

Tworzenie warunków sprzyjających twórczym rozwiązaniom i inicjowaniu zmian

Joanna Stalińska

26 lutego 2014 r.

We wcześniejszym artykule pisałam już o potrzebie wprowadzania zmian i związanymi z tym wyzwaniami. Niewątpliwie pierwszym krokiem ku skutecznemu zarządzaniu zmianami, mającemu na celu ulepszanie pracy firmy i osiągnięciu lepszych wyników, jest ich trafne projektowanie. Powstaje więc podstawowe pytanie, jak zatem zdiagnozować obszary, w których istnieje potrzeba wprowadzenia ulepszeń i skąd czerpać pomysły na twórcze rozwiązania problemów.

Idea ciągłego doskonalenia związana jest z japońską filozofią *kaizen* (*kai* – zmiana, *zen* – dobre, ku lepszemu), zakładająca wprowadzanie nieustannych ulepszeń, jest to definiowane jako tajemnica sukcesu japońskiego zarządzania. Zauważa się, że w odróżnieniu od wielu zachodnich systemów zarządzania filozofia ta polega na zaangażowaniu nie tylko kadry zarządzającej, ale także pracowników szeregowych. Jednymi z ważniejszych elementów jest tu skupienie na szczegółach, uzyskiwanie informacji zwrotnej i dzielenie się informacją, wykorzystanie pracy zespołowej i docenienie nie tylko efektów osiągniętych przez pracowników ale ich inwencji i zaangażowania.

Możemy wyróżnić zmiany adaptacyjne i innowacyjne. Jeśli w funkcjonowaniu firmy szefostwo zauważa jakiegokolwiek problemy lub po prostu zdaje sobie sprawę, że tylko ciągłe doskonalenie pozwoli na osiągnięcie i utrzymania pozycji na rynku, to zasadniczo ma dwie opcje wygenerowania idei sprzyjających rozwojowi. Pierwsza z nich wiąże się z zatrudnieniem zewnętrznej firmy doradczej. Drugim sposobem jest wykorzystanie zasobów istniejących już w organizacji. Oczywiście obie drogi mogą być bardzo efektywne jednak w niniejszym artykule omówiona zostanie tylko druga możliwość. Do jej zalet na pewno należy aspekt ekonomiczny (jest znacznie tańsza) oraz skupienie się na wiedzy pracowników związanej ze specyfiką nie tylko branży a technologii, procedur procesów stosowanych w organizacji.

Ponieważ w powszechnym postrzeganiu wielu pracowników zmiany wciąż kojarzą się ze zwiększonym wysiłkiem i nowymi obowiązkami, wskazane jest by dążyć do uwydatnienia korzyści ze zmian, nawet tych małych. Celowym jest umacnianie motywacji pracowników do usprawniania pracy, do jej ułatwiania. Oczywistym jest, że jeśli można wykonać jakąś pracę szybciej i przy mniejszym nakładzie energii oraz innych środków, to jest to korzystne dla obu stron. Podkreśla się, że zaczynanie od małych zmian nie tylko niweluje opór przed nimi, ale w gruncie rzeczy siła wielkich firm tkwi w setkach szczegółów, składających się na sukces, który możemy określić jako posiadanie dobrego know-how.

Jeden z autorów książki *Biblia e-biznesu*, Paweł Królak, przedstawia zaczerpnięty z autopsji przykład motywacji pracowników do zmian. Wychodzi on z założenia, iż właśnie nastawienie do uczynienia pracy lżejszą jest najbardziej efektywnym czynnikiem usprawnienia procesów w organizacji. Swoją koncepcję wypróbował on we własnej firmie, w dziale logistyki i obsługi klienta. Wzbudzone zaangażowanie pracowników pozwoliło na wdrożenie szeregu nieskomplikowanych zmian, które nie wymagały niemal w ogóle nakładów finansowych, a pozwoliły przy tym na obsługę dwukrotnie większej liczby przesyłek. Uzyskane efekty to ogromne oszczędności i zainicjowanie cyklu zmian w oparciu jedynie o jeden, genialny w swej prostocie cel: sprawienie, by praca była lżejsza.

Mimo, że stwierdzenie, iż szeregowi pracownicy, codziennie wykonujący tę samą pracę, najlepiej znają potrzeby danego działu, wydaje się brzmieć banalnie, wciąż wiele firm nie docenia wartości płynącej z wiedzy i doświadczenia tej części personelu. Warto zauważyć, iż codziennie mają oni kontakt z wytwarzanym produktem lub z klientem, obsługują dane maszyny, śledzą zużycie surowców i chociaż nie posługują się językiem biznesu lub pojęciami nauki o zarządzaniu, potrafią trafnie określić, co można usprawnić w pracy, jakie najczęściej pojawiają się problemy i jak je rozwiązać.

Aby więc uzyskać od pracowników pomysły na zmiany ważne jest aby:

- **Nie wywierać presji na wprowadzanie zmian.** Warto natomiast zbudować świadomość, że wprowadzanie zmian usprawni pracę i uczyni ją lżejszą, skupić się na uświadomieniu korzyści zarówno dla firmy jak i pracownika.
- **Doceniać nawet małe inwencje.**
- **Czerpać z wszystkich pomysłów.** Opierając się o zasadę przeprowadzania burzy mózgów uznać, że choć oczywistym jest, że większość pomysłów nigdy nie zostaje wdrożona, to w każdym z nich może tkwić wartościowy element i myśl, która po rozwinięciu może okazać się wartościowa.

Do metod zgłaszania usprawnień zaliczyć możemy między innymi:

- **Anonimowe skrzynki.** To jedna z najbardziej rozpowszechnionych metod. Jej skuteczność bywa jednak poddawana w wątpliwość, gdyż częściej skutkowało wysyłaniem projektów skrywanym od dawna w obawie przed krytyką przełożonych niż do propozycji rozwiązań aktualnie występujących problemów.
- **Konkursy.** Warto, by były ograniczone w czasie zgodnie z myślą, iż najwięcej zgłoszeń i tak napływa w ostatnich dniach trwania konkursu.
- **Zgłaszanie pomysłów bezpośrednio przełożonemu od razu.** Często wartościowe idee powstają podczas zmagania z danym problemem i niezapisane popadają szybko w zapomnienie.

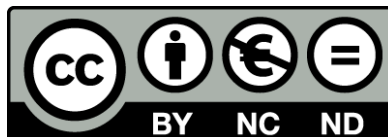
- **Organizacja spotkań.** Ponieważ w naturze człowieka leży lęk przed kompromitacją, warto poświęcić trochę czasu na spotkania, podczas których zachęci się pracowników do partycypacji w prowadzeniu procesów ewaluacyjnych w firmie. Należy jednak pamiętać, że zbyt duża częstotliwość tego typu wydarzeń, w przeciwieństwie do pożądanego efektu, spowoduje zniechęcenie i zmęczenie wśród pracowników.
- **Warsztaty kreatywności.** Pozwalają zniwelować korporacyjną rutynę i wyzwolić potencjał tkwiący w pracownikach.
- **Praca w podzespołach.** Organizować je należy ponad podziałami hierarchicznymi i wydziałowymi.

Kiedy stworzy się już w organizacji klimat sprzyjający tworzeniu rozwiązań zmierzających do pozytywnych zmian, ich implementacja stanie się duża łatwiejsza i będzie efektywniejsza niż gdyby stało się to przy jedynie odgórnie podjętych decyzjach.

Bibliografia

1. Dutko M. (red.), *Biblia e-biznesu*, Wydawnictwo Helion, 2013.
2. Lachiewicz S., Matejun M., *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
3. Małkus T., Sołtysik M., *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Mfiles.pl, Kraków 2013.
4. Rudolf T., *Wiedza w firmie: jak obudzić uśpiony potencjał?*, w: *E-mentor*, nr 2 (9), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.

Artykuł dostępny na licencji:



Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych

Wykorzystując artykuł, podaj autora i źródło The NewPR Post (w internecie linkując do nas).