

14 zasad Deminga w świetle podnoszenia konkurencyjności

Czy istnieje więc jakaś filozofia umożliwiająca takie zbudowanie przedsiębiorstwa by spełnić te wymagania? Z pewnością nigdy nie uda się wspiąć na szczyty, ale każdy, kto chce stworzyć organizację zaspokajającą wymagania klienta musi zapoznać się z filozofią zarządzania opracowaną przez W. Edwardsa Deminga.

Dlaczego należy rozpocząć od przemysłów Edwarda Deminga?

Polskie przedsiębiorstwa, w stosunku do naszych największych konkurentów – firm z Europy Zachodniej i w coraz większym stopniu Dalekiego Wschodu, Ameryki – znajdują się w sytuacji podobnej do tej, w jakiej znajdowały się przed półwieczem firmy japońskie w stosunku do przedsiębiorstw Zachodniej Europy i Ameryki. Towary japońskie uważane za drogie i kiepskie jakościowo „omijane” były przez konsumentów Europy i Ameryki. Co pozwoliło Japończykom na tak wielki skok – zrównanie się z rywalami, a w wielu dziedzinach - (przemysł motoryzacyjny, elektronika) nawet zdystansowanie ich w przeciągu niespełna 30 lat?

Wielu naukowców twierdzi, że u podstaw sukcesu Japonii leży 14 zasad Deminga. Jako potwierdzenie tej tezy uważa się to, iż przemysł zachodni zaczął ponownie konkurować z Japońskim w wielu dziedzinach, dopiero wówczas, gdy tamtejsi przemysłowcy przyjrzeni się dokładniej tym ideom i sami zaczęli je stosować w praktyce.

A cóż tak niezwyklego odkrył Deming?

Coś, co dziś może nam się wydawać oczywiste – to, że najbardziej konkurencyjne jest to przedsiębiorstwo, którego produkty i usługi w największym stopniu spełniają oczekiwania klienta. Osiągnąć to można (o czym z pewnością nie wie zbyt wielu naszych biznesmenów nastawionych na „szybkie efekty” i przemiany „rewolucyjne”) nie przez kary, podnoszenie wydajności, zwiększanie kontroli – lecz przez ciągłe udoskonalanie. A to nie jest możliwe bez zaangażowania wszystkich pracowników. Prawdę tę odkryli starożytni chińscy znawcy sztuki wojennej już w VI wieku p.n.e. „Sprowadzając zagadnienia wojny do pięciu zasadniczych czynników – szybko możesz dojść do sedna sprawy. Pierwszym z tych czynników jest czynnik moralny...”¹ Przy czym „Przez czynnik moralny rozumiem to, co jest odpowiedzialne za zgodę w armii i posłuszeństwo żołnierzy, to że żołnierze bez lęku towarzyszą dowódcom, zarówno w zwycięstwie, jak i w drodze na śmierć.”²

Od czego należy więc zacząć i na czym się koncentrować – co jest tak naprawdę ważne dla powodzenia przedsiębiorstwa?

¹ Sun Tzu, Sztuka wojny, Wydawnictwo Przedświt, Warszawa 1994, str. 5

² Sun Tzu, Sztuka wojny, Wydawnictwo Przedświt, Warszawa 1994, str. 6

1. „Spowoduj, by stałym celem działania przedsiębiorstwa było doskonalenie produktów i usług.
2. Przyjmij nową filozofię.
3. Nie wierz w skuteczność kontroli dla uzyskania jakości.
4. Skończ z praktyką kierowania się w interesach wyłącznie ceną. Zamiast tego minimalizuj całkowite koszty, współpracując tylko z jednym dostawcą.
5. Udoskonalaj systematycznie każdy proces planowania, produkcji i usług.
6. Wprowadź szkolenie związane z zadaniami.
7. Wprowadź system przewodzenia zespołom.
8. Porzuć obawy.
9. Przełam bariery pomiędzy pracownikami różnych działów.
10. Nie stosuj sloganów i nie napominaj ciągle pracowników.
11. Wyeliminuj normy ilościowe dla robotników i wyrażone liczbowo cele dla kierownictwa.
12. Usuń to, co pozbawia ludzi dumy z wykonywanej pracy. Zrezygnuj z rocznej punktowej oceny osiągnięć i zasług.
13. Stwórz dla każdego program edukacji i samokształcenia.
14. Włącz wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie do działania przy wdrażaniu zmian.”³

Na czym to polega – jak zrealizować w praktyce postulaty Deminga?

Jak sprawić, by stałym celem działania przedsiębiorstwa stała się poprawa?
Odpowiedź jest prosta. Firma, która chce być konkurencyjna musi zaangażować w ciągłą poprawę każdego z pracowników firmy i każdy z nich powinien mieć możliwość ciągłego ulepszania. Ulepszanie to musi towarzyszyć wszystkim operacjom, na wszystkich poziomach działalności przedsiębiorstwa i przyświecać wszystkim planom i strategii firmy. Czyli długotrwały, nigdy niekończący się proces zamiast skokowych, rewolucyjnych zmian dokonywanych pod wpływem wahań rynku i krótkookresowych mód. Jedynie takie działanie pozwala na minimalizowanie kosztów związanych z osiągnięciem właściwej jakości. „Kierownictwo musi określić swoje długofalowe zamierzenia; mogą one ulegać zmianie, ale nie jak chorągiewka na wietrze! (Nie mogą się zmieniać z dnia na dzień; nie można ulegać kolejnej modzie; nie można chować głowy w piasek, kiedy spada sprzedaż). Każdy musi znać

³ H. Drummond, W pogoni za jakością Total Quality Management, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, str. 38

długofalowe zamierzenia kierownictwa. Muszą je znać pracownicy. Muszą je znać dostawcy. Muszą je znać klienci.”⁴ Przykładem zaangażowania wszystkich pracowników w ciągłe ulepszanie jest stosowana w wielu przodujących japońskich firmach (a obecnie także w coraz większej ilości firm amerykańskich), zasada kaizen, oznaczająca po prostu usprawnianie, udoskonalanie. Przykładem jest montownia firmy Toyota, w której każdy z pracowników zgłasza średnio 15 projektów usprawnień w ciągu roku, otrzymując za nie prócz satysfakcji drobne nagrody pieniężne, a w przypadku usprawnień przynoszących konkretne oszczędności – wyższe nagrody finansowe.⁵

Nowa filozofia – dzisiejsze przedsiębiorstwa stosują różne taktyki w stosunku do swoich klientów – i wszystkie są złe. Jedne firmy w przypadku reklamacji starają się „zmęczyć” reklamującego bubel nabywcę odsyłając go do różnych komórek, przeciągając sprawę. Inne bez namysłu wymieniają zareklamowany towar na nowy (niekoniecznie również wolny od wad). Według Deminga nie chodzi jednak o to, jaką strategię przyjmiemy w stosunku do powstałych wad. Według niego wad po prostu powinno nie być w ogóle. Braki są tylko i wyłącznie produktem systemu. Wszystkie czynniki, które mogą spowodować wyprodukowanie towaru czy usługi złej jakości (niewłaściwa wiedza projektujących, zarządzających, wytwarzających, niedokładne narzędzia pomiarowe, zakłócenia zewnętrzne i wewnętrzne, uszkodzenie, zły materiał), są do określenia, a więc możliwe do opanowania. Problem pogłębia duża fluktuacja kadry menedżerskiej skupionej na sukcesach krótkookresowych gdyż najprawdopodobniej, gdy dadzą o sobie znać konsekwencje ich błędów, zaniechań i przeoczeń, będą już gdzieś w innym przedsiębiorstwie. Edwards Deming nazwał to „Syndromem białego rycerza”, którego działania sprowadzają się do:

1. „Wyszukaj obszar, na którym panuje bałagan.
2. Wkrocz jako zbawca.
3. Wprowadź wiele zmian; rób dużo ruchu (zakłócanie).
4. Wykaż się wynikami (zyski krótkookresowe).
5. Uzyskaj nagrody.
6. Zniknij, zanim ujawnią się długofalowe problemy.”⁶

Tak więc wydawałoby się, że punkt ten nie jest zależny od pracowników. Winny jest system, ale system jest budowany dzięki zaangażowaniu wszystkich zatrudnionych – i tylko wkład ich

⁴ W. J. Latzko, D. M. Saunders, Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 1998 str. 46

⁵ J. Witkowski, Logistyka firm japońskich, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999

⁶ W. J. Latzko, D. M. Saunders, Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 1998 str. 126

wszystkich może doprowadzić do powstania takich powiązań, które umożliwią firmie zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Czy **wielokrotne kontrole** na coś się przydają – czy redukują koszty braków – z pewnością nie! Nie można zapewnić właściwej jakości produktu przez kontrolę, ale przez właściwy system i projekt. Znacznie tańsze jest właściwe zaprojektowanie niż zatrudnienie ludzi do wykrywania i usuwania pomyłek. Ciągłe kontrole wywołują uczucie zmęczenia i po pewnym czasie jednostki stają się na nie obojętne. Wyjściem nie jest także kilkakrotne sprawdzanie w celu wyeliminowania możliwości powtórzenia błędu. Pierwsi kontrolerzy liczą wówczas na to, że błędy zostaną wykryte w kolejnych kontrolach, zaś kolejni uważają, że do nich powinny trafić towary już sprawdzone, czyli bez wad. To wynik zaangażowania ludzi w to, co robią. Każdy wie, za co jest odpowiedzialny i do tej odpowiedzialności się poczuwa. Dzięki współpracy pracowników różnych działów możliwe jest zapobieganie wadom (zarówno w znaczeniu niezgodności z projektem – analiza FMEA, diagram Ishikawy, schemat przepływu, karty kontrolne, jak i z oczekiwaniami klientów – choćby przez wspólne budowanie domu jakości, zastosowanie funkcji jakości czy koła Deminga), a przez to zarówno produkowanie wyrobu tańszego (wyeliminowanie kosztów związanych z brakami, niską rotacją wyrobów niezaspokajających oczekiwań konsumentów) jak i w większym stopniu spełniającego wymagania konsumenta.

Czy **przy zakupie można kierować się wyłącznie ceną**, a nawet więcej – czy należy wymuszać na dostawcach obniżenie ceny? Nie, gdyż obniżenie ceny wiąże się prawie zawsze z obniżeniem jakości dostarczanych towarów i usług. Jedynym wyjściem jest współpraca ze stałymi, sprawdzonymi kooperantami oferującymi towary czy usługi wysokiej jakości i dotrzymanie terminów realizacji zamówień. Zmniejsza się przez to koszty współpracy z dostawcami i koszty magazynowania materiałów do produkcji. Współpraca taka wymaga jednak zaangażowania zarówno pracowników działu zakupów, jak i włączenie w nią zatrudnionych w innych działach. Doradztwo co do wyboru materiałów i dostawców, pomoc w osiągnięciu przez dostawców właściwych wymagań dostaw, właściwe specyfikacje materiałowe, katalogi materiałowe wyrobów firmy – to zadanie działu technologicznego. Na czas przekazywane prognozy sprzedaży i plany produkcyjne – to obowiązki odpowiednio działu sprzedaży i produkcji.

Stale poprawianie systemu produkcji – dlaczego? Wiele błędów powstaje już w stadium projektowania i wyeliminowanie ich na tym etapie jest dla firmy najtańsze. Droższe jest w momencie produkcji, jeszcze droższe, gdy jest to wyrób gotowy, a wyeliminowanie wady w towarze odsprzedanym klientowi może częstokroć kosztować firmę 1 000 razy

więcej od wykonania zmiany w samym projekcie. Często, gdy produkcja się już rozpocznie, na wyeliminowanie wady jest już zbyt późno. Wyprodukowanie wadliwego towaru, którego nie można poprawić, spowodować może powstanie kosztów, które nie przyniosą nam nie tylko ani złotówki zysku, ale nawet przychodów. Wymaga to jednak zaangażowania w proces różnych pracowników: marketingu, który będzie informował o oczekiwaniach klientów, produkcji – w zakresie problemów jakie napotyka, technologii – w zakresie doradztwa różnych rozwiązań i otwartości na uwagi wpływające od pracowników bezpośrednio zaangażowanych w produkcję, sprzedaż.

Szkolenie na wszystkich szczeblach. Kierownictwo firmy robi często błędne założenia, co do wiedzy i możliwości podwładnych. Szczególne znaczenie ma to w przypadku robotników produkcyjnych określanych często mianem "niewykwalifikowanych" lub służb pomocniczych – stąd założenie o braku konieczności przeprowadzania wśród nich szkoleń. Pracownicy tacy, często z powodu braku właściwych informacji, a dużym zaangażowaniu własnym podejmują błędne decyzje. Przykładem może być problem, który pojawił się w jednym z ośrodków rekreacji⁷. Podłogi w ośrodku były lepkie, co wywoływało wrażenie, że są one brudne. Zostało to przypisane przez kierownictwo średniego szczebla, bez zaangażowania się w odnalezienie przyczyny, lenistwu zespołu sprzątającego. Sprzątaczkę, chcąc dobrze wywiązać się ze swoich obowiązków zaczęły zwiększać ilość używanego do sprzątania detergentu, co jednak tylko pogłębiło problem – podłogi stawały się coraz bardziej lepkie. Na szczęście dyrektor przedsiębiorstwa okazał się bardziej zaangażowany w powstały problem od bezpośredniego przełożonego zespołu sprzątającego. Zasięgnął porady eksperta, który to ujawnił, że to właśnie zbyt duża ilość środków czystości doprowadziła do powstania problemu. Po odpowiednim przeszkoleniu w zakresie dozowania środków czystości, problem zniknął.

Wprowadzenie przywództwa – według Deminga przedsiębiorstwa zbyt wiele energii poświęcają na kontrolę. Miejsce kontroli powinno zająć przewodzenie dające czas kierownictwu na dokonywanie ulepszeń, zmianę strategii firmy, a przede wszystkim na doskonalenie systemu będącego przecież podstawą jakości. Zamiast koncentrowania się na nadzorze podwładnych dobry menedżer:

1. „Rozumie, w jakim stopniu praca grupy odpowiada celom firmy.
2. Myśli o wcześniejszych i późniejszych fazach danego procesu.
3. Stara się stworzyć wszystkim takie warunki pracy, by dawała im radość.

⁷ H. Drummond; W pogoni za jakością Total Quality Management, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, str. 32

4. Jest trenerem i doradcą, a nie sędzią.
5. Korzysta z liczb żeby lepiej zrozumieć swoich ludzi.
6. Pracuje nad udoskonaleniem systemu, w którym działa wraz ze swoimi ludźmi.
7. Wzbudza zaufanie.
8. Nie oczekuje doskonałości.
9. Słucha i uczy się.
10. Umożliwia pracownikom wykonywanie ich zadań.”⁸

W historii ludzkości mieliśmy do czynienia z wieloma fenomenami przywództwa. Warto więc sięgnąć do sprawdzonych wzorców postępowania by wypracować własny styl najlepiej odpowiadający predyspozycjom menedżera i sytuacji, w jakiej się znajduje. Może to być stosowana przez Temistoklesa zasada motywowania przez zasadę równości. Motywacja przez właściwe nastawienie („Nigdy się nie poddam”) reprezentowana przez Aleksandra Wielkiego – świecenie przykładem, poznanie wartości i ideałów pracowników, zwracanie bacznej uwagi na panującą wśród nich atmosferę, danie im powodu do dumy, zachęcanie, danie szansy aby spełniały się marzenia podwładnych. Innym przykładem są demonstracje (przykłady dawane podwładnym) przez Hannibala – czyny przekonują bardziej niż słowa, przewaga moralna (ukazanie konkurencji jako działającej w nieetyczny sposób), wykorzystanie żądzy zysku, uznanie i ciągle przypominanie pracownikom o ich sukcesach, zacieśnianie więzi osobistych z podwładnymi, bycie pewnym swoich decyzji (przekazywane jako niepewne nie będą z zaangażowaniem odbierane przez innych), dotrzymywanie wszystkich obietnic, możliwość dokonania przez pracowników wyboru utwierdzająca ich w przekonaniu, że decyzja pochodzi od nich samych. Papież Juliusz II zwracał uwagę na następujące warunki niezbędne do osiągnięcia najwyższych celów: zadanie, z którym pracownik się w pełni (świadomie) identyfikuje, które uważa za wyzwanie, z którego się cieszy, o którym wie, że mu sprosta, przy którym się uczy, dla którego może wykorzystać wszystkie swoje możliwości. Wielka królowa Maria Teresa, zaczynała zawsze od dokładnego poznania plusów i minusów zaistniałej sytuacji. Doskonaliła panowanie nad swymi myślami i uczuciami. Koncentrowała się przede wszystkim nad mocnymi stronami swoich pracowników, akceptowała tych, którzy mieli odmienne poglądy. Starła się omawiać nowe trudne wyzwania tylko w przychylniej atmosferze. Przykładała dużą uwagę do tego, by współpracownicy byli zaangażowani w podejmowanie decyzji, ale decyzje podejmowała sama. Wódz Fryderyk Wielki stosował przede wszystkim osobisty styl zarządzania – bezpośredni kontakt z wszystkimi

⁸ W. J. Latzko, D. M. Saunders, Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 1998 str. 75

podwładnymi, także z tymi na szeregowych stanowiskach. Zawsze postępował według przyjętych przez siebie zasad moralnych i pilnował ich przestrzegania (autorytet moralny). Troszczył się o pozytywną atmosferę towarzyszącą podejmowaniu ważnych i trudnych zadań. Nie ukrywał trudności, przypominając jednocześnie o poprzednich sukcesach – zarówno zespołowych, jak i indywidualnych. Ufał podwładnym i dawał temu wyraz. Nelson z kolei uważał za najważniejsze konsekwentne spełnianie swoich najskrytszych marzeń, przy jednoczesnym dawaniu pracownikom szansy na odniesienie sukcesu. Wykazywał się odwagą, dbał przy tym, by po jego stronie byli wszyscy podwładni. Był gotów zapłacić najwyższą cenę za swą kierowniczą rolę. Pozwalał pracownikom wziąć udział w podejmowaniu decyzji i okazywał im osobista troskę.⁹ Chang Yü „Ludzie traktowani z łagodnością, sprawiedliwością, prawością będą jednomyślni i z ochotą spełnią polecenia dowódców”. „Ignorancja w problemach dowodzenia niszczy atmosferę odpowiedzialności”. „Metoda awansowania ludzi polega na tym, aby odpowiednio umieścić rozsądnych i głupców, mądrych i odważnych. Należy przydzielić im zadania tam, gdzie będą mogli się z nich wywiązać. Nie należy angażować ludzi do działań, do których się nie nadają. Dobieraj ich odpowiednio do ich zdolności i możliwości wykonania powierzonych zadań”.¹⁰

Wyeliminować strach? Czy strach nie jest dobrym „dopingiem” do pracy? Owszem, ale wyłącznie do spełniania wymogów formalnych. Blokuje on rzeczywiste zaangażowanie jednostek w tworzenie wspólnej wizji zakładu, aktywność do innowacji i pomysłów racjonalizatorskich. Współpraca w pionie organizacji powinna odbywać się na zasadzie wymiany doświadczeń, a nie zastraszania. Menedżer obwiniający o wszystko swoich podwładnych pokazuje w gruncie rzeczy w ten sposób jedynie własną niekompetencję. Powinien on zamiast rozdzielania nagan poświęcić więcej czasu danemu problemowi i naprawić źle działający system. Tak jak zauważyliśmy – pochopne decyzje, bez zaangażowania się w zgłębienie istoty problemu - spowodować może jedynie zablokowanie zaangażowania podwładnych dysponujących często praktycznymi rozwiązaniami danego problemu. Dobrym sposobem na podejście do tego typu problemów jest stosowanie pięciu reguł gemba:

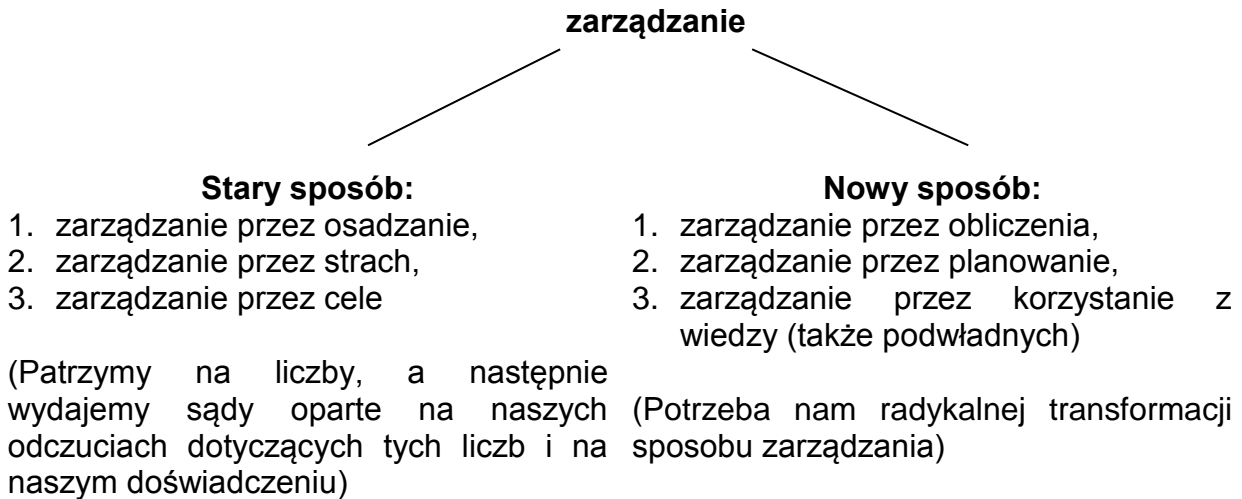
- a. gdy pojawi się problem zacznij od wizyty w *gemba*,
- b. sprawdź *gembutsu*,
- c. podejmij na miejscu tymczasowe środki zaradcze,
- d. poszukaj bezpośredniej przyczyny problemu,

⁹ H. Ch. Altmann, Strategie sukcesu, Business Press, Warszawa 1997

¹⁰ Sun Tzu, Sztuka wojny, Wydawnictwo Przedświt, Warszawa 1994, str. 14, 41, 61

e. określ właściwe standardy zapobiegania powtórzeniu się problemu.

Różnice pomiędzy starym i nowym sposobem zarządzania przedstawia poniższy schemat.



Schemat starego i nowego sposobu zarządzania¹¹

Przelamanie barier pomiędzy pracownikami różnych działów. Niezwykle ważna jest współpraca pomiędzy różnymi komórkami organizacyjnymi – sprzedawca musi zdawać sobie sprawę, że spełnienie każdej zachcianki klienta pociąga za sobą znaczne koszty, zaopatrzeniowiec z tego, że zmiana materiału na tańszy może odbić się zwiększeniem kosztów produkcji i taka zmiana powinna być z produkcją skonsultowana – podobnie jak uleganie klientowi powinno być uprzednio zaopiniowane przez dział technologiczny, gdyż zachodzi obawa, że klient może dostać towar gorszy niż pierwotny. Ludzie z różnych działów nie współpracują między sobą. Można wyróżnić dwie przyczyny tego stanu rzeczy: brak zaangażowania i strach przed pokazaniem swojej niekompetencji (skoro muszę zasięgnąć czyjejs rady, to znaczy, że nie znam się na swojej pracy). Druga z tych przyczyn ma również swoje podłoże w braku zaangażowania w problemy firmy – w tym wypadku kierownictwa, które bazuje na pobieżnych ocenach wartości pracowników – po tym, „jak mało kłopotu sprawiają swoim przełożonym”.

¹¹ Na podstawie: W. J. Latzko, D. M. Saunders, Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 1998 str. 77

Odrzucenie sloganów i ciągłego napominania pracowników jest konieczne, gdyż styl zarządzania poprzez nie świadczy wyłącznie o nieumiejętności kierowania. Bezsensowne jest napominanie pracowników do poprawy jakości, skoro – jak wiemy – za wady odpowiedzialny jest nie pracownik tylko system. Stworzenie właściwych warunków pracy jest tym ważniejsze, że przyczynia się do powstania odpowiednich relacji personalnych budujących współpracę i zaangażowanie w miejsce rywalizacji między wydziałami. Slogany mogą więc być nie tylko bezużyteczne, ale również niebezpieczne. Przykład konsekwencji, jakie pociągnąć za sobą może stosowanie sloganów dotyczący przykładowego hasła „Zrób to dobrze od pierwszego razu”, możemy również znaleźć w wykładach E. Deminga: „Jeśli ustawimy produkcję jak należy, to od początku będzie przebiegać właściwie. W takim przypadku slogan jest bezużyteczny. Jeśli odpowiednio jej nie ustawimy, to pracownik nie będzie miał żadnej możliwości dobrego wykonywania powierzonych mu zadań od pierwszego razu. W takiej sytuacji slogan tylko zniechęci go do pracy. Jeśli spróbuje na własną rękę wprowadzać zmiany, to jedynie pogorszy sprawę przez zakłócenie danego procesu”.¹²

Stosowanie punktowej oceny pracowników przyczynia się często do zmniejszenia wydajności i jakości. Pracownicy mniej wydajni stwarzają presję na wydajniejszych, aby nie pracowali zbyt dobrze w celu ustalenia niższych norm (bliższych średniej wydajności). Wszyscy są bardziej pochłonięci pilnowaniem oceny niż zaangażowaniem we właściwą jakość wykonywanej pracy. Ponadto pracownicy mniej wydajni chcąc spełnić normy ilościowe pogarszają jakość swojej pracy. Deming zauważa przy tym, że dla osiągnięcia nowych celów trzeba zmienić system a nie normy. Bezsensowne jest np. zwiększenie sprzedawcy normy obrotu o 10% bez stworzenia mu warunków to umożliwiających. Wyeliminowanie tego podejścia pomoże przedsiębiorstwom w uniknięciu rozbicia zespołu pracowników i niesłusznego nagradzania za (znacznie częściej) manipulowanie pociągające za sobą spadek jakości, a nawet wydajności, zamiast doskonalenia systemu i zaangażowania w powodzenie całego przedsiębiorstwa.

Niezwykle ważne jest **usunięcie tego, co pozbawia ludzi dumy z wykonywanej pracy**, gdyż duma z wykonywanej pracy jest tym, co zachęca pracowników do współdziałania i doskonalenia systemu. A co pozbawia ludzi dumy i zadowolenia z wykonywanej pracy? Głównie obciążanie ich winami za złe decyzje kierownictwa bądź błędy

¹² W. J. Latzko, D. M. Saunders, Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 1998 str. 77

systemu, zbyt skąpe informacje o celach i strategii firmy, zbyt mało informacji o produkcji, zadaniach do wykonania, niejasne polecenia, wyposażenie w złej jakości narzędzia i maszyny, nieuczciwe i niesensowne systemy oceny, zły nadzór i nie dbanie o przepisy BHP, złe techniczne przygotowanie produkcji.

Zachęcanie do kształcenia pracowników i to nie tylko w zakresie zadań bezpośrednio przez nich wykonywanych. Ma to szczególne ułatwić komunikowanie się przedstawicielom różnych specjalności, umożliwić lepsze zaangażowanie w pracę zespołową i zrozumienie problemów innych działów.

Ostatnie zalecenie Deminga to **podjęcie działań w celu wprowadzenia w życie jego poprzednich postulatów**. Zaznaczyć należy przy tym, że inspirujący zmiany menedżerowie muszą zdawać sobie sprawę (i wyjaśnić to pracownikom), że znaczna ich część wymaga wielu lat pracy. Należy również skoncentrować się na tych działaniach, których ulepszenie jest najbardziej obiecujące, a przy tym wymaga najmniejszych nakładów. Sytuacja taka jest utrudniana przez funkcjonujący w społeczności Zachodu „mit ewolucyjny”. Powoduje to chęć ciągłej rywalizacji, eliminowanie jednostek słabszych, dbanie wyłącznie o własne potrzeby. Rodzi to wiele problemów. Tak nastawieni pracownicy są bardzo niechętni przekazywaniu informacji współpracownikom. Informacja jest tym, co pozwala im czuć się mniej zagrożonymi zwolnieniami. Jeśli nikt nie wie, jak robić to, co ja robię – to kierownictwo nie będzie zbyt chętne do zwolnienia mnie by nie przysporzyć sobie nowych kłopotów, nawet jeśli zadania są przeze mnie wykonywane nie najlepiej. Jeśli inni nie wiedzą tego co ja, to jestem cenniejszy dla firmy. Mam, jako „monopolista”, lepszą sytuację przetargową gdy dojdzie do negocjowania warunków zapłaty za moją pracę. Jako lepiej zorientowany mogę liczyć na awans. Pokutuje to jednak później koniecznością wykonywania obowiązków za podwładnych (by nie dowiedzieli się tyle co sam wiem), a przez to pogorszeniem jakości zarządzania, na którą jest zbyt mało czasu. Samo wyjaśnianie korzyści płynących ze współdziałania bardzo rzadko daje zamierzone rezultaty. Obrazuje to przytaczany przez J. Kay'a „dylemat więźnia”¹³. Jest to gra, którą autor przytacza za Albertem Truckerem. Polega ona na podjęciu decyzji przez dwóch złapanych przestępców, przeciwko którym nie ma dostatecznych dowodów, aby udowodnić im winę. Szeryf proponuje następujące rozwiązania: 1) gdy przyzna się jeden, to zostanie zwolniony, a drugi otrzyma karę dziesięciu lat więzienia, 2) jeżeli obaj się przyznają, obaj zostaną skazani, ale na karę siedmiu lat, 3) jeżeli żaden z nich się nie przyzna, to obaj poniosą karę jednego roku więzienia. Każdy z więźniów ma

¹³ J. Kay, Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996, str. 59-61

możliwość wyboru i nie wie, jak postąpi jego współnik. Niezależnie od tego, jakie będzie zachowanie współnika, nie znając jego decyzji, lepiej mu się przyznać, gdyż wyjdzie na wolność, lub otrzyma niższą karę – siedmiu lat. Jeśli się nie przyzna – otrzymałby rok lub dziesięć lat więzienia. Tak więc w każdej sytuacji obaj więźniowie decydują się na przyznanie się do winy. Przy czym samo powtarzanie gry nic nie daje – za każdym kolejnym razem więźniowie wybierają tę samą opcję i otrzymują po siedem lat więzienia każdy. Jedynym czynnikiem, który może przewyciężyć tę barierę jest powstanie zaufania pomiędzy nimi. Problem ten to oczywiście zadanie kierownictwa firmy. Innym sposobem na przewyciężenie sytuacji, w której osoby nie chcą z sobą współpracować jest system kar, w którym zaniechanie przekazywania informacji byłoby kosztowniejsze od potencjalnych korzyści, jakie niesie ich zatajenie.

Analizując powyższe zagadnienia, dojść należy do wniosku, że głównym czynnikiem w walce konkurencyjnej przedsiębiorstw jest właściwa kadra, natomiast możliwość wykorzystania innych czynników takich jak: dobry i tani produkt, niskie koszty, znajomość rynku zbytu, zaopatrzenia, zdolność do innowacji, technologia, posiadane zasoby, reagowanie na sytuację makroekonomiczną są jej pochodnymi. Oczywiście najważniejsza jest kompetencja i zaangażowanie osób na najwyższych stanowiskach, które, dzięki właściwej polityce, mogą doprowadzić do zbudowania odpowiedniego zespołu w firmie, ustalenia właściwych obowiązków i powiązań między podległymi pracownikami. Przy czym zwrócić należy szczególną uwagę, nie tylko na zaangażowanie poszczególnych pracowników, ale zaangażowanie wszystkich pracowników jako zespołu, któremu przyświeca jeden wspólny cel – dobro firmy, co umożliwi przełamanie barier związanych z zagrożeniami jakie pociąga za sobą stosowanie we wszystkich aspektach zasady wolnej konkurencji opartej o „darwinowski” dobór naturalny – wygrywa tylko najsilniejszy w zespole, a pozostali muszą zadowolić się „resztkami po jego uczie” lub odejść z organizacji. Dopiero wypracowanie modelu opartego o współpracę i zaangażowanie całego zespołu skutkować będzie w długim okresie zwiększeniem przewagi konkurencyjnej w każdym z obszarów działalności przedsiębiorstwa.

BIBLIOGRAFIA

1. Altmann H. Ch., Strategie sukcesu, Business Press, Warszawa 1997
2. Bramham J., Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
3. Brdulak J., Problemy rozwoju regionalnego, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001
4. Drummond H., W pogoni za jakością Total Quality Management, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
5. Jedliński M., Jakość w nowoczesnym zarządzaniu, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2000
6. Kasiewicz S., Zarządzanie Operacyjne w dobie globalizacji, Difin, Warszawa 2002
7. Kay J., Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996
8. Latzko W. J., Saunders D. M., Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 1998
9. Micklethwait J., Wooldridge A., Szamani zarządzania, Zysk i S-ka Wydawnictwo s.c., Poznań 2000
10. Rummler G.A., Brache A.P., Podnoszenie efektywności organizacji, PWE, Warszawa 2000
11. Sun Tzu, Sztuka wojny, Helion, Warszawa 2013
12. Szekspir W., Koriolan, ZNAK Kraków 2003
13. Welch J., Winning Odpowiedzi, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2007
14. Witkowski J., Logistyka firm japońskich, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999