

PRÓBA ROZWIĄZANIA PROBLEMU SZKOLENIA KADRY NAJWYŻSZEGO SZCZEBŁA Z WYKORZYSTANIEM METODYKI TRIZ - MANAGEMENT

Anna BORATYŃSKA-SALA

Streszczenie: W artykule przedstawiono zastosowanie metodyki TRIZ management w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: TRIZ management, szkolenia, kadra najwyższego szczebla.

Wstęp

Codziennie na biurkach kierowników firm lądują różne oferty szkoleniowe, najczęściej związane z Systemami Zarządzania Jakością, odpłatne lub darmowe, związane z dofinansowaniami unijnymi w ramach programu Kapitał Ludzki. Większość takich ofert trafia do kosza lub jest przekazywana „młodszym” stażem czy stanowiskiem kolegom, na zasadzie – niech się młodszy szkolą – ja nie mam czasu.

Wymieniona sytuacja jest zjawiskiem bardzo częstym w polskich przedsiębiorstwach. Pytanie – dlaczego? I następne: jak w takim razie zmobilizować karę najwyższego szczebla do uczestniczenia w szkoleniach, warsztatach. Autor spróbuje rozwiązać ten problem metodą TRIZ - Management.

1. Charakterystyka „Kadry najwyższego szczebla” i jej sytuacji zawodowej

Zarząd w organizacji oznacza zwierzchnika lub podmiot, kierujący danym zespołem ludzkim będący organizacją formalną. Rola lidera zarządu (szefa, kierownika) sprowadza się do spowodowania osiągnięcia przez zespół określonego celu. Wiąże się z tym wyposażenie go w uprawnienia decyzyjne i kontrolne, co prowadzi do hierarchicznego podporządkowania i uzależnienia wykonawców.

J.A.F. Stoner (1992) terminem kierownik posługuje się dla określenia każdej osoby, która odpowiada za podwładnych i za inne zasoby organizacji.

Wyróżnia przy tym ze względu na zajmowany szczebel w organizacji:

- Kierowników pierwszej linii,
- Kierowników średniego szczebla,
- Kierowników najwyższego szczebla.

W artykule skupiono się na szefach najwyższego szczebla. Składają się oni z względnie niewielkiej grupy dyrektorów i odpowiadają za całość zarządzania organizacją. Ustalają politykę i współdziałanie z otoczeniem. Typowymi tytułami członków naczelnego kierownictwa są: „dyrektor naczelny”, „prezes”, „pierwszy zastępca dyrektora”, Członek Zarządu, Rad nadzorczych, spółek prawa cywilnego itp.

2. Kwalifikacje władzy

„Władza” powinna posiadać cechy przywódcze, takie jak: inteligencja i wiedza, zdolność zdobywania sympatii, stanowczość, miłość własną, impuls przewodzenia. Żadna władza nie jest skuteczna bez posłuszeństwa podwładnych, ale jednocześnie może być wykonywana tylko wtedy, gdy przełożony posiada pewne uprawnienia.

Szef powinien sukcesywnie dokształcać się, szczególnie w dynamicznie dziś zmieniającym się środowisku, rozszerzać swoje kompetencje z wykorzystywaniem swoich doświadczeń, co może pozwolić mu poradzić sobie z nowymi problemami, jakie przynosi codzienność.

3. Funkcja rozwojowa kierownictwa, a szkolenia

Funkcjonowanie organizacji zależne jest od wyraźnego określenia powiązanych ze sobą procesów i sterowania nimi. Dane wyjściowe z jednego procesu często wchodzi jako dane wejściowe do następnego procesu. Doskonalenie zaś jest procesem skoncentrowanym na ciągłym zwiększaniu efektywności i/lub skuteczności organizacji w realizacji polityki, strategii i celów. Ciągłe doskonalenie jest odpowiedzią na wzrastające potrzeby klientów, zapewnia także dynamiczną ewolucję systemu zarządzania jakością. Proces ten trwa dopóty, dopóki istnieje organizacja. Doskonalenie dotyczy także pracowników, a przede wszystkim kierowników. Okazuje się jednak, że najczęstszymi problemami z jakimi styka się kierownictwo są:

- stres, lęk, wynikający z niekompetencji, albo odwrotnie – zbyt duża wiara w swoje kompetencje,
- brak czasu,
- brak koncentracji,
- nie asertywne reakcje lub przeciwnie: nadmiar pewności siebie,
- niedostrzeganie konsekwencji i nieumiejętność przewidywania w dłuższej perspektywie,
- niewłaściwa komunikacja, brak struktury komunikacji,
- zaślepienie emocjami,

4. Jak zmobilizować kadrę najwyższego szczebla do udziału w szkoleniach?

Nie jest to łatwe. Kierownicy bronią się mówiąc:

- nie mam czasu (najczęstsza odpowiedź),
- jestem za stary na naukę,
- nie potrzebuje szkoleń,
- obawa przed ośmieszeniem,
- nieinteresująca tematyka, itp.

Aby znaleźć sposób na mobilizację kadry kierowniczej najwyższego szczebla do podnoszenia kwalifikacji zastosowano metodę TRIZ – Management, czyli Teorię Rozwiązywania Zadań Innowacyjnych w procesach zarządzania.

Problem do rozwiązania:

Jak zmobilizować kadrę najwyższego szczebla zarządzania do udziału w warsztatach szkoleniowych?

ŁAŃCUCH PRZYCZYNOWO-SKUTKOWY:

Dla zdefiniowania „sytuacji innowacyjnej” należy przeanalizować łańcuchy przyczynowo skutkowe. Pozwalają one znaleźć w systemie tzw. „efekty niepożądane”. Jeżeli założyć, że głównym „efektem niepożądanym” jest:

1. Kadra najwyższego szczebla decyzyjnego nie bierze udziału w szkoleniach i warsztatach.

można przeprowadzić wstępną analizę łańcucha przyczynowo – skutkowego:

- Szef firmy nie bierze udziału w szkoleniach - Dlaczego?
- Bo nie ma czasu (najczęstsza odpowiedź) - Dlaczego?
- Bo ma masę zaległych spraw na głowie - Dlaczego?
- Bo zbyt wiele rzeczy musi **sam** robić - Dlaczego?
- Bo nie dowierza innym, zwłaszcza młodszym pracownikom – Dlaczego?
- Bo nie ma możliwości ocenić ich kompetencji i lojalności wobec firmy - Dlaczego?

Bo sam nie jest specjalistą z branży, którą zajmuje się firma (szef jest np. ekonomistą, a firma zajmuje się informatyką) nie zna metod oceny lojalności współpracowników

Dla każdego pytania „Dlaczego” jest oczywiście możliwych kilka odpowiedzi. Daje to możliwość rozbudowy łańcucha przyczynowo – skutkowego w „drzewo przyczyn i skutków”. Dla powyższego, uproszczonego łańcucha przyczyn i skutków można postawić tezę, że szef ma dwie możliwości:

- nauczyć się informatyki (mało realne)
- dobrać zaufanych zastępców - fachowców informatyki, a przed tym:
 - nauczyć się oceniać lojalność pracownika wobec firmy, lub
 - wprowadzić elementy motywacyjne, generujące lub wzmacniające lojalność przyszłego zastępcy szefa.

Zadanie szefa przekształca się więc w zadanie zupełnie innego rodzaju:

2. Szef nie ma czasu. Jak dobrać zaufanych zastępców?

5. Jak dobrać zaufanych zastępców? Metoda algorytmu Szpakowskiego i Nowickiej

Zostawiając na razie na boku problem szefa, wprowadzamy algorytm Nikołaja Szpakowskiego i Heleny Nowickiej: „Algorytm pracy z projektami wynalazczymi”. Postępując kolejno wg, kroków algorytmu, mamy:

Etap 1. Analiza sytuacji problemowej (innowacyjnej)

Innowacyjna sytuacja – to sytuacja z niepożądanym efektem. Niepożądany efekt to następstwo jakiegoś konfliktu między częściami systemu. Należy określić miejsce, czas i przyczyny powstania konfliktu. Dla poprawy sytuacji trzeba usunąć, albo osłabić konflikt, to jest zmienić system, rozwiązując zadanie innowacyjne. Niekiedy okazuje się, że konflikt jest pozorny, na przykład, z powodu niedostatecznej informacji, albo niewystarczającego rozumienia sytuacji. Wtedy sytuacja może być rozwiązana bez zmiany systemu.

Krok 1.1. Określić kluczowy system

Wejście: w sytuacji istnieje niepożądany efekt. Tu: szef nie ma czasu na nic innego poza czynnościami bezpośredniego sterowania działalnością firmy.

Działanie: badanie sytuacji innowacyjnej (patrz wyżej analiza łańcucha przyczynowo skutkowego)

Wyjście: zdefiniowany system, w którym najprawdopodobniej pojawia się konflikt; w naszym problemie: Nieprawidłowa organizacja współpracy na linii szef - podwładni

Krok 1.2. Zdefiniować konflikt

Wejście: określony system, w którym najbardziej prawdopodobnie pojawia się konflikt - dotychczasowa organizacja i nawyki w pracy szefa

Wyjście: w systemie nie ma poważnego konfliktu > przechodzimy do ulepszonej sytuacji; Szef dobiera sobie zaufanych współpracowników - zastępców i na nich przenosi część swoich obowiązków

Krok 1.3. Sformułować hipotezy usunięcia konfliktu i sformułować zadania

Wejście: usunięty konflikt w systemie, czyli: szef ma współpracowników - zastępców

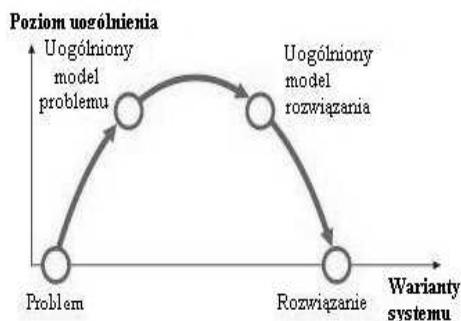
Działanie: Opracowany i wdrożony system zatrudniania i wyposażenia w odpowiednie uprawnienia współpracownikowi najwyższego poziomu zaufania.

Wyjście: Opracować system zatrudniania i zakresu obowiązków i uprawnień dla współpracowników – zastępców. Opracować dla nich system motywacyjny.

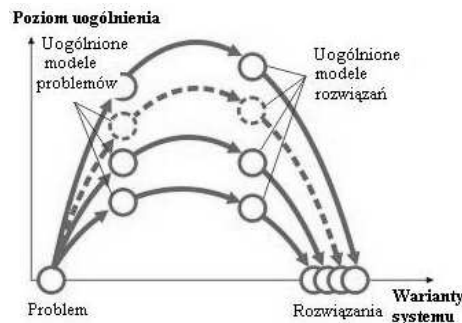
Etap 2. Rozwiązanie sformułowanego zadania

Najbardziej poglądowo proces rozwiązywania wynalazczego zadania ilustruje „pagórkowaty” schemat na rys. 1. Podstawową jego ideą – jest transformacja realnego zadania do modelu, zmiana tego modelu na uogólnionym (abstrakcyjnym) poziomie i otrzymanie realnego rozwiązania

Przy zastosowaniu pojedynczego modelu można rozwiązywać stosunkowo proste zadania. Do rozwiązywania złożonych zadań konieczne jest użycie kilku modeli. W rezultacie schemat przyjmuje postać pokazaną na rys. 2 i przedstawia sobą kilka „pagórków”, rozmieszczonych nad sobą. Trajektoria przejścia od problemu do rozwiązania powtarza się kilkakrotnie, z coraz większym stopniem uogólnienia stosowanych modeli. W naszym algorytmie proponujemy 4 kroki iteracyjne, pracy z czterema różnymi modelami zadania.



Rys. 1. Uogólniony schemat rozwiązania zadania



Rys. 2. Wielopagórkowy schemat

Iteracja 1. Sformalizowany model zadania

Krok 2.1. Zbudować sformalizowany model zadania

Wejście: sformalizowane warunki zadania: szef musi odzyskać swobodę niezależnego działania

Działanie: wydzielenie z warunków zadania istotnej informacji. Szef nie jest w pełni kompetentny do wyboru i określenia zakresu uprawnień i obowiązków swoich zastępców. Nie wie jak ich skutecznie motywować.

Wyjście: sformalizowany model zadania. Model zadania zawiera kilka elementów:

- Problem zawiera komplet informacji (założenie upraszczające: nie wykonano pełnej analizy drzewa przyczyn i skutków)
- Główna korzystna funkcja – szef steruje firmą dla osiągnięcia założonych celów,
- Szef nie może dać większych uprawnień swoim zastępcom niż jego własne, musi zatrzymać pakiet uprawnień „strategicznych”, ograniczonych jednak do uprawnień istotnych,
- Dostępne rebusy: rynek pracowników, firmy typu Head Hunter,
- IWK – firma działa sprawnie, szef ma czas na działania nieprodukcyjne, korzystne w dalszej perspektywie.

Krok 2.1.1. Przekształcenie sformalizowanego modelu zadania w abstrakcyjny model zadania

Wejście: sformalizowany model zadania.

Działanie: przekształcenie modelu zadania w model rozwiązania.

Narzędzie: zadania-analogie, inżynierskie doświadczenie, metody aktywizacji twórczego myślenia.

Wyjście: abstrakcyjny (uogólniony) model zadania. Szef ma system rekrutacji i motywowania zaufanych współpracowników – zastępców.

Krok 2.1.2. Budowa «portretu» resursu, koniecznego do rozwiązania zadania

Wejście: abstrakcyjny model zadania. (por. wyżej)

Działanie: określenie wymagań dla resursów w naszym przypadku: formalne metody weryfikacji kwalifikacji, badania psychologiczne (testy), badania preferencji życiowych kandydatów, aspiracji, oczekiwań w stosunku do firmy i szefa, systemy motywacyjne.

Narzędzie: prawidła budowy spisu wymagań dla resursów: przegląd tego co jest na rynku: firmy typu Head Hunter, wyspecjalizowane pracownie psychologiczne (miał taką kielecki Exbud), ranking uczelni, analiza CV kandydatów itp.
Wyjście: spis wymagań dla resursów. W oparciu o możliwości regionalne, a nawet krajowe – określenie tego, co można zrobić dla realizacji zadania, co wykorzystać, z czyjej pomocy skorzystać.

Krok 2.1.3. Znaleźć resurs i wygenerować ideę rozwiązania

Wejście: abstrakcyjny model zadania + spis wymagań do resursu.

Działanie: formułowanie idei. (por. 2.1.1.)

Narzędzia: zasady poszukiwania w dostępnych resursach i w bazie informacji, efekty, metody aktywizacji twórczego myślenia i metody walki z psychologiczną inercją. W naszym przypadku główne narzędzia to: baza informacji internetowej, konsultacje z wiodącymi firmami i uczelniami, zajmującymi się sprawami kadrowymi.

Wyjście: jeżeli jest koncepcja (lub wiele koncepcji) wstępnego rozwiązania - przejście do kroku 2.6 (zbudować ostateczne rozwiązanie); nie ma koncepcji rozwiązania zadania - przejście do kroku 2.2 (zbudować parametryczny model zadania).

Komentarz:

Abstrakcyjny model rozwiązania, opisujący przekształcenie elementów w systemy, w granicznie uogólnionej postaci, konkretyzuje się i wypełnia się treścią, w formie różnych szkiców obiektów. W tekst opisu abstrakcyjnego modelu wchodzi wybrane resursy. Dla analizy i wyboru konkretnego resursu wykorzystuje się „portret” resursów. Jeśli resursu nie da się zastosować w pierwotnej postaci, to dla jego przekształcenia można wykorzystywać różne efekty: fizyczne, chemiczne itp.

Ten bardzo uproszony przykład analizy wykazuje dość szybko istotę problemu „szefa najwyższego poziomu kierowania”.

Można stwierdzić, że szef, który nie ma czasu na żadne szkolenia itp. nieprodukcyjne działania, ma po prostu złą organizację pracy w firmie, nie ma pełnego zaufania do swoich najbliższych współpracowników, ale także – ma złe doświadczenia z różnych innych szkoleń.

6. Próba rozwiązania problemu metodą ARIZ

Poza przytoczoną wyżej metodą, TRIZ oferuje inne jeszcze, bardziej klasyczne metody rozwiązywania problemów.

Problem szefa można przedstawić w formie sprzeczności typu:

- Szef potrzebuje informacji (szkolenia)
- Szef nie może się szkolić (brak czasu)

Z tabeli wskaźników, które pogarszają się przy kontynuowaniu dotychczasowej drogi postępowania (TRIZ – materiały pomocnicze) łatwo wybrać dwa, są to:

24.Straty informacji
25 Straty czasu

W tabeli skojarzeń: „40 elementarnych zasad dla management” pod tym zestawem liczb – numerów, znajdujemy numery elementarnych metod: 24, 26, 28, 32. Warto się im przyjrzeć:

24. Pośrednik

- A. Użyj pośredniego nośnika produktu lub procesu:
 - Franszyza jako pośrednik pomiędzy wizją korporacji a klienta.
 - Włącz bezstronną osobę do trudnych negocjacji.
- B. Scal tymczasowo jeden przedmiot z drugim, który to może być łatwo usunięty
 - Zatrudnij konsultanta.
 - Weź pożyczkę krótkoterminową, aby wspomóc utrzymanie płynności.

26. Kopiowanie

- A. Zamiast używać drogie, nieosiągalne, kruche przedmioty zastąp je tanimi, prostszymi i łatwo dostępnymi kopiami
 - Wirtualna rzeczywistość przez komputer zamiast drogiej wycieczki.
 - Odsłuchiwanie nagrania zamiast uczestnictwa na seminarium.
 - Skanuj rzadkie historyczne książki i dokumenty – oryginał zostaje bezpieczny, a treść może być dostępna dla wszystkich.
- B. Zastąp przedmiot jego wirtualną kopią
 - Video konferencje zamiast podróżowania w celu spotkania.
 - Trzymaj swój kalendarz w Internecie – w ten sposób zawsze będziesz miał do niego dostęp i go nie zgubisz.
 - Wirtualna instrukcja obsługi.
 - Jeśli wiele osób potrzebuje korzystać z jednych danych, zamiast na papierze, trzymaj je w elektronicznej bazie danych.
- C. Jeśli używasz optycznych kopii, przenieś je w podczerwień lub ultrafiolet
 - Oceniaj morale pracowników używając wielu metod, takich jak wywiady czy kwestionariusze.
 - Oceniając satysfakcję klientów użyj wielorakich technik.

1. Wymiana mechaniki

- A. Zastąp czynniki mechaniczne czuciowymi np. optycznymi, akustycznymi, smaku czy węchu
 - Głosowanie elektroniczne.
 - Supermarkety rozpylają na sklep zapach chleba, by wspomóc sprzedaż wypieków.
 - Klienci mogą uzupełniać niezbędne dane na ekranie dotykowym zamiast na formularzu, który musiałby być wprowadzany do komputera przez pracowników.
- B. Do współdziałania z przedmiotem użyj pola magnetycznego, elektrycznego lub elektromagnetycznego.

- Pager.
 - Oznaczenia elektroniczne.
 - Automatyczne czujniki GPS przekazują centrali położenie samochodu dostawczego czy taksówki.
- C. Zmień pola statyczne na ruchome, pola bez struktury na posiadające strukturę
- Inteligentne mapy.
- D. Użyj pola w połączeniu z cząsteczkami aktywnymi
- Oprogramowanie do inteligentnych map.
 - Użycie systemu przekaźników radiowych do kontrolowania płatności na autostradach.

32. Zmiana koloru

- A. Zmień kolor przedmiotu lub jego zewnętrznego środowiska
- Użyj efektów świetlnych do zmiany atmosfery w pokoju lub biurze.
 - Stwórz „kolory przedsiębiorstwa” – stwórz silny wizerunek marki za pomocą kolorów, np. BP zielony, Shell żółty, Ferrari czerwony.
- B. Zmień przezroczystość przedmiotu lub jego zewnętrznego środowiska,
- Transparentna organizacja.

Z uwagi na ogólność sformułowań TRIZ nie można zbyt dosłownie traktować wszystkich propozycji zawartych w opisie elementarnych metod. To, co wydaje się trafne można jednak dość łatwo wyłowić i będą to:

Podsumowanie:

Charakterystyki „elementarnych zasad” są zbudowane dość ogólnie i szeroko. Z każdej z grup charakterystyk należy wybrać te propozycje cząstkowe, które przystają do analizowanej sytuacji:

Z grupy 24:

- Zatrudnij konsultanta.

Z grupy 26:

- Odsłuchiwanie nagrania zamiast uczestnictwa na seminarium.
- Video konferencje zamiast podróżowania w celu spotkania.
- Trzymaj swój kalendarz w Internecie – w ten sposób zawsze będziesz miał do niego dostęp i go nie zgubisz.
- Oceniaj morale pracowników używając wielu metod, takich jak wywiady czy kwestionariusze.

Z grupy 28:

- Automatyczne czujniki GPS przekazują centrali położenie samochodu firmowego

Z grupy 32:

- Transparentna organizacja.

Wszystkie powyższe zalecenia są uogólnione i dają ogólny obraz zastanej sytuacji bez

uszczegóławiania, do kogo należą poszczególne zalecenia (do szefa, firmy szkoleniowej czy samej struktury szkolenia).

Jak widać obie podmetody TRIZ dają w zasadzie zbieżne rezultaty.

Wnioski

Większości osób z najwyższego szczebla kierowniczego brak kwalifikacji do prawidłowego zorganizowania firmy i prawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi. Szkolenie w zakresie innym niż te właśnie sprawy, w takiej sytuacji nie będzie możliwe. Być może należałoby wdrożyć zaawansowane technologie IT pozwalające szefowi na edukację poza miejscem szkolenia, natomiast na pewno należy opracować dobry (w zasadzie bardzo dobry!) program szkolenia, oparty na doświadczeniach krajów o większych tradycjach w tym zakresie i wdrożyć!

Literatura

1. Boratyńska-Sala A, Boratyński J.: ARIP-2009. INTELTRANS 2009. Politechnika Krakowska, Kraków 2009.
2. Boratyńska-Sala A.: Algorytm pracy z projektami badawczymi Tom II . Wydawca Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Lublin 2009.

Dr inż. Anna BORATYŃSKA-SALA
Instytut Technologii Maszyn i Automatyzacji Produkcji
Politechnika Krakowska
31-864 Kraków, Al. Jana Pawła II 37
tel. (0-12) 628 32 59
e-mail: boratynska@mech.pk.edu.pl