

## PODCAST BIUROWEJ REWOLUCJONISTKI #007

### 8 błędów organizacyjnych w firmie

Ostatnio dostałam ciekawe pytanie - "Ula, firmy popełniają błędy organizacyjne. Jakie? Jak to możliwe, że firmy mają w ogóle błędy organizacyjne? Z czego one wynikają? Co jest ich podłożem?".

Na bazie swojego doświadczenia - pracy jako pracownik etatowy kiedyś, w małej czy średniej firmie, nawet w korporacji, a teraz jako audytor i trener, wyróżniam tak naprawdę kilkanaście mniejszych bądź większych błędów organizacyjnych, które mają przełożenie na efektywność pracy, zaangażowanie, działalność operacyjną, i tak dalej. Dziś jednak chciałabym poruszyć osiem najważniejszych błędów i w tym podcaście się nimi podzielić.

Moja praca polega głównie na tym, by wspierać, by analizować efektywność procesów, procedur, działalności danej firmy, jak wygląda i funkcjonuje na co dzień organizacja pracy, biura czy firmy - i znaleźć takie rozwiązania, najbardziej optymalne, które pozwolą tą organizację wywindować wyżej i sprawią, że będzie ona mogła działać w sposób zorganizowany, z jasnym przepływem informacji, dokumentów i z zabezpieczeniem tego wszystkiego, co jest najistotniejsze w każdej firmie. Dziś przygotowałam osiem najczęściej popełnianych błędów organizacyjnych firm. Te błędy wyróżniłam nie tylko na bazie swojego doświadczenia - no bo kiedyś pracowałam faktycznie na etacie, w różnych firmach - a to w kancelarii prawnej, a to w korporacji, a to w branży IT, a to w firmie produkcyjnej, i tak dalej. Jednak od czterech prawie lat prowadzę swoją firmę, pomagam przedsiębiorcom - ale i także pracownikom - łączyć dwa światy organizacyjne i tak wzmacniać organizację, żeby ona rzeczywiście dawała efekty, pozwalała działać optymalnie - czyli zmniejszając czas poświęcany na pewne zadania i zarządzając tak, żeby uzyskać najlepszy efekt.

Błędy, o których za chwilę powiem, dotyczą właściwie zarówno małej, średniej, jak i dużej firmy - bo myślę, że każda firma przechodzi przez pewien etap rozwoju, pewien etap organizacyjny; on się zmienia w zależności od tego, jak firma idzie do przodu. I dzisiaj, skoro zaczynam mówić o błędach, to może warto też zatrzymać się na chwilę i przyjrzeć, jakie błędy występują w Twojej firmie. Być może ten czas, ten moment jest dobry na przyjrzenie się, co działa, co nie działa, czy Wy u Was, w Waszej organizacji popełniacie te błędy i co można z tym zrobić - przyjrzenie się możliwym opcjom i rozwiązaniom.

Pierwszym, takim najczęstszym, najbardziej pojawiającym się błędem w ramach organizacji, jest brak jasno ustalonych procedur. I myślę, że uśmiechasz się teraz lekko w kąciu ust, bo myślisz sobie - "No tak, procedury, przechodziliśmy przez to!" albo "Tak, rzeczywiście, czas najwyższy usiąść i spisać te procedury, bo tak wszystko działa ad hoc, działa na zasadzie improwizacji". I z jednej strony to jest dobre, natomiast z drugiej strony w pewnym momencie, kiedy firma bardzo szybko rośnie, powstaje takie zagrożenie, że zbyt dużo rzeczy nie jest zaopiekowanych, nie jest opanowanych. Bo im więcej ludzi przybywa, tym więcej jest zadań; ludzie nie wiedzą, kto, do czego, gdzie, do kogo iść, pojawiają się pewne konflikty, pojawiają się niedomówienia, a już nie daj Boże, procesy i zadania nie są wykonane.

I to jest ten moment, kiedy najczęściej firmy - rosnąc bardzo szybko - stwierdzają: "Nie ma sensu się tym teraz zajmować, zajmujemy się tym kiedyś - teraz jest ważna sprzedaż". Powszechny z jednej strony błąd, ale z drugiej strony jest to błąd, który wpływa na to, że efektywność pracowników

spada, tracimy coraz więcej czasu, coraz więcej jest poszukiwań różnych dokumentów - o nich też dzisiaj powiem. Tysiące różnych mikrorzeczy, które urastają często do skali dużego konfliktu, dużego problemu - tymczasem wprowadzenie takiej procedury może zdecydowanie obniżyć poziom stresu, zwiększyć efektywność i zaoszczędzić mnóstwo pieniędzy. No bo czy ktoś kiedyś zmierzył, ile pieniędzy traci firma przez nieefektywne - albo broń Boże - przez nieposiadanie procedur?

Myślę, że jest kilka ciekawych badań, do których warto zajrzeć. Niemniej - procedura ma wspierać. I od lat to powtarzam, że procedura ma wspierać i warto te procedury co jakiś czas optymalizować, usprawniać. Bo to, że procedura działała rok temu, nie znaczy, że ona dziś działa tak samo - bo firma pewnie poszła do przodu, coś zmieniła, coś usprawniła. Warto na to zwrócić uwagę i ustalać jasno procedury - one pomagają, wspierają i rozwijają, a nie utrudniają.

Choć zdaję sobie sprawę - i to też moi klienci często mnie o to proszą, "To może nazwijmy te procedury nieco inaczej?". I tu też taka ważna rzecz - może rzeczywiście warto nazwać te procedury inaczej! Może to jest instrukcja, może to jest regulamin, może wskazówki, zasady, a może manual? Jakkolwiek - ważne, żeby działały, wspierały, bo będą jasno określone, będą przypisane konkretne osoby, będą wyznaczone terminy i wszystko dla wszystkich będzie jasne. Ograniczenie marnowanego czasu będzie miało korzystne przełożenie na efektywność działania.

Drugim ważnym błędem jest brak zasad na linii szef - administracja - pracownicy. Bardzo często jest tak, że wiele działań jest zbyt szybko realizowanych, działania są prowadzone ad hoc - i brak ustanowienia chociażby najważniejszych zasad komunikacji, przepływu informacji, relacji, bądź też takiego współżycia w ramach danej organizacji, powoduje, że obniża się zaangażowanie pracowników w realizację misji, wizji, wartości. Często ludzie - i to też badania pokazują - tracą taką identyfikację z wartościami firmy. I teraz jeżeli stworzysz takie jasne zasady, spowodujesz większe znaczenie i większą chęć działania - i nawet dział administracji będzie czuł w tym większą wartość i będzie bardziej Cię wspierał w tym, żeby rzeczywiście iść do przodu z celami, jakie firma sobie wyznaczyła.

Trzecim błędem, który obserwuję, jest brak myślenia długoterminowego. Ja wiem, że dziś, w czasie pandemii, akurat teraz, kiedy nagrywam ten podcast, bardzo często trudno jest myśleć o tym, co będzie za rok, za dwa - bo dziś żyjemy teraz. I z jednej strony tak, ale przy prowadzeniu firmy, przy zarządzaniu organizacją istotne jest patrzenie na pewne procesy w sposób długofalowy.

Co mam przez to na myśli? Jeżeli mamy w firmie spory przepływ dokumentów, to zamiast czekać na lepszy czas, na lepszy moment, może warto już teraz zabezpieczyć właśnie back office, po to, żeby zorganizować obieg dokumentów, ustalić miejsce na archiwum, stworzyć jasny przepływ tych dokumentów - może wprowadzić obieg elektroniczny. Tak zidentyfikować ten proces, by dokumenty nie ginęły, nie traciły swojej ważności, docierały do odpowiednich jednostek na czas - i tak dalej.

Także w kontekście komunikacji warto myśleć długofalowo - dziś jednym z największych problemów pandemii jest brak umiejętności komunikacji, brak umiejętności budowania relacji, ludzie się bardziej wycofują, nie umieją ze sobą rozmawiać, komunikatory nam bardzo to utrudniają. Może więc warto pomyśleć w dłuższej perspektywie, jak zaopiekować się tym tematem - jakie szkolenia, warsztaty, może książki, rozmowy, wspólne burze mózgów wykorzystać. Dziś są różne możliwości, żeby wspierać proces budowania komunikacji, niemniej nie warto zostawiać tego na czarną godzinę, na ostatni moment, bo znów będzie to miało przełożenie także na organizację pracy pracowników.

Czwartym błędem organizacyjnym, który najczęściej obserwuję, jest brak pracy zespołowej. Muszę tu jednak zaznaczyć bardzo ważną rzecz - zdarza się tak, że jeden błąd wynika z poprzedniego albo z innego. I często jest tak, że skoro nie ma procedur, to nie ma zaangażowania w budowanie wartości firmy, nie ma sprawnej komunikacji, przez co powstają konflikty. Ten błąd, ten brak pracy zespołowej (tak to zidentyfikowałam), wynika bardzo często z tych poprzednich błędów. Niemniej - tu mają także znaczenie sposoby wprowadzania nowych pracowników do biur, wprowadzania nowych ludzi do firmy i przygotowania ich do tego, że będą teraz przynależeli do nowego zespołu. Bardzo często jest tak, że firmy wrzucają ludzi na gorącą wodę - to często robią małe i średnie firmy. Wrzucają ich i niech działają, niech się uczą - będzie jak będzie. Tymczasem już na początku pojawiają się konflikty, niezrozumienie, każdy ma inny system pracy - bo nie ma wspólnych procedur. Doprowadza to do tego, że nie ma tej pracy zespołowej, ludzie się nie rozumieją, nie wspierają, nie podążają za celami firmy, za wartościami - i właściwie nie ma zespołu, tylko każdy sobie rzepekę skrobie. Jeśli czujesz, że w Twoim zespole właśnie takie sytuacje mają miejsce, to warto się zdecydowanie zatrzymać, przeanalizować, czy być może trzy poprzednie błędy nie mają na to wpływu i znaleźć takie rozwiązania, które będą do Twojego zespołu pasowały - a przynajmniej stworzą w nim pewną strukturę, pewną całość.

Piątym błędem, jeśli chodzi o organizację firm, jest brak podziału obowiązków. Z dużą uwagą przyglądam się rynkowi pracy administracyjnej, przyglądam się także ogłoszeniom i dostrzegam pewną zależność, że bardzo rzadko w ogłoszeniach mówi się o odpowiedzialności, o zakresie obowiązków - takim konkretnym. Często jest to dla mnie sygnał, że kiedy przychodzi osoba do administracji, nie ma jasnego zakresu obowiązków, a tym bardziej nie ma zakresu odpowiedzialności.

I z mojego doświadczenia, ale też widzę to na moich szkoleniach, często office managerki mówią: "No tak, jakoś tak wyszło, nikt nigdy nie rozmawiał ze mną o tym, co mogę, czego nie mogę". I upatruję w tym bardzo duży błąd, bo nie tylko to rodzi dużo konfliktów emocjonalnych, problemów w relacjach, ale też rodzi nieefektywne zarządzanie procesami, bo osoba, która nie ma pojęcia o tym, za co odpowiada, do jakiej skali finansowej, jakie może podejmować decyzje, czuje się w tym trochę bezradna. Obniża to nie tylko jej poczucie własnej wartości, ale bardzo często doprowadza do tego, że proces, który mógłby być szybko, sprawnie, efektywnie załatwiony, jest wydłużony wręcz w nieskończoność. Więc to, co warto zrobić, to zdecydowanie spisać zakres obowiązków i ustalić konkretną odpowiedzialność, jaką dany pracownik ma na swoim stanowisku, jakie może podejmować decyzje, jakie ma konsekwencje i możliwości finansowe - to też jest niezwykle istotne, a często pomijane - zwłaszcza, gdy firma szybko rośnie.

Szóstym już błędem organizacyjnym, który ma wpływ przeogromny na to, jak rzeczywiście jest postrzegana i zarządzana administracja i organizacja pracy, to brak wsparcia. Najczęściej niestety - i tu badania, które przeprowadziłam na rzecz kampanii "Szefie szanuj", dowodzą, że przełożony nie okazuje wsparcia swoim pracownikom administracji, nie okazuje w ogóle wsparcia pracownikom i najczęściej pozostawia ich w takiej bezradności, niemożności podejmowania decyzji.

I mówię o tym nieprzypadkowo - dlatego że nie chodzi tutaj o takie pochwały, klepanie po ramieniu czy tego typu rzeczy, tylko bardziej chodzi mi o to, że szefowie najczęściej nie identyfikują się z problemami czy wyzwaniem, które mają office managerki - i doprowadza to do tego, że one w sytuacji konfliktowej, trudnej, w sytuacji której nie wiedzą, jak rozwiązać - bo, wracając do poprzedniego błędu, nie mają określonego zakresu odpowiedzialności - nie mogą liczyć na wsparcie, zrozumienie i też taką współodpowiedzialność za pewien proces.

I niedaleko muszę szukać przykładu, bo wczoraj napisała do mnie Biurowa Rewolucjonistka, zapytując mnie, co może zrobić z szefem, który od kilku miesięcy podejmuje decyzje względem jej obowiązków, które ma jasno określone, wychodzi i trzaska drzwiami, rzuca jakieś zdanie i ona nie wie, co z tym zrobić, a przede wszystkim - ma problem z firmą sprzątającą. I można by ten problem rozwiązać bardzo szybko, a od dwóch miesięcy nie jest w stanie uzyskać wsparcia ze strony swojego przełożonego - i co ona może w tej sytuacji zrobić?

Najlepszą i najbardziej oczywistą wręcz poradą w takim przypadku byłaby spokojna rozmowa - na tyle, na ile się da, ustalenie tych zasad na nowo, porozmawianie o perspektywie - co działa, co nie działa - i wyciągnięcie z tego wniosków. Wiem jednak, że nie zawsze jest to możliwe, bo nie zawsze jest pewna otwartość i gotowość (także szefa) na to, żeby porozmawiać o takich wyzwaniach. Niemniej, warto zwrócić uwagę na to - niezależnie, z której strony nie ma tego wsparcia, czy to pracowników, czy szefa - warto o tym porozmawiać, warto na nowo stworzyć pewne zasady tego wsparcia.

Kolejnym błędem, już siódmym, jest brak komunikacji z pracownikami. Sama się z tym spotkałam, zwłaszcza po wybuchu pandemii, kiedy u jednego z moich klientów nie było zupełnie żadnej informacji do pracowników, w jakim stanie jest firma, jak na nas wpływa pandemia, co się będzie dalej działo z firmą. Firma była z branży wysoko ryzykownej, bardzo zagrożonej wybuchem pandemii. I spowodowało to, że nie było żadnych przekazów od strony zarządu do pracowników, żadnych informacji, były tylko te korytarzowe, były te na komunikatorach... Efektem tego było to, że pracownicy nie czuli integracji z firmą, nie rozumieli, co się dzieje, nie czuli się bezpiecznie, nie czuli wsparcia, zrozumienia - powodowało to brak chęci ratowania tej firmy w sytuacji bardzo trudnej, bardzo problematycznej dla wielu firm w tamtym okresie.

Ostatnim już błędem na dziś jest brak zabezpieczenia danych firmy. Obieg dokumentów generalnie jest traktowany bardzo po macoszemu, bardzo jest to temat niewygodny - no chyba, że zajmujemy się tym my, osoby zabezpieczające tyły organizacyjne firm. Często mierzymy się z tym, że te dokumenty są gdzieś przefiltrowywane, są gdzieś przekładane, nie mamy jasnego, ustalonego miejsca na archiwum; często podczas audytów znajduję te dokumenty wszędzie u pracowników - już nie mówię o tym, że często poufne dokumenty leżą w bardzo widocznym miejscu, dostępne dla wszystkich. Uświadamiam często firmom, jak jest prosto w taki sposób wziąć dokument, wynieść go poza firmę, zeskanować, skserować, zrobić zdjęcie - tym bardziej dziś, dzięki naszym smartfonom i technologiom te dane mogą dostać się w niepowołane ręce. Dziś, dzięki prawu i RODO, mamy to trochę zabezpieczone, niemniej ponieważ firmy się często szybko rozrastają, nie myślą o tym, ile tych dokumentów faktycznie przez firmę, przez sekretariat czy administrację przepływa. Warto zatrzymać się, przeanalizować, jak ten obieg dokumentów wygląda, gdzie się pojawiają ewentualnie wąskie gardła, jakie procedury należałoby zastosować - a przede wszystkim, jakie ewentualne programy można by (albo: należałoby!) wdrożyć.

To, na co chciałabym bardzo zwrócić uwagę, to to, że nawet jeśli firma rośnie, nawet jeśli przechodzi pewną rewolucję własną, to warto zabezpieczać te tyły organizacyjne. Warto zerknąć przychylnym okiem na back office, zobaczyć, z czym oni się mierzą, czego potrzebują, zidentyfikować te wyzwania w ich organizacji pracy i wspomóc, dostarczyć takie rozwiązania, które będą ich odciążały, będą niwelowały koszty i marnotrawstwo czasu. Warto zrobić taką burzę mózgów - nie tylko z zespołem administracyjnym, ale może też z innymi zespołami, zobaczyć ich perspektywę - jak oni widzą obieg dokumentów, procedury, zarządzanie, od ich strony. Warto stworzyć na pewno taki plan, który jasno określi, czym się na początku zajmujemy, określi pewną

strukturę, pokaże też ludziom, jak firma chce dokonywać zmian i jak można je wdrożyć - spokojnie, metodą małych kroków. Nie wszystkie na raz - bo to też nie chodzi o to, żeby nagle zajmować się wszystkimi błędami i je naprawiać, tylko żeby to zrobić w sposób spokojny, zaplanowany, zorganizowany i dający też taką przestrzeń na refleksję. Na to, że tak, procedury są po to, żeby nas wspierać, więc wdrażajmy je tak, żeby nas wspierały, a nie utrudniały i dodawały jeszcze więcej pracy.

No i warto działać - przede wszystkim warto działać. Nie uda się takie rozwiązanie, to spróbujmy kolejnego. Nie uda się to, to spróbujmy kolejnego! Warto działać w porozumieniu z szefem, z ludźmi, z administracją - po to, żeby rzeczywiście ta firma działała jak taki jeden, wielki organizm, a rzeczy mogły się po prostu dziać (używając najczęściej powtarzanego przez szefów zwrotu - "rzeczy po prostu mają się dziać"). Każdy lubi, żeby rzeczy się działy, każdy lubi, żeby po prostu wszystko działało płynnie, efektywnie i wzmacniało tę naszą pracę - zwłaszcza, że dziś potrzebujemy uwalniania czasu, kosztów, dbałości o detale. I jeśli przyjrzymy się organizacji jako takiemu jednemu, wielkiemu organizmowi, to możemy dostrzec rzeczy zupełnie niewidoczne w tym biegu, szybkości - popatrzeć na tę organizację trochę z lotu ptaka i wyłapać te błędy, które mają wpływ nie tylko na procesy, ale przede wszystkim na ludzi. Bo dziś wartością są ludzie - i warto na to zwracać uwagę.

Mam nadzieję, że tym podcastem i tymi błędami pokazałam Ci pewną perspektywę - zarówno szefów, jak i pracowników. Może warto, właśnie dzięki temu podcastowi, zauważyć, zanotować, przyjrzeć się temu, co działa, a co nie działa. Jeśli masz do tego podcastu jakiegokolwiek pytania, to zawsze możesz do mnie napisać na [biurowerewolucje@ursago.pl](mailto:biurowerewolucje@ursago.pl) bądź zostawić komentarz pod filmem na YouTube. Dzięki wielkie za dziś i trzymam kciuki za analizę błędów - i oby było ich jak najmniej!