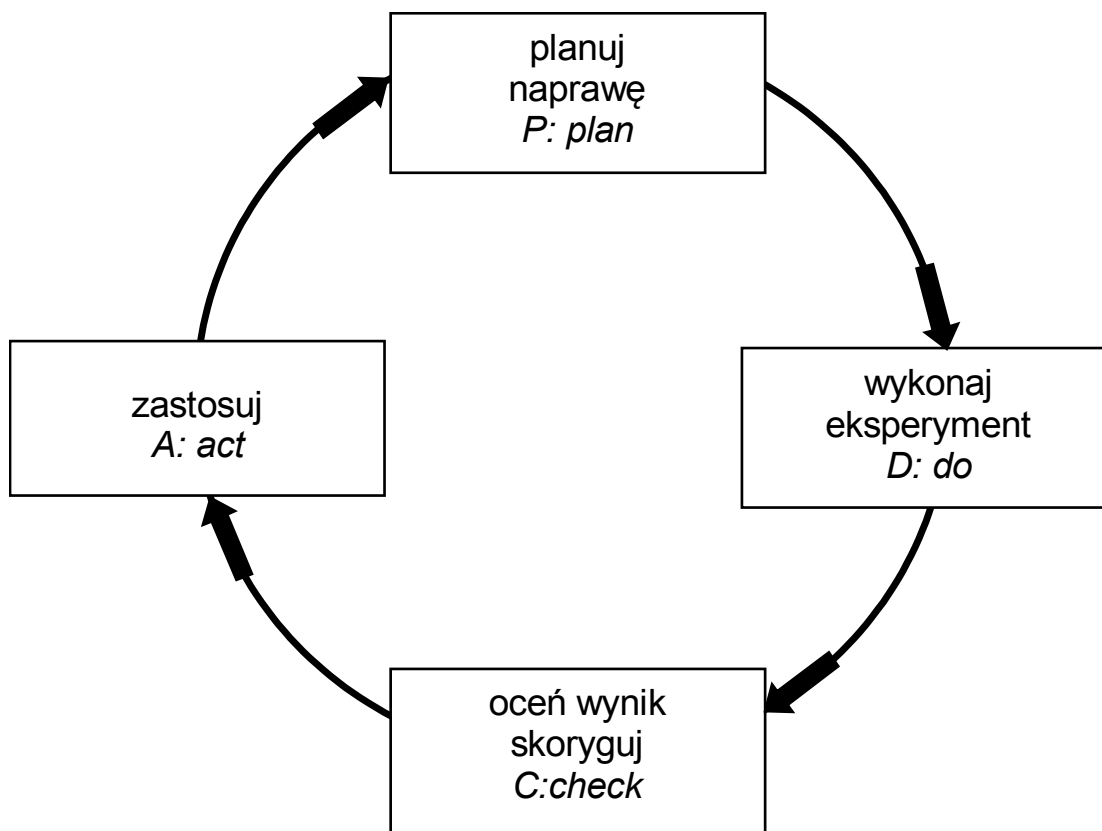
6. transportować w pojemnikach ze styropianu,

7. zrezygnować ze sprzedaży w zimie.

Z tej listy wybrano rozwiązanie nr 5., oczywiście w zmodyfikowanej formie. Z izotermicznej folii (tzw. groszkowanej) stworzono kapturki nakładane na wózki z pojemnikami.

## 11.5 Cykl jakości Edwardsa Deminga

Jedna z trzech zasad doktryny jakości brzmi: „doskonalimy stale”. Nie ma takiej sytuacji, w której moglibyśmy sobie powiedzieć „nic już więcej nie da się poprawić”. Nie ma jakości, która nie może być lepsza.



Rys. 45: Cykl jakości Edwardsa Deminga

By tę zasadę zamienić w pragmatyczną regułę Edwards Deming wprowadził pojęcie *cyklu jakości*<sup>34</sup>. Jest to pewna ogólna procedura, której powtarzalne wykonywanie stanowi realizację zasady stałego doskonalenia. Oto cztery kroki tej procedury:

1. Planuj naprawę (ang. *plan*). Dokonaj pomiarów zjawiska, które pragniesz zmienić. Zaplanuj zmianę.
2. Wykonaj eksperyment (ang. *do*). Nie wprowadzaj planu od razu jako standardu. Najpierw wypróbuj go w warunkach eksperymentalnych, lub na małej próbie.
3. Oceń wynik (ang. *check*). Sprawdź, czy wynik jest zgodny z oczekiwaniami. Wprowadź ewentualną korektę.

<sup>34</sup> W języku angielskim to pojęcie nosi nazwę „quality wheel”. Oczywiście „wheel” znaczy „koło”, jednak pojęcie „koło jakości” ma już swoje znaczenie. Stąd „cykl”.

4. Zastosuj (ang. *act*). Wprowadź eksperyment w życie. Cały czas prowadź jednak pomiary (ocenę) twojego nowego standardu. Za jakiś czas zaczniesz myśleć o dalszym udoskonaleniu.

Przedstawiony na Rys.45 cykl jakości (zwany też z angielska PDCA) wydaje się bardzo prostą zasadą. Właściwie dziecinnie prostą. Okazuje się jednak, że jego wdrożenie, to już zupełnie inna sprawa. Aby cykle jakości zaczęły w firmie rzeczywiście funkcjonować, na to trzeba przełamania wielu stereotypów myślowych i wielkiej determinacji menedżerów. Dobrze jest też prowadzić protokoły z każdego obrotu cyklu.

## 11.6 Metoda siedmiu kroków

### 11.6.1 Zasady ogólne

W wielu przypadkach krok „planuj naprawę”, od którego rozpoczynamy realizację cyklu jakości, może wymagać wykonania dość poważnej pracy przy analizie problemu. Często jest przy tym tak, że uczestnicy koła jakości — szczególnie jeżeli nie nabyli jeszcze doświadczenia w pracy nad jakością — mogą nie wiedzieć, jak przeprowadzić taką analizę. Stojące przed nimi zadanie wydaje im się stosunkowo proste, gdy w rzeczywistości jest dość złożone. W takiej sytuacji bardzo pomocna może okazać się metoda siedmiu kroków zawierająca listę pytań na jakie należy odpowiedzieć, aby dokonać analizy problemu i znaleźć właściwe rozwiązanie. Oto te pytania:

#### 1 CEL I ZAKRES ZADANIA

- 1.1 Jaki problem staramy się rozwiązać?
- 1.2 Jaki skutek będzie to miało dla klienta?
- 1.3 Jakie są inne powody rozwiązywania tego problemu?
- 1.4 Jak będziesz oceniał powodzenie projektu?
- 1.5 Jak planujesz przebieg projektu?

#### 2 STAN AKTUALNY

- 2.1 Jaka jest historia problemu?
- 2.2 Czy problem można opisać siecią działań?
- 2.3 Czy problem można opisać tabelą liczb?
- 2.4 Co się dzieje teraz, gdy problem nie jest rozwiązany?
- 2.5 Gdzie pojawiają się objawy, a gdzie nie?
- 2.6 Kiedy pojawiają się objawy, a kiedy nie?
- 2.7 Kogo może dotyczyć ten problem, a kogo nie?

#### 3 PRZYCZYNY

- 3.1 Jakie mogą być potencjalne przyczyny obserwowanych objawów (Tu zalecane jest przeprowadzenie analizy metodą rybiej ości)?
- 3.2 Które z nich można uzasadnić przy pomocy danych liczbowych?

- 3.3 Które z w.w. przyczyn wymagają bliższego zbadania i jakie są przyczyny tych przyczyn — przyczyny drugiego i dalszych poziomów?
- 3.4 Kto powinien zająć się rozwiązaniem problemu?
- 4 ROZWIĄZANIA
  - 4.1 Jakie są możliwe drogi usunięcia powodów drugiego stopnia?
  - 4.2 Jakimi kryteriami możemy się posłużyć dla wyboru najlepszego rozwiązania?
  - 4.3 Jakie są za i przeciw każdego z rozwiązań? Jak każde z nich ma się do powodów problemu?
  - 4.4 Które z rozwiązań są najlepsze? Które wybierzemy do „małego eksperymentu”? Jakie dane będziemy zbierać w trakcie eksperymentu dla dokonania jego oceny?
  - 4.5 Które z eksperymentalnych rozwiązań okazały się najlepsze? Które wybierzemy do wdrożenia?
  - 4.6 Jak planujemy zorganizować wdrożenie wybranych rozwiązań?
- 5 WYNIKI
  - 5.1 Jak dalece wyniki spełniają nasze oczekiwania?
  - 5.2 Na ile i jak został wykonany plan wdrożenia? Jakie płyną stąd wnioski dla planu poprawy działania?
- 6 STANDARYZACJA
  - 6.1 Co jest przedmiotem standaryzacji? Jaki produkt, jaka metoda, jaki proces?
  - 6.2 Jak będziemy szkolić wszystkich pracowników w stosowaniu tego standardu?
  - 6.3 Jak zapewnimy ugruntowanie standardu po jego wprowadzeniu? Jak zabezpieczymy się przed powrotem do starych przyzwyczajeń?
  - 6.4 Jak będziemy śledzić/sprawdzać przestrzeganie standardu?
  - 6.5 Jakimi środkami posłużymy się dla kontynuowania procesu naprawy?
- 7 PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ
  - 7.1 Które z naszych problemów nie zostały rozwiązane w projekcie?
  - 7.2 Jak proponujesz rozwiązać te problemy?
  - 7.3 Czego nauczyłeś się z tego projektu? Jak ta wiedza może być przekazana innym?
  - 7.4 Jak zostanie stworzona dokumentacja z wyniku projektu? Jakie będą jej dalsze losy w firmie?
  - 7.5 Jak będzie wyglądało zamknięcie projektu? Jaką uroczystość przewidujesz z tej okazji?

Poniżej rzeczywisty przykład zastosowania metody siedmiu kroków w firmie A.Blikle do analizy problemu związanego z wysychaniem placka makowego. Problem ten pojawił się w połowie dekady lat 1990-tych, gdy przyjęto do pracy wielu nowych cukierników, a także wymieniono tradycyjne komorowe piecze ceramiczne na nowoczesne — stalowe obrotowe z wymuszonym obiegiem powietrza. Prace nad opisanym poniżej rozwiązaniem zajęły około trzech miesięcy czasu.

## 11.6.2 Przykład zastosowania

### 1 CEL I ZAKRES ZADANIA

#### 1.1 Jaki problem staramy się rozwiązać?

Od pewnego czasu niektórzy nasi klienci zwracają uwagę że mak w placku jest zbyt suchy, w związku z czym placek nie tylko traci na smaku, ale również rozpada się przy krojeniu. Wiele osób pamięta placek znacznie wilgotniejszy, dający się pokroić na małe kawałki. Od chwili rozpoczęcia jego produkcji w latach 1960-tych placek makowy nieprzerwanie należał do grupy sztandarowych produktów naszej firmy. Bardzo często był zabierany przez klientów zagranicę, szczególnie tam, gdzie wyroby makowe są mniej znane, np. do Francji.

#### 1.2 Jaki skutek rozwiązanie problemu będzie miało dla klienta?

Placek będzie estetycznie wyglądał po porcjowaniu.

Placek da się podzielić na mniejsze porcje.

Placek będzie trwalszy; będzie mógł dłużej poleżeć u klienta.

Placek będzie miał lepszy smak.

Klient poczuje się doceniony (przynajmniej ten, który składał reklamacje).

Placek będzie cięższy, a przez to droższy, ponieważ sprzedajemy go „na wagę”. Ten skutek może być widziany przez klienta jako negatywny, umieszczamy go jednak na liście, gdyż nasze pytanie dotyczy wszystkich skutków, a nie jedynie pozytywnych.

#### 1.3 Jakie są inne powody rozwiązywania tego problemu?

Poprawi się wizerunek Firmy.

Zmniejszy się liczba reklamacji.

Placek będzie można dłużej przechowywać w Dziale Sprzedaży.

Placek będzie łatwiejszy w pakowaniu.

Zmniejszą się straty spowodowane zwrotami.

Zmniejszy się stres sprzedawcy spowodowany reklamacjami klienta.

Zmniejszy się stres producenta spowodowany reklamacjami klienta i sprzedawców.

Poprawimy technologię produkcji placka.

Poprawimy recepturę placka.

Nauczymy się czegoś na temat zarządzania jakością.

Będziemy mieli satysfakcję z rozwiązania problemu.

#### 1.4 Jak będziesz oceniał powodzenie projektu?

Przez poziom sprzedaży.

Przez poziom reklamacji.

Przez poziom zwrotów (w tym wewnętrznych).

Przez uwagi klientów (jak klienci ocenią zmianę)

Przez ocenę organoleptyczną; „na chwyt” i „na smak”.

Przez ocenę liczby zrealizowanych zamierzeń dotyczących naszego problemu.

Przez ocenę stabilności standardu (na ile potrafimy utrzymać raz wybrany standard).

#### 1.5 Jak planujesz przebieg projektu?

Dla przeprowadzenia analizy problemu i zaproponowania rozwiązań zostaną utworzone dwa zespoły pracowników, każdy reprezentujący jedną zmianę (praca w firmie ma charakter dwuzmianowy). Zespoły będą prowadziły analizę niezależnie od siebie i niezależnie od siebie zaproponują roz-

wiązania. Następnie przedstawią sobie wzajemnie propozycje i wypracują ostateczne rozwiązanie. Oba zespoły będą prowadziły prace wg. tego samego planu:

Zacznijemy od problemów technologicznych.

Następnie dystrybucja i sprzedaż.

Zakończymy na sprawdzeniu jak klient radzi sobie z plackiem po zakupie (krojenie, przechowywanie).

## 2 STAN AKTUALNY

### 2.1 Jaka jest historia problemu?

Od około roku pojawiają się uwagi klientów związane z plackiem makowym. Początkowo sądziliśmy, że są one związane z incydentalnymi błędami przy produkcji. Wstępna analiza wykazała jednak, że zjawisko ma charakter stały i że pojawiło się ono przy przeprowadzeniu produkcji do nowej pracowni.

### 2.2 Czy problem można opisać siecią działań?

Nie.

### 2.3 Czy problem można opisać tabelą liczb?

Można było by przeprowadzić pomiary częstotliwości pojawiania się wady uznano jednak, że opóźniłoby to niepotrzebnie prace nad poprawą jakości. Już teraz bowiem wiadomo, że częstotliwość jest dostatecznie duża, aby podjąć prace naprawcze.

### 2.4 Co się dzieje teraz, gdy problem nie jest rozwiązany?

Skargi klientów.

Spada sprzedaż.

Są duże zwroty z sekcji dystrybucji i cukierni, co powoduje straty.

Cierpi wizerunek Firmy.

Rośnie stres sprzedawcy i producenta.

### 2.5 Gdzie pojawiają się objawy, a gdzie nie?

Dział Produkcji.

Sekcja Dystrybucji.

Cukiernie.

Klienci cukierni

Deserownia w kawiarni (klient kawiarni nie zgłasza reklamacji bo otrzymuje placek nasączony likierem).

### 2.6 Kiedy pojawiają się objawy, a kiedy nie?

Wydaje się, że zjawisko ma charakter stały. Nie udało się wyodrębnić żadnych szczególnych okoliczności, w których problem się pojawia, lub w których się nie pojawia.

### 2.7 Kogo może dotyczyć ten problem, a kogo nie?

Dział Produkcji (błędy w produkcji)

Sekcja Dystrybucji (błędy w przechowywaniu i transporcie)

Cukiernie (błędy w przechowywaniu i krojeniu)

Deserownie w kawiarniach (j.w.)

Klient (j.w.)

## 3 PRZYCZYNY

### 3.1 Jakie mogą być potencjalne przyczyny obserwowanych objawów?

(Przeprowadzono analizę metodą rybiej ości starając się wymienić wszystkie przyczyny jakie mogłyby mieć wpływ na badaną wadę placka makowego)

Zła jakość surowców.

Zła proporcja surowców.

Zbyt dużo rodzynek na wierzchu placka (dlatego trudno się kroi).

Zbyt gruba warstwa polewy (j.w.).

Źle zaparzony mak.

Źle skręcony mak

Nowe piece obrotowe bardziej wysuszają placek niż dawne piece komorowe.

Źle przeprowadzony proces pieczenia.

Zbyt długie przechowywanie po wyprodukowaniu.

Złe warunki przechowywania w dystrybucji.

Złe warunki przechowywania w cukierniach

Zły sposób krojenia placka (przez sklepy, kawiarnię, klienta).

Zły transport przez klienta (np. pionowo w teczce).

Złe warunki przechowywania placka przez klienta.

Dziś klient jest bardziej wymagający niż kiedyś.

### **3.2 Które z nich można uzasadnić przy pomocy danych liczbowych?**

Tylko niektóre i to w większości przy pomocy metod laboratoryjnych, którymi nie dysponujemy.

### **3.3 Które z w.w. przyczyn wymagają bliższego zbadania i jakie są przyczyny tych przyczyn □ przyczyny drugiego i dalszych poziomów?**

(Na tym etapie odrzucono te przyczyny, które zdaniem zespołu nie mają miejsca. Liczba wcięć określa poziom przyczyny).

Zła proporcja użytych surowców.

Zły przepis produkcyjny.

Przepis został pomyłkowo zmieniony.

Nowe piece wymagają innych proporcji składników.

Przepis dobry, ale nie przestrzegany.

Niektórzy cukiernicy nie znają receptury.

Receptura nie jest dostępna na miejscu pracy; znajduje się w archiwum technologia.

Źle zaparzony mak

Brak opisu procesu technologicznego

Brak wiedzy u pomocników cukierników.

Zła organizacja pracy

Źle skręcony mak

Źle wyregulowane walce

Niewłaściwa liczba przemieleń maku

Zły stan techniczny walców.

Źle przeprowadzony proces pieczenia.

Nowe piece wymagają zmiany czasu pieczenia.

Złe warunki przechowywania placka przez cukiernie.

Brak wiedzy o tym jak przechowywać placek.

Niestaranność pracowników.

Zły sposób krojenia placka (przez cukiernie, kawiarnię, klienta).

Tępy nóż.

Krojenie metodą nacisku z góry na nóż w miejsce ruchu „piłowania”.

Zły transport przez klienta.

Zdarza się, że klienci mężczyźni wkładają pudełko z naszymi wyrobami pionowo do teczki.

### **3.4 Kto powinien zająć się rozwiązaniem problemu?**

Działy głównego technologa, produkcji, sprzedaży i marketingu zgodnie z zakresami swoich kompetencji. Kierownicy działów wyznaczają osoby odpowiedzialne za wykonanie zadania.

## **4 ROZWIĄZANIA**

### **4.1 Jakie są możliwe drogi usunięcia powodów drugiego stopnia?**

W zakresie surowcowym należy przeprowadzić eksperymenty z nowymi proporcjami surowców.

W zakresie procesu produkcji należy przeprowadzić eksperymenty dotyczące: procesu parzenia maku, liczby przemieleń na walcach oraz czasów pieczenia placka.

W zakresie znajomości procesu produkcyjnego należy stworzyć jego dokładny opis oraz zadbać o to, aby był on dostępny na każdym stole produkcyjnym. Należy też uświadomić cukiernikom, że nawet niewielkie odstępstwa od standardu wywołują skutki negatywne z punktu widzenia klienta.

Na stanowisku parzenia maku należy zainstalować zegar z dzwonkiem przywołujący po określonym czasie cukiernika, który powinien czuwać nad momentem zakończenia procesu parzenia. Proces parzenia trwa na tyle długo, że obsługujący go pracownik odchodzi w międzyczasie do innej pracy.

W zakresie procesu krojenia placka przez sprzedawców należy zakupić nowe noże i przeprowadzić szkolenie sprzedawców przez cukierników.

W zakresie przechowywania placka w cukierniach należy napisać odpowiednią instrukcję. Wykonanie powierza się głównemu technologowi.

W zakresie błędów, które może popełniać klient, należy przygotować krótką informację na piśmie, która byłaby dołączana do placka przy sprzedaży. Należy również przeszkolić sprzedawców, aby potrafili prawidłowo instruować klienta. Oba zadania powierza się Działowi Marketingu.

Ponieważ rozpoczynamy eksperymenty z plackiem w zakresie technologii i organizacji jego produkcji, wprowadzamy „Dziennik pokładowy projektu placek makowy”, aby w jednym miejscu zapisywać wszystkie nasze uwagi, propozycje i wnioski. Dziennik powinien być zawsze pod ręką w pracowni. Wpisywać należy do niego wszystko co nam w sprawie placka przychodzi do głowy, a także wyniki eksperymentów, dokonane zmiany itp. Nie obawiajmy się, że napiszemy coś źle. Papier cierpliwy, wiele wytrzyma, a każda uwaga i notatka może być bardzo pomocna przy rozwiązaniu problemu, a także przyda się jako doświadczenie przy rozwiązywaniu innych problemów.

### **4.2 Jakimi kryteriami możemy się posłużyć dla wyboru najlepszego rozwiązania?**

Próby krojenia placka oraz jego badanie organoleptyczne po przeprowadzeniu każdego kolejnego eksperymentu.

Uzyskiwanie informacji od klienta na temat jego opinii co do jakości placka.

### **4.3 Jakie są za i przeciw każdego z rozwiązań? Jak każde z nich ma się do powodów problemu?**

Nie widzimy przeciwwskazań dla żadnego z proponowanych rozwiązań.

### **4.4 Które z rozwiązań są najlepsze? Które wybierzemy do „małego eksperymentu”? Jakie dane będziemy zbierać w trakcie eksperymentu dla doko-**



### niania jego oceny?

zmniejszyć ilość oleju w maku,  
zwiększyć ilość jajek w maku,  
lepiej wymieszać dodatki z makiem,  
przedłużyć czas leżakowania masy makowej,  
skrócić czas pieczenia placka,

#### 4.5 Które z eksperymentalnych rozwiązań okazały się najlepsze? Które wybierzemy do wdrożenia?

Wszystkie

#### 4.6 Jak planujemy zorganizować wdrożenie wybranych rozwiązań?

Drogi usunięcia przyczyn pierwszego stopnia nie wymagają specjalnego ustalania, bowiem wynikają w oczywisty sposób z samego określenia tych przyczyn. Np. jeżeli czas odpiekania placka jest zbyt długi, to należy go skrócić. Ustalenia wymagają natomiast drogi usunięcia przyczyn drugiego stopnia, nie są to bowiem przyczyny typu „wypadek przy pracy”, ale tzw. przyczyny systemowe, tj. związane z systemem organizacji pracy w przedsiębiorstwie. Dopiero usunięcie przyczyn systemowych zabezpiecza przed powtórным pojawianiem się przyczyn pierwszego stopnia w przyszłości. Z punktu widzenia problemu globalnej jakości, analiza przyczyn drugiego stopnia jest równie ważna, jeżeli nie ważniejsza, od analizy przyczyn pierwszego stopnia. Ona to bowiem wskazuje najważniejsze słabości przedsiębiorstwa. W trakcie dyskusji ustalono następujące drogi usunięcia przyczyn systemowych:

Należy zadbać, aby procedury i receptury były dostępne dla wszystkich zainteresowanych na ich stanowiskach pracy. Dotychczas były one przechowywane w Dziale Głównego Technologa.

Skoro uznaliśmy za właściwe wprowadzenie na stanowiskach pracy receptur i procedur dla placka makowego, to wydaje się dość oczywiste, że powinniśmy udostępnić w podobny sposób receptury i procedury dla wszystkich naszych wyrobów.

Należy wprowadzić system (zasady) stałej analizy wszystkich procedur i receptur oraz ich modyfikacji, gdy zachodzi taka potrzeba. W firmach gdzie zarządzanie jakością jest wprowadzone na szeroką skalę i od dawna stosowane (np. w koncernie Toyota) system stałej analizy jest realizowany przez tzw. wnioski innowacyjne składane przez pracowników. W Toyota pracownicy składają rocznie kilka tysięcy wniosków. Wszystkie (!) wnioski są analizowane przez specjalne zespoły i ogromna większość jest wdrażana. Gwarantuje to nie tylko stały postęp w zakresie jakości produktu końcowego, ale też mobilizuje pracowników do stałego analizowania wszystkich aspektów jakości w przedsiębiorstwie. Należy jednak bardzo mocno podkreślić, że to co naprawdę mobilizuje pracowników, to nie sama możliwość składania wniosków innowacyjnych, ale fakt, że są one poważnie traktowane przez firmę, tj. analizowane i wdrażane.

Aby wnioski innowacyjne zaczęły się pojawiać, należy przede wszystkim zagwarantować pracownikom (i doprowadzić do tego, aby w te gwarancje uwierzyli) że ujawnienie błędu, co często wiąże się z propozycją naprawy, nie spowoduje represji w stosunku do nikogo. W firmach gdzie zarządzanie jakością nie funkcjonuje, pracownicy najczęściej obawiają się proponować innowacje, by nie ujawnić, że dotychczas ktoś coś robił nie tak jak potrzeba.

Zgłoszenie pierwszych wniosków innowacyjne nie wymaga zwykle większej wiedzy na temat jakości. Po pewnym jednak czasie wyczerpie się „zapas” prostych problemów. Dla rozwiązania tych trudniejszych konieczne jest stałe szkolenie wszystkich pracowników w zakresie metod doskonalenia jakości.

## 5 WYNIKI

### 5.1 Jak dalece wyniki spełniają nasze oczekiwania?

Jakość placka makowego powróciła do dawnego poziomu. Teraz należy zadbać o to, aby ta jakość stała się standardem.

### 5.2 Na ile i jak został wykonany plan wdrożenia? Jakie płyną stąd wnioski dla pla-

### **nu poprawy działania?**

Plan usunięcia przyczyn pierwszego poziomu został wykonany w całości, natomiast analiza przyczyn drugiego poziomu ujawniła wiele elementów organizacji naszej pracy wymagających naprawy. Ta druga część wdrożenia wniosków naprawczych zajmie znacznie więcej czasu, jednakże będzie ona służyła doskonaleniu naszej pracy w całości, a nie jedynie w zakresie produkcji placka makowego.

## **6 STANDARYZACJA**

### **6.1 Co jest przedmiotem standaryzacji? Jaki produkt, jaka metoda, jaki proces?**

Przedmiotem standaryzacji będą:

skład surowcowy placka

proces produkcji placka

### **6.2 Jak będziemy szkolić wszystkich pracowników w stosowaniu tego standardu?**

Zespół produkujący placek otrzyma zafoliowane dokumenty opisujące oba w.w. standardy. Ponadto Dział Głównego Technologa przeprowadzi szkolenie.

### **6.3 Jak zapewnimy ugruntowanie standardu po jego wprowadzeniu? Jak zabezpieczymy się przed powrotem do starych przyzwyczajeń?**

Proces standaryzacji zapoczątkowany przy okazji rozwiązywania problemu placka makowego należy rozszerzyć na wszystkie produkty. Tylko w ten sposób można doprowadzić do sytuacji, w której przestrzeganie standardów technologicznych stanie się standardem w zakresie organizacji pracy. Ten proces będzie wymagał wykonania bardzo dużej pracy nad opracowaniem standardów. Zostaje ona powierzona Działowi Głównego Technologa i potrwa zapewne kilka lat. Przy ustalaniu standardów technologicznych powinni na bieżąco współpracować z cukiernikami, którzy będą te standardy realizować.

### **6.4 Jak będziemy śledzić/sprawdzać przestrzeganie standardu?**

Za przestrzeganie standardów czyni się bezpośrednio odpowiedzialnych szefów zespołów produkcyjnych. Powinni oni wdrożyć zasadę znajomości i przestrzegania standardów w swoich zespołach. Należy też pamiętać o konieczności przeszkolenia każdego nowego pracownika, który przychodzi do zespołu.

### **6.5 Jakimi środkami posłużymy się dla kontynuowania procesu naprawy?**

Należy dążyć do powołania w pracowni kół jakości. W tym celu kierownictwo powinno zapewnić pomieszczenie, gdzie takie koła mogłyby się zbierać, oraz wyposażyć je w podstawowe narzędzia pracy (tablica, pisaki, duże arkusze papieru). Należy też uwzględnić spotkania kół jakości w grafikach pracy.

## **7 PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ**

### **7.1 Które z naszych problemów nie zostały rozwiązane w projekcie?**

Jak już opisano wyżej, w trakcie projektu wskazano wiele zadań ogólnych dotyczących doskonalenia procesów produkcyjnych. Te zadania będą realizowane.

### **7.2 Jak proponujesz rozwiązać te problemy?**

Podstawowym narzędziem organizacyjnym doskonalenia pracy są koła jakości. Aby te koła funkcjonowały konieczne jest powstanie grupy pracowników mogących organizować ich pracę. W tym celu z grona cukierników zostaną powołani „instruktorzy jakości”, dla których zostanie zorganizowane szkolenie w postaci kursu. Kurs, który poprowadzi Andrzej Blikle, obejmie około 20 godzin wykładów i ćwiczeń. Osoby, które ukończą kurs, otrzymają specjalne dyplomy. Uzyskanie funkcji instruktora jakości nie będzie automatycznie związane z podwyżką wynagrodzenia, będzie jednak brane pod uwagę przy awansach pracownika na wyższe stanowiska.

### **7.3 Czego nauczyłeś się z tego projektu? Jak ta wiedza może być przekazana innym?**

Przed wszystkim nauczyliśmy się kilku metod doskonalenia organizacji pracy w produkcji. Zrozumieliśmy też na czym polega sam proces doskonalenia i odkryliśmy wiele dalszych dróg doskonalenia. Ta wiedza będzie przekazywana innym pracownikom w trakcie szkoleń dla instruktorów jakości organizowanych nie tylko dla cukierników, ale również dla sprzedawców i administracji.

#### 7.4 Jak zostanie stworzona dokumentacja z wyniku projektu? Jakie będą jej dalsze losy w firmie?

Bezpośrednią dokumentację projektu stanowi niniejszy opis, a także powstałe w trakcie projektu standardy. Opis projektu będzie materiałem instruktażowym dla kół jakości, a standardy wejdą do Księgi Procedur i będą dostępne na stanowiskach pracy cukierników.

#### 7.5 Jak będzie wyglądało zamknięcie projektu? Jaką uroczystość przewidujesz z tej okazji?

Dla uczestników projektu zostanie zorganizowane spotkanie z kieliszkiem wina w naszej kawiarni.

## 11.7 Metoda „Jak Jest — Jak Być Powinno”

Metoda *Jak Jest – Jak Być Powinno* służy do zespołowej analizy problemów z jednoczesnym zaproponowaniem konkretnych rozwiązań. Idea metody polega na tym, że po ustaleniu przedmiotu analizy zespół wypełnia hasłami dwukolumnową tabelkę następującej postaci:

ANALIZOWANY PROBLEM	
jak jest	jak być powinno
konkretny opis stanu 1	konkretna propozycja zmiany 1
konkretny opis stanu 2	konkretna propozycja zmiany 2
...	...

### 11.7.1 Ustalanie problemu

Problem, który ma być przedmiotem analizy może pojawić się w sposób spontaniczny, lub też zostać wybrany przy pomocy jakiejś techniki prowadzenia zespołowych dyskusji, np. rybia oś lub diagramy pokrewieństwa. Może być bardzo ogólny, np. „co nam przeszkadza w pracy”, lub też znacznie bardziej szczegółowy np. „zły przepływ informacji pomiędzy działami X i Y”. Może dotyczyć stosunków międzyludzkich, zagadnień technologicznych, czy też marketingowych. Musi jednak spełniać dwa warunki:

1. musi być dla wszystkich członków zespołu zrozumiały i wszyscy członkowie muszą go rozumieć w ten sam sposób,
2. musi być taki, aby członkowie zespołu potrafili zaproponować konkretne, choć być może tylko częściowe, rozwiązania tego problemu i żeby zadanie realizacji tych rozwiązań potrafili przypisać konkretnym osobom lub zespołom.

Aby zapewnić spełnienie tych warunków, po wyborze problemu, wszyscy członkowie zespołu obowiązkowo mają powiedzieć jak ten problem rozumieją.

## 11.7.2 Wypełnianie tabelki

Po ustaleniu problemu do rozwiązania w pierwszej kolejności wypełnia się lewą kolumnę. Do zakończenia tej części analizy nie zajmujemy się prawą stroną. W trakcie ustalania listy *jak-jest* możemy nad zgłaszanymi hasłami dyskutować, usuwać je, a także dodawać nowe. Po osiągnięciu konsensusu (zgody wszystkich) co do pozycji na liście, dyskusja na jej temat zostaje zamknięta. Po zamknięciu listy nie ma już powrotu do dyskusji nad nią i do jej modyfikacji.

W zależności od tematu i stopnia zgrania zespołu, hasła można zgłaszać w sposób jawny (zgłaszając je na głos prowadzącemu zebranie) lub w sposób anonimowy (na karteczkach). Nie ogranicza się liczby haseł zgłaszanych przez jedną osobę, ani też liczby haseł w tabelce. Wszystkie hasła muszą jednak spełniać jeden podstawowy warunek: muszą być napisane w tzw. **języku raportu**, co oznacza, że:

1. mają opisywać fakty a nie opinie,
2. wszędzie gdzie jest to możliwe unikamy określeń typu „mało”, „dużo”, „za mało”, „za dużo” itp. na korzyść liczb.

Na czym polega różnica pomiędzy faktem a opinią, najlepiej wyjaśnić na przykładach:

opinie	fakty
kierownicy nie chcą spotykać się z podopiecznymi	w ciągu ostatnich trzech miesięcy nie było żadnego spotkania
pracownicy oceniani są niesprawiedliwie	przy ocenie pracownika nie uwzględnia się przestoju w pracy z powodu awarii maszyny
dane przekazywane do działu X z opóźnieniem	w co najmniej 60% dane wpływają z opóźnieniem 2 do 7 dni
zbyt małe ranne dostawy do cukierni w soboty i niedziele	w soboty i niedziele ranne dostawy obejmują nie więcej jak 40% zamówienia
nieumiejętność wspólnego planowania przedsięwzięć	przy realizacji wspólnych przedsięwzięć brak jest <ol style="list-style-type: none"> <li>1 planu i terminarza przedsięwzięcia,</li> <li>2 listy osób odpowiedzialnych i ich zadań</li> <li>3 koordynatora</li> </ol>

Teraz możemy zaryzykować próbę zdefiniowania obu pojęć:

- **opinie** — sądy wyrażające czyjeś odczucia, a więc zależne od wyrażającej je osoby; oczywiście różnych sądów może być tyle co wyrażających je osób, trudno więc traktować je jako podstawę do działania,
- **fakty** — opisy zdarzeń (jednostkowych lub powtarzalnych), których pojawianie się można udokumentować.

Z punktu widzenia naszej metody istnieje jeszcze jedna bardzo ważna różnica pomiędzy opiniami a faktami. Jeżeli analizując problem utworzymy charakteryzującą go listę opinii, a nie faktów, to rozwiązanie, które zaproponujemy, będzie zapewne bardzo mało konkretne, co może spowodować, że w ogóle nie zostanie wdrożone lub że będzie wdrożone błędnie. Oto przykład:

<b>CO NAM PRZESZKADZA W PRACY</b>	
<b>jak jest (opinie)</b>	<b>jak być powinno (życzenia)</b>
kierownicy nie chcą spotykać się z podopiecznymi	skłonić kierowników, aby się spotykali
pracownicy oceniani są niesprawiedliwie	wykluczyć niesprawiedliwe kryteria oceny
nieterminowe przekazywanie danych	przekazywać dane w przewidzianym terminie
zbyt małe ranne dostawy w soboty i niedziele	zwiększyć dostawy
nieumiejętność wspólnego planowania przedsięwzięć	zorganizować szkolenie

Z każdą z podanych w lewej kolumnie opinii można dyskutować, żadna z nich nie określa skali zjawiska, w niektórych przypadkach może być zbyt pochopna, skieruje więc działania naprawcze w złym kierunku. Na przykład, być może kierownicy nie spotykają się z podopiecznymi nie dlatego że nie chcą, ale dlatego, że nie mają po temu warunków. Zamiast więc namawiać ich do spotkań należy raczej zapewnić do tego warunki. Być może pracownicy są rzeczywiście oceniani niesprawiedliwie, ale przełożeni rozumieją to inaczej niż podopieczni. Sugerowane rozwiązanie może doprowadzić do wykluczenia kryteriów niesprawiedliwych w opinii przełożonych, a nie w opinii podopiecznych. W każdej z tych sytuacji może dojść do sporu, czy życzenie zapisane w prawej kolumnie zostało spełnione.

A teraz ta sama tabelka ale wypełniona faktami:

<b>CO NAM PRZESZKADZA W PRACY</b>	
<b>jak jest (fakty)</b>	<b>jak być powinno (fakty)</b>
w ciągu ostatnich trzech miesięcy nie było żadnego spotkania z kierownikiem zespołu	kierownik powinien organizować spotkania raz w miesiącu, miejsce i terminy powinny być znane na 6 dni z góry, spotkania powinny liczyć się do czasu pracy
przy ocenie pracownika nie uwzględnia się przestoju w pracy z powodu niezawinionych przez niego awarii maszyny	operatorzy maszyn powinni prowadzić ewidencję awarii, czas przestoju powinien być uwzględniany przy wyliczaniu wykonanej normy produkcyjnej
co najmniej 60% danych wpływa do działu X z opóźnieniem od 2 do 7 dni	wszystkie dane powinny wpływać przed 15-tym dniem każdego miesiąca, zespoły opóźniające się z nadsyłaniem danych zbadają przyczyny opóźnień metodą rybiej ości i przesłać wynik analizy do Zarządu w terminie do dnia 15 maja b.r.
w soboty i niedziele ranne dostawy obejmują nie więcej jak 40% dostawy dziennej	w soboty ranne dostawy powinny obejmować nie mniej niż 50% dostawy dziennej, a w niedziele nie mniej niż 60% dostawy dziennej
przy realizacji wspólnych przedsięwzięć brak jest <ul style="list-style-type: none"> <li>• planu i terminarza przedsięwzięcia,</li> <li>• listy osób odpowiedzialnych i ich zadań</li> <li>• koordynatora</li> </ul>	wszystkie przedsięwzięcia realizowane przez więcej niż dwie osoby należy organizować zgodnie z instrukcją prowadzenia projektów (patrz Księga Procedur)

Gdy po lewej stronie mamy do czynienia z listą faktów, stosunkowo łatwo jest zaproponować po prawej stronie konkretne rozwiązania, a więc takie które:

- 1 wyraźnie określają co ma być zrobione,
- 2 wynika z nich dokładnie kto (jaki zespół lub zespoły) ma to zrobić,
- 3 w przyszłości pozwalają na stwierdzenie czy to co miało być zrobione zostało rzeczywiście zrobione.

Zauważmy, że żadne z rozwiązań proponowanych w poprzedniej tabeli nie ma żadnej z tych cech. Jak sprawdzić, czy skłaniano kierowników do spotkań z pracownikami? Być może skłaniano, ale nie skłoniono. Być może skłoniono, ale pozostawiono wolną rękę co do częstotliwości spotkań. Jak wykluczyć niesprawiedliwe kryteria oceny, skoro nie wiadomo, które kryteria są postrzegane jako niesprawiedliwe? O ile zwiększyć ranne dostawy do cukierni?

### 11.7.3 Tabela Plus-Delta

W wielu sytuacjach pojawia się potrzeba dokonania oceny jakiejś sytuacji lub wydarzenia pod kątem co się udaje lub udało, a co nie. W takiej sytuacji tworzy się często tabelkę typu *Plus-Minus*. Przykładem sytuacji analizowanej wg. tego schematu w naszej firmie może być okres Świąt Bożego Narodzenia, który w każdej firmie cukierniczej stanowi czas wzmożonego napływu pilnych zamówień. Przykład takiej tabelki przedstawiono poniżej.

+	—
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duża liczba wszechstronnych cukierników</li> <li>2. Bardzo dobra współpraca z Dystrybucją (klient wewnętrzny)</li> <li>3. Elastyczni dostawcy podstawowych surowców</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brak prognozy zamówienia na dni świąteczne; tacowe, praliny, rożki słone, makowce,</li> <li>2. Brak mechanizmu szybkiego reagowania na nagle zwiększający się popyt; pralinki,</li> <li>3. Zbyt późno wprowadzone nowości</li> <li>4. Przyjmowanie zamówień od klienta przed uzgodnieniem z produkcją</li> <li>5. Brak koordynacji zamówień z różnych cukierni</li> <li>6. Brak koordynatora podejmującego trudne (ryzykowne) decyzje dotyczące obu działów; koordynator powinien mieć kilka razy na dzień aktualizowane informacje o stanie zapasów w cukierniach i dystrybucji oraz mieć prawo ostatecznego ustalania zamówień w produkcji</li> <li>7. Zbyt mało blach sernikowych</li> <li>8. Zła obsada ostatniej nocy w stosunku do ostatniej chwili ustalonego zamówienia</li> <li>9. Zmniejszyć asortyment w okresie świąt dla zwiększenia produkcji wyrobów poszukiwanych przez klienta</li> </ol>

Tworzenie tabelki *Plus-Minus* przez zespół świadczy o jego gotowości do doskonalenia swojej pracy, sama jednak tabelka, jako metoda doskonalenia, ma poważną wadę metodologiczną, bo-

wiem ogranicza się do wskazania co jest źle, bez wskazania jak to naprawić. Z perspektywy metody *Jak jest — Jak być powinno* pozostawia ona otwartym pytanie co zrobić, aby poprawić aktualną sytuację. Prawa strona tabelki *Plus-Minus* to lewa strona tabelki *Jak jest — Jak być powinno*.

W tej sytuacji narzucającym się rozwiązaniem jest dopisanie do tabelki *Plus-Minus* trzeciej kolumny. Okazuje się jednak, że w wielu praktycznych sytuacjach można w ogóle pominąć kolumnę *Minus* pozostawiając *Plus* i *Jak być powinno*. W ten sposób otrzymujemy tabelkę *Plus-Delta*.

+	Δ
W tej kolumnie notujemy te wybory i decyzje, które się sprawdziły, a więc które należy utrzymywać i powtarzać. Hasłem tej kolumny jest „tak trzymać”. Pomimo tego można tu wpisywać również i takie wybory, które nie są optymalne, ale dla których w aktualnej sytuacji nie ma lepszej alternatywy.	Grecka litera Delta jest w matematyce symbolem zmian. W tej kolumnie zapisujemy, co i jak należy zmienić — oczywiście na lepsze. Hasłem tej kolumny jest więc „udoskonalic”.

Pomimo swojej pozornej prostoty i pokrewieństwa do tabelki *Plus-Minus*, tabelka *Plus-Delta* niesie ze sobą zgoła inną metodologię doskonalenia. W pierwszym bowiem przypadku dużą część uwagi zespołu skupiamy na tym, co było źle. Zwykle o tym co było źle mówimy znacznie dłużej i obszerniej, niż o tym, co było dobrze. Często w ten sposób urażamy czyjąś ambicję — skoro było źle, to ktoś coś źle zrobił — przez co prowokujemy obronę status quo w miejsca poszukiwania rozwiązań. Dodatkowo do atmosfery dyskusji wnosimy element negatywny, co dalej obniża zdolności zespołu do proponowania udoskonalień.

W przypadku *Plus-Delta* w całości unikamy negatywnego aspektu analizy sytuacji. Wszyscy pracują w atmosferze gotowości do doskonalenia, a nie do krytyki. *Plus* w tej tabelce oznacza nie tylko to, co było dobrze, ale również i to, czego na razie nie da się zmienić. *Delta* nie oznacza tego, co było źle, ale to co należy i można (!) zmienić. Zwróćmy uwagę, że w tę kolumnę wpisujemy również i to co było dobrze, ale może być jeszcze lepiej. W tabelce *Plus-Minus* taki wybór znalazłby się po lewej stronie, możliwość jego udoskonalenia w ogóle nie byłaby brana pod uwagę. A oto jak wygląda tabelka *Plus-Delta* w przypadku analizy przebiegu okresu świątecznego w firmie A.Blikle.

+	Δ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wszechstronne przygotowanie cukierników</li> <li>2. Procedury współpracy z Sekcją Dystrybucji</li> <li>3. Dostawcy podstawowych surowców</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Na 14 dni przed świętami Dział Sprzedaży przedstawi prognozę zapotrzebowania na tawowe, praliny, rożki słone i makowce.</li> <li>2. Na 14 dni przed świętami zostanie ustanowiony specjalny centralny koordynator do zarządzania zapasami produktów w cukierniach i koordynowania zamówień wpływających z cukierni do produkcji. Instrukcja pracy koordynatora w załączeniu.</li> <li>3. Wszelkie nowości, które mają znaleźć się w sprzedaży na święta należy prowadzić nie później niż na 14 dni przed świętami.</li> <li>4. Dział Produkcji otrzymuje codziennie wykaz zamówień złożonych przez klientów na poszczególne dni świątecznego tygodnia. Ten wykaz służy mu do ustalania obsad nocnej</li> </ol>

	<p>zmiany.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>5. Produkcję sernika zwiększyć o 10% w stosunku do analizowanego okresu.</li><li>6. Na 14 dni przed świętami należy zdecydować, które produkty nie będą wytwarzane w okresie świąt, dla zwiększenia produkcji wyrobów poszukiwanych przez klienta.</li></ol>
--	---



## Indeksy i spisy

### Indeks alfabetyczny

Aronson.....	71
Deming..... 19s., 25, 36, 41, 43, 46, 49, 52, 59, 109	
doktryna jakości.....	<b>22</b>
dokument decyzyjny.....	<b>145</b>
dźwignia premiowa.....	<b>78</b>
Enron.....	12
gemba.....	<b>132, 144</b>
Gläser H.....	90
graf czynności.....	<b>140</b>
Instytut Gallupa.....	62
Ishikawa Kaoru.....	<b>179</b>
jakość produktu.....	<b>27</b>
Juran Joseph.....	105
Kaizen.....	<b>34</b>
kij.....	<b>67</b>
Kohn.....	88
koła jakości.....	33
krawędź.....	<b>140</b>
księga procedur.....	<b>43</b>
łańcuch jakości.....	24
mapa procesów.....	<b>143</b>
marchewka.....	<b>67</b>
marchewkij.....	<b>68</b>
Maslov Abraham.....	<b>100</b>
miks marketingowy.....	143
miseczka.....	<b>118</b>
para decyzyjna.....	145
pełnomocnik właściciela procesu.....	<b>158</b>
piramida Masłowa.....	<b>100, 119</b>
prawo Pareto.....	<b>77</b>
premia roczna.....	<b>118</b>
premia z zysku.....	<b>117</b>
proces główny.....	<b>152</b>
procesowy atlas firmy.....	151, <b>153</b>
procesy narzędziowe.....	<b>145</b>
procesy produktowe.....	<b>145</b>
procesy produktu podstawowego.....	<b>144</b>
Procter and Gamble.....	17
produkt umiejscowiony.....	<b>149</b>
przeglądy kadrowe.....	49
pytanie decyzyjne.....	<b>145</b>
rozmowy przełożony-podopieczny.....	<b>111</b>
równanie dysonansu godnościowego.....	<b>121</b>
rybia ość.....	41, <b>179</b>

SMART.....	83
test Gallupa.....	63
twierdzenie o kiju.....	80
twierdzenie o marchewce.....	68
węzeł.....	140
Wieczorkowska.....	71
władza.....	66
właściciel procesu.....	155
współpraca.....	34, 66
współzawodnictwo.....	34
zarządzanie strukturą.....	149
zarządzanie w strukturze.....	148
zasad racjonalności.....	25
zasada 3W.....	119
zasada stałego doskonalenia.....	24
zasada współpracy.....	24
złota czwórka.....	81

## Indeks Przykładów

Przykład 1: Cztery wadliwe sztuki.....	21
Przykład 2: Dlaczego to nie może się udać.....	25
Przykład 3: Klimatyzatory w Café Blikle.....	26
Przykład 4: Błąd w mikroprocesorze Intelu.....	30
Przykład 5: Polmo Łomianki.....	53
Przykład 6: Fabryka wyrobów ze szkła.....	61
Przykład 7: Strażnicy więzienni.....	61
Przykład 8: Nie będę sobie kolan zrywał.....	63
Przykład 9: Mobing w szkole.....	64
Przykład 10: Pisarz i chłopcy.....	64
Przykład 11: Madryt wziął się za szkoły.....	68
Przykład 12: Niegrzeczni piłkarze.....	68
Przykład 13: Tajemniczy klient.....	70
Przykład 14: Dopych.....	73
Przykład 15: Nie płacimy żadnych faktur.....	73
Przykład 16: Dealerzy samochodów.....	74
Przykład 17: Dowódca jednostki "Grom".....	89
Przykład 18: Przerwać projekt.....	91
Przykład 19: Prezes brytyjskiej Toyoty.....	93
Przykład 20: Leń.....	96
Przykład 21: Koreańskie obozy jenieckie.....	96
Przykład 22: Piechota morska.....	99
Przykład 23: Broker ubezpieczeniowy.....	100
Przykład 24: Kupiec w hipermarkecie.....	100
Przykład 25: Kucharz w hotelu.....	100
Przykład 26: Sprzedawca okularów.....	101
Przykład 27: Brytyjska firma ubezpieczeniowa.....	101
Przykład 28: Mercedes dla najlepszego.....	102

Przykład 29: Jak motywować medialne gwiazdy.....	110
Przykład 30: Premia dla zarządu banku.....	112

## Indeks rysunków

Rys. 1: Doktryna jakości.....	21
Rys. 2: Jakość a wartość produktu.....	28
Rys. 3: Tradycyjna zależność pomiędzy jakością, czasem pracy i kosztem.....	30
Rys. 4: Tradycyjny model pracy nad jakością.....	31
Rys. 5: TQM'owski model pracy nad jakością.....	31
Rys. 6: TQM'owska zależność pomiędzy jakością, czasem pracy i kosztem.....	32
Rys. 7 Archetyp: bariera wzrostu.....	37
Rys. 8 Archetyp: przerzucanie brzemienia.....	39
Rys. 9: Porównanie dwóch kultur zarządzania.....	51
Rys. 10: Pogłębianie szerokiej dziury.....	52
Rys. 11: Poszerzanie głębokiej dziury.....	52
Rys. 12: Sprzężenie zwrotne w sytuacji działania z motywacji wewnętrznej.....	60
Rys. 13: Sprzężenie zwrotne w sytuacji działanie z motywacji zewnętrznej.....	60
Rys. 14: Postawa a zachowanie.....	67
Rys. 15: Świat słabych i silnych.....	70
Rys. 16: Dźwięgnia premiowa.....	72
Rys. 17: W tej grze firma jest bez szans.....	84
Rys. 18: Porównanie MBO i TQM przez Edwardsa Deminga.....	86
Rys. 19: Piramida Masłowa.....	94
Rys. 20: Środki zaspakajania potrzeb piramidy Masłowa.....	95
Rys. 21: Świat młodszych i starszych.....	97
Rys. 22: Przykłady miłych i niemiłych konsekwencji.....	106
Rys. 23: Różnice między archetypami marchewki i kija oraz słońca i deszczu.....	107
Rys. 24: Różnice pomiędzy pochwałą a wyrazami uznania.....	108
Rys. 25: Różnice pomiędzy miseczką a marchewką.....	112
Rys. 26: Wyniki badania opinii pracowników na temat zasad wynagradzania.....	122
Rys. 27: Symetryczna relacja pomiędzy pracownikiem a firmą.....	122
Rys. 28: Hierarchiczna organizacja przedsiębiorstwa.....	125
Rys. 29: Model procesowy wg. Deminga.....	127
Rys. 30: Przykład grafu czynności; S - standardy, D - decyzje.....	130
Rys. 31: Przykład potokowego tworzenia standardu.....	132
Rys. 32: Przykład (niepełnej) mapy procesów.....	133
Rys. 33: Procesy produktowe, ich produkty i narzędzia.....	134
Rys. 34: Przykłady niezależnych par decyzyjnych.....	136
Rys. 35: Podproces procesu zarządzanie: dyspozycja produkcyjna.....	137
Rys. 36: Przykłady produktów umiejscowionych.....	139
Rys. 37: Przykłady różnych opisów przedsiębiorstwa.....	141
Rys. 38: Dwa modele komunikacji: polecenia (hierarchia) i pytania (procedury).....	146
Rys. 39: Porównanie zarządzania tradycyjnego z procesowym.....	151
Rys. 40: Przykład arkusza wyliczającego wskaźniki Pareto dla sprzedaży w kawiarni.....	162
Rysunek 41: Przykład arkusza analizującego absencję pracowników.....	162
Rys. 42: Przykład hierarchii problemów w klasyfikacji ogólnej.....	167

Rys. 43: Przykład hierarchii rodzin problemów.....	167
Rys. 44: Przykład analizy problemu metodą rybiej ości.....	168
Rys. 45: Cykl jakości Edwardsa Deminga.....	170

## Bibliografia

- [**Ackoff 94**]: Ackoff R.L, *Democratic Corporation*, Oxford University Press 1994, ISBN 0-19-508727-5
- [**Aronson**]: Aronson, Elliot; Wieczorkowska, Grażyna, *Kontrola naszych myśli i uczuć*, Jacek Santorski & Co , ISBN 83-86821-99-X
- [**Buckingham 01**]: Buckingham Marcus, Coffman Curt, *Po pierwsze: złam wszystkie zasady*, MT Biznes 2001, ISBN 83-88970-05-4
- [**Deming 82**]: Deming, Edwards , *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study 1982, ISBN 0-911379-01-0
- [**Deming 90**]: Deming Edwards W., , rękopis wykładu E.W. Deminga 1990, ISBN
- [**Deming 95**]: Deming, W. Edwards, *The New Economics for Industry, government, education*, MIT Center for Advanced Engineering Study 1995, ISBN 0-911379-07-X
- [**Drucker 00**]: Drucker, Peter F., *Zarządzanie XXI wieku*, Muza SA 2000, ISBN
- [**Drucker 93**]: Drucker Peter F., *Post-capitalist Society*, Butterworth Heinemann 1993, ISBN 0-7506-0921-4
- [**Drucker 93**]: Drucker, Peter F., *Post-capitalist Society*, Butterworth Heinemann 1993, ISBN 0-7506-0921-4
- [**Drucker 99**]: Drucker, Peter F., *Spółczeństwo post-kapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN 1999, ISBN
- [**Fleming 06**]: Fleming Quentin J., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Helion 2006, ISBN 83-246-0151-1
- [**Geddes 00**]: Geddes, Andrew, *Accounts office Cumbernauld*, Międzynarodowa Szkoła Jakości 2000, Umbrella 2000, ISBN
- [**Gobillot 07**]: Gobillot, Emmanuel, *The Connected Leader*, Kogan Page 2007, ISBN 0-7494-4830-X
- [**Hayek 06**]: Hayek von Fredefich August, *Konstytucja wolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2006, ISBN -13: 978-83-01-14941-3
- [**HBR 06**]: Harvard Business Review Polska, *Motywacja - wydanie specjalne*, HBR 2006, ISBN
- [**Katzenbach 06**]: Katzenbach Jon R., Santamaria Jason A., *Jak motywować pracowników pierwszej linii*, Harvard Business Review Polska 2006, ISBN
- [**Kohn 93**]: Kohn Alfie, *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company 1993, ISBN 0-395-65028-3
- [**Kohn 93**]: Kohn, Alfie , *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company 1993, ISBN 0-395-65028-3
- [**Kondo 89**]: Kondo Yoshido, *Human Motivation - a Key Factor for Management*, 3A Corporation 1989, ISBN 4-906224-64-4
- [**Kosewski 09**]: Kosewski Marek, , Wizja Press&IT 2009, ISBN 978-83-61086-20-8
- [**Latzko 1998**]: Latzko, William J.; Saunders, David M. , *Cztery dni z dr. Demingiem*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne 1998, ISBN 83-204-2299-X
- [**Latzko 98**]: Latzko William J., Saunders David M., *Cztery dni z dr. Demingiem*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne 1998, ISBN 83-204-2299-X

- [**Petersen 93**]: Petersen Donald, Hillkirk John, *Praca zespołowa - Nowe pomysły zarządzania na lata 90.*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne 1993, ISBN 83-204-1593-4
- [**Petersen 93**]: Petersen, Donald; Hillkirk, John, *Praca zespołowa - Nowe pomysły zarządzania na lata 90.*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne 1993, ISBN 83-204-1593-4
- [**Rath 04**]: Rath Tom, Clifton Donald O., *How full is your bucket?*, Gallup Press 2004, ISBN
- [**Semler 98**]: Semler Ricardo, *Na przekór stereotypom*, Dom Wydawniczy ABC 1998, ISBN
- [**Senge 02**]: Senge, Peter M.; Kleiner, Art; Roberts, Charlotte; Ross, Richard B.; Smith, Brian J., *Piąta dyscyplina - materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna 2002, ISBN 83-88597-68-X
- [**Smith 07**]: Smith, Adam, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2007, ISBN 978-83-01-15032-7 t. 1-2
- [**Stocki 08**]: Stocki Ryszard, Prokopowicz Piotr, Żmuda Grzegorz, *Pełna partytypcja w zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2008, ISBN 978-83-7526-635-1
- [**Tracy 07**]: Tracy Brian, *Psychologia sprzedaży*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o. 2007, ISBN 978-83-88970-39-9
- [**Young 03**]: Young, Stephen, *Moral capitalism*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2003, ISBN 1-57675-257-7
- [**Young 05**]: Young, Stephen, *Etyczny kapitalizm*, METAmorfoza 2005, ISBN 83-916677-4-X