

Można inaczej

Jak będzie wyglądała firma XXI wieku

Andrzej Blikle

20 października 2014

Książka „Doktryna jakości”

do pobrania na 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.	Sieć synchronizujących się procesów. Zarządzanie wiedzą.
Narzędzia komunikacji	Kanały komunikacyjne: telefon, mail	Platformy komunikacyjne, firma 2.0. mądrość tłumu.

Droga do jakości

Japoński dostawca podzespołów do komputerów

ZAMÓWIENIE:

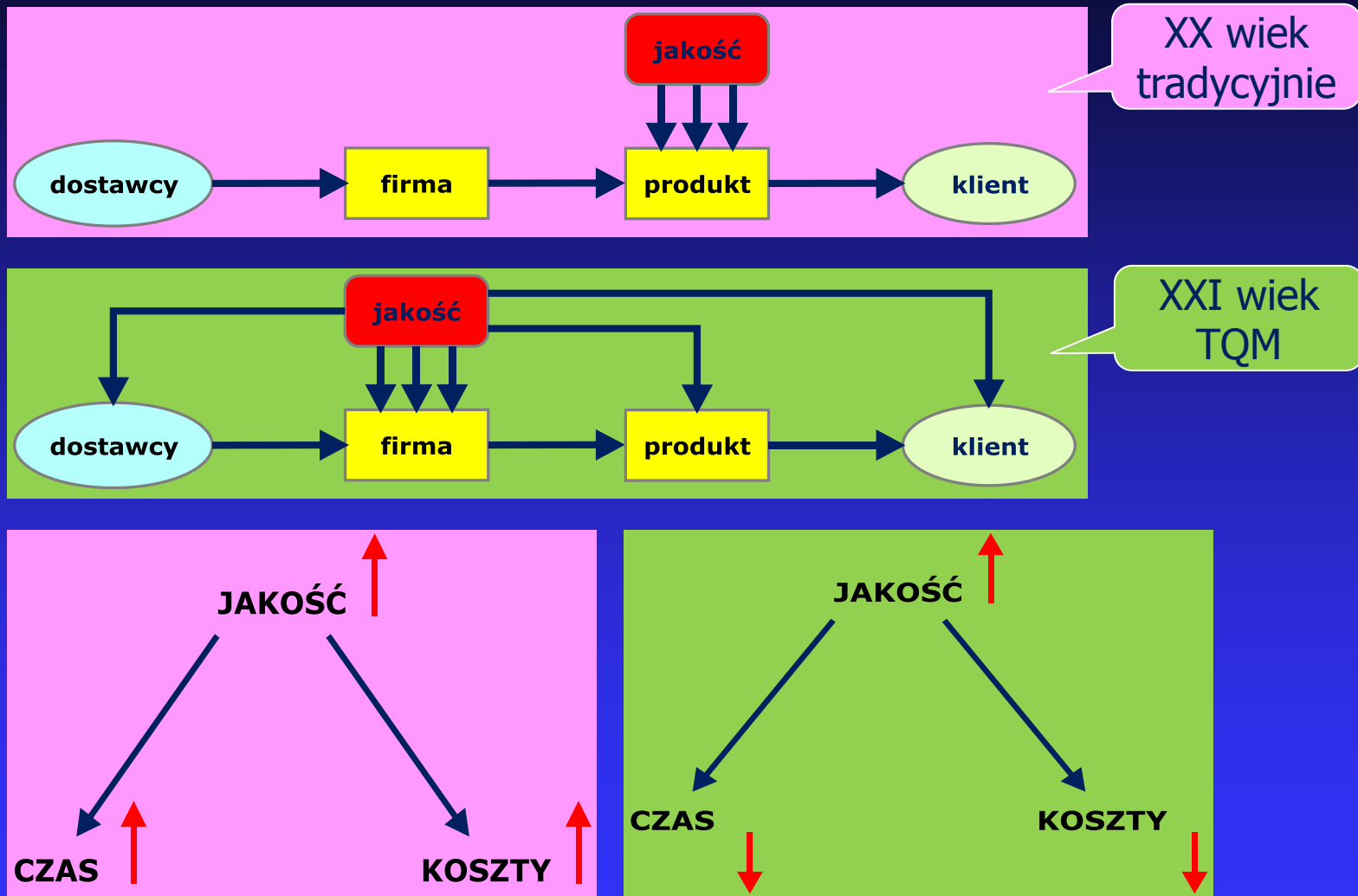
ilość: 100.000 podzespołów

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



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:

źródła
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

Partnerstwo jest nie tylko dobre i piękne, ale **DAJE WIĘCEJ KASY!**

DOWODY:

- Badania Instytutu Gallupa
- Indeks giełdowy Human Impact and Profit
- Przykłady firm partnerskich
- Przykłady firm przemocy

PRZYCZYNY:

- Partnerska firma pozwala na zaspokojenie większości podstawowych potrzeb człowieka.
- Pozwala na osiągnięcie sensu z pracy

potrzeby

potrzeby
korzyści

potrzeby
rzeczowe

ambicje

przemoc

relacyjnie

honory,
stanowiska,
tytuły...

pieniądze,
rzeczy,
zdrowie,...

korzyści

potrzeby
społeczne

p. radości
z działania

miłość,
przyjaźń,
bezpieczeństwo
akceptacja...

możliwość
działania

potrzeba
godności

wartości

partnerstwo

Model przemocy: słabi i silni -- przeciwnicy

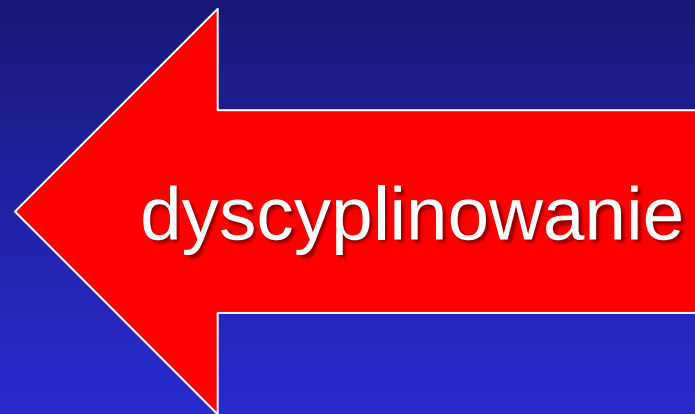
BRAK POZYCJI I
SIŁY

POZYCJA I SIŁA

Dzieci
Żołnierze
Pracownicy

Uczenie się
posłuszeństwa

Działanie z
motywacji
zewnętrznej



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
wspomaganie
i motywacji
wewnętrznej

Zarządzanie finansami

w warunkach przemocy i partnerstwa

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

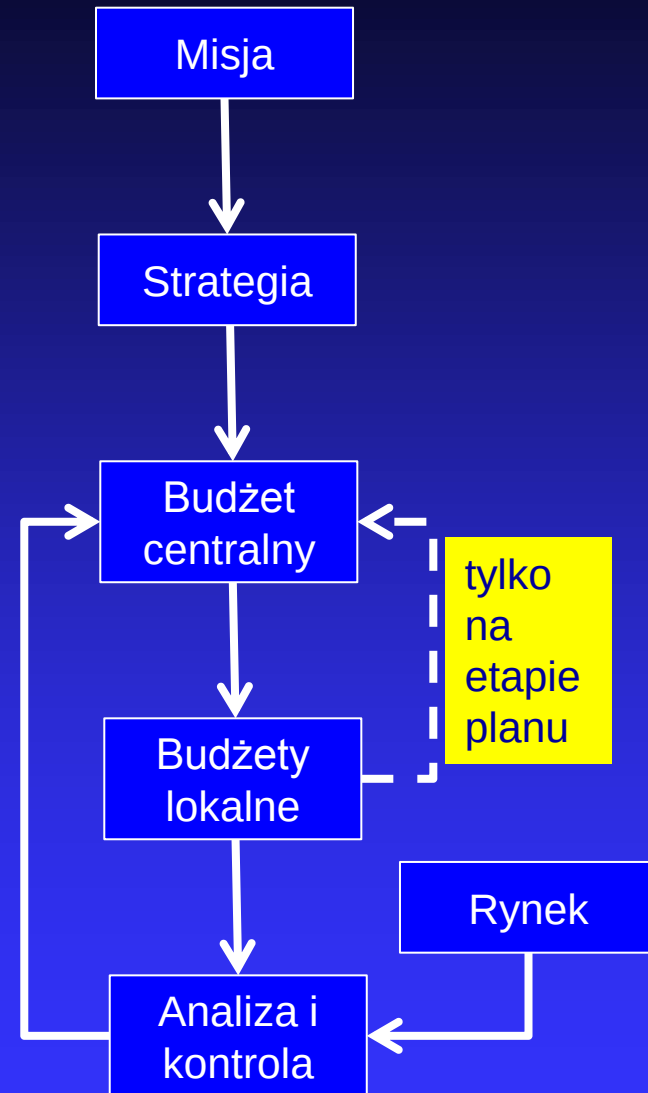
W roku 1973 personel IBM zajmujący się planowaniem osiągnął 3.000 osób, a cykl tworzenia rocznego budżetu wynosił 18 miesięcy.

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

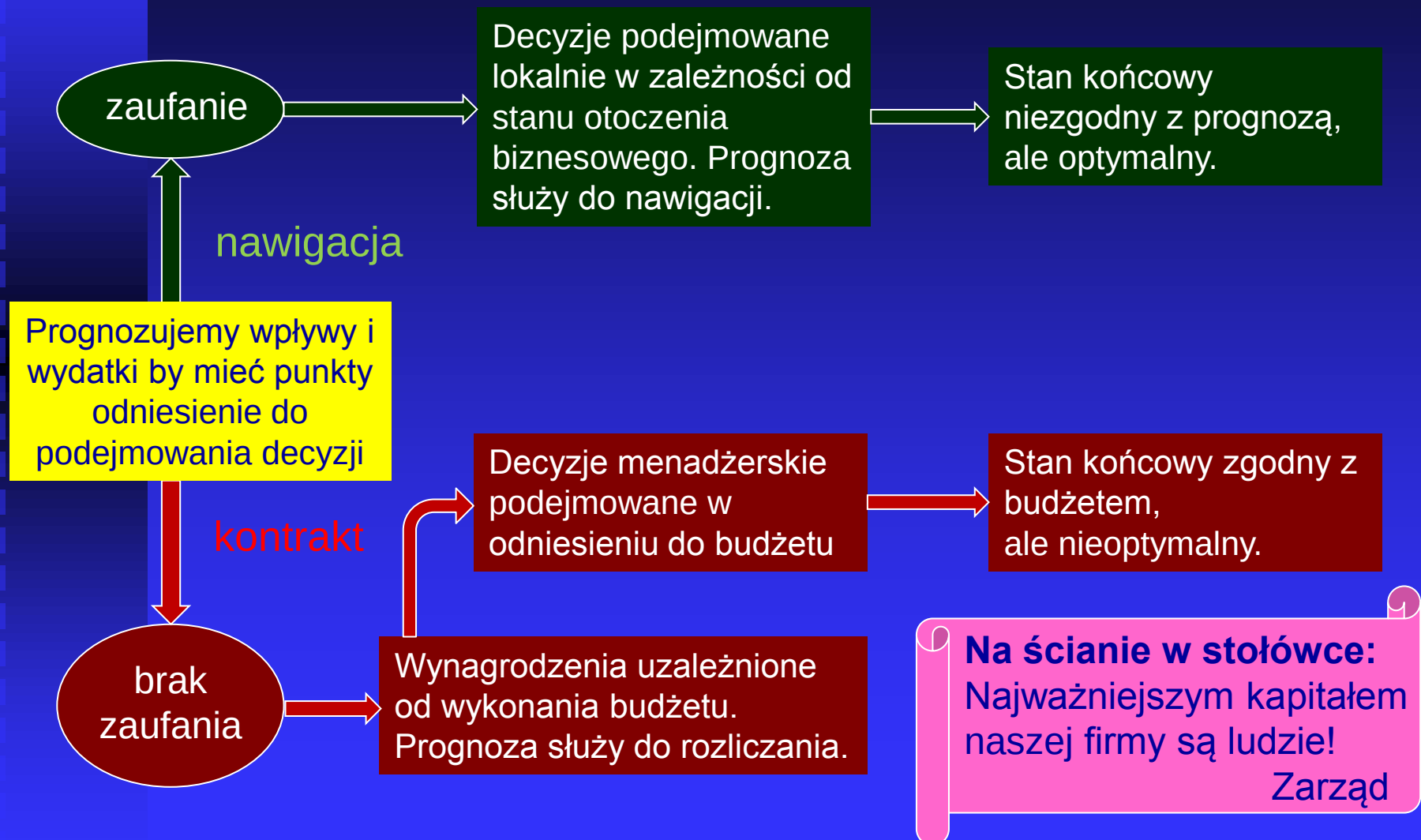
Później przyszedł kryzys energetyczny a następnie pojawił się na rynku PC.

Zakończyła się era przewidywalnych zachowań rynku.

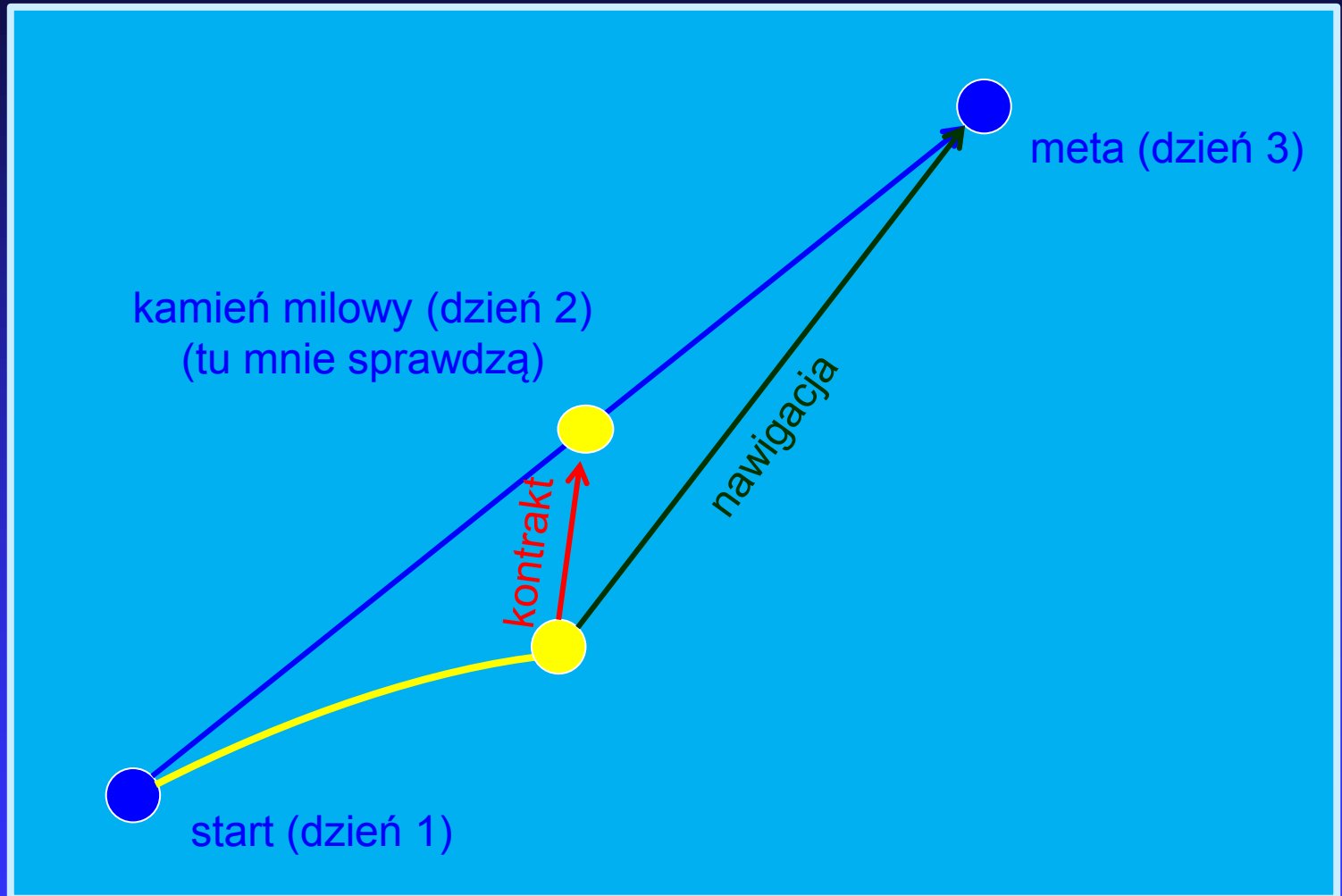
Należało znaleźć alternatywny sposób planowania działań i zarządzania finansami



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

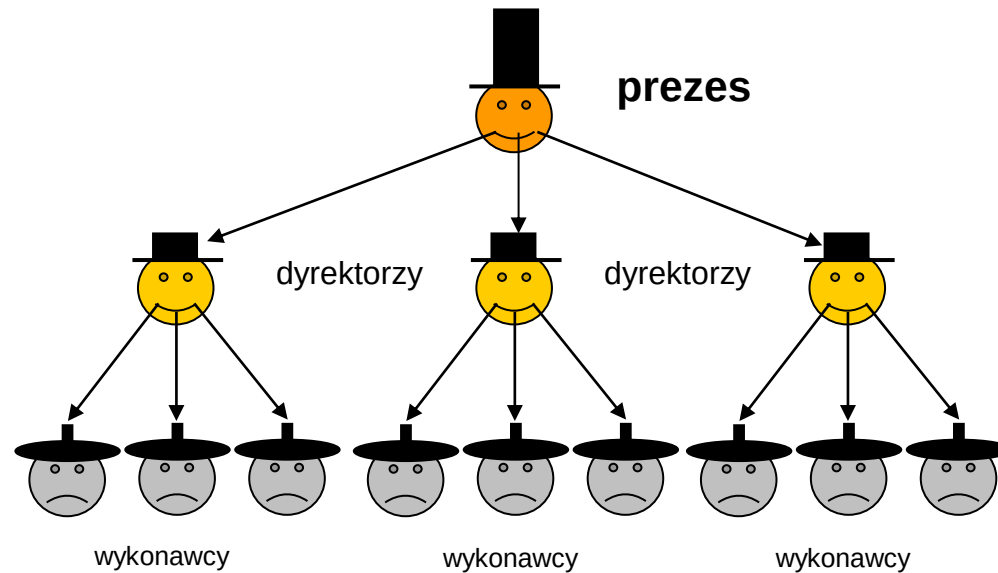
- ❑ Możliwe przekroczenie kosztów
 - kupujemy tańsze, ale gorsze
 - obniżamy stany magazynów poniżej normy
 - nie płacimy żadnych faktur (znam taki przypadek)
- ❑ Zanosi się na oszczędności — wydać wszystko:
 - oszczędności i tak nam przepadną
 - jak nie wydamy, w przyszłym roku dadzą nam mniej
- ❑ Realizacja 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

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?

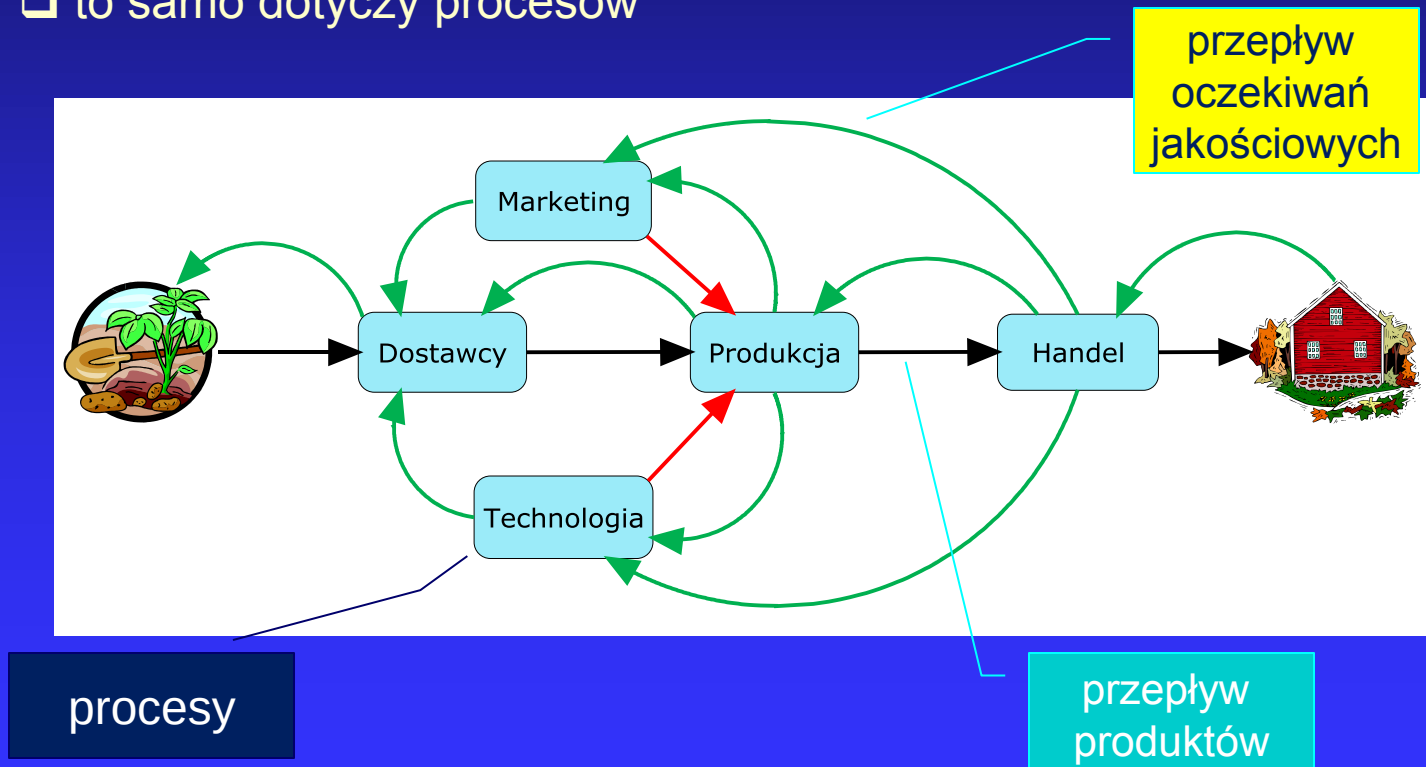
nie!

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.

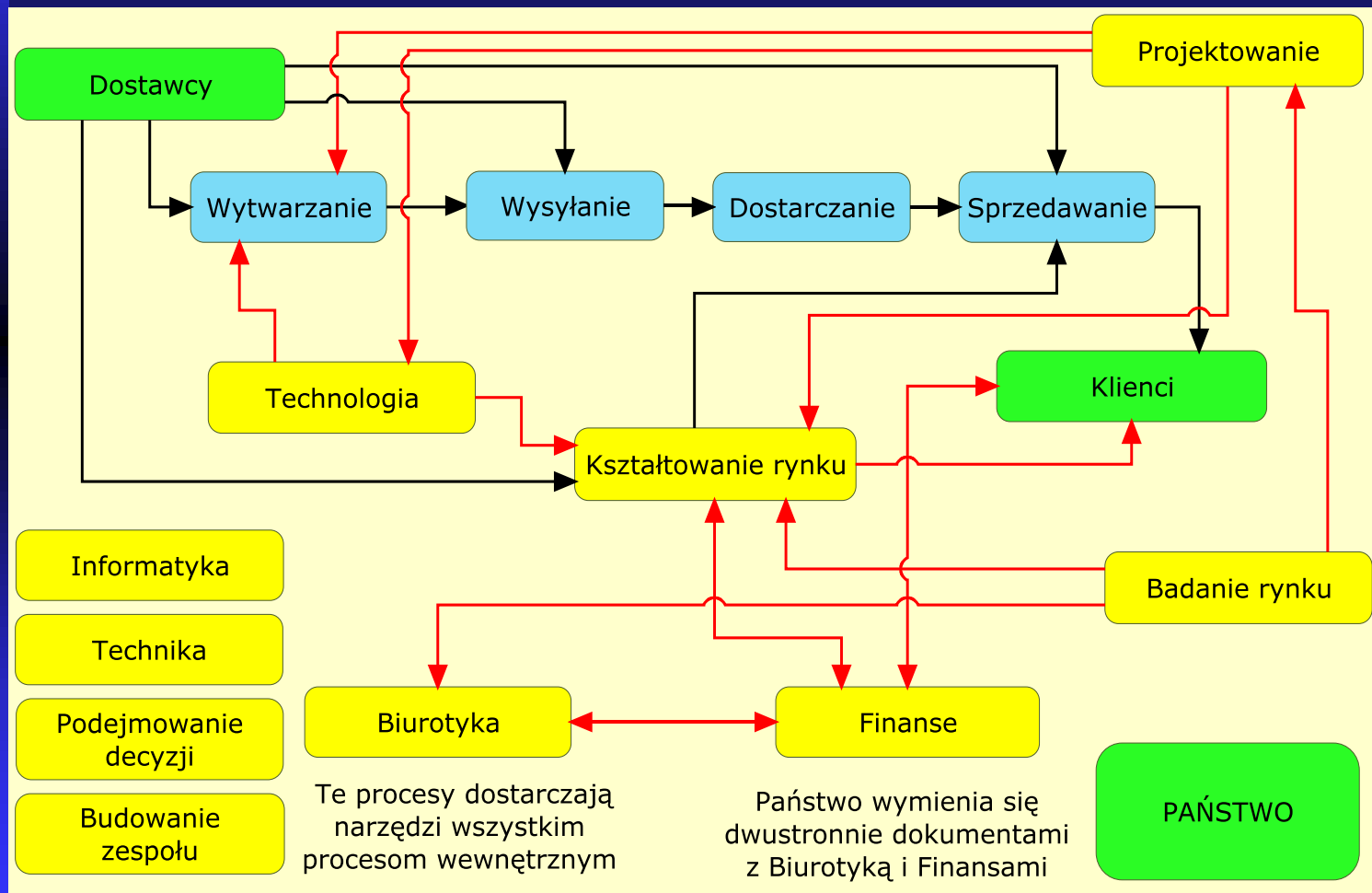
PARADYGMATY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

- ❑ 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



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 zysku
- ❑ przez ostatnie 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

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.

Narzędzia komunikacji

Firma 2.0

wykorzystanie technologii do jednoczenia ludzi



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

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
6. JM Stefko – drukarnia (firma rodzinna)

Zapraszam na moje Konwersatoria z TQM

wstęp wolny
informacje na
www.moznainaczej.com.pl/konwersatorium