

VI
Międzynarodowe
Forum
Uniwersalnego
Kierowania

**UNIWERSALNY SYSTEM
KIEROWANIA**

**Współtwórczość istotą
filozofii życia**

Słoneczne siedliska

zbiór referatów
tom II

UNIWERSALNY SYSTEM KIEROWANIA

**Współtwórczość istotą
filozofii życia**

Słoneczne siedliska

Zbiór referatów
tom II

Łódź 2015

Redakcja: Tatiana Chojnacka

Projekt okładki: Bogdan Grudzień

Copyright by © Laskomex
Copyright by © Polish Academy of Universal Managing

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

Wydanie Pierwsze - Łódź 2015

PP Laskomex
ul. Dąbrowskiego 249
93-231 Łódź

Nakład: 30 sztuk

Spis treści:

Tom I:

- 4 ***Osiągnięcia PAUniku***
Chojnacki Janusz, Chojnacka Tatiana
- 7 ***Z jaskinii do gwiazd. Ewolucja myślenia i filozofii firmy na tle jej historii***
Chojnacki Janusz
- 14 ***Prognoza na okres do 2060 roku***
Włodimir Poliakov
- 24 ***Tworzymy nową mapę poznawczą świata***
Krygier Barbara
- 37 ***Uniwersalne kierowanie***
Bolanowska Ala
- 56 ***Wzajemna relacja i wzajemne uzgodnienie głównych funkcji kierowania***
Cipurunda Włodzimierz
- 62 ***Księga wartości***
Grudzień Bogdan

Tom II:

- 4 ***Rola samorządów i przywództwa w społeczeństwie obywatelskim***
Mariat Arkadiusz
- 12 ***Rola pracy zespołowej w systemie zarządzania jakości. Case study firmy Laskomex***
Tokarski Paweł
- 35 ***Potrzeby szkoleniowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na uniwersalne kierowanie***
Kubacka Karolina
- 44 ***Wpływ rodzinnych relacji na rozwój stresowej stabilności osobowości***
Golub Olena
- 50 ***Innowacyjne postrzeganie potrzeb w koncepcji pełnego produktu***
Kerner Mariusz

Arkadiusz Mariat

ROLA SAMORZĄDÓW I PRZYWÓDZTWA W SPOŁECZEŃSTWIE OBYWATELSKIM

Jeśli chcesz kimś zarządzać, zarządzaj sobą. Rób to dobrze, a będziesz gotów przestać zarządzać.

Staniesz się przywódcą.

Warren Bennis i Burt Nanu

Jeżeli rozwój lokalny dotyczy zarówno jednostek, jak i ich środowiska, wraz z relacjami zachodzącymi pomiędzy nimi, to jego celem nie jest sama jednostka lub środowisko, lecz interakcje występujące między nimi

P. Simonet

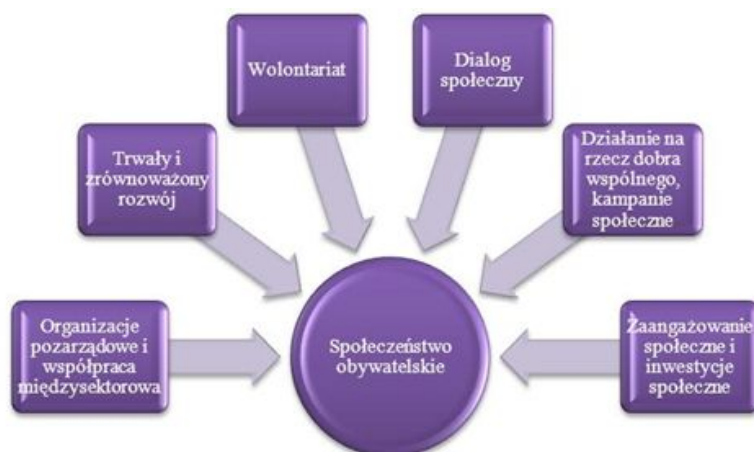
Wstęp

Świat się nieustannie zmienia. Globalizuje się gospodarczo i politycznie. Turbo-kapitalizm przechodzi w mega-kapitalizm. Konsumpcjonizm to rzecz powszechna. Człowiek to tworzy i człowiek chce to zmieniać. Mierzy się z nowymi wymiarami problemów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Szuka samorealizacji, autonomii, a także aprobaty u innych. Bierze udział w działalności ekonomicznej, kulturalnej, domowej, stowarzyszeniowej i każdej innej, która początki rozwija w środowiskach lokalnych.

Strategia Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego na lata 2007-2013 podkreśla, że

„Społeczeństwo obywatelskie jest przestrzenią działania instytucji, organizacji, grup społecznych i jednostek, rozciągającą się pomiędzy rodziną, państwem i rynkiem, w której ludzie podejmują wolną debatę na temat wartości składających się na wspólne dobro oraz dobrowolnie współdziałają ze sobą na rzecz realizacji wspólnych interesów.”

Wśród wymiarów społeczeństwa obywatelskiego wymienić można następujące elementy:



Człowiek wypełnia system, którym może być przedsiębiorstwo czy spółdzielni mieszkaniowa, a jego głównym celem jest rozwój. Za miernik jego rozwoju można przyjąć stopień samoorganizacji. W

samoorganizacji mówimy o trzech rodzajach samorządu: społecznym, produkcyjnym i terytorialnym.

Przywództwo

Przywództwo to zdolność do podejmowania pewnych działań lub tworzenia idei w określonej grupie (organizacji, społeczeństwie), które przyciągają i koncentrują członków owej grupy w długim czasie. Przywódca, to przede wszystkim wizjoner, osoba, która przez posiadanie jasno określonej wizji jest zdolna do dokonywania zmian otoczenia.

Omawiając zagadnienie lokalnego liderstwa, warto zadać pytanie, dlaczego ludzie są skłonni zaangażować się w sprawy, które niekoniecznie ich samych dotyczą, ale które mają na celu dobro publiczne, wspólne? Są tacy, którzy robią to z własnej potrzeby, uważając takie działania za naturalne. Poszukują poparcia dla swoich idei, starają się skupić wokół nich najpierw grono znajomych, potem inne osoby z różnych środowisk. Często zdarza się, iż szczególnie na początku podejmowanych działań nie wszyscy ich rozumieją. Czasami cel, który obierają, jest niezbyt konkretny, ale z pewnością wymaga przełamania obojętności, braku inicjatyw, a nawet zwykłego braku poczucia wspólnoty. Wymaga niekiedy odwagi, przeciwstawienia się przyjętym obyczajom. Często więc takie osoby odczuwają osamotnienie i ostatecznie mogą liczyć tylko na siebie.

Rolą lidera jest podążanie za procesem społecznym, tak by jego nowy kształt współtworzyli już sami aktywni obywatele. Osoby takie, funkcjonując równolegle w czasie teraźniejszym i przyszłym, stają się animatorami zmian, nośnikami nowych idei i wzorów zachowań. Zorientowane silnie na kontakty i aktywność we własnej społeczności budują sieci kontaktów pozalokalnych, angażując się w sformalizowane działania i członkostwo w organizacjach o szerszych wpływach. Mają wysokie kompetencje interakcyjne pozwalające na efektywne komunikowanie nie tylko na poziomie własnej grupy, ale również z jej otoczeniem instytucjonalnym. Wyróżnia ich przedsiębiorczość, aktywne poszukiwanie innowacji, postawa otwarta na zmiany, dlatego wielu liderów społecznych to również liderzy w sferze gospodarczej. Z tytułu posiadanych zasobów jednostkowych oraz ujawnianej skłonności do ich aktywizowania dla dobra wspólnego obdarzani są zazwyczaj prestiżem i zaufaniem społeczności.

Samorzady

Strukturę samorządową stanowi społeczność (pracownicza, lokalna, terytorialna), która jest złożoną całością organicznie powiązanych elementów, której istnienie i potrzeby poszczególnych członków grupy są w dużym stopniu tożsame z istnieniem i potrzebami całości. Społeczność tę tworzą ludzie zespoleni więzią celową - naturalną lub spontaniczną, a poczucie przynależności i silna identyfikacja z grupą umożliwiają współpracę wszystkich jej członków, zapewniając jedność społeczności, w kierunku realizacji wytyczonych celów.

Samorząd dla Laskomexu to najwyższy element struktury samoorganizacyjnej systemu, mający na celu harmonijny rozwój oparty o uwarunkowania przyczynowo-skutkowe, samodzielnie współdziałających struktur przedsiębiorstwa. Wykorzystanie innowacyjnych metod w procesie kompleksowego i harmonijnego przekształcenia organizacji w kierunku przedsiębiorstwa społecznego, pozwala na zwiększenie świadomości

pracowniczej w zakresie odpowiedzialności i decentralizacji. Włączenie w cały obszar przekształceń technologii pracy grupowej, przyspiesza formowania samorządu pracowniczego i jego więzi z samorządem społecznym i lokalnym, wydobywa energię społeczną, integruje wokół celów i kierunków rozwoju, co znacząco zwiększa efektywność działań i przybliża organizację do spełniania jej potrzeb.

W rozwoju samoorganizacji bazujemy na samorządzie jako najwyższym elemencie struktury samoorganizacyjnej systemu, którego celem jest harmonijny rozwój uwzględniający zależności przyczynowo-skutkowe, samodzielnie współdziałających ze sobą struktur przedsiębiorstwa, rozwijający się na różnych jej poziomach w formie samorządu społecznego, samorządu produkcyjnego i samorządu terytorialnego. Rozwój idei samorządu przesuwają obszar decyzji struktur zarządzających z bieżących spraw lokalnych w kierunku przedsięwzięć systemowych, wydobywa energię społeczną (interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni), integruje wokół celów i kierunków rozwoju, tworzy więzi i buduje wzajemne zaufanie. Rozwój samorządu opiera się na kluczowych czynnikach: wzajemnej komunikacji, delegowania uprawnień, kreatywności pracowników, rozwoju relacji oraz integracji. Ma to się przyczynić do kolektywnego zarządzania miejscem pracy i organizowania lepszej przestrzeni społecznej dla pracowników.

Szczególnie ważne jest aby liderzy w przedsiębiorstwie zrozumieli potrzebę nabycia nowych umiejętności i nauczyli się nowych rzeczy, takich jak o wiele głębsze docenianie potrzeb społecznych, leprze rozumienie rzeczywistych podstaw produktywności firm i zdolność do współpracy ponad podziałami na organizacje komercyjne i niekomercyjne. Podejmowane decyzje i rodzące się szanse na rozwój powinny być postrzegane przez pryzmat nowych wartości ekonomiczno-społecznych, czyli takich w których wartość ekonomiczna równoległe tworzy wartość społeczną, wychodząc na przeciw potrzebom i problemom rozwoju społeczeństwa. To pozwoli na wykrystalizowanie się nowych sposobów prowadzenia biznesu, dzięki czemu zwiększy się poziom innowacyjności i tempo wzrostu wartości dodanych dla społeczeństwa.

Proces rozwoju samorządu społecznego umacnia więzi i wzrost integracji społecznej, a tym samym daje przekonanie do:

1. Zwiększania się sfery wpływu na decyzje samorządowe.
2. Lepszego zaspokajania potrzeb, przez co zwiększają szanse indywidualne i grupowe
3. Możliwości rozwoju obszarów społecznych słabiej rozwiniętych i zmniejszenie dysproporcji między poszczególnymi społecznościami,
4. Wzrostu integracji społeczności w wyniku działania zdecentralizowanych struktur

Rozwój **samorządu produkcyjnego** stwarza możliwość współuczestnictwa pracowników w generowaniu decyzji o istotnych sprawach przedsiębiorstwa, wyrażania opinii, zgłaszania wniosków. Samorząd produkcyjny obejmuje proces decyzyjny w zarządzaniu organizacją i aktywności uczestników w jego realizacji, wyznacza kierunek ku nowej formie partycypacji jaką jest samoorganizacja systemowa.

Samorząd społeczny to grupa, grupy charakteryzujące się aktywnością i zdolnością do samoorganizacji oraz określania i osiągania wyznaczonych celów; podstawową cechą samorządu społecznego jest świadomość uczestników potrzeb wspólnoty oraz dążenie do ich zaspokajania, czyli zainteresowanie sprawami

społeczeństwa (społeczności) oraz poczucie odpowiedzialności za jego dobro. Punktem wyjścia do wszelkich rozważań o samorządzie społecznym jest samorealizujący się człowiek, autonomiczny, akceptujący, a także szukający aprobaty u innych. Bierze on udział w działalności ekonomicznej, kulturalnej, domowej, stowarzyszeniowej i każdej innej, która rodzi się i rozwija w społecznościach lokalnych

Samorząd terytorialny jest najpowszechniejszą formą uczestnictwa w życiu publicznym i najbliżiej związany z ideą społeczeństwa obywatelskiego. Dla setek tysięcy obywateli instytucja władzy samorządowej stanowi pierwszy (i niekiedy jedyny) etap politycznego i społecznego zaangażowania.

Samorząd terytorialny należy rozpatrywać przez pryzmat wspólnoty, która rozumiana jest jako grupa obywateli połączona wspólnym interesem, na określonym terytorium, posiadającym swoją tożsamość, która pozwoli na rozwój kapitału społecznego oraz wzrost poczucia przynależności. Tworzenie się społeczeństwa informacyjnego, globalizacja, szybko zmieniające się warunki wewnętrzne i zewnętrzne powodują, że tradycyjny model zarządzania samorządem nie odpowiada wyzwaniom współczesności. Oczekiwany samorząd terytorialny powinien charakteryzować się przede wszystkim otwartymi i licznymi sieciami poziomymi i charyzmatycznym przywództwem.

Samorząd terytorialny w Polsce ma długą tradycję.. Jego rozwój rozpoczął się zaraz po odzyskaniu niepodległości w 1918 roku, ale jego działalność jednolicie uregulowano dopiero w 1933 roku. Po wojnie przez pewien czas samorząd terytorialny funkcjonował w postaci rad gminy, zarządów miejskich, powiatowych. Zlikwidowano go jednak w 1950 roku, tworząc jednolitą strukturę rad narodowych, które nie były już organami samorządu, lecz terenowymi organami władzy państwowej. Jednakże ustawa z 8 marca 1990 roku o samorządzie terytorialnym, powraca do idei samorządu terytorialnego opartego na zasadzie zrzeszenia.

Szczególne role samorządu terytorialnego jako podmiotu inspirującego aktywność obywateli, jego pozycja w misji kształtowania ładu społecznego opartego na więziach społecznych, na wspólnych działaniach, na inwencji oraz inicjatywach społeczności lokalnych powinna stanowić motyw przewodni dla osiągnięcia zbiorowych porozumień w zakresie rozwiązywania wspólnych problemów społecznych. W podziale ról pomiędzy partnerami życia publicznego jest tak że miejsce i rola dla społecznie odpowiedzialnego biznesu. Kryterium zrównoważonego rozwoju to właściwy punkt odniesienia dla społecznego zaangażowania podmiotów gospodarczych w procesy rozwoju społecznego, we współpracy z podmiotami innych sektorów.

Rozwijająca się metodologia lokalnego planowania w ramach Społecznie Odpowiedzialnego Terytorium (TSR – Teritoires Socialement Responsables), w którą wchodzi elementy społeczne, ekonomiczne, kulturowe i ochrony otoczenia, oparta jest na procesie partycypacyjnego

zarządzania, ma na celu wzrost jakości życia dla całości społeczeństwa na danym terytorium, poprzez zwiększoną spójność społeczną, zrównoważony rozwój, efektywność ekonomiczną i poszerzoną demokrację. Kluczowe podstawy TSR to: partycypacyjne procesy dobrego zarządzania, solidarność terytorium, podejście wielopokoleniowe, wzmacnianie świadomości mieszkańców co do potrzeby podejmowania odpowiedzialnych stanowisk i wyborów. Społecznie odpowiedzialne terytorium musi móc zaoferować jakość życia, która jest do

przyjęcia dla wszystkich, włącznie z lokalnym samorządem.

Laskomex chce aktywnie włączać się w rozwój społeczeństwa obywatelskiego i wytyczył następujące cele do realizacji, w ramach samorządu terytorialnego:

1. Organizacja konferencji z udziałem przedstawicieli samorządu terytorialnego, sektora państwowego i gospodarczego w celu polepszenia relacji z tymi grupami interesariuszy.
2. Współpraca biznes – samorzady terytorialne dla dwustronnego rozwoju, określanie wartości dodanej w relacjach.
3. Podkreślanie znaczenia samorządu terytorialnego w wymiarze lokalnym i regionalnym, identyfikacja samorządów bliskich wartościom LX.
4. Opracowanie programu szkoleń i doradztwa dla samorządów terytorialny o zasadach samoorganizacji.
5. Podejmowanie decyzji długookresowych uwzględniając potrzeby samorządu terytorialnego (odczytanie tych potrzeb).
6. Motywowanie i stymulowanie rozwoju samorządności oraz współuczestnictwo we wspólnych działaniach z samorządami.
7. Promowanie wśród pracowników uczestnictwa w samorządzie terytorialnym.

Spoleczny rozwój – wspólnie budujemy lepszy świat

Rezolucja ONZ przyjmująca rok 2012 Międzynarodowym Rokiem Spółdzielczości jest ważnym krokiem dla spółdzielczości budującej społeczeństwo obywatelskie. Ogłoszone hasło: „Spółdzielnie budują lepszy świat” podkreśla olbrzymi wkład spółdzielczości w rozwój gospodarczy, społeczny i kulturowy. Zwraca uwagę na walory i znaczenie systemu spółdzielczego wychodząc ponad zmaterializowany i skomercjalizowany świat oraz na jego rolę w przezwyciężaniu kryzysu. Świat postrzega dziś spółdzielczość jako jeden z ważnych sposobów na poszukiwanie dróg wyjścia z kryzysu, także jako szansę, którą daje wspólnotowa aktywność ludzi dla zapewnienia bardziej zrównoważonego, stabilniejszego i trwałego rozwoju społeczno-gospodarczego.

Dokument ONZ stwierdza że spółdzielczy model przedsiębiorczości jest kluczowym czynnikiem urzeczywistnienia rozwoju gospodarczego i społecznego, gdyż w maksymalnym stopniu umożliwia ludziom partycypację w tym rozwoju, zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się; spółdzielnie przyczyniają się skutecznie do eliminacji biedy, tworzenia miejsc pracy i integracji społecznej. Dokument wzywa zatem rządy, instytucje międzynarodowe, spółdzielnie i wszystkie inne zainteresowane strony do wspierania rozwoju i wzrostu spółdzielni na całym świecie. Rezolucja podkreśla również konieczność budowy lepszej świadomości na temat spółdzielczości i zaleca rządów państw członkowskich, by dokonały przeglądu swojego ustawodawstwa dotyczącego spółdzielni, by upewnić się, czy gwarantuje ono spółdzielniom możliwości wzrostu i trwałości. Dokument nawołuje do lepszej współpracy rządów, organizacji spółdzielczych i międzynarodowych i rekomenduje wspólne tworzenie programów ukierunkowanych na wzmacnianie potencjału spółdzielni, w tym wiedzy i umiejętności organizacyjnych, kierowniczych i finansowych ich członków oraz na ułatwianie dostępu spółdzielni do nowych technologii. Szczególny nacisk rezolucja kładzie na spółdzielnie rolnicze i finansowe. Tym pierwszym – zalecając rządów i im samym lepszą współpracę w

promowaniu ich rozwoju przez dostęp do środków finansowych, inwestycje w infrastrukturę wsi i wzmocnienie mechanizmów marketingowych ich produktów. Podobnie spółdzielniom finansowym zaleca lepszą współpracę z rządami, aby wspomóc ich ekspansję w zapewnieniu wszystkim ludziom dostępu do usług bankowych.

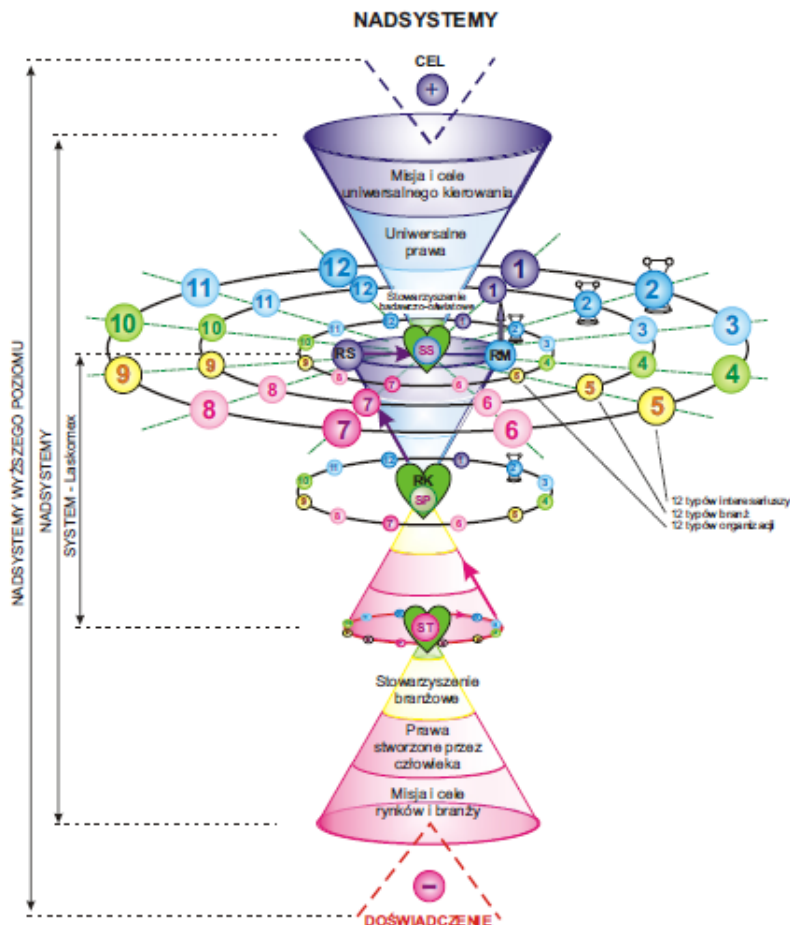
Spółdzielczość, jako autentyczny społeczny ruch oddolny, jest przeciwieństwem systemu komercyjnego, chociaż nie jest jego wrogiem. Spółdzielnie nie koncentrują własności, lecz ją upowszechniają, nie wykluczają ludzi, lecz dają im szansę aktywności, nie kierują się zasadą maksymalizacji zysku, lecz zaspakajaniem potrzeb swoich członków i rozwojem środowiska, w którym funkcjonują.

Konieczna jest zmiana paradygmatu opartego na indywidualizmie, chciwości, egoizmie, dominacji i bezwzględnej rywalizacji na paradygmat współpracy, pracy dla dobra wspólnego w harmonii ze środowiskiem społeczno-ekonomicznym. Niechęć do angażowania się w sprawy wspólnoty, ogólny brak zaufania do instytucji, organizacji społecznych, do współobywateli, niedobór autorytetów oraz inne tego typu zjawiska składające się na znane pojęcie deficytu kapitału społecznego.

Zatem osoby podejmujące a zarazem kreujące rolę lidera oraz legitymizowane społecznie w tej roli muszą - zgodnie ze społecznym zapotrzebowaniem i wymogami - istotnie wyróżniać się na tle pozostałych zasobami i kapitałem jednostkowym. Są wyjątkowe i przewyższające przeciętnych członków społeczności w wymiarze osobowościowym i behawioralnym. Są energiczne i relatywnie młode - w fazie życia, w której widoczne są już efekty decyzji zawodowych, posiadanego wykształcenia i ustabilizowanej sytuacji rodzinnej oraz pozycji społecznej a równocześnie aktywność i energia życiowa utrzymują się wciąż na wysokim poziomie.

Budowanie strategii rozwoju, a więc planowanie długofalowych przedsięwzięć zawierających perspektywę zmian jakościowych i ilościowych, odnoszących się to trzech form samorządu, wynika z potrzeby ciągłego rozwoju i zawiera w sobie uniwersalne zasady i wartości. W systemie demokratycznym, na poziomie jednostki, grupy społecznej, społeczności lokalnej czy społeczeństwa globalnego, stosownie do charakteru zjawisk i procesów społecznych, szczególnego znaczenia nabierają fundamentalne zasady i wartości mające wpływ na postawy i zachowania społeczne, na funkcjonowanie instytucji publicznych, na działania podmiotów gospodarczych oraz na przejawy różnorodnych form obywatelskiej aktywności, w tym organizacji pozarządowych. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim: inicjatywność i odpowiedzialność, stabilności i partnerstwo, dyscyplinę i partycypację, solidarność i sprawiedliwość społeczną.

Firmy poprzez różne działania wpływają na otoczenie społeczne, implikując zmiany społeczne, stymulując rozwój społeczno-gospodarczy i inspirując do zaangażowania. Kapitał społeczny pozwala efektywniej rozwiązać problemy zbiorowe. Transakcje społeczne są mniej kosztowne, interakcje są zawiązywane szybciej i łatwiej, są sprawniejsze i efektywniejsze. W ten sposób buduje się wspólnotowość, ludzie się integrują, nawiązywane są kontakty i budowane sieci. Firmy działając w sposób odpowiedzialny nie tylko minimalizują swój negatywny wpływ na otoczenie, ale tworzą społeczną wartość dodaną, przyczyniają się jednakowo do rozwoju gospodarczego, który sprzyja ich ekspansji.



Abstrakt – Аннотация - Abstract

W procesie kompleksowego i harmonijnego przekształcania organizacji w kierunku przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego, szczególną uwagę należy zwrócić na zarządzanie zasobami ludzkimi. Laskomex opierając się na samoorganizacji w kierowaniu i szkoleniach wybrał najbardziej efektywną drogę jaką jest budowa samorządu produkcyjnego, który w sposób systemowy zwiększa wielopoziomowy rozwój przedsiębiorstwa i pracowników aktywnie zarządzających w strukturach samorządowych przy wykorzystaniu metod i technologii uniwersalnego kierowania. Funkcjonowanie samorządu produkcyjnego przesuwając obszar decyzji struktur zarządzających z bieżących spraw lokalnych w kierunku przedsięwzięć systemowych, w tym tych otwartych na społeczne aspekty. Stwarza to ogromne możliwości do późniejszego udziału pracowników w samorządach społecznych i terytorialnych. Pozwala przygotowywać świadomych obywateli z postawą przywództwa służebnego, kolektywnie funkcjonujących w społeczeństwie obywatelskim. Laskomex w ten sposób przejawia integrację i jednoczenie z całym swoim otoczeniem stając się generatorem liderów społecznych.

В процессе комплексного и гармоничного преобразования организации в направлении социально

ответственного предприятия, особое внимание стоит обратить на управление человеческими ресурсами. Laskomex, опираясь на самоорганизацию в управлении и обучение, выбрал наиболее эффективный путь, которым является создание производственного самоуправления, системно увеличивающего многоуровневый рост компании и сотрудников, которые активно управляют в самоуправленческих структурах, используя методы и технологии универсального управления. Функционирование производственного самоуправления переносит сферу принятия решения управленческими структурами от текущих местных вопросов в направлении системных решений, в том числе и этих открытых на социальные аспекты. Это создает большие возможности для будущего участия работников в социальных и территориальных самоуправлениях. Позволяет подготовить сознательных граждан в Духе лидерства и общественного служения. Таким путем Laskomex проявляет интеграцию и объединение со всем своим окружением, становясь генератором социальных лидеров.

In the process of comprehensive and balanced transformation of organization toward social responsible corporate, it is necessary to take into account human resource management. Laskomex, based on self-organization in managing and training, has chosen the most effective way to create production council, which in a multi-level system increases the growth of the company and its employees actively managing council structures, using methods and technology of the universal managing. Functioning of the production council moves decisive area from local current issues to system projects, including those open to the social aspects. This creates great opportunities for future employees' participation in social and territorial councils. It allows you to prepare informed citizens with an attitude of servant leadership, collectively functioning in civil society. Laskomex displays in this manner integration and unification with its surroundings becoming a generator of social leaders.

mgr inż. Paweł Tokarski
PPHU Laskomex, Łódź

ROLA PRACY ZESPOŁOWEJ W SYSTEMIE JAKOŚCI
CASE STUDY LASKOMEX

1. Wprowadzenie

Nauki z dziedziny zarządzania przeżywają obecnie burzliwy rozwój. W literaturze piszę się nawet o przemyśle teorii zarządzania [7, s. 51-71]. Odbywa się poszukiwanie uniwersalnych rozwiązań, jakie można zastosować do szczególnych warunków funkcjonowania różnych przedsiębiorstw.

Tematyka ta jest również rozpatrywana w badanej firmie, gdzie funkcjonuje unikatowy system zarządzania Uniwersalny System Kierowania (USK), którego jednym z założeń jest maksymalizacja osiąganych efektów, głównie poprzez umiejętne wykorzystanie pracy zespołowej.

Z drugiej strony system ten oparto o nowatorską strukturę organizacyjną firmy.

Celem niniejszego artykułu jest:

- przedstawienie istoty systemu USK;
- opisanie realizowanej praktyki osiągania wzrostu efektywności poprzez szerokie zastosowanie technik pracy zespołowej;
- opisanie miejsca i roli pracy zespołowej w systemie USK.

Tematyka budowania nowoczesnego systemu zarządzania była już przedmiotem wcześniejszych publikacji [37, str. 209-218].

Przedmiotem pracy jest również zagadnienie pracy zespołowej oraz wpływ tej pracy na efektywności systemu zarządzania.

Obiektem niniejszej pracy jest system USK konsekwentnie wdrażany w firmie Laskomex.

2. System USK – geneza, istota i przewagi

Uniwersalny System Kierowania znalazł swoje odzwierciedlenie w dokumencie noszącym nazwę „*Paradygmat uniwersalnego systemu kierowania*” [39]. W myśl zapisów zawartych w tym dokumencie, system USK postrzegany jest jako efektywny sposób zarządzania informacjami, wiedzą, procesami określania reguł oraz celów poszczególnych działań a jednocześnie jako efektywny sposób zarządzania pracą zespołową oraz korzyściami powstającymi w procesie pracy zespołowej. Jako podstawowe założenie w systemie USK przyjęto uzgodniony rozwój przedsiębiorstwa.

Z drugiej strony system USK określić można jako wprowadzenie efektywnego i integralnego systemu zarządzania firmą, zapewniającego jej dynamiczny rozwój. Rozwój ten osiąga się bazując na uniwersalnych prawidłowościach, uniwersalnych modelach oraz na samorządzie produkcyjnym / wytwórczym.

Główną przewagą system USK nad innymi systemami zarządzania jest przyczynowo-systemowe podejście,

które pozwala zobaczyć przedsiębiorstwo jako system, zróżnicować jego systemowe poziomy, ujawnić utajony potencjał rozwoju przedsiębiorstwa oraz harmonizować pracę wszystkich jego elementów struktury organizacyjnej.

2.1. Cele systemu USK

Z założenia system USK ma rozwijać się łącząc wiele różnych metod zarządzania [29] oraz utrzymanie celów przedsiębiorstwa na wysokich poziomach, zgodnie z założeniami biznesu społecznie odpowiedzialnego. System ten ma zapewnić również utrzymanie celów przedsiębiorstwa na wysokich poziomach biznesu społecznie odpowiedzialnego. Fakty te znajdują wyraz w następującym określeniu celów USK (przedstawienie celów USK wraz z odniesieniem do siedmio-poziomowego modelu) [39]:

- Poziom 1: Budowa efektywnej struktury organizacyjnej opartej na pracy zespołowej, zapewniającej naturalny przebieg wszystkich procesów zgodnie z ustalonymi zasadami, które oddziałują na procesy.
- Poziom 1: Optymalizacja struktury firmy i procesów w niej zachodzących oraz ciągłe doskonalenie produktów firmy. Wytwarzanie innowacyjnych wyrobów, zarówno technicznych jak i nietechnicznych - z obszaru doradztwa i szkoleń oraz stymulujących społeczeństwo do rozwoju.
- Poziom 2: Rozwój i doskonalenie wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji przedsiębiorstwa. Wspieranie wśród pracowników umiejętności pozytywnego stosunku do pracy i otoczenia jako ważnego elementu komunikacji. Określenie wymaganych zależności komunikacyjnych między pozostałymi systemami interfunkcyjnymi oraz wszystkimi pracownikami.
- Poziom 2: Określenie i wdrażanie wymagań integracyjnych.
- Poziom 2: Zacieśnianie i doskonalenie współpracy z interesariuszami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi.
- Poziom 3: Oparcie systemu USK na najnowszych trendach z obszaru zarządzania procesami.
- Poziom 3: Wdrożenie zasad zarządzania procesowego opartego o technologie ISO, EFQM, SUM oraz o zarządzanie projektami doskonalącymi. Udokumentowanie systemu zarządzania procesowego w regulaminach, instrukcjach i innych opracowaniach wewnętrznych – na przykład [48].
- Poziom 4: Tworzenie i zapewnienie warunków dla prowadzenia efektywnej pracy zespołowej na różnych szczeblach.
- Poziom 4: Dbłość o podnoszenie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.
- Poziom 5: Tworzenie sieci z organizacjami posiadającymi podobne cele. Przywództwo w branży i organizacja współpracy w jej ramach (rozwój klubu branżowego).
- Poziom 5: Zaangażowanie pracowników przedsiębiorstwa w planowanie i samoorganizację; zapewnienie integracji zespołów przedsiębiorstwa. Określenie kwalifikacji integracyjnych pracowników w kreowanej strukturze.
- Poziom 5: Integracja, jednoczenie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w celu efektywnego wspólnego działania i pogłębianie zaufania międzynarodowych i krajowych interesariuszy. Zapewnienie stałej wymiany informacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

- Poziom 6: Uzgodniono uznawanie w firmie czterech podstawowych wartości: odpowiedzialność, inicjatywa, stałość, dyscyplina, co zostało określone w dokumencie Kodeks etyczny firmy Laskomeks [40]. Odniesienia do obszaru etyki zawarte są również w Księdze Jakości firmy Laskomeks [16].
- Poziom 7: Rozpowszechnianie nowego, szerszego podejścia do kierowania oraz stworzenie wzorcowego systemu zarządzania, który w przyszłości stanie się przedmiotem oferowanej certyfikacji dla firm zewnętrznych.
- Poziom 7: Kształcenie i wychowywanie generalistów – osób posiadających bardzo szeroko rozwinięty aspekt profesjonalny w różnych dziedzinach oraz społeczny w powiązaniu z jednym z przyjętych strategicznych kierunków rozwoju firmy - świadczenia usług w zakresie doradztwa.
- Poziom 7: Zorientowanie firmy (zarówno jako całości jak i jej poszczególnych pracowników) na rozwój oraz uczenie się.

Puentując, treści omówione w niniejszym punkcie, należy stwierdzić, że w systemie USK przywiązuje się znacznie większą uwagę celom, które są szerzej określone niż w standardowych systemach zarządzania.

2.2. System USK - założenia

Założenia systemu USK na poszczególnych poziomach określone są następująco.

- Poziom 1: Systemowe podejście do realizowanych procesów – precyzyjne uświadamianie i określanie celów przez poszczególnych uczestników procesów [39] [51, s. 81-85].
- Poziom 2: Hierarchiczne i synergetyczne podejście do przebiegu realizowanych procesów [39].
- Poziom 2: Stałe zwiększenie świadomości interesariuszy swojej roli w realizowanych procesach – dotyczy to zarówno interesariuszy wewnętrznych jak i zewnętrznych [39].
- Poziom 4: USK jest systemem wdrażanej w samorządowej organizacji, zorientowanej na rozwój oparty na wdrożonym systemie szkoleń w firmie Laskomeks – między innymi prowadzenie tak zwanych „szufladek wiedzy” [54].
- Poziom 4: Pro-jakościowa orientacja systemu USK. Przyjmuje się założenie, że wszystkie działania pro-jakościowe prowadzone w firmie podlegają obszarowi działania systemu USK (kontrola jakości, system zarządzania jakością ISO, TQM, EFQM) [39] [52, s.214].
- Poziom 5: Ciągłe monitorowanie organizacji w zakresie wąskich gardeł procesów zarządzania oraz wdrażanie narzędzi wspierających zarządzanie: system zarządzania poprzez projekty doskonalące i grupy; wdrożenie systemu elektronicznej obsługi działań korygujących i zapobiegawczych (tak zwany system eDKZ [42]); wdrażanie elektronicznego systemu ewidencji i analizy wskaźników systemu zarządzania jakością [39].
- Poziom 6: Synergiczność działań – członkowie zespołu współpracując ze sobą, osiągają więcej niż niż byliby w stanie osiągnąć, gdyby pracowali pojedynczo. Idea synergii w pracy zespołowej, w której końcowy wynik jest większy niż suma części składowych, jest jednym z kluczowych pojęć w systemie USK [8]. Wyraża się ona poprzez popieranie współpracy, porozumienia, twórczego konfliktu oraz osiągnięć zespołowych [39].

- Poziom 6: Elastyczność i otwartość systemu - możliwość doskonalenia zasad systemu przez każdego z uczestników procesu [39].
- Poziom 6: Etyczna postawa zaangażowanych uczestników [39]. W związku z przyjęciem tego założenia duży nacisk kładzie się na procesy rekrutacji, które w firmie mają mocno usystematyzowany i profesjonalny charakter [50]. W procesach tych kładzie się silny nacisk na etyczną postawę rekrutowanych osób oraz zgodność wektora wartości tych osób z wartościami firmy [40].
- Poziom 6: Standaryzacja zasad działania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu [39].
- Założenia te znajdują również wyraz w misji firmy [29].

W aspekcie założeń systemu USK istotna jest kwestia osiągania efektów pracy zespołowej poprzez twórczy konflikt. Konflikt taki może mieć zarówno pozytywne jak i negatywne następstwa [20, s.30-32]. Może zachęcać do wprowadzania usprawnień organizacyjnych oraz twórczego myślenia. W synergii pracy zespołowej - konflikt stanowi atut, a nie słabość, stwarzając grupie możliwości twórcze - stwierdzenie: „*dzięki synergii nie ma efektów wytłumiania a jest efekt rezonansu*” [8, 39].

Innym istotnym i charakterystycznym elementem dotyczącym systemu USK, jest kwestia modelowego ujęcia tego systemu. W stosowanym modelu USK przyjęto założenie, że system ten składa się z poziomów (elementów składowych): jakość produktu; jakość zależności głównych procesów produkcyjnych; jakość wiedzy o procesach i zarządzanie jakością (w tym system zarządzania jakością ISO); świadomość ciągłego doskonalenia w aspekcie grupowym (TQM, EFQM); jakość przywództwa; TQL, zasady, wartości, prawa; jakość wytyczania celów [39] [52, s. 213-215].

W efekcie, w ramach prac USK powstała koncepcja siedmiu poziomów jakości, przedstawiona na poniższym rysunku.

Siedem poziomów jakości



Rysunek. *Siedem poziomów jakości.*

Z drugiej strony, w firmie Laskomex zdefiniowano cztery procesy główne PG (proces wytwarzania

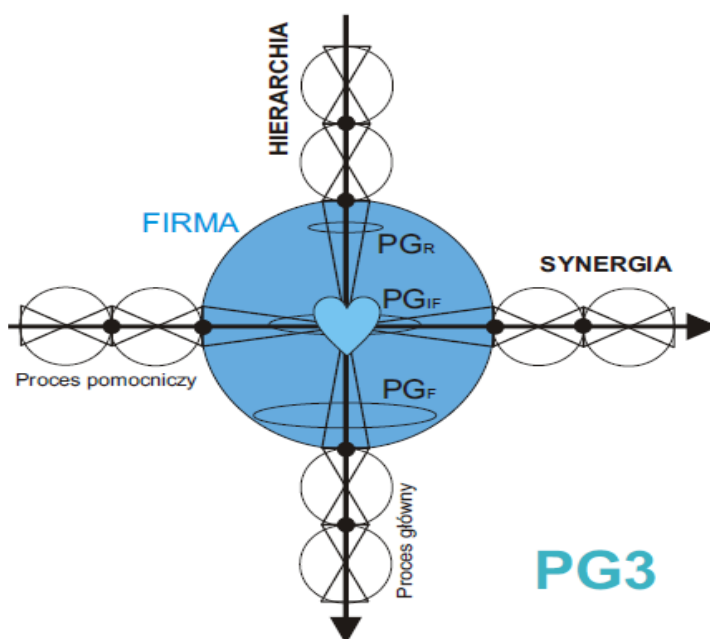
wyrobów technicznych; proces zdobywania doświadczenia przez pracowników; proces hierarchii i synergii oraz proces identyfikacja przeznaczenia).

W kontekście proces PG3 (hierarchia i synergia) szczególną rolę odgrywa system USK. Sposób rozumienia hierarchii i synergii w firmie Laskomex szczegółowo opisany jest w opracowaniu [12].

Relacje hierarchiczne mają charakter wielopoziomowy. Tworzą się one w hierarchii pionowej na styku pracownik – zespół, dział, przedsiębiorstwo. Tym samym relacje te powstają jako rezultat dokładnego zrozumienia przez pracownika celów wyższego poziomu lub celów przedsiębiorstwa jako systemu oraz dostrzegania swojego miejsca i roli w jak najefektywniejszym osiągnięciu postawionych celów [12]. Z drugiej strony, w systemie USK hierarchia postrzegana jest jako jakość procesów.

Natomiast relacje synergetyczne opierają się o zdobyte przez lata pracy doświadczenie zawodowe, kontakty służbowe oraz umiejętność opanowania trudnych sytuacji. Tworzą się one na linii pracownik - pracownik tego samego poziomu hierarchii służbowej przedsiębiorstwa. Relacje te kształtują się w oparciu o umiejętności pracownika w zakresie przejawiania i kontrolowania swoich emocji, uczuć, życzeń, umiejętności kontaktowania się, reagowania na zmiany, budowania relacji z innymi ludźmi, umiejętności łagodzenia nieporozumień i rozwiązywania konfliktów. Tym samym relacje te powstają dzięki uzgadnianiu celów, motywacji do pracy, podwyższaniu kreatywności zespołu jako całości i każdego pracownika osobno [12]. Reasumując można powiedzieć, że w systemie USK synergia postrzegana jest jako komunikacja, praca zespołowa, strategia kolektywna.

Opisane uwarunkowania dotyczące hierarchii i synergii w sposób schematyczny przedstawione są na zamieszczonym rysunku.



PROCES HIERARCHII I SYNERGII W FIRMIE

Rysunek: *Proces hierarchii i synergii.*

Rola systemu USK w kontekście hierarchii i synergii jest taka, że:

- III. formuje ona hierarchię zarządzania jako przepływ decyzji kierowniczych, informacji itp.,
- IV. zapewnia o to żeby relacje synergetyczne tworzyli pole milej atmosfery, przyjaznej komunikacji, efektywnej pracy grupowej,
- V. zapewnia włączanie w relacje synergetyczne inne struktury LX.

Hierarchiczne relacje polegają na wdrażaniu polityki systemu USK. Natomiast praca zespołowa (wymiar synergetyczny) powołana jest do włączania wszystkich pracowników i wszystkie elementy struktury organizacyjnej w relacje synergetyczne.

2.3. System USK – zalety

Do najbardziej istotnych zalet systemu USK należy zaliczyć:

- na poziomie jakości wiedzy o procesach oraz zarządzania jakością jest to standaryzacja zasad działania przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu oraz silny nacisk na dążenie do uporządkowania przebiegu realizowanych procesów [29].

Wyraża się to poprzez opracowywanie standardów postępowania (przebiegu procesów i podprocesów). Opracowano liczne standardy, zgodnie z którymi realizowane są poszczególne procesy – na przykład standard sekretariatu, standard dokumentów tekstowych, standard obsługi interesariuszy zewnętrznych itp [39].

- Na poziomie jakości wiedzy o procesach oraz zarządzania jakością jest to również położenie silnego nacisku na dążenie do uporządkowania przebiegu realizowanych procesów [29]. Wyraża się to poprzez planowanie czasu pracy oraz analizy jej wykorzystania. Uwarunkowania dotyczące tego obszaru zawarte są między innymi w „*Polityce Jakości*” – w punkcie IV - [46]. Opracowano system planowania czasu pracy, będący z jednej strony precyzyjnym z drugiej zaś strony łatwym w obsłudze narzędziem [53].

Działania te przekładają się na zapewnienie realizacji celów, przez wdrażanie hierarchii planów przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach jego działania z jednoczesnym zapewnieniem informacji zwrotnej.

- Na poziomie świadomości ciągłego doskonalenia w aspekcie grupowym jest to zorientowanie firmy (zarówno jako całości jak i jej poszczególnych pracowników) na rozwój oraz uczenie się [29][39].

Przyjęcie takiego kierunku rozwoju firmy jest zgodne z współczesnymi trendami. W literaturze można znaleźć opis rozwoju struktur organizacyjnych zorientowanych na wiedzę oraz charakterystykę kategorii określanych mianem kapitału intelektualnego [33, str. 105-114]. Fakt zorientowania firmy na wiedzę i rozwój wymaga wdrożenia odpowiednich rozwiązań w zakresie struktury organizacyjnej – w tym kontekście mówi się o tak zwanym „*kontekście strukturalnym uczenia się*” [33, str. 133-134].

Z drugiej strony opisana orientacja systemu USK na wiedzę oraz uczenie się znajdują wyraz w szczególności w fakcie, iż prowadzone jest usystematyzowane gromadzenie oraz archiwizacja wiedzy – prowadzenie tak zwanych „szufladek wiedzy” [54].

- Na poziomie świadomości ciągłego doskonalenia w aspekcie grupowym jest to również elastyczność i otwartość systemu USK [29].

Wyrażają się one poprzez możliwość doskonalenia zasad systemu przez każdego z uczestników procesu. Fakty te wyrażają się między innymi przez kładzenie dużego nacisku na proponowanie przez pracowników wszystkich szczebli nowatorskich/doskonających rozwiązań zarówno w samym systemie zarządzania jak i w planowaniu i organizowaniu poszczególnych procesów - również tych o charakterze mniej istotnym z punktu widzenia zarządzania całą firmą (na przykład proste podprocesy występujące w obszarach stricte wykonawczych, takich jak produkcja, logistyka itp) [39]. Ponadto w kontekście podanych faktów, należy odnieść się również wdrażania nowatorskich rozwiązań w firmie [41]. Pracownicy prowadzą tak zwane „*zasobniki pomysłów natchnienia*”, gdzie wpisują wszelkie nowe pomysły / koncepcje (z dowolnych obszarów), jakie uważają za potencjalne efektywne i warte wdrożenia.

W kontekście elastyczności i otwartości systemu USK dużą wagę przykładają się do osiągnięcia konsensusu w przyjmowanych rozwiązaniach. Konsensus postrzega się z jednej strony jako warunek pracy zespołowej, a z drugiej strony jako pozytywną przeciwwagę rozwiązań opartych na kompromisie. Konsensus gwarantuje bowiem brak „*efektów wytłumiania*” i występowanie „*efektu rezonansu*” w relacjach między uczestnikami poszczególnych procesów. Kompromis ma ponadto tę wadę, że jego poszczególne strony dążą do osiągnięcia swoich celów w ramach przyjętego kompromisowego rozwiązania, co w praktyce daje brak spójności celów podejmowanych działań [39].

- Na poziomie świadomości ciągłego doskonalenia w aspekcie grupowym jest to również oparcie systemu USK o wdrażanie systemu zarządzania projektami doskonającymi i grupami - powiązanie z efektywnością pracy zespołowej [39].
- Na poziomie jakości przywództwa jest to hierarchiczne i synergetyczne podejście do przebiegu realizowanych procesów.

W aspekcie hierarchicznym system USK podlega poziomowi Rad, których pracę koordynuje EKU (Ekspercka Komisja Uzgodnień). Natomiast w ujęciu synergetycznym USK współpracuje z innymi interfunkcjami.

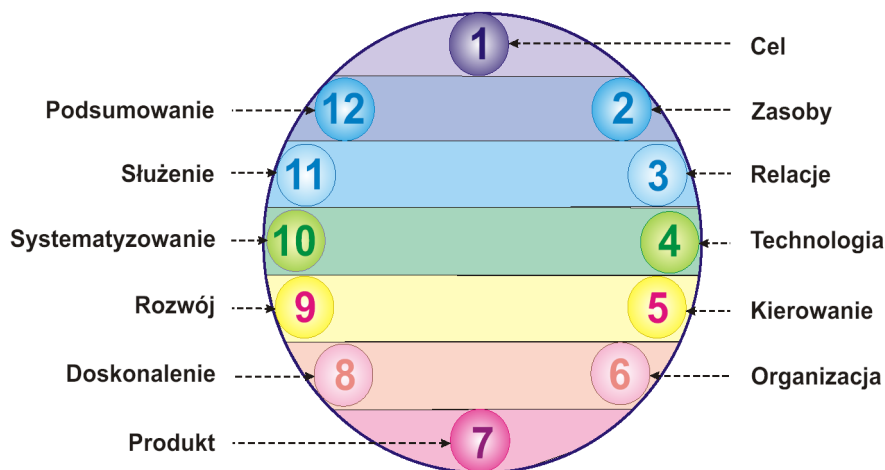
- Na poziomie zasad, wartości oraz praw zalety USK wyrażają się poprzez systematyzację zasad tego systemu, które można zastosować niezależnie w wielu sytuacjach (różnej wielkości firmy ze zróżnicowanym profilem działalności) [29] [39].

Również etyczna postawa zaangażowanych uczestników definiuje dążenie do eliminacji postaw egocentrycznych jako wyrazu dążenia do osiągnięcia efektów pracy zespołowej. W tym kontekście w opracowaniach wewnętrznych firmy kładzie się silny nacisk na fakt, iż istotnym elementem systemu USK jest determinanta pracy zespołowej. Ponadto egocentryzm postrzegany jest jako postawa wykluczająca możliwość efektywnej pracy zespołowej (brak spójności egocentrycznych celów poszczególnych uczestników zespołu oraz celu całego zespołu) [39].

- Na poziomie jakości wytyczania celów jest to systemowe podejście do realizowanych procesów w zakresie precyzyjnego uświadamiania i określania celów przez poszczególnych uczestników procesów (ludzi i elementów struktury organizacyjnej). Precyzyjne uświadamianie celów prowadzonych działań oraz utożsamianie się z nimi postrzegane jest jako czynnik niezbędny do osiągnięcia wysokiej

efektywności oraz pozytywnych efektów pracy zespołowej [39].

Ponadto, zaletą filozofii zarządzania przyjętej w firmie Laskomeks jest to, że stanowi ona kontynuację i doskonalenie już znanych w systemach jakości modeli i schematów. Tak zamiast cyklu Deminga [44, s. 9], bardzo często wykorzystywanego w systemach jakości zarządzania w firmie Laskomeks jest wykorzystywana bardziej uszczegółowioną koncepcją. Tak więc można powiedzieć, że przyjęty w Laskomeksie 12-to etapowy uniwersalny model procesowy stanowiący rozwinięcie cyklu Deminga. Przedstawiono to na zamieszczonym rysunku [39].



Rysunek. 12-to etapowy model stanowiący rozwinięcie cyklu Deminga.

1. Cele systemu zarządzania PLANUJ.
2. Posiadane zasoby do wykorzystania PLANUJ.
3. Relacji między poszczególnymi elementami (algorytm, mapa procesu – na końcu procedury) PLANUJ.
4. Posiadane/stosowane technologie PLANUJ.
5. Organizacja procesów REALIZUJ.
6. Określenie kommunikacji między uczestnikami procesu REALIZUJ.
7. Realizacja działań/procesów REALIZUJ.
8. Doskonalenie procesu, wskaźniki efektywności procesu SPRAWDZAJ.
9. Rozwój procesu, propozycje zmian w procesie DOSKONAL.
10. Systematyzowanie, sprawozdania i zapisy DOSKONAL.
11. Służenie, zaspokajanie potrzeb odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych (rozpowszechnienie i stosowalność) DOSKONAL.
12. Wynik końcowy procesu, podsumowanie SPRAWDZAJ.

Zwraca uwagę nowatorskie uszczegółowienie cyklu Deminga. Każda z czterech faz tego cyklu ("planuj"- "realizuj"- "sprawdzaj"- "doskonal") ma odniesienie do określonych, obowiązujących w firmie

(standardowych) punktów procedur systemu ISO [22].

Opisany 12-to etapowy model stanowi niejako rozbudowanie cyklu Deminga. Realizuje zatem systemowe oraz kompleksowe podejście do zarządzania w ramach systemu USK.

Z drugiej zaś strony, na treściach przedstawionego dwunasto-etapowego modelu oparta jest budowa procesu głównego (wyróżnienie dwunastu działań), co opisane jest bliżej w innej części publikacji.

3. Praca zespołowa jako narzędzie zwiększenia efektywności zarządzania

W systemie USK pracę zespołową postrzega się jako najbardziej efektywną technologię osiągnięcia celów kierowania.

3.1. Zespoły

Rozpatrując zagadnienia związane z pracą zespołową warto odnieść się do pojęć grupy, zespołu, kolektywu.

Najczęściej podaje się cechy które odróżniają zespół ludzi od grupy. Są to: wspólny cel, dobry lider, wola współpracy całej grupy, dobra komunikacja, podział zadań w zespole, poprawne relacje w zespole [12].

W literaturze pojęcia grupy i zespołu definiowane są w sposób zróżnicowany. Występują jednak pewne wspólne rdzenie w określaniu znaczenia każdego z tych pojęć.

Mówiąc w sensie najbardziej ogólnym (potocznym) grupa to kilka osób, których związek może mieć charakter przypadkowy „niecelowy” (brak wspólnego, jednoznacznie określonego i uświadomionego wspólnego celu).

Z drugiej strony, w literaturze pojęcie grupy ma status pojęcia pierwotnego. Definiuje się je w odniesieniu do różnych przymiotników. I tak grupę społeczną można określić jako zbiór co najmniej trzech osób, którego członkowie współdziałają ze sobą na zasadzie odrębności od innych, w celu zaspokajania własnych potrzeb, charakteryzujący się trwałą strukturą i względnie jednolitym systemem wartości.

Opisuje się swoistą „nieokreśloność” pojęcia grupy [17, str. 13].

„Zastanówmy się nad kolejką ludzi czekających na autobus, gronem osób wspólnie pijących kawę, (...), czy ustawioną w rzędek ósemką przedszkolaków. Którą z nich można by nazwać grupą?

Trudno powiedzieć (...)? Bo grupa jest koncepcją. I jak wiele koncepcji, takich choćby jak przyjaźń nie poddaje się pojedynczej definicji”.

Ten sam autor zwraca uwagę, iż „wartość słowa 'grupa' tkwi właśnie w braku precyzji”. Inne jest znaczenie tego słowa w rozumieniu nauk ścisłych, przyrodniczych, społecznych czy humanistycznych [17, str. 14]. W cytowanym opracowaniu, podaje się w sposób pośredni definicje „grupy roboczej”, podając jej charakterystyczne cechy, takie jak: wspólne zadania lub zestaw zadań indywidualnych; relacje o charakterze funkcjonalnym, wspólne zadanie łączące członków grupy, przywództwo wyodrębnione przez kompetencje; często tymczasowy charakter pracy grup [17, str. 16]. Takie określenie grupy roboczej stanowi w istocie określenie tożsame z treściami rozumianymi zwykle pod pojęciem zespołu. Podobnie w pracy [35] prowadzone rozważania na temat grup [35, str. 599-611], odnoszą się do rozumienia słowa „grupa” w sposób typowy dla

treści jakie zawiera pojęcie zespołu: „*Grupa składa się z co najmniej dwóch osób oddziałujących na siebie nawzajem. Zbiorowisko jednostek nabiera cech grupy w pełnym znaczeniu tego słowa, gdy jego członkowie są współzależni, łączy ich wspólna tożsamość i struktura organizacyjna*” [35, str. 600].

Na gruncie psychologii społecznej grupę definiuje się w sposób elementarny następująco: „*grupa składa się z dwóch lub więcej jednostek, które nawzajem na siebie wpływają*” [35, str. 599].

W rozumieniu filozofii zarządzania przyjętej w badanej firmie, grupa to „*zbiór co najmniej trzech osób, którego członkowie współdziałają ze sobą. Innymi słowy jest to zbiór jednostek, między którymi zachodzą stosunki społeczne*” [39].

Zespół to w sensie najbardziej ogólnym (potocznym) grupa ludzi posiadających wspólny cel/cele [19, s.9]. Oznacza to, że nie każda grupa to zespół ale każdy zespół to grupa. Szerokie opracowanie na temat różnic między grupą a zespołem zawarte jest w pracy [28].

W literaturze podaje się różne definicje zespołów. Zespół może być definiowany jako grupa osób wspólnie pracujących i dążących do osiągnięcia pewnych celów [10, str. 3]. W innych opracowaniach [19] określa się kryterium choćby jednego celu: „*zespół to grupa ludzi, której wszyscy członkowie mają chociaż jeden wspólny cel, który może zostać osiągnięty jedynie wspólnym wysiłkiem wszystkich*” [19, strona tytułowa].

W literaturze podaje się ponadto podstawowe elementy zespołów: cel, miejsce, uprawnienia decyzyjne, plan, ludzie (skład osobowy) [10, str. 3-7][59, str. 70-71], postulowane ilości osób wchodzących w skład zespołu [59, str. 70]. L.Holpp omawia ponadto inne uwarunkowania związane z zespołami: gdzie je należy wprowadzać, czynniki wpływające na skuteczność pracy zespołowej itp [10, str. 9-13]. Również wymienia on zalety pracy zespołów [10, s. 22-23]. W innych opracowaniach literaturowych można także znaleźć informacje na temat tych zalet oraz na temat planowania i kontroli pracy zespołu [59; str. 70-72].

W przytaczanym opracowaniu [10] omówiona jest również kwestia lidera w zespole. Autor jest zwolennikiem tezy, iż zespół może stać się samodzielny tylko wtedy, „*gdy lider przestanie być dowódcą i stanie się współpracownikiem. Jego zadaniem jest rozwijanie umiejętności podejmowania decyzji przez cały zespół*” [10, str. 13]. Kwestie związane z zagadnieniem przywództwa w zespołach oraz ze zmianami towarzyszącymi pracy zespołowej opisane są również w innych pracach [18, s. 138-155; 197-212][59, str. 70-71]. W publikacjach pracowników firmy określony został natomiast postulat potrzeby zamiany klasycznie rozumianej roli kierownika z rolą moderatora [52, s. 213].

Ponadto w literaturze, podaje się sposoby budowania dobrze współpracujących zespołów [30][17, str. 172-207; 229-242][18, s. 93-174]. Określa się również tak zwane „*superzespoły*” czyli zespoły wysokich osiągnięć [19, str. 13-14][18, s.75-92]. Podaje się również różne metody pobudzania kreatywności grupy - różne eksperymenty: na koncentrację, uaktywniające, z masażem oraz eksperymenty diagnostyczne [9]. Opisuje się także uwarunkowania dotyczące potrzeby różnicowania uczestników realizujących pracę zespołową [21, s. 207] oraz przewidywaną rolę jakie odgrywać będą zespoły w przedsiębiorstwach przyszłości [18, s. 23-37].

W rozumieniu filozofii zarządzania przyjętej w firmie, zespół to grupa ludzi wspólnie coś realizujących;

wykonujących jakąś pracę. Innymi słowy zespół to grupa osób wspólnie pracujących i dążących do osiągnięcia pewnych celów. Podstawowe elementy zespołu to: ustalony cel, miejsce spotkań, zasady współdziałania, odpowiedzialność, plan działań, ludzie przygotowani do pracy zespołowej [39].

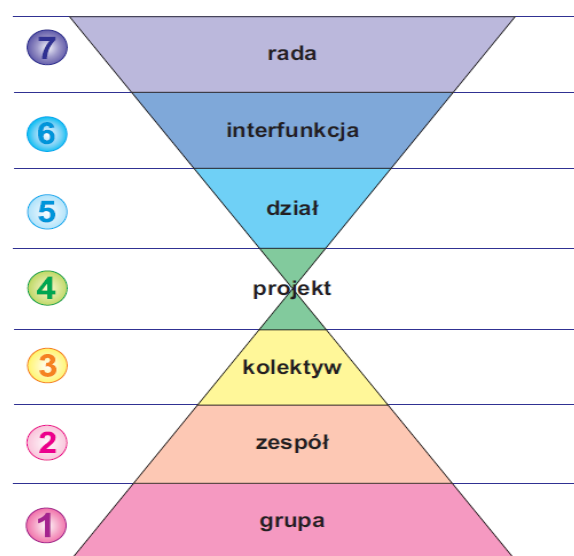
W firmie, postrzega się następujące zalety pracy zespołowej.

Zaletą pracy zespołowej jest to, że grupa posiada więcej wiedzy i informacji niż jednostka; zapewnione jest różnorodne podejście do tematu; lepsze rozumienie decyzji; większa aprobata dla rozwiązań [39].

Określenia kolektywu w rozumieniu potocznym mają zwykle synonimiczny charakter w stosunku do pojęcia zespołu.

Kolektyw definiowany jest jako grupa osób związanych wspólnym działaniem, zespół. Inny słownik podobnie określa treść tego pojęcia: „zespół osób związanych wspólną pracą, działalnością, wspólnym celem” [26].

W systemie USK przyjmuje się koncepcje siedmio-poziomowego modelu form pracy grupowej.



Rysunek: Model form pracy grupowej.

3.2. Efekty pracy zespołowej

Nadrzędnym celem stosowania pracy zespołowej w procesach zarządzania jest osiągnięcie wzrostu efektywności przez osiągnięcie efektu polegającego na tym, że „wielkość kapitału ludzkiego zespołu staje się większa od prostej sumy indywidualnych kapitałów ludzkich dzięki efektowi synergii” [34, str. 115-116]. W tym samym opracowaniu kapitał ludzki uważa się za najważniejszy kapitał w przedsiębiorstwie [34, str. 119]. Natomiast Handy w pracy [6] zasoby ludzkie określa mianem „podstawowego majątku, rodzaju przewagi intelektualnej przedsiębiorstwa” [6, str. 145-146].

W aspekcie pracy zespołowej z partnerami biznesowymi wyróżnia się następujące poziomy tej współpracy

(uporządkowanie według rosnącego stopnia złożoności i siły tych relacji) [39]:

- zamiary współpracy,
- dopasowanie partnerów w zakresie potrzeb,
- współpraca zgodna z kontraktem,
- współpraca kreatywna,
- współpraca w zakresie wymiany doświadczeń,
- integracja zasad,
- integracja celów.

Niezmiernie istotny w każdej firmie jest wzrost efektywności. Pozwala on bowiem osiągać nie jedynie cele biznesowe lecz również inne istotne cele takie jak rozwój (firmy jako struktury, rozwój zawodowy pracowników firmy). Przykład powiązań zawodowego rozwoju pracowników skorelowanego z rozwojem firmy opisany jest również w literaturze [2 s. 66-81].

W innym opracowaniu omawiana jest teza, iż występuje bardzo duży wpływ stylu funkcjonowania zespołu na efektywność pracy zespołowej oraz przedstawiane są cztery kategorie kierunków zorientowania zespołów - zorientowanie na wyniki, procesy, zadania oraz ludzi [25, s. 32-35]. Autor tego opracowania wskazuje elementy pracy zespołowej mające największy wpływ na efektywność tej pracy.

Pewne powiązania z pracą zespołową można znaleźć również w wymaganiach określonych w normie ISO 9001:2008 „Systemy zarządzania jakością. Wymagania” [44]. Punkt 7.3.1 tej Normy („Planowanie projektowania i rozwoju”) określa, iż „Organizacja powinna zarządzać powiązaniem między różnymi grupami biorącymi udział w projektowaniu i rozwoju w celu zapewnienia skutecznej komunikacji i wyraźnego wyznaczenia odpowiedzialności”.

Tak więc w przytoczonej Normie zakłada się realizację pracy grupowej/zespołowej w (między innymi) istotnych procesach projektowania oraz rozwoju wyrobu.

Z drugiej strony w literaturze opisuje się wpływ pracy zespołowej na efektywne działanie systemu zarządzania jakością [24, s. 47]. W tym samym opracowaniu wiąże się również wykorzystanie określonych metod pracy zespołowej z etapami wdrażania systemu ISO 9001. W tym kontekście przedstawia się również macierz obrazująca powiązanie metod pracy zespołowej z etapami wdrażania i doskonalenia SZJ [24, s. 47-49]. Stwierdza się, że większość metod pracy zespołowej możliwa jest do wykorzystania na wszystkich etapach wdrażania systemu zarządzania jakością [24, s. 50].

Tak więc, patrząc na zagadnienie pracy zespołowej w kontekście systemów jakości wyraźnie widać, że praca ta odgrywa w nich istotne znaczenie [43, s.158]. W kontekście koncepcji TQM zwraca się uwagę na wyższość pracy zespołowej nad pracą indywidualną, a różne formy pracy zespołowej postrzegane są jako jeden ze sposobów rozwiązywania pojawiających się problemów [43, s. 149]. Ponadto wskazuje się występujące dwa rodzaje zespołów związanych z zarządzaniem jakością. Są to zespoły usprawniania (QIT - *quality improvement team*) oraz koła jakości (QC - *quality circles*). Jako cechę wyróżniającą zespoły usprawniania jakości podaje się kompleksowe spojrzenie na badane procesy [43, s. 151-154]. Koła jakości natomiast definiowane są jako „grupy od czterech do dwunastu osób, zazwyczaj wywodzących się z tego samego obszaru

pracy, które odbywają spotkania w celu rozwiązywania problemów związanych z wykonywaną przez nie pracą, wykorzystując identyfikację, badania i analizę. Uzyskane przez koła jakości wyniki przekazywane są kierownictwu. Większość uzyskanych wyników jest wdrażana.” [43, s. 155].

W tym samym opracowaniu R.Karaszewski pisze również o zespołach wirtualnych. Obecnie stają się one coraz bardziej popularne (rozwój komunikacyjnych technik informatycznych oraz e-learningu), ale wzbudzają jednak kontrowersje, ze względu na dość istotne ograniczenia komunikacji niewerbalnej w takich grupach [43, s. 151]. W literaturze podaje się również wady zespołów wirtualnych: nieefektywność i niejako niepełność związaną z podejmowaniem prób zredukowania komunikacji do niewerbalnej wymiany i dystrybucji treści [21, s. 90-93].

Z drugiej strony niewątpliwie doskonalenie technik komunikacji przez internet, a w szczególności zaś doskonalenie przekazu obrazu - tak zwane telekonferencje (aspekt komunikacji niewerbalnej) prowadzić będą do wzrostu znaczenia pracy zespołowej grup wirtualnych [11, str. 22-28].

4. Case study

Filozofia zarządzania, na której opiera się system USK zakłada, iż identyfikacja wszelkich działań oraz procesów ma odniesienie do celów.

W konsekwencji, w Laskomeksie opracowano rozbudowany system celów powiązany z systemem planów. Obowiązuje przy tym zasada, że cele zapisane są w planach. Plany poszczególnych poziomów struktury organizacyjnej, opracowywane są w odpowiednich elementach struktury organizacyjnej Laskomeksu. System ten przedstawia poniższy rysunek.

1.	35 lat	perspektywiczny	EKU
2.	7 lat	strategiczny	RS
3.	1 rok	taktyczny	RM
4.	1 rok	synergetyczny	RK
5.	1 rok	interfunkcyjny	trójkąt interfunkcyjny
6.	1 rok	operacyjny	trójkąt działu
7.	1 rok	indywidualny	pracownicy

Rysunek: System planów w Laskomeksie.

Opracowując system planów oraz celów w Laskomeksie, przyjęto założenie, że plany wyższych rzędów to zbiór celów a plany niższych rzędów to harmonogramy działań. Ponadto w „Planie taktycznym” [13] opracowano drzewo celów firmy. Dokument ten ujmuje, patrząc od góry:

- misję, wizję i strategię firmy,

- cele taktyczne,
- cele poszczególnych Rad,
- cele poszczególnych interfunkcji
- cele poszczególnych działów.

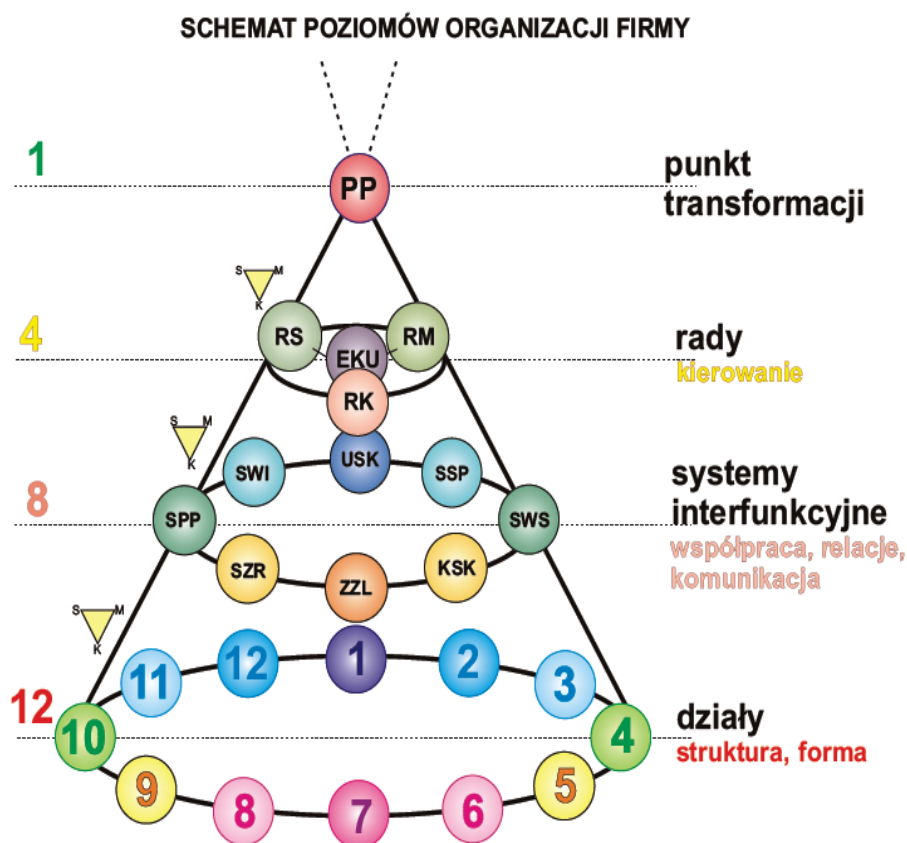
4.1. Struktura bazująca na pracy zespołowej

Budowa struktury organizacyjnej firmy zgodna jest z postulatami dotyczącymi budowy struktury organizacyjnej przedstawianymi w literaturze.

Robson [11] zwraca uwagę na fakt, iż tradycyjne podejście do struktury organizacyjnej (zbiór działów, kierowanie którymi pochłania bardzo duże ilości energii) jest nieefektywne. W pracy tej wskazano, iż *„praca nie przebiega w górę i w dół w działach ale raczej przepływa przez nie w procesach, zachodzących w więcej niż jednej dziedzinie funkcjonalnej”*. Ponadto jak wskazuje Robson niezmiernie istotne jest zarządzanie procesami, których obszar wykracza poza zakresy odpowiedzialności różnych czy też pojedynczych działów. Jednym ze skutecznych narzędzi rozwiązywania tego typu problemów jest umiejętne i skuteczne wykorzystywanie efektów pracy grupowej [11, str. 20] oraz powoływanie wewnątrz działów interfunkcjonalnych grup [11, str. 26].

Tak więc w kontekście cytowanej pracy należy stwierdzić, iż struktura organizacyjna firmy Laskomeks spełnia przywołane postulaty: struktura ta nie jest oparta wyłącznie na relacjach działowych, uwzględnia zróżnicowane relacje i procesy (obejmuje nie tylko działy lecz również interfunkcje i rady) oraz bardzo silnie bazuje na pracy zespołowej. Z drugiej strony funkcjonujące w strukturze organizacyjnej Laskomeksu elementy struktury organizacyjnej nazywane interfunkcjami, stanowią odniesienie do wskazanych w pozycji [11] grup interfunkcjonalnych.

W ramach systemu jakości funkcjonującego w firmie Laskomex obowiązuje Instrukcja dotycząca aktualizacji schematu organizacyjnego [45]. W Instrukcji tej opisane są szczegółowo uwarunkowania związane ze sposobem tworzenia tego schematu oraz omówione są podstawowe pojęcia dotyczące struktury. Strukturę organizacyjną firmy przedstawia rysunek [41].



Rysunek Struktura organizacyjna firmy Laskomex.

W celu poszerzenia możliwości zrozumienia istoty opisanych w niniejszej pracy relacji warto przybliżyć znaczenie pewnych charakterystycznych pojęć dotyczących elementów struktury organizacyjnej. Są one bowiem istotne zarówno z punktu widzenia założeń i funkcjonowania systemu USK; jak i z punktu widzenia możliwości zrozumienia specyfiki struktury organizacyjnej firmy Laskomex.

W systemie zarządzania pojęcie elementu struktury organizacyjnej firmy obejmuje: działy; interfunkcje; projekty; grupy; rady [39].

Wszystkie elementy struktury organizacyjnej ESO zarządzane są przez tak zwane „trójki zarządzające”, w skład których wchodzi menedżer, strateg, oraz koordynator.

W firmie działają cztery Rady: Rada Menedżerów, Rada Strategiczna, Rada Koordynacyjna oraz Ekspertcka Komisja Uzgodnień [41].

Rady to zespoły pogrupowanych (odpowiednio): menadżerów, strategów, koordynatorów 12 działów funkcjonalnych. Natomiast w skład Ekspertckiej Komisji Uzgodnień wchodzi Menedżerowie Rady Menedżerów, Rady Strategicznej oraz Rady Koordynacyjnej. Każda z wyżej wymienionych trzech Rad posiada bowiem trójkąt kierujący czyli Menedżera Rady, Stratega Rady oraz Koordynatora Rady – ich rola jest analogiczna do członków trójek poszczególnych działów, co bliżej zostanie opisane w dalszej części publikacji.

Osiem jednostek poziomu współdziałania stanowią interfunkcje. Interfunkcji funkcjonujące w firmie to, zgodnie z powyższym rysunkiem:

- USK – Uniwersalny System Kierowania
- SSP – System Samorządu Pracowniczego
- SWS – System Wdrażania Strategii
- KSK - Kompleksowy System Kształcenia
- ZZL - Zarządzanie Zasobami Ludzkimi;
- SZR – System Zdrowych Relacji
- SPP – System Pełnego Produktu.
- system wdrażania integracji (SWI), system wdrażania integracji (SWI),

Interfunkcje powoływane są do realizacji na rzecz działów, wyodrębnionych zadań organizacyjnych, usługowych, produkcyjnych lub szkoleniowych. Zespoły interfunkcyjne łączą pracowników o różnych kompetencjach oraz predyspozycjach, którzy pracują zespołowo, co zapewnia kompleksowe podejście do tematu [39].

Poszczególne grupy i projekty doskonalące mają określone mierzalne cele, jakie mają zostać osiągnięte w zaplanowanych terminach. Przewidziane nakłady poszczególnych etapów ujęte są w harmonogramach. Zarówno projekty jak i grupy posiadają swoich managerów, strategów i koordynatorów oraz pozostałych uczestników.

Upraszczając, można powiedzieć, że Menedżer posiada kompetencje decyzyjne i realizuje zadania typowe jak w przypadku kierownika komórki organizacyjnej w standardowych systemach zarządzania. Strateg działa w obszarze decyzji strategicznych. Koordynator natomiast podejmuje działania z obszaru spraw dotyczących zasobów ludzkich (sprawy personalne, integracyjne) oraz z obszaru spraw organizacyjno-wykonawczych.

Do podstawowych obowiązków Menedżera należy: podejmowanie czynności we wszystkich sprawach dotyczących danego ESO, niezastępowanie do kompetencji innych organów firmy; występowanie z wnioskami do organów firmy we wszystkich sprawach dotyczących danego elementu struktury organizacyjnej; współtworzenie, realizacja i podsumowywanie odpowiednich planów według obowiązującego systemu planowania; rozdział zakresu prac i środków potrzebnych do realizacji planów; nadzór nad wykonywanymi przez podwładnych zadaniami; podsumowywanie pracy danego ESO; dokonywanie oceny podległych pracowników; wnioskowanie w sprawie zasad systemu wynagrodzeń w zarządzanym obszarze.

Z punktu widzenia pracy zespołowej oraz systemu USK szczególnie istotna jest rola stratega.

Do podstawowych obowiązków Stratega należy: wskazywanie misji, celów i kierunków rozwoju danego elementu struktury organizacyjnej; współtworzenie, realizacja i podsumowywanie odpowiednich planów; określanie i uzgadnianie zasad pracy; integracja pracowników wokół celów firmy; czuwanie nad efektywnością systemu zarządzania jakością (w przypadku strategów działów); planowanie szkoleń dla pracowników [5], [57].

Ponadto podstawowe zadania strategów działów w zakresie jakości to między innymi następujące obowiązki:

- szerzenie wiedzy w zakresie SZJ;
- czuwanie nad efektywnością SZJ w ramach procesów realizowanych w dziale;
- aktualizacja dokumentacji jakościowej;
- kontakt z audytorami wewnętrznymi w zakresie realizacji procesu audytów wewnętrznych;
- obsługa działań korygujących (DK) i zapobiegawczych (DZ) w ramach procesów realizowanych w dziale;
- przedstawianie wniosków na Radzie Strategicznej wynikających z realizacji DK oraz DZ;
- sporządzanie na potrzeby Rady Strategicznej raportów z monitorowania osiągniętych wartości wskaźników SZJ.

Natomiast do podstawowych obowiązków Koordynatora należy: współtworzenie, realizacja i podsumowywanie odpowiednich planów; przekazywanie pracownikom treści planów i decyzji Rad; współpraca z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi oraz innymi ESO firmy; integrowanie pracowników; zajmowanie się sprawami personalnymi; organizowanie spotkań; czuwanie nad sprawami organizacyjnymi [5], [58].

Podsumowując omówienie zakresów obowiązków menedżerów, strategów i koordynatorów; można powiedzieć używając przenośni, że strateg stanowi władzę ustawodawczą; menedżer - władzę wykonawczą a koordynator pełni rolę ogniwa sędziowskiego.

Warto podkreślić, iż na zamieszczonym wcześniej rysunku uwidocznione są elementy struktury organizacyjnej (ESO), będące w rozumieniu filozofii firmy kolejnymi; coraz bardziej doskonałymi stadiami, realizującymi pracę zespołową. Są to: działy; interfunkcje; rady i trójki zarządzające (działami, interfunkcjami, projektami, grupami, radami). Przedsiębiorstwo przyszłości należy rozumieć jako punkt transformacji struktury (wizja, do której zmierzają długofalowe zmiany w firmie) - przedsiębiorstwo przyszłości jako najwyższa forma pracy grupowej [29].

Wymienione elementy strukturalne, odznaczają się rosnącą jakością zarządzania (im wyżej występuje dane ESO w przedstawionej strukturze tym wyższa jakość zarządzania).

Cechą charakterystyczną systemu zarządzania w firmie jest i to, że z określoną cyklicznością zbierają się wszystkie Rady oraz inne elementy struktury organizacyjnej. Cykliczność tych spotkań do celów planistycznych oraz organizacyjnych jest ujmowana oraz monitorowana. Na spotkaniach tych zapadają istotne dla funkcjonowania firmy decyzje, w obszarach podlegających kompetencji poszczególnych ESO [39].

Zasady przeprowadzania spotkań zespołów; rozwiązywanie podstawowych problemów podczas spotkań; zagadnienia związane z prowadzeniem dyskusji podczas spotkań opisane są również w literaturze – na przykład [10, str. 107-125].

W przypadku posiedzeń Rady Menedżerów podejmowane są decyzje w istotnych sprawach firmy. Są to między innymi takie działania jak: zatwierdzanie budżetów, monitorowanie, dokonywanie przeglądu zarządzania, (zgodnie z wymaganiami zawartymi w procedurze SZJ dotyczącej tegoż przeglądu [55]) oraz analiza realizacji wniosków z tego przeglądu.

W przypadku posiedzeń Rady Strategicznej, jak sugeruje jej nazwa rozpatrywane są zagadnienia o znaczeniu strategicznym. Dokonywane są zatem comiesięczne analizy osiągniętych wartości wskaźników systemu zarządzania jakością; omawiane są zagadnienia z zakresu funkcjonowania systemu zarządzania jakością; opracowywania planów strategicznych; sprawozdawczość z obszaru realizacji planów strategicznych.

W przypadku posiedzeń Rady Koordynacyjnej na jej spotkaniach omawiane są takie kwestie jak: planowanie i podsumowywanie wewnętrznej części Planu synergetycznego firmy [23]; kwestie związane ze szkoleniem i wdrażaniem do realizowanych procesów nowych pracowników; organizacja eventów (w szczególności zaś o charakterze integracyjnym).

Tak więc, jak widać struktura organizacyjna firmy zbudowana jest w taki sposób, że bazuje ona zarówno na relacjach hierarchicznych jak i na synergetycznych [41]. Uwarunkowania dotyczące słabości struktur organizacyjnych opartych na rozwiązaniach hierarchicznych opisane są w literaturze – na przykład [3, s. 172-174].

Z drugiej strony struktura organizacyjna w firmie posiada cechy nowoczesnej struktury trapezowej przedstawionej w literaturze [3, s. 182-184]. W tej samej pracy opisane są formy nowoczesnych struktur organizacyjnych [3, s. 177-184].

Przykład struktur organizacyjnych i/lub jednostek działających na zasadzie samoorganizacji opisywane są również w literaturze [6 s. 43 – 44, 147-149, 151-157], [2 s. 26-41, 122-133] [52, s.215]. Tematyka dotycząca samoorganizacji była również przedmiotem wcześniejszych publikacji pracowników firmy [38, s. 417-428], [52, s.209-218].

Jak wspomniano wcześniej strukturą organizacyjną firmy kierują Rady. Między radami występuje efektywne współdziałanie dzięki EKU, które koordynuje ich prace. Interfunkcje zapewniają przez aktywność w przypisanych im obszarach dodatkowy efekt synergii oraz hierarchicznie „spinają” poziom zarządzania z poziomem wykonawczym. W ramach realizacji procesu zarządzania Rady przekazują impuls do poziomu interfunkcji, które zgodnie z przyjętym modelem decyzyjnym realizują proces współdziałania [39]. W opisanych procesach bardzo dużą wagę przywiązuje się do przepływu informacji zwrotnej; między elementami struktury organizacyjnej w nich uczestniczących.

4.2. Praca zespołowa w systemie USK

System USK zakłada i wskazuje między innymi potrzebę określenia wizji, wartości, misji oraz strategii. Takie podejście zgodne jest podejściem opisanym w literaturze - na przykład [10, s. 65-76]. Wyraz takiego

podejścia w firmie ma między innymi taki charakter, iż opracowywane są i wdrażane zróżnicowane dokumenty o podanym charakterze między innymi tak zwane planowanie na siedmiu poziomach [13], [14], [15], [16].

Jak wynika z przytoczonego wcześniej opisu funkcjonujące w firmie różne zespoły będące elementami struktury organizacyjnej mają charakter zespołów. Tematyka dotycząca zespołów opisywana jest również w literaturze przedmiotu.

W systemie USK przyjmuje się, że praca grupowa, współpraca zespołowa oraz strategia kolektywna to kolejne stadia rozwoju (etapy) obszarów współdziałania ludzi w procesie pracy (kolejne szczeble ich doskonalenia).

Poniżej zinterpretowane zostały pojęcia grupy, zespołu oraz kolektywu w rozumieniu systemu USK [39].

Grupa to system pierwotnej i nietrwałej jedności ludzi, w którym brak hierarchii w strukturze relacji.

Zespół to względnie trwałe system jedności ludzi dążących do wspólnego celu, ale brak mu wielopoziomowych relacji hierarchicznych (typu przywódca - zespół).

Kolektyw (z łacińskiego - *collectivus* - zbiorowy) to zorganizowana grupa społeczna współdziałająca przy realizacji wspólnych celów społecznie pożądanym. W przypadku kolektywu funkcje są równomiernie rozłożone między wszystkich członków w wyniku wspólnych ustaleń na zasadzie konsensusu.

W firmie Laskomex poza wdrażaniem w codziennej praktyce rozwiązań wykorzystujących efekty pracy zespołowej podjęto również działania zmierzające do opracowania szkoleń z zakresu tej tematyki. Zgromadzono określone zasoby literaturowe oraz dokonano opracowania stosownych materiałów szkoleniowych [4].

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie czynnika ludzkiego oraz pracy zespołowej dla podnoszenia efektywności pracy; wskazując na dominującą rolę tych elementów w stosunku do czynników technologicznych [59, str. 70]. W filozofii zarządzania Laskomeksu, uzyskiwanie efektu pracy zespołowej postrzegane jest w analogii do znanego w fizyce zjawiska defektu masy. W tym kontekście mówi się o wzroście objętości energetycznej systemu. W analogii do zjawiska defektu masy, w Laskomeksie przyjmuje się założenie, że efekty pracy zespołowej określonej ilości osób znacznie przewyższają sumę efektów prac tych samych osób gdyby pracowały one oddzielnie w sposób indywidualny, nie wykorzystując technik pracy zespołowej. W tym kontekście w Laskomeksie praca zespołowa postrzegana jest między innymi jako tworzenie tak zwanego połączanego systemu energetycznego. Ponadto wzrost efektywności pracy zespołowej wspierany jest zastosowaniem technik relaksacyjnych, koncentracji jak również technik medytacyjnych [8].

Z drugiej strony, w przyjętym w firmie rozumieniu tego zagadnienia praca zespołowa opiera się o takie założenia jak: partnerskie relacje interpersonalne; równoprawny udział członków grupy w jej pracach, uwzględniający jej różne poglądy i pomysły; wypracowanie konsensusu akceptowanego przez wszystkich realnego rozwiązania; eksponowanie współdziałania a nie rywalizowania [4] [29].

W firmie kładzie się szczególny nacisk na takie pozytywne właściwości pracy zespołowej jak [4]: niewyczerpana rezerwa idei, podpora twórczego entuzjazmu, wzajemna pomoc, wyższa siła psychiczna, innowacyjność i kreatywność; konstruktywna krytyka; uzyskanie efektu wysokiego poziomu identyfikacji z firmą (utożsamianie się z jej celami); lepsze możliwości rozwoju pracowników. W tym kontekście szczególnie

ważne jest kształtowanie wysokiej świadomości, odpowiedzialności i motywacji (informacje o wpływie czynników związanych z organizacją pracy na elementy o charakterze motywacyjnym można znaleźć w pracy [32, str. 51-57]. W treściach tych szczególnie omówione jest zagadnienie wpływu na motywacje grupowych form organizacji pracy. Ponadto bierze się również pod uwagę takie pozytywne właściwości pracy zespołowej jak: możliwość sprawniejszego rozwiązywania konfliktów; większa wiara w możliwości indywidualne; możliwość odczuwania prestiżu i uznania; zaspokajanie potrzeby przynależności. Praca zespołowa daje także siłę do realizacji najtrudniejszych zadań. Daje ona lepszą jakość decyzji i zwiększa wydajność pracy. Pozwala ponadto na decentralizację uprawnień poprzez partycypację.

Przykład efektywności pracy zespołowej opisywane są również przez B.Nelsona [2, s. 122-133]. W tym samym opracowaniu szeroko opisane są również uwarunkowania dotyczące motywowania zespołów [2, s. 81-133].

W Laskomeksie określono również cechy efektywnego zespołu [4]: członkowie zespołu rozumieją swoje cele i zadania; członkowie zespołu elastycznie dostosowują sposób działania do przyjętych celów zespołu; wysoki stopień komunikacji w zespole; zespół nie ogranicza niezależności swoich członków; zapewnia udział w podejmowaniu decyzji wszystkim członkom; zespół właściwie wykorzystuje umiejętności jego członków; utrzymuje równowagę między emocjami; nie jest zdominowany przez lidera i przywódcę (uwarunkowania dotyczące kwestii przywództwa w zespole opisane są bliżej w pracach [3, s. 138-153], [17, str. 158-170]); zespół pozwala rozwijać indywidualne pomysły i tworzyć własne opinie oraz zapewnia dzielenie odpowiedzialności przez wszystkich członków.

Z drugiej strony osoby wchodzące w skład zespołu są bardziej aktywne, skutecznie komunikują się ze sobą oraz podejmują współpracę. Zaczynają pełnić różne nieformalne role. Wraz z upływem czasu coraz szerzej dostrzegają swoją zależność od innych oraz konieczność ciągłego doprecyzowywania celów oraz zasad regulujących wzajemne stosunki [4].

Te właśnie zjawiska, opisujące proces powstawania tożsamości grupy oraz wchodzenia na coraz wyższe poziomy współpracy rozumiane są w Laskomeksie jako istota pracy zespołowej.

Wdrożenie systemu USK zapewniło zwiększenie efektywności zarządzania, dzięki zastosowaniu technologii pracy zespołowej. Jak opisano wcześniej, wdrożono także decentralizację zarządzania zespołami ludzi (interfunkcjami, radami, projektami doskonalącymi).

Opisywane wcześniej elementy mają głównie charakter pracy zespołowej dotyczącej procesów zachodzących wewnątrz firmy (procesy wewnętrzne).

Warto zatem wspomnieć również o praktyce firmy odnoszącej się do pracy zespołowej, dotyczącej procesów zachodzących w relacjach zewnętrznych. Chodzi tu o takie obszary jak:

- Aktywność w zakresie dążenia do utworzenia klubu branżowego (w odniesieniu do podmiotów działających w branży).
- Członkostwo firmy w klubie EFQM, dzięki któremu następuje wymiana doświadczeń organizacji w zakresie jakości zarządzania, w tym: wyjazdy benchmarkingowe do organizacji wyróżnionych za

doskonalenie – wyjazdy te są źródłem wielu spostrzeżeń, które często dają inspirację do zmian we własnych strukturach i procesach.

- Stale rosnąca ilość wyjazdów pracowników firmy na konferencje i szkolenia, dotyczące różnych obszarów życia przedsiębiorstwa. Z drugiej strony jest to organizacja szkoleń dla interesariuszy zewnętrznych. W efekcie jest to dwukierunkowy przepływ informacji.

- **Podsumowanie**

Podsumowując zadania artykułu stwierdzamy iż:

- Elementy innowacyjne w systemie USK to: oparcie tego systemu na innowacyjnej strukturze organizacyjnej oraz precyzyjnym systemie planowania czasu pracy; uwzględnianie kryteriów etycznych w systemie; oparcie się na koncepcji samoorganizacji; dążenie do stworzenia wzorcowego systemu zarządzania, który w przyszłości stanie się przedmiotem certyfikacji – Standard Universal Management.
- System ten opiera się oraz zawiera zarówno elementy ISO jak i EFQM, co daje USK dobrą podstawę do rozwoju nowej normy jakością zarządzania.
- System USK nie jest jedynie tworem teoretycznym lecz funkcjonuje on i sprawdza się w praktyce firmy Laskomex .
- System USK wdrażany w firmie stanowi nowoczesne i nowatorskie narzędzie zarządzania procesami, mocno oparte na strategii osiągania wysokiej efektywności dzięki szerokiemu zastosowaniu pracy grupowej.
- Strategia szerokiego zastosowania efektów pracy grupowej przyjęta w ramach systemu USK jest spójna z koncepcjami określonymi przez wymagania systemów jakości (system ISO, EFQM, SUM) i jest priorytetowym systemowym kierunkiem USK.
- W systemie USK przyjęto słuszne założenie, że dla osiągania wysokiej efektywności należy tworzyć różnorodne zespoły – w praktyce wdrożono opisane w niniejszej pracy hierarchię form rozwoju pracy grupowej, na przykład rady, interfunkcje grupy oraz projekty doskonalące.
- Nowatorski element struktury organizacyjnej Laskomeksu, jakim są interfunkcje stanowi praktyczne odniesienie do opisywanej w literaturze koncepcji grup interfunkcyjnych [11].

System USK stanowi zatem istotne doświadczenie systemu zarządzania opartego na kompleksowym i różnorodnym wykorzystaniu pracy zespołowej. Wykorzystywanie efektów przeznaczonych w tej pracy jest także istotne z punktu widzenia doskonalenia jakości zarządzania.

Ponadto firma Laskomex oferuje usługę szkolenia, doradztwa i wdrożenia Uniwersalnego Systemu Kierowania jako normy jakości i narzędzia efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem/organizacją.

6. Literatura.

- [1] „Wzorcowy plan spotkań” – opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex.
- [2] Nelson B. „1001 sposobów na zwiększenie wydajności pracowników”, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.
- [3] Meredith Belbin R. „Twoja rola w zespole”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- [4] Materiały szkoleniowe firmy Laskomex – szkolenie z zakresu pracy zespołowej.
- [5] Materiały szkoleniowe firmy Laskomex – szkolenie „Adapt”.
- [6] Handy Ch. „Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości”, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
- [7] Micklethwait J., Wooldridge A., „Szamani zarządzania”, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2000.
- [8] „Materiały szkoleniowe Rady Strategicznej” – opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex.
- [9] Vopel K.W., „Jak pobudzić kreatywność grupy”, Wydawnictwo Jedność, Kielce 2003.
- [10] Holpp L., „Jak kierować zespołami”, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001.
- [11] Robson M., „Grupowe rozwiązywanie problemów”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [12] Chojnacka T., „Dostosowanie wymagań kwalifikacyjnych do pracowników w zakresie budowania organizacji opartej na wiedzy”; <http://www.paunik.pl/dorobek.php>
- [13] Plan taktyczny firmy Laskomex – opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex; **ROK**
- [14] Plan operacyjny firmy Laskomex – opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex. **ROK**
- [15] Plan strategiczny firmy Laskomex – opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex. **ROK**
- [16] Księga Jakości firmy Laskomex – opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex. 2014.
- [17] Adair J. „Anatomia biznesu. Budowanie zespołu”, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, 1986.
- [18] Katzenbach J. R., Smith D. K., „Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji”, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- [19] Hardingham A., „Praca w zespole”, Petit, Warszawa 1999.
- [20] Edelman R.J., „Konflikty w pracy”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne; Gdańsk 2003.
- [21] de Kerckhove D., „Inteligencja otwarta. Narodziny społeczeństwa sieciowego”, Mikom 2001, Warszawa.
- [22] Instrukcja systemu jakości zgodnego z ISO 9001:2008 w firmie Laskomex; „Opracowanie dokumentacji SZJ” - opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex.
- [23] „Plan synergetyczny” - opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex; 2014.
- [24] Pacana A., *Wdrażanie systemu zarządzania jakością z wykorzystaniem metody pracy zespołowej*, Problemy jakości – numer 7/2009, strony 47-50.
- [25] Łobocki Z., *Personel i zarządzanie* – numer 4/2010, strony 32-35.
- [26] Wydawnictwo Naukowe PWN <http://sjp.pwn.pl/>
- [27] Praca zbiorowa pod redakcją A.M. Golewskiej-Stafiej, „PR a społeczne zaangażowanie biznesu”, Gargraf sp. z o.o., Warszawa 2004.

- [28] Katzenbach J. R., Smith D. K., „*Dyscyplina zespołów*”, Harvard Business Review Polska, Luty 2006.
- [29] „*Misja, wizja, strategia firmy Laskomex*” - opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex.
- [30] Gratton L., Erickson T.J., „*8 sposobów budowania dobrze współpracujących zespołów*”, Harvard Business Review Polska, Kwiecień 2008.
- [31] Praca zbiorowa pod redakcją Z.Jasińskiego, „*Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*”, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- [32] Rokita J., „*Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [33] Praca zbiorowa pod redakcją H.Króla i A.Ludwicyńskiej, „*Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [34] Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B., „*Psychologia społeczna*”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- [35] Praca zbiorowa pod redakcją M.J. Stankiewicza, „*Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*”, Dom organizatora, Toruń 2008.
- [36] Praca zbiorowa pod redakcją B.Godziszewskiego, „*Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy.*”, Dom organizatora, Toruń 2008.
- [37] „*Paradygmat uniwersalnego systemu kierowania - zbiór pojęć i teorii tworzących podstawy USK*” - opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex – praca w trakcie opracowywania.
- [38] „*Księga wartości firmy Laskomex*” - opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex.
- [39] „*Schemat organizacyjny firmy Laskomex*” - opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex.
- [40] „*Instrukcja obsługi systemu eDKZ*” - opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex.
- [41] Karaszewski R., *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", Toruń 2006.
- [42] Polska Norma EN ISO 9001:2008; „*Systemy zarządzania jakością. Wymagania*”.
- [43] Instrukcja systemu jakości zgodnego z ISO 9001:2008 w firmie Laskomex; „*Aktualizacja schematu organizacyjnego*”.
- [44] „*Polityka jakości*” firmy Laskomex – dokument systemu jakości zgodnego z ISO 9001:2008 w firmie Laskomex.
- [45] Instrukcja systemu ISO 9001:2008 w firmie Laskomex; „*Zarządzanie Projektami i Grupami*” - opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex.
- [46] Procedura systemu ISO 9001:2008 w firmie Laskomex; „*Rekrutacja*” - opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex.
- [47] Praca zbiorowa pod redakcją Aldony Glińskiej-Noweś, „*Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji.*”, Dom organizatora, Toruń 2008.
- [48] Praca zbiorowa pod redakcją Marka J. Stankiewicza, „*Zarządzanie organizacjami w gospodarce*

opartej na wiedzy. *Wyzwania strategiczne wobec organizacji*”, Dom organizatora, Toruń 2008.

[49] Instrukcja systemu ISO 9001:2008 w firmie Laskomex; „*Tworzenie, realizacja i podsumowywanie planów oraz rad w ramach STR*” - opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex.

[50] Instrukcja systemu ISO 9001:2008 w firmie Laskomex; „*Tworzenie bazy wiedzy w LX*” - opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex.

[51] Procedura systemu ISO 9001:2008 w firmie Laskomex; „*Przegląd zarządzania*” - opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex. 2014.

[52] Regulamin Rady Menedżerów - opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex.

[53] Regulamin Rady Strategicznej - opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex.

[54] Regulamin Rady Koordynacyjnej - opracowanie wewnętrzne firmy Laskomex.

[55] Poliakov W.A., „*Zarządzanie zasobami ludzkimi*”, Narodowa Rosyjska Akademia Kierowania, Międzysystemowego Prognozowania i Psychologii Kardynalnej, Moskwa 2005.

Abstrakt – Аннотация - Abstract

W pracy przedstawiono powiązania pomiędzy wykorzystaniem technologii pracy zespołowej a funkcjonowaniem wdrożonego w firmie Laskomex nowatorskiego systemu jakości zarządzania Uniwersalnego Systemu Kierowania. Zagadnienia te zostały przedstawione na tle uwarunkowań teoretycznych opisanych w literaturze przedmiotu dotyczących pracy zespołowej oraz na tle zróżnicowanych, nowatorskich rozwiązań funkcjonujących w ramach systemu zarządzania w firmie Laskomex. Nowa norma jakości stworzona na podstawie takich znanych systemów jak ISO, EFQM może zostać antykrzysowym remedium i naprowadzić przedsiębiorstwa na drogę społecznej i organizacyjnej efektywności i odpowiedzialności.

В настоящей работе представлены взаимосвязи между использованием технологии коллективной работы и функционированием внедренной в компании Laskomex инновационной системы качества управления - Универсальной Системы Управления. Эти вопросы были представлены на фоне теоретических соображений, описанных в литературе предмета и касающихся командной работы, а также на фоне многообразных, инновационных решений, функционирующих в рамках системы управления в компании Laskomex. Новый стандарт качества, разработанный на основе таких известных систем как ISO и EFQM, может стать антикризисным средством и привнести в предприятия так необходимые в новых обстоятельствах социальную и организационную эффективность и ответственность.

The following article presents relationships between using technology of the teamwork and functioning of the implemented in Laskomex innovatory management quality system called Universal Management System. These issues have been presented against the background of theoretical considerations described in the litera-

ture on teamwork as well as diverse, innovative solutions operating within management system in Laskomex. New quality norm, which has been created on the basis of such systems as ISO and EFQM, can be anti-crisis remedy and it can guide enterprises on the path of social and organizational effectiveness and responsibility.

Karolina Kubacka
manager interfunkcji KSK Laskomex

Potrzeby szkoleniowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na uniwersalne kierowanie

Wstęp

Trzydzieści lat działalności na rynkach polskim i zagranicznych pozwoliło przedsiębiorstwu Laskomex osiągnąć znaczące efekty w dziedzinie zarządzania. W tym czasie udało się skutecznie wdrożyć system zarządzania jakością oparty o normę ISO 9001. Potem skupiono się na poszukiwaniu systemów obejmujących szersze ujęcie kierowania przedsiębiorstwem. Obecnie firma jest na etapie aktywnego doskonalenia własnego rozwiązania - Uniwersalnego Systemu Kierowania (USK). Jego innowacja polega na tym, że jest to całościowy i elastyczny system zdolny do realizacji przyjętych celów w trudnym i szybko zmieniających się warunkach [2]. Istotnym elementem we wdrażaniu każdego ze wspomnianych systemów zarządzania były szkolenia.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie doświadczenia firmy Laskomex w kształtowaniu holistycznego podejścia do kształcenia pracowników w systemie zarządzanym przy użyciu Uniwersalnego Kierowania. Przedstawiona zostanie unikalna koncepcja inwestowania w procesy doskonalenia interesariuszy i ich kompetencji, która wykracza poza ogólnie przyjęte standardy - zarówno w aspekcie odbiorców szkoleń, jak i w aspekcie tematyki szkoleń. W wyniku wieloletnich działań niniejsza koncepcja mogła stać się produktem, który pozwala implikować przedstawiony system w dowolnej organizacji i tym samym zwiększyć skalę jego pozytywnego oddziaływania. Jest to wkład społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa w realizację celów otoczenia.

Obiektem rozważań jest tu proces szkoleniowy firmy, w której wdrażane jest USK, natomiast przedmiotem Kompleksowy System Kierowania (KSK), który jest innowacyjną technologią efektywnego zarządzania.

W opracowaniu postawiono tezę, iż efektywność wdrożenia Systemu Uniwersalnego Kierowania zależna jest od całościowego podejścia do procesu szkoleń, które uznać należy za inwestycję. Tylko w pełni świadomy pracownik, otwarty na nowe idee i rozwój może stać się pełnowartościowym członkiem samorządu firmy i jest w stanie aktywnie partycypować w najważniejszych procesach w niej zachodzących.

Całość działań związanych z kształtowaniem pracownika, jest elementem uniwersytetu celporacyjnego (wcześniej nazywanym korporacyjnym) firmy Laskomex. Bezpośrednim bodźcem do jego tworzenia była potrzeba systematyzacji wiedzy w celu tworzenia nowych standardów, służących podnoszeniu jakości i kultury zarządzania oraz integracji kompetencji pracowników. Dzięki autorskiemu systemowi kształcenia, możliwe było uzyskanie efektu spójności merytoryki szkoleń z filozofią i wektorem rozwoju organizacji. Jednocześnie jest on strategicznym narzędziem pomagającym w realizacji jej misji przez działalność edukacyjną [3].

W relacji do aktualnych osiągnięć w dziedzinie zarządzania oczywiste jest, że sukces przedsiębiorstwa

polega na dostrzeżeniu korzyści, jakie wynikają z prawidłowego kierowania kapitałem intelektualnym organizacji. Każde przedsiębiorstwo, chcąc się rozwijać, nie może pominąć w swoich działaniach tych aspektów, które dotyczą rozwoju swoich pracowników. Dbalność o jakość wykształcenia, szkolenie, szukanie dla nich mentorów czy poddawanie coachingowi, to inwestycja przynosząca korzyści w przyszłości [6]. Jeśli niewystarczająco dba się o rozwijanie zasobów niematerialnych takich jak wiedza, umiejętności, zdolności i doświadczenie, firmy nie są w stanie osiągnąć zamierzonego efektu.

Mając na uwadze to założenie, rozpoczęto projektowanie systemu szkoleniowego firmy Laskomex. Jednak, aby móc osiągnąć spójność z wymaganiami Uniwersalnego Systemu Kierowania, należało uzupełnić je zasadami Kompleksowego Systemu Kształcenia. To co go wyróżnia to [4]:

- Systemowość – ogląd przyczynowo-skutkowy, kompleksowy rozwój pracownika,
- Kompleksowość – działalność w ramach wszystkich struktur organizacji, uczestnictwo w procesie edukacyjnym zarówno interesariuszy wewnętrznych jak i zewnętrznych,
- Ciągłość – związana jest ze wzrostem pracownika i jego ścieżką rozwoju. Przechodząc kolejne etapy modelu KSK pracownik awansuje w ramach struktur. Zasada ta obrazuje spójność systemu z indywidualnymi potrzebami i ambicjami pracowników.

Myślenie systemowe należy rozumieć jako postrzeganie całości. Jest to sztuka widzenia wzajemnych relacji, a nie oddzielnych obiektów, charakteru zmian w czasie, a nie statycznych zdjęć migawkowych”[6]. Systemowość jest cechą charakterystyczną dla założeń Uniwersalnego Kierowania. KSK, który jest jego częścią, przyświeca analogiczna idea względem edukacyjnych potrzeb organizacji i jego otoczenia.

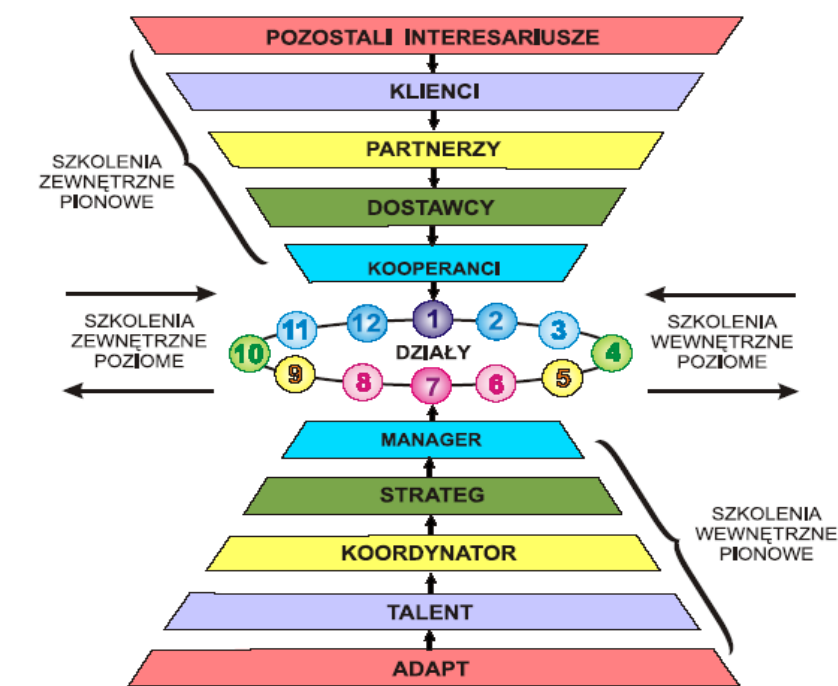
W związku z powyższym przyjęto filozofię przekazywania wiedzy zarówno w kwestiach zawodowych jak i pozazawodowych. Kompletnie ujęcie kompetencji będących w centrum zainteresowania KSK pokazuje tabela 1 [5]. Z tej koncepcji zarządzania kompetencjami wynika zależność między doskonaleniem w poszczególnych aspektach każdej z ról życiowych człowieka. Ostatecznie role schodzą jednak na dalszy plan, ukazując rozwój człowieka i jego kompetencji całościowo. Zachowując równowagę w pełnieniu każdej z ról i przykładając odpowiednią wagę do doskonalenia, uzyskać można zbiór kompetencji użytecznych na każdym polu działania, czyli kompetencji uniwersalnych. Jest to zarazem punkt wyjścia do innych procesów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w firmie Laskomex (np. rekrutacji czy oceny pracownika).

Tak jak pracownicy i poszczególne elementy struktury organizacyjnej są częścią firmy, tak firma jest częścią większego systemu, w którym znajdują się inni interesariusze. Dlatego KSK nie poprzestaje na szkoleniu załogi, lecz swoją misją również obejmuje klientów, dostawców, kooperantów a także ich rodziny i przyjaciół. Osiągana jest tym samym kompleksowość działań. Doskonale ilustruje to Schemat budowy KSK (Schemat 1).

Poziom	Inteligencja	Wymagania kompetencyjne
1	Inteligencja psychofizyczna	Dyscyplina
		Frekwencja (m. in. Niska absencja chorobowa)
		Aktywność fizyczna i dbałość o dobry stan zdrowia
		Miła aparycja
		Dyspozycyjność
2	Inteligencja komunikacyjna	Mobilność
		Otwartość
		Umiejętność rozwiązywania konfliktów
		Asertywność
		Gotowość do wymiany poglądów z innymi
		Koleżeńska postawa
		Znajomość języków obcych.....
		Umiejętność efektywnej komunikacji
Łatwość nawiązywania kontaktów		
3	Inteligencja intelektualna	Szacunek dla cudzych poglądów i pomysłów
		Wymagany poziom wykształcenia.....
		Ciekawość i zdolność uczenia się
		Umiejętność samodzielnego organizowania i planowania pracy
		Obsługa komputera
4	Inteligencja współzycia społecznego	Umiejętność obsługi urządzeń multimedialnych i biurowych
		Umiejętność ciągłego doskonalenia procesów
		Umiejętność radzenia sobie ze stresem
		Zamiłowanie do pracy
		Kultura osobista
		Świadomość roli w zespole, tj zrozumienie wpływu własnych działań na innych
		Umiejętność wyznaczania priorytetów
		Umiejętność pracy w zespole
Lojalność wobec kultury organizacyjnej firmy		
5	Inteligencja przywództwa	Zdolności organizacyjne
		Umiejętność negocjowania
		Elastyczność
		Kreatywność
		Samodyscyplina
		Przejawianie aktywności w działaniu
		Umiejętność motywowania (w tym samomotywowania)
		Umiejętność delegowania uprawnień
		Umiejętność kierowania zespołem
Odwaga kierownicza		
6	Inteligencja wartości	Umiejętność oceny i rozwoju podwładnych
		Umiejętność strategicznego myślenia
		Znajomość branży i gospodarki
		Etyka w działaniu
		Odpowiedzialność
7	Inteligencja perspektywiczna	Zaangażowanie w tworzenie wartości etycznych
		Holistyczne podejście do samego siebie i otoczenia
		Kompetencje społeczne
		Obycie międzynarodowe
		Wycucie celu działania, tj zrozumienie, dlaczego to co się robi, jest ważne
		Umiejętność pracy koncepcyjnej
		Zaangażowanie w realizację celów przedsiębiorstwa
		Utożsamianie się z misją i celami przedsiębiorstwa
		Zorientowanie na biznes społecznie odpowiedzialny

Tabela 1. Uniwersalne wymagania kompetencyjne (Paradygmat Systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Laskomex, Łódź 2014)

**SCHEMAT BUDOWY KOMPLEKSOWEGO SYSTEMU KSZTAŁCENIA
W FIRMIE LASKOMEX**



**Schemat 1. Schemat Budowy Kompleksowego Systemu Kształcenia
(Paradygmat Kompleksowego Systemu Kształcenia, Laskomex, Łódź 2014)**

Laskomex jako organizacja ucząca się, nacisk kładzie na otwartość na nowe idee i proces doskonalenia człowieka. Najważniejszą z punktu widzenia rozwoju pracownika przedsiębiorstwa grupę szkoleń stanowią szkolenia wewnętrzne pionowe. Tabela 2 pokazuje ich złożoność i merytorykę. Są to szkolenia realizowane przy użyciu własnych zasobów – zarówno trenerskich jak i merytorycznych. Potrzeby szkoleniowe pracowników, a tym samym budowa systemu są skorelowane z koncepcją awansu, który nie jest możliwy w oderwaniu od procesu edukacyjnego. W efekcie można mówić o ustawicznym kształceniu pracownika. W istocie ścieżka rozwoju pracownika definiowana jest jako obejmowanie nowych funkcji w strukturze organizacyjnej. Już na etapie rekrutacji wybierani są kandydaci zgodni z profilem przedsiębiorstwa, tzn. chcących się rozwijać nie tylko na płaszczyźnie profesjonalnej, ale również społecznej. Z tego powodu proces edukacji rozpoczyna się z chwilą podjęcia decyzji o zatrudnieniu lub jeszcze przed nawiązaniem stosunku pracy. Szkolenie nowo przyjętych osób, kandydatów do pracy bądź bezrobotnych w ramach programu „Adapt”, stanowi wkład firmy w rozwój otoczenia. Efektem jest szansa integracji ze środowiskiem zewnętrznym przedsiębiorstwa, prezentacja kierunków rozwoju, filozofii Uniwersalnego Kierowania oraz zrozumienie procesów zachodzących wewnątrz organizacji.

Poziom/Program	Szkolenia i kursy
MENEDŻER	Doskonalenie kompetencji menedżera
	Strategia rozwoju menedżera
	Staż samorządowy menedżera
STRATEG	Doskonalenie kompetencji stratega
	Strategia rozwoju stratega
	Staż samorządowy stratega
KOORDYNATOR	Doskonalenie kompetencji koordynatora
	Strategia rozwoju koordynatora
	Staż samorządowy koordynatora
TALENT	Podstawy Uniwersalnego Kierowania
	Kurs Uniwersalnego Kierowania
	Systemy zarządzania jakością
	Autoprezentacja
	Strategia rozwoju lidera
	Strategia kolektywna
	Warsztat relaksacji i koncentracji
ADAPT	Life-coaching
	Strategia rozwoju pracownika
	Savoir vivre
	Szkolenie adaptacyjne
	Szkolenie prozdrowotne
	Szkolenie produktowe

Tabela 2. Szkolenia wewnętrzne pionowe Kompleksowego Systemu Kształcenia (Paradygmat Kompleksowego Systemu Kształcenia, Laskomex, 2014)

Na program „Adapt” składa się cykl szkoleń, będących podstawą wdrożenia do kultury organizacyjnej opartej o Uniwersalne Kierowanie. Dlatego w odbiorcy szkolenia widzimy nie tylko pracownika, ale przede wszystkim członka społeczeństwa, obywatela. W ten sposób określone potrzeby szkoleniowe kształtują tematykę, która oprócz aspektów związanych z firmą i biznesem obejmuje problematykę zdrowego trybu życia czy prawidłowej komunikacji. Zajęcia prowadzone są przez pracowników firmy, co pozwala na wzajemne poznanie się i integrację. Odbiorcy mają również szansę doskonalenia pracy w nowym zespole, co przekłada się na późniejszą pracę.

Pracownicy, którzy z powodzeniem ukończą adaptację i wyróżnią się dużym potencjałem oraz chęcią najbardziej efektywnego rozwoju przystępują do programu „Talent”. W jego ramach przekazywane są głównie treści z zakresu filozofii Uniwersalnego Kierowania, które pozwalają zrozumieć specyfikę przedsiębiorstwa i poznać narzędzia niezbędne do codziennej pracy. Program ten obejmuje też szkolenia dotyczące systemów

zarządzania, które koncentrują się na kompetencjach systemowego wiedzenia przedsiębiorstwa. Jest to etap, który zarówno wyposaża w umiejętność bycia gospodarzem procesu, audytorem wewnętrznym jak i przygotowuje pracownika do pełnienia roli lidera. Stąd też szczególny nacisk na przekazywanie i zaszczepianie wizji strategii kolektywnej i służebnego przywództwa.

Naturalnie, kolejnym etapem kształcenia stają się programy „Koordynator”, „Strateg” i „Menedżer”. Związane jest to z włączeniem pracownika w samorząd pracowniczy i przywództwem zespołowym, które jest charakterystyczne dla USK. Grono liderów stojących na czele każdego z działów tworzy Rady Koordynacyjną, Strategiczną i Menedżerów, będące samorządowymi jednostkami, które zarządzają firmą. Poszczególne programy związane są wymaganiami względem pełnionych funkcji zarówno w radach jak i działach. Koordynatorzy poznają kadrowe aspekty przywództwa i organizacji pracy. Kształtują również wielopoziomową percepcję integracji interesariuszy. Strategdy uczą się aspektów związanych z kształtowaniem etyki przedsiębiorstwa, również pod kątem społecznej odpowiedzialności biznesu. Poznają także aspekty dotyczące zapewnienia jakości oraz doskonalenia pracownika. Natomiast wiedza menedżerów jest uzupełniana o ujęcie biznesowe przywództwa.

W technologii KSK uzupełnieniem dla szkoleń pracowniczych są szkolenia dla interesariuszy spoza firmy, czyli szkolenia zewnętrzne pionowe. Większość uniwersytetów korporacyjnych koncentruje się na kształceniu własnych pracowników. Kompleksowy System Kształcenia obejmuje swoim działaniem również edukowanie podmiotów zewnętrznych. Wypracowano zintegrowany i kompleksowy system obejmujący swoim działaniem wszystkich interesariuszy [3] tak, aby każdy z jego uczestników posiadał wyrównany poziom wiedzy i tym samym włączał się w jednakowym stopniu w realizację wspólnych celów.

Interesariusze spoza firmy zostali przyporządkowani do poszczególnych grup szkoleń zgodnie z potrzebami edukacyjnymi. Oferta szkoleniowa jest indywidualnie dobierana dla każdej z organizacji, a usługa doradcza stanowi jej komplementarną część. Doskonałym przykładem takiego szkolenia jest program „SUM” (Standard of Universal Management), który składa się z siedmiu modułów dotyczących teorii i praktycznego zastosowania uniwersalnych narzędzi zarządzania (szczegółowa tematyka znajduje się w tabeli 3).

Program Szkolenia SUM	
Moduł 1	Zarządzanie przez cele w przedsiębiorstwie zorganizowanym na uniwersalne kierowanie Podstawy uniwersalnego kierowania Hierarchia i synergia w kierowaniu Kryzysy cywilizacyjne Określenie misji organizacji Stworzenie i praca z głównym modelem celów Uzgadnianie celów z pracownikami
Moduł 2	Struktura firmy zorientowanej na cel Optymalizacja formy własności Model procesowy i strukturalny organizacji Rozszerzony model organizacji przedsiębiorstwa Efektywność uniwersalnej struktury na tle innych struktur organizacyjnych
Moduł 3	Uniwersalne prawidłowości jako kryteria funkcjonowania firmy Norma etyczne funkcjonowania przedsiębiorstwa Księga Wartości jako dokument, który określa etykę firmy Społeczna odpowiedzialność biznesu
Moduł 4	Synergia i synergetyka w zarządzaniu Cykle w zarządzaniu Zarządzanie czasem
Moduł 5	Hierarchia w zarządzaniu przedsiębiorstwem Hierarchia planów Delegowanie obowiązków Model decyzyjności
Moduł 6	Planowanie w realizacji celów Uniwersalne modele w planowaniu Narzędzia wspomagające planowanie Przegląd Zarządzania i Kierowania firmy Laskomex
Moduł 7	Uniwersalne technologie zarządzania Zarządzanie zasobami ludzkimi Praca grupowa i strategia kolektywna Techniki relaksacji i medytacji Kardynalna psychodiagnostyka jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi Kompleksowy System Szkoleń

Tabela 3. Program Szkolenia SUM

(Materiały Kompleksowego Systemu Kształcenia, Laskomex, Łódź 2014)

Wspólny mianownik dla tego rodzaju szkoleń zawsze stanowi filozofia Uniwersalnego Systemu Kierowania oraz szeroko pojęta wiedza biznesowa, będąca owocem doświadczenia firmy Laskomex. Ponadto jest to zawsze odpowiedź na aktualnie pojawiające się w społeczeństwie wyzwania. Wiedza odbiorcy jest wzbogacana między innymi o zagadnienia z zakresu:

- zdrowia,
- komunikacji interpersonalnej,
- umiejętności organizacyjnych,

- kompetencji społecznych,
- umiejętności przywódczych,
- etyki,
- umiejętności wyznaczania celów.

Oferowane szkolenia są również dostosowane do potrzeb osób indywidualnych, które są zainteresowane szeroko rozumianym rozwojem. W takim przypadku za podstawę w zdobywaniu wiedzy z zakresu Uniwersalnego Kierowania służy szkolenie „Od zarządzania sobą do międzynarodowych wspólnot”, które zwraca uwagę uczestnika między innymi na zgaszenia takie jak: cechy rozwoju ludzkości na obecnym etapie, współzależność rozwoju człowieka, społeczeństwa i planety, powszechne prawa rozwoju, czynniki zniekształcające rozwój człowieka, cele ogólne a osobiste oraz podstawy strategii kolektywnej. Szkolenia mogą zostać poparte indywidualnym doradztwem, dzięki któremu można zastosować zdobytą wiedzę na konkretnych życiowych przykładach.

Podsumowanie

Przytoczony opis sposobu funkcjonowania Kompleksowego Systemu Kształcenia w firmie Laskomex ukazuje jak poprzez wielopoziomowe szkolenia można rozwijać świadomość człowieka w wielu aspektach jego życia, zwiększać jego szeroko rozumiane kompetencje i wyposażać we właściwe narzędzia wspierające jego rozwój. Pozwala tym samym kształcić członków samorządu, dając im jednocześnie możliwość wykorzystywania tego doświadczenia w innych dziedzinach życia.

Z pełną świadomością jest to inwestycja w pracownika, nie tylko w aspekcie celów biznesowych, ale przede wszystkim społecznych. Jak pokazuje praktyka, kiedy opuszcza firmę, staje się wizytówką firmy, jest doceniany w innych przedsiębiorstwach. Potrafi także z powodzeniem stworzyć własne przedsiębiorstwo, korzystając z dorobku firmy Laskomex w zakresie wdrożenia Uniwersalnego Kierowania. Jest to także inwestycja w relację i współpracę z innymi podmiotami. Dzięki wyrównaniu poziomu wiedzy i standaryzacji procesów w oparciu o te same kryteria możliwe jest osiągnięcie wyższej efektywności współpracy.

Bibliografia

- [1] **Chojnacka T.:** *Dostosowanie wymagań kwalifikacyjnych do pracowników w zakresie budowania organizacji opartej na wiedzy*, <http://www.paunik.pl/dorobek.php>
- [2] **Gawiński M.:** *Droga firmy w budowaniu nowoczesnego systemu zarządzania. Case study firmy Laskomex*, [w:] „Zarządzanie Organizacjami w Gospodarce Opartej Na Wiedzy. Praca Zbiorowa pod red. M.J. Stankiewicza Wyd „Dom Organizatora” , Toruń 2008
- [3] **Kubacki J.:** *Autorski system kształcenia, jako podstawowy element uniwersytetu korporacyjnego*, [w:] „Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy”, pod red.. A.Glińskiej-Neweś, Studio Kropka, Toruń 2008.
- [4] **Laskomex:** *Paradygmat Kompleksowego Systemu Kierowania*, Łódź 2014
- [5] **Laskomex:** *Paradygmat Systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi* , Łódź 2014

[6] **Sange P.:** *Piąta Dyscyplina*, Warszawa 2000

[7] **Skrodzka A.:** *Generalista – nowe podejście Do Zarządzania talentami w biznesie*, <http://www.paunik.pl/dorobek.php>

Abstrakt – Аннотация - Abstract

Tworzenie autorskiego systemu zarządzania przedsiębiorstwem wiąże się z wielokierunkowym i długofalowym działaniem, obejmującym wszystkie aspekty jego funkcjonowania. Kluczowym czynnikiem, decydującym o powodzeniu w tej dziedzinie, są ludzie i ich kompetencje. Nie do przecenienia staje się zdolność organizacji do zdobywania wiedzy i adaptowania się do zmiennych warunków otoczenia. Artykuł przedstawia doświadczenie firmy Laskomex w dążeniu do standardu organizacji uczącej się i wdrażającej normę jakości Uniwersalny System Kierowania, w którym nacisk kładzie się na otwartość na nowe idee, a przede wszystkim inwestuje się w proces doskonalenia człowieka. Została w nim opisana technologia, która opiera się na wielomodulowym systemie ustawicznego, systemowego i kompleksowego kształcenia. Jej innowacyjność polega na szerszym, wykraczającym poza przyjęty kanon biznesu, spojrzeniu zarówno w aspekcie odbiorców szkoleń, jak i w aspekcie ich tematyki.

Создание авторской системы управления предприятием связано с разнонаправленной и долгосрочной деятельностью, охватывающей все аспекты его функционирования. Ключевыми факторами, решающими об успехе в этой области, являются люди и их компетенции. Невозможно переоценить способность организации присваивать знания и адаптироваться к изменяющимся условиям в окружающей среде. В статье представлен опыт компании Laskomex в стремлении к стандарту обучающейся организации, внедряющей стандарт качества Универсальная Система Управления, в которой акцент делается на открытость для новых идей, и, прежде всего, инвестируется в процесс совершенствования человека. Здесь описана технология, которая основана на многомодульной системе постоянного, системного и комплексного обучения. Ее новшество заключается в более широком, исходящем за рамки общепринятых канонов бизнеса, взгляде как с точки зрения обучающихся, так и с точки зрения тематики обучения.

Creating authorial management system associates with multidirectional and long-term functioning, which covers all aspects of its operation. The key factor deciding about success in this field are people and their competencies. Not to be underestimated is the organization's ability to learn and adapt to changing environmental conditions. The article present Laskomex experience in aspiring to become learning organization which implementes its own quality system called Universal Management System, in which the emphasis is on openness to new ideas, and above all, investment in human development. Moreover, it describes the technology based on multi-module system of learning, and a comprehensive system of education. Its innovation lies in the broader look, which exceed beyond the accepted canon of business, on both training recipients as well as its subject.

Golub Olena
psychosystemolog, Kirowogradski oddział
Uniwersytetu Uniwersologii i Psychosystemologii

Wpływ rodzinnych relacji na rozwój stresowej stabilności osobowości

У перекладі з англійської мови слово “стрес” означає “натиск, тиск, напруга” і розуміння важливості такої напруги для розвитку наводить на думку про необхідність тренування і свідомого формування стресової стійкості.

Стрес постає необхідною умовою розвитку, а стресова стійкість, необхідною якістю сучасної людини.

Стресова стійкість – це здатність особистості керувати своїм життям і обставинами, що їх створює оточуючий світ і сама людина, використовуючи напруження як необхідну умову розвитку.

Нами зроблене припущення, що стресова стійкість, як здатність людини керувати собою у напружених ситуаціях, залежить від індивідуальних особливостей, що формуються способом життя й закладаються з дитинства у взаємовідносинах членів родини. Це перше і головне оточення, що безпосередньо впливає на розвиток особистості і її стереотипи поведінки у майбутньому.

Тому за мету даної статті ми обрали теоретичний аналіз питання можливості діагностики стресової стійкості за кількісними і якісними показниками родинних стосунків. Для цього необхідно вирішити наступні завдання:

1. Зробити аналіз науково-методичної літератури з даної проблематики.
2. Визначити вплив способу життя родини на народження, зростання й розвиток особистості.
3. Проаналізувати вплив родинних стосунків на розвиток стресової стійкості особистості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій говорить про актуальність питання. Аспекти проблеми стресу та адаптації неодноразово розглядалися багатьма фахівцями різних галузей і психологами, зокрема. Широко відомі роботи Ф.В. Басіна, І.Д. Беха, В.К. Вілюнас, А.Н. Леонтєва, С.Л. Рубінштейн, П.В. Симонова, які дають аналіз теоретико-методологічних основ сфери психічних станів людини та описують стани напруження і перевантаження [1].

Багато досліджень психологів (В.Л. Марищука, Є.А. Милеряна, К.К. Платонова, В.В.Суворової та ін.) стверджують, що психічне напруження по різному – позитивно або негативно – впливає на поведінку людини, що, у свою чергу, сприяє здоров'ю, або нездоров'ю. При цьому Н.П. Зубалій визначає взаємовплив стресу і хвороб, який може бути подвійним: хвороба може викликати стрес, стрес – хворобу. Як правило, кожний агент, що вимагає адаптації, викликає стрес, то й будь-яка хвороба, пов'язана з певними проявами стресу, адже хвороби викликають ті чи інші адаптаційні реакції [1].

Як визначав Г.Сельє, “специфічність і неспецифічність у процесі хвороби і лікування не абсолютні”. Тому що кожна людина має свою стереотипну відповідь на екстремальну ситуацію. Ця відповідь

залежить від інтенсивності, частот і терміну дії подразника, умов зовнішнього середовища, та індивідуальних якостей організму (спадковості, минулого досвіду) [5].

Нами не знайдено робіт, що безпосередньо доводять взаємозв'язок способу життя родини, що постає як спадковість і минулий досвід, з адаптаційними можливостями і стресовою стійкістю вже дорослої особистості. Адже значення родинного виховання, життєдіяльність і поведінка сім'ї, моральний і культурний рівень батька і матері, їхні взаємовідносини і ставлення до дітей здавна висвітлювались вченими-педагогами і доводили визначну роль батьківства у формуванні особистості (Г.С. Сковорода, Т.Г. Шевченко, М.М. Коцюбинський, Л. Українка, О.В. Духнович, А.С. Макаренко, В.О. Сухомлинський, Ю.П. Азаров, С.В. Ковальов, И.А. Аршавский...).

Дослідження показують, що більшість сучасних авторів (Л.І. Божович, М.Г. Демидова, Л.А. Гапоненко, Ф.Н. Гоноболін, Р.П. Мильруд, А.В. Петровський, П.М. Якобсон й інші) акцентують увагу на проблемі стресу з огляду лише професійної діяльності. Та необхідно враховувати усі сфери зовнішнього прояву людини в навколишньому світі, тобто, усі види життєдіяльності, що складають її спосіб життя. На думку багатьох авторів, спосіб життя – складна динамічна функціональна система, яку можна визначити як сукупність типових для даних соціально-екологічних умов, видів (способів) життєдіяльності у матеріальній і духовній сферах життя людей. З огляду літератури, на наш погляд, більш точно і повно види (форми) активності, діяльності людини в оточуючому середовищі визначив В.А. Поляков [2]:

- фізична активність (у т.ч. побутова);
- сенситивна (емоційно-чуттєва);
- трудова (професійна);
- соціальна (суспільна, колективна);
- творча (колективно-креативна);
- суспільно-політична, міжнародна;
- екологічна, загальнопланетна.

У залежності від означених видів активності людини можна виділити відповідні види стресу: фізичний, сенситивний, трудовий, соціальний, творчий, суспільний, екологічний.

Кожна з цих категорій має свою ієрархію росту і розвитку, що характеризує еволюцію тієї або іншої якості у структурі особистого зростання. Результат систематизації дозволяє сформувати категоріальну таблицю розвитку психологічних процесів і класифікації проблем. Відповідно до визначених рівнів і можуть виникати конфліктні стресові ситуації, у разі впливу стрес-факторів, притаманних одному, або декільком з означених рівнів. Але, формування стресової стійкості, до будь-якої однієї сфери життєдіяльності принципово не вірно. Важливо враховувати усе розмаїття взаємозв'язків функціональних систем організму людини і зв'язків самої людини з зовнішнім середовищем [3].

При організації психологічного експерименту часто дуже складно дати комплексну оцінку мотивації, здібностей, емоційних станів обстежуваних. Дослідники намагаються подолати ці труднощі шляхом збільшення кількості досліджень. Але цей шлях не продуктивний. Сьогодні психологи знаходять вихід в організації системного підходу до вивчення психічних явищ. Системний підхід

застосовували фізіологи (М.К.Анохін та ін.), психологи (Б.Г.Ананьєв, О.Ф.Рибалко, О.В.Скрипченко, Н.А.Побірченко, О.М.Степанов, Т.М.Лисянська, М.М.Ли́ла, І.С.Булах та ін) [1].

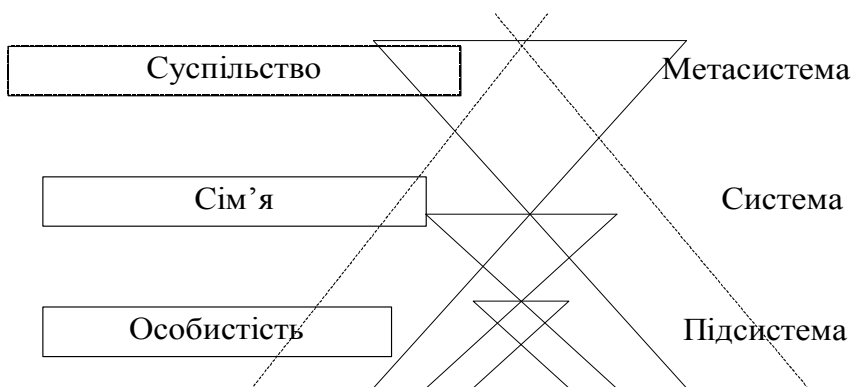
Серед загальнонаукових принципів пізнання системний підхід набуває все більшого значення. До нього звертаються дослідники, коли постає завдання побудови теорії “системного об’єкту”, синтезу різноманітних знань про об’єкт, розробки нових принципів підходу до вивчення об’єкту, висловлюючи загальне прагнення до створення цілісної картини виокремленого об’єкту. За твердженнями А.Г. Асмолова, у ієрархії рівнів методології науки системний підхід виступає як поєднуючий між філософською методологією та методологією спеціальних наук.

Перспективним методом дослідження проблеми стресостійкості є причинно-системний підхід, запропонований міжнародною групою науковців, які обґрунтували універсальні закони формування структури і динаміки розвитку будь-якої функціональної системи в тому числі і людини, як універсальної біологічно-соціальної системи життя.

Події сьогодення це слідство, результат дій у минулому, що закладались як причина. Якщо відома причина, набагато легше, вже свідомо, долати кризові ситуації, або зовсім їх уникати через здоровий спосіб життя, чим і формується стресова стійкість особистості [3].

Причинно-системний підхід дозволяє оцінити й проаналізувати питання найбільш повно, враховуючи структуру, взаємодію елементів і розвиток системи. Його ми і будемо використовувати надалі.

Виклад основного матеріалу. Людина – це невід’ємна складова систем мікро- і макросвіту. Система – це множина пов’язаних між собою елементів, що разом володіють загальною функцією по відношенню до будь-яких інших предметів. Підсистема – елемент, що виконує загальні цілі розвитку системи. Метасистема – керуючий об’єкт, який задає стратегію розвитку системам і підсистемам, створює для них умови: час, простір, енергію.



Спеціалісти системної психології пропонують такий алгоритм дослідження системи [3]:

Перший етап – визначення більшої системи (метасистеми), до якої входить об’єкт дослідження.

Другий етап – дослідження простору факторів, які поєднують елементи, що входять у систему.

Третій етап – аналіз характеру зв’язків (статичних і динамічних) між елементами системи.

Для особистості метасистемами будуть колективи, суспільство, людство... Найближчим є –

сімейний колектив, у якому народжується, зростає, виховується й розвивається кожна людина. Спосіб життя родини стає способом життя особистості. На це безпосередньо впливають усі рівні прояву сім'ї, як окремої системи (рівні системних відносин)[3]:

I. Фізичний рівень характеризується життєздатністю родини: здоров'я членів, гігієна і побут, харчування і матеріальна забезпеченість.

II. Міжособистісний чуттєво-емоційний рівень характеризується внутрішніми сімейними взаєминами, красою і етикою стосунків.

III. Діяльнісний рівень індивідуальної творчості. Виявляє вміння мислити, концентрувати думку, вміння керувати обставинами, вміння планувати свою діяльність. Активність і динамізм у реалізації своїх планів. Це рівень спільних справ сім'ї, загальної праці всіх її членів.

IV. Колективний, соціальний рівень. Реалізація родини, як колективу через здатність до інтеграції з іншими.

V. Рівень групової свідомості, колективної творчості. Спроможність родини до інтеграції з позиції співтворчості й вміння підпорядковувати особисті цілі сім'ї цілям інших груп людей, колективів, суспільства заради вищих ціннісних орієнтирів розвитку.

VI. Рівень суспільної свідомості, або міжколективної інтеграції. Здатність до реалізації знань і використання досвіду, накопичених родиною. Усвідомлення загальних закономірностей розвитку і свідоме їхнє застосування у своєму житті. Міжсімейна інтеграція людей в системі суспільних відносин.

VII. Рівень загальнолюдської свідомості. Родина усвідомлює відповідальність і значимість своєї ролі перед усім світом. Це рівень міжнародних справ.

Описані рівні розкривають, яким чином родина створює умови і надає можливості народження, зростання і розвитку фізично, психічно і соціально здорової особистості. Чим вище рівень активності і суспільної значущості сім'ї, тим більше можливостей для самоактуалізації окремого її члена (Рис.2.).



Рис.2.

Родина – це багатогранне явище, що поєднує у собі біологічні і соціальні, економічні і моральні, ідеологічні і психологічні відносини. Вона відображає усі особливості соціальної структури суспільства, ідей, несе в собі специфічні риси того чи іншого способу життя людей. Для кожної суспільно-економічної формації характерні свої особливі форми сімейних відносин[4].

У відповідності до законів розвитку сімейні традиції декількох поколінь формують відношення індивіда до зовнішнього, а також минулого і майбутнього. У перші сім років у людини закладається система цінностей і характер поведінки, обумовлений підсвідомим навчанням дитини на прикладі життя його близького оточення і батьків (виховання особистим прикладом) [3]. Наявність, або відсутність того

чи іншого члену родини характеризує повний або недостатній потенціал можливостей людини, усіх її якостей. Звідси: чим більше родина, тим різноманітнішими є стосунки людини і тим більше вона адаптована до взаємовідносин з зовнішнім світом. Крім того, розуміння і ставлення до чоловічої і жіночої ролей представників різних поколінь необхідні для формування характеру, повноцінної особистості.

Для гармонійного розвитку суспільства важливий баланс чоловічих і жіночих якостей, збереження ролі чоловічого і жіночого у взаємовідносинах.

Чоловіча лінія роду споконвічно є носієм наступних якостей: активність, цілеспрямованість, прагнення до пізнання і перетворення життя, до нової інформації, опанування незнайомого простору, бажання до творчості, сила виявлення, пріоритет стратегічних цілей.

Жіноча половина людства за своїми фізіологічними, психологічними і історично складеними особливостями покликана вносити у взаємовідносини мир і любов, схильність до компромісу, довіру, терпіння, і характеризується прагненням до стабільності, стійкості у буденній і монотонній праці, терпеливістю. Її завданням є служити натхненням чоловікам і допомагати втілювати їхні ідеї у життя, знаходити для них достойну форму виявлення.

Чоловіча половина родини є носієм програми розвитку (закладає цільові установки, початок формування будь-якої справи, соціальна і суспільна адаптація ідей). Дід-батько-чоловік-син – різні часові і вікові етапи реалізації цілей сім'ї. Жіноча лінія організовує взаємодію, адаптує програму до умов, що склалися. Бабуся-мати-жінка-дочка – це сходина реалізації жіночої програми у ряді поколінь у сім'ї. Відносини до братів і сестер відбиваються на відносини з ровесниками, закладають основи рівноправного співтовариства із жінками і чоловіками відповідно.

Дивлячись на те, як розвивались відносини з покоління у покоління у родині, як формувалися і культивувалися пріоритети, можливо прогнозувати розвиток особистості у нинішньому і її поведінки у майбутньому. Розглядаючи особливості стосунків у сімейних поколіннях у минулому, ми можемо припустити, які проблеми найбільш вірогідні для людини у зв'язку з цим у теперішньому, і що йому необхідно враховувати на майбутнє, а також допомогти розібратися у собі, тому що усвідомлення конфлікту є першим кроком до його вирішення.

Розподіл і акцент пріоритетів у сім'ї буде впливати на відносини особистості до формування будь-якої справи. Так, якщо вплив чоловічої лінії переважає і витісняє значимість жіночих якостей, то людина на рівні підсвідомості виконує чоловічу програму, ігноруючи жіночі (інтегруючі) етапи. Звідси, складність до компромісу і співтворчості з іншими людьми, нестача терпіння, лагідності і делікатності.

Взагалі батько для людини – це образ і стиль досягнень його майбутнього. Мати – це образ і стиль застосування минулого накопиченого досвіду. Певні ролі і відповідний впливовий образ мають і всі інші родичі, які більшою, або меншою мірою впливали чи не впливали на становлення особистості у дитинстві.

Отже, системи взаємодіють між собою за подібністю досвіду і програми розвитку. За таким принципом особистість знаходить своє місце в суспільстві, поєднується в родину, створює колективи. Тому людина вступає до взаємодії лише з тими явищами зовнішнього середовища, які відповідають її минулому життєвому досвіду, відповідно до чого і формується оточуючий світ (друзі, знайомі, діти,

батьки), які допомагають пізнавати новий досвід, такий, якого ще не набуто.

Висновки. Аналіз науково-методичної літератури з питання формування стресової стійкості показав актуальність даної проблематики. Для теоретичного обґрунтування було використано причинно-системний підхід. Теоретично доведено: стресова стійкість, як здатність людини керувати собою у напружених ситуаціях, залежить від індивідуальних особливостей, що формуються способом життя родини й закладаються з дитинства у взаємовідносинах членів сім'ї

Перспективи. На нашу думку більш детальний аналіз і систематизація кількісного і якісного впливу кожного окремого члена родини, що являють певний образ і спосіб дії для особистості, дають можливість створити метод практичної психодіагностики стану людини за його родинними стосунками.

Література.

1. Загальна психологія: Навч. посібник З=14/О.Скрипченко, Л.Долинська, З.Огороднійчук та ін. – К.: "А.П.Н.", 2001. – 464 с.
2. Поляков В.А. Моделирование системы здорового образа жизни. Мн.: ВЭВЭР, 2000. – 136 с.
3. Полякова И.Ю., Поляков В.А. Психосистемология. Мн.: «ВЭВЭР», 2003. – 244 с.
4. Сатир В. Как строить себя и свою семью: Пер. с англ.: улучш. изд. – М.: Педагогика-Пресс, 1992. – 192 с.: ил.
5. Селье Г. Стресс без дистресса. – М.: Прогресс, 1982.

Abstrakt – Аннотация - Abstract

Tematyka niniejszego artykułu dotyczy teoretycznych metod diagnostyki psychologicznej badającej odporność jednostki na stres przy uwzględnieniu podejścia przyczynowo-skutkowego i relacji w rodzinie. Odporność na stres jako umiejętność samokontroli w trudnych sytuacjach zależy od indywidualnych cech człowieka, które są formowane w dzieciństwie poprzez relacje z krewnymi i styl życia rodziców.

В статье используется причинно-системный подход для теоретического обоснования возможности создания методики психологической диагностики состояния стрессовой устойчивости личности по её родственным связям. Стрессовая устойчивость, как способность человека управлять собой в напряженных ситуациях зависит от индивидуальных особенностей, которые формируются образом жизни и закладываются с детства во взаимоотношениях с родственниками.

For the theoretical foundation of methods of psychological diagnostics of an individual's stress resistance conditions through his family relationships the causal-system approach is used in this article. Stress resistance as man's ability to control himself in stress situations depends on an individual's characteristics which are formed by one's parents' life style and through relationships with one's relatives in childhood.

Постановка проблеми. Сучасна людина постійно знаходиться під впливом екстремальних умов життєдіяльності: збільшується інформаційний потік, прискорюється темп розвитку суспільства, гостріше відчувається економічна криза й політична нестабільність, як слідство зростають вимоги до фізіологічної і психологічної стійкості особистості, що стало умовою виникнення й широкого розповсюдження вчення про стрес, як стану психічної напруженості.

Mariusz Kerner
PPUH Laskomex
Innowacyjne postrzeganie potrzeb w koncepcji
pełnego produktu

Wstęp

Każdy produkt dostępny na rynku z założenia spełnia określoną potrzebę konsumenta. Jednak istnieją potrzeby, których klienci sobie nie uświadamiają lub uważają je po prostu za nieistotne. Są to najczęściej potrzeby niezwiązane z nabyciem dóbr materialnych – potrzeby wzbogacania swojej wiedzy oraz umiejętności rozwoju osobistego i społecznego. Firma Laskomex dąży do stworzenia takiego produktu, który zaspokajałby również wyższe potrzeby klienta i rozwijał nabywcę na różnych płaszczyznach. Takie prospołeczne podejście do produktu i klienta wpisuje się w popularną koncepcję Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR)¹. Nasza firma zamierza stworzyć nie tylko ekologiczny, spełniający normy jakości ISO produkt, ale taki, który będzie przyczyniał się do rozwoju jego nabywców i umożliwiał wprowadzanie pozytywnych zmian w ich życiu. Produkty Laskomeksu mają odpowiadać na niematerialne potrzeby, które każdy posiada (nawet jeśli sobie ich nie uświadamia). Społeczną odpowiedzialność biznesu rozumiemy jako celowe przekazywanie wiedzy i doświadczenia, zaangażowanie się w realizację projektu, wzajemne budowanie i doskonalenie relacji, służenie w procesie jednoczenia ludzi przy osiągnięciu uzgodnionego, rozwojowego celu.

Celem tego opracowania jest przedstawienie przyczynowo skutkowego postrzegania produktu, z wykorzystaniem uniwersalnego, wielopoziomowego widzenia zasadności tworzenia produktów na bazie teorii pełnego produktu.

Przedmiotem artykułu jest opisanie innowacyjnej teorii pełnego produktu zaś obiektem proces wdrażania tej koncepcji w przedsiębiorstwie Laskomex.

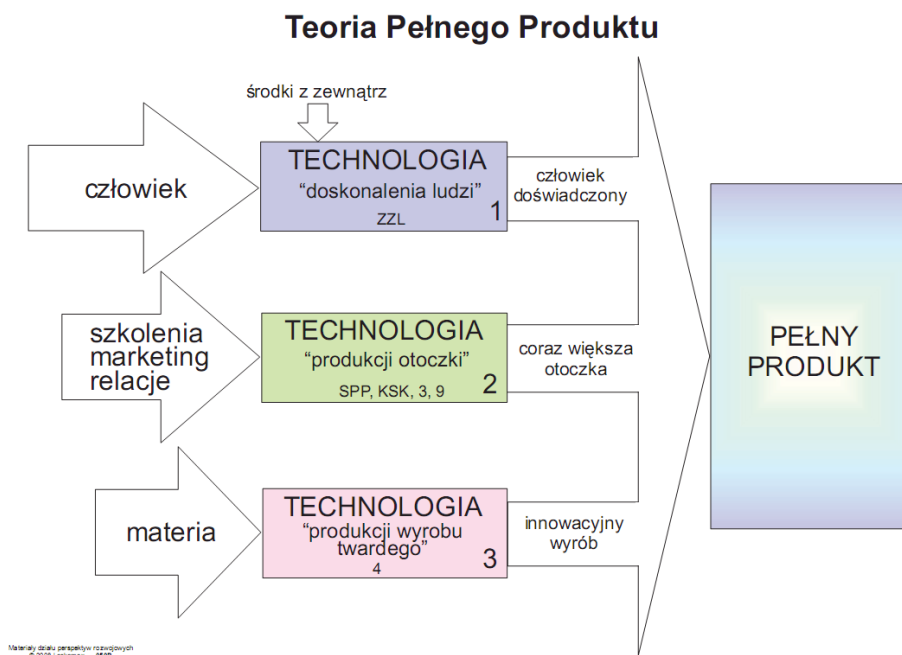
Opracowana w Laskomeksie, teoria pełnego produktu jest innowacją na skalę globalną, widzenia roli w rozwoju ludzkości, zasadności ich tworzenia i dostarczania wartości razem z produktem. Stanowi nowość naukową, godną podzielenia się z wszystkimi środowiskami w procesie jednoczenia i tworzenia wizji nowej formacji społeczno - ekonomicznej.

1. Koncepcja Pełnego Produktu

Koncepcja Pełnego Produktu pozwala spojrzeć na produkt – definiowany jako każdy obiekt rynkowej wymiany oraz wszystko co może być oferowane na rynku, czyli dobro materialne, usługa, miejsce, organizacja bądź idea w szerszym kontekście. Firma Laskomex w swojej działalności skupia się na trzech głównych aspek-

1 **Społeczna odpowiedzialność biznesu (przedsiębiorstw)** (z [ang.](#) *CSR – Corporate Social Responsibility*) – koncepcja, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania [strategii](#) dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami [interesariuszy](#).

tach. Są nimi: produkt, wartość dodana do produktu i doświadczenie ludzi, zdobywane w trakcie wytwarzania produktu. Przy tym najważniejszym aspektem jest doświadczenie ludzi i sami ludzie – mowa tutaj nie tylko o pracownikach, ale również o kooperantach, podwykonawcach, klientach nazywanych ogólnie interesariuszami.



1.1.

Ludzie

Strategią firmy Laskomex jest ukierunkowanie na kapitał ludzki postrzegany jako wiedza, zdrowie i zdolności człowieka, które przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa jako całości. Z tego względu już od pierwszych etapów rekrutacji zwraca się szczególną uwagę na wartość zatrudnianego pracownika, postrzeganą jako jego doświadczenie, zdolności i posiadaną wiedzę, jak i jako jego potencjał oraz predyspozycje oraz chęci do dalszego, swojego, celowego rozwoju. Interesują nas nieprzeciętni ludzie. Ponieważ to oni są najcenniejszym zasobem firmy. Produktem natomiast jest rozwój człowieka zdobywającego doświadczenie, który przeszedł różne etapy kariery – pracownika fizycznego przez koncepcyjnego, integratora, menedżera, interim menedżera aż po generalistę.

Firma dąży ku temu, by pracownicy w procesie przygotowywania produktu, zdobywali doświadczenie i wiedzę poszerzając ich sposób myślenia o sobie, otaczającym ich świecie i jego prawidłowościach oraz efektywnych sposobach zarządzania nimi. Interesariusze powinni uświadomić sobie potrzebę osobistego rozwoju, który jest przyczyną powstawania ewolucyjnych produktów. Jak powiedział T. Kościuszko: „Siebie samego doskonalić nie zapomnij”.

Obecnie przedsiębiorstwo Laskomex jest w punkcie zwrotnym, kiedy to cała organizacja transformuje się w organizację szkolącą się, w której zachodzi nieustanny proces kształcenia. Typowe przedsiębiorstwo przekształca się w instytucję rozwoju i wiedzy. W ramach swojej działalności, w oparciu o Kompleksowy System Kształcenia, kształci i wychowuje przyszłych liderów. Wprowadza również nowoczesne zasady rekrutacji, na własne potrzeby, co jednocześnie umożliwia zapewnienie odpowiednich kadr również dla firm i przedsię-

biorstw współpracujących z Laskomeksem. Jest to oferta dla innych organizacji biznesowych, które mogą pozyskać przygotowane do pracy i doświadczone kadry, dzięki społecznemu, nastawionemu na widzenie również potrzeby innych podejściu firmy Laskomex.

Sam proces produkcyjny jest ważny dla zdobywania doświadczenia przez pracowników Laskomeksu. Firma stara się wdrożyć innowacyjne sposoby zarządzania firmą, kładąc nacisk przede wszystkim na efektywne sposoby kierowania, w oparciu o pracę grupowa i realizację wspólnie uzgodnionego celu. Dzięki produkcji produktu twardego, jakim obecnie są cyfrowe systemy domofonowe firma zdobyła bardzo duże doświadczenie. 26 lat temu firma zaczynała działalność produkując analogowe zestawy domofonowe i sprzęt na potrzeby instalacji domofonowych, zdobywając niemałe doświadczenie w branży domofonowej wciąż doskonaliła swoje produkty stając się w pewnym momencie liderem w tej branży. Konsekwentną realizacją procesu doskonalenia. Osiągnięcie tak wysokiej pozycji na rynku było możliwe dzięki konsekwentnemu procesowi doskonalenia produktu przy zastosowaniu systemowego podejścia do realizacji tego procesu. Sam proces tworzenia lub produkcji jest ważnym procesem przyczyniającym się do rozwoju pracowników.

1.2. Otoczka

Na skutek walki cenowej wśród konkurencji, ceny wyrobów spadają. Przedsiębiorcy dochodzą do punktu krytycznego, w którym dalsze obniżanie cen nie ma sensu, ponieważ możliwe by to było jedynie kosztem jakości produktu. Aby zachować przewagę konkurencyjną, utrzymując jednocześnie odpowiednią cenę i jakość, należy poszerzyć produkt o tzw. Wartość dodaną, czyli takie cechy, które sprawią, że klient zdecyduje się kupić ten, a nie inny produkt, nawet pomimo jego wyższej (w stosunku do podobnych produktów oferowanych na rynku) ceny. Wartość dodaną można kreować za pomocą: jakości i cech produktów, jakości i cech usług, jakości obsługi, wizerunku marki oraz w ujęciu nowoczesnym za pomocą rozwiniętego modelu zarządzania firmą – CRM (Customer Relationship Management)

Firma Laskomex dąży do innowacyjnego kreowania dodatkowych nowych wartości oraz potrzeb, jako najważniejszego dodatku mającego wpływ na rozwój interesariuszy. Te dodatkowe wartości nazywamy otoczką wyrobu. Chcemy przede wszystkim, by czynnikiem świadczącym o konkurencyjności naszych wyrobów była otoczka produktu, a nie jego cena. Stawiamy na jakość.

Według nas rodzaj wyrobu jest mniej istotny, jeśli dostatecznie rozbuduje się otoczkę produktu, tak by zaspokajała ona potrzeby klientów wielopoziomowo.

(tutaj powinien znaleźć się rysunek przedstawiający potrzeby klientów na 7 poziomach) – nie identyfikowano w LX. Można wykonać na podstawie piramidy potrzeb prof. Polakowa (do uzgodnienia)

Według przedstawionego modelu otoczka produktu tworzona jest na czwartym poziomie. Firma wykorzystuje swój potencjał na realizację celów społecznych i buduje synergetyczne relacje z otoczeniem, które pozytywnie wpływają na postrzeganie firmy przez klienta jako wiarygodnego i godnego zaufania partnera. Aby przyciągnąć klientów, trzeba zadbać o serce firmy, czyli umiejętność współdziałania z innymi interesariuszami

w celu podnoszenia świadomości istnienia, a także kreowania wartościowych potrzeb i sprawić by firma żyła, tworzyła pozytywny wizerunek na zewnątrz i była postrzegana jako świadomy i wartościowy partner. Firma widzi swoją przyszłość w budowaniu biznesu na bazie otoczki produktu, a nie na bazie materialnego produktu. Wierzmy, że dzielenie się z innymi swoją wiedzą i doświadczeniem jest w stanie znieść podziały i daje obu stronom szansę kreatywnego rozwoju.

Jako otoczkę – wartość dodaną traktujemy również konsulting i szkolenia. Najnowszym produktem LX jest Projekt Edukacja, jest ofertą z obszaru szkoleń biznesowych – adaptacja nowych pracowników, zarządzanie wiedzą, zarządzanie zmianą, zarządzanie czasem i przywództwo) oraz z obszaru rozwoju osobistego (Szkoła Systemowego Rozwoju, oraz Akademia Kierowania Zdrowiem).

1.3. Innowacyjny produkt

Produkt w dotychczasowym rozumieniu tego słowa w marketingu jest efektem osiągnięcia celów, które zabezpieczają fizyczny byt organizacji na pierwszym poziomie w postaci zysku finansowego.

Strategia produktu – produkt ma przede wszystkim, stwarzać możliwości rozwoju, być innowacyjny, a także przyczynić się do ograniczenia globalnych problemów naszej cywilizacji. Wzbogacanie różnorodności otoczki produktu zapewnia spełnienie oczekiwanych innowacji i formowanie świadomości użytkownika. W tym celu należy diagnozować konkurencję pod kątem określonych obszarów, do których można zaklasyfikować: proponowane przez konkurencję produkty, budowanie relacji i sposób komunikowania się z klientami, celowość i użyteczność z zachowaniem zasad etyki. Badanie konkurencji w zakresie określonych na siedmiu poziomach cech ma za zadanie umożliwić Laskomexowi doskonalenie produktu i dążenie do osiągnięcia pełnego produktu zaspokajającego potrzeby klientów na siedmiu poziomach.

Tworzenie innowacyjnych produktów powinno skupiać się nie tylko na tworzeniu produktów ewolucyjnych i rozwojowych, ale również uwzględniać aspekty wizerunkowe marki. Należy pamiętać o budowaniu pozytywnego wizerunku marki

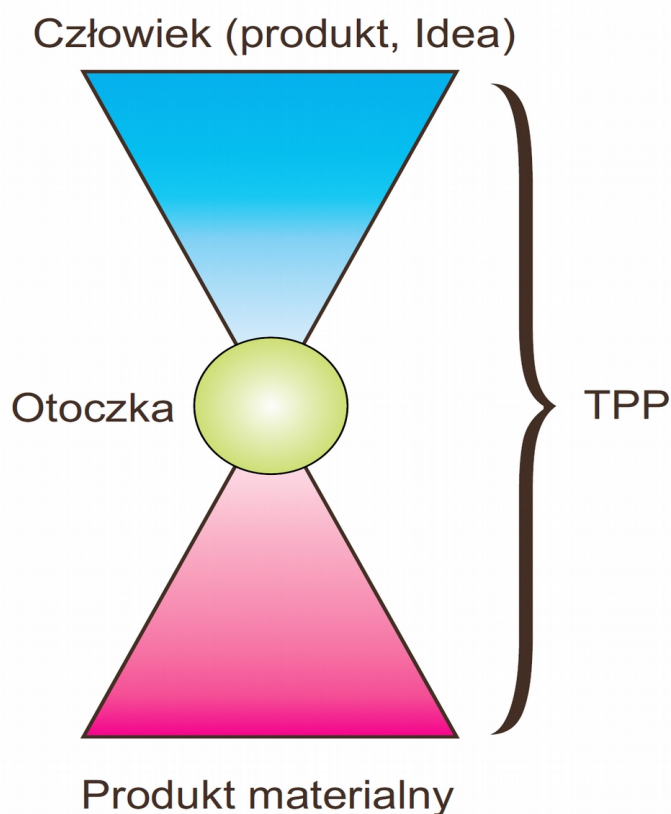
Produkt musi posiadać markę. Dobra i znana marka jest dźwignią handlu. Należy nieustannie dbać o jej pozytywny wizerunek. Dobra marka to zaufanie i przywiązanie klienta. Należy położyć nacisk na kreowanie marki. Utracenie zaufania może nieść ze sobą dalekosiężne i nieodwracalne skutki. Na dobro marki mają wpływ wszyscy pracownicy Laskomexu. Poprzez podniesienie swojej świadomości, zdobycie wiedzy i zastosowanie w codziennej pracy przetransformować i uzyskać, nowy wartościowy wizerunek marki firmy. Tworząc produkty ewolucyjne i rozwojowe należy pamiętać o budowaniu pozytywnego wizerunku marki – nie potocznie, ale o globalne rozwiązywanie kryzysów, bezpieczeństwa na 7 poziomach. Przejaw doświadczeń człowieka, to co dotyczy produktu na siedmiu poziomach, zapewniają celowy rozwój na 7 poziomach.

Produkt w funkcji edukacyjnej to efekt kooperacji zespołów projektowo-rozwojowych w firmie. W wyniku tej pracy powstają pomoce naukowe, podręczniki, programy komputerowe, których właściwe zastosowanie wymaga przeszkolenia. Interesariusze obcując z produktem zmieniają siebie i pragną zmieniać otaczającą rze-

czywistość, oczekując nowych propozycji Laskomexu, mających wpływ na ich dobrostan i komfort życia.

1.4. Pełny produkt

Dopiero połączenie wszystkich trzech powyższych aspektów daje pełny produkt, czyli taki, który zaspokaja potrzeby naszych interesariuszy na wszystkich poziomach. Pełny produkt Laskomexu to komplet wiedzy uniwersalnej kształtujący świadomość człowieka ukierunkowaną na zaspokojenie jego szeroko pojętych potrzeb. Taki zmieniony człowiek chce dzielić się swoim doświadczeniem z otoczeniem. Pełny produkt to zmieniony, ukształtowany systemowo i doświadczony człowiek, który jest świadomym obywatelem i dlatego jest niezbędny dla każdego. Opisany tutaj nietypowy produkt powstaje w procesie pracy człowieka nad produktem właściwym i jednocześnie pracy nad sobą w zespole, dzięki czemu trajektoria rozwoju człowieka powraca do normy.



Pełny Produkt jest to efekt współpracy na wszystkich poziomach.

2. Model Pełnego Produktu

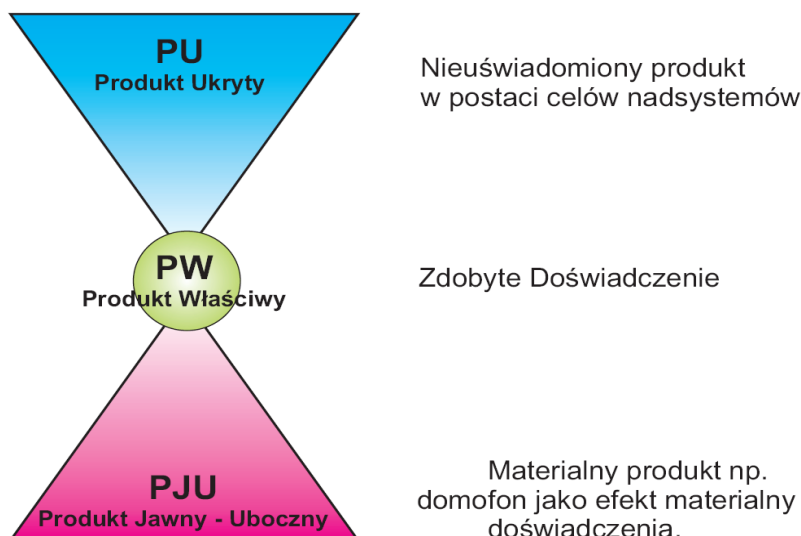
Aby zrozumieć model pełnego produktu, należy wyodrębnić trzy istotne obszary:

1. produkt ukryty – pomysł, idea, istotna wartość do zmaterializowania dla ludzkości, wynikająca z ogólnoludzkich wartości i rozwoju naszej cywilizacji. Na jej fundamencie powstaje celowy produkt jawny.

2. produkt właściwy – zdobyte w procesie tworzenia produktu jawnego doświadczenie.

3. produkt jawny – produkt materialny

•



rys. Troisty charakter produktu

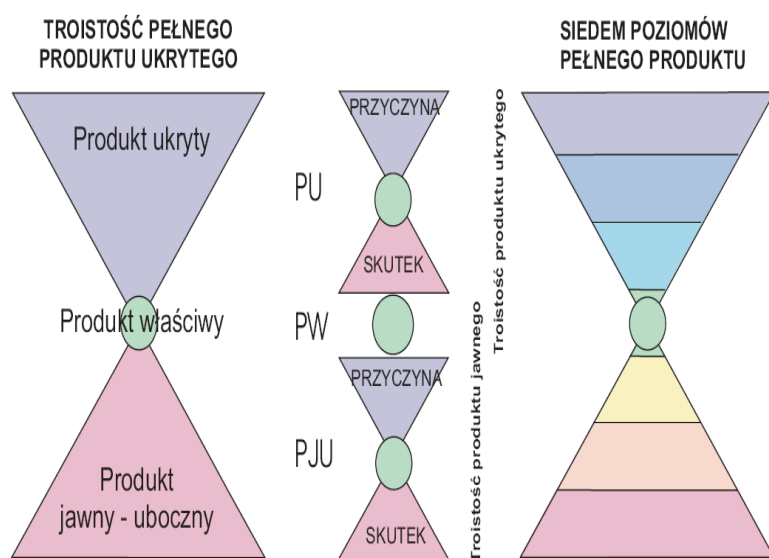
W procesie przygotowywania produktu materialnego, który powstaje w wyniku wyższych celów nadsystemu – tworzymy produkt właściwy, czyli nasze doświadczenie. Jest ono bardzo ważne i należy przekazywać je innym ludziom. Uczenie się od ludzi doświadczonych zaoszczędza czas i potencjał pozostałych, którzy decydują się nie sprawdzać na własnej skórze tego, co jest już wiadome. Dzięki temu mogą pójść ze swoimi działaniami znacznie dalej i przyczynić się do rozwoju ludzkości. Ważnym jest, aby wykorzystywać w tym celu wiedzę, widzieć wizję rozwoju ludzkości, a także mieć wiarę dającą zaangażowanie i motywującą do pracy w grupie.

Koncepcja Pełnego Produktu, przedstawia nowatorskie spojrzenie na produkt i funkcję jaką spełnia. W procesie jego produkcji, pracownicy zdobywają cenne doświadczenie, wiedzę i nawiązują pozytywne relacje. Ta innowacyjna technologia dotyczy głównie ludzi, bo przecież to oni są najcenniejszym produktem. Wykreowanie dodatkowych, nowych celowych wartości i potrzeb, które będą najważniejszym dodatkiem oraz będą miały wpływ na zmianę myślenia i rozwój świadomości, to (wykreowanie... to komplet wiedzy – błąd stylistyczny) komplet wiedzy uniwersalnej kształtujący świadomość człowieka ukierunkowaną na zaspokojenie jego wielopoziomowych potrzeb. Taki człowiek chce dzielić się swoim doświadczeniem z otoczeniem przekazując pozytywną energię, zdobytą w procesie pracy zespołowej.

3. Siedem poziomów pełnego produktu

Powyższy schemat tłumaczy troistość pełnego produktu, który zawiera w sobie produkt ukryty jako przyczynę, produkt jawny jako skutek i produkt właściwy jako łączący je element konieczny. Idąc dalej można

takie same elementy wyróżnić dla przyczyny i dla skutku, które tak samo są troiste i składają się z przyczyny, skutku i elementu łączącego. W ten sposób dochodzimy do siedmiopoziomowości pełnego produktu, przy tym należy zwrócić uwagę, że produkt właściwy, jako element łączący jest niezmienny. Człowiek powinien zdobywać doświadczenie poprzez opracowywanie pełnych produktów na wielu poziomach. Dzięki temu obie jego półkule mózgowe – lewa, odpowiedzialna za myślenie analityczne i prawa, warunkująca twórcze myślenie – mają możliwość równomiernego rozwoju. Tylko wówczas zdobyte doświadczenie jest kompleksowe i wartościowe. Wąska specjalizacja z jednego poziomu daje cząstkowe doświadczenie i uaktywnia tylko jedną z półkul mózgowych. Dlatego różnorodność doświadczeń daje znaczną przewagę i zwiększa możliwości umysłu.



Pełny produkt można rozpatrywać na siedmiu poziomach, które uwzględniają wszystkie potrzeby człowieka omówione w poprzednim rozdziale. Badając poziomy produktu występujące czy to w samym produkcie, czy w procesie jego produkcji można ocenić czy produkt jest pełny. Należy przyjąć, że wyższe poziomy zawierają w sobie cechy wszystkich poziomów usytuowanych poniżej (7 zawiera w sobie cechy nie tylko 6., ale i 5., 4., 3., 2. i 1.). Pełny produkt na siedmiu poziomach, to nie tylko produkt materialny. Aby uzyskać pełne spektrum cech produktu, należy w nim zauważyć różnorodność i przestrzeń wokół niego zawierającą aspekty materialne, usługowe i niematerialne.

Siedem poziomów pełnego produktu:

7. Jednoczenie i celowość działań – pełny produkt powinien być rozwojowy
6. Rozwój kultury etyki i wartości
5. Partnerstwo, współpraca, zrzeszanie się
4. Kultura pracy grupowej i synergia. Zdobywanie doświadczeń i transformacja każdego z nas
3. Rozwój wiedzy i edukacja

2. Komunikacja i pozytywne relacje

1. Odpowiednia jakość materiału

4. Siedem poziomów bezpieczeństwa

Wdrożenie koncepcji Pełnego Produktu wiąże się ściśle z aspektem bezpieczeństwa. Postrzegamy w sposób innowacyjny, a przede wszystkim traktujemy kompleksowo, dokonując syntezy siedmiu jego poziomów. Nasze działania ukierunkowane są na poprawę jakości życia człowieka, rodziny, współpracowników, społeczności lokalnych, miast i całego świata. W naszej firmie można zdobyć wiedzę jak żyć bezpiecznie i bez obaw. Zamierzamy dla dobra mieszkańców osiedli i miast promować te idee wśród naszych przyjaciół, partnerów i wszystkich, którzy zechcą się do nas przyłączyć.

Naszym celem jest integracja środowisk społecznych i zawodowych wokół szeroko pojętego bezpieczeństwa, mające na celu stały twórczy rozwój jego członków, dzielenie się doświadczeniami i podejmowanie wspólnych przedsięwzięć dla dobra klientów oraz tworzenie biznesu społecznie odpowiedzialnego.

Analiza naszych celów opracowana na podstawie siedmiu poziomów bezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo jest w jednoczeniu się – zwiększenie bezpieczeństwa

(7. poziom)

Ludzie zintegrowani, posiadający wspólne cele i uzgodnione wartości, przestrzegający zasad i norm, preferujący pracę w grupie z łatwością wchodzą w relacje oparte na zaufaniu. Laskomex zwraca uwagę na potrzebę powrotu do podstawowych wartości, jakimi są:

życie w grupie oparte na zaufaniu i angażowanie się w role społeczne, np. W samorządzie osiedlowym. Jest to zupełnie nowe postrzeganie bezpieczeństwa i dlatego naszym hasłem są słowa „Laskomex – nowe spojrzenie na bezpieczeństwo” oraz „Bezpieczeństwo w jedność”, które mają wskazywać drogę nie tylko nam, ale wszystkim interesariuszom.

Integracja doświadczeń międzynarodowych — rozwój wartości ogólnoludzkich (6. poziom)

Laskomex jest twórcą innowacyjnego projektu „Bezpieczne osiedle”. Projekt ten powstał jako praktyczna realizacja hasła „Nowe spojrzenie na bezpieczeństwo”. Bezpieczne osiedle to miejsce, w którym bezpieczeństwo jest osiągnięte dzięki dokładnemu zorganizowaniu przestrzeni życiowej jego mieszkańców z uwzględnieniem zaangażowania każdego z nich w realizację wspólnych celów opartych na określonych wartościach.

Laskomex wychodzi z inicjatywą łączenia bezpiecznych osiedli w sieci rozsiane po całym świecie; osiedli tworzących bezpieczne wyspy w oceanie przemocy.

Wzmocnienie partnerstwa i kooperacja – stowarzyszanie się (5. poziom)

Bezpieczeństwo to również świadomość i umiejętność kooperacji z otoczeniem. Można to osiągnąć tylko przez integrację. Chcemy szukać kontaktów i integrować się ze wszystkimi firmami i ludźmi, którzy będą chcieli budować wyspy bezpieczeństwa na naszej planecie. Chcemy wdrażać ideę bezpieczeństwa na zasadzie partnerstwa – poprzez wzajemne wsparcie firm i osób zainteresowanych naszym sposobem widzenia bezpieczeństwa.

Rozwijanie kultury biznesu — promocja kultury organizacyjnej (4. poziom)

Kryzys kultury biznesu powoduje, że powstaje przestrzeń dla niepewności i braku zaufania. Dlatego widzimy potrzebę rozwijania i rozpowszechniania idei odpowiedzialnego biznesu wśród swoich partnerów i klientów. Jednym z najważniejszych elementów kierowania firmą jest samoorganizacja, jako nowoczesna forma zarządzania firmą. Zarząd firmy dąży do takiego zorganizowania każdej komórki firmy i wyznaczenia jej zadań, żeby potrafiła ona działać samodzielnie współtworząc jednocześnie całość z innymi komórkami.

Strategia zespołowa daje szansę maksymalnego wykorzystania umiejętności każdego pracownika, dając mu jednocześnie możliwość partycypacji w procesach kierowniczych oraz podnosząc poziom kultury organizacyjnej i osobistej.

Rozwój wiedzy i umiejętności – ustawiczne kształcenie (3. poziom)

Żeby zrealizować nowatorskie idee trzeba posiadać wiedzę jak tego dokonać i nieustannie poszerzać swoje umiejętności – doksztalać się. Jest to ważne zarówno dla nas, jak i dla naszych klientów, gdyż wraz ze zdobytą wiedzą poszerza się świadomość człowieka, zmienia się perspektywa widzenia świata i otwierają się nowe możliwości rozwoju. Wiedza i profesjonalizm zwiększają nasze poczucie bezpieczeństwa i pozwalają odważnie patrzeć w przyszłość.

Komunikacja – informacja o potrzebach i problemach w zakresie bezpieczeństwa. (2. poziom)

Komunikacja jest nieodłącznym elementem życia każdego człowieka. Sprawna komunikacja owocuje porozumieniem i podejmowaniem wspólnych działań. To właśnie rozwój komunikacji jest kluczowym elementem, który pozwala nam działać efektywnie i szybko reagować na potrzeby naszych klientów, a także pomagać sobie wzajemnie w rozwiązywaniu problemów z zakresu bezpieczeństwa.

Wysoka jakość produktów, rozszerzanie oferty i dostępność produktów – zwielokrotnienie obrotów (1. poziom)

Poprzez ciągle doskonalenie naszych produktów zapewniamy ich wysoką jakość, jak i bezpieczeństwo dostaw, i tego też oczekujemy od naszych partnerów.

Jako firma z wieloletnim doświadczeniem, dzięki przestrzeganiu i nauczaniu zasad (etyczne podejście do każdego aspektu kreowania nowej jakości w firmie – na każdym poziomie) – dążymy do świata, w którym bezpieczeństwo osiągać będziemy nie przez budowanie murów, ale przez zaufanie do drugiego człowieka.

Bezpieczeństwo postrzegamy w sposób innowacyjny, a przede wszystkim traktujemy kompleksowo, dokonując syntezy jego siedmiu poziomów. Nasze działania ukierunkowane są na poprawę jakości życia człowieka, rodziny, współpracowników, społeczności lokalnych, miast i całego świata. Z nami można zdobyć wiedzę jak żyć bezpiecznie i bez obaw. My wiemy co będzie.

4.2. Synteza siedmiu aspektów bezpieczeństwa.

- 4.2.1. Wspólna idea i wartości (7. poziom)
- 4.2.2. Normy i wymogi (6. poziom)
- 4.2.3. Kooperacja i współdziałanie (5. poziom)
- 4.2.4. Współpraca i budowanie relacji (4. poziom)
- 4.2.5. Profesjonalizm i wiedza (3. poziom)
- 4.2.6. Komunikacja zintegrowana (2. poziom)
- 4.2.7. Infrastruktura i zdrowie (1. poziom)

4.2.1. Wspólna idea i wartości. (7. poziom)

Dla poczucia bezpieczeństwa najważniejsze jest uświadomienie sobie wspólnego celu i wartości, które przyświecają wszystkim ludziom. Każdy może przyczynić się do ochrony środowiska, wzrostu gospodarczego i kierować się ideami dobra społecznego.

Działania:

- Propagowanie otwartości i tolerancji
- Uświadamianie sobie i innym celów wspólnych dla wszystkich ludzi
- Działania na rzecz bezpieczeństwa energetycznego
- Ochrona środowiska

Technika:

Upowszechnienie dostępu do informacji przez internet, telewizję interaktywną, łączność wszystkich standardów komunikacji

Szkolenia:

- Zarządzanie przez cele

- Strategiczne zarządzanie
- Biznes społecznie odpowiedzialny
- Budowanie ścieżki rozwoju

4.2.2. Normy i wymogi. (6. poziom)

Bezpieczeństwo jest w dużym stopniu uwarunkowane znajomością prawa. Przestrzeganie zasad współzycia i reguł obowiązujących w danej społeczności jest niezbędne dla osiągnięcia pełni bezpieczeństwa. Należy tu uwzględnić uniwersalność i cykliczność pewnych praw, które działają niezależnie od naszej wiedzy o nich. Ich znajomość zwiększa możliwości przewidywania ewentualnych zagrożeń i zapobiegania im.

Działania:

- Tworzenie zasad bezpieczeństwa w społeczeństwie
- Zastosowanie naturalnych praw uniwersalnych
- Przestrzeganie norm i zasad systemów zarządzania jakością
- Popularyzacja podstawowych zasad ruchu drogowego
- Popularyzacja podstawowych zasad prawa np. obrony koniecznej

Technika:

- Wybór sprzętu spełniającego wymagania, certyfikaty i atesty
- Instalowanie urządzeń zgodnie z obowiązującymi normami
- Sprawny serwis produktów, doradztwa i usług oraz obsługa systemów bezpieczeństwa

Szkolenia:

- Wdrażanie systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy
- Doskonalenie systemu zarządzania jakością na przykładzie firmy Laskomex i Uniwersalnego Systemu Kierowania (SUM)
- Optymalizacja wielopoziomowej struktury organizacyjnej firmy w oparciu o Strukturę Trójkątów i Rad – struktura stworzona na potrzeby efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem.
- System wdrażania strategii
- Kultura organizacyjna

4.2.3. Kooperacja i współdziałanie. (5. poziom)

Pełnia bezpieczeństwa to również umiejętność świadomej kooperacji z otoczeniem. Wspecjalizowane służby – policja, straż pożarna, pogotowie, agencje ochrony mogą zapewnić profesjonalną ochronę. Kształtowanie właściwych postaw obywatelskich, integracja z elementami szkolenia dająca spodziewany poziom świadomości i zaangażowania w aspekcie dbałości o bezpieczeństwo najbliższego otoczenia.

Działania:

- Zakładanie osiedlowych stacji monitorowania
- Tworzenie osiedlowych struktur zarządzania ochroną
- Tworzenie osiedlowych struktur opieki nad osobami starszymi i chorymi
- Założenie stowarzyszenia firm działających na rzecz nowego spojrzenia na bezpieczeństwo

Technika:

- Sprzęt do stacji monitorowania
- Sprzęt do monitorowania ulic, szkół, parkingów itp.

Szkolenia:

- Wspólne wektory rozwoju
- Przywództwo w firmie
- Zarządzanie zmianą
- Zarządzanie czasem
- Szkolenia koordynator, strateg i menedżer
- Logistyka w przedsiębiorstwie produkcyjnym

4.2.4. Współpraca i budowanie relacji. (4.poziom)

Samemu niewiele można zrobić. Umiejętność współpracy ludzi, ich otwartość na idee współmieszkańców umożliwia realizację wspólnej strategii, wspólnych przedsięwzięć i wzrost bezpieczeństwa społeczności. Wolontariat jest dogodną formą takiej współpracy i procesu jednoczenia.

Działania:

- Uświadamianie, że w sytuacji zagrożenia najszybciej może pomóc sąsiad
- Uświadamianie potrzeby współpracy mieszkańców w zakresie bezpieczeństwa
- Dobór odpowiednich ludzi do wykonania określonych zadań
- Tworzenie ośrodków pomocy, podnoszenia świadomości wartości niematerialnych
- Doskonalenie pracy samorządów społecznych w oparciu o nadsystemy

Technika:

- Systemy powiadamiania
- Systemy rozgłaszania komunikatów alarmowych
- Systemy wzywania pomocy
-

Szkolenia:

- Team Building
- Techniki i zasady pracy grupowej
- Efektywna rekrutacja personelu w oparciu o innowacyjne metody doboru personelu

- Adaptacja nowych pracowników

4.2.5. Profesjonalizm i wiedza. (3. poziom)

Nie tylko wiedza pomaga unikać zagrożeń i ograniczać ryzyko działań. Wykształcenie pomaga podnieść profesjonalizm i konkurencyjność na rynku pracy.

Działania:

- Popularyzacja wiedzy o środkach bezpieczeństwa
- Propagowanie sposobów zachowania się w sytuacji zagrożenia, udzielania pierwszej pomocy, o prawidłowej obsłudze systemów bezpieczeństwa
- Popularyzacja wiedzy o nowoczesnych technikach zarządzania

Technika:

- Inteligentny budynek i integracja systemów
- Profesjonalizm w zakładaniu i obsłudze systemów bezpieczeństwa

Szkolenia:

- Zarządzanie wiedzą
- Zarządzanie projektami
- Zarządzanie grupowe

4.2.6. Komunikacja zintegrowana. (2. poziom)

Komunikowanie się jest nieodłącznym elementem życia każdego człowieka. Sprawna komunikacja owocuje porozumieniem i podejmowaniem wspólnych działań. Umiejętność porozumiewania się jest warunkiem sukcesu i bezpieczeństwa społeczności – jej brak prowadzi do konfliktów.

Działania:

- Wykorzystanie internetu do prezentacji informacyjnych, osiedlowych stron w sieci
- Rozwijanie pozytywnej komunikacji sprzyjającej skomunikowaniu

Technika:

- Techniczne środki łączności, przewodowe i bezprzewodowe sieci komunikacji.

Szkolenia:

- Komunikacja społeczna w procesie negocjacji
- Sztuka komunikacji i wyboru właściwych form relacji wewnętrznych i zewnętrznych.
- Rozwiązywanie konfliktów przez kompleksowy system motywacji.
- Outplacement.

4.2.7. Infrastruktura i zdrowie (1. poziom)

Czujemy się bezpiecznie jeżeli jesteśmy zdrowi i mamy wszystko, co jest nam potrzebne do życia. Niedostatek zwiększa ryzyko wystąpienia patologii społecznych prowadzących do zagrożeń.

Działania Laskomeksu w ramach syntezy siedmiu aspektów bezpieczeństwa:

- Promowanie zdrowego stylu życia – utworzenie Grupy ds. Kierowania Zdrowiem i promowanie oraz poszerzanie świadomości pracowników i ich rodzin.
- Inicjowanie przedsiębiorczości, walka z bezrobociem. Ciągła rekrutacja i dobieranie wartościowych ludzi z dużym potencjałem i chęcią rozwoju.
- Rozwój infrastruktury osiedla w celu zwiększenia bezpieczeństwa mieszkańców.

Technika:

- Techniczne środki ochrony – wideo domofony, alarmy, kontrola dostępu, telewizja obserwacyjna.

Szkolenia:

- Akademia Kierowania Zdrowiem
- Antystresowo - regenerujący kompleks „Harmonia czterech żywiołów” właściwy dla zachowania równowagi w zmiennym otoczeniu.
- Relaksacja i medytacja poprawiająca efektywność pracy zespołowej w zakresie danego problemu.
- Cyfrowe i analogowe systemy wideodomofonowe produkcji Laskomexu.

5. Rola pełnego produktu w rozwiązywaniu kryzysów.

By móc mówić o bezpieczeństwie, trzeba zdefiniować zagrożenia, jakie mogą się pojawić. W tym celu zdefiniowaliśmy siedem kryzysów, bowiem pełny produkt pomaga je rozwiązywać i zapewnić stabilizację na Ziemi.

Siedem poziomów kryzysów i siedem rodzajów działań im zapobiegającym.

Wszystkie działania powinny być zgodne z zachowaniem wartości i etyki. Tylko tak przygotowany produkt, będzie cennym i wartościowym elementem rozwoju. Holograficzne zobaczenie wszystkich poziomów i pod poziomów systemowego kształtowania rozwoju, składowych wielu aspektów wartości ogólnoludzkich i etyki, prowadzą do właściwego opracowania, użytkowania i kreowania przyszłości naszej Ziemi.

Pełny produkt zawiera syntezę rozwiązania kryzysów, dając perspektywę rozwoju ludzkości i wyboru strategicznych kierunków dążeń wszystkich społeczeństw naszej cywilizacji.

Integracja dorobku kultury, doświadczeń, innowacji z poszanowaniem etyki i wartości ponadczasowych oraz kształtowanie młodych umysłów, daje szansę rozwoju ludzkości skierowaną we właściwym kierunku.

Wszystkie nasze ułomności i niedoskonałości, niwelowane w pracy grupowej mogą przekształcić się w

osiągnięciu nadspodziewanych rezultatów. Otwieranie się na współpracę i wspólne dochodzenie do określonych wcześniej celów, pozwala zobaczyć inny, dotychczas niespotykany wymiar człowieczeństwa w najbardziej wartościowym wymiarze.

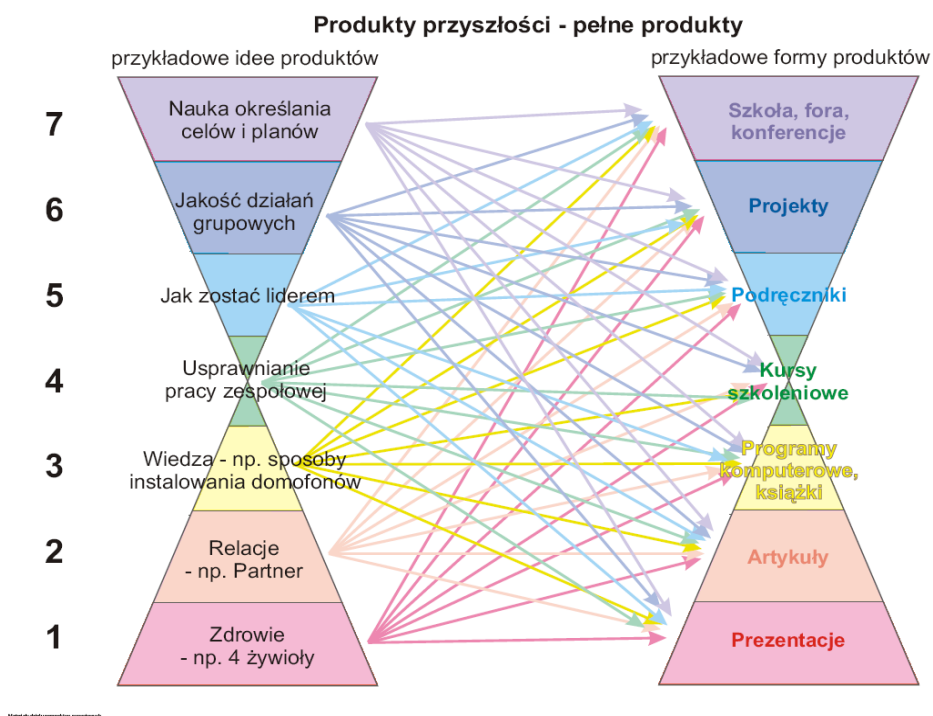
Zdefiniowane inteligencje pozwalają nam wyznaczyć siedem poziomów produktu. Kiedy widać wszystkie poziomy pełnego produktu, wyznaczenie technologii jego otrzymania, staje się jasne i oczywiste.

6. Warstwy generowania produktu

W planie strategicznych Laskomeksu firmy zdefiniowaliśmy siedem poziomów inteligencji. Odzwierciedlają one siedem poziomów pełnego produktu.

Technologia wytwarzania pełnego produktu na przykładzie szkoleń.

7. Technologia wytwarzania pełnego produktu na przykładzie szkoleń.



Przy opracowaniu takich produktów należy pamiętać o siedmiu uniwersalnych zasadach ich tworzenia:

Na poziomie siódmym najwyższym – celowości

Na poziomie szóstym – hierarchiczności

Na poziomie piątym – rozwoju

Na poziomie czwartym – jedności

Na poziomie trzecim – różnorodności

Na poziomie drugim – współzależności

Na poziomie pierwszym najniższym – uniwersalności tworzenia systemu.

8. Podsumowanie

Przedstawiona hipoteza, o zasadności widzenia przy tworzeniu produktów teorii pełnego produktu i jej zastosowania, niewątpliwie prezentuje nowe spojrzenie na etyczne i celowe tworzenie produktów rozwijających naszą świadomość oraz uświadamianie takiej potrzeby. Wielu ludzi ich nie zauważa, krytykuje otoczenie i swoją codzienność, pozbywając się piękna dawania i służenia innym ludziom, ograniczając ideę życia lub spełnienia swojego przeznaczenia. Celowe tworzenie, wymaga od nas wzniesienia się na wyższy poziom naszego widzenia rzeczywistości. Jest niewątpliwie nowością naukową, którą należy promować w społeczeństwie, rozwijać w świadomości kultur bo pomaga zapobiegać i rozwiązywać zidentyfikowane kryzysy przyczyniając się do jednoczenia ludzi, niezależnie od wyznania, koloru skóry czy miejsca zamieszkiwania Ziemi. My wszyscy powinniśmy uczestniczyć w ciągłym procesie wspólnego doskonalenia i zauważania aspektów duchowych we wszystkich obszarach istnienia. Reasumując pełnym produktem jest ciągły, kompleksowy system rozwoju ukształtowanego, świadomego człowieka. Swoje doświadczenia w pracy nad sobą zdobywa w ramach pracy zespołowej samorządu produkcyjnego, w środowisku ewolucyjnych celów oraz kolektywnych wartości. Promowanie społecznej odpowiedzialności biznesu, wykracza aktualnie poza standardy i modele biznesu, wskazując konieczność redefinicji biznesu i zobaczenia wielowymiarowości działalności i produktu przedsiębiorstwa oraz generowanych zysków, w znaczeniu wartości na siedmiu poziomach

Abstrakt – Аннотация - Abstract

Prezentujemy ukształtowaną w naszym przedsiębiorstwie teorię pełnego produktu poszerzającej rozumienie celów działalności gospodarczej o wielopoziomowy rozwój człowieka-pracownika. Ze strony przedsiębiorstwa przedstawiamy troisty charakter produktu, obejmujący innowacyjne sklasyfikowanie obszarów produktu: produkt ukryty (powstający w procesie działalności przedsiębiorstwa), produkt właściwy w formie zdobytego doświadczenia człowieka-pracownika, a także materialny efekt działalności w postaci produktu jawnego. Taka klasyfikacja pozwala na celowe i etyczne rozumienie rozwoju człowieka w pracy. Przedstawienie produktu jako całości powinno uwzględniać jego złożoność i wielopoziomowość.

Pełnym produktem jest ciągły, kompleksowy system rozwoju ukształtowanego, świadomego człowieka. Swoje doświadczenia w pracy nad sobą zdobywa w ramach pracy zespołowej, samorządu produkcyjnego, w środowisku ewolucyjnych celów i kolektywnych wartości.

Promowanie społecznej odpowiedzialności biznesu, wykracza aktualnie poza standardy i modele biznesu, wskazując konieczność redefinicji biznesu i zobaczenia wielowymiarowości działalności i produktu przedsiębiorstwa oraz generowanych zysków na siedmiu poziomach.

Мы представляем сформированную в нашей компании теорию полного продукта, которая расширяет понимание целей хозяйственной деятельности о многоуровневое развитие человека-работника.

Со стороны предприятия мы показываем тройственную природу продукта, охватывающую инновационную классификацию областей продукта: скрытый продукт (формирующийся в процессе деятельности компании), продукт в виде накопленного опыта человека-работника, а также материальный эффект деятельности в виде явного продукта. Такая классификация позволяет целенаправленно и этически понимать человеческое развитие на работе. Презентация продукта как целого должна учитывать его сложность и многоуровневость. Полным продуктом является непрерывная, комплексная система развития сформированного и сознательного человека. Свой опыт работы над самим собой он получает в рамках коллективной работы, производственного самоуправления, в среде эволюционных целей и коллективных ценностей. Распространение общественной ответственности бизнеса в настоящее время выходит за рамки стандартов и бизнес-моделей, что указывает на необходимость переопределить бизнес и увидеть многоаспектность деятельности и продукта компании, а также прибыли, получаемой на семи уровнях.

We would like to present created in our company theory of the complete product, which expands understanding of business objectives with multi-level development of man-employee. We would like to show the threefold nature of the product including

Innovative product classification: hidden product (resulting in the company's activities), right product in the form of man-employee's experience as well as overt product resulting from company physical activity. Such a classification allows for expedient and ethical understanding of human development at work. Presentation of the product as a whole should take into account its complexity and multi-level nature. Complete product is continuous and comprehensive system of the development of shaped, conscious man. Man gains experience in his development during teamwork, working for production council, in the environment of evolutionary goals and collective values. Promoting Corporate Social Responsibility goes far beyond the actual business standards and models indicating the need to redefine it and see the multidimensionality of business and product as well as generated profits on seven levels.

W książce . . .

zaprezentowano wyzwania, przed jakimi stają małe i średnie przedsiębiorstwa, a także organizacje społeczne w coraz bardziej niestabilnym i niepewnym otoczeniu. Świadome organizacje poszukują rozwiązań zapewniających im nie tylko przetrwanie, ale i rozwój w zmiennym otoczeniu, rozpoczynając swe poszukiwania od nowych trendów w dziedzinie kierowania. Publikacja zawiera zbiór opracowań zarówno o charakterze teoretycznym, który umożliwia dalszą dyskusję naukową, jak i artykuły odnoszące się do praktycznego zastosowania zaprezentowanych koncepcji i technologii.

Referaty naukowe zostały napisane pod patronatem Stowarzyszenia Polska Akademia Uniwersalnego Kierowania, które w tym roku obchodzi Jubileusz 10-lecia swej działalności. Akademia od początku swego istnienia promuje i rozpowszechnia uniwersalne kierowanie jako technologię i narzędzie wszechstronnego i wielopoziomowego rozwoju człowieka, rodziny, a także dąży do zrównoważonego i harmonijnego rozwoju przedsiębiorstw, organizacji i społeczeństw. Dziesięć lat to okres relatywnie niedługi, który jednak demonstruje potencjał Akademii i jej umiejętności realizacji deklarowanych celów.

Tematyka zamieszczanych referatów poświęcona jest głównie zagadnieniom związanym z pojęciem szeroko rozumianego kryzysu i uniwersalnym metodom przewidywania i zapobiegania mu, świadomym i celowym kierowaniem państwem, gospodarką, firmą, rodziną, jak i życiem, a także z praktycznym zastosowaniem metod uniwersalnego kierowania w zarządzaniu. Twórcą teorii i metodologii uniwersalnego kierowania jest W. Polakow, profesor Międzynarodowej Naukowej Szkoły Uniwersologii, działacz społecznych ruchów naukowych, rzecznik społeczeństwa obywatelskiego, a także autor licznych prac naukowych, książek i monografii. Wybitny polski antropolog i badacz ewolucji cywilizacji, profesor A. Wierciński przewidział pojawienie się nowej interdyscyplinarnej syntezy nauk, którą wizję może właśnie urzeczywistnić teoria uniwersologii.

