



# WYDANIE SPECJALNE

# KALEJDOSKOP GOSPODARCZY

*Biuletyn elektroniczny  
Słupskiej Izby Przemysłowo-Handlowej  
realizowany w ramach Projektu KIGNET*

wydanie specjalne (sierpień 2006)

## SŁOWO WSTĘPNE OD ZARZĄDU SIPH

**Szanowni Państwo,**

Serdecznie zapraszamy do zapoznania się z bieżącym, specjalnym wydaniem „Kalejdoskopu”, który w całości składa się z artykułów tworzących nasz cykl publikacji pt. „Akademia Przedsiębiorcy”. Gorąco polecamy Państwu ten edukacyjno-poradnikowy numer naszego biuletynu, poświęcony przede wszystkim nowoczesnym metodom zarządzania przedsiębiorstwem. Będzie on z pewnością stanowić przydatne źródło wiedzy dla kadr kierowniczych i zarządzających Państwa firm.

Wydział Promocji, Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Rzymie, w związku z docierającymi do niego informacjami o regionie słupskim i działających na jego terenie firmach zawartymi w "Kalejdoskopie Gospodarczym", zaproponował SIPH promowanie przedsiębiorców z regionu słupskiego we Włoszech podczas 70-tych Targów Międzynarodowych FIERA del Levante, które odbędą się w dniach od 9 do 17 września 2006 r. w Bari. W związku z tym zwracamy się z prośbą do firm zainteresowanych promocją we Włoszech o pilne przesyłanie lub dostarczanie materiałów informacyjno - reklamowych (foldery,

### W numerze:

Słowo wstępne od Zarządu SIPH.....	1
Budowanie silnej marki.....	2
<i>Lean Management</i> jako nowoczesna koncepcja usprawniania działalności przedsiębiorstwa.....	3
Outsourcing – zysk czy strata? .....	5
Motywowanie pracowników – czy tylko pieniądze? .....	6
Podstawowe zasady dobrego motywowania.....	8
Benchmarking – dlaczego warto porównywać się z najlepszymi? .....	10
Kilka słów o reengineeringu.....	12
Projakościowe nastawienie w zarządzaniu .....	13
Zapraszamy do reklamy .....	16

ulotki, gadżety, prezentacje na CD itp.) w języku angielskim lub włoskim do biura SIPH. Otrzymane materiały nieodpłatnie prześlemy polskiej Ambasadzie.

Wszystkim Państwu wybierającym się jeszcze na urlopowy wypoczynek, jak i tym którzy już z niego wrócili życzymy pięknej pogody i wielu letnich atrakcji.

**Zarząd  
Słupskiej Izby  
Przemysłowo – Handlowej**



UNIA EUROPEJSKA  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



UNIA DLA PRZEDSIĘBIORCZYCH  
PROGRAM KONKURENCYJNOŚĆ

## BUDOWANIE SILNEJ MARKI

„Budynki się starzeją i popadają w ruinę, maszyny niszczyją, samochody rdzewieją, ludzie umierają – marki pozostają” słowa Hectora Laing’a prezesa United Biscuit oddają istotę i znaczenie marek w gospodarce. Do tej pory zdobywanie przewagi konkurencyjnej opartej na takich podstawach jak niskie koszty czy innowacyjne rozwiązania, traci znaczenie ze względu na możliwość ich ulepszenia i podatność na naśladownictwo. Wzrasta natomiast ranga tzw. miękkich umiejętności takich jak: wiedzy marketingowej, dostępu do kanałów dystrybucji oraz marki.

Marka stanowi zasób strategiczny przedsiębiorstwa oraz jest jego składnikiem majątkowym, który jeżeli jest prawidłowo chroniony, nie może być wiernie skopiowany. Silna marka ma dla przedsiębiorstwa wymierną wartość, która stanowi zabezpieczenie jego przyszłych dochodów. Marki stały się poważną alternatywą w stosunku do inwestycji rzeczowych i finansowych ze względu na możliwość osiągnięcia wysokiego zwrotu z zainwestowanego kapitału. Budowę silnej marki należy traktować podobnie jak długoterminową inwestycję pieniężną. Zarządzanie markami bezpośrednio przekłada się na osiąganie wyników finansowych przez przedsiębiorstwo a także na wzrost wartości przedsiębiorstwa, zaś menedżerowie i finansisci powinni traktować marki jako zasób generujący dodatkowe dochody dla przedsiębiorstwa.

Zbudowanie silnej marki prowadzącej do uzyskania przewagi konkurencyjnej jest jednym z podstawowych warunków służących zapewnieniu długookresowego powodzenia firmy. Najważniejszą rolę w budowie marki odgrywa wiedza marketingowa [know how marketingowe]. Nawet zaangażowanie dużych środków w długim okresie na budowę marki nie zapewni powodzenia, jeżeli proces budowy marki (począwszy od wyboru jej identyfikatorów, zbudowania tożsamości marki, kreowania określonego jej wizerunku wśród docelowych konsumentów, a skończywszy na programie marketingowym wspierającym poszczególne aktywa marki, takie jak świadomość marki, postrzegana jakość, tworzenie skojarzeń z nią związanych,

lojalności wobec marki, i innych) będzie prowadzony w sposób przypadkowy bez zachowania spójności i zgodności poszczególnych elementów procesu zarządzania marką i przemyślanej strategii firmy.

Budowa silnej marki i tworzenie efektywnych strategii zarządzania marką to duże wyzwanie dla właścicieli marek i specjalistów ds. marketingu. Wartość silnej marki może być wielokrotnie wyższa niż łączna wartość pozostałych materialnych i niematerialnych aktywów firmy. Wiele firm pragnie mieć dobrą markę, ale nie wie, jak to osiągnąć. Chcąc budować silną markę zarządzający powinni umieć znaleźć odpowiedzi na zasadnicze pytania, typu:

- Jak najlepiej wykorzystać posiadaną markę?
- Co decyduje o sile marki?
- Co to jest kapitał marki?
- W jaki sposób stosować strategię rozszerzania marki?
- Jak budować portfel marek?

Zarządzający powinni również wiedzieć, jakie działania podjąć i w jakiej kolejności je realizować chroniąc dotychczasową pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Wiedza na ten temat pozwoli uniknąć wielu błędów w procesie kreowania silnej marki i przyczyni się do sukcesu przedsiębiorstwa.

**mgr Agnieszka Szpitter\***

**dr Jarosław Szreder\***

**Biurow Doradztwa Gospodarczego**

**Lex Pol sp. z o.o.**

ul. Wazów 3/27, 76-200 Słupsku

www.lex-pol.com

\* Autorzy tekstu są: pracownikami: Wydziału Zarządzania na Uniwersytecie Gdańskim oraz Wyższej Hanzeatyckiej Szkoły Zarządzania w Słupsku

## **LEAN MANAGEMENT JAKO NOWOCZESNA KONCEPCJA USPRAWNIANIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA**

Gospodarka rynkowa jest bardzo dobrym modelem gospodarki - ale dla klienta. Natomiast dla przedsiębiorstw - sytuacja już nie przedstawia się tak kolorowo. Szczególnie w polskich warunkach, gdzie w ostatnim okresie niekorzystne zjawiska występujące w otoczeniu przedsiębiorstw wciąż przybierają na sile. Można do nich zaliczyć silne nasycenie rynków, wzrost konkurencji - zarówno od strony jakościowej, jak i ilościowej, rosnące koszty działalności z jednoczesnym spadkiem cen realnych oraz w dalszym ciągu trudności z pozyskaniem kapitału na rozwój. Te i inne zjawiska powodują, że w dzisiejszych czasach poziom funkcjonowania oraz sprawność zarządzania organizacjami gospodarczymi powinny być szczególnie wysokie.

W ostatnim okresie, szczególnie na Zachodzie, pojawiło się wiele praktycznych koncepcji usprawniających funkcjonowanie współczesnych firm. Można do nich zaliczyć m. in.: TQM (*Total Quality Management*), *Benchmarking*, *Outsourcing*, *Reengineering (BPR - Business Proces Reengineering)*, *Lean management*, *Controlling*, *Learning organizations* (organizacje uczące się), ISO (*International Standard Organization*) i inne. Większość z nich jest już doskonale znana i stosowana w Polsce. Jednak jak dowodzą badania - nie wszystkie, a można je z powodzeniem wykorzystać do podnoszenia sprawności również i polskich przedsiębiorstw. Dlatego, w niniejszym artykule przedstawiamy podstawowe założenia **lean management** - koncepcji doskonale wpisującej się w potrzeby i uwarunkowania polskiej gospodarki.

**Lean management** - w tłumaczeniu na j. polski oznacza „odchudzone zarządzanie”, potocznie rozumiane jest jako cięcie kosztów oraz pozbywanie się części kadry kierowniczej i wykonawczej. Jednak nic bardziej mylnego. W założeniach jest to koncepcja prorozwojowa i proefektywnościowa, przede wszystkim poszukująca wzrostu sprawności i efektywności funkcjonowania firmy poprzez eliminację różnego rodzaju marnotrawstwa. Permanentna eliminacja marnotrawstwa (*muda*) po japońsku to:

1. **Eliminacja nadprodukcji** - odpowiedzią na to wyzwanie jest przestawienie firm ze strategii *push* (pchania) na strategię *pull*

(wyciągania), czyli produkcji wyrobów na konkretne zamówienie.

2. **Eliminacja braków produkcyjnych** - każdy brak to oczywiście zbędny koszt bezpośrednio obciążający naszego klienta.
3. **Pozbycie się zbędnych zapasów** - zbędne zapasy zarówno na wyjściu, wejściu jak i w trakcie procesu produkcyjnego to niepotrzebne zamrożenie gotówki i w konsekwencji straty.
4. **Eliminacja niewłaściwych metod wytwarzania** - niewłaściwy sposób, technika lub technologia, a szczególnie niewłaściwa forma organizacji produkcji powodują, że nie można uzyskać właściwego efektu pod względem fizycznym, czy ekonomicznym,
5. **Eliminacja niewłaściwej jakości** - powodującej konieczność naprawy błędów i utratę klientów, a to już czyste marnotrawstwo, na które żadnego przedsiębiorstwa w dzisiejszych czasach nie stać.
6. **Eliminacja przestoju** - zarówno maszyn i urządzeń wynikających z ich niewłaściwej konserwacji, jak i niewłaściwej organizacji. Dodatkowo eliminujemy wszelkie nieplanowane przerwy w podstawowym czasie pracy (m. in. oczekiwanie na surowce i materiały z poprzednich faz wytwarzania) jak i wszelkiego rodzaju nieproduktywne składowanie oraz magazynowanie półproduktów w procesie produkcyjnym.
7. **Eliminacja zbędnego ruchu** - zbędne przemieszczanie ludzi, materiałów, wyrobów, nadmierne drogi transportowe jak i powroty w procesie produkcyjnym powodują kolejne straty czasu i energii.
8. **Ciągłe usprawnienia** organizacji w tym zakresie.

Czy jest to możliwe? Oczywiście. Poniżej przedstawiamy kierunki i działania, dzięki którym można to uzyskać:

1. **Efektywne wykorzystanie kadr** - elastyczne (wielofunkcyjne) wykorzystywanie pracowników oraz podnoszenie ich kompetencji i motywacji

- poprzez szkolenia i zaangażowanie w proces usprawniania organizacji.
2. **Total Quality Control** - dbałość wszystkich o jakość procesu oraz efektów procesu produkcyjnego, przede wszystkim poprzez „jakość za pierwszym razem”.
  3. **Sprawna logistyka firmy** – dzięki zastosowaniu nowoczesnych koncepcji zarządzania logistycznego oraz środków technicznych.
  4. **Rynkowy charakter produkcji** – produkujemy tylko to czego chce klient, a nie to co nam się wydaje, że chce, a informacje na ten temat uzyskujemy bezpośrednio od niego.
  5. **Koncentracja na działaniach podstawowych** - realizacja działań tylko tworzących bezpośrednią lub pośrednią wartość dodaną dla klientów (to za co klient chce płacić, a nie ośrodki wczasowe i socjale dla pracowników, nadmiernie rozbudowane działy administracyjne lub sekretarki dla kierowników), przede wszystkim specjalizując się.
  6. **Racjonalne wykorzystywanie outsourcingu** – przede wszystkim do podniesienia efektywności i obniżki kosztów działalności pomocniczej w firmie.
  7. **Permanenne usprawnienia i realizacja przedsięwzięć innowacyjnych** – szczególnie w obszarze wytwarzania, przy wykorzystaniu koncepcji *kazein* i kół jakości.
  8. **Dobre zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL)** – szczególnie w obszarze doboru, szkoleń, motywacji i efektywnego wykorzystywania wiedzy pracowników.
  9. **Elastyczność, odchudzanie i spłaszczanie struktur organizacyjnych** – niestety, przede wszystkim poprzez eliminację zbędnych stanowisk kierowniczych i wykonawczych. Wprowadzamy również nową organizację pracy (przede wszystkim opartą na systemie wyciągania) oraz podniesienie wydajności i jakości pracy pozostałych pracowników.
  10. **Zdecentralizowany i sprawny system informacji** – szerokie wykorzystanie komputerów i informatyki zarówno w procesach zarządzania jak i działalności produkcyjnej (CAM, CIM oraz MRPI, MRPII).

11. **Stosowanie nowej technologii FMS** (*Flexible Manufacturing Systems*). Wysoka elastyczność, przy jednoczesnym skróceniu czasów przetwarzania i wykonania może być uzyskana tylko przy pomocy tych technologii.
12. **Efektywne wykorzystywanie czasu** oraz skracanie cyklu produkcyjnego i gospodarczego. Można w tym celu wykorzystać koncepcję TBM - *Time Based Management*.
13. **Nastawienie całej załogi firmy na totalne ograniczanie zbędnych kosztów** - kreowanie kultury organizacyjnej *lean* - poprzez dbałość o koszty we wszystkich obszarach organizacji na zasadzie myślenia o firmie, jak o swoim własnym przedsiębiorstwie, jednak bez uszczerbku na jakości i poziomie obsługi klienta.
14. **Wysokie kompetencje kadry menedżerskiej** - nie tylko w zakresie umiejętności technicznych, organizatorskich, czy społecznych, ale przede wszystkim jako wzorca do naśladowania w zakresie kultury i sposobu działania w myśl koncepcji *lean*.

Praktyczne wdrożenie *lean management* polega m. in. na zastosowaniu w przedsiębiorstwie wielu szczegółowych metod i technik. Natomiast jak pokazują efekty - zarówno wśród polskich, jak i zagranicznych przedsiębiorstw - naprawdę warto.

**dr Piotr Walentynowicz\***  
p.walentynowicz@wsaib.pl

**dr Jarosław Szreder\***  
j\_szreder@o2.pl

**Biuro Doradztwa Gospodarczego**  
**Lex - Pol sp. z o.o.**  
ul. Wazów 3/27, 76-200 Słupsku  
www.lex-pol.com

\* Autorzy tekstu są pracownikami Wydziału Zarządzania na Uniwersytecie Gdańskim, Wyższej Hanzeatyckiej Szkoły Zarządzania w Słupsku oraz Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni

## OUTSOURCING – ZYSK CZY STRATA?

Outsourcing jest nowoczesną metodą zarządzania, która polega na oddaniu na zewnątrz (partnerowi zewnętrznemu - outsourcerowi) zadań nie związanych bezpośrednio z podstawową działalnością firmy. Zastosowanie tej koncepcji zarządzania zawiera się w nowym spojrzeniu na funkcję zaopatrzenia oraz na działalność usługową prowadzoną w przedsiębiorstwie.

Nowoczesne ujęcie funkcji zaopatrzenia zakłada koncentrację na kluczowych obszarach działania firmy. Polega to np. na rezygnacji z produkcji szerokiej gamy części, a koncentracji jedynie na wytworzeniu tych najważniejszych. Pozostałe części i komponenty zostają dostarczone przez partnerów – firmy dostawcze. Partnerzy muszą być jednak dobierani według specjalnych kryteriów, gdyż z ich wyborem zawsze łączy się ryzyko. Najważniejszymi z tych kryteriów są dobra współpraca w dłuższym okresie czasu i zrozumienie obopólnych korzyści. W kontaktach z kooperantami zaleca się zatem:

- zawieranie umowy na zasadach równości i obopólnych korzyści,
- zwiększanie odpowiedzialności dostawców za zapewnienie odpowiedniej jakości,
- rozszerzanie usług świadczonych przez kooperantów na logistykę i magazynowanie,
- rozwijanie partnerskiej współpracy na szczeblu operacyjnym (tj. wciągnięcie partnerów w proces kreowania pomysłów i rozwiązań konkretnych problemów).

Koncepcja outsourcingu zakłada ponadto nowe spojrzenie na działalność usługową prowadzoną w przedsiębiorstwie. Przyjmuje się, że można zrezygnować z usług, które nie mają istotnego znaczenia dla firmy i mogą być świadczone przez inne wyspecjalizowane firmy. Najłatwiejsze do outsourcingu są zatem usługi luźno związane z podstawową działalnością firmy. Do najczęściej spotykanych zalicza się: ochronę firmy, prowadzenie barów i stołówek, utrzymywanie czystości, oraz prowadzenie sprzedaży. Coraz częściej jednak przekazuje się na zewnątrz również inne usługi, istotniejsze dla funkcjonowania firmy, np.: prowadzenie księgowości czy utrzymanie ruchu w firmach produkcyjnych.

Outsourcing, jak każda z koncepcji zarządzania, posiada szereg zalet i wad. Do najważniejszych **zalet**

zaliczyć należy:

- możliwą obniżkę kosztów funkcjonowania firmy, wynikającą z korzyści skali dostawców i outsourcerów usług, którzy produkując więcej lub świadcząc większą ilość usług są w stanie zaoferować korzystniejsze ceny,
- możliwość koncentracji przede wszystkim na kluczowych obszarach działalności przedsiębiorstwa, czyli lepsze wykorzystanie potencjału czasu, który ma do dyspozycji przedsiębiorstwo,
- możliwość dobrej i długofalowej współpracy z dostawcami, owocującej obopólnymi korzyściami,
- możliwość wykorzystania know-how dostawców,
- możliwość płynnego dostosowania się do wahań sezonowych popytu.

Najpoważniejszymi **wadami** outsourcingu są natomiast:

- możliwość utraty kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa - firma traci własną tożsamość i oryginalność,
- obawy związane z redukcją zatrudnienia, utratą kontroli nad outsourcowanymi funkcjami oraz wzrostem kosztów,
- możliwość osłabnięcia z czasem lojalności partnera, stabilności współpracy z partnerem, a także, co nigdy nie jest wykluczone, możliwość wycofania się przez partnera z umowy kooperacyjnej.

Chcąc zatem odpowiedzieć na pytanie postawione w tytule niniejszego artykułu stwierdzić należy, iż – po pierwsze, stosowanie koncepcji outsourcingu w przedsiębiorstwach krajów wysoko rozwiniętych staje się coraz bardziej popularne. Świadczyć to może o tym, iż zarządzający firmami dostrzegają w nim więcej zalet niż wad. Po drugie, wskazuje się na to, iż decyzje związane z outsourcingiem menedżerowie powinni podejmować z rozwagą i bez pośpiechu. Jeżeli mają one na celu jedynie krótkotrwałą obniżkę kosztów, a nie zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej, to może dojść do rozczarowania. W nowoczesnym modelu outsourcingu



przedsiębiorstwo powinno raczej postrzegać outsourcera jako „jedno z długoterminowych aktywów”, które stanowią dla niego stałą wartość, a nie według tradycyjnego modelu „win/lose”, w którym jedna strona musi przegrać, aby druga strona mogła wygrać. Wydaje się zatem, że podstawą sukcesu stosowania koncepcji outsourcingu jest wzajemna współpraca, zaufanie oraz partnerstwo.

**dr Jarosław Szreder\***

j\_szreder@o2.pl

**Biuro Doradztwa Gospodarczego**  
**Lex Pol sp. z o.o.**  
 ul. Wazów 3/27, 76-200 Słupsk  
 www.lex-pol.com

\* Autor jest pracownikiem: Wyższej Hanzeatyckiej Szkoły Zarządzania w Słupsku oraz Instytutu Organizacji i Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

Źródła:

K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003

J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002

Internet na stronach: [www.hp.com.pl](http://www.hp.com.pl)

## MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW – CZY TYLKO PIENIĄDZE?

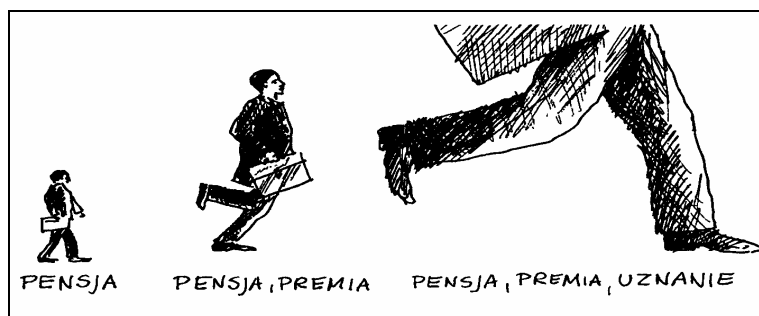
*"Whatever the quality of a company's assets or business, in the final analysis, what counts is people. Without any doubt: people are a company's greatest asset". - Heinrich von Pierer<sup>1</sup>*

Jak wynika z praktyki, jednym z ważniejszych elementów współczesnych organizacji gospodarczych, przyczyniającym się w znacznym stopniu do osiągnięcia sukcesów (niezależnie od innych ważnych czynników), są ich pracownicy. To oni przecież, w ostatecznym rozrachunku są twórcami produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo. To przede wszystkim dzięki ich zaangażowaniu, kreatywności i kompetencjom,

<sup>1</sup> (Jakkolwiek na jakość biznesu składa się wiele aktywów, to co się liczy w ostatecznym rozrachunku – to ludzie. Bez wątpliwości: ludzie są największym aktywem firmy) - Heinrich von Pierer – były prezes firmy Siemens A.G., zatrudniającej w swych strukturach na całym świecie ponad 490 tys. osób, a tylko w Niemczech ponad 190 tys. osób.

przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną na rynku. To oni przede wszystkim kreują wizerunek przedsiębiorstwa i od nich w konsekwencji zależy powodzenie lub porażka firmy. Z uwagi na powyższe fakty, zdecydowanie ważnego znaczenia w dzisiejszych czasach nabiera wiedza oraz umiejętności menedżerów do tworzenia właściwych warunków, sprzyjających wydajnej i efektywnej pracy.

Jakkolwiek wynagradzanie pieniężne w różnych formach odgrywało i odgrywa zasadnicze znaczenie, w systemach motywacyjnych współczesnych przedsiębiorstw coraz większego znaczenia nabierają niematerialne sposoby motywowania pracowników. Rolą bodźców niematerialnych jest przede wszystkim wspieranie wynagradzania w formie pieniężnej, ale jak dowodzą badania naukowe, dobra atmosfera i system motywacji pozapłacowej, ma coraz większe znaczenie dla współczesnych pracowników.



Źródło: Lesław H. Haber, *Management - zarys zarządzania małą firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995

Do najczęściej stosowanych form oddziaływań pozamaterialnych, dotyczących samej pracy, zaliczyć można:

- **różnorodność zadań** (np. poprzez okresowe rotacje na stanowiskach pracy) powodująca, że praca staje się dla pracowników bardziej interesująca i ciekawsza; ponadto pracownicy mają możliwość poszerzenia ten sposób swoich kwalifikacji,
- **nadawanie znaczenia każdej pracy** oraz podkreślanie wagi wykonywanej przez pracowników pracy, dzięki czemu wykonawcy mają świadomość, że ich działania są pożyteczne, przydatne i doceniane przez przełożonego,
- **poszerzanie procesu partycypacji pracowników oraz delegowanie uprawnień**, dające pracownikowi poczucie pozycji i szansę wykorzystania swoich możliwości, a przedsiębiorstwu większy dostęp do źródeł informacji i zaangażowanie pracowników,
- **autonomia działania i ograniczenie kontroli**, dające pracownikowi poczucie niezależności i swobody, a także powodujące wzrost samoodpowiedzialności (w związku z powierzonymi zadaniami i zaufaniem jakim kierownik obdarzył pracownika),
- **sprężenie zwrotne, zapewniające pracownikowi informację o wynikach jego pracy**, dające pracownikowi satysfakcję z dobrze wykonanej pracy oraz podstawę informacyjną do dalszego usprawniania swoich działań,
- **ukazanie pracownikowi całościowego charakteru zadań wykonywanych w firmie**, dzięki czemu pracownik lepiej widzi swoje miejsce w całości procesu, w którym uczestniczy.

Stosowanie ww. bodźców wymaga od kierowników umiejętności w zakresie właściwej organizacji pracy, a także umiejętności planowego i świadomego wytworzenia odpowiedniego klimatu w miejscu pracy, integrującego jednokierunkowo cele przedsiębiorstwa z celami pracowników. Zaleca się raczej koncentrowanie uwagi pracowników na wyznaczonym wcześniej założonym wspólnym celu oraz dążenie do jego osiągnięcia, niż skrupulatne wypełnianie postawionych pracownikowi norm, które zawsze traktowane będą jako minimum jego wydajności pracy.

Druga grupa oddziaływań niematerialnych dotyczy pracowników przedsiębiorstwa. Do najważniejszych z nich należą:

- **sprawiedliwa ocena pracy i pracownika**, pozwalające uniknąć sytuacji konfliktowych

wpływających w konsekwencji negatywnie na efektywność funkcjonowania firmy,

- **propagowanie pożądanych postaw i wzorców zachowań**, ułatwiające osiąganie założonych przez firmę celów,
- **awanse stanowiskowe**, zazwyczaj połączone z awansami płacowymi; dzięki nim pracownicy mogą poczuć się docenieni oraz mogą „umocnić swoją pozycję w firmie”,
- **systemy pochwał, wyróżnień i podziękowań**, dzięki czemu pracownicy czują się docenieni i dowartościowani,
- **zapewnienie współzawodnictwa**, to znaczy „zdrowego współzawodnictwa”, opartego na sprawiedliwej i obiektywnej ocenie wyników poszczególnych pracowników,
- **uznanie i zakres uwagi poświęcony podwładnym**, co podkreśla ich wagę i znaczenie dla firmy.

Niezależnie od ww. bodźców kierownicy mogą, a w określonych sytuacjach wręcz powinni, stosować szereg bodźców negatywnych. Nie zawsze bowiem można ograniczyć się do ignorowania zachowań niepożądanych. Są sytuacje, w których potrzebna jest mocniejsza reakcja, czy nawet kara. Ponadto trudno sobie wyobrazić system motywacyjny w przedsiębiorstwie pozbawiony wzmocnienia negatywnego. Tworzyłyby to sytuację, w której działanie niepożądane dla firmy byłoby, w większym czy mniejszym stopniu, nagradzane. Do najpopularniejszych kar można zaliczyć: czynnie wyrażoną dezaprobatę dla zachowań podwładnych, upomnienie i naganę, ostrą krytykę działań pracownika czy jego postawy, czasowe wstrzymanie lub całkowite pozbawienie awansu stanowiskowego, degradację stanowiskową, przeniesienie poziome oraz zwolnienie z pracy bez wystawienia złych referencji, bądź z ich wystawieniem.

Pamiętać jednak należy, iż kara jest zazwyczaj zubożoną formą motywacyjnego oddziaływania, gdyż wskazuje pracownikowi jedynie to, czego czynić nie należy, nie mówi natomiast, co należy czynić i dlaczego. Ponadto, kara może wpłynąć na tzw. „trwały uraz” osoby ukaranej w stosunku do kierownika, którego efektem końcowym może być utrata zaufania, obraza, a w skrajnych przypadkach nawet odejście pracownika z pracy. Kierownicy powinni zatem: **po pierwsze** kłaść zdecydowanie większy nacisk na możliwości motywowania w formie pozytywnej, **po drugie** - umieć

stosować kary z rozważą, dalekowzroczną mądrością. Oznacza to umiejętność przewidywania następstw, czyli „bilansu końcowego” udzielonej kary.

Przedstawione w niniejszym artykule wybrane formy oddziaływania niematerialnego dowodzą, iż kierownicy mają cały szereg możliwości bezpieniężnego motywowania swoich pracowników. Pamiętać należy jednak o tym, iż można je stosować tylko w określonych sytuacjach i zazwyczaj jako dodatek do wynagradzania w formie pieniężnej.

**dr Jarosław Szreder\***

e-mail: j\_szreder@o2.pl

**dr Piotr Walentynowicz\***

e-mail: p.walentynowicz@wsaib.pl

**Biuro Doradztwa Gospodarczego**  
**Lex - Pol sp. z o.o.**  
ul. Wazów 3/27, 76-200 Słupsk  
www.lex-pol.com

\* Autorzy tekstu są: pracownikami: Wydziału Zarządzania na Uniwersytecie Gdańskim, Wyższej Hanzeatyckiej Szkoły Zarządzania w Słupsku oraz Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni  
Źródła:

1. G. Bartkowiak Psychologia zarządzania, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1997,
2. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Zarządzanie Organizacjami, Dom Organizatora, Toruń 2002,
3. P. F. Drucker, Praktyka zarządzania, AE Kraków, Kraków 1994,
4. T. Oleksyn, Sztuka kierowania, Wydawnictwo WSZiP, Warszawa 1997,
5. Lepszy szef niż bonusy, Forbes, nr 9/2005

## **PODSTAWOWE ZASADY DOBREGO MOTYWOWANIA**

W poprzednim artykule, zamieszczonym w numerze 1/2006 Kalejdoskopu Gospodarczego SIPH, zostały przedstawione podstawowe zagadnienia dotyczące motywacji pozapłacowej pracowników. Artykuł ten został przedstawiony w duchu motywacji pozytywnej, jakkolwiek również i w dzisiejszych czasach nie należy unikać kar. Wzmacniając system motywacji płacowej systemem motywacji pozapłacowej, uzyskujemy wiele korzyści przy jednocześnie niewielkich nakładach finansowych. Ale sama tylko wiedza na temat form wynagradzania pieniężnego i niepieniężnego to nie wszystko, ważne jest również umiejętne wdrożenie i stosowanie tego systemu. Dlatego w niniejszym artykule zostały przedstawione podstawowe zasady skutecznego stosowania systemu motywacji w praktyce.

- **Kierownicy powinni utrzymywać własną motywację na wysokim poziomie.** Trudno bowiem wymagać zaangażowania od innych jeżeli samemu się go nie przejawia. Ponadto przełożeni muszą sami znać swoje mocne strony i słabości, zanim podejmą próby ich modyfikowania u innych.
- **Z bodźców płacowych i pozapłacowych powinien zostać stworzony jeden spójny i konkretny system,** aby te drugie w sposób

określony i zaplanowany mogły skutecznie wspierać system motywacji płacowej.

- **Pracownicy powinni być zaznajomieni ze stosowanym w organizacji systemem kar i nagród,** gdyż bez spełnienia tego warunku trudno wymagać od pracowników pożądanych postaw i zachowań. Ciężar przekazania odpowiednich informacji (np. w formie regulaminów) spoczywa na kierownikach.
- **System motywacyjny organizacji powinien zostać zaakceptowany przez osoby, których dotyczy,** czyli przez kierowników i podwładnych. Tylko bowiem w przypadku akceptacji systemu przez obydwie strony można go efektywnie i bezkonfliktowo wykorzystywać.
- **Należy przestrzegać gradacji nagród i kar.** Oznacza to stworzenie „ścieżki sukcesów zawodowych, po której spacer wymaga wprawdzie coraz większych wysiłków, lecz w zamian czekają pracownika coraz większe atrakcje”. W przypadku kar jest to ścieżka porażek, ale na tyle długa, że daje czas na refleksję oraz szansę na zatrzymanie się w bezpiecznym miejscu. Odstępstwem od tej zasady jest ustawienie na samym początku



ścieżki zbyt atrakcyjnych nagród lub zbyt surowych kar, które mogą całkowicie zdezorganizować cały system (gdyż np. po przyznaniu najlepszej nagrody lub najostrzejszej kary nie ma już czym nagradzać lub karać).

- **Nagrody powinny być odpowiednio atrakcyjne, natomiast kary odpowiednio surowe.** Zbyt słaba nagroda może zniechęcić lub wręcz rozczarować pracownika, który niezadowolony w przyszłości będzie unikał zachowań związanych z tą nagrodą. Zbyt słaba kara może natomiast nie zniechęcić pracownika w dostatecznym stopniu do unikania niepożądanych zachowań.
- **Nie należy karać w obecności innych,** gdyż działa to upokarzająco na karanego. Robi to także złe wrażenie na pozostałych pracownikach, którzy współczują koledze i dodatkowo zamiast solidaryzować się z kierownikiem, solidaryzują się z nim. Podwładni powinni ponadto zawsze mieć możliwość wytłumaczenia, dlaczego doszło do niedociągnięcia i co było jego powodem.
- **Pracownicy powinni widzieć wyraźny związek pomiędzy własnymi zachowaniami a uzyskanym efektem w postaci nagrody lub kary.** Można to osiągnąć stosując odpowiedni bodziec bezpośrednio po działaniu pracownika (a nie w najbliższej, bliżej nieokreślonej, przyszłości) lub też poprzez powtórne przekazanie przez kierownika informacji zwrotnej (uzasadniającej przyznanie nagrody lub kary) wraz z zastosowanym bodźcem.
- **Kierownicy powinni indywidualizować system kar i nagród.** Oznacza to konieczność rozpoznania u poszczególnych pracowników rzeczywistych potrzeb, które motywują ich w największym stopniu. Przełożeni muszą dostosować kary i nagrody do osobowości podwładnych oraz rozpoznać co dla poszczególnych pracowników jest naprawdę ważne.
- **System motywacyjny powinien być skorelowany z celami firmy.** Poszczególne bodźce powinny skłaniać pracowników do działań pożądaných, w danej chwili, dla organizacji,

np. jeżeli priorytetem jest jakość to nie należy nagradzać za ilość czy terminowość. Również w dzisiejszych czasach nagradza się coraz częściej za efekty działania, a nie za gotowość, czy chęć do działania. Stąd najczęściej systemy płacowe mają formę mieszaną – część płacy w formie stałej (zasadniczej), a część w formie płacy ruchomej (premier).

- **Kierownicy powinni być konsekwentni w dotrzymywaniu obietnic i sprawiedliwi.** Każde pożądanе zachowanie powinno być nagrodzone (choćby uśmiechem czy życzliwym słowem), a każde niewłaściwe – ukarane. W przypadku niedotrzymywania obietnic nastąpi zanik autorytetu kierownika w oczach pracowników, czego konsekwencją mogą być trudności w dalszym, sprawnym kierowaniu ludźmi. Brak obiektywizmu i sprawiedliwości w stosowaniu kar i nagród wpłynie bezpośrednio demotywująco na pracowników, a pośrednio niekorzystnie na sprawność funkcjonowania organizacji.

Stworzenie spójnego i profesjonalnego systemu motywacji oraz właściwe korzystanie z niego na co dzień, jest podstawą sprawnego funkcjonowania i rozwoju każdej firmy. Przedstawione powyżej wytyczne mają w tym pomóc.

**dr Jarosław Szreder\***

e-mail: j\_szreder@o2.pl

**dr Piotr Walentynowicz\***

e-mail: p.walentynowicz@wsaib.pl

**Biuro Doradztwa Gospodarczego**

**Lex - Pol sp. z o.o.**

ul. Wazów 3/27, 76-200 Słupsk

www.lex-pol.com

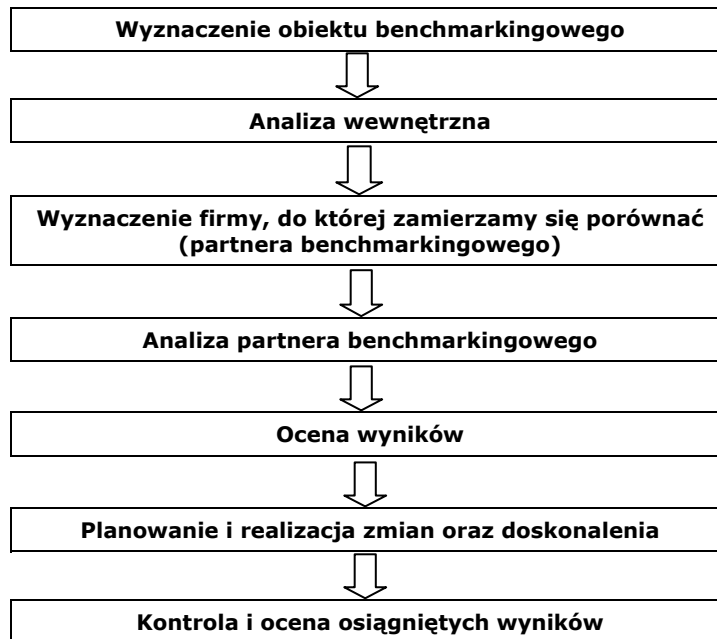
\* Autorzy tekstu są: pracownikami: Wydziału Zarządzania na Uniwersytecie Gdańskim, Wyższej Hanzeatyckiej Szkoły Zarządzania w Słupsku oraz Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni

## BENCHMARKING – DLACZEGO WARTO PORÓWNYWAĆ SIĘ Z NAJLEPSZYMI?

Porównywanie się z najlepszymi, dorównywanie im, uczenie się od konkurentów – wydaje się, iż nie jest to nic twórczego ani nowoczesnego. Owszem - benchmarking nie jest nową koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem,

bowiem w gospodarkach krajów wysoko rozwiniętych, w szczególności w Japonii i USA, jest stosowany od dawna. Pewne elementy tej koncepcji wydają się być jednak godne uwagi i usystematyzowania.

Rys. 1 Przebieg procesu porównania się z najlepszymi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Zimniewicz, Współczesne koncepcje i metody zarządzania, Warszawa, PWE 2003

Menedżerowie wykorzystujący benchmarking w swojej codziennej praktyce wskazują najczęściej na jego następujące zalety:

- Jest pomocny w planowaniu strategicznym. Wymaga bowiem od menedżerów, w pierwszej kolejności, dokładnego poznania własnych możliwości oraz ograniczeń. Po drugie, skłania ich do zastanowienia się nad przyczynami i sposobami osiągania sukcesów przez inne firmy.
- Pozwala na stałe konfrontowanie własnych osiągnięć firmy z liderami biznesu i porównywanie własnych procesów do najlepszych praktyk, co z kolei zachęca do uczenia się, stałego udoskonalania oraz wykorzystywania doświadczeń innych.
- Pozwala znaleźć najefektywniejsze metody dla danej działalności, pozwalające osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Oprócz wyżej wymienionych, stosowanie w praktyce

koncepcji benchmarkingu niesie za sobą cały szereg dodatkowych zalet.

- Przyczynia się do poszerzania horyzontów myślowych pracowników oraz skłania ich do większego zaangażowania w sprawy firmy.
- Otwiera pracowników na nowe pomysły i innowacyjność.
- Wyzwala kreatywność, gdyż zmusza do adoptowania lub tworzenia odpowiednich rozwiązań dla własnego przedsiębiorstwa.
- Pozwala szukać rozwiązań poprawiających produktywność w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa oraz w różnych procesach mających miejsce w firmie (tym samym pozwala na obniżenie kosztów).
- Promuje zmiany w kulturze organizacyjnej nakierowanej na nowoczesne rozwiązania i proces uczenia.
- Wpływa na zwiększenie zadowolenia pracowników

dzięki zaangażowaniu w realizację nowych wyzwań, upelnomocnienie i poczucie większej wartości wynikającej z posiadania wpływu na działalność firmy.

- Pozwala uwierzyć pracownikom w możliwości własne i firmy.
- Zmusza do analizy i zrozumienia procesów zarówno we własnej firmie, jak i w „podglądanych” przedsiębiorstwach.

Ponadto, w znalezieniu odpowiedzi na pytanie postawione w temacie niniejszego artykułu, pomaga również sama klasyfikacja rodzajów benchmarkingu.

Do najczęściej wymienianych zalicza się:

- **Benchmarking wewnętrzny**, polegający najczęściej na porównaniu przebiegu procesów własnych z innymi, podobnymi procesami wykonywanymi w tej samej organizacji (w innym miejscu, filii, kraju itd.). Jego podstawowymi zaletami są łatwy dostęp do informacji oraz z reguły zaskakująco dobre wyniki w zróżnicowanych firmach.
- **Benchmarking konkurencyjny** – czyli specyficzne porównywanie się z bezpośrednimi konkurentami (najczęściej liderami) pod względem cech określonego produktu, metody realizacji określonych zadań czy przebiegu określonego procesu. Porównanie własnej firmy do lidera w danym sektorze rynku pozwala na pozyskanie nowych, użytecznych informacji. Daje także możliwość realnego określenia swojej pozycji wśród konkurencji.
- **Benchmarking funkcjonalny** – polega na porównywaniu procesów produkcyjnych, metod zarządzania, sposobów projektowania i innych obszarów działania przedsiębiorstwa z innymi firmami, niezależnie od ich branży, w celu odkrycia stosowanych przez nich nowatorskich rozwiązań i technik. Benchmarking ten cechuje względnie wysoka możliwość znalezienia nowatorskich, innowacyjnych rozwiązań oraz zwiększenie udziału załogi w poszukiwaniu nowych idei.

Jak przedstawiono w artykule istnieje cały szereg argumentów za tym, aby porównywać swoje przedsiębiorstwo do najlepszych. Już samo znalezienie odpowiedzi na pytanie:

gdzie jest moja firma na tle innych przedsiębiorstw funkcjonujących na określonym rynku, daje menedżerom wiele do myślenia. Podejmując się jakichkolwiek porównań nie należy zapominać o związanych z nimi ograniczeniach. Do najpoważniejszych ograniczeń benchmarkingu należą: trudności w pozyskaniu danych - w szczególności tych najistotniejszych (łącznie z możliwością podejrzeń o szpiegostwo gospodarcze), a także niebezpieczeństwo kopiowania rozwiązań specyficznych - możliwych do zastosowania tylko w określonych branżach lub warunkach rynkowych. Oprócz uwzględnienia powyższych ograniczeń, wskazanym jest również stosowanie się do niepisanych zasad kodeksu benchmarkingowego. Wśród najważniejszych zasad tego kodeksu wymienia się m.in.: zasadę zgodności z prawem, zasadę wzajemnej wymiany informacji, zasadę wzajemnego zaufania oraz zasadę właściwego użytkowania pozyskanych informacji.

**dr Jarosław Szreder\***

e-mail: j\_szreder@o2.pl

**Biuro Doradztwa Gospodarczego**

**Lex - Pol sp. z o.o.**

ul. Wazów 3/27 76-200 Słupsk

www.lex-pol.com

\* Autor jest pracownikiem: Wyższej Hanzeatyckiej Szkoły Zarządzania w Słupsku oraz Instytutu Organizacji i Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

#### **Źródła:**

K. Zimniewicz, Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2003

J. Brilman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002

#### **Internet na stronach:**

[www.tf.pl](http://www.tf.pl),

[www.formumakad.pl](http://www.formumakad.pl),

[www.cxo.pl](http://www.cxo.pl),

[www.benchmarking.com.pl](http://www.benchmarking.com.pl).

## KILKA SŁÓW O REENGINEERINGU

Jedną z ciekawszych, a w zasadzie kontrowersyjnych nowych koncepcji organizacji i zarządzania jest reengineering. „Istota reengineeringu polega na fundamentalnym, radykalnym i dramatycznym zburzeniu starych struktur i procesów w organizacji i zbudowaniu ich od nowa przy wykorzystaniu posiadanych i odzyskanych zasobów oraz wykorzystywaniu nowoczesnych technologii informatycznych” [1]. Głównym celem reengineeringu jest zatem takie przebudowanie organizacji i przeprojektowanie procesów w niej realizowanych, aby uzyskać znaczne, radykalne oszczędności w obszarach jakości, kosztów i terminów, przy jednoczesnym wzroście ilości wytwarzanych efektów, czyli mówiąc inaczej - znaczny wzrost produktywności. Ponieważ w pierwotnej koncepcji reengineeringu twórcy tej metody - Amerykanie M. Hammer i J. Champy postulowali bardzo znaczne osiągnięcia - „nie chodzi o zmniejszenie zatrudnienia rzędu 15-20%, ale o 80-90%, nie chodzi o skrócenie czasu wprowadzania nowego produktu na rynek z 6 miesięcy do 5 miesięcy, ale z 6 miesięcy do 3 tygodni”, koncepcja ta początkowo spotkała się z niedowierzaniem, a w późniejszym okresie z dużymi oporami społecznymi i menedżerskimi wobec jej wdrażania [2]. Na pytania lub zarzuty praktyków podczas szkoleń lub seminariów Hammer i Champy „grzmieli z trybuny”, że jeżeli ktoś nie rozumie istoty reengineeringu, bądź nie umie go wdrożyć w praktyce, to jest kiepskim menedżerem - typowe podejście teoretyczne. Dlatego wiele firm w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej dało się zwiść obietnicom „cudownych wyników” tej metody.

Twórcy tej metody wskazują, na charakterystyczne dla niej kierunki zmian w dotychczasowej organizacji firmy [3]:

- działania powinno się organizować wokół kompleksowych wyników procesów a nie wycinkowych zadań,
- proces powinni organizować użytkownicy procesu i beneficjenci jego rezultatów,
- przetwarzanie informacji powinno być podporządkowane potrzebom użytkowników procesów,
- powinno się łączyć równoległe czynności zamiast łączenia rezultatów tych czynności,
- tworzyć uprawnienia decyzyjne tam, gdzie

wykonywana jest praca,

- czynności kontrolne wbudowywać w proces,
- informacje zdobywać tylko raz i u źródła,
- rozproszone zasoby geograficznie, dzięki instrumentom współczesnej informatyki i logistyki traktować tak, jakby były w jednym miejscu,
- wychodzić od potrzeb klientów,
- analizować i zmieniać procesy a nie funkcje,
- twórczo, kreatywnie pokonywać istniejące ograniczenia,
- myśleć inaczej (tzw. myślenie lateralne, boczne, nie wprost).

Metodyka wdrażania reengineeringu zgodna jest z metodologią przeprowadzania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwie, jednak bardziej jest oparta na metodzie prognostycznej niż diagnostycznej. Zaleca się także szerokie stosowanie benchmarkingu.

Pod wpływem reengineeringu powinna zmienić się także koncepcja zarządzania firmą [4]:

- zmieniają się jednostki organizacyjne - od działów funkcjonalnych do zespołów procesowych,
- zmieniają się stanowiska pracy - od wyspecjalizowanych do wielowymiarowych lub uniwersalnych (job enlargement - rozszerzanie zadań na stanowisku),
- zmiana stanowisk z kontrolowanych w kierunku dających pełnię władzy i samokontrolę, (job enrichment - poszerzanie uprawnień na stanowisku)
- przejście od szkolenia do edukacji,
- przesunięcie tradycyjnych miar wydajności i wynagradzania z działania na efekty działania,
- zmiana kryteriów awansu - od wydajności do kompetencji i zdolności,
- zmiana wartości i koncepcji myślenia - od ochronnych i stabilnych do produktywnych i prorozwojowych,
- zmiana roli menedżerów - od nadzorców do doradców,
- zmiana struktur organizacyjnych - od funkcji do procesów, od hierarchii do równości,
- zmiana roli zarządzających - od podliczania „punktów” do przewodzenia i myślenia strategicznego.

W praktyce Podstawą reengineeringu jest wdrożenie nowoczesnej technologii FMS (Flexible Manufacturing

Systems) – elastycznych maszyn, urządzeń i systemów wytwórczych (np. laserów, centrów obróbczych, automatów, robotów i manipulatorów) wspomaganych komputerowo, kompleksowych, nowoczesnych systemów informatycznych (CIM, MRPII, ERP (Computer Integrated Manufacturing, Manufacturing Resource Planing, Enterprise Resource Planing) oraz znacznych zmian w kulturze organizacyjnej (zaangażowaniu pracowników i sposobie myślenia menedżerów). Stąd na wdrożenie tej koncepcji potrzebne są ogromne nakłady kapitałowe.

Ponieważ pierwsze efekty tak drastycznie rozumianej koncepcji w Europie Zachodniej w 70% zakończyły się niepowodzeniem, wymagania odnośnie postulowanych efektów tej metody nieco złagodniały i stały się bardziej „humanitarne”. Do najczęstszych przyczyn niepowodzeń wdrażania reengineeringu należy zaliczyć:

- przerwanie w połowie wdrażania (koszty, czas, opór),
- autorytarny styl wdrażania koncepcji,
- pomijanie pracowników w trakcie tworzenia koncepcji,
- wysokie koszty wdrażania tej koncepcji,
- zaniedbywanie aspektów kulturowych (silny opór wobec tego typu zmian)[5].
- Natomiast przedsiębiorstwa, którym choćby częściowo udało się wdrożyć zasady reengineeringu i dokonać restrukturyzacji podstawowych procesów, odniosły olbrzymie korzyści.

W ostatecznym rozrachunku, nawet sami twórcy tej metody już tak rygorystycznie nie przestrzegają jej

pierwotnych założeń. We współczesnym wydaniu koncepcję tą można utożsamiać z podejściem procesowym w budowaniu lub restrukturyzacji organizacji - bardzo popularnym w środowiskach „inżynierskich” lub w literaturze przedmiotu [6]. Ale w takim razie, poza głównym postulatem podejścia procesowego, które coraz bardziej staje się standardem we współczesnych organizacjach, czym szczególnym reengineering różni się od innych nowoczesnych i proefektywnościowych koncepcji funkcjonowania organizacji, bądź prawidłowego myślenia w zarządzaniu?

**dr Piotr Walentynowicz**

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni  
e-mail: p.walentynowicz@wsaib.pl

Źródła:

1. M. Hammer, J. Champy Reengineering w przedsiębiorstwie, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 47,
2. Z. Martyniak Metody organizowania procesów pracy, PWE, Warszawa 1996, s. 326 – 327,
3. A. Węgrzyn Benchmarking. Nowa metoda doskonalenia przedsiębiorstw, Antykwa, Kluczbork - Wrocław 2000 s. 34,
4. K. Zimniewicz, Współczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2000, s. 19-22,
5. A. Węgrzyn, Benchmarking. Nowa metoda doskonalenia przedsiębiorstw, ed. cit., s. 39-40,
6. Np. P. Grajewski Koncepcja struktury organizacji procesowej, TNOiK, Toruń 2003.

## **PROJAKOŚCIOWE NASTAWIENIE W ZARZĄDZANIU**

Dbanie o należyty poziom jakości jest niezwykle ważne dla wszelkiego typu przedsiębiorstw. Do dziś jednakże wiele przemysłów nie uświadamia sobie istoty działań zmierzających do jej zapewnienia, a mianowicie tego, że skuteczna poprawa jakości to nie zadania przypisane tylko i wyłącznie do działu jakości, ale sposób na życie wymagający zaangażowania w szkolenie i doskonalenie zawodowe wszystkich pracowników na wszystkich szczeblach organizacji.

Już ponad dwadzieścia lat temu Fukuda wykazał<sup>1</sup>, że

liczba wniosków usprawniających jakość, przedstawionych przez pracowników jest kluczem do sukcesu osiągnięcia wysokiej efektywności. Efektywność warunkowana jest również zadowoleniem z pracy, gdyż tylko usatysfakcjonowani pracownicy są w stanie tworzyć satysfakcję klientów. Zadowolenie pracowników na co zwrócił uwagę Kondo<sup>2</sup>, jest również podstawowym aspektem ich motywacji. Jest ono fundamentem podejmowania wszystkich działań na rzecz podnoszenia

<sup>1</sup> R. Fukuda, *Managerial Engineering*, Productivity Inc. Stanford 1983, s. 133.

<sup>2</sup> Y. Kondo, *Human Motivation: A Key Factor for Management*, 3A Corporation, Tokyo 1991.



jakości. Według H. Ch. Pfohla<sup>3</sup> wydajność pracowników jest funkcją zdolności produkcyjnej i gotowości do pracy. Ważnym elementem gotowości do pracy jest psychologiczna gotowość do niej, wynikająca z zadowolenia z pracy.

Brak zadowolenia, to zagrożenie sabotażem działań przez własnych pracowników. Sabotaż przyjmuje wśród pracowników różne formy – od biernego oporu i braku angażowania się w wykonywane czynności, poprzez drobne kradzieże i niszczenie mienia zakładowego, do utrudniania działania innym pracownikom i dużych oszustw związanych ze sprzedażą danych innym przedsiębiorstwom lub wykorzystywaniem ich dla własnych celów. O kosztach, jakie pociąga to za sobą nie trzeba nawet wspominać – są one oczywiste i znacznie zmniejszają efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Żeby przytoczyć tylko ważniejsze z nich, zwrócić można uwagę na badania zamieszczone w „Psychologie Heute”<sup>4</sup>: 40% pracowników korzysta przynajmniej raz do roku ze zwolnienia, mimo że są zdrowi i mogą pracować, 8% opuszcza pracę przynajmniej 5 razy w roku bez uzasadnionego powodu, 41% naciąga obliczenia kosztów na swoją korzyść, 60% kradnie rzeczy z pracy, 76% obciąża rachunek telefoniczny pracodawcy swoimi prywatnymi rozmowami. Analizując tą sytuację zwrócić należy jednak uwagę, że to nie ludzie wydający swą opinię są źli i należy ich zwolnić by poprawić atmosferę panującą w zakładzie. Wystąpienie tych negatywnych tendencji to wynik braku pro jakościowego myślenia, co prowadzi do stworzenia złego lub źle działającego systemu. A za jego kształt i sprawność odpowiedzialne jest kierownictwo.

Rozpoczynając działania na rzecz podniesienia jakości nie można zapomnieć o leżącej u ich podstawy praktyce 5-S, będącej akronimem pięciu japońskich słów: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke, które w wolnym tłumaczeniu na polski można opisać jako: selekcja, systematyka, sprzątnięcie, schludność, samodyscyplina. Przy czym zwrócić należy uwagę, że celem jej nie jest poprawa czystości, ale produktywności, czyli efektywności funkcjonowania we wszystkich obszarach działania przedsiębiorstwa. Wpływ zastosowania zasady w praktyce

na podniesienie efektywności jest znaczny. Ciągła praca nad doskonaleniem umożliwia również uniknięcie negatywnego stosunku pracowników do inicjatyw kierownictwa (syndrom BOHICA: Bend Over, Here It Comes Again, czyli: dajmy sobie spokój, znowu czeka nas to samo), co związane jest zangażowaniem się kierownictwa w coraz to nowe programy podnoszenia efektywności oparte na modnych terminach (np. jakość, obsługa klienta, reengineering, praca zespołowa), których rozpoczęcie jest wielkim, publicznym wydarzeniem. Krańcowo inaczej się zaś kończą. Obrazem wyniku podjętych działań może być propozycja senatora Aikena, który, gdy było już wiadomo, że Amerykanie nie wygrają w Wietnamie, zaproponował, by ogłosić zwycięstwo i się wycofać.

Efektywne funkcjonowanie zależy więc w dużej mierze zarówno od właściwego zarządzania jakością, jak i od jakości zarządzania. Jak podkreśla W.Griffin<sup>5</sup>: jakość i wydajność są dziś głównymi wyznacznikami sukcesu lub niepowodzenia przedsiębiorstwa i centralnymi problemami zarządzania organizacjami. Zarządzający muszą przy tym zwrócić uwagę na dłuższy okres czasu, a nie jedynie na łatwo mierzalne krótkoterminowe efekty. Nie można przy tym ograniczać się do efektywności pojedynczych stanowisk pracy, a patrzeć w szerszym aspekcie: procesów, organizacji i kanałów dystrybucyjnych. Szczególną rolę odgrywa tu logistyka, jako wiążąca w całość działania w różnych pionach i komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa, jak również dostosowująca system na wejściu – odnośnie kanałów zasileń w materię, energię, ludzi, kapitał, usługi, jak i na wyjściu – harmonizując przepływy na styku nasza organizacja - jej odbiorcy. Umożliwia więc ona tym samym uwolnienie kapitału, to zaś, zmniejszając jego koszt, przyczynia się do wzrostu efektywności.

#### LITERATURA

1. Fukuda R., *Managerial Engineering*, Productivity Inc. Stanford 1983.
2. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2005.
3. Kondo Y., *Human Motivation: A Key Factor for*

<sup>3</sup> H. Ch. Pfohl, *Zarządzanie logistyką*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998, s. 52.

<sup>4</sup> A. Schmieder, *Jak kłamiemy, kradniemy i oszukujemy*, „Psychologie Heute”, rocznik 18, zeszyt 11/1991 s. 22-29.

<sup>5</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2005, s. 688.



- Management, 3A Corporation, Tokyo 1991.
4. Pfohl H. Ch., Zarządzanie logistyką, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998.
  5. Schmieder A., Jak kłamiemy, kradniemy i oszukujemy, „Psychologie Heute”, rocznik 18, zeszyt 11/1991.

**Marcin Musiałek**  
Wyższa Hanzeatycka  
Szkoła Zarządzania w Słupsku



## **ZAPRASZAMY DO REKLAMY**

Zapraszamy do reklamowanie swojej firmy, usług i produktów na łamach naszego biuletynu, jak również na internetowej stronie naszej Izby (kontakt: Małgorzata Borkowska, tel. (059) 842 50 98). Obecnie reklamują się na niej następujące firmy:

- Elektrownie Wodne Słupsk Sp. z o.o.
- Przedsiębiorstwo Zagraniczne MAT-BET Sp. z o.o.
- PUH Technika Grzewcza – Krzysztof Ignaczak
- Stanmet Sp. z o.o.
- Sydkraft EC Słupsk Sp. z o.o.
- Zakład Usług Inwestycyjnych SUMABUD Roman Małkiewicz Spółka Jawna



**Słupska Izba  
Przemysłowo – Handlowa**

ul. Jana Pawła II 1  
76-200 Słupsk  
tel. (059) 842-50-98  
tel/fax. (059) 842-68-97  
e-mail: [biuro@siph.slupsk.pl](mailto:biuro@siph.slupsk.pl)  
[www.siph.slupsk.pl](http://www.siph.slupsk.pl)

**„Kalejdoskop Gospodarczy”**

**- biuletyn elektroniczny SIPH redagują:**

Zdzisław Andrzej Walo – kierownictwo  
Miroslaw Zucholl – wiadomości gospodarcze  
Małgorzata Borkowska – informacje z regionu i miasta, reklama  
Aleksandra Gólczyńska – informacje o projekcie KIGNET