

Turkusowe praktyki w firmie Marco

Daniel Niewiński

24 maja 2018

Niniejszy materiał został nadesłany na Konwersatorium TQM w dniu 24 maja 2018 r, gdyż przedstawiciel firmy nie był w stanie wziąć udziału w spotkaniu.

Jak wygląda u Was system wynagrodzeń i ewentualnie podziału zysku?

Przede wszystkim skupiamy się na tym, żeby wynagrodzenia w naszej firmie były możliwie jak najwyższe, aby generalnie wątek finansowy „nie stanowił tematu”, jednak wiadomo, że nie jest to takie proste. Do ponadprzeciętnych wynagrodzeń dokładamy szereg bonusów i benefitów, który sam w sobie stanowi dość bogaty pakiet, a co najważniejsze nie jest ograniczony dla nikogo. Jediną rzeczą, która nas różnicuje to wysokość wynagrodzenia właśnie – zależy to od branej odpowiedzialności – poza tym mamy równy dostęp do wszystkiego, co daje firma. Aby otrzymać podwyżkę należy zgłosić to poprzez swojego lidera do Grupy ZSZ (taka nasza „rada starszych”), a tam, jeśli nikt nie ma zastrzeżeń otrzymuje się akceptację takiego ruchu finansowego. Nie mamy na dzień dzisiejszy podziału zysków, choć w przyszłości chcielibyśmy dążyć do spółki pracowniczej. Na chwilę obecną boimy się jednak o poziom świadomości załogi i z tego powodu na razie mamy to rozwiązane standardowo. Z drugiej strony nie jest tak, że z wypracowanego zysku pracownicy nie korzystają, ponieważ wraz ze wzrostem dochodu firmy, wprowadza ona coraz to nowe i ciekawsze benefity, podwyżki, lepsze sprzęty, prezenty itd., więc wszyscy na tym tak naprawdę korzystają.

Jakie macie zasady podejmowania decyzji?

Staramy się jak najwięcej decyzji skonsultować z naszą załogą. Mamy Grupę Rozwoju Zintegrowanego Systemu Zarządzania, w skrócie ZSZ, która debatuje nad najważniejszymi dla firmy kwestiami. W skład ZSZ-u wchodzi delegaci z każdego procesu oraz zarząd. Stworzyliśmy dla każdego procesu „slot”, z którego może skorzystać każdy pracownik – to dział ustala kogo podeśle w danym tygodniu. Za pomocą ZSZ lub czasami zebrań z udziałem wszystkich pracowników podejmujemy również „turkusowo” niektóre decyzje. Ostatnio mieliśmy przykład pracownika, który plotkował na temat kogoś z naszej załogi, określając omawianą osobę raczej nieprzyjemnymi zwrotami. Wspólnie podczas zebrania całej firmy doszliśmy do wniosku, że takie zachowanie nie wpisuje się w kulturę naszej organizacji i chcemy się z tą osobą pożegnać. Tak sam proces zachodzi podczas przyznawania nagród rocznych – najpierw procesy wspólnie ustalają kto jaką nagrodę powinien zostać, a na końcu ZSZ akceptuje te nagrody na forum. Obecnie dyskutujemy wspólnie nad firmowym budżetem, ponieważ nabroiliśmy trochę i wytworzyliśmy koszty złej jakości w zeszłym roku, a teraz nadal

kultywujemy ten zwyczaj i wciąż ich dokładamy, postanowiliśmy współodpowiedzialnie wziąć te koszty na siebie i poucinać z naszych benefitów. Zobaczymy, co nam z tej wspólnej dyskusji wyjdzie. Zawsze zależy nam na tym, aby w dyskusji i wdrażaniu nowych pomysłów przekonać wszystkich, do jednej racji, aby od stołu odchodzić ze świadomością, że każdy rozumie przedstawiany punkt widzenia. Często na początku nie wszyscy się zgadzają, ale coraz szybciej udaje nam się dochodzić do wspólnego zrozumienia.

Z jakimi pułapkami/przeszkodami należy się liczyć przy wdrażaniu turkusów?

Główna pułapka polega na tym, że mimo tego, że ludzie mają pozytywne intencje we współzarządzaniu, to często zdarza się, że nie mają odpowiednich kompetencji. Trzeba monitorować i rozwijać ich umiejętności, bo gdy wypuścimy ich do czynienia wokół turkusów, to mogą nam oni nieświadomie zrujnować firmę. Nie wystarczy ich dobry charakter i zaangażowanie. W sytuacji pełnej swobody mogą zupełnie nieświadomie podjąć nieodpowiednią decyzję, lub np. zupełnie o tym nie wiedząc pominąć któreś z ogniw komunikacji w łańcuchu dostaw lub realizacji wyrobu. Historie w głowie mamy, ale są to bardzo związane z naszą branżą przykłady, które zdarzają się tutaj od czasu do czasu. To już raczej całe „baśnie” do opowiedzenia na żywo. Na pewno zauważyliśmy to, że zostawienie ludzi samych sobie wpływa pozytywnie na atmosferę i kreatywność, poczucie sprawczości, ale nie zawsze na efektywność pracy i brak błędów.

Wasze najważniejsze turkusowe dobre praktyki.

Nasze dobre praktyki, poza tymi wymienionymi już wcześniej:

- Rozwiązywanie konfliktów: dochodzimy zawsze do porozumienia. Ludzie po przegadanych sytuacjach zastanawiają się nad swoim zachowaniem. Mamy tych konfliktów naprawdę niewiele, ponieważ funkcjonujemy jako minispoleczeństwo, ale jeśli do nich dochodzi, to zawsze chcemy je wyjaśnić.
- Podejście do krytyki: Wiemy, że krytyka może być budująca, jeśli jest przekazywana w odpowiedniej formie. Pokazujemy sobie nawzajem swoje niekompetencje i nikt się nie obraża na nikogo, krytyka napędza do poprawy, a nie demotywuje. Mamy taką politykę informacji zwrotnej, według której każdy każdemu (wliczając w to zarząd jako „ofiary krytyki”) może zwrócić uwagę, jeśli poczuł się źle ze sposobem w jaki dana osoba go potraktowała.
- Szerokie konsultacje i polityka informacyjna: Pisałem o tym wcześniej, generalnie ludzie o wszystkim są informowani i wszystko jest im tłumaczone bardzo długo, aż do momentu, kiedy mamy pewność, że to rozumieją. Konsultujemy wszystkie zmiany, jakie mają być w firmie wprowadzone, bo wiemy, że dzięki temu ludzie są później w nie realnie zaangażowani. Konsultujemy bonusy, które firma chce nam wprowadzić, wydarzenia integracyjne, które firma chce zorganizować, głosujemy na zgłaszane przez pracowników projekty dla Fundacji MarcoPomaga, które realizujemy ze wspólnego budżetu. Mamy nawet taką sytuację teraz, że pracownik, który wpadł w dług i potrzebuje finansowego wsparcia, będzie zwracał się do „Funduszu Pracowniczego”. Wszyscy członkowie załogi będą demokratycznie głosować za tym, czy ze środków na nasze „prywatne” akcje społeczne udzielić mu wsparcia, czy też nie. Jak znamy naszą minispoleczeństwo, to nie odwrócą się od niego plecami.