



# Quality

MAGAZYN DLA PRAKTYKÓW

prof. Andrzej Blikle

**Samorganizująca się organizacja**

SM „Lazurowa”

**Przyjazne miejsce do życia**

Prezydent Miasta Lublin  
Krzysztof Żuk

**Invest in Lublin**



**Lista  
NAJLEPSZYCH  
firm w Polsce**



## Doskonałość w nowej odświeżeniu

**Muszynianka** to wyjątkowa woda o niebywalej mocy, prawdziwe źródło magnezu, czystość i bogactwo składu mineralnego.

Oprócz wysokiej zawartości magnezu i wapnia zawiera także żelazo, sód, potas i wodorowęglany. Polecana jest do codziennego spożycia.

Teraz możesz ją podziwiać i smakować w nowej odświeżeniu. Ekskluzywna, szklana butelka\* idealnie pasuje na biznesowe spotkanie w prestiżowym lokalu i przyjęcie w domu z rodziną lub przyjaciółmi – wprost na elegancki stół.



www.muszynianka.pl

\* butelka 0,3 litra



## QUALITY COUNTS

Szanowni Państwo, podczas gdy będziecie czytać niniejsze wydanie „Quality Magazynu”, trwać będzie jubileuszowa V edycja Europejskiego Kongresu Jakości. Zgodnie z przyjętą kilka lat temu zasadą – kongres on tour – z każdą edycją odwiedzamy inne miasto w Polsce.

Tegoroczna edycja odbywa się w Lublinie, gdzie znaleźliśmy niezwykle przyjazny klimat i otoczenie biznesowe dla jakości. Miasto i region w ciągu kilku ostatnich lat zmieniły się nie do poznania. Dzięki zwiększającej się dostępności komunikacyjnej miasta – portowi lotniczemu oraz powstającym szybkim połączeniom drogowym – Lublin został zauważony i doceniony w całym obszarze Europy Środkowo-Wschodniej. Miasto oferuje wysokiej jakości powierzchnie biurowe, magazynowe i produkcyjne, wykwalifikowaną kadrę, zaplecze naukowe przy lokalnych uczelniach, a także rozbudowany system wsparcia przedsiębiorców. Szerzej możecie Państwo o tym poczytać w specjalnym wywiadzie z **Prezydentem Miasta Krzysztofem Żukiem**, któremu w tym miejscu składam w imieniu Fundacji Qualitas serdeczne podziękowania za wsparcie dla idei Europejskiego Kongresu Jakości.

Wykład inauguracyjny Kongresu wygłosił znany i ceniony naukowiec oraz mówca – **prof. Andrzej Jacek Blikle**, którego przemyślenia dotyczące nowatorskiego zarządzania nikogo nie pozostawiają obojętnym. Wywiad z prof. Blikle publikujemy wewnątrz numeru.

Zaplanowaliśmy także wystąpienia wielu innych prelegentów oraz panele dyskusyjne z zakresu Green City, kobiet w biznesie oraz oczywiście turkusku jako nowej „biblii” zarządzających.

A ponieważ jakość ma znaczenie, to od blisko 15 lat wspieramy, pomagamy i wyróżniamy najlepsze firmy i uczelnie w naszym kraju. Podczas Kongresu wręczymy nagrody: dyplomy, statuetki i certyfikaty w edycji 2019 we wszystkich projektach Fundacji Qualitas. Listę nagrodzonych znajdziecie Państwo wewnątrz numeru, podobnie jak i zebrany w jednym miejscu opis wszystkich aktualnie realizowanych konkursów i certyfikatów.

Niezwykle ważnym z perspektywy przyszłości projektem jest **IKAR JAKOŚCI im prof. Romualda Kolmana**, realizowany od kilku lat pod patronatem Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Laureata obecnej edycji także wyłonimy podczas Kongresu.

W bieżącym numerze polecam Państwu szczególnej uwadze także wywiad z osobą związaną z projektami Fundacji Qualitas od samego początku. **Dr inż. Wojciech Henrykowski**, były wieloletni prezes PCBC SA, obchodzić będzie niedługo 40-lecie pracy zawodowej. Z tej okazji odbyliśmy okolicznościową rozmowę, której zapis znajdziecie Państwo na dalszych stronach.

Serdecznie gratuluję nagrodzonym w projektach Fundacji Qualitas, tj. EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE®, JAKOŚĆ ROKU®, WYBÓR POLAKÓW® oraz ORZEŁ i IKAR JAKOŚCI.

**Jakość ma znaczenie i wpływa codziennie na naszą przyszłość!**

Życzę przyjemnej lektury,

**Marcin Kałużny**  
Redaktor Naczelny,  
Prezes Zarządu Fundacji Qualitas



8-9

Turkusowa  
firma

6-7

Samoorganizująca się organizacja.  
Czy to jest możliwe?

**Andrzej Jacek Blikle** – polski informatyk, profesor nauk matematycznych, członek Rady Języka Polskiego, pracownik naukowy, specjalista w zakresie matematycznych podstaw informatyki, a także mistrz cukierniczy. Współtworzył Polskie Towarzystwo Informatyczne, był członkiem PAN oraz Europejskiej Akademii Nauk, a w latach 1990-2010 pełnił funkcję prezesa zarządu rodzinnej spółki Blikle. Został odznaczony m.in. Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski oraz Złotym Krzyżem Zasługi. Autor książki „Doktryna Jakości”. W Polsce promuje turkusowe, godnościowe zarządzanie. Więcej na stronie – [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl)

10-11

## Invest in Lublin

Lublin to miasto o znaczącym potencjale inwestycyjnym. Doceniany jest zarówno w Polsce, jak i w całym obszarze Europy Środkowo-Wschodniej, który cieszy się obecnie ogromnym zainteresowaniem ze strony przedsiębiorstw o globalnym zasięgu – mówi Prezydent Miasta Krzysztof Żuk

16-18

## TWÓJ MENTOR JAKOŚCI

Jeśli szukasz solidnego partnera mogącego wesprzeć Twój biznes, to jesteś w dobrym miejscu. Nasz przewodnik pozwoli Ci na zaznajomienie się z projektami Fundacji Qualitas – Europejskiego Centrum Promocji Dobrych Praktyk Biznesowych – oraz w wyborze odpowiedniej opcji dla siebie

19

JAKOŚĆ  
MOJA, TWOJA,  
NASZA!

27

Ekotrend  
z Suwałk

30-31

## Fabryka Jutra i Społeczeństwo 5.0

Współczesny świat to świat zmian, jakie niesie za sobą rozwój nauki i techniki. Przemysł 4.0 (i4.0), Gospodarka 4.0 i Społeczeństwo 5.0 oznaczają, że znajdujemy się u progu wielkiego przełomu. Ciągłe doskonalenie z użyciem metod i narzędzi będzie zmierzać w kierunku personalizacji produkcji i jej dostosowania do potrzeb klienta, przy użyciu systemów cybernetycznych (cyfrowa produkcja i cyfrowe społeczeństwo)

40-41

Rozwój kompetencji  
pracowniczych

Temat rozwoju kompetencji pracowników pozostaje w sferze zainteresowań zarówno osób zarządzających, jak i doradców czy trenerów, którzy w praktyczny sposób próbują doskonalić umiejętności pracownicze czy menadżerskie na zamówienie firm. Zakładam, że każda z tych osób wykorzystuje maksymalnie swoją wiedzę i doświadczenie, by w jak największym stopniu spełnić oczekiwania zleceńodawców. Problem jednak, który może się tu pojawić, dotyczy nie tego, czy proces rozwojowy prowadzony jest dobrze i czy jest efektywny, a bardziej tego, czy faktycznie dobrze zostały określone rzeczywiste potrzeby organizacji, które leżą u jego podstaw

46-47

## Bitwa w sieci

Każdego dnia w sieci toczą się mniejsze i większe bitwy. Miejscem walki jest wyszukiwarka Google, gdzie wygrać jest wyższa pozycja bądź też pozyskanie klienta. Fraz, które wpisują użytkownicy, jest nieskończenie wiele, dlatego też największe firmy stale analizują dziesiątki tysięcy zapytań oraz ustalają plan na to, jak pojawić się na szczycie. Jak to robią?

38

Koniec nudy  
na czterech  
kołach

Lubisz się wyróżniać na drodze? Szukasz alternatywy dla monotonnych felg? Dobrze trafiłeś. 37 lat na rynku i ponad 30 krajów na 5 kontynentach – te liczby mówią same za siebie i jednoznacznie wskazują, że firma Górecki Sp. j. to polski lider w produkcji kołpaków. Ich niezwykle design oraz wysoka jakość sprawiają, że wyróżniają one samochody na całym świecie!

39

Alternatywa  
klasy premium

Wysoka wydajność, niższa cena i jakość przewyższająca oryginał. Jeśli potrzebujesz sprawdzonego dostawcy materiałów eksploatacyjnych do drukowania – produkty marki Activejet są doskonałym wyborem

|       |   |       |  |
|-------|---|-------|--|
| 6-7   | <b>Samoorganizująca się organizacja. Czy to jest możliwe?</b><br>prof. Andrzej Blikle   | 27    | <b>Ekotrend z Suwałk</b><br>Kruszbet S.A.  |
| 8-9   | <b>Turkusowa firma oczami pracownika</b><br>Marta Legut Marco Sp. z o.o.                | 28-29 | <b>Przemysł farmaceutyczny – jakość pomiędzy pacjentem a gospodarką</b><br>Arkadiusz Hejduk LEK-AM Sp. z o.o |
| 10-11 | <b>Invest in Lublin</b><br>Prezydent Miasta Krzysztof Żuk                               | 30-31 | <b>Świat się zmienia, ludzie też, czyli Fabryka Jutra i Społeczeństwo 5.0</b><br>dr Joanna Rosak-Szyrocka    |
| 13    | <b>Lista Laureatów projektów Fundacji Qualitas - edycja 2019</b>                        | 32-33 | <b>Uczyć na najwyższym jakościowo poziomie</b><br>WSEI Lublin  |
| 14-15 | <b>W jakości najważniejsi są ludzie!</b><br>dr inż. Wojciech Henrykowski                | 34    | <b>Prekursorzy europejskiej jakości w dalekiej Azji</b><br>Zipp Skutery Sp. z o.o.                           |
| 16-18 | <b>Fundacja Qualitas – Twój mentor jakości</b><br>Kamil Zygmunczyk                      | 35    | <b>Anex Baby – fanatycy jakości</b><br>Marcin Kałużny  |
| 19    | <b>Jakość moja, twoja, nasza!</b><br>dr hab. inż. Marek Roszak                          | 36-37 | <b>Tworzą przyjazne miejsce do życia</b><br>SM "Lazurowa"  |
| 20-22 | <b>Jak pogłębić jakość działań w firmie dzięki pracy z metaforą?</b><br>Magdalena Robak | 38    | <b>Koniec nudy na czterech kołach</b><br>Górecki Sp. j.  |
| 24    | <b>Sześć dekad doskonalenia jakości pracy</b><br>Jerzy Kruk                             | 39    | <b>Alternatywa klasy premium</b><br>Action S.A.  |
| 25    | <b>Harmonijny rozwój w trosce o mieszkańca</b><br>SM "Śródmieście"                      |       |  |

|       |   |
|-------|---|
| 40-41 | <b>O rozwoju kompetencji pracowniczych. Inspiracje dla przełożonych</b><br>Joanna Telus |
| 42-43 | <b>Zarządzanie rozwojem organizacji</b><br>dr Urban Pauli                               |
| 44-45 | <b>Integracja – czyli jak stworzyć zgrany zespół?</b><br>Kamil Zygmunczyk               |
| 46-47 | <b>Bitwa w sieci – jak to się robi?</b><br>Marek Swatek                                 |
| 48-49 | <b>Jakość, ale jaka?</b><br>mgr inż. Henryk Metz  |
| 50    | <b>Kwestionariusz jakości</b><br>Beata Żółtowska Prezes Zarządu Toruńskie TBS           |

**Redaktor naczelny:** Marcin Kałużny, **redaguje zespół,** DTP: MUZO Marcin Łęczycki **korekta:** Krzysztof Kraus **wydawca:** Public PR Marcin Kałużny **adres:** 40-384 Katowice, ul. Ks. Bpa Bednorza 2a-6, tel: 32 784 74 00, sekretariat@europeanquality.eu. **Zdjęcie na okładce:** Krzysztof Żuk, Prezydent Miasta Lublin photo by UM Lublin; zdjęcie na str. 41: [www.pixabay.com](http://www.pixabay.com); zdjęcie na str. 49: wikipedia.org

# Samorganizująca się organizacja. Czy to jest możliwe?

Rozmowa z **prof. Andrzejem Blikle**, promotorem turkusowych firm oraz głównym prelegentem V Europejskiego Kongresu Jakości w Lublinie

**Szanowny Panie Profesorze, od wielu lat optykuje Pan za zmianą podejścia pracowników, managerów i całych firm, zachęca do przejścia na turkus. Ale co to dokładnie znaczy? Turkusowa firma to de facto jaka?**

**Prof. Andrzej Blikle:** To może być zaskakujące, a nawet i trudne do przyjęcia, ale to takie przedsiębiorstwo czy organizacja, w której nikt nikomu nie wydaje poleceń. Aby to lepiej zobrazować, posłużę się przykładem. Frederic Laloux w swojej słynnej już książce pt. „Pracować inaczej” opisał Buurtzorg, które jest holenderskim stowarzyszeniem pielęgniarek środowiskowych. W Holandii od XIX wieku każde gospodarstwo domowe ma przypisaną taką właśnie pielęgniarkę. Pełni ona funkcję podobną

do polskiego lekarza pierwszego kontaktu. Gdy pacjent nie domaga, to najpierw pojawia się ona. Stawia wstępną diagnozę, przepisuje leki i przeprowadza proste procedury medyczne, np. zastrzyki. Kilkanaście lat temu jeden z managerów – jeszcze przed powstaniem Buurtzorgu – zdecydował, że do ich pracy trzeba wprowadzić zasady korporacyjne, bo przecież trzeba pielęgniarki kontrolować, gdyż inaczej nie będą pracować. Na początek wprowadził specjalizację, tj. zasadę, że każda pielęgniarka będzie wykonywała tylko jeden rodzaj zabiegów. Ponieważ pacjenci to często osoby starsze i schorowane potrzebujące wielu procedur, więc – co było łatwe do przewidzenia – zamiast jednej do tego samego pacjenta zaczęły jeździć

trzy pielęgniarki. Drugim narzędziem kontroli pielęgniarek były kody kreskowe, które nadano pacjentom, a pielęgniarki zobowiązano do skanowania tych kodów w momencie odwiedzin u pacjenta oraz szczegółowego rozpisanie, co i ile minut robiły przy osobie chorej. Wszystko w imię kontroli. Brzmi coraz lepiej – prawda? W pewnym momencie pielęgniarki się zbuntowały i stwierdziły, że one są od leczenia, a nie od papierkowej roboty, i poszły do holenderskiego Ministerstwa Zdrowia z propozycją eksperymentu. Poprosiły

**Decyzje powinni podejmować ci, co się na nich znają**

o te same pieniądze, jakie wydawano do tej pory na cały system, i obiecały, że zrobią to lepiej. Zaczęło się od 4 osób – trzech kobiet i jednego pielęgniara. Gdy Laloux pisał swoją książkę, było ich 7 tysięcy, a w czasie, gdy powstało II wydanie „Doktryny Jakości” jego autorstwa – już 15 tysięcy.

**Czyli ewidentnie widać, że eksperyment się udał. Ciekawi mnie, jakie zmiany wprowadziła pierwsza czwórka?**

Wprowadzono kilkusobowe zespoły, które podejmują decyzje według zasady: jeżeli znasz się na danym problemie, czyli schorzeniu pacjenta, który jest pod naszą opieką, to wykonaj odpowiednie czynności. A jeżeli masz wątpliwości, to zapytaj osobę, do wie-



dzi której masz zaufanie. Co ciekawe, te zespoły, a jest ich ponad osiemset, nie mają żadnej dyrekcyj nad sobą. Nikt nie koordynuje ani tym bardziej nie kontroluje ich pracy. Nie mają także kierowników. Centrala, która istnieje, pełni funkcje pomocnicze, tj. zapewnia pielęgniarkom niezbędne środki i sprzęt. Warto zauważyć, że liczba pracowników centrali nie przekracza 30 osób. Organizują także dla pielęgniarek korpus ekspertów, który służy pomocą i radą, ale – co należy podkreślić – eksperci nie podejmują żadnych decyzji.

**I to działa?**

I to świetnie. Zespoły same prowadzą rekrutację swoich członków. Wszyscy członkowie zespołu czują się odpowiedzialni za decyzje podejmowane przez zespół i dokładają starań, aby je zrealizować. Zespoły czują się odpowiedzialne za realizowanie misji i wizji organizacji. Kontrola nie jest do niczego potrzebna. Czas dotychczas na nią zużywany można przeznaczyć na rozwój własny i wspieranie innych.

**Czyli samoorganizująca się firma?**

Właśnie tak. Drugim przykładem może być

amerykański Morning Star – największy przetwórca pomidorów na świecie. Tam kierowników zastępują umowy dostawca-odbiorca nazywane przez nich „Colleague Letter of Understanding”. Raz w roku pracownicy umawiają się co do zasad kooperacji, tj. składania zamówień i ich realizowania. Każdy wie, co ma robić, bo otrzymał zamówienie od swojego klienta. Firma zatrudnia blisko dwa i pół tysiąca osób. I system działa.

**Wracając do początkowego pytania – jak można podsumować turkusowe zarządzanie?**

W odróżnieniu od klasycznych metod turkus opiera się na paradygmacie zaufania, bo decyzje są podejmowane przez osoby, które znają się na danej kwestii, a reszta założyła ma do tych osób zaufanie. W takim rozumieniu turkus jest pewnego rodzaju alternatywą dla klasycznej demokracji ateńskiej, gdzie decyduje większość. Oczywiście dotyczy to decyzji strategicznych. Natomiast w sprawach operacyjnych decyduje klient zewnętrzny lub wewnętrzny, który składając zamówienie, mówi nam, czego od nas oczekuje. W organizacjach turkusowych ważne jest także działanie na rzecz społeczeństwa i planety. Tam pracownicy mogą czuć się dumni z tego, co robią i jak robią, a to jedna z najważniejszych potrzeb człowieka.

**Wyjaśnijmy ostatecznie kwestię budzącą sporo kontrowersji – czy turkus wyklucza liderów?**

W tym całym zamieszaniu wokół liderów chodzi o to, że w turkusie każdy, kto chce i potrafi, może nim być, ale to nie on o tym decyduje. Liderem w danej sprawie stajemy się, gdy inni przychodzą do nas po radę. Nie ma natomiast narzuconych managerów-kierowników. Na przykład we wspomnianej firmie Morning Star jest tylko jedno stanowisko pracy – pra-



W zarządzaniu partycypacyjnym liczą się ludzie. Na zdjęciu zespół Marco Sp. z o.o. z Gliwic, firmy wskazywanej przez prof. A. Bliklego jako przykład organizacji turkusowej

ownik. Nie oznacza to jednak, że wszyscy mają jednakowe wynagrodzenia, gdyż uposażenie zależy od funkcji.

**A rola założyciela czy szefa firmy – czy jest on w ogóle potrzebny?**

Bez kogoś, kto firmę założy – choć może to być kilka osób – firma nie powstanie. Jego lub ich zadaniem jest stworzenie wizji i misji organizacji. Potrzebny jest pierwszy impuls do działania i wyznaczenie początkowego kierunku rozwoju. Resztę powinni już zrobić pracownicy, pamiętając o tym, aby oni sami, a także klienci i kontrahenci przychodzili do firmy z radością. To wymaga też, aby organizacja była społecznie użyteczna, w tym dbała o naszą planetę.

**Czy turkus jest przyszłością zarządzania? Czy zastąpi inne sposoby i metody?**

Turkus nie jest w ogóle zarządzaniem, ale innym paradygmatem organizowania pracy ze-

społowej. Nie jest to paradygmat łatwy, ale gdy zostaje dobrze wprowadzony – jest naprawdę skuteczny.

**Praktycy turkusu mówią, że aby to wyszło, niezbędni są świadomi ludzie. Problem tkwi jednak w tym, że takich jest mniej niż 2 proc. społeczeństwa. Czy to może ograniczyć turkus?**

Niekoniecznie musimy zatrudniać samych świadomych. Możemy zatrudnić dobrych i ich rozwijać. Najważniejsza jest komunikacja i wsparcie dla ludzi w zmianie, którą tworzą, i której sami są podmiotem. Nie bez powodu wdrażanie turkusowych zasad zaczynamy od warsztatów komunikacyjnych, abyśmy na początku nauczyli się rozmawiać szczerze i autentycznie – zwłaszcza wtedy, gdy się ze sobą nie zgadzamy.

**Dziękuję za rozmowę.**

*Rozmawiał Marcin Kaluźny*

**Andrzej Jacek Blikle** – polski informatyk, profesor nauk matematycznych, członek Rady Języka Polskiego, pracownik naukowy, specjalista w zakresie matematycznych podstaw informatyki, a także mistrz cukierniczy. Współtworzył Polskie Towarzystwo Informatyczne, był członkiem PAN oraz Europejskiej Akademii Nauk, a w latach 1990-2010 pełnił funkcję prezesa zarządu rodzinnej spółki Blikle. Został odznaczony m.in. Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski oraz Złotym Krzyżem Zasługi. Autor książki „Doktryna Jakości”. W Polsce promuje turkusowe, godnościowe zarządzanie. Więcej na stronie – [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl).



# Turkusowa firma oczami pracownika

Marco sp. z o.o. to przykład turkusowej firmy, która na łamach Magazynu „Quality” występowała już nieraz. Tym razem chcielibyśmy przedstawić nasz autorski model zarządzania nie od strony kadry zarządzającej, ale od strony pracowników, którzy – jak się za chwilę okaże – z zarządzaniem również mają w Marco wiele wspólnego

Do rozmowy o rzeczywistości w firmie opartej na wartościach i partycypacji w zarządzaniu zaprosiłam pięć osób reprezentujących w naszej firmie różne działy. Marta Świtula jest odpowiedzialna za systemy zarządzania, Anna Wolke opiekuje się kuchnią i stołówką, Fabian Oliński i Tomasz Piejko są operatorami maszyn, a Andrzej Jagielski reprezentuje dział handlowy. Każdy z nich ma na co dzień do czynienia z innymi obowiązkami, czynnikami wpływającymi na ich pracę i elementami turkusowej rzeczywistości. Jak zatem odnajdują się w takim środowisku? Jakie zalety dostrzegają w firmie zarządzanej w autorski sposób, a jakie wady i zagrożenia? Czy turkusowa firma jest naprawdę taka wyjątkowa dla pracujących w niej ludzi?

## Odcienie kariery zawodowej – turkusowe Marco na tle innych miejsc pracy

Najprostszym, a zarazem najlepszym sposobem na wskazanie najważniejszych cech turkusowo zarządzanej firmy, wydaje się być porównanie jej do innych, w których moi koledzy dotychczas pracowali. Zapytałam więc wprost – o najważniejsze różnice, jakie zauważyli podczas swojej kariery w Marco.

Wszyscy wskazali przede wszystkim na brak hierarchii i płaską strukturę oraz te kwestie, które z takiej konstrukcji wynikają.

Dla Marty brak drabinki managerów, dyrektorów i kierowników wpływa korzystnie na proces decyzyjny dotyczący wielu spraw, a szczególnie tych wymagających szybkiej reakcji. Kolejną niezwykle ważną cechą, jaką wymienili moi koledzy, jest partycypacja w podejmowaniu firmowych decyzji.

Dla Ani zaproszenie do wspólnej dyskusji na ważne dla firmy tematy było wyrazem ogromnego zaufania i równego traktowania. Brak hierarchii w takim wypadku nabiera innego znaczenia – nie tylko brak u nas osób o róż-

norakich tytułach, ale przede wszystkim wiąże się on z równością wszystkich pracowników i oddaniem im prawdziwego wpływu na budowanie organizacji.

Andrzej jako jedyny trafił do Marco ze środowiska, które uznał za podobne do naszego i wskazał przede wszystkim na otwartość komunikacji i konsultowanie wielu rzeczy ze wszystkimi, co jego zdaniem bardzo pozytywnie wpływa na rozwój firmy i uplasowanie jej na równi z zachodnimi organizacjami.

Słowa Andrzeja świetnie uzupełniają spostrzeżenia Fabiana, który w Marco pracuje już 12 lat. Za najważniejszą cechę różniącą naszą firmę od poprzednich, w których pracował, wskazuje możliwość zgłaszania i wprowadzania swoich rozwiązań oraz możliwość rozwoju swojej kreatywności. Realny wpływ na swoje stanowisko pracy, a co za tym idzie na rozwój całej firmy poprzez usprawnienia i eliminowanie strat, jest fundamentalną zasadą turkusowej organizacji, a także czynnikiem motywującym jej pracowników.

Żeby jednak stworzyć środowisko, które będzie opierało się na zaufaniu, odpowiedzialno-



Anna Wolke



ści każdego z pracowników, ciągłym usprawnianiu i rozwijaniu – zarówno siebie, jak i firmy – potrzebni są ludzie o podobnej wizji organizacji i pracy. Na to właśnie zwrócił uwagę Tomek, wymieniając rekrutację jako podstawową różnicę pomiędzy Marco a poprzednią firmą, w której pracował. Autorski system rekrutacji, który stworzyliśmy, pozwala nam na dobór osób do naszej organizacji, które poprzez kierowanie się podobnymi wartościami tworzą zespół ludzi wspierających się, posiadających wspólny cel i idących w tym samym kierunku – budowania Marco.

## Turkus widziany przez różowe okulary – zalety, wady i zagrożenia

O dziwo, o zaletach naszej firmy wszyscy mówią bardzo chętnie i rzucają nimi jak z przysłowiowego rękawa. Piszę: „o dziwo”, ponieważ



Andrzej Jagielski

moi koledzy jako negatywną cechę swoich poprzednich firm wymienili m.in. ciągle marudzenie i narzekanie pracowników. Z naszą firmą okazuje się być inaczej. Zalet nie brakuje. Z wadami jest już gorzej, ale ponieważ bardzo zależało mi również na wskazaniu negatywnych stron turkusów, drążyłam, drążyłam i w końcu się udało. Zaczniemy jednak od przyjemności, czyli dobrych stron pracy w takim turkusowym środowisku.

Wszyscy moi koledzy wskazali atmosferę jako ogromną zaletę naszej firmowej rzeczywistości.

Ania wymieniła brak barier w komunikacji między pracownikami, swobodę działania oraz autożsamianie się z organizacją.

Dla Marty na pierwszym miejscu znajduje się fakt, że każdy z nas ma głos i jeśli tylko chce, może wpływać na podejmowane decyzje. Drugą ważną zaletą, którą wymienia Marta, jest to, że tworzymy środowisko ludzi, którzy się lubią i szanują, co w firmowej rzeczywistości czasem jest naprawdę trudne do osiągnięcia.

Dla Tomka bardzo istotny jest brak podziałów pomiędzy pracownikami ze względu na wiek, staż pracy czy stanowisko, jakie obejmują. Gdy spotykamy się na firmowej stołówce lub podczas integracji, nie dzielimy się w żaden sposób, rozmawiamy ze sobą i bawimy się razem, a co więcej – mamy ochotę spędzać ze sobą czas, bez względu na to, kto co robi, ile ma lat i jak długo pracuje w naszej firmie.

Dla Fabiana ogromną zaletą jest to, że firma daje możliwość rozwoju swoich umiejętności. Jako operator maszyn miał on możliwość pogłębienia swoich umiejętności związanych z pracą na specjalistycznych urządzeniach wycinających oraz wprowadzenia rozwiązań, które według niego usprawniły pracę w dziale produkcji. Fabian wymienia również pozytywny wpływ spotkań



Fabian Oliński

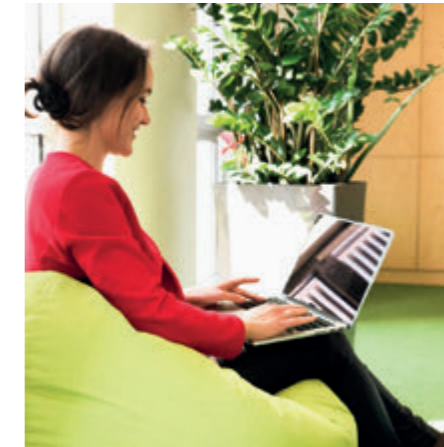
firmowych, podczas których najważniejsze dla firmy kwestie i decyzje są tłumaczone wszystkim bezpośrednio.

## Jakie są jednak wady lub zagrożenia takiego modelu zarządzania?

Andrzej jako jedną z wad wskazuje czasochłonność partycypacji w procesie podejmowania decyzji. Decydując się na wprowadzenie idei partycypacji, musimy liczyć się z tym, że samo tłumaczenie genezy problemu, możliwości rozwiązań i dawanie możliwości zaangażowania się innych w jej podjęcie zabiera wiele czasu, którego przy braku konsultacji społecznych udałoby się zaoszczędzić. Kolejną kwestią, którą wymienia Andrzej, są wymagania wynikające z otrzymania właśnie wyżej wymienionej możliwości podejmowania decyzji. Za każdą podjętą decyzję ktoś musi wziąć odpowiedzialność, musi więc być na nią przygotowany i wiedzieć, jakie konsekwencje będą wiązały się z ewentualnym błędem. Mówimy tu oczywiście o konsekwencjach dla firmy, a nie skierowanych personalnie, ponieważ w naszej rzeczywistości nie karzemy ludzi za popełnianie błędów, tylko skupiamy się na tym, aby w każdej takiej sytuacji wyciągnąć wnioski. Ważnym zagrożeniem dla takiego modelu zarządzania jest również fakt, że poprzez otwartość i oddanie pewnych kwestii zarządczych w ręce szerokiej grupy osób musimy pamiętać, że nie każdy z nas posiada jeszcze umiejętność szerokiego patrzenia na dane problemy. Brak tej szerokiej perspektywy może powodować, że niektóre decyzje lub podjęte kroki mogą okazać się dobre dla jednej grupy osób, ale niekoniecznie dobre dla innej.

## Dlaczego pasujemy do Marco?

Pisząc i opowiadając o naszej firmie, bardzo często używamy stwierdzenia, że doбираemy



Marta Świtula

osoby o podobnym „firmowym DNA” i wyznawanych wartościach. Co to tak naprawdę znaczy? Czy narzucamy naszym pracownikom jakąś konkretną religię albo wymagamy deklaracji odnośnie do wartości, którymi kierują się w życiu? Jakie wartości wyznają Marta, Ania, Tomek, Fabian i Andrzej, współtworząc społeczność Marco i doskonale odnajdując się w naszej rzeczywistości?

Marta, Ania i Andrzej w pierwszej kolejności wymieniają szacunek do drugiego człowieka, przejawiający się w kontaktach firmowych, komunikacji między współpracownikami, chęci pomocy w każdej sytuacji, dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem.

Fabian czuje, że firma tak samo jak on czuje potrzebę pomocy innym, dlatego rozwinięty CSR, Fundacja MarcoPomaga i działalność na rzecz lokalnej społeczności są dla niego obszarami, w których może się dodatkowo spełniać. Pomoc innym i działalność charytatywna jest zarówno dla Fabiana, jak i całej naszej firmy, naturalną częścią działalności biznesowej.

Dla Tomka oprócz szacunku, dobrej komunikacji i otwartości na pomoc innym również ważne jest ciągłe doskonalenie swoich umiejętności i eliminowanie błędów. Te same wartości wymienia również Marta, dodając także skrupulatność i zaangażowanie we wszystkich obszarach działalności firmy. Wszyscy moi rozmówcy wymieniają podobne wartości, które są dla nich ważne i naturalne, i dlatego tak świetnie odnajdują się w rzeczywistości turkusowo zarządzanej firmy, jaką jest gliwicka spółka Marco.

Marta Legut,  
Marco Sp. z o.o.



Tomasz Piejko



# Invest in Lublin

## Z peryferyjnego miasta we wschodniej Polsce Lublin wyrósł na lidera

Rozmowa z **Krzysztofem Żukiem**, Prezydentem Miasta Lublin

### Dlaczego warto inwestować w Lublinie?

**Prezydent Miasta Lublin, Krzysztof Żuk:** Lublin to miasto o znaczącym potencjale inwestycyjnym. Doceniany jest zarówno w Polsce, jak i w całym obszarze Europy Środkowo-Wschodniej, który cieszy się obecnie ogromnym zainteresowaniem ze strony przedsiębiorstw o globalnym zasięgu. Stajemy się widoczni dzięki wciąż zwiększającej się dostępności komunikacyjnej miasta – portowi lotniczemu oraz powstającym szybkim połączeniom drogowym. Lublin oferuje wysokiej jakości powierzchnie biurowe, magazynowe i produkcyjne, wykwalifikowaną kadrę, zaplecze naukowe przy lokalnych uczelniach, a także rozbudowany system wsparcia przedsiębiorców. To dane potwierdzone niejednokrotnie w niezależnych raportach i rankingach, takich jak „Business Environment Assessment Study” stworzonym przez Antal, Cushman & Wakefield, Vastint, „Badanie Postrzegania Przyjazności Miast dla Biznesu” autorstwa Emerging Europe czy w analizie PwC „Raport o polskich metropoliach”. Przyjazny klimat biznesowy Lublina wynika również z wysokiej jakości życia w mieście, która zachęca do rozpoczęcia tu studiów, pracy czy ulokowania i rozwijania biznesu.

### Jak Miasto Lublin wspiera inwestorów i przedsiębiorców?

Wsparcie miasta zaczyna się jeszcze na etapie planowania inwestycji. Przedsiębiorca zainteresowany ulokowaniem kapitału w Lublinie otrzymuje pomoc w zakresie procesów administracyjnych, pozyskania powierzchni do prowadzenia działalności czy wprowadzenia w sieć kontaktów biznesowych, a także w zakresie analizy rynku pracy i rekrutacji pracowników. Po zakończeniu tego etapu inwestor może liczyć na pomoc ze strony działających w Lublinie klastrów wspierających kluczowe dla miasta sektory gospodarki, w tym przemysł motoryzacyjny, biotechnologiczny, medyczny, lotniczy, a także branże IT i nowoczesnych usług dla biznesu. Klastry organizują szkolenia, ułatwiają przepływ

wiedzy i doświadczeń między przedsiębiorstwami, pomagają w nawiązywaniu kontaktów międzynarodowych. Zadaniem miasta jest również pozyskiwanie i przygotowywanie terenów inwestycyjnych.

### Jak obecna strategia rozwoju miasta wpłynęła na jego wizerunek i atrakcyjność biznesową?

Strategię należy utożsamiać z wyznaczeniem długookresowych celów rozwoju miasta oraz z wykorzystaniem posiadanych zasobów, w tym zwłaszcza zasobów finansowych dla ich realizacji. Precyzyjne przeanalizowanie potrzeb Lublina i wyznaczenie kluczowych działań ujętych w postaci wieloletniego programu inwestycyjnego było przełomowe dla miasta. Prace nad dokumentem rozpoczęły się w 2011 roku, gdy Lublin zmagał się jeszcze z negatywnymi skutkami transformacji gospodarczej. Strategia Rozwoju Lublina 2013-2020 skupia się na czterech podstawowych obszarach: otwartości, przyjazności, akademickości i przedsiębiorczości. Dziś, w końcowym okresie jej obowiązywania, obserwujemy wymierne efekty konsekwentnego wdrażania jej założeń. Lublin stał się przyjaznym środowiskiem dla rozwijania biznesu i nowych inwestycji. To właśnie na podstawie dokumentu strategii ruszyły programy wsparcia nie tylko dla dużych przedsiębiorców, ale też małych i średnich firm oraz startupów. Dziś w Lublinie zarejestrowanych jest 45 tys. przedsiębiorstw, rozwija się 400 startupów. W samej Podstrefie Lublin Specjalnej Strefy Ekonomicznej Euro-Park Mielec kapitał ulokowało 70 inwestorów. W wyniku zrealizowanych przez miasto inwestycji przekraczających 5 mld zł zdecydowanie polepszyła się infrastruktura techniczna i społeczna w mieście, powstały nowe centra kulturalne i społeczne, a lublinianie przekonali się do alternatywnych, ekologicznych i zeroemisyjnych środków transportu. Lublin może pochwalić się np. jednym z najnowocześniejszych systemów transportu miejskiego oraz jednym z największych w Polsce systemem

roweru miejskiego. W systemie znajduje się 98 stacji i 961 rowerów, a od początku jego działania rowery były wypożyczane 3 mln razy. Lubelskie uczelnie cechuje  **jeden z najwyższych wskaźników umiędzynarodowienia w kraju**. W roku akademickim 2018/2019 studiowało tu ponad 6,3 tysiąca obcokrajowców, m. in. ze Stanów Zjednoczonych, Kanady, Norwegii, Tajwanu, Tajlandii, Ukrainy, Białorusi czy też z państw arabskich i afrykańskich, stanowiąc 10 proc. wszystkich lubelskich studentów. Ta wartość stawia Lublin ex aequo z Warszawą na pozycji lidera wśród dużych ośrodków akademickich. Przede wszystkim jednak udało się otworzyć Lublin komunikacyjnie, poprzez kluczowe połączenia lotnicze i powstające drogi ekspresowe, które już wkrótce włączą miasto w międzynarodową sieć transportową.

### Perspektywa obowiązującej strategii kończy się w 2020 roku. Jaki kierunek rozwoju obierze miasto w kolejnym dokumencie?

Prace nad nową Strategią Lublin 2030 już trwają. Warto zaznaczyć, że jest to projekt unikatowy ze względu na swój partycypacyjny charakter. Chcemy, aby lublinianie włączyli się w tworzenie strategii. Dlatego Miasto prowadzi konsultacje z ekspertami i studentami, a także samymi mieszkańcami. Projekt został wyróżniony przez Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju w konkursie „Human Smart City”, dzięki czemu zdobył dofinansowanie i stał się dobrą praktyką dla innych miast. Na chwilę obecną trudno powiedzieć, jaki ostateczny kształt przybierze nowa strategia, ale z pewnością znajdują się w niej hasła, takie jak innowacyjne rozwiązania, nowoczesna gospodarka, ekologia, silna akademickość i dostępność komunikacyjna.

### Lublin to ośrodek akademicki. Czy zatem łatwo tu pozyskać wykwalifikowanego pracownika?

Lublin od lat znany jest jako silny ośrodek akademicki. Działa tu 9 uczelni wyższych, w tym 5 publicznych i 4 niepubliczne, które kształcą

na 200 kierunkach z zakresu nauk humanistycznych, społecznych, technicznych, medycznych i przyrodniczych. Każdego roku studia w Lublinie kończy około 17 tys. młodych ludzi. Do tego należy dodać absolwentów szkół branżowych i techników, m.in. chemicznego, spożywczego czy ekonomicznego. Coraz więcej z nich chce zostać w Lublinie ze względu na rozwijający się rynek pracy, wysoką jakość infrastruktury i niskie koszty utrzymania. To silny argument dla potencjalnego inwestora. Kluczowy jest jednak zasób kadry doświadczonej, mogącej podejmować pracę na stanowiskach specjalistów. W Lublinie – w przeciwieństwie do innych miast – gwarantujemy inwestorom dostępność wykwalifikowanych pracowników i bardzo niski wskaźnik fluktuacji na poziomie 5-7 proc. w zależności od branży. Ten trend możemy zaobserwować w szybko rozwijającej się lubelskiej branży IT, w której transfer wysoko wykwalifikowanych pracowników staje się zjawiskiem coraz powszechniejszym. Dodajmy, iż menedżerowie firm z tego sektora mają silny wpływ na programy kształcenia studentów, dostosowując je do swoich potrzeb. Ważne jest, aby tę praktykę przenieść też do innych branż – przemysłowej, medycznej i biotechnologicznej. Jednym ze sposobów działania jest również pozyskiwanie wybitnych talentów z całej Polski i z zagranicy, także wśród tych, którzy niegdyś wyjechali z Lublina z powodów ekonomicznych.

### Jaki wpływ na pozyskanie inwestora ma jakość życia w mieście?

Wyniki analizy „Raport o polskich metropoliach: Lublin” opublikowanej przez PwC na początku września br. potwierdzają, że Lublin jest jedną z najbardziej otwartych i przyjaznych do życia polskich metropolii, a jego największą wartością są aktywni

i oddani miastu mieszkańcy, będący jego najlepszymi ambasadorami. Eksperti PwC za główne atuty Lublina uznali wysoką jakość życia w mieście, bardzo dobry stan środowiska naturalnego, poczucie bezpieczeństwa wśród mieszkańców i aktywność obywatelską. Lublin znajduje się w czołówce polskich metropolii pod względem wykorzystania funduszy europejskich. Ponadto, miasto wyróżniają duże wydatki na inwestycje oraz na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego. Lublin oferuje doskonałe warunki do życia i naturalny potencjał biznesowy wynikający z efektywności kosztowej. Przyjęliśmy strategię, w której równolegle do rozwoju twardej infrastruktury realizujemy inwestycje w kapitał ludzki. Staramy się być aktywni w każdej sferze społecznej, od kultury do polityki senioralnej, głównie dzięki współpracy z NGO-sami. To stanowi wzajemne uzupełnienie, dzięki któremu Lublin wyróżnia się na mapie Polski. Zdąrza się, że jakość życia jest kryterium decydującym o ulokowaniu inwestycji w Lublinie. Wiele miast oferuje bardzo podobne warunki – nowoczesne powierzchnie na wynajem, wykwalifikowaną kadrę, dobrą infrastrukturę. Niektórym brakuje jednak bogatej oferty kulturalnej i przestrzeni dla mieszkańców. Aktualnie wysoka jakość życia, możliwość realizowania pasji i odpoczynku w najbliższym otoczeniu przestają być wartością dodaną, a stają się standardem. Inwestujący w Lublinie zdają sobie sprawę, że to właśnie ten czynnik pomoże im przyciągnąć najlepszych pracowników do firmy.

### Czy Lublin da się lubić?

Po blisko dekadzie intensywnej pracy, Lublin jest obecnie jednym z najszybciej rozwijających się miast w Polsce.

Przyjazny klimat dla przedsiębiorczości, inwestycje na wielką skalę, rozbudowa infrastruktury w dzielnicach czy bogata oferta kulturalna sprzyjają poprawie jakości życia oraz budują atrakcyjność miasta dla inwestorów i turystów. W ostatnich latach udało się przeprowadzić szereg inwestycji, dzięki którym znacznie poprawił się krajobraz miasta m.in. poprzez wprowadzenie budżetu obywatelskiego oraz pierwszego w Polsce zielonego budżetu. Lublin posiada ekologiczny transport publiczny wyposażony w nowe trolejbusy, autobusy hybrydowe i autobus elektryczny. Popularnością cieszą się rower miejski, a także mobilność współdzielona – elektryczne skutery, samochody i auta dostawcze na krótki wynajem. To działania, które podjęliśmy w ramach idei smart city. Lublin buduje swoją markę i sieć dobrych relacji w Europie i na świecie poprzez współpracę z licznymi miastami partnerskimi i działania proeuropejskie. Europejskość Lublina jest dostrzegana i nagradzana. W roku 2017 nasze miasto otrzymało Nagrodę Rady Europy – najwyższe wyróżnienie, które miasto może otrzymać od Zgromadzenia Parlamentarnego Rady Europy za promowanie ideałów europejskich. Wszystkie te działania sprawiły, że Lublin stał się miastem inteligentnym, które wyrasta na lidera wschodniej części Europy i utwierdza swoją pozycję najważniejszego miasta Polski Wschodniej. To zróżnicowane i przyjazne dla swych mieszkańców miasto, które może się poszczycić certyfikatem Smart City oraz jednym z najwyższych współczynników jakości życia w Polsce.

Rozmawiał Marcin Kałużny





## Wykład inauguracyjny pt.

„Nowy Pracownik, nowe zarządzanie. Turkusowa samoorganizacja XXI wieku”



prof. A. Blikle



Marek Śliboda

- prezes Marco Sp. z o.o.



Krzysztof Żuk

- prezydent miasta Lublin



Teresa Bogacka

- kanclerz WSEI

**ZAPRASZA**

Fundacja  
**Qualitas**

Lublin  
MIASTO INSPIRACJI

wstęp bezpłatny



## Fundacja Qualitas Lista laureatów 2019



| ORZEŁ JAKOŚCI   | DIAMOND  | GOLD                                     |
|---|--|--|
| ACTION S.A.   | ABATEC Sp. z o.o.                                    | CHEMOFORM POLSKA Sp. z o.o.              |
| Berendsen Textile Service Sp. z o.o.  | Przedsiębiorstwo Farmaceutyczne<br>LEK-AM Sp. z o.o. | FORMEDS Sp. z o.o.                       |
| DENIOS Sp. z o.o.   | SAATBAU POLSKA Sp. z o.o.                            | GRUPA PROFBUD Sp. z o.o. Sp.k.           |
| DOBROPLAST<br>FABRYKA OKIEN Sp. z o.o.  | ZIPP SKUTERY Sp. z o.o.                              | Spółdzielnia Mieszkaniowa<br>„Lazurowa”  |
| LEIER POLSKA S.A.   |  | ZWOLTEX Sp. z o.o.                       |
| Spółdzielnia Mieszkaniowa<br>„Metalowiec”   |  |  |
| Spółdzielnia Mieszkaniowa<br>„Śródmieście”  |  |  |
| „MUSZYNIANKA” Sp. z o.o.  |  |  |
| Toruńskie Towarzystwo<br>Budownictwa Społecznego Sp. z o.o.                               |  |  |
| TRASKO-INWEST Sp. z o.o.  |  |  |
| Zakład Wodociągów i Kanalizacji<br>w Prudniku Jednoosobowa Spółka<br>Gminy Prudnik z o.o. |  |  |
| SILVER  | BRONZE   | EUROPEAN QUALITY<br>CERTIFICATE®         |
| PPMD KRUSZBET S.A.  | FUNDACJA ECCC  | ALTER S.A.                               |
| PRONESS   | IDEO GROUP Sp. z o.o.                                | EL-BOX Sp. z o.o. Sp.k.                  |
|   | Państwowa Wyższa Szkoła<br>Zawodowa w Elblągu        | GÓRECKI Sp. j.                           |
|   | Wyższa Szkoła Ekonomii<br>i Innowacji w Lublinie     | GÓRKA CEMENT Sp. z o.o.                  |
|   |  | VET PLANET Sp. z o.o.                    |
|   |  | WEILANDT ELEKTRONIK Sp. z o.o.           |
|   |  | WYBÓR POLAKÓW®                           |
|   |  | Rolniczy Kombinat Spółdzielczy<br>Bądecz |



# W jakości najważniejsi są ludzie!

Rozmowa z **drem Wojciechem Henrykowskim**, członkiem Kapituły Fundacji QUALITAS, z okazji 40-lecia pracy zawodowej oraz 15-lecia projektu JAKOŚĆ ROKU®

**Należy Pan do grona najbardziej rozpoznawalnych osób w europejskiej jakości. Przez wiele lat reprezentował Pan Polskę w obradach European Organization for Quality, brał Pan udział w tworzeniu nowego kanonu jakości w naszym kraju po 1989 roku oraz w pracach rządowych nad ustawami dotyczącymi stworzenia struktury organizacyjnej zarządzania jakością w Polsce. Można powiedzieć, że Pana nazwisko otwiera drzwi do prawie każdej organizacji jakościowej w Europie.**

**Dr Wojciech Henrykowski:** Dziękuję za te miłe słowa. Nie wiem, czy tak faktycznie jest, ale jestem związany z jakością przez prawie całe zawodowe życie, czyli już blisko 40 lat. Zbiegło się to z pracą dla Biura Jakości, które przekształciło się ostatecznie w Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, gdzie przez wiele lat pełniłem funkcję Prezesa Zarządu.

**Początkowo jednak zdecydował się Pan na studia na Wydziale Metaloznawstwa na Politechnice Warszawskiej. Czyli jakość nie była pierwszym wyborem?**

Rzeczywiście, tuż po studiach trafiłem do Ośrodka Naukowo-Produkcyjnego Materiałów Półprzewodnikowych. Zajmowałem się molibdenem, wolframem i tantalem z sukcesami, ponieważ zdobyłem nawet dwa patenty w tym obszarze. Ale, jak to często bywa, kolega, który ze mną pracował, został Dyrektorem OBR Polsport i zaprosił mnie do współpracy. I tak się to zaczęło, choć można powiedzieć, że trafiłem do jakości przypadkiem. W Polsporcie, jako kierownik działu normalizacji i jakości, zajmowałem się badaniem jakości sprzętu sportowego. W 1988 roku przeszedłem do Centralnego Biura Jakości Wyrobów, które przekształciło się w PCBC SA, gdzie pracowałem aż do 2014 roku. Zaczynałem jako zastępca dyrektora odpowiedzialny za laboratoria i badania, w 1997 roku zostałem dyrektorem PCBC, by ostatecznie, po

przekształceniu w spółkę, zostać prezesem jej zarządu.

**Początek lat 90. to cezura dla systemów zarządzania jakością. Zmiany działy się na Pana oczach, a nawet za Pana zasługą?**

Do 1989 roku w Polsce istniał system kwalifikacji. Chciałbym także wspomnieć, że w ramach RWPG tworzone nawet systemy oceny zgodności na wzór zachodniego i jeszcze na początku lat 90. odbyły się jedno czy dwa spotkania robocze w tej sprawie. Oczywiście, to szybko upadło – wraz ze Związkiem Radzieckim. W tym samym czasie Polski Komitet Normalizacji, Miar i Jakości podzielono na Główny Urząd Miar, Polski Komitet Normalizacji oraz Polskie Centrum Badań i Jakości. Był to pierwszy krok do dostosowania prawa w Polsce do wymogów UE, do czego zobowiązywał nas podpisany w 1991 roku układ stowarzyszeniowy z Unią.

**Jak wyglądały dalsze prace?**

Nawiązaliśmy współpracę z Francuzami i odbyliśmy cykl szkoleń w kilku krajach unijnych, m.in. w Niemczech, Francji, Szwecji, a nawet Portugalii – po to, aby z jednej strony poznać europejski system oceny zgodności, a z drugiej – aby przygotować dokumenty do implementacji tego systemu w Polsce. Jednocześnie pojawił się pierwszy pakiet norm ISO.

**Dzisiaj większość z nas kojarzy normy ISO, ale wtedy była to kompletna nowość. Jak reagowały firmy w Polsce?**

Pojawienie się pakietu norm ISO spowodowało konieczność dopasowania procedur w przedsiębiorstwach działających w ramach gospodarki planowanej do realiów wolnego rynku. Wywołało to zamęt. Konieczne okazały się intensywne szkolenia.

**Z tego, co mi wiadomo, zainteresowanie przekraczało możliwości sal wykładowych?**

(*śmiech*) Rzeczywiście. Szkolenia organizowaliśmy m.in. w Szczyrku i Porąbce. Zainteresowanie było tak duże, że trzeba było otwierać okna i drzwi, aby głos lepiej się niósł. Przyjeżdżało jednorazowo po blisko pół tysiąca ludzi. W krótkim czasie przeszkoliliśmy jako CBJW i później PCBC prawie 60 tysięcy osób z całego kraju! Dziś nie jest to już możliwe, a zainteresowanie znacznie zmalało, choć ilość certyfikatów ISO utrzymuje się na względnie takim samym poziomie od wielu lat. W Polsce jest to około 10 tysięcy przedsiębiorstw.



Gala JAKOŚĆ ROKU® 2015

**Wtedy też PKNiM opublikował słynną zieloną książeczkę?**

Wyrwano ją sobie z rąk! A było to nic innego, jak pierwsze tłumaczenie norm ISO 9000 na język polski. Nie były to jeszcze normy, a już wywołały konsternację, bowiem z jednej strony zawierały truizmy, rzeczy oczywiste, a z drugiej nie wiedzieliśmy, jak do tego podchodzić. Stąd niezbędne stały się szko-

lenia i takie ogromne nimi zainteresowanie. Był to początek wdrażania norm ISO.

**Pierwsze oficjalne normy pojawiły się w Polsce w 1991 roku?**

Tak. Brałem udział w opracowaniu norm 9001, 9002 i 9003, które zawierały swoisty szkielet czy wytyczne. Pakiet uzupełniła jeszcze norma 9004, która omawiała proces wdrażania norm. W tamtym czasie sprawiało to trudności przedsiębiorstwom, ale poradzono sobie z tym i pierwsze certyfikaty zostały wydane.

**A pamięta Pan, kto je otrzymał?**

W 1993 roku wydano trzy certyfikaty dla firm: ABB, nieistniejącego już Polcoloru i – tu ciekawostka – dla niemieckiej huty Fuchs, gdzie audytorem wiodącym był prof. Stanisław Tkaczyk.

**Po tych pierwszych firmach nastąpił dynamiczny wzrost liczby wydawanych certyfikatów.**

Nawet bardzo dynamiczny – do 2002 roku kryzywa stale rosła. 60-70 proc. rynku należa-



Gala JAKOŚĆ ROKU® 2014



Gala JAKOŚĆ ROKU® 2008

ło wtedy do PCBC SA. Ostatecznie rynek nasycił się i obecnie ilość certyfikatów jest raczej stała.

**Przejdźcie z gospodarki centralnie planowanej do wolnorynkowej bywa bolesne. Jak polskie firmy sobie z tym poradziły?**

Lepiej lub gorzej. Wszystko zależało od poziomu, z którego startowały. Mogę tu przywołać

przykład Centrostalu. W PRL to był moloch z centralą w Warszawie i wieloma oddziałami w kraju. W latach 90. je sprywatyzowano. Zmiana, jaką przeszły, była spektakularna zwłaszcza w zakresie metod i sposobów zarządzania – od ręcznie wypisywanych kartotek do systemu komputerowego.

**Z perspektywy czasu – co jest dla Pana największym zawodowym sukcesem?**

Przede wszystkim cieszę się, że mogłem uczestniczyć w negocjacjach akcesyjnych z Unią Europejską. Otrzymałem nawet oficjalne podziękowanie od Sejmu RP. Przygotowałem także założenia do ustawy z 2000 roku o systemie oceny zgodności. I to daje mi dużą satysfakcję. Swobodny przepływ towarów jest jednym z fundamentów UE, a bez jednolitego systemu oceny nie jest to możliwe. A druga rzecz to dostosowanie PCBC do warunków rynkowych, które do chwili mojego odejścia świetnie radziło sobie w konkurencyjnych warunkach rynkowych, czego nie można powie-

**Dr inż. Wojciech Henrykowski – europejski auditor EOQ w zakresie systemów jakości, środowiskowego i BHP. Autor blisko 150 publikacji – z dziedziny jakości, zarządzania w oparciu o kryterium jakości, akredytacji i certyfikacji – oraz szeregu wygłoszonych referatów na konferencjach, sympozjach i wykładach. Od 1988 roku związany z PCBC SA. Brał udział w pracach zespołu negocjacyjnego Polska – Komisja Europejska w zakresie dostosowywania systemu oceny zgodności do warunków Unii Europejskiej oraz czynny udział w pracach sejmowych nad opracowywaniem nowelizacji ustawy o badaniach i certyfikacji oraz ustawy o systemie oceny zgodności, akredytacji i zmianie niektórych spraw normalizacji i jakości wyróżniony odznakami: srebrną i złotą oraz dyplomem SIMP, a w 2002 roku złotą odznaką NOT. W 2000 roku został Laureatem Polskiej Honorowej Nagrody Jakości, a w 2004 roku odznaczony Złotym Krzyżem Zasługi, w 2012 roku Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski i uzyskał tytuł Złotego Inżyniera. Jest i był członkiem wielu organizacji gospodarczych w kraju i za granicą: m.in. EIPOS, KIG, CCA (Cenelec Certification Agreement), EOQ (European Organization for Quality), EFQM (European Foundation Quality Management), IECEE(CB) (Scheme CB of IECEE) i innych. W latach 2002-2014 Prezes Zarządu Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji SA. Członek honorowy Kapituły Fundacji QUALITAS.**

dzie o naszych odpowiednikach w innych krajach postsowieckich.

**Z perspektywy Pana doświadczenia – co by wskazał Pan jako najważniejsze we wdrażaniu jakości?**

Numerem jeden są ludzie. Systemy, procesy i procedury to jedno, ale bez zaangażowanych i kompetentnych ludzi nie będzie jakości. Dla-

tego tak ważne są szkolenia i samoświadomość pracowników.

**W 2006 roku, jako Prezes PCBC SA, zdecydował się Pan na wsparcie projektu JAKOŚĆ ROKU®. Dlaczego?**

To proste. Uważam, że należy wspierać każdą inicjatywę promującą jakość. I od wielu lat widać, że przedsiębiorcy doceniają wartość, jaką niosą projekty Fundacji Qualitas, w tym inicjatywa JAKOŚĆ ROKU®. Każdy, kto dąży do poprawy produktu, ekologii czy zarządzania, zasługuje na wyróżnienie i docenienie tych starań. To zawsze będzie miało sens.

**Na przestrzeni lat znacznie podnieśliśmy jakość. Dziś przedsiębiorcy mówią wprost, że nie jest już ona problematyczna. Zatem jaka czeka ją przyszłość?**

Jakość spowszedniała, a zarazem znacznie się poprawiła. 30 lat temu telewizor psuł się średnio trzy razy w roku. Dziś pracuje bezawaryjnie przez długie lata. Stoimy obecnie przed

wyzwaniem dla jakości. Przyszłość jakości to innowacyjność i poszukiwanie nowych rozwiązań, np. takich mniej energochłonnych.

**Przyszłość wygląda zatem ciekawie. Dziękuję za rozmowę i życzę wielu dalszych kreacyjnych lat.**

Rozmawiał Marcin Kałużny



# FUNDACJA QUALITAS –

Jeśli szukasz solidnego partnera mogącego wesprzeć Twój biznes, to jesteś w dobrym miejscu. Poniższy przewodnik pozwoli Ci na zaznajomienie się z projektami Fundacji Qualitas – Europejskiego Centrum Promocji Dobrych Praktyk Biznesowych – oraz w wyborze odpowiedniej opcji dla siebie

Promowanie idei jakości i wspieranie przedsiębiorców we wdrażaniu dobrych praktyk biznesowych jest nadrzędnym celem fundacji. Dzięki temu działające w Polsce firmy mają szansę na udział w najlepszych jakościowo projektach, konferencjach i seminariach. Budowana przez lata społeczność jest najlepszym przykładem na to, że dążenie do wspólnych wartości jest gwarancją sukcesu.

## WIELKA TRÓJKA JAKOŚCI

Fundacja od początku swojego istnienia wspiera programy jakościowe: JAKOŚĆ ROKU®, EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE® i WYBÓR POLEK/WYBÓR POLAKÓW®. Udział w projektach i zdobycie godła świadczą nie tylko o wysokiej jakości zgłoszonego produktu, usługi czy rozwiązania, ale również przyczynia się do wzrostu sprzedaży i stanowi doskonałe narzędzie marketingowe.

W tym miejscu warto przypomnieć badania (ABR SESTA), które jednoznacznie pokazują, że dla aż 86 proc. konsumentów jakość produktów jest ważna. W dodatku dla co trzeciego Polaka certyfikaty i znaki są ważne w momencie podejmowania decyzji o wyborze danego dobra. Programy fundacji odpowiadają na te potrzeby i pomagają w wyróżnieniu się na tle konkurencji i udowodnieniu swojej jakości. Niezależna ocena wyklucza nieczyste praktyki oraz potwierdza, że działania zarządcze w firmie są słuszne. Zdobyty certyfikat stanowi jasny przekaz dla klientów. Natomiast wspólne logo poniższych godeł wpływa pozytywnie na ich szeroką rozpoznawalność. Tu pojawia się pytanie: Czy zrobisz wszystko, aby Twój klient wiedział, że to, co oferujesz, jest najwyższej jakości?

**JAKOŚĆ ROKU®** – To istniejąca od ponad 14 lat inicjatywa, której celem jest szerze-

nie jakości wszędzie tam, gdzie tylko się da. Godło zostało wykorzystane na tysiącach produktów i niezmiennie cieszy się wysokim zaufaniem klientów. Jeżeli szukasz sprawdzonego sposobu na wypromowanie tego, co robisz, to odpowiedź już znalazłeś. Jednak godło nie jest rozdawane za piękne oczy. Aby je zdobyć, musisz się wysilić i dobrze zastanowić nad swoim biznesem. Wybrany przez Ciebie produkt, usługa, innowacyjne czy ekologiczne rozwiązanie zostanie poddane weryfikacji. Ponadto należy udowodnić, że Twoja firma nie zalega z płatnościami w ZUS i US. Dopiero spełnienie odpowiednich kryteriów pozwoli na otrzymanie nagrody i jej praktyczne wykorzystywanie.

**EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE®** – Godło z międzynarodową rozpoznawalnością. Jeśli zależy Ci na utrzymaniu europejskich standardów i podboju rynków zagranicznych – to certyfikat dla Ciebie. Program jest obecnie największą w Polsce inicjatywą promującą przedsiębiorstwa, organizacje i jednostki naukowo-badawcze, dla których wysoka jakość produktów, usług czy innowacyjnych i ekologicznych rozwiązań stanowi priorytet, a także wyznacza ścieżkę dalszego rozwoju. Godło jest prawnie chronione i posiada akceptację European Organization for Quality (ponadnarodowej instytucji zajmującej się jakością). Jeśli Twoja firma spełni określone kryteria i podda się jakościowemu audytowi, to certyfikat jest w zasięgu Twojej ręki. Koniecznym jest również przeprowadzenie samooceny w specjalnym kwestionariuszu i dostarczenie zaświadczeń o niezaleganiu z płatnościami w ZUS i US.

**WYBÓR POLEK® i WYBÓR POLAKÓW®** – Nie od dziś wiadomo, że preferencje zakupowe kobiet i mężczyzn nie są tożsame. Płeć, a co za tym idzie – specyficzne po-

trzeby, wpływają na podejmowane w sklepie decyzje. Stąd też tak częsty podział na marki typowo kobiece oraz te dedykowane jedynie mężczyznom. Ponadto już dawno udowodniono, że konsument podczas wyboru danego dobra kieruje się opiniami innych. Jeżeli są one sprawdzone i potwierdzone, istnieje duża szansa, że klient nabędzie Twój produkt lub skorzysta z Twojej usługi. Idąc za ciosem, masz do wyboru aż dwa godła, które pomogą Twojemu klientowi dokonać słusznego wyboru. Jednak najpierw musisz potwierdzić, że wykorzystujesz wszystkie możliwe narzędzia służące do wzrostu rozpoznawalności produktu. W dodatku poddasz się weryfikacji ze strony kapituły programowej oraz podobnie jak w innych programach fundacji zaświadczysz, że nie masz żadnych zaległości w płatnościach w ZUS i US.

Wiesz już, które godło będzie najlepiej pasować do Twojej działalności? Jeśli tak, to zapraszamy już teraz do edycji 2020! Razem z nami wejdź z rozpędem w nową dekadę!

## NAJWYŻSZY POZIOM JAKOŚCI

**ORZEŁ JAKOŚCI** – To wyjątkowe wyróżnienie tylko dla wąskiego grona przedsiębiorców, którzy przez lata udowadniali, że jakość zarządzania ma znaczenie dla sukcesu w biznesie. Zdobywcy tytułu stanowią wzór dla innych i często dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem na łamach „Quality Magazynu”. Zatem czytaj uważnie, aby uzyskane informacje wykorzystać w swojej działalności.

Laureaci tytułu honorowego mogą być powoływani do Rady Programowej Fundacji Qualitas, a także do Kapituły EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE®. Jednak zaproszenie do elitarnego grona Orłów Jakości dostają tylko najlepsi. Aby ubiegać się o to zaszczytne miejsce, otrzymać tytuł hono-

# TWÓJ MENTOR JAKOŚCI

rowy oraz statuetkę, musisz sześciokrotnie potwierdzić swoją jakość w prowadzonych przez fundację programach. Czy podejmiesz się tego wyzwania?

**IKAR JAKOŚCI – Młoda myśl w zarządzaniu**  
Jeżeli Ty lub Twój pracownik jesteście studentami lub świeżymi absolwentami stu-

dzium, w tym również jakości, musisz mieć swoje konsekwencje w jej nauczaniu, badaniu i rozwijaniu. Dlatego powinnością jest powołanie do życia konkursu na najlepszą pracę z zakresu zarządzania.

nia i docenia wkład młodych osób w tworzenie wartościowych rozwiązań z zakresu zarządzania. Jej celem jest promowanie tematyki związanej z zarządzaniem jakością oraz propagowanie rozwiązań, które w istotny sposób mogą wpłynąć na praktyczne aspekty działalności firm o różnych profilach. Istotnym skutkiem programu jest stwo-



diów pierwszego lub drugiego stopnia w państwowych oraz prywatnych uczelniach w Polsce, to zapraszamy do Ikara Jakości im. Prof. Romualda Kolmana. To ogólnopolski konkurs na najlepszą pracę dyplomową z zakresu zarządzania, który jest realizowany na podstawie zgłoszeń dokonanych przez promotorów prac obronionych na państwowych i prywatnych uczelniach w Polsce.

– Uznanie wartości nauk o organizacji i za-

działanie to wypełnia bowiem lukę, która w tym zakresie oraz wymiarze ogólnopolskim do tej pory istniała – mówi dr hab. inż. **Marek Roszak**, Prof. nzw. w Pol. Śl., Przewodniczący Kapituły ogólnopolskiego konkursu IKAR JAKOŚCI.

IKAR JAKOŚCI jest inicjatywą, która wyróż-

zenie platformy wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy studentami i absolwentami, a przedstawicielami świata biznesu. Projekt służy również krzewieniu wśród opinii publicznej pro jakościowych postaw w kontekście zarządzania, a także popularyzowaniu innowacyjności i kreatywności wśród młodego pokolenia. Konkurs jest objęty patronatem honorowym Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego.





Laureaci Certyfikatu podczas IV Europejskiego Kongresu Jakości w Łodzi w 2018 roku

Warto zapoznać się z sylwetką patrona konkursu, czyli prof. dra hab. n. techn. **Romualda Kolmana**, urodzonego w 1922 roku we Lwowie, zmarłego w 2016 roku w Gdańsku. Prof. Romuald Kolman specjalizował się w zagadnieniach dotyczących dokładności wytwarzania oraz szeroko pojętej jakości, oryginalnej koncepcji kwantyfikacji poziomu jakości. Był autorem ponad 40 analitycznych metod inżynierii jakości, koncepcji i elementów teorii przemian jakościowych, a także ponad 350 publikacji naukowych oraz 4 patentów. Autorytet profesora wynika z jego szerokiego spojrzenia na sprawy zarządzania, a w szczególności jakości. Był nestorem polskiej nauki w zakresie kwalitonologii. Na problematykę zarządzania jakością, jako obszaru wyraźnie związanego z działalnością inżynierską, wskazywał, pisząc w latach 90. XX stulecia: „Jest potrzebna przebudowa od podstaw społecznej świadomości w rozumieniu jakości. Można to osiągnąć przez działalność wychowawczą i rozległe szkolenia w różnych aspektach”.

**MENEDŻER JAKOŚCI, czyli Top SzeF Roku** Uważasz, że zarządzanie to Twój konik? Masz odważne wizje i nie boisz się ich realizować? Posiadasz dobre relacje z podwładnymi? A ponadto Twoja działalność wpływa pozytywnie na rozwój branży i regionu? Jeśli odpowiedziałeś twierdząco na powyższe pytania, zgłoś swoją kandydaturę do Menedżera Jakości 2020! Program jest specjalną nagrodą – przyznawaną najlepszemu Menedżerowi przez Auditorów Fundacji Qualitas. Każda organizacja potrzebuje wyrazistego lidera, który odpowiednio pokieruje firmą. SzeF, który potrafi wyznaczać ambitne cele i zapalić pracowników do wspólnej wizji, jest na dobrej drodze do osiągnięcia sukcesu. Przy ocenie audytorzy biorą pod uwagę wiele kryteriów, m.in. poziom etyki zawodowej, relacje z pracownikami, zaangażowanie w projekty doskonalące jakość w firmie oraz zaangażowanie we wspieranie regionu i branży. Nagroda wręczana jest podczas Europejskiego Kongresu Jakości.

#### EUROPEJSKI KONGRES JAKOŚCI – spotkanie na szczycie

Najlepsze jakościowe wydarzenie roku, na którym nie może Cię zabraknąć! Europejski Kongres Jakości to jedyne tego rodzaju przedsięwzięcie w Polsce, gdzie teoria spotyka się z praktyką projakościowego zarządzania firmami.

Podczas kongresu masz możliwość wzięcia udziału w wielu panelach tematycznych i wymienić się swoją wiedzą i doświadczeniami. W dodatku możesz zaczerpnąć inspiracji od najlepszych menedżerów w Polsce, którzy pokażą Ci, jak budować silną markę. W trakcie kongresu możesz również zaprezentować swoją firmę, pochwalić się swoją działalnością i podzielić się tajnikami swojego sukcesu. To również świetna okazja do nawiązania kontaktów biznesowych ze sprawdzonymi firmami. Wydarzenie rokrocznie jest także ukończaniem działalności Fundacji Qualitas. Podczas Gali wręczane są Certyfikaty dla najbardziej projakościowych firm.

Kamil Zygmunczyk



# JAKOŚĆ

## MOJA, TWOJA, NASZA!

Rozważania o jakości nie mogą ominąć zagadnienia odpowiedzialności – odpowiedzialności za jakość

*Kto odpowiada za jakość?* To pytanie, które najczęściej determinowane jest obszarem i zakresem, mającymi stanowić granice postrzegania jakości przez poszczególne osoby.

Jakość jako wartość nie może być postrzegana jedynie przez pryzmat obszaru lub zakresu – czy to w aspekcie jej kreowania, czy też eksploracji. Jakość w rozumieniu wartości, jaka wynika ze spełnienia wymagań i oczekiwań, stanowi pewien zróżnicowany pogląd w zależności od podmiotu, który będzie ją kreował, ale i oceniał – jego wiedzy, doświadczenia, umiejętności – ale także cech osobowości, w tym chęci zaangażowania.

Jedno z wymagań zawartych w normie ISO 9001:2015 dotyczącej Systemów Zarządzania Jakością odnosi się do świadomości; zostało one zawarte w rozdziale 7 normy. Należy podkreślić, iż określony w normie ISO 9001 wymóg świadomości dotyczy wszystkich osób, które realizują zadania powierzone przez organizację. Świadomość wszystkich, z którymi pracuje organizacja, stanowi ważne kryterium kształtujące kulturę jakości, nie tylko w odniesieniu do wybranych obszarów, ale wręcz do całościowego spojrzenia na tę problematykę w kontekście tzw. łańcucha wytwórczego. Podejście to jest zauważalne w szczególności w branży motoryzacyjnej, kiedy poszczególne ogniwa łańcucha wytwórczego zmieniają swoje podejście do jakości według wymagań i oczekiwań określanych przez OEM – Original Equipment Manufacturer. To współdziałanie ogniw łańcucha wytwórczego, którego kryterium przewodnim jest jakość, wymaga zaangażowania ich personelu i musi być realizowane przez nieustanne kształtowanie świadomości, tak więc i postaw projakościowych. Wymagania zapisane w normie ISO 9001 dotyczą świadomości w zakresie polityki jakości i kolejno celów jakościowych. Szczególnego

rodzaju wymagania dotyczy świadomości osobistego wkładu każdego z pracowników w skuteczność systemu zarządzania jakością, w tym w korzyści z doskonalenia efektów realizowanych działań, a także konsekwencji niezgodności z wymaganiami systemu zarządzania jakością.

Powyższe wymusza podejmowanie w organizacji przez kadre menadżerską działań mających na celu efektywne kształtowanie świadomości, a w konsekwencji – postaw projakościowych swoich pracowników. Wymaganie powyższe charakteryzuje określony logiczny łańcuch przyczynowo-skutkowy. Wdrażanie systemów zarządzania, a także ich certyfikacja, mają na celu implementację stosownych mechanizmów zarządczych stanowiących o skuteczności wdrożenia i utrzymania systemów zarządzania – to warunek bezsprzecznie fundamentalny dla realizacji celu związanego z systemem zarządzania, jaki dotyczy doskonalenia.

Podejmowanie działań doskonalących w systemie, który stanowi integralną część zarządzania organizacją, a który jest nieskuteczny, to jak poszukiwanie drogi bez określenia celu. Doskonalenie to warunek rozwoju nie tylko systemu, ale całej organizacji, a w konsekwencji – całego łańcucha wytwórczego. Zrozumienie potrzeby doskonalenia najprościej jest implementować w organizacjach poprzez pryzmat wskazania jego imperatywu, związanego z podejmowaniem wszelkich działań mających na celu ograniczenie do minimum konsekwencji dotyczących wystąpienia niezgodności. Efektywność podejmowania takich działań jest bezpośrednio związana ze świadomością konsekwencji, jakie niosą ze sobą powstające niezgodności – konsekwencji dla pracownika – w rozumieniu: **JA**, w kolejności dla jego współpracowników – w rozumieniu: **TY**, tak więc, organizacji w której pracują – w rozumieniu: **MY**, i dalej – dla podmiotów,

z którymi kooperuje organizacja – w rozumieniu: **MY WSZYSCY**, w tym w rozumieniu kolejnego ogniwa w łańcuchu wytwórczym, w którym dana organizacja uczestniczy.

Powyższe wskazuje na ważną rolę mechanizmów budowania świadomości wszystkich osób w duchu kształtowania kultury jakości, mającej za zadanie kształtowanie jakości w podejmowanych działaniach doskonalących, w oparciu o zrozumienie konsekwencji niezgodności i w oparciu o skuteczne mechanizmy zarządcze funkcjonujące w organizacji.

Jakość stanowi wynik holistycznego rozumienia i angażowania się w działania projakościowe, to filozofia związana z budowaniem świadomości; świadomości, iż jakość jako synonim procesu doskonalenia musi stanowić działania, które podejmuje każda jednostka, współpracując z innymi, przełamując granice oporu i bierności w poszukiwaniu, definiowaniu i kreowaniu wartości, które mają służyć nam **Wszystkim**.

Jakość jako droga poszukiwania doskonalenia nie zna granic, jednakże efekt synergii będzie możliwy do uzyskania jedynie wtedy, gdy zniewolone zostaną granice związane z brakiem chęci współtworzenia jakości, będąc świadomym, że za jakość odpowiadamy zarówno: **Ja**, jak i **Ty**, a w konsekwencji **My Wszyscy**. Jak budować postawę świadomego angażowania się w działania projakościowe? Poprzez kreowanie świadomości braku jakości – czy to w produktach, czy usługach, w szczególności tych, dla których **My** (w rozumieniu **Wszyscy**) sami mielibyśmy stać się ich odbiorcami! Pozostaje życzyć sobie i wszystkim podejmowania działań projakościowych dodających wartości!

dr hab. inż. Marek Roszak,  
Prof. nzw. w Pol. Śl., Prezes Klubu Polskie Forum ISO 9000, członek Kapituły Fundacji QUALITAS



# JAK POGŁĘBIĆ JAKOŚĆ DZIAŁAŃ W FIRMIE DZIĘKI PRACY Z METAFORĄ?

Zapraszam do minićwiczenia: Pomyśl o pojęciu: „dobra współpraca”. Jakie działania, emocje, odczucia Ci towarzyszą? Co w niej jest dla Ciebie ważne? Czego ona potrzebuje? Kim Ty w niej jesteś? I kiedy myślisz o tym wszystkim – dobra współpraca jest dla Ciebie jak...? Zapisz to lub narysuj

Znajdź wokół siebie drugą osobę, z którą nie współpracujesz bardzo blisko, i zaprosz ją do takiego samego ćwiczenia. Czy jej słowo lub rysunek są takie same jak Twoje? Prawdopodobnie nie. Na podstawie posiadanej wiedzy i osobistych doświadczeń Wasze mózgi stworzyły odmienne reprezentacje tego pojęcia. Te reprezentacje będą kształtowały sposób, w jaki działacie i komunikujecie się z otoczeniem.

Na przykład: osoba, która hasło „dobra współpraca” definiuje poprzez „wzajemne zrozumienie”, będzie miała inne priorytety i będzie inaczej funkcjonować czy dokonywać wyborów niż osoba, która definiuje je poprzez „osiąganie rezultatów”. A teraz wyobraź sobie, że te dwie osoby zaczynają ze sobą współpracować, nie doprecyzowując wcześniej, co dla każdej z nich oznacza „dobra współpraca”. Czego się spodziewasz?

## METAFORA, CZYLI CO?

Lakoff i Johnson („Metafory, którymi żyjemy”) mówią: „Metafory wyłaniają się z naszych jasno określonych i konkretnych doświadczeń, pozwalając nam tworzyć pojęcia [...] abstrakcyjne i złożone [...]. Ich główną funkcją jest to, że umożliwiają wyrażanie i rozumienie jednej dziedziny doświadczenia (abstrakcyjnej, nieznannej) za pomocą innej (znanej i konkretnej)” (za: G. Lakoff & M. Johnson, „Metafory, którymi żyjemy” oraz K. Jusczyk, „Mądrość metafory”). Metafora jest funkcją języka (zarówno tego werbalnego, jak i niewerbalnego), która wspiera komunikowanie się, a szczególnie nazywanie kwestii nowych, nieznanych, abstrakcyjnych oraz emocjonalnych. Metafora to także konstrukt, za pomocą którego odzwierciedlamy i opisuje-

my rzeczywistość. Można do niej podejść szerzej, uznając za polskich badaczy, że „każde słowo [...] może być użyte metaforycznie” (Kotarski, za: K. Jusczyk, „Mądrość metafory”, s. 25).

## DLACZEGO WARTO PRACOWAĆ Z METAFORĄ?

Ludzie często myślą i komunikują się metaforami, przenośniami, analogiami. Np. badania Steena i wsp. (2010) wskazują, że w języku angielskim średnio nawet jedno na 7,5 słów jest związane z metaforą. Niektóre z nich są ogólnie zrozumiałe, bo przyjęte się w potocznym języku (np. „złotousty”), inne są specyficzne dla kraju, jego kultury czy historii (np. „Polegać na kimś, jak na Zawiszy”).

Jeszcze inne są metaforami osobistymi, które tworzymy w oparciu o własne doświadczenie i wiedzę (np. „Dla mnie współpraca jest jak taniec”) i które innym osobom – bez wyjaśnienia – trudno jest dokładnie zrozumieć (może to oznaczać uważność na innych, wcześniejszą konieczność nauczenia się ruchów lub np. spontaniczne poruszanie się we własnym rytmie). Jeśli – za Kotarskim – przyjmiemy, że każde słowo, którego używamy, może być metaforą (jak choćby „dobry” – „zły”), to szanse na dobre zrozumienie się drastycznie maleją. A to pierwszy krok do napięć we współpracy. Nauczenie się uważności na odmienność znaczeń i „dialogu z metaforą” wspiera zrozumienie.

Metafory pomagają nam wyrażać to, co jest ciężkie lub nieoczywiste do wyrażenia. Pewne pojęcia są dla nas intuicyjnie jasne („czujemy”, „co oznaczają”), natomiast przy prezentowaniu ich innym okazuje się, że nie udaje się



tego zrobić bez odwołania się do obrazu, porównania, gestu czy ruchu. Metafory dają nam szansę powiedzenia tego, czego inaczej nie potrafilibyśmy powiedzieć, a czasem odkrycia tego, co umyka racjonalnemu umysłowi. Metafora pomaga także mówić o sytuacjach i o sobie w sytuacjach, w których nie czujemy się na tyle komfortowo, by odkrywać się z głębinami przeżyciami i odczuciami – na przykład w relacji zawodowej czy w sytuacji napięcia i konfliktu. Mówienie językiem metafory jest w trudnych emocjonalnie sytuacjach łatwiejsze niż powiedzenie wprost, co i dlaczego mi się nie podoba.

## KIEDY PRACA Z METAFORĄ MOŻE BYĆ PRZYDATNA W BIZNESIE?

Metafory mogą być naszą siłą, ponieważ porządkują świat i ukierunkowują działania. Mogą być też naszą słabością, ponieważ czasem ograniczają nasz sposób myślenia, przesłaniając inne sposoby patrzenia na sytuację. Eksplorowanie i przekształcanie metafory często otwiera drogi, których wcześniej nie dostrzegaliśmy. Zarówno w pracy indywidualnej, jak i zespołowej.

Odpowiednio ukierunkowana praca z metaforą pomaga w zespole, firmie, projekcie oraz we współpracy z klientami odkryć to, co podobne, i zintegrować to, co inne. Stworzenie wspólnego rozumienia (sytuacji, roli, zasad, pojęć, celu) daje szansę na pracę w oparciu

o tak samo definiowane podstawy. Może być także przydatna, gdy:

- » potrzebujemy polepszyć komunikację i współpracę,
- » chcemy pogłębić rozumienie sytuacji,
- » chcemy uspołnić spostrzeganie problemu przed poszukiwaniem dla niego rozwiązań,
- » potrzebujemy otworzyć głębsze poziomy myślenia przy generowaniu rozwiązań,
- » poszukujemy wzajemnej inspiracji i poszerzenia perspektyw,
- » chcemy wypracować rozwiązania w sytuacji trudnej, konfliktowej,
- » potrzebujemy doprecyzować siebie w danej sytuacji lub roli,
- » ...a jednocześnie zamiast podejścia PUSH (prezentowanie i przekonywanie) preferujemy podejście PULL (pytanie i uruchamianie).

## CO MÓWI O TYM BIZNES?

Oto, co powiedzieli biznesmeni, którzy uczestniczyli w warsztatach opartych na dialogu z metaforą z wykorzystaniem podejścia Clean: „Moje osobiste odkrycie (w sumie dość podstawowej prawdy), że aby móc swobodnie, bez skrępowań osiągać w zespole maksimum ekspresji kreatywnej (mój ideał współpracy), trzeba stworzyć warunki – bezpieczną przestrzeń! Zaskoczyło mnie, jak szybko dzięki pracy z metaforą doszłam do tej refleksji, mimo że szukam rozwiązań od paru miesięcy” (Joanna, creative director).

„Proces pytań + metafory + rysowania + zaangażowania innych daje mocny wgląd. Najcenniejsze dla mnie i praktyczne były wkłady innych uczestników. To była dla mnie podróż na górę, żeby spojrzeć na swoją sytuację z dystansu, znaleźć miejsca, w których warto założyć kopalnię diamentów. A później podróż do wybranej kopalni i szukanie drogocennych kamieni” (Mariusz, prezes zarządu, project manager). „To, co najbardziej mnie zachwycało [w pracy z metaforą z wykorzystaniem podejścia Clean – red.] to Space. Daje bowiem szansę spojrzenia na problem z bardzo wielu perspektyw. [...] Space pozwala zdystansować się od problemu. Popatrzeć na niego z góry. Czy nawet od wewnątrz! To niesamowite doświadczenie pozwala dowiedzieć się o wiele więcej o problemie. O sobie sa-

my w relacji do problemu. O innych osobach (współpracownikach, bliskich), których problem dotyczy” (Krzysztof, dyrektor zarządzający).

Zapraszam do dwóch przykładów wykorzystania pracy z metaforą w pogłębianiu jakości działań w organizacji.

**POGŁĘBIANIE JAKOŚCI NA POZIOMIE CELÓW I MISJI:** Przypomnijmy sobie, po co to robimy Współwłaściciele, którzy od lat ze sobą współpracowali pod wspólną marką, poczuli, że „coś się rozjeżdża”, że ich zaangażowanie i energia do wspólnej pracy opada. Nastąpił częściowy rozłam, dwie osoby odeszły w niezbyt przyjaznej atmosferze. Ci, którzy pozostali, zaczęli sobie zadawać pytanie: „Po co my to w ogóle razem robimy?”. Celem warsztatu „Budowanie współpracy z metaforą. Od JA do MY” było wspólne określenie, PO CO zespół chce być razem, dokąd i w jaki sposób chce dojść.



Na pierwszym etapie każdy właściciel pracował na tym, co dla niego osobiście oznacza, że „wspólnie robią to, o czym marzą, żeby robić”. Każdy wybierał metaforyczną kartę, która kojarzyła mu się z jego osobistymi przemyśleniami, zaś facylitator moderował rozmowę tak, by każdy miał możliwość nie tylko podzielenia się swoimi myślami, ale też by mógł lepiej im się przyjrzeć, lepiej je zrozumieć.

W kolejnym etapie właściciele rysunkowo prezentowali swoje przemyślenia związane z tym, co jest dla nich osobiście ważne – w tym, jaką wartość chcą wnieść na rynek. Uczestnicy rysowali swoje obrazy, krótko mówili, co one przedstawiają, a następnie – metodą „podaj w lewo” – każdy dorysowywał do rysunków innych jeden element, który według niego powinien tam być. Był także czas na dyskusję o tym, jakie elementy pojawiły się na rysunkach, dlaczego zo-

stały dodane i co znaczyły dla osoby, która je dorysowała. W ten sposób indywidualne rysunki uzupełniły się o rzeczy, które były ważne dla każdego członka zespołu.

Ostatnim etapem było wspólne zidentyfikowanie elementów podobnych i odmiennych, wyjątkowych; stworzenie wspólnej reprezentacji rysunkowej misji oraz hasła przewodniego, które będzie przyświecać właścicielom.

Poza ponownym sformułowaniem wspólnej misji, efekty pojawiły się na trzech poziomach: wiedzy, emocji i postaw. Na poziomie wiedzy uczestnicy dowiedzieli się, jak sami myślą o swoim zespole, jak widzą to inni oraz na czym każdemu z nich zależy. Na poziomie emocjonalnym ponownie poczuli, co ich łączy, co wspólnie chcieli zbudować i dlaczego jest to dla nich ważne. Na poziomie postawy wyczuli się na uważność we współpracy – dawanie

innym odpowiedniej przestrzeni w komunikacji oraz wspieranie w pogłębianiu zrozumienia zamiast narzucania własnych interpretacji. Pomogły w tym nie tylko zasady obowiązujące podczas wspólnych omówień, ale też obserwacja postawy i podejścia facylitatora.

Oto słowa Agnieszki, jednej z właścicielek, po warsztacie: „To takie spotkanie, co niby takie samo, a jednak inne. Gdzie niby tak samo pracujesz, a daje inne efekty. Gdzie pojawiają się Słowa, co stają się Obrazami, które potem Dzieją się na co dzień. Nie rozumiesz nic z tego? Cudownie! Tego nie potrzeba rozumieć, tego potrzeba doświadczyć”.

**POGŁĘBIANIE JAKOŚCI NA POZIOMIE ROLI.** Rola lidera zespołu IT. Siła pracy z przestrzenią (clean space)

Pierwsze szkolenie dla liderów zespołów po-





święcone było zadaniom i narzędziom lidera w procesie kierowania (planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrola). Zgodnie z planem po kilku miesiącach zorganizowano warsztat, który miał wzmocnić tamte umiejętności oraz pogłębić świadomość własnej roli, a przez to spowodować, by korzystanie z narzędzi stało się bardziej naturalne. Zrobiliśmy to, korzystając z pracy z metaforą i przestrzenią. Praca z przestrzenią w grupie jest bardzo intymna, ponieważ przez większość czasu uczestnicy pracują z własnymi przemyśleniami, kartką i długopisem. Dopiero na koniec mogą podzielić się swoimi przemyśleniami w takim stopniu, w jakim chcą i potrzebują.

W trakcie ćwiczenia każdy lider wybierał kartę, która dla niego reprezentowała „idealnego lidera”, a następnie umieszczał ją w przestrzeni „tam, gdzie powinna być”. Następnie znajdowali miejsce, reprezentujące punkt, w którym w tej chwili są w stosunku do swojego celu, oraz inne miejsca, które czuli, że są istotne. Każda z tych perspektyw była pogłębiana pytaniami, a następnie nazywana (pojawily się m.in.: ja, szef, ludzie, firma, spokój, wynik, radość, blisko, efektywnie, wartości, przyjaźń, rynek). Po dodatkowym przejściu przez odkryte perspektywy i odpowiedzi na kolejne pytania pogłębiające liderzy zapisywali, co w tym momencie wiedzą o swojej wizji idealnego lidera w ich firmie i jakie działania w związku z tym podejmą.

Na ostatnim etapie liderzy wymieniali się swoimi przemyśleniami i wypracowywali wspólną obrazkową metaforę roli lidera, która od dziś będzie im przyświecać. Zastanowili się także, jak mogą się wzajemnie wspierać w jej realizowaniu.

Spojrzenie na swoją rolę z różnych perspektyw było punktem wyjścia do przeobrażenia myślenia o zarządzaniu zespołem w ogóle. Doprecyzowanie roli „lidera, jakim chcę być” spowodowało, że zdobycie wiedzy i umiejętności zaczęło być narzędziem realizowania misji zawodowej, a nie celem samym w sobie. Co więcej, uczestnicy zaczęli sami poszukiwać takich narzędzi i technik pracy z zespołem, które były spójne z ich nowym sposobem myślenia o swojej roli.

Po szkoleniu podczas pierwszego spotkania uczestnicy wypracowali trzy kluczowe wartości, które mają im przyświecać, jako „liderskiemu teamowi” (dodatkowo każdy z nich wybrał i zdefiniował dwie swoje własne, związane z jego osobistą misją zawodową). Opracowali też schemat działań, dzięki któremu wspólnie robią „przeglądy działań”, dzielą się dobrymi praktykami i wspierają, gdy któryś z nich ma problem z jakąś sytuacją, a potem wspólnie omawiają rezultaty zastosowanego podejścia. Wcześniej nigdy nie mieli czasu na takie spotkania. Teraz jednak zrozumieli, że tworzą team, który może i powinien się wspierać oraz działać spójnie.

Jeden z liderów, Piotr, powiedział po warsztatach: „To kompletnie zmieniło mój punkt odniesienia. Przestałem myśleć o konkretnych zadaniach lidera, a zacząłem o tym, jak jako lider chcę być widziany przez moich ludzi i moich przełożonych. I przede mną samego. Przestały mieć znaczenie techniki, a zaczęły wartości, na których chcę się oprzeć i to, co chcę, żeby myśleli o mnie ludzie za kilka lat. Zacząłem myśleć długofalowo”.

*Magdalena Robak,  
trener, doradca, facylitator*

**Case study:** <https://magdalenarobak.pl/index.php/blog/12-case-study>

**Clean Dynamics:** <https://cleandynamics.pl/>

**Tu znajdziesz nagrania dotyczące podejścia Clean oraz dwa przykłady sesji indywidualnych:** <https://magdalenarobak.pl/index.php/blog/106-facylitacja-clean/366-wiecej-o-podejsciu-clean>



IKAR JAKOŚCI

## Zostań Ikarem Jakości



**Weź udział w Ogólnopolskim Konkursie  
na najlepszą pracę dyplomową z zakresu zarządzania  
dla absolwentów studiów I i II stopnia**

zgłoszenia i regulamin:

[www.fundacjaqualitas.pl](http://www.fundacjaqualitas.pl)

**Termin zgłoszeń upływa 10 października 2020 r.**

Patronat honorowy



Ministerstwo Nauki  
i Szkolnictwa Wyższego

Organizator



Partner





# Sześć dekad doskonalenia jakości pracy

60 lat działalności Spółdzielni Mieszkaniowej we Wrocławiu udowadnia, że można budować nowoczesny biznes w nieruchomościach w odpowiedzi na potrzeby mieszkańców i cieszyć się ich zaufaniem. O działalności spółdzielni mówi Jerzy Kruk, Prezes Zarządu SM "Metalowiec" we Wrocławiu

ORZEŁ JAKOŚCI 2019 to już nie pierwsza nagroda, która jest potwierdzeniem sukcesów w doskonaleniu naszej działalności. Ważna, bo przyznana przez Kapitułę programu EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE® o renomie europejskiej, choć dla nas – najważniejsze jest zawsze zadowolenie członków spółdzielni.

Tego rodzaju nagrody są też potwierdzeniem naszej wiarygodności – jako partnera biznesowe-

Oczywiście korzystamy w tym zakresie z dobrej współpracy z Prezydentem Miasta Wrocław. Rzecz jasna, zawsze rodzi się pytanie, jak to osiągamy?! Oprócz kompetencji pracowników spółdzielni jeszcze ważniejsza jest rola organów samorządowych spółdzielni, ze szczególnym uwzględnieniem rady nadzorczej. Przestrzegamy wszystkich procedur prawnych z podkreśleniem honorowania autonomii (praw i odpo-



go. Przecież prowadzimy znaczącą działalność gospodarczą! Może dlatego mamy wszystkie lokale użytkowe wynajęte – choć to może także i dlatego, że traktujemy najemców naszych lokali jako partnerów i nie windujemy opłat. Myślę, że między innymi to decyduje o tym, że w naszych lokalach działają żłobki i przedszkola, bo potrzeby rodzin członków spółdzielni są priorytetem.

wiedzialności) tych organów. Do tego dochodzi podstawowa przesłanka szybkiego podejmowania decyzji – wzajemne zaufanie, które zrodziło się przez lata współdziałania. Nasze dwa „pomniki” – wielkie modernizacje: domu kultury „Bakara” (50 lat spółdzielni) i obiektu handlowo-usługowego (obecnie „Tarasy Grabiszyńskie” – na 60-lecie spółdzielni) tak się rodziły.



W zarządzaniu nieruchomościami powyższe zachowania są miernikami jakości naszej pracy, którą ciągle doskonalimy. Potwierdzeniem jest utrzymanie od 2003 roku certyfikatu jakości ISO 9001, wielokrotnie weryfikowane także przez niemiecki TÜV NORD. Gdyby to przełożyć na konkretne wyznaczniki tej działalności, także praktyczne – na pewno ważne dla nas jest przekazywanie kompetencji załatwiania spraw na najniższe stanowiska, a za tym idzie też szerokie szkolenie specjalistyczne, empatia dla trudnych spraw mieszkańców – żaden wniosek, pismo nie może u nas pozostać bez reakcji czy odpowiedzi. Plany remontowe ustalają praktycznie sami mieszkańcy (rady osiedla) w ramach swoich comiesięcznych wpłat na ten cel. To mieszkańcy najlepiej wiedzą, co jest potrzebne w najbliższym otoczeniu.

Mogę założyć, że każda spółdzielnia dąży do tego samego, ale co nas wyróżnia? Na pewno sposób wyłaniania składu rady nadzorczej w celu zapewnienia ciągłości pracy tego organu i jego stabilności, w tym osiągnięcia szczególnych kompetencji. To też rotacyjny system wyboru członków bezpośrednio przez części walnego zgromadzenia (dawne grupy członkowskie) z nieograniczonej liczby kandydatów, ale na zwolnione miejsce przez członka rady po zakończeniu 3-letniej kadencji. W regulaminowym zapisie każde osiedle jest reprezentowane w radzie z zachowaniem parytetu: w prezydium i trzech komisjach rady (rewizyjna, majątkowa i samorządowa).

Jerzy Kruk,  
Prezes Zarządu SM Metalowiec  
we Wrocławiu

# Harmonijny rozwój w trosce o mieszkańca

Rosnący standard nieruchomości, poprawa komfortu mieszkania i walory estetyczne osiedli – to części składowe, nad którymi pracują władze Spółdzielni Mieszkaniowej „Śródmieście”. Ich wypadkową jest sukces, a tym gliwicka spółdzielnia może się poszczycić

1 kwietnia 1992 roku Spółdzielnia Mieszkaniowa „Śródmieście” w Gliwicach rozpoczęła samodzielną działalność. Przejęła najstarsze budynki spółdzielcze w mieście, zgrupowane

usługowej. Prowadzi też działalność kulturalno-oświatową w dziecięcym klubie „Mrowisko”. – Szczególnym osiągnięciem spółdzielni jest to, iż przeważająca część zasobów przeszła



kapitałne remonty, co podniosło jakość zamieszkiwania oraz zadowolenie mieszkańców. Planujemy na bieżąco dalsze prowadzenie prac termomodernizacyjnych oraz remontów kapitalnych. Na podkreślenie zasługuje fakt, że sytuacja finansowa spółdzielni jest stabilna. Realizowany co rok plan finansowy z pozostałej działalności, między innymi z najmu lokali czy zarządzania wspólnotami na zlecenie, jest przeznaczony na obniżenie opłat za mieszkania

w 5 oddalonych od siebie administracjach: Centrum, Chorzowska, Warszawska, Operetka, Góry Chelmskiej. W chwili obecnej jest właścicielem lub współwłaścicielem 68 budynków, nadal zgrupowanych w 5 osiedlach, a bezpośredni nadzór nad ich bieżącym funkcjonowaniem pełnią administratorzy wraz z podległymi im pracownikami. Zarządza również wspólnotami mieszkaniowymi, a oprócz zasobów mieszkaniowych – spółdzielczymi lokalami użytkowymi o różnorodnej funkcji



Siłownia "pod chmurką"

oraz na zwiększenie funduszu remontowego, co zapewni środki na dalsze prace remontowe oraz podniesienie estetyki osiedli – podkreśla **Stanisław Kolanus, Prezes Zarządu**. – Niezmiennie misją spółdzielni jest zagwarantowanie wysokiego poziomu obsługi mieszkańcami. Weryfikacja tych działań dokonywana jest zarówno przez Radę Nadzorczą, jak i poprzez lustrację spółdzielni przeprowadzoną przez Regionalny Związek Rewizyjny SM. Zawsze podkreślam, że w przypadku naszej pracy nie są to puste deklaracje na papierze. Wszystkie działania potwierdzają duże oddanie mieszkańcom i każdej najmniejszej sprawie, która jest nam powierzona – dodaje Prezes.

Sytuacja spółdzielni jest dobra i stabilna, jednakże władze podkreślają, że zawsze może być lepiej, dlatego też nie ustają w działaniach. Wiedzą, że stać ich na więcej, stąd sukcesywnie dążą do realizacji kolejnych stawianych sobie celów. Na dobre oceny SM „Śródmieście” wpływają dwa czynniki: wykonywane inwestycje oraz sam sposób podejścia do pracy. Wydaje się zatem, że recepta na skuteczne zarządzanie to stabilny zarząd, nieustanne inwestycje i sprawna współpraca z otoczeniem. Znaczący udział ma także zespół pracowników – kompetentnych, z kwalifikacjami, zawsze gotowych do pomocy, a takim spółdzielnia właśnie może się pochwalić. Co ważne, władze spółdzielni otaczają swoich mieszkańców opieką z każdej strony, ponieważ stosują politykę tzw. otwartych drzwi. Rozwiązują ich problemy za pośrednictwem administratorów osiedli, stacjonarnie w biurze, elektronicznie poprzez e-mail czy stronę internetową. O kwestiach szczególnie ważnych sygnalizują też w okolicznościowych wydaniach biuletynów informacyjnych.

Martyna Motylska





ETAP III

OSTATNIE MIESZKANIA W SPRZEDAŻY!



D005  
85,91m<sup>2</sup>



D027  
85,19m<sup>2</sup>



E005  
85,91m<sup>2</sup>

PROFBUD

tel: 605 606 606  
www.profbud.info

# Ekotrend z Suwałk

PPMD Kruszbet S.A. w Suwałkach jest firmą zajmującą się produkcją kruszyw oraz wytwarzaniem elementów betonowych dla budownictwa. Od ponad 40 lat z trzema kopalniami są czołowym producentem kruszyw przeznaczonych dla drogownictwa w północno-wschodnim regionie Polski

Firma istnieje na rynku od 1976 roku. Rozpocząła działalność jako przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją kruszyw, mające na celu utrzymanie najwyższych standardów jakościowych. Standardy jakości bowiem pozwalają sprecyzować cele. Dla Kruszbetu było to wsłuchiwanie się w zapotrzebowanie rynku i dostosowywanie asortymentu do rosnących potrzeb i wymagań inwestorów.

W swojej ofercie Kruszbet ma obecnie ponad 200 rodzajów betonów oraz kruszywa. Wszystkie w najwyższej jakości. Kruszbet to także wsparcie projektowe i merytoryczne inwestycji

- » betony posadzkowe, stosowane zarówno w przemyśle (magazyny, hale produkcyjne), jak i w domach jednorodzinnych (jako podłogi, często z ogrzewaniem podłogowym);
- » betony hydrotechniczne, stosowane w obiektach inżynierskich (mosty, przyczółki, jazy śluz wodnych);
- » betony o podwyższonej odporności chemicznej (zbiorniki na nieczystości, płyty gnojowe, środowiska agresywne chemicznie, oczyszczalnie ścieków, silosy, chlewnie, obory, kurniki);

wietrza ze szkodliwych związków Azotu (NOx). Kolejnym etapem rozwoju powierzchni oczyszczających powietrze stały się ekobetony używane powszechnie do wykonywania dróg, placów manewrowych, chodników, ścieżek rowerowych oraz przy produkcji betonów architektonicznych – czyli wszędzie tam, gdzie dysponujemy stosunkowo dużą powierzchnią wystawioną na ekspozycję słońca.

Zastosowany w procesie produkcji specjalny cement zawierający tlenek tytanu (TiO<sub>2</sub> – wykorzystywany między innymi do produkcji kosmetyków i farb) pozwala na oczyszczanie powietrza za pomocą reakcji fotokatalitycznej. Kluczową rolę odgrywa w tym procesie promieniowanie UV, „dostępne” nawet przy dużym zachmurzeniu; podczas reakcji uwalniany jest aktywny tlen, który neutralizuje tlenki azotu z zanieczyszczonego powietrza. Powstające jony nie są niebezpieczne dla zdrowia – wraz z wodorotlenkiem wapnia tworzą sole, które następnie spłukuje deszcz.

Kolejną zaletą powierzchni wzbogaconych o tlenek tytanu jest zdolność do samooczyszczania. Wskutek superhydrofobowości powierzchni woda z opadów atmosferycznych podchodzi pod powierzchnię plam nieorganicznych, skutecznie odrywając je od powierzchni kostki, płyty chodnikowej czy betonowej jezdni. Co więcej, zaobserwowano w trakcie badań także inne przyjazne środowisku reakcje, jak np. redukcję związków siarki i przykrych zapachów pochodzenia organicznego.

Jednym słowem, ekobeton powinien być stosowany wszędzie tam, gdzie chcemy oddychać czystym powietrzem. Wszyscy chcemy być coraz bardziej „eko”, co widać w różnych dziedzinach życia.

– Jestem przekonany, że nasz ekobeton na stałe wejdzie do użytku i sprawi, że będziemy się sami zastanawiać, jak można było budować bez niego – mówi **Tomasz Odrzywolski**, prezes zarządu Kruszbet S.A.

Martyna Motylska



cji oraz pasja ludzi tworzących zgrany zespół, gotowy do szukania rozwiązań tam, gdzie inni się poddali.

Grupą materiałową są betony specjalne, projektowane pod szczególne zastosowania. W grupie tej znajdują się między innymi:

- » betony lekkie, łączące znakomite parametry izolacyjne z możliwością zmniejszenia ciężaru betonu przy zachowaniu parametrów wytrzymałościowych;
- » betony ekspansywne, których głównym zastosowaniem jest maksymalne wypełnienie pustek i wzmocnienie nadwęzłowych konstrukcji;

» betony architektoniczne, dające projektantom i architektom możliwość kształtowania otoczenia za pomocą betonu o różnej fakturze, kolorystyce, sposobie wykończenia powierzchni.

PPMD Kruszbet S.A. to nowoczesne technologie, zapewniające najwyższe standardy jakościowe i trwałościowe. Najnowszą propozycją wśród nawierzchni wykonywanych z betonu są rozwiązania proekologiczne. Modyfikacja materiałowa oraz innowacyjne podejście do projektowania betonu zaowocowało wyprodukowaniem i wprowadzeniem na rynek w 2017 roku betonowej kostki brukowej, której podstawowym zadaniem jest oczyszczanie po-



# Przemysł farmaceutyczny

## – jakość pomiędzy pacjentem a gospodarką

Jakość w obszarze produkcji leków ma wyjątkowe znaczenie. Produkty lecznicze mają bowiem bezpośredni wpływ na organizm, mogą modyfikować procesy biochemiczne, gospodarkę elektrolitową, hormonalną etc. Jakość jest w tym przypadku wyrażona przez bezpieczeństwo i skuteczność terapii, pewną i niezmienną standaryzację parametrów fizykochemicznych, a także poprzez przystępną cenę dla pacjenta, zapewnioną dostępność i cechy produktu ułatwiające wygodną aplikację, dostosowaną do danej grupy pacjentów. Zapewnienie tak zdefiniowanej jakości produktem leczniczym związane jest z koniecznością utrzymania najwyższych standardów w produkcji, ciągłym doskonaleniem, ale przede wszystkim prowadzeniem innowacyjnych projektów badawczych

To właśnie krajowy sektor farmaceutyczny jest jedną z najbardziej innowacyjnych branż w Europie. Nakłady polskich firm farmaceutycznych na badania i rozwój daleko przekraczają średnią rynkową, a cały sektor staje się powoli wzorem do naśladowania nie tylko dla polskich przedsiębiorstw. Według raportu firmy doradczej McKinsey „Polska 2025 – Nowy motor wzrostu w Europie” [1] Polska może stać się europejskim, a potencjalnie nawet globalnym, centrum przemysłu farmaceutycznego. Innowacje stają się wyróżnikiem polskich firm farmaceutycznych, a część z nich poziomem prowadzonych badań rozwojowych dorównuje Europie; niektóre próbują ją nawet wyprzedzić. Raport firmy McKinsey wskazuje również, że polskie firmy farmaceutyczne, mając odpowiednie zasoby wykwalifikowanych specjalistów, mogą stać się ważnym w Europie ośrodkiem produkcji złożonych leków generycznych.

Nie angażują się też w projekty B+R z powodów ideologicznych czy nawet dla zdobycia dotacji, jeśli nie widzą w tym ekonomicznego uzasadnienia. Każda wydana złotówka jest z założenia skalkulowana na satysfakcjonujący zwrot w przyszłości. Działalność badawczo-rozwojowa stanowi kluczowe narzędzie w rozwoju Polski. Prowadzone na szeroką skalę inwestycje w sferę B+R pozwalają polskiej gospodarce stać się konkurencyjną i atrakcyjną zarówno w Europie, jak i na świecie. Ciągłe zwiększanie nakładów na B+R z budżetu państwa nie jest jednakże czynnikiem wystarczającym, aby Polska mogła rywalizować z europejskimi liderami, natomiast fundamentalne znaczenie zaczyna odgrywać zaangażowanie w prace badawczo-rozwojowe sektora prywatnego. Z kolei według raportu przygotowanego przez Politykę Insight we współpracy z Polskim Związkiem Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego „Zdrowy Przemysł. Reindustrializacja krajowej branży farmaceutycznej” [3] konkurencja, z którą zmagają się krajowi producenci, ma kilka wymiarów. Produkcja leków generycznych w krajach rozwijających się (przede wszystkim w Indiach i Chinach) poddaje krajowych wytwórców presji ceno-



wej. Te same leki są w Azji produkowane taniej, między innymi dzięki niższym kosztom pracy, mniej restrykcyjnym normom środowiskowym i mniej wymagającym normom tzw. dobrej praktyki wytwarzania. W sytuacji, gdy polityka refundacyjna opiera się przede wszystkim na kryterium ceny, pozycja negocjacyjna krajowych firm względem rządu (a ściślej – Ministerstwa Zdrowia) jest osłabiona – firmy najczęściej decydują się na obniżenie cen leków, co w konsekwencji prowadzi do redukcji ich przychodów. Wewnątrz branży toczy się konkurencja między firmami, które mają w swoim portfolio te same substancje – często spółki z kapitałem polskim rywalizują w ten sposób z międzynarodowymi koncernami. Krajowy przemysł farmaceutyczny tworzą przede wszystkim producenci leków generycznych (80 proc. krajowej produkcji). Część firm prowadzi co prawda prace nad lekami innowacyjnymi, jednak badania nad nowymi substancjami i ich późniejsza komercjalizacja są bardzo ryzykowne i kosztowne. Z tego względu w krótkim okresie największe szanse na poprawę konkurencyjności sektora wiążą się z rozwojem nowoczesnych leków generycznych (tzw. generyków „plus”) oraz poprawą efek-

tywności i usprawnieniem procesów produkcyjnych.

Pojęcie generyków „plus” odnosi się do innowacyjności na poziomie formy leku i może oznaczać w tym przypadku od udoskonalenia syntezy substancji czynnej (poprawę czystości chemicznej, ustabilizowanie formy polimorficznej, modyfikację wielkości kryształów lub ich kształtu czy przedłużenie jej trwałości), przez zmiany składu i formy leku (połączenie dwóch substancji czynnych o ugruntowanym działaniu, jednak niewystępujących do tej pory razem w jednej postaci leku), zmniejszenie rozmiaru tabletek lub kapsułek, rozróżnienie poszczególnych dawek, udoskonalenie procesu produkcyjnego, a kończąc na opakowaniu (zabezpieczeniu leku przed fałszowaniem, dostępem dzieci, zwiększeniem barierowości etc.). Może to być oczywiście kombinacja ww. elementów.

Przedsiębiorstwo Farmaceutyczne LEK-AM jest jednym z największych i najnowocześniejszych krajowych wytwórców produktów leczniczych i suplementów diety. Produkcja odbywa się według wytycznych dobrej praktyki wytwarzania GMP. Zakład w Zakroczymiu jako jeden z nielicznych był budowany od samego początku przy wsparciu wyłącznie polskiego kapitału. Obecnie wyposażony jest w ultranowoczesne linie do wytwarzania zarówno stałych doustnych form, tj. tabletek, kapsułek twardych, ale także proszków do inhalacji. Kontrola jakości odbywa się w nowoczesnych laboratoriach posiadających zaawansowaną aparaturę do kontroli substancji czynnych, pomocniczych, materiałów opakowaniowych i wyrobów gotowych. System za-

pewnienia jakości podlega okresowej kontroli przez Główny Inspektorat Farmaceutyczny oraz częste audyty prowadzone przez zewnętrzne firmy. Firma skutecznie wdrożyła w 2019 roku wymagania Dyrektywy 2011/62/UE z dnia 8 czerwca 2011 r. Parlamentu Europejskiego i Rady, tzw. dyrektywy fałszywkowej lub FMD (*Falsified Medicines Directive*). Dyrektywa ta wprowadziła obowiązek umieszczania na opakowaniach leków na receptę dwóch rodzajów zabezpieczeń – unikalnego kodu (UI) oraz elementów wskazujących na otwarcie opakowania. Pozwoliło to spółce wejść do połączonego systemu dystrybucji europejskiej, a w efekcie dostarczać leki bardziej zabezpieczone przed podrobieniem.

W Zakroczymiu znajduje się także Dział Badawczo-Rozwojowy Spółki, posiadający odrębne laboratoria, w których pracuje około 30 wysoko wykwalifikowanych specjalistów, nierzadko z tytułem doktora. Spółka inwestuje rocznie około 30 milionów złotych w projekty badawcze, których głównym celem jest wprowadzanie innowacji produktowej i procesowej. Część z nich dotyczy procesów wewnętrznych, istotnych dla podniesienia efektywności produkcji, ale niektóre z nich są pionierskie w skali europejskiej, a nawet światowej. Są to np. badania kliniczne związane z terapią zaburzeń snu i regulacją wewnętrznego rytmu wydzielania hormonu melatoniny, badania skuteczności i bezpieczeństwa nowych leków podawanych drogą wziewną w postaci proszku do inhalacji lub aerozolu czy badania w kierunku opracowania spersonalizowanej terapii w niektórych schorzeniach, gdzie poza odpowiednio do-

braną dawką leku pacjent otrzyma skuteczne i tanie narzędzie diagnostyczne oraz specjalny aplikator ułatwiający podanie odpowiedniej dawki leku. Opracowane rozwiązania są na bieżąco patentowane, a wyniki badań publikowane są w czasopiśmie naukowych o wysokim wskaźniku cytowań (tzw. *impact factor*). Prace badawcze prowadzone są we współpracy z uczelniami medycznymi, technicznymi oraz ekspertami klinicznymi.

Przedsiębiorstwo Farmaceutyczne LEK-AM jest więc najlepszym przykładem polskiej nowoczesnej firmy farmaceutycznej zdolnej do wprowadzania innowacji i kreowania jakości na najwyższym światowym poziomie. Dobra kondycja firmy, stały rozwój i ekspansja na rynki zagraniczne stanowią poważny wkład w umocnienie krajowego sektora farmaceutycznego i polskiej gospodarki. Owa jakość przekłada się jednak przede wszystkim na codzienne życie pacjentów, którzy dla LEK-AM są najwyższym priorytetem.

Arkadiusz Hejduk,  
dyrektor ds. badań i rozwoju w Przedsiębiorstwie Farmaceutycznym LEK-AM Sp. z o.o.

[1] „Polska 2025 – Nowy motor wzrostu w Europie”, Warszawa, 2015, źródło: [www.mckinsey.pl](http://www.mckinsey.pl).

[2] „Oplącalność inwestowania w B+R”, Warszawa, 2015, źródło: [www.pwc.pl](http://www.pwc.pl); [www.ncbr.gov.pl](http://www.ncbr.gov.pl).

[3] „Zdrowy Przemysł. Reindustrializacja krajowej branży farmaceutycznej”, Warszawa, 2016, źródło: [http://www.politykainsight.pl/\\_resource/multimedia/20127829](http://www.politykainsight.pl/_resource/multimedia/20127829).



Siedziba Przedsiębiorstwa Farmaceutycznego LEK-AM Sp. z o.o.



Jedynie, co wiemy o przyszłości, to to, że będzie inna.  
Drucker P.

# Świat się zmienia ludzie też

## Fabryka Jutra i Społeczeństwo 5.0

Współczesny świat to świat zmian, jakie niesie za sobą rozwój nauki i techniki. Przemysł 4.0 (i4.0), Gospodarka 4.0 i Społeczeństwo 5.0 oznaczają, że znajdujemy się u progu wielkiego przełomu. Ciągłe doskonalenie z użyciem metod i narzędzi będzie zmierzać w kierunku personalizacji produkcji i jej dostosowania do potrzeb klienta, przy użyciu systemów cybernetycznych (cyfrowa produkcja i cyfrowe społeczeństwo)

Dużym wyzwaniem a jednocześnie przełomem w dziedzinach medycyny i edukacji są sieć 5G czy nowy model gospodarki, które wpływają na każdy aspekt życia społeczeństwa, biorąc pod uwagę zwiększenie transferu, czas reakcji w codziennym korzystaniu z sieci czy też wykorzystanie sztucznej inteligencji w chmurze w optymalizacji łańcuchów produkcyjnych. **Sieć 5G to wyższa jakość sieci komunikacji elektronicznej, która pozwoli w czasie rzeczywistym korzystać z danych uzyskanych z urządzeń pomiarowych czy maszyn produkcyjnych (rys. 1).**

Współczesne społeczeństwo jest świadome zmian, jakie mają miejsce w związku z transformacją cyfrową. Uważa, że dzięki rozwojowi technologii ludziom lepiej się żyje, a technologie i Internet pozwalają zaoszczędzić czas. Badania wykazują, że aż 97 proc. Polaków uważa, że innowacyjne rozwiązania są potrzebne, 90 proc. dostrzega ich kluczową rolę w rozwoju polskiej gospodarki, jednak tylko połowa Polaków zdecydowałaby się na zdalną wizytę u lekarza, tylko 34 proc. poddałoby się operacji przeprowadzonej przez robota, a mniej niż 1/3 wsiałaby do autobusu bez kierowcy.

Wyróżnia się cztery grupy Polaków względem ich nastawienia do nowoczesnych technologii (tabela 1):

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport Fundacji Digital Poland, PwC Polska i IOS: „Technologia w służbie społeczeństwu. Czy Polacy zostaną społeczeństwem 5.0?”



Rys. 1. Co zmieni sieć 5G?

Przemysł 4.0 (i4.0) to odpowiednik czwartej rewolucji przemysłowej. „Fabryka jutra” to tworzenie wartości oraz nowy sposób myślenia o biznesie, zarządzaniu czy budowaniu łańcucha wartości, w związku z zastosowaniem w produkcji automatów, autonomicznych robotów i technologii cyfrowej (ang. *Big Data*, *Data Analytics*, *Cloud Computing*). „Fabryka przyszło-



ści” dąży do niemalże pełnej autonomii nie tylko w zakresie obiektów produkcyjnych. W dobie Przemysłu 4.0 pojawił się nowy model stosunków społecznych, zwiększający poczucie bezpieczeństwa, zwany Społeczeństwo 5.0 (human-centric society). To model, który wykorzystuje postęp gospodarczy do rozwiązania

problemów społecznych za pomocą systemu i technologii. Idea Społeczeństwa 5.0 nawiązuje do podziału historii rozwoju cywilizacji na cztery epoki gospodarcze: łowiecką, agrarną, przemysłową i cyfrową. Według tej koncepcji epoka przemysłowa kończy się z początkiem cyfryzacji, a wynalazek sztucznej inteligencji kończy epokę cyfrową. Wykształcą się nowe stosunki społeczno-gospodarcze oparte na wiedzy i współpracy z inteligentnymi maszynami. Społeczeństwo 5.0 to społeczeństwo superinteligentne i/lub kreatywne. Cechuje je wyższy poziom integracji oraz przenikania rzeczywistości cyfrowej z realną. Przemysł 4.0 pozwala na identyfikację produkowanych materiałów; ponadto w Przemysle 4.0 maszyny, elementy budowl i produk-

ty same się organizują, sterują i kontrolują. Przepływ informacji jest realizowany w pionie (z poszczególnych komponent-

i zatrudnionych ludzi. Fabryka Przemysłu 4.0 może być w pełni cyfrowa lub może zatrudniać pracowników. Szacuje się, że

fesjonaliści mogą wystawić diagnozę, leczyć lub przekazywać pacjentów do specjalistów. **Zmniejsza się kontakt fa-**

**„Zmiany XXI wieku są implementacją technik i zasad funkcjonowania organizacji łańcucha wartości łącznie stosujących lub używających systemów cyber-fizycznych, Internetu rzeczy i przetwarzania chmurowego danych.**

Schwab K., „The Fourth Industrial Revolution”

tów do działu IT przedsiębiorstwa oraz z działu IT do komponentów) oraz w poziomie (pomiędzy maszynami zaangażowanymi w proces produkcji a systemem produkcyjnym przedsiębiorstwa). Miarą sukcesu Industry 4.0 jest inteligentna fabryka, czyli fabryka odporna na przesto-

do 2024 powinno utrzymać się średnioroczne tempo wzrostu Przemysłu 4.0 na poziomie ok. 15 proc. Rewolucja ma miejsce także w dużych centrach logistycznych, jak np. Amazon, w których sortownie zastępowane są przez obdarzone sztuczną intelligen-

ce-to-face, coraz bardziej jesteśmy obsługiwani przez sztuczne twory nauki. Pokolenie *digital natives* powinno rozwijać umiejętności cyfrowe, a także biegłość w posługiwaniu się najnowszymi technologiami, które pomogą im współfunkcjonować z inteligentnymi maszynami. Badania wykazują także, że młode pokolenie powinno rozwijać kompetencje miękkie, takie jak umiejętność nawiązywania kontaktów międzyludzkich. Budowanie relacji w tzw. realu okazuje się być dużym wyzwaniem nie tylko dla pokolenia *digital natives*, ale także jeszcze młodszych. Obecnie zawody przyszłości tworzą głównie technologie oraz zapotrzebowanie rynkowe. Całkiem niedawno za supersportowca był uważany ten, kto bardzo ciężko trenuje, kto jest dobrze zbudowany i zdobywa medale. Obecnie bycie e-sportowcem jest postrzegane podobnie, czego dowodem są zawody Stracrafta, na których jest tyle samych uczestników, co na Mistrzostwach Świata w lekkoatletyce.

Można zatem powiedzieć, że przyszłość mają zawody, w których „jest się człowiekiem”, funkcjonuje się w oparciu o empatię i kreatywne myślenie. A zatem słowa Konfucjusza: „Wybierz pracę, którą kochasz, i nie przepracujesz ani jednego dnia więcej w Twoim życiu” można poszerzyć o zdanie: „**Pracuj, jakbyś nie był robotem, a nie będziesz musiał martwić się o swoją pracę**”.

dr Joanna Rosak-Szyrocka,  
członek Kapituły Fundacji QUALITAS,  
adiunkt w Katedrze Inżynierii Produkcji  
i Bezpieczeństwa Wydziału Zarządzania  
Politechniki Częstochowskiej

| Nazwa grupy | Charakterystyka  |
|-------------|--|
| Entuzjaści  | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Traktują problemy Polski w obszarze wyzwań demograficznych oraz problemów klimatycznych.</li> <li>» Traktują technologie jako szansę na rozwój gospodarki oraz wprowadzenie ułatwień w życiu codziennym.</li> </ul> |
| Sceptycy    | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Oceniają nowinki techniczne w zakresie ograniczonym do zagadnień, tj.: medycyny, motoryzacji, energetyki.</li> <li>» Najważniejszymi wyzwaniami są dla nich problemy związane z pracą.</li> </ul>                   |
| Wybredni    | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Analizują nowe technologie pod kątem użyteczności w życiu codziennym, w aspekcie oszczędności czasu i pieniędzy.</li> </ul>   |
| Odrzucający | <ul style="list-style-type: none"> <li>» Wszystkie zastosowania nowych technologii traktują negatywnie, za wyjątkiem tych, które mogą poprawić sytuację energetyczną.</li> </ul>   |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raport Fundacji Digital Poland, PwC Polska i IOS: „Technologia w służbie społeczeństwu. Czy Polacy zostaną społeczeństwem 5.0?”

je oraz elastycznie reagująca na zmiany w procesie produkcyjnym. Fabryka cyfrowa (produkcja w pełni cyfrowa), czyli zautomatyzowana całkowicie (pionowo), jest sterowana z wykorzystaniem robotów, komputerów i sztucznej inteligencji i może być całkowicie bezobsługowa. Fabryka Przemysłu 4.0 to maszyny różnych fabryk, które komunikują się ze sobą, wykorzystując umiejętności, możliwości produkcyjne, zasoby magazynu

cją systemy. Również zmienia się sposób korzystania z usług. Powstają wirtualne oddziały banków, aplikacje do monitorowania aktywności oraz zdrowia człowieka (zegarki, pulsometry), w komunikacji publicznej wykorzystuje się elektroniczne bilety, a nawet rozwinęła się nauka przez Internet – czyli e-learning. W polskich urządzeniach rozwinęła się e-administracja. Finlandia stworzyła wirtualny szpital, za pośrednictwem którego pro-



# Uczyć na najwyższym jakościowo poziomie

Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie to idealny przykład „Jakości made In Poland”. Stworzona 20 lat temu od podstaw, dziś jest jedną z najlepszych niepublicznych uczelni w kraju. WSEI to otwarta na innowacje i pro jakościowe rozwiązania, współpracująca z otoczeniem społeczno-gospodarczym nowoczesna uczelnia

Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie należy do grona szkół wyższych cieszących się znacznym prestiżem i stale umacniającej swoją pozycję na akademickiej mapie Polski. Dzięki nowoczesnemu podejściu do za-

tylko liczne nagrody, wyróżnienia i akredytacje przyznane uczelni przez niezależne instytucje regionalne i krajowe, ale także wysoka liczba studentów (mimo niekorzystnych tendencji demograficznych w WSEI studiuje 6,5 tys. osób)



rzędzania oraz umiejętnościom transferowania wiedzy z otoczenia oraz wysokim, stale rozwijanym kwalifikacjom kadry, stała się liderem niepublicznego szkolnictwa wyższego w województwie lubelskim, a w Polsce – według prestiżowego rankingu „Perspektyw” – znajduje się w pierwszej 20 na ponad 200 istniejących takich placówek. Władze uczelni w sposób konsekwentny, profesjonalny i wysoce efektywny realizują wybierane cele, o czym świadczą nie

oraz wypracowane w ostatnich latach liczne osiągnięcia organizacyjne, naukowe i dydaktyczne. Są one wizytówką WSEI i wyróżniają ją na tle wielu innych polskich uczelni, nie wyłączając dużych uniwersytetów. Jednym z najważniejszych rysów charakterystycznych Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, stanowiących tożsamość uczelni i tworzących jej indywidualną markę, jest współpraca z otoczeniem społeczno-gospo-

darczym, za co w ocenie Państwowej Komisji Akredytacyjnej uczelnia otrzymała w tym roku ocenę wyróżniającą. Równie ważnym potwierdzeniem poziomu nauki jest przyznanie w październiku br. przez Komitet Ewaluacji Jednostek Naukowych (KEJN) Wydziałowi Elektrotechniki i Informatyki WSEI bardzo dobrej oceny parametrycznej, sytuującej go w wysokiej kategorii B. Potwierdza to jakość studiów na wielu płaszczyznach, ponieważ podczas oceny pod uwagę brane są nie tylko osiągnięcia naukowe i twórcze, ale również potencjał i praktyczne efekty działalności naukowej. Świadczy to o jakości nauczania, ale przede wszystkim o dobrze wykształconym absolwencie WSEI, który po ukończeniu studiów nie ma problemu ze znalezieniem pracy. W wynikach systemu ELA, prowadzonego przez ZUS i MNiSW, ponad 95 proc. absolwentów WSEI pracuje.

Przywiązując szczególną wagę do jakości kształcenia, władze uczelni – poprzez kooperację z przedsiębiorstwami, instytucjami administracji publicznej i innymi firmami – skutecznie i efektywnie mogą analizować potrzeby pracodawców oraz implementować ich uwagi do procesu kształcenia. Na podkreślenie zasługuje także ścisła współpraca z partnerami strategicznymi, którzy umożliwiają realizację praktyk zawodowych oraz staży, a także zasilają kadre naukowo-dydaktyczną, co jest szczególnie cenne dla efektywnego przekazywania specjalistycznej wiedzy, umiejętności i kompetencji. Uczelnia podejmuje również szereg wartościowych inicjatyw w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu, które

– adresowane do różnych środowisk, branż i grup wiekowych – stanowią świadectwo społecznej „użyteczności” uczelni, szczególnie w obszarze przedsiębiorczości. W związku z nowymi uregulowaniami ustawy 2.0 zostały podjęte kroki mające na celu dostosowanie całej działalności WSEI do standardów określonych w ustawie. Zaliczyć do tego możemy nie tylko bieżące działania, ale także opracowane przez uczelnię: strategię i programy rozwoju udoskonalające jakość kształcenia. Dowodem skuteczności realizowanej strategii jest przede wszystkim od kilku lat regularnie wzra-

w 2019 roku uruchomiła trzy nowe kierunki kształcenia. Zmodernizowane zostały od podstaw programy studiów I i II stopnia o profilu praktycznym. Dotyczy to m.in. studiów II stopnia na kierunku „Informatyka” i specjalizacji „Cyberbezpieczeństwo” czy studiów II stopnia na kierunku „Zarządzanie” i specjalizacji „e-biznes i zarządzanie firmą”. W czerwcu bieżącego roku uczelnia otrzymała pozwolenie na uruchomienie kierunku „Mechatronika” i specjalizacji „Systemy automatyki i robotyki w mechatronice”. Te stworzone przez WSEI nowe koncepcje studiów wyróżniają uczelnię

płatnie studiuje ponad 1200 osób i ta liczba wciąż się zwiększa.

O stałe podwyższanie jakości dba Uczelniana Komisja ds. Doskonalenia Systemu Jakości Kształcenia. To przez nią została opracowana aktualna deklaracja polityki jakości kształcenia Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie. Główne założenia polityki jakości w WSEI to m.in. uzyskanie zadowolenia studentów z poziomu usług kształcenia, wzajemne zaufanie, rozpoznawanie potrzeb i stała współpraca, ale także wspólne prowadzenie badań naukowych, kooperacja z interesariuszami zewnętrznymi



stająca liczba studentów, co świadczy o stałym rozwoju i umacnianiu się pozycji WSEI na rynku edukacyjnym. Rokrocznie przyznawane medale, nagrody i certyfikaty, np. „Uczelnia Liderów”, „EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE 2018®” czy „Polska Nagroda Inteligentnego Rozwoju”, są dodatkowym potwierdzeniem tych wysokich wskaźników i ocen. Wprowadzane nowe kierunki kształcenia są konsultowane z pracodawcami i dostosowane do wymogów rynku pracy – tak, aby absolwent po ich ukończeniu nie miał problemów ze znalezieniem zatrudnienia. Uczelnia

na tle innych placówek i wzbogacając ofertę dydaktyczną o unikatowe specjalizacje. Uruchomiono również bezpłatne 5-letnie studia „Pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna” (kierunek nauczycielski), a także 7 innych bezpłatnych kierunków studiów (w tym 4 kierunki na tzw. studiach dualnych). Osoba ucząca się na studiach dualnych część zajęć będzie odbywać na uczelni, przyswajając niezbędną wiedzę akademicką, a równolegle będzie zdobywać wiedzę praktyczną bezpośrednio u pracodawcy. Warto dodać, że w Wyższej Szkole Ekonomii i Innowacji w Lublinie bez-

czy ciągle podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników, co również przekłada się na podniesienie jakości całej uczelni. Wszystkie te działania stoją na mocnych filarach misji i strategii Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie. Dzięki współdziałaniu władz uczelni i całej społeczności akademickiej wspólnymi siłami uczelnia stale podnosi politykę jakości, podlegającą ciągłej ewolucji, w zależności od zmieniających się potrzeb rynku i zewnętrznych interesariuszy.

Martyna Motylska



# Prekursorzy europejskiej jakości w dalekiej Azji



Polska myśl i design oraz azjatycki pazur. Grupa Zipp wdraża europejskie standardy u swoich dalekowschodnich partnerów. Dzięki temu jej szeroki asortyment o wysokiej jakości i w atrakcyjnej cenie cieszy się uznaniem w kraju i za granicą. Za głosem swojego ambitnego lidera spółka stawia wysoko poprzeczkę i dąży do bycia globalnym graczem

– Mamy duże aspiracje, mierzymy wysoko i wierzymy w to, że zajdziemy tam, gdzie planujemy – mówi **Robert Olsztyn**, Prezes Zarządu Zipp Skutery Sp. z o.o. – Od objęcia przeze mnie sterów firmy pięć lat temu nasza grupa podwoiła swoje obroty. Dzięki oferowaniu wysokiej jakości i funkcjonalności nasze produkty docierają do bardzo szerokiego grona odbiorców – dodaje.

## DROGA PO SUKCES

W piętnastoletniej historii firmy prawdziwym przełomem w rozwoju było powołanie przez Prezesa Roberta Olsztyna dwóch nowych brandów: Moneria – rowerów oraz marki Volteno, która obejmuje sprzęt elektryczny i elektrotechniczny.

– Czas pokazał, że stworzona przeze mnie koncepcja była słuszna – relacjonuje Prezes Olsztyn. – Aby osiągnąć sukces, potrzeba dobrego pomysłu, determinacji i konsekwencji w działaniu. Przy takim założeniu jest tylko kwestia czasu, aż marzenia zmienią się w rzeczywistość – podkreśla.

Firma na pierwszym miejscu stawia klienta, jego potrzeby i oczekiwania, równolegle – pracowników, którzy są równie mocno jak zarząd zdeterminowani do podążania wytyczoną ścieżką. Tak samo ważni są rzetelni i sprawdzeni dostawcy.

## JAKOŚĆ MADE IN CHINA?

Firma korzysta z usług dostawców azjatyckich, jednak jest kojarzona jako solidny polski dostawca. Nie skupia się na niedopracowanych, najtańszych produktach. Dzięki temu obala chiński mit niskiego poziomu wykonania.

– Od samego początku stawiałem na jakość

– tłumaczy Robert Olsztyn. – Nie mieliśmy sieci serwisantów, a z góry planowaliśmy oferować produkty w ilości masowej, takie które będą ciekawe, funkcjonalne i długo służące użytkownikom. Prowadzona przez nas polityka jakości i handlu przynosi korzyści i widzimy, że cieszymy się zaufaniem powracających do nas klientów.

Prezes Robert Olsztyn podkreśla, że pomysł i projekt na nowy produkt powstaje w Polsce. Jednak dalekie położenie fabryk powoduje, że trzeba poświęcić jeszcze więcej energii, aby utrzymać wysoką jakość oferowanego asortymentu. Kontrola produktu jest prowadzona od etapu jego produkcji po badanie zadowolenia klienta.

Budowana przez lata pozycja spowodowała, że firma cieszy się dużym autorytetem w Azji. W 2018 roku Volteno jako jedyna polska firma zaprezentowała się na największych targach w Chinach – Canton Fair w Guangzhou. Z okazji 100-lecia odzyskania niepodległości przez Polskę wystawie produktów spółki towarzyszyła promocja naszej kultury. Wystawa cieszyła się dużym zainteresowaniem mediów. Wśród zaproszonych gości byli m.in. Prezydent RP w latach 2010-2015 – Bronisław Komorowski, ambasador Chin w Polsce w latach 2012-2018 – Xu Jian oraz Prezes KIGE Sławomir Dębowski. Podczas tego wydarzenia Prezydent Bronisław Komorowski wręczył nagrodę im. Jana Czochońskiego Prezesowi Volteno Robertowi Olsztynowi za działalność gospodarczą w latach 2013-2018.

## MISTRZ OŚWIETLENIA I BEZPIECZEŃSTWA

Firma osiąga przewagę nad konkurencją dzięki elastyczności w doborze asortymentów. Of-

rowane towary charakteryzuje użycie najnowszej technologii i wpisanie w bieżące trendy. Intensywny rozwój firmy spowodował, że jej produkty są dostępne w największych sieciach handlowych i marketach DIY.

Marka Volteno obejmuje dziś ponad 1000 produktów. Pod tym brandem firma wprowadziła całkowitą nowość w ofercie – serię naświetlaczy led security. Urządzenie jest nowoczesnym reflektorem led z czujnikiem ruchu i kamerą. Takie połączenie pozwala nie tylko na oświetlenie danego obszaru, ale również podnosi jego bezpieczeństwo. Dodatkowo sterowanie kamerą może odbywać się za pomocą WiFi i dedykowanej aplikacji. Cztery dostępne wersje urządzenia gwarantują spełnienie oczekiwań nawet najbardziej wymagającego klienta.

## POLSKA FIRMA – GLOBALNY GRACZ

Grupa Zipp nie spoczywa na laurach i stale stawia sobie ambitne cele. Obecnie planuje rozwój kanału detalicznego na terenie Polski. Sprzedaż internetowa będzie nastawiona na produkty bardziej wyspecjalizowane i inne niż w standardowej ofercie.

Spółka przygotowuje się do rozszerzenia swojej działalności o rynek amerykański, ponadto planuje wysłać swoje produkty z fabryk w Azji bezpośrednio do klientów na całym świecie.

– Jestem daleki od tworzenia tradycyjnego działu eksportu – tłumaczy Prezes Olsztyn.

– Nie chcemy skupiać się tylko na państwach ościennych czy europejskich. Naszą wizją jest działalność na skalę globalną i zwiększenie eksportu z obecnych 5 proc. do 50 proc. w ciągu najbliższych kilku lat – zaznacza.

*Kamil Zygmunczyk*

# Anex Baby

## – fanatycy jakości

Czteroetapowa kontrola jakości, wyśrubowane normy, własne laboratorium, cztery nowe modele, zaskakujący design i produkcja w Chinach. Oto nowy Anex. Po rebrandingu i okresie intensywnych zmian jeden z najpopularniejszych polskich producentów wózków dziecięcych wchodzi z nową siłą na rynek

– Kluczową decyzją było przeniesienie produkcji stelaży do Chin. Niestety polscy dostawcy nie byli zainteresowani podnoszeniem jakości mimo wielu prób, jakie podejmowaliśmy. Obecnie rozwiązań dla naszych wózków szuka sztab inżynierów zamiast pojedynczych osób – podkreśla **Rafał Mitka**, dyrektor zarządzający Anex Baby. – Najważniejsze jest bezpieczeństwo i komfort użytkowników. Dlatego wręcz fanatycznie podchodzimy do jakości – dodaje. Przykładem takiego podejścia jest historia, w której przez kilka tygodni Anex szukał odpowiedzi na pytanie, dlaczego w budce z gondoli wózka pojawiają się niewielkie plamy i to w miejscu normalnie widocznym tylko dla leżących wewnątrz dzieci. Produkcja stała, klienci się niecierpliwi, a Anex szukał. Wytrwałość się jednak opłaciła, a winny – olej do wytrawiania plastiku – oczywiście został zmieniony.

– Jakość jest najważniejsza. Oferujemy produkt spełniający najwyższe światowe normy i trendy w cenie niższej niż nasi europejscy konkurenci – mówi Rafał Mitka. Anex pojawił się na rynku przed kilkoma laty i przebojem wdarł się do świadomości konsumentek. Od początku śledził trendy i wsłuchiwał się w potrzeby i oczekiwania matek. Odniósł sukces, sprzedając wiele tysięcy wózków – nie tylko w Polsce.

Rok 2019 stał się momentem przełomowych zmian w firmie. Dzięki zaangażowaniu nowych podwykonawców znacznie poprawiono funkcjonalność i design wózków. Wprowadzono także testy długodystansowe, aby mieć pewność, że produkt będzie niezawodny. Stelaże z chińskich fabryk nadzorowanych przez Anex oraz szyte na Ukrainie z najwyższą starannością tapicerki są składane w zakładzie we Włocławku i choć może się wydawać, że ten układ jest skomplikowany, to dzięki synergii efekt

jest oszałamiający. Wysiłek dostrzeżono i dwa modele wózków: Air-X oraz designerski Quant zostały wyróżnione prestiżową nagrodą RED DOT za najlepszy projekt! Gama wózków Anex dostępna jest w ponad 130 sklepach w Polsce oraz w większości krajów europejskich. – Model Air-X jest szczególnie polecany matkom prowadzącym aktywny tryb ży-

życia. Natomiast e/tape to synonim elegancji i luksusu, a m/type to przyjazny, funkcjonalny i nieco zabawny, kolorowy wózek oferujący wiele dodatkowych opcji – mówi **Dagmara Woźniak**, dyrektor handlowy Anex Baby.

Większość produkcji (blisko 70 proc.) Anex eksportuje nie tylko do krajów UE, ale także do USA, Kanady czy Dubaju. W liczbach, rocznie spółka



cia. Jego podwójna amortyzacja, dodatkowe wzmocnienia, pięciopunktowe pasy bezpieczeństwa, składanie do wielkości mieszczącej się w luku bagażowym powodują, że jest on idealny dla osób żyjących dynamicznie i podróżujących. Z kolei Quant to designerski wózek dla nowoczesnych, pragnących żyć swobodnie ro-

sprzedaje blisko 50 tysięcy wózków i to nie jest ostatnie słowo. Jak przyznają przedstawiciele firmy, plany na przyszły rok są ambitne. Niezmienna pozostanie jakość jako czynnik wyróżniający produkty Anex od konkurencji.

*Marcin Kałużny*



# TWORZĄ PRZYJAZNE MIEJSCE DO ŻYCIA

Władze Spółdzielni Mieszkaniowej „Lazurowa” doskonale wiedzą, że nie mogą ograniczać się jedynie do zarządzania istniejącymi zasobami – skutecznie stawiają na rozwój, prowadząc kolejne inwestycje budownictwa mieszkaniowo-użytkowego, charakteryzujące się wysokim standardem wykończenia

Spółdzielnia Mieszkaniowa „Lazurowa” powstała w 1990 roku w wyniku podziału Nauczycielskiej Spółdzielni Budowlano-Mieszkaniowej – jednej z największych warszawskich spółdzielni. Z kolei Osiedle Lazurowa powstało na przełomie lat 70. i 80. Obecne zasoby spółdzielni to 18 budynków mieszkalnych wielorodzinnych, w których

jest 1456 lokali mieszkalnych. SM „Lazurowa” działa jako przedsiębiorstwo, którego głównym celem jest zaspokojenie potrzeb ekonomicznych, społecznych i kulturalnych zrzeszonych osób, na zasadzie współposiadania i demokratycznego zarządzania. Do głównych zasad demokracji w spółdzielni zalicza się: samopomoc, wspólną odpowie-

dzialność, sprawiedliwość oraz solidarność. Sukcesem lazurowych realizacji jest bez wątpienia dbałość o otoczenie, w którym będą mieszkać obecni bądź przyszli członkowie spółdzielni. Spółdzielnia Mieszkaniowa „Lazurowa” świetnie wypracowała sobie umiejętność łączenia nowoczesności z rewitalizacją obecnych zasobów. Duża ilość świetnie



zachowanej zieleni, place zabaw i elementy małej architektury stanowią o atrakcyjności tego miejsca. Osiedle znajduje się w dzielnicy Bemowo i mimo odległości od centrum miasta jest z nim świetnie skomunikowane dzięki przyjaznej infrastrukturze drogowej – szybki dostęp do lotniska oraz pozostałych dzielnic Warszawy. Budowane metro stanie się dodatkowym ułatwieniem dla mieszkańców Bemowa.

## PERSPEKTYWA ROZBUDOWY BEMOWA

Sukcesy spółdzielni i rozpoczęcie prac budowlanych w standardach deweloperskich podyktowane zostały chęcią odciążenia od kierowania organizacją, opartego na przetrwaniu, czyli remontach starych zasobów i łatania dziur, gdy te tylko się pojawią. Władze „Lazurowej” działania rozpoczęły od swojego rewanżu wszystkiego, co wchodzi w skład spółdzielni – głównie gruntów i terenów zielonych.

– Za cel postawiliśmy sobie stworzenie, niejako na próbę, pierwszego nowego obiektu mieszkalnego w zupełnie nowym standardzie. Co więcej, postanowiliśmy wyjść na rynek komercyjny z częścią mieszkań, by rozwijać spółdzielnię również pod kątem ilości zrzeszonych członków. Każda inwestycja poprzedzona jest analizą zapotrzebowania na mieszkania i jakimi mieszkaniami jest zainteresowanie. Budujemy mieszkania na wymiar, idąc w kierunku klienta – podkreśla **Zbigniew Gaca-Richter**, Prezes Zarządu.

W 2015 roku zakończyła się pierwsza od wielu lat inwestycja mieszkaniowa „Lazurowy Zakątek”, polegająca na budowie zespołu budynków mieszkalnych wielorodzinnych z lokalami usługowymi i garażem podziemnym, który znacząco wyróżnia się na tle istniejących już zasobów. W inwestycji tej sprzedanych zostało łącznie 111 lokali mieszkalnych, 13 lokali użytkowych i 153 miejsca postojowe w 2 garażach podziemnych.

– Podjęliśmy wtedy decyzję o tym, że chcemy działać inaczej i konsekwentnie trzymamy się planu rozwoju naszej działalności w kierunku nowoczesności. Czas pokazał nam, że był to strzał w dziesiątkę. Mieliśmy więcej chętnych niż mieszkań, które jak na Warszawę oferowaliśmy w rewelacyjnej cenie. Głównie dlatego, że nie musieliśmy kupować gruntu, a jedynie zrealizować inwestycję. Dzięki

nowoczesnym inwestycjom zaczęliśmy skutecznie konkurować z deweloperami. Jest tu wyjątkowo dużo pięknych, świetnie zagospodarowanych terenów zielonych, placów zabaw dla dzieci, miejsc idealnych dla wypoczynku. Okoliczne osiedla mają pełną infrastrukturę handlowo-usługową, są też doskonale skomunikowane z innymi częściami miasta – mówi Zbigniew Gaca-Richter.

Po niewątpliwym sukcesie władze nie spoczęły na laurach, postanawiając ruszyć z kolejnym projektem, czyli „Lazurowymi Ogrodami”. Budowa budynku wystartowała w listopadzie 2016 roku, a dobiegła końca w styczniu 2019 roku. Inwestycja objęła cztery budynki mieszkalne wielorodzinne o różnicowanej zabudowie, z lokalami usługowymi i podziemnym parkingiem.

łym budynkiem zaprojektowano garaż dwupoziomowy z wjazdem od ul. Sterniczej.

– Podobnie jak w poprzednich inwestycjach połowa mieszkań oferowana jest członkom spółdzielni „po kosztach”, zaś druga połowa znajduje nabywców na zasadach deweloperskich. Przyszli lokatorzy mogą na bieżąco wносить uwagi odnośnie do aranżacji swojego przyszłego domu. Większość lokali została już sprzedana w ofercie wstępnej. Budujemy w terminie, dobrze i po przystępnych cenach. Stąd nie ma problemu ze sprzedażą i wiemy, że zapotrzebowanie na nowe mieszkania jest – wyjaśnia Prezes.

Ten rok to planowany termin uzyskania przez spółdzielnię pozwolenia na budowę i rozpoczęcie budowy. Z kolei 2 lata to planowany czas trwania inwestycji.

## Przepis na sukces?

**Trzeba dobrze skontrolować rynek, zbadać nastroje, działać metodą małych kroków i wprowadzać śmiało swoje pomysły**

– Zapotrzebowanie na nowe mieszkania w tej okolicy było równie ogromne, jak przy poprzedniej realizacji, co po raz kolejny było argumentem do rozpoczęcia przygotowań na rzecz powstania kolejnego budynku – podkreśla Zbigniew Gaca-Richter. – Bez inwestycji spółdzielni byłoby bardzo ciężko funkcjonować. Z dwóch pierwszych realizacji, „Lazurowego Zakątka” i „Lazurowych Ogrodów”, wygenerowaliśmy ponad 10 mln zysku, który przeznaczony został wyłącznie na remonty i rewitalizację starych zasobów, których wartość przez to znacznie wzrosła – kontynuuje Prezes.

„Lazurowa Przystań” to oficjalna nazwa najnowszej inwestycji deweloperskiej „Lazurowej”, w której swoje miejsce ma znaleźć również nowa siedziba spółdzielni. W ramach inwestycji powstaną 63 lokale mieszkalne, 4 lokale usługowe oraz 82 miejsca postojowe w garażu podziemnym. Zaprojektowano jeden budynek mieszkalny wielorodzinny z pomieszczeniami usługowymi w parterze. Od strony ulicy Sterniczej budynek posiada 9 kondygnacji nadziemnych plus antresole, a w pozostałej części 7 kondygnacji. Pod ca-

To nie koniec inwestycji. Planowana jest również przebudowa centralnej części osiedla oraz budowa garażu wielopoziomowego.

– To duża i ambitna realizacja – zapewnia Gaca-Richter. – W ramach inwestycji powstaną dwa piętrowe budynki usługowo-handlowo-biurowe oraz dwa budynki 9-kondygnacyjne z powierzchniami usługowymi na dwóch pierwszych kondygnacjach, a także parkingi podziemne pod każdym budynkiem.

Tereny inwestycyjne SM „Lazurowa” powoli się kurczą, ale władze zapewniają, że nie chcą też na siłę dogęszczać osiedla i celowo niszczyć zieleni pod zabudowę. Podkreślają jednak przy tym bardzo duże zainteresowanie zasobami „Lazurowej”. To, co przyciąga do inwestowania w lazurowe zasoby, to bez wątpienia atrakcyjna lokalizacja, dobra cena, a przede wszystkim wysoka jakość. Co ważne, członkowie spółdzielni są usatysfakcjonowani, ponieważ pomimo wzrostu cen usług i towarów „Lazurowa” nie podnosi opłat na fundusz remontowy i eksploatację. Koszty te od wielu lat pozostają bez zmian, na tym samym poziomie.

Martyna Motylska



# Koniec nudy na czterech kołach



Lubisz się wyróżniać na drodze? Szukasz alternatywy dla monottonnych felg? Dobrze trafiłeś. 37 lat na rynku i ponad 30 krajów na 5 kontynentach – te liczby mówią same za siebie i jednoznacznie wskazują, że firma Górecki Sp. j. to polski lider w produkcji kołpaków. Ich niezwykle design oraz wysoka jakość sprawiają, że wyróżniają one samochody na całym świecie!

Obecnie gama modeli jest dostępna pod brandami Argo, Racing 4, J-Tec, Max 6, a także Van & Minibus oraz Truck & Bus. Wielość oferowanych wzorów pozwala na dotarcie nawet do najbardziej wymagającego klienta. Dzięki temu kołpaki wzbogacają design nowoczesnych samochodów, krzykliwych tuningowanych szosowych bestii oraz klasycznych ikon motoryzacji. Ponadto Górecki posiadają szeroki asortyment akcesoriów motoryzacyjnych wspierających kierowców podczas każdej pory roku.

## KING CARBON

Górecki to przedsiębiorstwo, które stawia na jakość i innowacyjność. Jego nieszablone rozwiązania ukazują się jako pierwsze na rynku. Kołpaki ze strukturą karbonową już od kilku lat cieszą się uznaniem na całym świecie. Wykorzystanie specjalistycznej technologii sprawia, że produkt jest lżejszy i trwalszy. Natomiast unikalne wzory i niepowtarzalne malowanie rozpalają serca motoryzacyjnych fanów, stając się prawdziwymi bestsellerami.

Kołpaki stanowią atrakcyjną alternatywę dla felg aluminiowych. Ich wymiana jest błyskawiczna, a montaż wyjątkowo łatwy. Dodatkowo nie obciążają portfela i pozwalają na szybką zmianę designu samochodu.

## POLSKI GŁOS W ŚWIATOWEJ MOTORYZACJI

Rodzinną firmą i polski kapitał. To już prawie cztery dekady działalności założonego w 1982

roku przez braci Góreckich przedsiębiorstwa. Jednakże ich sukces nie jest dziełem przypadku lecz konsekwentnej i systematycznej pracy. Dzięki biznesowej intuicji i otwarciu się w latach 90. na zagraniczne rynki spółka zdecydowanie przyspieszyła. Nowy wiek otworzył kolejny rozdział działalności, niosący ze sobą zmianę nazwy firmy z ARGO na Górecki Sp. j. To również czas rozbudowy przedsiębiorstwa i postawienia nowej siedziby.

Ugruntowanie swojej pozycji firma zawdzięcza restrykcyjnej kontroli jakości i naciskowi na rozwój technologii. Dzięki temu reklamacje są znikome i oscylują wokół 0,01 proc. Innym składnikiem sukcesu są pracownicy. Inwestowanie w szkolenia i stałe podnoszenie umiejętności sprawia, że kadra składa się z nieocenionych specjalistów.

Warto podkreślić, że firma nie zapomina o ekologii i stara się być przyjazna dla środowiska naturalnego. Z tego względu stale unowocześnia produkcję według współczesnych standardów.

Spółka podąża za najnowszymi motoryzacyjnymi trendami i wsłuchuje się w oczekiwania klientów. Górecki zdobyli zaufanie globalnych i znanych marek, takich jak Michelin, Fiat, Goodyear czy WRC. Produkty firmy są dostępne w sklepach motoryzacyjnych, serwisach samochodowych oraz w popularnych sieciach handlowych. m.in. Auchan czy Obi.

## DROGA OTWARTA, JEDZIEMY DALEJ!

Rynek motoryzacyjny jest ogromny i konkurencyjny. Uczestnictwo w kolejnych międzynarodowych targach w Paryżu, Dubaju czy Birmingham pokazuje, że firma nie ustaje w wysiłkach i podbija nowe rynki. Górecki poprzez szybką realizację, wysoką jakość, elastyczność i możliwość personalizacji produktu sprawiają, że ich kołpaki przyciągają kolejnych klientów.

Spółka eliminuje bariery logistyczne i rozwija swój własny transport. Dzięki temu zamówienie dociera do odbiorcy terminowo. W dodatku klienci już wkrótce będą mieli możliwość zamówienia artykułów bezpośrednio z internetowego sklepu. Dalszy rozwój firmy to wprowadzenie nowych ramek samochodowych, wzorów kołpaków i palety kolorystycznej.

Firma Górecki była wielokrotnie nagradzana i wyróżniana. Jakość produktów potwierdziła również kilkakrotnie kapituła programu JAKOŚĆ ROKU®. Spółka spełnia restrykcyjne wymagania na europejskim poziomie, stosuje liczne procedury oraz systemy zarządzania ISO, a także działa z myślą o środowisku naturalnym. Wzorcowa działalność firmy spowodowała, że w tym roku została nominowana do międzynarodowej nagrody EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE®.

Kamil Zygmunczyk



# Alternatywa klasy premium

Wysoka wydajność, niższa cena i jakość przewyższająca oryginał. Jeśli potrzebujesz sprawdzonego dostawcy materiałów eksploatacyjnych do drukowania – produkty marki Activejet są doskonałym wyborem

Pozytywną różnicę odczuje nie tylko twoja kieszeń. Zobaczysz również, że wzrasta jakość wydruku oraz ilość stron.

– Naszą misją jest dotarcie do klienta z produktem, którego potrzebuje, w jak najkrótszym czasie – mówi Artur Majewski, ekspert ds. marki Activejet. – Jesteśmy liderem na rynku. Nasze produkty są najchętniej wybierane i najczęściej doceniane – dodaje.

Marka istnieje od 2002 roku i należy do Action SA, czyli czołowego polskiego dostawcy IT w Polsce. Activejet jest znane głównie

dualnym. Produkt charakteryzuje się niewielkimi gabarytami i jest przeznaczony do kompaktowych drukarek HP Laser Jet Pro z serii: M15a, M15w, M28a i M28w.

– Z niezależnych testów wynika, że nasz toner jest nie tylko bardziej wydajny, ale również jakość jego wydruku jest wyższa niż oryginału – podkreśla Artur Majewski. – Potwierdzają to badania stopnia zaczernienia, w których nasz produkt tworzy wydruk będący dla ludzkiego oka idealnie czarny – zaznacza.

Koszt wydruku jednej strony tonerem Activejet

ce, gdzie produkty są sprawdzane pod kątem kompatybilności z urządzeniami, jakości wykonania i wydajności. Powtórzenie tego procesu odbywa się ponownie jeszcze przed sprzedażą. Dopiero przejście przez kontrolę umożliwia wyjście produktów na świat.

– Chcemy być całkowicie pewni, że produkt spełnia wymagania i oczekiwania klienta – mówi Artur Majewski. – Nasze tusze i tonery są często produktem pierwszej potrzeby i nie mogą zawodzić – podkreśla.

Action zapewnia doskonałe warunki współpracy – zamówienie dociera do klienta w 24 godziny. Firma oferuje także wsparcie techniczne i pomoc serwisową obejmującą instruktaż montażu.

W tym wszystkim jest również miejsce na ekologię. Coraz bardziej świadomi konsumenci wymagają od firm dbałości o środowisko. W tym celu właściciel marki Activejet przetwarza wszystkie odpady produkcyjne i opakowania, edukuje swoich pracowników i partnerów oraz przestrzega europejskich norm środowiskowych.

## Jakość nie tylko na zewnątrz

Długoletnia praca i zaangażowanie całego zespołu – takie połączenie daje zamierzony efekt. Dlatego firma nie zapomina o swojej kilkusetosobowej kadrze. Poza profesjonalnymi szkoleniami i możliwością rozwoju pracownicy mogą skorzystać w miejscu pracy z siłowni, biblioteki oraz wyjątkowego, relaksacyjnego pokoju kawowego. Co więcej, w firmie działa również zakładowy klub muzyczny.

– Jesteśmy otwartą firmą, która stawia na współpracę. Chcemy, aby w naszym przedsiębiorstwie panowała synergia. Wprowadzamy przyjazną atmosferę, a każdy pracownik ma dostęp do nowoczesnych technologii i możliwości rozwoju na wielu płaszczyznach – mówi wiceprezes Sławomir Harazin.

Kamil Zygmunczyk



ze swoich perfekcyjnych tuszów i tonerów do drukarek. Ale to tylko część oferty. Firma swoim klientom proponuje również m.in. doskonałe oświetlenie do biura i domu, wentylatory i niszczarki oraz akcesoria komputerowe. Sprzęt dostępny jest w sklepach z elektroniką praktycznie w każdym zakątku Polski oraz w wielu krajach na całym świecie.

## Kompaktowa drukarnia

Jeśli nie zamierzasz otwierać profesjonalnej drukarni, ale potrzebujesz czasem szybko wydrukować kilka stron, to odpowiedzią na Twoje potrzeby jest toner Activejet ATH-44N. To nowoczesny, laserowy toner monochromatyczny, dedykowany małym biuram i klientom indywi-

ATH-44N jest aż o 50 proc. niższy niż oryginał, czyli zapewnia dwukrotnie wyższą wydajność przy tym samym koszcie. To oznacza, że nie tylko mniej płacisz, ale również jeszcze więcej drukujesz. Czy można wybrać lepiej? Ponadto firma zapewnia aż 5 lat gwarancji na toner oraz bierze odpowiedzialność za ewentualne usterki drukarki spowodowane używaniem tonera w standardowym okresie gwarancji.

## Wartości firmy budujące jej sukces

Wysoka jakość produktu, profesjonalna obsługa oraz ekologia. To oczekiwania klientów i wymagania, jakie stawia dzisiejszy rynek. Aby im sprostać, Activejet stosuje kilkunetapową kontrolę jakości. Wszystko zaczyna się w fabry-



# O rozwoju kompetencji pracowniczych

## Inspiracje dla przełożonych



Temat rozwoju kompetencji pracowników pozostaje w sferze zainteresowań zarówno osób zarządzających, jak i doradców czy trenerów, którzy w praktyczny sposób próbują doskonalić umiejętności pracownicze czy menadżerskie na zamówienie firm. Zakładam, że każda z tych osób wykorzystuje maksymalnie swoją wiedzę i doświadczenie, by w jak największym stopniu spełnić oczekiwania zleceniodawców. Problem jednak, który może się tu pojawić, dotyczy nie tego, czy proces rozwojowy prowadzony jest dobrze i czy jest efektywny, a bardziej tego, czy faktycznie dobrze zostały określone rzeczywiste potrzeby organizacji, które leżą u jego podstaw

Poniższy artykuł ma stanowić inspirację dla osób zarządzających firmą, kierujących zespołami czy decydujących w organizacji w zakresie rozwoju kompetencji pracowników. Stawiam tu tezę, że nie ma możliwości z sukcesem doskonalić określonych umiejętności, jeśli nie robi się tego w sposób systemowy i przy uwzględnieniu działających w organizacji procesów. Takie – wyjęte z kontekstu organizacyjnego – działania będzie miało dużo bardziej negatywny wpływ na pracownika i organizację, niż gdyby go w ogóle nie podjąć.

Przedstawię tu wybrane czynniki, na które warto zwrócić uwagę przy podejmowaniu decyzji o kierowaniu pracowników na szkolenie lub inny proces rozwojowy, a następnie zaprezentuję model, który w mojej ocenie może stanowić punkt wyjścia dla przełożonych w obszarze doskonalenia kompetencji swoich pracowników.

Często jest tak, że dostrzegamy jakiś problem w relacji pomiędzy pracownikami lub widzimy, że dany pracownik nie dość dobrze wykonuje swoje zadania. Proponujemy wówczas, by tego pracownika wysłać na szkolenie w określonym temacie. Czasem, dostrzegając problem na poziomie całego zespołu, organizujemy szkolenie dedykowane wyłącznie temu zespołowi. Z reguły jednak jest tak, że szkolenie wybiera sobie sam zainteresowany pracownik, czasem robi to przełożony,

a czasem sprawa jest przekazywana działowi HR. Doświadczenie mówi, że zarówno przed wysłaniem pracownika na szkolenie, jak i po jego powrocie, nie prowadzi się systemowych działań mających na celu zweryfikowanie, czy cel rozwojowy został osiągnięty – jeśli w ogóle pracownik o takim celu został odpowiednio poinformowany. Co więcej, często nie są podejmowane działania przez przełożonego lub dział HR, które miałyby wspierać pracownika we wdrożeniu nabytych umiejętności.

Co zatem warto zrobić, żeby dać pracownikom szansę na rozwój?

### OKREŚL POTRZEBY I USTAL CEL

Jeśli diagnozujemy deficyt określonej kompetencji w zespole, w pierwszej kolejności – zanim podejmiemy decyzję o tym, jakie działania rozwojowe podejmiemy – warto określić, jakie są kluczowe potrzeby osób, które są w tę sytuację zaangażowane. Wstępnie dostrzegana potrzeba nie musi być bowiem tą rzeczywistą. Zbieranie informacji o potrzebach czy to pracowników, czy ich przełożonego, czy współpracowników da nam możliwość określenia adekwatnego celu rozwojowego dla pracownika czy też dla całego zespołu. Warto tu wykorzystać również inne metody zbierania informacji, np. badanie fokusowe czy ankietowe, które mogą nam pokazać, że problem nie dotyczy

jednej czy dwóch osób, ale należy przyrzeć się np. komunikacji wewnętrznej w firmie.

Odpowiednio zdiagnozowane potrzeby stanowią więc podstawę sformułowania celu rozwojowego. Drugą kwestią pozostaje też to, w jaki sposób cel zostanie sformułowany. Brak jasnej informacji przekazanej pracownikowi lub nieprawidłowo sformułowany cel mogą skutkować obniżoną motywacją do udziału w szkoleniu czy innym procesie rozwojowym.

Cel błędnie postawiony: „Jedziesz na szkolenie, ponieważ powinieneś popracować nad komunikacją”. W takim przypadku osoba uczestnicząca w szkoleniu nie wie, na czym powinna skoncentrować się w trakcie szkolenia. Co więcej – przy tak postawionym celu – przełożony może mieć trudność z wyborem odpowiedniej oferty.

Dobrze sformułowany cel powinien uwzględniać nie tylko perspektywę przełożonego, ale też perspektywę pracownika i innych osób, które z danym pracownikiem współpracują. Po rzetelnym zebraniu informacji i przeanalizowaniu sytuacji mógłby brzmieć np. w taki sposób: „Zależy mi na tym, byś na najbliższym szkoleniu popracował nad umiejętnością przekazywania informacji zwrotnej. Po powrocie poproszę Cię, żebyś określił, czego potrzebujesz na poziomie zasobów, czasu i mojego wsparcia, żeby tę umiejętność wdrażał w zespole”.

### ZAANGAŻUJ LUDZI W PROCES ROZWOJU KOMPETENCJI

Pracownik po odbytych szkoleniu często spotyka się z dużymi oczekiwaniami wobec siebie – czy to ze strony przełożonego, czy też ze strony swoich koleżanek i kolegów. Jeśli w organizacji nie ma przyjętego systemu dzielenia się wiedzą po szkoleniu lub też systemu angażowania innych pracowników w proces rozwoju kompetencji, może okazać się, że szkolenie, na które wysłaliśmy naszego pracownika, będzie bezużyteczne. Tylko

kompetencjami (np. rozwiązywanie konfliktów) pod koniec roku, gdy wiele jest innych ważnych i pilnych zadań do wykonania, rozwój kompetencji odłoży na później. A jeśli zostanie on odłożony na później, to zapewne powrócą utarte schematy działania – bo są już sprawdzone.

### WSPIERAJ, KOMUNIKUJ I NIE PRZESZKADZAJ

To jest podstawa rozwoju kompetencji ludzi w organizacji. Jeśli pracownicy nie mają in-



on będzie posiadał tę wiedzę i niestety może mieć trudność z jej wykorzystaniem. Promowanie więc kultury organizacyjnej opartej na dzieleniu się wiedzą wydaje się być kluczowym elementem w procesie rozwoju kompetencji.

### ZWERYFIKUJ MOŻLIWOŚCI WPROWADZENIA ZMIAN I UWZGLĘDNIJ SZERSZE TŁO

To również istotny element, który często w procesie rozwoju kompetencji jest niedoszacowany. Można mieć niemal pewność, że pracownik czy zespół, mając postawiony dodatkowy cel w postaci pracy nad nowymi

formacji o celu procesu rozwojowego, nie zostały określone ich potrzeby i możliwości wdrożenia nowych umiejętności, to może się okazać, że utrudni to w dużej mierze podejmowane przez nich działania.

Jak często zdarza się, że wysyłamy pracownika na szkolenie, konferencję czy inne ważne z punktu widzenia pracownika, przełożonego czy organizacji wydarzenie, a w międzyczasie potrzebujemy „pilnie” się z tym pracownikiem skontaktować? Albo też sami jesteśmy na szkoleniu, ale już na samym początku zaznaczamy, że mamy dużo spraw i włączamy laptop. Obawiam się, że takie działanie zniechęca tych, którzy chcą pracować nad własnym rozwojem.

### NA KONIEC SP TeRRaZ®

Podsumowując, chciałabym zainspirować wszystkich, którzy podejmują działania w kierunku rozwoju kompetencji, tak pojedynczych pracowników czy zespołów, jak i całej organizacji. Model SP TeRRaZ® to model skutecznego wdrażania rozwijanych kompetencji. Przedstawia ramy, które warto uwzględnić zarówno jako osoba organizująca taki rozwój dla pracowników, ale też jako osoba, która w takim procesie uczestniczy. Z jednej strony model daje wskazówki, o co warto zadbać ze strony organizacji, a z drugiej strony pokazuje, o co warto poprosić przełożonych/organizację, by z powodzeniem wdrożyć rozwijane umiejętności.

Jak?

- » Systemowo – uwzględnij wszystkie uwarunkowania organizacji (np. czas lub to, że ludzie pracują w różnych lokalizacjach, itp);
- » Procesowo – bądź uważny na powiązania między tymi uwarunkowaniami.

Kierując się w działaniach następującymi wytycznymi:

- » Transparentność – uważaj na pułapkę deklaracyjności; jasno komunikuj konsekwencje działań podjętych i niepodjętych w zakresie rozwoju kompetencji;
- » Rozwój – bądź otwarty na dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, ponieważ wtedy możesz dostrzec i zareagować na trudności, jeśli się pojawią;
- » Radość – warto bazować i koncentrować się na tym potencjale, który już mamy; coś, co działa, może być świetną podstawą do rozwoju, a przy tym wyzwała pozytywne emocje;
- » Zaangażowanie – proces rozwoju kompetencji wymaga zaangażowania, ono przekłada się na bieżącą komunikację, wsparcie wobec osób, które w tym procesie uczestniczą.

Powyższe rozważania nie wyczerpują tematu. W założeniach mają stanowić zaproszenie do dyskusji i inspirację dla osób zarządzających, ale też i działów HR w organizacjach. Zaprezentowany model został wypracowany przez zespół ekspertów i aktualnie poddawany jest badaniom i analizom.

Joanna Telus,  
Prezes Zarządu VandO Sp. z o.o.



# Zarządzanie rozwojem organizacji

Jak zadbać o optymalne wykorzystanie pojawiających się szans?

Zapewnienie możliwości rozwojowych dla firmy jest kluczową aktywnością umożliwiającą utrzymanie się na rynku i budowanie pozycji konkurencyjnej. Proces ten przebiega burzliwie lub ewolucyjnie i każdorazowo wiąże się z podejmowaniem określonych decyzji biznesowych. Najczęściej wykorzystywanym modelem opisującym rozwój organizacji jest ten bazujący na cyklu życia. Zakłada on, że przedsiębiorstwo się rodzi, rozwija, osiąga dojrzałość, a następnie wchodzi w fazę schyłku. Inne modele wskazują natomiast, że rozwój firmy następuje na skutek pojawiających się kryzysów i radykalnych zmian wprowadzanych przez właścicieli, a także w efekcie powolnych, ewolucyjnych modyfikacji realizowanych między kryzysami. To jak w konkretnych sytuacjach zachowuje się właściciel firmy i jakie decyzje podejmuje, determinuje, czy firma będzie w stanie osiągnąć korzyści z wprowadzonych zmian i – jeśli tak – to na jakim poziomie.

Większość modeli rozwoju organizacji, zwłaszcza tych odnoszących się do małych i średnich przedsiębiorstw, nie uwzględnia jednak faktu, że są to organizmy złożone i zmiana w jednym podsystemie zaburza równowagę w drugim. W efekcie tego potencjalne korzyści wynikające np. z nowego sposobu organizacji produkcji mogą być ograniczane w wyniku niedopasowanej struktury organizacyjnej i zakresów obowiązków, braku podejmowania odpowiednich działań promocyjno-marketingowych czy też niedopasowanej polityki w zakresie relacji z dostawcami i podwykonawcami. Wiele firm, wprowadzając innowacje, nie uwzględnia potencjalnych zmian, jakie mogą one wywołać w innych podsystemach funkcjonowania organizacji.

Z punktu widzenia efektywnego zarządzania konieczne staje się zatem wprowadzenie rozwiązań, które pozwolą na takie zaprojektowanie procesów wewnętrznych i podejmowanych działań, by wszystkie one stanowiły jeden spójny system i odpowiednio ze sobą współdziałały. Wprowadzenie modyfikacji w jednym z obszarów funkcjonowania organizacji powinno być powiązane z zainicjowaniem działań rozwojowych również w pozostałych. Tylko w takiej sytuacji

możliwe będzie pełne wykorzystanie wdrożonych innowacji i osiągnięcie zakładanego poziomu efektywności. Wniosek taki potwierdzają badania przeprowadzone na grupie 486 polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Wskazują one, że firmy, które dbają o spójny rozwój kluczowych dla ich funkcjonowania obszarów, potwierdzają występowanie pozytywnych zmian w zakresie „wielkości sprzedaży, wartości sprzedaży, poziomu zysków, liczby klientów, rozpoznawalności marki i ogólnej kondycji firmy”. Opisane w różnych opracowaniach modele rozwoju organizacji pozwalają zrozumieć, jaki kształt i specyfikę powinny mieć poszczególne obszary funkcjonowania firmy na kolejnych etapach jej rozwoju. Traktując organizację jako system, można wyodrębnić dziesięć kluczowych obszarów, do których zalicza się: **(1) produkty**

## OBSZARY FUNKCJONOWANIA MŚP

Produkty i usługi

Technologia

System dystrybucji

System zarządzania

Marka i wizerunek

Relacje z klientami

Relacje z dostawcami

Relacje z otoczeniem

Rola właściciela

Zarządzanie finansami

Specyficzna charakterystyka każdego z obszarów

## FAZY ROZWOJU MŚP

Przetrawanie

Oderwanie się

Rozkwit

Dojrzałość

Schyłek

Rysunek 1. Obszary i etapy rozwoju przedsiębiorstwa. Źródło: opracowanie własne

i/lub usługi oferowane przez firmę, (2) wykorzystywaną technologię, (3) system dystrybucji, (4) system zarządzania, (5) system zarządzania finansami, (6) markę i wizerunek, (7) relacje z klientami, (8) relacje z dostawcami i podwykonawcami, (9) relacje z otoczeniem społecznym oraz (10) rolę właściciela/menedżera. Każdy z tych obszarów posiada inną specyfikę w zależności od poziomu rozwoju



całej organizacji. Oznacza to, że inne zadania i role powinien pełnić właściciel/menedżer na początku działalności firmy, a inne w momencie, gdy będzie ona dojrzała. Podobnie inaczej zorganizowana będzie sprzedaż w firmie, która jest w rozkwicie, a inaczej w tej, która jest w fazie schyłkowej. Należy więc wskazać, że firmy znajdujące się w każdej z pięciu faz rozwoju: **przetrawanie, oderwanie się, rozkwit, dojrzałość i schyłek** powinny mieć inaczej zorga-

nizowany każdy z tych dziesięciu obszarów. Jako przykład wskazać można następujące różnice w obszarze **system zarządzania** występujące między firmami na różnych etapach rozwoju. Pierwszym opisanym etapem jest **oderwanie się**, czyli okres w funkcjonowaniu firmy, gdy ma ona grupę zdefiniowanych odbiorców, a uzyskiwane przychody ze sprzedaży gwarantują przetrawienie i funkcjonowanie na rynku. Nie jest to

| Faza rozwoju  | Obszar: System zarządzania   |
|---------------|--|
| Oderwanie się | Na tym etapie rozwoju zdecydowaną większość decyzji podejmuje samodzielnie właściciel (prezes), choć w niektórych sytuacjach konsultuje się on z najbardziej zaufanymi pracownikami. W firmie opracowane zostały główne kierunki działania oraz cele, dotyczące poziomu przychodów, wielkości sprzedaży, kosztów na okres 1-2 lat. W pozostałych obszarach cele i działania modyfikowane są na bieżąco, w zależności od sytuacji. Zadania i obowiązki pracowników są zdefiniowane w sposób ogólny, niekiedy dotyczą zróżnicowanych aktywności, jednak każdy, wie za co odpowiada. Firmy na tym etapie rozwoju wypracowały już pewne standardy działania, choć nie są one spisane w formie szczegółowych procedur i schematów. Dominuje komunikacja nieformalna i pracownicy przekazują sobie informacje bezpośrednio. W niektórych sytuacjach stosowana jest komunikacja pisemna (np. maile), by możliwe było archiwizowanie istotnych informacji.   |
| Dojrzałość    | Na tym etapie rozwoju występuje podział w zakresie podejmowania decyzji. Właściciel (prezes) ustala główne kierunki działania i cele, natomiast osoby zarządzające poszczególnymi działami (lub odpowiedzialne za poszczególne procesy) podejmują decyzje operacyjne. Firmy posiadają jasno zdefiniowane cele na okres kilku lat, dotyczące głównych obszarów funkcjonowania, a na ich podstawie tworzone są cele długo-, średnio- i krótkookresowe dla poszczególnych komórek i stanowisk. Opracowane zostały szczegółowe opisy stanowisk pracy oraz karty zadań komórek organizacyjnych, które wskazują odpowiedzialność za poszczególne procesy i czynności oraz zakres współpracy. Zdecydowana większość działań opisana jest w formie procedur i schematów. Pracownicy mają dokładne instrukcje, jak działać przy realizowaniu konkretnych zadań. Firmy na tym etapie mają opracowany system obiegu informacji, wdrożyły również narzędzia ułatwiające komunikację. Wykorzystywane są też wewnętrzne bazy danych zawierające niezbędne informacje. Są one na bieżąco aktualizowane przez pracowników. |

jednak etap, na którym osiągane są wysokie zyski; stanowi raczej w miarę stabilną podstawę do dalszego funkcjonowania. Drugi z opisanych etapów to **dojrzałość**, dotycząca firm mających stabilną sytuację rynkową, wysoki poziom przychodów i dobrą rozpoznawalność na rynku. Na tym poziomie rozwoju firmy są w stanie osiągać zakładane cele i planować nowe działania związane np. z ekspansją lub dywersyfikacją. Znajomość ogólnego poziomu rozwoju firmy oraz poziomu rozwoju każdego z obszarów jej funkcjonowania jest bardzo istotnym źródłem informacji dla właścicieli i menedżerów zarządzających. Pozwala bowiem zidentyfikować działania rozwojowe i zakres koniecznych do wdrożenia zmian, by uzyskać pożądaną efektywność. Odnosi się to bezpośrednio do, wspomnianego w tytule, **optymalnego wykorzystania szans rynkowych**. Jako przykłady można wskazać następującą sytuację:

*Właściciel firmy produkcyjnej podjął decyzję o zorganizowaniu kampanii promocyjnej, a także wizerunkowej, z wykorzystaniem nowych kanałów komunikacji marketingowej. W tym celu nawiązał współpracę z firmą konsultingową, która opracowała w sposób szczegółowy działania, jakie należało podjąć. Po wdrożeniu zaproponowanych rozwiązań znacząco zwiększyła się rozpoznawalność marki i tym samym liczba nowych klientów. Niestety równoległe do działań wizerunkowych i marketingowych nie zostały podjęte działania związane z rozwojem sieci dystrybucji ani systemu zarządzania. W firmie nie zostały opracowane szczegółowe wytyczne dotyczące*

*procesu obsługi klientów, przepływu informacji i ich archiwizowania, a także zadań i obowiązków na stanowiskach pracy. Pracownicy funkcjonowali zgodnie z obowiązującymi wcześniej standardami, adekwatnymi do sytuacji, w której firma obsługiwała znacznie mniejszą liczbę zamówień. W efekcie pojawiły się negatywne opinie i komentarze na temat jakości obsługi i realizacji procesu sprzedaży, co pogorszyło wizerunek firmy na rynku.*

W sytuacji tej okazało się, że obszary związane z systemem zarządzania, a także dystrybucji, znajdowały się na niższym poziomie rozwoju i stanowiły pewnego rodzaju kotwicę, uniemożliwiającą uzyskanie zakładanych efektów. Oczywiście, możliwe jest podjęcie działań ukierunkowanych na wdrożenie modyfikacji w obu tych obszarach, jednak potencjalne korzyści zostały w dużym stopniu utracone.

W podejmowaniu decyzji o tym, jakie działania prorozwojowe należy podjąć i których obszarów będą one dotyczyły, kluczowe znaczenie ma wiedza o ogólnym poziomie rozwoju organizacji oraz o poziomie rozwoju każdego z obszarów jej funkcjonowania. By wesprzeć menedżerów i osoby zarządzające małymi i średnimi przedsiębiorstwami w planowaniu i wdrażaniu zmian w swoich organizacjach, opracowane zostało narzędzie Indespro.pl. Powstało ono w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie w ramach projektu „Inkubator Innowacyjności +”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej. Narzędzie to ma formę kwestionariusza, a za-

warte w nim pytania umożliwiają diagnozę poziomu rozwoju organizacji i określenie poziomu jego spójności. Po zakończeniu badania generowany jest kompleksowy raport przedstawiający obecną sytuację firmy i pożądaną kierunki zmian. Przeprowadzenie diagnozy z wykorzystaniem systemu Indespro.pl pozwala na:

- » analizę całościowego poziomu rozwoju organizacji;
- » analizę poziomu rozwoju organizacji w każdym z 10 obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw;
- » identyfikację, które obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa pozytywnie, a które negatywnie wpływają na uzyskiwane przez firmę efekty biznesowe;
- » określenie, jakie działania w każdym z obszarów należy podjąć, by poprawić efektywność funkcjonowania;
- » pozyskanie informacji na temat tego, jakie działania powinny być podejmowane w każdym z obszarów funkcjonowania firmy, by zwiększyć osiągnięte efekty biznesowe.

Więcej informacji o systemie, a także przykład raportu, znajdują się na stronie [www.indespro.pl](http://www.indespro.pl).

Do końca 2019 roku przeprowadzenie badania jest bezpłatne. By z niego skorzystać, należy założyć konto w systemie, które pozwoli uzyskać dostęp do ankiety.

dr Urban Pauli



# Integracja

## – czyli jak stworzyć zgrany zespół?

Impreza do rana, żenujące sytuacje, niepotrzebne konflikty i zmarnowane fundusze. Czy tak musi wyglądać integracja? Nic bardziej mylnego!

– Integracja nie jest już postrzegana przez pracodawców jako niepotrzebny koszt czy wyrzucone pieniądze, a przez pracowników wyłącznie jako darmowy grill i przysłowiowe dwa piwa. Ten okres jest już za nami – mówi **Agata Brożek**, Dyrektor Zarządzający Creality Sp. z o.o., firmy zajmującej się organizacją eventów. – Każda integracja to inwestycja. Scala zespół, urozmaica pracę, identyfikuje pracownika z firmą i zmniejsza rotację. Ponadto pomaga stworzyć społeczność, która jest bardziej skuteczna i zaangażowana. W dodatku wpływa na opinie o firmie i na samopoczucie pracowników, w doskonały sposób wdraża nowe osoby do zespołu, a jednocześnie zupełnie podświadomie uczy je kultury organizacji – dodaje.

Chcąc utrzymywać dobrą jakość oferowanych produktów czy usług, trzeba zadbać o serce firmy, którym są pracownicy. Odpowiednio zmotywani i lojalnie względem organizacji osoby potrafią zdziałać niesamowite rzeczy. Inwestycja w pracowników jeszcze nigdy nie była tak istotna jak dziś. Poza szkoleniami i rozwojem ukierunkowanym na indywidualnych specjalistów ważne jest zadbanie o atmosferę w zespole. Jak zatem to zrobić?

Odpowiedzią jest profesjonalnie przeprowadzona integracja, która pozwala na przekształcenie grupy pracowników w sprawnie funkcjonujący zespół. To sposób na motywację, udoskonalenie komunikacji i poprawę więzi interpersonalnych. Sprawa nabiera jeszcze większego znaczenia w bardziej rozbudowanych firmach, gdzie dobra komunikacja nie tylko wewnątrz danej grupy, ale również pomiędzy poszczególnymi działami, jest niezbędna dla sprawnego funkcjonowania całej organizacji.

Wyjazdy integracyjne mogą zostać potraktowane jako nagroda i stać się motywacją do

osiągnięcia założonych celów. Dodatkowo mogą stanowić okazję do uczczenia jubileuszu firmy lub otwarcia kolejnego oddziału. Ponadto znaczenia nabierają integracje łączące przyjemne z pożytecznym – poza zajęciami typowo relaksacyjnymi odbywa się szkolenie dedykowane danej grupie.

– Dobry manager wie, że wyposażenie pracowników w narzędzia to jeszcze nie wszystko; potrzebna jest wiedza, jak tych narzędzi używać, oraz zgrany zespół, który będzie ze sobą współpracował. Wiele zależy od atmos-

**„Wielu pracowników, ze względu na dodatkowe obowiązki np. rodzinne, bardzo chętnie uczestniczy jedynie w krótkich formach integracji. W takich firmach doskonałym rozwiązaniem jest organizacja wieczorów tematycznych**

fery w grupie, a ta potrafi się popsuć w różnych momentach. Codzienna praca, zwłaszcza pod presją czasu, nie sprzyja utrzymywaniu właściwych relacji w grupie. Nie powinno to mieć wpływu na jakość wykonywanych obowiązków, lecz jesteśmy tylko ludźmi i to, jak się czujemy w naszym otoczeniu, ma przełożenie na to, jak pracujemy. Dlatego czasem powinniśmy się spotkać w pozazawodowych okolicznościach i zwyczajnie pogadać o życiu – zaznacza **Przemysław Pichalski**, Prezes Zarządu Bartbo Sp. z o.o., agencji eventowej. Odpowiednia relacja pomiędzy pracownikami jest fundamentem firmy. Jednak warto przy tym pamiętać, aby nie pójść w stronę całkowitego rozbustwienia. W końcu nie spotykamy się w pracy tylko po to, aby wspólnie wypić kawę i poplotkować. Umiejętne prowadzenie zespołu to dbanie o atmosferę w pracy, ale przy tym realizacja określonych założeń i planów.

### JAK ZORGANIZOWAĆ INTEGRACJĘ?

Obecne możliwości wyboru sposobu na integrację są spore. Multum opcji może wręcz przyprawić o zawrót głowy. Rynek eventowy prężnie się rozwija i wiele oferuje. Znajdziemy zarówno imprezy typowo rekreacyjne, jak festyny i pikniki, jak i gry tematyczne czy zajęcia sportowe, ćwiczenia pobudzające do pracy umysł, wydarzenia z okazji jubileuszu czy też warsztaty Team Building.

Tak różne warianty wynikają z odpowiedzi

branży na potrzeby klientów. Jednak zaznaczyć trzeba, że każda z tych aktywności powinna być dopasowana do potrzeb pracowników i celów przedsiębiorstwa. Stąd też konieczność przeprowadzenia dokładnej analizy. Przykładowo – przy okazji jubileuszu nie wybierzemy wyjazdu terenowego, a przy konieczności poprawy komunikacji w zespole – wieczorku poetyckiego. Odpowiedni dobór integracji pozwoli na uniknięcie porażki finansowej i straty psychicznej u pracowników. Nacisk może być skupiony m.in. na wdrożenie nowych osób, poprawę komunikacji zespołu czy też usprawnienie relacji między pracownikami a kadrą zarządzającą.

– Zaplanowanie każdej integracji zaczynamy od dokładnego przeprowadzenia badań potrzeb danej firmy i jej pracowników. Integracja może przyjąć różne formy i zależy od założonych celów. Coraz częściej organizacje same wyznaczają obszary, na których chciałyby się skupić.

W zależności od tego możemy zorganizować np. event typowo rekreacyjny, wydarzenie podsumowujące działalność firmy, zajęcia nastawione na poprawę relacji czy też warsztaty Team Building, łączące zabawę z nauką i rozwojem pracowników – podkreśla **Kamil Tomaszek**, General Manager Projekt Efektywny Events&Travel Sp. z o.o., grupy zajmującej się turystyką biznesową.



Przemysław Pichalski

Zespół może być zróżnicowany, a sama praca jest tylko jedną ze sfer życia, w których wspólnie porusza się człowiek. Dlatego koniecznością jest uwzględnienie wymiaru czasowego, jakim dysponują pracownicy.

– Wielu pracowników, ze względu na dodatkowe obowiązki np. rodzinne, bardzo chętnie uczestniczy jedynie w krótkich formach integracji. W takich firmach doskonałym rozwiązaniem jest organizacja wieczorów tematycznych, zarówno tych związanych z konkretnymi świętami, jak np. popularne „Opłatki” lub „Christmas Parties”, czy też np. bali karnawalowych, maskowych lub wieczornych, stref tematycznych w ramach przestrzeni i czasu funkcjonowania firmy, wspólnych wypadów do modnych klubów muzycznych czy gier scenariuszowych – mówi **Agata Brożek**.

Inną ważną kwestią, a czasem najważniejszą, będą finanse, jakie przedsiębiorstwo może wydać na tego typu inwestycję. Zaplanowanie budżetu będzie zależało od paru czynników – głównie od liczby pracowników i celu, który chcemy osiągnąć. Większość kosztów jest związana z wyborem miejsca integracji i zapewnieniem noclegu oraz wyżywienia. Wyda-

lenie może odbyć się np. w znanym hotelu, lokalnym escape roomie czy restauracji, na terenie firmy albo w górskim kurorcie. Następnie dochodzi standard i konwencja wybranych atrakcji. Oferty agencji są elastyczne i program można dopasować do założeń finansowych. Firmy cechujące się wysoką kulturą organizacji posiadają tzw. budżet integracyjny, który pozwala na samodzielne zaplanowanie wyjazdu przez pracowników.

### TRENDY W INTEGRACJI

Rynek eventowy w ciągu lat ulegał zmianom. Popularne kiedyś biesiady i bale cieszą się dziś mniejszym zainteresowaniem. Nie znaczy to wcale, że Polacy przestali się bawić! Wręcz



Agata Brożek

przeciwnie, w dalszym ciągu wybieramy typową rekreację, lecz w połączeniu z atrakcjami bardziej „ambitnymi”. Chętnie wybierane są także gry i zajęcia na świeżym powietrzu. Ponadto dochodzą do tego nowinki technologiczne, które umożliwiają doświadczenie doznań wcześniej nieznanymi.

– Najchętniej wybierane są gry scenariuszowe polegające na odgrywaniu danej historii i zabawy z wykorzystaniem nowych technologii, np. urządzeń VR. Popularne są również zajęcia umysłowe, skupione na rozwiązywaniu konkretnego problemu i rozwoju procesów komunikacyjnych w zespole – zaznacza **Kamil Tomaszek**.

Wcielanie się w konkretną postać i odgrywanie roli staje się niesamowitym przeżyciem. Angażuje uczestników emocjonalnie i rozwija

intelektualnie. Wspólne rozwiązywanie np. zagadki kryminalnej mobilizuje do podjęcia wysiłku umysłowego i potrafi zaangażować cały zespół. Inną ciekawą alternatywą są tzw. zielone eventy, które w zamyśle mają stanowić swoisty powrót do natury. W trakcie takiego wydarzenia możemy np. zorganizować piknik wraz ze sporządzeniem ekologicznych posiłków.

– Coraz częściej wybierane są akcje, które łączą grupę w trakcie zabawy, lecz jednocześnie zostaje po nich coś więcej niż tylko wspomnienie. Są to różnego rodzaju aktywności łączące sztukę i rozrywkę, np. wspólne malowanie wielkiego obrazu, który zostanie powieszony w hallu firmy. Świadomość tego, że efekt naszej zabawy będzie dobrze widoczny w firmie, sprawia, że uczestnicy takiego malowania bardzo się starają. Innym przykładem są działania na rzecz lokalnej społeczności – jak choćby pomoc przy remontowaniu schroniska dla zwierząt lub zakup i wspólne składanie rowerów, które trafią do podopiecznych domu dziecka. Taka praca daje radość i świadomość tego, że jest potrzebna – podkreśla **Przemysław Pichalski**.

Zmierzamy w kierunku, w którym integracja wychodzi poza zwykłą rekreację. Oprócz wspólnej zabawy pracownicy mają możliwość podnoszenia swoich kompetencji, a także rozwijania umiejętności współpracy. Dodatkowo działania, które stanowią wartość dodaną dla społeczeń-



Kamil Tomaszek

stwa, są ciekawą formą wzmacniająca wizerunek firmy i tym samym podnoszą jej wartość w oczach klientów, jak i samych pracowników.

*Kamil Zygmunczyk*



# Bitwa w sieci – jak to się robi?

Każdego dnia w sieci toczą się mniejsze i większe bitwy. Miejscem walki jest wyszukiwarka Google, gdzie wygraną jest wyższa pozycja bądź też pozyskanie klienta. Fraz, które wpisują użytkownicy, jest nieskończenie wiele, dlatego też największe firmy stale analizują dziesiątki tysięcy zapytań oraz ustalają plan na to, jak pojawić się na szczycie. Jak to robią? Postaram się przedstawić to za pomocą przykładów w poniższym artykule

## POZYCJONOWANIE LOKALNE WCALE NIE TAKIE LOKALNE!

Kiedy Google w 2015 roku wprowadziło pozycjonowanie lokalne, stało się one wybawieniem zarówno dla mniejszych firm usługowych, jak i większych przedsiębiorstw. Docierało ono do pobliskich klientów za pomocą nowego algorytmu premiującego firmy znajdujące się w okolicy. Niewielkim nakładem pracy firmy zajmowały wysokie miejsca w wyszukiwarkach. Na dziesięć pierwszych wyników pojawiała się 10 firm z danego miasta. Po wpisaniu słowa, które Google uważało za lokalne, np. „restauracja”, wyszukiwarka automatycznie pobierała lokalizację użytkownika i wyświetlała najbliższe miejsca w okolicy. Bardziej szczegółowe wyniki można było uzyskać np. za pomocą kombinacji słowa kluczowego i nazwy miasta, np. „restauracja Warszawa”. Dla użytkowników było to spore ułatwienie, gdyż w krótszy i dużo łatwiejszy sposób otrzymywali bardziej trafne wyniki. Dawało to niezwykle efekty, gdyż po wpisaniu słowa „restauracja” zamiast pojawienia się tylko dziesięciu wyników, ukazywało się wiele kombinacji związanych z daną lokalizacją.

Fakt ten postanowiły wykorzystać podmioty, zajmujące się zdalną obsługą klienta. Jak grzyby po deszczu zaczęły pojawiać się firmy oferujące wirtualne biura. Ich celem było potwierdzenie autoryzacji lokalizacji na mapach Google. Warunkiem, aby firma znalazła się

w lokalnych wynikach, było otrzymanie listu z kodem na wskazany na stronie adres. Przepisując kod w Google Moja Firma, potwierdzaliśmy swoją autentyczność oraz deklarowaliśmy

**Pozycjonowanie Śląsk, Katowice, Gliwice, Chorzów, Zabrze, Ruda...**  
<https://www.katowice.pl/pozycjonowanie-slask/>  
 14 wrz 2016 - Jurek Majer pozycjonowanie do 1000 godzin. Pozycjonowanie po rozpisaniu - Śląsk - na pancer. Dobre, a teraz na serio. Pozycjonowanie...  
 Pozycjonowanie Śląsk... Auty, dofinansowanie... - na restauca... - na kanał...

**Pozycjonowanie Organiczne Stron WWW Katowice, Śląsk Agencja...**  
<https://www.katowice.pl/> - Oferta +  
 4.5/5 Główny 5 - 24 godz  
 Najlepsze pozycjonowanie stron internetowych - zamożnym i profesjonalnym. Ceny konkurencyjne. Partner Google. Zadzwoń! ☎ 32 327 33 37 Katowice...

**Pozycjonowanie Katowice - Mansfeld**  
<https://www.mansfeld.pl/pozycjonowanie-katowice/>  
 4.5/5 Główny 4.7 - 22 godz  
 2 sty 2016 - Po kilkudziesięciu godzinach pracy nasz klient otrzymał pozycjonowanie swojego sklepu i stał się liderem w tym regionie z Katowice.

**Pozycjonowanie stron Katowice - zgred.pl**  
<https://www.zgred.pl/katowice/>  
 Pozycjonowanie stron - Katowice. Sprawy doświadczeni marketingowcy rozumieją jako pozycjonowanie stron Katowice, ma na celu przekształcenie ich w...

**Pozycjonowanie stron Katowice Śląsk - Bez Limitu Słów - extraSEO**  
<https://www.extraseo.pl/>  
 Pozycjonowanie stron Katowice Śląsk - Bez limitu słów! Działamy lokalnie! Marketing internetowy. EXTRA w Google! - na restauca pozycjonowanie...

**Pozycjonowanie Stron Katowice - Intosed - Skuteczne Kampanie**  
[www.intosed.pl](http://www.intosed.pl/)  
 Pozycjonowanie stron internetowych Katowice + Intosed + Tytuł Struktura i Serwisowanie Strony. Pozycjonowanie Stron z Zadzwoń! ☎ 33 102 268...

**Pozycjonowanie Stron Katowice - Internet Maker**  
<https://www.internetmaker.pl/pozycjonowanie-katowice/>  
 4.5/5 Główny 5 - 10 godz - Działamy od 1999 roku. Nasze misje...  
 20 lut 2016 - Pozycjonowanie stron Katowice. Od 2000 roku, na co dzień w naszej agencji realizujemy Top Position zajmujemy się profesjonalnym...

**Pozycjonowanie Katowice - oferta pozycjonowania stron www...**  
<https://www.katowice.pl/pozycjonowanie-katowice/>  
 Szukasz sprawdzonej agencji SEO do pozycjonowania stron w Katowicach? Sprawdź naszą ofertę - kompleksowe zajęcia w wysoce efektywne...

**Pozycjonowanie stron internetowych - cennik Katowice | widziani.pl**  
<https://www.widziani.pl/> - Pozycjonowanie lokalne +  
 4.5/5 Główny 4.4 - 13 godz  
 Pozycjonowanie stron internetowych w Katowicach - efektywnie i szybko z zadaniami. ☎ 32 327 33 37 Katowice...

**Pozycjonowanie Stron www Katowice - M40.pl**  
<https://www.m40.pl/pozycjonowanie-katowice/>  
 Strona Katowice Jan podkowiński zrealizował wdrożenie SEO - pozycjonowanie stron internetowych na jej procesem tworzenia - na podstawie...

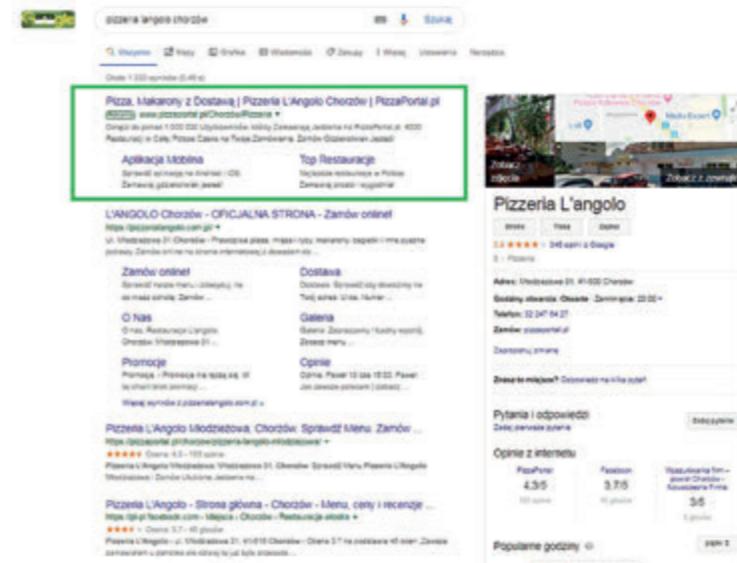
waliśmy chęć wyświetlenia w danym punkcie na mapach. Warunek ten musiał zostać spełniony, aby pojawić się na pierwszej stronie wyników lokalnych. Niestety szybko okazało się, że rozwiązanie to nie przynosi zamierzonych efektów oraz nie działa tak, jak powin-



no, ponieważ pod jednym adresem rejestrowała się bardzo duża ilość firm.

Aktualnie firmy starają się oszukać algorytm Google, który powoduje, że firmy lokalne znajdują się w wyszukiwarce wyżej ze względu na określoną lokalizację. Dodatkowo zaczęto również masowo wdrażać specyficzną optymalizację na stronach internetowych. Okazało się też, że aby osiągać dobre wyniki, nie trzeba posiadać biura w danym mieście, a jedynie odpowiednio zoptymalizowaną stronę www oraz mocną domenę. Treść takiej strony jest specjalnie przygotowywana – np. jeśli firma działa w danym mieście, adres url jest bardzo charakterystyczny, tzn. ma postać „pozycjonowana-fraza+miało”; dodatkowo często na stronie umieszczona jest mapa z zaznaczonym miastem oraz zdjęcie charakterystycznego punktu wyróżniającego daną miejscowość (roboty Google potrafią „czytać” zdjęcia).

Jeśli chodzi o tego typu działania, prym wiodą tutaj firmy zajmujące się pozycjonowaniem. Obok wyniki wyszukiwania dla lokalnej frazy „pozycjonowanie Katowice”: na 9 wyników (poza reklamami płatnymi) tylko 3 firmy mają swoją siedzibę w Katowicach (zaznaczone na zielono). Jedna firma jest z okolic (Gliwice), natomiast siedziby pozostałych firm są oddalone o więcej niż 200 km. Można więc zauważyć, że system ten działa nie tylko jeśli chodzi o same wyniki, ale również jest pomocny w pozyskiwaniu klientów.



## PODSZYWANIE SIĘ? – TEŻ JEST MOŻLIWE

Firmy prześcigają się w rozwiązaniach, które mają sprawić że ich widoczność w sieci, tj. ilość słów, dzięki którym ukazują się na określonej pozycji w wyszukiwarce, stale rośnie. Wiadomo też, że możliwości naturalnego pozycjonowania mają swoje granice i tu z pomocą przychodzą firmy pozycjonerskie.

Spotkałem się z sytuacją, gdzie jeden z dużych portali, umożliwiający zakup jedzenia przez Internet, podszywał się pod klientów. Ich działanie polegało na tym, że przy wykorzystaniu wykupionych przez siebie domen internetowych z nazwą własną restauracji bądź pizzerii tworzona była strona internetowa z prawdziwymi danymi. Strona zawierała dużą ilość tekstu oraz była bardzo dobrze zoptymalizowana, a także odpowiednio wypozycjonowana. W skrajnych przypadkach doszło do sytuacji, że „sztucznie” utworzone strony zajmowały wyższe miejsca w wyszukiwarce Google niż prawdziwa strona restauracji. Można pomyśleć, że nie ma w tym nic złego, gdyby nie fakt, że na stronach tych zamieszczane było również menu danej firmy. Kiedy klient korzystał z opcji zamówienia za pomocą portalu zewnętrznego, pobierana była prowizja (zgodnie z wcześniej zawartą umową). Przypadek ten opisuje długotrwałą strategię, która była planowana i wdrażana przez wiele miesięcy. Alternatywnym sposobem na uzyskanie tego samego rezultatu jest skorzystanie z płatnych reklam Google

Adwords. Rozwiązanie to jest ciekawą opcją, ponieważ przy mniejszym nakładzie pracy oraz w dużo krótszym czasie uzyskujemy dokładnie taki sam efekt.

## ZWIĘKSZAMY ZASIĘG WIDOCZNOŚCI W GOOGLE

Kiedy duża firma zastanawia się nad zwiększeniem swojego zasięgu w wyszukiwarce Google, odpowiedź nasuwa się sama... Content marketing, a dokładniej prowadzenie bloga. Wpisy o tematyce branżowej, a także opisy problemów związanych z daną dziedziną, potrafią stać się doskonałym narzędziem, dzięki któremu w sieci stajemy się bardziej widocznymi. Wyniki wielu analiz pokazały, jakich słów najczęściej poszukują użytkownicy. Są to m.in. w przypadku firm: praca, opinia, zarobki. Z kolei w przypadku usług lub czynności poszukiwane są odpowiedzi na pytania:



Wykres przedstawiający program Senuto, służący do badania widoczności stron w Internecie

jak, kto, gdzie, kiedy, ile + fraza. Przykład: Jak pozycjonować stronę www? Kto pozycjonuje strony? Ile kosztuje pozycjonowanie stron? Ile trwa pozycjonowanie stron?

Całkiem niedawno można było zaobserwować w sieci pewne zachowania. Wiele firm postanowiło pójść na skróty, tworząc setki stron z nazwą własną konkurencji oraz dodatkowym słowem „opinia”. Skutkiem tego było pozyskanie wielu nowych fraz oraz burza w Internecie (tak, oczywiście zajmowały się one pozycjonowaniem), która podzieliła specjalistów na dwa obozy. Jedni uznali to rozwiązanie za nieetyczne, drudzy z kolei zaczęli przyglądać się mu z zaciekawieniem, zastanawiając się, dlaczego zostało wdrożone oraz czy jest ono opłacalne.

Na szczęście kilka dni później wszystkie strony zostały już usunięte.

Pytanie zatem, co przyniosą kolejne miesiące oraz testy pozycjonerów? Co wymyślą i jakie rozwiązania zastosują, aby zagarnąć jeszcze większą część Internetu? Jedno jest pewne: duże firmy i serwisy stają się coraz większe. Czy miejsce w Internecie się kiedyś skończy? Miejmy nadzieję, że nie.

*Marek Swatek, pasjonat pozycjonowania i marketingu internetowego. Autor pracy magisterskiej na temat „Pozycjonowanie i optymalizacja stron w wyszukiwarce Google”. Obecnie właściciel agencji seo/sem o nazwie Extraseo.pl, gdzie na co dzień pracuje się nad zwiększeniem widoczności stron w wyszukiwarce Google*



# Jakość, ale jaka?

Rozpoczynając moje refleksje na temat jakości, pozwolę sobie postawić tezę, że jakość produktów nie jest w obecnych czasach problemem związanym z technologią. Skupię się na produkcji przemysłowej, ponieważ usługi, coraz ściślej powiązane ofertą z produktami, to zupełnie inna bajka. Nie będę zajmował się także problemem „sterowanej jakości” wyrobów, to znaczy takiej, która z góry określa ich trwałość, a co za tym idzie – użyteczność. By rozważyć ten problem, trzeba mieć mocne argumenty

Wracając do głównego wątku tego artykułu, wspomnę tylko, bez dowodzenia, że poziom technologiczny wytwarzania jest wystarczający, a nawet przekracza potrzeby związane z zachowaniem określonych dla danego produktu parametrów jakościowych. Jeżeli tak, dlaczego w ogóle rozważać kwestię jakości? Otóż okazuje się (tu pojawia się kolejna moja teza), że problemem jest organizacja i właściwe zarządzanie procesami, tak produkcyjnymi, jak i powiązanymi z nimi procesami zarządczymi lub, ogólniej, decyzyjnymi. Jakość nie powstaje podczas kontroli, tylko na każdym etapie wytwarzania. Kontrola jakości, jako działanie niedodające wartości do produktu, powinna być zredukowana do niezbędnego minimum. Wiem, że mogę tym stwierdzeniem narazić się wielu osobom, jednak jest ono poparte praktyką firm, które jako podstawę przyjęły zasady ciągłego doskonalenia.

Przykład. W pewnym zakładzie specjalista ds. jakości kontrolował poprawność wykonania serii elementów. Produkt był dość duży, a dokładność wykonania (wymiary) na poziomie  $\pm 0,5$  mm była wystarczająca. Po sprawdzeniu – pracownik dokonał pomiaru około 30 elementów – okazało się, że wszystkie mają takie same wymiary, z dopuszczalnym odchyleniem. Pracownik uznał, że elementy są wykonane prawidłowo. Nie sprawdził, czy wymiary zgadzają się ze specyfikacją. Kontrolowane elementy, choć jednakowe, były w jednym ze sprawdzanych wymiarów o 5,0 mm za długie, co uniemożliwiało ich późniejsze dopasowanie i połączenie z innymi elementami budowanej konstrukcji. Przykład być może banalny, ilustruje natomiast złamanie podstawowej zasady, za jaką uznaję standaryzację pracy. Praca, poszczególne działania operacyjne, powinny być wystandaryzowane i ciągle doskonalone. Czytelnik z pew-

nością się domyśla, że nawiązuję do zasad Lean Management, a na poziomie hali fabrycznej – kaizen. Ktoś zapyta: A co z metodą Six Sigma? Tak, jest bardzo użyteczna, ale dopiero wtedy, gdy proces jest stabilny, ciągle doskonalony, i trzeba sobie poradzić z jego zmiennością w postaci odchylenia od oczekiwanego przebiegu. Standaryzacja pracy nie jest czymś, co można ująć w sztywne ramy i egzekwować jej przestrzeganie. Jest to nawyk wypracowany w miejscu wykonywania działań operacyjnych przez pracowników doskonale znających dany fragment procesu.

Jak zatem postępować, by takie nawyki wyrabiać, oraz by nie tylko były trwałe, ale także ciągle doskonalone? Pierwszym krokiem jest pozyskanie pracowników, ich uwagi oraz woli zaangażowania się w ciągle działania doskonalące. To jest podstawowy element decydujący o sukcesie lub porażce nie tylko działań związanych z zapewnieniem wysokiej jakości. „Jeżeli chcesz zbudować statek, nie przywołuj mężczyzn, żeby zdobyć drewno i rozdzielić pracę, ale rozbudź w nich tęsknotę za otwartym, nieskończonym morzem” – autorem tych słów jest Antoine de Saint-Exupéry. Oczywiście, nie wypływamy na prawdziwy ocean, tylko na niekończące się „wody” ciągłego doskonalenia, co dla wielu pracowników może być trudnym, a nawet niezrozumiałym wyzwaniem. Chciałem zwrócić tylko uwagę na ten kluczowy czynnik powodzenia, nie będę go jednak rozwijał.

Krok drugi – właściwa metoda wdrażania standaryzacji pracy. Wyrabianie standaryzowanych nawyków to również metoda podlegająca standaryzacji. Kanwą dla niej jest praca w cyklach PDCA, czyli Plan – Do – Check – Act (Planuj – Realizuj – Weryfikuj – Koryguj). Jak sama nazwa wskazuje, wdrożenie polega na realizacji tego cyklu w określonym przedziale czasowym. Wyznaczenie tego okresu – zawsze



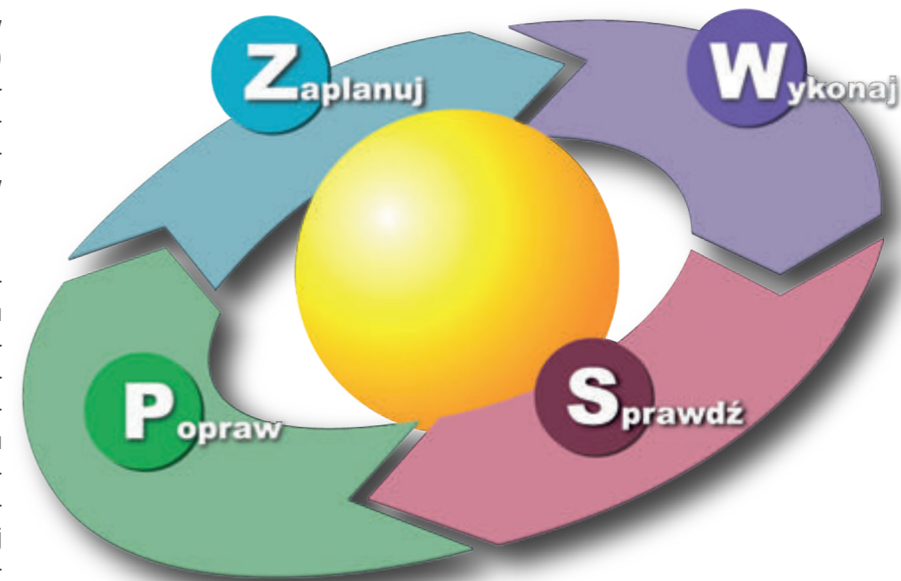
takiego samego – jest ważne, ze względu na szereg czynników, z których wymienię: naturę ludzką (jesteśmy przyzwyczajeni do regularności) oraz czas potrzebny na obserwację, planowanie, wdrożenie i stabilizację wprowadzanych zmian. Ważne jest takie planowanie wdrożenia, by nie zakłócało normalnego przebiegu procesu – wszystkie działania mają odbywać się podczas normalnie wykonywanych zajęć, z minimalnym narzutem związanym z wprowadzaniem zmian. Może się to wydawać trudne, jednak na bazie własnej praktyki wdrażania podobnych działań w zakładach różnych branż mogę zapewnić, że ten niewielki, dodatkowy nakład pracy zwraca się zarówno pracownikom (praca staje się mniej uciążliwa i bardziej satysfakcjonująca), jak i firmie (wyraźnie spada liczba braków, odpada konieczność powtórnego przetwarzania, maleje liczba reklamacji, wzrasta wydajność i efektywność).

Każdy cykl PDCA zawsze składa się z czterech faz. Planowanie to obserwacja (pomoc z zewnątrz – inny pracownik), zaplanowanie zmian na stanowisku pracy oraz sposobu ich wdrożenia. Może to wymagać dodatkowego czasu. Realizacja to po prostu faza wdrożenia zmian, a właściwie wykonywania działań operacyjnych w zmodyfikowanej formie. Na tym etapie wykonywane są czynności związane z bieżącymi zadaniami produkcyjnymi, i nie powinno to skutkować wydłużeniem czasu ich realizacji. Weryfikacja następuje zazwyczaj już w trakcie fazy realizacji: nie ma sensu zwlekać z oceną wprowadzonych zmian. Jeżeli nie spełniają założeń określonych podczas fazy planowania, należy je skorygować (faza czwarta) lub całkowicie ich zaniechać. Weryfikacja, o ile potwierdzi prawidłowość zmian, czyli zgodność

z zakładanymi efektami, przechodzi w fazę stabilizacji, zamiast korekty. Wszystkie fazy powinny być odpowiednio dokumentowane, a „produktem” każdego cyklu PDCA powinny być instrukcje stanowiskowe w formie graficznej, znane jako OPL (One-Point-Lesson), listy kontrolne (checklisty) oraz zarządzanie wizualne. Sposób ich opracowywania to kolejny temat wymagający szerszego objaśnienia.

Jak połączyć poszczególne części procesu w całość z perspektywy konieczności dbania o jakość na każdym jego etapie? I tu pojawia się krok trzeci: „nie przyjmuj błędów – nie produkuj błędów – nie przekazuj błędów.” Zasada banalnie prosta, ale bardzo trudna do wdrożenia jako standaryzowany nawyk. Co oznacza „nie przyjmuj błędów”? Jak zapewnić to na każdym stanowisku pracy? Spotykam się z oporem przejawiającym się w wątpliwościach typu: „przecież nie rozbiorę tego podzespołu, by go sprawdzić”, „nie mam czasu na takie działania”, „kontrola jakości to nie moja działka”,

„wykonuję to, co mi zlecono”, „montuję z tego, co mi dostarczono na stanowisko” itp. Opór będzie towarzyszył każdej zmianie, dlatego wspominałem na początku o konieczności pozyskania uwagi i zaangażowania pracowni-



ków. Operator nie musi rozbierać danego podzespołu, by go sprawdzić, ma jedynie skontrolować te jego elementy, z którymi będzie bezpośrednio łączył części na swoim stanowisku. „Podawanie dalej” byle wyrobić normę nie ma najmniejszego sensu. Kontrola po wykonaniu swojego zadania to po prostu praktyka zabezpieczająca przed przekazywaniem

defektu dalej. Wszystko można ująć w standaryzowane zasady, które – z perspektywy całego procesu – zapewnią szybszą, wolną od błędów i braków produkcję.

Jakość nie jest czymś oczywistym i niezmiennym. Oczekiwania klienta nie są stałe – podlegają ciągłym zmianom, często zależnym od trendów rynkowych. Tą dynamikę zmian łatwo zaobserwować w sektorze usług, jednak branże produkcyjne także muszą zmieniać się pod wpływem nacisków rynku. W jednym i w drugim przypadku – taka była moja teza – jakość procesu jest sprawą priorytetową. Nie kwestionuję kompetencji twardych pracowników w zakre-

sie ich przygotowania do wykonywania określonego zawodu. Problemem zawsze był, jest i niestety nadal będzie brak kompetencji miękkich, związanych ze zrozumieniem, czym jest proces, czym jest oczekiwana jakość oraz wartość z perspektywy klienta.

mgr inż. Henryk Metz

## mgr inż. Henryk Metz

Kierownik Projektów i Programów w branży IT oraz ekspert/trener metod ciągłego doskonalenia (Lean Management / kaizen). Ponad trzydziestoletnie doświadczenie zawodowe na różnych stanowiskach: od programisty do kierownika/dyrektora programów rozwojowych systemów informatycznych w firmach branży chemicznej, energetycznej i teleinformatycznej. Pracował w wielu firmach, także międzynarodowych koncernach, realizując projekty w kilku krajach Europy i Ameryki Łacińskiej. Współpracuje z organizacjami studenckimi (Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości – AIP, Studenckie Forum Business Center Club – SF BCC) w zakresie upowszechniania wiedzy na temat „szczupłego” zarządzania wśród studentów i młodych przedsiębiorców. Współzałożyciel i pierwszy Prezes Polskiego Oddziału INCOSE (International Council On Systems Engineering), organizacji zawodowej ekspertów specjalizujących się w Inżynierii Systemów, domenie związanej z efektywnym prowadzeniem oraz komunikacją w bardzo dużych, interdyscyplinarnych przedsięwzięciach projektowo-rozwojowych. Ikonopisarz, członek Senatu Śląskiej Szkoły Ikonograficznej, reprezentuje Wydział Światło i Zbawienie ŚSI. Wraz z żoną Zofią pomaga zainteresowanym poznawać i doskonalić się w sztuce pisania ikon we wspólnocie Ikonopisarzy Wszystkich Świętych przy parafii pw. Wszystkich Świętych w Gliwicach.



# Stale podnoszenie jakości

Odpytujemy **Beatę Żółtowską**, Prezes Zarządu Toruńskiego Towarzystwa Budownictwa Społecznego Sp. z o.o.

## Jak to się stało, że związała się Pani z branżą nieruchomości?

**Beata Żółtowska:** Jestem absolwentką Politechniki Gdańskiej, Wydziału Budownictwa Lądowego. Wiedzę na temat zarządzania spółką i nieruchomościami zdobyłam na studiach podyplomowych. Większą część swojej pracy zawodowej poświęciłam na realizację budownictwa mieszkaniowego. W mojej karierze zawodowej przesłam wszystkie szczeble, od inżyniera budowy, poprzez inspektora nadzoru inwestorskiego, kierownika działu inwestycji, aż w końcu zostałam Prezesem Zarządu Toruńskiego TBS. Moje wcześniejsze doświadczenie pozwala mi zarządzać spółką w sposób profesjonalny i z długoterminową perspektywą, co jest ważne w przypadku branży budowlanej.

## Czym dla Pani jest jakość?

Stale podnoszenie jakości produktu jest dla mnie działaniem oczywistym. Mając duże doświadczenie zawodowe, wiem, jak unikać błędów. Każdy obiekt, przy którym pracowałam, zostaje w przestrzeni publicznej na wiele lat i jest moją wizytówką. Stąd dążenie do podnoszenia poziomu całego procesu inwestycyjnego i obsługi klientów. Spółka pod moim kierownictwem nie tylko koncentruje się na rozbudowie swojego zasobu, ale również na inwestycjach w ten już istniejący. Remonty i modernizacje starszych budynków pozwalają naszym najemcom odczuć wysoki komfort zamieszkania niezależnie od tego, w jakim roku oddano dany budynek. Jakość to również przejrzyste zasady przy zawieraniu umów

najmu i dbanie o klienta – stąd też spotkania najemców z Zarządem dwa razy w miesiącu i wysłuchiwanie sugestii dotyczących ciągłego doskonalenia wszystkich procesów zachodzących w spółce.

## Jaki jest zatem standard podejścia do klienta w Toruńskim TBS?

Podstawą naszych działań jest monitorowanie potrzeb naszych klientów i rozwijanie naszej oferty pod te potrzeby; jednocześnie nie zapominamy o precyzyjnym określaniu zasad współpracy. Klient od początku kontaktu z naszą spółką jest informowany o swoich prawach i obowiązkach. Czytelne zasady współpracy eliminują późniejsze nieporozumienia. Dbamy również o podnoszenie kwalifikacji naszych pracowników, aby obsługa klienta odbywała się profesjonalnie i rzetelnie, przez kompetentnych ludzi. Ważny jest również jasny podział obowiązków w spółce i dobra komunikacja między pracownikami – dzięki naradom pracowniczym unikamy niedopowiedzeń i łatwiej udaje nam się rozstrzygać wątpliwości, korzystając z doświadczeń innych współpracowników.

## Jakie znaczenie ma jakość w budownictwie mieszkaniowym?

W naszej branży budownictwa mieszkaniowego oraz zarządzania nieruchomościami spotyka się wiele nieprawidłowości, szczególnie w budownictwie realizowanym przez deweloperów, nastawionych jedynie na zysk. Budynki realizowane przez naszą spółkę pozostają naszym majątkiem i w naszym zarządzie. Nie



możemy sobie pozwolić na złą jakość. Jestem osobiście zaangażowana w każdy etap procesu realizacji inwestycji, nie tylko „za biurka”, lecz również poprzez częste wizytacje na placu budowy. Przy każdej inwestycji jakość materiałów i wykonania jest dla spółki priorytetem. Po zakończeniu budowy nasi pracownicy biorą aktywny udział w nadzorowaniu wykonawcy przy usuwaniu usterek gwarancyjnych. Prowadzimy przeglądy budynków, aby utrzymać wysoką jakość przez długi czas.

## Jaka jest Pani recepta na sukces?

Podstawą sukcesu jest ścisła współpraca ze wszystkimi stronami procesu budowlanego: architektami, dostawcami mediów, wykonawcami, a także firmami obsługującymi nasze nieruchomości oraz klientem, który będzie korzystał z naszych mieszkań. Ważna jest atmosfera w firmie pomiędzy pracownikami, przepływ informacji, stale podnoszenie kwalifikacji oraz pilnowanie jakości na każdym etapie obsługi klienta, przygotowania i realizacji budowy oraz zarządzania nieruchomościami. Sukces to także stały rozwój firmy, dobra pozycja na rynku nieruchomości, zaufanie klientów, skutkujące dużym zainteresowaniem przed rozpoczęciem każdej nowej budowy. Zazwyczaj mamy więcej wniosków niż planowanych mieszkań.

Dziękuję za rozmowę.

Rozmawiała *Martyna Motylska*

# NASIONA SAATBAU W gruncie najlepsze!



**SAATBAU**  
Dobre nasiona,  
Dobre plony.

[www.saatbau.pl](http://www.saatbau.pl)

[f /saatbaupolska/](https://www.facebook.com/saatbaupolska/)





*Zapraszam na studia, Teresa Bogacka*

STUDIA MAGISTERSKIE jednolite 5-letnie

- Pedagogika przedszkolna i wczesnoszkolna • Psychologia

STUDIA MAGISTERSKIE II°

- Administracja • Ekonomia • Informatyka • Pedagogika • Pielęgniarstwo • Psychologia
- Transport • Zarządzanie

STUDIA LICENCJACKIE I°

- Administracja • Bezpieczeństwo wewnętrzne • Ekonomia • Finanse i rachunkowość
- Pedagogika • Pielęgniarstwo • Psychologia • Zarządzanie

STUDIA INŻYNIERSKIE I°

- Informatyka • Logistyka
- Mechanika i budowa maszyn • Mechatronika • Transport

STUDIA PODYPLOMOWE ponad 80 kierunków



WYŻSZA SZKOŁA EKONOMII I INNOWACJI W LUBLINIE

[www.wsei.lublin.pl](http://www.wsei.lublin.pl)