

**Krystian Pluciak**

**Księga  
dobrych  
praktyk**

najlepiej  
zorganizowanych  
polskich firm



Część 1

# Zamiast zwykłego wstępu





---

Dziękuję Danielowi Niewińskiemu z Marco Gliwice.

Danielu, Twoje zaproszenie do Waszej firmy oraz to, co u Was zobaczyłem, zaowocowało pomysłem na stworzenie tej książki.

Dedykuję tę książkę wszystkim, którzy rozwiązują nasze problemy i zaspokajają nasze potrzeby.

Ludziom, którzy wprawiają ten świat w ruch. Ludziom z duszą przedsiębiorcy.

*Większość z was poniesie porażkę, straci majątek i szacunek, ale jesteśmy wam wdzięczni za ryzyko, jakie podejmujecie, i wasze poświęcenie dla rozwoju gospodarczego planety oraz wydzwignięcia innych z biedy. [...] Naród wam dziękuje.*

Nassim Nicholas Taleb w książce *Antykruchość*

# Czy ta książka jest dla Ciebie?

Zadaniem tej książki nie jest nauczenie Cię, jak z sukcesami prowadzić firmę produkcyjną, konkurować w sektorze usług czy wyróżnić się w branży IT. Ta książka zawiera **zbiór dobrych praktyk, które pozwolą Ci zwiększyć zyski, lepiej zarządzać i tworzyć wyjątkowe miejsca pracy, niezależnie od tego, czym zajmuje się Twoja firma.** Bez względu na to, na jakim etapie rozwoju aktualnie się znajdujesz, książka oferuje cenne przemyślenia, wskazówki, metody i narzędzia. Żeby rozwiązać wszelkie wątpliwości, odpowiedz sobie na pytania zamieszczone na kolejnej stronie.

1  
Czy chcesz dowiedzieć się, jak bez kosztownych inwestycji i możliwie szybko zwiększyć zysk, a jednocześnie rozwiązać kluczowe problemy Twojego biznesu?

2  
Czy chcesz przyciągać do swojej firmy najlepszych kandydatów z branży/regionu dzięki tworzeniu wymarzonych miejsc pracy? Czy chcesz kreować przy tym przewagę niemożliwą do skopiowania przez konkurentów – przewagę kultury organizacyjnej – bez dokonywania kosztownych inwestycji?

3  
Czy masz w głowie chaos spowodowany nadmiarem dostępnych narzędzi i metod organizacji firm? Potrzebujesz logicznego schematu, drogi rozwoju, krok po kroku, dopasowanej do Twoich potrzeb?

4  
Czy cenisz sobie czas jako jedyny zasób, którego nie da się odzyskać i – zamiast błędzić samemu – wolisz czerpać z dobrych praktyk wypracowanych przez najlepszych?

5  
Czy chcesz poznać dobre praktyki najlepszych polskich firm, jakie udało mi się dla Ciebie odnaleźć?

---

Jeśli na choć jedno z tych pytań odpowiedziałeś: **TAK** – to zachęcam do zapoznania się z niniejszą pozycją. **Pamiętaj, że *Księga dobrych praktyk* nie jest poradnikiem. Nie ma na celu nikogo pouczać. Staralem się zebrać w niej sprawdzone narzędzia i opowiedzieć o praktycznych rozwiązaniach.** Pokazać Ci je – i zapoznać Cię ze sposobem myślenia twórców wyjątkowych organizacji. Zainspirować Cię ich pasją do biznesu, pracowników, produktów, klientów i głębszego sensu leżącego u źródła ich wysiłków.

Wraz z zespołem redakcyjnym i wydawcą dołożyliśmy wszelkich starań, abyś płynął przez tę książkę, niczym podczas słuchania najlepszych wystąpień mówców spod szyldu TED.

# Ku pokrzepieniu serca przedsiębiorcy

- Co jest? Znów nie śpisz?
  - Co byś powiedział na to, że wciąż śnię o tym miejscu?
  - Że może dalej śpisz. Można tak przespać całe życie.
  - Sokrates! Jeśli tyle wiesz, czemu pracujesz na stacji benzynowej?
  - To stacja serwisowa, oferujemy obsługę – nie ma szczytniejszego celu.
  - Niż nalewanie wachy?
  - Niż służenie innym.
- dialog z filmu *Siła spokoju*

*Księga dobrych praktyk* ma posłużyć za katalizator zmiany. Zmiany bardzo istotnej, bo osoba, która właśnie trzyma *Księgę* w rękach – tak, Ty – pełni prawdopodobnie najważniejszą rolę w społeczności. Dlaczego? Spośród wszystkich możliwych ścieżek, jakimi człowiek może zdecydować się podążać w życiu, droga przedsiębiorcy pociąga za sobą największą odpowiedzialność za losy świata. Jako przedsiębiorca, to Ty rozwiązujesz problemy ludzi i zapewniasz im to, czego potrzebują – inaczej zbankrutujesz. Ty i Twoi pracownicy wspólnie tworzyć wartość. Gdyby było inaczej, Twoja firma by przepadła, a ludzie straciliby pracę. To Ty tworzysz bogactwo i zamożność mieszkańców regionu – i kraju. To dzięki wysiłkom Twoim i Twoich pracowników powstają drogi i wszystko inne, co jest finansowane z podatków. Im większe osiągniesz zyski, im lepiej zorganizujesz biznes, im więcej wprowadzisz usprawnień i innowacji oraz im więcej stworzysz dobrze płatnych miejsc pracy dla ambitnych pracowników – tym lepiej i dostatniej będzie się nam wszystkim żyło.

Kiedy mówię „przedsiębiorcy”, mam na myśli nie tylko właścicieli firm. Mam na myśli wszystkich tych, którzy wprawiają świat w ruch: organizatorów, działaczy, twórców. Przecież coś tak pozornie prostego, jak zorganizowanie warsztatów tanecznych dla dzieci, także wymaga inicjatywy i zaangażowania.

Jednak sukces finansowy ani pogoń za nim nie mogą Cię uśpić... Jako twórca – być może przedsiębiorca, być może wynalazca – jesteś dla tego kraju prawdziwym tytanem. Jesteś Atlasem, na którego barkach spoczywa wielka odpowiedzialność. To Ty organizujesz pracę ludzi, którzy nie chcieli ryzykować swoim czasem, pieniędzmi i komfortem albo zwyczajnie nie mieli predyspozycji do prowadzenia biznesu. Nie możesz poprzestać na satysfakcji. To nadal

za mało! Teraz musisz dołożyć do tego dodatkową odpowiedzialność za całą społeczność – i nie mam tu na myśli wyłącznie odpowiedzialności finansowej. Wiem, że to wielkie wyzwanie. Wiem, ile potu i nerwów kosztuje zmaganie się z realiami prowadzenia firmy w Polsce. Wiem, ile potu i nerwów kosztuje użeranie się z biurokracją. Ale bez tego kroku nie pójdziemy dalej.

Drogi przedsiębiorco, musisz mieć świadomość tego, że firma nie istnieje. Poważnie! Jest jedynie bytem myślowym, zapisem prawnym. Nie można jej o nic zapytać ani jej dotknąć. Tak naprawdę firma jest zbiorem – i to nie zbiorem maszyn, ale ludzi! Jest społecznością, która umawia się, że spróbuje wspólnymi siłami osiągnąć wspólny cel.

Jeśli ludzie są nieodpowiednio traktowani, przemęczeni i sfrustrowani, to później przenoszą złe nastroje na klientów. Jeden niezadowolony pracownik to wielu niezadowolonych klientów, a wielu niezadowolonych klientów to już PR-owa porażka. Nieszczęśliwi pracownicy po pracy wracają do domów. Jeśli będziesz traktował ich z góry, z pozycji siły, mogą to sobie „odbijać” na członkach rodziny. Będą oschli dla swoich dzieci. Będą szukali ucieczki i płytkiego relaksu przed telewizorem. I wreszcie, będą głosowali w wyborach na demagogów, na których tak narzekasz. Jeśli pracownik wróci do domu z poczuciem, że musiał naciągać klientów, oszukiwać dostawców czy donosić na kolegów – odreaguje na rodzinie. Niekoniecznie z premedytacją, lecz nieświadomie, chcąc pozbyć się napięć emocjonalnych.

Tak – to właśnie dlatego **jesteś odpowiedzialny za całą społeczność**. Jeśli dzieci będą wychowywane przez sfrustrowanych rodziców żyjących w bezustannym stresie, to jakimi w przyszłości staną się pracownikami, przedsiębiorcami, rodzicami – jakimi staną się ludźmi? **Nie możesz ich zawieść. Twoim zadaniem jest nie tylko świetnie zorganizować biznes, generować zyski, tworzyć wartość dodaną i zaspokajać potrzeby klientów – lecz także dbać o pracowników.**

Nie ma nic bardziej wartościowego niż służenie innym!

*Pracownik nie jest winien swojemu pracodawcy służalczości i posłuszeństwa. Jest mu jedynie winien usługę, za którą otrzymuje zapłatę, będącą nie łaską, lecz zasłużonym wynagrodzeniem.*

Ludwig von Mises



# Ku pokrzepieniu serca pracownika

*Ambicją pracodawcy jako przywódcy powinno być wypłacanie wyższych wynagrodzeń niż w jakimkolwiek podobnym przedsiębiorstwie, a ambicją robotnika powinno być uczynienie tego możliwym.*

Henry Ford

**Specjalistka HR:** Media społecznościowe są szansą i zagrożeniem dla biznesu.

**Krystian Pluciak:** Jak to – zagrożeniem?

**Specjalistka HR:** Z jednej strony możemy znaleźć i sprawdzić pracowników, z drugiej – oni mogą zrobić to samo. Pracodawcom trudniej jest zamaskować problemy i złą atmosferę w firmie.

**K:** To nie jest zagrożenie – to szansa! A firmy, które nie potrafią w dłuższej perspektywie stać się zyskownymi przedsiębiorstwami z dobrą organizacją i profesjonalnym podejściem do pracowników, muszą upaść. Taka jest cena rozwoju. Kreujemy i powielamy dobre praktyki, przetrwać udaje się tym lepszym. **Im więcej ludzi przejdzie z firm fatalnych do firm świetnych dzięki pomocy poczty pantoflowej, tym szybciej się rozwiniemy.**

Jeśli jesteś pracownikiem etatowym, miej proszę na uwadze, że na kartach tej książki odwołuję się czasem do swego rodzaju ideałów: idealnego przedsiębiorcy i idealnego przedsiębiorstwa. To, że ideały nie istnieją, nie oznacza, że nie powinniśmy do nich dążyć – i z takim właśnie nastawieniem działają opisane w książce organizacje. W rzeczywistości większość firm jest po prostu przeciętna. Jednak jeśli Twoja firma lub organizacja źle funkcjonuje, to niekoniecznie dlatego, że właściciel jest złym człowiekiem. Każdy z nas dąży do poprawy swojej sytuacji, ale nie zawsze wiemy, jak to osiągnąć. Często zwyczajnie brakuje wiedzy. Pojawia się strach. W natłoku zadań wybiera się rozwiązania łatwiejsze. Po prostu wszyscy jesteśmy ludźmi i wszystkim nam zdarza się mylić. Trzeba także pamiętać, że przedsiębiorca w Polsce pracuje średnio 63 godziny tygodniowo, a to powoduje przemęczenie. Ludzie znajdują się na różnych etapach rozwoju i różnych poziomach świadomości. Jeśli jednak pracujesz w bezdusznej korporacji, w miejscu, gdzie notorycznie łamane są wartości, które cenisz, to zadaj sobie pytania: czy nadal chcę tu być? Czy jeśli tu zostanę, moje życie będzie satysfakcjonujące

dla mnie i dla moich bliskich? Jaki jest mój cel, moje *po co* i moje *dla czego*? W co zamieni się moje JA? „Szaleństwem jest powtarzanie w kółko tej samej czynności w oczekiwaniu na odmienne rezultaty”, mawiał Albert Einstein. Jeśli nie widzimy sensu w tym, co obecnie robimy, i chcemy zmienić coś w naszym życiu – to zamiast trwać i liczyć na cud, najlepiej przenieść się w inne otoczenie.

Firmy, które są źle zorganizowane – gdzie ludzi źle się traktuje i gdzie trzeba się stale tłumaczyć przed klientami – będą po prostu wypadać z rynku. Taka jest właściwa kolej rzeczy. Najlepsi ludzie uciekają z takich przedsiębiorstw lub przestają być najlepszymi.

Pamiętaj jednocześnie, że Ty również jesteś przedsiębiorcą. Poważnie! Może nie spoczywa na Twoich barkach widmo długów ani tego, że ktoś nadal nie opłacił faktury i nie wystarczy Ci pieniędzy na wypłaty, jednak w zakresie swoich możliwości szukasz najkorzystniejszej sposobności, by wymienić swój czas i wysiłek na zarobek. Możesz inwestować w rozwój i, przykładowo, czytać książki po pracy, kiedy inni chodzą na imprezy lub oglądają seriale.

Kamil Cebulski – niegdyś okrzyknięty najmłodszym polskim milionerem – słusznie stwierdził, że „pieniądze to ekwiwalent czasu”. W zasadzie wszystko możemy zrobić sami: skrócić papierosa, wyprodukować zapalkę, wyhodować pomidora, napisać aplikację do telefonu czy nawet skonstruować sam telefon. Po prostu potrzebowalibyśmy do tego wszystkiego trochę, dużo lub bardzo, bardzo dużo czasu. Jeśli mamy zatem możliwość wymieniania się na wolnym rynku, to oferujemy nasz czas (a raczej jego ekwiwalent, czyli nasze wynagrodzenie) za czas wszystkich ludzi, którzy musieli osiąść wiedzę i stworzyć proces produkcji papierosa lub zapalki.

Życzę Ci wspaniałego miejsca pracy, na które będziesz mieć wpływ. Wyjątkowego poczucia sensu w tym, co robisz. A w konsekwencji – wysokich zarobków!

(rozmowa na serwisie LinkedIn)

# Dlaczego powstała ta książka?

Przedmiotem tej książki nie są sugestie i pomysły na model biznesowy. Istnieje już wiele publikacji na ten temat. Zakładam, że tę wiedzę już masz, a teraz celujesz w coś więcej – w stworzenie firmy wyjątkowej, ponadczasowej. W jej nieustanne ulepszanie i pomnażanie zysków. Zadowoleni pracownicy, profesjonalna organizacja i dbałość o doświadczenia klienta mają ogromny wpływ na wartość przedsiębiorstwa. To fundament, na którym możesz oprzeć każdy biznes.

Nie zamierzam przedstawiać specjalistycznej wiedzy branżowej. Nie będę Cię uczył, jak produkować krzesła, pisać oprogramowanie, czy organizować wydarzenia. Zamiast tego pokażę Ci pozabranżowe narzędzia pozwalające lepiej zorganizować firmę, w której produkuje się krzesła, pisze oprogramowanie, czy organizuje wydarzenia tak, aby była to firma zyskowna i trwała. Chciałbym, aby książka, którą trzymasz w rękach była dla Ciebie przewodnikiem w temacie zarządzania firmą zatrudniającą ponad 40 osób.

Dlaczego powstała? Kocham historię Rzeczypospolitej Trojga Narodów (Polaków, Litwinów i Rusinów), naszą kulturę, mój dom, ludzi... **Chciałbym, żebyśmy mieli tu po prostu dobre życie.** Dobre – czyli wartościowe. Chciałbym, aby rozpowszechnił się termin „polski sen”. Aby ludzie z całego świata chcieli tu przyjeżdżać i się bogacić. Mamy ogromny potencjał narodowy i geograficzny. Potrzebujemy natomiast więcej dobrych biznesowych praktyk i mniej biurokratycznego państwa. Nie mogę zająć się tym drugim, ale moje zdolności mogą pomóc w tym pierwszym. Moim atutem jest myślenie systemowe. Potrafię dostrzegać szerszy obraz, ukryte zagrożenia i okazje, wzory i schematy. Dobrze odnajduję się w psychologii i zarządzaniu. Uwielbiam się uczyć i naprawiać to, co zepsute.

**Co lepszego mógłbym zaoferować światu niż spełnianie się w służbie innym? Mogę to osiągnąć, korzystając z moich talentów w skali mikro – pracując z pojedynczymi klientami, i jednocześnie w skali makro – na łamach tej publikacji docierając do wielu menedżerów i przedsiębiorców.**

*Wizja: Dobre życie ludzi w Polsce.*

*Misja: Wyraźne przyczynienie się do rozwoju polskich przedsiębiorstw przez najbliższe dziesięć lat. Stworzenie najbardziej wpływowej firmy z punktu widzenia jej oddziaływania na biznes w kraju.*

*Narzędzia: Nieustanny proces poznawania dobrych i złych praktyk polskich firm i podnoszenia świadomości ludzi w kraju. Doskonalenie zdolności. Rozwijanie procesów i metod pozwalających zwiększać zyski bez kosztownych inwestycji.*

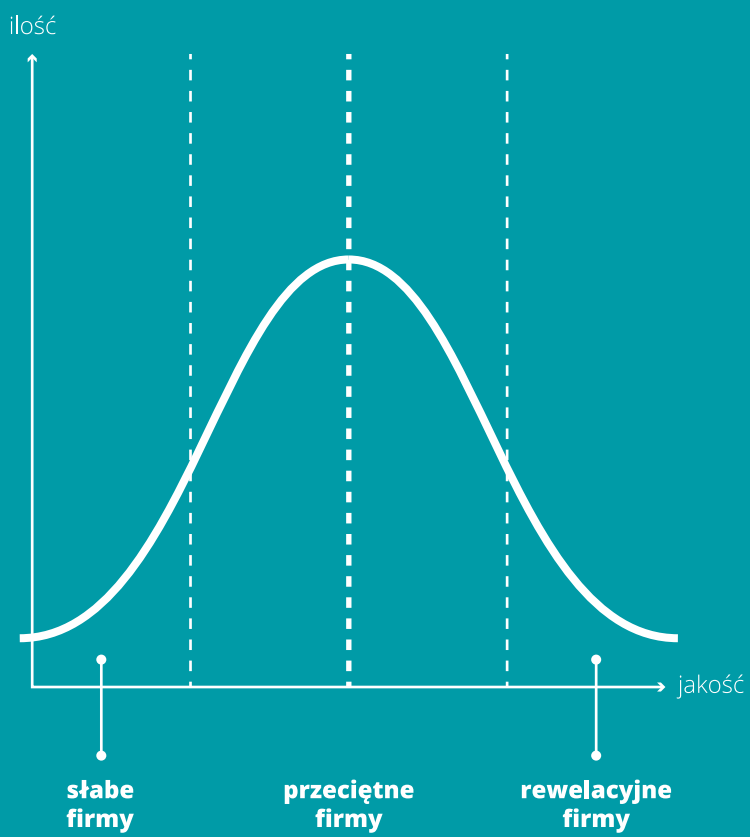
To nie wszystko. Musimy zacząć pracować nad lepszą organizacją naszych firm. Dlaczego? Istnieją zagrożenia dla naszego biznesu, naszych karier i dobrego życia, przed którymi nie damy rady uciec. Musimy szybko wziąć się w garść i podjąć zdecydowane działania. Co mam na myśli? Przede wszystkim zapaść demograficzną, problem sukcesji, koszt obsługi długu publicznego oraz suwerenność narodową. Więcej o tych wyzwaniach w rozmowach ze Sławomirem Mentzenem i Łukaszem Martyńcem. Większość czyhających na nas zagrożeń będzie miała swoje apogeum w ciągu najbliższych 10–15 lat. **To właśnie teraz, tak jak nigdy wcześniej, biznes potrzebuje wybitnych przywódców i świetnie zorganizowanych firm.**

Moja recepta? Przez ostatnie dziesięć lat odwiedziłem ponad sto średnich i dużych przedsiębiorstw. Moje obserwacje upewniają mnie w przekonaniu, że mamy ogromny potencjał do rozwoju. Poprawa na polach organizacji, podejścia systemowego, komunikacji oraz czegoś, na co wpływ mamy niewielki, czyli przepisów prawnych, może zapewnić nam szybki wzrost gospodarczy. Nie mam na myśli wzrostu dla samego wzrostu. Główny cel jest prosty. Jak już wspominałem – chcę, abyśmy wiedli po prostu dobre życie.

Po ukończeniu prac nad książką jeszcze wyraźniej widzę, jak **potrzebne nam jest dzielenie się wiedzą o dobrych i złych praktykach oraz podnoszenie świadomości.**

Początkowo książka miała być zbiorem złych praktyk. Dlaczego? Zazwyczaj preferuję dostrzeganie zagrożeń niż doradzanie. Jednak po odwiedzinach w firmie Marco Gliwice byłem pod tak wielkim wrażeniem obowiązujących tam dobrych praktyk, że zmieniłem koncepcję książki. Marco jest firmą produkcyjną, w której na hali można dosłownie jeść z podłogi. Nie żartuję! W tej firmie szeroko rozumiany szacunek przejawia się w każdej interakcji, w każdym detalu – przejawia się w czynach, a nie tylko w hasłach poprzywieszanych na ścianach. Nie ma kierownictwa. To procesy kierują pracą. Firma Marco zatrudnia trzy-, czterokrotnie mniej ludzi od konkurencji notującej zbliżony poziom obrotów. Została okrzyknięta firmą marzeń. Ostatnio było głośno o tym, że starała się zniechęcać aplikujących do niej kandydatów, bo często jest ich po prostu zbyt wielu – w końcu kto nie chciałby pracować w firmie marzeń? Był to dla mnie istny szok kulturowy. Wcześniej pracowałem głównie dla firm, z których najlepsi ludzie już dawno odeszli i biznes był w opłakanym stanie.

W czasie pracy nad tą książką zdecydowanie zmieniłem zdanie o polskich firmach. Dziś już nie zgadzam się z krzywdzącą opinią o wyjątkowości firm skandynawskich czy zachodnich. To tam widziałem najgorsze praktyki. To tam człowiek jest traktowany jak przedmiot. Nie mówię tu o firmach w Szwecji czy Danii, bo tamtejszych organizacji nie odwiedzałem. Mówię o **oddziałach tych firm w naszym kraju.** Żadnych podwyżek i zmian. Są tu tylko dlatego, że jesteśmy dla nich tani. Jeśli to się zmieni, wyniosą się na Ukrainę albo do Azji. A my mamy siedzieć cicho i nie podsłakiwać. Przykłady można mnożyć. Może sam pracowałeś kiedyś dla zagranicznych korporacji i zasmakowałeś takiego podejścia. **Jeśli usłyszysz od kogoś, że polski biznes jest fatalny, opowiedz mu koniecznie o tym, co tutaj przeczytasz, o wyjątkowych firmach, które tworzą unikalne miejsca do pracy i życia!**



Oczywiście niewiele jest firm skrajnie dobrych lub skrajnie złych. Większość jest po prostu przeciętna, nijaka. W takim wypadku nie ma dla nas znaczenia, czy pracujemy na linii produkcyjnej zakładu A czy B. To miejsca, gdzie rządzi podejście *status quo* – nic się nie zmienia.

Jest też kilka procent firm słabych. Tragicznych! Firm, w których panuje toksyczna atmosfera, które mają wieczne problemy z płynnością finansową i z których uciekamy. Zdarzają się nawet organizacje przestępcze.

Istnieje jednak wąska – choć, chcę podkreślić, szybko rosnąca – **grupa firm wyjątkowych. To właśnie one są przedmiotem tej książki. To organizacje, których przewaga wynika ze sposobu zarządzania, organizowania się i – co ważne – kultury.** To firmy torujące drogę do transformacji i wielkich zmian, o których opowieść za chwilę usłyszysz.

Gdybym miał raz jeszcze wyjaśnić Ci, po co ta książka powstała, powiedziałbym, że chcę przesunąć krzywą Gaussa rozkładu jakości polskich firm znacznie w prawo. Mam nadzieję, że pomożesz mi w tym, intensywnie pracując nad swoją własną organizacją.

**Jestem przekonany, że ludzie są dobrzy i wyrażają tę dobroć między innymi poprzez próby polepszenia swojego życia.** Nie zawsze wiedzą jednak, jak dojść do danego celu i dlatego w ogóle warto ten cel obrać. **Oby ta książka była Ci przewodnikiem i kompanem w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie „jak?”. Na pytanie „dlaczego?” musisz odpowiedzieć sobie sam.**

# Co to znaczy „najlepiej zorganizowane firmy” i na jakiej podstawie je wybrałem?

**Dopiero w trakcie prac nad tą książką zrozumiałem, że nie opowiada ona o firmach, tylko o ludziach.** Najwybitniejsze firmy to kombinacje najlepszych ludzi i wysokiej kultury organizacyjnej, w jakiej ci ludzie funkcjonują. Kultura zaś to zbiór zasad, zachowań, wartości, procesów, systemów zarządzania... i przywódcy. To o tym tak naprawdę za moment przeczytasz.

Jeśli zastanawiasz się, co oznacza określenie „najlepiej zorganizowane firmy” i jak je wybrałem, to masz rację – trudno to ocenić. Podobnie jest z ludźmi. Ktoś może być świetnym kucharzem, zawodnikiem judo albo po prostu rodzicem, nie będąc jednak doskonałym w innych obszarach. Firma może składać się z wielu różnych specjalistów, może więc ten problem w pewnym stopniu obejść. Mimo to nadal uważam, że trudno stworzyć firmę doskonałą. Może ona co najwyżej nieustannie dążyć do doskonałości. Jak wybrałem zatem firmy do mojej książki?

Już na wstępie postanowiłem nie korzystać z badań. Moim celem nie jest tworzenie raportów, tylko dzielenie się z Tobą najlepszymi praktykami. Poczyniłem następujące założenia:

- **Polski kapitał w przynajmniej 51 procentach**
- **Chęć wzięcia udziału w projekcie pod tytułem *Księga dobrych praktyk oraz bliskie mi wartości***

Jeśli organizacja nie chciała się dzielić swoją ponadbranżową wiedzą, to znaczy, że nie jest jeszcze na etapie rozwoju, jaki mnie interesuje.
- **Zaangażowanie w prace nad *Księgą* i profesjonalna współpraca przy jej powstawaniu**

To wbrew pozorom bardzo ważne. Dostałem kilka rekomendacji, gdzie po wstępnych rozmowach kontakt nagle się urywał. Były też sytuacje, gdzie nie udało się znaleźć

czasu na spotkanie. Nawet jeśli takie firmy dobrze funkcjonują, to nie mogę ich określić najlepszymi. Jak mógłbym uznać firmę za wartą naśladowania, jeśli na spotkanie z jej przedstawicielem każe mi się czekać rok? Oczywiście rozumiem, że przedsiębiorcy to ludzie zajęci i z wieloma pasjami, dlatego starałem się dostosowywać do ich kalendarza. Mimo to z niektórymi nie udało się porozumieć.

- **Przynajmniej 10 lat na rynku**

Jest kilka świetnych organizacji, które być może za dwa – trzy lata dołączą do projektu. Tego im życzę! Ja jednak szukam firm ponadczasowych. Z racji naszej krótkiej historii systemu mieszanego<sup>1</sup> trudno oczekiwać więcej niż dziesięciu lat na rynku.

- **Obserwacja**

Na pierwszym spotkaniu przechadzałem się po firmie wraz z kimś z zarządu i bacznie obserwowałem: czy na nasz widok ludzie symulują pracę? Czy to, co robią wydaje się dobrze zorganizowane? Zbyt duży magazyn, bałagan na stanowiskach pracy, kolejki przed zadaniami czy gorączkowe załatwianie spraw bardzo łatwo dostrzec. Czy ludzie cieszą się na nasz widok (a konkretnie na widok mojego towarzysza, często ich przełożonego)? Czy witają się z uśmiechem na twarzy? Czy panuje dobra atmosfera? To wszystko często mówi więcej niż audyt warty kilkaset tysięcy złotych.

- **Zyskowość teraz i w dłuższej perspektywie**

- **Zatrudnienie przynajmniej kilkudziesięciu osób**

Trudno mówić o organizacji wyjątkowej i ponadczasowej, jeśli jest to firma zatrudniająca trzy osoby. Znam tylko jeden taki przykład w postaci najmniejszej restauracji wyróżnionej gwiazdką Michelin – Jiro. Dopóki nie znajdę takich organizacji w Polsce, będę się upierał przy minimum 40–50 zatrudnionych.

- **Rozmaitość branż, w jakich funkcjonują opisywane firmy**

Moim zamierzeniem było pozbierać dobre praktyki z całego rynku. Wyjść poza wąskie kategorie, takie jak branża IT.

- **Skromność, pokora i wieczne niezadowolenie liderów**

Wielu rozmówców nie chciało udzielić wywiadu z powodu skromności i samokrytyki – po prostu zawsze widzą, ile jest jeszcze do poprawy. Nie czują się wyjątkowi. Nie chcą błyszczeć. Oddają się pracy.

---

<sup>1</sup> Kapitalizm + socjalizm = interwencjonizm.



Zarekomendowano mi również parę osób silnie kreujących się na gwiazdy. Zupełnie nie wpisywali się w koncepcję książki. Nie chodzi o blichtr i pompowanie balonika. Ważniejsza jest autentyczność.

- **Posiadanie przynajmniej jednego obszaru wyjątkowości**

Jeśli trudno było mi określić, co w firmie X jest wyjątkowe na tyle, aby było to dla Czytelnika cenną informacją – odrzucałem taką organizację. Podobnie było kiedy wywiady okazywały się mało ciekawe. Kierowała mną troska o sens publikacji i pytanie: „Po co to robię?”.

- **Intuicja**

Zazwyczaj czujemy, że coś jest słuszne lub niesłuszne. Potrafimy poznać ludzi po tym, jak się zachowują. Jeśli ktoś zaczyna opowiadać mi, jak kogoś oszukał, jeśli ktoś spóźni się bez poinformowania o tym itp., to dla mnie wystarczający powód, by zakończyć współpracę. Za każdym razem, gdy sprzeniewierzałem się intuicji, później tego żałowałem.

- **Żadnych rozmów sponsorowanych**

Wyszedłem z założenia, że nie chcę od rozmówców nic w zamian. Wywiadów sponsorowanych nie da się czytać. Każda forma opłaty za udział w tym projekcie obniżałaby jakość książki. To nie jest tabloid. Tu trzeba było włożyć czas i serce, a nie po prostu kupić przestrzeń reklamową. Pozytywny PR, jaki otrzymują uczestnicy projektu, ma być skutkiem wartości, jaką dają społeczeństwu, w tym Tobie.

Niestety sporo profesjonalnych firm zmuszony byłem odrzucić. W przypadku niektórych z nich w wywiadach nie udało się oddać ich atutów i wyjątkowości. Rozmowy były oczywiste i zbyt płaskie. Bardzo nad tym ubolewam i trudno mi znaleźć przyczynę. Mimo wszystko bardzo dziękuję za Wasze zaangażowanie!

Jeśli w czasie lektury przyjdzie Ci do głowy jakaś nieprzeciętna firma warta zarekomendowania do kolejnego wydania *Księgi dobrych praktyk*, koniecznie napisz do mnie mejla na: [krystian.pluciak@flowup.pl](mailto:krystian.pluciak@flowup.pl) z tytułem: *Księga dobrych praktyk* oraz trzy-, czterozdaniowym uzasadnieniem, co jest w tej firmie wyjątkowego i wartego opisania. Przeczytaj najpierw, proszę, rozmowy zamieszczone w książce. Nowe organizacje muszą bowiem wnieść coś innego, coś, czego tutaj nie opisano.

# Dlaczego wybrałem format rozmów?

**Po pierwsze, nie chciałem tworzyć kolejnego poradnika.** Jest ich już tyle, że większość zbiera kurz na księgarskich półkach. Wielu próbuje doradzać nam, co mamy robić, jednak jakość tych porad często pozostawia wiele do życzenia. Inaczej jest z rozmowami. Rozmowy są dla nas czymś naturalnym. Łatwiej się nam ich słucha. Można z nich wylapać coś, co wpisuje się w naszą sytuację, zamiast bezmyślnie małpować porady identyczne dla wszystkich. Jeśli masz gorączkę, to musisz zrobić to i tamto. Bez badania przyczyn, bez dociekań, bez indywidualnego podejścia. A przecież każdy z nas jest inny, znajduje się na innym etapie rozwoju, ma inne potrzeby i doświadczenia. Podobnie jest z organizacjami. Wolę pokazać Ci zbiór dobrych praktyk, które gdzieś już się sprawdziły. W niedalekiej przyszłości planuję wydać też książkę o złych praktykach – kto wie, być może jeszcze bardziej potrzebną? W każdym razie forma wywiadów sprawia, że łatwiej jest nam przyswoić treść, a naszemu mózgowi łatwiej wychwycić i zapamiętać najważniejsze informacje.

Warto też dodać, że na rynku brakowało zbioru dobrych praktyk **polskich** firm. Wdrażanie metod proponowanych przez autorów modnych amerykańskich pozycji może mieć niewielki sens, jeśli kłóć się one z naszą nieco inną kulturą. Dobre książki europejskich autorów są rzadkie. Nie wiem, czy przyczyną jest to, że w zasadzie tylko w USA ludzie nadal często deklarują chęć założenia własnego biznesu, podczas gdy w Europie Zachodniej zdają się tylko marzyć o stabilnej, bezpiecznej posiadce. Na szczęście my, Polacy, nie przestaliśmy jeszcze marzyć o wolności i swobodzie tworzenia wartości dla innych. Tego właśnie Ci życzę, drogi Czytelniku.

I wreszcie przyczyna trzecia. W rozmowach łatwiej uchwycić pasję, serce. Dają przestrzeń nie tylko na zaprezentowanie swoich decyzji i narzędzi, ale również na ich dokładnie wyjaśnienie. Łatwo jest dziś zdobyć wiedzę o Agile, 5S i innych popularnych metodach zarządzania. Wywiady, oprócz rzetelnej wiedzy biznesowej, oferują coś jeszcze – przedsiębiorczego ducha.



## Część 2

# Rozmowy o dobrych praktykach polskich firm

Chciałbym, żeby czytanie tych wywiadów było dla Ciebie niczym nieco dłuższe wystąpienie TED. Pełne pasji, inspiracji oraz – przede wszystkim – dobrych praktyk i narzędzi. Zostawiam Cię teraz w rękach najlepszych organizacji, jakie udało mi się dla Ciebie odszukać. Poznaj sposób myślenia ludzi, którzy za nimi stoją, oraz podejście i metody, jakie stosują. Zastanów się, które z nich możesz wdrożyć we własnej firmie.





# Przemysław Niemczyk

## Europa Systems

---

### Informacje o firmie

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Branża</b>        | przemysł ciężki, produkcja – intralogistyka   |
| <b>Rok powstania</b> | 1994 (jako Haro Forderelemente),<br>od 1999 jako Europa Systems   |
| <b>Obroty</b>        | 100 mln zł  |
| <b>Zatrudnienie</b>  | 260 osób  |
| <b>Inne</b>          | firma specjalizuje się w automatyzacji procesów logistyki wewnętrznej i w kompleksowej realizacji projektów dla klientów z 35 państw<br><br>Europa Systems ma wskaźnik EBITDA (zysk) przekraczający 20 procent!<br><br>udziałowcami są Grupa Kapitałowa Paged S.A. oraz założyciel i wieloletni prezes firmy, pan Krzysztof Marszałek |

# Dlaczego wybrałem tę organizację?

Ostatnio robi się coraz głośniej o samzarządzaniu w organizacjach nowoczesnych, przede wszystkim technologicznych. Tymczasem Europa Systems to położona w malutkiej miejscowości firma z twardą produkcją. Są przykładem tego, że dobra organizacja pracy połączona z ludzką postawą leży w zasięgu każdego przedsiębiorstwa. To właśnie ta kombinacja urzekła mnie w Europa Systems. Kiedy pierwszy raz odwiedziłem firmę, jej kierownik, Przemysław Niemczyk, oprowadził mnie po produkcji. Ludzie witali się z nami ze szczerym uśmiechem, podchodzili, ściskali ręce, zagadywali. Demonstrowali, jak działają niektóre z maszyn. Dało się wyczuć koleżeńską atmosferę. Wszyscy cieszyli się, że widzą Przemka. Nie symulowali pracy, nie odwracali wzroku. Pokazano mi też od A do Z proces kilkietapowej, niezwykle skomplikowanej produkcji. Wszystko wydaje się przemyślane i realizowane bez zbędnego blichtru.

---

**Przemysław Niemczyk** – kierownik i specjalista z doświadczeniem w szeroko pojętym obszarze HR – od rozwoju organizacji i zarządzania zmianą po HRIS (zarządzanie zasobami ludzkimi w środowisku IT) i prawo pracy.

Cechują go przedsiębiorczość, pragmatyzm, wyjątkowe podejście do ludzi oraz głębokie zrozumienie roli HR w firmie. Jest specjalistą do spraw sprzedaży i kwestii operacyjnych. Nieustannie zgłębia tematykę rozwoju organizacji.

**Krystian Pluciak:** Na wstępie proszę o krótki opis Waszego biznesu.

**Przemysław Niemczyk:** Naszym celem jest projektowanie systemów transportu wewnętrznego i dostarczanie ich firmom produkcyjnym, magazynom i innym miejscom, którym ten system może pomóc w prowadzeniu biznesu. Zajmujemy się więc intralogistyką.

**K:** Zaproponowałem Wam wywiad, bo gdy kiedyś Was odwiedziłem, aby porozmawiać o ewentualnej współpracy, wywarliście na mnie bardzo pozytywne wrażenie. Mam na myśli pewne pozornie nieistotne szczegóły, które pozwalają natychmiast określić, jak działa firma i na jakim etapie rozwoju się znajduje. Zabrałeś mnie na wycieczkę po zakładzie. Rzuciło mi się wówczas w oczy, że podczas naszej przechadzki ludzie nie symulowali pracy, nie wyglądali na poddenerwowanych. Wręcz przeciwnie – przerywali ją, żeby się z Tobą przywitać. Podchodzili, podawali rękę. Byłeś ze wszystkimi na ty. Oni szczerze się cieszyli, że Cię widzą. Na ich stanowiskach pracy panował porządek, a to, co robili, wydawało się mieć sens. Niestety, rzadko to spotykam. Kiedy wchodzę do statystycznej firmy, zwykle rzuca się w oczy bałagan. Bardzo widoczny jest problem relacji międzyludzkich – albo są one oficjalne, albo nie ma ich wcale. Gdy widzą szefa, pracownicy nie witają się, tylko nagle zaczynają pozorować zapracowanie, rozchodzą się. Taki spacer po firmie wiele mówi o organizacji.

**P:** Dzięki za miłe słowa. Mam nadzieję, że nie rozczaruję Ciebie i Czytelnika.

**K: Jakie jest Wasze marzenie? Po co istniejecie?**

**P:** Chcemy dostarczać rozwiązania możliwie najbardziej dostosowane do potrzeb klienta. Jakościowo dopasowane do wymagań rynków europejskich.

**K: W kwestii kultury organizacyjnej – czy posiadacie jakieś wartości wpisane w DNA firmy, których uważnie pilnujecie i które stale komunikujecie?** Nie chodzi mi o przywieszenie ich na ścianie, lecz raczej o uosabianie tych wartości swoją postawą.

**P:** (uśmiech) Pilnujemy wartości, które mamy wywieszane na ścianie. **Skupiamy się przede wszystkim na pozytywnym doświadczeniu klienta** – temu poświęcamy najwięcej uwagi. Strzeże tego każdy, od dyrektora po pracownika produkcji. To jest nasza naczelna wartość. Z niej wynikają wewnętrzne kategorie dotyczące tego, jak chcemy się zachowywać w stosunku do siebie. To jest **szacunek**, ale też **wiedza**. **Traktowanie wiedzy jako wartości zdaje się wyróżniać firmę Europa Systems**. Nie patrzymy na szkolenia, wdrożenia, naukę czy wymianę wiedzy jako na koszt lub przykrą konieczność. To elementy niezbędne do **dodawania nam wartości**. Ważne są też dla nas **odpowiedzialność** i **inicjatywa**, które, co prawda, można

spotkać w większości firm, lecz niestety tylko deklaratywnie. **Innowacyjność** to z pewnością jedna z cech, które mogą wyróżniać nas wśród konkurentów. **Nieustanne poszukiwanie nowych rozwiązań.** Czegoś, co wyjdzie ponad praktyki, które już znamy. Efekty tej postawy widać najbardziej w projektach rozwojowo-badawczych oraz we współpracy z instytucjami.

Są też wartości mniej skodyfikowane. Wynika to z faktu, że wyrosliśmy na tak dużą firmę z kilkusobowego rodzinnego biznesu. Ten rodzinny duch ciągle jest gdzieś w nas, mimo że obecnie zatrudniamy ponad 200 osób. **Patrzmy na wszystko nie z punktu widzenia, na przykład, oszczędności, ale z naszej własnej, specyficznej perspektywy. Zadajemy sobie pytanie: „Czy to ma sens?”,** a nie: „Gdzie uda się przyciąć budżet?”. To biznes rodzinny, a więc w tym, co robimy, unikamy przypadkowości. Nie dostajemy wytycznych z centrali w innym państwie, nikt nie przymusza nas do standardów i zachowań. Sami wszystko analizujemy. Jak bardzo to jest ważne? Bardzo. Pozwala skupiać się na tym, co jest rzeczywiście potrzebne.

**K:** Jak stworzyć wyjątkową atmosferę w firmie? Czy wystarczy po prostu autentyczność w relacjach między ludźmi?

**P:** **Autentyczność to coś, czym wszyscy powinniśmy się kierować – chodzi o to, by w pracy być uczciwym wobec siebie i nie robić niczego na siłę.** Wiadomo, że do pracy trzeba przyjść i ktoś ci za tę pracę zapłaci. Taki układ można uzyskać u wielu pracodawców. My chcielibyśmy, żeby u nas nie chodziło jedynie o zaspokojenie podstawowej potrzeby zarobkowej, ale żeby oprócz tego stworzyć poczucie wspólnoty i sensu w tym, co robimy. Zależy nam również na niskiej hierarchizacji. Wielu z nas w firmie ma doświadczenie z organizacji skandynawskich, które cechuje silne poczucie współzależności i wzajemnego szacunku, niezależnie od zajmowanego stanowiska. **Polski biznes nadal jest bardzo hierarchiczny i przez to nie tworzy takiej atmosfery pracy, jakiej wszyscy byśmy chcieli.** Takiej, która wyzwala inicjatywę. Niestety mnóstwo biznesów i ludzi w Polsce reprezentuje wspomniane typowe podejście. **Jeśli tylko mają coś swojego i zaczynają za coś odpowiadać, pojawia się w nich potrzeba stworzenia hierarchii i dystansu. Osobiście uważam, że to nie jest dobra droga.**

**K:** **Jak sprawiać, aby pracownicy byli odpowiedzialni?** Jak przydzielacie odpowiedzialność za poszczególne zadania i czy nie obawiacie się jej nadużycia? Jak wygląda u Was branie odpowiedzialności na siebie przez samych pracowników również przy najdrobniejszych projektach?

**P:** Trudno mi odpowiedzieć wprost, jak o to dbamy. Mamy wiele inicjatyw, które wychodzą od pracowników. **Jeśli osoby w firmie uważają, że mogą zrobić coś, co ma sens i okaże się korzystne dla firmy, a równocześnie będzie miało to sens dla nich, to po prostu to robią.** Z takich projektów rodzą się bardzo ciekawe i wartościowe narzędzia, często oparte na zupełnie nowych rozwiązaniach. Tak powstał u nas choćby intranet czy też program szkoleń



wewnętrznych, w ramach których eksperci z różnych działów w czasie wolnym, bo w soboty, przekazują swoją wiedzę innym pracownikom. **Chętnych jest zawsze więcej niż może pomieścić nasza sala konferencyjna.**

**Brak dużych, rozbudowanych hierarchii powoduje, że więcej zależy od pracownika.** Jeżeli mamy montaż i jest tam jeden kierownik, a z nim czterdziestu ludzi zajmuje się właśnie montażem różnych skomplikowanych elementów, to z zasady **oni muszą być przynajmniej częściowo odpowiedzialni za to, co się dzieje, i sami radzić sobie z problemami, bo nikt nie jest w stanie ich pilnować i wskazywać palcem, co mają robić.** Bazują więc na swoim doświadczeniu. I mam nadzieję, że w ten sposób ich poczucie obowiązku ulega wzmocnieniu. Przychodzi mi na myśl oczywisty wniosek, że **jeśli chcesz odpowiedzialności, musisz dać ludziom przestrzeń na bycie odpowiedzialnymi. Musisz mieć w głowie świadomość, że czasem się zawiedziesz, i to też trzeba sobie jasno powiedzieć.** Ale jeśli nie odważysz się dać ludziom swobody działania, nie możesz oczekiwać, że ludzie będą postępować odpowiedzialnie i sami poszukiwać tej odpowiedzialności.

**K:** Czy robicie jakieś warsztaty związane z komunikacją wewnętrzną? Mam na myśli komunikację twarzą w twarz, a nie typowo korporacyjną.

**P:** Tak, robiliśmy takie warsztaty akurat w zeszłą sobotę. **Co zaskakujące – szef działu inżynieryjnego prowadził warsztaty z komunikacji z dużym naciskiem na asertywność i analizę transakcyjną, a więc zagadnienia typowo psychologiczne.** Sam poczuł taką potrzebę i się do tego zgłosił. Następnie opracował materiał i przygotował szkolenie. **Musi zrobić przynajmniej jeszcze jedną sesję, bo chętnych było więcej niż mogła pomieścić sala.** To jest dla mnie najlepszy przykład, że **w biznesie nie warto pewnych rzeczy zakładać, tylko dobrze jest najpierw otworzyć przed ludźmi szanse – a te mogą przynieść zaskakujące efekty.** Nikt nie spodziewał się, że od szefa działu technicznego wyjdzie potrzeba opracowania warsztatu z komunikacji.

**K:** Czyli jednak przyznajesz, że nie jesteście tacy zwykli? Przez Twoją skromność trudno było namówić Cię na ten wywiad.

**P:** (uśmiech)

**K:** Jak dbacie o poziom świadomości pracowników w firmie?

**P:** **Szacunek dla wiedzy** to bardzo istotna cecha Europa Systems. Przychodząc tu, nie wiedziałem nic o intralogistyce, więc zadawałem masę pytań, które mogły być głupie, nietrafione czy przypadkowe. **Ani razu nie odczułem, że tak jest.** Programy mentorskie pokazują, jak wiele można

**Jeśli chcesz  
odpowiedzialności,  
musisz dać ludziom  
przestrzeń na bycie  
odpowiedzialnymi.  
Musisz mieć w głowie  
świadomość,  
że czasem się  
zawiedziesz, i to też  
trzeba sobie jasno  
powiedzieć.**

się dowiedzieć z rozmów z innymi pracownikami, a ci bardzo chętnie dzielą się wiedzą. Staramy się monitorować, czy wiedza rozprzestrzenia się skutecznie. Jak? Uwidacznia się to w sytuacji, gdy ktoś, kto był wcześniej przeszkolony, zadaje pytania dotyczące jakiegoś zagadnienia, ale robi to w sposób fachowy, ponieważ odwołuje się do wcześniej zdobytej wiedzy. **Bardzo istotne jest, żeby pielęgnować kulturę wiedzy.** To, że coś wiesz, ma wartość. **Równie ważna jest komunikacja twarzą w twarz i osobisty charakter relacji,** mówienie tego, co trudne, w taki sposób, żeby nie robić z tego widowiska. **Przynajmniej raz w roku prowadzona jest rozmowa na ten temat z każdym pracownikiem, poświęcona wyłącznie jemu.** Może się wydawać, że to mało, ale patrząc na praktykę innych przedsiębiorstw, to naprawdę dużo – w większości firm czegoś takiego nie ma. **Pracownik musi mieć też szansę, aby wnieść od siebie coś, czego nie jesteśmy w stanie dostrzec – własną perspektywę, indywidualne spojrzenie, emocje.** Coś więcej niż tylko twarde dane odczytywane z systemu. Ponadto musi mieć możliwość i świadomość bycia częścią większego projektu. Musi mieć poczucie, że jest wysłuchiwany. To jest, moim zdaniem, bardzo istotne. Obserwuję, że menedżerowie instynktownie uciekają od takich relacji i chcą zrzucić odpowiedzialność za nie na inne działy. Spotkałem się z tym w innych firmach, gdzie oddaje się to przykładowo do działu kadr. I później taki kierownik sam nie powie pracownikowi, dlaczego nie chce z nim pracować. Straszne! W Europa Systems czegoś takiego nie ma.

**K:** Spotykałem się z firmami, w których dyrektor brzydził się podejść do pracowników i zhańbić się rozmową z nimi, mimo że stał tuż obok. Dzwonił więc przy nich do ich kierowników i mówił, co mają przekazać tym pracownikom. To pokazywało człowiekowi, kim jest dla swojego szefa.

**P:** Udzielanie informacji zwrotnej w sposób, który nie ogranicza i nie obraża człowieka, lecz daje mu możliwość rozwoju, jest bardzo trudne. Dzisiaj dużo mówi się o rynku pracownika, co wzbudza u kierowników obawę, że pracownik może się obrazić i odejść. Wolą niczego mu nie mówić, bojąc się, że rzuci pracę i zacznie szukać czegoś innego. **To natomiast powoduje zafałszowanie komunikacji, szukanie obejść, odsuwanie się od siebie.** Niezwykle istotne jest to, jak reagujesz na informacje zwrotne i w jaki sposób sam ich udzielasz. Koniecznie trzeba to obudować rozwiązaniami systemowymi. Należy tworzyć okazje do dialogu i wpisać je w DNA firmy, nie zostawiać tego przypadkowi. **W firmach chętnie rozmawia się o ludziach, z ludźmi zaś już mniej chętnie.**

**K:** Tak, ludzie często są traktowani jako zasób, który kadry muszą po prostu dostarczyć.

**P:** Taka postawa jest niewydolna, nie ma przyszłości. Zwłaszcza na rynku, jaki mamy dzisiaj – rynku pracownika. **Zdobywanie ludzi ogłoszeniami i pieniędzmi nie ma sensu. Najważniejsza jest praca z człowiekiem, który w firmie już jest.**

**Pracownik musi  
mieć też szansę, aby  
wnieść od siebie coś,  
czego nie jesteśmy  
w stanie dostrzec –  
własną perspektywę,  
indywidualne  
spojrzenie, emocje.**

**K:** Jak wygląda u Was proces rekrutacji? Na co zwracacie uwagę, rozpatrując kandydatów? Poza umiejętnościami, rzecz jasna, bo to oczywiste.

**P:** Mamy różne procesy rekrutacji. Niektóre są usystematyzowane: jest stanowisko, są wymagania, jest ogłoszenie, jest wybór zgłoszeń. Następnie są dwa etapy rozmów, często dodatkowe testy oraz badanie kompetencji. Jest też rekrutacja zewnętrzna, w której to na inne firmy spada ciężar pozyskania kandydatów, a my tylko sprawdzamy, czy do siebie pasujemy. Czasem pracownicy biorą rekrutację na siebie: reklamujemy stanowiska w firmie i szukamy poleceń z wewnątrz. Zdarzają się też rekrutacje przypadkowe, wynikłe ze zgłoszeń od ludzi z zewnątrz lub pracowników – one również dają szansę na zdobycie nowych, wartościowych osób.

Na co zwracamy uwagę? Na pewno na to, żeby jasno przedstawić, kim jesteśmy i kim nie jesteśmy. **Wierzę, że ktoś, kto chciałby dziś zacząć u nas pracę, ma na celu podjąć dobrą decyzję przy świadomości, że opcji zatrudnienia jest dziś wiele. Chcę, aby to była jego przemyślana decyzja.** Zawsze jest prezentacja całej organizacji, przede wszystkim podczas oprowadzania po firmie i prezentacji poszczególnych działów. Chcemy, żeby potencjalny pracownik poznał całą firmę, a nie tylko miejsce, w którym będzie pracował. **Istotne jest wiedzieć, dokąd się przyszło.**

Niestety nie zawsze ma to sens, zwłaszcza w przypadku pracowników młodych, którzy nie do końca wiedzą, czego chcą, oraz tych słabiej zarabiających – pracowników produkcji wykonujących najprostsze czynności. Dla nich nie ma to większego znaczenia, a decyzje podejmują przypadkowo, głównie na podstawie proponowanego wynagrodzenia, co rzutuje później na rotację i na mniejszą siłę relacji z takimi osobami. Jeżeli mówimy o rekrutacji, przykładowo, konstruktora, im lepiej pozna on firmę, tym bardziej świadoma będzie jego decyzja. Lepiej pozna obszary, na których przyjdzie mu pracować, narzędzia, ludzi, programy oraz cały system. Będzie też wiedział, z jakimi problemami może się spotkać. Natomiast przy pracownikach malarni, zwłaszcza młodszych, te aspekty będą miały mniejsze znaczenie i to trzeba jasno przyznać. Te same metody nie sprawdzają się dla wszystkich.

Szczególną uwagę zwracamy na kompetencje. Tworzymy rozwiązania dla topowych firm zachodnioeuropejskich, przez co umiejętności techniczne oraz wiedza kandydatów muszą być na wysokim poziomie. Te umiejętności techniczne są bardzo, bardzo ważne, gdy mamy do czynienia z rozwiązaniami niestandardowymi, **szukamy więc ludzi, których te rzeczy pasjonują.** Czasem mamy nawet trzy etapy rekrutacji, w tym rozmowę z pracownikami technicznymi od nas z firmy, podczas której pada wiele szczegółowych pytań. Dają one wgląd w zakres zainteresowań kandydata oraz możliwość sprawdzenia zaangażowania w to, co miałyby robić. **Nie chcemy przypadkowości w działaniach. Nie chcemy, żeby to była dla kogoś tylko praca.**

Ostatnio miałem kandydata do działu realizacji. Umówiliśmy się o godzinie siedemnastej, bo tak mu było wygodnie, a skończyliśmy o dziewiętnastej. Rozmowa zajęła mi aż dwie godziny po moim czasie pracy, co w większości firm jest nie do przyjęcia. A to tylko jeden z etapów.

**W firmach chętnie  
rozmawia się o ludziach,  
z ludźmi zaś już mniej  
chętnie.**

**K:** Bardzo długie rozmowy są jedną z oznak, że firma jest świetnie zorganizowana wewnętrznie. Przyczynia się to do pozyskiwania bardziej świadomych pracowników, utrzymania w firmie wysokiej kultury i utrwalania jej wartości.

**P:** Zgadzam się, moje doświadczenia to potwierdzają. Nigdy nie umawiam się więcej niż z trzema osobami jednego dnia, **bo to po prostu byłaby fikcja**. Od razu uprzedzam kandydata, że jeśli przychodzi, przykładowo, do działu projektowania, to **rozmowa zajmie od trzech do czterech i pół godziny**. I rzeczywiście tyle zajmuje.

**K:** Gdy spotkaliśmy się ostatnio, bardzo zaciekało mnie to, co powiedziałaś o podejściu do stażu w Waszej firmie. Czy mógłbyś jeszcze raz o tym opowiedzieć?

**P:** To program, który realizujemy dla studentów z uczelni technicznej w Szczecinie. Mamy nad nim patronat. Zakładaliśmy, że przyjmimy trzy osoby na staż, za który zapłacimy, następnie poświęcimy im czas naszych konstruktorów, przygotowujemy im zadania, a w naszym biurze w Szczecinie zorganizujemy im przestrzeń do pracy. Solid Expert, jako nasz partner, zadeklarował, że udzieli bezpłatnych licencji programowych, dzięki czemu przez cztery miesiące ci młodzi ludzie będą uczyć się projektowania intralogistycznych systemów, jak choćby przenośnik rolkowy, łańcuchowy, obrót-nica, a także zasad bezpieczeństwa w budowie maszyn. Jako że zgłosiło się wielu kompetentnych kandydatów, poszerzyliśmy pulę do czterech osób. Świetnie poradzili sobie z testami, na rozmowach rekrutacyjnych też wypadli bardzo dobrze. Co ważne, mimo tej inwestycji **nie zawieramy żadnej umowy lojalnościowej**, nie zobowiązujemy ich do pozostania w firmie. Jak to się mówi: z niewolnika nie ma pracownika. **Nie chcemy zmuszać ludzi do pracy u nas. Przeciwnie, jeśli ktoś do nas nie pasuje, to lepiej, żeby powiedział nam to na wczesnym etapie.**

Dwóch z tych czterech stażystów już u nas pracuje. **Jeśli ktoś podpisałby z nami umowę o lojalności, bo widziałby wartość tylko w szkoleniu, to moja firma i on mielibyśmy z projektu więcej krzywdy niż korzyści.**

**K:** Kojarzy mi się to z firmą Zappos, która, w uproszczeniu, płaci kandydatom za rezygnację na ostatnim etapie – i nie są to małe kwoty. Skłania tym samym do odejścia tych, którzy tak naprawdę nie chcą u nich pracować. Zresztą, nawet przy pensji wynoszącej trzy tysiące złotych netto, brutto pracownik kosztuje pracodawcę około czterech i pół tysiąca złotych. Jeśli zatrudnimy nieodpowiednią osobę, stracimy dwa lub trzy miesiące jej wynagrodzenia oraz czas, jaki inni pracownicy naszej firmy przeznaczają na szkolenie tej osoby. Czy nie taniej jest wydłużyć proces rekrutacji?

**P:** Absolutnie się zgadzam, chociaż w takie ekstrema jak Zappos – choćby w obsłudze klienta – nie idziemy. Podobno aktualny rekord jednego z ich pracowników to ponad 12 godzin rozmowy z klientem.

**Zdobywanie ludzi  
ogłoszeniami  
i pieniędzmi nie ma  
sensu. Najważniejsza  
jest praca  
z człowiekiem, który  
w firmie już jest.**



**W polskim biznesie jest nadal sporo „mentalności napoleońskiej” – na wszystko znajdują się kodeksy. Niestety mało rozwiązań, innowacji, projektów rodzi się z wolnej działalności ludzkiej i przedsiębiorczości, tak jak ma to miejsce w Stanach Zjednoczonych.** Ale Zappos to faktycznie ciekawy wyjątek.

**K: Czy pracujecie na co dzień nad poczuciem sensu pracy?** W wielu firmach w ogóle się o to nie dba. Mam na myśli różnicę między układaniem cegieł a budowaniem mostu, który ostatecznie ma służyć jakiemuś większemu celowi.

**P:** To jest dokładnie to, co przekonuje kandydatów do pracy w naszym dziale projektowym. Tworzą go ludzie zafascynowani tematyką projektów, konstruktorzy, majsterkowicze z powołania. Fakt, że mają u nas styczność zarówno z projektowaniem, produkcją, jak i montażem, jest dla nich dużym plusem. Daje im **namacalność tego, co robią, efektów ich wysiłków.** Nie przerysowują i nie adaptują cudzej pracy, tylko sami tworzą rozwiązania. Po drugie, **co-dziennie widzą, jak rozwiązania te zmieniają się w konkretne urządzenia.** Są przy całym procesie i mogą uczestniczyć w testach czy odbiorach.

**K:** Jak podchodzicie do kwestii związanych z motywacją ludzi?

**P:** Wydaje mi się, że motywację musisz mieć w sobie. Istotne jest, **żeby robić rzeczy, które chcesz robić i które cię interesują.** Oczywiście wiemy, że łatwo jest to fundamentalne ludzkie pragnienie zdemolować i zniszczyć, więc uważam, że **rolą pracodawcy jest stworzyć środowisko do współpracy, przygotować pod to niezbędne warunki i normy. Inaczej mówiąc, dbać o to, aby ludzie mieli dostęp do narzędzi, które pomagają im realizować swoje zadania najlepiej, jak tylko potrafią.** Takich, które rzeczywiście są rozwojowe i stoją na wysokim poziomie. **Choćbyś nie wiem jak bardzo chciał zbudować komuś dom, jeśli wszystko ciągle się psuje, narzędzia nie wytrzymują podstawowych prac, machniesz ręką i pójdziesz pracować dla innego budowlańca.** Jestem co do tego przekonany.

Druga rzecz to **poczucie wspólnoty.** Po co ludzie grupują się w zespoły, stada, plemiona? **Żeby mieć świadomość, że są czymś więcej niż jednostką i że razem mogą działać więcej. A jednak w firmach często panuje tendencja do tworzenia silosów, spychania odpowiedzialności na kolegów, odcinania się.** Reagowanie na takie szkodliwe zachowania jest zadaniem przedsiębiorcy. Nie może pozwalać ludziom izolować się od siebie nawzajem. **Powinien zachęcać ich, by tworzyli wspólnotę, działali wspólnymi siłami.** Chodzi o to, żeby mieć zespół, a nie korporację. **Szczególnie ważne jest wspieranie współpracy tam, gdzie jest ona trudna. To niełatwa rzecz,** w przypadkach, gdzie ktoś popełnia błąd, ktoś inny musi go naprawić, a ktoś jeszcze inny dostaje cięgi od klienta za opóźnienia lub niedostateczną jakość. **Takie sytuacje są powodem negatywnych emocji, które muszą**

**Wierzę, że ktoś, kto chciałby dziś zacząć u nas pracę, ma na celu podjąć dobrą decyzję przy świadomości, że opcji zatrudnienia jest dziś wiele. Chcę, aby to była jego przemyślana decyzja.**

**znaleźć gdzieś ujście.** Należy pracowników godziwie wynagradzać i **to jest największe wyzwanie, bo z jednej strony chcesz mieć najlepszych ludzi, którzy są zmotywowani i czują się bezpiecznie, a z drugiej firma musi być konkurencyjna i efektywna finansowo.** Presja na wzrost płac jest w Polsce w ostatnim okresie bardzo silna i czasem trudno to pogodzić z interesami zarządów firm oraz równie silną presją na zysk. Z biegiem czasu powinniśmy obserwować coraz mniej pracujących i każdy z nich będzie miał coraz większe wymagania. Naszym zadaniem jest znaleźć optymalne rozwiązanie między presją zysku a oczekiwaniami pracowników. **Myślę, że to, na czym jako przedsiębiorcy powinniśmy się skupiać najbardziej, to efektywność pracy i optymalne wykorzystywanie zasobów ludzkich w połączeniu z automatyzacją. To jedyna droga, żeby utrzymać satysfakcję finansową obu stron.**

**K:** Czy macie jakieś inicjatywy społeczne lub oddolnie organizowane przez pracowników akcje, na przykład edukacyjne?

**P:** Standardem jest piknik firmowy. Patrząc po frekwencji, nasi pracownicy tego oczekują i ich rodziny są z tego zadowolone. Na pikniku odbywa się turniej piłkarski. Niestety niezmiennie (uśmiech) najsilniejsze drużyny to dział projektowy i produkcja – wiodą prym i bardzo trudno ich wyprzedzić. Na przemian odbierają sobie nawzajem tytuł.

Pracownicy proponują czasem własne inicjatywy, na przykład wynajem sali do piłki nożnej. My możemy ewentualnie im pomóc, finansując ich działania.

**Najlepsze inicjatywy to te, które zgłaszają pracownicy.** Ostatnio wystawialiśmy reprezentację do różnych imprez biegowych. Przyznam, że trochę brakuje nam inicjatyw bardziej społecznych. Wspieramy między innymi świetlicę, przedszkole, OSP i rady sołeckie w naszej okolicy, instytucje i organizacje, które są związane z potrzebami lokalnej społeczności. Co tydzień gościmy uczniów ze szkoły średniej w Pyrzycach. Czasem świętujemy też jakieś większe wydarzenia, jak otwarcie Centrum Badań i Rozwoju.

**K:** Jak dbać o to, żeby ludzie dzielili się wiedzą?

**P:** **Mamy w firmie różnego rodzaju procedury oraz podręczniki opisujące, jak wykonywać daną czynność,** na przykład podręcznik dla osoby biorącej udział w montażu końcowym. **Znajdują się w nim informacje o najlepszych rozwiązaniach i praktykach.** Znaleźć można opis wspomnianych wcześniej spotkań, z których powstaje materiał umieszczany później w intranecie. Sporo dobrego wynika z relacji junior-senior. Jest to bardzo mocno rozwinięte w dziale projektowania i realizacji. Tam okres wdrożeniowy trwa pół roku lub dłużej. Są poziomy zaawansowania: młodszy konstruktorzy, konstruktorzy samodzielnymi i starsi konstruktorzy. **Zanim wrzucimy kogoś na głęboką wodę i dostanie on kluczowe zadania, musimy być pewni, że ma wiedzę i narzędzia umożliwiające**

**Choćbyś nie wiem  
jak bardzo chciał  
zbudować komuś dom,  
jeśli wszystko ciągle  
się psuje, narzędzia  
nie wytrzymują  
podstawowych prac,  
machniesz ręką  
i pójdziesz pracować dla  
innego budowlańca.**

**ich wykonanie.** Proces certyfikacji specjalistów to również jeden z takich elementów. Ze względu na naszą lokalizację jesteśmy świadomi, że zamiast ściągać specjalistów z dużych miast, musimy wybrać kogoś mniej wykwalifikowanego z lokalnej społeczności, a potem długo go przyuczać.

**K:** Wyobraź sobie sytuację, w której nagle stajesz się właścicielem–dyrektorem firmy zatrudniającej 150 osób. Jakie są Twoje pierwsze kroki? Co chciałbyś sprawdzić, ustalić w pierwszej kolejności? Co będzie dla Ciebie najważniejsze?

**P:** 150 osób to nie jest jakoś szczególnie dużo, więc istnieje szansa, że już w pierwszym miesiącu zdołałbym porozmawiać z każdym z osobna. Podczas rozmowy z pracownikami chciałbym ich poznać i właśnie od nich dowiedzieć się czegoś na temat firmy. Wielu z nich może tkwić w ukryciu za swoimi fasadami, ale znaczna część podzieli się swoimi odczuciami, pomysłami, krytycznymi opiniami. Warto też nie obierać stałego miejsca pracy, ale przemieszczać się między obszarami i pracować w różnych miejscach, w różnych działach. Umożliwia to zbudowanie wielu relacji oraz zdobycie sympatii i zaufania. Jeśli musisz pracować z laptopem, to **po prostu zabierasz go gdzieś i pracujesz otoczony ludźmi** albo chociaż w kantine, gdzie z każdym możesz chwilę pogawędzić. **Początkowo będzie to dla ciebie bardzo trudne, ale relacje, jakie zbudujesz z innymi, są nie do przecenienia.** W Europa Systems mamy *open space*, więc łatwo to zrealizować.

Drugi krok ma związek z tym, że **firma nie działa sama dla siebie, więc kluczowe jest zrozumienie perspektywy klienta.** To właśnie on patrzy na to, co firma mu daje, jakie działania i postawy promuje, na jakiej zasadzie dobiera rozwiązania. **Jeśli firma jakiś czas już istnieje, coś zdążyła już osiągnąć i z jakiegoś powodu funkcjonuje dalej, warto to wykorzystać.** Umocnij zatem źródło uznania.

**K:** Co warto podkreślić, tak jak atrybuty wspierające regularnie pojawiają się u najlepszych, tak te im odwrotne regularnie obserwuję u najsłabszych. To nie jest przypadek.

**P:** **Myślę, że wielu ludzi może mieć tendencję, żeby zamykać się w sobie, w pomieszczeniach, w gabinetach.** Po prostu siedzieć w cyfrach i przegryzać się przez różne systemy. Przeglądać zestawienia, tabelki. **A to przecież nie jest kluczowe.**

**Kiedy zaczynałem pracę w Europa Systems przez dwa tygodnie nie miałem nawet chyba zainstalowanego systemu kadrowego i płacowego, bo nie to było dla mnie najważniejsze. Zdecydowanie więcej czasu spędziłem na chodzeniu po firmie, uczestniczeniu w spotkaniach oraz podążaniu za ludźmi, aby ich nieustannie pytać, co robią, i zaglądać im przez ramię. To było znacznie ważniejsze, niż gdybym się zakopał w gabinecie, bez zrozumienia ludzi i tego, jak funkcjonują!**

**Kiedy zaczynałem pracę w Europa Systems przez dwa tygodnie nie miałem nawet chyba zainstalowanego systemu kadrowego i płacowego, bo nie to było dla mnie najważniejsze. Zdecydowanie więcej czasu spędziłem na chodzeniu po firmie, uczestniczeniu w spotkaniach oraz podążaniu za ludźmi, aby ich nieustannie pytać, co robią, i zaglądać im przez ramię.**

Są pracownicy, których zatrudniamy od kilku miesięcy, a wydaje nam się, że są z nami ledwie kilka tygodni. A są tacy, z którymi po kilku miesiącach rozumiemy się, jak gdyby byli z nami od zawsze. Osobiście wolę tę drugą wersję. Takich niuansów nie zobaczymy w cyferkach. **W gabinecie się tego nie zrozumie. Tu potrzebny jest zdrowy rozsądek.** Zawsze po wejściu do nowej firmy może się pojawić wspomniana przeze mnie fasadowość, niektórzy mogą zakładać swoje maski. Mimo wszystko i tak warto próbować do nich dotrzeć.

W każdym biznesie jest tak, że są rzeczy, z których jesteś zadowolony, ale jest też mnóstwo rzeczy, które musisz nauczyć się robić lepiej. Nasz biznes jest bardzo złożony, więc również problemy, jakie napotykamy, są bardzo złożone. Mamy świadomość tego, że nie jesteśmy idealni, i cały czas dążymy do poprawy. Stale chcemy być lepsi.

**K:** Najgorsi są ci, którzy twierdzą, że są doskonali.

**P:** Tak, tacy nie są w stanie się rozwijać.

**K:** Jak unikacie powielania błędów?

**P:** Mamy funkcjonujący system. Ciągłe udoskonalamy zespoły projektowe i produkcyjne. To jest praca, która angażuje kilka osób. Mamy karty niezgodności. Przed wielkim wyzwaniem stoją kierownicy działu montażu i działu jakości. Muszą oni przeanalizować każdy problem, zrozumieć go, wykryć jego przyczyny, a następnie dotrzeć do tych przyczyn. Konieczna jest dyscyplina projektowa – rozpoczynając projekt, ktoś może zwyczajnie nie zajrzeć do wcześniejszych notatek. Ważne są narzędzia takie jak PDM<sup>1</sup>. Intuicyjnie mogą wydawać się stratą czasu, a są niezwykle potrzebne. Kolejna rzecz to praca z niezgodnościami produkcyjnymi i projektowymi. Jest to powiązane z elementami premiovymi dla sfery projektowej i konstruktorów, ale również dla sfery produkcyjnej. **Błędy, poprawki i kolejne przeróbki w ramach tego samego projektu obniżają efektywność**, a więc muszą odbijać się na premii produkcji. **Czasem wydaje się, że to tylko dodatkowe osiem godzin pracy montażysty – oczywiście ona kosztuje – ale tak naprawdę musimy pamiętać, że to przecież stracone osiem godzin pracy nad kolejnym projektem lub projektami.**

**K:** Osiem godzin straty na wąskim gardle to osiem godzin straty dla całej firmy, a nie tylko dla tego obszaru.

---

<sup>1</sup> Zarządzanie danymi produktu (z ang. *Product Data Management*). System zarządzania danymi produktu, który umożliwia gromadzenie i udostępnianie danych o nim, jego dokumentacji, procesach wytwarzania itd. [przyp. red.].

**P:** Dokładnie tak. **Przekłada się to na opóźnienia w różnych innych projektach, co źle rokuje na współpracę z klientem.** Mamy też tygodniowe i miesięczne zestawienia, które pilnie śledzimy. Na spotkaniach zespołów projektowych **liderzy omawiają błędy i problematyczne sytuacje – to jeden z najistotniejszych elementów codziennego zarządzania.** PDM i karta projektu to rozwiązania służące eliminacji błędów w dziale projektowym. Do tej drugiej jest dostęp w każdej chwili, w tym do dokumentacji, zdjęć, rysunków. **Można tam znaleźć informacje o tym, gdzie w wymiarach były błędy, czego mogło brakować, co zostało zrobione nie tak, jak powinno.** Przyznam, że to jest fascynująca lektura sama w sobie (uśmiech).

**K:** Jakie macie plany na przyszłość?

**P:** Mamy świadomość tego, że w naszej branży aktualnie jest dobra koniunktura. Świadomość tę mają również nasi klienci. Wiemy też, że później z reguły przychodzą lata chude, okres kryzysu, więc wszyscy chcą ten obecny moment maksymalnie wykorzystać. **Czas jest w tym biznesie najistotniejszy. Na każdym etapie produkcji to właśnie czas jest kluczowy.** Chcemy maksymalnie skrócić czas projektowania i oczekiwania klienta i z tego powodu jesteśmy otwarci na różnych projektantów i różne metody czy style projektowania – bo dzięki temu możemy wygrywać zlecenia.

**K:** Czy szacując terminy realizacji poszczególnych projektów, stosujecie bufony czasowe?

**P:** Na produkcji grupujemy sobie bliźniacze zlecenia. Wolimy wyłożyć pieniądze teraz i zrobić zlecenie z „jutra”, żeby lepiej zoptymalizować proces produkcji. To rozwiązanie pomaga gospodarować czasem. Jeśli na rynku dominować będą aspekty inne niż czas, to pewnie nastawimy się na te inne aspekty i zmienimy podejście.

**K:** Myślę, że **czas zawsze będzie ważny, ponieważ jeśli jako producent chcę uruchomić kolejną linię, to każdy dzień zwłoki jest dla mnie stratą. Więc ważne jest to, żeby zawsze podkreślać w ofercie czas realizacji.**

**P:** Tak, ale dla niektórych zleceń niezwykle istotna jest też cena.

**K:** Masz oczywiście rację, ale nawet jeśli cena w ofercie jest niższa, a ja jako klient muszę dłużej czekać na realizację, to rzeczywisty koszt może mi wyjść wyższy w tym pozornie tańszym zestawieniu. W przypadku Waszej oferty cena to też czas. Wiem, że nie jest to popularne podejście. **Wypada w tym miejscu dodać, że ja, jako statystyczny klient, często nie mam tej świadomości.** Dlatego uważam, że warto to podkreślić w ofercie. Co z tego, że dostarczysz mi rozwiązanie taniej o 100 tysięcy złotych, jeśli muszę na nie czekać miesiąc dłużej.



Moja linia produkcyjna zdążyłaby w tym czasie zarobić 200 tysięcy złotych, więc wychodzi na to, że twoja oferta nie jest tańsza o 100 tysięcy złotych, ale o dokładnie tyle droższa! **Chodzi o myślenie zyskiem, a nie kosztem.** Oszczędność niekoniecznie zwiększa zysk.

**P:** To temat na dłuższą rozmowę (uśmiech).

**K:** Jak szukacie wąskich gardeł, które was ograniczają?

**P:** Robimy forum grupowe, które łączy wszystkie obszary, wszystkie wewnętrzne procesy – tam analizowany jest każdy średni i duży projekt. To obnaża nasze słabości, wskazuje nam, gdzie one są. Mamy wiedzę na temat przestrzeni, potrzebnych narzędzi czy ludzi, ale czasem konieczna może być zmiana w samym procesie. Wtedy powstaje grupa, która ma się tym zająć. **Stawiamy w większości na ludzi z bardzo dużym doświadczeniem, widać to zwłaszcza wśród sprzedawców, którzy de facto są inżynierami. Niektórzy nasi ludzie mają kilkanaście czy nawet ponad 20 lat doświadczenia w tym, co robią.** Nie musimy więc codziennie wymyślać koła od podstaw, możemy opierać się na posiadanej wiedzy.

**K:** Jaką macie strukturę organizacyjną?

**P:** Jest zespół kierowników, liderów poszczególnych zespołów. W firmie generalnie są trzy warstwy, choć w wielu jej obszarach są tylko dwie.

**Bardzo wąska jest strefa administracyjna. Z jednej strony to dobrze, bo nie tworzymy bezsensownych procedur. Skupiamy się na tym, co firma faktycznie powinna robić.** Z drugiej strony dział administracyjny jest mocno przeciążony – to dla nas wyzwanie.

**K:** Przy zbyt wielkim dziale administracyjnym klienci czasem zaczynają przeszkadzać.

**P:** Tak, tego właśnie staramy się uniknąć. Chcemy ograniczyć procedury, chcemy, żeby pozostały tylko te przydatne, które mają sens. **Nie mamy czasu, żeby wymyślać powody dla swojego istnienia.** Wykarmienie samych potrzeb administracyjnych państwa to już są całe dwa etaty (uśmiech). Hydra nienasycona.

**K:** Jakie kroki podejmujecie, wdrażając nowe rozwiązania, jak choćby ERP lub 5S?

**P:** Aby być w tym skutecznym, potrzebne są na pewno dwie rzeczy. Z jednej strony zaangażowanie samych pracowników. Jeśli pracownicy chcą i potrafią wdrożyć coś sami, z własnej inicjatywy, to jest to najlepsza opcja – szybko to poczują i chętnie zaakceptują. O ile tylko proponowane przez nich rozwiązanie jest dobrze przemyślane, jest dla nas priorytetowe.

Z drugiej strony niezbędna jest determinacja kierownictwa. Sama zmiana zlecona pracownikom nie przyniesie efektu. Potrzebny jest opiekun wśród kierownictwa. Zawsze do takich projektów oddelegowujemy jedną osobę z kierownictwa. Ten reprezentant ma dać poczucie ważności tego, co jest robione. Dopilnować, aby było to traktowane poważnie.

Kiedy wdrazaliśmy pracowników w nową normę spawalniczą, ja sam brałem w tym udział po stronie kierownictwa, choć przecież jestem osobą odpowiedzialną za dział personalny. A jednak to ja organizowałem wiele spotkań i szkoleń w tym temacie. **Nie chodziło o to, żebym zrozumiał, na czym to ma polegać. Od tego jest kierownik produkcji. Chodziło o to, żeby w ogóle stworzyć warunki dla zaistnienia tej normy. Zrozumieć, czego ona wymaga od organizacji jako takiej, kogo powinna dotknąć, zaangażować. Należało odpowiednio zadbać o cały proces wdrażania. Zaplanować szkolenia, środki i czas. Pomóc w negocjacjach cen i znalezieniu dostawców.**

**Zadbaj o zaangażowanie i wsparcie managementu, a resztę zostaw ludziom. Zdziwisz się, jak fajnie to będzie funkcjonować.** Każdy będzie miał motywację do działania oraz wizję tego, co sam chce osiągnąć i w czym daje mu się wolną rękę. Przyjemnie jest później spojrzeć na efekty i pogratulować.

**Jeśli ludzie chcą z Tobą pracować i chcą dawać z siebie więcej, dostrzegaj to, umożliwiał im to, a później jasno wyrażaj uznanie.**

**Trudno oczekiwać, żeby ktoś dawał coś od siebie w dłuższym terminie, jeśli nikt w organizacji nie będzie tego dostrzegał. Taka osoba przygaśnie albo poszuka innego miejsca.**

**K:** Czy mógłbyś się podzielić jakimiś ciekawymi przemyśleniami z zakresu obsługi klienta i metod pracy w firmie projektowej?

**P:** Tutaj moglibyśmy się wiele nauczyć od firm IT, zwłaszcza jeśli chodzi o pracę w *scrum*<sup>2</sup>. **W obsłudze klienta bardzo ważna jest chęć, żeby dopasować produkt dokładnie do jego potrzeb, i jednym z tego elementów może być rozmawianie z nim i dostarczanie mu wszelakich materiałów w jego ojczystym języku. Warto w to inwestować.**

Bardzo ważna jest otwartość na klientów. **Chętnie zapraszamy ich do siebie.** Jesteśmy pewni, że nie mamy się czego obawiać, jeśli chodzi o zakład czy technologię. Chętnie uwzględniamy w ofercie testy fabryczne. **Chcemy zbliżyć klienta do siebie.** Nie mamy się czego wstydzić jako Polacy. Niektóre rodzime firmy mają takie technologie, że ze świecą szukać podobnych w całej Europie. Wypieszczone zakłady i świetni ludzie to coś, co warto pokazywać. Myślę, że tę naszą polską wstydlivość powinniśmy ograniczyć. Wydaje nam się, że na Zachodzie wszystko jest lepsze – tak się nam wmawia od lat i takie mamy odczucia po poprzedniej

<sup>2</sup> Specyficzna metoda realizacji projektów stosowana głównie w branży IT, zakładająca krótkie, powtarzalne fazy zespołowej pracy nad projektem, przeplatane spotkaniami, na których odbywa się dyskusja o napotkanych problemach wymagających rozwiązania podczas następczej fazy [przyj. red.].

epoce. Tymczasem my naprawdę mamy się czym pochwalić. I możemy zrobić duże wrażenie na swoich klientach.

**Jesteśmy bardzo świadomi, że sprzedaż to tylko pierwszy krok do stałej współpracy. Patrzymy w ten sposób na każde nowe zlecenie.**

Łatwo jest być dobrym przyjacielem, zwłaszcza na etapie podpisania umowy, ale potem zazwyczaj pojawiają się różnego rodzaju problemy i tym przyjacielem jest być znacznie trudniej. **Borykanie się z wyzwaniami rzutuje na jakość partnerstwa.** Takie podejście jest często uważane przez sprzedawców za mankament, bo chcieliby pozyskiwać nowych zainteresowanych, a zamiast tego muszą w tym czasie opiekować się obecnymi klientami. Staramy się więc nie budować silosów typu: my sprzedajemy, wy kupujecie.

Bierzemy udział w wielu drogich i prestiżowych wydarzeniach w różnych częściach Europy. Wystawiają się tam niesamowite firmy – nasi konkurenci – a my staramy się im dorównać. We wszystkim: od jakości stoisk po merytoryczne przygotowanie ludzi, których tam wysyłamy. Na pewnym etapie trzeba podjąć decyzję, jak chcesz się pokazywać, gdzie chcesz się pokazywać oraz w jaki sposób chcesz budować swoją markę. **Nie warto opierać się na tym, że jesteś z Polski, więc jesteś tańszy. To nie jest podejście długofalowe.**

**K:** Jak wygląda kwestia automatyzacji pracy?

**P:** (uśmiech) Szewc bez butów chodzi. Mimo iż obsługujemy w tej sferze najlepsze firmy na świecie, to ze względu na to, że zlecane nam projekty są bardzo różne, my sami nie możemy sobie pozwolić na automatyzację, jaką oferujemy naszym klientom. Nasze procesy nie są powtarzalne, więc trudno je zautomatyzować. **Stworzyliśmy w IT dział, który zajmuje się tylko i wyłącznie poszukiwaniem możliwości rozwoju i automatyzacji tam, gdzie jest na to pole. Zastanawiamy się, jak zautomatyzować pracę, która jest męcząca, nudna i powtarzalna, żeby mogły wykonywać ją roboty.** Szukamy też automatyzacji w sferach księgowych oraz innych. Oprócz tego staramy się zautomatyzować tworzenie ofert i ich kalkulację.

**K:** Czy czas tworzenia oferty jest u Was długi?

**P:** Owszem. Precyzyjne zrozumienie potrzeb klienta – od ogólnego planu aż po drobne elementy, detale przy rozwiązaniach – jest bardzo trudne.

Dokumentacja dla produkcji to również niezwykle ważny etap. Wymaga ogromnego zaangażowania, a **każdy nawet najmniejszy błąd powoduje później problemy w realizacji i przekłada się na znaczące koszty.** Bardzo szybko wychodzą na jaw kompetencje lub brak kompetencji człowieka, który zajmuje się nadzorowaniem całego procesu. **Najpóźniej po paru tygodniach jesteś w stanie określić, czy masz na pokładzie wielkiego człowieka czy wielki problem** (uśmiech).

**K:** Jakie systemy miar stosujecie? Na co patrzycie, chcąc upewnić się, że w firmie dobrze się dzieje?

**P:** **Przede wszystkim na to, czy realizujemy zlecenia na czas.** To jest podstawowe kryterium. Drugi współczynnik to harmonogramy czasów projektowych. Na tym łatwo można się przejechać. Największym wyzwaniem jest szacowanie czasu. Dodatkowym wskaźnikiem jest wykorzystanie stali. Możemy sprawdzić, ile stali przerabiamy w jednostce czasu – na przykład godzinowo. Wszystkie współczynniki staramy się waloryzować. **Spotykamy się przynajmniej raz na pół roku i omawiamy je. Chodzi o to, aby nie popaść w samozachwyty i cały czas się doskonalić.**

**Skrupulatnie analizujemy ilość zbędnej pracy wynikającej z błędów konstrukcyjnych i produkcyjnych.** Sprawdzamy w analizach, jak błędy poszczególnych wydziałów przekładają się na straty w produkcji. Badamy też, jak pracuje kapitał, jaki jest zysk.

**K:** Czy macie jakiś sposób na ujarznienie losowości?

**P:** Rozwiązujemy ten problem głównie przez opieranie się na ogromnym doświadczeniu naszych ludzi. Przykładowo, kiedy kupujemy stal, potrafimy świetnie rezerwować terminy dostaw. **Bardzo ważna jest współpraca z naszymi dostawcami, wiedza o wzajemnych potrzebach.** Bywa też tak, że klienci narzucają nam swoich dostawców ze względu na swoje preferencje i doświadczenia. Czasem musimy po prostu podążać za oczekiwaniami klientów. Robimy analizy ryzyka, zwłaszcza przy nowych klientach. Szczególnie kiedy zaczynamy projekty zupełnie nowe, musimy dokładnie oszacować ryzyko. Jeśli mamy zrobić nowe urządzenie w liczbie sześciu, to za pierwszym razem prawdopodobnie będziemy musieli zrobić siedem takich sprzętów, żeby móc popełnić błędy przy tym pierwszym, a sześć kolejnych zrobić w wysokiej jakości. I tego trzeba mieć świadomość. **Wszyscy w naszym dziale sprzedaży to inżynierowie, większość naszej kadry to również inżynierowie, stąd charakteryzuje nas chłodna kalkulacja i bardzo racjonalne podejście do wszystkich problemów.** Jesteśmy ludźmi postępującymi ostrożnie, ze świadomością potencjalnego ryzyka. Nie działamy na hura i nie patrzymy przez różowe okulary. **Jeżeli wiemy, że coś może pójść nie tak, to raczej kalkulujemy sobie, że za pierwszym razem coś nie wyjdzie. Żeby za drugim, trzecim i każdym kolejnym razem było już wszystko dobrze.**

**K:** Jesteście jak mistrzowie szachowi. Ci, zamiast zastanawiać się, co mogą zrobić, zawsze najpierw analizują ryzyko tego, co może się wydarzyć.

**P:** To wynika na pewno z doświadczenia. **Puła sukcesów i porażek jest ogromna, jest z czego czerpać.**

**K:** W czym widzisz problemy polskich firm? Co je powstrzymuje? Co wskazałbyś jako najważniejszą przeszkodę?

**P:** Myślę, że bardzo istotnie jest dzielenie się odpowiedzialnością. Nasza potrzeba kontroli podczas podejmowania wszystkich decyzji, która tkwi gdzieś w nas, w pewnym momencie zaczyna nas ograniczać. Takie podejście mogło być dobre kiedyś dla małej firmy, ale nie dla przedsiębiorstwa, które ma się pręźnie rozwijać. Aby to było możliwe, musimy bazować na wiedzy i zaangażowaniu ludzi innych niż tylko decydenci. Jak największa grupa osób musi mieć swobodę w działaniu i decydowaniu. Musi również dysponować najlepszą wiedzą. **Krótko mówiąc, zaufanie i przekazywanie odpowiedzialności będzie w najbliższym czasie największym wyzwaniem polskich firm.** Ograniczenie roli menedżera, który wie wszystko, zna się na wszystkim, jest wszędzie i nikt w niczym nie jest lepszy od niego. **Odejdźcie od takiej postawy i propagowanie innej – gdzie pracownik sam wyznacza miejsce, w którym chciałby się znaleźć.** Takie rozwiązanie zachęciłoby innych do podjęcia wyzwania. Potrzebny jest ktoś, kto wyznacza kierunek i pilnuje wartości, a te wartości są nadal żywe w firmie, nadają ważność i znaczenie temu, co firmę wyróżnia i popycha do działania. Z drugiej strony ten ktoś musi być świadomy, że trzeba tej odpowiedzialności trochę oddać, obdarzyć innych zaufaniem. Bardzo ważne jest, aby mieć świadomość, że to jest proces, przy którym wiele razy się sparzysz. Nie każdy spełni twoje oczekiwania, nie każdy dostarczy tego, do czego się zobowiązał. Najbardziej zaskakujące może być właśnie to, że nie wszyscy sprostają swoim obietnicom. **Nie wolno się obrażać na rzeczywistość i poddawać, trzeba konsekwentnie iść obraną drogą.**

Drugim ograniczeniem jest to, że nadal ustępujemy zachodnim firmom pod względem kapitału. Nie mamy tyle środków, co podmioty na Zachodzie czy niektóre podmioty na Wschodzie, oparte o kapitał pozyskiwany dzięki surowcom. Utrudnia nam to działalność na ogromną skalę.

**K:** Co ciekawe, Unia Europejska zabrania dotacji na automatyzację miejsc pracy, ponieważ twierdzi, że automatyzacja powoduje bezrobocie, chociaż tak naprawdę możemy z tym polemizować. **Jednak tutaj pojawia się pytanie – czy mamy konkurować tanią siłą roboczą, czy zatrudniać mniej, ale lepiej wykwalifikowanych i znacznie lepiej zarabiających pracowników, jednocześnie wykonując wszystko bardziej profesjonalnie?**

**P:** To aberracja. Wiemy, że pracowników brakuje. Jest przynajmniej 100 tysięcy nieobsadzonych wakatów w całej Polsce.

**K:** Mówi się, że tyle osób brakuje w samym IT.

**P:** Tak, a mimo to mamy nie przeznaczać środków na automatyzację.

To dlatego tak cenię sobie pracę w Europa Systems. Dzięki nam ludzie, zamiast wykonywać monotonne, ciężkie prace, w dodatku często nisko płatne, mogą pracować jako programiści czy inżynierowie. Eliminujemy tę pracę, której nikt *de facto* nie chce wykonywać. Jest szkodliwa, niebezpieczna i nieprzyjemna. Człowiek może robić rzeczy ciekawsze, dające satysfakcję, bardziej rozwojowe i za większe pieniądze. To, co nieprzyjemne, oddajmy urządzeniom, maszynom, automatom. Z mojej perspektywy jest to bariera mentalna i finansowa. Po co wydawać środki na często zbędne innowacje, kiedy nie ma ich na tak proste rzeczy?

**K:** Czy jest coś, o czym sam chciałbyś powiedzieć? Czy coś istotnego przeoczyłem?

**P:** Niech pomyślę... **Jak będziemy przyciągać i wiązać ze sobą kolejne pokolenia pracowników?** To jest dzisiaj bardzo duże wyzwanie. O ile w sferze projektowej mamy to, czego potrzeba, żeby związać ze sobą ludzi, na przykład adeptów studiów inżynierskich, na kierunku mechatroniki i innych, o tyle trudniejsze jest to do zrobienia w sferze pracy, która też musi być wykonana, takiej jak szlifierka, malarstwo, spawalnictwo. To według mnie ogromne wyzwanie. **Musimy nieustannie zastanawiać się, jak pogodzić zyskowość przedsiębiorstwa z satysfakcją pracowników i ich narastającymi wymaganiami.** Młodzi pracownicy, mimo mniejszego doświadczenia, wcale nie mają mniejszych wymagań finansowych. Jest to fakt, z którym musimy się pogodzić, więc należałoby pomyśleć, jak sobie z tym radzić.

**Jako Polska wchodzimy w kolejną fazę rozwoju. Wiele nowych miejsc pracy zaczniemy tworzyć w innych miejscach na świecie.** Musimy nie tylko świetnie organizować się u nas, lecz także przenosić część pracy i nasze umiejętności w inne rejony, szukać szans na optymalizację.

**K:** Czyli, w dużym uproszczeniu, zrobić to, co niegdyś zrobili Niemcy, kiedy przenieśli część produkcji do nas. Dziś powinniśmy zrobić to my, przenosząc ją przykładowo na Ukrainę.

**P:** Tak, ale również na inne obszary świata. Trzeba sobie zdać sprawę, że polski biznes nie będzie się rozwijał tylko w Polsce.

**K:** Ulubiona książka lub książki?

**P:** *Biesy* Dostojewskiego – można do niej wracać wielokrotnie. Przede wszystkim ukazuje geniusz autora, który już kilkadziesiąt lat przed rewolucją bolszewicką wyobraził sobie i dokładnie zwizualizował ludzi, którzy tę rewolucję przeprowadzą – ich sposób myślenia, brak jakichkolwiek wartości, moralnych hamulców. A z drugiej strony lekkość narracji, pisanie o rzeczach strasznych, przerażających. Paradoksalnie ta książka jest i straszna, i śmieszna.

Książka *Drive*, nowe spojrzenie na motywację.

*Czarny łabędź* Taleba. To trudniejsza lektura. Autor w bardzo sprawny i mądry sposób obnaża wiele błędów naszego myślenia.

*Pułapki myślenia* Kahnemana.

To z tych nowszych pozycji.

Z klasycznej beletrystyki polecam *Lalkę* Prusa.

**K:** To już koniec moich pytań. Bardzo Ci dziękuję.

**P:** Zadałeś niezwykle wartościowe pytania. Ja również bardzo Ci dziękuję. Nie lubię przyczepiania łatek. Skromność kazała mi odmawiać udzielenia wywiadu, ale skoro sądzisz, że jesteśmy wyjątkowi, to bardzo się cieszę. **Ja tam uważam, że mamy więcej do zrobienia niż do pochwalenia się. I to jest coś, czego każdemu w biznesie bym życzył.**

**K:** Najlepsze firmy, które odwiedzam, mają dokładnie takie przeświadczenie. Natomiast szefostwo firm źle zarządzanych myśli wręcz przeciwnie. Czynnikiem, który łączy najlepiej zorganizowane firmy, są długie rozmowy rekrutacyjne pełne pytań otwartych, które dają wgląd w kandydata i pozwalają poznać go takim, jakim rzeczywiście jest.

**P:** Tak, zawsze zabieram ludzi na wycieczkę po firmie. Rozmawiam z nimi w luźny sposób. **Daję też drugiej stronie możliwość wypowiedzenia się. Pytam, co jest dla niej ważne. Najlepsze, w czym możesz się znaleźć, kiedy robisz biznes, to B2B z niezwykle wysokimi wymaganiami klientów. Najwyższy poziom oczekiwań wobec produktu. To zawsze oznacza robienie rzeczy ciekawych, ciągłą presję rozwoju i brak niezdrowej stabilizacji. A w efekcie wzrost zarobków. Tam, gdzie nie ma wymagań, nie ma dobrego biznesu.**

Jesteśmy jedną z pierwszych firm w Polsce lub pierwszą, która wdroży jedno z najnowocześniejszych na świecie narzędzi przeznaczonych do badania satysfakcji pracowników. Pewna organizacja robiła od lat rozwiązania z zakresu badania opinii klientów, zwłaszcza e-commerce. I później przełożyła to na zaangażowanie pracowników. Specjalnie dla nas będzie rozwijana polska wersja, której jeszcze nie ma. Nazywa się „Voice of the Employee”, czyli „Głos pracownika”. Jest tam miejsce na wnioski i pytania pracowników, na obustronną komunikację.

**W mojej ocenie najgorsze są firmy na tyle zadowolone ze swojej działalności, że nie widzą potrzeby dalszych zmian. A tymczasem widać już symptomy wskazujące, że rynek się tych zmian domaga.** Uważam, że to najgorsza z możliwych sytuacji. **Tak, jak w przypadku palacza, który budzi się rano i kaszle, ale mówi sobie, że przecież nie ma jeszcze raka.**

**K:** Poznałem też kilka firm, które świetnie radziły sobie ze sprzedażą i marketingiem, ale ich produkcja nadal była osadzona w latach dziewięćdziesiątych. Wyraźna przemoc w komunikacji, hierarchizacja i duża rotacja. Tworzyły się tam silne związki zawodowe.

**P:** Tak, wiele organizacji nie nadążyło za zmianami biznesowymi. Świetnie sobie radzą z budowaniem marki, ale wewnątrz nie dają rady. Być może nie zauważyły, że to powinno iść w parze.

**Bardzo dużo dało mi życiowe doświadczenie w różnych innych miejscach. Kiedy trafisz do firmy, w której pracują wszyscy z okolicznych wiosek, i nie stać ich na dojechanie na przykład do Krakowa, to ta praca jest ich jedyną opcją. To zupełnie zmienia sposób percepcji i postrzegania pracy ludzi w firmie – a także samych kierowników i zarząd. Dla niektórych trzy złote na bilet w jedną stronę może być barierą nie do pokonania. Warto przejść przez różne doświadczenia, żeby zrozumieć innych.**

**K: W Indiach, na podróż, gdybyśmy chcieli to przetłumaczyć dosłownie, mówi się „przecieranie oczu”.**

**P:** Coś w tym jest. Super, dzięki za rozmowę. Wciąż uważam, że to na wyrost. Życzę Ci powodzenia, bo robisz coś, co może przynieść realną zmianę. Oby ta książka dała paliwo, choćby kilku osobom, żeby robić jeszcze lepiej to, co już wykonują dobrze. A jeśli dodatkowo otworzy komuś oczy na coś ważnego, to miejsce w niebie masz już zagwarantowane. W tym niebie dla biznesmenów (uśmiech).

**K:** Powołam się na Ciebie!

**P:** Tylko nie wiem, czy ja akurat tam będę. Ale jeżeli tak, to załatwię do tego czasu jakieś układy (uśmiech).



# Podziękowania

## **Dziękuję Ci za przeczytanie mojej książki.**

Zacznę od samego siebie. Zaraz po tym, jak umówiłem się na pierwszą rozmowę do książki z Marco Gliwice, mało brakowało, a zakończyłbym żywot, wbijając się z prędkością około 90 kilometrów na godzinę w białoruski tir. Straciłem przytomność, przez jakiś czas mnie nie było. Policjant był później zdziwiony, że jeszcze żyję. Nie zapomnę, jak po ocknięciu się, ciągle w szoku, zadzwoniłem do Daniela z Marco i powiedziałem: „Raczej nie dam rady dojechać za tydzień na rozmowę. Mam pęknięty mostek, złamane żebra, uszkodzony kręgosłup i nie mogę się ruszać”. Wykonałem kilka takich telefonów. Większość tej książki powstała w bardzo niesprzyjających okolicznościach – kiedy mogłem tylko pomarzyć o samodzielnym założeniu skarpetek, przy okropnym bólu pleców i wielu wyrzeczeniach. Próby siedzenia często kończyły się łzami z bólu i poczucia bezsilności.

Dziękuję mojej byłej kierownicze z niemieckiej korporacji. Gdyby nie demotywowała mnie, gdyby nie niszczyła całego zespołu brakiem obiektywnych zasad, nie wyruszylbym w drogę. Nie zostałbym przedsiębiorcą i nie napisał tej książki. To Ty, lata temu, swoją postawą skłoniłaś mnie do postawienia sobie pytania: „Dlaczego rozpocząłem pracę zmotywany, a teraz, składając wypowiedzenie, za żadne skarby nie chcę już tu pracować?”. Z perspektywy czasu – dziękuję.

Dziękuję Joannie Piotrowskiej za wspaniały projekt grafiki i składu. Twój talent i wycucie nie powinny się marnować. Dziękuję podwójnie, zwłaszcza że projekt okładki powstał na samym początku, kiedy treść była jeszcze w powijakach.

Trudno powiedzieć, jaką jakość językową przedstawiałaby książka, gdyby nie wytrwałość i skuteczność zespołu redakcyjnego: Joanna i Krzysztof Zuberowie, Studio Editio, Paulina Domachowska-Gałkowska, Katarzyna Jopek.

Dziękuję za zaufanie Krzysztofa Zuber. Bez wsparcia jego wydawnictwa nie wiem, jak wyglądałaby ta pozycja. Dziękuję również Janowi Fijorowi za to, że zainicjował moją współpracę z Krzysztofem.

Olbrzymie podziękowania należą się Annie Szarko, która pracując nad składem książki wykazała co najmniej tyle cierpliwości, co profesjonalizmu.

Dziękuję Markowi Ślibodzie oraz całemu zespołowi Marco Gliwice. Udowodniliście, że – i pokazaliście, jak – można tworzyć coś wielkiego poprzez nieustanne doskonalenie siebie i otoczenia. Ogromne wyrazy uznania.

Dziękuję Igorowi Gielniakowi. Wyjście z około 80 milionów złotych długu oraz załamania spowodowanego przez urzędników to wielki wyczyn.

Dziękuję Drukarni Edica za wsparcie zarządu przy produkcji tej książki.

Dziękuję za pomoc w organizacji wydarzenia przedpremierowego Beacie Ratajczak, Arturowi Sójce i innym.

Dziękuję pierwszym recenzentom, patronom i całej reszcie.

Projekt okładki i ilustracje: Joanna Piotrowska

Redakcja i korekta: Joanna i Krzysztof Zuberowie, Studio Editio,  
Paulina Domachowska-Gałkowska, Katarzyna Jopek

Redakcja techniczna: Anna Szarko  
e-mail: [anna.szarko@gmail.com](mailto:anna.szarko@gmail.com)

Zamieszczony w książce alonż przedstawia tabelę siedmiu poziomów świadomości według Richarda Barretta.

Grafika pt. „Spektrum wartości” zamieszczona na stronie 335 opracowana została przy współpracy z firmą Marco Gliwice.

Copyright by Fundacja Biały Bizon © 2020

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej książki nie może być reprodukowana jakimkolwiek sposobem – mechanicznie, elektronicznie, drogą fotokopii itp. – bez pisemnego zezwolenia wydawcy, z wyjątkiem recenzji i referatów, kiedy to osoba recenzująca lub referująca ma prawo przytaczać krótkie wyjątki z książki, z podaniem źródła pochodzenia.

Wydanie pierwsze – Wrocław 2020

ISBN: 978-83-66337-04-6

Dystrybucja za pośrednictwem internetu:

– hurtowa: [wydawnictwo@fijorr.com](mailto:wydawnictwo@fijorr.com)

– detaliczna: [www.fijorrrpublishing.pl](http://www.fijorrrpublishing.pl)

oraz strony Autora: <http://ksiegadobrychpraktyk.pl>

# Zacznij od zwiększenia zysku – zakończ na zwycięskiej kulturze organizacyjnej.

**Krzysztof Pluciak** Architekt kultury organizacyjnej flowup.pl

## Opisane firmy osiągnęły

Trzy- a nawet czterokrotnie niższy stan zatrudnienia niż u konkurencji przy niemal niezmiennym poziomie obrotów w branży produkcyjnej.

Ponad 20% zyskowności w przemyśle ciężkim.

Stworzenie sześćdziesięciosobowej, samzarządzającej się organizacji – bez kierownictwa, premii uznaniowych, za to z odpowiedzialnością w zakresie urlopów, zastępstw i realizacji celów leżącą po stronie pracowników.

**JEŚLI TA KSIĄŻKA TRAFIŁA W TWOJE RĘCE JAKO PREZENT OD KOGOŚ Z FIRMY, OD PARTNERA BIZNESOWEGO LUB PRZYJACIELA, Z CAŁĄ PEWNOŚCIĄ OZNACZA TO, ŻE TEJ OSOBIE ZALEŻY NA TWOIM SUKCESIE!**

## PATRONAT HONOROWY

Flow Up Group Fundacja Firmy Rodzinne Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach (RIG)

### PATRONAT MEDIALNY

„Nowa Sprzedaż”  
„Logistic Manager”  
„MŚBiznes”  
„Twoje Miasto”  
AGENTomasz

### POZOSTAŁE PATRONATY

Biznes Klub Polska  
Związek Przedsiębiorców i Pracodawców – ZPP Wielkopolska  
Stowarzyszenie Księgowych w Polsce  
Oddział Wielkopolski w Poznaniu

ISBN 978-83-66337-04-6



9 788366 337046

**FJORR**  
PUBLISHING