

Marek Zabiciel

ZŁOTE  
MYSLI

# Program Rozwoju Firmy



Dlaczego  
przyjazne firmy  
zarabiają więcej?

• Program Rozwoju Firmy •  
**Przyjazna  
Firma**

**Niniejszy darmowy ebook zawiera fragment  
pełnej wersji pod tytułem:**

**„Program rozwoju firmy”**

**Aby przeczytać informacje o pełnej wersji, [kliknij tutaj](#)**

**Darmowa publikacja dostarczona przez**

**[WiedzaToSukces.com](http://WiedzaToSukces.com)**

Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z [regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli](#).

© Copyright by Wydawnictwo [Złote Myśli](#) & Marek Zabiciel  
rok 2010

Data: 24.02.2010

Tytuł: Program rozwoju firmy – fragment utworu

Autor: Marek Zabiciel

Projekt okładki: Marzena Osuchowicz-Podleś

Redakcja: Magda Wasilewska, Sylwia Fortuna

Wydawnictwo Złote Myśli sp. z o.o.

ul. Daszyńskiego 5

44-100 Gliwice

WWW: [www. ZloteMysli.pl](http://www.ZloteMysli.pl)

EMAIL: [kontakt@zlotemysli.pl](mailto:kontakt@zlotemysli.pl)

Autor oraz Wydawnictwo „Złote Myśli” dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo „Złote Myśli” nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

**Wszelkie prawa zastrzeżone.**

**All rights reserved.**

# SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	7
<u>Czy jesteś gotowy? Odpowiedzialność</u> .....	9
<b>Podstawa</b> .....	11
<u>Wizja</u> .....	11
<u>Wizja przyszłości</u> .....	13
<u>Elementy, które sprawiają, że Twoja wizja będzie właściwa</u> . .	14
<u>Najbliższe dziesięć lat</u> .....	15
<u>Planowanie strategiczne</u> .....	15
<u>Planowanie pokoleniowe</u> .....	16
<u>Wizja nakreśla kierunek</u> .....	16
<u>Umiejętność zastosowania formy opisowej</u> .....	16
<u>Misja</u> .....	17
<u>Po co istnieje Twoja firma?</u> .....	17
<u>Jaki jest Twój życiowy cel? Jaki jest życiowy cel Twojej firmy?</u> .....	17
<u>Im krócej, tym lepiej</u> .....	18
<u>Misja określa, kim jesteś – bądź konkretny</u> .....	19
<u>Nadrzędna Ideologia</u> .....	19
<u>Nadrzędne wartości</u> .....	20
<u>Nadrzędna Ideologia mówi o tym, co zrobisz w wątpliwych sytuacjach</u> .....	20
<u>Zastosowanie Nadrzędnej Ideologii w firmie</u> .....	21
<u>Wizja, Misja i ideologia to części jednej całości</u> .....	22
<u>Ludzie</u> .....	23
<u>Co stanowi o wartości firmy?</u> .....	23
<u>Jak dobierać odpowiednich ludzi</u> .....	23
<u>Nadrzędne reguły doboru ludzi</u> .....	24
<u>Gdzie szukać właściwych osób i jak rozpoznać tych najlepszych?</u> .....	27
<u>Zatrudniaj wtedy, kiedy trafisz na dobrych ludzi</u> .....	28
<u>Zatrudniaj lepszych od siebie</u> .....	29
<u>Systemy motywacyjne, zasady wynagradzania</u> .....	30
<u>Ludzie i pieniądze</u> .....	32
<u>Szczeble kariery i awansu</u> .....	33
<u>Prawda i lojalność – klucze do ludzkich serc</u> .....	34
<u>Jak rozstawać się ze współpracownikami</u> .....	36

<u>Cele</u> .....	40
<u>Umiejętność wyznaczania celów w organizacji</u> .....	40
<u>Poziomy kompetencji w aspekcie wyznaczonych celów</u> ....	43
<u>Swoboda w wyznaczaniu celów przez poszczególne szczeble kompetencji</u> .....	44
<u>Jedność w organizacji</u> .....	45
<u>Przywódca</u> .....	46
<u>Rola przywódcy w organizacji</u> .....	46
<u>Utrzymanie atmosfery prawdy</u> .....	47
<u>Ryba psuje się od głowy</u> .....	48
<u>Przywódtwo to odpowiedzialność</u> .....	48
<u>Umiejętność oceny ludzkich charakterów</u> .....	48
<u>Cechy przywódcy</u> .....	49
<u>Rola kształcenia liderów</u> .....	50
<b><u>Organizacja czasu i pracy</u></b> .....	<b>51</b>
<u>Procesy zachodzące w firmie</u> .....	51
<u>Procesy strategiczne</u> .....	52
<u>Graficzny zapis procesów</u> .....	52
<u>Procesy standardowe</u> .....	55
<u>Procesy pomocnicze</u> .....	56
<u>Ludzie i procesy</u> .....	58
<u>Znaczenie odpowiedzialności każdego zadania</u> .....	58
<u>Przypisanie odpowiedzialności do konkretnych osób</u> .....	59
<u>Prawa i obowiązki osób odpowiedzialnych za procesy</u> .....	60
<u>Czas i jego wykorzystanie</u> .....	62
<u>Wszystkie firmy mają tyle samo czasu</u> .....	63
<u>Godziny pracy, nadgodziny, skutki przeciążenia</u> .....	63
<u>Planowanie i przewidywanie czasu trwania procesów i czynności</u> .....	64
<u>Sposoby na wykorzystanie każdej chwili (co robić...)</u> .....	66
<u>Liczy się efektywny czas poświęcony zadaniu, czyli „skuteczna szybkość”</u> .....	67
<u>Planowanie rytmu pracy</u> .....	68
<u>Znajomość własnego ciała</u> .....	69
<u>Świadome przerwy i wypoczynek</u> .....	70
<u>Dotrzymywanie terminów i ustaleń</u> .....	71
<u>Przyczyny i skutki złego planowania</u> .....	72
<u>Pracuj nad ustanowieniem własnej kultury organizacyjnej</u> ..	73
<u>Prowadzenie księgowości i finansów</u> .....	74
<u>Kiedy w firmie powinien powstać dział księgowości</u>	

<u>i finansów</u> .....	74
<b><u>Orientacja na klienta</u></b> .....	<b>77</b>
<u>Wszystko, co robimy, jest dla ludzi</u> .....	77
<u>Dlaczego klient jest najważniejszy?</u> .....	78
<u>Świadomość potrzeby klienta – na co zwracać uwagę?</u> .....	79
<u>Każdy z nas jest klientem – czyli umiejętność wykorzystania empatii</u> .....	80
<u>Strategiczne miejsca mające wpływ na klienta</u> .....	81
<u>Pierwszy kontakt</u> .....	81
<u>Dostarczenie tego, czego chce klient</u> .....	82
<u>Sytuacje konfliktowe</u> .....	82
<u>Podtrzymywanie więzi z nabywcą</u> .....	83
<u>Ankiety i badania rynku</u> .....	84
<u>Zwracaj uwagę na to, co mówią klienci</u> .....	85
<u>Pytaj i słuchaj</u> .....	86
<u>Stwórz klimat sprzyjający temu, żeby klient chciał się wypowiedzieć</u> .....	87
<u>Stosuj ankiety</u> .....	87
<u>Wzmacniaj to, co jest dobre, poprawiaj to, co nie działa najlepiej</u> .....	88
<u>Staraj się dostosować własną kulturę organizacyjną do potrzeb klientów</u> .....	90
<u>Bądź naturalny i zgodny ze sobą</u> .....	90
<u>Współpracuj z firmą klienta</u> .....	91
<u>Zaproponuj więcej, niż od Ciebie oczekują</u> .....	92
<u>Bądź szczególnie „silny” w „słabych” miejscach</u> .....	93
<u>Newralgiczne miejsca w kontakcie z klientem</u> .....	95
<u>Reklamacje</u> .....	95
<u>Czas obsługi</u> .....	95
<u>Termin dostawy</u> .....	96
<u>Znajdź słabe miejsca swojej branży i stań się w nich najlepszy</u> .....	97
<u>Imprezy integracyjne dla klientów</u> .....	98
<b><u>Rozwój, Innowacyjność, Podnoszenie kwalifikacji, Szkolenia</u></b> .....	<b>99</b>
<u>Kto stoi w miejscu, ten się cofa</u> .....	99
<u>Tylko ciągły rozwój zapewni Ci bezpieczeństwo</u> .....	100
<u>Rozwój w organizacji jako kwestia nadrzędna</u> .....	101
<u>Kontrola i analiza – czyli podnoszenie jakości</u> .....	101
<u>Innowacja – wprowadzanie nowości</u> .....	102

<u>Wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwie</u> .....	102
<u>Przystosowanie się do zmian</u> .....	103
<u>Innowacyjność jako element kultury firmy</u> .....	104
<u>Systematyczność i stabilne tempo innowacji</u> .....	105
<u>Efekt destabilizacji innowacyjnej</u> .....	105
<u>Zmiana struktur organizacyjnych</u> .....	106
<u>Przekształcanie, łączenie, dywersyfikacja</u> .....	106
<u>Powiększanie i rozbudowywanie firmy</u> .....	107
<u>Powstawanie nowych oddziałów</u> .....	107
<u>Dobre momenty na tworzenie nowych oddziałów</u> .....	109
<u>Tworzenie sieci globalnych</u> .....	110
<u>Sposoby podnoszenia kwalifikacji</u> .....	110
<u>Samodoskonalenie</u> .....	111
<u>Uczenie się na błędach</u> .....	111
<u>Słuchanie tego, co mówią klienci</u> .....	113
<u>Spotkania wewnętrzne w firmie</u> .....	113
<u>Nauczanie indywidualne</u> .....	114
<u>Szkolenia jako narzędzie rozwoju firmy</u> .....	115
<u>Zasadność szkoleń</u> .....	115
<u>Wybór odpowiedniego programu</u> .....	116
<u>Rodzaje szkoleń</u> .....	117
<u>Szkolenia zewnętrzne</u> .....	117
<u>Szkolenia wewnętrzne</u> .....	118
<u>Osoby prowadzące szkolenia</u> .....	119
<u>Wewnętrzna polityka szkolenia</u> .....	119
<u>Organizacja „ucząca się”</u> .....	120
<u>Dobre firmy ciągle się uczą</u> .....	120
<u>Zaprzestanie nauki jest wyrazem braku pokory</u> .....	121
<b><u>Metamarketing i Metareklama</u>.....</b>	<b>122</b>
<u>Czym jest marketing?</u> .....	122
<u>Definicja marketingu</u> .....	123
<u>Cele marketingu</u> .....	124
<u>Działania marketingowe</u> .....	124
<u>Wady przestarzałych działań marketingowych</u> .....	125
<u>Nowy metamarketing</u> .....	126
<u>Dobry produkt, usługa</u> .....	127
<u>Uczciwa cena</u> .....	128
<u>Nowe zasady metamarketingowe</u> .....	129
<u>Szczerść, pewność, odwaga</u> .....	129
<u>Nie możesz zostać skrzywdzony</u> .....	130

<u>Przeszkody nie istnieją po to, by je pokonywać, ale powstają po to, żeby szukać innych rozwiązań</u> .....	130
<u>Sukces to tylko kwestia czasu</u> .....	131
<u>Liczy się wspólne zadowolenie</u> .....	132
<u>Działania metamarketingowe na zewnątrz</u> .....	132
<u>Oferty handlowe</u> .....	133
<u>Działania marketingowe</u> .....	134
<u>Rozmowy z klientami</u> .....	134
<u>Nowa metareklama</u> .....	135
<u>Metamarketing umożliwia zastosowanie metareklamy</u> ...	135
<u>Zasady metareklamy</u> .....	136
<u>Dlaczego i kiedy metareklama jest skuteczna?</u> .....	137
<u>Reklama dźwignią handlu</u> .....	138
<u>Analiza dotychczasowych działań</u> .....	138
<u>Powrót do źródeł – o czym zapomnieliśmy</u> .....	138
<u>Dlaczego określone działania były nieskuteczne – jakie płyną z tego wnioski?</u> .....	139
<u>Dostosowanie ilości i jakości reklamy do potrzeb firmy</u> ...	139
<u>Reklama jest potrzebna – praca nad marką</u> .....	140
<u>Różnice pomiędzy kreowaniem marki a informacją dla klienta</u> .....	141
<b><u>Komunikacja i stosunki wewnątrz organizacji</u>.....</b>	<b>142</b>
<u>Firma powinna być jak jeden organizm</u> .....	142
<u>Zalety działania w grupie</u> .....	143
<u>Jedność tworzy siłę</u> .....	144
<u>Całość to suma części</u> .....	144
<u>Przepływ informacji</u> .....	145
<u>Komunikacja</u> .....	145
<u>Wszyscy zawsze powinni mieć możliwość wypowiedzenia się</u>	146
<u>Motywuj do zgłaszania wniosków innowacyjnych</u> .....	146
<u>Obieg dokumentów</u> .....	147
<u>Jasność i czytelność zapisów i instrukcji</u> .....	147
<u>Spotkania i narady firmowe</u> .....	148
<u>Narady firmowe planowane</u> .....	148
<u>Spotkania spontaniczne</u> .....	149
<u>Walka o laury</u> .....	149
<u>Wyścig szczurów</u> .....	150
<u>Największe sukcesy osiągasz wtedy, kiedy nie dbasz o to, kto dostanie medal</u> .....	150
<u>Systemy nagradzania i motywacji</u> .....	151

<u>Wszyscy gramy do jednej bramki</u> .....	152
<u>Rola liderów</u> .....	152
<u>Liczy się wspólne dobro</u> .....	153
<u>Umiejętność radzenia sobie z gwiazdami</u> .....	153
<u>Rodzime gwiazdy</u> .....	153
<u>Nabytki transferowe</u> .....	154
<u>Postępowanie z gwiazdami</u> .....	154
<u>Reguły gry</u> .....	155
<u>Zasady skutecznej komunikacji</u> .....	156
<u>Chęć wzajemnego zrozumienia</u> .....	156
<u>Atmosfera szczerości i otwartości</u> .....	157
<u>„Skrzynka w kolorze purpury”</u> .....	157
<u>Informuj o tym, co się będzie działo</u> .....	158
<u>Spotkania nieformalne</u> .....	158
<u>Imprezy firmowe</u> .....	159
<u>Wspólne spędzanie czasu</u> .....	159
<u>„Dobra” atmosfera – czyli tworzenie więzi</u> .....	160
<b><u>Otoczenie, konkurencja, dostawcy</u></b> .....	<b>161</b>
<u>Rola przedsiębiorstwa w życiu społecznym</u> .....	161
<u>Uczestnictwo w życiu społecznym</u> .....	161
<u>Wspieranie inicjatyw lokalnych</u> .....	162
<u>Działalność charytatywna</u> .....	163
<u>Inicjatywa społeczna – formą reklamy</u> .....	164
<u>Prestiż i wizerunek firmy</u> .....	165
<u>Wygląd zewnętrzny firmy</u> .....	165
<u>Firma w środku</u> .....	166
<u>Dbalność o szczegóły</u> .....	166
<u>Reprezentacja na zewnątrz</u> .....	167
<u>Ludzie</u> .....	167
<u>Materiały firmowe</u> .....	167
<u>Pierwszy kontakt – sekretariat, telefon</u> .....	168
<u>Współzawodnictwo i konkurencja</u> .....	169
<u>Zalety posiadania konkurencji</u> .....	169
<u>Motywacja do działania</u> .....	169
<u>Ciągła potrzeba stawania się lepszym</u> .....	170
<u>Szacunek do „rywali”</u> .....	170
<u>Dlaczego konkurencji należy się szacunek?</u> .....	170
<u>Grać należy czysto</u> .....	171
<u>Współdziałanie w kategorii wygrany/wygrana</u> .....	171
<u>Nikt nie jest w stanie obsłużyć całego rynku</u> .....	171

<u>We wszystkim potrzebny jest umiar.....</u>	172
<u>Szukaj swojej niszy rynkowej.....</u>	172
<u>Rola i znaczenie dostawców.....</u>	173
<u>Kim jest dostawca?.....</u>	173
<u>Zacieśnianie więzów z dostawcą.....</u>	174
<u>Wspólne inicjatywy.....</u>	174
<u>Analiza i selekcja dostawców.....</u>	175
<u>Polityka utrzymania długoterminowych więzi.....</u>	175
<b><u>Narzędzia wspomagające – systemy, technologie, rozwiązania.....</u></b>	<b>177</b>
<u>Znaczenie systemów w działalności firmy.....</u>	177
<u>Systemy organizacyjne.....</u>	178
<u>Systemy przepływu informacji.....</u>	179
<u>    Komunikacja międzyludzka.....</u>	179
<u>    Wykorzystanie techniki w systemach przepływu informacji.....</u>	180
<u>Dąż do zautomatyzowania wszystkich możliwych części procesów.....</u>	180
<u>Rozwój technologii czynnikiem umożliwiającym ekspansję i innowację.....</u>	181
<u>    Krótki rys historyczny.....</u>	182
<u>        Rozwój technologii do XV w.....</u>	182
<u>        Rozwój technologii między XV a XX w.....</u>	182
<u>        Potencjalna przyszłość.....</u>	183
<u>Zastosowanie i wykorzystanie technologii w firmie.....</u>	184
<u>    Technologie przemysłowe.....</u>	184
<u>        Komputeryzacja.....</u>	184
<u>    Technologie filozoficzno-koncepcyjne.....</u>	185
<u>        Nowe metody zarządzania.....</u>	185
<u>        Futurystyczne koncepcje prowadzenia biznesu.....</u>	186
<u>Alternatywne i niestandardowe rozwiązania.....</u>	186
<u>    Szukaj i łącz to, co działa.....</u>	186
<u>    Eksperymentuj.....</u>	187
<u>    Skuteczne jest to, co działa w Twoim przypadku.....</u>	187
<b><u>Złote zasady biznesu.....</u></b>	<b>188</b>
<u>    To, co dajesz, to wraca.....</u>	188
<u>    Wszyscy muszą zarobić.....</u>	189
<u>    Dbaj o łańcuch pokarmowy.....</u>	190
<u>    Reinwestycja w firmę.....</u>	190
<u>    Pieniądz musi pracować.....</u>	191
<u>    Koncentruj się na tym, co jest ważne.....</u>	191

<u>Zawsze patrz z perspektywy całości</u> .....	191
<u>Koncentracja na wybranym sektorze</u> .....	192
<u>Ważniejsza od szybkości jest jakość</u> .....	192
<u>Podstawy to fundamenty</u> .....	193
<u>Zawsze jest wystarczająca ilość czasu</u> .....	193
<u>Najpierw myśl, później działaj</u> .....	193
<u>Zaufaj sobie</u> .....	194
<b><u>Zamiast zakończenia</u></b> .....	<b>195</b>
<u>Nota od autora</u> .....	196

# **II Modul**

# Organizacja czasu i pracy

## Procesy zachodzące w firmie

Aby sprawnie i skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem, powinniśmy wiedzieć, które procesy w nim zachodzące mają najistotniejszy wpływ na jego funkcjonowanie. Żeby mieć taką świadomość i wiedzieć, na czym skoncentrować uwagę, trzeba najpierw wyszczególnić konkretne działania i operacje, nadając im formę procesową. Proces jest tylko umowną formą zdefiniowania tego, co dzieje się w firmie, czyli tego, jakie czynności wykonujemy, aby zapewnić jej istnienie i rozwój. Sam proces to nic innego jak ciąg czynności, które są potrzebne do tego, by zrealizować określone zadanie. Procesem może być zarówno czynność sprzątania mająca na celu utrzymanie czystości, jak i obsługa klienta na sali operacyjnej.

Podejście procesowe do zarządzania firmą jest lansowane między innymi podczas konstruowania systemów jakości. Pamiętaj, że znajomość tego, jak wyglądają różne modele kreowania biznesu pomoże stworzyć schemat najbardziej Ci odpowiadają-

cy. To mniej więcej tak samo, jak w układzie systemów społecznych, na których próbowano zbudować porządek świata. Feudalizm, gospodarka socjalistyczna, traktaty komunistyczne czy demokracja nie są idealnymi systemami, ale wiedząc, które elementy są w nich dobre dla człowieka (a dobre to te, które działają na jego korzyść w skali globalnej, jednocześnie nie ograniczając swobód jednostki do decydowania o swoim losie), będziemy mogli stworzyć w przyszłości nowy model życia. i prędzej czy później taki powstanie. Tak samo jest z zarządzaniem w firmie. System zarządzania jakością nie gwarantuje sukcesu. i sam w sobie nie jest idealny. Ale mądrze zastosowany niewątpliwie pomaga. a już na pewno jego niektóre elementy. Wracając do podejścia procesowego, powinniśmy na początku naszej analizy wyszczególnić procesy, jakie zachodzą w naszej firmie. Możemy je podzielić na trzy kategorie: procesy strategiczne, standardowe i pomocnicze.

## **Procesy strategiczne**

Pod pojęciem procesów strategicznych rozumiemy te, które mają największe znaczenie dla naszej firmy. a z jakiego punktu widzenia najważniejsze? Wybór należy do Ciebie. To Ty masz określić, które procesy są strategiczne z punktu widzenia branży, w której działasz, priorytetów, do których przywiązujesz największą wagę. w takiej ocenie i kwalifikacji niezmiernie pomaga umiejętność spojrzenia na firmę oczami klienta. Czyli

to, co jest najważniejsze z jego perspektywy. Jak już wspominałem, to klient zdecyduje, czy proponowana usługa czy produkt jest mu potrzebna i czy zechce ją nabyć właśnie od Ciebie. Procesy strategiczne to takie, które mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie firmy i nie można ich zlekceważyć pod żadnym pozorem. Dla firmy handlowej będzie to niewątpliwie sprowadzanie towaru od dostawców, obsługa klienta. Dla firmy produkcyjnej będzie to sprowadzanie surowców i sam proces produkcji. Dla przykładu firma X zajmuje się sprzedażą używanych części do samochodów. Część swoich dochodów czerpie z handlu w sieci, czyli rozwija sprzedaż internetową. Ma własne punkty sprzedaży, a towar dostarcza jej kilkunastu producentów bezpośrednio na miejsce zamówienia, czyli albo do punktu sprzedaży, albo bezpośrednio do klienta.

Na przykładzie tej firmy można ogólnie powiedzieć, że procesami strategicznymi będą następujące operacje:

1. zaopatrzenie: współpraca zamawiający–odbiorca;
2. dystrybucja towaru do klienta zamawiającego przez Internet;
3. obsługa klienta: sprzedaż towaru klientowi przychodzącemu do punktu sprzedaży.

Umiejętność powiązania ze sobą tych czynności, zaangażowania do nich jak najmniejszej ilości ludzi, czyli skoordynowanie

procesu, by w miejscach do tego się nadających system działał niejako sam, to właśnie zadania osoby zarządzającej procesem. Do ludzi przejdziemy później. Oczywiście trzy wyszczególnione wyżej procesy są zapisane na dosyć dużym poziomie ogólności i bazują na dosyć skąpej ilości informacji dotyczących naszej firmy X. w praktyce mamy tych informacji o wiele więcej, a więc sam proces może być zapisany i skonstruowany w miarę dokładnie z uwzględnieniem wszystkich wariantów rozwiązań.

## **Graficzny zapis procesów**

Zapisanie systemu i nazwanie go może nie być wystarczająco jasne. Ponieważ do większości z nas bardziej przemawiają rysunki i obrazy, ja osobiście robię to tak, że tworzę jego graficzną matrycę. Do tego celu używam dwóch figur geometrycznych: rombu i prostokąta. Każdy może sobie dowolnie dobrać figury, jakie lubi, mogą to być koła, trójkąty. Nie ma to znaczenia. Znaczenie ma tylko logiczny ciąg następujących po sobie czynności, które znajdują się w środku lub na zewnątrz figur w formie zapisów. Pamiętaj, że cały czas zależy mi na tym, żebyś tworzył swoje rozwiązania, a z sugerowanych w tym programie treści mógł czerpać inspiracje. Podręczniki typu „weź to i zrób to dokładnie tak” zawsze mnie irytowały, dlatego że nie dawały możliwości tworzenia i nie pozostawiały miejsca na inwencję twórczą. Na początku rysuję więc romb i wpisuję w nim „start”, następnie od rombu odchodzi kreska, która dochodzi

do prostokąta, w którym zawiera się treść pierwszej operacji procesu, później kolejny prostokąt i tak aż do momentu, kiedy całość jest już gotowa i cały zapis kończy się rombem z napisem „stop”.

Wygląda to mniej więcej tak:

W trakcie trwania procesu, czyli dochodząc do określonego prostokąta, może się okazać, że przejście dalej jest możliwe tylko wtedy, kiedy zostanie spełniony określony warunek (takie komputerowe „if”). Może się wtedy okazać, że zajdzie okoliczność umożliwiająca przejście do następnej czynności albo nie. Do tego służą zapisy „tak” lub „nie”, tworząc jednocześnie odgałęzienia w dwie strony od prostokąta. i dalej ciągniemy zarówno nitkę „tak”, jak i musimy rozrysować, co stanie się w chwili, kiedy przejdziemy do wariantu „nie”. Wierzę, że nie zrazisz się do tego może niezbyt prostego opisu, ale zaraz wszystko stanie się jasne.

Popatrzmy zatem już na przykładowy schemat konkretnego procesu i możliwości w nim zachodzące. Niech będzie to proces (uproszczony i fragmentaryczny) „obsługa klienta” firmy sprzedającej części samochodowe.

Jak widzisz, proces musi kończyć się definitywnym „stop” informującym o tym, że zakończyliśmy i wyczerpaliśmy wszystkie jego warianty. Żadna z gałęzi schematu nie może pozostać

otwarta. Wszystkie potencjalne możliwości powinny być przewidziane, tak samo jak sposób zachowania się w każdej z nich.

Co nam daje takie rozrysowanie i cała analiza? Pokazuje nam, gdzie mogą być najsłabsze miejsca i zmusza nas do zlikwidowania ich. Poza tym cała ta geometryczna zabawa ma służyć temu, by zobaczyć, ile elementów procesu można „zautomatyzować”. Kolejna korzyść dotyczy sytuacji, kiedy do firmy przychodzi nowy człowiek. Ludzie na początku gubią się i nie zawsze w lot chwytają kulturę organizacyjną i zasady działania w firmie. Mapy procesowe, zapisy procesów mają im dostarczyć informacji, za co odpowiadają i jak należy działać.

Przyszła czas, żebyś przymierzył się do zapisania procesów zachodzących w Twojej firmie. Najpierw opisowo, później graficznie. Będziesz oczywiście do tego wracać, żeby je udoskonalać i szlifować, ale od czegoś trzeba zacząć. Nie spiesz się. Najpierw zapisz ogólnie, co jest najważniejsze. Później z tych ważnych kwestii zacznij wyszczególniać „podprocesy”, jeśli będzie to dla Ciebie wygodne. Mogą one być długie lub krótkie, ogólne lub szczegółowe. Jeśli trzeba, a nawet byłoby to wskazane, zaangażuj do tego ludzi, z którymi pracujesz. Zastanówcie się wspólnie, jakie ścieżki są najistotniejsze i jakie rozwiązania będą wobec nich najbardziej skuteczne.

Ile powinno być tych procesów? To zależy od tego, co uznasz za najistotniejsze, warto chyba jednak pomyśleć o takim rozwią-

zaniu, w którym każdy z dyrektorów firmy będzie miał w swojej strukturze podlegającego mu zespołu przynajmniej jeden proces strategiczny. Jeśli nie znajdziesz takiego dla każdego dyrektora, zastanów się, czy nie za dużo „naprodukowałeś” dyrektorów.

Zapisz teraz procesy strategiczne:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A teraz stwórz dla nich formę graficzną.

## **Procesy standardowe**

Kolejnym rodzajem procesów będą procesy standardowe. Są to takie procesy, które nie mają strategicznego wpływu na działalność firmy, ale ich niedopatrzenie albo ich brak byłby męczący, a w konsekwencji mocno utrudniający pracę przedsiębiorstwa. Pod pojęciem „utrudniający” możemy rozumieć opóźniający jakieś czynności czy procesy strategiczne, niepotrzebnie zwalniająca tempo pracy lub po prostu szkodliwy dla firmy.

Kilka przykładowych procesów naszej firmy X może dotyczyć:

1. pozyskania nowego klienta,
2. koordynowania współpracy z dostawcą,
3. nadzoru nad ekspozycją w punkcie sprzedaży,
4. aktualizacji strony w Internecie.

Oczywiście w zależności od podejścia do sprawy i od priorytetów każdy z tych procesów może być procesem strategicznym, ale to zależy tylko od tego, co jest najistotniejsze dla firmy. Ilość procesów standardowych będzie o wiele większa od stra-

tegicznych. Poza tym będą one dotyczyły wielu różnych spraw związanych z firmą. Chciałbym zwrócić Twoją szczególną uwagę na jeden aspekt. To, że proces jest standardowy, strategiczny czy pomocniczy, nie powinno w żadnej mierze świadczyć o tym, że jeden może być lekceważony, a inny nie. Nie o to chodzi. Ranga, jaką nadajemy określonym procesom ma służyć zaplanowaniu działań operacyjnych i przydzieleniu im osób odpowiedzialnych (o czym będziemy za chwilę mówić), ale nie powinna być wyznacznikiem, na co zwracamy uwagę, a co można, mówiąc popularnie, darować sobie, bo jeśli coś można sobie darować, to niech to będzie świadoma decyzja i niech nie wchodzi w skład procesów firmowych.

Proszę teraz o zapisanie procesów standardowych.

.....

.....

.....

.....

.....



określacie, co znajdzie się w tej grupie. Nasza przykładowa firma X może mieć takie procesy pomocnicze:

1. utrzymanie czystości na terenie firmy,
2. zaopatrzenie w produkty biurowe,
3. raporty dotyczące ankiety „Zadowolenie klienta”.

Jak widzisz z powyższego przykładu, proces pomocniczy zdefiniowany w kategorii czynności może być elementem jakże ważnej dziedziny obsługi klienta (patrz: raporty dotyczące ankiety). Dlatego właśnie zwracałem uwagę na to, że żadnych procesów nie należy w firmie lekceważyć, a ich określenie i przypisanie do konkretnej grupy ma służyć sprawnemu działaniu odpowiedzialności i skutecznemu zarządzaniu.

Zapisz procesy pomocnicze.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tak jak w poprzednim układzie, jeśli uważasz, że do któregoś wskazana jest forma graficzna, stwórz ją.

Przedstawiona powyżej koncepcja zakłada definiowanie procesów, od razu grupując je w hierarchii ważności. Całą pracę można zrobić niejako „od tyłu”. Czyli najpierw wypisać wszystkie procesy, jakie będą zachodziły w firmie, a następnie podzielić je na trzy proponowane kategorie. Jeszcze raz powtarzam, że ten program ma Ci służyć. Sam masz dokonywać selekcji i wyboru. Możesz na przykład zdecydować, że nie będziesz wcale definiować procesów pomocniczych, choć osobiście mam przekonanie właśnie do takiego systemu (w innym razie nie

proponowałbym go). Pamiętaj cały czas o tym, że jeśli coś nie zostanie jasno zdefiniowane, jak ma wyglądać, to istnieje prawdopodobieństwo, które przekształci się z biegiem czasu w oczywistość, że pewne rzeczy nie będą Ci się podobały. a przecież to Twoja firma i wszystko powinno być na swoim miejscu. Należy mieć na uwadze fakt, że jeśli nie powiesz ludziom, jak chcesz, żeby określone sprawy wyglądały, to będą działały po swojemu i wcale nie jest powiedziane, że na złość komukolwiek, ale po prostu dlatego, że nie będą znali standardów, bo nie zostały one określone. a to już błąd zarządu.

## Ludzie i procesy

Przeszliśmy przez zdefiniowanie i wytyczenie procesów. Teraz czas na ludzi, którzy będą w tych procesach brali udział i omówienie ich funkcji w firmie. Pierwsza i niepodważalna zasada brzmi „nie ma odpowiedzialności zbiorowej”. Jeśli wszyscy są odpowiedzialni, to nikt nie jest odpowiedzialny. Twórcy kapitalizmu nie wzięli pod uwagę, kiedy tworzyli jego podwaliny (a może zrobili to specjalnie), że aby był skuteczny i działał sprawnie, wszyscy ludzie muszą być dobrzy, empatyczni, wyrozumiali i chcieć dobra dla innych. Sam system jest całkiem niezły, ale brak tej fundamentalnie spełnionej zasady spowodował, że abolicjonizm wciąż ma na świecie rację bytu. Nie wcho-

dząc zbytnio w sprawy społeczno-ekonomiczno-polityczne, chcę powiedzieć, że nie jesteśmy jeszcze przygotowani na to, by stosować odpowiedzialność zbiorową, choć byłoby to o wiele prostsze. Chcąc dostosować się do istniejących okoliczności, musimy (jeśli oczywiście chcemy działać skutecznie) do stworzonych przez nas procesów, funkcji i zadań dobrać odpowiednich ludzi i uczynić ich odpowiedzialnymi — poprzez demokratyczne wybory — za sprawne działanie poszczególnych części systemu.

## **Znaczenie odpowiedzialności każdego zadania**

Wspomniałem już kilkakrotnie, że firma to zespół, to zbiór jednostek, wartości, idei, działań. Dzielać wiele kwestii na podzespoły, nie należy zapominać o celu takiego podziału. Nie może on dzielić, ma łączyć, a jego umowny podział ma tylko służyć sprawniejszemu zarządzaniu całością (jak wiemy, kiedy cel robimy na podcele, o wiele łatwiej go zrealizować). Na pewnym poziomie wszystko jest jednością i całością. i to nie tylko z metafizycznego punktu widzenia. Firma, tak jak organizm, grupa czy subkultura, składa się z części składowych jednakowo ważnych dla całości działającego systemu. Dlatego należy przyjąć zasadę, że wszystko się liczy. Nie ma spraw nieistotnych, nieważnych. Nie stać nas na to, żeby lekceważyć jakiegokolwiek aspekt działania firmy tylko dlatego, że wydaje nam się

w pierwszym odruchu mało ważny. Może się bowiem okazać, że nasza arogancja lub zwykłe przeoczenie było powodem straty lub braku zysku (brak zysku nie zawsze musi być stratą). Wyobraźmy sobie prezesa jakiejś potężnej firmy, który jest wychulony na sprawy czystości. Jest u nas w firmie, poszedł do toalety, a tam... No właśnie, i co? z kontraktu nici. Przez głupią toaletę, zapyta ktoś? Znam osobiście ludzi, którzy nie zrobią interesu z kimś, kogo kibel firmowy wygląda jak lotnisko w Sajgonie. Toaleta świadczy o właścicielu. Nie licząc już historii, kiedy spotykamy się z ekscentrykiem, a takich przecież nie brakuje. Przykładem niech będzie Howard Hughes z granego przez Leonardo DiCaprio wizjonera-ekscentryka w filmie *Aviator*. To oczywiście skrajny przykład (ale mimo wszystko nie wyspany z palca) wskazujący na to, że wszystko jest ważne i mówi również o tym, na co ludzie mogą zwracać uwagę. a przecież firma istnieje dzięki ludziom. Tym wewnątrz organizacji i tym, którzy korzystają z jej usług.

Jesteś szefem. Nie pozwól, by szczegóły działalności zaprzętały Ci głowę, ale jednocześnie nie zaniedbuj szczegółów. Właśnie w tym celu robimy mapy procesów, ustalamy cele i ustalamy odpowiedzialnych za nie ludzi. Ci właśnie ludzie mają wiedzieć, za co są odpowiedzialni i jak mają wykonywać swoje zadania.

## **Przypisanie odpowiedzialności do konkretnych osób**

Czas przypisać odpowiedzialność za poszczególne procesy, zadania, cele konkretnym ludziom. Każdy wcześniej zdefiniowany i zapisany proces należy uzupełnić informacją, kto w firmie za niego odpowiada. Jeśli w firmie istnieje podział organizacyjno-hierarchiczny, czyli stanowiska dyrektorskie są obsadzone według klucza definiującego najważniejsze obszary działania, to sprawa będzie prosta. Wyobraźmy sobie stanowiska: dyrektora handlowego — zajmującego się sprzedażą i wszystkim, co jest związane z klientem zewnętrznym, dyrektora technicznego — który odpowiada za wewnętrzną część przedsięwzięcia, czyli taką, która jest niewidoczna dla klienta, jak zaopatrzenie, sprzęt, produkcja — oraz dyrektora ds. koordynacji i reprezentacji, w skład której mogą wchodzić takie aspekty jak sprawna organizacja wewnątrzfirmowa, reklama, szkolenia czy dział finansowy. Mając trzech dyrektorów, rozdzielamy między nich procesy strategiczne, oni natomiast w swoich pionach mają kierowników poszczególnych działów, którzy są odpowiedzialni za procesy standardowe. Kierownicy mają w swoich komórkach ludzi, którym przydzielają procesy pomocnicze, czyniąc ich właśnie za nie odpowiedzialnymi. Jeśli stworzymy taki podział, zawsze będzie wiadomo, jaki odcinek potrzebuje wsparcia, jeśli będzie działo się coś niepokojącego. Taka organizacja upraszcza wiele aspektów istnienia i funkcjonowania firmy. Od

przydzielenia zakresów obowiązków, bo te niejako wynikają z procesów, jakie są przypisane określonym osobom, po szybkość w reagowaniu na potencjalne błędy, jakie pojawią się w trakcie działania. Zwróć, proszę, uwagę na wygodę takiego podziału organizacyjnego. Ludzie czuwają, by czynności umożliwiające realizację procesów były wykonane, a oprócz tego sprawdzają sprawność ich przebiegu. Również jasna staje się rola osób pełniących funkcje kierownicze czy dyrektorskie. Mają oni zarządzać procesami tak, by sprawnie działały, mają pracować nad ich udoskonaleniem oraz mają przewodzić ludziom, tak by chętnie i w atmosferze wzajemnego zrozumienia, szacunku i sympatii wykonywali to, co do nich należy. Role i funkcje kierownicze w układzie kontaktu ze współpracownikami sprowadzają się do skutecznej motywacji i wzajemnej współpracy. w ten sposób odwracamy stary skostniały model, gdzie dyrektor był katem i nadzorcą, a staje się osobą, która zaczyna służyć ludziom. Służyć radą, wsparciem i doświadczeniem.

## **Prawa i obowiązki osób odpowiedzialnych za procesy**

Mówiliśmy wcześniej o roli szefa, przywódcy w organizacji, która chce się rozwijać i która planuje rosnąć w siłę. Żeby móc zająć się tym, co będzie wytyczało nowe kierunki, czyli kształtowaniem wizji i celów nadrzędnych, szef musi mieć w firmie od-

powiednich ludzi, którzy zaopiekują się tym, by system działał sprawnie i realizował pokładane w nim nadzieje. Dlatego właśnie to nie szef powinien być odpowiedzialny za procesy, które są realizowane, ale wyznaczeni do tego celu ludzie. Przekazując innym ludziom nadzór nad czymkolwiek trzeba mieć świadomość, że są to ich obowiązki. Odpowiedzialność za coś zawsze oznaczać będzie obowiązek. a jeśli są obowiązki, to dla równowagi powinny też być prawa. w życiu jest tak, że bardzo łatwo przychodzi nam ustalanie i wręczanie komuś obowiązków, ale z dawaniem praw to jest już nieco gorzej. Wynika to z nieodpartej chęci zachowania kontroli za wszelką cenę. Zapomnij o tym modelu. On też jest przestarzały. Szef, który chodził z batem, nazywany był ekonomem i jego czasy minęły, tak jak czasy dinozaurów. Właściciel ma dobrać sobie do współpracy takich ludzi, żeby nie bał się zostawić w ich rękach firmy. Dlatego tak ważną rzeczą jest dobór odpowiednich ludzi. Obowiązki osób odpowiedzialnych za procesy sprowadzają się do tego, żeby działały one sprawnie i żeby współgrały z innymi procesami. Oprócz tego należy dążyć do usprawniania tych procesów, ale cały czas w koordynacji z innymi procesami, które są współistniejące. Chodzi o to, że jeśli następuje jakaś zmiana w jednym procesie, to do tej zmiany musi być przygotowany też ten proces, który jest od niego w jakimś stopniu zależny. Warunek ten jest niezbędny, aby nie doprowadzić do sytuacji, kiedy zmieniając i ulepsząc jeden aspekt działania, popsujemy, pogor-

szymy lub nie dostosujemy drugiego. Po raz kolejny więc wiadać, że większość umiejętności, jakie powinny mieć osoby zarządzające procesami, sprowadza się do umiejętności współpracy z innymi i skutecznej komunikacji. Bo, jak wiemy, zmiany i ustalenia to nic innego, jak wspólne narady i rozmowy.

Ludzie zarządzający procesami powinni mieć wpływ na ich modyfikowanie. Zarządzanie procesem nie będzie sprawne, jeśli ograniczymy je do zwykłego wykonywania instrukcji. Życie, tak samo jak życie firmy, to ciągle zmiany. To wciąż nowe sytuacje. Taki stan rzeczy wymaga elastyczności. Czasem sytuacja wygląda tak, że najlepszym rozwiązaniem jest odstępstwo od wszelkich reguł i zagranie w zupełnie inny sposób, niż do tej pory. i takie prawo powinny mieć osoby zarządzające procesami. Trudno jest wymyślać tu przykładowe sytuacje, ale mówię tu o takich zdarzeniach, kiedy zaistniała sytuacja połączona z krokami procesu w konsekwencji zaprzeczy Nadrzędnej Ideologii firmy albo opóźni realizację któregoś z ważnych celów. o tym, czy istnieje takie zagrożenie, ma właśnie zdecydować zarządca procesu i musi on mieć narzędzia umożliwiające mu działanie. Takie sytuacje w dobrze zorganizowanym przedsiębiorstwie będą miały miejsce niezwykle rzadko, ale trzeba przewidzieć, że mogą się zdarzyć. Natomiast trochę inną sprawą jest modyfikacja procesów w sposób zaplanowany i przygotowany. Obowiązkiem osoby odpowiedzialnej za proces jest jego usprawnianie. Więc w sposób automatyczny nabywa on praw do zgła-

szania zmian. Tak jak wspomniałem, zmiany powinny być koordynowane i powinny współgrać z całością działalności, dlatego dobrze jest je ustalać na wspólnych zebraniach czy po konsultacjach. w zmianie procesów strategicznych może uczestniczyć właściciel, ale wcale nie musi. Oczywiście że szef jest szefem i może również uczestniczyć w zmianach procesów pomocniczych, jeśli tak sobie życzy. i często lub zawsze ma to miejsce w układzie, kiedy firma jest nieduża. Natomiast im staje się większa, tym bardziej powinniśmy odsuwać od siebie podejmowanie decyzji na niższych szczeblach. Powodów takiego działania jest kilka. Przede wszystkim wkładając we wszystko ręce, doprowadzimy do sytuacji, że odpowiedzialność za skutki decyzji rozmyje się. No bo jak można przewidzieć rezultat, kiedy jest kilku decydentów i każdy chce po swojemu? Jeszcze raz powtarzam, że narzędziem właściciela w kwestiach podstawowych jest zaplanowany, przemyślany i przekazany ludziom system zasad i wartości. Kolejnym argumentem przemawiającym za delegowaniem zadań i uprawnień na niższe szczeble zarządzania jest to, że ludzie muszą się uczyć. Jeszcze inna strona takiego postępowania wynika z kwestii zaufania. Jeśli dajesz komuś narzędzia do działania, a później działasz za niego, to wyraźnie sygnalizujesz, że mu nie ufasz. Nie wierzysz w to, że może to zrobić dobrze. Brak zaufania jest potężnym narzędziem demotywującym współpracownika. a co z popełnianymi błędami? Ludzie mają prawo popełniać błędy. Tak samo jak Ty

i ja. Człowiek jest tylko człowiekiem, a poza tym nie ma takiej dziedziny, w której nauka odbywałaby się bez popełniania błędów. Oczywiście nie namawiam do euforii, kiedy coś się „wysypie”, ale nie trzeba z tego robić też ogromnej tragedii. Trzeba wyciągać wnioski i starać się, by nie popełniać tych samych błędów w przyszłości. i Twój współpracownicy powinni o tym wiedzieć. Paradoksalnie może to wpłynąć na mniejszą ilość błędów, bo zniknie strach związany z tym, że jeśli ktoś się pomyli, to od razu na jego plecy spadnie bat. Jasną sprawą jest, że nie należy tolerować bylejakości czy niestaranności. Trzeba zachować szeroko rozumiany umiar i równowagę.

Przypisz procesy zachodzące w Twojej firmie do konkretnych osób, definiując jednocześnie odpowiedzialność za nie.

.....

.....

.....

.....

.....

## Czas i jego wykorzystanie

Żeby móc sprawnie i skutecznie radzić sobie z wyzwaniami, takimi jak sprawne zarządzanie procesami czy współpraca na poszczególnych stanowiskach, należy umiejętnie zarządzać czasem. Chodzi tu o czas zarówno trwania procesów, jak i o jego wykorzystanie w układzie pojedynczej jednostki. Sama kwestia czasu może wydawać się odrobinę banalna, ale z punktu widzenia możliwości, jakie niesie umiejętne nim gospodarowanie, staje się to tematem najwyższej wagi. Zła organizacja może wynikać z wadliwie skonstruowanych procesów, nieumiejętności zarządzania nimi, jak również z nieumiejętnego rozplanowania

ich w czasie. Chcemy czy nie, czas jest takim czynnikiem, który pomaga nam skoordynować określone czynności, tak by działanie przez nas podejmowane było nie tylko skuteczne, ale i optymalnie zgrane i zaaranżowane.

## **Wszystkie firmy mają tyle samo czasu**

Należy zdawać sobie sprawę z kilku bardzo istotnych zależności, jakie wiążą się bezpośrednio z czasem. Nie istnieje na świecie firma, która by była faworyzowana przez wszechświat w taki sposób, że miałaby więcej czasu niż inne (chyba że ktoś umie manipulować czasem, choć z drugiej strony czasem lepiej jest tego nie robić). Wszyscy mają równe szanse i tylko od Ciebie zależy, czy dany czas wykorzystasz w konstruktywny i przynoszący korzyść sposób. To, że jedna firma danej branży staje się liderem, w dużym uproszczeniu będzie oznaczało, że lepiej wykorzystwała swój czas niż jej konkurencja. Taki rozwój wypadków może być oczywiście uwarunkowany również większą ilością kapitału zaangażowanego w firmę czy lepszą kadrą zarządzającą, ale na dłuższą metę to właściwe wykorzystanie czasu będzie kluczem do sukcesu. a dobra kadra zarządzająca czy większa ilość kapitału to zawsze narzędzia, które możemy posiadać i zaprząć do realizacji naszego przedsięwzięcia, bo wynikają one bezpośrednio z naszych umiejętności i kreatywności. Pamiętaj, że wszyscy mają tyle samo czasu. Ważne jest, by wiedzieć, jak właściwie i optymalnie go wykorzystać.

## **Godziny pracy, nadgodziny, skutki przeciążenia**

Kolejną kwestią są godziny pracy. w układzie zewnętrznym, czyli przy współpracy z klientem zewnętrznym, godziny pracy będą często z góry narzucone przez rynek i konkurencyjne firmy. Oznacza to mniej więcej, że sklepy w centrach miast będą najczęściej otwarte od dziesiątej do osiemnastej. Te, które znajdują się w kompleksach handlowych będą miały godziny otwarcia dostosowane do godzin otwarcia tych właśnie kompleksów, a plac targowy rozpoczyna swą działalność wtedy, kiedy większość z nas jeszcze śpi, a kończy swoją działalność w południe.

Trzeba mieć świadomość, że firma powinna być otwarta w tych godzinach, które będą najwygodniejsze z punktu widzenia klienta. Masz bardzo szerokie pole działania. Firma, którą prowadzisz, może być czynna przez kilka godzin w ciągu dnia i równie dobrze może funkcjonować od rana do nocy. Wszystko zależy od charakteru działalności i od tego, jak widzimy kwestię organizacji czasu pracy.

Proponuję zwrócić uwagę przy tej okazji na kilka kwestii. Po pierwsze z niczym nie trzeba przesadzać. Zarówno zbyt mało intensywne działanie, jak i ogromne zaangażowanie środków i zasobów może spowodować dysharmonię. Młodzi przedsiębiorcy, którzy za wszelką cenę chcą dogodzić klientowi, często

wykorzystują wzorzec pracy do upadłego, byle tylko klient był zadowolony. Takie działanie na dłuższą metę jest toksyczne. Trzeba umieć znaleźć granicę tego, co oznacza „za wszelką cenę”. Po pierwsze dlatego, że nie istnieje sposób czy metoda, która zadowoli zawsze wszystkich, a po drugie dlatego, że klienci wykorzystają to bez pardonu. Kolejnym ważnym argumentem jest to, że ludzie nie są robotami. Każdy z nas ma określone możliwości, których przekroczenie grozi spadkiem efektywności. Pamiętajmy przez cały czas, że optymalny model biznesu lansuje podejście efektywne, a nie efektowne. Nie jest sztuką zrobienie zysku z jednoczesnym „zajeżdżeniem” współpracowników. Ludzie powinni przyjść do firmy, dobrze wykonać swoją robotę i z zadowoleniem pójść do domu, tak by jutro mogli znowu dać z siebie to, co najlepsze. Wiemy wszyscy, że tak się nie dzieje, kiedy ludzie są przemęczeni. Każdy z nas, kiedy jest przemęczony, działa o wiele mniej skutecznie, niż w układzie dobrego samopoczucia. Wiem, że tę granicę jest dosyć łatwo przekroczyć, szczególnie kiedy firma się rozwija lub kiedy ma bardzo wysoko postawione cele.

Pamiętaj. To właściciel, menadżer powinien zadbać o to, by czas pracy w firmie był optymalny. i działa tutaj prosta zasada. Jeśli przeciążymy ludzi pracujących w firmie, to założone cele osiągniemy w dłuższym odcinku czasu i w zdecydowanie gorszej atmosferze pracy. a po co, skoro można zachowywać takie tempo, aby nie doprowadzać do „przegrzania organizmu”?

Jeśli ludzie poświęcają pracy więcej czasu niż zapisana w umowie, to powinni mieć za to zapłacone. Dlaczego? Wyobraź sobie, że pracujesz w firmie i wykonujesz tak zwane nadgodziny. i nikt Ci za to nie płaci. Jak się czujesz? Co myślisz o swoim pracodawcy? Jak pracujesz? Chyba nie potrzeba dalszego komentarza...

## **Planowanie i przewidywanie czasu trwania procesów i czynności**

Żeby skutecznie zapanować nad czasem pracy i organizacją w firmie, musimy wiedzieć, jak długo trwają procesy i czynności w niej wykonywane. Tylko wtedy będziemy umieli w sposób zorganizowany stworzyć skuteczny i sprawnie działający system. w tym celu należy zdefiniować czas trwania poszczególnych procesów w firmie. Ile czasu zajmuje cały proces, ile czasu zajmują kolejne jego etapy? To ważne, bo jeśli chcemy w istniejący proces wpasować kolejny, dołączając go do schematu organizacyjnego, to musimy wiedzieć, gdzie go dołączyć, a w tym celu jest nam potrzebna informacja, jak czasowo wygląda nasz proces podstawowy. Wyobraźmy sobie, że produkcja potrzebuje materiału czy surowca potrzebnego do zakończenia procesu wytworzenia gotowego wyrobu w dziesięć dni po rozpoczęciu procesu produkcji. Po co zatem gromadzić ten materiał, skoro można go zamówić u dostawcy „just in time” i może on zostać do nas dostarczony w ósmym dniu cyklu produkcji? Osiem dni

zalegania surowca w magazynie to wymierne pieniądze, bo przecież musimy za materiał zapłacić. Nie inaczej ma się sprawa z niematerialną kwestią zgrania procesów w czasie. Jeśli wiemy, że w cztery dni od momentu rozpoczęcia procesu potrzebne będzie zaangażowanie działu kontroli jakości, w ilości czterech osób, na czas jednego roboczego dnia, w celu skontrolowania określonej partii materiału, to wiadomo już, jak zaplanować pracę, by nie było przestojów, aby ludzie wiedzieli, co mają robić i aby wszystko odbyło się sprawnie. Zwróć, proszę, uwagę, jak zatem istotne jest odpowiednie zgranie ze sobą procesów w czasie. Jak wielkie straty (czasu, energii, pieniędzy) mogą wywołać niewłaściwie skonstruowane systemy! z drugiej zaś strony pragnę zwrócić Twoją uwagę na fakt, że jeśli poświęcimy odpowiednią ilość czasu na stworzenie dobrego lub bardzo dobrego systemu (nie ma idealnych), to życie w firmie staje się prostsze, przyjemniejsze i tak naprawdę sprowadzi się do kontroli procesów i motywowania ludzi do pracy z nimi.

A teraz wypadaloby zdefiniować czas trwania procesów w Twojej firmie. Weź zatem kartkę papieru i do dzieła.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### **Sposoby na wykorzystanie każdej chwili (co robić...)**

Następna kwestia będzie dotyczyła wykorzystania wolnych chwil w trakcie pracy. Jak wiemy, na całość czasu pracy, tak samo jak na całość godziny, dnia czy tygodnia składają się ich mniejsze części. Mogą to być minuty, chwile, okresy — dłuższe

lub krótsze. Aby firma rozwijała się i działała sprawnie, należy namawiać współpracowników do wykorzystywania każdej wolnej chwili. Co to oznacza? Otóż sprawa jest prosta. Nie traćmy czasu na zbędne pogadanki, a jeśli mamy wolną chwilę, to wykorzystajmy ją właściwie z punktu widzenia jakości naszej pracy. Oczywiście ludzie, tak jak wspomniałem, to nie roboty i czasem trzeba napić się czegoś, zjeść czy zwyczajnie wymienić trochę informacji na temat spraw prywatnych. Chodzi tylko o to, żeby zachować właściwe proporcje i umiar. Zażyłość i dobra więź pomiędzy osobami pracującymi w firmie są bardzo ważne, ponieważ będą stanowiły o atmosferze, w jakiej pracujemy. Ale jeśli przerwa śniadaniowa z piętnastu minut przechodzi w godzinę, to znaczy, że albo ludzie są niekompetentni, albo ktoś stworzył niewłaściwy system organizacyjny. Nie chodzi o to, by kogoś gonić do roboty, bo to, jak wiemy, jest najmniej skuteczne. Każdy powinien wiedzieć, co ma robić, a to między innymi będzie zrealizowane, jeśli będziemy umieli zaprowadzić odpowiednią kulturę organizacyjną i jeśli dobierzemy sobie ludzi, którzy będą ją tworzyli.

Co to oznacza w praktyce? Nic innego jak to, że zarówno Ty, jak i pozostałe osoby w firmie powinny się stosować do zasady optymalnego wykorzystania czasu pracy, tak by efektywnie i pożytecznie go spędzać. Jeśli za mocno „rozluźnimy dyscyplinę”, to później trudno będzie wszystko zmienić, bo napotkamy na opór. To naturalne prawa fizyczne i życiowe. Co zatem robić

i jak to organizować? Jeśli zdarzy nam się posiadać zbyt wiele czasu, z którym nie wiemy, co zrobić, to można poświęcić go na twórcze myślenie dotyczące procesów zachodzących w firmie lub po prostu zastanowić się, co i jak można usprawnić (to chyba najlepiej wykorzystany czas, pod warunkiem że rzeczywiście angażujemy się w ten myślowy proces z zaangażowaniem). Firma „3M” z założenia doradza swoim współpracownikom, aby część czasu pracy poświęcili na twórcze myślenie (do tego jednak trzeba mieć twórczych ludzi). Ktoś, kto jest odpowiedzialny za grupę ludzi lub za proces, może zaangażować się w analizę, czy wszystko działa sprawnie albo czy można jakoś zmotywować kogoś, komu to pomoże. Tak naprawdę zawsze wszystko można usprawnić. Zrobienie porządku w papierach, posprzątanie swojego biurka czy nawet odkurzenie służbowego samochodu może przynieść o wiele większy pożytek niż marnotrawienie czasu na niepotrzebne rozmowy czy zastanawianie się, co ze sobą zrobić. Tak naprawdę chodzi o wyrobienie w sobie takiego nawyku, by produktywnie działać przez cały czas, zaplanowany na pracę. i jest to istotne z kilku powodów. Po pierwsze dlatego, żeby nie trzeba było pracować dłużej niż to konieczne. Ludzie dobrze zorganizowani działają skutecznie i po ośmiu godzinach idą do domu. Inni z kolei działają po dwanaście godzin z takim samym skutkiem, tylko że w trakcie dnia cztery godziny zmarnują na różne nieistotne czynności.

Po drugie albo tworzymy firmę skuteczną i konkretną, gdzie ludzie wiedzą, co mają robić, robią swoje i idą do kolejnych zajęć, np. rodzinnych (bo życie to nie tylko praca), albo tworzymy sztuczną atmosferę, pokazując „jak to ciężko pracujemy”. Ktoś mógłby powiedzieć, że dzisiaj nie pracuje się ośmiu godzin, że pracuje się więcej i ciężko. Jeśli ktoś pracuje ciężko i długo, to znaczy, że pracuje do dupy. Pracować trzeba efektywnie i mądrze.

Po trzecie, proponuję takie podejście. „Zróbmy, co mamy zrobić jak najszybciej i później zajmijmy się czymś przyjemnym.” Choć życzę Ci, żeby Twoja praca była Twoim hobby.

## **Liczy się efektywny czas poświęcony zadaniu, czyli „skuteczna szybkość”**

W nawiązaniu do tego, co powiedziałem wcześniej odnośnie efektywnego wykorzystywania czasu, proponuję Ci, aby być skutecznym i szybkim. Aby zachować skuteczną szybkość do rzeczy, trzeba zabierać się od razu, kiedy pojawi się taka potrzeba. Zanim jednak zaczniemy, trzeba pomyśleć, jak zrobić to najsprawniej, jak najmniejszą ilością osób i jak najskuteczniej. To takie masło maślane i do tego takie oczywiste. Co jednak oznacza w tym układzie „skuteczna szybkość”? To w pierwszej kolejności spokojne zastanowienie się nad problemem. Ta pozorną sprzeczność nie jest paradoksem. Abraham Lincoln powiedział kiedyś, że „jeśli ma osiem godzin na ścięcie drzewa, to

przez sześć ostrzy piłę”. w naszym układzie oznacza to nic innego, jak tylko spokojną analizę, jakie rozwiązanie w danej sytuacji będzie najlepsze. Nie zaczynamy działać, zanim nie pomyślimy. Najpierw myślimy, tworzymy plan, staramy się przewidzieć konsekwencje, a dopiero później bierzemy za telefon albo robimy zebranie i uruchamiamy maszynę realizacyjną. i wtedy tak naprawdę jesteśmy skuteczni. Bo liczy się stworzony system. a sposób rozwiązania danego problemu to nic innego, jak stworzenie systemu jego rozwiązania i wdrożenie go w życie. Można się zastanawiać, czy aby przypadkiem nie mam drobnego skrzywienia dotyczącego systemów. Pewnie tak jest, ale życie pokazało mi, że tworzenie dobrze przemyślanych systemów jest najbardziej skuteczne i to nie tylko w firmie, ale w całym życiu. Osiągnięcie celu, rzucenie nałogu, nauka języka, osiągnięcie bogactwa, stworzenie harmonijnego związku jest o wiele prostsze, kiedy mamy dobrze przemyślany system jego osiągnięcia. To nic innego jak plan dojścia do obiektu naszego pragnienia. i nie widzę zbyt dużej różnicy pomiędzy systemem zdobycia wolności finansowej i zakupów w supermarkecie (do tego też mam system). Zmieniają się tylko narzędzia. Kluczem do skutecznych systemów jest ta stara zasada: „pomyśl, zanim coś zrobisz”.

## Planowanie rytmu pracy

Problemem wielu dzisiejszych firm jest tak zwany syndrom „szarpania się w działaniu”. Wygląda on mniej więcej tak, jak jadący w swoim nowym samochodzie Rocky Balboa grany przez Sylwestra Stallone w drugiej części filmu *Rocky*, czyli „skokowe przemieszczanie się po nawierzchni”. Tymczasem płynna jazda jest o wiele bardziej skuteczna i przyjemna, nie mówiąc o ekonomicznych aspektach zużycia paliwa, amortyzacji, opon itd. Żeby jednak płynnie przemieszczać się, musimy uchwycić właściwą ruchowi harmonię. Tą harmonią w układzie naszej firmy jest rytm pracy. Żeby jednak poznać rytm pracy i umieć do niego dostosować działanie, potrzebna jest znajomość nie tylko psychologii, umiejętności obserwacji wraz z umiejętnością wyciągania wniosków, ale również wszechstronność i przygotowanie na zmianę. Oprócz tego sprawę bardzo upraszcza znajomość pewnych zależności, które stają się niemal regułami. Prześledźmy kilka z nich. Kiedy ktoś idzie na urlop, najczęściej jego ostatnie dni pobytu w firmie charakteryzują się tym, że osoba ta jest bardzo uprzejma, grzeczna, roześmiana i wszystkim niemalże pomoże. z takim człowiekiem wtedy da się załatwić prawie wszystko. Kiedy umiera nam ktoś bliski, czujemy się, ogólnie rzecz ujmując, źle. Mniejszą wartość przywiązujemy wtedy do ziemskich spraw, nawet celowo mając na uwadze konsekwencje naszych czynów, odpuszczając

my, stajemy się apatyczni i nieobecni. Wejście w związek małżeński czy macierzyństwo jest dla ludzi okresem, kiedy ciężar uwagi z np. pracy zawodowej przesuwa się na płaszczyznę prywatną, domową. Po prostu rodzina staje się wtedy najważniejsza. a w kwestii globalnej? Pełnia księżyc powoduje to, że ludzie stają się bardziej rozdrażnieni, agresywni. Ostry, górski wiatr, który nagle odwiedza nasze rejony, powoduje podobne objawy. Wczesna wiosna to najczęściej okres długo oczekiwany po zimie, dlatego jej przyjście przyjmujemy często powtarzanym zdaniem, że „aż chce się żyć”. i tak jak przyroda ma swoje rytmy, tak samo nasza firma będzie je miała. Mogą one być spowodowane wieloma różnymi czynnikami. i do tych, którzy zarządzają firmą, należy ich zdefiniowanie oraz praca zgodnie z nimi. Oczywiście część tych czynników będzie zmienna, część zaś będzie stała. Jedno jest pewne — lepiej z nimi współpracować, niż się im przeciwstawiać — tak jak szybciej popłyniemy z prądem rzeki niż pod prąd.

## **Znajomość własnego ciała**

Żeby sprawę zobrazować dokładniej, proponuję zastanowić się nad własnym ciałem. Znanym powszechnie zjawiskiem są biorytmy. Mówiąc ogólnie, czasem mamy większe predyspozycje do robienia czegoś, a czasem mniejsze. Wynika to z ogólnej zasady, że wszystko się zmienia. Wpływ planet, fazy księżyc, temperatura, warunki klimatyczne mają na nasz organizm

ogromny wpływ. Czasem nas wzmacniają i mobilizują, a czasem nie. i znając te zależności, możemy dostosować harmonogram naszych działań do istniejących warunków. Nie chodzi o to, żeby odpuszczać wszystko, kiedy nie mamy wsparcia od matki natury, bo są sprawy, czynności, które będziemy musieli wykonać czy zrobić. Chodzi tylko o to, żeby mądrze planować przedsięwzięcia określonego kalibru na odpowiedni czas, a wtedy szanse na pozytywną ich realizację wzrastają. Chodzi dalej o to, żeby działać optymalnie i skutecznie. Słowa „optymalnie” i „skutecznie” będą się przewijały tak często w tej części Programu Sukcesu Firmy, jak stwierdzenie „to, co dajesz, to wraca” w Osobistym Programie Sukcesu. Wiedząc, kiedy mamy wsparcie od matki natury, działamy „z prądem”.

W praktyce wystarczy, że będziemy obserwować, co się wokół nas dzieje i odpowiednio, z wyczuciem na to reagować. Nie ma sensu przekazywanie komuś bardzo ważnych informacji czy praca z nim nad skomplikowanym projektem, kiedy jego myśli błądzą w innym miejscu. Ustalanie strategii rocznej na parę dni przed sezonem urlopowym też nie będzie najlepszym rozwiązaniem, bo ludzie są najczęściej już myślami w miejscach, w których będą spędzali urlop. Trzeba również umieć dostrzec i zrozumieć, że czasem ktoś ma gorszy dzień, tylko dlatego, że tak po prostu czasem jest. Jesteśmy ludźmi. Oczywiście każdy skutek ma swoją przyczynę, ale czasem nie warto rozgrzebywać tematu zbyt głęboko, tylko pozwolić ludziom uporać się z nim,

a najlepsze, co możemy zrobić, to wykazać współczucie i empatię. Firma powinna być jak dobra rodzina, bo w niej spędzamy wiele godzin dziennie. Jeszcze raz pragnę podkreślić, że nie sugeruję zachowań, które usprawiedliwiałyby bylejąkość i odpuszczanie spraw, które powinny być załatwione bezwzględnie, bo wynikają one z prostej zasady, że bez ich udziału firma przestaje funkcjonować lub popełnia poważne błędy. Cała delikatność tej sugestii polega na tym, że nowe poważne projekty, nowe działania i kolejny „atak” na rynek powinien następować wtedy, kiedy jesteśmy silni i zmobilizowani, a przy tym wspierają nas czynniki zewnętrzne. Dobry strateg zawsze wyczuje, kiedy są takie momenty, a jeśli długo nie będą nadchodziły to je po prostu stworzy.

Zastanów się nad tym, jak to wygląda w Twojej firmie.

## **Świadome przerwy i wypoczynek**

Rytm pracy to także rytm odpoczynku. Harmonia i równowaga w działaniu są zawsze uzależnione od tego, ile chwil poświęcimy na niedziałanie. Mowa tu o przerwach, odpoczynkach, urlopach, dniach wolnych od pracy. Zanim rozwiniemy szerzej ten temat, niech mi będzie wolno przytoczyć fragment artykułu z jednego z samorządowych magazynów, który ostatnio czytałem: „Na rynku pracy zawsze była i będzie swoista sprzeczność interesów pomiędzy osobami, które oferują pracę, a tymi, które

chęć ją podjąć. Kiedy oferujemy pracę, chcielibyśmy, aby osoba zatrudniona była doskonale wykwalifikowana, dyspozycyjna i, co chyba najważniejsze, mało kosztowna. Pracownik natomiast szuka przede wszystkim dobrze płatnej, stałej pracy, zabezpieczającej zwłaszcza jego uprawnienia pracownicze. Pogodzenie tych wzajemnych oczekiwań bywa bardzo trudne”. Tyle tekstu. Zwróć, proszę, uwagę na dwie sprawy. Po pierwsze takie podejście nigdy (i tu autor artykułu ma rację) nie doprowadzi do sytuacji, gdzie obie strony będą zadowolone, a po drugie tak w rzeczywistości wygląda ta sytuacja. Nie zgadzam się natomiast z początkiem przytoczonej kwestii, że „sprzeczność zawsze była i będzie”. Jeśli zastosujesz model proponowany przeze mnie w sposób właściwy, to ten problem społeczny przestanie dotyczyć Ciebie, Twojej firmy i ludzi, którzy będą z Tobą współpracowali.

Jednym z elementów proponowanej przeze mnie polityki w firmie jest zabezpieczenie, przewidywanie i organizacja konstruowane w taki sposób, by pogodzić ze sobą większość elementów, które w znanych mi firmach stanowią problem zarówno dla właścicieli, jak i dla ludzi z nimi współpracujących. a doprowadzenie do takiej sytuacji jest możliwe wtedy, kiedy zabezpieczymy naszym podopiecznym odpowiednie warunki i stworzymy właściwą atmosferę, zanim sami zaczną się upominać o słuszenie im zresztą należące się prawa. i tu wracamy do przerw i odpoczynku. Bo jaki zdrowo myślący człowiek jest

w stanie stwierdzić, że można pracować przez cały czas bez odpoczynku? w dzisiejszej dobie słowo „dyspozycyjność”, które umieszcza się na ogłoszeniach mówiących o chęci zatrudnienia kogoś do firmy, jest kojarzone z tym, że „zawsze, wszędzie, o każdej godzinie dnia i nocy, bez przerwy i do upadłego”. Przecież to bez sensu. z człowiekiem jest jak z gąbką, która nasączona jest wodą. Istnieje jakaś granica, powyżej której nie popłynie już żadna kropla (no chyba że potu). Nie wolno tak podchodzić do ludzi i dlatego trzeba zadbać, żeby przerwy, urlopy, chwile wolne były niejako wkalkulowane w rytm i harmonogram pracy. Może komuś wydaje się bardzo oczywiste lub raczej banalne zwracanie uwagi na tę kwestię, ale uwierz mi, proszę, że jest to sprawa dużej wagi. Trudno jest tutaj mówić o konkretnych rozwiązaniach czasowo-organizacyjnych, nie znając do końca charakteru przedsiębiorstwa, które prowadzisz lub które masz zamiar prowadzić. Dlatego rozwiązania praktyczne pozostawiam Twojej inwencji twórczej.

## **Dotrzymywanie terminów i ustaleń**

Kolejnym czynnikiem, który może działać zarówno z korzyścią, jak i ze szkodą dla rytmu pracy, jest dotrzymywanie terminów i ustaleń. w dużej mierze tę sprawę reguluje dobrze skonstruowany system pracy, a co za tym idzie mądrze zdefiniowane i sprawnie przeprowadzone procesy. Ale jak wiemy, firma to ludzie i najistotniejsze jest, żeby świadomość, jak istotne jest

dotrzymanie zobowiązań, tkwiła w głowach naszych współpracowników. Termin to termin. Jeśli ktoś zobowiązuje się do zrealizowania określonego projektu w określonej jednostce czasu, to powinien go dotrzymać, bo w przeciwnym razie zostanie zaburzony rytm pracy. Powinniśmy to przyjąć jako regułę, ponieważ jeśli zaczniemy odpuszczać takie sprawy jak systematyczność i dotrzymanie terminów w drobnych kwestiach, z biegiem czasu ta drobna z pozoru bylejakość może się przesuwac na poważniejsze aspekty naszej działalności. No dobrze. Ale co zrobić, kiedy przesunięcia w działaniu w stosunku do założeń i tak się pojawiają? Tu sprawa jest prosta. Kluczem jest informacja. Informacja przekazana nie w chwili, kiedy upływa termin realizacji danej czynności, ale wcześniej, czyli już w momencie, kiedy istnieje niebezpieczeństwo, że termin zostanie przesunięty w czasie. Takie działania prowadzi się po to, by móc w odpowiedni sposób zaplanować pracę, tak by nie było niepotrzebnych przestojów, niejasności i zdrażnień. Nie możemy od siebie oczekiwać, że zawsze wszystko będzie zrobione na czas. Zresztą i nie o to tu chodzi. Chodzi o to, że jeśli widzimy, że nie zdążymy, siadamy i ustalamy nowy termin, przystosowujemy do tego terminu procesy, informujemy wszystkich zainteresowanych wynikiem naszych działań o zmianach i wspólnie rozchodzimy się do dalszych zajęć. Takie działanie jest nie tylko katalizatorem nieprzyjemnych uczuć, nerwów, pretensji, jakie mogą się pojawić w miejscu pracy, ale świadczy

również o kulturze osoby, która „zawaliła” termin, o jej szacunku do pozostałych współpracowników oraz jest wyznacznikiem osobistej pewności i odwagi. Dlaczego odwagi? Bo tylko tchórz boi się przyznać do błędu. Człowiek odważny stanie i powie: „Tak, popełniłem błąd. Zawaliłem termin. Przepraszam. Dołożę wszelkich starań, aby w przyszłości nie popełnić tego samego błędu”. To wszystko. To takie proste, a zarazem wymaga cywilnej odwagi. i taki system proponuję, abyś zastosował w swojej firmie. Ludzie powinni wiedzieć, że popełnienie błędu to nic strasznego. Ważne jest tylko to, by nie robić świadomie bałaganu oraz informować wcześniej, jeśli ma zdarzyć się niedotrzymanie terminu. Jak pewnie się domyślasz, do takiego działania potrzebni są odpowiedzialni ludzie. Dobrze się domyślasz. Ludzie, którymi się otoczysz, powinni być odpowiedzialni.

## **Przyczyny i skutki złego planowania**

O przyczynach złego planowania powiem tyle: mogą one wynikać z tego, że ktoś nie uświadamia sobie, jak istotną rolę w życiu firmy stanowi sprawnie działający system, nie umie dobrze zaplanować działań (bo brak mu na przykład wiedzy merytorycznej) albo zwyczajnie nie chce mu się pomyśleć czy pracować. w każdym z tych przypadków błąd leży nie po stronie kogoś, kto nie chce lub nie umie, ale po stronie tego, kto w hierarchii przedsiębiorstwa jest jego przełożonym. Kompetencje i ich ocena są tematem kompletowania odpowiedniego do pracy ze-

społu. Od Ciebie zależy, kogo zatrudnisz, z kim zdecydujesz się współpracować. Tak samo sprawy się mają, jeśli selekcji współpracowników dokonuje dyrektor czy kierownik. To on powinien być przygotowany do tego, by podpisać umowę z osobą, która będzie nadawała się do określonej pracy.

Na temat skutków złego planowania natomiast można by powiedzieć o wiele więcej. Wymienię tylko niektóre z nich: chaos, marnotrawienie czasu, nerwowość, wrogość ludzi wobec siebie, fatalna atmosfera, złośliwość, sprzeczki, awantury, apatia... Tak naprawdę można by tak jeszcze długo. Tylko po co? Złe planowanie jest jak wrzód na żołądku, jak próchnica na zębie. Trzeba je likwidować, tylko kosztuje to wiele stresu, pracy i nerwów. Jeśli natomiast na organizację poświęcimy odpowiednią ilość czasu, stworzymy sprawnie działający system, pomalutka, ale sukcesywnie będziemy go wdrażać od początku istnienia naszej organizacji, to po jakimś czasie zbierzemy żniwo naszych działań w postaci sprawnie funkcjonującej „maszyny”. Potrzebne będą tylko drobne korekty w trakcie jej pracy, a nawet kiedy zdecydujemy się na zmianę profilu czy wejdziemy w inną branżę, to podstawy zostaną bez zmian, a zmieni się tylko techniczna część zagadnienia i być może narzędzia pracy. Pamiętaj, żeby zachować odpowiedni rytm pracy, zadbaj o to, żeby wkalkulować w harmonogram pracy przerwy i położyć szczególny nacisk na dotrzymanie terminów i ustaleń.

## Pracuj nad ustanowieniem własnej kultury organizacyjnej

Co oznacza kultura organizacyjna? To nic innego jak to, czym firma jest, czym się wyróżnia spośród innych, co sobą reprezentuje, słowem wszystko, co jest z nią związane. Ilość współpracujących ze sobą ludzi, zadania, jakich się podejmują, atmosfera w jakiej pracują, więzy jakie ich łączą — to wszystko tworzy obraz widoczny na zewnątrz. i tak jak nie ma dwóch takich samych osób, tak jest niemożliwością, by istniały dwie takie same firmy. Oczywiście mogą istnieć podobieństwa, ale nigdy nie będzie tak, że zaistnieją na rynku dwie identyczne firmy. Zawsze znajdzie się coś, co będzie je różniło. Piszę o tym dlatego, że wiele z istniejących firm stara się za wszelką cenę „pozować” na coś, czym nie jest. Utożsamianie się z innym podmiotem i chęć stania się identycznym, przypomina mi chęć upodobnienia się fana do swojego idola. i wtedy pojawia się coś takiego jak „sztuczność”, która jest wyczuwalna dla całego otoczenia. i mało tego, często jest to ze szkodą dla podmiotu, który pragnie się upodobnić do obiektu swojego uwielbienia. Czytaj, jak działają najlepsze w branży firmy, obserwuj je, podpatruj i wykorzystuj to, co zobaczysz, ale w sposób, który będzie dla Ciebie właściwy i odpowiednio dostosowany do tego, kim jesteś, i czym jest Twoja firma. Nie jest nigdzie napisane, że

chcąc skorzystać z zaobserwowanego systemu, musisz przyjąć go w całości. Odrzucaj to, co jest dla Ciebie zbyt sztuczne czy po prostu zbędne. w ten sposób będzie tworzona kultura organizacyjna firmy. Powstanie twór, który będzie autentyczny, wiarygodny i prawdziwy. Aby móc lepiej to wszystko zobrażać, gotowy jestem stwierdzić, że tak naprawdę wszystko, czego potrzebujesz, aby stworzyć nieprzeciętną firmę, która będzie wzorem dla innych, to świadomość tego, by jak najlepiej współpracować (współpracować, a nie zadowolić) z klientem i jak najlepiej współpracować z ludźmi, którzy współtworzą z Tobą firmę. To duże uproszczenie, ale zawierające się w granicach przyjętej przeze mnie przyzwoitości.

Bądź oryginalny. Nikt nie powiedział, że wszyscy muszą „śmigać w krawatach”, nikt też nie powiedział, że najlepsi muszą mieć Certyfikaty Jakości. Najlepszą gwarancją jakości są dobrze skonstruowane systemy i kompetentni, pełni radości i optymizmu ludzie. To najlepsze „gwaranty” jakości. Rynek oceni, czy ktoś zasługuje na miano dobrej czy miernej firmy. Pracuj zatem nad stworzeniem niepowtarzalnej jednostki, na której to inni będą się wzorowali, tak by poprzez swoją działalność udowodnić, że zasługujesz na miano prawdziwego twórcy. i tego Ci życzę!

## **Prowadzenie księgowości i finansów**

Pod koniec tego modułu chciałbym poruszyć temat prowadzenia księgowości i finansów. Nie będę opisywał samych zasad prowadzenia księgowości. Na ten temat jest wiele publikacji, a i moja wiedza merytoryczna dotycząca tego zagadnienia nie jest na takim poziomie, bym mógł o tym pisać. Pragnę jednak zwrócić Twoją uwagę na pewną ogólną kwestię dotyczącą właśnie rozrachunków i rozliczeń. Otóż sprawa ta dotyczy tego, czy samemu w strukturach własnej firmy zajmować się tą sprawą, czy też zlecać to na zewnątrz.

Założyłem, że nowo powstająca firma korzysta z usług biura rachunkowego. i prawdopodobnie jest to najkorzystniejsze rozwiązanie (no chyba że rodzajem działalności są usługi związane z prowadzeniem księgowości). Powodem takiego podejścia do tematu jest to, by nie tracić swojego cennego czasu na to, co inni zrobią lepiej i w konsekwencji taniej. Na początku korzystamy z usług biura rachunkowego. Jednak firma się rozwija, czas upływa, ludzi współpracujących z nami jest coraz więcej. Koszty związane z obsługą rachunkową rosną, bo rachunków i faktur jest coraz więcej. Kiedyś dokumenty z jednego miesiąca mieściły się w jednym małym segregatorze, teraz jest ich już bardzo dużo. Poza tym firma zaczyna wykazywać coraz większe obroty, zysk, który powstaje w wyniku prowadzonej działalno-

ści jest też coraz większy. Coraz bardziej drażniąca staje się kwestia podatków, które trzeba płacić od kwoty wykazywanego dochodu itd. Jednym słowem firma staje się coraz większa.

## **Kiedy w firmie powinien powstać dział księgowości i finansów**

I tak dochodzimy znów do zasadniczej kwestii (bo pragnę przypomnieć, że księgowość i finanse to zasadnicza kwestia prowadzenia działalności gospodarczej), czyli do tego, co dalej z naszymi finansami. Trudno jest jednoznacznie określić i podać receptę, kiedy zlecenie usługi księgowania firmie zewnętrznej przestaje mieć rację bytu. Wszystko zależy od sytuacji, jaka ma miejsce w firmie. Ale myślę, że warto się zastanowić nad następującą sprawą. Osoby, które prowadzą nam księgowość w biurze rachunkowym, zwykle nie zajmują się tylko naszą firmą. Mają swoje obowiązki, prowadzą też inne firmy. Czas, który mogą poświęcać naszym sprawom, jest z zasady ograniczony. Oczywiście w trakcie współpracy zmienia się jej model, powstają nowe ustalenia, nowe umowy, nowe pomysły, aby współpraca odbywała się na jak najlepszym poziomie. Ale w pewnym momencie może się okazać, że biuro rachunkowe, z którym współpracujemy, nie spełnia naszych oczekiwań. i nie musi to być kwestią tego, że źle prowadzi nam księgowość. Chodzi o rozmiar naszego przedsięwzięcia i o wiedzę merytoryczną co do długofalowego planowania finansowego.

Już wyjaśniam, o co chodzi. Kiedy firma się rozwija, powstaje zysk. Na początku jest on niewielki. Jeśli firma jest właściwie zarządzana i prowadzona — zysk rośnie. Żeby nie odprowadzać zbyt wielkich pieniędzy w formie podatków trzeba inwestować, czyli zarządzać przepływem pieniądza w firmie. Żeby jednak inwestować, trzeba wiedzieć, w co i jak. Poza tym, takie inwestycje mają sens wtedy, kiedy są skorelowane z planami rozwojowymi firmy i idą w parze z ideą rozwoju firmy. Inwestowanie w cokolwiek na dłuższą metę może okazać się kulą u nogi i niepotrzebnym kosztem w przyszłości. Bo jeśli mamy w firmie samochody i ich ilość w zupełności nam wystarcza, a żeby zainwestować nadwyżkę, kupujemy następny samochód albo kilka, które są niewykorzystane, to prawdopodobnie nie są to w pełni właściwie zainwestowane środki. Do tego, by wiedzieć, w co inwestować lub raczej reinwestować środki powstałe jako nadwyżka i robić to mądrze, potrzebna nam wiedza. Szczególnie jest to istotne, kiedy zaczynamy obracać coraz większymi kwotami pieniędzy. w całej tej zabawie chodzi o to, żeby uchwycić moment, kiedy stworzenie niewielkiego działu księgowości czy finansów, a co za tym idzie, zatrudnienie u siebie w firmie osób, które by miały o tym pojęcie i poświęcały cały swój czas na opracowywanie strategii, jak zarządzać środkami finansowymi, jest już niezbędną koniecznością. Może się bowiem okazać, że stworzenie takiego działu to koszt pięciu tysięcy. Myślimy więc, po co inwestować takie pieniądze, skoro biuro ra-

chunkowe wystawia nam rachunek na dwa tysiące? Kwestię tę rozumiem dobrze ci, którzy po czasie zorientowali się, że można było zaoszczędzić dziesięć tysięcy, gdyby trochę inaczej reinwestować powstały zysk. Absolutnie nie mam nic przeciwko biurom rachunkowym. Uważam, że są bardzo potrzebne, ale rzadko zdarza się, żeby osoby tam pracujące miały taką wiedzę, by wskazać nam optymalne rozwiązania reinwestycyjne, które zagwarantują firmie najlepsze z możliwych posunięcia. i tylko dlatego, że na dłuższą metę nie w tym się specjalizują.

A co z nami? Czy niezbędne jest organizowanie księgowości we własnym zakresie? Niekoniecznie. To tylko jedna z opcji. Można nawiązać współpracę z kwalifikowanym doradcą, który podpowie nam, co zrobić. Trzeba tylko pamiętać, że nie będzie to człowiek zaangażowany w naszą sprawę tak jak ktoś z firmy. Można też osobiście się doszkalać i szukać rozwiązań metodą prób i błędów. Można też nic nie robić z rozwijającą się firmą, tylko że szkoda naszej pracy i wysiłku. Powtórzę. Zarządzanie przepływem pieniądza w firmie jest bardzo ważne. Bo co z tego, że zarobimy dużo, skoro dużo również rozejdzie się finansowymi „dziurami”, a to tylko dlatego, że szkoda nam było zainwestować określoną kwotę, by te dziury załatać? Poza tym trzeba mieć świadomość takiej sprawy. Jeśli chcesz, żeby Twoja firma się rozrastała i w przyszłości stanowiła potężną i stabilną jednostkę, to prędzej czy później nie ominie Cię stworzenie

działu finansowego wewnątrz organizacji. Sztuką jest tylko wiedzieć, kiedy nadszedł już ten moment.

## Jak skorzystać z wiedzy zawartej w pełnej wersji ebooka?

Dlaczego tylko nieliczne firmy nie mają problemów z pozyskaniem klientów? Jedną z najsukuteczniejszych strategii osiągnięcia tego celu zdradza w swojej książce Marek Zabiciel. Autor wielu cenionych w Polsce książek o tematyce biznesowej i motywacyjnej. Zdradzę Ci tylko, że ta strategia oparta jest na stałym budowaniu zadowolenia klientów.

<http://rozwoj-firmy.zlotemysli.pl>

[Dowiedz się, dlaczego firmy przyjazne klientom zarabiają więcej.](#)

