

Tutoring zespołowy – omówienie spotkań i efektów pracy nad projektem metodą Problem Based Learning w Międzywydziałowym Semestrze Projektowym Centrum Tutorów Uniwersytetu Gdańskiego

Tutorzy:

dr Agnieszka Kowalkowska - Uniwersytet Gdański, Wydział Biologii
dr hab. Lucyna Przybylska – Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii
agnieszka.kowalkowska@biol.ug.edu.pl, lucyna.przybylska@ug.edu.pl

Studenci:

Szwarc Bartosz– Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii
Wiśniewska Kinga– Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii
Plewniak Martyna– Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii
Nowakowska Patrycja– Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii
Budzyńska Iga– Uniwersytet Gdański, Wydział Oceanografii i Geografii
Kwiatkowska Aurelia– Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania

Słowa kluczowe – *tutoring zespołowy, Problem Based Learning, Międzywydziałowy Semestr Projektowy, SMART, teorie motywacji, struktura organizacyjna firmy*

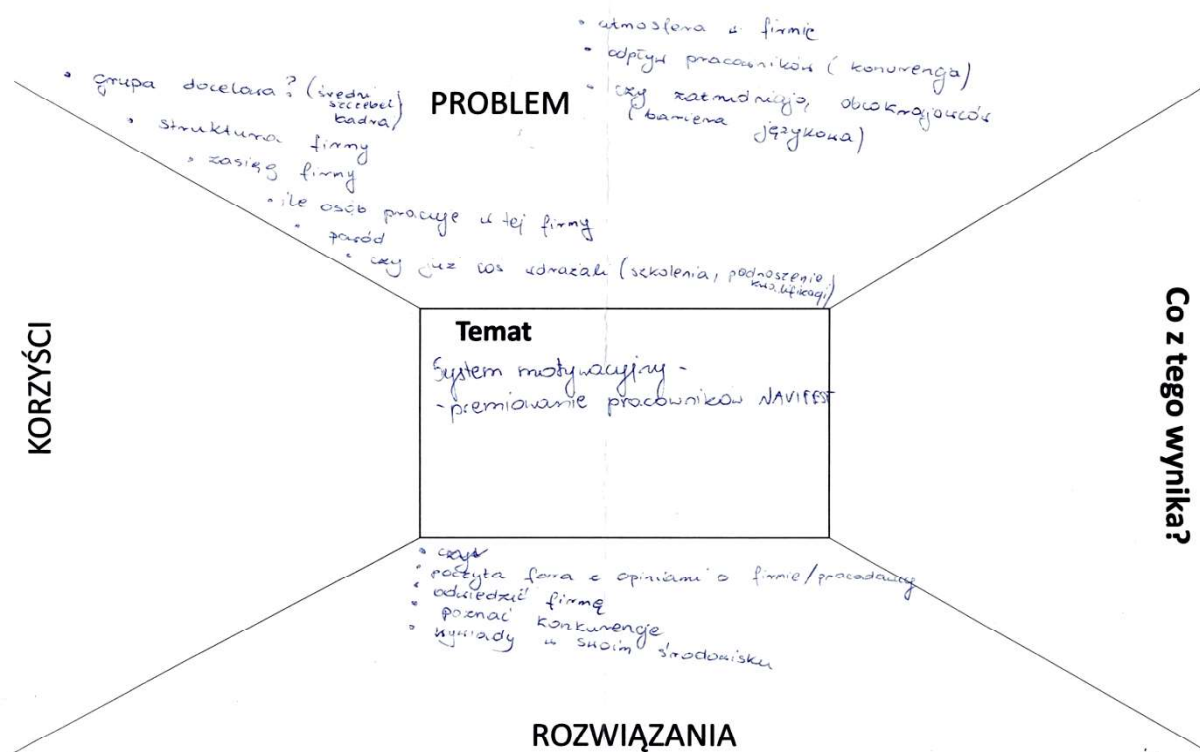
Od 9 stycznia do 5 czerwca 2017 r. braliśmy udział w *Międzywydziałowym Semestrze Projektowym*, pierwszym tego typu projekcie, realizowanym przez Centrum Tutorów Uniwersytetu Gdańskiego w ramach projektu finansowanego z Funduszu Inicjatyw Dydaktycznych. Nasz zespół składał się z szóstki studentów z dwóch wydziałów i kierunków studiów o różnych specjalnościach oraz dwóch tutorów.

Spotkanie organizacyjne (9.01) - rekrutacja do projektu

Na spotkaniu organizacyjnym zapoznaliśmy się z uczestnikami projektu oraz naszym tematem „*System motywacyjny – premiowanie pracowników firmy Navitest*”. Projekt był realizowany metodą Problem Based Learning. Poszukiwaliśmy rozwiązania problemu zgłaszanego przez firmę zewnętrzną.

Aurelia Kwiatkowska: Na spotkaniu otrzymaliśmy kartki (Ryc. 1), na których mieliśmy wypisać: temat, problem, cel, korzyści. Zanim otrzymaliśmy szczegółowy opis projektu, wykorzystując otrzymany schemat, mogliśmy zrobić burzę mózgów jak rozumiemy temat, przejrzeć to, co znaleźliśmy w Internecie. Skupiliśmy się na tym jakie możemy napotkać problemy i co mogłoby być rozwiązaniem. Zadaniem na następne spotkanie było przeszukanie Internetu i znalezienie informacji na temat firmy, informacji o branży, konkurencji, opinii wśród pracowników oraz wstępne

poszukiwania literatury dotyczącej systemów motywacyjnych w tej branży. Ustaliliśmy miejsca spotkań i sposób komunikacji między nami. Wyzwaniem okazało się znalezienie wspólnego dla wszystkich uczestników terminu na spotkania.



Ryc. 1. Wstępna praca podczas spotkania organizacyjnego

I spotkanie (2.03) - plan pracy

Na pierwszym spotkaniu naszego zespołu opracowaliśmy plan pracy (Tab. 1).

Tab. 1. Plan pracy opracowany podczas pierwszego spotkania

I. Zapoznanie się z problemem zgłoszonym przez firmę	<ul style="list-style-type: none"> - dokładne omówienie opisu przypadku - stworzenie listy pytań i potrzebnych informacji
II. Dyskusja Wniosek: konieczność rozmowy z wiceprezesem i pracownikami firmy Pomysł na ankietę	<ul style="list-style-type: none"> - uzyskanie dokładniejszych informacji na temat funkcjonowania firmy - poznanie opinii pracowników - bardziej precyzyjne określenie problemu
III. Poruszenie tematu poufności danych	dane dotyczące spraw wewnętrznych firmy nie zostaną ujawnione na forum, zostały zawarte w raporcie

Patrycja Nowakowska: Po dokładnej analizie opisu przypadku, doszliśmy do wniosku, iż w celu precyzyjniejszego zdiagnozowania problemu oraz uzyskania szerszego spojrzenia, musimy udać się do siedziby firmy w celu przeprowadzenia rozmowy z wiceprezesem. Uznaliśmy także, że cenną informacją będzie dla nas opinia pracowników na temat funkcjonowania firmy. Aby ją poznać stworzyliśmy ankietę (Załącznik 1), która zawierała pytania dotyczące: czynników stanowiących motywację do pracy, warunków pracy w firmie, atmosfery w miejscu pracy, możliwości awansu, sugerowanych zmian w firmie oraz poziomu zadowolenia z wynagrodzenia. Dzięki tak szerokiemu zakresowi ankiety lepiej poznaliśmy strukturę firmy i byliśmy w stanie zaproponować lepiej dopasowane rozwiązania.

Iga Budzyńska: Na naszym spotkaniu poruszyliśmy temat poufności danych. Informacje wewnętrzne firmy uznaliśmy za poufne i podczas finalnej prezentacji oraz na potrzeby tego artykułu przedstawiliśmy nasz sposób pracy do zadanego problemu, pomijając informacje poufne.

Kinga Wiśniewska: Firma *Navitest* zajmuje się prowadzeniem badań nieniszczących, posiada liczne certyfikaty oraz uprawnienia, zatrudnia w sumie około 40 pracowników (operatorów oraz pracowników biurowych). Podczas dwóch wizyt w firmie: 14 marca w Gdańsku oraz 20 marca w Gdyni zebraliśmy 15 ankiet, które wypełnili pracownicy biurowi oraz operatorzy.

II spotkanie (23.03) - analiza ankiet, cele pracy (technika SMART)

Bartosz Szwarz: Na drugim spotkaniu analizowaliśmy wyniki z ankiet. By zebrać to co już mamy i co jeszcze potrzebujemy, użyliśmy techniki SMART (Tab. 2).

Tab. 2. Praca zespołu podczas drugiego spotkania

S - specific, konkretny	Co konkretnie mamy osiągnąć?	opracować system motywacyjny dla pracowników firmy <i>Navitest</i> : dla operatorów i pracowników biurowych
M - measurable, mierzalny	Jakie narzędzia pozwolą zmierzyć w liczbach cel?	1) mamy: ankiety wśród 15 pracowników biurowych i operatorów oraz informacje jak wygląda sytuacja w firmie uzyskane w rozmowach z wiceprezesem
A - achievable, osiągalny	Czego potrzebujesz by osiągnąć cel?	1) do zrobienia: studia literaturowe - poszukiwanie literatury odnoszącej się do firm usługowych średniej wielkości 2) do zrobienia: studia przypadków (przykłady wdrożeń w firmach z literatury i wywiady wśród osób pracujących w firmach usługowych)
R - real, realny	Czy cel jest odniesiony do rzeczywistości?	1) poszukiwanie wiedzy teoretycznej i praktycznej w odniesieniu do aktualnej sytuacji firmy, możliwej do wdrożenia
T - time-bound, określony w czasie	Jaki będzie pierwszy krok? Etapy pracy? Daty zakończenia etapów?	1) wyznaczenie daty kolejnego spotkania oraz przypisanie osób do zadań

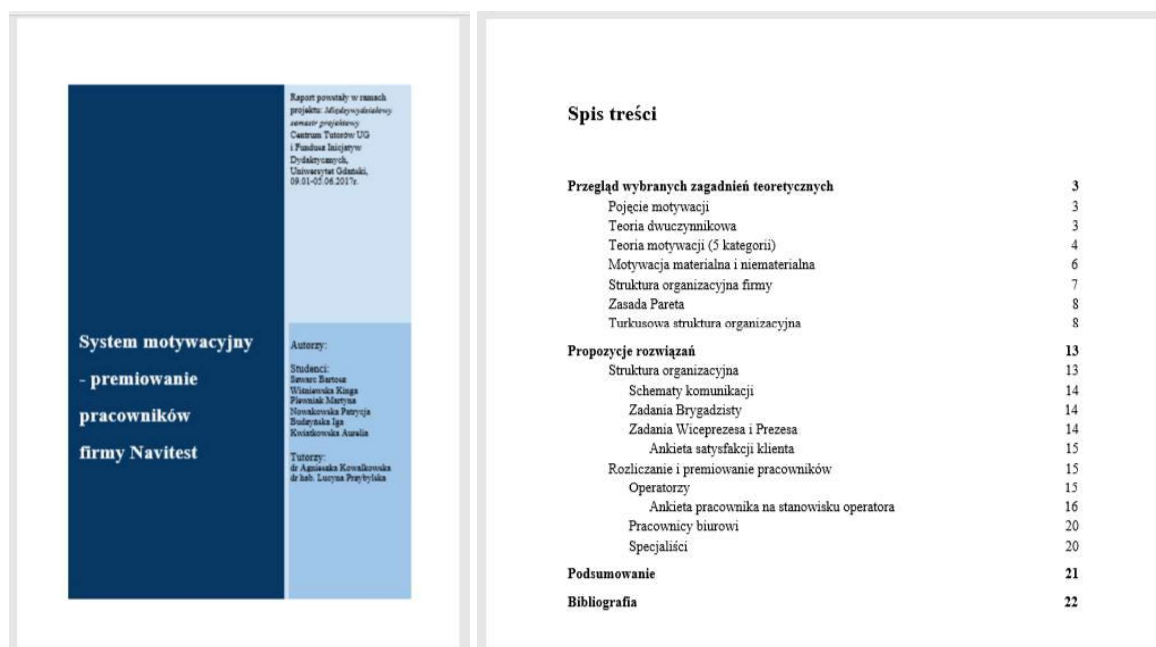
Naszym zadaniem było opracowanie systemu motywacyjnego dla pracowników firmy *Navitest*: dla operatorów i pracowników biurowych. Mamy: ankiety wśród 15 pracowników biurowych i operatorów oraz informacje jak wygląda sytuacja w firmie uzyskane w rozmowach z wiceprezesem. Na kolejne spotkanie każdy z nas przeszukał literaturę odnoszącą się do motywacji, systemów motywacyjnych, studiów przypadków firm usługowych średniej wielkości. Niektórzy mieli możliwość zrobić wywiady jak w innych, podobnych firmach wyglądają systemy motywacyjne. Szukając rozwiązań pamiętaliśmy by teoria odnosiła się do tej konkretnej firmy, gdyż wiedzy z tego zakresu jest dużo.

Nad tekstem raportu pracowaliśmy online na dokumencie Word na dysku google.

III spotkanie (6.04) – dyskusja nad zagadnieniami teoretycznymi i studiami przypadków w odniesieniu do sytuacji w firmie

Martyna Plewniak: Na naszym kolejnym spotkaniu każdy z nas przyniósł wybraną literaturę teoretyczną oraz studia przypadków. Po dyskusji nad tym co znaleźliśmy, przykładach rozwiązań zdecydowaliśmy się, że efektem naszej pracy będzie raport (Ryc. 3), w którym przedstawimy wybrane zagadnienia teoretyczne o motywacji, strukturach organizacyjnych firm, przykładach z firm usługowych, a w drugiej części propozycje rozwiązań dotyczące systemu motywowania pracowników biurowych i operatorów.

Ze względu na poufność danych firmy w niniejszej publikacji przedstawiamy część raportu (Zał. 2) zawierającą zagadnienia teoretyczne opracowane na podstawie literatury.



Ryc. 3. Raport (strona tytułowa i spis treści)

Kinga Wiśniewska: Przygotowaliśmy również ankietę satysfakcji klienta i pracownika na stanowisku operatora. Wynik ankiety, w której pracownik dokonuje samooceny, a następnie jest oceniany przez

brygadziście i prezesa, przekłada się na premię pracownika. Metody tego typu stosowane są w różnego rodzaju firmach. Ocenie podlegają przykładowe parametry: przestrzeganie przepisów BHP, dbanie o jakość, współpraca w zespole.

Aurelia Kwiatkowska: Sugerujemy pewne zmiany w strukturze organizacyjnej firmy. Zmiany należałoby wprowadzać stopniowo i najlepiej pod okiem mentora.

IV spotkanie (18.05) – podsumowanie projektu: praca nad ostateczną wersją raportu, praca nad prezentacją

Iga Budzyńska: Na ostatnim spotkaniu (Ryc. 4) przedyskutowaliśmy ostatnie kwestie związane z raportem oraz rozpoczęliśmy prace nad przygotowaniem prezentacji. Szlify również były opracowywane online na dysku google.



Ryc. 4. Nasz zespół

górną rzęd od lewej: torki: dr hab. Lucyna Przybylska, dr Agnieszka Kowalkowska,
studenci: Bartosz Szwarz, Kinga Wiśniewska, Martyna Plewniak;
dolny rzęd od lewej: Patrycja Nowakowska, Iga Budzyńska, Aurelia Kwiatkowska

Mamy nadzieję, że opis realizacji projektu tutorskiego będzie inspiracją dla innych tutorów.

Życzymy udanych projektów.

ANKIETA DLA PRACOWNIKÓW FIRMY

Szanowni Państwo,

Jesteśmy studentami Uniwersytetu Gdańskiego i bierzemy udział w projekcie Problem Based Learning. Naszym zadaniem jest znalezienie rozwiązania polepszającego funkcjonowanie firmy. Prosimy o szczerą odpowiedź. Ankieta jest anonimowa. Dziękujemy za pomoc.

1. Co Panią/Pana najbardziej motywuje w obecnej pracy? Można zaznaczyć maksymalnie trzy odpowiedzi.

- wynagrodzenie
 premia
 pochwała i uznanie zwierzchnika
 pakiet socjalny
 możliwość nadgodzin
 możliwość rozwoju zawodowego
 inne:.....

2. Jak ocenia Pani/Pan warunki pracy w firmie?

- bardzo dobrze dobrze przeciętnie źle bardzo źle

3. Jak Pani/Pan ocenia atmosferę panującą w pracy?

- bardzo dobrze dobrze przeciętnie źle bardzo źle

4. Jak ocenia Pani/Pan możliwość awansu w firmie?

- bardzo dobrze dobrze przeciętnie źle bardzo źle

5. Co zmieniłaby/zmieniłby Pani/Pan w firmie?

.....

6. W jakim stopniu jest Pani/Pan zadowolona/y ze swojego podstawowego wynagrodzenia?
 (5 – bardzo zadowolona/y, 1 – bardzo niezadowolona/y)

- 5 4 3 2 1

Metryczka:

- | Płeć: | Wiek: | Wykształcenie: | Stanowisko pracy: | Staż pracy w firmie: |
|------------------------------------|----------------------------------|--|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> kobieta | <input type="checkbox"/> < 25 | <input type="checkbox"/> podstawowe | <input type="checkbox"/> operator | <input type="checkbox"/> < 1 roku |
| <input type="checkbox"/> mężczyzna | <input type="checkbox"/> 26 – 30 | <input type="checkbox"/> zasadnicze zawodowe | <input type="checkbox"/> pracownik biurowy | <input type="checkbox"/> 1 – 2 lata |
| | <input type="checkbox"/> 31 – 40 | <input type="checkbox"/> średnie zawodowe | <input type="checkbox"/> inne: | <input type="checkbox"/> 3 – 5 lat |
| | <input type="checkbox"/> 41 – 50 | <input type="checkbox"/> średnie ogólne | | <input type="checkbox"/> 5 – 10 lat |
| | <input type="checkbox"/> > 50 | <input type="checkbox"/> wyższe | | <input type="checkbox"/> > 10 lat |

Część teoretyczna raportu

Pojęcie motywacji

Przy rozpatrywaniu zagadnienia „system motywacyjny” należałoby przede wszystkim wyjaśnić pojęcie motywacji. Według Stronera (1998) motywację definiuje się jako proces ukierunkowujący zachowania ludzi prowadzących do podjęcia pewnego zadania. Przedstawia się ją również jako jeden z czynników składających się na efektywność danej osoby, gdyż również ważną podstawą są uzdolnienia, zasoby oraz warunki pracy. Motywację należy podtrzymywać, gdyż znika bądź zmienia się zależnie od różnych czynników.

Teoria dwuczynnikowa

Teorii motywacji jest wiele. Jedną z przystępnie wyjaśnionych znajdujemy u Griffin'a (2002): „teoria dwuczynnikowa to teoria motywacji sugerująca, że zadowolenie i niezadowolenie ludzi z pracy kształtują się pod wpływem dwóch niezależnych zestawów czynników – czynników motywacji i czynników higieny psychicznej.” Brak lub niewystarczający poziom jednego z czynników wpłynie na niezadowolenie pracownika, natomiast wystąpienie czynników nie gwarantuje zadowolenia pracownika w pracy.

Tab. 1. Teoria dwuczynnikowa Herzberga, za Griffin (2002)

Czynniki motywacji (motywatory)	Czynniki higieny (demotywatory)
Osiągnięcia	Relacje z przełożonymi
Uznanie	Warunki pracy
Sama praca	Stosunki interpersonalne
Odpowiedzialność	Płaca i bezpieczeństwo
Awanse	Polityka firmy
Rozwój	Administracja firmy

Teoria dwuczynnikowa oparta jest na „czynnikach motywacji”, które związane są bezpośrednio z treścią wykonywanej pracy oraz „czynnikach higieny” stanowiących odniesienie do środowiska pracy. Z takiego podziału wynika, że aby skutecznie motywować, należy podejść do problemu dwuetapowo i zapewnić pracownikowi zarówno komfort i higienę psychiczną (co zapewni mu poczucie niezależności), jak i stymulować go do rozwoju.

Motywowanie z wykorzystaniem jedynie czynników higieny, takich jak płaca i dobre warunki pracy, nie przyniesie prawdopodobnie pożądaných efektów. Aby podnieść poziom zadowolenia i motywacji pracownika należy wykorzystać również takie narzędzia jak powierzanie pracownikowi odpowiedzialności za zadania, czy możliwość awansu. Dopiero takie kompleksowe podejście do zagadnienia może zapewnić sukces - szef ma zmotywowanego do pracy pracownika.

Teoria motywacji (5 kategorii)

Inna teoria motywacji (za Stroner, 1998) zakłada podział na pięć kategorii: teorię potrzeb, teorię sprawiedliwości, teorię oczekiwań, teorię wzmocnienia oraz teorię wyznaczania celów. Pierwsza kategoria odnosi się do potrzeb człowieka, z których 5 potrzeb jest umieszczonych jako główne w piramidzie Masłowa. Potrzeba samorealizacji znajduje się na samym szczycie. Jednakże zanim osoba poczuje pragnienie zaspokojenia takiej potrzeby, każda potrzeba mieszcząca się na niższych szczeblach musi zostać zaspokojona. W pierwszej kolejności musi zostać zaspokojona: potrzeba fizjologiczna, bezpieczeństwa, a następnie przynależności. Na wyższych stopniach piramidy znalazły się: potrzeba uznania, czyli odpowiedniego wynagrodzenia, a dopiero na końcu potrzeba rozwoju swojej osoby. Badania McClellanda (1961, za Stroner, 1998) pozwoliły stwierdzić, że silna potrzeba osiągnięć jest uwarunkowana motywacją do wykonywania swoich zadań zawodowych oraz występuje zarówno u kierowników, jak i pracowników. Ponadto przeprowadzone badania przez Herzberga (1959) pozwoliły na sformułowanie teorii odnoszącej się do zadowolenia i niezadowolenia z pracy wynikających z dwóch odmiennych grup czynników. Bodźcami motywującymi do pracy są osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność oraz awanse, natomiast czynnikami wywołującymi niezadowolenie są nieodpowiednie warunki pracy, zbyt niskie wynagrodzenie, a także polityka firmy.

Teoria sprawiedliwości opiera się na założeniu, że za wniesiony wkład pracy pracownik otrzymuje adekwatną nagrodę (np. wynagrodzenie). Odczuwane zadowolenie pracownika powoduje wzrost jego motywacji do pracy. Ważnym jest, aby kierownik indywidualnie rozpatrywał wykonane zadania swoich pracowników pod kątem stopnia trudności, tempa oraz jakości pracy (zwłaszcza przy ocenie całego zespołu).

Teoria oczekiwań skupia się na wyjaśnieniu, dlaczego ludzie wybierają określone zachowanie spośród różnych możliwości. Opiera się na 4 założeniach (za Stroner, 1998):

1. zachowanie pracownika spowodowane jest zarówno czynnikami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi, np. środowiskiem pracy;
2. zachowania ludzi są świadomie podjętą decyzją;
3. cechą różnicującą ludzi są ich odmiennie potrzeby, pragnienia i cele;
4. człowiek wybiera konkretne zachowania, aby uzyskać pożądaną wynik;

Przesłanki te zmuszają kierownika do zwrócenia uwagi na różne czynniki tj:

1. indywidualne podejście do każdego pracownika pod względem nagród jakie go satysfakcjonują;
2. określenie poziomu efektywności jaki musi zostać zdobyty, aby otrzymać docelową nagrodę;
3. wyznaczenia zadań możliwych do osiągnięcia;
4. spójność nagrody z wykonanym zadaniem;
5. analiza skuteczności nagrody względem wydajności pracowników;
6. odpowiedni poziom nagród jako czynnik motywujący.

Teoria wzmocnienia jest to koncepcja związana z procesem nauki wyciągania wniosków z poprzednich zachowań, które pomogą w przyszłości dokonywać wyboru zachowań, przynoszących jedynie korzyści. Przedstawia podejście do motywacji oparte na powtarzaniu działań przynoszących pozytywne skutki oraz unikaniu zachowań o skutkach negatywnych. Pracownik jeśli zastosuje się do poleceń kierownika będzie miał szansę na uzyskanie stosownej nagrody, lecz jeśli wykaże

nieposłuszeństwo względem przełożonego może spotkać się z krytyką swojego postępowania. Dlatego znając skutki obu tych sytuacji pracownik będzie kierował swoje działanie w stronę pierwszego scenariusza.

Natomiast teoria wyznaczania celów to koncepcja skupiająca uwagę na systemie ustalania własnych celów. Według tej teorii człowiek ma motywację, kiedy wszystkie jego działania prowadzą do osiągnięcia wyznaczonego przez niego samego celu, który został przez niego zaakceptowany i uznany za możliwy do zrealizowania. Dlaczego cele, które jednostka sama sobie wyznacza silniej ją motywują niż te, które zostały jej narzucone? Dzieje się tak dlatego, iż „(...) sami lepiej potrafimy wyznaczyć optymalny cel, ponieważ najlepiej znamy swoje możliwości” oraz „bardziej przykładamy się do działań, które podjęliśmy z własnej inicjatywy” (Franken, 2013). Co więcej, badania wykazały, że jeśli cele stanowią wyzwanie to służą jako motyvatory w działaniu na korzyść osobistą, ale również zespołową (Stroner, 1998).

Motywacja materialna i niematerialna

Z interesującym podziałem motywacji spotykamy się w podręczniku Serafin (2014). Motywacja jest podzielona tam na materialną i niematerialną. Ta pierwsza obejmuje cztery czynniki:

1. wynagrodzenie i płacę zasadniczą,
2. premie,
3. dodatkowe świadczenia oraz
4. dochody odroczone (np. udziały w zysku, akcje, obligacje).

Jednym z najważniejszych warunków sprawnego funkcjonowania systemu motywacyjnego jest jego przejrzystość i zrozumiałość dla wszystkich zatrudnionych, np. „pracownicy powinni wiedzieć, co jest podstawą premiowania i w jakich warunkach pracownik może otrzymać premię” (Kopertyńska, 2007 za: Serafin, 2014).

Oprócz motywacji materialnej, ważną rolę w motywowaniu pracowników odgrywają bodźce niematerialne. Wśród nich Serafin (2014) wyróżnia:

1. Szkolenia - są istotne z uwagi na ich wkład w rozwój potencjału pracowników, a w dłuższej perspektywie - całej organizacji,
2. Awans - pozwala pracownikowi poczuć się zauważonym i docenionym, a ponadto jest sposobem na zatrzymanie w firmie najlepszych pracowników, dzięki czemu nie trzeba poświęcać pieniędzy i czasu na szukanie nowych pracowników na zewnątrz,
3. Warunki i atmosfera pracy - nie ulega wątpliwości, że zarówno warunki, jak i „klimat” zakładu pracy przekładają się na wydajność jego pracowników,
4. Partycypacja oraz delegowanie uprawnień - oznaczają swego rodzaju danie pracownikom odpowiedzialności za konkretne zadania,
5. Wyrażanie uznania - choć nie ma takiej rangi jak awans, to jednak potrafi wyzwolić u pracowników miłe uczucia, a zarazem motywację do pracy.

Struktura organizacyjna firmy

System motywacyjny to jedna ze składowych całej organizacji, jaką jest firma. Elementarną częścią organizacji jest stanowisko pracy. Powiązane ze sobą stanowiska pracy i ich aglomeraty tworzą strukturę organizacyjną firmy.

Wyróżniamy kilka podstawowych typów struktur organizacyjnych (Kozuch, 2013):

- struktura liniowa (prosta) - w tej strukturze każdy podwładny może mieć tylko jednego przełożonego, stanowiącego pierwszy element drogi służbowej. Podwładny wykonuje tylko te zadania, które wyznaczył mu jego przełożony, a przełożony odpowiada za swoich podwładnych przed kierownikami wyższego szczebla.
- struktura sztabowo-liniowa występuje tu również zasada jedności rozkazodawstwa wzbogacona o specjalistyczne komórki sztabowe dla zarządzania.
- struktura funkcjonalna - zrywa zasadę jedności rozkazodawstwa. Pracownik liniowy podlega jednocześnie kilku przełożonym.
- struktura macierzowa - zbudowana z kolumn i wierszy. Kolumny przedstawiają więzi funkcjonalno-sztabowe, a wiersze więzi techniczno-sztabowe. Pracownik ma dwóch szefów.
- struktura dywizjonalna - w której liczne samodzielne jednostki w powiązanych ze sobą dziedzinach działają w ramach szerszego kontekstu organizacyjnego.

Struktury organizacyjne ze względu na rozpiętość kierowania dzielą się na płaskie, wówczas rozpiętość kierowania jest duża, niewiele szczebli zarządzania, a komórki organizacyjne bardziej liczne niż w strukturze smukłej. W strukturze smukłej rozpiętość kierowania jest mała, istnieje wiele szczebli zarządzania, komórki są niewielkie, za to duża ilość menedżerów różnego stopnia. Zaletą struktury smukłej jest ciągła kontrola pracy podwładnego nad pracownikiem oraz duża możliwość awansu pionowego, natomiast w strukturze płaskiej duża samodzielność pracowników. W zależności od przyjętego typu, można wyróżnić struktury mechanistyczne, charakteryzujące się małą elastycznością oraz elastyczne struktury organiczne, które łatwo ulegają transformacji pod wpływem zmieniającego się otoczenia organizacji. Aby poszczególne komórki mogły sprawnie ze sobą współpracować, tworzy się statut bądź regulamin, zasady postępowania i procedury (Kozuch, 2013).

Zasada Pareto

Przy tworzeniu dokumentów firmowych, planowaniu strategii rozwoju firmy warto pamiętać o Zasadzie Pareto bądź inaczej zasadzie 80/20. Technika ta jest używana w zarządzaniu czasem, jednak warto o niej wspomnieć jeżeli mowa o terminowej realizacji pracy. Vilfredo Pareto odkrył, że prawie każda działalność gospodarcza podlega tej zasadzie. Najprościej mówiąc Pareto zauważył, że na 80% rezultatów przypada 20% nakładów. Np. 20% produktów lub usług daje 80% dochodów. Ważne, by określić 20% kluczowych usług, 20% kluczowych pracowników w firmie.

Turkusowa struktura organizacyjna

Problemem pozostaje przekucie teorii na praktyczne rozwiązania. Cennych inspiracji dostarcza profesor nauk ścisłych i właściciel cukierni, Andrzej Blikle. W „Doktrynie jakości” Blikle (2016) rozwija koncepcję turkusowej struktury organizacyjnej. Zespół zadaniowy wykonuje przydzielone zadanie, przy czym zadania cząstkowe rozdziela się na poszczególne osoby w zespole i kto komu przekazuje wykonaną część. W ten sposób tworzy się struktura sieciowa, w której pracownik uzyskuje wsparcie przy wykonywanej pracy. Nie ma natomiast lidera, który nadzorował by pracę tak, jak to jest w systemie hierarchicznym. Funkcje kierownika czy brygadzysty są nadal obecne w firmie, ale role ulegają zmianie. Liderzy stają się mentorami, dbającymi o budowanie przestrzeni współpracy i dialogu. Odpowiedzialność za zadania spoczywa na każdym pracowniku.

Przykładem wdrażania turkusowej organizacji jest firma usługowa Buurtzorg - stowarzyszenie pielęgniarek, pracujących indywidualnie po domach. Z 10 osób firma rozrosła się do 8 000, skupionych w kilku lub kilkunastoosobowych zespołach. Zespoły pracują samodzielnie albo współdziałają ze sobą. Decyzje podejmuje cały zespół na debatach prowadzonych przez moderatora.

Efekty są ogromne: blisko 40% mniej godzin opieki przypadającej na jednego pacjenta. Przy czym, przede wszystkim, satysfakcja z pracy pielęgniarek jest większa, a także zadowolenie pacjentów.

Kolejny przykład to firma Egon Zehnder International, która zajmuje się pozyskiwaniem menedżerów najwyższego szczebla dla organizacji. Firma opiera się na wzajemnej współpracy 380 konsultantów. Ich wynagrodzenie składa się z pensji podstawowej (stała wartość) i udziału w zyskach firmy (uwaga: udział nie zależy od pozyskanego przez konsultanta przychodu, ale od stopnia jego wkładu pracy w dany projekt i od stażu pracy). Wkład pracy jest oceniany przez samego konsultanta, nie przez kierownika firmy.

Ciekawym przykładem piramidy mentoringowej jest firma Mary Kay Cosmetics. Gradacja mentorów powoduje, że osoba zatrudniona na najniższym szczeblu otrzymuje szkolenie i wsparcie od starszych stażem (gradacja wiedzy, nie władzy). Każdy z mentorów przeszedł drogę od najniższego szczebla, więc szanuje tych, co dopiero zaczynają oraz jest autorytetem dla początkujących. Mentorzy nie są szefami, nie decydują o działaniach podopiecznych, a wspierają je w rozwoju. Misją firmy jest to, by pracownicy były zaangażowane w swoją pracę i miały poczucie satysfakcji.

Innym aspektem takiej struktury jest rozwiązywanie konfliktów. Np. w firmie W. L. Gore & Associates rozwiązywanie konfliktów odbywa się bez pośredników, bez udziału kierownictwa. Mediatorem może być inny pracownik, bądź ktoś z zewnątrz, ale nie bezpośredni przełożony.

Brazylijska firma Semco z branży elektromechanicznej zatrudnia obecnie ok. 3 000 pracowników i jest wzorem dla menedżerów z całego świata. Założyciel firmy Ricardo Semler przyjął zasadę, że celem jego pracy jest to, by pracownicy byli zadowoleni z życia (z ang. feel good about life), a nie samo zarabianie pieniędzy (choć firma odnotowuje niemal co roku dwucyfrowy wzrost). Jego zasady organizacji pracy to:

1. Być firmą rzetelną i godną zaufania.
2. Cenić szczerą i otwartą wyżej niż doraźny interes.
3. Dążyć do uzyskania równowagi pomiędzy zyskami krótko- i długoterminowymi.
4. Sprzedawać produkty i usługi po uczciwych cenach.
5. Prowadzić zindywidualizowany serwis klientów.
6. Zachęcać pracowników do kreatywności.
7. Zachęcać wszystkich do podejmowania decyzji i do kwestionowania decyzji pochodzących z góry.
8. Utrzymywać miłą i nieformalną atmosferę.
9. Utrzymywać bezpieczne warunki pracy, poddawać kontroli procesy przemysłowe.
10. Mieć pokorę, aby przyznawać się do błędów.

W skrócie są one przedstawiane następująco: 1. Zapomnij o kierownictwie. 2. Nigdy nie zatrzymuj się w rozwoju. 3. Nie bądź niańką. 4. Pozwól odnajdywać się talentom. 5. Decyzje podejmuj szybko i otwarcie. 6. Buduj zróżnicowane partnerstwo (za Blikle, 2016).

Na polskim rynku firmą opierającą się na takiej strukturze organizacji jest firma drukarska Marco, założona w 2000 r. przez Marka Ślibodę. Na początku było ich 4, dziś jest zatrudnionych ponad 80 osób.

Fundament strategiczny firmy to:

Misja – projektować i dostarczać unikatowe, wysokojakościowe produkty, które pozytywnie wpłyną na życie ludzi i rozwój przedsiębiorstw.

Wizja – stać się jedną z najbardziej innowacyjnych i wpływowych firm na świecie z punktu widzenia globalnego postępu.

Wartości – szeroko rozumiany szacunek dla ludzi. Rozwiązywanie problemów społecznych i poszanowanie dla środowiska naturalnego.

Metody – niekończący się proces doskonalenia i eliminowania zbędnych strat. Ciągły proces inspirowania i motywowania ludzi do dalszego rozwoju.

Ten fundament realizują poprzez 14 zasad, które określili jako Kultura Organizacji Marco:

1. Dostarczanie wyjątkowych produktów pod kątem jakości i funkcjonalności w celu rozwoju globalnej gospodarki i postępu.
2. Szeroko rozumiany szacunek dla ludzi.
3. Konsekwentny i niekończący się proces szkolenia wszystkich przez wszystkich.
4. Konsekwentny i niekończący się proces usprawniania i ulepszania.
5. Konsekwentny i niekończący się proces uczenia, podnoszenia kwalifikacji i rozwoju umiejętności.
6. Niekończący się proces podejmowania nowych wyzwań oraz brania coraz większej odpowiedzialności w strukturach organizacji.
7. Niekończący się proces podnoszenia świadomości wszystkich w skali mikro i makro.
8. Niekończący się proces rozwoju i poprawy komunikacji na każdym szczeblu organizacji.
9. Szeroko rozumiane zaangażowanie wszystkich we wszystkie obszary działalności Marco.
10. Rozwijanie organizacji przy jednoczesnym poszanowaniu dla środowiska naturalnego oraz czynne działanie na rzecz promowania „zielonego sposobu myślenia”.
11. Wyjątkowe podejście do kwestii działalności charytatywnej i pracy na rzecz lokalnej społeczności.
12. Wyjątkowe wsparcie i szacunek dla rodziny oraz najbliższego środowiska w celu osiągnięcia długofalowej symbiozy pomiędzy życiem prywatnym i karierą zawodową.
13. Bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia oraz wyjątkowe wsparcie dla członków organizacji w przypadku problemów rodzinnych czy zdrowotnych.
14. Budowanie wspólnego, długofalowego dobrobytu poprzez wyjątkowe wysiłki, najlepsze pomysły i działania we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji.

W firmie Marco podstawowym założeniem jest to, że kompetencje zawodowe można zawsze uzupełnić, ale nie zmieni się kogoś systemu wartości. Ważne jest by przy przyjmowaniu do pracy rozpoznać wartości, jakimi żyje kandydat. To podejście sprawdza się potem w praktyce. Na nowym stanowisku pracy nowy pracownik otrzymuje wsparcie w rozwoju talentów. W firmie nie ma hierarchii władzy (kierowniczych stanowisk), ale jest hierarchia wiedzy i doświadczenia (pracownicy pełnią określone funkcje). Np. lider w hali produkcyjnej ma białą koszulkę, co oznacza, że jest osobą wyznaczoną do rozwiązywania nagłych problemów technicznych i organizacyjnych nie kontroluje, a wspiera innych swoją wiedzą i doświadczeniem.

Aby możliwe było przyzwyczajanie pracowników do funkcjonowania w takiej kulturze organizacyjnej, należy zastanowić się nad wdrażaniem sposobów komunikacji. Według Blikle (2016) pięć podstawowych zasad, jeśli chcemy spowodować zmianę zachowania niewłaściwego u innej osoby na właściwe to:

1. Nie wyrażaj opinii – opisz fakty. Zamiast mówić: „Twój raport jest nie do zaakceptowania. Wykazałeś się brakiem poczucia odpowiedzialności”, powiedz: „W twoim raporcie nie

uwzględniłeś żadnych badań rynku ani preferencji konsumenta. Zabrakło w nim też wniosków końcowych”.

2. Nie posługuj się aluzją — mów wprost. Zamiast mówić: „Niektórym wydaje się, że w naszej firmie można sobie pozwolić na lekceważenie pracy”, powiedz: „Odnoszę wrażenie, że nie poświęciłeś temu raportowi dostatecznie dużo pracy i uwagi”.
3. Nie mów o winie — mów o konsekwencjach. Zamiast mówić: „Z twojej winy firma została narażona na poważne straty”, powiedz: „Skutkiem takiego stanu rzeczy było niepodpisanie bardzo ważnego dla nas kontraktu. To może spowodować utratę naszej płynności finansowej”.
4. Nie zmuszaj do utraty twarzy — pomóż w jej zachowaniu. Zamiast mówić: „Musisz przyznać, że zachowałeś się nieodpowiedzialnie. Jak smarkacz!”, powiedz: „Zrobiłeś poważny błąd, ale któż ich nie popełnia. Nie możesz jednak przejść nad tym do porządku dziennego”.
5. Nie mów o karze — mów o zmianie. Zamiast mówić: „Musisz się liczyć z całkowitą utratą premii w tym miesiącu”, powiedz: „Zastanówmy się razem, jakie były przyczyny nieprzygotowania przez ciebie prawidłowego raportu i co można zrobić, aby nie pojawiły się już w przyszłości”.

Literatura

- Blikle A. 2016. *Doktryna jakości - rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Wydanie II turkusowe z dn 16.09.2016 (pdf dostępny na www.moznainaczej.com.pl)
- Franken R. E. 2013. *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Griffin R. W. 2002. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 465–467.
- Kożuch B. 2013. *Nauka o organizacji*. Wydanie II zmienione. CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa.
- Serafin K. 2014. *Motywowanie w praktyce. Studia przypadków*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Stroner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. 1998. *Kierowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Krótką notką o Autorach: *Nasz zespół to szóstka studentów z dwóch wydziałów o różnych specjalizacjach (Wydziału Oceanografii i Geografii oraz Wydziału Zarządzania) oraz dwóch tutorów (z Wydziału Oceanografii i Geografii oraz Wydziału Biologii). Artykuł powstał jako podsumowanie naszej pracy w Międzywydziałowym Semestrze Projektowym realizowanym w semestrze letnim 2017 r. przez Centrum Tutorów Uniwersytetu Gdańskiego i Funduszu Inicjatyw Dydaktycznych.*