

Iza Flor

ORGANIZOWANIE PRACY MAŁYCH ZESPOŁÓW

Książka była dopuszczona w 2015 r. do użytku szkolnego przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania i wpisana do wykazu podręczników przeznaczonych do kształcenia w zawodach na podstawie opinii rzeczoznawców: **dr Katarzyny Kozłowskiej, mgr Anny Kordzikowskiej, mgr Marioli Przybylskiej.**

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (tekst jedn. Dz.U. z 2018 r., poz. 1457, z późn. zm.) stanowi, że od 1 stycznia 2019 r. do kształcenia zawodowego mogą być przeznaczone wyłącznie materiały edukacyjne i materiały ćwiczeniowe, a procedurze dopuszczenia przez Ministra Edukacji Narodowej podlegają tylko podręczniki przeznaczone do kształcenia ogólnego.

Redaktor prowadzący:

Jacek Musiałkiewicz

Opracowanie redakcyjne i skład:

Joanna Fundowicz, Iwona Nitek

Korekta:

Zofia Średnicka

Projekt okładki:

Jarosław Bralski

Ilustracja na okładce:

© Klekta Darya – Fotolia.com

Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całej pracy lub jej fragmentów zarówno w postaci papierowej, jak i elektronicznej bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie II książki zostało zaktualizowane według stanu na 31.05.2019.

© Copyright by Wydawnictwo Ekonomik – Jacek Musiałkiewicz

Wydanie II

Warszawa 2019

ISBN 978-83-7735-109-3

Wydawnictwo Ekonomik – Jacek Musiałkiewicz

ul. Zwierzyniecka 7 m. 1

00-719 Warszawa

NIP 521-104-39-48

tel./faks 22 840-19-25, tel. 22 851-70-31

e-mail: biuro@ekonomik.biz.pl

www.ekonomik.biz.pl

Druk i oprawa:

Drukarnia READ ME

ul. Olechowska 83

92-403 Łódź

Spis treści

Wstęp	5
1. Praca	7
1.1. Co to jest praca?	7
1.2. Praca jako źródło dochodów	9
1.3. Praca jako źródło satysfakcji	11
1.4. Prawne podstawy świadczenia pracy	13
2. Planowanie pracy zespołu	18
2.1. Praca ludzi w organizacji	18
2.2. Zadania indywidualne i zespołowe	19
2.3. Definiowanie zadań cząstkowych	20
2.4. Kolejność wykonania zadań cząstkowych	21
2.5. Terminy wykonania zadań cząstkowych	21
■ Studium przypadku	27
3. Dobieranie osób do wykonania przydzielonego zadania	34
3.1. Wprowadzenie	34
3.2. Grupowanie zadań cząstkowych	34
3.3. Określanie niezbędnych kompetencji	35
3.4. Wybór członków zespołu	35
3.5. Poszukiwanie nowych pracowników	39
3.6. Poszukiwanie zleceniobiorców	45
3.7. Poszukiwanie firmy zewnętrznej lub osoby wykonującej dzieło (podwykonawcy)	49
3.8. Oddelegowanie wybranych osób do wykonania zadań cząstkowych	52
■ Studium przypadku	54
4. Kierowanie wykonaniem przydzielonego zadania	66
4.1. Wprowadzenie	66
4.2. Motywacja i motywowanie	66
5. Komunikowanie się ze współpracownikami	90
5.1. Proces komunikacji	90
5.2. Formy komunikacji	91
5.3. Kanały komunikacji	95
5.4. Przeszkody w komunikacji	97
5.5. Wielkie kwantyfikatory	98
5.6. Kierunki komunikacji w organizacji	99
6. Ocena wykonania przydzielonego zadania	103
6.1. Wprowadzenie	103
■ Studium przypadku	110
7. Wprowadzanie usprawnień technicznych i organizacyjnych	119
7.1. Pojęcie usprawnień technicznych i organizacyjnych	119
7.2. Identyfikowanie obszarów wymagających usprawnień i czasu ich wprowadzenia	120
7.3. Filozofia kaizen	121
7.4. Organizacja uczy się	123
Słownik najważniejszych pojęć	125
Bibliografia	131

Wstęp

W podręczniku **Organizowanie pracy małych zespołów** omówione zostały wszystkie zagadnienia z zakresu organizacji pracy małych zespołów (OMZ), znajdujące się w podstawach programowych kształcenia w zawodach z 2012, 2017 i 2019 r. Książka może być wykorzystywana przez uczniów techników i szkół policealnych, zdobywających różne zawody.

Podstawa programowa stanowi w niniejszym podręczniku szkielet, w oparciu o który omówiona została cała gama zagadnień dodatkowych. Dzięki temu podręcznik nie tylko przedstawia podstawową wiedzę z zakresu organizowania pracy małych zespołów, ale także zawiera wiele przykładów pokazujących, w jaki sposób można wiedzę tę wykorzystać w praktyce. Zawarte w nim wzory dokumentów, przykłady, studium przypadku będą przydatne tym, którzy w pewnym momencie swojej drogi zawodowej staną wobec wyzwania, jakim jest kierowanie zespołem ludzi – nie jest to bowiem czymś, co przydarza się wyłącznie kierownikom. Dotyczy też sytuacji, w których trzeba pokierować wykonaniem zadania, częścią projektu lub procesu. Jestem przekonana, że podręcznik pomoże osobom, które staną przed takim wyzwaniem.

Zanim jednak przystąpicie do lektury podręcznika, pamiętajcie, że do przedstawionych w nim wskazówek należy podchodzić z dużą dozą zdrowego rozsądku. Zaprezentowane rozwiązania opierają się na dorobku nauki zarządzania i jako takie stanowią obraz „najlepszych praktyk”. Nie wolno jednak zapominać, że sytuacja każdej organizacji jest nieco inna, każda ma jakąś specyfikę i w każdej występują pewne niuanse. Z tego względu automatyczne i bezrefleksyjne zastosowanie wszystkich wskazówek nie zawsze przyniesie najlepsze efekty. Każde rozwiązanie, które zamierzacie wdrożyć, powinno być przemyślane pod kątem specyfiki Waszych organizacji. Niekiedy celowe może okazać się uproszczenie zaproponowanych w podręczniku rozwiązań, innym razem – ich dodatkowe uszczegółowienie. Przy podejmowaniu decyzji warto wspomagać się intuicją, wiedzą na temat danej organizacji oraz – jak wspomniałam na początku – zdrowym rozsądkiem. Zdrowego rozsądku nigdy zbyt wiele, zarówno w organizowaniu pracy zespołów, jak i w codziennym życiu.

Organizowanie pracy małych zespołów jest w niniejszym podręczniku rozumiane – zgodnie z definicją organizowania zamieszczoną w Słowniku języka polskiego – jako „**planowanie i koordynowanie poszczególnych etapów jakichś działań, tworzenie zespołu do wspólnego działania**”. W szczególności nie jest ono tożsame z „organizowaniem” rozumianym jako jedna z klasycznych funkcji zarządzania. Klasyczne funkcje zarządzania to: planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. Tutaj planowaniem w ujęciu klasycznych funkcji zarządzania nie zajmujemy się w ogóle. Klasyczna funkcja zarządzania „organizowanie” jest opisana w rozdziałach 2. PLANOWANIE PRACY ZESPOŁU i 3. DOBIERANIE OSÓB DO WYKONANIA PRZYDZIELONEGO ZADANIA. Klasyczną funkcję zarządzania „kierowanie” omówiono w rozdziałach 4. KIEROWANIE WYKONANIEM PRZYDZIELONEGO ZADANIA i 5. KOMUNIKOWANIE SIĘ ZE WSPÓŁPRACOWNIKAMI. Natomiast klasyczna funkcja zarządzania „kontrola” jest ukazana w rozdziale 6. OCENA WYKONANIA PRZYDZIELONEGO ZADANIA. Innymi słowy, niniejszy podręcznik traktuje o trzech z czterech klasycznych funkcji zarządzania: organizowaniu, kierowaniu i kontroli. Zatem „organizowanie” jest tutaj pojmowane szerzej niż „organizowanie” rozumiane jako jedna z klasycznych funkcji zarządzania.

Podobnie jak pojęcie „organizowanie”, tak i inne pojęcia w niniejszym podręczniku mogą być używane w wybranym, specyficznym dla omawianych zagadnień znaczeniu. I tak, w szczególności pisząc o „produkcji”, miałam na myśli zarówno towary (przedmioty), jak i usługi. Pisząc o „projekcie”, miałam na myśli wstępny szkic lub zamknięte w czasie przedsięwzięcie. Definicje

pojęć przyjęte przeze mnie zawarte są w słowniku umieszczonym na końcu. Jeżeli będziecie mieli wątpliwości co do tego, w jaki sposób rozumiane powinno być dane pojęcie, zachęcam do sprawdzenia jego definicji w słowniku.

Oddając w Wasze ręce ten podręcznik, mam nadzieję, że będzie on cennym źródłem wiedzy i praktycznych wskazówek. Pisząc poszczególne rozdziały, wykorzystałam wiedzę nabytą podczas studiów na najlepszej w Europie Środkowo-Wschodniej uczelni biznesowej, a także długoletnie doświadczenie w zarządzaniu organizacją. Liczę na to, że udało mi się w przystępny sposób przedstawić rozwiązania problemów, z którymi ja także zmagalam się na różnych etapach mojej kariery zawodowej. Niech ten podręcznik będzie dla Was pomocą. Pamiętajcie jednak, że każda organizacja jest jak żywy organizm. Wpływa na nią bardzo dużo czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W wyniku tego ulega ona ciągłym zmianom. Zmianom, które czasem są widoczne na pierwszy rzut oka, a czasem są bardziej subtelne i docierają do naszej świadomości z trudem (zwłaszcza gdy nie chcemy ich zaakceptować, bo są nam „nie na rękę”). W związku z powyższym pamiętajcie o ciągłym obserwowaniu działania Waszych organizacji i odpowiednim dostosowaniu wprowadzanych rozwiązań. Każda przedstawiona przeze mnie „recepta” jest pewnym modelem, który można (a nawet trzeba) modyfikować w zależności od panujących w danym momencie okoliczności.

Życzę Wam owocnej lektury i sukcesów
w organizowaniu pracy Waszych zespołów!

Iza Flor

Warszawa, 12 czerwca 2019 r.

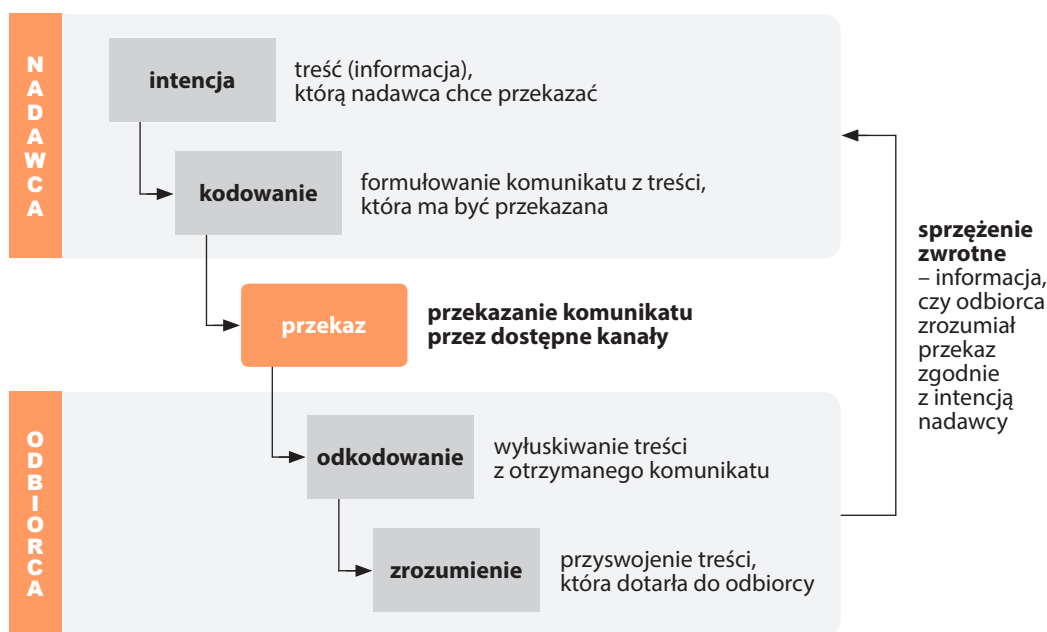
5

KOMUNIKOWANIE SIĘ ZE WSPÓŁPRACOWNIKAMI

5.1 Proces komunikacji

! **Komunikowanie się (komunikacja, proces komunikacji)** to proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej.

Schemat procesu komunikowania się przedstawiono na RYSUNKU 25.



Rysunek 25. Schemat procesu komunikowania się

Proces komunikowania się (komunikacji) zaczyna się, gdy w nadawcy powstaje chęć (intencja) przekazania jakiejś treści, pewnej informacji. Aby ta treść została przekazana, musi najpierw zostać zakodowana, czyli należy z niej sformułować komunikat. Komunikat składa się zatem z treści, która ma być przekazana, oraz z formy, w jakiej zostanie to zrobione. Kiedy komunikat jest gotowy, można go przekazać, używając do tego jednego lub kilku z dostępnych kanałów komunikacji. Gdy komunikat dotrze do odbiorcy, podlega odkodowaniu, czyli odczytaniu treści, która miała być przekazana. Gdy treść zostanie odkodowana, odbiorca może ją zrozumieć.

Przykład

Zamierzamy zamówić w restauracji hamburgera (stajemy się nadawcą). Powstaje w nas chęć przekazania kelnerowi (odbiorcy) informacji o tym, że życzymy sobie hamburgera, frytki i sok pomarańczowy. Żeby przekazać tę treść, formułujemy w formie ustnej komunikat „poproszę jednego hamburgera, duże frytki i sok pomarańczowy”. Przekazujemy ten komunikat podczas spotkania z kelnerem (kanał). Po otrzymaniu komunikatu, kelner dokonuje jego odkodowania, a następnie przyswaja treść, która do niego dotarła.

Warto podkreślić, że na każdym z etapów procesu komunikowania się mogą wystąpić **przeszkody**, które powodują zakłócenia w przepływie informacji. Na skutek tych zakłóceń treści, które nadawca chciał przekazać, w ogóle nie docierają do odbiorcy lub docierają w sposób zniekształcony i niezgodny z intencjami nadawcy. W przypadku wadliwego odbioru treści przez odbiorcę to nadawca powinien zmodyfikować formę albo kanał przekazu. O tym, czy zachodzi taka konieczność nadawca dowiaduje się dzięki występującemu zjawisku „sprzężenia zwrotnego”.



Sprzężenie zwrotne jest to takie połączenie dwóch układów, że skutek jakiegoś procesu oddziałuje na jego przyczynę.

W procesie komunikacji sprzężenie zwrotne polega na połączeniu reakcji odbiorcy informacji z zachowaniami nadawcy – nadawca, obserwując jakość zrozumienia treści przekazu przez odbiorcę, powinien dostosować formę i kanał komunikacji w sposób, który umożliwi jak najlepsze zrozumienie przekazywanej treści. Jeżeli treść została zrozumiana zgodnie z intencją nadawcy, to nie ma potrzeby wprowadzania zmian – oznacza to, że zarówno forma, jak i kanał komunikacji zostały dobrane właściwie. Jeżeli natomiast treść nie została zrozumiana zgodnie z intencją nadawcy, to nadawca musi znaleźć przyczyny takiego stanu rzeczy, czyli zidentyfikować przeszkody w zgodnym z intencją nadawcy odbiorze przekazu oraz wprowadzić niezbędne modyfikacje. W przykładzie dotyczącym składania zamówienia w restauracji w mechanizmie sprzężenia zwrotnego kelner poinformuje nas, że on zrozumiał, że życzymy sobie „jednego hamburgera, duże frytki i sok pomarańczowy”. W tym przypadku zamierzona treść dotarła do odbiorcy. Może się jednak zdarzyć, że w mechanizmie sprzężenia zwrotnego kelner poinformuje nas, że on zrozumiał, że życzymy sobie „jednego hamburgera, duże frytki i sok pomidorowy”. W tym przypadku zamierzona treść nie dotarła do odbiorcy. W wyniku jakiejś przeszkody w komunikacji kelner źle zrozumiał treść: życzymy sobie sok pomarańczowy, a nie pomidorowy.

5.2 Formy komunikacji

Forma komunikacji to sposób przekazania informacji od nadawcy do odbiorcy. Do wyboru mamy dwa sposoby przekazania komunikatu: pisemny i ustny.

Komunikacja pisemna

Jest to przekazywanie informacji na piśmie. Zaletą tej formy komunikacji jest trwałość (do komunikatu można wielokrotnie wracać i wielokrotnie go używać). Do jej wad można zaliczyć czasochłonność.

Komunikacja ustna

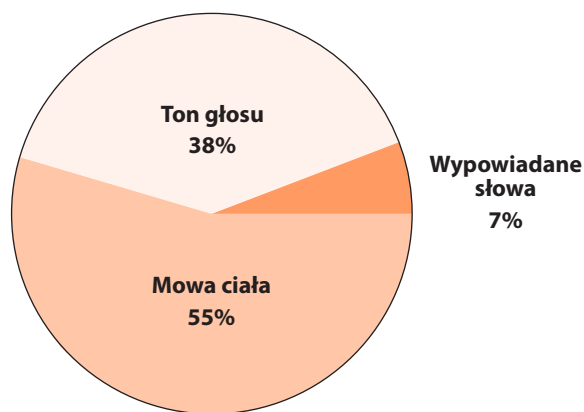
Komunikacja ustna – jest to przekazywanie informacji poprzez mówienie. Zaletami tej formy komunikacji są jej szybkość oraz natychmiastowe sprzężenie zwrotne (natychmiast można otrzymać informację, czy odbiorca zrozumiał intencje nadawcy). Do jej wad można

zaliczyć to, że jest ulotna, nietrwała oraz stosunkowo trudna do zastosowania w przypadku dużej liczby odbiorców.

W ramach komunikacji ustnej można wyodrębnić:

- komunikację werbalną – obejmującą to, co mówimy, czyli wypowiediane przez nas słowa;
- komunikację niewerbalną – obejmującą to, jak mówimy, czyli jaką mamy podczas wypowiedzania słów mimikę, pozycję, gesty, ton głosu, dystans, spojrzenie, ubiór i makijaż oraz to jakich akcesoriów (np. rzutnika, ekranu, wskaźnika) przy tym używamy.

Komunikacja niewerbalna ma ogromne znaczenie w komunikacji ustnej. Wypowiedziane słowa odpowiadają jedynie w siedmiu procentach za odbiór nadawanego komunikatu. Pozostałe dziewięćdziesiąt trzy procent zależy od komunikatów niewerbalnych – mowy ciała podczas mówienia i tonu głosu, jakim wypowiedzane są słowa. Przedstawiono to na RYSUNKU 26.



Rysunek 26. Elementy komunikatu wpływające na odbiór informacji (opr. własne na podst.: Mehrabian A., Wiener M., *Decoding of Inconsistent Communications*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1967, nr 6 [1], str. 109–114)

W przypadku niezgodności pomiędzy tym, co jest mówione (komunikatem werbalnym), a tym, jak to jest mówione (komunikatem niewerbalnym), ludzie intuicyjnie polegają na komunikacie niewerbalnym. Innymi słowy, jeżeli sposób mówienia, zachowanie i wygląd mówiącego przeczą temu, co on mówi, to jego słuchacze mu nie uwierzą, instynktownie wyczuwając, że „coś jest nie tak”.

Komunikaty niewerbalne wysyłane są zazwyczaj nieświadomie. Możliwe jest jednak ich uświadomienie i kontrolowanie. Kontrolowanie wysyłanych komunikatów niewerbalnych jest szczególnie ważne dla osób kierujących zespołami, gdyż pozwala na skuteczną komunikację. Na komunikację niewerbalną składają się:

- mowa ciała obejmująca pięć elementów: mimikę, pozycję i ruchy ciała, gesty, dystans, spojrzenie;
- ubiór, makijaż i artefakty (przedmioty świadczące o przynależności do określonej grupy ludzi – tzw. „gadżety”);
- ton głosu.

Elementy komunikacji niewerbalnej

Mimika (wyraz twarzy)

Mianem mimiki określa się ruchy mięśni twarzy wyrażające myśli, emocje, przeżycia, nastroje, a także postawy wobec innych ludzi oraz bieżące reakcje na otrzymywane komunikaty. Istnieje sześć podstawowych emocji i każdą z tych emocji (jak również ich kombinacje) może wyrażać twarz człowieka. Te emocje to: radość, smutek, zaskoczenie, strach, gniew i wstręt.

Pozycja i ruchy ciała (postawa)

Mianem postawy określa się sposób ustawienia ciała w relacji do innej osoby lub grupy osób oraz sposób ustawienia względem siebie różnych części ciała. W zależności od prezentowanej postawy powstały następujące przekonania o ludziach:

- ludzie o otwartej postawie uważani są za przyjaznych i pozytywnie nastawionych;
- ludzie o zamkniętej postawie uważani są za zdystansowanych i nieprzyjaznych;
- pochylenie „ku” rozmówcy uznaje się za znak sympatii i akceptacji;
- odchylenie do tyłu oznacza przeżywanie niechęci i dezaprobaty bądź pragnienie zerwania relacji;
- naśladowanie postaw podczas rozmowy jest oznaką pojawienia się więzi i sympatii;
- brak synchronizacji postaw powoduje u rozmówcy poczucie, że kontakt jest sztuczny, wymuszony i nieprzyjemny;
- ukierunkowanie bokiem (ramieniem) ku rozmówcy odbierane jest jako lekceważenie, ignorowanie lub pragnienie uniknięcia kontaktu.

Gesty

Znaczenie, jakie nadaje się gestom, jest silnie uwarunkowane kulturowo. Ten sam gest może być w jednej kulturze obraźliwy, podczas gdy w innej może być oznaką przyjaznego nastawienia. Poniżej zostaną wymienione podstawowe, uniwersalne gesty i ich znaczenie:

- otwarte dłonie kojarzone są z prawdą, szczerością, lojalnością (osoba o otwartych dłoniach demonstruje brak uzbrojenia, nie ma nic do ukrycia);
- dłonie skierowane wewnątrz do dołu sygnalizują brak uległości i chęć objęcia dominacji w danej sytuacji;
- dłonie z wyciągniętym palcem wskazującym kojarzone są ze zmuszaniem rozmówcy do uległości (wyprostowany palec wskazujący skierowany w stronę rozmówcy kojarzony jest z bronią, pałąk).

Dystans

Dystans jest to fizyczna odległość, na jaką dopuszcza się rozmówcę. Przekroczenie podczas rozmowy właściwego dla danej relacji dystansu (zbytne jego zmniejszenie) skutkuje wytworzeniem u rozmówcy poczucia zagrożenia, które z kolei może prowadzić do niechęci, wrogości, a nawet agresji. Z kolei utrzymywanie zbyt dużego dystansu prowadzi do wytworzenia w rozmówcy poczucia, że druga strona jest zdystansowana i niechętna mu. Wielkości dystansu właściwe dla różnych typów relacji przedstawiono w TABELI 15.

Tabela 15. Wielkości dystansu właściwe dla różnych typów relacji

Typ relacji	Wielkość i charakterystyka dystansu
Relacja intymna	Do 45 cm Relacja, jaka zachodzi między bardzo bliskimi osobami (mąż–żona, chłopak–dziewczyna, rodzic–dziecko).
Relacja indywidualna (osobnicza)	Od 45 do 120 cm Relacja taka zachodzi między ludźmi, którzy dobrze się znają (przyjaciele, dobrzy znajomi, rodzina).
Relacja społeczna	Od 120 do 360 cm Relacja taka zachodzi między ludźmi obcymi, dalszymi znajomymi oraz przy załatwianiu spraw oficjalnych (kontakty z urzędnikami).
Relacja publiczna	Powyżej 350 cm Relacja taka ma miejsce w kontaktach osób publicznych (np. polityków, artystów) z innymi ludźmi.

Źródło: opracowanie własne

Spoglądanie

Na spoglądanie jako na element komunikacji niewerbalnej składają się: ruchy oczu, wielkość źrenic, częstość mrugania, kierunek patrzenia, kontakt wzrokowy, a także stopień otwarcia oczu. Warto wiedzieć, że reakcji źrenic oczu na światło – w odróżnieniu od pozostałych elementów komunikacji niewerbalnej – praktycznie nie da się świadomie kontrolować. Stąd obserwowanie wyglądu oczu rozmówcy może dostarczyć cennych informacji o jego faktycznym stanie emocjonalnym, co pokazano w TABELI 16.

Tabela 16. Wygląd oczu rozmówcy w zależności od jego stanu emocjonalnego

Elementy oczu	Wygląd	Stan
Źrenice	rozszerzone	► pobudzenie
	zwężone	► zły nastrój
Kolor tęczówki	rozjaśniony	► uczucia pozytywne
	przyciemniony	► uczucia negatywne
Stopień otwarcia oczu	szeroko otwarte	► zainteresowanie, zdziwienie lub strach
	przymknięte	► znudzenie ► połączone z odchyleniem głowy do tyłu – poczucie wyższości

Źródło: opracowanie własne

Poniżej zostaną wymienione podstawowe, uniwersalne wskazówki dotyczące spojrzenia:

- kontakt wzrokowy należy utrzymywać przez około 30–60% czasu rozmowy;
- należy unikać uporczywego wpatrywania się w rozmówcę;
- należy unikać rozbieganego wzroku;
- nie powinno się wpatrywać w usta rozmówcy, gdyż ma to podtekst seksualny;
- długie, intensywne spojrzenie kojarzy się z wymuszaniem uległości i zdobyciem dominującej pozycji;
- unikanie kontaktu wzrokowego odbierane jest jako demonstracja poczucia winy, antypatii, ewentualnie jako znudzenie i lekceważenie rozmówcy lub obojętność wobec niego.

Ubiór, makijaż i artefakty

Ubiór, makijaż i artefakty niosą komunikaty niewerbalne na temat przynależności społecznej, statusu materialnego lub wagi, jaką rozmówca przywiązuje do spotkania. Dobierając je w odpowiedni sposób, można wpływać na odbiór całego przekazu przez otoczenie.

Ton głosu

Ton głosu wyraża emocje oraz reguluje kontakty społeczne. Może on zachęcać innych do nawiązania i podtrzymania kontaktu, ale może informować również inną osobę o tym, że jej wypowiedź trwa za długo i że powinna ją skończyć i umożliwić zabranie głosu innym. Ton głosu może być też wyraźnym sygnałem chęci zakończenia rozmowy. Sygnały głosowe są zasadniczo jednoznaczne, dlatego ludzie zazwyczaj doskonale radzą sobie z interpretowaniem komunikatu niesionego przez głos (np. krzyk, mówienie przez łyż, śmiech – są to sygnały głosowe, które z reguły wszyscy dobrze rozpoznają). Są one jednak trudne do kontrolowania i głos często zdradza faktycznie odczuwane emocje. Dlatego przy odbiorze komunikatów ludzie w dużym stopniu ufają tej formie komunikacji niewerbalnej.

Uwzględniając wpływ poszczególnych elementów komunikacji na odbiór komunikatu, sformułowano **zasadę skutecznego przekazu** przedstawioną na RYSUNKU 27.

10%	30%	60%
Słowa	Ton głosu	Mowa ciała
co mówimy	jak mówimy	jak się zachowujemy

Rysunek 27. Zasada skutecznego przekazu

Zgodnie z tą zasadą podczas przekazywania komunikatu 10% uwagi powinno się poświęcać słowom, 30% – temu, jak te słowa są wypowiedane, a 60% – mowie ciała. Nie oznacza to oczywiście, że to, co się mówi, jest nieistotne. Oznacza to tylko tyle, że w momencie mówienia należy zwrócić szczególną uwagę na ton swojego głosu i jeszcze większą na zachowanie. Treści przekazu (słowa) powinny być przygotowane (przemyślane) wcześniej tak, żeby podczas mówienia można się było skupić na formie.

5.3 Kanały komunikacji

Kanał komunikacji jest to droga, którą następuje przekaz komunikatu. Najpopularniejsze kanały komunikacji i ich charakterystykę przedstawiono w TABELI 17.

Tabela 17. Najpopularniejsze kanały komunikacji i ich charakterystyka

Kanał komunikacji	Charakterystyka
Internet	Tą drogą można przekazywać komunikaty: • ustne (rozmowy przez komunikatory internetowe); • pisemne (e-mail, wiadomości tekstowe przez komunikatory internetowe, ale też reklamy).
Telefonia komórkowa	Tą drogą można przekazywać komunikaty: • ustne (rozmowy); • pisemne (wiadomości tekstowe – SMS).
Telefonia stacjonarna	Tą drogą można przekazywać komunikaty: • ustne (rozmowy); • pisemne (faksy).
Poczta, kurier	Tą drogą można przekazywać komunikaty pisemne (w szczególności oficjalne dokumenty).
Spotkania	Tą drogą można przekazywać komunikaty: • ustne (np. rozmowy „jeden na jeden”, narady, konferencje); • pisemne (notatki, sprawozdania, raporty).
Prasa	Tą drogą można przekazywać komunikaty pisemne (np. artykuły, wywiady, reklamy, listy do redakcji).
Radio, telewizja	Tą drogą można przekazywać komunikaty ustne (np. rozmowy, wywiady, reklamy).

Źródło: opracowanie własne

Decyzja o wyborze kanału komunikacji jest uzależniona od różnych czynników – najważniejsze z nich zostały wymienione i omówione poniżej.

Obowiązki i ograniczenia formalnoprawne

Niektóre komunikaty muszą być przesłane w określony z góry sposób, co wynika z obowiązujących przepisów prawnych lub zawartych umów. Na przykład sprawozdanie finansowe spółki z o.o. do Krajowego Rejestru Sądowego musi być wysłane w formie pisemnej drogą pocztową lub kurierem, podobnie jak wypowiedzenie umowy o świadczenie usług telekomunikacyjnych.

Charakterystyka odbiorców komunikatu

Stosowany kanał komunikacji powinien być dostosowany do odbiorcy. Inna droga komunikacji jest wskazana w kontaktach np. z kolegą z pracy, a inna z urzędnikiem. W przypadku kolegi można użyć mniej zobowiązujących sposobów, takich jak SMS czy komunikator internetowy. W przypadku urzędnika wskazane jest wykorzystanie telefonu, wiadomości elektronicznej (e-mail) lub poczty / kuriera.

Liczba odbiorców komunikatu

Kanał komunikacji powinien być odpowiedni ze względu na liczbę osób, do których skierowany jest komunikat. Jeżeli odbiorców jest kilku, to można użyć telefonu i przeprowadzić z nimi rozmowy lub napisać do nich wiadomości tekstowe. Jeżeli odbiorców jest kilkunastu lub kilkudziesięciu, to można użyć internetu i wysłać e-mail. Jeżeli liczba odbiorców jest rzędu dziesiątek lub setek tysięcy, to należy rozważyć użycie środków masowego przekazu, takich jak prasa, radio, telewizja lub internet.

Termin dostarczenia komunikatu

W przypadku odległych terminów można użyć poczty. W przypadku terminów bliskich należy użyć szybszych kanałów, takich jak telefon, kurier, faks czy osobiste spotkanie.

Waga sprawy, której dotyczy komunikat

Dla komunikatów w sprawach ważnych dla nadawcy należy użyć gwarantowanych kanałów, takich jak: list polecony, przesyłka kurierska, osobiste spotkanie, telefon (rozmowa), komunikator internetowy (rozmowa). Dla komunikatów w sprawach mniej ważnych można użyć innych kanałów, takich jak e-mail, list nierejestrowany (przesyłka zwykła). W sprawach szczególnie istotnych warto używać więcej niż jednego kanału do przekazania tego samego komunikatu (np. wysłać zgłoszenie na konferencję i zadzwonić do organizatora).

Koszty

Koszty są ważnym kryterium wyboru kanału komunikacji, należy na nie zwracać szczególną uwagę wtedy, gdy organizacja chce nadać komunikat do wielu odbiorców (np. gdy planuje kampanię reklamową). Mówiąc o kosztach, należy uwzględniać skuteczność zastosowanego kanału komunikacji i obliczyć koszt dotarcia do każdego indywidualnego odbiorcy informacji. Po dokonaniu takich obliczeń może okazać się, że zamiast korzystać z najdroższego z kanałów komunikacji, lepiej skorzystać z innych, tańszych (np. z internetu, poczty, radia czy prasy).

5.4 Przeszkody w komunikacji

Przeszkoda w komunikacji to coś, co utrudnia lub uniemożliwia dotarcie przekazu od nadawcy do odbiorcy. Elementami, które mogą generować przeszkody w komunikacji, są nadawca i odbiorca oraz kanał komunikacji. W TABELI 18 scharakteryzowano **przeszkody w komunikacji powstające ze strony nadawcy lub odbiorcy**.

Tabela 18. Przeszkody w komunikacji powstające ze strony nadawcy lub odbiorcy i ich charakterystyka

Przeszkoda	Charakterystyka
Różnice w stopniu biegłości językowej	Nadawca i odbiorca mogą się różnić w zasobie dostępnego słownictwa, w szczególności odbiorca może nie rozumieć pojęć używanych przez nadawcę.
Różnice w poziomie wiedzy	Nadawca i odbiorca mogą mieć różny poziom wiedzy na temat przekazywanych treści, w szczególności odbiorca może nie rozumieć specjalistycznych pojęć używanych przez nadawcę.
Różnice w rozumieniu pojęć	Nadawca i odbiorca mogą różnie rozumieć to samo pojęcie.
Filtrowanie informacji	Nadawca przekazuje tylko część dostępnych mu informacji, w celu ochrony swojej wiedzy przed innymi albo uznając, że pozostałe informacje są oczywiste.
Wybiórcze spostrzeganie	Odbiorca widzi tylko to, co jest dla niego wygodne.
Różnice w stylu komunikacji pomiędzy płciami	Kobiety i mężczyźni różnią się pod względem stylu komunikowania się.
Emocje	Stan emocjonalny nadawcy lub odbiorcy (np. zdenerwowanie) mogą zniekształcić treść komunikatu.
Komunikaty niewerbalne	Jeżeli komunikaty niewerbalne nadawcy są sprzeczne z komunikatami werbalnymi, to odbiorca instynktownie wyczuwa, że „coś jest nie tak” i w takiej sytuacji może źle zrozumieć komunikat.

Źródło: opracowanie własne

Drugą grupą przyczyn powstawania przeszkód w komunikacji są kanały komunikacji. Do najpowszechniejszych przeszkód w tej grupie należą:

- awarie sprzętu lub oprogramowania (np. awaria komputera lub telefonu);
- błędy ludzi obsługujących sprzęt (np. błędne zaadresowanie listu, włożenie niewłaściwego pisma do koperty);
- słaba jakość połączeń (np. słaby zasięg telefonii komórkowej lub wolne łącze internetowe);
- niewłaściwe otoczenie (np. hałas w czasie spotkania lub rozmowy telefonicznej, wysoka temperatura otoczenia).

Przykład

Przy zamawianiu jedzenia w restauracji, w sytuacji gdy treść „jeden hamburger, duże frytki i sok pomarańczowy” nie dotarła do kelnera, musiała nastąpić przeszkoda w komunikacji. Możemy podejrzewać, że wystąpiła przeszkoda ze strony kanału komunikacji – w lokalu jest hałas i kelner mógł nie dosłyszeć naszego przekazu. Zatem dostosowujemy nasz przekaz do sytuacji i powtarzamy nasz komunikat głośniej. Założmy jednak, że nasz komunikat sformułowaliśmy w następujący sposób: „jeden hamburger, duże frytki i sok z limety”, a kelner zrozumiał (o czym wiemy dzięki sprzężeniu zwrotnemu): „jeden hamburger, duże frytki i sok z limonki”. W tej sytuacji mogła wystąpić przeszkoda ze strony odbiorcy – różnica w poziomie wiedzy między nami a kelnerem.

Może on nie wiedzieć, że „limeta” to gatunek pomarańczy. Wówczas również należy dostosować komunikat, używając słów zrozumiałych dla odbiorcy. Powtórzmy zatem: „jeden hamburger, duże frytki i sok z limety, czyli pomarańczy gatunku limeta”.

O potencjalnych przeszkodach w komunikacji należy pamiętać i – w miarę możliwości – przewidywać ich pojawienie się. W szczególnie ważnych sprawach warto upewniać się, że komunikat dotarł do odbiorcy (np. po wysłaniu wiadomości e-mail należy zadzwonić do odbiorcy w celu potwierdzenia, że wiadomość dotarła).

5.5 Wielkie kwantyfikatory



Wielkie kwantyfikatory są to sformułowania uogólniające, takie jak: zawsze, nigdy, wszyscy, na pewno, stale, ciągle itp.

W zestawieniu z negatywną treścią odnoszącą się do odbiorcy komunikatu wielkie kwantyfikatory blokują komunikację. Na przykład: „ty zawsze się czepiasz”, „ciebie nigdy nie ma”, „tobie stale coś nie pasuje”, „z tobą ciągle są nieporozumienia”, „tobie na pewno się nie zechce”. Tego typu zwroty – ale nie tylko one – mogą wywoływać następujące reakcje:

- **poczucie winy**, które ma miejsce wtedy, gdy odbiorca uzna wypowiedziane w jego stronę stwierdzenie za prawdziwe – np. „tak, ja zawsze się czepiam, a przecież nie powinienem, skoro nadawca tak twierdzi – to moja wina, że nie możemy osiągnąć porozumienia”;
- **poczucie krzywdy**, które ma miejsce wtedy, gdy odbiorca zdaje sobie sprawę z tego, że wypowiedziane w jego stronę stwierdzenie nie jest prawdziwe – np. „nie, to nieprawda, że mnie nigdy nie ma – to jest niesprawiedliwe dla mnie uogólnienie”;
- **satysfakcję**, która występuje wtedy, gdy odbiorca wie, że nadawca ma rację, akceptuje opisane zachowanie lub poglądy, gdyż są one efektem jego świadomego wyboru – np. „tak, ja faktycznie zawsze się czepiam, bo jestem dociekliwy i uważam, że trzeba zawsze dokładnie rozpatrzyć wszystkie szczegóły, zanim podejmie się decyzję – i co z tego? Co mi zrobisz? Mam prawo taki być”.

Każda z opisanych powyżej sytuacji powoduje zablokowanie komunikacji i może doprowadzić do tego, że intencja nadawcy nie zostanie prawidłowo odczytana przez odbiorcę. Zamiast przekazania treści nastąpi wzbudzenie poczucia winy, krzywdy lub satysfakcji. Odbiorca skupi się na tych emocjach zamiast na przekazywanej treści. W poczuciu winy porzuci swoje poglądy i zachowania, modyfikując je zgodnie z wolą nadawcy, bez względu na racjonalność takiego postępowania. W poczuciu zagrożenia wywołanym odczuwaną krzywdą zacznie się wycofywać z relacji z nadawcą (żeby uniknąć niesprawiedliwego osądu) lub zacznie z nim walczyć (żeby udowodnić niesprawiedliwość osądu). W przypadku doznania satysfakcji zacznie walczyć z nadawcą (żeby obronić swoje prawa do prezentowanych przez siebie poglądów i zachowań). We wszystkich przypadkach oznacza to koniec komunikacji, która powinna być procesem dwustronnym, zrównoważonym oraz przebiegać w atmosferze współpracy i współdziałania.

Istnieje też możliwość, że intencją nadawcy jest właśnie wywołanie poczucia winy, a nie przekazanie treści. Wówczas jednak należy taki proces nazwać **manipulacją**, a nie komunikacją.



Manipulacja – wpływanie na poglądy i zachowania innej osoby poza jej świadomością, bez jej wiedzy i woli.

Przykład

Manipulacją jest sytuacja, w której znajomy chcący pożyczyć od nas pieniądze na naszą odmowę odpowiada, że jednak powinniśmy mu je pożyczyć, bo on nam pożyczyłby zawsze, kiedy byśmy się do niego zwrócili.

Warto zauważyć, że o manipulacji można mówić tylko w przypadku poczucia winy, które zazwyczaj jest nieświadome. Gdy odbiorca uświadomi sobie nieprawdziwość stwierdzeń, to wzbudzi to w nim poczucie krzywdy, co wywoła ucieczkę lub walkę. Gdy odbiorca uświadomi sobie, że stwierdzenie jest prawdziwe i przyzna sobie prawo do takiego zachowania lub poglądów, to poczuje satysfakcję. Dlatego jeżeli odbiorca nie chce być obiektem manipulacji, to powinien szczególnie ostrożnie podchodzić do stwierdzeń z wielkimi kwantyfikatorami, świadomie analizując ich prawdziwość w celu odkrycia prawdziwych intencji nadawcy.

W przypadku kierującego pracą zespołu kwestia wielkich kwantyfikatorów ma szczególne znaczenie. Po pierwsze powinien on unikać używania wielkich kwantyfikatorów, żeby nie blokować komunikacji poprzez wzbudzanie poczucia winy, krzywdy lub satysfakcji. Po drugie nie powinien on używać wielkich kwantyfikatorów w celu manipulacji pracownikami. I po trzecie wreszcie powinien być czuły na wielkie kwantyfikatory w komunikatach pracowników, żeby samemu nie zostać obiektem manipulacji.

Wielkie kwantyfikatory nie są oczywiście jedynym narzędziem do wzbudzania poczucia winy, krzywdy i satysfakcji. Są jednak w tym zakresie szczególnie skuteczne.

5.6 Kierunki komunikacji w organizacji

Kierunek komunikacji jest to strona, w którą przebiega komunikacja. Wyróżnia się komunikację pionową, komunikację poziomą i sieć pogłosek (plotek).

Na **komunikację pionową** składają się komunikaty wymieniane pomiędzy przełożonym a podwładnym, zgodnie z hierarchią służbową. Komunikacja pionowa może mieć dwa kierunki:

- **w dół** – czyli od przełożonego do podwładnego (np. od kierującego zespołem do członka zespołu);
- **w górę** – czyli od podwładnego do przełożonego (np. od członka zespołu do kierującego zespołem).

Przykład

1. Komunikaty przekazywane pionowo w dół:
 - polecenia wykonania pracy;
 - instrukcje dotyczące sposobu wykonania pracy;
 - uzasadnienie zadania i wyjaśnienie jego związku z pozostałymi zadaniami realizowanymi w organizacji;
 - informacje dotyczące procedur i praktyk w organizacji;
 - informacje dotyczące osiąganych przez pracowników wyników.
2. Komunikaty przekazywane pionowo w górę:
 - informacje o sobie, swoich działaniach i swoich problemach;
 - uwagi o polityce organizacji;
 - pomysły na to, co można poprawić w organizacji pracy i jak należy to zrobić.

Warto zaznaczyć, że pierwszym odbiorcą komunikacji pionowej (zarówno w dół, jak i w górę) powinien być bezpośredni przełożony lub bezpośredni podwładny – polecenia powinien wydawać pracownikowi bezpośredni przełożony, a nie przełożony przełożonego. Z kolei pracownik problemy z wykonaniem przydzielonego zadania powinien zgłaszać

swojemu bezpośredniemu przełożonemu, a nie przełożonemu swojego bezpośredniego przełożonego. Pomijanie **szczebla hierarchii**¹⁵ w niektórych organizacjach bywa szczególnie źle odbierane. Z drugiej strony system, w którego ramach pominięcie szczebla byłoby możliwe (zwłaszcza w przypadku komunikacji „w górę”), może spełniać w organizacji rolę mechanizmu kontrolującego osoby kierujące pracą innych.

Komunikacja pozioma

Na komunikację poziomą składają się komunikaty wymieniane pomiędzy pracownikami znajdującymi się na równorzędnym poziomie hierarchii służbowej (np. pomiędzy kolegami z jednego działu lub pomiędzy pracownikami różnych działów czy zespołów oraz pomiędzy kierownikami równoległych działów czy zespołów).

Przykład

Komunikatami przekazywanymi poziomo są:

- opinie na temat sposobów rozwiązania danego problemu;
- planowanie wykonania zadań;
- rady w sprawie jak najlepszego wykonania zadania;
- rady co do sposobu wykonania zadań szczególnie trudnych.

Sieć pogłosek (plotek)

Sieć pogłosek jest nieformalną siecią komunikacji pomiędzy znajomymi osobami.



Plotka – niesprawdzona lub kłamliwa wiadomość powtarzana z ust do ust, najczęściej szkodząca czyjejś opinii.

Plotki są atrakcyjne dla ludzi i łatwo zapamiętywane, ponieważ:

- mają znaczenie dla jednostki;
- są powtarzane aktywnie i z pasją;
- zawierają jednorazowo małą porcję informacji;
- niosą ze sobą element nowości.

Ze względu na swoją atrakcyjność oraz trudne do kontrolowania rozprzestrzenianie plotka jest potężnym narzędziem komunikacyjnym. W życiu organizacji ma duże znaczenie, gdyż stanowi swego rodzaju alternatywne źródło informacji o jej funkcjonowaniu. Plotka nabiera szczególnej mocy, gdy komunikacja formalna szwankuje. Jeżeli pracownicy nie otrzymują niezbędnej ilości informacji drogą formalną, zaczynają zapełniać luki domysłami, pogłoskami i plotkami, które zazwyczaj są skonstruowane tak, żeby wzbudzić w odbiorcach ekscytację, zainteresowanie i sensację.

Przykład

W sytuacji gdy w organizacji występują opóźnienia w dokonywaniu płatności, jeżeli kierownictwo nie poinformuje pracowników o awarii systemu bankowego, która jest powodem tych opóźnień, to prawdopodobnie pojawią się plotki o złej sytuacji finansowej organizacji, oszustwach finansowych zarządu lub o zbliżającym się bankructwie.

Jednym z celów odpowiedniego komunikowania się z zespołem powinno być pozostawianie jak najmniejszej liczby luk w dostępnej współpracownikom wiedzy. Wówczas podstawę do oceny sytuacji i generowania zachowań stanowią rzetelne informacje, a nie wymysły.

¹⁵ Przez **szczebel hierarchii** należy rozumieć miejsce określonego stanowiska w strukturze organizacji oraz stopień jego ważności. Najwyższe szczeble zajmują stanowiska najważniejsze w danej organizacji (np. najwyższy szczebel w hierarchii spółki z ograniczoną odpowiedzialnością zajmuje prezes zarządu tej spółki).

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Co to jest komunikowanie się?
2. Opisz proces komunikacji.
3. Na czym polega sprzężenie zwrotne w komunikacji?
4. Jakie znasz formy komunikacji?
5. Opisz elementy komunikacji niewerbalnej.
6. Jaka jest zasada skutecznej komunikacji?
7. Co to jest kanał komunikacji?
8. Jakie znasz kanały komunikacji?
9. Jakie są kryteria wyboru kanału komunikacji? Omów trzy z nich.
10. Wymień przeszkody w komunikacji.
11. Co to są wielkie kwantyfikatory?
12. Jak wielkie kwantyfikatory wpływają na komunikację?
13. Opisz kierunki komunikacji w organizacji.
14. Co to jest plotka i dlaczego może ona negatywnie wpływać na organizację?

PODSUMOWANIE

1. Komunikowanie się to proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej.
2. W procesie komunikacji udział bierze nadawca, który formułuje komunikat z treści, którą zamierza przekazać, oraz odbiorca, który interpretuje przekazany komunikat, żeby odcodować z niego treść.
3. Nadawca przekazuje komunikat do odbiorcy poprzez kanały komunikacji.
4. Sprawną komunikację charakteryzuje występowanie sprzężenia zwrotnego, czyli dostosowanie formy komunikacji i jej kanału od tego, czy i jak odbiorca rozumie przekazywane treści.
5. Komunikat może mieć formę pisemną lub ustną.
6. Forma pisemna jest trwała i bardziej jednoznaczna, ale czasochłonna.
7. Forma ustna jest szybsza i gwarantuje natychmiastową informację zwrotną (sprzężenie zwrotne może nastąpić od razu), ale jest ulotna, nietrwała.
8. Komunikacja ustna dzieli się na werbalną (wypowiedane słowa) i niewerbalną (to, jak te słowa są wypowiedane i jak wygląda nadawca).
9. Kontrolowanie przekazu niewerbalnego jest niezwykle istotnym czynnikiem skutecznej komunikacji.
10. Emocje wyrażane przez ton głosu są zazwyczaj z łatwością identyfikowane przez odbiorców.
11. Ludzie ufają, że ton głosu wyraża prawdziwe emocje, gdyż bardzo trudno go jest modyfikować.
12. Główne kanały komunikacji to: internet, telefon, poczta, przesyłki kurierskie, spotkania, prasa, radio, telewizja.

13. Wybór kanału właściwego do przekazania komunikatu zależy od obowiązków lub ograniczeń formalnoprawnych, charakterystyki odbiorców komunikatu, ich liczby, terminu dostarczenia komunikatu, wagi sprawy, której dotyczy oraz kosztów jego nadania.
14. W sprawach szczególnie istotnych warto zastosować więcej niż jeden kanał komunikacji.
15. W związku z istniejącymi przeszkodami w procesie komunikacji odbiorca informacji może zrozumieć jej treść w sposób niezgodny z intencją nadawcy.
16. Nadawca powinien zidentyfikować przeszkody w procesie komunikacji i dostosować odpowiednio formę i kanał przekazu.
17. Zagrożenie dla sprawnej komunikacji stanowią wielkie kwantyfikatory („zawsze”, „nigdy”, „ciągle”, „stałe”, „na pewno” itp.) – powinno się unikać ich stosowania, żeby nie doprowadzić do zablokowania komunikacji.
18. Komunikacja w organizacji przebiega w kierunkach: pionowym (zgodnie z hierarchią służbową), poziomym (pomiędzy pracownikami na porównywalnym szczeblu hierarchii służbowej) oraz w sieci plotek (przekazywanie nieformalnych komunikatów pomiędzy znajomymi wewnątrz organizacji).
19. Plotka może wprowadzać zaburzenia w skutecznej komunikacji – zwłaszcza w sytuacji, gdy komunikacja formalna jest niewystarczająca – ze względu na swój charakter, zazwyczaj prowadzi do nieporozumień, konfliktów i pogorszenia atmosfery w organizacji.
20. Kierujący pracą zespołów powinni dostarczać pracownikom jak najwięcej rzetelnych informacji w celu uniknięcia plotek.

6

OCENA WYKONANIA PRZYDZIELONEGO ZADANIA

6.1 Wprowadzenie



Jakość jest to stopień zgodności z wzorcem, specyfikacją, planem.

Ocena jakości wykonania przydzielonego zadania polega na wyrobieniu sobie przez oceniającego opinii o tym, czy zostało ono wykonane zgodnie z planem. Wydanie takiej opinii wymaga przeprowadzenia analizy polegającej na porównaniu stanu rzeczywistego ze stanem pożądanym (planem). Proces porównywania tych stanów określany jest mianem **kontroli**.



Ocena jakości wykonania przydzielonego zadania to opinia o tym, czy zadanie zostało wykonane zgodnie z planem, wydana na podstawie kontroli.

W celu przeprowadzenia oceny jakości wykonania przydzielonego zadania należy przejść przez następujące sześć etapów:

1. określić stan pożądany, czyli wymagania dotyczące wykonania zadania;
2. zakomunikować wymagania osobom wykonującym zadanie;
3. określić stan rzeczywisty, czyli zebrać informacje o tym, jak zadanie zostało wykonane;
4. porównać stan pożądany ze stanem rzeczywistym;
5. wyrobić sobie opinię, czyli stwierdzić, czy zadanie zostało wykonane zgodnie z planem;
6. zidentyfikować przyczyny rozbieżności pomiędzy planem a jego realizacją.

Etap pierwszy – określenie stanu pożądanego

Określenie stanu pożądanego polega na zdefiniowaniu wymogów dotyczących wykonania zadania. Wymogi te powinny zostać określone na etapie planowania przydzielonego zadania. Zalicza się do nich takie elementy, jak:

- termin rozpoczęcia;
- termin zakończenia;
- parametry techniczne rezultatu (właściwości fizyczne produktu, właściwości usługi);
- osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem;
- osoby, z którymi należy blisko współpracować przy realizacji zadania.

Przykład

Stan pożądany w przypadku produkcji ulotek reklamowych może wyglądać następująco:

- termin rozpoczęcia: 1 lipca 2019 r.;
- termin zakończenia: 31 lipca 2019 r.;
- parametry techniczne: format A5, ulotka dwustronna, pełen kolor, gramatura papieru 150 g, nakład 10 000 sztuk;
- osoba, której należy przekazać ulotki: magazynier w magazynie materiałów reklamowych;
- osoba, z którą należy współpracować: kierownik reklamowanego produktu.

Etap drugi – komunikowanie wymagań

Zdefiniowane na etapie planowania wymagania należy zakomunikować osobom wykonującym zadanie, którego te wymagania dotyczą. Do komunikowania wymagań używamy oddelegowania do wykonania zadania – znanego nam już z rozdziału 3. Oddelegowanie bowiem nie tylko informuje pracownika, co ma zrobić, ale także kiedy ma to zrobić oraz jak ma to zrobić (jaki ma być rezultat jego pracy).

Przypomnijmy, że forma oddelegowania¹⁶ zależy od formy prawnej, na podstawie której wykonywana jest praca nad zadaniem. W przypadku umowy o pracę może to być druk oddelegowania do wykonania zadania, w przypadku innych form świadczenia pracy oddelegowanie należy zawrzeć w treści umowy (umowa-zlecenie, umowa o dzieło, umowa o współpracy z inną firmą) lub w załączniku do niej.

Etap trzeci – określenie stanu rzeczywistego

W celu określenia, jaki jest stan rzeczywisty wykonania przydzielonego zadania, należy zebrać informacje dotyczące jego realizacji. Informacje te mogą pochodzić z wielu źródeł. Podstawowe z nich to:

- obserwacja rezultatu pracy;
- raporty osób wykonujących zadanie.

Obserwacja rezultatu pracy polega na tym, że oceniający osobiście doświadcza swoimi zmysłami właściwości wyprodukowanego produktu lub wykonanej usługi. Innymi słowy przygląda się rezultatowi, dotyka go, słucha, smakuje lub wącha.

Przykład

1. Jeżeli rezultatem zadania jest broszura reklamowa, to oceniający powinien ją wziąć do rąk, dokładnie obejrzeć i przeczytać treść – dzięki temu stwierdzi, jaki jest rzeczywisty format publikacji, liczba stron, kolor, waga, jakość papieru, tekstu oraz fotografii.
2. Jeżeli rezultatem zadania jest nowa fryzura, to oceniający powinien się jej przyjrzeć oraz przeczesać rękami w celu sprawdzenia, jak układają się włosy, gdy pozwoli się im swobodnie przyjąć kształt.
3. Jeżeli rezultatem zadania jest danie w restauracji, to oceniający powinien je obejrzeć, powąchać i spróbować, jak smakuje i jaką ma konsystencję.
4. Jeżeli rezultatem zadania jest nowa podłoga, to oceniający powinien ją obejrzeć i dotknąć jej powierzchni.
5. Jeżeli rezultatem zadania są buty, to oceniający powinien je obejrzeć i dotknąć, ewentualnie przymierzyć.
6. Jeżeli rezultatem zadania jest piosenka, to oceniający powinien jej posłuchać.
7. Jeżeli rezultatem jest nowa linia do produkcji zapalek, to oceniający powinien ją obejrzeć w działaniu.

Osobiste doświadczenia oceniającego są niezwykle cennym źródłem informacji, gdyż w ich przypadku nie występuje żaden pośrednik, dzięki czemu informacje dotyczące rezultatu pracy nie będą przez nikogo zniekształcone. Jeżeli osobiste doświadczenie właściwości ocenianego rezultatu nie jest możliwe, to można skorzystać między innymi z fotografii, filmów lub z ocen zatrudnionych do tego ekspertów. Zatrudnienie zewnętrznych ekspertów pozwoli w pewnym stopniu wyeliminować ryzyko zniekształcania informacji przez pracowników, lecz nie zastąpi ono jednak osobistego doświadczenia.

¹⁶ Przykładowe oddelegowania, w których komunikuje się wymagania dotyczące wykonania zadania, zostały omówione w podrozdziale 3.8. ODDELEGOWANIE WYBRANYCH OSÓB DO WYKONANIA ZADAŃ CZĄSTKOWYCH.

Przykład

1. Jeżeli nie możemy pojechać na miejsce budowy, to rezultat w postaci nowej podłogi możemy ocenić na podstawie przesłanych przez wykonawcę fotografii lub filmów.
2. Jeżeli nie możemy być świadkami działania nowo zbudowanej linii produkującej zapalki, to rezultat w postaci działającej linii możemy ocenić na podstawie przesłanego filmu.
3. Jeżeli nie możemy odwiedzić restauracji, to ocenę jakości dania możemy powierzyć profesjonalnemu krytykowi kulinarnemu, który przekaże nam swoje wnioski.

Osoba oceniająca wykonanie zadania nie jest w stanie osobiście obserwować, jak przebiega proces pracy w trakcie realizacji poszczególnych zadań częściowych. Oznaczałoby to bowiem, że musiałaby stale i jednocześnie towarzyszyć wszystkim pracownikom podczas wykonywania przez nich zadań – jest to niemożliwe w zespołach składających się z kilku lub więcej osób. Zamiast tego musi polegać na informacjach otrzymywanych od pracowników w formie raportów.

Raporty są sposobem określania rzeczywistego stanu wykonania zadania przez pracowników. Osoby te posiadają najlepszą i pełną wiedzę na temat tego, jak przebiegał proces realizacji przydzielonego im zadania. Raporty mogą być zarówno pisemne, jak i ustne. Mogą być przekazywane z różną częstotliwością – dziennie, tygodniowo, miesięcznie, kwartalnie, rocznie. Mogą być przekazywane osobiście, przez internet, przez telefon albo pocztą lub kurierem. Wybór formy, częstotliwości oraz kanału raportowania powinien zależeć przede wszystkim od charakterystyki wykonywanych działań, doświadczenia pracowników, ich rozmieszczenia przestrzennego i miejsc prowadzenia działalności oraz od zmienności otoczenia, w jakim funkcjonuje organizacja.



Otoczeniem organizacji jest wszystko to, co znajduje się na zewnątrz niej i co:

- wywiera na nią wpływ (poprzez działania nakierowane bezpośrednio na organizację);
- może wywierać na nią wpływ (teraz lub w przyszłości);
- oddziałuje na nią (poprzez działania nienakierowane bezpośrednio na organizację, ale niosące skutki dla organizacji);
- może oddziaływać na nią teraz lub w przyszłości.

Przykład

Dostawcy surowców wywierają wpływ na organizację poprzez ustalanie ceny, którą organizacja musi zapłacić za surowce niezbędne jej do produkcji. To bezpośrednio wpływa na koszty produkcji, a więc i na zysk organizacji. Konkurenci organizacji natomiast (inne organizacje produkujące bardzo podobny produkt) oddziałują na nią poprzez obniżanie ceny na swój produkt, który jest produktem konkurencyjnym wobec jej produktu – nie ma to bezpośredniego wpływu na organizację, ale pośrednio może na nią wpłynąć, gdyż klienci mogą przestać kupować jej produkt (który jest droższy od konkurencyjnego) i w wyniku tego zyski organizacji mogą zmaleć.

Forma raportowania jest to sposób, w jaki pracownicy przekazują raporty (komplety informacji) o rezultatach wykonywanych przez siebie zadań. Raporty te mogą być przekazywane w sposób ustny (ustna forma raportowania) lub w sposób pisemny (pisemna forma raportowania).

Raporty ustne będą właściwą formą, gdy:

- wykonywane zadania są rutynowe;
- pracownik wykonujący zadanie jest mało doświadczony i potrzebuje większego nadzoru i ewentualnego wsparcia;
- osobisty kontakt oceniającego jest możliwy i łatwy (w szczególności, gdy pracownicy wykonują zadania w tych samych miejscach, w których swoje obowiązki wykonuje oceniający lub gdy oceniający może regularnie odwiedzać miejsca wykonywania zadań).

Raportowanie ustne będzie właściwe na przykład, gdy zadanie, którego dotyczy raportowanie, polega na zaklejeniu kopert. Wówczas powiedzenie kierującemu zadaniem, ile sztuk zostało sklejonych danego dnia, może być w zupełności wystarczające. Raportowanie ustne warto także wprowadzić, gdy pracownik jest nowy. Wówczas można z nim ustalić np. cotygodniowe spotkania tak, żeby mógł on z osobą kierującą zadaniem omówić swoje poszczególne działania. Podczas rozmowy bowiem informacja zwrotna od kierownika dociera do pracownika natychmiast.

Raporty pisemne będą właściwą formą, gdy:

- wykonywane zadania są nietypowe, nie występuje zrutynizowanie pracy;
- pracownik wykonujący zadanie jest doświadczony, wie, co robi i nie potrzebuje doglądania;
- osobisty kontakt oceniającego nie jest łatwy i wymaga dużego wysiłku zarówno ze strony oceniającego, jak i ocenianego.

Konkretny wygląd raportu ustala kierownictwo organizacji. Może on być sporządzany w postaci prostej notatki, w której pracownik umieszcza to, co uzna za istotne. W organizacji mogą jednak obowiązywać specjalnie zaprojektowane formularze raportów. Zawierają one konkretne rubryki, których wypełnienie zapewnia kierownictwu komplet niezbędnych informacji. Pusty formularz raportu został przedstawiony we WZORZE 9, a wypełniony we WZORZE 10.

Wzór 9. Pusty formularz raportu

Raport z realizacji zadania

za okres od _____ do _____

Osoba odpowiedzialna za realizację zadania: _____

Podjęte działanie	Rezultat

Największe sukcesy:

Największe problemy (również przewidywane na przyszłość):

Raport sporządził: _____

Dnia: _____

Wzór 10. Wypełniony formularz raportu

**Raport
z realizacji zadania**

produkcja ulotki reklamowej

za okres od **3 lipca** do **8 lipca**

Osoba odpowiedzialna za realizację zadania: **Jan Kowalski**

Podjęte działanie	Rezultat
Zakup fotografii	Fotografie zakupione, przekazane grafikowi
Zakup tekstów	Teksty zakupione, przekazane do korekty

Największe sukcesy:

Zakupienie fotografii od utytułowanego fotografa

Największe problemy (również przewidywane na przyszłość):

Przewidywane opóźnienie w korekcie językowej tekstów

Raport sporządził: **Jan Kowalski**

Dnia: **7 lipca 2019 r.**

Częstotliwość raportowania jest to liczba raportów, jaką pracownik ma obowiązek dostarczyć kierownictwu w określonej jednostce czasu. Może to być na przykład raz na tydzień (raporty tygodniowe), raz na miesiąc (raporty miesięczne), raz na kwartał (raporty kwartalne) lub raz na rok (raporty roczne). Raporty mogą być również wymagane po wykonaniu całego zadania (raport końcowy). Jeżeli raport taki jest wymagany, to wszystkie inne raporty nazywamy „raportami częściowymi”, gdyż dotyczą one wyłącznie części zadania.

Częstotliwość raportowania powinna być tym większa, im:

- wykonywane zadania są bardziej skomplikowane;
- mniejsze jest doświadczenie pracowników wykonujących zadania;
- większa jest fizyczna odległość pracowników wykonujących zadania od centrali organizacji;
- większa jest zmienność otoczenia organizacji.

Obowiązek sporządzania jednego rodzaju raportu nie wyklucza możliwości wprowadzenia innych rodzajów raportów. W organizacji mogą na przykład obowiązywać skrótowe raporty tygodniowe, bardziej szczegółowe raporty miesięczne, a do tego raporty końcowe składane zawsze po zakończeniu zadania (niezależnie od pozostałych rodzajów).

Raporty mogą być przekazywane dzięki wykorzystaniu różnych **kanałów raportowania**.



Kanał raportowania to droga, jaką raport ma być przekazywany.

Do najczęściej używanych kanałów raportowania należą internet, sieci telefoniczne, poczta lub kurier oraz osobiste spotkania. Zastosowanie poszczególnych kanałów raportowania w zależności od sytuacji zostało przedstawione w TABELI 19.

Tabela 19. Kanały raportowania i ich zastosowanie

Kanał raportowania	Sytuacje, w których zastosowanie kanału raportowania jest uzasadnione
Internet i sieci telefoniczne	Doświadczenie pracowników wykonujących zadania jest duże. Odległość fizyczna pomiędzy oceniającym a ocenianymi jest duża, a osobiste spotkania wymagają dużego wysiłku. Oficjalne potwierdzenie wysłania lub otrzymania raportu nie jest potrzebne.
Poczta / kurier	Oficjalne potwierdzenie wysłania/otrzymania raportu jest konieczne.
Spotkanie	Doświadczenie pracowników wykonujących zadania jest małe. Odległość fizyczna pomiędzy oceniającym a ocenianymi nie jest duża.

Źródło: opracowanie własne

Należy zwrócić uwagę na to, że w przypadku raportów oceniający otrzymuje te informacje, które oceniani chcą przekazać. Mogą oni nie przekazywać pełnej informacji z obawy przed negatywną oceną. Dlatego **raporty pracowników powinny być uzupełniane przez obserwacje oceniającego dokonywane w formie wyrywkowych kontroli**. Połączenie informacji z raportów i z obserwacji rezultatów pracy daje lepszy i pełniejszy obraz stanu rzeczywistego. Takie wyrywkowe kontrole pełnią dwie podstawowe funkcje: uzupełniają i uwiarygodniają informacje przekazywane przez pracowników oraz zmniejszają skłonność pracowników do pomijania niektórych informacji w raportach (pracownicy, wiedząc, że oceniający może w każdej chwili skontrolować ich pracę osobiście, będą mniej skłonni do podejmowania ryzyka wysyłania niepełnych raportów).

Etap czwarty – porównanie stanu pożądanego ze stanem rzeczywistym

W ramach tego etapu należy porównać wymagania umieszczone w oddelegowaniach (stan pożądaný) ze stanem rzeczywistym, którego obraz konstruujemy na podstawie osobistych obserwacji i informacji zawartych w raportach. Raportami używanymi do porównania stanu rzeczywistego ze stanem pożądanym są zazwyczaj raporty końcowe. Raporty częściowe (np. tygodniowe lub miesięczne) zawierają tylko część informacji. Z tego względu nie dają pełnego obrazu stanu rzeczywistego. Wyniki przeprowadzonego porównania najczęściej umieszczane są w tabeli.

Przykład

Poniżej w tabeli przedstawiono porównanie stanu pożądanego ze stanem rzeczywistym dla zadania polegającego na produkcji ulotek reklamowych.

Wymaganie	Stan pożądaný	Stan rzeczywisty
Termin rozpoczęcia	1 lipca 2019 r.	1 lipca 2019 r.
Termin zakończenia	31 lipca 2019 r.	31 lipca 2019 r.
Parametry techniczne rezultatu	format – A5	format zgodny z wymaganym
	liczba stron – dwie	liczba stron zgodna z wymaganą
	gramatura papieru – 150 g	gramatura papieru zgodna z wymaganą
	pełny kolor	kolor zgodny z wymaganym
	nakład 10 000 sztuk	nakład zgodny z wymaganym
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem	magazynier w magazynie materiałów reklamowych	przekazano
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania	kierownik reklamowanego produktu	współpraca zaistniała

Etap piąty – wyrobienie opinii

Wyrobienie opinii jest kolejnym krokiem zmierzającym do oceny wykonania powierzonego zadania. Polega na stwierdzeniu, czy poszczególne wymagania zostały spełnione. Do tego celu używamy tabeli z porównaniem stanu rzeczywistego ze stanem pożądanym. W praktyce wyrobienie opinii przeprowadza się jednocześnie z porównaniem. Jest to naturalne, gdyż w momencie wpisywania do tabeli informacji nt. stanu rzeczywistego i pożądanego od razu widzimy, czy są rozbieżności, czy nie. Odruchowym zatem jest wpisanie adnotacji o tym, czy wymaganie zostało spełnione, czy nie. Adnotacja może polegać na wpisaniu w kolumnie „Spełnione” słów „tak”/„nie”. Może polegać na wpisaniu symbolu, np. „✓” lub „✗” albo każdego innego symbolu, pod warunkiem że oznaczenia te będą wyjaśnione w legendzie tabeli lub będą intuicyjnie rozpoznawalne (np. „0” dla wymagań niespełnionych i „1” dla wymagań spełnionych).

Przykład

Porównanie stanu pożądanego ze stanem rzeczywistym zawierające informacje o spełnieniu poszczególnych zadań cząstkowych dla zadania „produkcja ulotki reklamowej”

Wymaganie	Stan pożądaný	Stan rzeczywisty	Spełnione
Termin rozpoczęcia	1 lipca 2019 r.	1 lipca 2019 r.	✓
Termin zakończenia	31 lipca 2019 r.	31 lipca 2019 r.	✓
Parametry techniczne rezultatu	format – A5	format zgodny z wymaganym	✓
	liczba stron – dwie	liczba stron zgodna z wymaganą	✓
	gramatura papieru – 150 g	gramatura papieru zgodna z wymaganą	✓
	pełny kolor	kolor zgodny z wymaganym	✓
	nakład 10 000 sztuk	nakład zgodny z wymaganym	✓
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem	magazynier w magazynie materiałów reklamowych	przekazano	✓
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania	kierownik reklamowanego produktu	współpraca nie zaistniała	✗

Jeżeli wszystkie wymagania zostały spełnione, czyli gdy stan rzeczywisty jest zgodny z pożądanym, to ocenę jakości wykonania zadania uważa się za zakończoną, a zadanie uznaje się za wykonane zgodnie z wymaganiami. Jeżeli natomiast stwierdzimy niezgodności w którymkolwiek z wymagań, to przechodzimy do dodatkowego etapu oceny jakości, czyli do identyfikowania przyczyn tych niezgodności.

Etap szósty – identyfikowanie przyczyn niezgodności

Celem identyfikowania przyczyn niezgodności stanu rzeczywistego ze stanem pożądanym jest znalezienie czynników, które wpłynęły na to, że wymagania nie zostały spełnione. Jest to ważny etap, w wyniku którego można zaprojektować i wdrożyć takie ulepszenia, dzięki którym błędy nie będą powtarzane, a organizacja stanie się bardziej efektywna w przyszłości. Chodzi o wyciąganie wniosków z dotychczasowych doświadczeń. W przykładzie dotyczącym produkcji ulotki reklamowej stwierdzono, że nie nastąpiła współpraca osoby odpowiedzialnej za produkcję ulotki z kierownikiem reklamowanego produktu. W naszym przykładzie ulotkę udało się ostatecznie wyprodukować w terminie, ale wystąpił problem we współpracy pomiędzy pracownikiem produkcji i marketingu. Należy zidentyfikować przyczynę tego stanu rzeczy, gdyż problem może się w przyszłości pogłębić i spowodować niemożność wykonania kolejnego zadania.

Jedną z metod identyfikowania przyczyn niezgodności jest **metoda 5 Why**¹⁷. Metoda ta polega na kilkukrotnym powtarzaniu pytania „dlaczego?”. Pytania pozwalają na coraz głębsze wnikięcie w problem, aż w końcu umożliwiają dotarcie do jego sedna. Proces przypomina obieranie cebuli, podczas którego zdejmuje się kolejne, coraz mniej wysuszone warstwy, aż w końcu dociera się do tej części warzywa, która nadaje się do zjedzenia. Metoda 5 Why jest intuicyjna i łatwa do stosowania przez wszystkich – nie wymaga szczególnego wykształcenia ani wyjątkowych kompetencji. Dzięki jej wykorzystaniu pracownicy doskonale umieją analitycznego myślenia. Konsekwentne udzielanie odpowiedzi na łańcuszek pytań pozwala na dotarcie do sedna problemu. Często bywa tak, że zastosowanie metody 5 Why pozwala organizacji oszczędzić dużo czasu i pieniędzy na wprowadzanie skomplikowanych rozwiązań dla zbyt ogólnie sformułowanych problemów. Dzieje się tak dlatego, że ludzie z zasady mają tendencję do projektowania rozwiązań dla skutków problemu, a nie dla jego przyczyny, czyli do natychmiastowego zajmowania się tym, co widać na pierwszy rzut oka, bez wnikania głębiej w przyczyny. A przyczyny problemów często bywają trywialne – w odróżnieniu od ich skutków, które często okazują się bardzo poważne.

Przykład

W podawanym wcześniej przykładzie dotyczącym produkcji ulotki reklamowej stwierdzono, że nie nastąpiła współpraca osoby odpowiedzialnej za produkcję ulotki z kierownikiem reklamowanego produktu. W wyniku tego została przygotowana procedura, zgodnie z którą kierownik produktu ma obowiązek poświęcić jedną godzinę tygodniowo pracownikowi marketingu. Jednak przed wprowadzeniem tej procedury zbadano problem z wykorzystaniem metody 5 Why. W wyniku tego okazało się, że kierownik produktu nie współpracował z pracownikiem marketingu tylko dlatego, że ten ostatni jako dzień konsultacji wyznaczył dzień, w którym kierownik produktu odbywa cotygodniowe zebrania swojego zespołu. W tym przypadku nie ma konieczności wprowadzania specjalnej procedury, wystarczy tylko zwrócić uwagę pracownikom marketingu, że jeżeli chcą pozyskać do współpracy przy projektach marketingowych pracowników produkcji, to muszą zwracać się do nich z odpowiednim wyprzedzeniem.

STUDIUM PRZYPADKU

Powracamy do analizy przypadku dotyczącego wyprodukowania broszury reklamowej w firmie produkującej kosmetyki ekologiczne.

Przystępujemy do określenia stanu pożądanego poszczególnych zadań. Najwygodniej jest to zrobić w formie tabeli odrębnej dla każdego zadania.

Stan pożądaný zadania **opracować koncepcję**:

Termin rozpoczęcia:	20 marca
Termin zakończenia:	22 marca
Parametry techniczne rezultatu:	brak
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	asystent ds. marketingu
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	pracownicy działu sprzedaży

¹⁷ W tłumaczeniu na język polski „metoda 5 dlaczego”. Słowo *why* pochodzi z języka angielskiego i oznacza „dlaczego”.

Stan pożądaný zadania **zakupić prawa autorskie do fotografii i tekstów:**

Termin rozpoczęcia:	23 marca
Termin zakończenia:	12 kwietnia
Parametry techniczne rezultatu:	1) znalezienie autorów fotografii i tekstów 2) koordynowanie formalności związanych z podpisaniem umów 3) stały kontakt z autorami od momentu podpisania umów do momentu dostarczenia przez nich dzieł 4) odebranie fotografii tekstów, do których firma zakupiła prawa autorskie 5) przekazanie fotografii i tekstów w formie elektronicznej wskazanemu grafikowi
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	specjalista ds. marketingu
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak

Stan pożądaný zadania **przeprowadzić kontrolę merytoryczną tekstów:**

Termin rozpoczęcia:	13 kwietnia
Termin zakończenia:	14 kwietnia
Parametry techniczne rezultatu:	tekst sprawdzony pod kątem poprawności danych, użytego słownictwa specjalistycznego oraz zgodności z misją firmy
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	grafik
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak

Stan pożądaný zadania **przeprowadzić wstępną korektę językową tekstów:**

Termin rozpoczęcia:	13 kwietnia
Termin zakończenia:	15 kwietnia
Parametry techniczne rezultatu:	brak
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	specjalista ds. marketingu
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak

Stan pożądaný zadania **złożyć tekst i fotografię w projekt graficzny:**

Termin rozpoczęcia:	16 kwietnia
Termin zakończenia:	5 maja
Parametry techniczne rezultatu:	1) format: _____ 2) liczba stron: _____ 3) kolor: _____ 4) nośnik: _____
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	specjalista ds. marketingu
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak

Stan pożądaný zadania **przeprowadzić ostateczną korektę językową tekstów:**

Termin rozpoczęcia:	6 maja
Termin zakończenia:	7 maja
Parametry techniczne rezultatu:	brak
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	specjalista ds. marketingu
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak

Stan pożądaný zadania **przekazać projekt do drukarni:**

Termin rozpoczęcia:	8 maja
Termin zakończenia:	8 maja
Parametry techniczne rezultatu:	projekt nagrany na płytę CD
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	drukarnia
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak

Stan pożądaný zadania **wydrukować:**

Termin rozpoczęcia:	9 maja
Termin zakończenia:	30 maja
Parametry techniczne rezultatu:	1) format: _____ 2) liczba stron: _____ 3) kolor: _____ 4) gramatura papieru: _____ 5) rodzaj papieru: _____ 6) nakład: _____
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	specjalista ds. marketingu
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak

Stan pożądaný zadania **odebrać projekt z drukarni:**

Termin rozpoczęcia:	31 maja
Termin zakończenia:	31 maja
Parametry techniczne rezultatu:	brak
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	magazynier
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak

Następnie porównujemy stan rzeczywisty każdego zadania (czyli stan, jaki jest po wykonaniu zadania) ze stanem pożądanym. Jednocześnie notujemy, czy poszczególne wymagania zostały spełnione. Robimy to w formie tabel.

Porównanie stanu rzeczywistego zadania „**opracować koncepcję**” ze stanem pożądanym z informacją o spełnieniu zadania:

Wymaganie	Stan pożądaný	Stan rzeczywisty	Spełnione
Termin rozpoczęcia:	20 marca	20 marca	✓
Termin zakończenia:	22 marca	22 marca	✓
Parametry techniczne rezultatu:	brak	brak	✓
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	asystent ds. marketingu	przekazano	✓
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	pracownicy działu sprzedaży	współpraca zaistniała	✓

Porównanie stanu rzeczywistego zadania „**zakupić prawa autorskie do fotografii i tekstów**” ze stanem pożądanym z informacją o spełnieniu zadania:

Wymaganie	Stan pożądaný	Stan rzeczywisty	Spełnione
Termin rozpoczęcia:	23 marca	23 marca	✓
Termin zakończenia:	12 kwietnia	12 kwietnia	✓
Parametry techniczne rezultatu:	znalezienie autorów fotografii i tekstów	autorzy znalezieni	✓
	koordynowanie formalności związanych z podpisaniem umów	umowy zawarte dopiero po dostarczeniu fotografii i tekstów	✗
	stały kontakt z autorami od momentu podpisania umów do momentu dostarczenia przez nich dzieł	kontakt utrzymany	✓
	odebranie fotografii i tekstów, do których firma zakupiła prawa autorskie	fotografie i teksty odebrane	✓
	przekazanie fotografii i tekstów w formie elektronicznej wskazanemu grafikowi	fotografie i teksty przekazane	✓
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	specjalista ds. marketingu	przekazano	✓
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak	nie dotyczy	✓

Porównanie stanu rzeczywistego zadania „**przeprowadzić kontrolę merytoryczną tekstów**” ze stanem pożądanym z informacją o spełnieniu zadania:

Wymaganie	Stan pożądaný	Stan rzeczywisty	Spełnione
Termin rozpoczęcia:	13 kwietnia	13 kwietnia	✓
Termin zakończenia:	14 kwietnia	14 kwietnia	✓
Parametry techniczne rezultatu:	tekst sprawdzony pod kątem poprawności danych, użytego słownictwa specjalistycznego oraz zgodności z misją firmy	tekst poprawny i zgodny z misją	✓
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	grafik	przekazano	✓
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak	nie dotyczy	✓

Porównanie stanu rzeczywistego zadania „**przeprowadzić wstępną korektę językową tekstów**” ze stanem pożądanym z informacją o spełnieniu zadania:

Wymaganie	Stan pożądaný	Stan rzeczywisty	Spełnione
Termin rozpoczęcia:	13 kwietnia	13 kwietnia	✓
Termin zakończenia:	15 kwietnia	15 kwietnia	✓
Parametry techniczne rezultatu:	brak	nie dotyczy	✓
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	specjalista ds. marketingu	przekazano	✓
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak	nie dotyczy	✓

Porównanie stanu rzeczywistego zadania „**złożyć tekst i fotografie w projekt graficzny**” ze stanem pożądanym z informacją o spełnieniu zadania:

Wymaganie	Stan pożądaný	Stan rzeczywisty	Spełnione
Termin rozpoczęcia:	16 kwietnia	16 kwietnia	✓
Termin zakończenia:	5 maja	5 maja	✓
Parametry techniczne rezultatu:	1) format: _____	format zgodny z wymaganym	✓
	2) liczba stron: _____	liczba stron zgodna z wymaganą	✓
	3) kolor: _____	kolor zgodny z wymaganym	✓
	4) nośnik: _____	nośnik zgodny z wymaganym	✓

ciąg dalszy tabeli na następnej stronie

Wymaganie	Stan pożądany	Stan rzeczywisty	Spełnione
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	specjalista ds. marketingu	przekazano	✓
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak	nie dotyczy	✓

Porównanie stanu rzeczywistego zadania „przeprowadzić ostateczną korektę językową tekstów” ze stanem pożądanym z informacją o spełnieniu zadania:

Wymaganie	Stan pożądany	Stan rzeczywisty	Spełnione
Termin rozpoczęcia:	6 maja	6 maja	✓
Termin zakończenia:	7 maja	7 maja	✓
Parametry techniczne rezultatu:	brak	nie dotyczy	✓
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	specjalista ds. marketingu	przekazano	✓
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak	nie dotyczy	✓

Porównanie stanu rzeczywistego zadania „przekazać projekt do drukarni” ze stanem pożądanym z informacją o spełnieniu zadania:

Wymaganie	Stan pożądany	Stan rzeczywisty	Spełnione
Termin rozpoczęcia:	8 maja	8 maja	✓
Termin zakończenia:	8 maja	8 maja	✓
Parametry techniczne rezultatu:	projekt nagrany na płytę CD	projekt nagrany na płytę CD	✓
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	drukarnia	przekazano	✓
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak	nie dotyczy	✓

Porównanie stanu rzeczywistego zadania „**wydrukować**” ze stanem pożądanym z informacją o spełnieniu zadania:

Wymaganie	Stan pożądaný	Stan rzeczywisty	Spełnione
Termin rozpoczęcia:	9 maja	9 maja	✓
Termin zakończenia:	30 maja	30 maja	✓
Parametry techniczne rezultatu:	1) format: ____	format zgodny z wymaganym	✓
	2) liczba stron: ____	liczba stron zgodna z wymaganą	✓
	3) kolor: ____	kolor zgodny z wymaganym	✓
	4) gramatura papieru: ____	gramatura zgodna z wymaganą	✓
	5) rodzaj papieru: ____	rodzaj papieru zgodny z wymaganym	✓
	6) nakład: ____	nakład zgodny z wymaganym	✓
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	specjalista ds. marketingu	przekazano	✓
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak	nie dotyczy	✓

Porównanie stanu rzeczywistego zadania „**odebrać projekt z drukarni**” ze stanem pożądanym z informacją o spełnieniu zadania:

Wymaganie	Stan pożądaný	Stan rzeczywisty	Spełnione
Termin rozpoczęcia:	31 maja	31 maja	✓
Termin zakończenia:	31 maja	31 maja	✓
Parametry techniczne rezultatu:	brak	nie dotyczy	✓
Osoba, której należy przekazać rezultat pracy nad zadaniem:	magazyn	przekazano	✓
Osoby, z którymi należy blisko współpracować podczas realizacji zadania:	brak	nie dotyczy	✓

Jedno zadanie nie zostało wykonane zgodnie z wymaganiami. Przy zadaniu „zakup praw autorskich do fotografii i tekstów” wystąpił problem z podpisaniem umów (w tabeli do oznaczenia zadania, które nie zostało wykonane zgodnie z wymaganiami, zastosowano znak ✓). Umowy z autorami zostały podpisane dopiero po dostarczeniu przez nich zamówionych dzieł. Tym razem udało się zrealizować zadanie, bo autorzy zaufali organizacji i wykonali pracę pomimo niepodpisanej umowy. Należy jednak ustalić, dlaczego taka sytuacja wystąpiła, gdyż w przyszłości organizacja może nie mieć tyle szczęścia do podwykonawców, wskutek czego zadanie nie zostanie wykonane w terminie. Jakość wykonania pozostałych zadań nie budzi zastrzeżeń.

Przystępujemy do identyfikacji przyczyn niezgodności pomiędzy stanem rzeczywistym a pożądanym, stosując metodę 5 *Why*.

PYTANIE 1	Dlaczego umowy z autorami zostały podpisane dopiero po dostarczeniu przez nich dzieł?
ODPOWIEDŹ 1	Umowy z autorami zostały podpisane dopiero po dostarczeniu przez nich dzieł, ponieważ nie było ich komu wcześniej podpisać.
PYTANIE 2	Dlaczego nie było komu podpisać umów z autorami?
ODPOWIEDŹ 2	Nie było komu podpisać umów, bo dyrektor był na urlopie.
PYTANIE 3	Dlaczego dyrektor wyjechał na urlop, nie podpisawszy wcześniej umów z autorami?
ODPOWIEDŹ 3	Dyrektor nie podpisał umów z autorami przed wyjazdem na urlop, ponieważ nie były one wtedy gotowe.
PYTANIE 4	Dlaczego umowy nie były gotowe przed wyjazdem dyrektora na urlop?
ODPOWIEDŹ 4	Umowy nie były gotowe przed wyjazdem dyrektora na urlop, bo nie można ich było wydrukować.
PYTANIE 5	Dlaczego nie można było wydrukować umów?
ODPOWIEDŹ 5	Nie można było wydrukować umów, ponieważ skończył się papier do drukarki.

Zadając kolejne pytania „dlaczego?”, dotarliśmy do przyczyny naszego problemu. Przyczyna poważnego problemu, polegającego na tym, że umowy nie zostały podpisane w odpowiednim czasie, jest prozaiczna – zabrakło papieru, na którym można byłoby je wydrukować. Zatem zamiast zajmować się wprowadzaniem procedur, instrukcji i regulaminów zmierzających do tego, żeby umowy w organizacji były podpisywane w określonym terminie, wystarczy zadbać o to, żeby papier do drukarki był zamawiany natychmiast, gdy jego stan w magazynie zmniejszy się do np. pięciu ryz.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Na czym polega ocena jakości wykonania przydzielonego zadania?
2. Co trzeba zrobić, żeby przeprowadzić ocenę jakości wykonania przydzielonego zadania?
3. Na czym polega określanie stanu pożądanego?
4. Kiedy powinno nastąpić określenie stanu pożądanego?
5. Jak zakomunikować wymagania osobom realizującym zadania?
6. Na czym polega określanie stanu rzeczywistego?
7. Jakie są źródła informacji na temat wykonanych zadań?
8. Na czym polega wykorzystywanie osobistego doświadczenia oceniającego w procesie określania stanu rzeczywistego i dlaczego jest ono ważne?
9. Jaką formę, częstotliwość i kanały komunikacji można zastosować przy raportowaniu?
10. W jakich sytuacjach uzasadnione jest raportowanie w formie ustnej, a w jakich w pisemnej?
11. W jakich sytuacjach warto zastosować dużą częstotliwość raportów?
12. W jakich sytuacjach uzasadnione jest raportowanie przez internet?
13. W jakich sytuacjach uzasadnione jest raportowanie przez telefon?

14. W jakich sytuacjach uzasadnione jest raportowanie przez pocztę (kuriera)?
15. W jakich sytuacjach uzasadnione jest raportowanie w czasie spotkania?
16. Na czym polega porównanie stanu pożądanego ze stanem rzeczywistym?
17. Na czym polega wyrobienie opinii na temat wykonanego zadania?
18. Na czym polega identyfikowanie przyczyn rozbieżności pomiędzy stanem pożądanym a rzeczywistym?
19. Opisz metodę 5 Why.

PODSUMOWANIE

1. Ocena jakości wykonania przydzielonego zadania to wyrobiona na podstawie kontroli opinia, czy zadanie zostało wykonane zgodnie z planem.
2. W celu przeprowadzenia oceny jakości wykonania przydzielonego zadania należy: określić stan pożądaný (wymagania), zakomunikować wymagania osobom wykonującym zadanie, określić stan rzeczywisty, porównać stan pożądaný ze stanem rzeczywistym, wyrobić opinię i zidentyfikować przyczyny rozbieżności pomiędzy stanem pożądanym a rzeczywistym.
3. Określanie stanu pożądanego polega na zdefiniowaniu wymogów odnośnie do wykonania zadania, które powinny zostać określone na etapie planowania przydzielonego zadania.
4. Komunikowanie wymagań odnośnie do wykonania zadania odbywa się wraz z oddelegowaniem poszczególnych osób do wykonania określonych zadań.
5. Określanie stanu rzeczywistego polega na zebraniu informacji na temat faktycznego sposobu wykonania zadania.
6. Informacje potrzebne do określania stanu rzeczywistego mogą pochodzić z osobistych doświadczeń oceniającego lub z raportów dostarczanych przez pracowników.
7. Porównanie stanu pożądanego ze stanem rzeczywistym polega na analizowaniu po kolei poszczególnych wymagań umieszczonych w oddelegowaniach i zapisaniu wyników obok siebie w tabeli.
8. Wyrobienie opinii polega na stwierdzeniu, czy poszczególne wymagania zostały spełnione.
9. Identyfikowanie przyczyny rozbieżności pomiędzy stanem pożądanym a rzeczywistym polega na wskazaniu, dlaczego wystąpiła rozbieżność.
10. Metoda 5 Why pozwala na odkrycie prawdziwej przyczyny problemu (rozbieżności) poprzez dociekliwe zadawanie kolejnych pytań „dlaczego?”.

7

WPROWADZENIE USPRAWNIEŃ TECHNICZNYCH I ORGANIZACYJNYCH

7.1 Pojęcie usprawnień technicznych i organizacyjnych

Wprowadzanie usprawnień technicznych i organizacyjnych wpływających na poprawę warunków pracy i na jej jakość ma kluczowe znaczenie dla przetrwania organizacji.



Usprawnienia techniczne obejmują wszystko to, co służy poprawie funkcjonowania elementów technicznych (np. maszyn, urządzeń i technologii produkcji), a **usprawnienia organizacyjne** obejmują to, co służy poprawie sposobu zorganizowania (np. wprowadzenie instrukcji, procedur czy zakresów czynności).

Warunki pracy są ważnym czynnikiem motywującym pracowników do jak najlepszego wykonywania obowiązków, czyli do zwiększania jakości pracy. Jakość wykonanej pracy przekłada się natomiast na zadowolenie klientów z dostarczonych towarów lub usług bądź na zadowolenie obywateli korzystających z usług organizacji publicznych i społecznych. Większe zadowolenie klientów to wyższe zyski oraz większe prowizje i premie dla pracowników. Dlatego wszystkim w organizacji powinno zależeć na wprowadzaniu ulepszeń technicznych i organizacyjnych.

Usprawnienia techniczne dotyczą takich elementów, jak: urządzenia i maszyny, technologia produkcji (sposób wytwarzania towaru lub dostarczania usługi), technologia informacyjna (IT – komputery, serwery, sieć komputerowa, sposób dostępu do internetu, programy komputerowe itd.).

Przykład

Usprawnieniami technicznymi w przedsiębiorstwie produkującym sprzęt AGD jest:

- modernizacja linii produkcyjnej w sposób, który zapewni mniejszą liczbę wad wytwarzanych produktów;
- instalacja klimatyzacji w pomieszczeniu produkcyjnym;
- wymiana żarówek na te o większej mocy;
- zmiana ustawienia stanowisk pracy w sposób ułatwiający poruszanie się między nimi;
- wyposażenie wszystkich stanowisk w te same narzędzia, żeby wyeliminować pożyczanie ich pomiędzy pracownikami;
- zainstalowanie routera WI-FI, żeby wyeliminować konieczność podpinania się do gniazdka z siecią;
- umieszczenie drukarki w miejscu łatwo dostępnym dla wszystkich, żeby wyeliminować konieczność odwiedzania pokoiów innych pracowników w poszukiwaniu możliwości sporządzenia wydruku;
- umieszczenie potrzebnych plików na serwerze tak, żeby były dostępne dla wszystkich zainteresowanych pracowników (wyeliminowanie konieczności ciągłego przesyłania tego samego pliku).

Usprawnienia organizacyjne dotyczą takich elementów, jak: struktura organizacji (układ stanowisk wraz z określeniem hierarchii służbowej, czyli relacji pomiędzy nimi), zakresy czynności (opisy obowiązków i uprawnień osób zatrudnionych na poszczególnych stano-

wiskach), procedury (reguły obowiązujące przy wykonywaniu różnych działań) i instrukcje (sposoby wykonywania poszczególnych zadań).

Przykład

Usprawnieniami organizacyjnymi w urzędzie gminy może być:

- dokonanie zmian w zakresach czynności pracowników – tak, aby odzwierciedlały one faktycznie wykonywane czynności przez każdego z pracowników;
- zmiana układu stanowisk w taki sposób, który będzie lepiej odzwierciedlał relacje służbowe, czyli to, kto komu powinien wydawać polecenia i kto komu powinien raportować;
- zmiana instrukcji organizacyjnej w taki sposób, który zapewni efektywniejsze wykonywanie zadań na rzecz mieszkańców gminy.

Wprowadzanie usprawnień w pracy (zarówno technicznych, jak i organizacyjnych) powinno być procesem, który jest naturalny dla wszystkich osób pracujących dla danej organizacji. Bez ciągłego usprawniania bowiem organizacja się nie rozwija (nie przystosowuje do zmiennych warunków), więc coraz słabiej wypełnia oczekiwania swoich klientów, co w konsekwencji może doprowadzić do jej upadłości lub likwidacji – wskutek czego zatrudnienie stracą wszystkie osoby pracujące na jej rzecz. Organizacja powinna być dobrem wspólnym, o którego rozwój troszczą się zarówno właściciele, jak menadżerowie i pracownicy, bowiem wszyscy oni czerpią korzyści z jej trwania.

7.2 Identyfikowanie obszarów wymagających usprawnień i czasu ich wprowadzenia

Podstawowym zagadnieniem związanym z wprowadzaniem usprawnień jest to, w jaki sposób określać, co należy usprawnić oraz kto ma to zrobić. Problem polega na tym, że osoby posiadające moc decyzyjną w organizacji z reguły nie wykonują samodzielnie zadań, więc nie mają bezpośrednich informacji na temat tego, co szwankuje i co należałoby poprawić. Co więcej, nie mają one także zazwyczaj najlepszej wiedzy na temat tego, jak należałoby poprawić dany element. Dzieje się tak dlatego, że nie mają tak dużego osobistego doświadczenia w realizacji zadań, jak osoby bezpośrednio je wykonujące.

Najlepszą wiedzę o tym, czy i jakie usprawnienia trzeba wprowadzić, posiadają pracownicy bezpośrednio realizujący zadania i zmagający się z problemami na co dzień. Dlatego to właśnie osoby bezpośrednio zaangażowane w wykonywanie zadań są najbardziej predysponowane do zgłaszania konieczności wprowadzania ulepszeń, proponowania ich kształtu, a także do ich wdrażania, kiedy zostaną one zaakceptowane.

Przykład

Kierownik działu produkcji koszul nie obsługuje sam maszyny do przyszywania guzików. Zatem nie będzie on w stanie zauważyć, że pewien rodzaj nici bardzo się płącze. Nie stwierdzi on, że pracownik musi przy każdym guziku co najmniej dwukrotnie rozplątywać nić, co wydłuża około dwukrotnie czas przyszywania guzików. Informacja o tym, że dany rodzaj nici nie powinien być używany do produkcji, może pochodzić wyłącznie od pracownika, który te guziki przyszywa, czyli usprawnienie dotyczące zamiany rodzaju używanych nici może pochodzić od pracownika obsługującego maszynę przyszywającą guziki.

Poniżej przedstawione zostały dwa sposoby na zapewnienie, że w organizacji będą wprowadzane usprawnienia, że będzie się ona doskonalić i rozwijać: filozofię kaizen i koncepcję organizacji uczącej się.

7.3 Filozofia kaizen



Kaizen w języku japońskim oznacza poprawę, ulepszenie.

Pojęcia tego używa się jako nazwę filozofii wywodzącej się z japońskiej kultury i praktyki zarządzania. W jej myśl dbanie o jakość oznacza ciągły, niekończący się proces ulepszania produktu, organizacji oraz samego siebie. Zatem centralnym elementem filozofii kaizen jest ciągłe doskonalenie. Filozofia kaizen opiera się na dziesięciu zasadach ciągłego doskonalenia.

Dziesięć zasad ciągłego doskonalenia kaizen

1. Odrzucaj ustalony stan rzeczy, wdrażaj nowe metody i zakładaj, że one zadziałają.
2. Błędy poprawiaj na bieżąco.
3. Nie akceptuj wymówek, po prostu sprawiaj, żeby rzeczy się działy.
4. Ulepszaj ciągle.
5. Obalaj stare, tradycyjne koncepcje.
6. Bądź oszczędny. Oszczędności generuj, wprowadzając małe ulepszenia, a zaoszczędzone środki przeznaczaj na dalsze usprawnienia.
7. Angażuj wszystkich do udziału w rozwiązywaniu problemów.
8. Przed podjęciem decyzji pytaj pięć razy „dlaczego”, żeby dotrzeć do sedna problemu (metoda 5 *Why*).
9. Zbieraj informacje i opinie od wielu osób.
10. Pamiętaj, że ulepszanie nie ma granic. Nigdy nie porzucaj prób ulepszania.

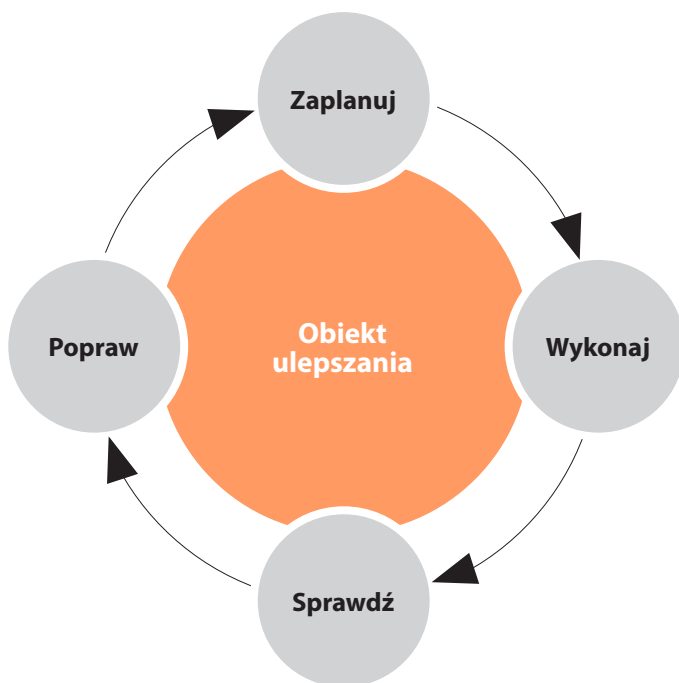
Zastosowanie zasad ciągłego doskonalenia przez pracowników sprawia, że organizacja jako całość uzyskuje pewnego rodzaju inteligencję i że nie jest ona zbiorem sztywnych procedur, regulaminów i wytycznych, które każdy stosuje mechanicznie i bez zastanowienia. Ponadto dzięki stosowaniu zasad ciągłego doskonalenia organizacja może się stale zmieniać – ma umiejętność reagowania na zmiany otoczenia i dostosowywania się do nich.

Przykład

W firmie produkującej buty w czasach, gdy nie zatrudniała ona kierownika produkcji (bo była na tyle mała, że nie było takiej potrzeby), wprowadzono zasadę, że każdy pracownik produkcyjny na koniec dnia pracy musi poświęcić pół godziny na wypełnienie szczegółowego raportu dla dyrektora informującego o tym, co danego dnia zrobił. Minął jakiś czas, firma zatrudniła kierownika produkcji. Ów kierownik dostał obowiązek informowania dyrektora o tym, co dział produkcji zrobił danego dnia. Powstała sytuacja, w której pracownicy marnują swój czas na spisywanie informacji, dostarczanych i tak przez kierownika produkcji, które przez nikogo nie są już wykorzystywane. W ten sposób firma mogłaby działać dalej, ale cenny czas pracowników produkcji byłby – zgodnie z obowiązującą nadal procedurą – marnowany na coś, co w nowej sytuacji nie jest już potrzebne. Zastosowanie filozofii kaizen („obalaj stare, tradycyjne koncepcje”) pozwoliło na wyeliminowanie podwójnego raportowania i uwolnienie czasu pracowników produkcyjnych.

Zasadę ciągłego doskonalenia kaizen ilustruje **cykl Deminga**¹⁸ (RYSUNEK 28). Cykl ten przedstawia ciąg czynności prowadzących do usprawnienia (ulepszania). Aby zapewnić ciągłość procesu ulepszania, czynności te powinny być systematycznie powtarzane.

¹⁸ **William Edwards Deming** – amerykański statystyk, który żył w latach 1900–1993, autor wielu publikacji, wykładowca i doradca biznesowy. W czasie II wojny światowej pracował w przedsiębiorstwach przemysłu zbrojeniowego, gdzie wdrożył statystyczne sterowanie procesami. Po zakończeniu wojny wyjechał do Japonii, gdzie miał pomagać władzom okupacyjnym w organizacji spisu ludności. Był pierwszym amerykańskim specjalistą, który w sposób usystematyzowany przekazywał japońskim inżynierom i menedżerom wiedzę na temat statystycznego sterowania procesem. Wykorzystując filozofię kaizen, opracował „cykl Deminga”.



Rysunek 28. Cykl Deminga (opr. własne na podst.: Hamrol A., Mantura W., Zarządzanie jakością – teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002)

Zaplanowanie w tym cyklu oznacza wymyślenie pomysłu na usprawnienie, czyli na potencjalnie lepszy sposób działania. **Wykonanie** oznacza rozpoczęcie działania w nowy sposób. Po rozpoczęciu działania w nowy sposób należy je **sprawdzić**, czyli przekonać się, czy nowy sposób działania rzeczywiście przynosi lepsze rezultaty. Ostatnią czynnością w cyklu Deminga jest **poprawienie**, które oznacza, że należy zmienić dotychczasowy sposób działania, jeżeli nowy sposób faktycznie przynosi lepsze rezultaty. Po tej ostatniej czynności nowy sposób działania zostaje uznany za obowiązujący – staje się on normą. Nowy sposób działania, czyli ten, który obowiązuje po wdrożeniu usprawnienia, powinien nadal podlegać procesowi szukania usprawnień według schematu „zaplanuj, wykonaj, sprawdź, popraw”. Dzięki temu zapewniona zostanie ciągłość wprowadzania ulepszeń.

Przykład

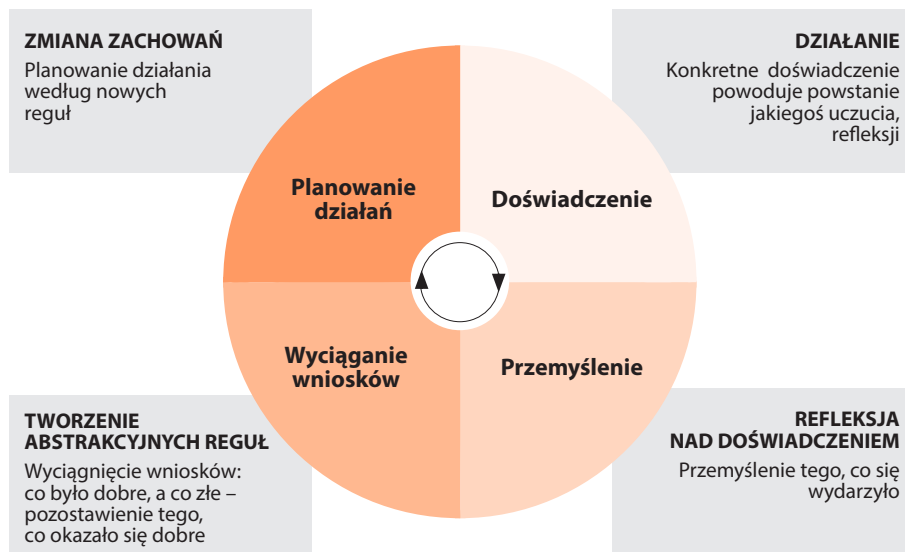
Po przyjrzeniu się procesowi przyszywania guzików w firmie produkującej koszule okazało się, że w używanych maszynach nici bawełniane płaczą się tak, że trzeba je rozplątywać co najmniej dwukrotnie podczas przyszywania każdego guzika. Postanowiono zatem wprowadzić ulepszenie polegające na używaniu do produkcji nici syntetycznych. Cykl Deminga w tym przypadku obejmował następujące kroki. Najpierw zaplanowano, że użyte zostaną nici syntetyczne. Następnie przyszyto partię guzików za pomocą nici syntetycznych. Potem sprawdzono, czy nici syntetyczne faktycznie mniej się płaczą. Gdy okazało się, że rzeczywiście tak jest (nici syntetyczne mniej się płaczą), poprawiono dotychczasowy sposób działania tak, że odtąd do przyszywania guzików używano wyłącznie nici syntetycznych. Zatem używanie nici syntetycznych uznano za nowy sposób działania, czyli za nową normę. Ten nowy sposób przyszywania guzików podlega procesowi szukania dalszych usprawnień według schematu „zaplanuj, wykonaj, sprawdź, popraw”, dzięki temu mogą zostać wprowadzone do niego kolejne ulepszenia.

7.4 Organizacja ucząca się



Organizacja ucząca się¹⁹ to organizacja zdolna do przystosowywania się do zmiennych warunków otoczenia dzięki stałemu doskonaleniu się pracowników oraz wskutek ich otwartości na nowe pomysły.

Najlepszą z metod uczenia się jest **uczenie się przez doświadczenie**. Model procesu uczenia się przez doświadczenie²⁰ przedstawiono na RYSUNKU 29.



Rysunek 29. Model uczenia się przez doświadczenie (opr. własne na podst.: Koźmiński A., Jemielniak D., Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008)

Według tego modelu człowiek zdobywa **doświadczenie** poprzez działanie. Zebrane doświadczenie jest następnie przedmiotem **przemyśleń (refleksji)**, człowiek myśli nad tym, co się wydarzyło. W wyniku dokonanych przemyśleń **wyciągane są wnioski** – człowiek stwierdza, jaki sposób działania przynosi mu najlepsze rezultaty. Na podstawie tych wniosków tworzone są nowe reguły, które mają zapewnić najlepsze rezultaty działań w przyszłości. W ostatnim kroku cyklu następuje **planowanie działań** według nowych reguł. Rozpoczyna się kolejny cykl, w którym działanie przebiega już według nowych zasad. To działanie dostarcza doświadczenia będącego przedmiotem przemyśleń. Na ich podstawie wyciągane są wnioski i tworzone nowe reguły, według których planowane są działania na przyszłość. Rozpoczyna się kolejny cykl. I tak dalej, i tak dalej. Zachowanie się pracowników w opisany powyżej sposób powoduje, że organizacja podlega ciągłym ulepszeniom. Rezultaty działań są cyklicznie oceniane, a niezbędne ulepszenia regularnie wprowadzane.

¹⁹ Definicję tę sformułował **Peter Michael Senge** [czyt. *senge*] (ur. 1947) – amerykański teoretyk zarządzania, twórca i propagator idei rozwijania organizacji uczących się.

²⁰ Twórcą tego modelu jest **David A. Kolb** (ur. 1939) – amerykański teoretyk metod nauczania.

SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ

1. Dlaczego wprowadzanie usprawnień technicznych i organizacyjnych jest ważne dla organizacji?
2. Jakich elementów dotyczą usprawnienia techniczne, a jakich organizacyjne?
3. Dlaczego pracownicy bezpośrednio zaangażowani w wykonanie zadań powinni zgłaszać konieczność wprowadzenia usprawnień, projektować je i wdrażać?
4. Co to jest kaizen i jakie są jego zasady?
5. Co to jest cykl Deminga i z jakich czynności się on składa?
6. Co to jest organizacja ucząca się?
7. Na czym polega uczenie się przez doświadczenie?

PODSUMOWANIE

1. Wprowadzanie usprawnień technicznych i organizacyjnych wpływających na poprawę warunków pracy i na jakość pracy ma kluczowe znaczenie dla przetrwania organizacji, gdyż pozwala zachować wysoką jakość produktów, co utrzymuje satysfakcję klientów.
2. Bez ciągłego usprawniania organizacja się nie rozwija (nie przystosowuje do zmiennych warunków), więc coraz słabiej wypełnia wzrastające oczekiwania klientów.
3. Organizacja powinna być dobrem wspólnym, o którego rozwój troszczą się zarówno właściciele, jak menadżerowie i pracownicy, jedni i drudzy bowiem czerpią korzyści z trwania organizacji.
4. Każdy z pracowników powinien zgłaszać konieczność wprowadzenia ulepszeń, projektować je, a także wdrażać, dlatego że to właśnie pracownicy dysponują najlepszą wiedzą na temat przeszkód w pracy i to oni potrafią powiedzieć, jakie ulepszenia wprowadzić, żeby pracowało im się lepiej i żeby jakość rezultatów była jak najlepsza.
5. Kaizen jest to filozofia, w myśl której dbanie o jakość oznacza ciągły, niekończący się proces ulepszania produktu, organizacji i samego siebie.
6. Aby proces ulepszania był ciągły, należy cyklicznie przeprowadzać następujące działania: planowanie potencjalnie lepszego sposobu działania, wykonanie działania w nowy sposób, sprawdzenie, czy nowy sposób działania rzeczywiście przynosi lepsze rezultaty, poprawienie dotychczasowego sposobu działania – jeżeli nowy sposób faktycznie przynosi lepsze rezultaty, należy go uznać za normę.
7. Organizacja ucząca się to organizacja zdolna do przystosowywania się do zmiennych warunków dzięki otwartości pracowników na nowe pomysły oraz ich stałemu doskonaleniu się.
8. Przystosowywanie się organizacji do zmiennych warunków odbywa się dzięki procesowi uczenia się przez doświadczenie. Proces ten polega na tym, że każde działanie dostarcza doświadczenia będącego przedmiotem przemyśleń. Na ich podstawie wyciągane są wnioski i tworzone nowe reguły, według których planowane są działania na przyszłość.