

Procesy dostosowawcze – rozwiązania w praktyce biznesu

Jak powstrzymać tę lawinę działań niepożądanych? Po pierwsze przykład musi iść od góry, wówczas propozycje dotyczące możliwości zwiększenia dostosowania przedsiębiorstwa zaczną płynąć od dołu, a ponieważ obszar zadań najlepiej zna ten, kto je wykonuje – układ taki byłby najwłaściwszy. Tylko jak do tego doprowadzić? Wydawałoby się, że skoro rzeczywistość biznesowa zmienia się w tak zawrotnym tempie, to jedyną możliwością będą szybkie działania – ciągle dostosowywanie organizacji, zasobów, sposobów kontroli do zmian. Jeśli jednak zaczniemy działać w ten sposób, nigdy nie zdążymy wprowadzić nowych rozwiązań, gdyż w momencie, w którym nasze projekty będą dobiegały końca, okażą się nieaktualne. W celu przyspieszenia działań, będziemy angażowali coraz większe środki, a chęć uzyskania takiej samej sprawności w krótszym czasie zaowocuje spadkiem efektywności spowodowanym nadmiernym wzrostem kosztów związanych ze skracaniem terminów realizacji projektów. W krótkim czasie przeobrażenia w naszym przedsiębiorstwie zaczną być jedynie kosmetycznymi, pobieżnymi działaniami, bo tylko takie można przeprowadzić w warunkach ciągłego „gaszenia pożarów”. Jeżeli przedsiębiorstwo ma źle dobranych, zniechęconych ludzi, nie pomogą mu także zewnętrzni konsultanci – gdyż proces współpracy z nimi będzie długi, koszty wysokie, a prawdopodobieństwo prawidłowego wdrożenia ich propozycji będzie znikome. Ponadto sporządzenie nawet najlepszych zaleceń, które nie mogą być zastosowane w konkretnym praktycznym wypadku – czy to ze względu na specyfikę przedsiębiorstwa, jego otoczenia, rynku, czy też po prostu ze względu na słabo wykształconą załogę, mija się z celem.

„Czymże jest miasto, jeśli nie ludem”¹ – czymże jest przedsiębiorstwo, jeśli nie zatrudnionymi w nim pracownikami? Chcąc:

- stworzyć dobry system dostosowawczy,
- sprawić, aby funkcjonował zgodnie z założeniami,

musimy posiadać odpowiednią kadre:

- wykwalifikowaną,
- zaangażowaną.

Przy czym przez słowo „zaangażowana” rozumiemy taką, która chce wykorzystać swoją wiedzę w celu podniesienia efektywności swojego stanowiska pracy, jak również skłoną do dzielenia się nią z innymi pracownikami organizacji i wykorzystującą ją w celu

¹ W. Szekspir, *Koriolan*, za: G.A. Rummmler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, Warszawa 2000, s. 96.

podniesienia jakości tej współpracy. Nie można jednak tego osiągnąć w warunkach dużej niepewności. Nikt nie będzie chciał współpracować, jeśli nie ma pewności co do tego, że jego przyszłość jest bezpośrednio związana z przyszłością zakładu, w którym pracuje (wielimowania zagrożeń związanych ze zwolnieniami) oraz gdy jego cele osobiste będą sprzeczne z celami pozostałych pracowników. Nie uda się wprowadzić współpracy w organizacji opartej na współzawodnictwie, gdzie niepowodzenie kolegi z pracy jest odbierane z radością, bo oznacza, że mamy nad nim przewagę.

Zgodnie z zasadą odkrytą przez E. W. Deminga 85%, ogólnej wielkości wad wynika z przyczyn niezależnych od pracowników². Dotyczy to także jakości funkcjonowania procesów dostosowawczych w przedsiębiorstwie. Za wady odpowiedzialny jest zły system. Za wadliwe funkcjonowanie systemu pozwalającego firmie wchłonąć właściwe informacje, we właściwym czasie, formie i ilości odpowiedzialne jest bezpośrednio lub pośrednio kierownictwo. To ono zatwierdza procesy – a one decydują o sprawności i efektywności funkcjonowania firmy. Procesy tworzą ludzie – więc skład zespołu pracowników, ich motywacje, przygotowanie teoretyczne i praktyczne, pomoc we współdziałaniu i otrzymywaniu informacji, pomocy z innych komórek decyduje o powodzeniu. Menedżerowie naszych przedsiębiorstw sądzą na ogół, że zadania ich ograniczają się do przydziału zadań podwładnym (tak jak i oni otrzymują zadania, które muszą zrealizować), kontroli oraz ewentualnie zmotywowania pracowników (głównie w formie nagród pieniężnych za wyniki, lub kar za ich braki). Wynika to często z nieznamomości procesów i zadań pracowników (będącej nierzadko implikacją braku wcześniejszego ich sprecyzowania). W tak pojętej strukturze zależności pracownicy zdani są na siebie, co znacznie utrudnia współpracę międzywydziałową i w układzie pionowym. Kierownictwo nie zdaje sobie sprawy z tego, że winno służyć pomocą w rozwiązywaniu problemów, a nie stwarzać je podwładnym. Dobrze zorganizowane stanowisko pracy i właściwie zmotywowany pracownik nie wymaga nadzoru – popełnia on minimalną ilość błędów. Natomiast kontroli należy poddać działanie samego systemu (na co kierownik zwolniony z obowiązku nadzorowania podwładnych będzie w końcu miał czas).

Od czego należy więc zacząć i na czym się koncentrować – co jest tak naprawdę ważne dla powodzenia przedsiębiorstwa? Odpowiedź możemy uzyskać studiując postulaty E. Deminga:

1. Spowoduj, by stałym celem działania przedsiębiorstwa było doskonalenie produktów i usług.

² M. Jedliński, *Jakość w nowoczesnym zarządzaniu*, Szczecin 2000, s. 31.

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

Co możemy zyskać na zrealizowaniu w praktyce powyższych postulatów? Na początek musimy sprawić, by stałym celem naszego przedsiębiorstwa stała się idea ciągłego dostosowywania do wciąż zmieniających się warunków. Jak już zauważono, jest to warunek niezbędny do utrzymania przewagi konkurencyjnej, a nawet istnienia przedsiębiorstwa w warunkach nasilającej się akceleracji zmian. W tym celu musimy zwrócić uwagę na „prawo weta” (patrz schemat 1). Sprawne funkcjonowanie tego procesu i ciągłe jego doskonalenie będzie jednakże możliwe poprzez wyeliminowanie weta nieujawnionego i wszelkich towarzyszących mu konsekwencji. Weto ujawnione należy zaś udostępnić w takiej formie, by można było je wykorzystać w celu ciągłego doskonalenia procesów dostosowawczych. Jak tego dokonać mówią kolejne postulaty E. Deminga. (Dobrym przykładem jest stosowana w japońskich przedsiębiorstwach możliwość składania wniosków racjonalizatorskich, za które dodatkowo pracownicy są nagradzani).

Nowa filozofia – ale czy wystarczy, że będzie tylko nowa? Przyjęło się stwierdzenie, że nowe znaczy dobre, nasza filozofia musi być jednak nie tylko nowa, ale i właściwa. Dzisiejsze przedsiębiorstwa stosują różne taktyki w stosunku do swoich klientów – i

³ H. Drummond, *W pogoni za jakością Total Quality Management*, Warszawa 1998, s. 38.

wszystkie są złe, gdyż reklamacji po prostu nie powinno być w ogóle. Jedne firmy w przypadku reklamacji starają się „zmęczyć” reklamującego bubel nabywcę odsyłając go do różnych komórek, przeciągając procedurę. Inne bez namysłu wymieniają zareklamowany towar na nowy (niekoniecznie również wolny od wad). Według Deminga nie chodzi jednak o to, jaką strategię przyjmie 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.⁴

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 wszystkich może doprowadzić do powstania takich powiązań, które umożliwią firmie zdobycie przewagi konkurencyjnej. Postulaty wobec klientów zewnętrznych przekładają się na takie samo postępowanie wobec klientów wewnętrznych. Pracownicy różnych komórek organizacyjnych i szczebli zarządzania (stosunki przełożeni-podwładni), traktują współpracowników jak petentów przeszkadzających w pracy, których należy się jak najszybciej i jak najmniejszym kosztem pozbyć – a najlepiej na stałe zniechęcić. Zniechęcić można poprzez stałe odwlekanie, przeciąganie terminów, odsyłanie do innych komórek organizacyjnych bądź przełożonych lub też przez udzielanie szybkich i nieprzemyślanych (patrz: złych) odpowiedzi. I wówczas po kilku próbach, podczas których udało się zniechęcić „nowych i ambitnych” w pracy panuje błoga, przez nikogo nie zakłócana sielanka.

⁴W. J. Lutzko, D. M. Saunders, *Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*, Warszawa 1998, s. 126.

Jak więc sprawić, by ludzie zaczęli współpracować? Pierwszym postulatem, jest już zaznaczony wcześniej problem strachu w organizacji. By jednak pracownicy rozumieli się nawzajem, konieczny jest właściwy program szkoleń i pogłębianie wiedzy z jak największej ilości dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dla relacji przełożony-podwładny niezwykle ważne jest wyeliminowanie kontroli. Kontrolowany jest zawsze nieufny w stosunku do kontrolującego i woli zataić jakieś informacje niż powiedzieć zbyt dużo, gdyż to co powie, może w przyszłości zostać wykorzystane przeciwko niemu. Kontrolujący nie ma czasu na pomoc w rozwiązywaniu problemów podwładnych, gdyż całą uwagę poświęca ich kontrolowaniu (liderzy zamiast kontrolerów). Zależności te powinny więc opierać się na współpracy, a nie ciągłym napominaniu i sloganach, czego wyraz znajdziemy 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”.⁵ Dotyczy to oczywiście każdego procesu. Pamiętać przy tym należy, jak ważne jest by wziąć pod uwagę stale zmieniające się warunki funkcjonowania organizacji. Stąd konkluzja: najważniejsze jest ustalenie właściwego procesu sterującego zmianami (dostosowawczego), które muszą być wprowadzane w funkcjonowaniu pozostałych procesów. Nie zapominajmy przy tym, że na proces będzie oddziaływało sprawne funkcjonowanie procesów sterowanych (omówiony mechanizm, kiedy sterujący zamienia się w sterowanego pod wpływem prawa weta).

Tak więc współpraca i zaangażowanie pozwolą nam na zwiększenie efektywności, a nie normy ilościowe, które powodują, że zamiast na dobrym wykonywaniu pracy, jednostki koncentrują się na tym, by zostać jak najlepiej ocenione.

Jeśli chcemy, aby nasz zespół funkcjonował poprawnie, musimy doprowadzić do wyeliminowania zachowań negatywnych. Przy czym w praktyce równie złe okazują się zarówno zachowania charakteryzujące się małym, jak i dużym stopnie odchylenia. Poprawa tego stanu rzeczy nastąpić powinna dzięki równoległemu przeprowadzeniu dwóch działań:

⁵ Ibidem, s. 77.

1. Sprawiając, że ludzie będą dumni z wykonywanej pracy. Duma ich wynikać będzie przede wszystkim ze sprawnego działania systemu, gdzie zapewnione są środki bezpieczeństwa, w którym wiadomo kto jest za co odpowiedzialny i w jaki sposób może swe zadania wykonywać, mając jednocześnie wpływ na sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez wyrażenie weta ujawnionego.
2. Odpowiednio dobierając pracowników; Chang Yü zauważył: „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”.⁶

Sabotażystą może zostać każdy, a wówczas nic nie uchroni nas od pozostania w tyle za przedsiębiorstwami nadążającymi za zmianami w otoczeniu rynkowym. Nie pomogą tu jedynie wysokie pensje, kontrole, konsultanci, czy programy komputerowe. Jedynym antidotum na ustrzeżenie się przed tymi negatywnymi zjawiskami może być właściwe traktowanie pracowników: pozwalanie im na kreatywność i współudział w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zrozumienie, że nigdy nie będą żyli tylko i wyłącznie dla przedsiębiorstwa. Układ pracownicy - zakład pracy musi być układem partnerskim, z którego obie strony czerpią jak największe korzyści, a nie jedna stara się przechytrzyć, wykorzystać dzięki przewadze drugą. Kierownictwo musi mieć takie same prawa jak pozostali pracownicy – reguły i zasady muszą obowiązywać wszystkich w równym stopniu. Pracodawca musi zadbać o atmosferę w zakładzie – w przeciwnym wypadku nie może liczyć na współpracę zarówno w układzie poziomym, jak i pionowy organizacji, zadbać o to, by wszyscy pracownicy mieli poczucie wspólnoty wpływające z faktu zatrudnienia w tym samym miejscu.

LITERATURA

1. Ashby W. R., Wstęp do cybernetyki, Warszawa 2002
2. Drummond H., W pogoni za jakością Total Quality Management, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
3. Edvinsson L., Malone M. S., Kapitał intelektualny, PWN, Warszawa 2001
4. Flakiewicz W., Systemy informacyjne w zarządzaniu, Warszawa 2002
5. Gestmann M., Sabotaż w miejscu pracy, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001
6. Jedliński M., Jakość w nowoczesnym zarządzaniu, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2000

⁶ Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Warszawa 2013, s. 61.

7. Konrad Group, *The Invisible Balance Sheet: Key indicators for accounting, control and valuation of know-how companies*, Stockholm 1989
8. Latzko W. J., Saunders D. M., *Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne, Warszawa 1998
9. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000
10. Sariusz-Wolski Z., *Strategia zarządzania zaopatrzeniem*, Agencja Wydawnicza Placet Warszawa 1998
11. Mariusz Strojny, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, Wydział Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999
12. Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Helion, Warszawa 2013
13. Szekspir W., *Koriolan*, ZNAK Kraków 2003