

# Firma XXI wieku

Czy firma musi wyglądać jak armia pruska?

Andrzej Blikle

14 kwietnia 2016

Prezentacja 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.

# Firmy XX i XXI wieku

Atrybut

Wiek XX

Wiek XXI

Droga do jakości

Usuwanie wadliwych produktów.

Usuwanie przyczyn powstawania wad. TQM.

Stosunek do pracownika

Brak zaufania.  
Kontrola, nagrody i kary.

Zaufanie. Samokontrola, motywowanie godnościowe.

Zarządzanie finansami

Budżety, kamienie milowe.

Nawigacja finansowa.

Struktura zarządcza

Hierarchia władzy.  
Polecenia i kontrola.

Niehierarchiczna sieć procesów. Zarządzanie wiedzą.

Filozofia pracy

Praca to bolesna konieczność

Praca to sens życia i źródło radości.

# Droga do jakości

# Japoński dostawca podzespołów do komputerów

## ZAMÓWIENIE:

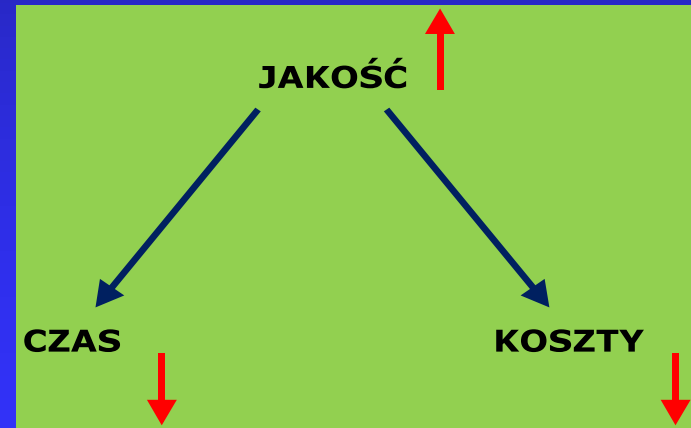
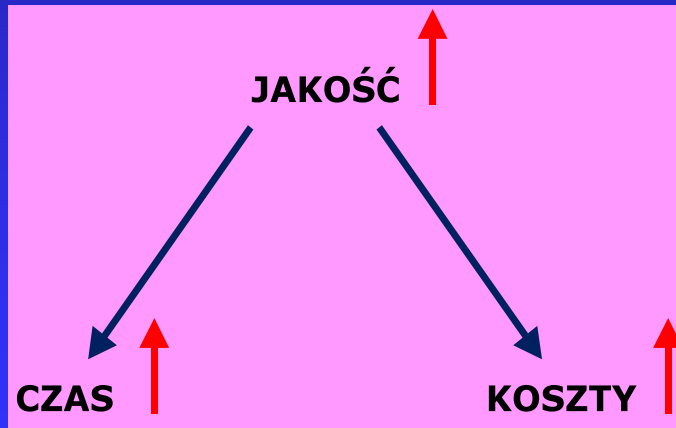
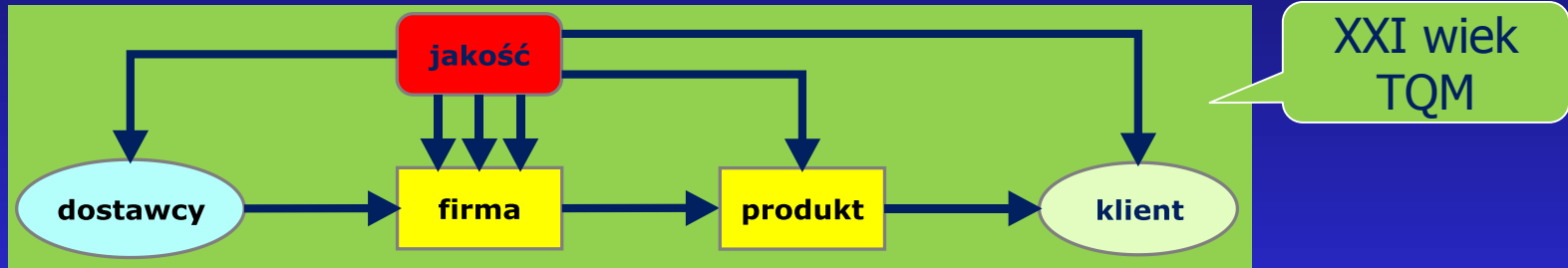
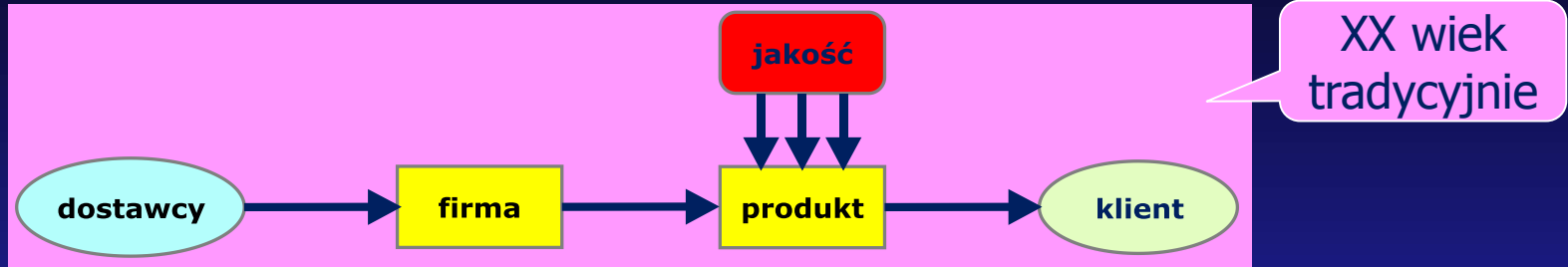
ilość: 100.000 podzespołów

wojskowa norma jakości 105D: co najwyżej 4 wadliwe sztuki na każde 10.000 podzespołów

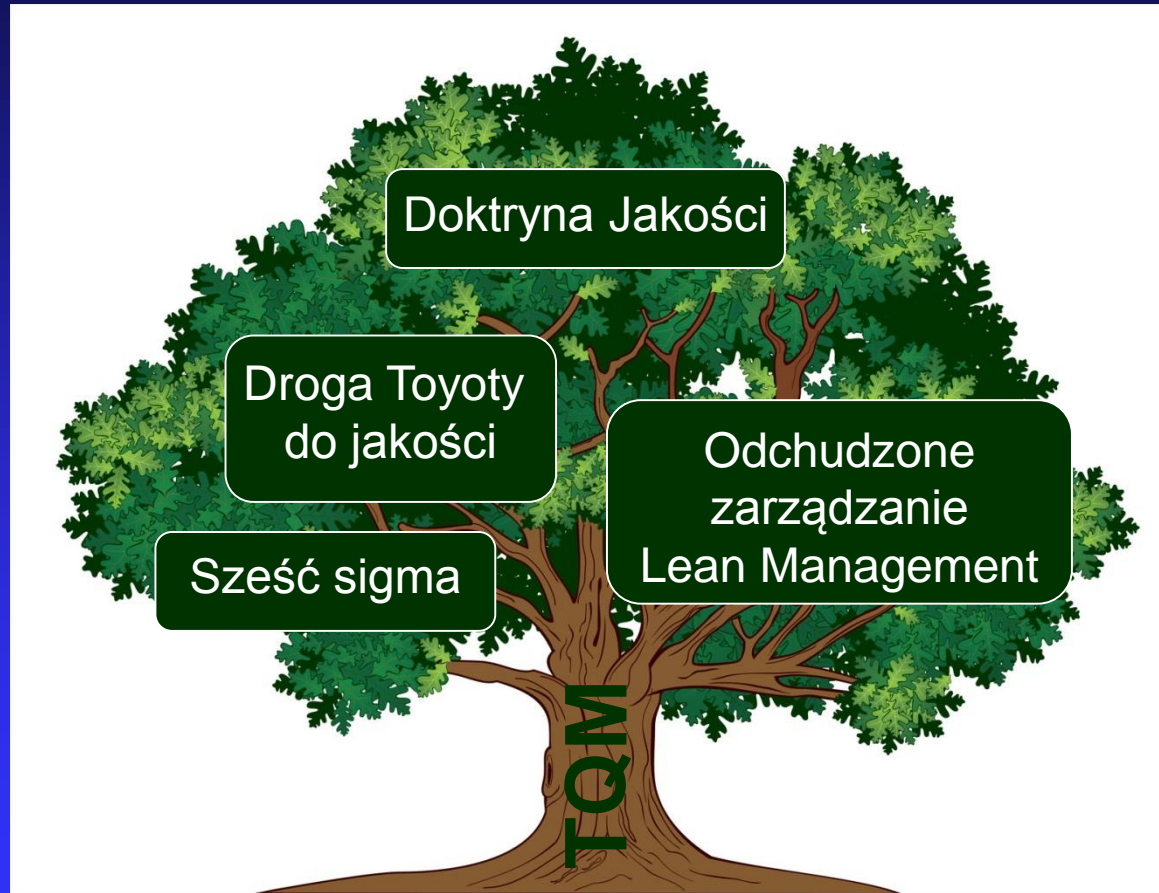
## KOMENTARZ PRZY DOSTAWIE:

*My, Japończycy, mamy trudności ze zrozumieniem północnoamerykańskiego sposobu prowadzenia interesów. Cztery wadliwe części na 10 000 zostały dostarczone osobno. Mamy nadzieję, że to Panów zadowala.*

# Dwie drogi do jakości



# Trzy najważniejsze szkoły TQM



# Odchudzone zarządzanie (Lean Management)

Odchudzone zarządzanie (OZ) to metodologia i zbiór narzędzi służących do usuwania z procesów tych czynności, które nie przynoszą wartości dodanej.

## Typowe narzędzia odchudzonego zarządzania:

- **just in time** – dostawa składników bezpośrednio na linię produkcyjną,
- **genchi gembutsu (spacer do gemba)** – idź, aby zobaczyć i w pełni zrozumieć,
- **kaizen** – stałe doskonalenie,
- **shu ha ri** – trzy etapy uczenia się: chronić (przed porażką), oceniane ćwiczenia, doskonalenie zdobytej wiedzy,
- **jidoka** – zatrzymaj przy błędzie,
- **hoshin kanri** – koordynacja wizji, celów i planów: proces ustalania celów długo- i krótkookresowych oraz globalnych i lokalnych.  
hoshin kanri ≠ MBO

# Droga Toyoty (The Toyota Way)

Odchudzone zarządzanie + Przywództwo w stylu Toyoty

## Przywództwo tradycyjne

1. Charyzma. Dumny i zwycięski bohater.
2. Nauki pobierane od mentora.
3. Liczą się wyniki.
4. Zatrudniamy najlepszych.
5. Skupiony na awansie stanowiskowym.
6. „Co ja z tego będę osobiście miał?”
7. Narzucony podwładnym kontrakt MBO.
8. Brak zaufania. Kontrole, kary i nagrody.

## Przywództwo w stylu Toyoty

1. Pokorny. Doskonalenie siebie i innych.
2. Spacer do gemba.
3. Liczy się proces.
4. Wspieramy ludzi w rozwoju.
5. Skupiny na osiągnięciu mistrzostwa.
6. „Jak możemy razem dokonać czegoś wielkiego?”
7. Wspólne z zespołem planowanie: hoshin kanri.
8. Zaufanie. Ciągłe doskonaleni i wspieranie pracowników.

Odchudzone zarządzanie + Przywództwo tradycyjne = Porażka



# Wypowiedź Akio Toyoda z 2010 roku

*Zdałem sobie sprawę, że czasami nasi ludzie mieszały cele i środki. Celem Toyoty jest służyć społeczeństwu poprzez produkcję samochodów. Środkiem do osiągnięcia tego celu jest zwiększanie sprzedaży, abyśmy mieli zasoby do kolejnych inwestycji. Lecz jeżeli sprzedaż i zysk przestani ten nadrzędny cel, zejdziemy na manowce.*

The Toyota logo, consisting of the word "TOYOTA" in red capital letters on a white square background.

TOYOTA

# Stosunek do człowieka

# Przemoc czy partnerstwo? Każdy wybór niesie pewne koszty

Żeby być sobą, trzeba być kimś.

Jacek Santorski

## PRZEMOC

### MUSISZ:

sam wszystkiego dopilnować

być podejrzliwy

pamiętać, że każde twoje słowo może być wykorzystane przeciwko tobie

### POZBAWIASZ SIĘ:

źródeł najważniejszych informacji

inicjatywy członków zespołu

zbiorowej wiedzy

Twój stosunek do członków zespołu przeniesie się na innych ludzi wokół ciebie

## PARTNERSTWO

### MUSISZ:

być otwartym, pokazać siebie takim jakim jesteś

być asertywny

posługiwać się metodą wygrał-wygrał

umieć aktywnie słuchać, zmieniać swoje poglądy i postawy

Twój stosunek do członków zespołu przeniesie się na innych ludzi wokół ciebie

# Dlaczego niektóre firmy odnoszą sukcesy, a ich pracownicy nie odchodzą z pracy? Test Q12.

Wyniki badań Instytutu Gallupa prowadzonych przez 25 lat na ponad milionem pracowników wykazują silną korelację pomiędzy sukcesem firmy, a pozytywną odpowiedzią na 12 pytań:

1. Czy wiem czego oczekują ode mnie w pracy?

5. Czy szefowi lub komuś innemu na mnie zależy?

8. Czy mam poczucie, że praca, którą wykonuje jest ważna?

9. Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela?

2. Czy mam do dyspozycji odpowiednie narzędzia?

6. Czy w ciągu ostatnich 7 dni byłem choć raz doceniony?

10. Czy moim współpracownikom zależy, żeby pracować jak najlepiej?

3. Czy codziennie robię to, co potrafię najlepiej?

7. Czy ktokolwiek zachęca mnie, abym się rozwijał?

11. Czy mam w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?

4. Czy w pracy liczy się moje zdanie?

12. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o moich postępach?

80% pracowników w 100 firmach z 36 krajów odpowiada NIE

Czy to oznacza, że tradycyjne atrybuty sukcesu rynkowego:

- dobry produkt,
- nowoczesne technologie,
- wykwalifikowani sprzedawcy,
- ...

nie są ważne?

**NIE !**

To jedynie oznacza, że firmy z grupy „G12” osiągają te atrybuty szybciej, mniejszym kosztem i na dłużej niż pozostałe.

Jak powinni postępować szefowie,  
aby ich pracownicy odpowiadali TAK  
na wszystkie 12 pytań?

A jak postępować nie  
powinni?

Wszelkie działania  
człowieka jest  
podejmowane dla  
zaspokojenia jego potrzeb

# potrzeby

potrzeby  
korzyści

potrzeby  
wartości

potrzeby  
rzeczowe

ambicje

przemoc

pieniądze,  
rzeczy,  
zdrowie,...

honory,  
stanowiska,  
tytuły...

potrzeby  
społeczne

p. radości  
z działania

potrzeba  
godności

miłość,  
przyjaźń,  
akceptacja...

możliwość  
działania

wartości

partnerstwo

zaufanie



# Wartości czyli wzorce postępowania

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

# Dwa źródła motywacji

pozytywne  
emocje

MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA  
robię coś bo w zamian  
otrzymam marchewkę lub  
uniknę kija

- Sport zawodowy
- Nauka dla stopnia
- Prostytucja
- Praca niewolnicza

MOTYWACJA WEWNĘTRZNA  
robię coś bo to zaspakaja  
moją potrzebę zrobienia  
właśnie tego

- Sport rekreacyjny
- Poznawanie prawdy
- Seks
- Praca ochotnicza

Najmniej wydajna jest praca niewolnika, a najbardziej wydajna jest praca ochotnika.

Peter Drucker

# Narzędzia przemocy: kij i marchewka



## ■ KIJ

Niemile działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Nagana przed frontem

Pozbawienie premii

Degradacja na niższe stanowisko

Nakazanie przymusowej pracy

## ■ MARCHEWKA

Miłe działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Pochwała przed frontem

Wyplacenie premii

Awans na wyższe stanowisko

Zwolnienie z przymusowej pracy



Kijem może być pozbawienie marchewki

Marchewką może być uniknięcie kija

# WIELKIE TWIERDZENIE O MARCHEWCE

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

marchewkij



Pierwsze prawo dwoistości:  
marchewka i kij

Komunikat marchewkowy:  
„nie mogę dać ci z góry, bo  
jesteś leniwy i nieuczciwy”.

Wyraz wyższości  
i pogardy.

# Na gruncie psychologii społecznej udowodniono, że kij i marchewka są jednakowo przeciwnskuteczne jako narzędzia zmiany postawy

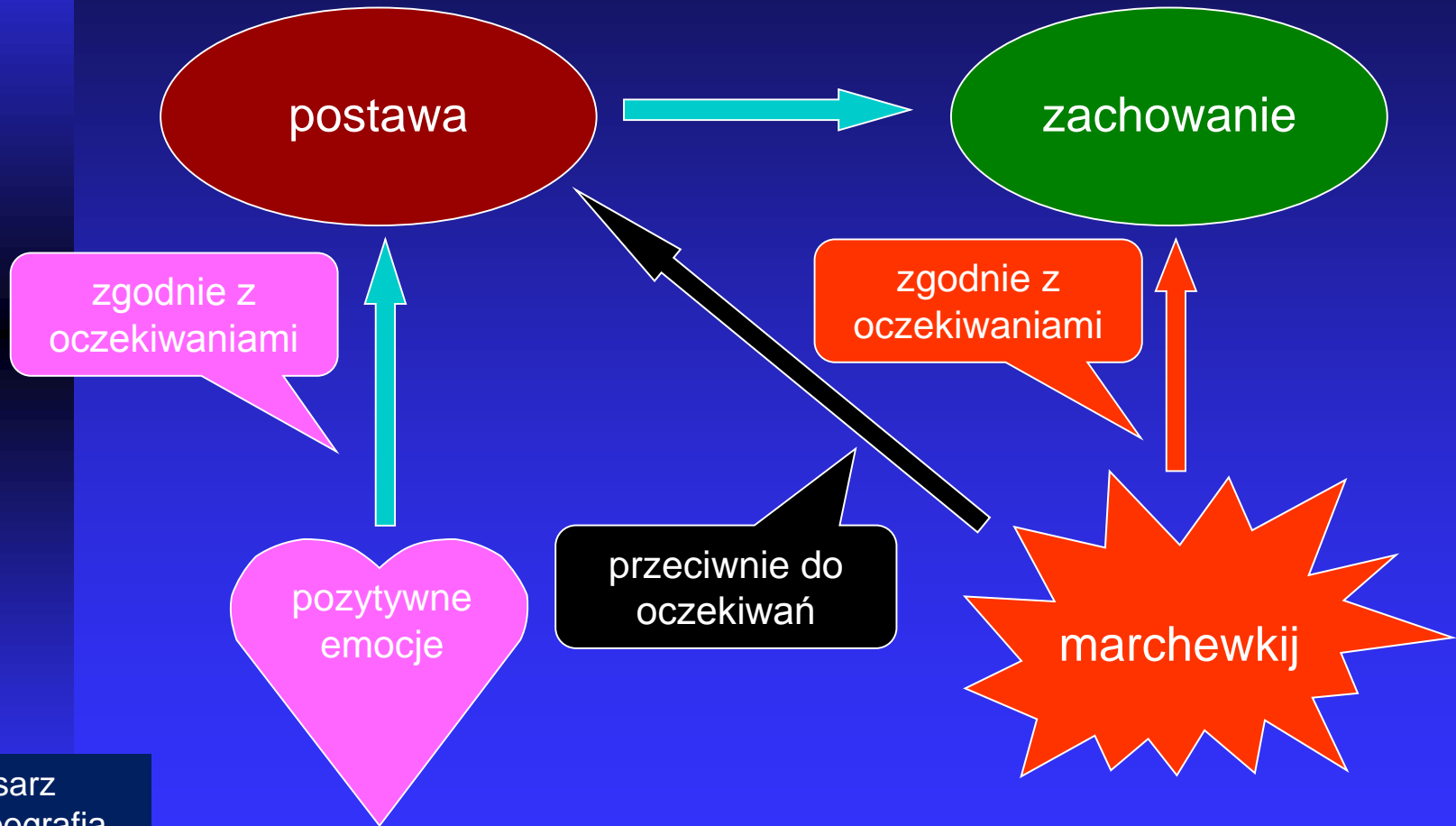
*„Jeżeli chcemy uzyskać trwałą zmianę w postawach, to im większa jest nagroda, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że nastąpi jakakolwiek zmiana postawy „*

E.Aronson, G.Wieczorkowska, „Kontrola naszych myśli i uczuć”

Kary i nagrody są jednakowo demotywujące do działania

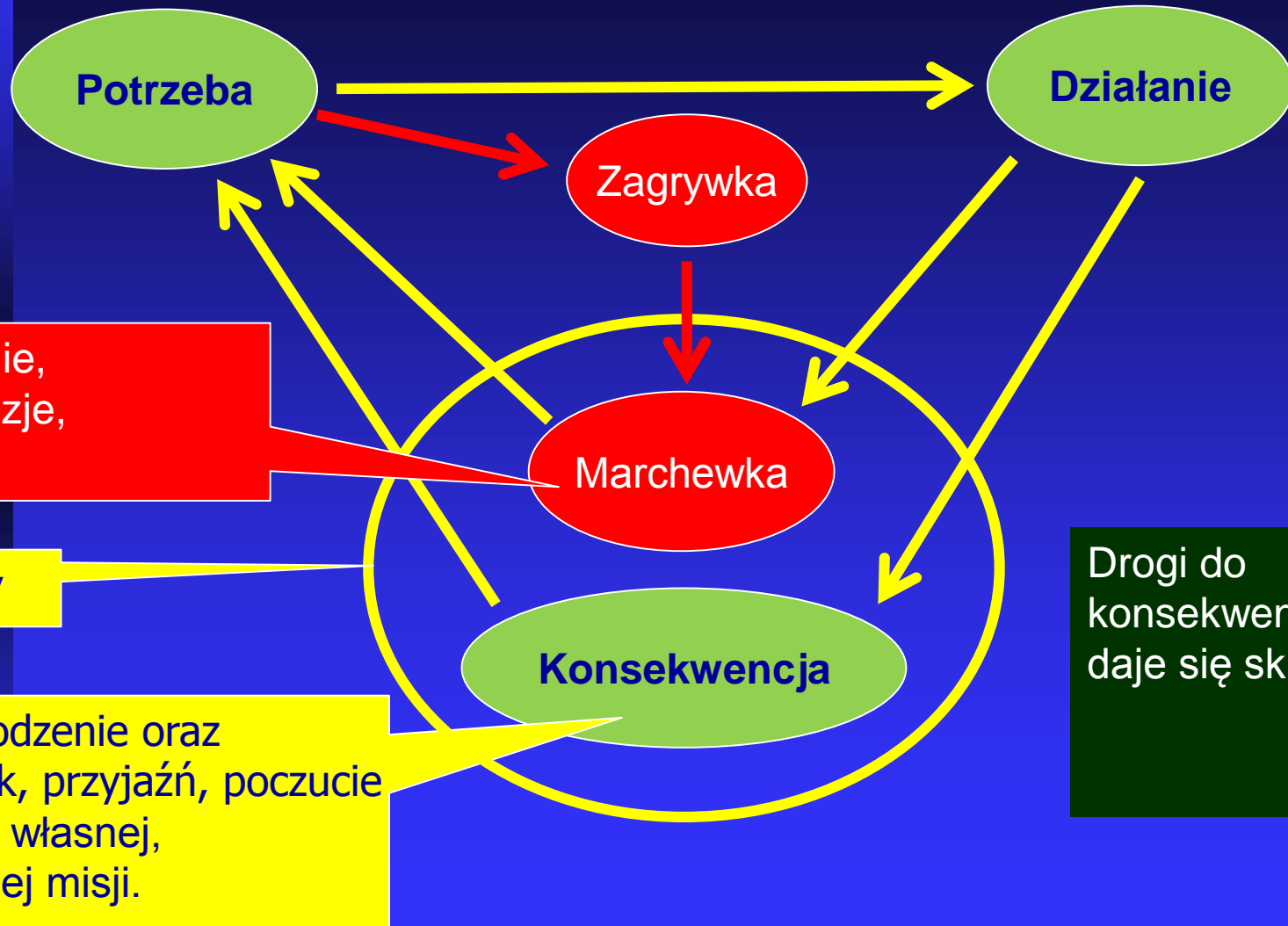
Alfi Kohn, „Punished by rewards”

# Postawa a zachowanie



pisarz  
geografia

# Konsekwencje a marchewki



# Premia za wydajność

Premia za wydajność jest najsilniejszym hamulcem jakości i wydajności w zachodnim świecie.

Edwards Deming

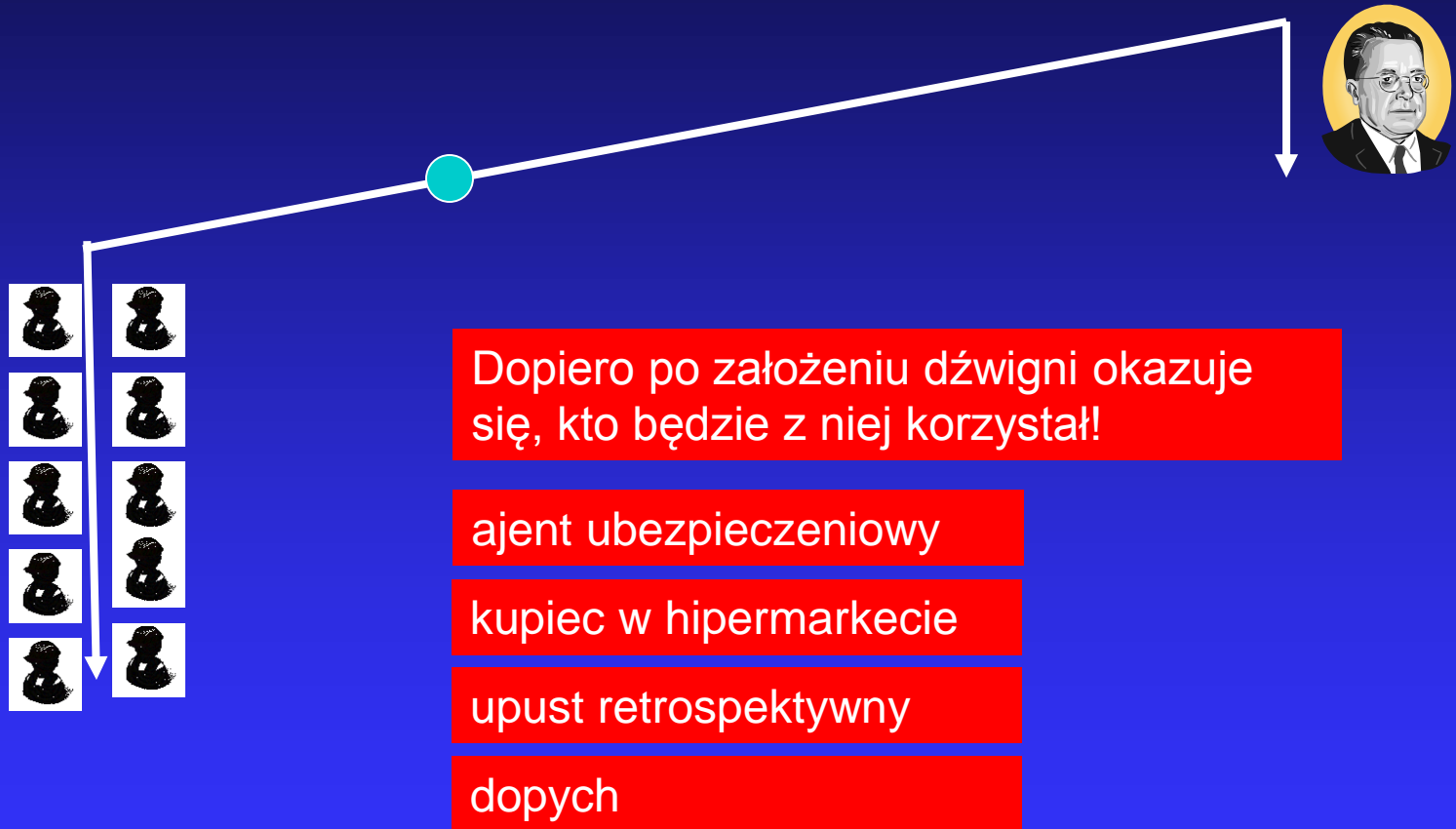
Argumenty operacyjne:

1. tylko 15% problemów związanych z jakością i wydajnością można przypisać pracownikom, za resztę odpowiedzialna jest organizacja pracy,
2. premie uwalniają przełożonych od analizowania przyczyn,
3. nie chcemy gorszej pracy nawet za niższą płacę,
4. prawo Pareto,
5. premiowa dźwignia,
6. MBO: pracownik zawsze będzie miał więcej wskaźników do manipulowania niż firma.

Argumenty psychologiczne:  
o tym później...



# Premiowa dźwignia (zachęcanie do stwarzania pozorów)



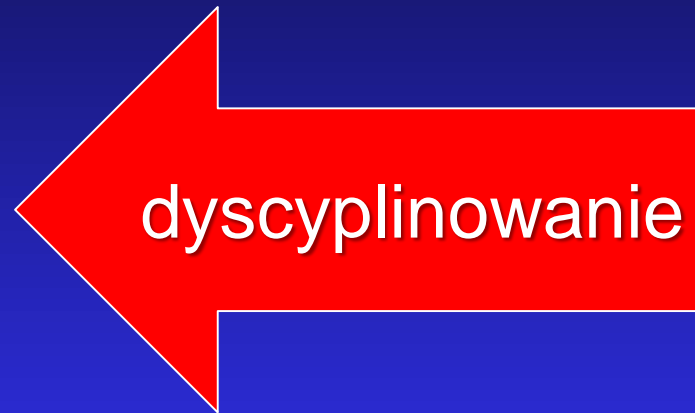
# Model przemocy: słabi i silni -- przeciwnicy

BRAK POZYCJI I  
SIŁY

Dzieci  
Żołnierze  
Pracownicy

Uczenie się  
posłuszeństwa

Działanie z  
motywacji  
zewnętrznej



POZYCJA I SIŁA

Rodzice  
Dowódcy  
Przełożeni

Wymuszanie  
posłuszeństwa

Stosowanie  
kija i marchewki

# Model partnerstwa: młodszy i starszy -- partnerzy

CIEKAWOŚĆ WIEDZY

Partnerstwo to  
nie kumplostwo!

WIEDZA

Dzieci

Żołnierze

Pracownicy

Rodzice

Dowódcy

Przełożeni

wspólne tworzenie  
środowiska współpracy

To nie oznacza, że  
żołnierze lekceważą  
przywódców,  
a marynarze kapitana

Nie oznacza też, że  
nie robimy remanentów  
w magazynie, albo nie  
ustalamy pozycji  
żaglowca.

Nauczanie  
samodzielności  
i wspomaganie  
i motywacji  
i wewnętrznej

# Zarządzanie finansami

Ford Motor Co. wydawał rocznie na tworzenie budżetu 1,2 mld \$

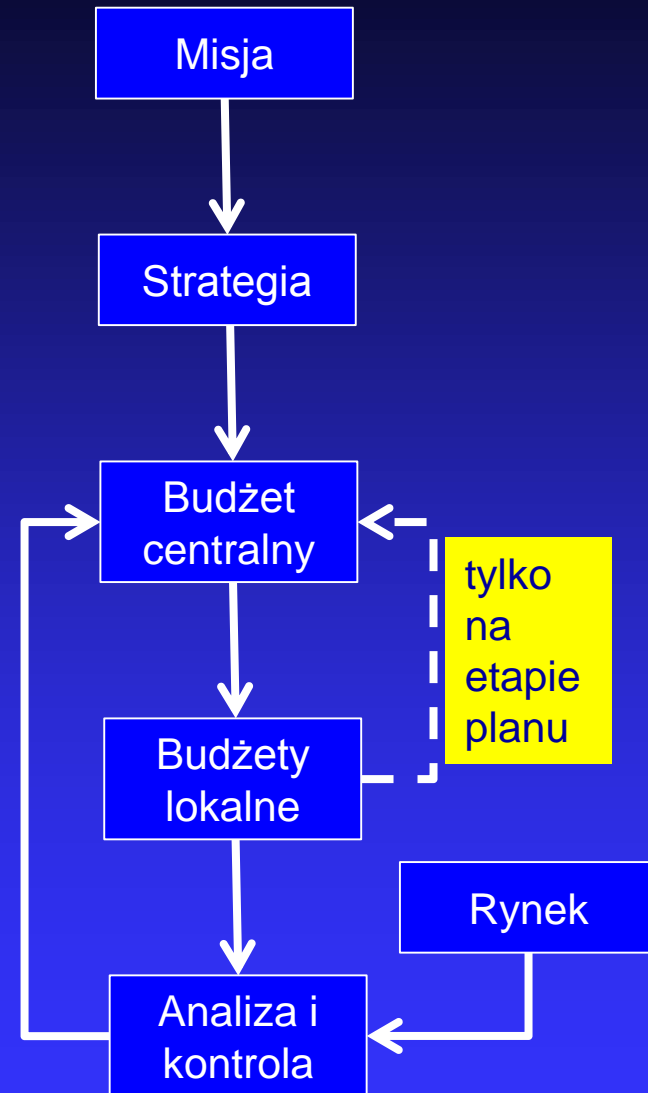
W roku 1973 personel IBM zajmujący się planowaniem osiągnął 3.000 osób, a cykl tworzenia rocznego budżetu wynosił 18 miesięcy.

Przyszłość była przewidywalna, a wynagrodzenia menadżerów zależały więc od realizacji budżetu.

Później przyszedł kryzys energetyczny a następnie pojawił się na rynku PC.

Zakończyła się era przewidywalnych zachowań rynku.

Należało znaleźć alternatywny sposób planowania działań i zarządzania finansami



W roku 1997 powstaje międzynarodowe konsorcjum badawcze  
Beyond Budgeting Round Table

W roku 2003 obejmowało ponad 60 firm z całego świata, a wśród  
nich m.in. :

- AC Nielsen
- Barclays Bank
- British Telecom
- Deutsche Bank
- DHL
- Ernst&Young
- Europejski Bank  
Rozwoju
- KPMG Consulting
- PricewaterhouseCo  
opers
- Siemens
- Texas Instruments
- UBS
- Valmet Corporation

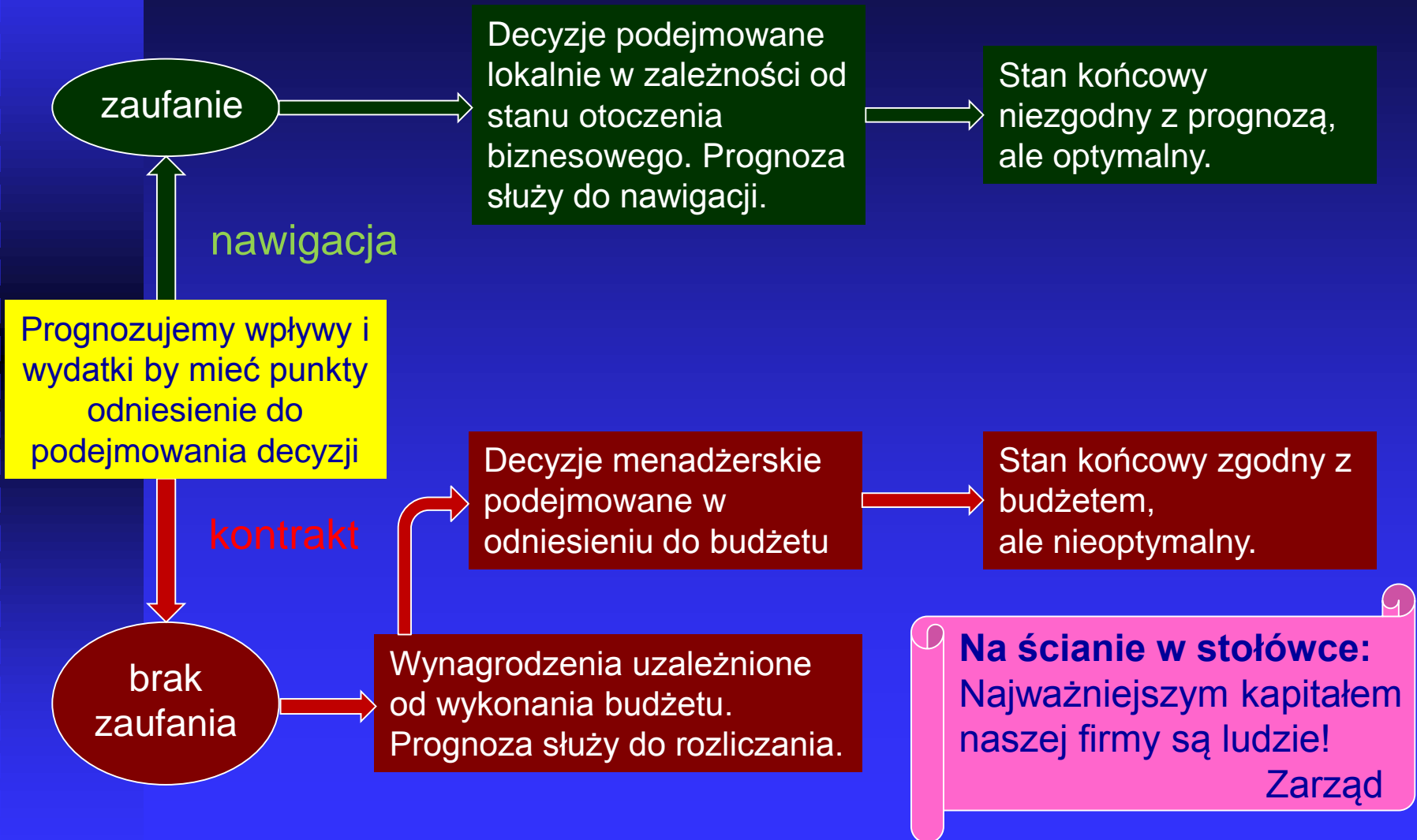
#### ŹRÓDŁO

Jeremy Hope, Robin Fraser,

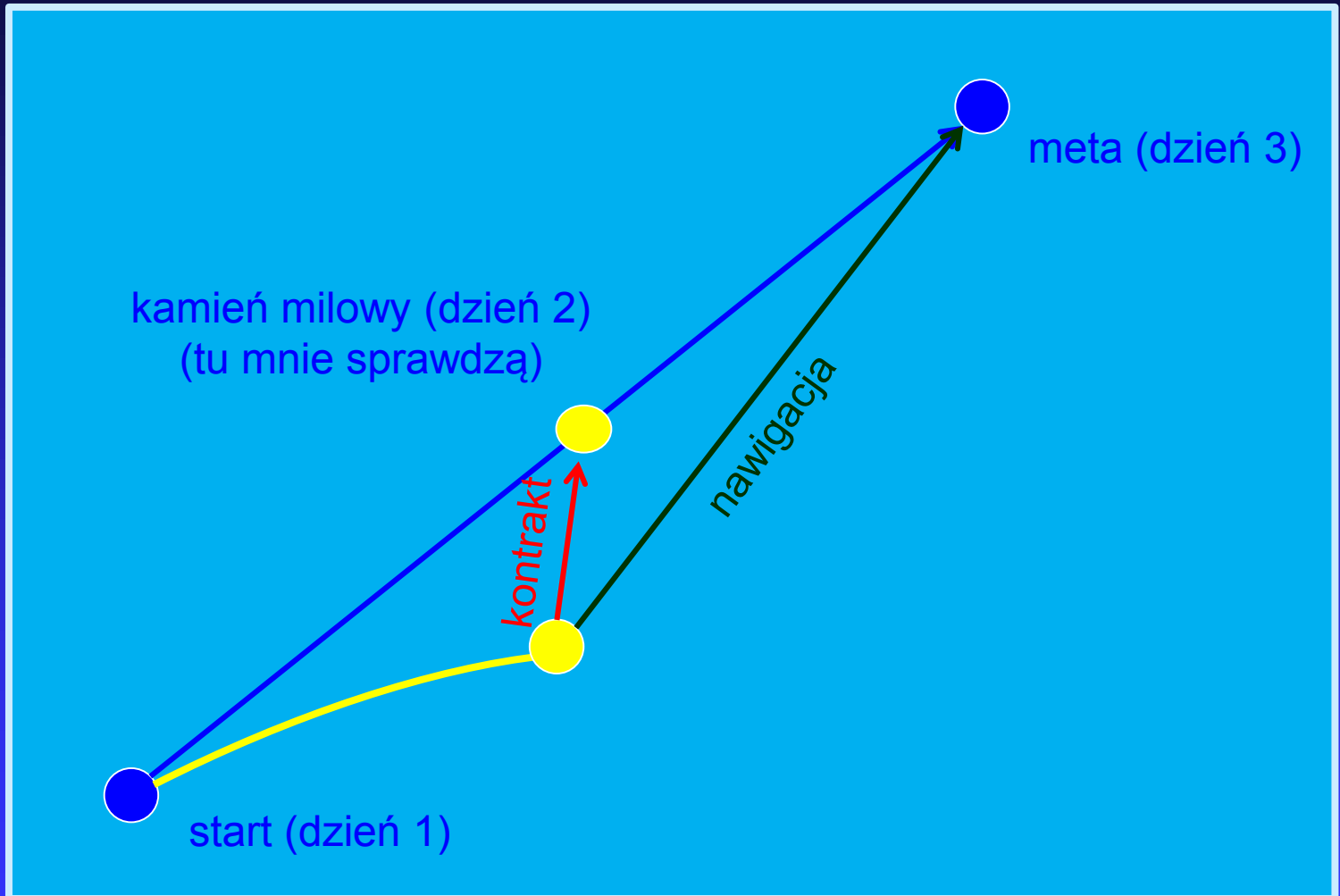
***Beyond budgeting — How Managers Can Break Free from the Annual  
Performance Trap***

Harvard Business School Press, Boston 2003

# Dwa paradygmaty zarządzania finansami



# Żeglarska alegoria





# Typowe zasady negocjowania swojego budżetu kontraktowego

- Zawsze negocjuj najniższe cele i najwyższe premie
- Zawsze żądaj więcej zasobów niż potrzebujesz; wiesz, że ci obetną plan.
- Nie udostępniaj przełożonym swoich przewidywań.
- Nigdy nie decyduj się na ryzyko.

Tworzenie budżetu (kontraktowego) to ćwiczenie w minimalizowaniu. Zawsze próbujesz otrzymać od ludzi jak najmniej, bo każdy negocjuje najniższe liczby.

Jack Welch

# Typowe nieetyczne zachowania wymuszane przez budżet kontraktowy

- ❑ Możliwe przekroczenie kosztów
  - kupujemy tańsze, ale gorsze
  - obniżamy stany magazynów poniżej normy
  - nie płacimy żadnych faktur (znam taki przypadek)
- ❑ Znosi się na oszczędności — wydać wszystko:
  - oszczędności i tak nam przepadną
  - jak nie wydamy, w przyszłym roku dadzą nam mniej
- ❑ Realizacja celów sprzedażowych — nie wychylać się:
  - zagrożenie niewykonaniem planu — stosujemy „dopych”
  - zagrożenie przekroczeniem planu — hamujemy i trzymamy „nagrzanego klienta”
- ❑ Zwrot z aktywów ROE i zwrot z inwestycji ROI — pamiętajmy o mianowniku

# Zasady nawigacyjnego zarządzania finansami w firmie Rhodia

Przed wprowadzeniem w Rhodia w 1999 roku przygotowywanie budżetu zajmowało 6 miesięcy oczekiwania rynku.

Zasady obowiązujące od 1999 roku:

- I. Nawigacja długookresowa: co roku na podstawie stanu aktualnego i prognoz ustalamy plany działania na 2 do 5 lat do przodu.
- II. Nawigacja krótkookresowa: podobnie, ale raz na kwartał z horyzontem 5 do 8 kwartałów do przodu.
- III. Wynagrodzenia nie zależą od zgodności realizacji z prognozą ale od zewnętrznych i wewnętrznych benchmarków.
- IV. Firma jest federacją małych samodzielnych zespołów mających dostęp do pełnej i jednorodnej dla całej firmy informacji finansowej.

Zdaniem menadżerów wszystkich szczebli, nawigacja daje im lepszą podstawę do podejmowania decyzji niż raportowanie i oszczędza 95% czasu poświęconego na planowanie

Menadżerowie koncentrują się na celach średnio-terminowych (a nie krótko-terminowych) i nie obawiają się stawiania ambitnych celów. Im niższy poziom zarządzania, tym cele są mniej finansowe, a bardziej operacyjne.

Planowanie działań (a nie wyników) jest delegowane do jednostek biznesowych i zespołów i ma charakter kroczący.

# Poważne ostrzeżenie

Likwidacje premii, prowizji i budżetów kontraktowych nie wystarczy, aby pracownicy poczuli się zmotywowani. To jedynie usunięcie **czynników demotywujących**.

Budowanie pozytywnej motywacji wymaga:

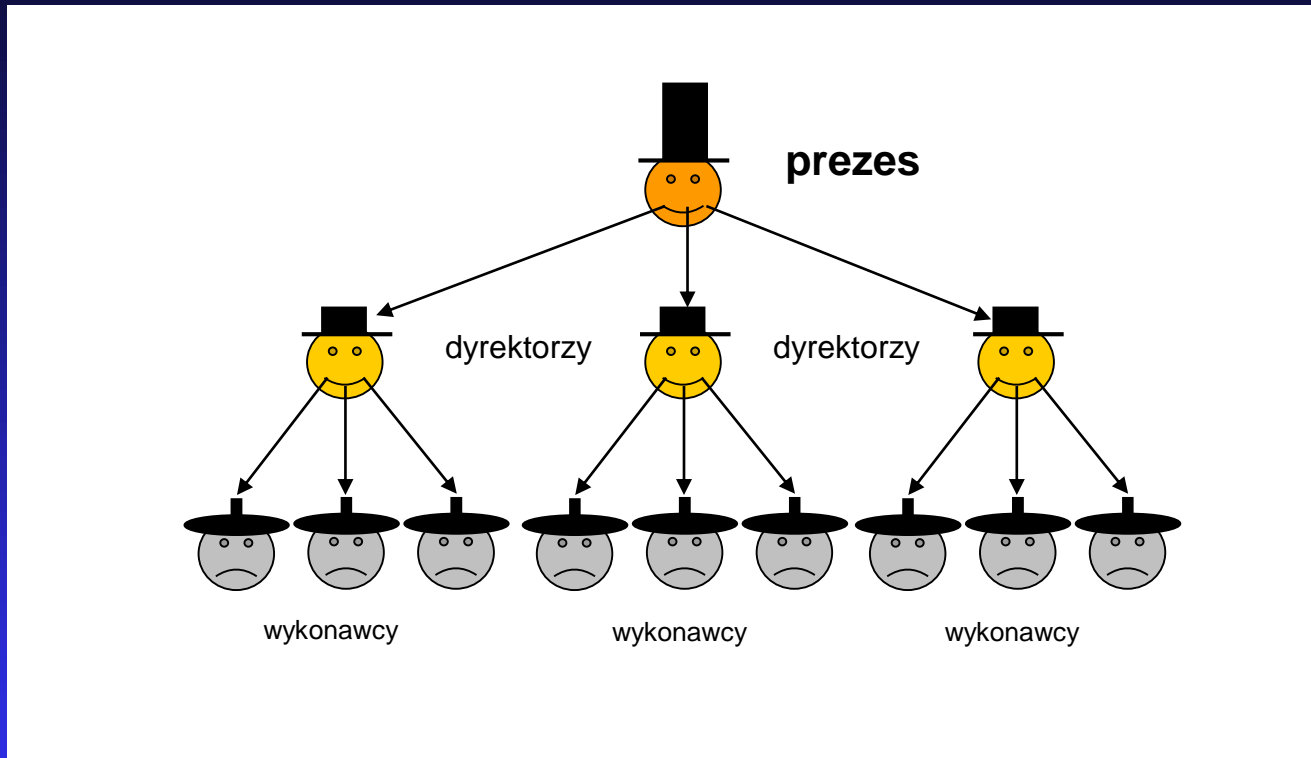
- ❖ atmosfery zaufania,
- ❖ partnerstwa,
- ❖ bezpieczeństwa,
- ❖ podmiotowości

# Struktura zarządcza

# 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.

# CZEMU SŁUŻY ZARZĄDZANIE OPERACYJNE?

Służy synchronizowaniu współpracy pomiędzy elementami złożonej struktury

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

**nie!**



# Firma wiedzy i jakości

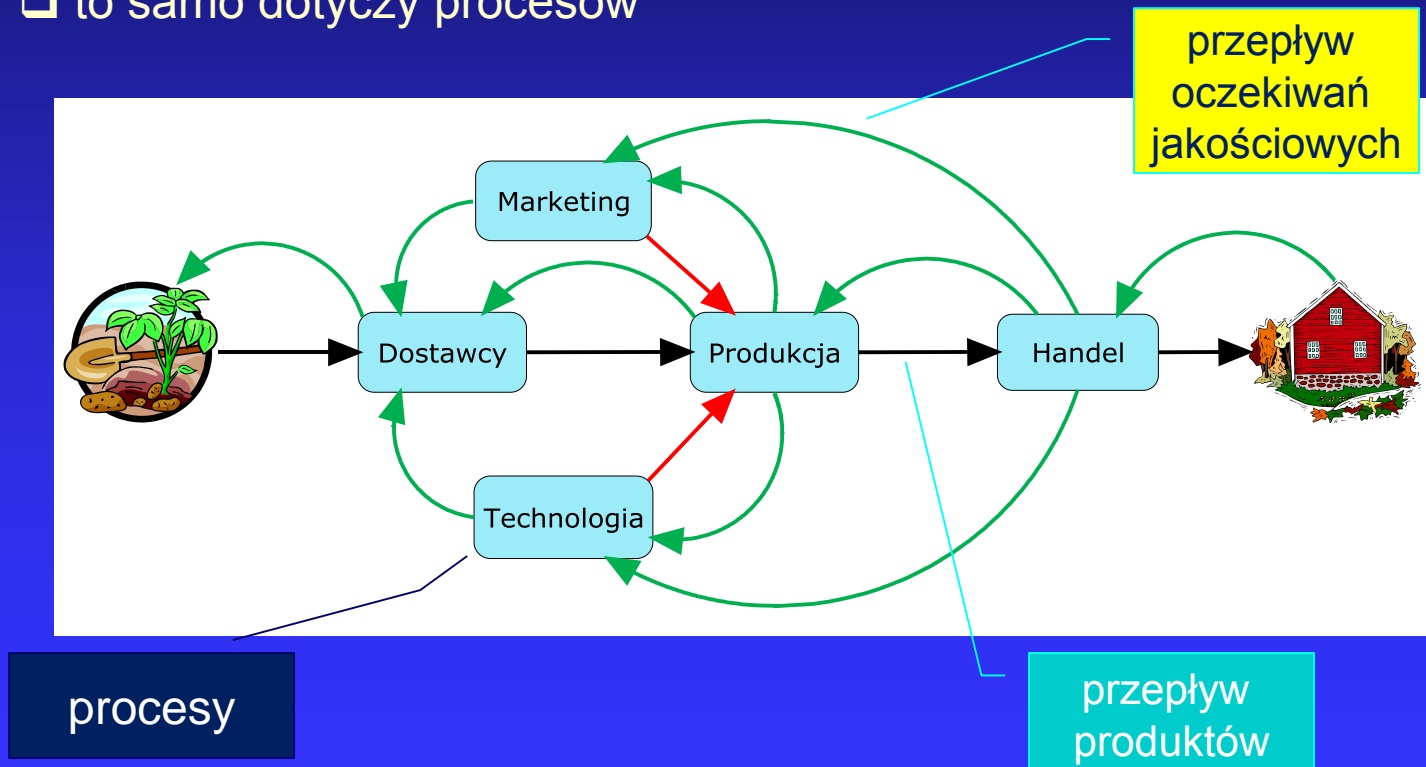


# PARADYGMATY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

1. wiedza staje się podstawowym zasobem przedsiębiorstwa,
2. wykonywane czynności wymagają coraz bardziej specjalistycznej wiedzy,
3. każdy pracownik wykonuje — poza czynnościami dla niego podstawowymi — również czynności należące do obszarów wiedzy odległych od jego obszaru podstawowego,
4. wobec uniwersalizacji pracy pracownika rodzi się potrzeba powstania grupy nauczycieli i trenerów związanych nie z zespołami, ale z obszarami wiedzy,
5. obok hierarchicznej jednostki organizacyjnej **zespół** pojawia się ponad-wydziałowa jednostka **proces** związana z określonym obszarem wiedzy i rodzajem wykonywanych czynności,
6. relacje pomiędzy procesami nie dotyczą przekazywania poleceń, ale odpowiadają takim zjawiskom jak **przesyłanie produktu do dalszej obróbki, dostarczanie narzędzi, wspomaganie, szkolenie,**
7. pojawiają się pojęcia **wewnętrznego klienta** i **wewnętrznego dostawcy** stanowiące ogniwa w **łańcuchu jakości** wiodącym od zewnętrznego dostawcy do zewnętrznego klienta.

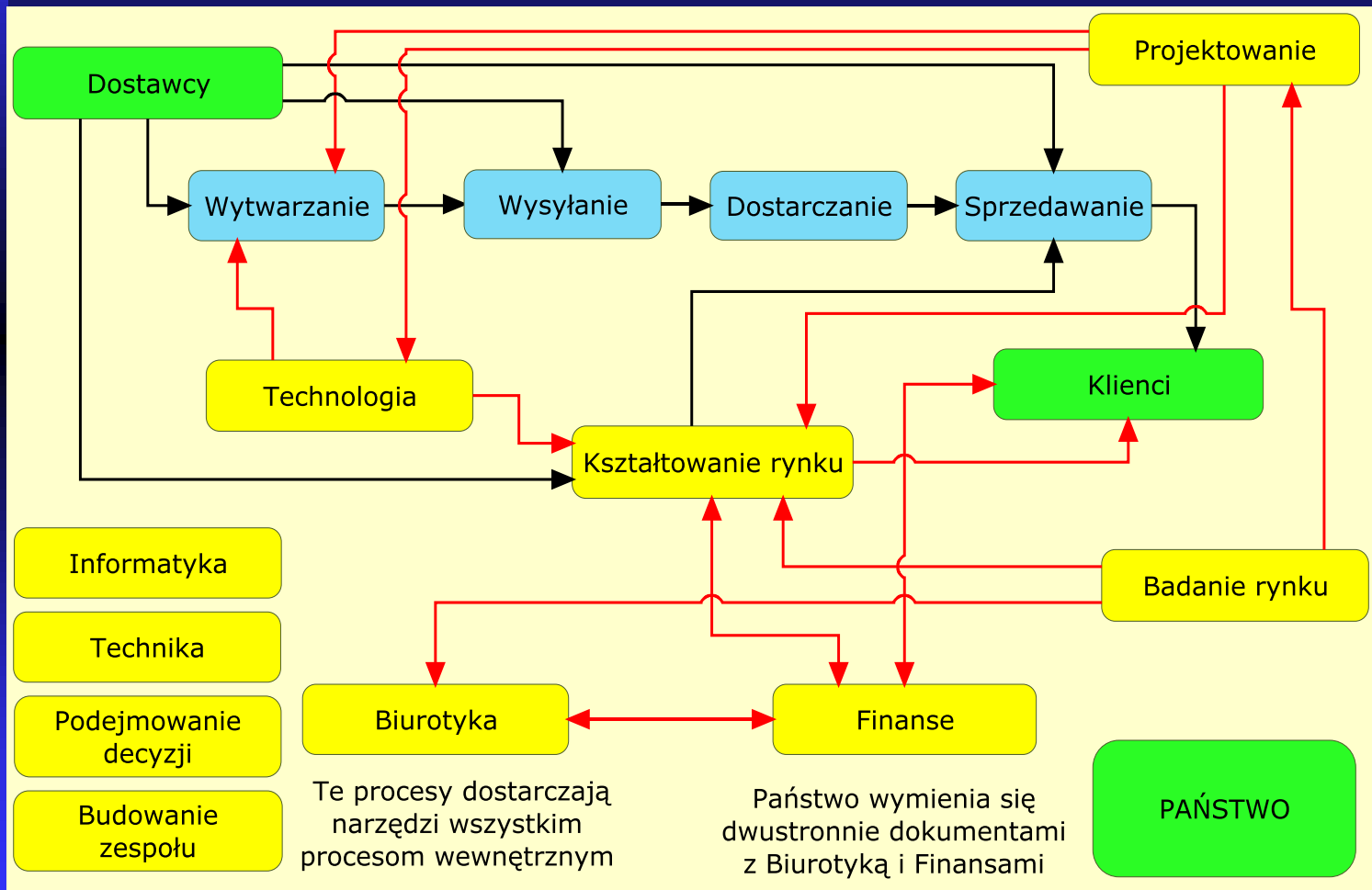
# PARADYGMATY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

- ❑ jakość określa klient,
- ❑ wiedza o oczekiwaniach klienta musi docierać na każde stanowisko pracy,
- ❑ każde stanowisko pracy ma swojego klienta (zewnętrznego lub wewnętrznego),
- ❑ to samo dotyczy procesów



# DEMINGOWSKI PROCESOWY MODEL ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I JAKOŚCIĄ

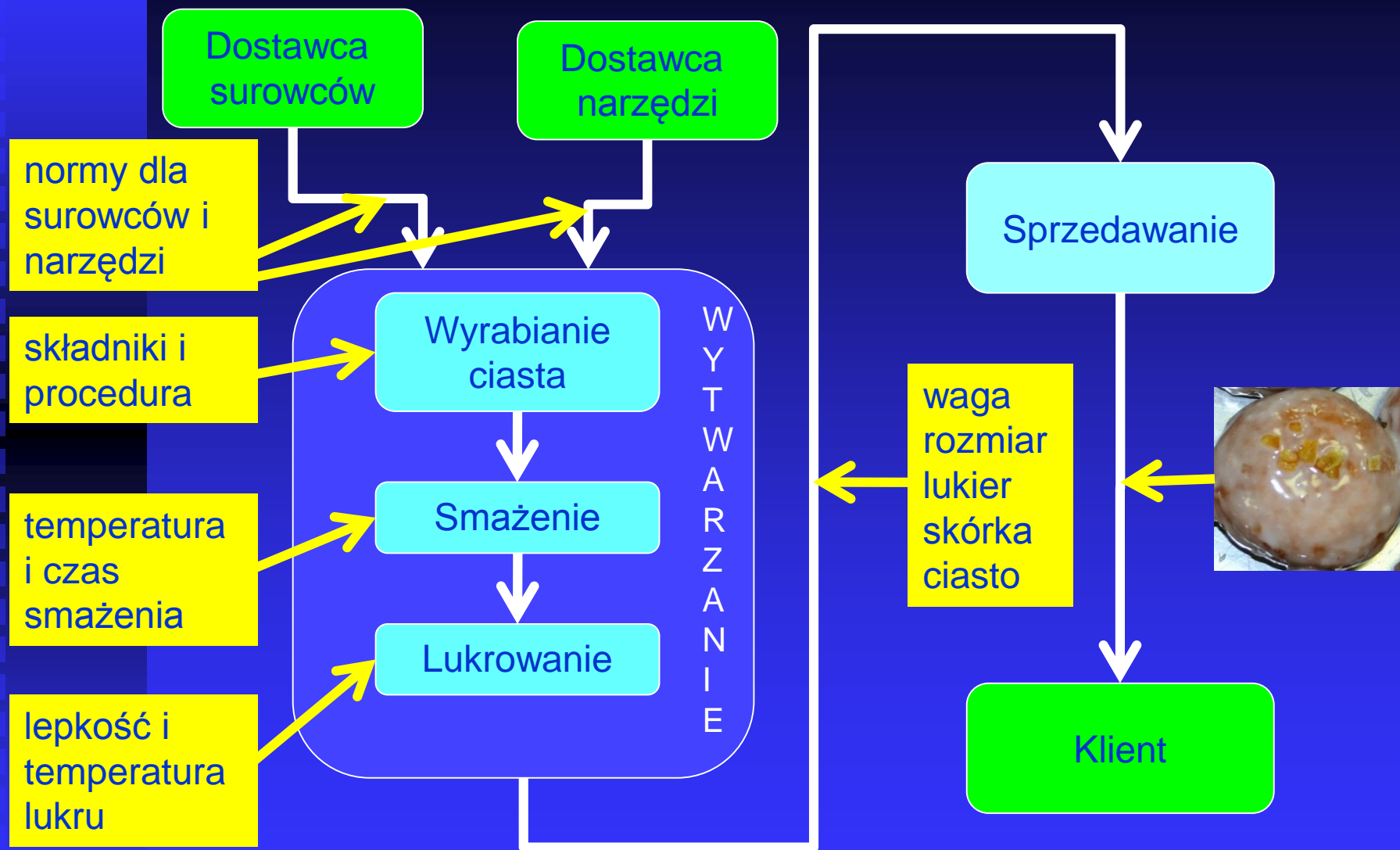
## Synchronizacja działania: współpraca procesów



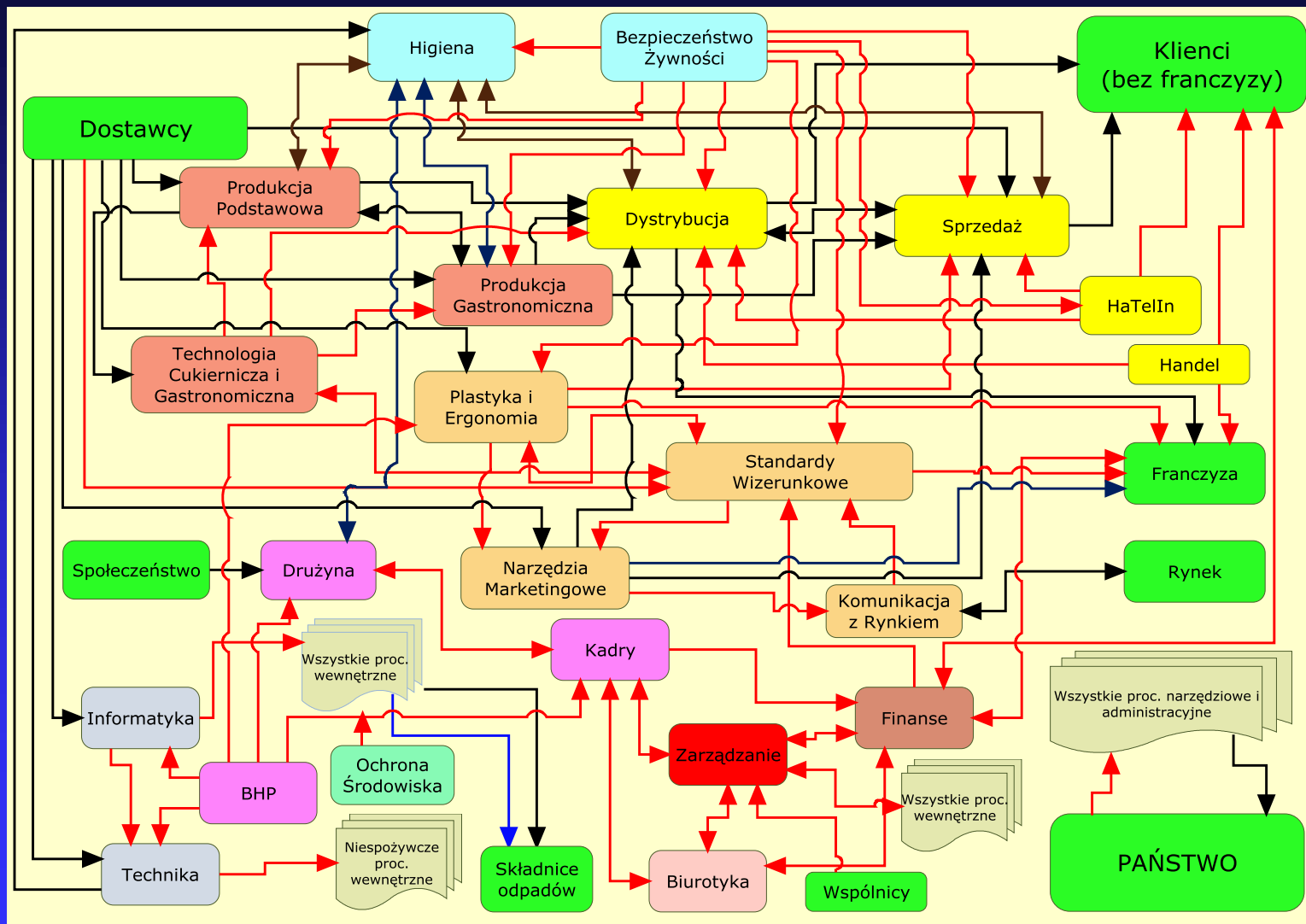
# PRZEPŁYWY POMIĘDZY DOSTAWCĄ I ODBIORCĄ sygnały synchronizujące

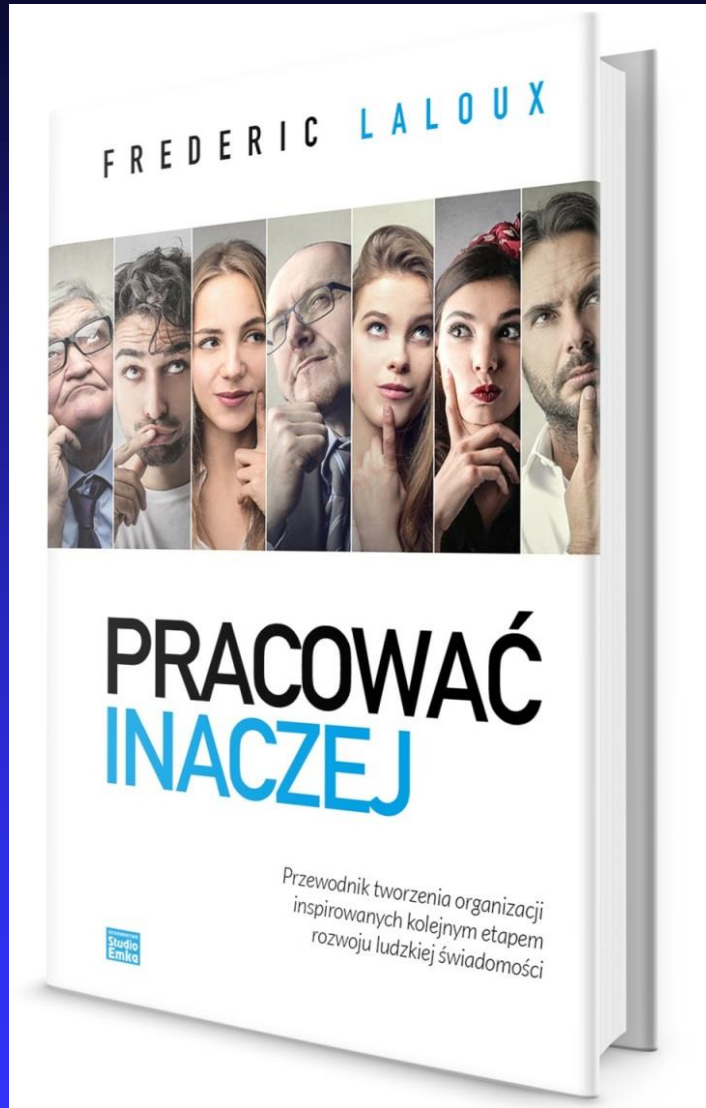


# PRZEPIŹYW INFORMACJI O STANDARDZIE JAKOŚCI



# PEŁNA MAPA PROCESÓW FIRMY A.BLIKLE





Kiedy działamy w głębokiej uczciwości i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie, wszechświat robi wszystko, by nam pomóc.



# Dwie smutne konstatacje

W przypadku ludzi ciężko pracujących na samym dole piramidy hierarchii (...) praca częściej kojarzy im się z lękiem i móżdżkiem niż z pasją i misją.

Wstydliwie ukrywanym sekretem jest fakt, że życie na górze piramidy wcale nie jest bardziej satysfakcjonujące.

# Odwróćmy tradycyjne myślenie o życiu

zamiast:

sukces & pieniądze = > dobre życie

wyberzmy:

dobre życie = > sukces & pieniądze

# Skrócona systematyka paradygmatów wg. Laroux

## Czerwień

wodzostwo  
oparte na lęku  
cele krótkoterm.

mafia  
gangi

podział pracy  
zwierzchnicy

wataha wilków

## Bursztyn

sformalizowana  
hierarchia

kościół katolicki  
armia  
agencje  
rządowe

formalne role  
skalowalne  
hierarchie

armia

## Pomarańcz

wzrost i zysk  
innowacja, MBO

komunikacja  
szkoły społeczne

odpowiedzialność  
merytokracja

maszyna

## Zieleń

piramida  
zostawiam  
siem

organizacje  
partnerskie;  
ruchy spółdz.

kultura wartości

rodzina

Uwalnianie podmiotowości i kreatywności indywidualnej



## Osiągająca Pomarańcz (globalne korporacje)

- „więcej” znaczy „lepiej”, sukces materialny
- przywództwo nastawione na wynik
- marchewka zamiast kija (?)
- nadkonsumpcja i nadeksploatacja zasobów planety

lęk zarządzających przed utratą kontroli triumfuje  
nad ich zdolnością ufania

# Pluralistyczna Zieleń (ruchy spółdzielcze, rodzina)

- relacje międzyludzkie ważniejsze od wyników
- wiele decyzji podejmowanych u dołu piramidy
- kredyt zaufania dla pracowników pierwszej linii
- firma jednakowo odpowiedzialna przed wszystkimi interesariuszami

# Ewolucyjny Turkus (żywy organizm)



Najbardziej ekscytujące przełomy dwudziestego pierwszego wieku wydarzą się nie z powodu technologii, lecz z powodu poszerzającej się koncepcji, co to znaczy być człowiekiem.

John Naisbitt

# Filozoficzne elementy Turkusu

- Tworzymy przestrzeń, aby słuchać mądrości płynącej z głębi nas samych.
- Uczymy się zmniejszać naszą potrzebę kontrolowania ludzi i wydarzeń.
- Zamieniamy osądy na współczucie i wdzięczność.
- Nie ma błędów, są doświadczenia.
- Służba ludzkości i światu.

Zieleń podkreśla troskę i przywództwo służby, jednak z perspektywy Turkusu ja nie chcę być niczym ojcem w organizacji, nawet troskliwym i dyspozycyjnym .

# Trzy przełomy ewolucyjnego Turkusu

- **Samozarządzanie:** relacje bez hierarchii; Władza się pomnaża, kiedy posiadają ją wszyscy, a nie tylko „góra”
- **Pełnia:** czerpiemy z tego, jacy jesteśmy
- **Cel ewolucyjny:** zamiast przewidywać i kontrolować przyszłość wsłuchujemy się i reagujemy na teraźniejszość.

Od zieleni do turkus

partnerstwo  
lidera



partnerstwo i  
rozproszone  
przywództwo



## Organizacje uczestniczące w badaniu (min. 100 osób i 5 lat)

| Nazwa          | Braża         | Zasięg   | Pracown.     | Typ        |
|----------------|---------------|----------|--------------|------------|
| AES            | Energetyka    | Globalna | 40 tys.      | Komercyjna |
| BSO/Origin     | IT consulting | Globalna | 10 tys.      | Komercyjna |
| Buurtzog       | Pielegniarki  | Holandia | 7 tys.       | Non-profit |
| ESBZ           | Szkoła        | Niemcy   | 1,5 tys. all | Non-profit |
| FAVit          | Metalowa      | Francja  | 500          | Komercyjna |
| Heiligenfeld   | Szpitala psy. | Niemcy   | 600          | Non-profit |
| Morning Star   | Spożywcza     | USA      | 400-2.400    | Komercyjna |
| Patagonia      | Odzież        | USA      | 1.350        | Komercyjna |
| RHD            | Służby społ.  | USA      | 4.000        | Non-profit |
| Sounds True    | Media         | USA      | 90+20 psów   | Non-profit |
| Sun Hydraulics | Hydrauliczna  | Globalna | 900          | Komercyjna |

# Wybrane cechy organizacji pielęgniarek socjalnych Buurtzorg (NL) 7.000 pracowników

W Buurtzorg 40% mniej godzin na pacjenta.  
Gdyby inne były podobne oszczędność 2 mld € rok

Regionalni coachowie wspierający zespoły bez formalnego zakresu obowiązków.

Spotkania prowadzi moderator. Konsensus przez brak veta.

30 osób na stanowiskach sztabowych bez władzy decyzyjnej wobec zespołów

Regularne szkolenia na temat zbiorowego podejmowania decyzji.

Brak hierarchii nie oznacza jednakowych ról.

Rezygnacja z iluzji, że stanowisko sztabowe daje kontrolę nad pracownikami.

# Wybrane cechy rodzinnej odlewni mosiądzu FAVI (F) 500 pracowników

Legendarna jakość i rekordowy brak opóźnień dostaw

Wysokie marże i wysokie wynagrodzenia

Brak średniego szczebla kierowniczego i centralnych procedur.

Każdy klient ma swojego opiekuna sprzedażowego odpowiedzialnego przed własnym zespołem za zapewnienie im pracy.

Chwilowy deficyt pracowników w zespole uzupełniany ochotnikami z innych zespołów.

Budżety nawigacyjne, a więc niezawyżane oczekiwania.

Organizacja, która wierzy, że ludzie są dobrzy

Hasło firmy

# Firma bez menadżerów

Największa na świecie firma w swojej branży

- ❑ Ponad 25% pomidorów przetwarzanych w USA.
- ❑ 400 stałych pracowników + 700 sezonowych
- ❑ 23 oddziały,
- ❑ 700 mln USD rocznego zysku
- ❑ 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.

# Jakie to wszystko odległe od codzienności armii pruskiej

