

Mieczysław Błoński

PRZEDSIĘBIORSTWA ZARZĄDZANE NIEKONWENCJONALNIE

WPROWADZENIE

Ogromna większość przedsiębiorstw na świecie jest zarządzana konwencjonalnie. Jednakże istnieją firmy zarządzane niekonwencjonalnie, które osiągają znakomite wyniki. Kilka takich firm prezentuje niniejszy artykuł.

W Stanach Zjednoczonych, ale także w innych krajach, pojawiają się firmy, które częściowo lub całkowicie lekceważą zasady organizacji i zarządzania proponowane przez klasyków tej dyscypliny nauki albo je twórczo modyfikują. Kilka takich firm prezentuje na swojej stronie internetowej *Można inaczej* Andrzej Jacek Blikle.

*

Jedną z nich jest indyjska Mumbai Tiffin Box Suppliers Association (Mumbai Dabbawala Association), znana jako „Dabbawala”, dostawca pojemników z posiłkami dla pracowników firm¹. Jest to w zasadzie stowarzyszenie indywidualnych przedsiębiorców, niepiśmiennych i nie potrafiących czytać rowerzystów i sortowaczy (85% z nich jest analfabetami), którzy dowożą posiłki z przedmieść do biur, sklepów i organizacji w dzielnicach bardziej centralnych.

Na początku dostarczają je do pociągów. Tam posiłki są przez nich sortowane i na kolejnych stacjach odbierane przez innych rowerzystów, którzy dowożą je do klientów. Dziennie taką drogę pokonuje ponad 175–200 tysięcy pojemników z posiłkami (miesięcznie około 8 milionów). Po południu taką samą drogą puste pojemniki wracają do miejsc nadania.

¹ A.J. Blikle, www.moznainaczej.com.pl [dostęp 12.11.2013].

Prawie wszyscy uczestnicy tego procesu nie umieją ani pisać, ani czytać, dlatego jego logistyka opiera się na specjalnym języku kodów, w których liczą się cyfry, pojedyncze litery, symbole i kolory. Taki uproszczony system organizacji i komunikacji (i ostatnio coraz swobodniej używane sms-y) nie wpływa negatywnie na jakość świadczonych przez firmę usług.

Dabbawala gwarantuje stuprocentową niezawodność dostaw. Tylko jeden pojemnik z 8 milionów, wykonujących 16 milionów przejazdów, nie dociera do adresata, mimo że firma nie posiada żadnej sieci komputerowej.

W firmie (stowarzyszeniu) nie ma przełożonych. Pracownicy są jej oddani, punktualni i bardzo pozytywnie do siebie nastawieni. Magazyn Forbes uznał Mumbai Tiffin Box Suppliers Association za organizację spełniającą warunki *six sigma*, chociaż formalnie nie przyznał jej takiego tytułu².

Fakty o firmie Dabbawala	
Liczba pojemników z posiłkami dostarczanych do klientów w miesiącu	około 8 mln
Liczba pojemników z posiłkami błędnie dostarczanych w miesiącu	1 sztuka
Liczba pracowników	ok. 5 tys.
W tym analfabetów	85%

Źródło: opracowanie własne.

Inną firmą, która odeszła od rekomendowanych w klasycznych podręcznikach zasad organizacji i zarządzania, a mimo to osiąga od 20 lat coroczny, dwucyfrowy wzrost obrotów, jest brazylijskie przedsiębiorstwo Semko³.

Zatrudnia 3000 pracowników. Ich rotacja wynosi 1% do 2%, podczas gdy w całej branży 18%. W firmie nie ma typowych struktur organizacyjnych i zarządczych oraz zakresów obowiązków. Jest zmieniający się co pół roku dyrektor generalny, który w zasadzie reprezentuje ją na zewnątrz.

Pracownicy podejmują większość decyzji samodzielnie. Kierują się interesem własnym i firmy. Oceniają siebie i szefów oraz ustalają dla siebie i dla nich wynagrodzenia. O wydajności pracowników, zdaniem firmy, stanowi ich swoboda. Nie zarabianie pieniędzy, ale zadowolenie z życia i pracy. Do tego firma dąży.

² S. Chakravarty, *Fast Food*, Forbes Magazine, www.forbes.com [dostęp 15.11.2013].

³ A.J. Blikle, *op. cit.*

Taki kształt nadał jej Ricardo Semler, 21-letni przedsiębiorca, kiedy przejął ją, autokratycznie zarządzaną i chylącą się ku upadkowi, od własnego ojca. Wyzaczył firmie kulturę opartą między innymi na następujących regułach:

- 1) utrzymywanie nieformalnej i bardzo pozytywnej atmosfery,
- 2) stawianie na kreatywność pracowników,
- 3) nakłanianie pracowników do zapominania o kierownictwie,
- 4) zapraszanie pracowników do podejmowania decyzji i kwestionowania poleceń,
- 5) skłanianie ich, aby nie zatrzymywali się w rozwoju,
- 6) pozwalanie odnajdywania się talentom,
- 7) przedkładanie otwartości i szczerości nad doraźny interes,
- 8) szybkie podejmowanie decyzji,
- 9) bycie firmą godną zaufania i rzetelną,
- 10) dążenie do równowagi między zyskami krótkoterminowymi i perspektywicznymi,
- 11) sprzedawanie wyrobów i usług po uczciwych cenach,
- 12) przyznawanie się do błędów.

Stosując takie metody, zwiększył obroty firmy w latach 1982–2003 pięćdziesięciokrotnie.

Radykalne rozwiązania demokratyczne⁴, jakie wprowadził w firmie, opisał w dwóch książkach *Maverick* i *The seven day weekend: Changing the way work works*. Został uznany przez tygodnik „Time” i „World Economic Forum” za jednego ze 100 Globalnych Liderów i obecnie przyciąga do Brazylii kapitał oraz menedżerów z innych krajów⁵.

Fakty o firmie Semko	
Sprzedaż w 1982 roku	4 mln USD
Sprzedaż w 2003 roku	212 mln USD
Liczba pracowników w 1982 roku	90
Liczba pracowników w 2003 roku	3000
Rotacja pracowników w firmie	1–2%
Rotacja pracowników w całej branży	ok. 18%

Źródło: opracowanie własne.

⁴ R. Wherrett, *The Compleat Biz. The business model for the 21st Century*, Reroq Publishing 2009, s. 94.

⁵ www.semco.com.br [dostęp 13.11.2013].

Następną firmą, która lekceważy klasyczne zasady organizacji i zarządzania, jest W.L. Gore & Associates, amerykańskie przedsiębiorstwo wytwarzające i sprzedające wyroby z fluoropolymerów⁶. Mieści się ono w Newark w stanie Delaware i dostarcza klientom ponad 1000 produktów, w tym wynalezioną przez siebie tkaninę Goretex. Założyli ją małżonkowie Wilbert Lee Gore i Genevieve Walton Gore w 1958 roku. W 2008 roku obroty firmy wyniosły 2,1 mld dolarów, a w roku bieżącym mają zamknąć się w kwocie 3,2 mld dolarów⁷.

Wszyscy pracownicy firmy mają tytuły „wspólników”. Łączą się spontanicznie w małe zespoły, o zmieniającym się składzie, zależnym od potrzeb. Zespoły same podejmują wszystkie istotne decyzje. Ich członkowie nie mają szefów, tylko nieformalnych liderów. Sami wyznaczają sobie cele. Sami porozumiewają się bez pośredników. Sami zobowiązują się do wykonania określonych zadań i sami proponują wysokość swoich wynagrodzeń. Zewnętrzna komisja ustala tylko ich wkład w wyniki firmy.

Wyłaniający się w zespołach samorzutnie liderzy to z reguły osoby cenione za doświadczenie i wiedzę, potrafiące stawiać ważne cele i proponować oraz koordynować działania. Kilka godzin w tygodniu pracownicy poświęcają na wymyślanie nowych koncepcji. Gdy są one gotowe, powstają samorzutnie następne zespoły do ich realizacji, a z nich wyłaniają się nowi liderzy.

Nie możemy kierować biznesem. Ponad dwadzieścia pięć lat temu przekonaliśmy się, że należy pozwolić mu zarządzać się samodzielnie. Nie władza, ale zaangażowanie daje rezultaty⁸.

W firmie nie ma stałych struktur organizacyjnych oraz ustalonych ścieżek i kanałów komunikacji. Jej kultura organizacyjna została opisana w książce Malcolma Gladwella *The Tipping Point*⁹ i jest oparta na czterech zasadach:

- 1) swobody,
- 2) zaangażowania,
- 3) wyważonego ryzyka,
- 4) sprawiedliwości.

Firma jest uznawana za jednego za najlepszych pracodawców. Razem z podległymi jej podmiotami zatrudnia 10 tysięcy „wspólników” w ponad 50 oddziałach w Północnej i Południowej Ameryce, Europie, Azji i Australii.

⁶ A.J. Blikle, *op. cit.*

⁷ *2013 World's Best Multinational Workplaces*, www.greatplacetowork.com [dostęp 15.11.2013].

⁸ <http://self-managementinstitute.org> [dostęp 14.11.2013].

⁹ M. Gladwell, *The Tipping Point, How the Little Things Can Make a Big Difference*, Little, Brown and Company 2000, www.fspcol.com, s. 183–186 [dostęp 15.11.2013].

Fakty o firmie W.L. Gore & Associates	
Sprzedaż w 2008 roku	2,1 mld USD
Sprzedaż w 2013 roku (est.)	3,2 mld USD
Od 50 lat W.L. Gore & Associates należy do 200 największych prywatnych firm w Stanach Zjednoczonych	

Źródło: opracowanie własne.

Jeszcze inną firmą, która nie całkowicie akceptuje klasyczne zasady organizacji i zarządzania, jest Morning Star¹⁰. Jest największym przetwórcą pomidorów w Stanach Zjednoczonych. Została założona w 1970 roku przez Chrisa Rufera, właściciela ciężarówki. W 1982 roku uruchomiła produkcję pasty pomidorowej, wprowadzając dwie innowacje: pastę dla przemysłu spożywczego oraz duże opakowania o pojemności 300 galonów.

Osiem lat później otworzyła fabrykę przetwarzającą 530 ton pomidorów na godzinę, a po następnych trzech latach następną fabrykę, największą w całej Kalifornii. Obecnie prowadzi 23 oddziały i przetwarza 25% do 30% wszystkich pomidorów w Stanach Zjednoczonych. Jej roczne dochody przekraczają 700 mln dolarów.

Odrzuca powszechnie znany, menedżerski styl zarządzania ponieważ:

1. *Finansowe obciążenie firmy menedżerami jest bardzo wysokie i szybko rośnie w miarę wzrostu firmy. Jeżeli założyciel, że firma zatrudniająca 10 pracowników potrzebuje jednego menedżera, to firma zatrudniająca 100 000 pracowników potrzebuje 10 000 menedżerów pierwszej linii, dalszych 1000 menedżerów drugiej linii (do zarządzania poprzednimi), kolejnych 100 menedżerów zarządzających drugą linią, 10 do zarządzania trzecią i jednego do zarządzania czwartą. Razem więc 11 111 menedżerów. A są to jedynie menedżerowie branżowi dla podstawowej działalności firmy. Do tego dochodzą menedżerowie od finansów, kadr i planowania. Jeżeli przyjmiemy, że każdy menedżer zarabia średnio trzy razy więcej niż wynosi średnia firmowa, to ich wynagrodzenia konsumują około 33% budżetu wynagrodzeń firmy.*
2. *Hierarchia zarządzania zwiększa ryzyko złych decyzji, bowiem menedżerowie wysokiego szczebla mają niską znajomość realiów działania pierwszej linii, a pierwsza linia nie ma mocy sprawczej do oprotestowania złych decyzji.*
3. *Wielostopniowa struktura podejmowania decyzji oznacza wolne tempo ich podejmowania i realizacji.*
4. *System menedżerski niesie ze sobą zjawisko kosztu tyranii, czyli systematycznego pozbawianie decyzyjności pracowników pierwszej linii¹¹.*

¹⁰ A.J. Blikle, *op. cit.*

¹¹ *Ibidem.*

Dlatego w strukturze firmy nie ma menedżerów, każdy pracownik jest własnym szefem. Każdy sam się kontroluje i jest „kontrolowany” przez kolegów. Pracownicy działają w ramach „węzłów” i mają do spełnienia określone misje (np. efektywne wykonywanie określonego procesu). Każdy z nich proponuje raz na rok *Colleague Letter of Understanding*, w którym informuje, jakie podejmie działania operacyjne, aby swoją misję dobrze zrealizować. Ten *Letter* uzgadnia z wewnętrznymi i zewnętrznymi odbiorcami i dostawcami, a następnie odpowiada za jego realizację.

Celem firmy jest to, aby pracownicy czuli się: *samozarządzającymi się profesjonalistami, podejmującymi komunikację i negocjującymi koordynację swoich działań z innymi pracownikami, klientami, dostawcami i współpracującymi firmami, firmą, w której nikt nikomu nie wydaje poleceń*¹².

Główne reguły organizacyjne, obowiązujące w firmie, to:

1. Nie ma w niej ról, stanowisk i awansów. W miarę nabywania kompetencji pracownik może zwiększać swoje zadania i podejmować coraz ważniejsze decyzje (samozarządzać się).
2. Każdy pracownik, który coś poprawi, buduje swoją reputację, a ta prowadzi samoistnie do rozszerzania jego zadań i decyzyjności.
3. Podstawowe szkolenie nowego pracownika to nauczenie go samodzielnego zarządzania.
4. Nie ma w firmie centralnie przygotowywanych i zatwierdzanych budżetów oraz centralnego zarządzania wydatkami.

Te reguły organizacyjne są propagowane przez Instytut Samorządności firmy. Został on otwarty w 2008 roku, jako organizacja badawcza i edukacyjna, zajmująca się rozwojem najlepszych zasad i systemów „organizowania ludzi” (...*development of superior systems and principles of organizing people*)¹³.

Instytut informuje, że jego założyciel Chris Rufer we wczesnym latach swojej kariery przedsiębiorcy doszedł do fundamentalnego dla biznesu wniosku, iż samodzielną zarządzanie się jest najbardziej efektywną i wydajną metodą „organizowania ludzi”. Że tak są zorganizowane rodziny, tak będą zorganizowane lokalne społeczności i tak działają najlepiej prosperujące gospodarki. Tak funkcjonuje firma Morning Star i tak mogą postępować inne firmy, aby stworzyć własne doskonałe systemy organizacyjne i poprzez wzrost zadowolenia pracowników doprowadzić do zwiększenia ich wydajności.

¹² *Ibidem*.

¹³ <http://self-managementinstitute.org> [dostęp 14.11.2013].

Fakty o firmie Morning Star
Przetwarza 25 do 30 % pomidorów w Stanach Zjednoczonych
Od 20 lat osiąga coroczny dwucyfrowy wzrost sprzedaży, podczas gdy cała branża odnotowuje wzrost w granicach 1%

Następną firmą, która odstąpiła od klasycznych zasad organizacji i zarządzania, jest hiszpański Banco Popular¹⁴. Około 2000 roku została opublikowana wiadomość, że został on uznany za jeden z najbardziej efektywnych banków na świecie. Udało się do niego wiele mediów, aby ustalić, jak osiągnął tak wysoką pozycję. W siedzibie zarządu dziennikarze zobaczyli wielki gabinet, cały zabudowany akwariami, oraz dwóch starszych panów, którzy niespiesznie obserwowali pływające w nich ryby, podawali im pokarm i systematycznie wykonywali inne akwarystyczne czynności.

Media były zaskoczone tym, że dwaj wiceprezesi (hiszpańskie prawo zezwala na dwuosobowe kierowanie firmą) nie wykonują tradycyjnych czynności na ich stanowisku, ale marnotrawią cały czas na „totalne wakacje na dziewiątym piętrze głównej kwatery banku”. Zastanawiały się, jak to jest możliwe, że bank osiąga tak dobre rezultaty, przy tak mało „profesjonalnym” podejściu prezesów do swoich obowiązków.

Starsi panowie poinformowali, że nie znajdują się na szczycie organizacji banku, ale na jego dole. Że ich bank funkcjonuje jako odwrócona piramida. Na samej górze są szeregowi pracownicy. Pracownicy ci są zachęceni do nieustannego poszukiwania innowacji, poprawiających ich pracę i działanie całego banku.

Z każdym pomysłem pracownicy udają się do swoich szefów (poniżej w odwróconej piramidzie), którzy ich za nie natychmiast symbolicznie wynagradzają i obiecują dalszą część wynagrodzenia, w przypadku kiedy pomysły się sprawdzą i przyniosą wymierne efekty. Tak powstaje bardzo dużo innowacji. Menedżerowie je weryfikują, łączą w „wiązki” i dostarczają swoim szefom (poniżej w piramidzie stojącej na głowie). Ci nagradzają symbolicznie menedżerów i obiecują dalszą część wynagrodzenia w przyszłości.

Dostarczone „wiązki” inicjatyw weryfikują, łączą w jeszcze grubsze „snopy” i dostarczają dyrektorom najwyższego szczebla. Obaj prezesi otrzymują tylko jeden, dokładnie po drodze sprawdzony, strumień innowacji, który (tylko ze względów formalnych) akceptują lub (wyjątkowo) odrzucają, „naciskając zielony lub czerwony guzik”.

¹⁴ www.bancopopular.es [dostęp 15.11.2013].

Bank jako organizacja funkcjonuje samoistnie, bez potrzeby ciągłego (24 godziny w ciągu doby, siedem dni w tygodniu i 12 miesięcy w roku) wykonywania wielu czynności składających się na zarządzanie. Sam nieustannie podnosi swoją jakość. Sam optymalizuje swoje działanie.

Wojciech Sobieraj, prezes Alior Banku ocenił, że Banco Popular stanowi ekstraklasę bankowości detalicznej. W połowie 2012 roku bank rozpoczął przygotowania do wejścia na rynek polski¹⁵.

Jeszcze inna firma, która selektywnie potraktowała klasyczne reguły organizacji i zarządzania, to Hays Polska¹⁶. Jej spółka-matka, jedna z największych firm w Wielkiej Brytanii (której kursy akcji współtworzyły brytyjski indeks Financial Times Stock Exchange), ustaliła w 2002 roku, że pozbywa się wszystkich swoich działalności, z wyjątkiem rekrutacji pracowników dla innych firm.

Ta aktywność przynosiła jej 60% zysku i była bardzo rozwojowa. Wykonywały ją jej spółki-córki, posiadające biura w Australii, Belgii, Francji, Hiszpanii, Holandii, Kanadzie, Republice Czeskiej i Wielkiej Brytanii, w którym to kraju firma była numerem jeden w swojej branży¹⁷.

W ramach nowej strategii ustaliła następujące główne kierunki ekspansji:

1. *Rozwój sieci biur na kontynencie europejskim.*
2. *Zwiększenie liczby punktów usługowych w Wielkiej Brytanii.*
3. *Rozszerzenie rekrutacji na sektory dotychczas nie obsługiwane.*
4. *Zwiększenie udziału na rynku outsourcingu pracowniczego.*
5. *Kontynuowanie przejęć już istniejących firm¹⁸.*

W ramach tej strategii utworzyła spółki-córki w kolejnych krajach i zwiększyła znacznie liczbę swoich biur w Europie. 20 maja 2003 roku rozpoczęła również działalność w Polsce pod nazwą Hays Personnel Services Poland (zmienioną potem na Hays Polska).

Polska spółka-córka postawiła sobie wysokie cele sprzedażowe i rozwojowe. Postanowiła zarządzać personelem stosując bodźce wyłącznie pozytywne. Jej kierownictwo i menedżerowie średniego szczebla starali się stworzyć tak pozytywną atmosferę, aby pracownicy bardzo często uśmiechali się, a jednocześnie dobrze wykonywali swoją pracę. Brak częstej pochwały od

¹⁵ www.forbes.pl [dostęp 14.11.2013].

¹⁶ M. Błoński, *Rozszerzenie działalności globalnej firmy Hays na Polskę – analiza przypadku, Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, G. Gierszewska, J. Kisielnicki (red.), Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarzkiego 2010, s. 73.

¹⁷ *Annual Report and Accounts 2003*, Hays plc, Londyn 2003.

¹⁸ M. Błoński, *Rozszerzenie...*, *op. cit.*

przełożonego był największą karą dla pracownika¹⁹. Cotygodniowe, prawie godzinne spotkania, kończące piątkowy dzień pracy, były przeważnie utrzymane w wesołej konwencji, chociaż omawiano na nich sukcesy i porażki z całego tygodnia oraz różne zadania na następny tydzień.

Tak pozytywne nastawienie kierownictwa do pracowników, pracowników wobec siebie oraz całego personelu wobec interesantów i klientów, wzbudzało na początku pewne zaskoczenie u tych ostatnich. Jednak za moment interesanci odpowiadali z reguły takim samym, pozytywnym stosunkiem do firmy, stając się jej klientami.

Rekrutując pracowników dla swoich klientów, Hays Polska stosowała bardzo wyszukane procedury selekcji (z *assessment centers* włącznie). Własnych pracowników postanowiła jednak przyjmować na zasadzie „kto pierwszy ten lepszy”. Często były to osoby polecane przez pracowników dotychczasowych, nierzadko ich koleżanki i koledzy, kończący dopiero studia.

Firma wierzyła, że niemal każda osoba będzie dobrze pracować, jeśli stworzy się jej bardzo przyjazną atmosferę. Niektórzy pracownicy adaptowali się do tak stworzonej kultury organizacyjnej szybko, inni nieco wolniej, a kilku nie było w stanie tego zrobić. Jednak około 4/5 wszystkich pracowników, a być może nawet 90%, akceptowało tę kulturę i ją po pewnym czasie wzbogacało własnym, bardzo pozytywnym, a niekiedy entuzjastycznym zachowaniem.

Spółka oparła więc swój rozwój na samoistnie wyzwalającym się entuzjazmie pracowników. Pozwalała im podejmować różne inicjatywy i potem je realizować. Bardzo szybko, w ciągu około dwóch lat, stawali się oni ekspertami od spraw obsługiwanych branż, pisali artykuły do profesjonalnej prasy, uczestniczyli w konferencjach i budowali uznanie dla własnych nazwisk na rynku rekrutacyjnym. Ich osiągnięcia przekładały się na wysokość ich wynagrodzeń.

Pracownicy mogli tak robić, ponieważ Hays Polska budowała swój wizerunek organizacji kreującej wiedzę. Zamieszczali zatem liczne publikacje w mediach branżowych i ogólnych (w ciągu jednego roku ukazało się około 300 ich artykułów oraz zewnętrznych doniesień) i organizowali konferencje na temat aktualnych problemów zarządzania. Firma wydała również i rozesłała do osób zajmujących wysokie stanowiska w innych przedsiębiorstwach zbiór kilkudziesięciu najbardziej aktualnych narzędzi menedżerskich, stosowanych na świecie²⁰.

¹⁹ *Ibidem.*

²⁰ *Ibidem.*

Hays Polska stworzyła zatem specyficzną kulturę organizacyjną, na którą składał się profesjonalizm, okazywany sobie szacunek, życzliwość, uśmiechający się pracownicy oraz na ogół dobre lub bardzo dobre relacje z klientami.

W rezultacie jej obroty w latach 2003–2007 rosły corocznie o 70 do 80%²¹ i przekraczały każdego roku o kilkadziesiąt procent oczekiwania jej spółki-matki. W 2007 roku zajęła pierwsze miejsce wśród firm Executive Search działających w Polsce, w rankingu Warsaw Business Journal i PriceWaterHouseCoopers²².

Tabela 1

Obroty Hays Peronnel Services Poland (Hays Poland) w latach 2003–2007

Okres sprawozdawczy	Sprzedaż w tys. PLN	Wzrost sprzedaży w stosunku do roku poprzedniego (%)
Lipiec 2003–czerwiec 2004	1.382,7	
Lipiec 2004–czerwiec 2005	2.370,3	71,4
Lipiec 2005–czerwiec 2006	4.098,2	72,9
Lipiec 2006–czerwiec 2007	7.391,9	80,3

Źródło: Sprawozdania finansowe Hays Peronnel Services Poland (Hays Poland) za lata 2003–2007.

BIBLIOGRAFIA

Annual Report and Accounts 2003, Hays plc, Londyn 2003.

Blikle A.J., www.moznainaczej.com.pl [dostęp 12.11.2013].

Błoński M., *Rozszerzenie działalności globalnej firmy Hays na Polskę – analiza przypadku, Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, G. Gierszewska, J. Kisielnicki (red.), Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego 2010.

Book of Lists 2007, Warsaw Business Journal, Warszawa 2007.

Chakravarty S., *Fast Food*, Forbes Magazine, www.forbes.com [dostęp 15.11.2013].

²¹ *Sprawozdania zarządu Hays Personnel Services (Poland) i Hays Poland za lata 2003–2007*.

²² *Book of Lists 2007, Warsaw Business Journal 2007*, s. 48.

Gladwell M., *The Tipping Point, How the Little Things Can Make a Big Difference*, Little, Brown and Company, 2000, www.fspcol.com [dostęp 15.11.2013].

<http://self-managementinstitute.org> [dostęp 14.11.2013].

Sprawozdanie zarządu Hays Personnel Services (Poland) za lata 2003–2004.

Sprawozdanie zarządu Hays Personnel Services (Poland) za lata 2004–2005.

Sprawozdanie zarządu Hays Poland za lata 2005–2006.

Sprawozdanie zarządu Hays Poland za lata 2006–2007.

Wherrett R., *The Compleat Biz. The business model for the 21st Century*, Reroq Publishing 2009.

www.bancopopular.es [dostęp 15.11.2013].

www.forbes.pl [dostęp 14.11.2013].

www.semco.com.br [dostęp 13.11.2013].

2013 World's Best Multinational Workplaces, www.greatplacetowork.com [dostęp 15.11.2013].

PRZEDSIĘBIORSTWA ZARZĄDZANE NIEKONWENCJONALNIE

Streszczenie

Większość przedsiębiorstw na świecie jest zarządzana konwencjonalnie. Jednakże istnieją firmy zarządzane niekonwencjonalnie, które osiągają znakomite wyniki. Jedną z nich jest indyjska Mumbai Tiffin Box Suppliers Association, znana jako „Dabbawala”. Zatrudnia w większości analfabetów, jest niezwykle prostą strukturą, a popełnia tylko jeden błąd na 8 mln wykonanych dostaw. Inną niekonwencjonalną firmą jest brazylijskie Semko, stosujące „radikalne rozwiązania demokratyczne”. Jeszcze inne firmy to amerykańskie przedsiębiorstwa W.L. Gore & Associates oraz Morning Star. Pierwsze pozostawia pracownikom całkowitą swobodę i wyzwała nadzwyczajne zaangażowanie. Drugie stawia na „samozarządzanie”. Kolejne firmy zarządzane niekonwencjonalnie to hiszpański Banco Popular, zorganizowany w formie odwróconej piramidy oraz polski oddział brytyjskiej firmy Hays, obdarzający pracowników niezwykle dużym zaufaniem. Wszystkie te firmy osiągają nadzwyczajne wyniki.

ENTERPRISES MANAGED UNCONVENTIONALLY

Summary

The majority of enterprises in the world are conventionally managed. However, there are companies managed unconventionally, which achieve excellent results. One of them is for example Mumbai Tiffin Box Suppliers Association, an Indian company known as Dabbawala. It employs mainly illiterates, is a very simple structure and makes only one mistake in 8 million deliveries. Another unconventional company is Semco, a Brazilian enterprise using 'radical democratic solutions'. Other firms are American W.L. Gore & Associates and Morning Star. The former gives its employees complete freedom and triggers their extraordinary involvement. The latter promotes self-management. Other firms managed unconventionally include the Spanish Banco Popular, organised in the form of a reversed pyramid, and the Polish branch of a British firm – Hays, placing extreme trust in the employees. All these companies achieve extraordinary results.

ПРЕДПРИЯТИЯ, УПРАВЛЯЕМЫЕ НЕТРАДИЦИОННЫМ СПОСОБОМ

Резюме

Огромное количество предприятий во всём мире управляется традиционным способом. Однако существуют компании, управляемые нетрадиционно и достигающие великолепных показателей. Примером одной из таких компаний является индийская Mumbai Tiffin Box Suppliers Association, известная как „Dabbawala”. Принимает на работу в основном безграмотных людей, является необыкновенно простой по структуре, и вместе с тем допускает одну ошибку на 8 миллионов совершаемых поставок. Следующая нетрадиционная компания – это бразильское Semco, применяющее «радикальные демократические решения». Существуют ещё такие компании, как американские предприятия W.L. Gore & Associates, а также Morning Star. Первое предоставляет сотрудникам полную свободу и вызывает исключительную активность. Второе ставит на «самоуправление». Следующие компании, управляемые нетрадиционно – это испанский Banco Popular, организованный в форме обратной пирамиды, а также польское отделение британской компании Hays, относящееся к сотрудникам с очень большим доверием. Все эти компании достигают необычайных показателей.