

DOKTRYNA JAKOŚCI

Książka in statu nascendi udostępniana w kolejnych edycjach w domenie publicznej
Aktualna wersja zawsze do pobrania na www.firmyrodzinne.pl

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, 28 marca 2011

© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej 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.



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

Spis treści

| | |
|--------------------|-----|
| SPIS TREŚCI | II |
| PODZIĘKOWANIA..... | V |
| O SOBIE | VII |

Część pierwsza — Wprowadzenie

| | |
|---|-----------|
| 1 WSTĘP..... | 9 |
| 1.1 DLA KOGO JEST TA KSIĄŻKA..... | 9 |
| 1.2 CELE ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ..... | 10 |
| 1.3 SPOŁECZEŃSTWO WIEDZY | 11 |
| 1.4 OBYWATELSKA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ..... | 14 |
| 2 ZARYS DOKTRYNY JAKOŚCI..... | 18 |
| 2.1 EDWARDS DEMING W JAPONII..... | 18 |
| 2.2 WADY SĄ JAK ZARAZKI | 21 |
| 2.3 DOKTRYNA JAKOŚCI..... | 23 |
| 2.3.1 <i>Zasada stałego doskonalenia</i> | 23 |
| 2.3.2 <i>Zasada współpracy</i> | 23 |
| 2.3.3 <i>Zasada racjonalności</i> | 24 |
| 2.4 CZYM JEST JAKOŚĆ | 25 |
| 2.5 JAKOŚĆ A WARTOŚĆ | 26 |
| 2.6 NISKA JAKOŚĆ KOSZTUJE..... | 27 |
| 2.7 DOBRA PRACA TO LEKKA PRACA | 30 |
| 2.8 NIE OCZEKUJ PERFEKCJI — OCZEKUJ POSTĘPU | 31 |
| 2.9 ZARZĄDZANIE BEZ KIJĄ I MARCHEWKI | 31 |
| 2.10 WSPÓLPRACA ZAMIĄST WSPÓLZAWODNICTWA | 31 |
| 2.11 MYŚLENIE SYSTEMOWE | 33 |
| 2.12 KSIĘGA PROCEDUR | 36 |
| 2.13 CZTERNAŚCIE ZASAD EDWARDSA DEMINGA | 37 |
| 2.14 SZEŚĆ ŚMIERTELNYCH CHOROÓB | 39 |
| 2.14.1 <i>Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu</i> | 39 |
| 2.14.2 <i>Nacisk na zyski w krótkim okresie</i> | 41 |
| 2.14.3 <i>Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności</i> | 42 |
| 2.14.4 <i>Mobilność członków kierownictwa</i> | 43 |
| 2.14.5 <i>Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb</i> | 44 |
| 2.14.6 <i>Twarda kultura zarządzania</i> | 46 |
| 2.15 CZTERY ZASADY HENRY FORDA | 47 |
| 2.16 ZBIGNIEW BUJAK O POLICJI DROGOWEJ I SŁUŻBACH CELNYCH..... | 48 |
| 2.16.1 <i>Policja drogowa</i> | 48 |
| 2.16.2 <i>Celnicy</i> | 49 |
| 2.17 OD CZEGO ZACZAĆ | 53 |

Część druga — Przywództwo

| | |
|--|-----------|
| 3 DYLEMAT LIDERA — PRZEMOC CZY PARTNERSTWO | 57 |
| 3.1 NOWA WIEDZA | 57 |
| 3.2 KOSZTY PRZEMOCY | 58 |
| 3.3 KOSZTY PARTNERSTWA..... | 59 |
| 3.4 CZYM SĄ PRZEMOC I PARTNERSTWO..... | 59 |
| 3.5 DLACZEGO JEDNE FIRMY ODNOSZĄ SUKCES, A INNE NIE..... | 60 |
| 4 RODZAJE I ŹRÓDŁA MOTYWACJI..... | 62 |
| 4.1 KORZYŚCI I WARTOŚCI | 62 |
| 4.2 DYSONANS GODNOŚCIOWY | 66 |
| 4.3 MOTYWACJA WEWNĘTRZNA I ZEWNĘTRZNA | 67 |
| 4.4 ZARZĄDZANIE PODMIOTOWE I PRZEDMIOTOWE..... | 69 |
| 4.5 ORGANIZACJA ZAANGAŻOWANA | 71 |
| 5 PRZEMOC..... | 72 |
| 5.1 ARCHETYP KIJĄ I MARCHEWKI..... | 72 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.2 | POSTAWA A ZACHOWANIE | 76 |
| 5.3 | SŁABI I SILNI — PRZECIWNICY | 80 |
| 5.4 | PREMIA ZA WYDAJNOŚĆ | 82 |
| 5.5 | PREMIA A PRAWO PARETO | 82 |
| 5.6 | DŹWIGNIA PREMIOWA | 82 |
| 5.7 | ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE — PUŁAPKA SPECJALNA | 87 |
| 5.7.1 | <i>Stan wyjściowy</i> | 87 |
| 5.7.2 | <i>Motywacja — podejście pierwsze</i> | 88 |
| 5.7.3 | <i>Potrzebny konsultant</i> | 88 |
| 5.7.4 | <i>MBO w „Jutrzni SA”</i> | 89 |
| 5.7.5 | <i>Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego</i> | 90 |
| 5.7.6 | <i>Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego</i> | 92 |
| 5.7.7 | <i>Ocena systemu po roku</i> | 93 |
| 5.7.8 | <i>Czy można było uniknąć tych problemów?</i> | 94 |
| 5.7.9 | <i>Premia dla rady nadzorczej</i> | 95 |
| 5.7.10 | <i>Nierówne szanse w grze</i> | 95 |
| 5.7.11 | <i>Opinia niezależnego eksperta</i> | 96 |
| 5.7.12 | <i>MBO w oczach Edwardsa Deminga</i> | 97 |
| 5.8 | ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE A CELE W ZARZĄDZANIU | 98 |
| 5.9 | WINA CZY PRZYCZYNA | 99 |
| 5.10 | PODSUMOWANIE MODELU PRZEMOCY | 101 |
| 5.10.1 | <i>Samosprawdzająca się przepowiednia</i> | 101 |
| 5.10.2 | <i>Gry wojenne</i> | 102 |
| 5.10.3 | <i>Trzy prawa o dualności</i> | 104 |
| 6 | PARTNERSTWO | 105 |
| 6.1 | JEŻELI NIE MARCHEWKIJ — TO CO? | 105 |
| 6.2 | Z CZEGO TRZEBA ZREZYGNOWAĆ | 106 |
| 6.3 | ZASADA 4W | 107 |
| 6.3.1 | <i>Współpraca</i> | 107 |
| 6.3.2 | <i>Wartość</i> | 108 |
| 6.3.3 | <i>Wybór</i> | 109 |
| 6.4 | W SPRAWIE LENISTWA | 110 |
| 6.5 | MŁODSI I STARSZY — PARTNERZY | 111 |
| 6.6 | WYNAGRODZENIE NIEZALEŻNE OD JAKOŚCI I WYDAJNOŚCI PRACY | 112 |
| 6.7 | REZYGNACJA Z PRZEGLĄDÓW ROCZNYCH | 116 |
| 6.8 | PUŁAPKI ZARZĄDZANIA BEZ KIJ I MARCHEWKI | 117 |
| 6.9 | ARCHETYP SŁOŃCA I DESZCZU | 118 |
| 6.10 | POCHWAŁY A WYRAZY UZNANIA | 119 |
| 6.11 | UPOMINEK WRAZ Z WYRAZAMI UZNANIA | 121 |
| 6.12 | PREMIA ROCZNA — MISECZKA | 122 |
| 6.13 | REFORMA SYSTEMU WYNAGRODZEŃ SPRZEDAWCÓW | 124 |
| 6.13.1 | <i>Sytuacja wyjściowa</i> | 125 |
| 6.13.2 | <i>Lepsi nie są lepsi</i> | 125 |
| 6.13.3 | <i>Lepsi są lepsi</i> | 126 |
| 6.13.4 | <i>Sposobu lepszych nie da się powielić</i> | 126 |
| 6.13.5 | <i>Sposób lepszych da się powielić</i> | 126 |
| 6.14 | PARTNERSTWO A ZARZĄDZANIE PARTYCYPACYJNE | 128 |
| 6.15 | CZY MODEL PARTNERSKI WYKLUCZA DOWODZENIE? | 128 |
| 6.16 | PRZEMOC A ETYKA W BIZNESIE | 129 |
| 7 | SYSTEM WYNAGRODZEŃ | 129 |
| 7.1 | KSZTAŁTOWANIE SYSTEMU WYNAGRODZEŃ | 129 |
| 7.2 | PRZYKŁADOWY SYSTEM WYNAGRODZEŃ | 131 |
| 7.3 | AKTUALIZACJA SYSTEMU WYNAGRODZEŃ | 132 |
| 7.4 | TRUDNY OKRES TRANSFORMACJI | 133 |
| 7.5 | REAKCJE PRACOWNIKÓW | 134 |
| 7.6 | SYMETRYCZNA RELACJA POMIĘDZY FIRMA A PRACOWNIKIEM | 136 |

Część trzecia — Zarządzanie wiedzą

| | | |
|----------|---|------------|
| 8 | DWA MODELE ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW | 138 |
| 8.1 | MODEL HIERARCHICZNY | 138 |
| 8.2 | MODEL DEMINGA | 138 |

| | | |
|---|---|------------|
| 9 | PROCESY W PRZEDSIĘBIORSTWIE..... | 140 |
| 9.1 | PYTANIA, NA KTÓRE TRZEBA ODPOWIEDZIEĆ | 140 |
| 9.2 | POJĘCIE PROCESU | 141 |
| 9.3 | GRAFY CZYNNOSCI..... | 141 |
| 9.4 | WSPÓLPRACA POMIĘDZY PROCESAMI..... | 143 |
| 9.5 | TYPOLÓGICZNA KLASYFIKACJA PROCESÓW..... | 145 |
| 9.6 | SZKOLENIE JAKO PROCES | 146 |
| 9.7 | ZARZĄDZANIE JAKO PROCES..... | 146 |
| 9.8 | DWA POZIOMY ZARZĄDZANIA | 147 |
| 9.9 | TRANSPORT JAKO PROCES | 149 |
| 9.10 | OPTIMALIZACJA PROCESÓW | 149 |
| 9.11 | CZY WSZYSTKIE PROCESY W PRZEDSIĘBIORSTWIE NALEŻY OPISAĆ?..... | 150 |
| 9.12 | PROCESOWY ATLAS FIRMY | 150 |
| 9.13 | RÓŻNE OPISY PRZEDSIĘBIORSTWA | 153 |
| 10 | PROCESOWE ZARZĄDZANIE..... | 154 |
| 10.1 | WYKONAWCY PROCESU..... | 154 |
| 10.2 | WŁAŚCICIELE PROCESÓW | 154 |
| 10.3 | O CZYJĄ WIEDZĘ POWINIEN DBAĆ WŁAŚCICIEL PROCESU..... | 156 |
| 10.4 | PEŁNOMOCNICZY WŁAŚCICIELI PROCESÓW..... | 157 |
| 10.5 | KIEROWNICY ZESPOŁÓW..... | 158 |
| 10.6 | DYŻURNI ZESPOŁÓW..... | 158 |
| 10.7 | DOSTAWCY I ODBIORCY..... | 159 |
| 10.8 | ZARZĄDZANIE PROCESOWE A TRADYCYJNE..... | 160 |
| Część czwarta — Koła jakości | | |
| 11 | ORGANIZACJA KÓŁ JAKOŚCI..... | 163 |
| 11.1 | WARUNKI SKUTECZNEGO DZIAŁANIA | 163 |
| 11.2 | PODSTAWOWE ZASADY PRACY KÓŁ JAKOŚCI | 164 |
| 11.3 | PRZEWODNIK LIDERA KOŁA JAKOŚCI..... | 166 |
| 12 | NARZĘDZIA PRACY KÓŁ JAKOŚCI..... | 169 |
| 12.1 | ANALIZA PARETO | 169 |
| 12.2 | DIAGRAMY POKREWIEŃSTWA..... | 171 |
| 12.2.1 | <i>Ustalenie zakresu analizy.....</i> | <i>172</i> |
| 12.2.2 | <i>Ustalenie pełnej listy problemów</i> | <i>172</i> |
| 12.2.3 | <i>Podział na rodziny pokrewieństwa</i> | <i>173</i> |
| 12.2.4 | <i>Ustalanie nazw dla rodzin pokrewieństwa</i> | <i>173</i> |
| 12.2.5 | <i>Referendum z hierarchią</i> | <i>174</i> |
| 12.3 | RYBIA OŚĆ | 175 |
| 12.4 | BURZA MÓZGÓW..... | 177 |
| 12.5 | CYKL JAKOŚCI EDWARDSA DEMINGA..... | 178 |
| 12.6 | METODA SIĘDMIU KROKÓW | 179 |
| 12.6.1 | <i>Zasady ogólne.....</i> | <i>179</i> |
| 12.6.2 | <i>Przykład zastosowania</i> | <i>180</i> |
| 12.7 | METODA „JAK JEST? — JAK BYĆ POWINNO?” | 186 |
| 12.7.1 | <i>Ustalanie problemu</i> | <i>187</i> |
| 12.7.2 | <i>Wypełnianie tabelki</i> | <i>187</i> |
| 12.8 | TABELKA PLUS-DELTA..... | 189 |
| INDEKSY I SPISY..... | | 191 |
| RYSUNKI..... | | 191 |
| TABELE | | 191 |
| INDEKS HASEŁ..... | | 192 |
| BIBLIOGRAFIA..... | | 194 |

Co nowego w tej wersji książki

W stosunku do wersji z 12 lutego 2011 książka została przede wszystkim powiększona o nowy Rozdz. 2.16 pochodzący w całości od Zbigniewa Bujaka. Uznałem, że tekst jest zbyt ważny, aby go nie przybliżyć mojemu czytelnikowi, a że nie został nigdy wcześniej opublikowany, nie mogłem odwołać się do niego inaczej, jak zamieszczając go w książce. Kolejne uzupełnienia, ale już mniejsze, to kilka nowych przykładów („ramek”) w części dotyczącej przywództwa. W Rozdz.5.10.2 poświęconym „grom wojennym” tocącym się pomiędzy firmami i ich pracownikami, zacytowałem wynik badania pokazującego, że 92% firm działających w Polsce deklaruje masowe zjawisko okradania firmy przez pracowników. Cała książka została też po raz pierwszy sprawdzona pod kontem korektorskim przez profesjonalnego korektora, o czym piszę niżej w podziękowaniach. Wypada jednak dodać, że od tego czasu uzupełniłem książkę o kilka nowych stron, co być może doprowadziło do pojawiania się nowych błędów.

W stosunku do wersji z 30 stycznia 2010 tytułowe hasła „Dylematu lidera” zamieniono z „Władza czy współpraca” na „Przemoc czy partnerstwo”. Inspiracją do tej zmiany był dla mnie znakomity wykład warsztat poprowadzony 3 lutego 2011 na Konwersatorium TQM przez Zbigniewa Bujaka. Dalsze zmiany to nowy Rozdz. 2.15 *Cztery zasady Henry Forda*, nieco inna klasyfikacja potrzeb w Rozdz. 4.1 i nowy Rozdz. 4.5 o organizacji zaangażowanej wg Gobillot oraz nowy Rozdz. 5.10. podsumowujący rozważania o modelu przemocy. Dodałem też wykres w Rozdz. 2.1 pokazujący przyspieszenie wzrostu PKB w Japonii w roku 1950 (pierwsza wizyta Edwardsa Deminga).

W stosunku do wersji z 4 maja 2009 istotną zmianę stanowi nowe spojrzenie na zagadnienia motywacji i motywowania, które zawdzięczam prof. Markowi Kosewskiemu i które zostało zawarte w Rodz. 4 i Rozdz. 5. Za jego też radą i rekomendacją nie odwołuję się do piramidy potrzeb Maslova, która w świetle ostatnich badań w psychologii społecznej, nie broni się przed zarzutem, że choć opisane w niej potrzeby są nadal ważne, to nie układają się w hierarchię, jak tego chciałby Maslow.

Podziękowania

Składam serdeczne podziękowanie wszystkim moim czytelnikom, którzy nadsyłają swoje uwagi o książce, a w szczególności Stanisławowi Budkowskiemu, Pawłowi Sawickiemu, Piotrowi Chrzastowskiemu-Wachtel za niestrudzone zgłaszanie poprawek redakcyjnych i merytorycznych. Szczególne podziękowanie za profesjonalną korektę redakcyjną składam pani Magdalenie Pokropek.

Specjalne wyrazy wdzięczności składam też na ręce profesora Marka Kosewskiego za wprowadzenie mnie w nową perspektywę teorii motywacji.

Drogi Czytelniku

Materiały do mojej książki, którą 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 wielu źródeł, do których jako najważniejsze zaliczam:

1. Szesnastoletnie doświadczenia uzyskane przy wdrażaniu TQM w mojej rodzinnej firmie cukierniczej A.Blikle¹.
2. Spotkania z wybitnymi specjalistami-dydaktykami z zakresu TQM głównie w osobach (alfabetycznie): Helmut Gläser, prof. Jacek Koronacki, Jim Murray oraz śp. prof. Leszek Wasilewski.
3. Rozmowy z psychologiem społecznym prof. Markiem Kosewskim,
4. Uczestnictwo w konferencjach organizowanych w latach 1996-1999 przez The British Deming Association.
5. Staż w japońskim centrum prowadzonym przez The Association for Overseas Technical Scholarship, który odbyłem w roku 2000.
6. Bogatą literaturę przedmiotu uzyskaną w dużej mierze w trakcie konferencji wymienionych w pkt. 4.
7. Spotkania ze słuchaczami moich kursów i konwersatoriów prowadzonych od roku 1997 oraz listy, jakie do mnie piszą.
8. Prowadzone przeze mnie szkolenia na indywidualne zlecenie firm, instytucji i szkół wyższych.

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

Pisz do mnie na adres andrzej.blikle@blikle.pl. Choć nie jestem pewien, czy na wszystkie uwagi będę miał czas odpowiedzieć, wszystkie starannie zanotuję i 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.

¹ Firma została założona w roku 1869 przy ulicy Nowy Świat w Warszawie przez Antoniego Kazimierza Bliklego i od tego czasu istnieje nieprzerwanie. Obecnie prezesem zarządu w piątym pokoleniu jest mój syn Łukasz Blikle, a wiceprezesem jego żona Małgorzata.

O sobie

Jestem profesorem zwyczajnym w Instytucie Podstaw Informatyki Polskiej Akademii Nauk, członkiem Europejskiej Akademii Nauk (Academia Europaea), prezesem rady nadzorczej firmy „A.Blikle Sp. z o.o.”, prezesem zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, członkiem honorowym i byłym prezesem Polskiego Towarzystwa Informatycznego, członkiem 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. We wrześniu roku 2009 zająłem drugie miejsce (po Janie Krzysztofie Bieleckim) wśród liderów firm w rankingu „Kogo słucha biznes”. Ranking przeprowadził magazyn Thinktank wspólnie z Instytutem Monitorowania Mediów i Google.

Zarządzanie kompleksową jakością studiuję, wykładam i wdrażam w mojej firmie od roku 1996. Wiedzę czerpię zarówno z literatury, jak i z licznych spotkań z trenerami i praktykami tej metody, jakie miałem okazję odbyć w Polsce, Anglii i Japonii. W latach 1996-99 uczestniczyłem w corocznych konferencjach Brytyjskiego Towarzystwa Imienia Deminga (w roku 1999 jako wykładowca). W roku 2000 byłem — z ramienia ONZ-owskiej 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 około 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 Businessu Politechniki Warszawskiej. W kolejnych latach wykladałem m.in. dla słuchaczy studium podyplomowego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie, słuchaczy studium MBA Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN, studentów Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie, Collegium Civitas, Stowarzyszenia Szkoła Liderów. Prowadziłem również szkolenia na temat metody TQM oraz jej wybranych aspektów na indywidualne zamówienia 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.

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 kilkuosobowej, jak i zatrudniającej kilkadziesiąt tysięcy pracowników². Oczywiście w małych organizacjach wdrożenie jest prostsze i tańsze, niż w dużych.

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

Zarządzanie kompleksową jakością jest stosowalne wszędzie tam, gdzie ludzie łączą swoje wysiłki dla osiągnięcia wspólnych celów. Przykłady wdrożeń można znaleźć zarówno w firmach

²Opisowi takiego zastosowania w latach 90. w Koncernie Forda poświęcona jest w całości książka D. Petersena i J. Hillkirka [24]. Są to wielce pouczające wspomnienia byłego prezesa firmy Donalda Petersena z jego wieloletniej współpracy z Edwardsem Demingiem.

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 i uczciwość wobec klienta³. 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, co dzieje się z przychodami każdej firmy. Otóż są one w całości rozchodowywane na pokrycie różnego rodzaju wynagrodzeń. W każdym cyklu gospodarczym typowa firma musi bowiem wynagrodzić:

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

³Między innymi tak zawsze uważali, i to jeszcze w XIX wieku, kolejni właściciele firm A.Blikle i E.Wedel (źródło: pokoleniowy przekaz rodzinny), a także Henry Ford (patrz Rozdz. 2.15).

⁴Tak właśnie stało się w przypadku szeroko opisywanej przez prasę całego świata amerykańskiej firmy Enron.

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 siostr meteorów. Wiele takich firm zostało opisanych w książce „Moral Capitalism” [32] autorstwa Stevena Younga dostępnej również w wersji polskojęzycznej „Etyczny Kapitalizm” [33].

Oczywiście długowieczność firmy, a także jej wewnętrzna stabilność, nie jest możliwa bez stałego zaspokajania potrzeb wszystkich interesariuszy — w tym właścicieli. Tam więc, gdzie zysk nie jest celem, nie przestaje być koniecznością, bez realizacji której firma nie może trwać⁵. 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.

Dla przyjrzenia się rozumowaniu prowadzącemu do tak z pozoru kontrowersyjnej tezy, prześledźmy mające początek w feudalizmie cztery fazy rozwoju gospodarczych ustrojów świata, o których bardzo przekonująco pisze w swojej książce „Społeczeństwo post-kapitalistyczne” Peter Drucker⁶ (ang. [8] i pol. [9]). Rozpocznijmy od feudalizmu.

⁵ Należy też pamiętać, że zysk to nie tylko wynagrodzenie właścicieli, ale też zasób niezbędny dla rozwoju firmy.

⁶ 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 90. 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.

Zdaniem Druckera, feudalizm narodził się za sprawą dwóch wynalazków: strzemięcia i koła wodnego. Ten pierwszy spowodował powstanie rycerza, czyli żołnierza walczącego z konia (wcześniej konie służyły głównie do transportu żołnierzy na pole walki). Koło wodne, a później wiatrak, pozwoliły po raz pierwszy zastąpić siłę mięśni siłami przyrody. 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. Powstaje sytuacja, w której nieliczni bogaci są coraz bogatsi, a bardzo liczni biedni coraz biedniejsi. Większość ekonomistów końca XIX wieku uważa, że jeżeli nic się w tym stanie rzeczy nie zmieni, to nastąpi wybuch społeczny. W rzeczywistości, lokalne wybuchy pojawiają się w całej Europie tego okresu. W kręgach ekonomistów zaczynają się kształtować dwie krańcowo różne koncepcje zapobieżenia katastrofie: koncepcja marksowska — „sprawiedliwego” podziału dóbr wytworzonych, oraz koncepcja Taylorowska — podniesienia wydajności pracy.

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

- każdą złożoną operację produkcyjną należy rozłożyć na operacje proste;
- każdą operację prostą należy bardzo dokładnie opisać, opis należy konsultować z wykonawcą (!) tej operacji;
- po dokonaniu opisu wszystkich operacji prostych należy ustalić kolejność ich wykonywania;
- jeden pracownik wykonuje jedną operację; ponad wszystko ceniona jest dokładność wykonania, a wszelkie odstępstwa od narzuconych procedur są surowo karane;
- o pozycji w hierarchii zarządzania procesem produkcyjnym decyduje wiedza techniczna.

Taylor uważał, że wydajność pracownika można podnieść jedynie przez szkolenie, oraz że przy właściwie zorganizowanym szkoleniu czas nauki rzemiosła można skrócić z kilku lat do kilku tygodni. Skutki *taylorowskiej rewolucji produktywności* przerosły związane z nią oczekiwania.

Od wprowadzenia metod Taylora produktywność w krajach rozwiniętych podwajała się średnio co 18 lat, by w latach 90. XX wieku osiągnąć ponad 50-krotny jej wzrost (P. Drucker [9] 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. Zmieniennym 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 3000 godzin rocznie. W latach 90. XX wieku Japończycy pracowali 2000 godzin rocznie, Amerykanie 1850, Niemcy nie więcej niż 1600.

Zwiększenie produktu narodowego umożliwiło obrócenie jego części na cele społeczne. Pojawily 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 zacznym dla kolejnej gospodarczej rewolucji świata — *rewolucji gospodarki wiedzy*. Po zakończeniu wojny rząd amerykański ogłosił⁷, że każdy wracający do ojczyzny weteran może otrzymać bezpłatny wstęp na uczelnię wyższą w wybranym przez siebie kierunku. Był to gest wobec tych, którzy z daleka od swych domów gotowi byli wydać walkę imperium zła. Ten szlachetny gest to zapewne najlepsza inwestycja, jakiej kiedykolwiek dokonał rząd amerykański, dał bowiem podwaliny pod dzisiejszą potęgę gospodarczą i militarną Stanów Zjednoczonych. W kilka lat po ogłoszeniu edukacyjnego przywileju dla weteranów, na rynku pracy pojawiła się nienotowana dotychczas liczba dobrze wykształconych fachowców, co spowodowało gwałtowny wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw oraz zwrócenie uwagi menedżerów na wiedzę pracowników jako na jeden z najważniejszych zasobów firmy. W rezultacie menedżerowie stali się odpowiedzialni nie tylko za produkcję, ale też za wykorzystanie i pomnażanie zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie. Wiedzą wykładaną na uczelniach stała się umiejętność zarządzania, którą do tej pory można było pozyskać jedynie metodą „praktyki przy mistrzu”.

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

Bardzo znamienym przykładem takiego zjawiska jest historia firmy IBM, 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, a następnie udostępniła za darmo amerykańskim przed-

⁷Był to tzw. US GI Bill of Rights.

siębiorstwom, które płaciły jedynie za wykonywanie obliczeń⁸. 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.

Społeczeństwo, 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 związków⁹.

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 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. Rozdz. 1.2) — wyzyskują więc społeczeństwo,

⁸ Każda maszyna była zaopatrzona w licznik wykonanych operacji, a użytkownik płacił ułamek centa za operację.

⁹ 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. A czy ktoś kiedykolwiek słyszał o strajkach bankowców, ekonomistów, informatyków lub adwokatów?

czy to bezpośrednio jako pracowników, czy też pośrednio jako klientów. W tej sytuacji państwo musi być strażnikiem dbającym o to, aby przedsiębiorcy nie doprowadzili do biologicznej zagłady społeczeństwa, nie rozgrabili kraju, nie sprzedali go po kawałku obcym. Nierzadko państwo ma do pomocy związki zawodowe, choć niekiedy ta relacja ulega odwróceniu. Oba te podmioty pragną podporządkować sobie przedsiębiorstwa, co ma zapewnić prawidłową realizację programu tzw. „sprawiedliwości społecznej”. Państwo ma też do pomocy partie polityczne, które podobnie jak związki zawodowe w zasadzie działają w interesie obywateli, choć każda na swój sposób. Jedne idą państwu na rękę — szczególnie gdy aktualnie są przy władzy — inne trochę mniej.

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

Tak jest u nas, bo przeżywamy wczesny kapitalizm według modelu z lat 20. XX wieku. 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 trzy przykłady.

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

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

Trzeci przykład też z Wielkiej Brytanii. Działa tam tak wiele stowarzyszeń małego biznesu (tzw. MŚP), że założono federację tych stowarzyszeń dla koordynowania ich działań. Gdy w roku 2008 zapytałem przewodniczącą tej federacji panią Tinę Sommer, ile stowarzyszeń wchodzi w skład federacji, padła odpowiedź — około stu. Sto stowarzyszeń małych przedsiębiorców w jednym kraju!

O czym świadczą 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’ego 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 stymuluje bowiem dodatkowych inicjatyw, nie angażuje energii społecznej, 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 niejednej 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 potrzebną i przyjazną dla danej społeczności, co będzie miało niewątpliwy wpływ na stosunek do niej zarówno jej klientów, jak też jej 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 1000 lirów, miał zagwarantowane, że firma doda drugie 1000 lirów na cel zbiórki. Tę zbiórkę ogłoszono za pomocą 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 10000 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 100000 ludzi.

Takich inicjatyw jest już na świecie bardzo 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 ([8] i [9]), 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, Inicjatywę Firm Rodzinnych 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 około 3,62 mln (dane z rocznika GUS 2010), co stanowi 96,8% wszystkich firm zarejestrowanych w naszym kraju¹⁰.

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 pracobiorcy. Pamiętajmy o tym jako obywatele.

W tym miejscu warto też zacytować myśl Adama Smitha ([28]) twórcy nowoczesnej ekonomii, a także idei wolności gospodarczej. Uważał on mianowicie, że rola państwa powinna ograniczać się do trzech następujących 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.

¹⁰ Dane za artykułem Grażyny Stefańskiej „Sektor MSP a gospodarka polska” w *Gazeta Finansowa* www.gazetafinansowa24.pl

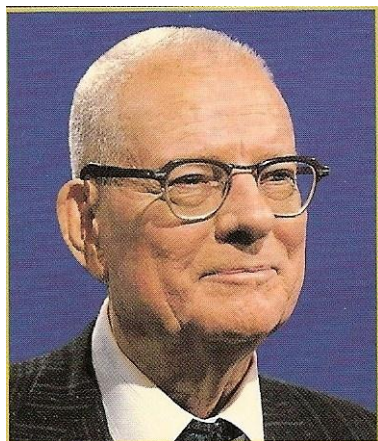
2 Zarys doktryny jakości

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 publicznej¹¹ 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 płótnach, system przodowników pracy i wreszcie gdzieś tam *komórki kontroli jakości* prowadzące wyrывkową 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 ku 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

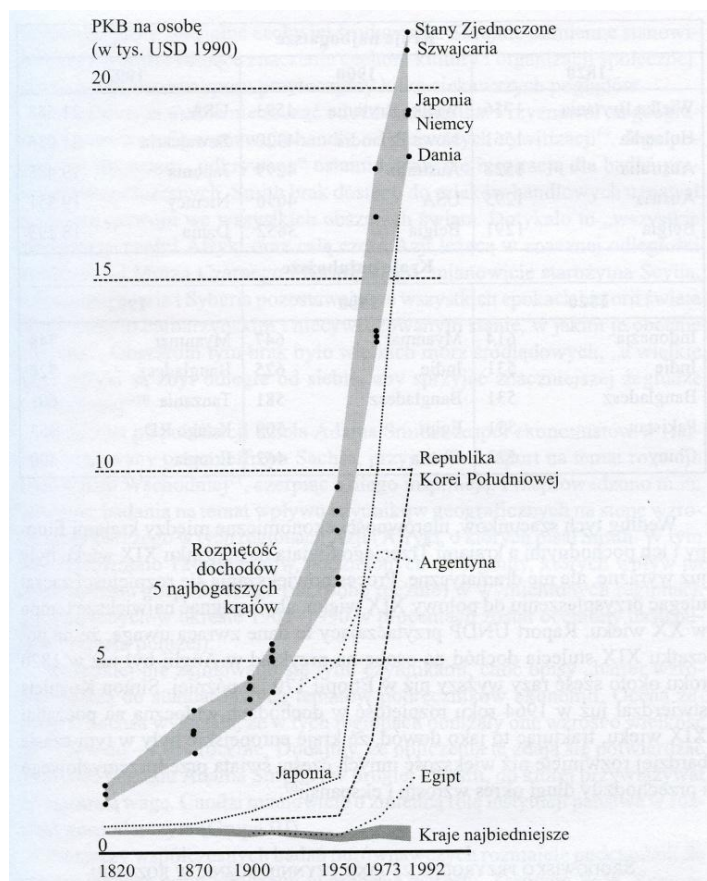


Mniej więcej od roku 1980 na międzynarodowych listach najbardziej niezawodnych samochodów osobowych czołowe miejsca zajmują samochody japońskie. Od tego też czasu japońskich samochodów i motocykli jeździ po szosach Europy i obu Ameryk coraz więcej. Japońskie aparaty fotograficzne, kalkulatory, telewizory,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

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

¹¹Na przykład w roku 1998 Europejską Nagrodę Jakości nadawaną przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością otrzymała angielska firma zbierająca podatki w imieniu skarbu państwa, zatrudniająca ponad 1000 pracowników i obsługująca 7 mln podatników oraz 26 mln rachunków (A.Geddes [[12]).

za zadanie pomóc Japończykom w budowie konkurencyjnego przemysłu¹². Deming — o czym wspominałem już w Rozdz. 1.3 — miał swój udział w zwycięstwie Ameryki nad niemieckim faszyzmem, gdyż to w dużej mierze on doprowadził do rozwoju przemysłów stocznioowego 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.



Rys. 2.1-1 Wzrost PKB per capita (źródło: [23])

Mało kto dziś pamięta, że na początku lat 50. 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 trzeciego świata w kraj, którego przemysł szanują dziś największe potęgi gospodarcze?

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

¹²Edwards 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 podwyższenie jakości i doskonalenie japońskiego przemysłu za pomocą statystycznej kontroli jakości.

dobrze i obiecuję, że w połowie lat 70. w rozwoju gospodarczym wyprzedzicie Stany Zjednoczone”.

Przepowiednie Deminga sprawdziły się z dużą dokładnością. W drugiej połowie lat 70. japońskie samochody, sprzęt elektroniczny i optyczny zaczęły zdobywać rynki europejski i amerykański. Dla Amerykanów był to prawdziwy szok, nigdy bowiem nie doświadczyli konkurencji zagranicznych samochodów¹³, kalkulatorów, sprzętu Hi-Fi oraz aparatów fotograficznych na własnym rynku. Okazało się też, że USA, które od lat zajmowały pierwsze miejsce w rankingu produktu narodowego brutto na głowę ludności, spadły 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, Donalda Petersena [24]. W tamtym też okresie Deming organizował słynne czterodniowe kursy TQM, na które przyjeżdżały setki słuchaczy. Dwóch z nich wydało później książkę (W. Latzko [22]) zawierającą notatki z tych wykładów i będącą kopalnią anegdot i przykładów wziętych z życia. Stamtąd też pochodzi następująca anegdota obrazowo wyjaśniająca różnice w pojmowaniu problemu jakości w Stanach i w Japonii tamtych lat.

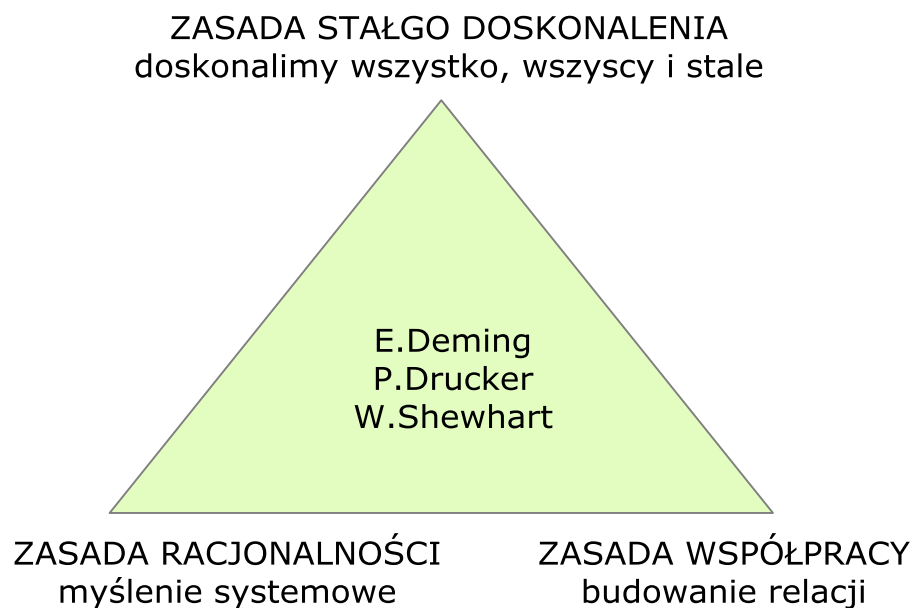
Cztery wadliwe sztuki

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 skarbowa, 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 zabrzmi to nieskromnie — firma A.Blikle. Oczywiście zarówno na świecie, jak i w kraju jest znacznie więcej firm i innego rodzaju instytu-

¹³ Tryumfalne wejście samochodów japońskich na rynek amerykański nie zakończyło się na tym. Warto w tym miejscu zacytować Russella E. Palmera (str. 58): „Przez wiele lat mieszkałem w Detroit i przeprowadzałem audyty dwóch firm motoryzacyjnych. Ogólnie rzecz biorąc, panował w nich bardzo autorytarny styl zarządzania, a liderzy byli przekonani o własnej wszechwiedzy i nieomyślności. W owym czasie, pod koniec lat 50. i na początku 60., Wielka Trójka kontrolowała lwią część rynku motoryzacyjnego w Stanach Zjednoczonych. Później ta sytuacja uległa dramatycznej zmianie: w styczniu 2007 roku do General Motors, Forda i Chryslera należało łącznie niewiele ponad 50% amerykańskiego rynku, podczas gdy firmy azjatyckie — japońskie i koreańskie — zdobyły ponad 40%. Wielu specjalistów uważa, że ten trend będzie się pogłębiał”.

cji (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. 2.1-2 Trzy zasady doktryny jakości

Na czym polega ta metoda, która przekształciła Japonię z kraju zacofanego gospodarczo w lidera światowej gospodarki i która od ponad trzydziestu już lat rozwija się na kontynencie amerykańskim i europejskim? Jej idea sprowadza się do trzech podstawowych zasad przedstawionych na Rys. 2.1-2, które razem wzięte będziemy nazywać *doktryną jakości*¹⁴. W następnym rozdziale postaramy się poglądowo wyjaśnić, skąd wzięły się 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 „Chroń się przed zarazkami” oraz powołuje do życia kontrolera sanitarnego, który ma za zadanie wyrывkowe sprawdzanie ilości zarazków na narzędziach chirurgicznych, usuwanie tych narzędzi, na których jest zbyt wiele zarazków oraz składanie do dyrekcji wniosków w sprawie kar lub nagród dla załogi w zależności od ilości wykrytych w danym miesiącu zarazków.

Zapewne każdy uzna takie działanie za zupełnie bezsensowne, 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:

¹⁴Termin „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.) właściwy danemu myślicielowi lub szkole...”

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. Dbłość 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 i wsparcia w zakresie ich pracy nad stanem sanitarnym (*zasada współpracy*).
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*).
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 (*budowanie relacji*).

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 założeń 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 na jej prawym brzegu. Aby była czysta na prawym, musi być czysta w całym biegu rzeki.

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. Jeżeli w procesie produkcji stosujemy zaawansowane technologie, to potrzebne będzie też specjalistyczne laboratorium.

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 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 „motywuje pracowników do dbałości o jakość” wiążąc wysokość wynagrodzenia z tak rozumianą jakością pracy. Im mniej zrobisz błędów, tym większa będzie „premia za jakość”. Czy w takim przypadku można jednak liczyć, że pracownicy będą chętnie i wnikliwie mierzyli jakości? 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 pracą 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 60. XX wieku, jeżeli pracownik pracuje źle, to w 95% przypadków przyczyna jego złej pracy leży po stronie firmy: po stronie złych narzędzi, surowców, złej organizacji 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.

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 niepomrotnie 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 współzawodnictwo 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 całą część drugą książki zatytułowaną „Przywództwo”.

2.3.3 Zasada 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 za pomocą 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 menedżer 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 wpieryć się z pewnymi mitami. Trzeba pozbyć się narosłych od pokoleń nawyków myślowych, np. takich, że od siebie i innych należy oczekiwać perfekcji, że ludźmi najlepiej zarządzać za pomocą kija i marchewki, że współzawodnictwo przyczynia się do podniesienia 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. Zaczijmy 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 pannaować 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.

Klimatyzatory w Café Blikle

Na początku lat 90. 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.

Jedna z trafniejszych, moim zdaniem, definicji jakości jest następująca¹⁵:

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, kupujący 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:

¹⁵ Tę bardzo trafną definicję jakości usłyszałem od śp. profesora Leszka Wasilewskiego, jednego z pionierów zarządzania jakością w Polsce oraz jednego z moich pierwszych mentorów w zakresie TQM.

1. **PRODUKT** — przedmiot (materialny lub intelektualny) albo usługa, np. pączek, samochód, program komputerowy, licencja, usługa restauracyjna, medyczna, prawna itp.
2. **MIEJSCE** — miejsce, w którym produkt jest oferowany do sprzedaży, np. sklep, restauracja, biuro, 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 nieprawidłowych kontekstach, byłyby z pewnością uznane za produkty o całkowicie nieakceptowalnej jakości.

| PRODUKT | MIEJSCE | OPIS | CENA |
|---|--|--|---------|
| aparat fotograficzny niezdatny do użytku po wykonaniu pierwszych 24 zdjęć | kioski w miejscach atrakcyjnych turystycznie | aparat jednorazowego użytku, który kupujemy, gdy chcemy zrobić zdjęcie z wycieczki, a nie wzięliśmy aparatu z hotelu | 10 \$ |
| zepsute surowe mięso z piaskiem | ogród zoologiczny | niektóre mięsożerne zwierzęta (np. lwy) muszą mieć takie mięso w swojej diecie | 5 \$/kg |

Tab. 2.4-1 Produkty pozornie niskiej jakości

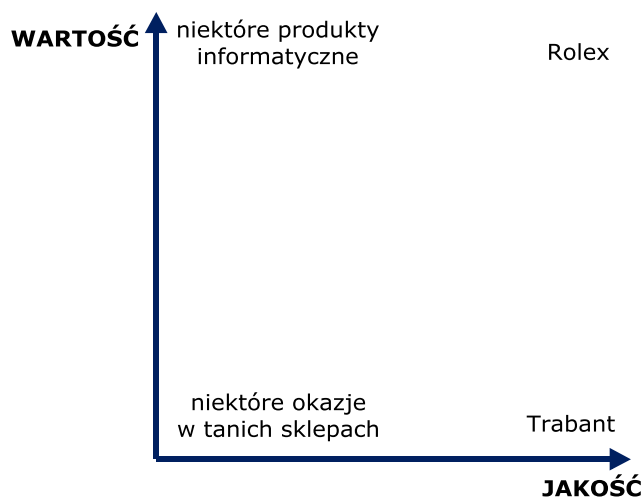
Jak widzimy, jakość nie może być traktowana jako właściwość produktu w oderwaniu od jego marketingowego kontekstu.

2.5 Jakość a wartość

Innym błędem związanym z pojmowaniem pojęcia jakości produktu jest pomylenie pojęcia *jakości* z pojęciem *wartości*. W rzeczywistości są to dwa zupełnie różne i niezależne od siebie pojęcia. Istnieją bowiem zarówno produkty wysokiej wartości (luksusowe) i złej jakości, jak i niskiej wartości (pospolite) i dobrej jakości.

Na przykład, produkowany niegdyś w Niemieckiej Republice Demokratycznej samochód marki Trabant był produktem pospolitym wysokiej jakości, a wiele złożonych i drogich systemów informatycznych to produkty 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.



Rys. 2.5-1 Jakość a wartość

Inaczej rzecz ma się z wieloma systemami i narzędziami informatycznymi. Mimo nierzadko dość wysokiej ceny, systemy te można nabyć jedynie pod warunkiem całkowitego zrzeczenia się wszelkich roszczeń do producenta związanych ze szkodami, jakie mogą powstać na skutek błędów w systemie. Dodatkowo, usuwanie tych błędów odbywa się na koszt klienta pod niewinną nazwą „usługa serwisowa”.

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 sklepów. 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 długości nogawek różniły się o 10 cm.

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 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 naraz:

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

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 jakości 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 produkcie. Takie rozwiązanie wiąże się dla firmy z pewnym kosztem, daje jej jednak szansę na utrzymanie nabywcy w gronie klientów.
2. Klient definitywnie odchodzi od firmy, zraża do niej aktualnych i przyszłych klientów, być może też wywołuje kampanię prasową przeciw firmie. W związku z takim zachowaniem klienta firma nie ponosi żadnych bieżących (księgowych) kosztów, jej straty są jednak najczęściej znacznie wyższe niż w poprzednim przypadku.

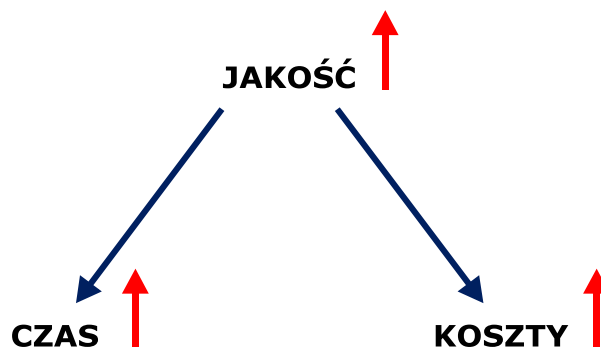
Warto też pamiętać, że

Koszt usunięcia skutków wywołanych przez wadę w produkcie rośnie bardzo szybko wraz z liczbą etapów produkcyjnych pomiędzy etapem powstania wady a etapem 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 więcej.

Błąd w mikroprocesorze Intela

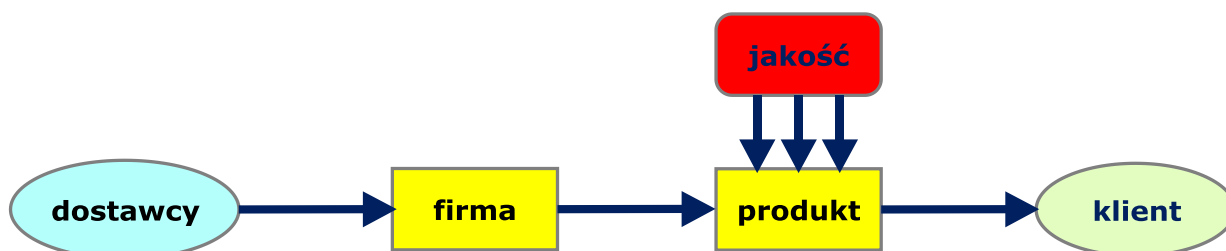
W połowie lat 80. w mikroprocesorach firmy Intel wykryto wadę polegającą na tym, że przy mnożeniu przez siebie dwóch konkretnych liczb odkrytych przez jednego z użytkowników, wynik mnożenia był błędny. Skoro znaleziono dwie takie liczby, to mogło być ich znacznie więcej, każdy więc wynik mnożenia stawał 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. 2.6-1 Tradycyjna zależność pomiędzy jakością, czasem i kosztem wytworzenia

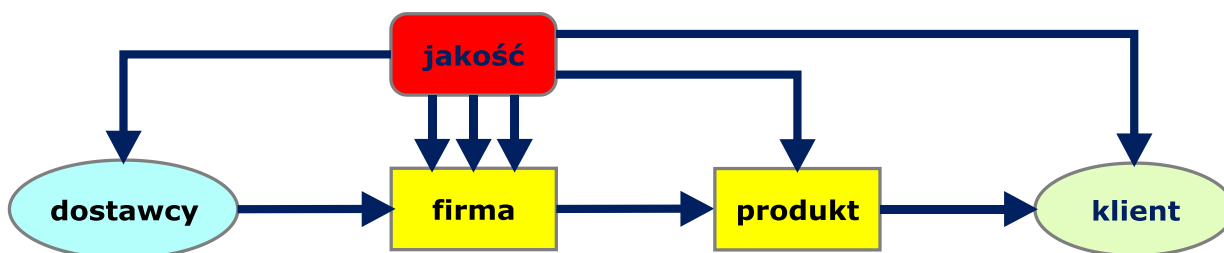
Innym źródłem poglądu, że wysoka jakość kosztuje, jest tradycyjna metoda zapewniania jakości przez dokonywanie statystycznej kontroli jakości polegającej na losowaniu produktów z każdej ich partii, ocenę wylosowanych próbek i na tej podstawie dopuszczanie lub odrzucanie całej partii. Uzyskiwanie jakości taką drogą rzeczywiście kosztuje i to sporo. Stąd tradycyjny pogląd, że jakość kosztuje zarówno czas, jak i pieniądze. Ten sposób myślenia dobrze ilustruje Rys. 2.6-1. Aby wzrosła jakość produktu, muszą wzrosnąć czas i koszt wykonania produktu.

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. 2.6-2 tradycyjnemu schematowi patrzenia na program jakości w firmie.



Rys. 2.6-2 Tradycyjny model zapewniania jakości

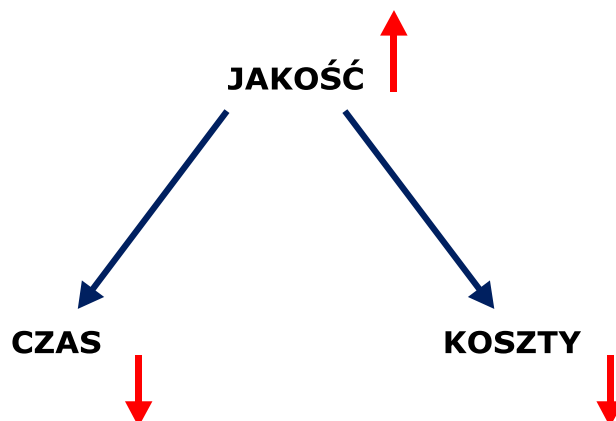
W modelu tradycyjnym skupiamy się na jakości końcowego produktu, a dodatkowo, jeżeli stosujemy statystyczną kontrolę jakości, to gros naszych pro jakościowych działań dokonuje się, gdy produkt jest już gotowy. Takie działanie stoi w sprzeczności ze znaną nam już zasadą stałego doskonalenia. Doskonalenie produktu końcowego nie da oczekiwanych efektów, gdy nie będziemy doskonalić surowców, narzędzi, procesów i całego środowiska, w którym ten produkt powstaje. Zasadę stałego doskonalenia obrazuje Rys. 2.6-3.



Rys. 2.6-3 TQM-owski model zapewniania jakości

W podejściu TQM-owskim dbamy o cały łańcuch jakości rozpoczynający się u dostawcy, a kończący u klienta. W samej firmie doskonalimy przede wszystkim sposoby tworzenia produktu z całym szeroko rozumianym środowiskiem pracy. Przy takim podejściu do jakości zmieniają się

kierunki strzałek na Rys. 2.6-1. Wzrostowi jakości towarzyszą oszczędności w czasie i pieniądzu, jak to pokazuje Rys. 2.6-4¹⁶.



Rys. 2.6-4 Tradycyjna zależność pomiędzy jakością, czasem i kosztem wytworzenia

Czas wykonania produktu ulega skróceniu, ponieważ doskonalimy procesy wytwórcze. Koszty ulegają redukcji, ponieważ do klienta trafia mniej wadliwych produktów, co prowadzi do oszczędności nie tylko w surowcach i materiałach, ale też i w usługach gwarancyjnych. Najważniejszą jednak oszczędność uzyskujemy na kosztach związanych z utratą klienta. Bowiem utrata klienta to albo zmniejszenie przychodów, co obniża zyskowność, albo też koszty pozyskania na to miejsce nowego klienta, bez zwiększenia przychodów.

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 najwłaściwszą drogę podniesienia efektywności pracy, którą jest eliminacja barier. Pierwsze zatem zadanie, jakie stawia się przed tzw. *kołami jakości* (piszemy o nich w Rozdz. 12.2 i Rozdz. 12.3) 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 własnych doświadczeń, 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.

¹⁶ Idee wszystkich rysunków w tym rozdziale udostępnił mi Helmut Gläser, za co wyrażam mu gorące podziękowanie.

2.8 Nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu

To dziwnie brzmiące dla Europejczyka hasło jest naczelną dewizą menedżerów, którzy jako swoją filozofię zarządzania przyjęli *Kaizen* — japoński odpowiednik TQM.

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

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

W codziennej praktyce firmy przełożeni nie powinni więc oczekiwać, że podopieczny nigdy nie popełni błędu, nie powinni więc też 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 za pomocą przyznawania i odbierania premii oraz różnego rodzaju materialnych „motywatorów” zawsze i nieodmiennie przynoszą skutek przeciwny do oczekiwanego. Dzieje się tak, bowiem jak twierdzą psychologowie społeczni:

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

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

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 pokoleń¹⁷. Przeniknął też do zarządzania zespołami ludzkimi w przedsiębiorstwach, szkołach, wojsku, organizacjach społecznych, w polityce. Wszyscy bez przerwy ścigamy się w jakichś zawodach — niestety jakże często według zasady „niech ja stracę, byle on nie zyskał”.

Opowiadał mi kiedyś zaprzyjaźniony przedsiębiorca, któremu leży na sercu tworzenie harmonii i atmosfery współpracy w jego firmie, że 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 położonych tych osób, które zarabiała więcej (tak!). Przecież wiadomo, że kto zarabia mniej, jest gorszy, a kto zarabia więcej, jest lepszy. Różnica w wynagrodzeniach jest dla „lepszego” źródłem 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. W psychologii to zjawisko nazywa się relacyjnym zaspokajaniem potrzeby ambicji. Powróćmy do niego w Części drugiej.

Konkurs dla sprzedawców

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

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

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

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

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

¹⁷ Gdy mówię „nas” mam na myśli ludzi wychowanych w europejskiej tradycji olimpiad greckich. W krajach, w których swoją długą wędrówkę odbywał Konfucjusz, dominuje raczej dążenie do postępu niż walka o palmę pierwszeństwa.

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 Alfie Kohn poświęcił temu zagadnieniu całą książkę (patrz [18]). Niestety z wielkim trudem przychodzi wdrażać ideę współpracy we współzawodniczącej społeczności. Jest to bez wątpienia jedno z najtrudniejszych wyzwań każdego menedżera. Wymaga przewyciężenia wielu psychicznych barier, zarówno własnych, jak 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 równolegle 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. Ale współpraca firm może też być pożyteczna dla klienta. Jest na to wiele przykładów.

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 zatykać 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 intuicyjnemu: oddychaj bardzo intensywnie, gdyż wtedy wzrośnie ciśnienie powietrza w całym przewodzie oddechowym, co zapobiegnie wdarciu się wody do nosa.

Inny przykład to walka pływaka z wciągającym go wirem wodnym. Rozwiązanie niesystemowe (intuicyjne), to oczywiście — nie dać się wciągnąć, 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 wir traci swoją moc, tam więc bez wysiłku uwolnimy się z pułapki.

Myślenie niesystemowe, a więc opierające się na niepopartej wiedzy intuicji, prowadzi nas często do fałszywych rozwiązań. Wiedzą o tym doskonale przedstawiciele nauk ścisłych i technicznych, gorzej z menedżerami, którzy jakże często uważają, że do podejmowania prawidłowych decyzji wystarczy mieć „głowę do interesów”. Typowy przykład to szybko rosnące przedsiębiorstwo, które raptem napotyka tzw. *barierę wzrostu* (Rys. 2.11.1). 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 i sam się napędza. Jednak tylko do czasu. W pewnym momencie sprzedaż zaczyna spadać mimo rosnących wydatków na reklamę. Wydajemy więc na reklamę i promocję jeszcze więcej i osiągamy krótkotrwały wzrost. Niestety po jakimś czasie sprzedaż znowu spada poniżej poziomu sprzed wzrostu, a wraz z nią — wobec zwiększonych wydatków — również i stopa zysku. Dlaczego tak się dzieje?

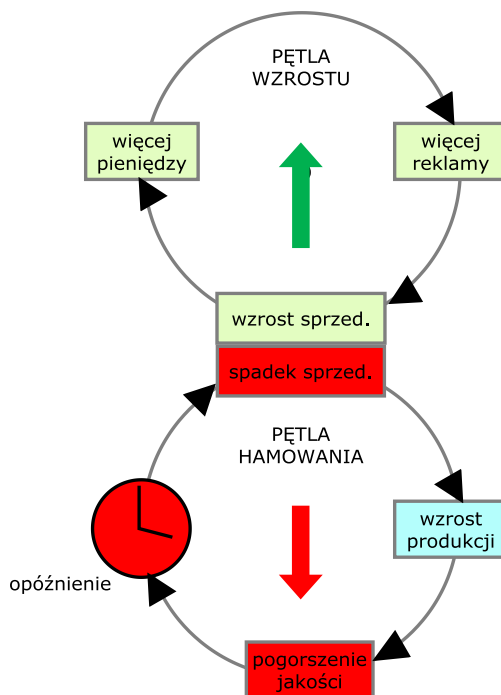
W większości systemów, obok pętli wzrostu działa również tzw. *pętla hamowania*. Reklama napędza sprzedaż, wzrost sprzedaży pozwala zwiększyć nakłady na reklamę. Jednak wzrost sprzedaży może powodować też negatywne skutki uboczne: obniżenie jakości produktów spowodowane poczuciem, że i tak wszystko się sprzeda, nasycenie rynku, tendencja przedsiębiorstwa do nadmiernego podnoszenia ceny. Mogą też działać czynniki niezależne od nas, takie jak konkurencja czy też ogólne osłabienie koniunktury gospodarczej. Wszystko to są elementy pętli hamowania. Dodatkowo w pętli hamowania nierzadko występuje zjawisko opóźnienia reakcji rynku na zachodzące zmiany. Np. pogorszyła się jakość produktu, ale zanim klienci to zauważą, zwykle upływa jakiś czas. W tym czasie firma nasila czynniki hamujące popyt, ale ponieważ popyt nie maleje, nie przeciwdziała tym czynnikom.

Systemowe zalecenie dla przedsiębiorstw, które napotkały barierę wzrostu, brzmi więc:

*Przestań zajmować się pętlą wzrostu!
Zajmij się pętlą hamowania, czyli przyczynami hamującymi wzrost.*

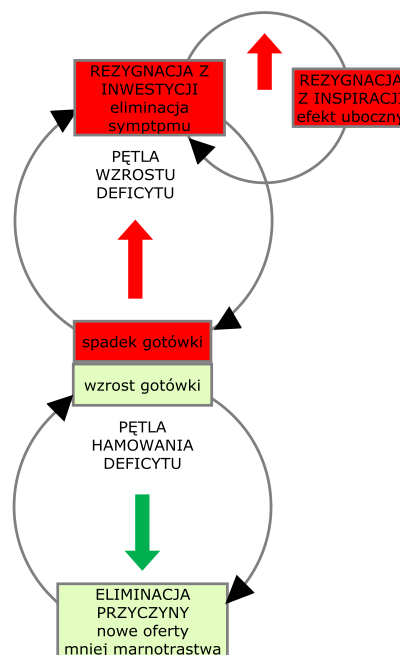
Przyjrzyj się jakości i cenom, pomyśl o innowacjach i nowych rynkach. Odzyskaj zaufanie klienta.

Opisana sytuacja to typowa sytuacja powtarzająca się w wielu przedsiębiorstwach i w różnych wariantach. Odpowiada on schematowi zwanemu *archetypem granicy wzrostu*. Kilkanaście najważniejszych archetypów występujących w przedsiębiorstwach zostało opisanych w znakomitej książce P. M. Senge [27]. Archetypy są niezwykle ważnym narzędziem myślenia systemowego, pozwalają bowiem zrozumieć istotę wielu zjawisk.



Rys. 2.11-1 Archetyp bariery wzrostu

Inny typowy archetyp to *przerzucanie brzemienia*. Przykład, który ilustruje ten archetyp (Rys. 2.11.2) to sytuacja przedsiębiorstwa, któremu brak środków na konieczne inwestycje. Częstym 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).



Rys. 2.11-2 Archetyp przerzucania brzemienia

Takie działanie napędza pętlę wzrostu deficytu (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 złą stronę,
2. założenie, że problem jest prosty, jednorodny i może mieć proste rozwiązanie.

Miast kontynuować nieprowadzącą do niczego dyskusję, zastosowaliśmy *metodę rybiej ości* dla analizy problemu „Dlaczego do sklepów czasami trafia zły produkt” (tę metodę omawiamy dokładnie w Rozdz. 12.3). 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 wskazywana już w Rozdz. 2.3.2 obserwacja dokonana przez Edwardsa Deminga i Josepha 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 kwestii poszukiwania źródeł błędów i niepowodzeń. Zamiast karać i „naprawiać” ludzi, najczęściej należy naprawić system.

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 procesu¹⁸. 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* (Rozdz. 2.3.1).

2.13 Czternaście zasad Edwardsa Deminga

W czasie swoich pierwszych wizyt i wykładów w Japonii w latach 50. Edwards Deming sformułował słynne dziś czternaście zasad stanowiących 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 bezpośrednio od E. Deminga ([4] s. 23) i jest przedstawiony w moim nieco swobodnym tłumaczeniu. Dla czytelników 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, czy to 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.

¹⁸ 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 (Rozdz. 10.2).

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 cele (MBO). 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 zarządzania przez cele.
13. Stwórz solidny program edukacji i samodoskonalenia.
14. Zaangażuj wszystkich w program transformacji firmy. Transformacja to zajęcie dla wszystkich.

Condensation of the 14 Points of Management

The 14 points are the basis for transformation of American industry. It will not suffice merely to solve problems, big or little. Adoption and action on the 14 points are the signal that the management 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) Remove barriers that rob people in management and in engineering if their right to pride of workmanship. This means, inter alia, abolishment of the annual or merit rating and of management by objectives.*
13. *Institute a vigorous program of education and self-improvement.*
14. *Put everybody in the company to work to accomplish the transformation. The transformation is everybody's job.*

2.14 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 (por. [4] i [22]). 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 jej 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 pytanym 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 dywersyfikować działalność firmy. Pięć lat później, po wejściu w wiele nowych dziedzin, nie osiągnęliśmy zysków. Praktycznie biorąc, nie znaliśmy się na tych nowych dziedzinach. Stwierdziliśmy, że kupiliśmy cudze problemy. W ciągu następnego 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 igrzącymi losami naszych pracowników i akcjonariuszy?

Pierwszym krokiem, aby zapobiec chorobie braku konsekwencji, jest więc jasne określenie celu, jaki firma zamierza osiągnąć¹⁹. 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. muszą 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 nieosiągalnego zadania taktycznego należy rozpisać na osiągalne zadania operacyjne:

1. przeprowadzić badania rynku,

¹⁹ W jedenastej i dwunastej ze swoich zasad (Rozdz. 2.13) Deming bardzo wyraźnie zaleca porzucenie tzw. zarządzania przez cele (ang. *management by objectives*). Tu z kolei zaleca jasne określenie celów, jakie firma zamierza osiągnąć. Wbrew pozorom nie ma w tym żadnej niekonsekwencji. Zarządzanie przez cele to powiązanie kilku celów zadanych indywidualnie pracownikowi z jego wynagrodzeniem. Taki system „motywacyjny” nieodmiennie prowadzi do gry pomiędzy firmą i pracownikiem, którą firma musi przegrać. Ten temat jest szeroko omawiany w Rozdz.5.7

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 oceniają 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.

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 Edwardsa 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 gospodarkę²⁰.*

Znanym przykładem takiej sytuacji była afera w amerykańskiej firmie ENRON, która zdarzyła się zresztą w kilka lat po opublikowaniu książki W. Latzko [22], z której pochodzi powyższy cytat. Rada nadzorcza tej firmy oczekiwała od zarządu zwiększania zysków z kwartału na kwarta-

²⁰ Jak prorocze to były słowa, świat przekonał się w czasie kryzysów finansowych pierwszej dekady XXI wieku.

tał, 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 [4] 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, credo firm japońskich to przekonanie, że firma powinna stać się najefektywniejszym 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 poddawani 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 Rozdz. 2.11, jeżeli praca pracownika jest mało wydajna, jeżeli pojawiają się w niej błędy i defekty, to w 85% przypadków przyczyna leży po stronie systemu, tj. po stronie organizacji tej pracy, a więc 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 współdziałanie 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 sądzi o przeglądach kadrowych:

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

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

Mówiąc w wielkim skrócie, okresowe oceny pracowników należy zastąpić rozmowami przełożony-podopieczny na temat tego, czego każda ze stron oczekuje od drugiej strony i od całej firmy, aby mogła swoją pracę wykonywać jak najlepiej. W trakcie takich rozmów, które mogą trwać nawet i kilka godzin i najlepiej, aby były prowadzone poza miejscem pracy, dokonuje się wymiana tzw. *informacji zwrotnej*. Ta informacja służy przede wszystkim usunięciu barier, jakie każda ze stron napotyka w swojej pracy. Służy też doskonaleniu narzędzi pracy i zaplanowaniu szkoleń oraz treningów. W trakcie takich rozmów i spotkań — jeżeli są właściwie prowadzone — obie strony uzyskują informację o tym, jak jest i jak być powinno. Nie oceniają siebie, oceniają swój warsztat pracy, swoją wiedzę i umiejętności, swoje potrzeby. Aby jednak takie rozmowy miały sens i przynosiły skutek, pomiędzy rozmawiającymi musi istnieć porozumienie i zaufanie. W szczególności podopieczny musi mieć pewność, że ujawnione przez niego problemy nie będą miały wpływu na jego wynagrodzenie, stanowisko, nie zagrażą też jego współpracownikom. O tym wszystkim piszemy w Rozdz. 6.7. Szczególnie efektywnym źródłem bieżącej informacji o tym, co i jak (!) można zrobić lepiej, są też tzw. *koła jakości*, którym poświęcone są Rozdz. 11 i Rozdz. 12.

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 „Przywództwo przez integrację” [14], uważa, że głównym zadaniem lidera zespołu jest dostarczanie zespołowi energii do działania. Aby to jednak móc zrobić, 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 tamtejszych dużych państwowych firm, których zarządy zmieniają się w rytm zmian gabinetów politycznych. Robimy tylko to, co przyniesie widoczne skutki za naszej kadencji, a po nas choćby potop. 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 pisałem, 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 Corporation²¹, najważniejsze liczby potrzebne do podejmowania decyzji zarządczych są nie tylko nieznane, ale nawet niepoznawalne (por. ([4] i [22])). 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. Ile można by podnieść przychody i zyski firmy, likwidując bariery organizacyjne, na jakie pracownicy napotykaają w swojej pracy.
9. 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

²¹ Nashua Corporation jest wiodącą amerykańską firmą z Nashua w New Hampshire (www.nashua.com) istniejącą od ponad 150 lat i zajmującą się produkcją różnego rodzaju wyrobów z papieru, w tym papierowych etykietek. Firma jest znana z dbałości o wysoką jakość produktów i usług. Deming wielokrotnie cytuje Lloyd S. Nelsona w swojej książce [[6]].

zakupu surowców, nie widzą kosztów ich marnotrawstwa. Widzą koszty obsługi klienta, nie widzą kosztów błędów popełnianych przy tej obsłudze. Widzą koszty osobowe, nie widzą kosztów marnotrawionego potencjału pracowników. Mając taką perspektywę, podejmują wysiłki ograniczenia kosztów widocznych, co na ogół im się udaje, szczególnie jeżeli mają obiecaną wysoką premię.

Niestety, za jakiś czas firma płaci za to zwiększeniem kosztów niewidocznych. Oszczędności na surowcu (kupujemy tańszy) powodują pogorszenie jakości produktu, a więc zwiększone koszty obsługi reklamacji. Oszczędności na obsłudze klienta powodują utratę klientów. Oszczędności na zatrudnieniu powodują spadek wydajności firmy (np. wydłużenie czasu realizacji procedur) oraz spadek lojalności pracowników. Najgorsze w tym wszystkim jest to, że o ile zmniejszenie kosztów widocznych można osiągnąć stosunkowo szybko — i zgarnąć premię! — o tyle ich skutki 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 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 absencję. Nazywamy je niewidocznymi, bo nie są widoczne w momencie podejmowania decyzji.

Jest też i drugi rodzaj liczb niewidocznych, niewidocznych, bo nie potrafimy ich zobaczyć „gołym okiem”, tak jak bez radaru nie potrafimy zobaczyć, co kryje pod powierzchnią wody góra lodowa. Są to liczby opisujące procesy losowe i ich zmienność. W każdej firmie mamy do czynienia z dziesiątkami takich procesów, choć często nie zdajemy sobie z tego sprawy. Najprostszy przykład to wartość sprzedaży mierzona w okresach miesięcznych. Prezesi firm z lubością wieszają na ścianach wykresy obrazujące, jak zmienia się ta wartość z miesiąca na miesiąc. Edwards Deming zapytał kiedyś prezesa dużej fabryki butów, jaki użytek czyni z takiej informacji. W odpowiedzi usłyszał, że gdy sprzedaż rośnie, prezes chwali i nagradza pracowników, a gdy sprzedaż spada — gani i karze. W ten sposób mogą na bieżąco reagować na dobrą lub złą pracę moich ludzi — powiedział prezes. Nic mylniejszego nad taki pogląd.

Proces sprzedaży na rynku masowym to proces losowy, przypominający grę w kości, pokera lub ruletkę. Jaki sens miałyby nagradzanie gracza w ruletkę za to, że wygrywa, i karanie, za to że przegrywa? To byłby czysty nonsens. Niestety, równie nonsensowne jest nagradzanie i karanie departamentu sprzedaży firmy, lub sprzedawców sklepowych, za to, że w maju sprzedaż była wysoka, a w czerwcu niska. Czy stąd wynika, że wszelka informacja o dynamice sprzedaży jest całkowicie nieużyteczna? Czy jeżeli sprzedaż dramatycznie spada, to mamy siedzieć 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 za pomocą 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 **Rozdz. ?? (jeszcze nie napisany)**.

2.14.6 Twarda kultura zarządzania

Czyngis-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 ogólnopolską siecią hipermarketów — pisał o nim w latach 90. „Der Spiegel” — ciężko pracował nad swoim wizerunkiem wszytkowidzącego 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 (por. Rozdz.5.10.2).

Walenie prosto z mostu

Paweł Berłowski — dziennikarz specjalizujący się w zagadnieniach zarządzania kadrami — przytacza takie swoje wspomnienie:

„Podczas ostatniego kongresu KADRY ze zdumieniem słuchałem prelekcji szefa firmy handlowej, który opowiadając o systemach wynagradzania chlubił się przy okazji swoją twardą ręką w zarządzaniu. Konieczna jest asertywność kontaktu z pracownikami, to jest bardzo ładne słowo, a tak naprawdę to się nazywa „walenie prosto z mostu” — przekonywał. Mam taki zwyczaj, że codziennie rano przechodzę przez firmę, podaję każdemu rękę, przy okazji łypnę okiem, co się dzieje, bo ludzie są leniwi. Będąc tu na paru wykładach (mowa o Kongresie, przyp. AJB) zauważam, że prelegenci mówią, w jaki sposób umożliwiać pracownikom rozwój w pracy. Ale czy praca jest od tego, żebyśmy się w niej rozwijali, czy też żebyśmy w niej pracowali? Rozwój to ja mam jak pojedę na wakacje w góry albo do teatru do Warszawy.

Wspomniany prelegent zaczął swoje wystąpienie od tego, że kilka lat temu w ciągu siedmiu dni odeszło od niego 80% kadry. Czynniki ludzki zawiódł i już wiem, że nie można się na nim opierać — skomentował własną nauzkę.

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 menadżerów”. 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 traktuje nas nieetycznie, to i my posłużymy się nieetycznymi metodami. Trwa więc wojna, której nikt nie jest w stanie wygrać. O tzw. „grach wojennych” pomiędzy pracownikiem i firmą piszę w Rozdz. 5.10.2.

| | 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% |
|-------|-------------|--------------|

Tab. 2.14-1 Porównanie dwóch kultur zarządzania

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 książki. Tab. 2.14-1 pokazuje finansowe korzyści przynoszone przez korporacyjną kulturę zaufania²².

2.15 Cztery zasady Henry Forda

Legendarny twórca firmy Ford Motor Corporation, autor idei pierwszego w świecie samochodu masowej produkcji Ford-T, tak określił swoje podstawowe zasady organizacji pracy ([11]):

1. **Brak lęku przed przyszłością i oddawania czci przeszłości** Kto obawia się porażki, ogranicza swoje działanie. Porażka jest jedynie okazją do rozpoczęcia od nowa. Uczciwa porażka nie jest niczym wstydlivym; wstydlivym jest lęk przed porażką. To, co przeszłe, jest użyteczne jedynie wtedy, gdy sugeruje drogi i sposoby postępu.
2. **Odrzucenie współzawodnictwa** Ktokolwiek jest w czymś najlepszy, powinien być właśnie tym, który to będzie robił. Przystępstwem jest odbieranie drugiemu jego roli — przestępstwem, gdyż wtedy dla osobistego interesu pogarszamy czyjeś szanse, rządymy siłą, a nie rozumem.
3. **Przedłożenie służby ponad zysk** Bez zysku firma nie może się rozwijać. W tworzeniu zysku nie ma niczego z zasady złego. Dobrze zarządzane przedsiębiorstwo nie może nie przynosić zysku, ale zysk musi i nieuchronnie będzie przychodzić jako wynagrodzenie za dobrą usługę — musi być wynikiem usługi.
4. **Wytwórczość nie polega na kupowaniu tanio i sprzedawaniu drogo** Jest to proces kupowania materiałów za godziwą cenę, a następnie przetwarzania tych materiałów — przy możliwie najniższych kosztach — na produkty oferowane konsumentowi. Hazard, spekulacja i cwaniactwo prowadzą jedynie do unicestwienia takich działań.

Ponieważ powyższe tłumaczenie pochodzi ode mnie i jest może nieco zbyt swobodne, poniżej podaję jeszcze tekst w oryginale, który zaczerpnąłem z [30].

1. ***The absence of fear of the future or veneration of the past*** *One who fears failure limits his activities. Failure is only the opportunity to begin again. There is no disgrace in honest failure; there is a disgrace in fearing to fail. What is past is useful only as it suggests ways and means for progress.*
2. ***A disregard of competition*** *Whoever does a thing best ought to be the one to do it. It is criminal to try to get business away from another man — criminal because one is then trying to lower for personal gain the condition of one's fellowman — to rule by force instead of by intelligence.*
3. ***The putting of service before profit*** *Without a profit, business cannot expand. There is nothing inherently wrong about making a profit. Well conducted business enterprise cannot fail to return a profit, but profit must and inevitably will come as a reward for good service — it must be the result of service.*

²²Za udostępnienie danych dziękuję Helmutowi Gläserowi. Ich źródło: Lietz, J. H.: *Von der Zweck-Gemeinschaft zur Sinn-Gemeinschaft*, in: *Die Hohe Schule des Total Quality Management*, hrgs. v. Kaminske, G.F. Springer Verlag, Berlin u.o. 1994, s. 110 – 130.

4. ***Manufacturing is not buying low and selling high*** *It is the process of buying materials fairly and, with the smallest possible addition of cost, transforming those materials into a consumable product and giving it to the customer. Gambling, speculating and sharp dealing tend only to clog this progression*

2.16 Zbigniew Bujak o policji drogowej i służbach celnych

Niniejszy tekst został napisany przez Zbigniewa Bujaka, jednego z legendarnych przywódców „Solidarności” w okresie stanu wojennego. Tekst nie był wcześniej nigdzie publikowany. Autor tekstu wyraził zgodę na jego umieszczenie w niniejszej książce, za co składam mu serdeczne podziękowanie. W moim przekonaniu opisane przypadki zarządzania policją i służbami celnymi stanowią znakomitą ilustrację tezy, że brak systemowego spojrzenia na zadania organizacji mogą uczynić tę ostatnią dalece nieskuteczną.

W tej pracy przedstawiam problemy powstające w administracji publicznej, szczególnie celno-podatkowej, w związku z ustanawianiem kryteriów ocen tych służb przez przełożonych. Kryteria oceny są ustanawiane przez najwyższe kierownictwo danej służby. Jest to właściwy minister i w ograniczonym zakresie szef urzędu. Należy uznać tę sytuację za prawidłową, gdyż kryteria oceny i mechanizmy kontroli z nimi związane, to strategiczna decyzja. Błąd może mieć skutki katastrofalne, gdyż efekt może być odwrotny od zamierzonego. Ten paradoks jest dobrze znany nauce o zarządzaniu, był wszechstronnie badany, zaś wyniki pozwoliły ujawniać i naprawiać błędy w tym zakresie. Między innymi Steven Kerr opisał to zjawisko w artykule opublikowanym w *Academy of Management Journal* w 1975 r. W tej pracy oprę się jednak na rodzimych doświadczeniach, które są także moim udziałem. Źródło tych doświadczeń to praca w Parlamencie w Komisji Administracji i Spraw Wewnętrznych, praca w Ministerstwie Finansów na stanowisku szefa Służby Celnej oraz współpraca z ekspertami i audytorami z Unii Europejskiej. Jako wprowadzenie przedstawię problem oceny pracy Policji Drogowej.

2.16.1 Policja drogowa

Popularne skojarzenie związane z Policją Drogową, to patrol ustawiony w miejscu ograniczenia prędkości, „łapanie” kierowców i wręczanie mandatów. Kwestie łapówki zamiast mandatu odkładam do osobnego omówienia. Czy ten obraz odpowiada rzeczywistości? Wszystko wskazuje na to, że tak. Policja Drogowa wykonuje wiele innych czynności, jak kierowanie ruchem czy badanie wypadków drogowych. Nie one jednak dominują w statystyce codziennych działań. Kluczowe dla omawianego zagadnienia kontroli jest pytanie, co dla przełożonych jest wskaźnikiem aktywnej i efektywnej pracy podległych im funkcjonariuszy? Wielokrotnie zadawałem samym funkcjonariuszom pytanie, z czego jesteście rozliczani? Odpowiedź brzmiała niezmiennie — z ilości mandatów. Nie funkcjonuje na szczęście w tej kwestii zasada — kto ich wlepił więcej, ten lepszy. Jest natomiast pewna liczba, która jest standardem. Czy ta sytuacja może być wyjaśnieniem wątpliwości zgłaszanych przez wielu użytkowników dróg, co do potrzeby i sensu umieszczania zakazów i ograniczeń w różnych, ich zdaniem nieuzasadnionych miejscach? Może! Do wyjaśnienia wrócę w dalszej części. Rodzi się pytanie, jaki cel jest realizowany przez takie ustawienie oceny pracy funkcjonariusza? Jedną z odpowiedzi brzmi: Chodzi o to, żeby kierowcy przestrzegali przepisów, a szczególnie, żeby nie przekraczali dozwolonej prędkości, bo to stwarza zagrożenie dla zdrowia i życia ludzi. Gdyby metoda karania mandatem była skuteczna, to kierowcy zaczęliby jeździć zgodnie z przepisami. To oznaczałoby, że Policja Drogowa wykonała zadanie i nie potrzeba już tyłu funkcjonariuszy. Na szczęście dla Policji Drogowej, Minister Spraw Wewnętrznych i Komendant Główny nigdy nie zrezygnują z mandatów jako kryterium oceny ich pracy. Będą więc nadal z nich rozliczani, a to oznacza, że na polskich drogach będzie nadal ginąć blisko sześć tysięcy ludzi w każdym roku.

Dla ustanowienia prawidłowej oceny pracy funkcjonariuszy musimy wrócić do kwestii zasadniczej, co jest celem działania Policji Drogowej? Czy chodzi o to, żeby kierowcy przestrzegali przepisów, a szczególnie ograniczenia prędkości? Nie! To są tylko środki do rzeczywistego celu. Jest nim ochrona zdrowia i życia ludzi — użytkowników dróg. Zmniejszenie ilości wypadków to także zmniejszenie strat w gospodarce, kosztów ponoszonych przez ludzi i firmy. Przy takiej zmianie celu widać, że przełożonym potrzebne są do oceny pracy funkcjonariuszy zupełnie inne informacje, niż ilość mandatów. Ważne jest ile było wypadków śmiertelnych, ile poważnych okaleczeń kończących się trwałym kalectwem, ile dni szpitalnego leczenia i zwolnień lekarskich od pracy. Źródłem tych informacji są już nie tylko policyjne statystyki, ale przede wszystkim służba zdrowia i firmy ubezpieczeniowe. Pozostaje zarazem niezaprzeczanym faktem, że ilość wypadków, szczególnie ciężkich, wiąże się z prędkością jazdy. Jak zatem skonstruować kryterium oceny i system kontroli, by uzyskać pożądany efekt? Jako odpowiedź przedstawię uproszczony opis, prawdziwej sytuacji znanej mi z relacji funkcjonariusza francuskiej policji.

W tradycyjnym systemie, gdy ilość mandatów decyduje o ocenie, funkcjonariusz udając się na służbę w terenie wybiera stosowne miejsce z ograniczeniem prędkości. Ustawia się z radarem gdzieś za krzakami i rozpoczyna łowy. Przyszedł jednak dzień zmiany. Na odprawie dowiaduje się, że ilość mandatów nie będzie brana pod uwagę w ocenie jego pracy. Ważne są bowiem nie mandaty, ale to, czy kierowcy przekraczają prędkość. Jeżeli kierowcy prędkość przekraczają, to znaczy, że funkcjonariusze źle pracują. Aby zarazem mieć wiarygodne informacje o ilości kierowców przekraczających prędkość podpisana została umowa ze Stowarzyszeniem „Bezpieczna Droga”, które przy pomocy wolontariuszy wyposażonych w radary i ukrytych w krzakach dokona pomiarów i przedstawi raporty z danymi statystycznymi. Pytanie brzmi: Gdzie stanie policyjny patrol? Czy, jak dotychczas, gdzieś w krzakach, czy przy znaku ograniczenia prędkości? Odpowiedź jest prosta – stanie przy znaku, aby wzmocnić jego oddziaływanie.

Taka taktyka pociąga za sobą wielkie konsekwencje dla kierownictwa policji, w tym dla ministra spraw wewnętrznych. Podlegli funkcjonariusze zażądamy bowiem niemal natychmiast wsparcia merytorycznego i narzędzi, które umożliwią im skuteczną pracę. To, że mandaty są nieskuteczne wiedzą sami ze swego doświadczenia. Co zatem może być skuteczne na długą metę? Odpowiedzi będą szukać u psychologów. Psychologowie, aby dać wiarygodną odpowiedź muszą przeprowadzić stosowne badania. To kosztuje. Gdy odpowiedź jest już znana, rozpoczyna się szkolenie i wręcz psychologiczny trening samych funkcjonariuszy. Wszak to oni rozmawiają z kierowcami i to oni muszą wywrzeć na nich stosowne wrażenie i efekt – bezpieczna jazda. Aby uzyskać odpowiednie wrażenie w rozmowie z kierowcą, trzeba wiedzieć natychmiast, w chwili zatrzymania, czy wcześniej, kiedy i gdzie przekroczył on prędkość? Musi zatem być zbudowany odpowiedni system informatyczny. Trzeba wreszcie dokonać rzeczy najtrudniejszej. Skoro celem służby jest ochrona życia i zdrowia ludzi, należy określić kryteria oceny skuteczności służby. Minister musi zatem podjąć decyzję, jaka ilość wypadków w poszczególnych kategoriach jest normą. Trzeba bowiem funkcjonariuszy oceniać stosownie do realiów. W tym miejscu widać przestrzeń na społeczną i parlamentarną dyskusję. Widać też zagrożenie dla samego ministra. Określenie kryteriów, czyli dopuszczalnej ilości wypadków, może wywołać bardzo populistyczną krytykę i atak na autora. Jest jednak jasne, na czym może polegać program poprawy bezpieczeństwa. Jeden program może zakładać przebudowę miejsc niebezpiecznych, inny ograniczanie prędkości, jeszcze inny edukację kierowców, funkcjonariuszy policji i służb ratowniczych. Wszystkie muszą być budowane ze świadomością, że każde działanie kosztuje i trzeba godzić się na kompromis między szczytnym celem i realnymi możliwościami.

Powyższe rozważania prowadzą mnie do wniosku, że tradycyjne autorytarne rządzenie jest bardzo łatwe. Kary, mandaty, zakazy i policyjne patrole są widoczne i odczuwalne. Także winni wypadków są łatwo widoczni, to drogowi piraci i pijani kierowcy. Taki obraz akceptujemy w naszym kraju wszyscy, nawet niewinne ofiary wypadków. Przykłady innych krajów pokazują, że także w rządzeniu państwem, w zarządzaniu państwową administracją może i powinien dokonywać się cywilizacyjny postęp.

2.16.2 Celnicy

Cywilizacyjne zacofanie w zarządzaniu i jego dramatyczne konsekwencje pokażą na drugim przykładzie – mechanizmach kontroli i kryteriach stosowanych przez ministerstwo finansów do oceny służb celno – podatkowych. „ministerstwo” napisałem z małej litery, gdyż chodzi nie tyle o opisanie pojedynczej konkretnej instytucji w naszym kraju, ale o mechanizm, który działa w wielu różnych państwach. Przykładem jest jednak rzeczywista, konkretna, znana mi z autopsji sytuacja.

Urzędników służb skarbowych wracających z kontroli pyta się standardowo czy coś wykryli i ile naliczyli należności. Zarazem są to nie tylko należności z tytułu niezapłaconych podatków, ale także mandaty karne skarbowe za różne błędy i uchybienia w dokumentach. Urząd Skarbowy będzie ponadto rozliczony z ilości kontroli przeprowadzonych na jego terenie. Poszczególne urzędy będą zarazem rozliczane z tego, ile zdołano odzyskać z naliczonych kwot. Mamy więc pełny, czytelny i zrozumiały dla każdego zestaw kryteriów:

- Ile przeprowadzono kontroli (w domyśle – im więcej, tym lepiej)?
- Ile wykryto nadużyć (w domyśle – im więcej, tym lepsi kontrolerzy)?
- Ile naliczono należności (w domyśle – im więcej, tym lepiej)?
- Ile odzyskano (w domyśle – koniecznie wszystko, co naliczono).

Takie kryteria wydają się prawidłowe. Do tego należy dodać premie skorelowane procentowo z wartością odzyskanych należności. Podkreśliłem słowo odzyskanych, ponieważ we wcześniejszym okresie premie wypłacano od należności naliczonych. Nie byłbym zdziwiony, gdyby okazało się, że byli tacy kontrolerzy, którym budżet państwa więcej wypłacał w owym czasie pieniędzy od naliczonych należności, niż odzyskiwał ich dla skarbu państwa.

Aby ocenić przedstawione powyżej kryteria trzeba wejść w rolę urzędnika służb skarbowych i poprzez przyzmat stosowanych wobec niego kryteriów oceny rozstrzygnąć, który podmiot gospodarczy poddamy kontroli?

Wyobraźmy więc sobie, że mamy do wyboru trzy firmy. Pierwsza to fabryka o której wiemy, że jest ważnym elementem zorganizowanego gangu. Sama próba kontroli może się źle skończyć dla kontrolujących. Jeśli nawet przeprowadzimy jakoś kontrolę, to wyegzekwowanie należności jest niemożliwe. Czeka nas za to długie dni przesłuchań w sprawie zorganizowanej przestępczości i proces sądowy. Satisfakcja z faktu, że rozpracowaliśmy gang konkuruje tu z faktem, że i my i Urząd mamy na koncie naliczone, ale nieodzyskane należności, że czas poświęcony na śledztwo i proces sądowy to wymierna, liczona w pieniądzu strata spowodowana zmniejszeniem ilości kontroli w innych podmiotach. Do tego dochodzi realne zagrożenie zemstą. Jest ono tym większe, im poważniejsze interesy naruszyliśmy.

Druga firma nie jest elementem zorganizowanej przestępczości, nie należy więc do niebezpiecznych. Wiemy o manipulowaniu klasyfikacją towarów i usług i nadużyciach w podatku VAT. Możemy bezpiecznie wejść z kontrolą, możemy wykryć nadużycia i naliczyć należności. Firma ma jednak dobrego radcę prawnego, wspomaga partie polityczne i działalność dobroczynną i zaskarży nasze decyzje do Sądu Administracyjnego. Proces będzie trwał kilka lat. W tym czasie wielokrotnie będziemy tłumaczyć się z nieodzyskanych należności. Jeśli są znaczne, cały Urząd spadnie w rankingu ocen.

Trzecia firma walczy o pozycję na rynku, dba o jakość produktów, buduje zaufanie opinii publicznej do marki. Różnorodność i ilość przepisów, ich niejednoznaczność powodują jednak, że każda kontrola wykazuje liczne uchybienia i błędy. Za każdym razem syją się więc mandaty karne. Firma płaci natychmiast, aby wykazać swoją uczciwość i rzetelność wobec kontrolujących. Rzetelność objawia się także w tym, że kontrolujący mają przygotowane wszystkie dokumenty, szybki dostęp do wszelkiej informacji o firmie, kooperantach i operacjach handlowych, kredytowych i klientach. Kontrola trwa więc krótko.

Zadajmy sobie pytanie: Którą firmę wybierze do kontroli racjonalnie działający pracownik aparatu skarbowego? Pytanie jest raczej retoryczne. Jest oczywiste i niestety prawdziwe, że wybierze tą trzecią. Jeśli nawet w trybie administracyjnym otrzyma polecenie skontrolowania innej „trudnej” firmy, będzie to dla niego rodzaj kary. Będzie więc szukał raczej pretekstu do wycofania się z kontroli, niż dowodów nadużyć. Wyobraźmy sobie zatem, że wprowadzamy inne kryteria.²³

Po pierwsze, jeśli na terenie działania danego urzędu skarbowego jakakolwiek firma rozwinie działalność o charakterze przestępczym w dziedzinach nadzorowanych przez urząd, oznacza to obniżenie urzędu w rankingu ocen.

Po drugie, jeśli w nadzorowanych firmach stwierdzi się zbyt dużą ilość błędów, pomyłek i uchybień, to odpowiedzialność poniosą pracownicy urzędu odpowiedzialni za ten stan rzeczy.

Po trzecie, stwierdzone błędy, pomyłki i uchybienia nie są obciążone karami. Są przekazywane kierownictwu firmy w celu ich usunięcia. Kierownictwo firmy przedstawia sposoby i kalendarz usuwania niedociągnięć.

Po czwarte, w przypadku stwierdzenia należności dla budżetu państwa są one bezwzględnie egzekwowane. Funkcjonariusz nie otrzymuje z tego tytułu żadnych premii.

Po piąte, jeśli należności są tak duże, że ich egzekucja zagraża istnieniu i stabilności firmy, wdraża się odpowiednie postępowanie układowe i ustala zasady spłaty należności. Pracownik urzędu skarbowego odpowiedzialny za to, że w firmie narosły należności wobec skarbu państwa pociągany jest do odpowiedzialności służbowej. Należności te mogą bowiem spowodować upadek firmy, zwolnienia pracowników, a to oznacza społeczny problem.

Po szóste, sprawdzamy, czy na terenie działania danego urzędu rejestrują się nowe firmy, czy też może zwijają swoją działalność. W przypadku zwijania działalności pytamy przedsiębiorców o przyczynę. Jeśli wskazane zostanie zbyt opresyjne działanie służb kontrolnych, wyciągamy wnioski.

Czy wobec tak konstruowanych kryteriów kierownictwo urzędu pozostanie bierne wobec organizującej się przestępczej działalności?

Czy będzie powstrzymywać się przed wytoczeniem procesu nieuczciwym firmom?

Czy będzie dogmatycznie egzekwować kary za błędy i uchybienia nie zagrażające budżetowi, obrotowi towarowemu i innym istotnym społecznie sytuacjom?

Nic takiego nie będzie mieć miejsca. Jednak przy takim podejściu konsekwencje dla kierownictwa ministerstwa finansów, dla parlamentu są bardzo głębokie.

²³ Rozważania, które przedstawiam w tej części opieram na rozmowie z doradcą przedakcesyjnym z niemieckiej naddyrekcji finansowej jednego z landów.

Po pierwsze, pracownicy służb skarbowych nie zgodzą się na wprowadzanie przepisów bez odpowiednio długiego *vacatio legis*.

Po drugie, muszą otrzymać środki na stałe informowanie, wyjaśnianie i szkolenie pracowników firm w zakresie przepisów i ich interpretacji (szczególnie nowych).

Po trzecie firmy muszą dysponować procedurą, która pozwala uniknąć odpowiedzialności finansowej w przypadku niejasności w interpretacji przepisu.

Po czwarte, rząd i parlament nie może pozwolić sobie na uchwalanie przepisów bez konsultacji i uzyskania zgody tych, którzy mają je wykonywać.

Po piąte wreszcie, nie jest możliwa częsta zmiana przepisów.

Za przedstawionymi dwoma podejściami do kryteriów kontroli służb państwowych stoją dwie różne mentalnie umysłowości ludzi nadzorujących te służby. W tradycyjnym ujęciu traktują oni obywateli jak obiekty, które winny podlegać nieustannej kontroli, bowiem to same obiekty są źródłem zła. Zarazem, aby wiedzieć, kto działa źle, trzeba skontrolować wszystkich. Karanie za najdrobniejsze przewinienie ma powstrzymać przed poważniejszymi przestępstwami. W tym systemie dominuje pojęcie „ścisłego przepisu”. Wszelka aktywność obywateli ma się dopasować do ścisłych ram, wzorców i procedur opisanych przepisami. Tak rozwija się w administracji metodologia i kultura nadzoru przez przemoc.

W drugim podejściu służby państwowe pełnią usługową rolę wobec obywateli. Administracja publiczna ma usuwać przeszkody, jakie napotyka obywatel w swojej działalności. W tym systemie dominuje pojęcie „ogólnej normy”. Cel wypełniany przez tą normę, sposoby jego osiągania podlegają nieustannej dyskusji i weryfikacji. Urzędy publiczne są tu instytucją koordynującą tę dyskusję. Odpowiadają za to, by wyniki w postaci wniosków, informacji, stanowisk dotarły do wszystkich, którym jest to niezbędne w pracy i działalności. Tak rozwija się w administracji zasada szacunku dla podmiotowości obywateli, rozwija się kultura organizacji i zarządzania administracją, która jest w służbie aktywnych obywateli.

Prezentując różnice w metodach nadzoru pragnę pokazać miejsce, które moim zdaniem w ogromnej mierze decyduje o istocie i tempie systemowych zmian w rządzeniu państwem i zarządzaniu administracją publiczną. Nawet najbardziej liberalne deklaracje premiera i prezydenta pozostaną papierowym hasłem, jeśli nie zmieni się system pracy służb kontrolnych w państwie. Ten zaś, w przypadku Polski, nie zmienił się. Dochody z mandatów są ujęte w planie dochodów w ustawie budżetowej i budżetach poszczególnych ministerstw. Wykonanie planu jest sprawdzane przez parlamentarne komisje, NIK, kontrole wewnętrzne w ministerstwach. Mandaty nie są zatem narzędziem budowania bezpieczeństwa i praworządności. Są narzędziem uzyskiwania dochodów do budżetu. Funkcjonariusze to wiedzą. Starają się więc plan wykonać. Absurdalność i nieetyczność tej sytuacji jest dla nich oczywista. Ta świadomość pozwala im usprawiedliwić fakt, że czasami, statystycznie bardzo rzadko, postanawiają zlitować się nad losem obywatela i odstąpić od wystawiania mandatu w zamian za *drobną kwotę dla siebie*. Państwa Unii Europejskiej znają te problemy, bo wiele lat temu im samym przyszło je rozwiązywać. Schemat ich rozwiązywania jest uniwersalny i znany.

Po pierwsze każda instytucja, każda administracja publiczna musi mieć jasno i zrozumiale sformułowane cele swego działania. W nauce o zarządzaniu nazywa się to **misją organizacji**.

Po drugie musi mieć jasno i czytelnie opisane zasady pracy i sposób zorganizowania się dla realizacji misji. Nazywa się to **wizją organizacji**.

Misja winna być rozpisana na **strategiczne cele**, których realizacja będzie monitorowana.

Cele strategiczne są realizowane poprzez realizację **celów częściowych** i wynikających z nich **zadań**.

Aby jednak móc monitorować realizację celów, trzeba opracować **wskaźniki i parametry** ich realizacji. Nie mogą one być ogólne. Muszą być na tyle precyzyjne, by były policzalne. Obowiązuje tu bowiem zasada, że czego nie da się policzyć, tym nie da się zarządzać.

Kolejne zagadnienie, to **środki realizacji**. Są to nie tylko zasoby ludzkie. To także budżet rozpisany na poszczególne zadania. Tak sporządzony dokument, zatwierdzony w odpowiednim trybie jest **strategia** danej organizacji.

Zgodnie z oczekiwaniami naszych unijnych partnerów chyba wszystkie instytucje i służby publiczne w naszym kraju zarządziły sporządzenie wymaganych strategii. Już tu jednak nastąpiło pierwsze nieporozumienie. Strategia nie może bowiem być tworem ekspertów i kierownictwa. Każdy jej element musi powstawać w procesie wielostronnych dyskusji i uzgodnień z udziałem wszystkich pracowników danej instytucji (służby) oraz obywateli i ich organizacji, których działanie wiąże się z pracą tej instytucji. Misja, wizja, cele strategiczne i częściowe muszą być zrozumiałe dla każdego i akceptowane przez wszystkie podmioty, których dotyczą. Każdy pracownik (funkcjonariusz) musi rozumieć, w jaki sposób i który cel jest realizowany poprzez jego pracę i decyzje.

W jakimś sensie najważniejszy jest monitoring. Nie ma on nic wspólnego ze znaną nam kontrolą wewnętrzną. Ta służy bowiem ujawnianiu błędów w celu wyciągnięcia konsekwencji. Monitoring strategii jest procesem, który ma ujawnić problemy w celu wyciągnięcia wniosków. Tak więc wskazanie problemu, ujawnienie błędu jest dla każdego pracownika (funkcjonariusza) przyczynkiem do lepszej oceny. Dla niego nie może oznaczać kary. Dotychczasowa kontrola wewnętrzna z metod inspekcyjno —śledczych przechodzi na kontrolę jakościową, przyjazną wobec pracowników. Przesłuchanie zastąpione zostaje rozmową o problemach. Zliczanie błędów w dokumentach zastąpione jest analizą danych statystycznych niezbędnych dla oceny stanu realizacji strategii i ewentualnych zagrożeń.

Drugie nieporozumienie, to decyzje o reorganizacjach służb, ministerstw, urzędów centralnych. Strategia bowiem i zarządzanie strategiczne zakłada jakieś minimum stabilizacji. Jest to niezbędny warunek przewidywalności.

Trzecie nieporozumienie związane jest z hierarchią strategii. Minister nie może wymuszać formowania strategii podległych mu służb i urzędów, jeśli nie posiada strategii dla całej instytucji. Przykładem jest tu formowanie strategii służby celnej w sytuacji braku wizji systemu podatkowego w naszym państwie. Długi i kosztowny proces formowania strategii runął wraz z efektami w chwili decyzji o zniesieniu Głównego Urzędu Ceł. Zarazem decyzja ta nie jest wynikiem strategii Ministerstwa Finansów, bo takiej wciąż nie ma.

Ta sytuacja ujawnia jeden z najpoważniejszych mankamentów w rządzeniu państwem. Zadaniem i istotą decyzji rządu i ministrów jest rozstrzygnięcie kwestii strategicznych i podejmowanie strategicznych decyzji. Jeśli tej umiejętności lub woli decydowania brakuje, rozpoczyna się ręczne sterowanie służbami państwa, nie celowościowy i jakościowy nadzór, ale inspekcyjne kontrole. To model autorytarny i to on wciąż dominuje w rządzeniu i zarządzaniu w administracji i służbach państwowych.

Twierdzę, że autorytarne metody zarządzania polską administracją doprowadziły do powstania wielu patologii w życiu społecznym i szczególnie gospodarczym. Pracownicy i funkcjonariusze służb państwowych nie mają żadnego interesu w ściganiu przestępczości. Sądzę, że około 90% zasobów służb celnych i podatkowych jest kierowanych do kontroli uczciwych firm. W rzeczywistości proporcje winny być odwrotne. Parapolicyjne, inspekcyjne kontrole uniemożliwiają pracownikom i funkcjonariuszom podstawowego szczebla wskazanie i opisanie systemowych błędów w administrowaniu podatkami pośrednimi. Jeśli mimo to do kierownictwa resortu wpłynie informacja o błędach, jest ona z definicji traktowana jako niewiarygodna. Jest to wynik przekonania, że kierownictwo wie więcej i jest w tej kwestii mądrzejsze od podległych im pracowników. Tu właśnie widzę przyczynę skandalicznych błędów w administrowaniu WAT-em i akcyzą. Powodują one rozwój zorganizowanej przestępczości. Mnożenie służb kontrolnych i przepisów tylko potęguje zamieszanie kompetencyjne i bezkarność przestępców. Ofiarami kontroli stają się bowiem w przytłaczającej większości uczciwi obywatele i starające się uczciwie działać firmy.

2.17 Od czego zacząć

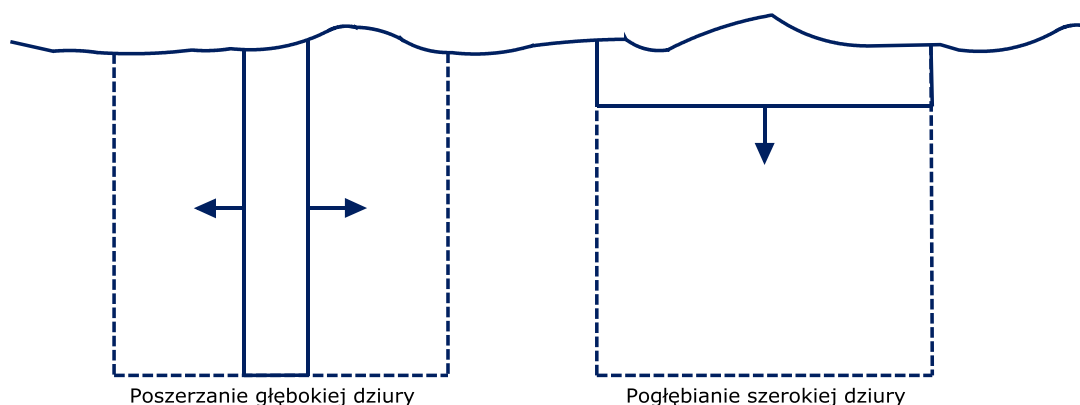
Pewien przedsiębiorca wysłuchawszy wykładu na temat doktryny jakości, powiedział: „gdybym miał od jutra wprowadzić te wszystkie zasady, to musiałbym chyba zamknąć firmę”. I oczywiście miał rację! Doktryny jakości nie daje się wprowadzić z dnia na dzień, tak jak z dnia na dzień nie daje się zamienić pracy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

Pełne wdrożenie doktryny jakości zajmuje 2-3 lata szkoleń, treningów, pracy nad ludźmi. Łata, w których sukcesy przeplatają się ze zwątpieniem. Wiadomo też, że w pierwszym rzędzie 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. Inny przykład to posługiwanie się klawiaturą. Na opanowanie techniki pisania dziesięcioma palcami trzeba poświęcić kilkadziesiąt godzin. Później jednak z nadwyżką odzyskujemy tę inwestycję.

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. 2.17-1, 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 pierwszą. Na początek wprowadzamy ją w małym zespole, ale za to do końca: dziura wąska (mały obszar/zespół), ale do dna, tj. pełne wdrożenie. 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. 2.17-1 Dwie strategie kopania głębokiej i szerokie dziury w ziemi

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 lat 90. amerykańscy eksperci, którzy przyjechali do Polski, aby pomóc nam w transformacji tego przemysłu, ocenili firmę jako przeznaczoną do stopniowej likwidacji. Zakład był mało nowoczesny, maszyny i budynki w opłakanym stanie, załoga słabo wykształcona. Około 500 pracowników miało stracić pracę. Na szczęście dla firmy w Warszawie powstała — za pieniądze rządu japońskiego — placówka (Polskie Centrum Produktowności), która miała promować kompleksowe zarządzanie jakością i produktywnością. Szef tej placówki, a kolega prezesa POLMO, zadzwonił do tego ostatniego i zaproponował mu przysłanie japońskiego trenera, z którym nie za bardzo wiedział, co zrobić. Weź go — powiedział — na jakiś czas — ja za niego płacę. Następnego dnia pojawił się Japończyk z tłumaczem i po krótkiej wizycie w dyrekcji zniknął na terenie zakładu.

Przez kilka tygodni nie odzywał się, a dyrekcja trochę o nim zapomniała. Z pewnym zaskoczeniem przyjęto więc jego wizytę, gdy pojawił się ponownie na czele grupy pracowników z wydziału pakowania i wysyłki produktów gotowych. Trzeba wiedzieć, że był to wydział najprymitywniejszy z całego zakładu, gdzie poziom wykształcenia pracowników nie przekraczał szkoły podstawowej. Cała praca była wykonywana ręcznie. Zapraszamy pana prezesa do nas, 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., 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 słoików z kawą dla koncernu Nestlé. Z podziwem oglądałem hale produkcyjne, gdzie

dawne cementowe podłogi, gęsto poplamione olejem (pokazano mi jeszcze jedną taką halę), zastąpiono chemoutwardzalną powierzchnią, gdzie obok każdej maszyny wisiała zmiotka i stał pojemnik na śmieci, a wśród maszyn rozstawiono półki z zielenią. Dawne okna z małymi zasmarowanymi szybkami zastąpiono dużymi nowoczesnymi, a szatnie i łazienki dla pracowników przypominały pomieszczenia eleganckiego klubu sportowego. No a w gabinecie prezesa wisiały dyplomy stwierdzające osiągnięcie różnych standardów jakości. W 1999 roku POLMO ŁOMIANKI S.A. została laureatem Polskiej Nagrody Jakości, zaś jej prezes w 2000 roku został laureatem indywidualnej Polskiej Nagrody Jakości w kategorii praktyka.

Jaki morał wynika z tej historii? A taki, że jeżeli pracownicy chcą przekonać dyrekcję do 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.

Część druga

Przywódstwo

3 Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo

3.1 Nowa wiedza

Każda naprawę nowa myśl wydaje się z początku absurdalna.

Alfie Kohn

Wiedza zawarta w niniejszej Części drugiej stanowi nie tylko klucz do skutecznego organizowania pracy zespołowej, ale też — odważyć się to stwierdzić — sposób na osiągnięcie głębokiej i trwałej satysfakcji z pracy przez nas samych i naszych podopiecznych. Niestety, nie jest to wiedza łatwa do przyjęcia i zastosowania, i to nie przez jej intelektualną złożoność, ale przez fakt, że niekiedy przeczy ona naszym codziennym obserwacjom, podobnie jak np. heliocentryczna teoria Mikołaja Kopernika.

Fizyki uczymy się w szkole lat kilka, więc po odebraniu świadectwa maturalnego mamy świadomość, jak niewiele z tej obszernej dziedziny wiedzy stało się naszym udziałem. Wiemy jednakże — i to jest pewnie najważniejszy element wiedzy wyniesionej ze szkoły — że zjawiska fizyczne rządzą się złożonymi prawami, które na pierwszy rzut oka wcale nie są oczywiste. Np. istnieją niewidoczne okiem pola sił — grawitacyjnych, magnetycznych i elektrycznych — które powodują, że jedne ciała się przyciągają, a inne odpychają, mimo że „na oko” nie widać po temu żadnej przyczyny.

Psychologii społecznej nie uczymy się w ogóle, opuszczamy więc szkołę z przekonaniem, że o zjawiskach zachodzących we wzajemnym oddziaływaniu na siebie ludzi wiemy akurat tyle, ile trzeba. Bo przecież te zjawiska można bardzo prosto wyjaśnić: jeżeli ludzie pracują niechętnie, to dlatego, że są leniwi, a jeżeli nas oszukują, to dla tego, że są nieuczciwi. Oczywiście my zawsze należymy do grupy pracowitych i uczciwych, ale ludzie... wiadomo jacy są. Do pracy można zagonić ich jedynie siłą, a przed oszustwem powstrzymać jedynie strachem. I jeżeli nam się to nie udaje, to też wiemy dlaczego — niektórzy są po prostu „nierreformowalni”, należy ich zwolnić i poszukać lepszych. Dajemy więc stanowczy odpór tym wszystkim przemądrzałym psychologom, którzy tylko dzielą włos na czworo. Nie podejrzewamy, że pomiędzy ludźmi, podobnie jak pomiędzy ciałami fizycznymi, też istnieją pola sił, które powodują, że jedni się przyciągają, a inni odpychają i że poznanie tych sił jest kluczowe dla zbudowania zespołu ludzi, którzy w pracy znajdują nie tylko źródło utrzymania, ale też realizację swoich potrzeb duchowych.

Nie będę ukrywał, że gdy zaczynałem zajmować się moją rodzinną firmą, sam postrzegałem zjawiska społeczne w sposób dalece uproszczony. Dobry Los²⁴ pozwolił mi jednak spotkać Jima Murray'a, który udzielił mi pierwszych nauk i wskazał dwa bardzo ważne ich źródła: Edwardsa

²⁴A pomogła mu w tym Jadzia Płodowska, wówczas kierownik Działu Sprzedaży mojej firmy.

Deminga [4], [5], [6] i Alfie Kohna [18], [19]. Nieco później poznałem Helmuta Gläsera, trenera firm, który utwierdził moje rodzące się przekonania, a w dziesięć lat później spotkałem Marka Kosewskiego, którego książka [21] i liczne odbyte z nim dyskusje niezwykle wzbogaciły i uporządkowały moją wiedzę o mechanizmach powodujących działaniami i postawami ludzi. I choć nie byli to jedyni autorzy, których studiowanie przyczyniło się do kształtowania moich podglądów na zjawiska psychospołeczne, im winien jestem szczególną wdzięczność za wiedzę, która odmieniła moje rozumienie świata emocji, motywacji i relacji łączących ludzi. Od nich czerpane nauki składają się na większość materiału niniejszej części poświęconej przywództwu. Bo przywództwo to właśnie umiejętność kształtowania emocji i relacji.

3.2 Koszty przemocy

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

Daniel Goleman

Wielu menedżerów dało się uwieść złudzeniu, że zarządzanie za pomocą przemocy jest łatwe. Wystarczy kazać coś zrobić i to coś będzie zrobione. Niestety nie jest to takie proste. Wbrew bowiem pozorom, posłuszenie się przez lidera narzędziami przemocy prowadzi do sytuacji, w której nie tylko jego podwładni, ale również on sam zostaje zmuszony do wielu działań i zachowań.

Lider, który wybrał przemoc, musi sam wszystkiego dopilnować. Na ludziach, którym kaza-no, trudno bowiem polegać. Ludzie, którym kazano, zrobią dokładnie to (i też nie zawsze!), co im polecono i ani trochę więcej. Więc lider przemocy 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. Bo przecież przy braku środków przemocy firma nie ma prawa dobrze funkcjonować.

Musi też być podejrzliwy i nieufny. Ilekroć bowiem zmusimy kogoś do czegoś, czego bez przymusu by nie zrobił, rozwija on w sobie syndrom „już ja cię dopadnę ty draniu” i czeka na nasze pierwsze spotkanie. Gdy zdarzy nam się podjąć błędną decyzję, wykona ją w najdrobniejszych szczegółach, ciesząc się z góry na spodziewany efekt. Nie powie nam „zastanów się”, nie powie „ja bym to zrobił inaczej”, przecież czeka na naszą wpadkę.

I na koniec, choć nie jest to wcale najmniej ważne, lider przemocy musi radzić sobie z toksycznymi zachowaniami członków zespołu, bo w odpowiedzi na przemoc rodzą się spontaniczne i często nieświadome postawy obronne: walka, ucieczka lub rezygnacja. Tab. 3.2-1 zawiera typowe przykłady takich zachowań.

| walka | ucieczka | rezygnacja |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • opór, bunt, odwet, agresja • wyklócanie się, skarżenie • chęć zemsty, zawieranie sojuszków • kłamstwo, łamanie zasad | <ul style="list-style-type: none"> • choroba, alkohol, narkotyki • przejadanie się, głodzenie • strach, nieśmiałość • ignorowanie, milczenie | <ul style="list-style-type: none"> • uległość, bezradność, płacz • przymilanie się, lizusostwo • rezygnacja z wykonywania pracy • odejście z pracy |

Tab. 3.2-1 Toksyczne postawy i zachowania obronne w reakcji na przemoc

Lider, który wybrał przemoc, pozbawia się też trzech najważniejszych źródeł wsparcia, jakich mógłby oczekiwać od swojego zespołu:

- informacji, co w pracy zespołu można by poprawić,
- zbiorowej mądrości,
- inicjatywy.

Pozbawia się informacji, co w zespole nie idzie tak, jak by mogło lub powinno, bo komuś, kto posługuje się przemocą, nie powiemy, że coś się nam nie do końca udaje. Że mogłoby być lepiej. Nie doradzimy mu, co zrobić, aby zespół pracował wydajniej. Władcy nie lubią takich rad i ich podwładni o tym wiedzą. Władcy chcą słyszeć, że jest fantastycznie i że jest tak dzięki nim. Oczywiście każdy człowiek lubi usłyszeć, 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. Bez dobrej, konstruktywnej analizy nie ma postępu.

Zbiorowa mądrość, to suma wiedzy, doświadczeń i umiejętności członków zespołu. Jest ona obecna w każdym zespole, najczęściej jednak nie jest prawidłowo wykorzystana. Nie jest wykorzystywana w tym sensie, że każdy korzysta jedynie z tej wiedzy, którą sam posiada. Innymi słowy, żaden członek zespołu nie wie tego, co wiedzą pozostali. Dobry przywódca potrafi tę wiedzę zebrać i udostępnić wszystkim. Ale wpiery musi wyznaczyć przed sobą i swoim zespołem, że sam wszystkiego nie wie. A tego władcy najczęściej nie lubią. Dla władcy więc zbiorowa mądrość jest niedostępna i w konsekwencji nie jest też dostępna dla jego zespołu.

Lider przemocy 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 przemocy może zmusić ludzi do wielu rzeczy z wyjątkiem tych najważniejszych — by polubili własną pracę, by wykonywali ją z wewnętrznej potrzeby i wreszcie, by dobrowolnie poszli wskazaną przez niego drogą. Bo nikogo i nigdy nie można zmusić, by coś zrobił dobrowolnie.

3.3 Koszty partnerstwa

Budowanie partnerstwa też niesie ze sobą wiele kosztów. Lider partnerstwa musi umieć zdobyć zaufanie zespołu, musi umieć przekonać innych do swojej wizji świata, musi umieć czasami 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 najlepiej, jak potrafi.

Emmanuel Gobillot, autor książki „Przywództwo przez integrację” [14], twierdzi, że najważniejszą powinnością lidera jest dostarczanie zespołowi energii. Jednakże, aby móc tę energię dostarczać, trzeba mieć zaufanie zespołu, a tego niestety nie daje się tak po prostu zadeklarować. Zaufanie zespołu trzeba zdobyć, a by tego dokonać, trzeba je wpiery okazać. I to jest poważny koszt. I emocjonalny i może też materialny, bo nie każdy od pierwszego razu odpowie na okazane mu zaufanie lojalnością i zaufaniem. Może nas spotkać zawód. Wszak ludzkie koleje życia bywają różne. Często dramatyczne, toksyczne, wyrabiające postawę nieufania nikomu. Nie jest łatwo zdobyć zaufanie ludzi mających gorzkie życiowe doświadczenia. Ale czy ktoś nam obiecywał, że będzie łatwo? Ważne, że jest to możliwe, a przynajmniej — jest to znacznie częściej możliwe, niż nam się zwykle wydaje.

3.4 Czym są przemoc i partnerstwo

W niniejszej książce termin *przemoc* będzie oznaczał powodowanie działaniami innych przy pomocy narzędzi przymusu — kija i marchewki (Rozdz. 5.1).

Oczywiście świat nie jest czarno-biały, najczęściej więc mamy do czynienia z sytuacjami mieszanymi. Warto też zauważyć, że z upływem wieków proporcje pomiędzy przemocą a partnerstwem ulegają stałej zmianie na korzyść tego ostatniego. W XIX-wiecznej armii pruskiej dominował niewątpliwie model przemocy, jednakże nawet tam wódz naczelny naradzał się ze swoimi generałami nad wyborem strategii i taktyki walki. Z biegiem lat szczebel dowodzenia, na którym odbywają się narady dowódcy z podwładnymi, obniżał się coraz bardziej, by dziś zasada zespołowego rozwiązywania problemów zesła już do poziomu poddziałów. Nadal jednak w działaniach bojowych dominują rozkazy i surowa dyscyplina. Podobnie jest też w organizacjach cywilnych. Lider partnerstwa dyskutuje ze swoim zespołem nad wyborem strategii, metod, kierunków, podziałem zadań, jednak w sytuacjach „bojowych”, gdy ważniejsza od trafności decyzji staje się szybkość i zgodność działania, wydaje polecenia i oczekuje ich niezwłocznego i bezwzględного wykonania.

Tendencja do przesuwania się modelu zarządzania od przemocy do partnerstwa związana jest z jednej strony z rosnącą wiedzą przełożonych w zakresie zarządzania pracą zespołową, a z drugiej z rosnącym poziomem wykształcenia zarówno ogólnego, jak i zawodowego w rozwiniętych społeczeństwach. Zdaniem Petera Druckera [9] dziś, w krajach rozwiniętych, praktycznie wszyscy pracownicy to pracownicy umysłowi, a takimi pracownikami powinno zarządzać się jak ochotnikami. Dotyczy to w równym stopniu pracowników organizacji gospodarczych, jak i administracji publicznej, a także wojska, policji i innych służb mundurowych. Tendencja ta sięga nawet do więziennictwa, gdzie relacje pomiędzy więźniami i strażnikami więziennymi w coraz mniejszym stopniu są opierane na strachu i przemocy.

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 zesła na kontakt więźnia ze strażnikiem i na autorytet lub jego brak w oczach skazanego. I wtedy padły znamienne słowa:

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

3.5 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 wspólne dla firm odnoszących trwałe sukcesy rynkowe, a więc też sukces finansowy²⁵. Okazało się, że szczególne szanse na trwałe sukcesy rynkowe mają te firmy, których pracownicy odpowiadają TAK na niżej wymienione pytania (źródło: [3]):

1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
2. Czy mam do dyspozycji narzędzia niezbędne do dobrego 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 wykonuję, jest ważna?

²⁵ Badania trwały 25 lat dlatego właśnie, aby wyeliminować firmy, których sukcesy były krótkotrwałe.

9. Czy moim współpracownikom zależy na tym, aby pracować jak najlepiej?
10. Czy znalazłem w pracy mojego 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 od 1 do 5 korelują dodatkowo z niskim poziomem rotacji kadr, tj. w firmach, w których pracownicy odpowiadają TAK na te pięć pytań, ludzie rzadko odchodzą z pracy z własnej woli.

Wymienione 12 pytań nazywanych jest niekiedy *testem G12*, a spełniające go firmy — *firmami G12*. Jak widzimy, test G12 nie odnosi się do tych wartości firmy, które są powszechnie uważane za niezbędne do osiągnięcia sukcesu: dobry produkt, nowoczesne technologie, profesjonalna sprzedaż i kilka innych. Czy z badań Gallupa wynika więc, że te atrybuty nie są ważne? Bynajmniej! One są bardzo ważne, tyle że firmy G12 osiągają je znacznie szybciej i przy niższych kosztach niż inne firmy, a także są w stanie utrzymać je w sposób trwały. Bo kto ma pracowników dobrze osadzonych na stanowiskach, wyposażonych w dobre narzędzia, chcących pracować jak najlepiej, czujących się w pracy dobrze, mających wpływ na to, co dzieje się w firmie, ten będzie miał dobry innowacyjny produkt, nowoczesne technologie, dobry marketing, profesjonalną sprzedaż.

Co więc należy zrobić, jak prowadzić firmę, aby przeszła test G12? Tym pytaniem zajmiemy się w Rozdz.6. Wpierw jednak przyjrzymy się podstawowym mechanizmom, które kierują postępowaniem człowieka (Rozdz. 4) i odpowiemy sobie na pytanie, jakie powszechnie obserwowane zachowania liderów należy w pierwszym rzędzie wyeliminować (Rozdz. 5).

4 Rodzaje i źródła motywacji

Na ogół przecież ludzie, nawet najbardziej niegodziwi, są naiwniejsi i lepsi, niż byśmy w ogóle mogli przypuszczać. Zresztą i my również.

Fiodor Dostojewski
„Bracia Karamazow”

4.1 Korzyści i wartości²⁶

Każde działanie człowieka służy zaspokajaniu jego potrzeb. Zdanie sobie sprawy, jakie mamy potrzeby i jak je zaspokajamy, jest więc kluczem do zrozumienia mechanizmów motywacyjnych. W niniejszym rozdziale zapoznamy się z pewną klasyfikacją potrzeb przydatną w naszych rozważaniach. Nie jest to żadna „jedynie słuszna” klasyfikacja, pozwoli jednak na lepsze zrozumienie interesujących nas archetypów przemocy i partnerstwa.

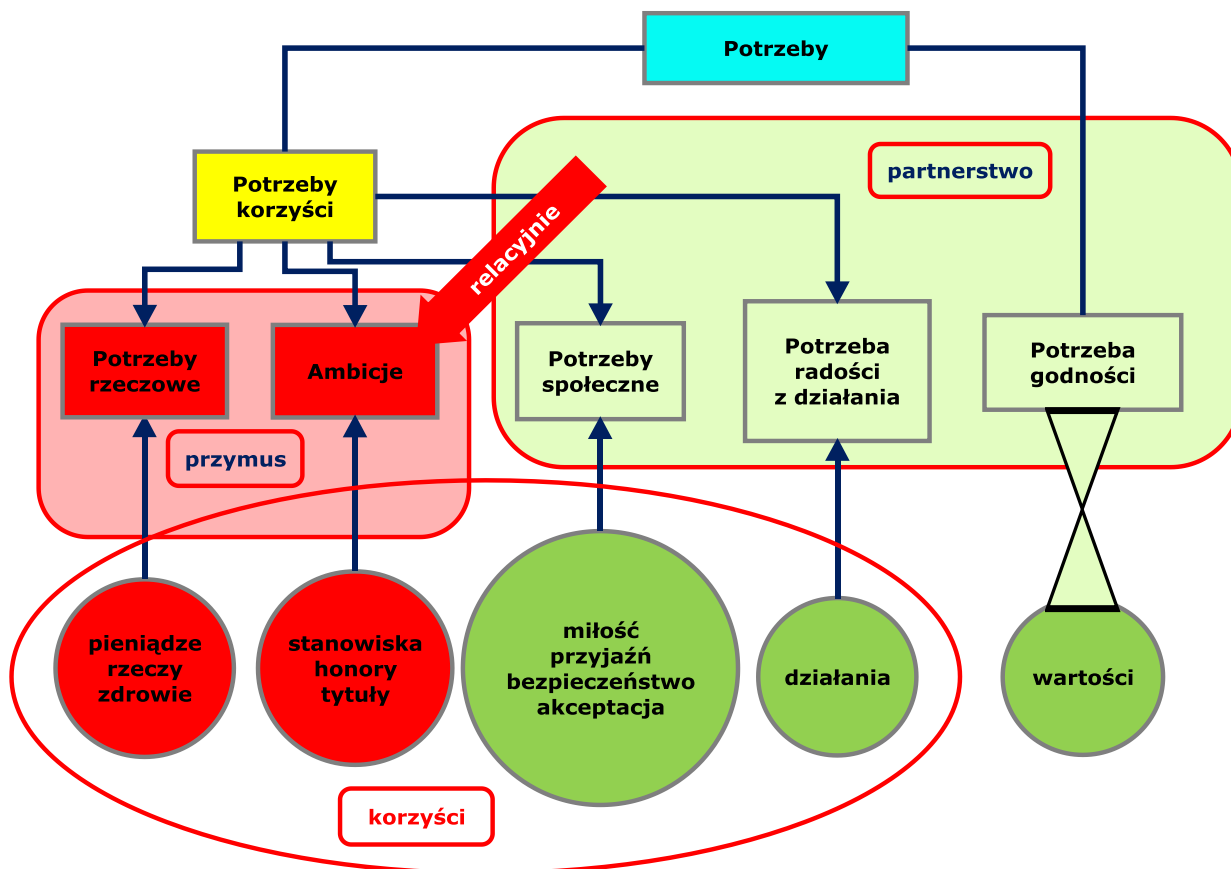
Wpierw podzielimy potrzeby na dwie grupy: *potrzeby korzyści* i *potrzeby godności*. Te pierwsze zaspokajamy przy pomocy pozyskiwania *korzyści*, te drugie — przez realizację *wartości* będących wzorcami godnego postępowania. Potrzeby korzyści dzielimy dalej na cztery rodzaje:

1. *Potrzeby korzyści rzeczowych*, które zaspokajamy przez *korzyści rzeczowe*, takie jak rzeczy i stany rzeczywistości spełniające podstawowe wymagania naszej biologii, a także przedmioty zbytku, które nie są naszej biologii niezbędne, ale których posiadanie sprawia nam przyjemność. Na przykład, pozyskanie chleba zaspokaja podstawową dla organizmu potrzebę pożywienia, a samochód marki Cayen — potrzebę zbytku. Mówiąc w pewnym uproszczeniu, potrzeby rzeczowe to pieniądze i wszystko, co można za nie kupić. Zaliczyłem do nich też zdrowie, gdyż przy dzisiejszym rozwoju medycyny leczenie staje się z jednej strony coraz skuteczniejsze, ale z drugiej też coraz droższe, coraz częstsze są więc sytuacje, gdy przeżycie zależy od zasobności portfela.
2. *Ambicje*, zwane niekiedy potrzebami miłości własnej, które zaspokajamy osiągając stanowiska, honory, tytuły, zdobywając nagrody itp. Lider przemocy często zaspokaja ambicje członków zespołu w sposób *relacyjny*, a więc przez porównywanie ludzi między sobą — nie mówi: „robisz to świetnie”, ale: „robisz to lepiej niż Wojtuś” (więcej na ten temat w Rozdz. 4.4).
3. *Potrzeby społeczne* związane z naszym funkcjonowaniem w grupie społecznej, a więc potrzeby miłości, przyjaźni, bezpieczeństwa, akceptacji..., które zaspokajamy przez pozytywne kontakty z innymi ludźmi.

²⁶ Pojęcia korzyści i wartości omawiane w tym i następnym rozdziale pochodzą od Marka Kosewskiego i są szczegółowo omówione w jego znakomitej książce „Wartość, godność i władza” [21]. Lektura tej książki oraz wielogodzinne rozmowy z jej autorem ukształtowały całkiem na nowo moje rozumienie mechanizmów motywacyjnych.

4. *Potrzeba radości z działania*, np. potrzeba uprawiania ulubionego sportu, oddawania się ulubionej rozrywce, ale też i ulubionej pracy, którą zaspokajamy realizując pożądane działanie.

Dobra zaspokajające potrzeby korzyści nazywamy oczywiście *korzyściami*.



Rys. 4.1-1 Klasyfikacja potrzeb

Potrzebę każdego rodzaju korzyści zaspokajamy poprzez realne pozyskanie pewnego pożądanego dobra i jego „konsumpcję” lub też poprzez osiągnięcie pewnego materialnego stanu rzeczy, np. zdrowia lub przyjemności z jazdy na nartach. Inaczej jest z potrzebą godności. Ją zaspokajamy przez porównanie naszego zachowania (wyborów) z powszechnie uznanymi wzorcami zachowania, takimi jak:

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

Potrzeba godności to podstawowa potrzeba struktury JA, zwanej też „ego”. Jej zaspokojenie jest konieczne dla sprawnego funkcjonowania JA, a tym samym dla utrzymania przez człowieka właściwego kontaktu z otaczającą go rzeczywistością. Potrzebny jest mu też do życia, podobnie jak pożywienie i woda. Oto przykład uzasadniający tę tezę (por. [25]).

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 wartości własnej i godności — 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 kątach, nakrywał głowę kocem i umierał w ciągu dwóch dni.

Korzyści, poza tymi najbardziej podstawowymi — jak pożywienie, dach nad głową, ubranie itp. — wybieramy sobie sami, co powoduje, że dla każdego z nas zbiór pożądanych korzyści może być inny. My i tylko my oceniamy, która korzyść jest dla nas ważna, a która nie. Dla jednego ważna będzie jazda na nartach, a dla innego wykwintna kolacja spożywana w eleganckiej restauracji. Dla jednego pieniądze, a dla drugiego tytuły i zaszczyty.

Z wartościami jest inaczej. One są zwykle wspólne dla zbiorowej kultury społecznej i często wykraczającej poza jeden kraj, a nawet jeden kontynent. Wartości też rzadko wybieramy. Najczęściej są one historycznym i kulturowym dziedzictwem społeczności, w której przyszło nam żyć. Dla tej społeczności stanowią powszechnie akceptowane kryteria służące do oceny, czy ktoś jest osobą godną, czy też niegodną. Dla każdego członka tej społeczności są więc niezwykle ważne, bowiem każdy jest według nich oceniany przez innych, a także ocenia sam siebie. A żaden człowiek — poza przypadkami patologii klinicznej — nie chce ani czuć się niegodny, ani też być tak postrzegany.

Fakt, że wartości są dla większości ludzi wspólne, nie oznacza jednak, że dla wszystkich mają jednakowy zasięg społeczny. To, czym ludzie różnią się pomiędzy sobą z punktu widzenia wartości, to grupa społeczna, wobec której je relatywizują. Na przykład w grupach przestępczych, uczciwość i rzetelność obowiązują jedynie wobec członków tej grupy i ich rodzin, nacjonaliści ograniczają je do określonego narodu, a rasiści — do określonej rasy. Większość też ludzi uważa, że lojalność nie obowiązuje wobec przestępców.

Dążenie do korzyści wiąże się ze stanem braku. Gdy brakuje nam jedzenia, dachu nad głową czy ubrania, idziemy do pracy, by zarobić pieniądze na kupno tych rzeczy. Gdy brakuje nam sławy i popularności, podejmujemy działania, które prowadzą do pożądanych przez nas ocen ze strony innych. Gdy brakująca korzyść zostanie osiągnięta, na jakiś czas przechodzimy w stan nasycenia, który w psychologii nazywa się *stanem latentnym*. Korzyść osiągnięta przestaje być pożądana, a więc nie prowokuje nas do działania.

Sięgnięcie po korzyść oznacza też najczęściej rezygnację z innej korzyści, bowiem korzyści rzadko dostajemy za darmo. Korzyści pozyskujemy w drodze wymiany. Kupno korzyści za pieniądze jest właśnie przykładem takiej wymiany. Wykonywanie pracy za pieniądze jest innym przykładem. Przy wymianie korzyść-za-korzyść zawsze dochodzi do kalkulacji opłacalności. Jakaś wymiana nam się opłaca, ale inna już nie.

Bywa też tak, że dla korzyści naruszamy jakąś wartości, np. przywłaszczając sobie cudzą rzecz, wskutek czego obniżamy poczucie godności własnej. W tym jednak przypadku nie mamy do czynienia z wymianą — okradziony nie czuje się lepiej przez to, że my czujemy się gorzej. Mamy natomiast do czynienia z tzw. *dysonansem godnościowym*, o którym w Rozdz. 4.2

Inaczej ma się sprawa z wartościami. Dążenie do nich jest związane z nigdy niewygasającą w nas potrzebą budowania poczucia godności własnej, potrzebą związaną z naszym ego. Po osiągnięciu wartości, nie pojawia się więc zjawisko nasycenia. Jeżeli cenimy prawdomówność, to zrealizowanie tego wzorca nie powoduje, że przez jakiś czas jesteśmy gotowi kłamać. Godne postępowanie przynosi samoistną nagrodę w postaci „wewnętrznej satysfakcji”, a ta, jak stwierdzono, nigdy nie przechodzi w stan nasycenia. Gdy zachowamy się godnie, przeżywamy silne uczucie radości, które chcielibyśmy jak najszybciej przeżyć znowu. W tym sensie potrzeba godności jest niemożliwa do zaspokojenia.

Dobrym przykładem bezinteresowności działania z pobudek godnościowych — choć oczywiście jest to przykład głęboko negatywny — jest konflikt etniczny, w którym dwie społeczności niszczą nawzajem swój dobrobyt, mimo oczywistej nieracjonalności i nieopłacalności takiego działania.

Jest jeszcze jedna ważna różnica pomiędzy korzyściami a wartościami. Korzyści można człowiekowi dać lub mu je zabrać. Ktoś dostatecznie silny może pozbawić nas pracy, dachu nad głową, poczucia bezpieczeństwa, a także władzy, sławy i dobrego imienia. Wartości dajemy sobie sami i w zasadzie nikt nie może ich nam odebrać. Może jedynie skłonić lub zmusić nas do ich porzucenia, wtedy jednak pojawia się zjawisko dysonansu godnościowego.

Podsumujmy teraz różnice pomiędzy motywacją wywodzącą się z potrzeb korzyści a autonomiczną motywacją godnościową odpowiedzialną za realizację wartości.

| Korzyści | Wartości |
|--|---|
| Określają, co mam. | Określają, jaki jestem. |
| Uzyskuję, gdy coś dostaję i konsumuję. | Uzyskuję, gdy coś komuś daję. |
| Można dać i odebrać. | Nie można ani dać, ani odebrać. Człowiek tworzy je sam dla siebie. Można jednak uniemożliwić lub utrudnić ich realizację. |
| Pojawiają się w wyniku wymiany: ktoś daje nam jakąś korzyść, za którą my dajemy mu inną. | Są tworzone niezależnie od innych i nie podlegają wymianie wartości za wartość. Może być jednak tak, że realizacja jakiejś wartości wymaga rezygnacji z jakiejś korzyści. |
| Podlegają ocenie „czy mi się to opłaca?”. | Nie podlegają takiej ocenie. |
| Korzyści wspólnych dla wszystkich ludzi jest stosunkowo niewiele, co oznacza, że zbiory korzyści dwóch różnych osób najczęściej mają stosunkowo niewielką część wspólną. | Zbiory wartości dwóch różnych osób na ogół mało różnią się od siebie (mają dużą część wspólną), a przynajmniej jest tak w obrębie każdej grupy kulturowej. |
| Wiążą się z zaspokajaniem braku. | Wiążą się z dążeniem do czegoś. |
| Ich osiągnięcie powoduje stan nasycenia, który demotywuje do dalszego działania, przynajmniej na jakiś czas. | Ich osiągnięcie silnie motywuje do dalszego ich osiągania. |
| Naruszenie wartości dla osiągnięcia korzyści powoduje dysonans godnościowy (patrz Rozdz. 4.2), który jest „wewnętrzną karą” i wymaga redukcji. | Rezygnacja z korzyści dla osiągnięcia wartości powoduje konsonans godnościowy, który jest „wewnętrzną nagrodą” i pobudza nas do powtórzenia tego działania. |

Tab. 4.1-1 Różnice pomiędzy korzyściami i wartościami

4.2 Dysonans godnościowy

Można z pewnym uproszczeniem powiedzieć, że korzyści służą biologicznemu przeżyciu, wartości zaś temu, aby nasze życie miało sens, aby warto było żyć, abyśmy mieli szacunek sami wobec siebie. Jednakże, dążąc do pozyskania korzyści i osiągnięcia wartości, często stajemy w tzw. *sytuacji pokusy* polegającej na konieczności wyboru pomiędzy jednymi a drugimi. Oto dwa przykłady takich sytuacji.

W sklepie u zegarmistrza oglądamy piękny zegarek, a sprzedawca właśnie oddalił się na zaplecze. Nie ukradniemy jednak tego zegarka, gdyż strata po stronie wartości byłaby większa niż zysk po stronie korzyści. Sytuacja pokusy, która właśnie powstała — korzyść czy wartość — została bez chwili wahania rozstrzygnięta na rzecz wartości. Nie mamy zegarka, ale mamy nadal szacunek do siebie.

A teraz przypuśćmy, że ten sam zegarek leży 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 skrpułów. Jak się dalej potoczy ta historia, zależy w dużej mierze od tego, w jakiej mierze nastąpi redukcja dysonansu godnościowego w drodze — jak to nazywa Marek Kosewski — *społecznego uzgadniania 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 „nie możesz przywłaszczyć sobie cudzej własności; 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 [21]:

Prywatna teoria tworzona przez każdego z nas na codzienny użytek dzieli ludzi na uczciwych i nieuczciwych, porządnym i łajdaków i twierdzi, że tego, 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 (koniec cytatu).

Pamiętajmy o tej tezie, ilekroć będziemy chcieli określić kogokolwiek jako człowieka pozbawionego wartości i godności, gdyż — poza patologiami — nie ma takich ludzi. Każdy człowiek ma wrodzone biologicznie poczucie godności własnej opartej na wartościach. Każdy, jeżeli z wartości rezygnuje, musi to jakoś uzasadnić. Jeżeli okradamy kogoś, to dla wyrównania naszych krzywd, jeżeli zdradzamy, to dla tego, że on nas zdradził pierwszy, jeżeli mówimy nieprawdę, to dlatego, że przecież wszyscy tak postępują. Nie ma człowieka, który uznałby sam przed sobą, że jest zły i niegodny. Oto jak streszczają tę prawdę E.Aronson i G.Wieczorkowska ([2] str.98):

Jedną z najbardziej fascynujących cech nas samych jako istot społecznych jest nasza wzruszająca potrzeba uważania się za ludzi dobrych i rozsądnych, i to, jak często potrzeba ta skłania nas do działań, które nie są ani dobre ani rozsądne.

Zjawisko dysonansu godnościowego wskazuje nam na jeszcze jedną bardzo ważną różnicę pomiędzy korzyścią i wartością. Wybór korzyści z naruszeniem wartości zawsze powoduje uczucie psychicznego dyskomfortu, które staramy się złagodzić na drodze społecznego uzgadniania usprawiedliwień, by w jakiejś mierze odzyskać utraconą wartość. Wybór wartości kosztem korzyści nie prowadzi do takiej sytuacji. Wręcz przeciwnie — jesteśmy z siebie dumni, że dokonaliśmy właściwego wyboru. Znajdujemy się w stanie ducha nazywanym *konsonansem*

godnościowym. Przy wyborze wartości nad korzyść jesteśmy suwerenem, gdyż takiego wyboru nie musimy z nikim uzgadniać.

I jeszcze jedna uwaga na temat dysonansu godnościowego. Jeżeli w zespole pracowników powtarzają się sytuacje pokusy przy jednoczesnym dostarczaniu przez firmę pretekstów do uzgodnień społecznych — np. przez niegodne, nieprzyjazne, nieuczciwe odnoszenie się firmy do pracowników, kontrahentów lub klientów — to wtedy może dojść do sytuacji zwanej przez Marka Kosewskiego *anomią pracowniczą*. To bardzo groźna choroba firmy polegająca na powszechnym uzgodnieniu przez pracowników repertuaru dopuszczalnych niegodziwości wobec firmy. Osoby, które nie godzą się na takie uzgodnienie, są traktowane jako obce, niełojalne lub frajerzy i są zwykle poddane społecznemu ostracyzmowi. Anomię firmy można porównać do sepsy organizmu człowieka. W obu przypadkach wyleczenie jest możliwe, ale z pewnością nie domowymi środkami. Proces leczenia musi być prowadzony przez specjalistów, jest długotrwały i kosztowny.

4.3 Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna

Pod względem rodzaju motywatory dzielimy na korzyści i wartości. Pod względem źródła pochodzenia dzielimy je na wewnętrzne i zewnętrzne²⁷:

motywacja wewnętrzna: zrobię coś, bo lubię to robić; osiągam korzyść w postaci radości z działania lub realizuję potrzebę godności (Rozdz. 4.1),

motywacja zewnętrzna: zrobię coś, bo w zamian otrzymam nagrodę w postaci korzyści lub — gdy tego nie zrobię — spotka mnie kara.

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

| Z motywacji wewnętrznej | Z motywacji zewnętrznej |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • seks • poznawanie prawdy o świecie • sport rekreacyjny • ciekawa praca • podzielenie się chlebem z głodnym | <ul style="list-style-type: none"> • prostytutka • nauka dla stopnia • sport zawodowy • praca jedynie dla wynagrodzenia • sprzedaż chleba głodnemu |

Tab. 4.3-1 Przykłady działań z motywacji wewnętrznej i zewnętrznej

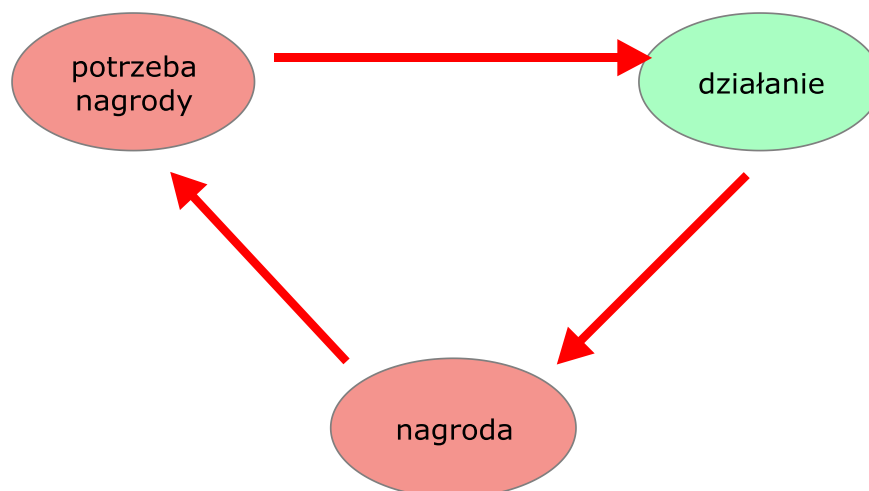
Działanie z motywacji własnej zawsze wzmacnia chęć (głód) coraz lepszego działania. Jak mawiają Francuzi — apetyt przychodzi w miarę jedzenia. Studenta fizyki pierwszego roku fascynują proste ćwiczenia laboratoryjne, później jednak chciałby wykonywać ćwiczenia coraz trudniejsze, a po ukończeniu studiów — 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. 4.3-1 Sprzężenie zwrotne przy motywacji wewnętrznej

²⁷ Ten podział pochodzi od Alfie Kohna [19].

Działanie z motywacji zewnętrznej w przypadku nagrody również wzmagają apetyt, ale nie na działanie, tylko na nagrodę. Nagroda powinna być więc nie tylko stale obecna, ale też stale podnoszona.



Rys. 4.3-2 Sprzężenie zwrotne przy motywacji nagrodami

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.

Podobnie ma się sprawa z karami. I tu również występuje proces znieczulania, konieczna jest więc eskalacja kar. Pojawia się też niechęć do karzącego i tendencja do niewykonywania zadania „na złość”. Wynajdywane są ścieżki obejścia pozwalające na niewykonanie zadania z jednoczesnym uniknięciem kary, a także sabotaż. Fałszowane są raporty dotyczące produktywności i jakości pracy. Jeżeli firma zachowuje się wobec nas w sposób wrogi, my nie czujemy się do lojalności wobec niej — mówią pracownicy. Jest to typowy przykład, kiedy firma sama — choć całkiem nieświadomie — dostarcza źródła społecznych usprawiedliwień redukujących dysonans godnościowy (por. Rozdz. 4.2).

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, zmniejszono 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 zaspokajają marchewka, którą otrzymamy w zamian za zaspokojenie potrzeb dysponenta marchewki (por.[10]).

4.4 Zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe

Na gruncie przedstawionej powyżej skróconej teorii motywacji można pokusić się o zdefiniowanie dwóch paradygmatów przywództwa: *zarządzanie podmiotowe* (partnerstwo) i *zarządzanie przedmiotowe* (przemoc). Idea tych paradygmatów również pochodzi od Marka Kosewskiego, choć nie została jeszcze przez niego opublikowana.

Na miano lidera zarządzania podmiotowego zasługuje szef, który buduje w zespole relacje respektujące godność drugiego człowieka, traktując każdego członka zespołu w sposób podmiotowy, a nie przedmiotowy, jako partnera, a nie przeciwnika:

1. powoduje zachowaniami członków zespołu, odwołując się przede wszystkim do ich potrzeby godności, zaspokajanej w sposób autonomiczny przez powiązanie wykonywanej pracy z cenionymi przez nich wartościami godnościowymi;
2. nie jest arbitralnym dysponentem korzyści materialnych, lecz tworzy reguły korzystania z nich i wspomaga członków zespołu w ich pozyskiwaniu;
3. potrzeby rzeczowe członków zespołu stara się zaspokoić „z góry”, np. ustalając ich wynagrodzenie, którego nie traktuje jako nagrody za ich dobrą pracę, ale jako spełnienie warunków kontraktu i swój obowiązek;
4. stara się nie dopuszczać do powstania wyścigu szczurów, podkreślając, że nie ma gorszych i lepszych, że każdy człowiek ma inny zbiór właściwych dla siebie talentów.

Lider zarządzania podmiotowego *zarządza godnościowo*, gdyż członkowie zespołu są w tym paradygmacie podmiotami wspólnie realizującymi wspólne cele, a nie zasobami ludzkimi — narzędziami — do realizowania zadań firmy.

Lider zarządzania przedmiotowego przede wszystkim posługuje się nadaną mu władzą karną i nagradzania:

1. powoduje zachowaniami członków zespołu, odwołując się przede wszystkim do ich potrzeb rzeczowych oraz potrzeby ambicji zaspokajanych w sposób relacyjny;
2. jest arbitralnym dysponentem korzyści, a więc to on decyduje, czy należy się nagroda czy kara;
3. uruchamia w podległym mu zespole relacyjny wzorzec zaspokajania ambicji, porównuje członków zespołu, dzieli na lepszych i gorszych, np. przez organizowanie rankingów i konkursów, jednych stawia za wzór innym, uruchamiając w ten sposób „wyścig szczurów”.

Relacyjne zaspokajanie ambicji polega na porównywaniu się z otoczeniem i czerpaniu satysfakcji nie tyle z tego, że jesteśmy dobrzy, ale że jesteśmy lepsi, a więc że inni są gorsi. Oto, co pisze na ten temat Marek Kosewski²⁸:

Niedojrzały sposób zaspokajania potrzeby godności (relacyjność) polega na porównywaniu się z innymi na pewnych skalach „mierzących” godność osoby — wyższa od innego pozycja zaspokaja potrzebę godności, niższa jej zagraża. W zarządzaniu zespołami zadaniowymi relacyjność ma ogromne znaczenie i dlatego ten wątek rozwiniemy niżej.

Małe dziecko zaspokaja potrzebę godności i uzyskuje poczucie własnej wartości poprzez porównywanie się z innym dzieckiem (lub dziećmi) na jakiejś wybranej skali ocen i określanie własnej pozycji jako lepszej (wyższej). Dziecko nie potrafi odnaleźć swej wartości inaczej, jak tylko czyniąc te porównania. Nazwijmy ten sposób zaspokajania potrzeby godności relacyjnym. Mądry rodzice lub wychowawcy znają ten mechanizm i dla rywalizującego ze sobą rodzeństwa lub grupy dzieci starają się znaleźć dużo różnorodnych skal do takich porównań, na których każde dziecko dostatecznie często ulokuje się na wyższych od innych pozycjach i zaspokoi w ten sposób potrzebę własnej godności. U dzieci porównania z innymi

²⁸ Nieopublikowany rękopis.

znajdują się z reguły pod wychowawczą kontrolą, toteż dziecko nie może swobodnie wybierać drogi „na skróty” do uzyskania wyższej lub lepszej pozycji w relacji z innymi. Niedozwolonym skrótem jest pomniejszenie drugiego, zepchnięcie go w dół na skali relacyjnych porównań, zamiast starań o podniesienie swojej pozycji poprzez rzeczywiste, własne osiągnięcia. Wystarczy potępić, ośmieszyć, pobić lub upokorzyć kogoś, aby tanim kosztem być od niego „lepszym”.

Ze stadium relacyjnego zwykle się wyrasta. U ludzi dorosłych i dojrzałych relacyjność na ogół przestaje pełnić rolę najważniejszego sposobu zaspokajania potrzeby wartości i godności. Jeśli dalej porównują się (swoją pozycję społeczną, towarzyską, umiejętności) z innymi, inaczej wykorzystują wnioski wynikające z tych porównań. Potrzebują ich do potwierdzania posiadanej samooceny i uzyskanego w sposób autonomiczny poczucia własnej godności. Z przyczyn, które należałoby w przyszłości w badaniach określić, pewna część ludzi zatrzymuje się w rozwoju na etapie relacyjności i nie potrafi autonomicznie zaspokajać potrzeby godności. Relacyjność u człowieka dorosłego powoduje dwa niepożądane zjawiska:

1. **Zależność od opinii otoczenia.** Skale używane do relacyjnych porównań są proste tylko u małych dzieci (szybciej biegam, mam starszego brata etc.). Później liczą się już wartości i podobne do nich ogólne wzorce zachowania. Wyżej lub niżej na takiej skali lokuje człowieka nie konkretny wynik, lecz opinia otoczenia, grupy rówieśniczej, ludzi z autorytetem. Relacyjne zaspokajanie potrzeby godności przez ludzi dorosłych wytwarza pewien sposób funkcjonowania, który zgodnie z potoczną wiedzą, nazwać można „ważnością”. Ludzi relacyjnych różni od ludzi „godnych” zależność od innych w zaspokajaniu potrzeby godności. Charakterystyczna jest dla nich „ambicja” w dążeniu do wyższego stanowiska, większego gabinetu w pracy, lepszego od innych samochodu etc.
2. **Agresywne deprecjonowanie godności drugiego człowieka.** Dorosłego trudniej jest poddać tak ścisłej kontroli jak dziecko i zablokować mu dochodzenie agresywnym skrótem do poczucia własnej godności. Do pomniejszania i upokarzania drugiego używać może on wyszukanych technik intrygi, ukrywać napaść pod pozorem krytycznej analizy problemu, którym się ktoś zajmuje etc. Taka agresja jest instrumentem zaspokajania potrzeby godności w sposób relacyjny — w codziennych zdarzeniach często ją obserwujemy i określamy mianem „zawiści”. Ludzie relacyjni to ludzie zawistni, którzy swoją aktywność koncentrują na pomniejszaniu osiągnięć innych, a nie na mnożeniu osiągnięć własnych.

Relacyjność wśród dorosłych nie jest wcale zjawiskiem rzadkim. Dla przykładu, druga liga polityków składa się w większości z ludzi „ważnych”, którzy chcą się wszystkim podobać i energicznie zabiegają o swój społeczny i medialny wizerunek. Ludzie relacyjni to w codziennym życiu ludzie „ambitni”, którzy chcą się odróżnić od innych. Polityk autonomicznie kierujący się godnością tym się różni od „ambitnego”, że w kluczowych momentach potrafi podejmować decyzje, wynikające z własnych, a nie cudzych przekonań o tym, co właściwe i słuszne (koniec cytatu).

Podsumujmy teraz różnice pomiędzy zarządzaniem podmiotowym i przedmiotowym.

| Zarządzanie przedmiotowe | Zarządzanie podmiotowe |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. człowiek jest wart tyle, ile dla firmy zarobi; zasoby ludzkie, 2. przeciwnicy w walce o uzyskanie przewagi, 3. jak najmniej dawać pracownikom z góry, kary i nagrody, zawsze coś za coś, ludzie są leniwi i nieuczciwi, 4. swoim stosunkiem do pracownika podtrzymujemy wiarygodność usprawiedliwień, 5. rośnie i utrwała się anomia pracownicza. | <ol style="list-style-type: none"> 1. człowiek jest wartością samą w sobie; partnerzy, 2. współpracujący partnerzy realizującej wspólne cele zespołu, 3. pracownikowi daję z góry to, co mu się należy jako wynagrodzenie, daję mu także pewien kredyt zaufania, oczekuję, że będzie rzetelnie pracował, 4. swoim stosunkiem do pracownika pozbawiam go argumentów do społecznego uzgadniania usprawiedliwień i dostarczam powodów do tego, aby odczuwał dumę z przynależności do mojego zespołu, 5. rośnie i utrwała się etos pracowniczy. |

Tab. 4.4-1 Zarządzanie przedmiotowe i podmiotowe

4.5 Organizacja zaangażowana

Nieco innymi słowami mówi o źródłach motywacji Emmanuel Gobillot (por. [14]). Wskazuje on mianowicie, że współcześni ekonomiści wymieniają trzy rodzaje bodźców motywacyjnych:

1. *bodźce ekonomiczne* — związane z korzyściami osobistymi każdego z nas,
2. *bodźce społeczne* — związane z oczekiwaniami społeczeństwa wobec nas,
3. *bodźce moralne* — wynikające z poczucia moralnego obowiązku.

Zdaniem Gobillot bodźce społeczne i moralne — a więc, mówiąc naszymi słowami, realizowanie wartości — stanowią w dzisiejszych społeczeństwach najważniejszy potencjał działań ludzi i organizacji. Co więcej — twierdzi on, że skupianie się na bodźcach ekonomicznych niszczy poczucie obowiązku społecznego i moralnego. Dzisiejsza organizacja nie może już budować swoich społeczności na osiągnięciu korzyści ekonomicznych, ale na poczuciu uczestnictwa, współtworzenia, samoaktualizacji i wzajemności²⁹. Ta ostatnia dotyczy obowiązków społecznych i moralnych członków społeczności wobec siebie. I prawo to dotyczy nie tylko społeczności pracowników, ale też i klientów.

Najważniejszym spoiwem każdej społeczności jest możliwość samorealizacji jej członków. Korzyści ekonomiczne — które były głównymi motywatorami jeszcze w pierwszej połowie XX wieku — ustępują dziś potrzebie zaangażowania we wspólne tworzenie pożytków społecznych i moralnych. Aby więc lider miał szansę na skuteczne zarządzanie organizacją, powinien więc charakteryzować się zdolnościami do:

1. przyjmowania na siebie odpowiedzialności za wytyczanie celów,
2. budowania pozytywnego zaangażowania członków zespołu w realizacji celów,
3. wzbudzania w innych woli podejmowania wyzwań i udzielania wsparcia.

I oczywiście do tego wszystkiego potrzebny jest autorytet moralny. Lider bez takiego autorytetu może co najwyżej wytyczać cele, ale nie wzbudzi koniecznego zaangażowania do ich realizacji.

To wszystko bardzo piękne — powie Czytelnik — ale mało realne. Gdzież są ci wysoce moralni liderzy, te zaangażowane organizacje?

W rzeczywistości jest ich na razie niewiele. Jednakże zjawiska, o których pisze Gobillot, mają już charakter globalny. Nie da się zbudować trwale skutecznej, odnoszącej sukcesy organizacji bez wyłożonych tu zasad. A o czym że innym mówi wynik badania Instytutu Gallupa opisany w Rozdz. 3.5.

Włoski lekarz w Kabulu

W dniu 15 sierpnia 2009 kanał CNN nadał reportaż z przychodni Czerwonego Krzyża w Kabulu, gdzie tworzy się i montuje inwalidom protezy nóg, a także prowadzi ich rehabilitację i naukę poruszania się na protezach. Centralną postacią był (sądząc z akcentu) włoski lekarz nazywany tam przez pacjentów „Mr Alberto”. Jest w Kabulu od dwudziestu lat i — jak powiedział — nie byłby w stanie opuścić tego miejsca pracy, bo daje mu ono codzienne szczęście. Oto jego słowa, tak jak je zapamiętałem: „Nigdy nie zdarzyło mi się, abym rano nie chciał iść do pracy. Nie znam takiego uczucia. Zawsze idę do niej z radością. Nie opuszczę też tego miejsca nie tylko dla tego, że jestem tu potrzebny, ale też dla tego, że jest mi tu dobrze. Od moich pacjentów uczę się też cały czas czegoś nowego. To wspaniali ludzie.” Kamera pokazywała wewnątrz więcej niż skromnej przychodni, a później ruiny miasta, które umarło.

²⁹ To samo, choć innymi słowami, głosi Peter Drucker uważając, że dziś najskuteczniejszy styl zarządzania to zarządzanie ochotnikami (por. Rozdz. 6.1).

5 Przemoc

5.1 Archetyp kija i marchewki

Wielu menedżerów głęboko wierzy, że aby ludzie dobrze pracowali, trzeba ich umiejętnie nagradzać i karać. Wynika to z wiary, o której pisałem już w Rozdz. 2.3.2, że ludzie z natury są leniwi i nieuczciwi. Oczywiście tacy są „ludzie” — my nie, ale ludzie jak najbardziej. 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 za pomocą kija i marchewki. Menedżerowie, którzy uważają się za światlejszych, czasami mówią, że wystarczy marchewka. Ale bez marchewki, to już na pewno nikt nie będzie pracował. Bo co — miałyby 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. Mimo, że brzmią nieco humorystycznie, są 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 przyłożyć 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 narzędzia służą do wymuszania działań za pomocą motywacji zewnętrznej. A oto typowe przykłady marchewek i kijów:

| Marchewki | Kije |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • wypłacenie premii • pochwała przed frontem • awans na wyższe stanowisko • zwolnienie z przymusowej pracy • ... | <ul style="list-style-type: none"> • pozbawienie premii • nagana przed frontem • pozbawienie możliwości awansu • nakazanie przymusowej pracy • ... |

Tab. 5.1-1 Przykłady typowych marchewek i kijów

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 w książce „Prokurator z Judei” — nadzorcy więźniów stosowali nagrodę w postaci skrócenia wyroku. Np. kto miał do odsiedzenia 15 lat, mógł za donoszenie naczalstwu na współwięźniów otrzymać skrócenie wyroku o... trzy dni.

Te i inne przykłady pozwalają na sformułowanie następującego twierdzenia:

Prawo marchewki

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

Dowód tego prawa jest niezwykle prosty. Przecież całą istotą i siłą marchewki jest właśnie to, że można jej nie dać. Marchewka, której nie można nie dać, a więc którą zawsze trzeba dać, zawsze — a więc bez względu na okoliczności — nie byłaby już marchewką. Byłaby wyrazem uznania, sympatii, przyjaźni, solidarności, ale nie marchewką!

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. A dlaczego nie wykonasz, mimo że w umowie o pracę zobowiązałeś się do tego? A no dlatego, że 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 się niekiedy posługiwał pojęciem *marchewkija* na określenie obu postaci tego samego 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 Alfie Kohn [19]:

*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 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 za pomocą marchewkija, czyni nasze działania nie tylko nieskutecznymi, ale wręcz przeciwnie skutecznymi. Marchewkij przynosi bowiem skutek odwrotny do oczekiwanego.

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 80. 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.

Mobbing w szkole

Inny przykład narodził się w Stanach Zjednoczonych, ale dziś stosowany jest również w polskich szkołach. Jest to metoda ochrony dzieci przed mobbingiem 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. Ilekroć spotyka się z drwiną, natychmiast oferuje drwiącemu 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 naru-

szenia 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. Te wszystkie przykłady omówię dokładniej w kolejnych rozdziałach.

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 zdaniem mamy odrabianie lekcji samo dla siebie musi być mało atrakcyjne. Osoby, które czytały „Przygody Tomka Sawyera” autorstwa Marka Twaina, 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 czynności.

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 ułatwiała to oczywiście pracy. Pewnego razu pisarz wyszedł do chłopców i powiedział: „Już się martwiłem, że dziś nie przyjdziecie, bardzo mi się podobają wasze kocie koncerty. Po nich lepiej mi się pracuje. Macie tu po dolarze na głowę i przyjdźcie jutro znów pohałasować”. Nieco zdziwieni 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 dostali jedynie 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:

1) Niszczy stosunki międzyludzkie:

- a) jest postrzegany jako ograniczający autonomię mechanizm nadzoru (i w rzeczywistości tak właśnie jest),
- b) podkreśla niepartnerski stosunek między stronami,
- c) niszczy współpracę,
- d) towarzyszy mu poczucie, że otrzymanie marchewki lub uniknięcie kija zależy głównie od przyczyn pozamerytorycznych: łaska pańska na pstrym koniu jeździ (praca dla wskaźników, trzeba się przypodobać itp.),
- e) podwładni nie proszą przełożonych o radę i pomoc,
- f) wyrabia posłuszeństwo, a nie samodzielność,
- g) wyrabia lizusostwo.

2) Prowadzi do ignorowania przyczyn:

- a) ponieważ jest zwykle traktowany jako uniwersalny sposób rozwiązywania problemów, przełożeni najczęściej nie wnikają w przyczyny tych ostatnich,
- b) 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.

3) Zniechęca do podejmowania wysiłku i ryzyka:

- a) ci, którzy uważają, że nie mają szans na marchewkę, całkowicie rezygnują z wysiłku,
- b) popełnienie błędu może zagrozić otrzymaniu marchewki,
- c) pracując dla marchewki, ograniczamy nasze działanie wyłącznie do tego, co może mieć wpływ na jej otrzymanie.

4) Niszczy bezpośrednią motywację wewnętrzną:

- a) celem ostatecznym staje się marchewka, a nie sukces w realizacji zadania; nagrody motywują jedynie do starania się o nagrodę,
- b) 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 pozytywną 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. Zacytuję tu ponownie Alfie Kohna [19]:

Kary i nagrody 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 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 marchewki jest łatwe, nie wymaga żadnej wiedzy oraz uwalnia od konieczności analizowania przyczyn. Pozwala też na szybkie osiągnięcie prostych celów operacyjnych w myśl zasady, że za pomocą nagród i kar można prawie każdego zmusić do prawie wszystkiego. Niestety nie można zmusić do tego, co w pracy lidera z zespołem jest najważniejsze — by ktoś polubił swoją pracę i wykonywał ją z wewnętrznej potrzeby. By była ona dla niego źródłem nie tylko oferowanych przez pracodawcę korzyści materialnych, ale też źródłem pozostałych trzech rodzajów korzyści oraz drogą realizowania wartości.

Za pomocą marchewki można prawie każdego zmusić do prawie wszystkiego, za wyjątkiem jednego — by cokolwiek polubił, a w tym, by polubił swoją pracę.

A oto co napisała do mnie jedna z czytelniczek o własnych doświadczeniach dotyczących marchewki.

Gorzka marchewka

Firma w której pracowałam jest rynkowym liderem od dawna wdrażającym standardy wysokiej jakości. TQM był stosowany w tej firmie od wielu lat i koncentrował się głównie na produktach, usługach i kształtowaniu długotrwałej relacji z klientami. Choć firma ta jest uważana za jednego z lepszych pracodawców, w lokalnym oddziale zdarzały się okresy, gdy lawinowo odchodzili pracownicy. Otóż w odniesieniu do zespołów sprzedaży stosowano tam intensywnie marchewkę: konkursy na najlepszego sprzedawcę miesiąca/roku/regionu itp.

Mój przypadek dotyczy okresu gdy po paru latach pracy z dużymi klientami zaczęłam zbierać żniwo w postaci wielkich kontraktów, a co za tym idzie również owych nagród. Nie powiem, na początku „dla sportu” było to mobilizujące: Gdy przez dwa miesiące z rzędu zdobyłam tytuł „sprzedawcy miesiąca” i przechodni puchar prezesa, zmobilizowałam się aby w trzecim kolejnym również go zdobyć i przejąć na własność. Potem były egzotyczne wycieczki w ramach „Achievers Club” itp. Marchewka jednak szybko okazała się gorzka: Koledzy odwrócili się ode mnie, a kolejne laury i bonusy wręczane mi publicznie na forum firmy przyjmowałam z lekkim zażenowaniem, mając w świadomości, że nagroda jest niepodzielna, a na sukces pracował cały sztab ludzi, którym jedynie mogłam gorąco podziękować za zaangażowanie i dobrą współpracę.

Zresztą każdy z nas po prostu dobrze wykonywał swoją pracę, otrzymywał za nią godziwe wynagrodzenie i te dodatkowe nagrody w sumie przestawały mieć motywujące znaczenie.

Jeszcze jeden przykład takiej „karnej marchewki” to nagroda w formie „wypasionego” wyjazdu na wyścigi F1 w Monte-Carlo, w ramach którego zapewnione było miejsce w łoży tuż nad trasą, mieszkanie w najdroższych hotelach, kolacje w najbardziej wykwinnych restauracjach — wszystko „w gronie zwycięzców z regionu” — czytaj: zostaw na parę dni bliskie osoby, które zaniedbujesz pracując tak intensywnie dla korporacji i baw się w gronie korporacyjnych wodzów, bo to teraz jest Twoja rodzina.

Właśnie wtedy zaczęłam szukać nowej, innej pracy. Takiej, w której znajdę równowagę w każdym z obszarów mojego życia. Zmieniłam dział i stanowisko. Motywująco podziałało na mnie nowe, bardziej odpowiedzialne zadanie, oraz możliwość zdobywania nowych odmiennych doświadczeń, nauka nowych umiejętności.

I relacja innego czytelnika:

Gdy premia spada

Chciałbym poruszyć kwestię premii. Taki bowiem system funkcjonuje w mojej firmie. Ponieważ premia wynikała bezpośrednio z marży, w okresie przedświątecznym przekraczała ona wysokość wynagrodzenia. Niestety, stale rosnąca wysokość premii, aż do takiego poziomu, przyzwyczaiła pracowników do okazałych miesięcznych przychodów. Jednocześnie wspomniana wysokość premii była argumentem contra w przypadku jakichkolwiek rozmów na temat ewentualnych podwyżek (bo premia).

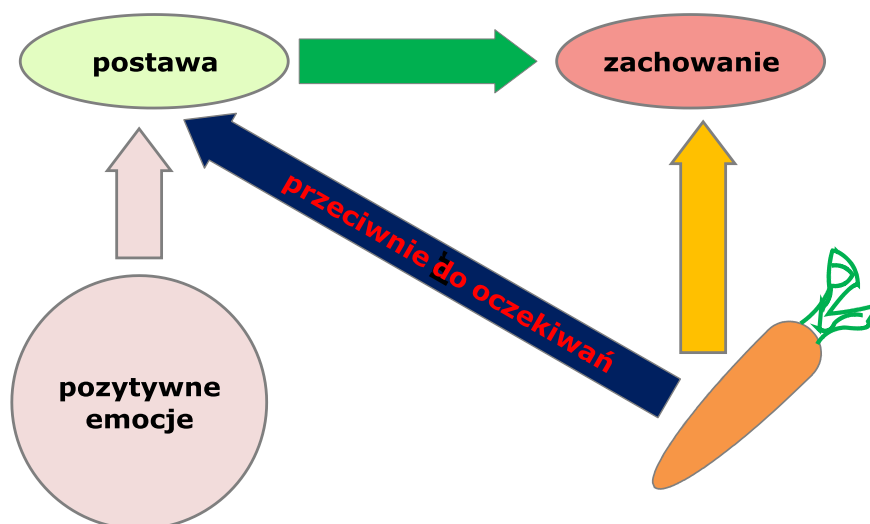
Niestety na początku roku 2008 firma rozpoczęła poważne, liczne i nie do końca przemyślane inwestycje. Sprawilo to, że wysokość premii spadła o 75% i stała się szokiem dla wszystkich. Mówi się, iż jest tworzony nowy system premiowy jako wypadkowa różnych wskaźników i współczynników inna dla sprzedawcy, dla kierownika sprzedaży, jeszcze inna dla tzw. biura.

(...)

Przyznam szczerze, iż był okres głębokiego kryzysu w firmie ze względu na pracę zespołową, a człowiek czuł się niczym w klatce z lwami. Błędy były poruszane na forum, przez co każdy chciał znaleźć winnego, ale nie siebie, udowadniając tym samym swoją kompetencję. Ponieważ większość błędów "wychodzi" dopiero w dziale logistyki postanowiłem wykorzystać tę przewagę. Dziś błędy staram się omawiać wspólnie z ich autorem, prywatnie, zrozumieć źródło i pomyśleć nad ich rozwiązaniem. Wprawdzie wciąż daleko nam do zgranego zespołu, to jednak na pewno wykonaliśmy jakiś postęp...

5.2 Postawa a zachowanie

Dlaczego tyle firm stosuje agresywne metody premii i prowizji, dlaczego rodzice „zachęcają” swoje dzieci do pożądanego zachowania obietnicą nagród lub kar? Otóż dzieje się tak dlatego, że kary i nagrody skutecznie i szybko zmieniają zachowanie człowieka, a więc to, co jest widoczne dla zewnętrznego obserwatora. Niestety zmieniają one również postawę, ale w kierunku przeciwnym do oczekiwanego. To zjawisko opisuje poglądowo Rys. 0.1.



Rys. 5.2-1 Postawa a zachowanie

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 marchewki. 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 ukradnie, człowiek agresywny w stosunku do silniejszych zachowa 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 Wieczorkowska [2]:

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

Amerykański psycholog pracy Alfie Kohn [19] wyraża to samo inaczej:

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

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.

Marchewka i kij są skuteczne w działaniu doraźnym — zmieniają zachowanie w pożądanym kierunku. Niestety, utrzymanie zmienionego zachowania wymaga nie tylko stałej obecności marchewki, ale też jego eskalacji, a to w wyniku zjawiska znieczulania na bodziec opisanego w Rozdz. 4.3. Jednocześnie też marchewki zmienia postawę w kierunku przeciwnym do zmiany zachowania. To, co zabronione pod karą kija, staje się atrakcyjne. To, co wymuszane marchewką, staje się niemiłe.

Uczeń karany za rozmowy przez telefon komórkowy w czasie lekcji, lub też nagradzany za powstrzymanie się od takich rozmów, powstrzyma się od użycia telefonu tylko wtedy, gdy uzna, że ryzyko kary lub utraty nagrody jest zbyt wysokie. Jednocześnie jego „apetyt” na takie rozmowy będzie wzrastał. Skorzysta z telefonu przy pierwszej nadarzającej się okazji. Skorzysta nie tylko dlatego, że ma na to ochotę, ale też i dlatego, by udowodnić sobie i innym swoją niezależność. Będzie rozmawiał przez telefon nie tylko dla osiągnięcia korzyści w postaci zastąpienia nudnej lekcji ciekawą rozmową, ale też dla budowania swojego ego jako człowieka wolnego

i niezależnego. Ta potrzeba budowania poczucia niezależności jest u nastolatków szczególnie silna, a to za sprawą nas — rodziców i nauczycieli — którzy jakże często manifestujemy swoją przewagę.

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.

Pomysł władz oświatowych Hiszpanii to znakomity przykład realizacji dwóch celów w jednym: podniesiono atrakcyjność korzystania z telefonu i zdezaktywowano 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. Wyrobienie apetytu na wiedzę to dziś najważniejsze zadanie nauczyciela. Nie jest on już dla ucznia, jak niegdyś, jedynym lub najważniejszym źródłem wiedzy. Dziś tych źródeł jest więcej, niż uczeń może skonsuować. Dużo więcej. Ucznia trzeba jedynie zachęcić do korzystania z nich i wskazać mu, jak to robić.

Lekcja matematyki zaczyna się najczęściej 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 odpowiedzi. Szukajcie, gdzie kto może. W podręczniku też, ale nie tylko. Szukajcie w Internecie. W tym Internecie, z którego przecież „nie wolno odpisywać”! 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 działającej w Anglii. W tej szkole tradycyjne przechodzenie z klasy do klasy odbywa się co trzy lata, a cała nauczana wiedza jest zdobywana przez uczniów w trakcie realizowania bardzo konkretnych projektów, takich jak np. od początku do końca zaprojektować i zbudować rower. Z zasady też, uczniowie przystępujący do projektu nie dysponują wiedzą niezbędną do jego realizacji. Tę wiedzę zdobywają w trakcie projektu,

mając świadomość jej praktycznego znaczenia. Rola nauczyciela to przede wszystkim wskazywanie źródeł pozyskiwania wiedzy³⁰.

Jako anegdotę dodam jeszcze, że w tej szkole uczniowie i nauczyciel nie używają do siedzenia krzeseł. W 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 i w Malborku. Ja też sobie taką kupiłem.

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 motywacjach wewnętrznych. O uczuciach i emocjach — własnych, których doświadczamy, i drugiego człowieka, które staramy się wzbudzić.

W sytuacjach konfrontacyjnych w pierwszym rzędzie 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 słuchania i rozumienia. Musimy umieć powiedzieć drugiemu człowiekowi o naszych oczekiwaniach co do jego postawy i to powiedzieć tak, aby nie poczuł się ani urażony, ani manipulowany, ani lekceważony. Musimy wiedzieć coś na temat asertywnych wypowiedzi, rozwiązywania konfliktów, zachowywania się w sytuacjach konfrontacyjnych, radzeniu sobie z agresją własną i rozmówcy.

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

Niegrzeczni piłkarze

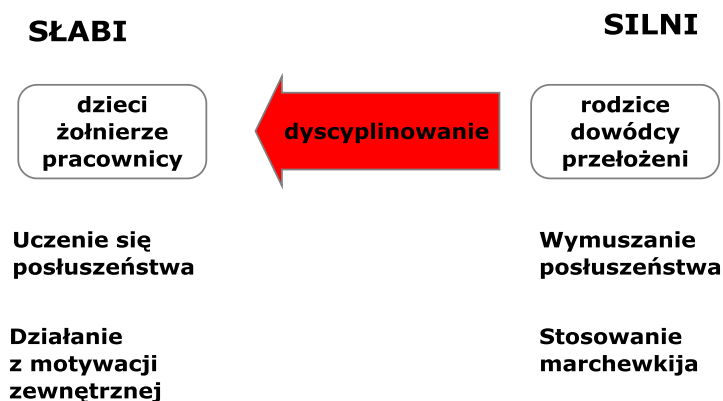
W dniu 12 stycznia 2009 roku posłyszałem w wiadomościach sportowych, że jeden z czołowych bramkarzy reprezentacji został ukarany (!) dodatkową porcją treningów za niewłaściwe zachowanie na boisku i poza nim.

Jak widać, nasi trenerzy myślą podobnie jak oświatowcy w Hiszpanii. No i mamy tego skutki.

³⁰ Gdy mówiłem o tej szkole podczas mojego wykładu w lutym 2011, jedna ze słuchaczek opowiedziała o szkole, do której chodzi jej syn. Tam projekty realizuje się już od pierwszej klasy szkoły podstawowej. Pierwszym projektem, jaki realizował jej synek, było przygotowanie prezentacji na temat elektryczności statycznej, a więc działania pól elektrostatycznego i elektromagnetycznego. Pierwszoklasista z pomocą nauczyciela przeprowadził proste eksperymenty z opilkami i magnesem, a następnie przygotował prezentację w PowerPoint (tak!), którą przedstawił w klasie.

5.3 Słabi i silni — przeciwnicy

W modelu przemocy stosunki pomiędzy przełożonym i podwładnym, nauczycielem i uczniem czy też rodzicem i dzieckiem, 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 odrzucone. 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, cynizmu, absencji, lizusostwa, faworyzmu, tworzenia się grup interesów i w rezultacie do obniżenia konkurencyjności firmy na rynku.



Rys. 5.3-1 Archetyp przemocy — słabi i silni

Na Rys. 5.3-1 przedstawiono typowe związki, jakie powstają w układzie pomiędzy silnym i słabym. Te związki to relacje podległości. Wszystkie istotne sygnały płyną od silnego do słabego. W przeciwną stronę płyną jedynie pytania o pozwolenie. W tym układzie akcentuje się obowiązki słabego względem silnego, na pierwszym miejscu stawiając posłuszeństwo. Słaby jest więc uczony posłuszeństwa, silny — sposobów jego wymuszania. Po stronie słabego pojawia się poczucie niższości, podległości, zależności i w rezultacie potrzeba kontestacji. Odgórnie uczony posłuszeństwa oddolnie i wewnętrznie rozwija mechanizmy przeciwstawiania się dominacji. Na poziomie rodziny i szkoły pojawia się zbuntowana młodzież, a na poziomie firmy — związki zawodowe.

Tajemniczy klient

Oto relacja jednego z uczestników kongresu KADRY, jaki miał miejsce w Warszawie kilka lat temu:

Studium dotyczy próby motywowania średniej kadry kierowniczej w naszej firmie handlowej (sprzedającej ubrania, kosmetyki, obuwie itd.) ze sklepami w całym kraju. Wskutek dużej presji ze strony szefa operacyjnego – bezpośrednio nadzorującego pracę kierowników sklepów – postanowiono wdrożyć system szczególnego premiowania dla tej grupy osób. Każda z nich mogła otrzymać dodatkową premię pod warunkiem, że w danym miesiącu uzyska określone wskaźniki związane z realizacją planu sprzedaży, kosztami pracy itd. Ale bezwzględnym wymogiem był odpowiedni poziom obsługi nabywców produktów, badany metodą „tajemniczego klienta”. Wyszukani ankieterzy jeździli po Polsce, udawali klientów i sprawdzali przestrzeganie procedur w salonach sprzedaży. Sporządzany na koniec miesiąca raport zawierał informacje o stopniu realizacji tego poziomu przez poszczególnych sprzedawców, grupy handlowców, wszystkich pracowników danej placówki.

Cele były jasne: umotywowanie kadry menedżerskiej do osiągania wskaźników zgodnych z założeniami w całej firmie, niedopuszczenie do obniżenia poziomu obsługi klienta poprzez redukcję kosztów funkcjonowania sklepu (a zarazem zoptymalizowanie tych wydatków) i premiowanie wyróżniających się pracowników.

Okazało się, że standard obsługi klienta nie zawsze był taki jak trzeba, i kierownicy zaczęli pracować ze swoimi grupami, aby mógł być spełniony. Akceptując listę płac zauważyłam, że wśród blisko ośmiuset naszych sprzedawców w Polsce, co miesiąc kilku z nich ma pomniejszoną premię od obrotu, ale później było ich już kilkunastu. Dużo jeżdżę po kraju i w placówkach dowiedziałam się, co robią nasi kierownicy, którzy nie uzyskiwali zadowalających rezultatów przy zastosowaniu metody „tajemniczego klienta”. Otóż zaczęli realizować projekt – bez naszej (zarządu) wiedzy – który nazwałabym zarządzaniem strachem. Szczera, bezpośrednia rozmowa z pracownikiem polegała na tym, że albo będzie on spełniał określone procedury, albo zostanie w pewnej części pozbawiony premii. W jednym przypadku dyrektor wywiesiła nawet w pomieszczeniu socjalnym listę tych sprzedawców, którzy w danym miesiącu będą mieli pomniejszoną premię z powodu słabych wyników wynikających z raportu „tajemniczego klienta”.

Można sobie wyobrazić, jaki był strach w skali całej naszej sieci sprzedaży. Co ciekawe, moja analiza raportów wskazywała, że poziomu obsługi klienta nie wzrastał. Powołałam więc specjalną grupę, w skład której weszli dwaj nasi najlepsi dyrektorzy sklepów oraz szkoleniowcy z działów: HR i operacyjnego. Mieliśmy do rozwiązania problem związany z przezwyciężaniem ogromnego strachu sprzedawców przy podawaniu wyników raportów miesięcznych. Szczegółowa analiza ankiet wykazała, że niektóre z tych osób po prostu unikały klientów i obawiając się słabej oceny przez „tajemniczego klienta” zajmowały się tzw. klepaniem towaru, czyli dokładaniem wyrobów, przewieszaniem, metkowaniem itd. Nie chcieliśmy – utrzymując motywację kierowników – wycofać się z projektu i postanowiliśmy podjąć działania naprawcze, modyfikujące ten program: odstąpienie od karania sprzedawców za słabe wyniki, nagradzanie najlepszych z nich, udzielenie pomocy kierownikom działów w szkoleniu podwładnych związanym z obsługą klienta. System istnieje do dziś, lecz efekt – jeszcze nie taki, jak powinien być. Mianowicie ci sprzedawcy, którzy mieli dobre wyniki przed poprawkami do projektu i byli aktywni – nadal osiągają satysfakcjonujące rezultaty. Natomiast ci, którzy byli karani, nie są do końca przekonani, że ponownie nie będzie wobec nich przeprowadzana jakaś niepożądana akcja. Aktywność sprzedawców została nieco uśpiona, właśnie dzięki temu systemowi.

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

Ogólnie rzecz ujmując, w tej i w każdej innej sytuacji kierownictwo firmy wszystkich szczebli — 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!

5.4 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 15% problemów związanych z jakością i wydajnością można przypisać pracownikom, za resztę odpowiedzialna jest organizacja pracy (por. Rozdz. 2.11). 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 komuś do tego.
4. Funkcjonuje prawo Pareto (patrz Rozdz. 5.5).
5. Funkcjonuje dźwignia premiowa (patrz Rozdz. 5.6).
6. W grze o wskaźniki pracownik najczęściej może bez trudu ograć firmę (patrz Rozdz. 5.6 i Rozdz.5.7)

5.5 Premia a Prawo Pareto

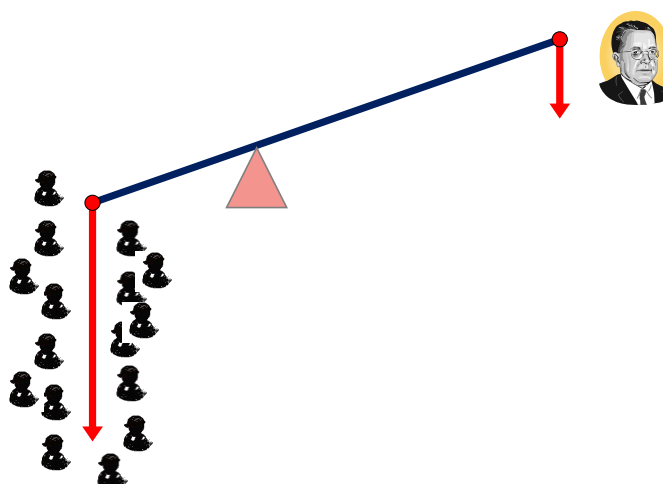
Prawo Pareto (Rozdz. 12.1) orzeka, że bardzo często 20% przyczyn wywołuje 80% skutków. W przypadku zespołu sprzedawców oznacza to, że 20% osób „zgarbia” 80% całej puli premiowej.

W takiej sytuacji, jeżeli uznamy, że te 20% sprzedawców jest silnie „zmotywowanych” prowiźjami, to bez wątpienia musimy też uznać, że pozostałe 80% jest silnie zdemotywowane. No bo jeżeli mamy 100 sprzedawców, a pula roczna wynosi 100000 zł, to ci lepsi dostają na głowę średnio po 4000 zł, a ci gorsi po 250 zł. I zapewne tak jest rok w rok, bo jak wynika z prawa Deminga (Rozdz. 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.

5.6 Dźwignia premiowa

Jak być może pamiętamy z lekcji fizyki, dźwignia to pręt sztywny 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.



Rys. 5.6-1 Dźwignia premiowa

Obrazowo przedstawia to Rys. 5.6-1. Jeden kierownik manipuluje za pomocą tej dźwigni 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 niżej opisane historyjki.

Dopych

Brałem kiedyś udział w seminarium ekonomicznym poświęconym polskiej gospodarce po roku 2000. Dwóch profesorów ekonomii referowało wynik swoich badań, z których wynikało, że co roku 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 przez działy handlu i polega na ofiarowaniu klientom korzystnych warunków płatności za dostawę w zamian za to, że zgodzą się przyjąć w grudniu dużą fakturę dostawy. Zapłaćcie, 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 kasie³¹.

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.

Nie płacimy żadnych faktur

W grudniu 2008 do polskiego oddziału dużej międzynarodowej korporacji centrala wysłała polecenie, aby do końca roku nie płać za żadne faktury bez względu na konsekwencje. Nie liczą się ani kary umowne, ani utrata wiarygodności, ani procesy sądowe. Nie płacimy i koniec. Tylko tak zapewnimy sobie premię roczną przyznawaną przez radę nadzorczą.

³¹ Gdy w grudniu 2010 opowiadałem o dopychu na jednym z moich wykładów, słuchacze powiedzieli mi, że niektóre firmy już się zorientowały w czym rzecz i premię wypłacają nie od faktur, ale od wpływu gotówki do kasy. Powiedziałem wtedy: „chłopcy pewnie i na to znajdą sposób”. I wtedy ktoś podniósł rękę: „Już znaleźli — gotówka wpływa do kasy, a później po wypłacie premii wystawia się fakturę korygującą i zwraca pieniądze klientowi”.

Inną znacznie subtelniejszą metodą manipulowania dyrekcją za pomocą dźwigni premiowej zastosowali niemieccy dealerzy amerykańskich samochodów.

Dealerzy samochodów

Jeden z moich bliskich przyjaciół był w latach 80. 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 wylecicie. Dyrektor jakoś zapomniał, że jego można zwolnić, następcę zawsze się znajdzie. Co innego zwolnić wszystkich sprzedawców.

Lepsi sprzedawcy: liiiiiiiiiiiiiiiii!!

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

Sprzedaż: Bez zmian.

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

Dyrektor: Macie 15% bez górnego limitu!

Lepsi sprzedawcy: Aaaaaaaaaaaaa! (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.

Kolejny przykład to historia kupca w hipermarkecie, z którym spotkał się mój przedstawiciel sprzedający surowe mrożone ciasto francuskie ze znakiem „A.Blikle”.

Kupiec w hipermarkecie

Kupiec w hipermarkecie to robiący zakupy klient, ale pracownik hipermarketu odpowiedzialny za kupowanie towarów od dostawców. Taki kupiec też ma wynagrodzenie prowizyjne (bo jego dyrekcja oczywiście uważa, że jest on leniwy i nieuczciwy), ale rzecz jasna nie od wartości zakupów, tylko od rabatu, jaki dostawca udziela danej sieci. Rabat liczony jest od ceny cennikowej stosowanej do małych odbiorców. Kupiec, który rozmawiał z moim przedstawicielem, otrzymał od swojej dyrekcji dodatkowe zadanie: od każdego dostawcy musi uzyskać rabat lepszy niż do tej pory i na dodatek lepszy niż konkurencja. Zażądał więc dodatkowych 5% rabatu. To nie jest możliwe — powiedział mój przedstawiciel — żeby dać taki rabat, musielibyśmy podnieść cenę. A na to kupiec: a podnoś pan, mnie nie interesuje cena, tylko rabat.

Jak się okazuje, nie tylko kupiec może oszukiwać firmę. Zdarzają się też sytuacje odwrotne, w których firma oszukuje kupca.

Firma oszukuje kupca

Dla firmy prowizja kupca jest oczywiście kosztem, a ktoś tam ma premię za zmniejszenie kosztów handlowych. Aby więc zmniejszyć ten koszt stosuje się zabieg zwany *upustem retrospektywnym*. Firma umawia się z dostawcą, że na fakturze będzie widoczna jedynie część upustu. Tę część widzi kupiec i otrzymuje od niej prowizję. Pozostała część upustu jest później fakturowana przez centralę kupca. Tej drugiej części kupiec nie widzi i oczywiście nie dostaje od niej prowizji.

I jeszcze dwa przykłady, choć mogłoby być ich znacznie więcej:

Broker ubezpieczeniowy

Kiedyś postanowiłem kupić polisy ubezpieczeniowe na życie dla piętnastu moich pracowników. Zaprosiłem więc znajomego brokera i zaproponowałem kupno polis. Broker nieco się stropił i powiedział: mam do pana serdeczną prośbę — na początek sprzedałbym panu jedenaście. Dlaczego? — zdziwiłem się. Zabrakło panu? No nie, nie zabrakło, ale my mamy wynagrodzenie prowizyjne. No to od piętnastu polis będzie większa prowizja niż od jedenastu? A właśnie że nie. Tak rzeczywiście było kiedyś, ale dykcja doszła do wniosku, że niektórzy z nas sprzedają bardzo dużo, bo mają lepszy region sprzedaży, a inni znacznie mniej, bo mają ten region gorszy, więc wprowadziła zasadę, że im kto więcej sprzedaje, tym ma mniejszą stopę prowizji. Jeżeli ja sprzedam panu piętnaście polis, to wpadam w niższą prowizję, a ponieważ do końca roku zostały jedynie trzy tygodnie (był początek grudnia), nie zdążę już tej obniżki wyrównać. Więc dziś chciałbym sprzedać jedenaście, a te pozostałe zaraz na początku nowego roku.

Po wysłuchaniu tej historii powiedziałem, że w ogóle rezygnuję z zakupu polis. I w odpowiedzi usłyszałem: przykro mi, że tak to wyszło, ale prawdę mówiąc dla mnie to nawet lepiej. Uratuję moją prowizję.

Sprzedawca okularów

Ten przypadek miał miejsce w sieciowej firmie sprzedającej okulary w 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 dykcja 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 przechwytyje 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 część klientów z pewnością poczuła się urażona arogancją sprzedawcy.

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 tego, 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.

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

Prawo dźwigni premiowej

Dźwignia premiowa zainstalowana przez silnych jest często wykorzystywana przeciwko nim.

Kto ustanawia premiowe zasady wynagradzania, stawia się w pozycji silnego (Rozdz. 5.3), który chce powodować zachowaniami słabego przy pomocy premii. Narzuca tym samym słabemu pewną grę, w której wygraną jest premia. Narzuca mu też sposób myślenia kategoriami wymiany korzyści prowadzący nieodmiennie do pytania „czy mi się to opłaca” (por. Rozdz. 4.1). Motywy godnościowe w rodzaju „tak się nie godzi”, „to byłoby nieuczciwie” itp. odchodzą na plan dalszy. Liczy się wygrana. W tym stanie rzeczy nie oczekujemy, aby pracownik myślał o interesie firmy. On będzie grał w grę, którą myśmy mu zaproponowali i to, że myśmy ją zaproponowali, będzie znakomitym argumentem do społecznego uzgadniania niegodziwości (por. Rozdz. 4.2).

Kto odwołuje się do przemocy, powinien też pamiętać, że służy ona jedynie temu, aby ludzie robili to, czego bez przymusu nie chcieliby robić. Bo przecież gdyby chcieli, a więc działali z motywacji wewnętrznej, to przymus nie byłby potrzebny. Wystarczyłoby umożliwić im działanie zgodne z ich wolą i potrzebą. Przymus w postaci kija lub marchewki kojarzy się więc zawsze z utratą suwerenności i poczuciem, że tego, co robię, nie robię z własnej woli. A jeżeli robię coś pod przymusem, to nawet jeżeli początkowo kierowałem się motywacją wewnętrzną, po jakimś czasie oczekuję motywacji zewnętrznej i być może też tracę uczucie radości z danego działania. Ilustracje takich sytuacji zostały opisane w przykładach o młodych narciarzach i o walce z mobbingiem w szkole w Rozdz. 5.1. Inna bardzo pouczająca historia pochodzi od Emmanuela Gobillot (por. [14]). Oto czego nauczył się on od swojej kilkuletniej córki:

Interesowna Charlotte

Kilka miesięcy temu Charlotte stwierdziła, że powinna zacząć dostawać kieszonkowe. Wszyscy w domu zawsze skrupulatnie wykorzystują każdą nadarzącą się okazję, by naszą córkę nauczyć czegoś nowego w życiu. W wyniku wspólnej dyskusji z jej udziałem ustaliliśmy, że będzie dostawała pieniądze na własne wydatki, jeżeli na nie zapracuje, po czym starannie opracowaliśmy system środków zachęcających.

Za samodzielne, codzienne szczotkowanie włosów i mycie zębów Charlotte dostanie 10 pensów. Za odrabianie lekcji — 40 pensów (oczywiście można polemizować, dlaczego utrzymanie higieny zębów ma być tańsze od edukacji). Za sprzątnięcie pokoju otrzyma 10 pensów, za grzeczne odnoszenie się do brata (obowiązkowy cel perspektywiczny) zarobi 10 pensów itd.

Pewnej soboty (wieczorem w przeddzień wypłaty) przypomniałem córce, że powinna posprzątać pokój. Poszła na górę. Minęło piętnaście minut, a z jej pokoju nie dochodziły żadne odgłosy. Każde z rodziców wie, że piętnaście minut ciszy w pokoju dziecka nigdy nie wróży nic dobrego. Zaniepokojony postanowiłem sprawdzić postęp prac. Otworzyłem drzwi do jej pokoju i stwierdziłem, że panuje w nim taki sam bałagan jak i przedtem, zanim Charlotte udała się do siebie. Moja córka leżała na łóżku i malowała paznokcie ulubionym lakierem Barbie.

Podczas konfrontacji starałem się zachować spokój i tylko zapytałem: „Kiedy masz zamiar posprzątać pokój?”. Jej odpowiedź zawierała kwintesencję tego, co powinienem wiedzieć o problemach ze środkami zachęcającymi. „Wiesz tato, uważam, że za 10 pensów nie warto się wysilać!”. Jeżeli celem miało być nauczenie Charlotte, co znaczy wartość pieniędzy, byłby on osiągnięty z nawiązką — oto targowałem się z własną córką. Zacząłem nawet nabierać przekonania, że byłaby gotowa poskarżyć się na mnie przedstawicielowi swojego związku zawodowego!

(...) Charlotte w przyszłości nie będzie chciała wykonać żadnego zadania, jeżeli nie znajdzie się ono na liście objętej programem wynagrodzeń.

Swoje wnioski z tego i wielu innych przykładów Gobillot podsumowuje w postaci, którą nazwiemy prawem reakcji na premię (por. [14] str.64):

Prawo reakcji na premię

Bodźce ekonomiczne przyczyniają się do zniszczenia poczucia obowiązku moralnego i społecznego.

Obowiązki moralne i społeczne to oczywiście nic innego, jak wartości opisane w Rozdz. 4.1, a bodźce ekonomiczne to korzyści rzeczowe również opisane w tym rozdziale. Na gruncie bo-

gatszego aparatu pojęciowego i nowszej wiedzy (por. M. Kosewski [21]) możemy prawo reakcji na premię znacznie uogólnić i wzmocnić:

Prawo reakcji na korzyść

Bodźce odwołujące się do korzyści tłumią potrzebę realizowania wartości.

Okazuje się, że prawdziwa jest również przyczynowość odwrotna: im silniej odczuwana radość z realizowania wartości przy wykonywaniu zadania, tym słabszą rolę motywacyjną odgrywają bodźce odwołujące się do korzyści. Działający w czarnej Afryce lekarze bez granic zapewne z radością powitają przeniesienie ich z ciekących namiotów do wygodnych pawilonów, jednakże dla ich zaangażowania w realizowaną misję będzie to miało stosunkowo niewielkie znaczenie. Możemy więc sformułować następujące prawo reakcji na wartość:

Prawo reakcji na wartość

Bodźce odwołujące się do wartości tłumią potrzebę osiągnięcia korzyści.

5.7 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 recepta na spektakularną klęskę. Poniżej przedstawiam czytelnikowi studium przypadku w postaci relacji z wdrożenia tej metody w fikcyjnej firmie. Moje opowiadanie nie jest jednak zmyślane, opisuje bowiem prawdziwe zdarzenia, które miałem okazję obserwować osobiście w różnych firmach. Oczywiście nazwy firm i nazwiska osób zostały zmienione.

5.7.1 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 jednak wyrobiony rynek krajowy na pewien produkt masowy i nieco eksportu. Ale kondycja firmy nie była dobra. Przed prywatyzacją pracownicy otrzymywali jedynie zaliczki, a nie całe pensje. Po prywatyzacji panowała apatia wzmagana jeszcze lękiem po przeprowadzeniu prywatyzacji. Spodziewano się bowiem — i słusznie — 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.

5.7.2 Motywacja — podejście pierwsze

Zgodnie z dość rozpowszechnioną praktyką zarząd przyjął model motywowania za pomocą 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 ty się nie 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** — 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 nieprzewidziane 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 (na razie) 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. Realizacja 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.

5.7.3 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 doradcą „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.

5.7.4 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 zasadę SMART³² opisaną w Rozdz.2.14.1.

Liczba celów wyznaczonych dla jednej osoby powinna zawierać się 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”³³:

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 |

³² W j. angielskim: mądry, sprytny. Metoda SMART jest dobrą metodą. Fakt, że została zastosowana w kontekście MBO w niczym nie umniejsza jej zalet jako takich.

³³ O tej metodzie piszemy w **Rozdz.?? (jeszcze nie został napisany)**

| | |
|----------|---|
| | 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. |

Tab. 5.7-1 Parametry służące do wyliczania premii

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

| cel | waga |
|--|------|
| Wzrost zysku brutto o 5 mln zł | 30% |
| Spadek kapitału obrotowego o 10 mln zł | 20% |
| Sprzedaż nowych produktów 7 mln zł | 15% |
| Wzrost sprzedaży o 30 mln zł | 35% |
| razem | 100% |

Tab. 5.7-2 Wagi przypisane zadaniom globalnym firmy

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 zostałaby przyznana w ogóle. No bo jak przyznawać premię, jeżeli zadania nie zostały wykonane nawet w połowie.

5.7.5 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 Kowalskim. W arkuszu MBO stworzonym dla dyrektora Kowalskiego przez prezesa zarządu i zatwierdzonym przez radę nadzorczą znalazły się następujące cele i wagi:

| cel | waga |
|--|-------------|
| 1. Działania restrukturyzacyjne: 1.1. Sprzedaż spółki A1 do 11 czerwca br. 1.2. Sprzedaż spółki B4 do 15 listopada br. | 50% |
| 2. Opóźnienie o każdy miesiąc powoduje obniżenie stopnia realizacji o 10 punktów procentowych | |
| 3. Zapewnienie dostawy pary technicznej (nie określono, jak oceniane) | 10% |
| 4. Obniżka kosztów o 7,5% (proporcjonalnie do wyniku) | 25% |
| 5. Zapewnienie spokoju społecznego (skala 0% lub 100%) | 10% |
| 6. Opanowanie języka angielskiego (wg oceny lektora) | 5% |
| razem | 100% |

Tab. 5.7-3 Cele dyrektora Kowalskiego

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 technicznej o 30% spowoduje obniżkę kosztów o 5%, a więc jemu się to opłaca, bo zapewnienie dostaw pary nie jest premiowane 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 pre-

mię 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 kategoriach dyscyplinarnych, ale też i godnościowych — od myślenia o interesie firmy.

Mam do zrealizowania pięć zadań, a o resztę niech się martwią inni. To nie ja wymyśliłem tę grę. O przełączaniu się ludzi z myślenia w kategoriach godnościowych na odnoszące się do korzyści pisaliśmy w Rozdz. 4.1.

5.7.6 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%) | 40% |
| 2. 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. | |
| 3. 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% |
| 4. Obniżka kosztów o 7,5% (proporcjonalnie do wyniku) | 25% |
| 5. Zapewnienie spokoju społecznego (skala ciągła od 0% do 100%) | 30% |
| 6. Opanowanie języka angielskiego (wg oceny lektora) | 5% |
| razem | 100% |

Tab. 5.7-4 Skorygowane cele dyrektora Kowalskiego

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

1. 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.

2. 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?
3. Cele przestają być osiągalne (*Achievable*), bo jak osiągnąć cel, który nie został jasno określony.

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

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

5.7.7 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. Pojawiły się również 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 premie bardzo silnie motywują, ale jedynie do starania się o premie (Rozdz. 0).

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

5.7.8 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 doбира 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 „zmotywuujemy” was premią, będziecie się lenić i pracować byle jak. Taki sygnał wzmacnia determinację myślenia o interesie własnym.
3. Premia każdego pracownika zależy od kilku parametrów firmy, których wartość zawsze można optymalizować kosztem tych kilkudziesięciu, od których premia nie zależy. MBO

jest grą nierównych szans — firma manipuluje kilku lewarkami, pracownik kilkudziesięcioma. W takiej grze firma zawsze przegra (patrz Rozdz. 5.7.11)

4. System MBO to system kija i marchewki ze wszystkimi wcześniej już opisanymi wadami tego systemu.

5.7.9 Premia dla rady nadzorczej

Dobrym komentarzem do pkt. 2 w Rozdz. 5.7.8 może być następująca hipotetyczna dyskusja. Przypuśćmy, że „Jutrznia SA” zatrudnia nową firmę doradcą — powiedzmy „TQM Polska” — której zadaniem ma być zaproponowanie innego systemu motywacyjnego dla pracowników. Firma zaczyna od postawienia właścicielom spółki następującego pytania: „Skoro wprowadziliście system MBO dla zarządu, to dlaczego nie wprowadziliście go również dla rady nadzorczej?”. Takie pytanie w każdej firmie wywołałoby zapewne konsternację. Premie dla rady nadzorczej — to chyba byłoby niestosowne! Przecież członkowie rady nadzorczej są:

- 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!

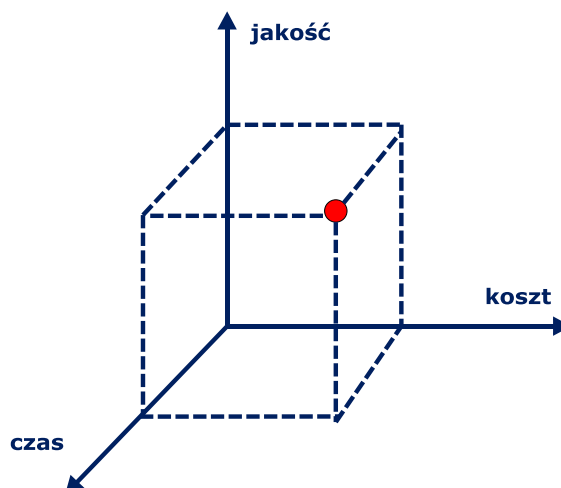
Skoro tak — powiada „TQM Polska” — to stąd wprost wynika, że dla zarządu wprowadziliście MBO, bo jego członków uznaliście za niekompetentnych, nieuczciwych i nieodpowiedzialnych. Przecież, gdyby było inaczej, postąpilibyście z nimi tak, jak i z radą nadzorczą. To więc w ręce takich ludzi oddaliście cały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

5.7.10 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 większość pozostałych. By zilustrować tę zasadę wyobraźmy sobie uproszczoną sytuację, w której wykonanie jakiegoś produktu oceniane jest na trzech osiach współrzędnych jak na Rys. 5.7-1

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 premiiowy kosztem interesu firmy. Więc jeżeli nie ufamy ludziom, to tym bardziej nie proponujemy im MBO, bo nas z pewnością ograżą. My w tej grze nie mamy żadnych szans.



Rys. 5.7-1 MBO: w tej grze firma jest bez szans

Szczególnym przypadkiem zarządzania przez cele jest ustanawianie dla sprzedawców tzw. celów sprzedażowych i wiązanie ich z premią. To również prowadzi do gry niemożliwej do wygrania dla firmy. Tę sytuację ilustruje poniższy przykład.

Cel sprzedażowy

Do pewnej firmy zgłosił się pod koniec roku klient pragnący dokonać bardzo dużego zakupu. Dział sprzedaży tej firmy manipulował klientem w ten sposób, aby przenieść zakup na rok następny. Powód tego pozornie tylko dziwnego zachowania był bardzo prosty: wysoka wartość sprzedaży w danym roku spowodowałaby podniesienie celu sprzedażowego na rok następny, a więc utrudniłaby w następnym roku osiągnięcie premii. Sprzedaż udało się zrealizować po Nowym Roku, poczym postanowiono przez pierwszy kwartał sprzedawać jak najmniej, aby nie podnieść celu sprzedażowego na kolejny kwartał.

Czy z tego przykładu wynika, że nie należy sprzedawcom stawiać celów sprzedażowych? Oczywiście, że nie. Nie należy tylko wiązać realizacji tych celów z nagrodą.

5.7.11 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 za pomocą 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 genach³⁴. 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

³⁴ Źródło: Sarah F. Brosnan, Frans B. M. de Waal, „Monkeys reject unequal pay”, „Nature” vol. 425, 18, sierpień 2003, s. 297 i nast.

otrzymują komunikat, że nie chodzi o wynik, ale o dodatkowe wynagrodzenie. Ten mechanizm najlepiej 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 w Tab. 5.7-5 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.

5.7.12 MBO w oczach Edwardsa Deminga

Metoda MBO nie jest nowa. Znana była już Demingowi (patrz [5]), który tak porównuje ją z 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 wy- | W centrum uwagi są wewnętrzni i zewnętrzni klienci, |

| | |
|---|---|
| znacza cele i rozlicza wyniki. | których należy usatysfakcjonować. |
| MBO może prowadzić do optymalizacji podrzędnych procesów. | TQM zmierza do optymalizacji działania całej firmy. |

Tab. 5.7-5 Porównanie MBO i TQM przez Edwarda Deminga

W tym kontekście warto też przypomnieć punkt 11 z 14 zasad Edwarda Deminga omawianych w Rozdz. 2.13:

Eliminuj normy produktywności na poziomie produkcji. Zastąp je przywództwem. **Eliminuj zarządzanie przez cele (MBO)**. Eliminuj zarządzanie przez liczby i cele numeryczne. Zastąp je przywództwem.

5.8 Zarządzanie przez cele a cele w zarządzaniu

Czy wobec krytyki zarządzania przez cele należy odejść od wszelkiego stawiania celów firmom i zespołom? Oczywiście, że nie. Cele są konieczne dla realizacji strategii firmy. Bez celów firma jest jak okręt bez busoli. Rzecz jednak w tym, aby stawianie celów nie eliminowało myślenia i odpowiedzialności, aby nie uniemożliwiało też korekt kursu niezbędnych przy każdej nawigacji. Jak więc należy je przeprowadzić?

Pierwszą rzeczą jest określenie misji i wizji firmy. Zwykle misja określa wartości, jakie firma chce chronić, a wizja — obraz firmy w bliższej i dalszej przyszłości. Misję mogą określać takie wartości, jak np. rzetelność wobec klienta, życzliwość wobec ludzi i użyteczność społeczna. Wizja może ukazywać firmę za dziesięć lat jako europejskiego lidera w swojej dziedzinie z przedstawicielstwami we wszystkich stolicach Unii Europejskiej. Po ustaleniu misji i wizji, co jest najczęściej funkcją właścicieli lub udziałowców, zarząd przystępuje do określenia wytycznych działania na najbliższy, okres, np. na przyszły rok:

1. *kierunków strategicznych*, jakie wybieramy, aby realizować misję i wizję firmy,
2. *celów taktycznych* określających cele do osiągnięcia na drodze wyznaczonej przez kierunki strategiczne,
3. *zadań operacyjnych* określających czynności do wykonania realizujące zadania taktyczne.

Te trzy grupy wytycznych nawigacyjnych powinny być tworzone głównie przez ich przyszłych realizatorów. Chodzi w tym przypadku nie tylko o możliwie najpełniejsze wykorzystanie wiedzy i doświadczenia pracowników — co jest oczywiście bardzo ważne — ale też o zbudowanie w nich autentycznego przekonania, że wybrane drogi są rzeczywiście ich drogami. Droga wybrana przez zespół w trakcie wielodniowej warsztatowej dyskusji będzie w przyszłości przez ten zespół broniona i realizowana z zupełnie innym nastawieniem niż droga narzucona przez kierownictwo. Każda przeszkoda na drodze narzuconej przez kierownictwo będzie potraktowana przez pracowników jako dowód, że decyzje kierownictwa były błędne. Każda taka przeszkoda na drodze wytycznej przez zespół będzie wyzwaniem, okazją do nauki, a często też impulsem do innowacji. Bardzo piękny przykład takiego działania to brazylijska firma Semco opisana w książce *Na przekór stereotypom* [26].

Z organizacyjnego punktu widzenia kierunki strategiczne mają charakter najbardziej ogólny. Są to rzeczywiście kierunki, a nie miejsca, w które chcemy dotrzeć. Np. rozwój naszych nowych produktów A i B.

Cele taktyczne określają miejsca, do których dążymy, np. wprowadzenie produktów A i B na rynek niemiecki i francuski.

Zadania operacyjne wyznaczają zadania do wykonania. Te powinny być już bardzo konkretne. Najlepiej, jeżeli spełniają dobrze znaną zasadę SMART (patrz Rozdz. 5.7.4). No i oczywiście nie wiążemy ani celów taktycznych, ani też zadań operacyjnych z premiami za ich wykonanie. Gdybyśmy to uczynili, możemy wpaść w pułapkę MBO opisaną w Rozdz. 5.7.10. Pracownicy przestaną czuć się odpowiedzialni za firmę i ograniczą do ślepego wykonania zadań.

5.9 Wina czy przyczyna

Gdy coś dzieje się źle, pojawiają się błędy w produkcji, firma poniosła stratę, nie są przestrzegane procedury, tradycyjnie myślący menadżer zadaje pytanie, „kto jest za to odpowiedzialny”, lub też wprost — „kto jest winien”. Jednakże, jak wykazali Deming i Juran (Rozdz. 2.11), jedynie w co najwyżej piętnastu przypadkach na sto przyczyna zjawiska leży po stronie „sprawcy”. W pozostałych — „winny” jest system. Zamiast więc szukać winnego, zastanówmy się, gdzie leży przyczyna. Gdy znajdziemy winnego, jedyne, co możemy uczynić, to go ukarać. Gdy znajdziemy przyczynę, mamy szansę ją usunąć, a więc trwale wyeliminować zjawisko.

Katastrofa promu morskiego

W roku 1987 głośnym echem w europejskich mediach odbiła się katastrofa promu Herald of Free Enterprise, który wypłynął z belgijskiego portu Zeebrugge. Zginęło 150 pasażerów i 38 członków załogi. Jak ustalono, prom zatonał, gdyż nie zamknięto bramy, przez którą samochody wjeżdżają na prom. Prom wypłynął więc w morze z otwartą bramą. Odpowiedzialny za bramę marynarz zeznał w śledztwie, że bramy nie zamknął, gdyż spał. Spał na służbie mając tak ważne zadanie do wykonania! Wydawało się więc, że sprawca nieszczęścia i jego wina są oczywiste. A jednak sąd uniewinnił oskarżonego. Jak to możliwe?

Po pierwsze, sędziowie zadali pytanie dlaczego marynarz spał? Przecież prom odpływał w środku dnia. Okazało się, że spał, bo pracował już trzydzieści sześć godzin bez przerwy i miał pracować dalsze dwanaście. Miał kilkadziesiąt minut na odpoczynek, gdy samochody wjeżdżały na prom, i oczywiście nie obudził się na czas.

Dalsze pytania sądu dotyczyły dwóch aspektów: Czy na mostku kapitańskim wiedzano, że brama była niezamknięta i dlaczego marynarz został zmuszony do 48-godzinnej wachty.

Odpowiedź na pierwsze pytanie brzmiała „nie wiedzano”. Na statku nie było instalacji ostrzegającej o niezamkniętej bramie, ani też procedury sprawdzania, czy brama jest zamknięta. W odpowiedzi na drugie pytania sąd dowiedział się, że armator promu prowadził akcję promocyjną, w ramach której wprowadzono dodatkowe rejsy, by obsłużyć wszystkich amatorów tanich przepraw. Nie zatrudniono jednak dodatkowych pracowników zmuszając dotychczasowych do ponadwymiarowej pracy.

Ostatnie pytanie sądu brzmiało, czy konstrukcja promu nie pozwalała na jego bezpieczny rejs z otwartą bramą? I znów zaskoczenie! Tak pozwalała, ale przy normalnej podróżnej prędkości. Tym czasem prom — w pogoni za zyskiem armatora — płynął z maksymalną prędkością (18 węzłów), na jaką pozwalała moc maszyny. Przy tej prędkości woda musiała wderzeć się do ładowni.

Sąd uznał więc, że główna wina leży po stronie armatora i kapitana promu.

Deming i Juran uzasadniali swoją tezę na gruncie badań statystycznych, nie wyjaśniali jednak mechanizmu zjawiska. Nieco później uczynił to psycholog społeczny Philip Zimbardo autor słynnego eksperymentu stanfordzkiego. W tym przeprowadzonym w roku 1971 eksperymencie Zimbardo postanowił zbadać mechanizm kształtowania się postaw więźnia i więziennego strażnika. Do eksperymentu zaprosił młodych ochotników wywodzących się w przeważającej mierze spośród studentów i asystentów Uniwersytetu Stanforda w Kalifornii. Wybrał ten właśnie uniwersytet, gdyż przeprowadzone wcześniej inne badanie pokazało stosunkowo wysoki poziom odporności tego środowiska na pokusę czynienia zła.

W starannie zainscenizowanym eksperymencie ochotników podzielono na dwie grupy: więźniów i strażników. Ukryte kamery i mikrofony przez całą dobę rejestrowały zachowania i rozmowy obu grup. Eksperyment, który według założeń miał trwać dwa tygodnie, przerwano po tygodniu, gdyż strażnicy rozwinęli niewyobrażalny poziom okrucieństwa wobec więźniów. Mimo iż doskonale wiedzieli, że to tylko eksperyment naukowy, a więźniowie nie są kryminalista-

mi, ale często ich kolegami ze studiów, zaczęli poddawać tych ostatnich wymyślnym torturom. W ponad trzydzieści lat później identyczne zachowania rozwinęli żandarmi w wojskowym więzieniu w Abu Ghraib³⁵ podczas wojny w Iraku.

Zdaniem Zimbardo w obu przypadkach o zachowaniu strażników zdecydowały nie ich predyspozycje charakterologiczne, ale warunki zewnętrzne. W swojej książce *Efekt Lucyfera* [34] (str. 30) pisze:

Osoby pochodzące z kultur zorientowanych indywidualistycznie tradycyjnie szukają odpowiedzi w ludzkim wnętrzu — w patologii lub w bohaterstwie. Współczesna psychiatria zorientowana jest **dyspoczynnie**. Podobnie psychologia kliniczna i psychologia osobowości oraz metody jej pomiaru. Większość naszych instytucji przyjmuje taki punkt widzenia, włączając prawo, medycynę i religię. Według tych założeń, winy, choroby oraz grzechu należy szukać w osobie winnej, chorej bądź grzesznej. Swoją podróż ku zrozumieniu zaczynają od pytania „Kto?”. „Kto jest za to odpowiedzialny?”, „Kto się do tego przyczynił?”, „Kto jest temu winny?” oraz „Komu należy przypisać zasługi?”.

Psychologowie społeczni (do których się zaliczam), dążąc do zrozumienia przyczyny niezwykłych zachowań, wolą unikać dokonywania atrybucji wewnętrznych. Preferują rozpoczynanie swoich poszukiwań od zadania pytania „Jak?”. „Jakie warunki mogły przyczynić się do danych reakcji?”, „Jakie okoliczności mogły mieć wpływ na dane zachowanie?”, „Jak wyglądała sytuacja z perspektywy osób w niej działających?”. Psychologowie społeczni pytają: „Do jakiego stopnia działania jednostki mogą wynikać z czynników zewnętrznych w stosunku do osoby działającej, w **zmiennych sytuacyjnych** oraz procesów środowiskowych specyficznych dla danej sytuacji.

Podjęcie dyspozycyjne ma się tak do sytuacyjnego, jak medyczny model zdrowia do modelu zdrowia publicznego. Medyczny model każe poszukiwać źródła choroby, dolegliwości lub niesprawności wewnątrz osoby nią dotkniętej. Odwrotnie twierdzą badacze zdrowia publicznego, którzy zakładają, że nosiciele chorób wywodzą się ze środowiska stwarzającego warunki sprzyjające rozprzestrzenianiu choroby. Czasami osoba chora stanowi produkt końcowy patologii środowiskowej, która, jeżeli nie zostanie powstrzymana, będzie przenosić się na innych, niezależnie od prób poprawy zdrowia jednostki.

Zjawisko opisane w eksperymencie stanfordzkim Zimbardo nazywa *efektem Lucyfera*. W ostatnich czasach spotkaliśmy się z nim w związku z kryzysem finansowym przełomu lat 2008 i 2009. Jednym z głównych źródeł tego kryzysu była emisja przez wiele banków na świecie tzw. *instrumentów pochodnych* — sprzedawanych za bardzo wysokie ceny bezwartościowych produktów, np. kredytów hipotecznych, o których było wiadomo, że nie zostaną spłacone. Te produkty sprzedawano niczego nie podejrzewającym klientom, wśród których były też wielkie instytucje zaufania publicznego, jak fundusze powiernicze i emerytalne. Że bankowcy wiedzieli o swojej nieuczciwości, świadczy ujawniona później korespondencja (maile), którą prowadzili między sobą naigrawając się z naiwnych klientów. Zachowywali się więc podobnie jak strażnicy z więzienia w Abu Ghraib, którzy tworzyli fotograficzną dokumentację swoich przestępstw.

W rzeczywistości źródeł obu zjawisk należy poszukiwać w systemie. Zarówno w więzieniach, jak i w bankach postawiono na skuteczność w krótkiej perspektywie (więzień musi podporządkować się dyscyplinie, a klient banku musi kupić oferowany mu produkt), przymykając oko na drogę osiągnięcia tej skuteczności. Jednocześnie skuteczność była wysoko premiuwana, a brak skuteczności — karany. Oba środowiska wytworzyły więc mechanizmy społecznego uzgadniania usprawiedliwień, o których pisze Kosewski (por. Rozdz. 4.2).

Czy to oznacza, że strażnicy i bankowcy zachowywali się poza pracą równie nieuczciwie? Ogromna większość z nich z pewnością nie, co potwierdzają liczne badania. Nie torturowali swoich dzieci, nie kradli, nie usiłowali sprzedać sąsiadowi zepsutej maszynki do strzyżenia trawy. Byli ludźmi „na co dzień” uczciwymi. Swoim dzieciom przekazywali powszechnie uznawane normy uczciwości. Oburzali się na oszustów i ludzi okrutnych. A gdy przyszło do rozliczenia, gdy pękła zмова milczenia, ukarano jedynie ich, a nie architektów systemu, w którym przyszło im działać.

Niecn bankowcy

Pod tym tytułem Gazeta Wyborcza z dnia 9 kwietnia 2009 pisze: Co siódmy pracownik banku (...) zo-

³⁵ Philip Zimbardo był ekspertem obrony w procesie strażników z Abu Ghraib.

stał ukarany za naciąganie wyników sprzedaży w nieetyczny sposób. — Wciskanie klientom kart kredytowych, funduszy i kredytów to rynkowy standard wymuszany naciskami przełożonych — mówią pracownicy wielu banków. (...) Premie miesięczne i roczne straciło aż 650 z 4 tys. pracowników (...). Także ci, którzy tolerowali łamanie zasad.

Jeden z byłych szefów placówki kolejnego banku z irytacją wspomina szkolenie jak „przywiązać” klienta. — Nie dajcie klientowi uciec, gdy wziął już pierwszą pożyczkę. Proponujcie mu kolejną, do tego kartę kredytową, kredyt w koncie. Jak będzie spłacał już kilka kredytów, dokładnie monitorujcie spłatę rat. Gdy tylko będą opóźnienia, proponujcie kredyt konsolidacyjny. Klient, który go weźmie, jest wasz! Nie uwolni się od banku przez długie lata — relacjonuje szkoleniowe instrukcje.

Pracownik innego banku opisuje, jak uczono pracowników sprzedaży krzyżowej: — każdemu klientowi mieliśmy wciskać konto oszczędnościowe, ubezpieczenie, informacje SMS-owe. Taki zestaw kosztował około 10 zł miesięcznie, ale o tym mieliśmy nie mówić. Jeżeli ktoś przyszedłby z pretensjami, to mieliśmy oddać pieniądze. Ale wiadomo: na dwustu klientów dwóch się zorientuje, a pozostali będą te 10 zł co miesiąc płacić.

5.10 Podsumowanie modelu przemocy

5.10.1 Samosprawdzająca się przepowiednia

Jak przekonaliśmy się, model przemocy charakteryzują następujące zjawiska:

1. Pracownicy działają z motywacji zewnętrznej, a ich przełożeni odwołują się głównie lub wręcz jedynie do tej motywacji.
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 utrwala postawy przeciwdziałające tym zachowaniom. Gdy marchewkij zniknie, lub gdy osiągnie się kres eskalacji, postawa wymusi zachowania sprzeczne z oczekiwanymi.
4. Pomiędzy przełożonymi a podwładnymi wyrasta coraz większy mur milczenia, nieufności, a często też wrogości. Przełożeni nie dowiadują się od swoich podwładnych o tym, co czyni pracę tych ostatnich 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. Miejsce motywacji godnościowej zajmuje motywacja odwołująca się przede wszystkim do korzyści, a to niezmiennie prowadzi do syndromu optymalizowania przez pracownika interesu własnego bez oglądania się na interes firmy.
6. Nieprzyjazne zachowania firmy w stosunku do pracowników dostarczają argumentów do społecznego uzgadniania usprawiedliwień i w konsekwencji anomii firmy (por. Rozdz.4.2).
7. W reakcji na marchewkij i wynikający stąd brak porozumienia z przełożonymi, podwładni zaczynają manipulować marchewkijem dla osiągnięcia swoich indywidualnych celów, co najczęściej dokonuje się z naruszeniem interesu firmy.

I w ten to właśnie sposób założenie, że ludzie są leniwi i nieuczciwi, staje się samosprawdzającą się przepowiednią. Trzeba też wiedzieć, że

Ludzie pozbawieni możliwości zaspokajania swoich potrzeb godnościowych reagują jedynie na kij i marchewkę.

I w tym właśnie przyczyna niezwyklej choć nieracjonalnej popularności tej metody.

5.10.2 Gry wojenne

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, z takich działań pracownicy nie mogą być dumni. Z drugiej jednak strony, wszystkie one stanowią strategię w grze wymyślonej i narzuconej nie przez nich, ale przez firmę. A nie jest to gra towarzyska, bo stawką w niej po każdej ze stron jest przetrwanie — pracownika w firmie, a firmy na rynku. Nie ma więc przesady w stwierdzeniu, że w tej grze obie strony walczą o stawkę najwyższą — o życie. W tej grze nie ma miejsca na zaufanie po żadnej ze stron. Zresztą wzięła się ona właśnie z braku zaufania do pracownika ze strony firmy.

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. Dysonans godnościowy, który wystąpiłby w innych warunkach (por. Rozdz. 4.2), w tej sytuacji znajduje usprawiedliwienie w działaniu firmy, co prostą drogą prowadzi do anomii pracowniczej. Przecież my pracownicy musimy się bronić. Skoro oni tak, to my nie możemy inaczej.

Obecność gry wojennej jest immanentną konsekwencją rezygnacji z zaufania i partnerstwa na rzecz przemocy. Skoro bowiem nie ufamy ludziom, to musimy ich nieustannie kontrolować. Skoro musimy ich kontrolować, to musimy ustalić ściśle reguły postępowania dla kontrolowanych i kontrolujących. Te reguły muszą być nie tylko ściśle, ale też i proste, aby obie strony się w nich nie pogubiły. Ustalamy więc kilka prostych celów do realizacji, od których uzależniona jest wypłata. No i mamy MBO w czystej postaci, które analizowaliśmy już w Rozdz. 5.7.

I wojna trwa. Wojna pomiędzy pracownikiem a firmą. Jej najczęstszą formą jest okradanie firmy przez pracowników. Oto kilka medialnych informacji w tej sprawie.

Gazeta Prawna 2 listopada 2009

(...) Jak Polska długa i szeroka pracownicy okradają swoje firmy, a kryzys gospodarczy jeszcze zwiększył liczbę takich przestępstw. Według przygotowywanego przez firmę konsultingową Euler Hermes raportu do strat przyznaje się aż 92 proc. ankietowanych przedsiębiorców. Tymczasem w podobnym badaniu przeprowadzonym jesienią ubiegłego roku poszkodowana była zaledwie połowa firm.

Poszukiwanie winnego

— Pracownicy okradający firmę to ogromny i wstydlivy problem – opowiada szef kadr w jednej z największych polskich firm doradczych, który nie zgodził się podać swojego nazwiska. — Ostatnio musieliśmy o 1500 złotych zmniejszyć pensje kilku naszych kierowców. Ci w ramach zemsty zaczęli odlewać benzynę z firmowych aut. Sprawa oczywiście się wydała i pożegnaliśmy się z tymi pracownikami. Nie zgłosiliśmy sprawy na policję tylko dlatego, że zaszкодziłoby to wizerunkowi naszej firmy. Bo przecież to my zatrudniliśmy na tyle złych pracowników, że wpadli na pomysł oszustwa — mówi.

Kradzieże w polskich przedsiębiorstwach to codzienność, choć trudna do odkrycia. Kierownicy w jednej z firm papierniczych spostrzegli, że dzieje się coś złego dopiero po kolejnym przegranej przetargu. Co ciekawe, konkursy przegrywali zawsze z tym samym konkurentem. Zaś różnica w cenie, którą proponowano klientowi, była zawsze niewielka. Kierownictwo firmy zaczęło podejrzewać, że konkurencja musi mieć w ich firmie kreta, który przekazuje ceny ofert przetargowych. Wynajęli więc informatyków śledczych, by wytropić nielojalnego pracownika. Udało się to dzięki fragmentom stron internetowych, jakie pozostały na dysku twardym komputera jednego z pracowników. — Działał bardzo sprytnie. Był zapalonym graczem gry sieciowej Ogame. Ale z pozoru niewinne kontakty z innymi graczami służyły mu do przekazywania ważnych dla firmy danych – opowiada Zbigniew Engiel z Mediarecovery, firmy zajmującej się informatyką śledczą. On sam pamięta też przypadek, gdy w jednej z firm ktoś wykradł całą bazę klientów i przekazał ją konkurencji. Przeczysując komputery, informatycy zorientowali się, że baza danych została zgrana na CD. Udało im się też ustalić, z czyjego komputera. Pracownika zwolniono. — Takich przypadków jest coraz więcej, a kradzież przestała się już kojarzyć z wynoszeniem sprzętu. Ale najgorzej

jest, gdy dochodzi do kradzieży wiedzy czy poufnych danych. Wtedy straty mogą iść w miliony – mówi Bartosz Pikuła, kierownik biura ubezpieczeń ryzyka sprzeniewierzeń z Euler Hermes.

Gazeta Prawna 14 października 2010

90 proc. polskich firm przyznaje, że złapało swoich pracowników na kradzieży, oszustwie albo załatwianiu prywatnych spraw w godzinach pracy — wynika z raportu firmy Euler Hermes. Najczęstszym nadużyciem polskich pracowników jest kradzież.

45 proc. naszych przedsiębiorców w ciągu ostatnich dwóch lat złapała takiego złodzieja na gorącym uczynku. Kradną zarówno szeregowi pracownicy supermarketów, jak i bankowcy. Choć w porównaniu do innych krajów u nas rzadziej dochodzi do wielomilionowych kradzieży z udziałem białych kołnierzyków.

Jednak już przykładów drobnych przestępstw jest więcej. W zeszłym miesiącu policjanci z komendy powiatowej w Świdnicy zatrzymali ekspedientkę supermarketu, która przez kilka dni, wychodząc ze sklepu do domu, pakowała do torby artykuły spożywcze, kosmetyki i alkohol. Wyniosła towar wart 3 tys. zł. W tym samym czasie w Szczecinie przed sądem stanął administrator bankomatów w PKO BP. W ciągu roku ukradł ponad 470 tys. zł.

Kradzież to nie jedyne przewinienie polskich pracowników. W co szóstej firmie dochodzi do przypadków oszustwa, a co dziesiąty szef musi sobie radzić z nadużyciami fałszerzy, oszustów komputerowych lub złodziei danych osobowych. Firmy rzadko informują o tego rodzaju przestępstwach. Zdarza się, że upubliczniają jedynie zdarzenia związane z kradzieżą towarów. Zatajają zaś straty finansowe, które mogłyby wywołać niepokój wśród akcjonariuszy.

Nagminne są uchybienia, których kodeks karny nie uwzględnia. Pracownicy notorycznie spóźniają się do pracy, korzystają ze służbowego telefonu, faksu czy papieru w celach prywatnych lub dorabiają do pensji w godzinach pracy. Rzadziej zdarzają się przypadki picia alkoholu w pracy albo ucieczek na lewe zwolnienia lekarskie. Eksperci wobec takich radzą stosować zasadę zero tolerancji. – Przymykanie oka na niewielkie sprawy to pierwszy krok do bardziej poważnych ubytków – ostrzega Jakub Bojanowski z firmy Deloitte.

Opisane sytuacje to klasyczne przypadki anomii pracowniczej (por. Rozdz. 4.2). Niestety ogromna większość firm nie wie, jak radzić sobie z tym problemem. W odpowiedzi na zjawisko będące reakcją na przemoc potrafi jedynie eskalować tę ostatnią.

Radio TOKFM 6 października 2010

W serwisie informacyjnym, w którym donoszono, że w Polsce notujemy ostatnio masowe zjawisko okradania firm przez pracowników, wystąpił ekspert specjalizujący się w doradzaniu, jak firmy powinny radzić sobie z tym problemem. Wymienił on cztery najważniejsze sposoby:

1. firmy ochroniarskie pilnujące i sprawdzające pracowników,
2. telewizja przemysłowa podglądająca pracowników,
3. programy śledzące działania użytkownika komputera (ochrona przed kradzieżą danych),
4. donosicielstwo pracownicze.

Ten ostatni sposób ocenił jako szczególnie godny polecenia, ze względu na jego wysoką skuteczność i niski koszt. Stwierdził też, że około 60% firm ucieka się właśnie do tego sposobu.

Wojna pomiędzy pracownikami a firmą to wojna partyzancka polegająca na atakach z ukrycia, stałym nękaniu wroga, drobnych potyczkach. To wojna, którą wygrać jest jeszcze trudniej niż wojnę partyzancką, bo partyzantów można w ostateczności fizycznie zlikwidować, a pracowników nie. Można oczywiście zarządzić masowe zwolnienia nieuczciwych, ale następną zapewne wejdą w buty poprzedników. Bo problem leży nie w pracownikach, ale w firmie. To ją trzeba leczyć i to nie objawowo, ale systemowo. Konieczna jest daleko idąca zmiana myślenia najpierw w najwyższym kierownictwie, później w kierownictwie średniego i niższego szczebla, wreszcie na poziomie pracowników szeregowych. Potrzebna jest wola zmiany po stronie firmy wsparta terapią grupową prowadzoną przez doświadczonych trenerów z psychologicznym przygotowaniem. Niestety, to musi potrwać i to będzie kosztować. Ale innej drogi nie ma.

5.10.3 Trzy prawa o dualności

W modelu przemocy spełnione są trzy prawa o dualności, które poznaliśmy już pod innymi nazwami — prawa o marchewce (Rozdz. 5.1), prawa o dźwigni premiowej (Rozdz. 5.6) i prawa reakcji na korzyść (tamże). Warto je jednak przedstawić raz jeszcze w nieco innych sformułowaniach:

Pierwsze prawo o dualności — kij i marchewka

Kij i marchewka nie mogą istnieć bez siebie. Stworzenie jednego z nich nieodwrotnie prowadzi do powstania drugiego.

Drugie prawo o dualności — słaby i silny

Kto instaluje mechanizm dający mu pozycję silnego, może w każdej chwili znaleźć się w sytuacji słabego.

Trzecie prawo o dualności — korzyści i wartości

Motywatory odwołujące się do korzyści osłabiają działanie motywatorów godnościowych (wartości), a odwoływanie się do wartości osłabia potrzebę osiągnięcia korzyści, a więc i siłę sprawczą tej metody.

Czy z tego ostatniego prawa wynika, że pobieranie wynagrodzenia nieuchronnie prowadzi do zniechęcenia do pracy? Niekoniecznie, choć może być i tak właśnie. Odpowiedź na to pytanie zależy od tego, czy nasza praca przynosi nam satysfakcję społeczną i godnościową, czy czujemy się w niej dobrze, czy jesteśmy otoczeni gronem przyjaciół, czy realizujemy nasze ambicje, czy możemy się rozwijać... Krótko mówiąc, zależy od tego, czy nasza firma należy do grupy G12. Więcej na ten temat w Rozdz. 6.

6 Partnerstwo

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”

6.1 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?

Alfie Kohn [19] mówi:

Na początek przestań ludzi demotywować.

Demotywować kijem i marchewką, konkursami na najlepszego sprzedawcę, porównywaniem między sobą, uzależnianiem 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 [7] 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 zatem 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.

6.2 Z czego trzeba zrezygnować

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

1. z poglądu, że ludzie są leniwi i nieuczciwi (samosprawdzająca się przepowiednia) — na rzecz wiary w człowieka,
2. z dozoru i kontroli (nie da się wszystkich upilnować) — na rzecz budowania odpowiedzialności,
3. z poszukiwania winnych, na rzecz poszukiwania przyczyn,
4. z wszelkiego współzawodnictwa (współzawodnictwo zawsze niszczy zespół) — na rzecz współpracy,
5. z rankingów i porównywania pracowników między sobą — na rzecz budowania zespołu,
6. z premii za jakość i wydajność — na rzecz dobrego wynagrodzenia,
7. z pochwał przed frontem — na rzecz spontanicznych wyrazów uznania,
8. 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.

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 na tę fundamentalną zasadę:

Nie szukajmy winnych, szukajmy przyczyn,

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

6.3 Zasada 4W

Jedną z wykładni pojęcia „dobrej pracy” jest zasada „4W”⁽³⁶⁾.

ZASADA „4W” wynagrodzenie współpraca wartość wybór

Ponieważ wynagrodzeniom poświęcony jest cały Rozdz. 7, tutaj omówię jedynie trzy pozostałe składniki 4W.

6.3.1 Współpraca

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

*Podstawowym zagrożeniem dla współpracy
jest współzawodnictwo.*

Jak już pisałem w Rozdz. 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! Jak-że 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:

1. porównywania między sobą pracowników, zespołów, wydziałów,
2. organizowania rankingów i konkursów,
3. kar i nagród,
4. premii za wydajność.

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

1. wspólne analizowanie i rozwiązywanie problemów, czyli praca kół jakości Rozdz. 11 i Rozdz. 12,
2. budowanie zaufania, eliminacja strachu przed mówieniem o problemach (**Rozdz.?? jeszcze nie napisany**),
3. techniki asertywnej komunikacji (Rozdz. **?? jeszcze nie napisany**),

³⁶ W literaturze anglosaskiej dobrze znana jest zasada 3C — *Cooperation, Content, Choice* (współpraca, wartość, wybór). Ja uzupełniłem ją jeszcze o „wynagrodzenie”, a idąc za sugestią Marka Kosewskiego, do hasła „wartość” dodałem wyjaśnienie „sens działania”.

4. techniki rozwiązywania konfliktów (Rozdz. ?? jeszcze nie napisany),
5. techniki unikania stresu (Rozdz. ?? jeszcze nie napisany).

6.3.2 Wartość

Pracownik musi znać i doceniać wartość, jaką wnosi jego praca. Musi rozumieć jej sens. Inaczej praca jest postrzegana jako uciążliwość, której poddajemy się z musu jedynie po to, aby zarobić na chleb.

Przerwać projekt

Mój kolega, bardzo zdolny informatyk, opowiadał mi kiedyś o swojej pracy w europejskim oddziale dużej amerykańskiej firmy komputerowej w latach 70. 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* [7] 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:

1. 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.

2. 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 wypadku misja nie jest misją całej firmy, a wtedy przestaje spełniać swoją rolę.
3. 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 nieuzasadniona wiara, że to będzie działać. Bo pracownik będzie miał gotowe argumenty, by dokonać społecznych uzgodnień dla niegodziwości wobec firmy (por. Rozdz. 4.2).

6.3.3 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 stoi w sprzeczności z zasadą wolnego wyboru. Procedur nie wolno 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, nawet i wtedy, 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 bicia³⁷.

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 w modelu współpracy, 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* [15].

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

6.4 W sprawie lenistwa

Zanim ocenisz pracownika, ucznia, własne dziecko, jako lenia, zastanów się, czy praca, jaką ma do wykonania, to „dobra praca” i czy ta praca stwarza warunki do zaspokajania wszystkich potrzeb człowieka, a w tym tak ważnej potrzeby godności (por. Rozdz. 4.1). Zanim powiesz o kimś, że jest leniem, 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 sportu, ani

³⁷To 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.

chodzić, ani siedzieć, ani leżeć. Niczego! Pewnie nie. I pewnie też dlatego właśnie bezrobotni przeżywają tak ogromne cierpienia psychiczne.

Natomiast z pewnością widziałeś człowieka, który nie lubi swojej pracy. Takich widziałeś 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.

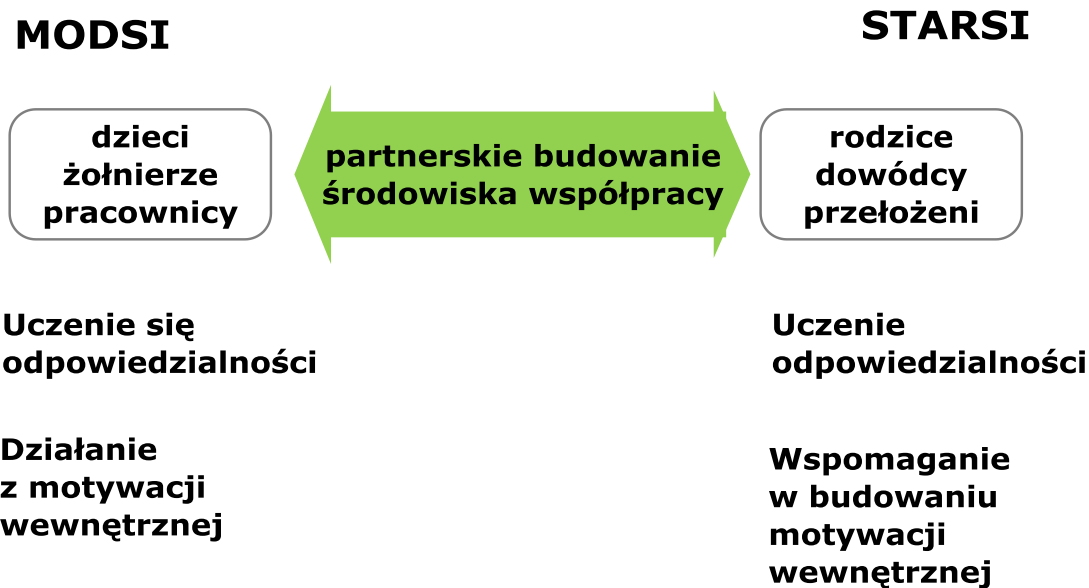
Leń

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 zostać 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 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 wypełnianie dawało mu ogromne poczucie spełnienia, miłość i wdzięczność ludzi. Dawało mu poczucie, że robi coś naprawdę ważnego.

6.5 Młodszy i starszy — partnerzy

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



Rys. 6.5-1 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:

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

5. uczenie samodzielności,
6. 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 (Rozdz. 3.3), aby zdobyć zaufanie, trzeba je wpięrk 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.

6.6 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.

Ilekróć 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. Przytoczę je tu raz jeszcze, bo choć były już omawiane w poprzednich rozdziałach, warto jest zebrać je w jednym miejscu.

Po pierwsze, jak wykazali Edwards Deming i Joseph Juran w badaniach prowadzonych najpierw w Japonii, a później w USA, jedynie około 15% problemów związanych z jakością i wydajnością można przypisać pracownikom, za resztę odpowiedzialny jest system, czyli organiza-

cja 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 oceny pracy dokonuje według obiektywnych standardów, czy też własnej oceny — robi to z poczuciem, że swoje obowiązki przełożonego wykonał należycie. Jest przecież od tego, by nadzorować i kontrolować wykonanie pracy oraz „motywować” pracownika do dobrej pracy za pomocą 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 „wałnąć 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.

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

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 [17], były dowódca z tej formacji:

„W czasie walki oddział piechoty morskiej jest tak silny, jak silne jest jego najsłabsze 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 (por. Rozdz. 5.7.10). 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.

W Rozdz. 5.6 opisałem kilka przykładów, w których pracownik grając w grę o premię w oczywisty sposób działa na szkodę firmy. A oto inny przykład z tej samej kategorii, tyle że teraz firma działa na szkodę pracownika.

Kucharz w hotelu

Pewien duży hotel w Warszawie zaproponował firmie A.Blikle stałą współpracę w zakresie dostaw tortów weselnych. Zaoferowaliśmy cenę hurtową, a więc z dość dużym rabatem, zresztą takim jaki, oferujemy innym klientom hurtowym. Dyrekcja hotelu doszła jednak do wniosku, że z tytułu tak dużego rabatu odpowiedzialny za zakupy kucharz otrzymywałby zbyt dużą premię. Zaproponowano więc nam sprzedaż za wyższą cenę (!), a raz na kwartał zwrot przez nas nadwyżki do kasy hotelu w sposób niewidoczny dla kucharza.

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

Brytyjska firma ubezpieczeniowa

Pewna brytyjska firma ubezpieczeniowa uruchomiła kiedyś bardzo agresywną kampanię marketingowo-sprzedazową. Wszechobecna reklama szła w parze z wysokimi prowizjami dla brokerów, którzy dodatkowo mieli do dyspozycji duży asortyment upustów i nagród dla klientów. Sprzedaż ruszyła jak odrzutowiec przy starcie. Brokerzy zarabiali dużo pieniędzy, firma zwiększyła przychody o kilkadziesiąt procent. Zaczęły powstawać nowe oddziały. Zatrudniono nowy personel. Zaciągnięto kredyty na rozwój firmy.

Niestety po roku od rozpoczęcia akcji klienci zaczęli rezygnować z polis. Początkowo bowiem zachęceni reklamą i obietnicami nadzwyczajnych upustów i bonusów, często kupowali opcje, które tak naprawdę nie były im potrzebne. Gdy ochłonęli z pierwszego entuzjazmu i skonfrontowani koszty z korzyściami, postanowili nie przedłużać polis na rok następny. Rozpoczął się dramatyczny spadek sprzedaży, którego już żadne działania ani marketingowe, ani prowizyjne dla sprzedawców, nie były w stanie zahamować. Trzeba jednak było spłacać kredyty i ponosić inne koszty związane z ubiegłorocznym rozwojem firmy. Firma usiłowała ratować się redukcjami personelu i redukcjami wynagrodzeń dla tych, którzy pozostawali. To jednak nie wystarczyło i firma po jakimś czasie upadła.

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. Przecież ten sprzedawca w ten sposób obniża swoją prowizję od sprzedaży — dziwiła się klientka? 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? Jedynym rozwiązaniem tego problemu jest stałe wynagrodzenie sprzedawcy niezależne od wielkości sprzedaży. Oczywiście w parze z tym musi iść nieustające szkolenie sprzedawców we wszystkich trudnych tajnikach ich zawodu.

Jak pisze Brian Tracy [31], 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.

Mercedes dla najlepszego

Pewien duży producent przemysłowych słodyczy w Polsce postanowił pod koniec lat 90. 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 zapelnione starym po suficie, 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. Ta konstatacja została szczegółowo omówiona w Rozdz. 5.7.10.

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. Analizę i poprawianiem procesów zajmujemy się szczegółowo w **Rozdz.?? (jeszcze nie napisany)** poświęconym kartom kontrolnym Shewharta.

Po szóste, jeżeli premie są uzależniane od indywidualnie osiągniętych wskaźników, to zgodnie z prawem Pareto, najczęściej będzie tak, że za każdym razem ta sama grupa 20% pracowników będzie zgarniać 80% premii. To oczywiście spowoduje, że pozostałe 80% pracowników, pomiędzy których dzieli się 20% funduszu premiowego, będzie silnie zdemotywowanych do pracy (Rozdz. 5.5)

Po siódme, gdy dyrekcja raz zainstaluje „dźwignię premiową” dla manipulowania pracownikami, może się okazać, że to pracownicy manipulują za pomocą tej dźwigni dyrekcją (por. Rozdz. 5.6 i Rozdz.5.7).

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

1. zachęcają do stawiania celów krótkoterminowych,
2. zniechęcają do stawiania celów długoterminowych,
3. budują lęk (przed pozbawieniem premii),
4. tworzą rywalizację, a więc niszczą współpracę,
5. niszczą związki kolega-kolega; dlaczego mam mu pomóc, skoro jesteśmy oceniani i porównywani pod względem jakości pracy,
6. przy agresywnych systemach premiowania pozostawiają część osób zgorzkniałymi i rozczarowanymi z poczuciem, że nie zostali sprawiedliwie ocenieni; działa tu prawo Pareto (Rozdz.5.5) — 20% pracowników zbiera 80% premii,
7. przy nieagresywnych systemach premiowania — wszystkim mniej więcej po równo lub proporcjonalnie — nie mają żadnej siły oddziaływania,
8. 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,
9. odwracają uwagę przełożonego od jego właściwych obowiązków wobec podopiecznych, takich jak organizacja warsztatu pracy, pomoc, nauczanie, wspólna analiza problemu,
10. zniechęcają do podejmowania ryzyka — ludzie robią jedynie to, co jest konieczne, aby otrzymać premię; wybierają najłatwiejszą drogę jej osiągnięcia.

6.7 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. Rozdz. 2.14.3 i [22]):

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 na zasadach partnerskich mówią sobie, czego od siebie nawzajem oczekują, aby swoją pracę mogły wykonywać skuteczniej. Zwracał 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 szczerą wypowiedź. 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 skrzępowanie 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.

6.8 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 mogą pojawić 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 powodów 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. 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 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 Rozdz. 6.10

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 stracą, 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 poświęcony jest Rozdz. 6.12.

6.9 Archetyp słońca i deszczu

Możliwym rozwiązaniem problemów naszkicowanych w Rozdz. 6.8 może być 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 słońce. Klienci nie dlatego kupują produkty, aby nagrodzić pracowników. Klienci mają w nosie nagradzanie pracowników. Oni tylko lubią wytwarzane 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 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. Mama 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 kusi.

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 z Wojtusiem na lody bez żadnego warunku wstępnego, to jest to konsekwencja tego że mama lubi Wojtusia, a Wojtuś lubi lody.

| Słońce | Deszcz |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • autentyczne wyrazy uznania • radzę sobie świetnie — awans na wyższe stanowisko • klienci lubią nasz produkt — więcej zarabiamy • premia z zysku | <ul style="list-style-type: none"> • analiza negatywnego zjawiska • nie radzę sobie — przeniesienie na inne stanowisko • klienci nie chcą naszego produktu — zarabiamy mniej • kara dyscyplinarna |

Tab. 6.9-1 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 ty sobie poradzisz. Znam osobiście nauczycielkę języka niemieckiego w jednej z warszawskich szkół, która w dowód uznania (jako nagrodę nie-marchewkę) za dobrze odrobione zadanie domowe, zadaje uczniowi zadanie trudniejsze. I proszę sobie wyobrazić, że uczniowie to 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 posłuszeń-

stwo, 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 [26] 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 kadre 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 Tab. 2.4-1.

| Marchewka i Kij | Słońce i Deszcz |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Działanie narzucone przez silniejszego w celu zmiany naszego zachowania. | <ul style="list-style-type: none"> • 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). |
| <ul style="list-style-type: none"> • Narusza naszą godność, bowiem ktoś silniejszy stawia się ponad nami. | <ul style="list-style-type: none"> • Nie narusza naszej godności. Jest wynikiem rozumienia praw rządzących światem lub dobrowolnie przyjętej umowy. |

Tab. 6.9-2 Różnice między archetypami marchewki i kija oraz słońca i deszczu

6.10 Pochwały a wyrazy uznania

Skoro marchewki demotywują, a pochwała jest przecież 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 wspaniałym 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 burak — „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 przechlapane. A już zaczynało być tak dobrze. A w ogóle, to kto dał mu prawo mnie oceniać? Niech on lepiej przeczyta ten raport, który pewnie wrzucił do szuflady.

Wyrazy uznania: *Panie Kazimierzu, bardzo podobał mi się pana raport (konkret). Szczególnie wnioski końcowe, które pan w nim sformułował (uszczegółowienie konkretnego). Musiał pan włożyć w niego masę pracy i to teraz, gdy miał pan tyle dodatkowych obowiązków (docenienie wysiłku). Ale ten pana wysiłek bardzo przyda się firmie. Na jutrzejszym posiedzeniu zarządu przedstawię pana wnioski i myślę, że pójdziemy we wskazany przez pana kierunek (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 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> oceniany jest człowiek; nie lubimy być oceniani, nawet ocena pozytywna jest przede wszystkim oceną, ocena jest niekonkretna, a przez to zdawkowa; nie robi wrażenia autentycznej, oceniający stawia się wyraźnie ponad ocenianym; pochwała płynie z góry na dół. | <ul style="list-style-type: none"> oceniana jest praca człowieka i inne jego osiągnięcia; zawsze lubimy usłyszeć, że robimy coś dobrze, ocena odnosi się do konkretnych faktów, co buduje przekonanie, że nie jest zdawkowa, wyrażający uznanie nie stawia się ponad odbiorcą uznania; wyrazy uznania mają charakter partnerski. |

Tab. 6.10-1 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:

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

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

W zasadzie pochwały może udzielić bez obawy jedynie mistrz swojemu uczniowi i to jedynie wtedy, gdy jest dla tego ucznia mistrzem autentycznie podziwianym, a nie mistrzem ustanowionym przez strukturę jakiegokolwiek organizacji — firmy, biura, uczelni, armii... Ta pochwała może też dotyczyć jedynie tego, w czym mistrz jest mistrzem, a uczeń uczniem. Jeżeli więc nie jesteśmy pewni, czy jesteśmy dla kogoś podziwianym mistrzem, to lepiej go nie chwalmy. Zawsze natomiast możemy wyrazić uznanie dla tego, co robi. Co więcej, powinniśmy to robić, gdy tylko

jest po temu okazja, ponieważ — jak to już było mówione — poczucie sukcesu jest najsilniejszym motywatorem pozytywnego działania. Wyrażając uznanie należy jednakże pamiętać o następujących zasadach:

1. Uznanie powinno dotyczyć nie osoby, ale tego, co ona robi. Nie — jesteś świetnym cukiernikiem, ale — robisz znakomite torty.
2. Uznanie powinno być 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 dobiedziesz 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 [16].

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 traktowania 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.

6.11 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 pewnych zasad:

1. Połącz upominek z wyrazami uznania z zachowaniem wszystkich reguł opisanych w Rozdz. 6.10
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.

6.12 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 Rozdz. 5.1. 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:

- zaniedba inne ważne cele, takie jak budowanie rynku, rozwój nowych produktów, poszukiwanie nowych technologii itp., a więc to wszystko, co nie ma wpływu na premię, choć jest niezbędne do osiągnięcia zysku w przyszłości,
- nie skorzysta z nadarzających się (niezaplanowanych) możliwości rozwoju, gdyż to wiązałoby się z dodatkowymi kosztami i obniżyło zysk,
- będzie unikała wszystkich kosztów inwestycyjnych, które nie są niezwłocznie konieczne, a więc np. inwestycji w odnowę parku maszyn, szkoleń...
- będzie stosowała techniki sztucznego budowania zysku, np. dopych opisany w Rozdz. 5.6.

Te wszystkie zjawiska wystąpią tym silniej, im słabsze są działania firmy związane z zasadą 4W (Rozdz. 6.3), 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 partnerstwa, a nie przemocy, 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.

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:

- 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,
- 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 Tab. 6.12-1.

| Marchewka | Miseczka |
|--|---|
| <p>Firma do pracownika: Popatrz, tu jest marchewka. Mógłbym ci ją dać od razu, ale wtedy ty nie będziesz pracował, bo jesteś leniwy i nieuczciwy. Marchewkę dostaniesz, jak się postarasz. Deklaracja wyższości i braku zaufania.</p> | <p>Firma do pracownika: 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. Deklaracja zaufania i partnerstwa.</p> |

Tab. 6.12-1 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 (Rozdz.5.7) 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 zaspokajających ich potrzeby emocjonalne (por. Rozdz. 4.1).
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 pełniej partycypacji w zarządzaniu (por. [29]). 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 przeznaczony na premię — jej wypłata zależy natomiast od aktualnej i spodziewanej w najbliższej przyszłości kondycji finansowej firmy. Może nie być zysku, a premię będziemy chcieli i mogli wypłacić (jak w przypadku zarządu banku opisanym powyżej w tym rozdziale), 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 rozumieli decyzje firmy.
5. Jedyną gwarancją wypłacenia premii w okolicznościach sukcesu może być deklaracja dyrektora, że sama nie przyzna sobie premii, gdyby miała nie przyznać jej załodze.
6. 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.

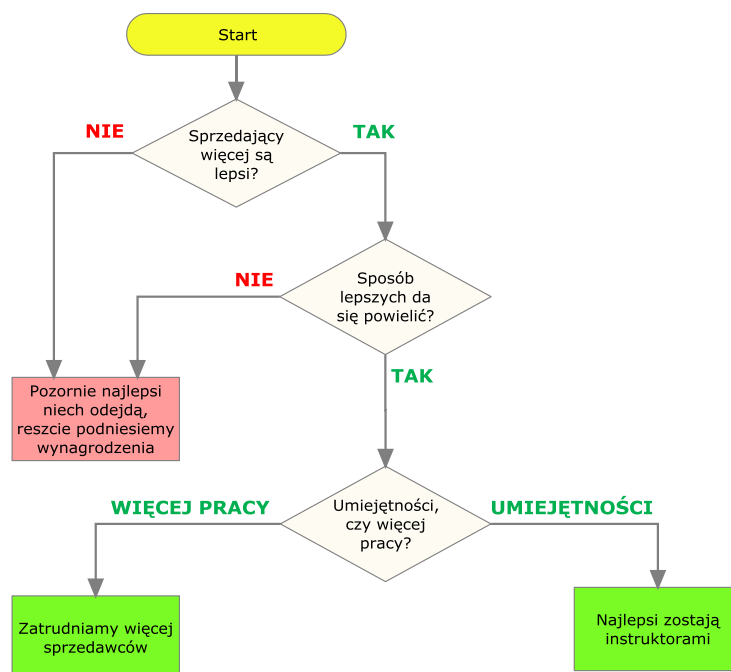
Zgodnie z naszą zasadą, że wynagrodzenie nie powinno zależeć od wydajności pracy, również i w przypadku premii rocznej ocena pracy premiovanej grupy nie powinna być podstawą do podjęcia decyzji o premii. Czy to oznacza, że taka ocena nie powinna zostać przeprowadzona? Ależ nie, powtórzmy to kolejny raz, 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.

6.13 Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców

Na jednym z moich wykładów, na którym mówiłem o wynagrodzeniach bez prowizji, padło następujące pytanie:

Mam w firmie grupę prowizyjnie wynagradzanych sprzedawców, w której kilku jest o wiele lepszych od pozostałych. Jeżeli wprowadzę wynagrodzenia nie zależące od wysokości sprzedaży, to oczywiście ci najlepsi odejdą z pracy. Co mam zrobić w takiej sytuacji?

Ponieważ problem ten postawiono nie po raz pierwszy, postanowiłem zaproponować jego systemowe rozwiązanie. Nazwę je *reformą systemu wynagrodzeń sprzedawców*. Schemat blokowy algorytmu tej reformy został przedstawiony na Rys. 6.13.1.



Rys. 6.13-1 Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców

6.13.1 Sytuacja wyjściowa

Przypuśćmy dla uproszczenia, że mamy prowizyjnie wynagradzaną grupę dziesięciu sprzedawców, w której dwóch najlepszych sprzedaje o 50% więcej niż każdy z pozostałych. Przyjmijmy dalej, że:

1. stopa marży firmy przed wynagrodzeniem sprzedawców wynosi 35% wartości,
2. wynagrodzenie sprzedawcy wynosi 10 tys. zł plus 5% prowizji od sprzedaży.

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | razem |
|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| sprzedaż | | 300 | 300 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 | 2 200 |
| marża | 35% | 105 | 105 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 770 |
| pensja sp. | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 50 |
| prowizja sp. | 5% | 15 | 15 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 110 |
| razem sp. | | 20 | 20 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 160 |
| zysk firmy | | 85 | 85 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 55 | 610 |

Tab. 6.13-1 Wyjściowe sprzedaże, prowizje i marże w tys. zł

Niech stan wyjściowy firmy opisuje Tab. 6.13-1. W tej sytuacji miesięczny zysk firmy po zapłaceniu wynagrodzeń sprzedawców wynosi 610 tys. zł.

Wykonanie naszego algorytmu rozpoczynamy od udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy dysproporcje pomiędzy sprzedawcami wynikają z koniunktury rynkowej — lepsi lepiej sprzedają, bo działają na lepszych rynkach — czy też z ich indywidualnych umiejętności sprzedawania.

6.13.2 Lepszy nie są lepsi

Jeżeli różnice pomiędzy sprzedawcami wynikają jedynie z różnic rynków, to „lepsi” nie są w rzeczywistości lepszymi, możemy więc ich bez żalu pożegnać. Na to miejsce zatrudniamy

dwóch innych i wszystkim wypłacimy stałe wynagrodzenia w wysokości 15,5 tys. zł. Firma oszczędza na tym 5 tys. zł w skali miesiąca, czyli 60 tys. zł rocznie. Jeżeli tę kwotę przeznaczymy na szkolenie sprzedawców i dzięki czemu sprzedaż wzrośnie o 5% — co nie jest zbyt wygórowanym oczekiwaniem — to zysk firmy w skali roku wzrośnie o 462 tys. zł, a więc o 76%. Zauważmy, że ponieważ sprzedawcy nie otrzymują prowizji, wzrost sprzedaży nie przynosi już wzrostu kosztów ich wynagrodzeń.

6.13.3 Lepszy są lepsi

Zajmijmy się teraz przypadkiem, kiedy różnice w poziomie sprzedaży nie są jedynie wynikiem różnicy pomiędzy rynkami, ale indywidualnych cech sprzedawców. Ta sytuacja wymaga ponownego rozważenia dwóch przypadków zależnych od tego, czy sposób lepszych sprzedawców da się powielić, czyli zastosować przez innych sprzedawców, czy też nie.

6.13.4 Sposobu lepszych nie da się powielić

Taka sytuacja została opisana w ramce **Sprzedawca okularów** w Rozdz. 5.6. Jeżeli sposób „lepszych sprzedawców” nie nadaje się do powielenia, to postępujemy tak samo, jak w przypadku różnic rynkowych.

6.13.5 Sposób lepszych da się powielić

Kolejny przypadek to ten, gdy lepsi są rzeczywiście lepsi. Chłonność rynków wszystkich sprzedawców jest mniej więcej ta sama, a jednak lepsi sprzedają po 50% więcej od każdego z pozostałych. Tu znowu mamy dwa przypadki do rozważenia.

6.13.5.1 Lepszy pracują więcej

Załóżmy, że „lepsi” sprzedają o 50% więcej, bo poświęcają na pracę średnio o 50% więcej czasu niż pozostali. Jeżeli jest tak przy założeniu, że rynki sprzedawców nie różnią się od siebie w sposób istotny, to podobne wyniki można osiągnąć również na rynkach pozostałych ośmiu sprzedawców. Oczywiście nie można oczekiwać, że wszyscy będą pracowali jak ci dwaj, ale można zatrudnić dodatkowych 5 nowych sprzedawców, dać im mniejsze rynki do obsługi, proponując każdemu sprzedawcy po 16 tys. zł stałego wynagrodzenia. Tych dwóch „lepszych” może stracimy, ale oni i tak nie byłoby w stanie pracować w ten sposób zbyt długo. Wypaleni odeszliby prędzej czy później, a w międzyczasie być może zaczęliby zaniedbywać klientów, psując wizerunek firmy. Po reformie nasz rachunek wyników wygląda jak w tabeli Tab. 6.13-2.

| | |
|---------------------------|-------|
| liczba sprzedawców | 15 |
| każdy sprzedaje | 200 |
| sprzedają razem | 3 000 |
| marża 35% | 1 050 |
| pensja sprzedawcy | 16 |
| wynagrodzenia sprzedawców | 240 |
| zysk | 810 |
| wzrost zysku | 200 |

Tab. 6.13-2 Po reformie zespołu w przypadku nierównowagi wkładu pracy

W wyniku takiej reformy zysk firmy wzrośnie o 200 tys. zł w skali miesiąca. W tym przypadku znów można sobie pozwolić na szkolenia wszystkich sprzedawców.

Może być też i tak, że dwóch pierwszych sprzedawców więcej pracuje, ale równocześnie ma lepsze rynki. Sprzedają o 50% więcej, bo w ich regionach jest więcej klientów na produkt firmy.

W takim przypadku zatrudnimy jednego nowego sprzedawcę i ustalimy dla wszystkich wynagrodzenie stałe po 15 tys. zł dla obsłużenia tych dwóch lepszych rynków. Jeżeli ci najciężej pracujący odejdą, zatrudnimy kolejnych dwóch na ich miejsce. Początkowo firma traci na tym 5 tys. zł miesięcznie, ale wkrótce może zyskać, mając zespół sprzedawców współpracujących ze sobą, wymieniających się doświadczeniem i obserwacjami o rynku oraz nie pracujących ponad siły. I oczywiście znów warto zainwestować w szkolenia.

W tym miejscu warto zauważyć, że szkolenie zespołu wzajemnie konkurujących sprzedawców przynosi gorsze wyniki niż w przypadku sprzedawców współpracujących. Jest tak, gdyż sprzedawcy współzawodniczący nie wymieniają się doświadczeniami, nie uzyskuje się więc żadnego efektu synergii (por. ramkę „Dlaczego to nie może się udać” w Rozdz. 2.3.2).

6.13.5.2 Lepszy umieją więcej

Ostatni przypadek to sytuacja, w której nasi dwaj sprzedawcy są rzeczywiście lepsi od pozostałych. To ich wiedza, umiejętności i nastawienie pozwalają im sprzedawać dwukrotnie więcej niż robią to ich koledzy. W tej sytuacji fakt, że ta wiedza pozostaje wyłącznym udziałem dwóch sprzedawców, jest czystym marnotrawstwem potencjału firmy. Należy ją bezwzględnie upowszechnić w firmie, oczywiście z pełnym uszanowaniem tych, którzy ją posiadają.

| | |
|--------------------------------|-------|
| sprzedawców | 10 |
| instruktorów | 2 |
| każdy sprzedaje | 300 |
| sprzedają razem | 3 000 |
| marża | 1 050 |
| pensja sprzedawcy | 18 |
| pensja instruktora | 30 |
| wynagrodzenia sprzed. i instr. | 240 |
| zysk | 810 |
| wzrost zysku | 200 |

Tab. 6.13-3 Po reformie zespołu w przypadku nierównowagi umiejętności

Dwóch najlepszych sprzedawców przenosimy więc na stanowiska instruktorskie z wynagrodzeniem 30 tys. zł, a więc o 10 tys. zł więcej niż zarabiali do tej pory. Należy też przeszkolić ich w umiejętnościach trenerskich, mentorskich i coachingowych. Na ich miejsce przyjmujemy dwóch nowych sprzedawców i wszystkim oferujemy wynagrodzenie na poziomie 18 tys. zł. Nasz rachunek wyników wygląda jak w Tab. 6.13-3. Na reformie firma zyskuje 200 tys. zł rocznie.

Oczywiście można postawić pytanie, czy każdego z ośmiu „gorszych” sprzedawców da się zawsze podnieść do poziomu dwóch „lepszych”? Odpowiedź brzmi — pewnie nie zawsze i nie wszystkich. Można też zapytać, czy najlepsi sprzedawcy potrafią być dobrymi trenerami? I znów odpowiedź brzmi — pewnie nie wszyscy. Jak w każdym zawodzie, tak i wśród sprzedawców zdarzają się nadzwyczajne talenty i beznadziejne miernoty. Jak w każdym też zawodzie wirtuozi nie zawsze nadają się na pedagogów.

Jeżeli jednak mamy w zespole talenty, to na pewno należy je wykorzystać. Nawet jeżeli nie uda się uczynić z nich instruktorów-dydaktyków, to mogą szkolić innych sprzedawców metodą „nauki przy mistrzu” — stań przy mnie i patrz, jak ja sprzedaję. Oczywiście w każdym przypadku potrzebna będzie pomoc specjalistów zajmujących się szkoleniem sprzedawców i formowaniem trenerów. Ta pomoc będzie jednak znacznie bardziej skuteczna, jeżeli utalentowani sprzedawcy przestaną postrzegać swoich kolegów jako konkurentów do premii i laurów. Jeżeli tak się

nie stanie, nie będzie współpracy z trenerami zewnętrznymi, nie będzie ujawnienia własnych obserwacji o rynku, nie będzie chęci, aby poprawić pracę całego zespołu.

W grupie „gorszych” mogą też być ludzie, którzy nie nadają się do zawodu sprzedawcy lub też nie nadają się do sprzedawania akurat tego, co sprzedają. Znam osobiście fenomenalnego sprzedawcę rowerów, który wcześniej bez specjalnego zapału sprzedawał ekspresy do parzenia kawy. Marzył jednak, by sprzedawać rowery i wreszcie dopiął swojego celu. Jeżeli więc mamy w zespole ludzi, którzy z tych czy innych powodów nie nadają się do swojej roli, należy ich przenieść do innej pracy lub po prostu zwolnić.

Może być też i tak, że ośmiu „gorszych” nie da się podnieść do poziomu dwóch „lepszych”. Jeżeli jednak pozbedziemy się „nieprzystosowanych”, to szkolenie ogólne w zakresie sprzedaży (firma szkoleniowa) oraz szkolenie w zakresie konkretnego rynku firmy („lepsi” sprzedawcy) nie może nie przynieść podniesienia sprzedaży. Nie zawsze będzie ona tak wysoka, jak w modelowym przykładzie. Ale nie może jej nie być. Przeciwnie założenie oznaczałoby pogląd, że sprzedawców nigdy nie da się niczego nauczyć.

6.14 Partnerstwo 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 znajdującą się na rzeczy mniejszość³⁸.

Tak więc zarządzanie partycypacyjne to nie demokracja ateńska, ale rozproszona autokracja. Kluczowe decyzje podejmuje zawsze specjaliści — każdy w swojej dziedzinie. Jak to zorganizować w praktyce, można przeczytać w Rozdz. 9 i Rozdz. 10 poświęconych zarządzaniu procesowemu, czyli zarządzaniu wiedzą.

6.15 Czy model partnerski 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 trakcie wykonywania koncertu? Chyba nie. A przecież jeżeli tego nie uczyni, to będzie znaczyło, że posługuje się przymusem, a więc stosuje przemoc.

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

Lider partnerstwa ma wątpliwości, uznaje wiedzę swoich podopiecznych (już nie podwładnych, a partnerów!), 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 partnerstwa 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.

³⁸ Niestety, tak się właśnie dzieje w wielu parlamentach świata.

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. I tym się właśnie różni partnerstwo od przemocy.

6.16 Przemoc a etyka w biznesie

Immanuel Kant w swoim *imperatywie kategorycznym* głosi:

*Postępuj wedle takich tylko zasad,
co do których możesz jednocześnie chcieć,
żeby stały się prawem powszechnym.*

Zdaniem Kanta etyka jest wiedzą praktyczną, bowiem etyczne postępowanie na dłuższą metę zawsze się opłaca. Niestety, życie uczy nas, że na krótką metę może być całkiem odwrotnie: taniej jest ukraść niż kupić. Na szczęście u większości z nas potrzeba wartości przeważa nad potrzebą korzyści. Pojawi się dysonans godnościowy (por. Rozdz. 4.2), który każe nam raczej kupić niż ukraść.

Nie zawsze jednak wybór 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 chcemy mu sprzedać. Ale przecież w ostateczności to on decyduje. Może nie kupić, jak nie będzie chciał. My go nie zmuszamy, my go jedynie namawiamy. A to, że klient za zakup płaci pieniędzmi firmowymi, a prezent otrzymuje na własny użytek, to już nie nasza sprawa.

Nasze krótkie rozważania o etyce w biznesie można podsumować następującym *równaniem dysonansu godnościowego*:

*agresywne premiowanie + krótka perspektywa czasowa
= dysonans godnościowy*

7 System wynagrodzeń

7.1 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 [19]:

- 1) Wynagradzaj dobrze i uczynь wszystko, co jest możliwe, aby pracownicy nie czuli się ani wyzyskiwani, ani też manipulowani za pomocą pieniędzy.

- 2) Program dokonywania oceny pracownika nie powinien służyć budowaniu rankingu i określaniu wynagrodzenia, powinien natomiast:
 - a) służyć ocenie, w czym przełożony może pomóc podopiecznemu,
 - b) dostarczać informacji, jak podopieczny ocenia przełożonego i firmę oraz jakiej pomocy oczekuje,
 - c) być stały, a nie okresowy.
- 3) Twórz warunki dla autentycznej motywacji: patrz, słuchaj, rozmawiaj, analizuj.
- 4) Postępuj wg zasad 4W.

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 wyznawanym przez nich 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 znacznie 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 budowniczy nowego krajobrazu naszej firmy czujemy się nie ogrodnikami, ale leśnikami.

Poniżej cytuję dwie wypowiedzi praktyków w sprawie systemów wynagradzania i motywowania pracowników, jakie zostały opublikowane w numerze specjalnym miesięcznika Harvard Business Review Polska *Motywacja* [16].

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.

7.2 Przykładowy system wynagrodzeń

Przedstawiony tu system wynagrodzeń jest zbliżony do systemu, jaki obowiązywał w latach 90. w zakładach firmy Toyota w Wielkiej Brytanii³⁹. 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.

Zacznijmy od założenia, że przy tworzeniu konkretnego modelu wynagradzania pracowników, należy kierować się następującymi zasadami ogólnymi:

1. Reguły wynagradzania powinny być możliwie proste i jednakowe dla wszystkich stanowisk.
2. Wysokość wynagrodzenia powinna zależeć jedynie od stanowiska oraz stażu pracy w firmie. Stanowisko powinno zależeć od wiedzy, umiejętności i oczekiwanej dyspozycyjności pracownika.
3. Jeżeli stan finansów firmy na to pozwala, na wszystkich stanowiskach całość warunków wynagrodzenia powinna być lekko konkurencyjna w stosunku do aktualnego rynku pracy.

Te zasady 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. „widełek”. 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. Np. po 10 latach jest to 22% wzrostu wynagrodzenia, a po 25 aż 64%.
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

³⁹ Być może obowiązuje on do dziś, ja jednak usłyszałem o nim od prezesa tej firmy na jednej z konferencji organizowanych w tamtych czasach przez Brytyjskie Towarzystwo im. Edwardsa Deminga.

przez ich zespół wartości sprzedaży, księgowi nie otrzymują premii za wykonanie bilansu itp. Stosowane są natomiast nagrody pieniężne i dyplomy dla pracowników, których 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 wynagrodzeń⁴⁰.
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 dyrekcją wyższego wynagrodzenia. Oznacza to również uniezależnienie wynagrodzenia od wydajności, co jednak w żadnym wypadku nie oznacza, że sprawę wydajności traktujemy jako nieistotną, o czym pisałem już w Rozdz. 5.4. 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 zwolnienie z pracy.

Całość warunków pracy pracownika, a więc jego wynagrodzenie w gotówce, materialne korzyści niepieniężne oraz środowisko pracy, a więc zaspokojenie potrzeb emocjonalnych (por. Rozdz. 4.1) i realizacja zasady 4W (por. Rozdz. 6.3), powinny być kształtowane tak, aby zarówno pracownik, jak i pracodawca mieli poczucie, że znajdują one uzasadnienie na gruncie aktualnego rynku pracy. Pracownik powinien mieć poczucie, że przy swoich kwalifikacjach zawodowych nie znajdzie gdzie indziej lepszych warunków pracy, natomiast pracodawca powinien mieć poczucie, że za to wszystko, co oferuje danemu pracownikowi, nie znajdzie na rynku pracy lepszego pracownika. Zaburzenie tego obustronnego poczucia równowagi nieuchronnie powoduje, że strona, która czuje się niedocenioną — a może to być zarówno pracownik, jak i pracodawca — będzie poszukiwała innego partnera, tj. innego pracodawcy lub innego pracownika, w zależności od sytuacji.

7.3 Aktualizacja systemu wynagrodzeń

Opisany system wynagrodzeń może, a nawet powinien, podlegać okresowym analizom i modyfikacjom uzależnionym od dwóch czynników:

⁴⁰Zwykle dla firmy może to oznaczać dość poważny wzrost budżetu wynagrodzeń.

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 nieprzewidzianych w aktualnej strukturze.

Nie wyklucza się również sytuacji, że dzięki zwiększeniu efektywności pracy, tj. zmniejszeniu udziału kosztów wynagrodzeń w obrotach, firmę stać będzie na globalne podniesienie wszystkich wynagrodzeń o pewien procent lub też że pewne zawody gwałtownie wzrosną w cenie na rynku pracy, co będzie prowadziło do konieczności podniesienia wynagrodzeń w tej grupie pracowników.

No i oczywiście trzeba też przygotować się na sytuację, gdy wynagrodzenia trzeba będzie obniżać, czy to na skutek trudnej sytuacji ekonomicznej firmy, branży czy regionu, czy też ze względu na zmiany na rynku pracy.

7.4 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 zadość jakiemuś „Wojtusiu”, który dopadł nas gdzieś ze swoim problemem w chwili naszej słabości.

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

W zarządzaniu nie powinno być wyjątków od zasad. Kiedy pojawia się konieczność uczynienia wyjątku, należy zastanowić się nad zmianą zasady. Można też i należy tworzyć zasady alternatywne, tj. uwzględniające różne sytuacje i rekomendujące różne rozwiązania dla każdej 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 reguł przyjętych przez ten zespół. To tzw. *myślenie systemowe* stanowi jeden z fundamentów współczesnych metod zarządzania. Chroni ono zespół kierowniczy przed koniecznością codziennego rozważania dziesiątków drobnych problemów, co

często prowadzi do ulegania naciskom „potrzeby chwili” w sytuacji, gdy brak jest czasu na głębsze zastanowienie.

Decyzje podejmowane „na kolanie” są też często wynikiem czyjegoś nacisku, bowiem w braku dobrze przemyślanych zasad ogólnych, trudno jest o argument, dla którego nie mielibyśmy ulec czyjejś zdeterminowanej perswazji. Podejmowanie decyzji w tym trybie prowadzi zwykle do organizacyjnego chaosu, bowiem decyzje podejmowane przez różne osoby i w różnych okolicznościach bez kontekstu systemowych 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 budowniczym nowego systemu, będzie wykazywało tendencję do wynajdywania ścieżek obejścia. To naturalna tendencja — nie należy jej się dziwić, ale też i nie należy jej 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.

7.5 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 premiowej puli, a tym samym wystawiania się na zarzuty, że podział został dokonany niesprawiedliwie, z drugiej jednak poczuli się pozbawieni podstawowego mechanizmu oddziaływania na swoich podopiecznych. W pierwszym rzędzie pojawiły się pytania w rodzaju: „dlaczego Wojtuś, który pracuje źle, ma otrzymywać takie samo 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. *afinity diagrams*) opisaną w Rozdz. 12.2. 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, a bardziej konkretnie — od czego powinno zależeć wynagrodzenie.

| | 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 się 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 | kwalifikacje 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 system 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 | dotatkowe 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% |

Tab. 7.5-1 Odpowiedzi na pytanie: od czego powinno zależeć wynagrodzenie?

Po zebraniu wszystkich odpowiedzi uszeregowano je stosując referendum z hierarchią. Wyniki badania są przedstawione w Tab. 7.5-1. Jak widzimy, premie znalazły się dopiero na trzynastej pozycji, podczas gdy zdecydowanie 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.

7.6 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 rozumiem, wyjaśnia Tab. 7.6-1.

| PRACOWNIK | FIRMA |
|--|--|
| potrzebuje warsztatu pracy | potrzebuje pracy, aby warsztat działał |
| oferuje swoją pracę tworzy wartość dodaną | płaci wynagrodzenie, zaspakaja potrzeby godnościowe, realizuje zasadę 4W |
| oferuje pomoc w zarządzaniu firmą | oczekuje pomocy w zarządzaniu firmą |
| oczekuje pomocy w wykonywaniu pracy | oferuje pomoc w wykonywaniu pracy |

Tab. 7.6-1 Symetryczna relacja pomiędzy pracownikiem a firmą

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

1. pracownik otrzymuje w pieniądzu tyle, ile jest wart na rynku pracy, a w wartościach niematerialnych 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.

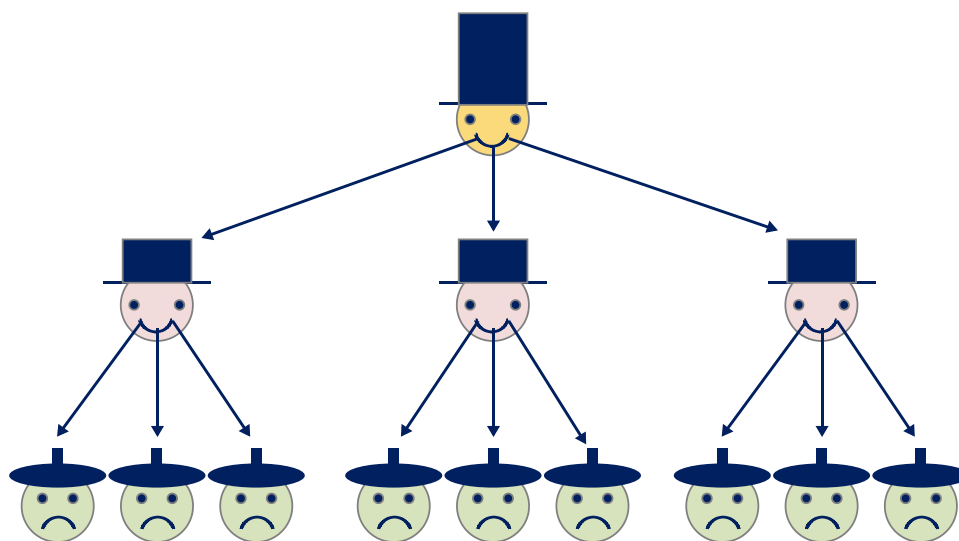
Część trzecia

Zarządzanie wiedzą

8 Dwa modele organizacji przedsiębiorstw

8.1 Model hierarchiczny

Tradycyjny hierarchiczny model organizacji przedsiębiorstwa oparty na hierarchicznej strukturze armii (Rys. 8.1-1) 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. 8.1-1 obrazują kierunek wydawania poleceń, a więc opisują relację „kto komu podlega”.



Rys. 8.1-1 Hierarchiczna struktura przedsiębiorstwa

Organizacja hierarchiczna związana z amerykańską (choć oczywiście nie tylko) rewolucją przemysłową i wiązana z imieniem Winslawa Tylora (por. Rozdz. 1.3), została przystosowana do warunków amerykańskiego przemysłu tamtego okresu, gdzie większość siły roboczej stanowili niepiśmienni często też nieznający 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 lat XX wieku ponad 50-krotnie (por. [8] str. 34). Jest to powód, dla którego hierarchiczna struktura organizacyjna, choć dziś niepasująca do realiów przedsiębiorstw w rozwiniętych krajach świata, nadal stanowi dla wielu menedżerów jedyny znany im model zarządzania.

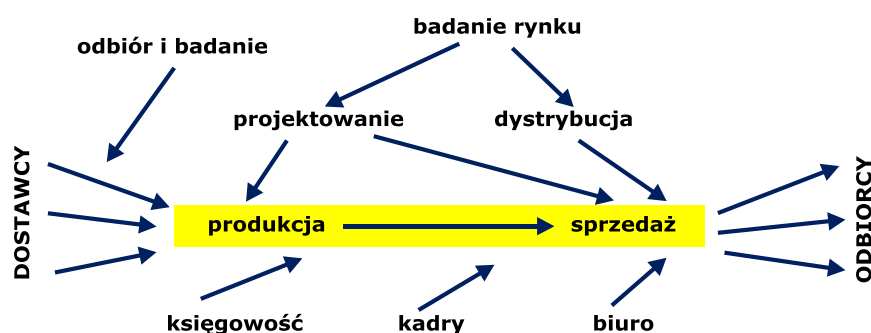
8.2 Model Deminga

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 produktywność⁴¹ firmy, ale jej 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 *przedsiębiorstwo tworzące wiedzę*, *gospodarka oparta na wiedzy* i *społeczeństwo wiedzy*. 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 nieznanych 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, w związku z czym rodzi się potrzeba powstania grupy nauczycieli i trenerów związanych nie z zespołami, tak jak tradycyjni przełożeni, ale z obszarami wiedzy,
4. obok hierarchicznej jednostki organizacyjnej „zespół” pojawia się ponadwydziałowa jednostka „proces” związana z określonym rodzajem wykonywanych czynności oraz odpowiadającym tym czynnościom obszarem wiedzy,
5. 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, przekazywania wiedzy, a więc szeroko rozumianego wspomagania jednego procesu przez drugi,
6. pojawia się potrzeba (i możliwość!) włączenia w obszar zarządzania dostawców i klientów firmy, dla których nie było miejsca w modelu hierarchicznym,
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. 8.1-1) zostaje uzupełniony *procesowym modelem wspomagania*, takim jak przedstawiony na Rys. 8.2-1 (za [22]).



Rys. 8.2-1 Model procesowy wg Deminga

⁴¹ 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.

Centralną rolę grają w nim *procesy działalności podstawowej* — do których zalicza się zwykle produkcję, dystrybucję, marketing i sprzedaż — tworzące grupę nazywaną przez Japończyków *gemba*. Pozostałe procesy pełnią w stosunku do *gemba* rolę usługową.

Relacja *wspomagania* jest reprezentowana strzałkami wskazującymi kierunek od wspomagającego do wspomaganego. Co jest bardzo istotne i wymagające szczególnego 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 zewnętrzne, 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” produktami, narzędziami i wiedzą oraz „kto komu przekazuje swoje oczekiwania jakościowe”. Rolę bieżących poleceń przejmują na siebie procedury, instrukcje i standardy powstające we współpracy wszystkich wykonujących je pracowników.

9 Procesy w przedsiębiorstwie

9.1 Pytania, na które trzeba odpowiedzieć

Procesowy model przedsiębiorstwa wg Deminga stanowi dość nieformalne przybliżenie tego, co w Rozdz. 9.4 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:

1. Czy relacja *dostawca-odbiorca* zachodzi pomiędzy procesami, zespołami, a może pomiędzy procesami a zespołami?
2. 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)?
3. Czy procesy usługowe *wspomagają* jedynie procesy grupy *gemba*, czy również same siebie? Np. czy *Kadry* *wspomagają Księgowość*?
4. Czy szkolenie należy traktować jako odrębny proces, czy też jako część każdego procesu z osobna; a może szkolenie w ogóle nie jest procesem?
5. Czy transport jest procesem?
6. Czy zarządzanie jest procesem?
7. Do jakiego procesu należy przypisać takie czynności, jak tworzenie instrukcji, opisywanie procesów, tworzenie procesowej struktury przedsiębiorstwa, zmiany tej struktury?
8. Czy w procesowym modelu przedsiębiorstwa mogą istnieć czynności nienależące 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.

9.2 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, wprowadzimy jeszcze jedno 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 jedna po drugiej — np. jak w procesach produkcyjnych lub informatycznych — ale zbiór czynności, z których takie ciągi (procesy wytwórcze lub procesy obsługi) 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 się więc pozostać przy nim, aby nie wywoływać wrażenia, że wprowadzane przeze mnie pojęcie jest czymś nowym.

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 odbiorcy wewnętrznego lub zewnętrznego podnosi ona wartość produktu⁴². 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 zapakowanie go w pudełko ze wstążeczką, ta więc czynność należy do procesu *Sprzedaż*.

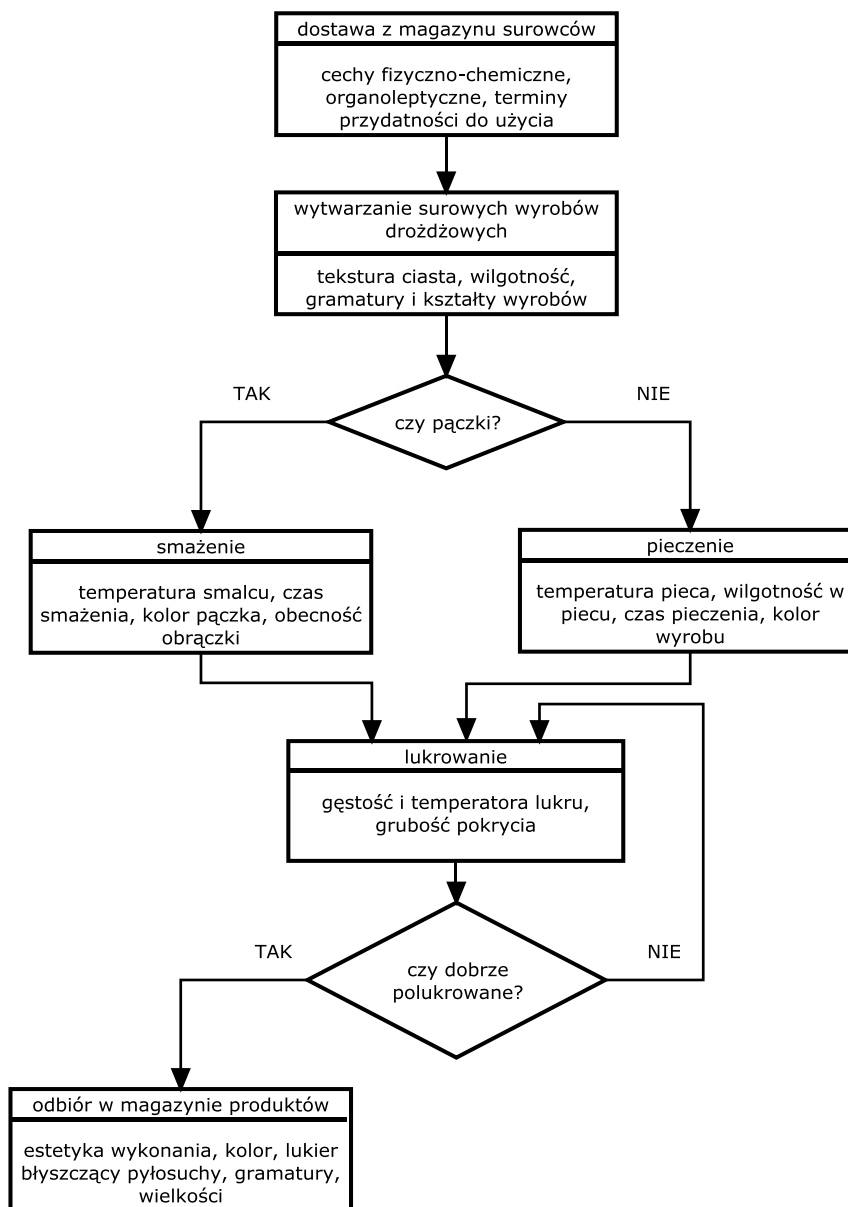
9.3 Grafy czynności

Grafy czynności to powszechnie znany sposób graficznego przedstawiania procedur, a więc opisów wykonywania czynności złożonych przez sekwencyjne wykonywanie jednej za drugą czynności składowych. Z punktu widzenia ich roli w procedurze czynności składowe dzielą się na cztery kategorie

1. *czynności dostawy* — te czynności zapewniają pojawienie się produktu w procesie,

⁴² W źle zorganizowanym przedsiębiorstwie mogą istnieć czynności, które nie dodają do żadnych produktów nie dodają żadnej wartości. Takie czynności powinny zostać po prostu zlikwidowane. Procesowa struktura przedsiębiorstwa pozwala na identyfikację nieproduktywnych (jałowych) czynności.

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.



Rys. 9.3-1 Przykład grafu czynności⁴³

Grafy czynności, takie jak przedstawione na Rys. 9.3-1, nazywamy też *grafami przepływu*, gdyż strzałki wskazują kierunek przepływu produktów pomiędzy węzłami grafu. Każdy węzeł *otrzymuje na wejściu* pewne produkty i *oddaje na wyjściu* produkty przetworzone. Np. czynność *lukrowanie* na wejściu otrzymuje wyroby niepolukrowane lub źle polukrowane, a na wyjściu oddaje wyroby dobrze polukrowane lub źle polukrowane.

⁴³ Termin „pyłosuchy” oznacza, że po posypaniu polukrowanej powierzchni jakimś pyłem, np. mąką, ten pył daje się zdmuchnąć. Powierzchnia pyłosucha może nie być sucha w tym sensie, że nadal lepi się do palców.

Czynności dostawy, przetwórcze i odbioru są reprezentowane prostokątami, czynności sterujące — rombami. Prostokąty i romby w grafie procesu nazywamy *węzłami*, a strzałki — *krawędziami*. W górnej części prostokąta stoi opis czynności, w dolnej lista cech produktu branych pod uwagę przy ocenie jego jakości.

Strzałki wyznaczają *relację dostawca-odbiorca* pomiędzy czynnościami. Każda czynność, poza czynnościami dostawy, ma w grafie czynności swojego dostawcę lub dostawców, każda też czynność, poza czynnościami odbioru, ma w grafie swojego odbiorcę lub odbiorców. Odbiorców w grafie czynności nazywa się też *klientami wewnętrznymi* lub po prostu *klientami*.

Relacja dostawca-odbiorca odpowiada dwóm rodzajom przepływów pomiędzy czynnościami procesu:

1. przepływowi produktów od dostawcy do odbiorcy,
2. przepływ oczekiwań co do jakości produktów od odbiorcy do dostawcy.

Pierwszy rodzaj przepływów wyznacza kolejność wykonywania czynności: kto komu dostarcza produkt do dalszej obróbki — kto jest czyim dostawcą, a kto klientem. Drugi rodzaj przepływów dostarcza informacji o kierunku przepływu oczekiwań dotyczących jakości. Ponieważ to klient informuje dostawcę o tym, jakiej oczekuje jakości od otrzymywanych produktów, informacje o oczekiwanej jakości płyną wzdłuż strzałek, ale w kierunku przeciwnym do przepływu produktów — od klienta do dostawcy. W ten sposób standard związany z oczekiwaniami końcowego klienta dociera do wszystkich czynności w grafie, przy czym dociera w formie odnoszącej się do produktów tworzonych przez te czynności. Możemy powiedzieć, że standard realizujący oczekiwania klienta zostaje metodą potokową przetworzony na standardy wyrażone w terminach zrozumiałych na stanowiskach pracy biorących udział w tworzeniu danego produktu. Należy podkreślić, że rola przełożenia opisu jakości z języka klienta na język dostawcy jest zawsze po stronie dostawcy. To on bowiem zna swoją technologię i jej wpływ na parametry tworzonych produktów.

Dla ilustracji rozważmy standard dotyczący jakości pączka. Na poziomie klienta końcowego ten standard określa teksturę i smak ciasta, wielkość, kształt i kolor pączka, właściwości glazury (pyłosucha, tj. 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 w kierunku odwrotnym do kierunku strzałek. Najpierw trafia więc na stanowisko lukrowania, gdzie zostaje z niego wydzielona część dotycząca lukru i zamieniona na standard określony w cechach widocznych na tym stanowisku, np. temperatura i lepkość lukru w stanie płynnym. Dalej standard przepływa w górę na stanowisko smażenia, gdzie informacja kolorze pączka zostaje przetworzona na temperaturę smalcu i czas smażenia. W kolejnym kroku — wciąż posuwamy się do góry — standard zostaje wyrażony w parametrach technicznych surowego ciasta drożdżowego do wyrobu pączków. Te wszystkie standardy przesłane na poziom magazynu przełożą się na rodzaj i parametry technologiczne mąki, parametry lukru i parametry smalcu.

9.4 Współpraca pomiędzy procesami

Gdyby przedsiębiorstwo potraktować jako jeden proces, to wewnątrzprocesowa relacja *dostawca-odbiorca* wystarczyłaby do określenia dróg przepływu produktów oraz informacji o oczekiwaniach klienta. Z reguły jednak przedsiębiorstwo realizuje wiele procesów, należy więc zidentyfikować drogi przepływu produktu i informacji o standardach jakości pomiędzy procesami.

Istnieją dwa podstawowe typy współpracy pomiędzy procesami jednego przedsiębiorstwa:

1. wymiana produktów; np. *Produkcja* → *Dystrybucja*, na diagramach ten rodzaj współpracy oznaczamy strzałką czarną, oraz

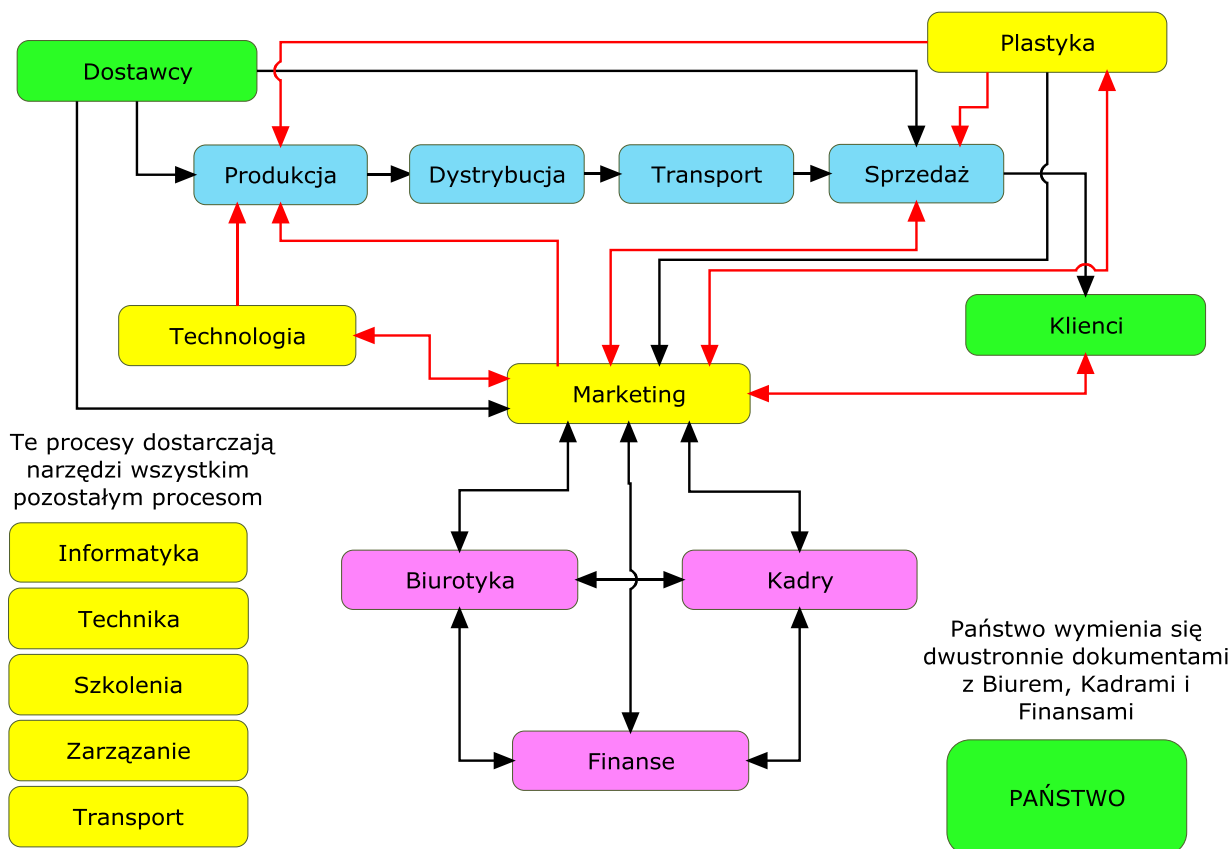
2. dostawa narzędzi, np. *Technologia* → *Produkcja*, na diagramach ten rodzaj współpracy oznaczamy strzałką czerwoną.

Z pierwszym rodzajem współpracy mamy do czynienia np. na linii *Dostawcy zewnętrzni* → *Produkcja* → *Dystrybucja* → *Transport* → *Sprzedaż* → *Klienci*. Proces *Produkcja* przetwarza surowce w gotowe produkty, a proces *Dystrybucja* dzieli je na partie gotowe do transportu, proces *Transport* dostarcza je do punktów sprzedaży, a proces *Sprzedaż* wyposaża produkty technologicznie gotowe, ale marketingowo surowe, w tzw. *miksy marketingowe*, na które poza właściwym produktem składa się opakowanie, ekspozycja produktów w miejscach widocznych dla klienta (lady, witryny), 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.

Współpracę pomiędzy procesami opisujemy za pomocą grafów przypominających grafy czynności, z tym że w miejscu czynności występują procesy, a łączące je strzałki są dwojakiego rodzaju: przekazywania produktów (→) i przekazywanie narzędzi (→) (Rys. 9.4-1). Grafy opisujące współpracę pomiędzy procesami w ramach przedsiębiorstwa nazywamy *mapami procesów*.

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



Rys. 9.4-1 Uproszczony przykład mapy 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 końcach zastępuje dwie równoległe, ale przeciwnie skierowane strzałki, a dla procesów dostarczających swoje produkty bardzo wielu innym procesom, np. *Informatyka*, *Technika* i *Państwo* na Rys. 9.4-1, strzałki zastępujemy komentarzem. Dla oznaczania procesów należących do różnych kategorii stosujemy też kod kolorów. Procesy grupy pod-

stawowej *gemba* oznaczamy kolorem **niebieskim**, procesy wsparcia kolorem **żółtym**, procesy **administracji** kolorem fioletowym, a procesy zewnętrzne kolorem **zielonym**.

To, co proces przekazuje innemu procesowi, jest dla przekazującego zawsze produktem, jednak — jak już zauważyliśmy — dla odbiorcy może to być zarówno produkt do dalszej obróbki, jak i narzędzie. Niektóre procesy, np. *Produkcja*, dostarczają swoim odbiorcom jedynie produktów do dalszej obróbki, inne, np. *Plastyka*, jednym dostarczają produkty, a innym 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*, gdyż wyznacza drogi przepływu produktów oraz potokowego tworzenia standardów jakości. Przedstawiona na Rys. 9.4-1 mapa procesów to sformalizowana postać modelu Deminga przedstawionego na Rys. 8.2-1

9.5 Typologiczna klasyfikacja procesów

Jak już zauważyliśmy, w każdym przedsiębiorstwie występuje wiele typów procesów. Poniżej proponuję 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*, *Transport*, *Sprzedaż* oraz *Zewnętrzni odbiorcy (klienci)*. Jak już pisałem w Rozdz. 8.2, 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. *Produkty w procesie* to produkty wejściowe, wyjściowe i produkty krążące pomiędzy czynnościami procesu.

| PROCES | PRODUKTY W PROCESIE | DOSTAWCY NARZĘDZI |
|-----------|---|---|
| Produkcja | surowce, półprodukty i wyroby gotowe marketingowo surowe | Technologia, Marketing, Plastyka, Technika, Szkolenia, Zarządzanie, Transport |
| Sprzedaż | wyroby marketingowo surowe i marketingowo gotowe | Technologia, Marketing, Plastyka, Technika, Szkolenia, Zarządzanie, Transport |
| Finanse | dokumenty finansowe: papierowe, elektroniczne, gotówka | Informatyka, Technika, Szkolenia, Zarządzanie, Transport |
| Kadry | raporty analityczne, bazy danych | Informatyka, Technika, Szkolenie, Zarządzanie, Transport |
| Biuro | wszystkie — poza finansowymi i kadrowymi — administracyjne dokumenty i ich bazy | Informatyka, Technika, Szkolenia, Zarządzanie, Transport |

Tab. 9.5-1 Procesy produktu podstawowego, 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 krążącymi 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 praktycznie każdej firmy istnieją trzy procesy specjalnego typu: *szkolenie*, *zarządzanie* i *transport*. 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.

9.6 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 szkoleniowy⁴⁴. 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 nieprzeszkolonych, a na wyjściu oddaje grupę osób przeszkolonych. Te przeszkolone osoby (ich wiedza) będą stanowiły narzędziowe wyposażenie czynności np. w procesie *marketing*.

9.7 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 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”⁴⁵. To nieco dziwne pojęcie jest w rzeczywistości bardzo ważne, pozwala bowiem opisywać

⁴⁴ 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.

⁴⁵ 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 za pomocą 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.

zachowania procesów w sytuacjach, gdy oczekiwane decyzje nie zostały podjęte. Pozwala też dostrzec menedżerom prawdę, o której nie zawsze pamiętają, że niepodjęcie 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 nie-pustą na inną, to po prostu zmiana decyzji.

W Tab. 9.7-1 widzimy przykłady par decyzyjnych. Różnią się one dość istotnie co do charakteru, nie będą więc zapewne elementami jednego dokumentu decyzyjnego. Zadaniem tych przykładów jest przede wszystkim ilustracja 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 |

Tab. 9.7-1 Przykłady niezależnych par decyzyjnych

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

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*.

9.8 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 Rozdz. 9.7, tj., takich decyzji, które stają się elementami wyposażenia narzędziowego czynności w procesach. 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 zarządzania jakością,
7. przyjęcie regulaminu 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 Rozdz. 9.7., do którego należą jedynie te decyzje, które tworzą narzędziowe wyposażenie pozostałych procesów. Należą one do procesu decyzyjnego wyższego poziomu.

Czytelnikowi nieprzyzwyczajonemu do myślenia o przedsiębiorstwie w terminach procesowych koncepcja drugiego poziomu decyzyjnego może wydawać się częstą grą intelektualną. W rzeczywistości byłaby taką w odniesieniu do przedsiębiorstw niezmiennających swojej struktury, ani nieoptymalizujących 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.

9.9 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 w Tab. 9.9-1.

| | 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 |

Tab. 9.9-1 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.

9.10 Optymalizacja procesów

Zdaniem Edwardsa Deminga (por. Rozdz. 2.11), jeżeli w działalności przedsiębiorstwa pojawiają się problemy, jeżeli jakość lub wydajność nie spełnia naszych oczekiwań, to w 85% przypadków przyczyny należy 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.

9.11 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. 9.4-1. 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 racji 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, 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, więc i opisu.

9.12 Procesowy atlas firmy

Rozpocznijmy od wprowadzenia dwóch nowych pojęć. *Procesem głównym* w przedsiębiorstwie nazwiemy każdy proces, który nie jest traktowany jako podproces, tj. część innego 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)⁴⁶,
 - 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 nierealizujących, ani niekorzystających z procesu, ale szkolonych 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 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.

⁴⁶ 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.

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 sądźmy jednak, że jest to zadanie łatwe lub mało ważne. Wszystkie nauki przyrodnicze zajmują się takimi właśnie zadaniami. Planety i słońce poruszały się względem siebie 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, perspektywy.

Rewolucja demingowska wykazuje pewne analogie do rewolucji kopernikańskiej. Odchodzimy w niej od zarządowo-centrycznego 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 związanych z nimi czynności, a wraz z nimi nowych obszarów wiedzy. We współczesnych przedsiębiorstwach tego rodzaju czynności zarządcze zaczynają odgrywać coraz większą rolę (por. zarządzanie strukturą przedsiębiorstwa w Rozdz. 9.8).

9.13 Różne opisy przedsiębiorstwa

Tworząc tzw. procesowy atlas firmy (patrz Rozdz. 9.12), 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 (Rys. 8.1-1). |
| 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 i co otrzymuje, komu co przekazuje. | Procesowy atlas firmy. |

Rys. 9.13-1 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.

10 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.

10.1 Wykonawcy procesu

W każdym przedsiębiorstwie większość pracowników wykonuje czynności należące do wielu różnych procesów. Np. w firmie A.Blikle 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 przepalane żarówki (proces *Technika*), układają grafiki pracy (proces *Kadry*), dekorują owocami tarty z kruchego ciasta (proces *Produkcja podstawowa*), parzą kawę (proces *Produkcja gastronomiczna*). 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.

Z każdym procesem jest też związana grupa jego *wykonawców głównych*. Np. sprzedawcy są głównymi wykonawcami procesu *Sprzedaż*, a pracownicy zaangażowani w produkcji — procesu *Produkcja*. Na ogół każdy pracownik należy do grupy wykonawców głównych jednego tylko procesu.

10.2 Właściciele procesów

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

1. Zarządzanie w strukturze procesu (por. Rozdz. 9.8):
 - 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 nie⁴⁷,
 - 2.2. przypisanie każdej czynności w procesie 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 między procesem własnym a pozostałymi procesami,
 - 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 wykonawców procesu *Finanse*, a więc o sprzedawców i kierowników wszystkich szczebli, a także o tych wszystkich pracowników, którzy dokonują dla firmy jakichkolwiek zakupów, a więc muszą wiedzieć, jak powinna wyglądać prawidłowo wystawiona faktura.

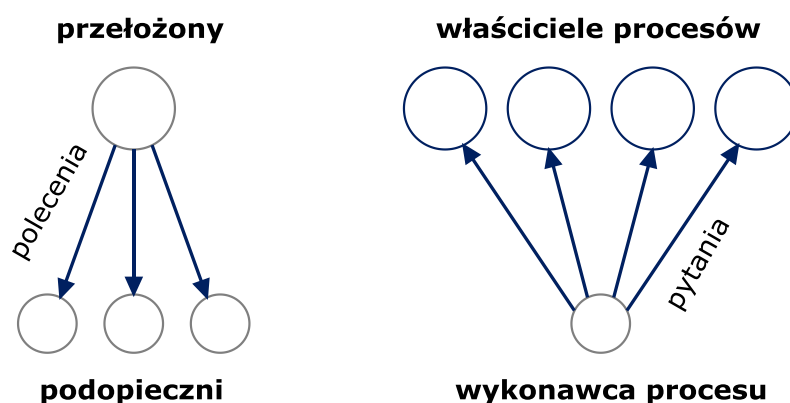
Wprowadzenie procesowego modelu zarządzania wymaga gruntownego przewartościowania pojęć związanych z relacją *przełożony-podwładny*. W tradycyjnym rozumieniu relacja ta przestaje być aktualna, bowiem w miejsce jednego przełożonego, który wydaje polecenia co i jak należy robić, pojawiają się trzy źródła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

⁴⁷ 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*?

Każdy pracownik staje się menedżerem zarządzającym 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.

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 na poziomie wykonywania czynności, ale w analizie i doskonaleniu standardów, procedur, instrukcji oraz regulaminów.



Rys. 10.2-1 Dwa modele komunikacji: polecenia (hierarchia) i pytania (procesy)

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 uważania tego, co robi „nasz dział”, za „właściwą pracę”, a wszystkich innych czynności — a więc czynności należących do innych procesów — za biurokratyczną mitręgę.

10.3 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, podaję poniżej listę grup pracowników firmy A.Blikle, o których wiedzę powinien dbać właściciel procesu *Produkcja Cukiernicza*:

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

W przypadku procesów narzędziowych (dostarczających narzędzi innym procesom), 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, na poziom 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 nikt 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.

10.4 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 *pełnomocnikom*. 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 dydaktycznymi i organizacyjnymi właściciela procesu, tyle że zarządzają procesem 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 (Rozdz. 10.5), 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 jed-

nego 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.

10.5 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 piony, piony 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 wyposażanie stanowisk pracy (na podstawie danych otrzymanych od właścicieli procesów),
7. przypisywanie 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.

10.6 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, przygo-

towywanie 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 pojawiających się nierutynowych czynności do wykonania,
4. specyficzne zadania rutynowe związane z danym zespołem, np. 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, w których 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.

10.7 Dostawcy i odbiorcy

W Rozdz. 9.1 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 ważną rolę w tworzeniu zarówno wartości dodanej produktu, jak i jego jakości.

W świetle przeprowadzonych już 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 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 danymi 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*.

10.8 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 niebagatelny trud jego wprowadzenia. Oto tabelka pokazująca, jak na pewne podstawowe z zarządczego punktu widzenia 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 określone 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. |

Tab. 10.8-1 Porównanie zarządzania tradycyjnego z procesowym

Czytelnik odniesie zapewne wrażenie, że wiele atrybutów procesowego zarządzania, takich jak chociażby istnienie standardów, znajdziemy 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 uatrakcyjnić tę pracę.
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 przenikają do wnętrza firmy i są następnie rozpisywane na 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 poziome współzawodnictwo i pionowe dyscyplinowanie.
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. Wiele miejsca poświęcono temu zagadnieniu w Rozdz. 5 przy omawianiu archetypu przemocy.
10. Wszystkie czynności rutynowe są opisane za pomocą 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 tezę, że suma lokalnych optymalizacji (współzawodnictwo) będzie najczęściej gorsza, a nigdy lepsza, od optymalizacji globalnej (współpraca), tezę, 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 nieznanych menedżerom obszarów wiedzy. Stąd nierzadki opór wobec tej metody, do złudzenia przypominający sytuację z okresu wczesnej działalności Pasteura, 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.

Część czwarta

Koła jakości

11 Organizacja kół jakości

11.1 Warunki skutecznego działania

Jak pisze w swojej doskonałej książce R. L. Ackoff [1], 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 [20], 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. |

Tab. 11.1-1 Czynniki wpływające negatywnie na satysfakcję z 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 również 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. |

Tab. 11.1-2 Czynniki wpływające pozytywnie na satysfakcję z pracy

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

- Z1. 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,
- Z2. 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,
- Z3. interes firmy nie może pozostawać w sprzeczności z interesami jej pracowników,
- Z4. kierownicy wszystkich szczebli powinni kształtować takie stosunki międzyludzkie, które prowadzą do życzliwości i otwartości pomiędzy wszystkimi pracownikami firmy 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 międzyludzkich 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.

11.2 Podstawowe zasady pracy kół jakości

Sprawdzone 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 doświadczenia 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 spotkań, tj. pomieszczenia, 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 spotykałoby się z pracownikami innych firm.
7. Wraz z tymi zasadami adresowanymi głównie do kierownictwa firmy, należy przyjąć następujące zasady pracy kół jakości:
8. Każde koło powinno mieć z góry ustalone miejsce i kalendarz spotkań, a także ustaloną listę uczestników. Nie jest dobrze, gdy koła umawiają się ze spotkaniem na spotkanie, ani gdy nigdy nie wiadomo, kto pojawi się na spotkaniu.
9. 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.
10. 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.
11. Koło jakości powinno składać się z pracowników tego samego lub zbliżonego szczebla, choć niekoniecznie 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.
12. Na pierwszym spotkaniu koła należy omówić misję firmy, a także misję 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.
13. 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, a więc zaspokojenie wszystkich potrzeb człowieka omawianych w Rozdz. 4.1.
14. 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.
15. 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 przerosnie 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 postanowiło się zająć teraz lub w przyszłości, a także nazwiska osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań. Oczywiście zeszyt może mieć postać dokumentu cyfrowego, jeżeli tylko nie będzie prowadzić to do opóźnień w dokonywaniu wpisów⁴⁸.

16. 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.

11.3 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.

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, plastelinkę do przyklepania papieru do ściany, pisaki, karteczki samoprzylepne.

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 zapiszesz 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.

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* (Rozdz. 12.2).

Określenie możliwych przyczyn problemu

Z problemów najważniejszych wybierz na pierwszy ogień problem najłatwiejszy do rozwiązania. Pamiętaj, że kołu potrzebny jest szybko pierwszy sukces! Przeanalizuj przyczyny problemu. W tym celu dobrze jest posłużyć się *metodą rybiej ości* (Rozdz. 12.3).

Ustalenie, jak usunąć wybraną przyczynę problemu

⁴⁸ Doświadczenie uczy, że jeżeli zapisy prowadzone są „na brudno”, by później wpisać je do dokumentu elektronicznego „na czysto”, to pojawiają się z dużym opóźnieniem. Jeżeli więc koło zdecyduje, że Dziennik będzie oprowadzony w postaci cyfrowej, to niech ktoś przychodzi z laptopem i pisze od razu na miejscu. Wtedy też warto pomyśleć o zdalnym udostępnieniu Dziennika do edycji przez członków koła. Można to zrobić w sieci lokalnej firmy lub też przy pomocy narzędzi ogólnodostępnych, np. w Google.

Zastosuj metodę *burzy mózgów* (Rozdz. 12.4) dla wybrania puli pomysłów rozwiązania problemu.

Wdrażanie rozwiązania

Pełne i trwałe rozwiązanie problemu wymaga często wykonania cyklu eksperymentów, pomiarów i analiz. Zastosuj *cykl jakości Edwardsa Deminga* (Rozdz. 12.5).

Ustanowienie standardu związanego z rozwiązaniem

Niekiedy, 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.

Przebieg dyskusji i protokół

Wnioski i inicjatywy kół jakości powinny zawsze dotyczyć konkretnych. 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. Dobrze jest zastosować w tym przypadku zasadę SMART opisaną w Rozdz. 2.14.1.

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 |

Tab. 11.3-1 Źle i dobrze określone zadania

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:

1. ...
2. ...

Zaproszeni goście:

1. ...
2. ...

Przewodniczył Protokolował

Tematy omówione w czasie spotkania:

1. ...
2. ...
3. ...

Zadania do wykonania:

| | ZADANIE | KOORDYNATOR | TERMIN |
|---|---------|-------------|--------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |

12 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.

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

12.1 Analiza Pareto

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 *wskaznik 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, można wyróżnić dwa wskaźniki:

1. *pierwszy wskaźnik Pareto* postaci $X/80$, gdzie X określa procentowy udział przyczyn rodzących 80% skutków⁴⁹,
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:

| 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% | 20/57 |
| 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% | 45/80 |
| 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% | 100,00% | |

Tab. 12.1-1 Przykład arkusza wyliczającego wskaźniki Pareto dla sprzedaży w 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. Oblicz, jaki procent stanowi liczba tych pozycji w liczbie wszystkich pozycji. Jeżeli ten procent wynosi X , to **pierwszy wskaźnik Pareto** dla sprzedaży wynosi $X/80$.

⁴⁹ 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 trudniejsza do przełknięcia przez nie matematyka, w całości niweluje algorytm, jaki proponujemy dla wyliczania wskaźników Pareto.

6. Ustal minimalną liczbę pozycji, licząc od góry, która w sumie obejmuje nie mniej niż 20% produktów.
7. Oblicz, jaki udział w sprzedaży mają w sumie te wszystkie produkty. Jeżeli ten udział wynosi Y, to **drugi wskaźnik Pareto dla sprzedaży** wynosi 20/Y.

W przykładzie przedstawionym w Tab. 12.1-1 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 najwięcej uwagi, 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 tabela na Rys. 42 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% |

Tab. 12.1-2 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 przebywające na urloпах macierzyńskich. W firmie, gdzie blisko 75% pracowników stanowią kobiety, taka sytuacja nie może dziwić. Natomiast 75% pracowników bez żadnej nieobecności jest wynikiem rzeczywiście budującym.

12.2 Diagramy pokrewieństwa

Michał Anioł zwykł był mawiać, że wykonywanie rzeźby jest bardzo proste — wystarczy wyobrazić sobie przyszły kształt w surowej bryle marmuru, a następnie odkuć te części kamienia, które są niepotrzebne.

Każda firma to taka mniej lub bardziej surowa bryła, we wnętrzu której znajduje się doskonała rzeźba. Aby do niej dotrzeć, wystarczy usunąć to wszystko, co ją zakrywa przed naszymi oczami. Pierwszym krokiem na drodze do tego celu jest identyfikacja barier, na jakie napotykają pracownicy firmy w swojej pracy. To są właśnie te niepotrzebne kawałki marmuru. Aby je zoba-

czyć, wystarczy sięgnąć do zbiorowej mądrości tych, którzy znają firmę od lat i spędzają w niej większość swojego życia. 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.

12.2.1 Ustalenie zakresu analizy

Wpierw należy ustalić, 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 kierowników 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, na słabych i silnych (por. Rozdz. 5.3). 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.

12.2.2 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 rozpoznania 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 byłoby 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 ważny, 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 o czymś zapomnieć. Będzie jeszcze okazja do uzupełnienia naszej listy. Nie ograniczamy w żaden sposób liczby i rodzaju 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.

12.2.3 Podział na rodziny pokrewieństwa

Zbieramy wszystkie kartki, a następnie wybrana osoba (np. zewnętrzny trener) 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 przyszpila 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 przyszły 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.

12.2.4 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.

12.2.5 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 zapominany 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 (subiektywnie dla niej) najważniejszego do najmniej ważnego. Oczywiście im problem ważniejszy, tym więcej punktów otrzymuje.

Przyjmuje się zasadę, że każda osoba może 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 Rozdz. 12.1, ta grupa zawiera 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

Tab. 12.2-1 zawiera wynik analizy w klasyfikacji indywidualnej, a Tab. 12.2-2 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 najwyższej 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 Rozdz. 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 obszerne 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 | niezrozumienie 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% | |

Tab. 12.2-1 Przykład hierarchii problemów w klasyfikacji ogólnej

| | 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% |

Tab. 12.2-2 Przykład hierarchii rodzin problemów

12.3 Rybia ość

W drugiej połowie lat 90. 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

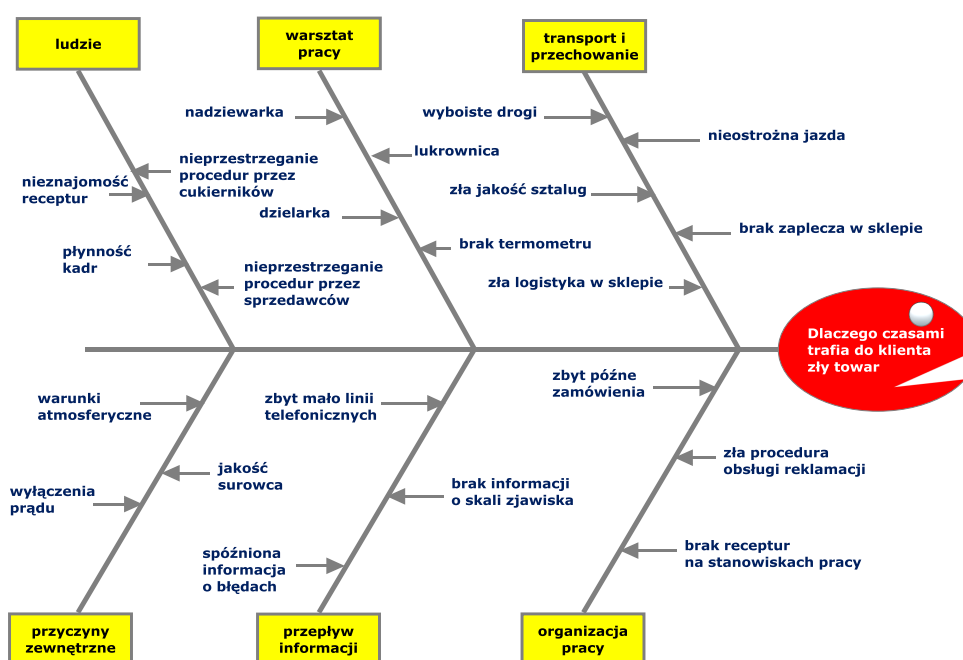
działów naszej firmy ze strony sprzedawców padło prowokacyjne pytanie: *Kiedy wreszcie przestaniecie przysyłać nam zły towar; jak my mamy czymś takim handlować?* To oczywiście zelektryzowało cukierników: Co to znaczy „kiedy przestaniecie?” Czy my stale przysyłamy zły towar? No może nie codziennie — odpowiedzieli 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 (Rys. 12.3-1). O tej metodzie wspominałem już w Rozdz. 2.11 przy okazji omawiania koncepcji myślenia systemowego. W trakcie analizy 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. 12.3-1 Przykład analizy metodą rybiej ości

Są zasadniczo dwie alternatywne drogi dochodzenia do diagramu rybiej ości. Pierwsza polega na zbieraniu spontanicznych propozycji, które dopiero później są grupowane według pokrewieństwa tematycznego. Druga, odwrotnie — najpierw ustalamy grupy przyczyn, później staramy się zidentyfikować konkretne przyczyny w ramach każdej z grup. Ja osobiście wolę tę drugą drogę.

12.4 Burza mózgów

Burzą mózgów nazywa się często spotkania, 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 mózgów organizujemy, aby znaleźć rozwiązanie nietypowego problemu, aby — mówiąc potocznie — wpaść na pomysł.
2. Do przeprowadzenia burzy mózgów 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 nietypowego 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 mózgów 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 mózgów 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 zimie⁵⁰”. Chodziło w szczególności o moment przenoszenia pączków z pracowni do samochodu i z samochodu do sklepu. Wśród proponowanych rozwiązań znalazły się m.in. następujące:

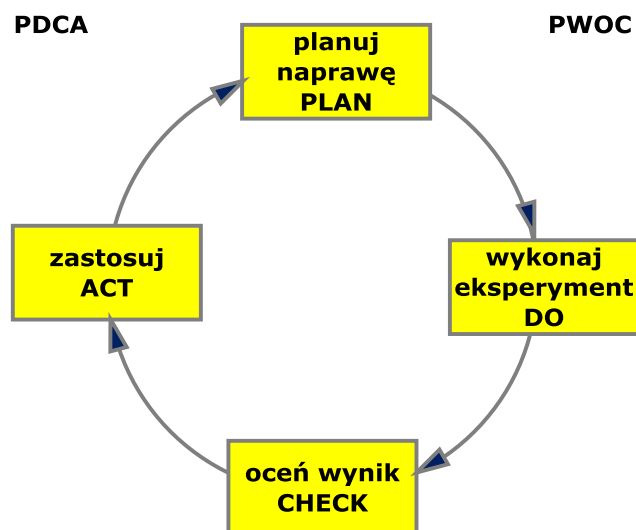
⁵⁰ Wszystkie wyroby drożdżowe, a pączki w szczególności, są bardzo wrażliwe na temperaturę poniżej „pokojuowej”, tj. poniżej 20° C. Wystawione na chłód natychmiast i nieodwracalnie czerstwieją, a pokrywający je lukier staje się mokry i płynący.

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,
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.

12.5 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. 12.5-1 Cykl jakości Edwardsa Deminga

By tę zasadę zamienić w pragmatyczną regułę, Deming wprowadził pojęcie *cyklu jakości*⁵¹. 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.
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.

⁵¹ W języku angielskim to pojęcie nosi nazwę *quality wheel*. Oczywiście *wheel* znaczy „koło”, jednak pojęcie „koło jakości” ma już swoje znaczenie. Stąd „cykl”.

Przedstawiony na Rys. 12.5-1 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.

12.6 Metoda siedmiu kroków

12.6.1 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 za pomocą danych liczbowych?
- 3.3. Które z ww. 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 placek makowych. Problem ten pojawił się w połowie lat 90., 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.

12.6.2 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 60. 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.

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.

Zmniejszy 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.

Jak będziesz oceniał powodzenie projektu?

Przez poziom sprzedaży.

Przez poziom reklamacji.

Przez poziom zwrotów (w tym wewnętrznych).

Przez uwagi klientów (jak klienci oceniają 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).

1.3. 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 prowadzić analizę niezależnie od siebie i niezależnie od siebie zaproponują rozwiązania. Następnie przedstawią sobie wzajemnie propozycje i wypracują ostateczne rozwiązanie. Oba zespoły będą prowadziły prace wg tego samego planu:

Zacniemy 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 sądziłszy, 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 byłoby 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 (Rozdz. 12.3), 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 za pomocą danych liczbowych?

Tylko niektóre i to w większości za pomocą metod laboratoryjnych, którymi nie dysponujemy.

3.3. Które z ww. 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 nieprzestrzegany.
 - Niektórzy cukiernicy nie znają receptury.
 - Receptura nie jest dostępna na miejscu pracy; znajduje się w archiwum technologa.
- Żle zaparzony mak
 - Brak opisu procesu technologicznego.
 - Brak wiedzy u pomocników cukierników.
 - Zła organizacja pracy.
- Żle skręcony mak
 - Żle wyregulowane walce.
 - Niewłaściwa liczba przemieleń maku.
 - Zły stan techniczny walców.
- Żle 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 te czki.

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 obawiamy się, że napiszemy coś złe. 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 dokonania 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 firmie 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 innowacyjnych 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 planu 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 ww. 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.

8. Czego nauczyłeś się z tego projektu? Jak ta wiedza może być przekazana innym?

Przed wszystkim nauczyliśmy się kilku metod doskonalenia organizacji pracy w produkcji. Zrozumeliśmy 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.

8.1. 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.

8.2. Jak będzie wyglądało zamknięcie projektu? Jaką uroczystość przewidujesz z tej okazji?

Dla uczestników projektu zostanie zorganizowane spotkanie z kieliszkiem wina w naszej kawiarni.

12.7 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 |
| ... | ... |

Tab. 12.7-1 Tabelka metody *Jak jest? — Jak być powinno?*

12.7.1 Ustalanie problemu

Problem, który ma być przedmiotem analizy, może pojawić się w sposób spontaniczny lub też zostać wybrany za pomocą 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 aby 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.

12.7.2 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.

Kluczowa dla tej metody jest umiejętność odróżniania faktów od opinii. Przykłady pokazane w Tab. 12.7-2 pokazują, na czym polega różnica pomiędzy faktem a opinią.

| 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 są 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 <ul style="list-style-type: none"> • planu i terminarza przedsięwzięcia, • listy osób odpowiedzialnych i ich zadań, • koordynatora |

Tab. 12.7-2 Przykłady faktów i opinii

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:

| CO NAM PRZESZKADZA W PRACY | |
|---|---|
| jak jest (opinie) | jak być powinno (życzenia) |
| 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 |

Tab. 12.7-3 Źle przeprowadzona analiza *Jak jest?* — *Jak być powinno?*

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:

| CO NAM PRZESZKADZA W PRACY | |
|--|--|
| jak jest (fakty) | jak być powinno (fakty) |
| 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. dniem każdego miesiąca, zespoły opóźniające się z nadsyłaniem danych zbadają przyczyny opóźnień metodą rybiej ości i prześlą wynik analizy do Zarządu w terminie do 15 maja br. |
| 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 | wszystkie przedsięwzięcia realizowane przez więcej |

| | |
|---|--|
| jest <ul style="list-style-type: none"> • planu i terminarza przedsięwzięcia, • listy osób odpowiedzialnych i ich zadań • koordynatora | niż dwie osoby należy organizować zgodnie z instrukcją prowadzenia projektów (patrz Księga Procedur) |
|---|--|

Tab. 12.7-4 Prawidłowo przeprowadzona analiza *Jak jest?* — *Jak być powinno?*

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?

12.8 Tabelka Plus-Delta

W wielu sytuacjach pojawia się potrzeba dokonania oceny jakiejś sytuacji lub wydarzenia pod kątem tego, 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 firmie A.Blikle może być okres Świąt Bożego Narodzenia, który w każdej firmie cukierniczej stanowi czas wzmożonego napływu pilnych zamówień. Przykład takiej tabelki przedstawiono poniżej.

| + | — |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Duża liczba wszechstronnych cukierników • Bardzo dobra współpraca z Dystrybucją (klient wewnętrzny) • Elastyczni dostawcy podstawowych surowców | <ul style="list-style-type: none"> • Brak prognozy zamówienia na dni świąteczne; tacowe, praliny, rożki słone, makowce • Brak mechanizmu szybkiego reagowania na nagle zwiększający się popyt; pralinki • Zbyt późno wprowadzone nowości • Przyjmowanie zamówień od klienta przed uzgodnieniem z produkcją • Brak koordynacji zamówień z różnych cukierni • 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 • Zbyt mało blach sernikowych • Zła obsada ostatniej nocy w stosunku do w ostatniej chwili ustalonego zamówienia • Zmniejszyć asortyment w okresie świąt dla zwiększenia produkcji wyrobów poszukiwanych przez klienta |

Tab. 12.8-1 Przykład tabelki *Plus-Minus*.

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*.

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 miejsce poszukiwania rozwiązań. Dodatkowo do atmosfery dyskusji wnosimy element negatywny, co dalej obniża zdolności zespołu do proponowania udoskonaleń.

| + | 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 „udoskonalić”. |

Tab. 12.8-2 Idea tabelki *Plus-Delta*

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. A oto, jak wygląda tabelka *Plus-Delta* w przypadku analizy przebiegu okresu świątecznego w firmie A.Blikle.

| + | Δ |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Wszechstronne przygotowanie cukierników • Procedury współpracy z Sekcją Dystrybucji • Dostawcy podstawowych surowców | <ul style="list-style-type: none"> • Na 14 dni przed świętami Dział Sprzedaży przedstawi prognozę zapotrzebowania na tacowe, praliny, rożki słone i makowce. • 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. • Wszelkie nowości, które mają znaleźć się w sprzedaży na święta, należy prowadzić nie później niż na 14 dni przed świętami. • Dział Produkcji otrzymuje codziennie wykaz zamówień złożonych przez klientów na poszczególne dni świątecznego tygodnia. Ten wykaz służy mu do ustalania obsad nocnej zmiany. • Produkcję sernika zwiększyć o 10% w stosunku do analizowanego okresu. • Na 14 dni przed świętami należy zdecydować, które produkty nie będą wytwarzane w okresie świąt, dla zwiększenia produkcji wyrobów poszukiwanych przez klienta. |

Tab. 12.8-3 Przykład tabelki *Plus-Delta*

Indeksy i spisy

Reguły^{REGUŁY}

| | |
|--|-----|
| <i>Drugie prawo o dualności — słaby i silny</i> | 104 |
| <i>Pierwsze prawo o dualności — kij i marchewka</i> | 104 |
| <i>Prawo dźwigni premiowej</i> | 85 |
| <i>Prawo marchewki</i> | 72 |
| <i>Prawo reakcji na korzyść</i> | 87 |
| <i>Prawo reakcji na premię</i> | 86 |
| <i>Prawo reakcji na wartość</i> | 87 |
| <i>Trzecie prawo o dualności — korzyści i wartości</i> | 104 |

Rysunki

| | |
|--|-----|
| Rys. 2.1-1 Wzrost PKB per capita (źródło: [23])..... | 19 |
| Rys. 2.1-2 Trzy zasady doktryny jakości | 21 |
| Rys. 2.5-1 Jakość a wartość | 27 |
| Rys. 2.6-1 Tradycyjna zależność pomiędzy jakością, czasem i kosztem wytworzenia..... | 29 |
| Rys. 2.6-2 Tradycyjny model zapewniania jakości..... | 29 |
| Rys. 2.6-3 TQM-owski model zapewniania jakości | 29 |
| Rys. 2.6-4 Tradycyjna zależność pomiędzy jakością, czasem i kosztem wytworzenia..... | 30 |
| Rys. 2.11-1 Archetyp bariery wzrostu | 35 |
| Rys. 2.11-2 Archetyp przrzucania brzemienia | 35 |
| Rys. 2.17-1 Dwie strategie kopania głębokiej i szerokiej dziury w ziemi | 54 |
| Rys. 4.1-1 Klasyfikacja potrzeb | 63 |
| Rys. 4.3-1 Sprzężenie zwrotne przy motywacji wewnętrznej | 67 |
| Rys. 4.3-2 Sprzężenie zwrotne przy motywacji nagrodami | 68 |
| Rys. 5.2-1 Postawa a zachowanie | 77 |
| Rys. 5.3-1 Archetyp przemocy — słabi i silni | 80 |
| Rys. 5.6-1 Dźwignia premiowa..... | 83 |
| Rys. 5.7-1 MBO: w tej grze firma jest bez szans | 96 |
| Rys. 6.5-1 Świat młodszych i starszych | 111 |
| Rys. 6.13-1 Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców | 125 |
| Rys. 8.1-1 Hierarchiczna struktura przedsiębiorstwa..... | 138 |
| Rys. 8.2-1 Model procesowy wg Deminga | 139 |
| Rys. 9.3-1 Przykład grafu czynności..... | 142 |
| Rys. 9.4-1 Uproszczony przykład mapy procesów | 144 |
| Rys. 9.13-1 Przykłady różnych opisów przedsiębiorstwa..... | 153 |
| Rys. 10.2-1 Dwa modele komunikacji: polecenia (hierarchia) i pytania (procesy)..... | 156 |
| Rys. 12.3-1 Przykład analizy metodą rybiej ości | 176 |
| Rys. 12.5-1 Cykl jakości Edwardsa Deminga..... | 178 |

Tabele

| | |
|---|-----|
| Tab. 2.4-1 Produkty pozornie niskiej jakości..... | 26 |
| Tab. 2.14-1 Porównanie dwóch kultur zarządzania | 47 |
| Tab. 3.2-1 Toksyczne postawy i zachowania obronne w reakcji na przemoc | 58 |
| Tab. 4.1-1 Różnice pomiędzy korzyściami i wartościami | 65 |
| Tab. 4.3-1 Przykłady działań z motywacji wewnętrznej i zewnętrznej | 67 |
| Tab. 4.4-1 Zarządzanie przedmiotowe i podmiotowe..... | 70 |
| Tab. 5.1-1 Przykłady typowych marchewek i kijów..... | 72 |
| Tab. 5.7-1 Parametry służące do wyliczania premii | 90 |
| Tab. 5.7-2 Wagi przypisane zadaniom globalnym firmy | 90 |
| Tab. 5.7-3 Cele dyrektora Kowalskiego..... | 91 |
| Tab. 5.7-4 Skorygowane cele dyrektora Kowalskiego | 92 |
| Tab. 5.7-5 Porównanie MBO i TQM przez Edwardsa Deminga | 98 |
| Tab. 6.9-1 Przykłady miłych i niemiłych konsekwencji..... | 118 |
| Tab. 6.9-2 Różnice między archetypami marchewki i kija oraz słońca i deszczu..... | 119 |
| Tab. 6.10-1 Różnice pomiędzy pochwałą a wyrazami uznania | 120 |
| Tab. 6.12-1 Różnice pomiędzy miseczką a marchewką | 123 |
| Tab. 6.13-1 Wyjściowe sprzedaże, prowizje i marże w tys. zł | 125 |
| Tab. 6.13-2 Po reformie zespołu w przypadku nierównowagi wkładu pracy..... | 126 |
| Tab. 6.13-3 Po reformie zespołu w przypadku nierównowagi umiejętności | 127 |
| Tab. 7.5-1 Odpowiedzi na pytanie: od czego powinno zależeć wynagrodzenie?..... | 136 |
| Tab. 7.6-1 Symetryczna relacja pomiędzy pracownikiem a firmą..... | 136 |
| Tab. 9.5-1 Procesy produktu podstawowego, ich produkty i narzędzia | 145 |
| Tab. 9.7-1 Przykłady niezależnych par decyzyjnych..... | 147 |
| Tab. 9.9-1 Przykłady produktów umiejscowionych..... | 149 |
| Tab. 10.8-1 Porównanie zarządzania tradycyjnego z procesowym | 160 |
| Tab. 11.1-1 Czynniki wpływające negatywnie na satysfakcję z pracy..... | 163 |
| Tab. 11.1-2 Czynniki wpływające pozytywnie na satysfakcję z pracy..... | 163 |
| Tab. 11.3-1 Źle i dobrze określone zadania | 167 |
| Tab. 12.1-1 Przykład arkusza wyliczającego wskaźniki Pareto dla sprzedaży w kawiarni..... | 170 |
| Tab. 12.1-2 Przykład arkusza analizującego absencję pracowników | 171 |
| Tab. 12.2-1 Przykład hierarchii problemów w klasyfikacji ogólnej..... | 175 |
| Tab. 12.2-2 Przykład hierarchii rodzin problemów | 175 |
| Tab. 12.7-1 Tabela metody <i>Jak jest? — Jak być powinno?</i> | 186 |
| Tab. 12.7-2 Przykłady faktów i opinii..... | 187 |
| Tab. 12.7-3 Źle przeprowadzona analiza <i>Jak jest? — Jak być powinno?</i> | 188 |
| Tab. 12.7-4 Prawidłowo przeprowadzona analiza <i>Jak jest? — Jak być powinno?</i> | 189 |
| Tab. 12.8-1 Przykład tabelki <i>Plus-Minus</i> | 189 |
| Tab. 12.8-2 Idea tabelki <i>Plus-Delta</i> | 190 |
| Tab. 12.8-3 Przykład tabelki <i>Plus-Delta</i> | 190 |

Indeks haseł

| | | | |
|---------------------------------------|-----|---|-----|
| Adam Smith..... | 17 | <i>dobra rzeczowe</i> | 62 |
| <i>ambicje</i> | 62 | <i>doktryna jakości</i> | 21 |
| <i>anomia pracownicza</i> | 67 | dokument decyzyjny..... | 146 |
| archetyp bariery wzrostu | 35 | dyżurny zespołu..... | 159 |
| <i>archetyp granicy wzrostu</i> | 34 | <i>Ecole des Pont et Chaussée</i> | 12 |
| archetyp przerzucania brzemienia..... | 35 | firma G12 | 61 |
| decyzja..... | 146 | Ford Henry | 13 |
| decyzja pusta | 146 | gemba | 140 |
| diagram Ishikawy | 176 | główni wykonawcy procesu | 154 |
| diagram pokrewieństwa..... | 173 | gospodarka oparta na wiedzy | 139 |
| <i>dobra emocjonalne</i> | 62 | graf czynności..... | 141 |

| | | | |
|--|--------|--|---------|
| graf przepływu..... | 142 | procesowy atlas firmy | 151 |
| instruktorzy jakości | 164 | procesy produktu podstawowego | 145 |
| kij..... | 72 | produkt umiejscowiony | 149 |
| klient wewnętrzny | 143 | produkty w procesie | 145 |
| koła jakości..... | 164 | przedsiębiorstwo tworzące wiedzę..... | 139 |
| <i>konsonans godnościowy</i> | 67 | przedsiębiorstwo wiedzy | 14 |
| krawędzie grafu..... | 143 | pytanie decyzyjne | 146 |
| Lekarze bez Granic..... | 108 | relacja dostawca-odbiorca | 143 |
| mapa procesów | 144 | rewolucja gospodarki wiedzy..... | 13 |
| marchewka | 72 | rodziny pokrewieństwa..... | 173 |
| marchewkij | 73 | rybia ość | 176 |
| obywatelska przedsiębiorczość | 14 | socjalizm..... | 11 |
| P. M. Senge | 14 | społeczeństwo wiedzy | 14, 139 |
| para decyzyjna..... | 146 | <i>społeczne uzgadnianie usprawiedliwień</i> ... | 66 |
| <i>pełnomocnik w strukturze pionowej</i> | 157 | <i>sytuacja pokusy</i> | 66 |
| pełnomocnik w strukturze poziomej | 157 | tabela plus-minus..... | 189 |
| pełnomocnik właściciela procesu..... | 157 | Taylor Winslow | 12 |
| <i>potrzeba radości z działania</i> | 63 | taylorowska rewolucja produktywności | 12 |
| <i>potrzeby emocjonalne</i> | 62, 63 | test G12..... | 61 |
| <i>potrzeby społeczne</i> | 62 | wejściowy dokument decyzyjny..... | 147 |
| prawo 20/80..... | 169 | węzeł grafu | 143 |
| prawo marchewki | 72 | właściciel procesu..... | 154 |
| prawo Pareto..... | 169 | wyjściowy dokument decyzyjny | 147 |
| proces | 141 | <i>zarządzanie podmiotowe</i> | 69 |
| proces główny | 150 | zarządzanie przedmiotowe | 69 |
| proces narzędziowy | 146 | zarządzanie strukturą przedsiębiorstwa ... | 148 |
| proces podstawowy | 154 | zarządzanie w strukturze | 147 |
| proces produktowy | 146 | zespół wykonawców procesu | 154 |
| proces towarzyszący..... | 154 | zysk..... | 10 |

Ramki-przykłady RAMKI

| | |
|--|-----|
| Błąd w mikroprocesorze Intelu | 28 |
| Broker ubezpieczeniowy | 85 |
| Brytyjska firma ubezpieczeniowa | 114 |
| Cel sprzedażowy..... | 96 |
| Cztery wadliwe sztuki | 20 |
| Dealerzy samochodów | 84 |
| Dlaczego to nie może się udać | 24 |
| Dopych | 83 |
| Dowódca jednostki "Grom" | 106 |
| Fabryka wyrobów ze szkła | 68 |
| Firma oszukuje kupca..... | 85 |
| Gdy premia spada | 76 |
| Gorzka marchewka | 76 |
| Interesowna Charlotte | 86 |
| Jak motywować medialne gwiazdy | 121 |
| Katastrofa promu morskiego | 99 |
| Klimatyzatory w Café Blikle | 25 |
| Konkurs dla sprzedawców..... | 32 |
| Koreańskie obozy jenieckie | 64 |
| Kucharz w hotelu | 114 |
| Kupiec w hipermarkecie..... | 84 |
| Leń | 111 |
| Madryt wziął się za szkoły | 78 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Mercedes dla najlepszego | 115 |
| Mobbing w szkole | 73 |
| Nie będę sobie kolan zrywał | 73 |
| Nie płacimy żadnych faktur | 83 |
| Niecnicy bankowcy | 100 |
| Niegrzeczni piłkarze | 79 |
| Piechota morska | 113 |
| Pisarz i chłopczy | 74 |
| Polmo Łomianki | 54 |
| Premia dla zarządu banku | 123 |
| Prezes brytyjskiej Toyoty | 110 |
| Przerwać projekt | 108 |
| Sprzedawca okularów | 85 |
| Strażnicy więzienni | 60 |
| Włoski lekarz w Kabulu | 71 |

Bibliografia

- [1] Ackoff Russell L., *Democratic Corporation*, Oxford University Press 1994, ISBN 0-19-508727-5
- [2] Aronson Elliot, Wieczorkowska Grażyna, *Kontrola naszych myśli i uczuć*, Jacek Santorski & Co, ISBN 83-86821-99-X
- [3] Buckingham Marcus, Coffman Curt, *Po pierwsze: złam wszystkie zasady*, MT Biznes 2001, ISBN 83-88970-05-4
- [4] Deming Edwards W., *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study 1982, ISBN 0-911379-01-0
- [5] Deming Edwards W., rękopis wykładu E. W. Deminga 1990
- [6] Deming Edwards W., *The New Economics for Industry, government, education*, MIT Center for Advanced Engineering Study 1995, ISBN 0-911379-07-X
- [7] Drucker Peter F., *Zarządzanie XXI wieku*, Muza SA 2000, ISBN 83-7200-605-9
- [8] Drucker Peter F., *Post-capitalist Society*, Butterworth Heinemann 1993, ISBN 0-7506-0921-4
- [9] Drucker Peter F., *Społeczeństwo post-kapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN 1999, ISBN 83-01-12799-6
- [10] Fleming Quentin J., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Helion 2006, ISBN 83-246-0151-1
- [11] Ford Henry, *My Life and Work*, Cornstalk Press, Sydney 1926,
<http://en.wikipedia.org/wiki/Special:BookSources/9781406500189> (str. 273)
- [12] Geddes Andrew, *Accounts office Cumbernauld*, Międzynarodowa Szkoła Jakości 2000, Umbrella 2000,
- [13] Gobillot Emmanuel, *The Connected Leader*, Kogan Page 2007, ISBN 0-7494-4830-X
- [14] Gobillot Emmanuel, *Przywództwo przez integrację*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, ISBN 978-83-7526-631-3
- [15] Hayek von Fredefich August, *Konstytucja wolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2006, ISBN -13: 978-83-01-14941-3
- [16] Harvard Business Review Polska, *Motywacja - wydanie specjalne*, HBR 2006,
- [17] Katzenbach Jon R., Santamaria Jason A., *Jak motywować pracowników pierwszej linii*, Harvard Business Review Polska 2006,

- [18] Kohn Alfie, *No Contest — The Case Against Competition; Why we lose in our race to win*, Houghton Mifflin Company 1986, ISBN 0-395-63125-4
- [19] Kohn Alfie, *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company 1993, ISBN 0-395-65028-3
- [20] Kondo Yoshido, *Human Motivation - a Key Factor for Management*, 3A Corporation 1989, ISBN 4-906224-64-4
- [21] Kosewski Marek, *Wartości, godność i władza*, Wizja Press&IT 2009, ISBN 978-83-61086-20-8
- [22] Latzko William J., Saunders, David M., *Cztery dni z dr. Demingiem*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne 1998, ISBN 83-204-2299-X
- [23] Milewski Jan, *Dlaczego Europa? Źródła przyspieszenia gospodarczego Europy — przegląd literatury*, Cywilizacja europejska — wykłady i eseje, pod red. Macieja Koźmińskiego, Instytut Studiów Politycznych PAN, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR / Collegium Civitas Press, Warszawa 2004, ISBN 83-7383-070-7
- [24] Petersen Donald, Hillkirk John, *Praca zespołowa - Nowe pomysły zarządzania na lata 90.*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne 1993, ISBN 83-204-1593-4
- [25] Rath Tom, Clifton Donald O., *How full is your bucket?*, Gallup Press 2004, ISBN 1-59562-003-6
- [26] Semler Ricardo, *Na przekór stereotypom*, Dom Wydawniczy ABC 1998, ISBN 83-87286-41-9
- [27] 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
- [28] Smith Adam, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2007, ISBN 978-83-01-15032-7 t. 1-2
- [29] Stocki Ryszard, Prokopowicz Piotr, Żmuda Grzegorz, *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2008, ISBN 978-83-7526-635-1
- [30] Thompson James R., Koronacki Jacek, *Statistical Process Control — The Deming paradigm and Beyond*, Chapman and Hall/CRC 2002, ISBN 1-58488-242-5
- [31] Tracy Brian, *Psychologia sprzedaży*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o. 2007, ISBN 978-83-88970-39-9
- [32] Young Stephen, *Moral capitalism*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2003, ISBN 1-57675-257-7
- [33] Young Stephen, *Etyczny kapitalizm*, METAmorfoza 2005, ISBN 83-916677-4-X
- [34] Zimbardo Philip, *Efekt Lucyfera*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2009, ISBN 978-83-01-15570-4