



**Olgierd Świda**  
 – w latach 90. pracował dla Microsoftu w Niemczech i USA. Zdefiniował polskie słownictwo w Windowsie. Współwyznawca Open License. W latach 2006–2007 odpowiadał za produkcję newsów w TVP. Senior leader w ramach organizacji Anthony'ego Robbinsa, legendarnego pioniera coachingu i motywacji. Prowadzi firmę Presentation Coaching

## WIEDZIEĆ JAK

Od wieków mówiło się, że dostęp do wiedzy i informacji to klucz do sukcesu. Dlaczego w epoce powszechnego do nich dostępu sukces osiągają tylko niektórzy?

OLGIERD ŚWIDA

W latach 80. i 90. Bill Gates miał wizję – „A computer on every desk and in every home”, czyli komputer na każdym biurku w pracy i w każdym domu. Dość górnołotne, ale Microsoft był w stanie przełożyć tę wizję na konkretne strategie, cele i taktykę działania. A co najważniejsze, potrafił wszystko po kolei zrealizować.

Przykład? Jednym z elementów sukcesu systemu Windows było zapewnienie wielkiej liczby aplikacji stworzonych przez niezależne firmy softwarowe (bo aplikacje popularyzują platformę, czyli system operacyjny). Tę **strategię** przełożono na konkretne **cele** dla

**PRZESTAŃMY SIĘ SZKOLIĆ DO UPADŁEGO PRZEZ POGŁĘBIANIE WIEDZY TEORETYCZNEJ O KOLEJNYCH MODELACH**

oddelegowanych do tego **zadania** tzw. ewangelistów, którzy przekonywali społeczności programistów, jak prosto jest pisać aplikacje na Windows. Microsoft stworzył i udostępnił narzędzia, które ułatwiały pracę. Cele dla każdego „ewangelisty” były konkretne, rozpisane w czasie i rozliczane co pół roku z przełożonym. Przyswiecały temu **wartości** wielkiego szacunku, tolerancji i partnerstwa ze wszystkimi firmami produkującymi oprogramowanie (tzw. ISV – Independent Software Vendors), często konkurencyjnymi dla aplikacji samego Microsoftu. Bez tego wszystkiego Windows nie byłby dzisiaj tam, gdzie jest.

Zwłaszcza firmy ze świata IT w Stanach Zjednoczonych, jak Microsoft czy Google, mają jasno zdefiniowane wizje i misje, z których wynikają strategie i cele. A z celów wynika taktyka. Firmy te kierują się wypracowanymi zestawami wartości. Wszystko jest spójne.

W dobrze prowadzonej firmie potrzebne są delegacja odpowiedzialności i rozliczanie z powierzonych zadań. Określa się zakres swobody podejmowania decyzji przez poszczególnych pracowników, by były szybkie i trafne. Pracownicy mają nie tylko precyzyjnie wytyczone cele, z których osiągania są rozliczani, lecz także drogę rozwoju zawodowego na najbliższych kilka lat.

Jak sobie z tym radzą Polscy przedsiębiorcy?

Niestety, sytuacja w rodzimych, zazwyczaj średnich, przedsiębiorstwach wygląda gorzej. Jako executive coach spotykam się z menedżerami i pracownikami różnych szczebli, którzy opowiadają mi o wyzwaniach i problemach, jakie przed nimi stoją. Duża część tych problemów wynika z faktu, że nasze firmy często opierają się na postaci założyciela – pioniera i jedyne go właściciela, który osobiście o wszystkim decyduje. O ile jednoosobowe podejmowanie decyzji ma sens, gdy firma raczkuje, to staje się problemem, kiedy organizacja liczy kilkadziesiąt czy kilkaset osób. Ten sposób zarządzania uniemożliwia wykorzystanie intelektualnego potencjału pracowników, którzy są skazani na niezawodne wykonywanie poleceń właściciela.

Pracownicy mają określony zakres obowiązków, ale często bez sprecyzowanych celów, z których powinni być okresowo rozliczani. W rezultacie są sfrustrowani, nie realizują się zawodowo, a pracę traktują jedynie jako źródło utrzymania i zło konieczne. Właściciel-zalozyciel firmy jest przygnieciony liczbą spraw, które musi rozwiązać, liczbą decyzji, które musi podjąć. Znam na przykład dużą firmę, której prezes osobiście wyznaczał pracownikom miejsca parkingowe. W takim przedsiębiorstwie panują chaos i nerwówka. A silna pozycja osób odpowiedzialnych za księgowość i kadry często powoduje opór przed jakkolwiek zmianą. Menedżerowie chodzą na treningi i szkolenia, które pozwalają im wchłonąć wiedzę o dobrym zarządzaniu, ale co z tego, jeśli nie mogą z tej wiedzy skorzystać w praktyce?

Opisany problem jest obecny także w firmach Europy Zachodniej, Stanów Zjednoczonych czy Ameryki Łacińskiej. Rozwiązanie tej sytuacji jest proste i na miarę przedsiębiorstwa każdej wielkości.

Powinno się zacząć od określenia wizji i misji firmy: co firma oferuje klientom, jakie problemy rozwiązuje, na ile zmienia ich życie na lepsze. Należy określić konkretne, mierzalne cele na najbliższy rok oraz na okres najbliższych od trzech do pięciu lat. Następnie roczne zadania firmy należy kaskadowo rozdzielić w dół organizacji przez wszystkie jej poziomy, by każdy pracownik otrzymał zestaw jasnych celów.

W prawidłowo działającej firmie pracownicy powinni być okresowo rozliczani z wykonanych zadań i odpowiednio nagradzani premią, bonusem lub awansem. Księgowość i kadry mają wspierać implementację systemu. W przedsiębiorstwie, w którym wszyscy mają cele i wszystkim zależy na wypełnianiu obowiązków, pracownicy znają kierunek własnych działań i wiedzą, na jakiej podstawie firma ich ocenia. W każdej chwili orientują się, jak blisko lub daleko są od osiągnięcia okresowego celu. Są trochę jak zawodnicy na boisku, którzy zerkają na tablicę wyników, aby sprawdzić aktualny wynik meczu i czas do końca. Niby proste. Tylko dlaczego tak mało firm stosuje powyższe metody?

Owszem, znam w Polsce firmy, które określają cele dla pracowników. Niestety, często niekonsekwentnie, niespójnie. Z wykonania lub niewykonania zadania nic nie wynika. Brakuje powiązania z premią czy awansem. Przyczyny tego stanu leżą nieraz w konserwatywnych postawach księgowości czy kadr. Zarza się, że cele nie są związane z całością obowiązków pracownika. Wystarczy, że pojawi się nowy, ważny projekt, który nie jest ujęty w celach, a firma prosi pracownika, by nadal temu projektowi największy priorytet. Nikt nie zwraca sobie głowy dostosowaniem celów pracownika do nowej sytuacji.

W rezultacie w dniu okresowego rozliczenia trudno obiektywnie ocenić pracownika, zwłaszcza gdy dla modelu projektu musiał poświęcić inne zadania. Pracownik i przełożony są sfrustrowani, dochodzi do niepotrzebnej różnicy zdań. W takich sytuacjach cały proces definicji celów zaczyna być uważany za biurokratyczne zło, które nikomu nie pomaga w codziennej pracy.

Jeśli nie masz w pracy jasnych celów uzgodnionych z szefem, spróbuj przejąć inicjatywę. Najpierw sam zastanów się nad celami, spisz je w formacie SMART (specific – konkretne, measurable – wymierne, attainable – osiągalne, relevant – istotne, time oriented – rozpisane w czasie) i umów się z szefem na rozmowę. Oczywiście, takie spotkanie daje okazję do negocjowania premii czy awansu w zależności od poziomu wykonania celów.

Aby poprawić efektywność działania polskich przedsiębiorstw, należy konsekwentnie stosować proste systemy zarządzania. Warunkiem sukcesu jest nie wiedza, ale umiejętność wcielania jej w życie. Prześtańmy się szkolić do upadłego przez pogłębianie wiedzy teoretycznej o kolejnych modelach czy rozwiązaniach. Lepiej poświęćmy czas i środki na wdrażanie tego, co już wiemy. Zbudujmy w firmie kaskadowy system celów obejmujący wszystkich pracowników. Upewnijmy się, że cele są spójne i dotyczą wszystkich obszarów działalności. Dobrze skierowana energia całej załogi będzie prowadziła firmę do sukcesu.

Właściciele-prezesi, wierni XIX-wiecznemu autorytarnemu modelowi zarządzania, muszą zdobyć się na odwagę i zmienić system podejmowania decyzji oraz delegacji odpowiedzialności. Inaczej nie wykorzystają intelektualnego potencjału pracowników.

Niemal każdy, kto zajmuje się biznesem, to wie. Czas zrobić z tej wiedzy pożytek. ●