

# Czy firma musi wyglądać jak armia pruska?

Andrzej Blikle

14 grudnia 2012

prezentacja wykładu i książka „Doktryna jakości”  
do pobrania na [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl)



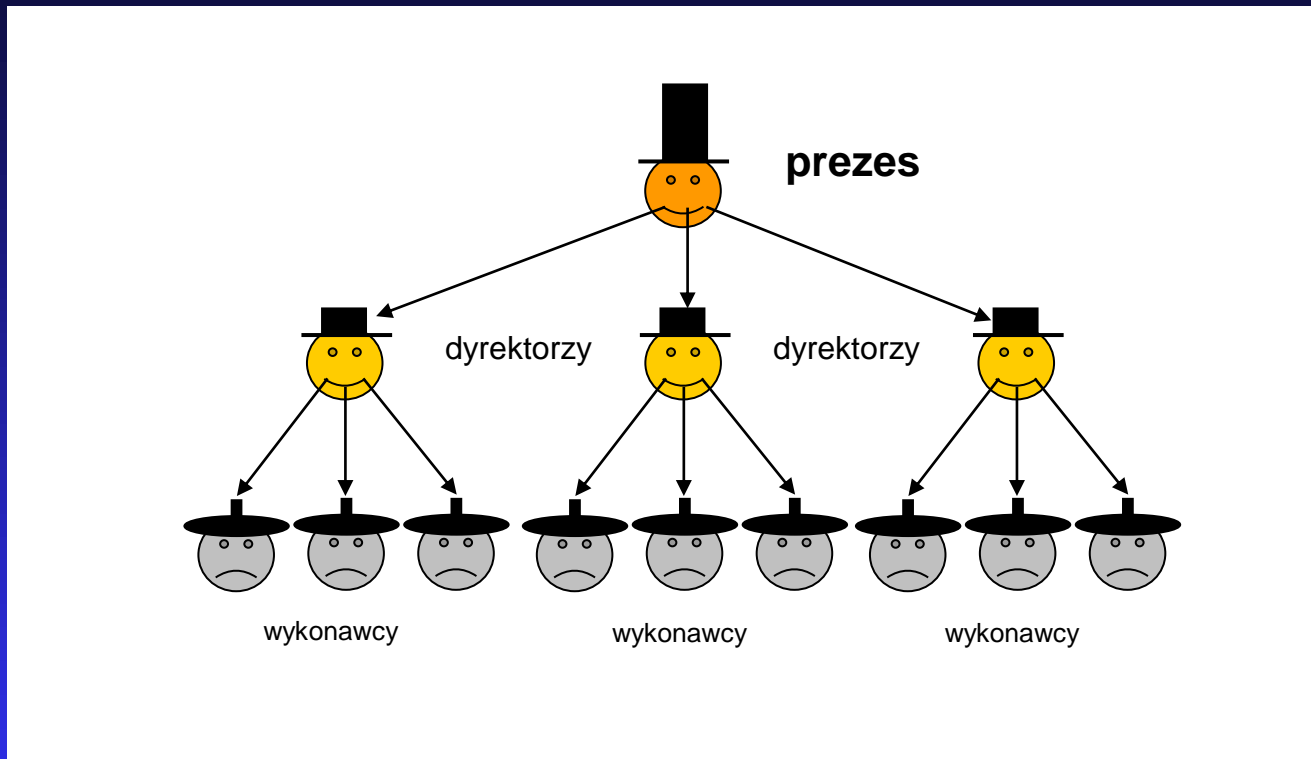
Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

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

# Co to jest?



# TYLOROWSKI HIERARCHICZNY MODEL ZARZĄDZANIA



Zarządczy model Tylora został zbudowany na wzór modelu dowodzenia armią. Podstawową relacją pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości, a podstawowymi czynnościami zarządczymi jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.

# KONCEPCJA TYLORA

## Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)



Linia produkcyjna z czasów  
Winslowa Taylora



Winslow Taylor  
1856 - 1915

- każdą złożoną operację produkcyjną rozłożyć na operacje proste (produkcja strzelb w czasie wojny secesyjnej 1861-65),
- opisać każdą operację prostą, opis konsultować z wykonawcą,
- opisać kolejność wykonywania operacji prostych (procedura),
- jeden pracownik wykonuje jedną operację,
- ceniona jest dokładność wykonania, wszelkie odstępstwo od opisu czynności jest karane; surowa dyscyplina,
- o pozycji w hierarchii zarządzania decyduje wiedza,
- wydajność pracownika można podnieść jedynie przez szkolenie,
- przy właściwie zorganizowanym szkoleniu czas nauki rzemiosła można skrócić z kilku lat do kilku tygodni

W roku 1914 czas produkcji Forda-T został skrócony z 12,5 godz. do 93 min, a koszty produkcji z 850 \$ do 300 \$



# EFEKTY REWOLUCJI TYLOROWSKIEJ



- 50-krotny wzrost produktywności w ciągu 80 lat,
- zwiększenie siły nabywczej klasy robotniczej; proletariat staje się burżuazją,
- prowadzenie produktów dotychczas uznawanych za luksusowe jako masowych, np. FORD T za 750\$ w roku 1907,
- obrócenie części produktu narodowego na cele społeczne
  - ◆ ubezpieczenia,
  - ◆ edukacja,
- wyrównanie dostępu do dóbr konsumpcyjnych: mieszkania, samochody, podróże, energia, edukacja,...
- zwycięski udział USA w II Wojnie Światowej; przemysł stoczniowy i optyczny

# DWIE REWOLUCJE PRZEMYSŁOWE XX WIEKU

Taylorowska rewolucja produktywności (1900 -1950)

- każdą operację prostą dokładnie opisać,
- ustalić kolejność ich wykonywania,
- jeden pracownik wykonuje jedną operację,
- ceniona jest dokładność wykonania,
- od innowacyjności i wiedzy jest kierownictwo

W latach 1900 – 1950  
50-krotny wzrost  
wydajności!

Przedsiębiorstwa  
konkurują ze sobą  
wydajnością.

Demingowska rewolucja jakości (1950 - ...).

- doskonalimy wszyscy, wszystko i stale,
- podstawą wydajności i jakości jest harmonijna współpraca,
- osiągnięcie jakości wymaga „głębokiej wiedzy” i stałego uczenia się wszystkich wykonawców.

Gospodarka oparta na  
wiedzy, zarządzanie  
wiedzą.

Przedsiębiorstwa  
konkurują ze sobą  
jakością i wiedzą

# REWOLUCJA SPOŁECZEŃSTWA WIEDZY

aktorzy sceny gospodarczej: menadżerowie

Każdy amerykański weteran II Wojny Światowej może podjąć studia wyższe na koszt państwa.

American General Issue Bill of Rights

## **JAPONIA** (kaizen)

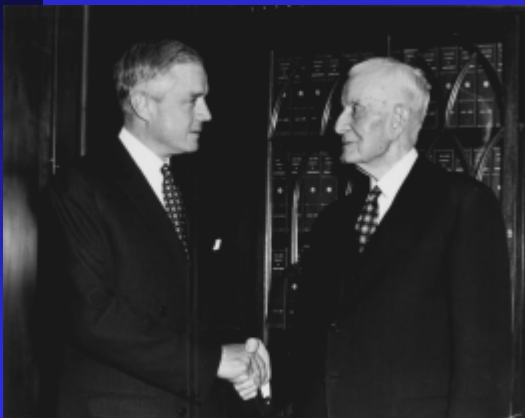
Kaoru Ishikawa (rybia ość)  
Noriaki Kano (relacje międzyludzkie)  
Genichi Taguchi (zmiennosc procesów)  
i inni

## **USA** (TQM)

W. Edwards Demming  
Peter F. Drucker  
Walter Shewhart  
i inni

# POSTKAPITALISTYCZNE SPOŁECZEŃSTWO WIEDZY

- ❑ wiedza pracowników jest podstawowym i trudnym do nabycia zasobem przedsiębiorstwa,
- ❑ wiedza odnosi się nie tylko do technologii i ekonomii, ale też do zarządzania,
- ❑ innowacyjność firmy (jej pracowników) jest warunkiem koniecznym przetrwania firmy na rynku,
- ❑ wiedza pracownika staje się coraz bardziej kosztownym elementem wyposażenia warsztatu pracy,
- ❑ menadżer jest odpowiedzialny za tworzenie i wykorzystanie zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie — zarządzanie wiedzą,
- ❑ dzięki swojej wiedzy pracownik coraz bardziej uniezależnia się od firmy,



- aktorami sceny gospodarczej stają się wielcy menedżerowie, np. Tomas Watson Senior i Junior — twórcy potęgi IBM,
- dostawcami kapitału stają się bezimienni posiadacze kont w funduszach powierniczych i emerytalnych; w roku 1992 połowa udziałów firm amerykańskich należała do funduszy emerytalnych



# Cześć II

## Firma wiedzy i jakości



# CZEMU SŁUŻY ZARZĄDZANIE OPERACYJNE?

Służy synchronizowaniu współpracy pomiędzy elementami złożonej struktury

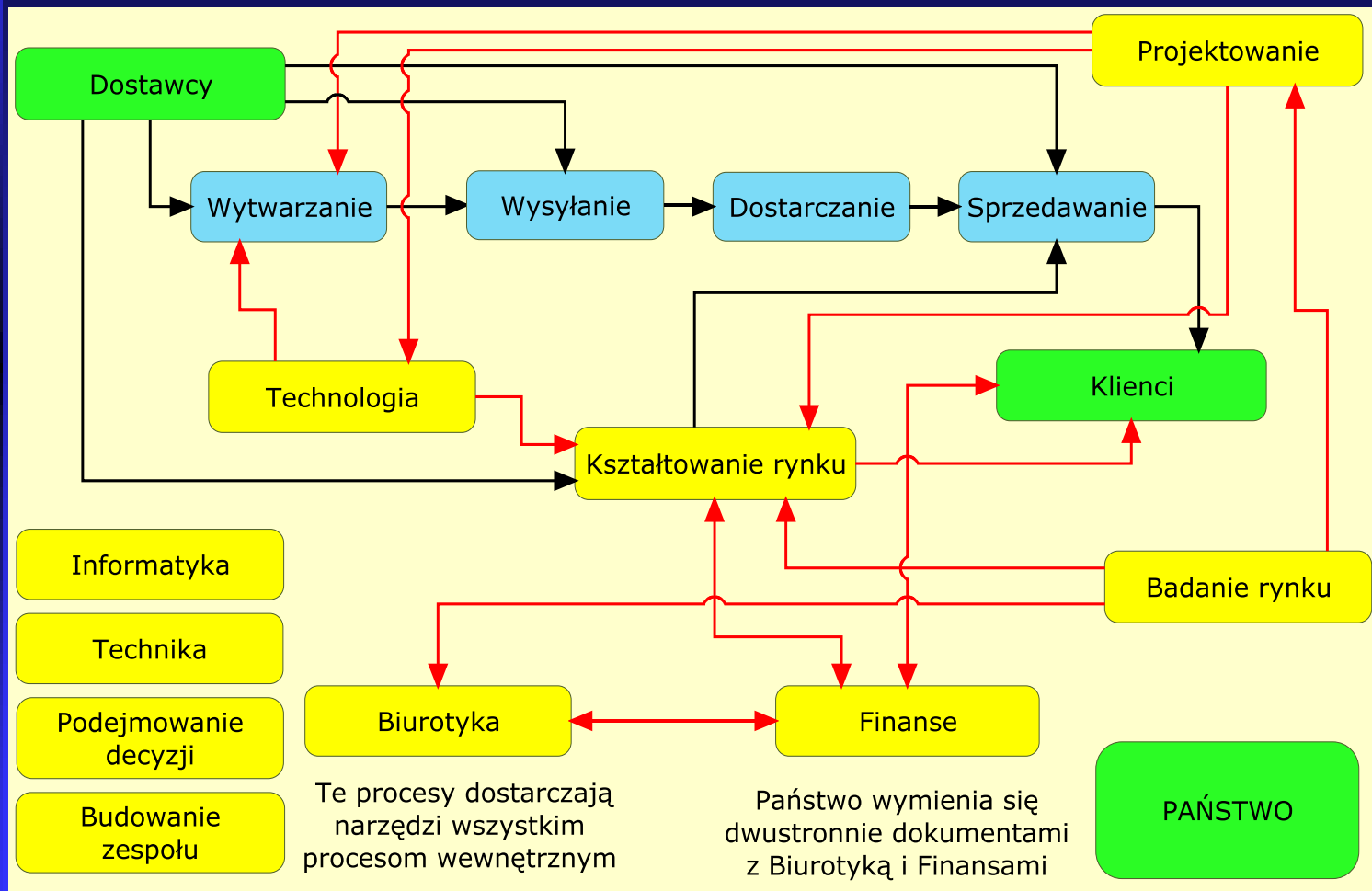
Czy jedynym możliwym paradygmatem synchronizacji jest zarządzanie odgórne czyli struktura hierarchiczna?

**nie!**

Zobaczmy jak w historii dziejów doszło do wykształcenia się hierarchicznych struktur zarządczych

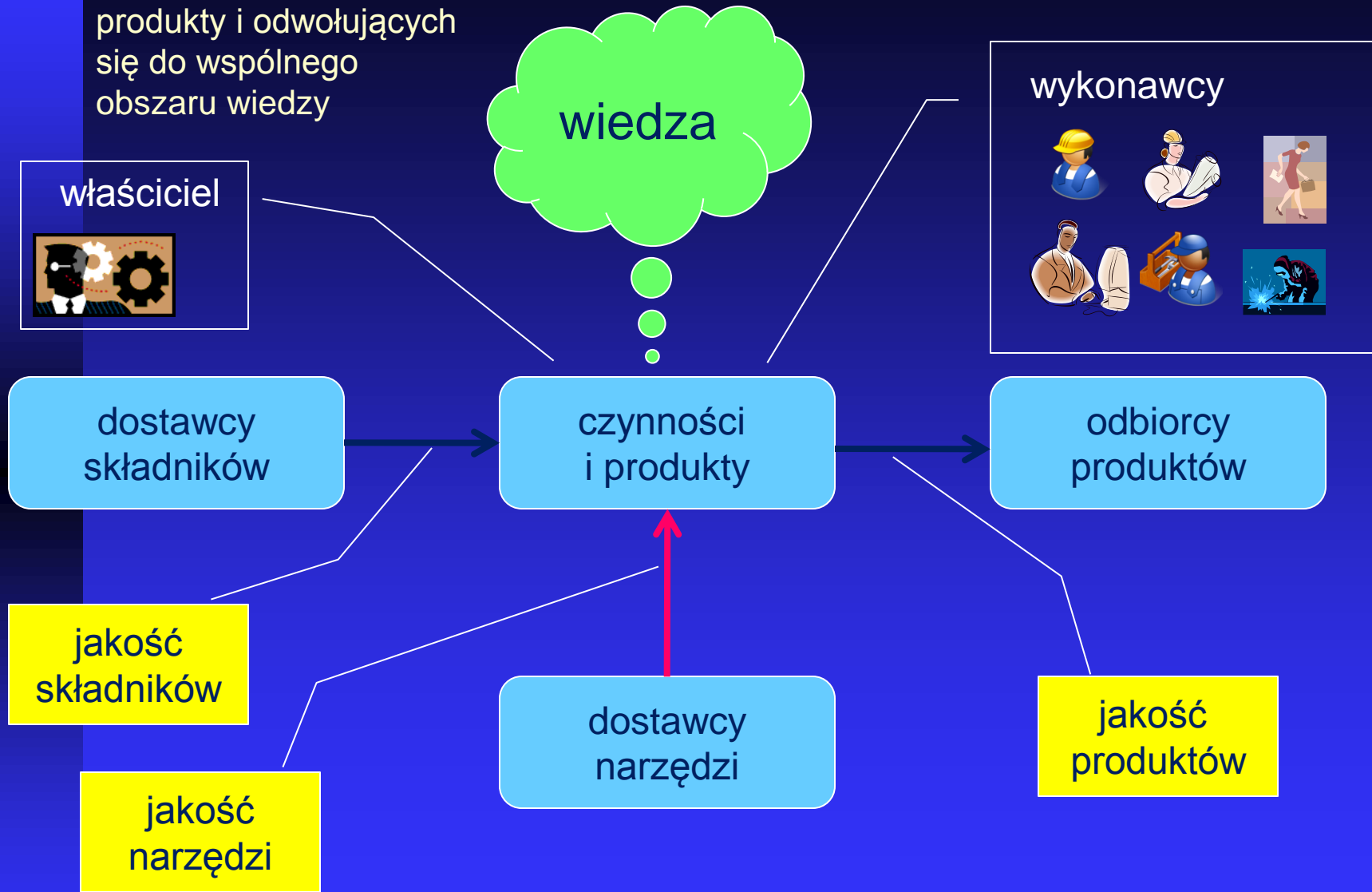
# DEMINGOWSKI PROCESOWY MODEL ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I JAKOŚCIĄ

## Synchronizacja działania: współpraca procesów



# ATRYBUTY PROCESU

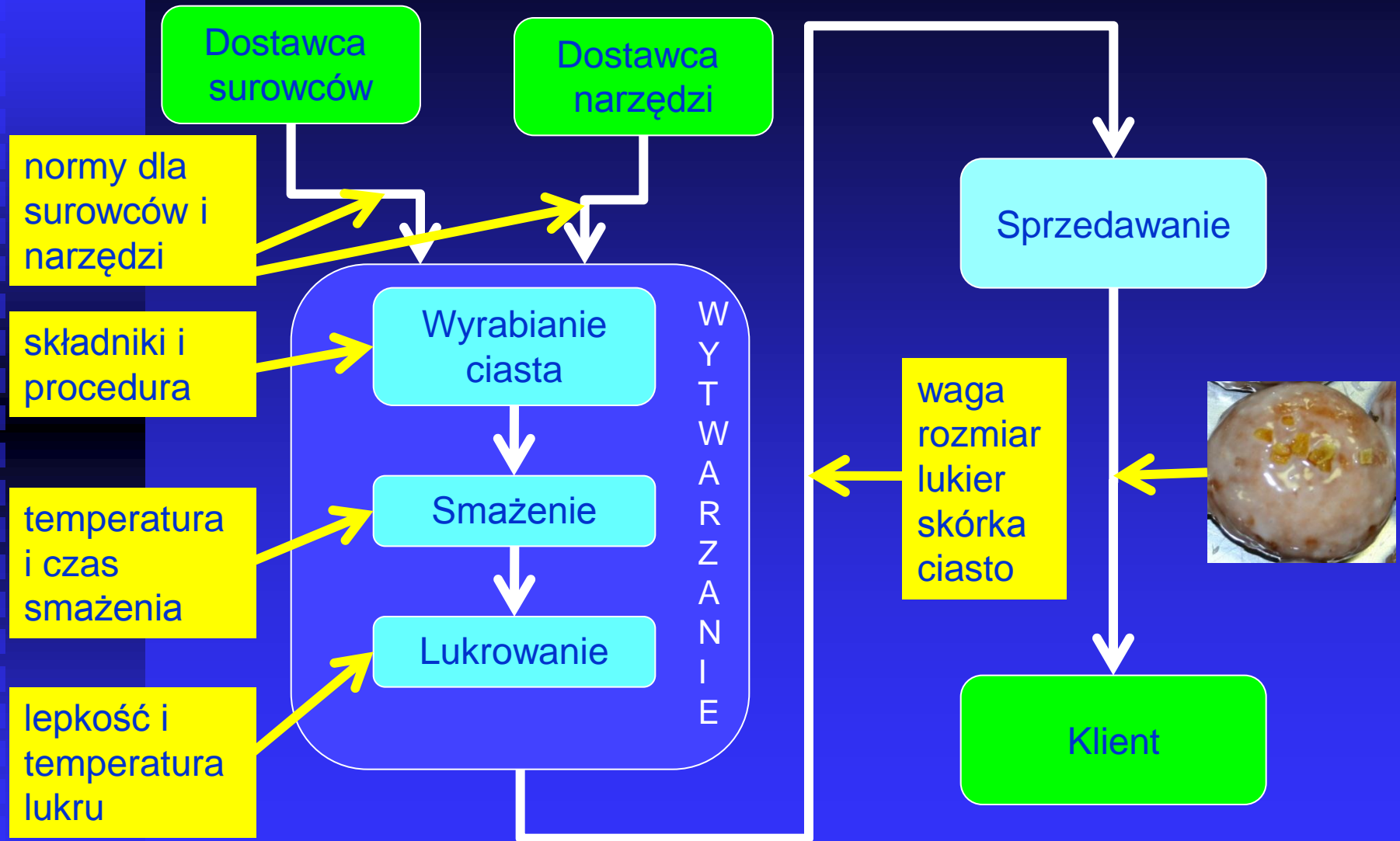
Proces to zbiór czynności tworzących produkty i odwołujących się do wspólnego obszaru wiedzy



# PRZEPŁYWY POMIĘDZY DOSTAWCĄ I ODBIORCĄ sygnały synchronizujące

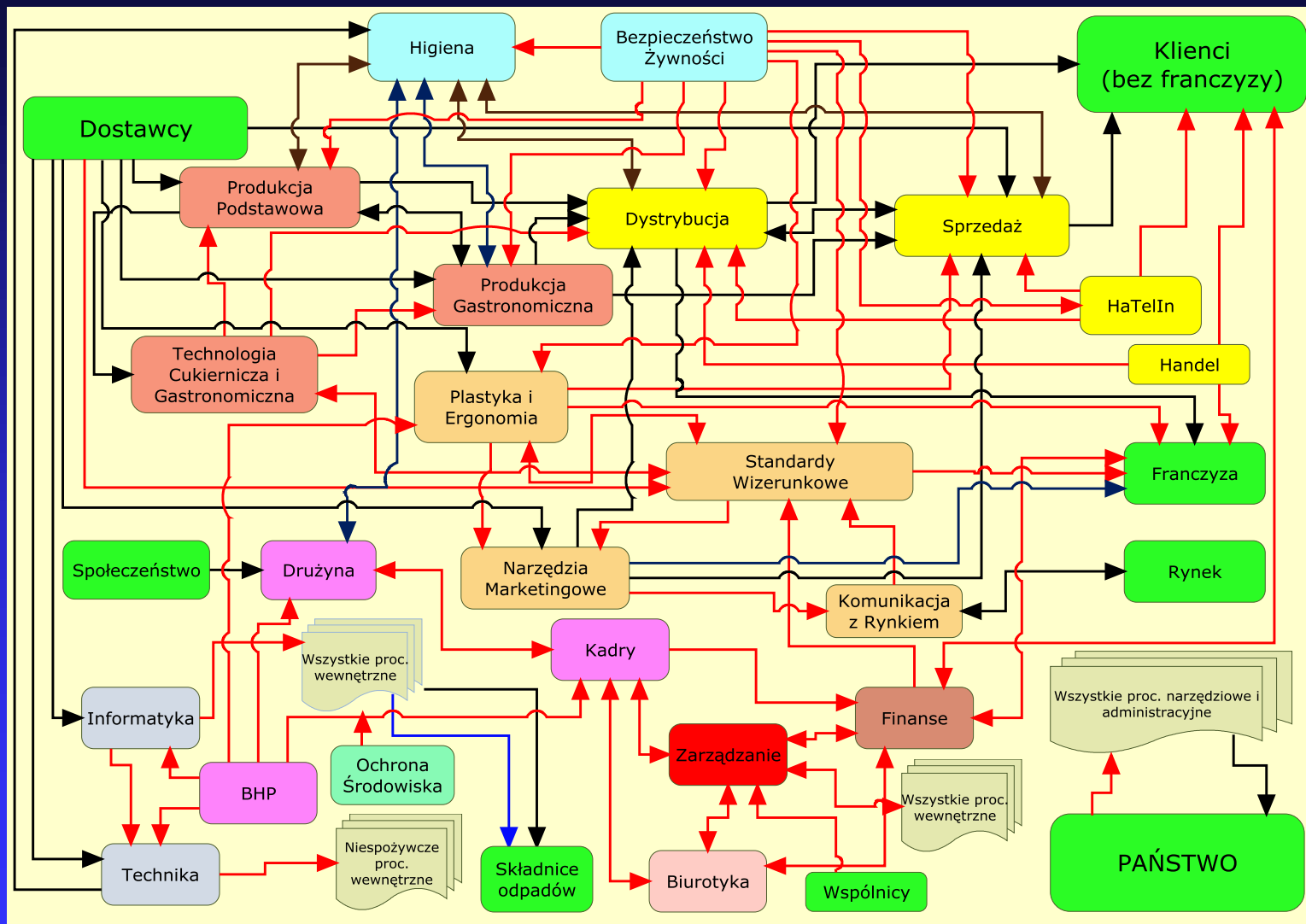


# PRZEPIŹYW INFORMACJI O STANDARDZIE JAKOŚCI





# PEŁNA MAPA PROCESÓW FIRMY A.BLIKLE



# PORÓWNANIE MODELU HIERARCHICZNEGO Z PROCESOWYM

ATRYBUT	HIERARCHICZNY MODEL TYLORA	PROCESOWY MODEL DEMINGA
Jednostka zarządcza	Zespół	Proces
Menadżer	Kierownik zespołu	Właściciel procesu
Relacja pomiędzy jednostkami	Podległość: kto się kogo słucha	Przepływ produktów i wiedzy: kto kogo wspomaga
Komunikaty zarządcze	Polecenia i raporty	Komunikaty dotyczące jakości
Polityka jakości	Apele, kary i nagrody	Normy, procedury i analiza
Autor normy jakości	Przełożony	Klient
Determinanta pozycji	Władza	Wiedza

# INTERESARIUSZE PROCESU

1. właściciel procesu wraz z pełnomocnikami,
2. wykonawcy procesu: główni i pomocniczy,
3. odbiorcy produktów: wykonawcy i właściciele procesów-odbiorców,
4. dostawcy składników i narzędzi: wykonawcy i właściciele procesów-dostawców

Właściciele procesów dbają o poziom wiedzy interesariuszy procesów;  
dla każdej grupy interesariuszy zakres tej wiedzy może być inny.

# TRZY RODZAJE CZYNNOŚCI WYKONYWANYCH PRZEZ WYKONAWCÓW PROCESÓW

Czynności procesowe –  
przetwarzają składniki w  
produkty

np. cukiernicy wytwarzają produkty  
cukiernicze

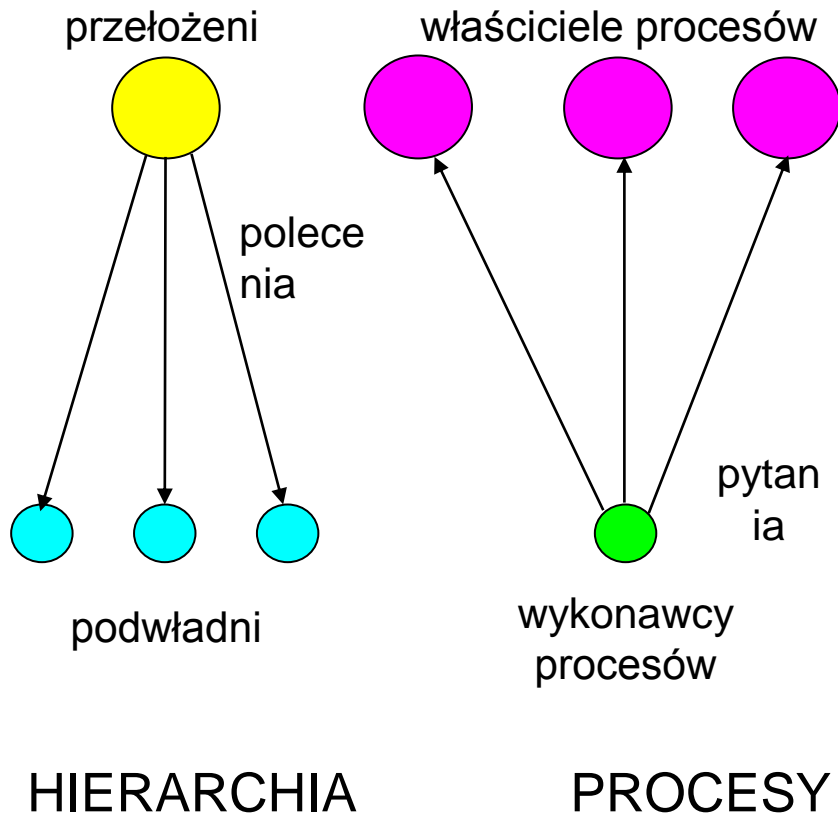
Czynności innych procesów

np. cukiernicy czyszczą swoje  
narzędzia pracy; Proces Higiena

Czynności okołoprocessowe –  
doskonalenie jakości,  
podnoszenie wiedzy własnej,  
przekazywanie wiedzy  
klientom,  
logistyka procesu

np. cukiernicy doskonalą swoją  
pracę, podnoszą kwalifikacje i  
przekazują dostawcom swoje  
zamówienia i oczekiwania  
jakościowe

# DWA MODELE KOMUNIKACJI I TRZY ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA WIEDZY



## ŹRÓDŁA WIEDZY:

1. normy i procedury,
2. właściciele procesów
3. przełożeni zespołów

# Cześć III

## Mądrość tłumu czyli wprowadzenie do firmy 2.0



James Surowiecki,  
*Mądrość tłumu*,  
Hellion S.A. 2010

*Ekonomicznym problemem społeczeństwa (...) jest problem wykorzystania wiedzy, której nikt nie posiada w całości.*

Friedrich August von Hayek



# KONKURS NA TARGU BYDŁA



West of England Fat Stock and Poultry Exhibition w Plymouth 1906

„Ile będzie ważył wół po tym, jak zostanie zaszlachtowany i sprawiony”

Wyniki badania Francisa Galtona:

- Głosy złożyło 787 osób
- Średnia z przewidywanej wagi wyniosła 542,2 kg
- W rzeczywistości mięso wołu ważyło 542,6 kg

## HIPOTEZA

We właściwych warunkach grupy okazują się niezwykle inteligentne i są często mądrzejsze od najbardziej błyskotliwych swoich członków.

# ZAGINIĘCIE ŁODZI PODWODNEJ USS SCORPION



Scorpion zaginął w roku 1968 na wodach Północnego Pacyfiku podczas powrotu z rutynowego rejsu patrolowego.

Na podstawie ostatniego znanego położenia Scorpiona obszar jego możliwej lokalizacji określono jako koło o średnicy 30 km.

John Caven zorganizował zespół do określenia położenia łodzi:

- zaproponował kilka hipotetycznych scenariuszy wypadku,
- zaprosił specjalistów z różnych dziedzin, a w tym matematyków, specjalistów od łodzi podwodnych i służb ratowniczych,
- członkowie zespołu niezależnie od siebie starali się ocenić położenie łodzi,
- zebrane wypowiedzi poddano obróbce statystycznej (Twierdzenie Bayesa),
- pięć miesięcy później Scorpiona znaleziono o 200 m od miejsca wskazanego przez członków zespołu.

# KATASTROFA PROMU KOSMICZNEGO CHALLENGER



28 stycznia 1986 roku Challenger eksplodował w 74 sekundzie po starcie. Jako potencjalnych winnych tego wydarzenia określono cztery firmy:

1. Rockwell International – wahadłowiec i jego silniki,
2. Lockheed – wsparcie naziemne,
3. Martin Marietta – zewnętrzny zbiornik paliwa,
4. Morton Thiokol – rakieta nośna na paliwo stałe.

Spadki akcji na giełdzie w 21 minut po eksplozji:

1. Rockwell International – 6%
2. Lockheed – 5%
3. Martin Marietta – 3%
4. Morton Thiokol – awaryjne wstrzymanie handlu, godzinę później 6%, na koniec sesji 12%

Sześć miesięcy później ustalono, że przyczyną eksplozji były uszczelki w rakiecie nośnej firmy Morton Thiokol

# CZY KAŻDY TŁUM JEST MĄDRY?

Cztery warunki mądrości tłumu:

1. różnorodność – każdy posiada nieco inne informacje,
2. niezależność – opinie nie są uzgadniane i nie odwołują się do wspólnej wiedzy,
3. decentralizacja – uczestnicy badania mają zróżnicowaną wiedzę co do jej obszaru (specjalności),
4. agregacja – istnieje mechanizm, który łączy prywatne sądy i przetwarza je w zbiorową decyzję

Bez agregacji tłum wie jedynie tyle, ile najmądrzejsza jego jednostka.

Amerykańskie służby wywiadowcze nie przewidziały ataku z 11 września nie z braku informacji, ale z braku agregacji.

W czasie wojny iracko-amerykańskiej obie armie charakteryzowały atrybuty 1, 2 i 3. Fedainom jednak zabrakło agregacji.

# MAŁDROŚĆ TŁUMU WITRYN



Idea PageRank przeszukuje 3.000.000.000 stron:

- Strony oddają na siebie „głosy” przez odwoływanie się do siebie.
- Siła głosu strony zależy od liczby odwołujących się do niej stron.

Google był pierwszą wyszukiwarką postrzegającą Internet jako społeczność stron.

Andrew McAfee, Firma 2.0

# WIRTUALNE RYNKI PROGNOSTYCZE

## Iowa Electronic Markets

<http://tippie.uiowa.edu/iem/>

Przykładowe reguły działania rynku „Wybory prezydenta USA”:

1. Każdy inwestor otwiera konto i wpłaca pewną kwotę, np. od 10\$ do 100\$. Przypuśćmy, że 5.000 inwestorów otworzyło konta o łącznej wartości 250.000\$
2. Akcje będące w obrocie dotyczą zwycięstwa wybranego kandydata. Operator rynku oferuje do sprzedaży pewną liczbę akcji każdego z kandydatów za jakąś cenę wyjściową.
3. Powstaje wtórny rynek akcji, na którym można je sprzedawać i kupować.
4. Po rozstrzygnięciu wyborów pula 250.000\$ jest dzielona pomiędzy wszystkie akcje wygrywającego kandydata i wypłacana posiadaczom akcji (zwycięzca bierze wszystko) lub dzielona pomiędzy akcje różnych kandydatów proporcjonalnie do wyników wyborów.

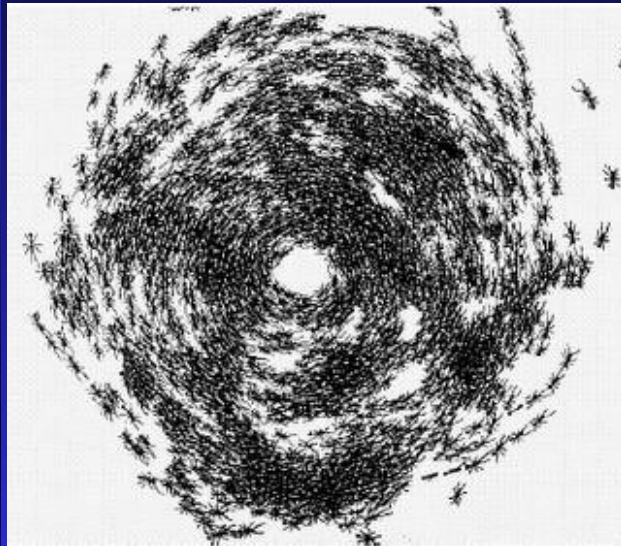
Prognozy rynku IEM okazują się trafniejsze od badań opinii publicznej prowadzonych metodami statystycznymi, mimo że grupa graczy najczęściej nie jest reprezentatywna dla społeczności elektoratu.



# INNE PRZYKŁADY ZASTOSOWAŃ RYNKÓW PROGNOSTYCZNYCH

1. Przewidywania wyniku mistrzostw w koszykówkę i inne sporty
2. Przewidywania przychodów z filmu, który ma wejść na rynek:  
Hollywood Stock Exchange Market

# ZAGROŻENIE BRAKIEM RÓŻNORODNOŚCI: myślenie grupowe syndrom mrówczego kręgu



William Beebe w  
gujańskiej dżungli



Przykłady klęsk w polityce zagranicznej USA związanych z myśleniem grupowym (psycholog Irving Janis ):

- Pearl Harbor
- Zatoka Świń

# LOKALNA KOORDYNACJA syndrom roju



Zasady szpaczego stada:

1. Trzymaj się bliski środka
2. Leć 2-3 długości ciała od sąsiada
3. Nie wpadaj na sąsiada
4. Jeżeli drapieżnik atakuje, usuń mu się z drogi.

<http://www.youtube.com/watch?v=OnAAozmERXA>

Koordinacja działań w strukturze procesowej  
odbywa się na podobnej zasadzie.

# Cześć IV

## Firma 2.0

wykorzystanie technologii do jednoczenia ludzi



*Andrew McAfee, Firma 2.0 – sukces dzięki nowym narzędziom internetowym*

# Syndrom Web 2.0

platforma komunikacyjna zastępuje  
komunikacyjny kanał

## Kanały komunikacyjne:

- poczta
- telefon
- e-mail

## Platformy komunikacyjne (przykłady):

- Goggle (3 mld stron)
- Wikipedia
- Delicious (dzielenie się linkami do stron)
- YouTube i Picasso
- Twitter
- FaceBook (40 mld zdjęć)
- Blogger
- chmura w Internecie

## EFEKT PLATFORMY

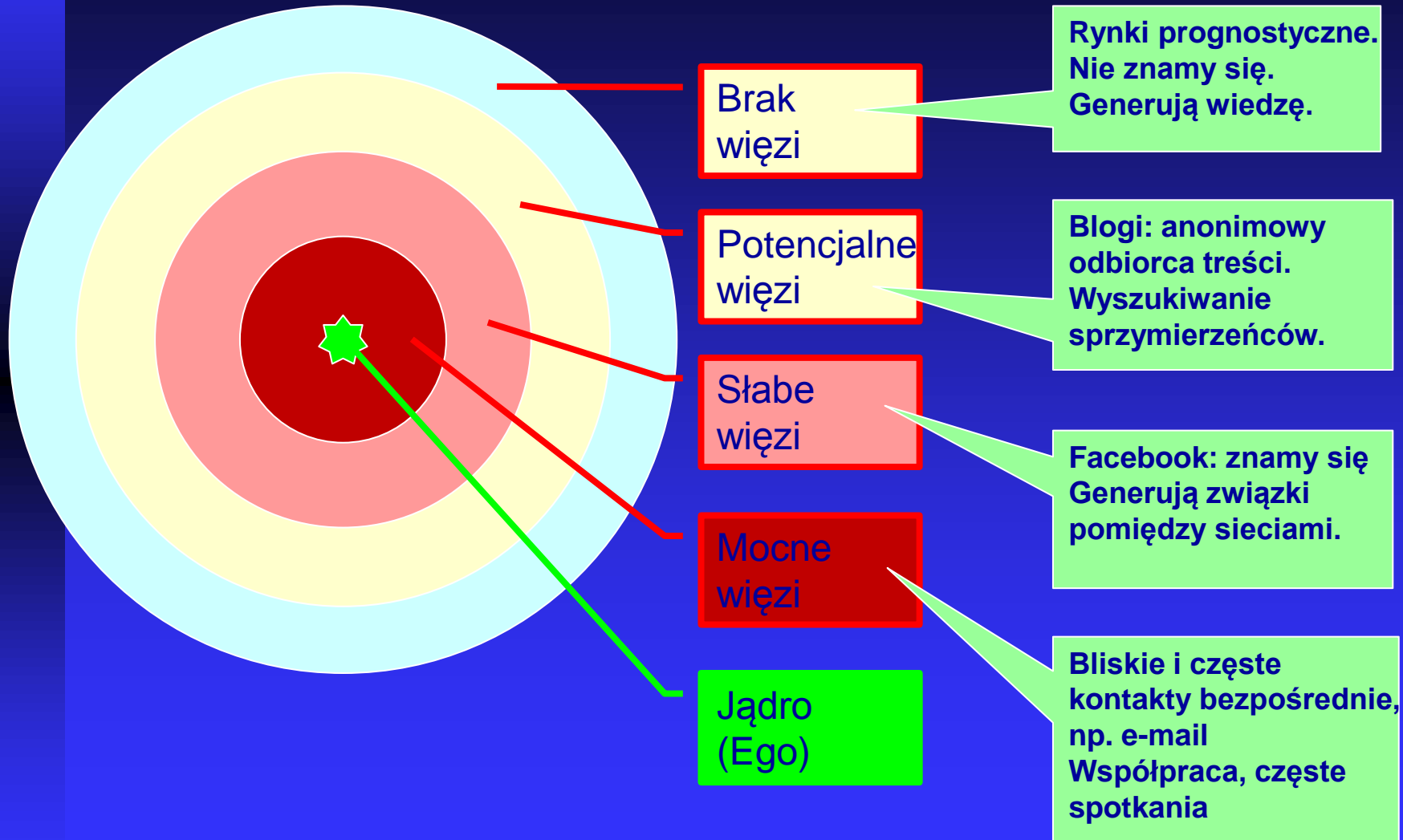
Platforma staje się bardziej atrakcyjna dla każdego z użytkowników w miarę przyciągania coraz większej ich liczby.

# Kanały a platformy

KANAŁ	PLATFORMA
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Trzeba znać odbiorcę i jego obszar zainteresowań.</li><li><input type="checkbox"/> Jeżeli chcemy dotrzeć do wszystkich zainteresowanych musimy też dotrzeć do wielu niezainteresowanych (SPAM).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Nie musimy znać odbiorców i ich obszarów zainteresowań.</li><li><input type="checkbox"/> Żaden z nich nie będzie otrzymywać informacji, których nie potrzebuje.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Jeżeli chcemy otrzymywać informacje musimy znać i poinformować o tym wszystkie ich źródła.</li><li><input type="checkbox"/> Musimy pogodzić się z nieotrzymywaniem pewnych informacji.</li><li><input type="checkbox"/> Musimy pogodzić się z otrzymywaniem niechcianych informacji.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Nie musimy znać źródeł informacji.</li><li><input type="checkbox"/> Będziemy otrzymywać wszystkie pojawiające się i interesujące informacje</li><li><input type="checkbox"/> Nie musimy otrzymywać niechcianych informacji.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Im więcej użytkowników korzysta z danego kanału, tym ten kanał jest mniej skuteczny (zjawisko zatykania się).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Im więcej użytkowników korzysta w platformy, tym jest ona skuteczniejsza.</li></ul>

# Pierścienie więzy w sieciowej społeczności

## - siła słabych więzy -





# ESSP

## Emergent Social Software Platforms

## Samoorganizujące się Społeczne Platformy Softwarowe

Firma 2.0 to firma wykorzystująca ESSP do osiągnięcia swoich celów

### ATRYBUTY PLATFORMY ESSP OFEROWANE UŻYTKOWNIKOM:

1. **wyszukiwalność** – łatwość odnalezienia potrzebnej informacji,
2. **linkowalność** – możliwość tworzenia powiązań pomiędzy treściami,
3. **blogowalność** – możliwość umieszczania na platformie swoich treści,
4. **tagowalność** – możliwość kategoryzowania treści przez przypisywanie im tagów, np. jak w Delicious
5. **rozszerzalność** – zapamiętywanie przez platformę preferencji użytkownika, np. jak w Amazon: „osoby, które kupiły tę książkę...”,
6. **sygnalizowalność** – wysyłanie przez platformę informacji o pojawiających się nowych treściach, np. RSS (really simple syndication).

## PRZYKŁADY ORGANIZACJI 2.0

1. Google
2. Bank inwestycyjny Dresdener Kleinwort Wasserstein
3. Directorate of National Intelligence
4. Wspólnota Wywiadów Stanów Zjednoczonych (utworzona po 11 września 2001)
5. VistaPrint

# Normy i zasady samoorganizowania się platformy ESSP na przykładzie Wikipedii

NORMY (Jimmy Wales):

Atmosfera miłości i szacunku motywująca do odpowiedzialnego działania. Jeżeli chcesz, aby twój wpis przetrwał, musisz starać się być pomocnym i współpracować z innymi.

ZASADY I WYTYCZNE:

1. Wikipedia to encyklopedia, a nie miejsce dla tekstów źródłowych i propagowania światopoglądów. To nie gazeta!
2. Neutralny punkt widzenia; przedstawianie alternatyw.
3. Wolny zbiór wiedzy oparty na licencjach Creative Commons i GNU Free Documentation Licence.
4. Przestrzegaj etykiety. Szanuj innych autorów, nawet gdy się z nimi nie zgadzasz.
5. To są jedyne obowiązujące w Wikipedii zasady.

# WIARYGODNOŚĆ INFORMACJI

## porównanie Wikipedii i Encyclopedia Britannica

Badanie „Nature” z 22 grudnia 2005:

- Zbadano 42 jednakowe hasła w obu źródłach.
- W Encyclopedia Britannica wykryto 123 błędy, w tym 4 poważne.
- W Wikipedia wykryto 162 błędy, w tym 4 poważne.

Do 25 stycznia wszystkie błędy w Wikipedii poprawiono.

*Public Relations Journal vol. 6 nr 2 z roku 2012:*

- W 60% przypadków zamieszczane na Wikipedii informacje dotyczące firm są błędne
- 25% e-maili sygnalizujących te błędy zostało zignorowanych.

# OBAWY I OPORY PRZED WPROWADZENIEM ESSP DO FIRMY

## DWIE KATEGORIE OPORÓW:

- A. Obawa, że nikt nie będzie korzystał.
- B. Strach, że jednak ktoś skorzysta.

## STRACH:

1. Naganne działania pracownik-pracownik: oczernianie, kłótnie,...
2. Naganne działania wobec firmy: ujawnianie wewnętrznych brudów.
3. Marnowanie czasu pracy: sprawy osobiste, zdjęcia z wakacji,...
4. Sądy mogą żądać ujawnienia materiałów ESSP w przypadku pozwów.
5. Źródło materiałów dla szpiegostwa przemysłowego. Wyciekanie ważnych informacji.
6. Jeżeli ESSP udostępnimy dostawcom i klientom, mogą one stać się forami krytyki firmy i ujawniania jej słabości.

Andrew McAfee twierdzi, że w okresie swojej kilkuletniej już pracy z firmami 2.0 nie spotkał się z żadnymi niepokojącymi sytuacjami powyższego typu.

# DLACZEGO ESSP NIE STANOWIĄ ZAGROŻENIA (zdaniem Andrew McAfee)

DZIAŁANIA NEGATYWNE I AGRESYWNE ORAZ BŁĘDNE INFORMACJĘ NIE STANOWIĄ PROBLEMU GDYŻ:

1. ESSP nie jest platformą anonimową.
2. Użytkownicy platformy mają poczucie wspólnoty, szybko więc reagują na negatywne zachowania i korygują błędne informacje.
3. Istnieją formalni liderzy organizacji, którzy obserwują platformę i mogą zapobiegać negatywnym zachowaniom.
4. Większość osób wie, jak należy zachowywać się na platformach ESSP, i stosuje tę wiedzę w praktyce.

KŁOPOTLIWE INFORMACJE NIE STANOWIĄ PROBLEMU GDYŻ:

1. Mogą być źródłem ważnych informacji dla firmy.
2. Stanowią system wczesnego ostrzegania śledzony przez kierownictwo i pracowników firmy
3. Uwiarygodniają opinie pozytywne

**Pamiętajmy też, że pracownicy i tak mogą korzystać z platform ogólnodostępnych i anonimowych.**

# DLACZEGO ESSP NIE ROZWIJAJĄ SIĘ ZBYT SZYBKO

(zdaniem Andrew McAfee)

1. ESSP stanowią dla wielu potencjalnych użytkowników nową technologię.
2. Efekt posiadania: wyżej cenimy to, co posiadamy (np. e-mail), od tego, co nam się proponuje (np. blog).
3. Efekt dziesięciokrotnej różnicy: aby nowy produkt się rozpowszechniał musi być dziesięciokrotnie lepszy od aktualnego.

## JAK SOBIE Z TYM RADZIĆ:

1. Liderzy i entuzjaści zmian (pokolenie Y).
2. Tworzenie aplikacji, dla których nie ma odpowiedników np. Facebook.
3. Dziesięciokrotna różnica: Twitter – 2,4 mln użytkowników w 1,5 roku

# SZEŚĆ STRATEGII ORGANIZACYJNYCH DLA WDRAŻANIA ESSP

1. Określ oczekiwane rezultaty i wprowadź adekwatne platformy. Zidentyfikuj niezaspokojone potrzeby.
2. Przygotuj się na długoterminowy proces. Uwolnij organizację od efektu posiadania.
3. Komunikuj, edukuj i propaguj. Twórz zasady dobrych praktyk.
4. Wprowadź wykorzystanie ESSP do procesów biznesowych, czyli do realizacji zadań.
5. Mierz postępy zamiast stopy zwrotu z inwestycji.
6. Stwórz trójczynnika analizę biznesową:
  1. koszty na osi czasowej projektu
  2. oczekiwane korzyści
  3. zasięg działania ESSP



# ANALIZA PORÓWNAWCZA ORGANIZACJI 1.0 i 2.0

ORGANIZACJA 1.0	ORGANIZACJA 2.0
Ukrywanie informacji. Klub kłamców	Informacja powszechnie weryfikowalna.
Moja władza określa moją pozycję i stanowi gwarancję mojego bezpieczeństwa	Dzielenie władzy z każdym, kto ma uprawnienia do podejmowania decyzji
Jednostronna kontrola sprawowana przez przełożonych	Wielostronna kontrola sprawowana przez proces decyzyjny
Maksymalizowanie wkładu osobistego	Maksymalizowanie wkładu zespołu
Wypowiedzi obronne i oszczędne	Wypowiedzi pełne z zaproszeniem do wymiany poglądów
Paradygmat przemawiania	Paradygmat rozmawiania

*Rozmowa nie jest (...) konkursem, w którym zwycięzca otrzymuje nagrodę (...), ale (...) intelektualną przygodą w ramach której poznajemy wiele różnych strategii rozumienia świata. Ponadto nie czujemy się zażenowani różnicami i nie przeraża nas brak ostatecznych wniosków.*

Michael Oakeshott

# Cześć V

## Trzy znamienne przypadki

# Firma bez menadżerów



# Firma bez menadżerów

Harvard Business Review, December 2011

- ❑ Ponad 25% pomidorów przetwarzanych w USA.
- ❑ 400 stałych pracowników + 700 sezonowych
- ❑ 23 oddziały,
- ❑ 700 mln USD rocznego dochodu
- ❑ przez ostanie 20 lat dwucyfrowy wzrost roczny przy wzroście branży na poziomie 1%,
- ❑ nienotowana na giełdzie,
- ❑ rozwój finansuje głównie ze środków własnych.

przykład zarządzania procesowego



[www.morningstarco.com](http://www.morningstarco.com)

Jesteśmy zespołem samozarządzających się profesjonalistów podejmujących komunikację i negocjujących koordynację własnych działań pomiędzy sobą.

Jesteśmy firmą, w której nikt nikomu nie wydaje poleceń.

Nie mamy szefów, gdyż wszyscy jesteśmy szefami.

# Planowanie i koordynacja działań

Colleague Letter of Understanding (CLOU) – roczny plan działania pojedynczego pracownika.

1. Nikt nie ma szefa. Twoim szefem jest twoja misja (CLOU). Mało kto podejmuje samodzielne decyzje, ale też nikt nie ma dość siły, aby samodzielnie zabić jakiś pomysł.
2. Każdy negocjuje swoje obowiązki i zasady współpracy (CLOU) ze swoimi dostawcami i odbiorcami, których liczba wynosi zwykle około dziesięciu. Każda negocjacja trwa od 20 do 60 minut.
3. Każdy z 23 oddziałów firmy negocjuje swój kontrakt typu dostawca-odbiorca z innymi oddziałami i z firmami zewnętrznymi.

Synchronizacja procesowa: każdy węzeł struktury uzgadnia swoje działania z bezpośrednimi sąsiadami w strukturze (zasada roju).

# Podejmowanie decyzji i samokontrola

1. Pełna i aktualna informacja o stanie i działaniach firmy dostępna dla wszystkich pracowników.
2. Konsultuj swoje decyzje, ale ostateczna odpowiedzialność jest twoja.
3. Każdy może zgłosić dowolną innowację lub ulepszenie.
4. Starsi pracownicy mentorami dla młodszych.
5. Pracownicy mogą zgłaszać zastrzeżenia co do wywiązywanie się innych z CLOU. Szkolenia w zakresie prowadzenia takich rozmów. Mediatorzy wewnętrzni.

# Bieżące zarządzanie finansami

1. Każdy pracownik jest odpowiedzialny za (i upoważniony do) pozyskiwania surowców, narzędzi, współpracowników i kontrahentów zewnętrznych.
2. Każdy większy zakup musi być uzasadniony zwrotem z inwestycji.
3. Koordynacja większych zakupów dla wykorzystania siły negocjacyjnej.
4. Gdy zakup jest konieczny, dokłada się starań, aby był zrealizowany.
5. Każdy może zakwestionować wydatki innego pracownika lub oddziału.
6. Dwa (!) razy w miesiącu informacja o stanie finansowym jednostki. Szkolenia w umiejętności ich czytania.

# Dostęp do informacji

Wolność bez odpowiedzialności prowadzi do anarchii, a odpowiedzialność wymaga dostępu do informacji.

1. Pełna informacja o firmie i jej aktualnych działaniach jest dostępna wszystkim pracownikom. Nie ma „silosów informacyjnych”.
2. Każdy dokument CLOU zawiera listę „kamieni milowych”, co pozwala wszystkim zainteresowanym śledzić postępy w realizacji zadań każdego pracownika.



# Ocena i sprawozdawczość

1. Na koniec roku sprawozdanie z każdego CLOU oceniane przez wszystkich dostawców i odbiorców.
2. To samo dotyczy oddziałów. Otwarta dyskusja na forum firmy.
3. W lutym każdy oddział przedstawia swój program działania. Dyskusja i wirtualny rynek projektów.

# Polityka kadrowa

1. Nie ma centralnie określonych stanowisk, a więc nie ma też awansów. Każdy pracownik ma szansę na powiększanie zakresu swoich zadań i wagi swoich decyzji w miarę jak zdobywa kolejne kompetencje.
2. Siłą motoryczną (motywacyjną) jest kapitał reputacji. Każdy pracownik, który usprawni coś w działaniu firmy buduje w ten sposób swoją reputację w oczach innych pracowników
3. Przyjęcie nowego pracownika jest poprzedzone dwugodzinnym wprowadzeniem go w zasady samozarządzania, po których następują rozmowy kwalifikacyjne z 10 do 12 jego przyszłymi kolegami.
4. Raz na rok powołuje się w firmie osiem komitetów wynagrodzeniowych (compensation committees) do oceny realizacji CLOU przez pracowników i ustalenia związanych z tym wynagrodzeń.

# Mocne i słabe strony

- Brak rywalizacji i wojen podjazdowych.
- Niewielu pracowników odchodzi do konkurencji.
- Niskie koszty osobowe pozwalają na wyższe płace.
- Efektywne samosterowanie i odpowiedzialność w miejsce nieefektywnej kontroli.
- Negocjacje wewnętrzne są prowadzone w duchu wspólnego interesu.

- Przejęcia innych firm są trudne.
- Nie jest łatwe pozyskiwanie nowych pracowników.
- Pracownicy odchodzący nie mogą wylegitymować się historią awansów.

# Egon Zehnder International

More than two-thirds of our engagements come from existing clients – a testament to the success of our results-oriented approach.



- ❑ Pozyskiwanie menadżerów najwyższego szczebla
- ❑ W 2010 druga w branży
- ❑ 650 mln \$ rocznego dochodu
- ❑ 13% rocznego wzrostu
- ❑ W ciągu ostatnich pięciu lat zrekrutowano 1000 menedżerow, a oceniono 20.000

- ❑ 380 konsultantów (pracowników merytorycznych)
- ❑ 63 oddziały w 37 krajach
- ❑ Klienci: małe i duże firmy, organizacje publiczne, rządy

# Styl pracy

- ❑ Honorarium klienta jest ustalane kwotowo przed rozpoczęciem realizacji kontraktu i nie zależy od wynagrodzenia zatrudnionego menadżera.
- ❑ Honorarium to jest zwykle wyższe niż u konkurencji
- ❑ 2/3 zleceń pochodzi od stałych klientów
- ❑ Ocena kandydata do pracy: kompetencje + gotowość zaakceptowania kultury korporacyjnej pracodawcy
- ❑ Każdy konsultant obsługuje średnio 12 zleceń rocznie
- ❑ Wskaźnik płynności kadr 2% przy średniej w branży 30%.
- ❑ Kultura korporacyjna jest oparta przede wszystkim na współpracy pomiędzy pracownikami.

# Konsultanci

- ❑ Wysokie kwalifikacje: 2 fakultety bądź jeden i MBA bądź doktorat
- ❑ Skromność, wiarygodność i gotowość do dożywotniej pracy w firmie
- ❑ Każdy kandydat na konsultanta spotyka się z 20-30 konsultantami, aby zostać zaakceptowany. Wszyscy muszą go zaakceptować.
- ❑ Po 5 latach pracy konsultant może ubiegać się o statut partnera.
- ❑ O uzyskaniu statusu partnera decyduje Zgromadzenie Partnerów biorąc pod uwagę zaangażowanie, umiejętność współpracy i przedsiębiorczość. Nie bierze się pod uwagę „wyników finansowych” kandydata.
- ❑ Po uzyskaniu statusu partnera, konsultant kupuje wirtualne udziały firmy, których wartość będzie rosła.
- ❑ Po odejściu konsultanta z pracy firma odkupuje jego udziały po aktualnej cenie.

# Wynagrodzenie konsultantów nie będących partnerami

Konsultanci nie będący partnerami mają stałe wynagrodzenie plus roczny bonus zależny od tego jak skutecznie wspierali swoich kolegów w ich pracy oraz na ile przyczynili się do podniesienia reputacji firmy, np. przez opublikowanie artykułu w prestiżowym wydawnictwie. Bonus w żaden sposób nie zależy od indywidualnych finansowych wyników ich działalności.

# Wynagrodzenie partnerów

1. Wynagrodzenie podstawowe, zależnie (nieznacznie) od kraju.
2. Wzrost wartości udziałów o 10% rocznego zysku podzielonego przez liczbę udziałów.
3. Jednakowy dla wszystkich udział w zyskach:  
54% zysku / liczba partnerów
4. Premia za starszeństwo: 36% zysku / liczba lat starszeństwa.

## ZALETY TEGO SYSTEMU WYNAGRODZEŃ

1. Oddziały i konsultanci nie współzawodniczą ze sobą w pozyskiwaniu klienta.
2. Konsultanci nie są stają wobec konfliktu interesu własnego i interesu klienta oraz firmy.
3. Bardzo prosty sposób wyliczania wynagrodzeń. U konkurencji liczy się udział każdego z grupy konsultantów obsługujących tego samego klienta w pozyskaniu honorarium od klienta.



# Mary Kay Cosmetics

www.marykay.pl



Mary Kay Ash

Ujmująca. Inspirująca

Jedyna w swoim rodzaju **historia sukcesu**

*Wyobraziłam sobie firmę, w której każdej kobiecie dajemy szansę odnieść tak wielki sukces, jaki tylko jest w stanie sobie wymarzyć. Przed kobietami odważnymi na tyle, by móc marzyć, stałyby szeroko otwarte drzwi, za którymi czekałyby na nie niemal nieograniczone możliwości rozwoju. Jedynie od nich samych zależałoby, ile w życiu osiągną.*

*Sukces [Mary Kay Inc.] jest o wiele, wiele głębszy niż góry zarobionych dolarów czy też jej budynki i aktywa. Prawdziwy sukces naszej firmy należałoby mierzyć liczbą ludzkich losów, na które wpłynęliśmy i którym dajemy nadzieję każdego dnia.*

# Zespół 1,8 mln niezależnych konsultantek kosmetycznych na 30 rynkach świata



Konsultantki kupują od firmy produkty, a otrzymują szkolenie i wsparcie organizacyjne.

Nikt nie ma nad sobą szefa, a gradacja stanowisk wskazuje, kto kogo wspiera wiedzą i doświadczeniem. Jest to więc gradacja mentorów.

Dwucyfrowe tempo rocznego wzrostu od powstania w 1963 roku  
Obroty 2,4 miliarda \$ w roku 2007  
Filia polska powstała w roku 2003.

# Hierarchia mentorów

1. Niezależna konsultantka kosmetyczna
2. Starsza konsultantka kosmetyczna; 1-2 konsultantki w zespole
3. Gwiazda rekrutacji; 3-4 konsultantki w zespole
4. Lider zespołu: 5-7 aktywnych konsultantek w zespole
5. Przyszła dyrektor sprzedaży; co najmniej 8 aktywnych konsultantek
6. Niezależna dyrektor sprzedaży
7. Starsza dyrektor sprzedaży; 1-2 dyrektorów pierwszego pokolenia
8. Przyszła naczelnia dyrektor sprzedaży; 3-4 dyrektorów p. pokolenia
9. Naczelnia dyrektor sprzedaży: 5-7 dyrektorów p. pokolenia
10. Główna dyrektor sprzedaży: 8 dyrektorów p. pokolenia
11. Niezależna krajowa dyrektor sprzedaży

Począwszy do Gwiazdy Rekrutacji wypłacana jest prowizja od sprzedaży podopiecznych oraz własnej.

# Wypowiedź jednej z lidererek:

*Dzięki tym prostym zasadom, nie ma tu sztucznej hierarchii, autokratyzmu, kija i marchewki czy innych negatywnych zachowań, które często pojawiają się w korporacjach, lub mniejszych firmach.*

*Szacunek, jaki mają dyrektorzy u konsultantek, bierze się z ich pracy, bo bycie dyrektorem w Mary Kay, to bycie liderem, a nie menadżerem. Ponadto każda dyrektor przeszła wcześniej drogę konsultantki i dokładnie wie, jak dobrze prowadzić swoich ludzi, z kolei konsultantka wiedząc o tym darzy ją szczerym szacunkiem i zaufaniem, bo wie, że ona poradziła sobie z tym, co teraz jest jej drogą.*

# Jakie to wszystko odległe od naszej codzienności armii pruskiej



# Jeszcze jedna refleksja

W armii pruskiej obok surowej dyscypliny odwoływano się również do pobudek godnościowych:

- patriotyzm
- honor munduru
- honor armii
- wierność cesarzowi

Tymczasem w wielu firmach jest jedynie kij i marchewka