



THE LONDON SCHOOL
OF ECONOMICS AND
POLITICAL SCIENCE ■



UNIVERSITY OF
CAMBRIDGE

STANFORD
UNIVERSITY



ZARZĄDZANIE PRODUKCJĄ BADANIA GLOBALNE 2008

1. WPROWADZENIE

2. PRZYKŁADY

3. WYNIKI WSTĘPNE

4. CYTATY

PROJEKT

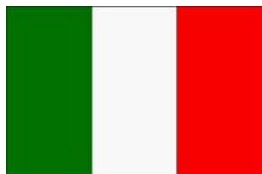
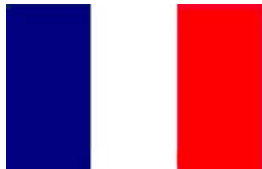
- Wspólny projekt London School of Economics, Uniwersytetu Stanforda i Uniwersytetu w Cambridge realizowany przez Centre for Economic Performance, badający praktyki zarządzania w 15 krajach.
- Celem projektu jest dokumentacja istniejących różnic w zarządzaniu i organizacji produkcji na świecie.
- Przeprowadzono szczegółowe wywiady dotyczące praktyk zarządzania w ponad 5000 przedsiębiorstwach wybranych losowo zakładów produkcyjnych.
- Wszelkie dane są poufne. Nie wymienia się żadnych przedsiębiorstw ani osób. Wyniki finansowe nie są analizowane - jedynie praktyki zarządzania.
- Badania są wspierane przez dwadzieścia pięć banków centralnych, ministerstw finansów i federacji pracodawców z całego świata.

METODA WYWIADU

Przeprowadzono około 45- minutowe wywiady w celu zbadania praktyk kierowniczych w trzech głównych działach



PRÓBKA Z 15 KRAJÓW Z 4 KONTYNETÓW



Brazylia

Kanada

Chiny

Francja

Niemcy

Grecja

Indie

Irlandia

Włochy

Polska

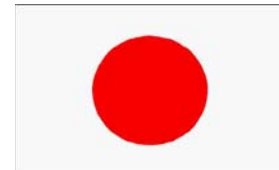
Portugalia

Szwecja

Japonia

Stany Zjednoczone

Wielka Brytania



NASI ANKIETERZY

60 studentów i doktorantów z wiodących szkół zarządzania i biznesu z bogatym doświadczeniem oraz mających bieżącą praktykę w zarządzaniu i produkcji przemysłowej.

Reprezentowane uniwersytety to m.in.:

Cambridge

Harvard

Stanford

Berkeley

London Business School

INSEAD

Toronto

Oxford

Yale

MIT

Northwestern (Kellogg)

London School of Economics

HEC

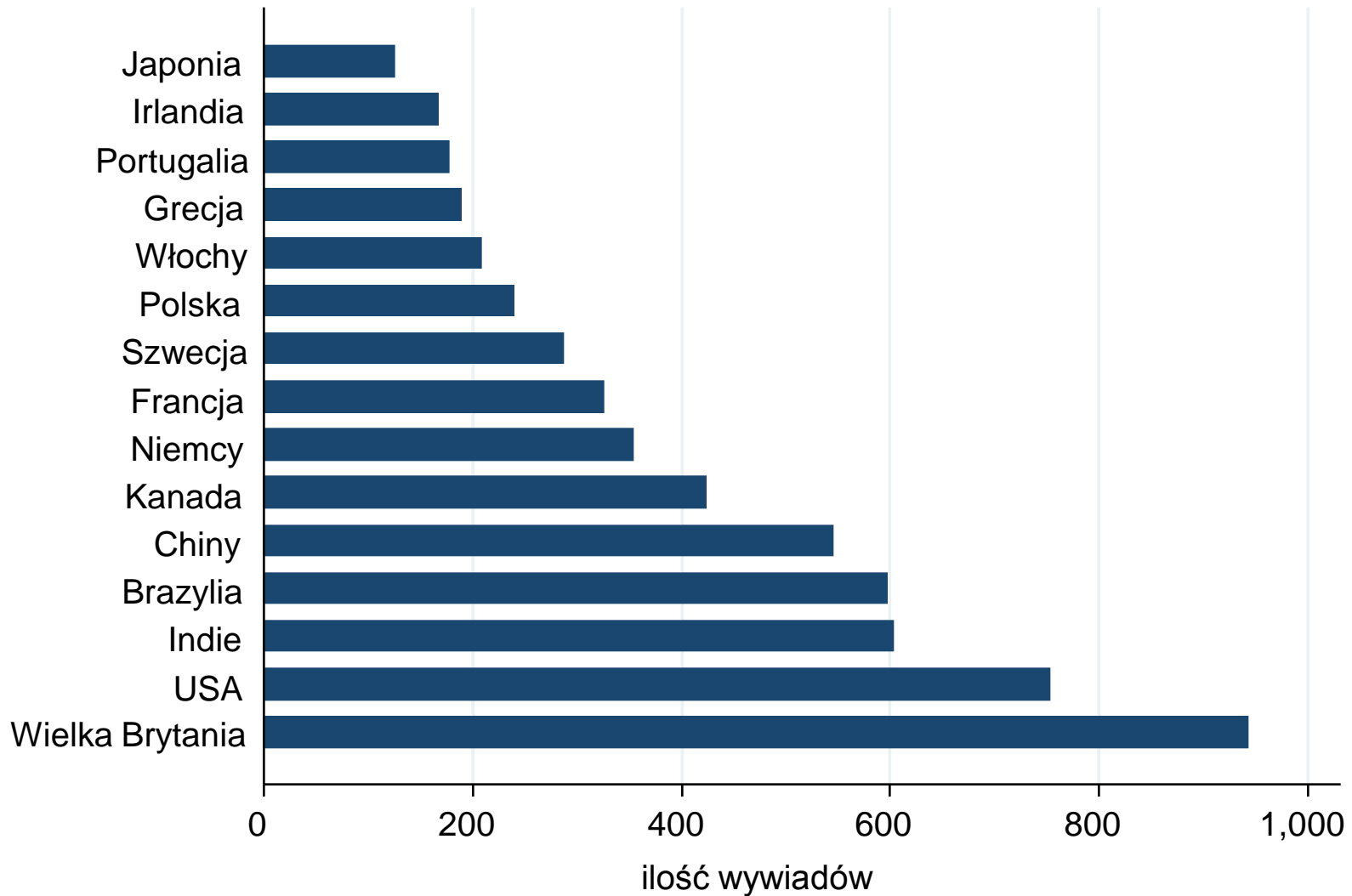
Queens

WYWIADOM PODDANO SZEROKI WACHLARZ FIRM

Próba zawiera szereg rodzajów firm przemysłowych:

- Prywatne
- Giełdowe
- W posiadaniu założyciela
- W posiadaniu lub zarządzane przez rodzinę
- W posiadaniu rodziny lecz zarządzane profesjonalnie
- W posiadaniu spółki pracowniczej
- Państwowe
- W posiadaniu inwestorów finansowych (private equity/venture capital)
- Korporacje międzynarodowe

GRUPA KRAJÓW Z CAŁEGO ŚWIATA



1. WPROWADZENIE

2. PRZYKŁADY

3. WYNIKI WSTĘPNE

4. CYTATY

NAJLEPSZE FIRMY POSIADAJĄ FORMALNY PROCES ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW, KTÓREGO CELEM JEST ZACHĘTA CIĄGŁEGO DOSKONALENIA

Przykłady dobrych procesów

Częścią normalnych obowiązków pracowników w pewnej europejskiej firmie jest stała analiza procesu produkcji. Filmują oni krytyczne kroki produkcyjne w celu ich dokładnej analizy.

Każdy problem zarejestrowany jest w specjalnej bazie danych monitorującej krytyczne procesy, a każda kwestia musi zostać przejrzana i podpisana przez kierownika.

Przykłady słabych procesów

Pewna amerykańska firma nie ma ani formalnego ani nieformalnego mechanizmu dokumentacji procesu wzgl. jego poprawy. Kierownik przyznał, że produkcja ma miejsce w zakładzie, w którym nie uczyniono niczego w celu wsparcia procesu innowacji.

Pewien azjatycki dyrektor zakładu wyznał, że pracownicy przy linii produkcyjnej nie są zachęceni do niezależnego działania. Oczekuje się od nich po prostu wykonania ich zadań produkcyjnych; brak jest bodźców bądź mechanizmów mających sugerować poprawę procesu.

NAJLEPSZE FIRMY REGULARNIE UDOSTĘPNIAJĄ WIZUALNIE INFORMACJE DOTYCZĄCE WYDAJNOŚCI WSZYSTKIM SWOIM KIEROWNIKOM I PRACOWNIKOM

Przykłady dobrych procesów

Pewna amerykańska firma ma monitory przy każdej linii produkcyjnej. Monitory te używane są do prezentacji postępu w osiąganiu codziennych celów i wskaźników wydajności. Każdego rana kierownik spotyka się z pracownikami w hali produkcyjnej w celu oceny poprzedniego i bieżącego dnia; odbywają się comiesięczne spotkania w przedsiębiorstwie.

W innej firmie amerykańskiej po osiągnięciu głównych celów stempluje się serwetki w stołówce.

Przykłady słabych procesów

Kierownik pewnej amerykańskiej firmy śledzi określony zakres działań, gdy uważa, iż wydajność nie jest zadowalająca. Po raz ostatni zażyczył sobie raportów 8 miesięcy temu i przez tydzień były drukowane, tak aż wydajność ponownie wzrosła.

Pewna europejska firma rejestruje ilość minut produkcyjnych, ilość części wyprodukowanych dziennie oraz ilość pracowników. Informacja ta rzadko jednak dociera do pracowników przy linii produkcyjnej i najczęściej "ląduje" na biurku dyrektora zakładu.

NAJLEPSZE FIRMY CODZIENNIE AKTUALIZUJĄ INFORMACJE Z KAŻDEGO ETAPU PRODUKCJI NA WIDOCZNYCH TABLICACH INFORMACYJNYCH

Elektroniczna tablica informacyjna



Tabelkowa tablica Informacyjna



Wykresowa tablica Informacyjna



Tablica Informacyjna



NAJLEPSZE FIRMY MAJĄ STANDARDOWY, KOMPLEKSOWY PROCES ANALIZY STAŁYCH PARAMETRÓW WYDAJNOŚCI

Przykłady dobrych procesów

Pewna europejska firma monitoruje na bieżąco wszystkie wyniki dotyczące wydajności (ilość, jakość itd.) W czasie każdej zmiany wyniki te są stale porównywane z planem. Każdy pracownik ma dostęp do tych wyników na stanowiskach roboczych w hali produkcyjnej. Jeżeli zaplanowane wyniki nie są osiągane, natychmiast podejmowane są działania zmierzające do poprawy sytuacji.

Pewna azjatycka firma ma regularne spotkania, na których tworzy się precyzyjne plany działania w ścisłych ramach czasowych. Parametry dyskutowane są na codziennych spotkaniach z kierownikami i pracownikami na hali produkcyjnej.

Przykłady słabych procesów

Pewien kierownik amerykańskiej firmy mocno polega na swoim wyczuciu biznesu. Dokonuje przeglądu kosztów, gdy uważa, iż ma za dużo albo za mało zapasów. Przyznaje, iż z racji natłoku zajęć, taki przegląd może być stosunkowo rzadki. Wspomina też, iż załoga uważa, że związane jest to zwykle z poszukiwaniem problemu, zatem postanowił też podkreślać pozytywy, gdy je znajduje.

NAJLEPSZE FIRMY SZYBKO ROZWIĄZUJĄ PROBLEMY PRACOWNIKÓW: POPRAZ SZKOLENIA, A TAKŻE ROTACJE ORAZ, W PRZYPADKU NIEPOWODZENIA, PRZEZ USUNIĘCIE

Przykłady dobrych procesów

Pewna europejska firma podejmuje działanie natychmiast po wykryciu słabości. Zatrudniła ona nawet psychologa w celu poprawy zachowania w pewnej trudnej grupie. Ludzie otrzymują stałe szkolenia w celu poprawy wydajności. Jeżeli to nie pomaga, przenoszą osoby do innych działów albo, jeżeli kilkakrotnie nie osiągają ustalonych celów, zwalniają je.

Przykłady słabych procesów

Pewna europejska firma nie podejmuje żadnych działań, gdy cele nie zostają osiągnięte. Prezydent firmy osobiście interweniuje, aby ostrzec pracowników, ale nie podejmuje żadnych ostrzejszych kroków. Bardzo rzadko zmniejsza się wypłaty albo zwalnia osoby z powodu braku wydajności.

NAJLEPSZE FIRMY MAJĄ W PEŁNI POŁĄCZONE CELE KRÓTKO- I DŁUGOTERMINOWE

Przykłady dobrych procesów

Pewna europejska firma przekłada wszystkie swoje cele - również te pięcioletnie cele strategiczne - na cele krótkoterminowe, co pozwala na bieżącą kontrolę wydajności. Firma ta uważa, iż cel długoterminowy może być osiągnięty tylko wtedy, gdy konkretny pracownik jest odpowiedzialny za osiągnięte wyniki w określonym wymiarze czasowym. Uważają, że bardziej interesującą rzeczą dla pracownika jest posiadanie mieszanki celów natychmiastowych i długoterminowych.

Przykłady słabych procesów

Pewna europejska firma ma za sobą wiele lat ciągłych zmian w kierownictwie. Z tego względu dyrektorzy koncentrują się jedynie na wynikach danego miesiąca, porównując je z następnym miesiącem, uważając, iż cele długotrwałe same się zrealizują.

NAJLEPSZE FIRMY USTALAJĄ BARDZO WYMAGAJĄCE, ALE OSIĄGALNE CELE WYNIKAJĄCE BEZPOŚREDNIO Z OGÓLNYCH CELÓW FIRMY

Przykłady dobrych procesów

Dyrektor pewnej europejskiej firmy nastawał na określanie agresywnych i wymagających celów dla każdego pracownika - nawet dla ochrony. Jeżeli osiągnięte zostaną wszystkie cele, to ma obawę, iż nie były one wystarczająco wymagające. Każdy Kluczowy Wskaźnik Wydajności (KPI) wynika z ogólnego planu biznesowego i każdy musi ciężko pracować, żeby produkt szybko opuścił zakład.

Przykłady słabych procesów

Pewna europejska firma ustanawia łatwe cele, jako zachętę oraz żeby poprawić morale załogi. Firma uważa, że wyznaczanie trudniejszych celów pociąga za sobą zniechęcenie pracowników, a ze strony kierownictwa odmowę wymagania od ludzi wydajniejszej pracy.

Pewna azjatycka firma wyznacza bardzo łatwe cele, które zawsze można osiągnąć, uzasadniając to wzrostem firmy. Kierownik produkcji stwierdził: "Cel nas nie popycha, to raczej my przyciągamy go do siebie."

NAJLEPSZE FIRMY POSIADAJĄ SYSTEMY REGULARNEJ OCENY I NAGRADZANIA - WYSOKA WYDAJNOŚĆ JEST NAGRADZANA

Przykłady dobrych procesów

Pewna amerykańska firma stawia swoim pracownikom ambitne cele. Wydajność nagradzana jest premiami, wspólnymi obiadami gotowanymi przez kierownictwo, piknikami rodzinnymi, biletami do kina i obiadami w dobrych restauracjach itd. Stwarzane są też załodze bodźce w postaci nagród za doskonałą obecność, najlepszą sugestię itd.

Pewna amerykańska firma regularnie przeprowadza losowe oceny wszystkich pracowników. Oferowany jest podział rocznej premii z zysków z mocną koncentracją na środowisku naturalnym. Na przykład, pieniądze z recyklingu firmy przeznaczane są na fundusz pracowniczy, na taką działalność jak, na przykład, wyjazdy na ryby.

Przykłady słabych procesów

Pewna europejska firma płaci swoim pracownikom tak samo bez względu na ich wydajność. Brak bodźców do dobrej pracy w firmie. Taka sama polityka dotyczy kierownictwa, które płacone jest godzinną stawkę, bez premii.

Pewna europejska firma nie posiada planu ocen i premii dla pracowników godzinowych. Ich wynagrodzenie polega na okazjonalnej skrzynce piwa.

NAJLEPSZE FIRMY PRZECIWDZIAŁAJĄ SZYBKO SŁABEJ WYDAJNOŚCI

Przykłady dobrych procesów

W pewnej amerykańskiej firmie szef pozbawił pracy czterech pracowników w ciągu ostatnich paru miesięcy z powodu słabej wydajności pracy. W firmie cały czas dochodzi się, kto i dlaczego nie osiąga oczekiwanej wydajności.

Pewien amerykański menadżer wyjaśnił szczegółową politykę obecności przedstawioną w podręczniku przedsiębiorstwa. Jeżeli dany pracownik narusza te zasady lub jakiegokolwiek inne, otrzymuje ostrzeżenie słowne i jest oceniany po 30 kolejnych dniach. Jeżeli nie ma poprawy, zostaje natychmiast usunięty z pracy.

Przykłady słabych procesów

Pewne europejska firma miała kontrolera, który regularnie pił alkohol w pracy. Nie podjęto jednak żadnych kroków, by mu pomóc albo przenieść go do mniej krytycznej roli. W rzeczywistości nigdy nie usunięto żadnego pracownika z tej fabryki. Według dyrektora zakładu, dział kadr zawsze podnosi wrzawę, gdy kierownictwo chce pozbyć się danego pracownika i powiedział kierownictwu, że jego zadaniem jest produkcja, a nie kwestie personalne. Jedynym sposobem na pozbycie się pracownika w fabryce jest ich przeniesienie do innej fabryki w tej samej firmie.

NAJLEPSZE FIRMY WYSZUKUJĄ SWOICH NAJLEPSZYCH PRACOWNIKÓW I BARDZO STARAJĄ SIĘ ICH ZATRZYMAĆ

Przykłady dobrych procesów

Pewna amerykańska firma wie, którzy jej pracownicy są najlepsi i jeżeli ktoś z nich sygnalizuje chęć opuszczenia firmy, naciska na kierownictwo, a nawet zarząd korporacji, by podjąć rozmowy z tą osobą i przekonać ją do pozostania. Niekiedy podnosi się płace takiej osobie, jeżeli jest taka potrzeba albo odczucie, że płaci się tej osobie za mało w stosunku do płac rynkowych. W gestii menadżerów jest zachowanie wszystkich pożądaných osób.

Pewna azjatycka firma oferuje 100% zwrot kosztów edukacyjnych swoim najlepszym pracownikom.

Przykłady słabych procesów

Pewna europejska firma pozwala ludziom opuścić firmę, jeżeli takie jest ich życzenie. Nie podejmuje żadnych działań, by ich zatrzymać, ponieważ uważa, iż nie ma to sensu. Kierownictwo uważa, że niemożliwe jest zatrzymanie ludzi, jeżeli chcą oni pracować gdzieś indziej. Firma nie rozpoczyna też negocjacji dotyczących płac, w celu zatrzymania największych talentów.

1. WPROWADZENIE

2. PRZYKŁADY

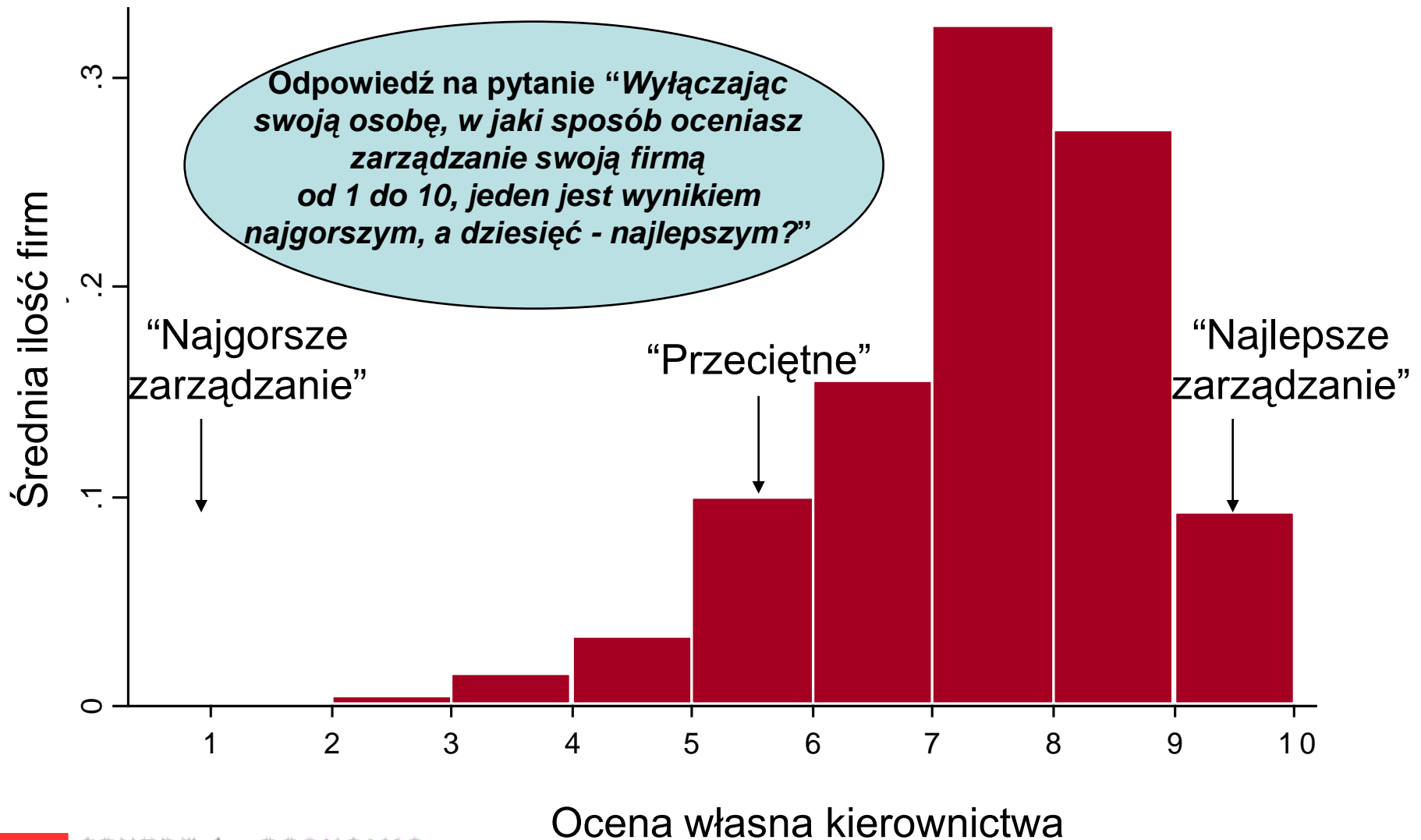
3. WYNIKI WSTĘPNE

4. CYTATY

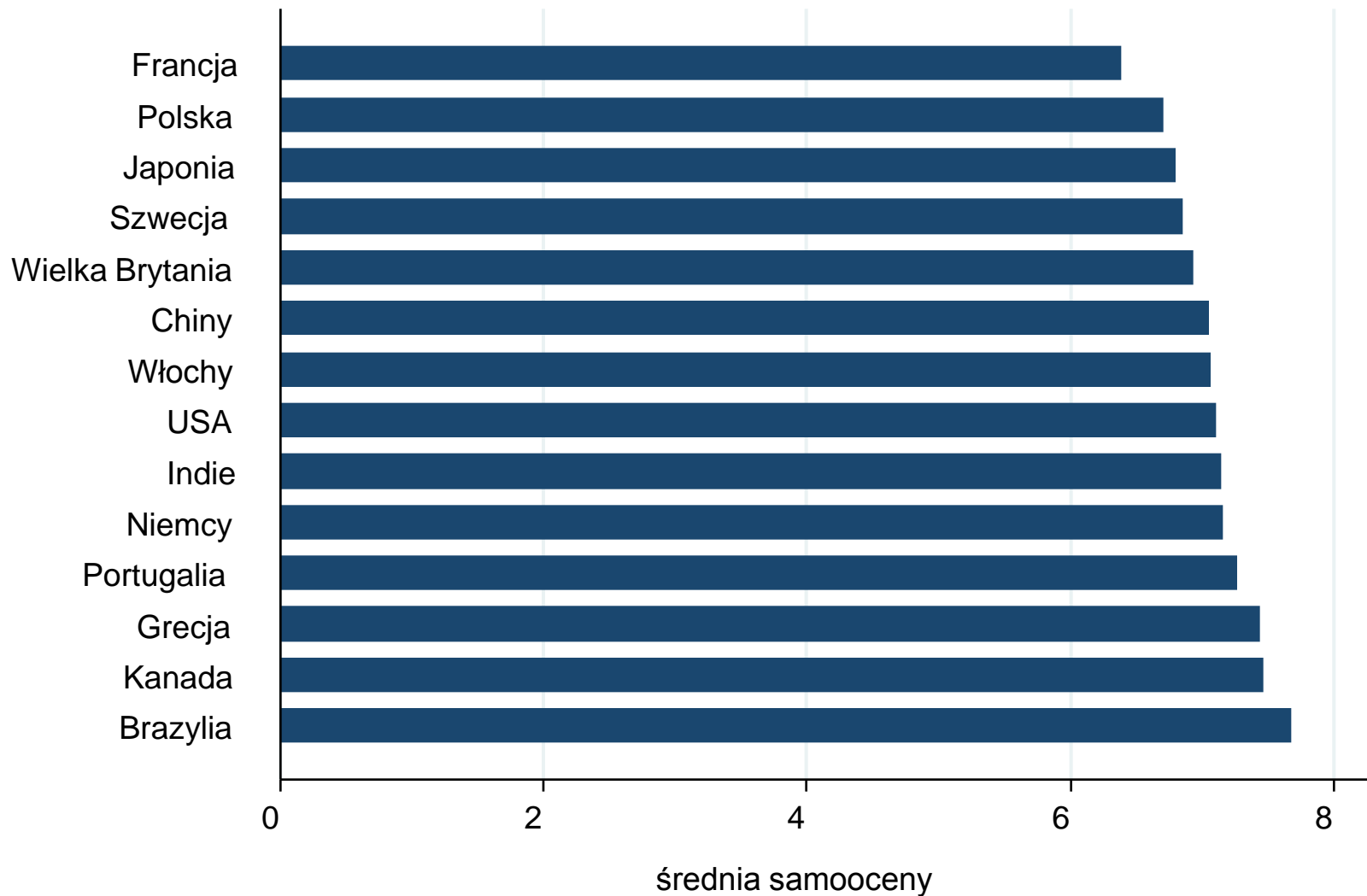
SPRÓBOWALIŚMY UŻYĆ ODPOWIEDZI Z WYWIADÓW DO KODYFIKACJI ZARZĄDZANIA W POSZCZEGÓLNYCH KRAJACH

- Stwierdzamy wielką rozpiętość między odpowiedziami na temat praktyk zarządzania we wszystkich 15 krajach
- Oczywistym jest, że istnieją wielkie różnice kulturowe i znaczne wahania w stylu zarządzania
- Nasz międzynarodowy zespół ekspertów przemysłowych i akademickich bardzo się starał dokonać organizacji i kodyfikacji tych odpowiedzi
- Głównym celem jest wykorzystanie tych informacji do bezprecedensowego porównania stylu zarządzania i praktyk organizacyjnych między krajami
- Pomoże to w zrozumieniu mocnych i słabych stron przy akceptacji i zastosowaniu nowoczesnych narzędzi zarządzania w różnych rodzajach przemysłu
- Jednocześnie pomoże to kierownictwu firm w identyfikacji możliwości i zagrożeń globalnej ekonomii

KAŻDY MYŚLI, ŻE KIEROWNICTWO WE WŁASNEJ FIRMIE JEST LEPSZE NIŻ PRZECIĘTNE

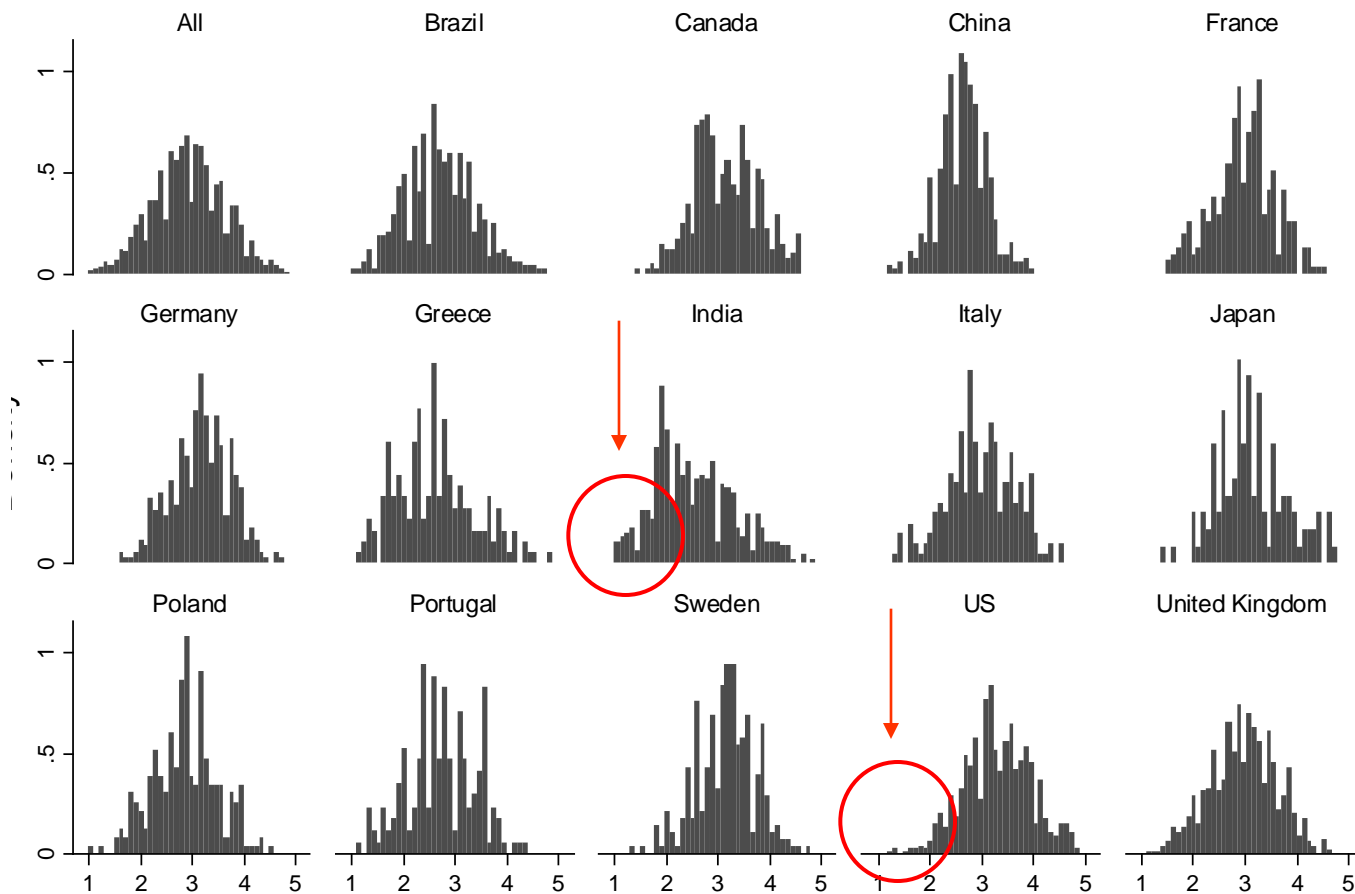


TA PEWNOŚĆ SIEBIE MA MIEJSCE W KAŻDYM KRAJU Z NASZEJ PRÓBY



PRAWDA JEST TAKA, IŻ ISTNIEJE OGROMNE ZRÓŻNICOWANIE PRAKTYK ZARZĄDZANIA W RÓŻNYCH KRAJACH

Podział poziomu wyników zarządzania według krajów*

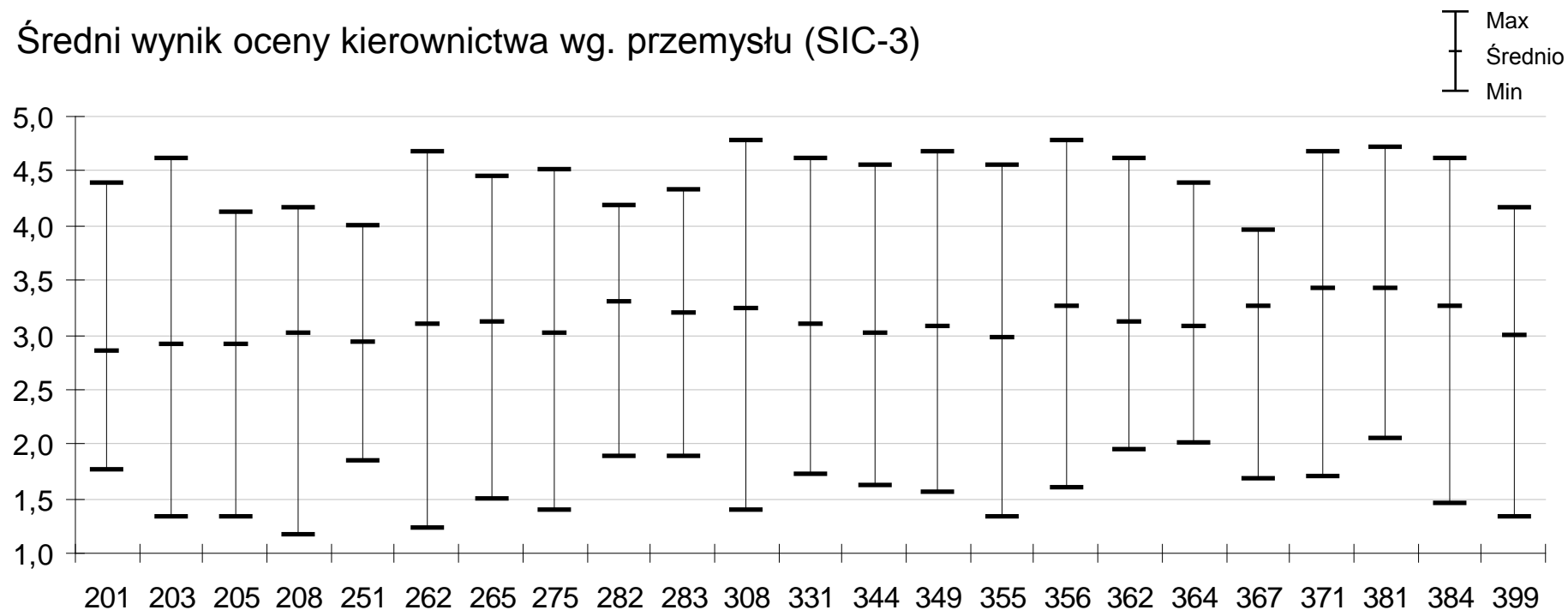


**Przeciętnie
mniej jest źle
zarządzanych
firm w krajach
lepiej
zarządzanych
(USA - Indie)**

*Uwaga: Na podstawie przybliżonego ogólnego wyniku wywiadów każdej firmy.

ISTNIEJE TEŻ DUŻA RÓŻNORODNOŚĆ PRAKTYK ZARZĄDZANIA W RAMACH SEKTORÓW PRZEMYSŁU

Średni wynik oceny kierownictwa wg. przemysłu (SIC-3)



Pierwsza piątka

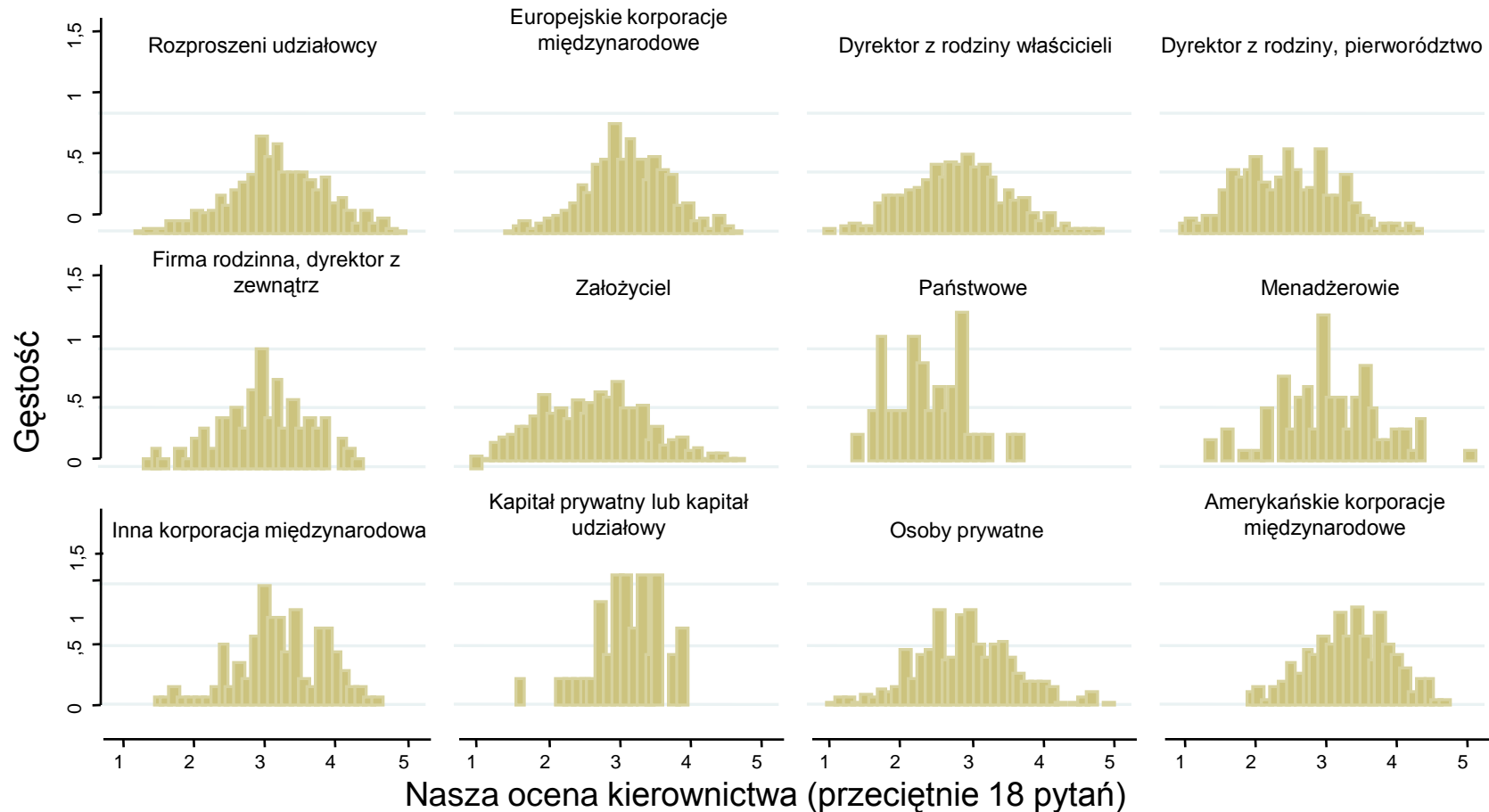
Sic Code	Industry
371	Motor Vehicles and Equipment
381	Search and Navigation Equipment
282	Plastics Materials and Synthetic
356	General Industrial Machinery
384	Medical Instruments & Supplies

Ostatnia piątka

Sic Code	Industry
355	Special Industry Machinery
251	Household Furniture
205	Bakery Products
203	Preserved Fruits and Vegetables
201	Meat Products

PRAKTYKI ZARZĄDZANIA WYKAZUJĄ TEŻ WIELKIE RÓŻNICE W RAMACH KATEGORII WŁASNOŚCI

Podział wyników poziomego zarządzania firmy według typu własności*



*Uwaga: Na podstawie przybliżonego ogólnego wyniku wywiadów każdej firmy.

PRAKTYKI ORGANIZACYJNE W RÓŻNYCH KRAJACH

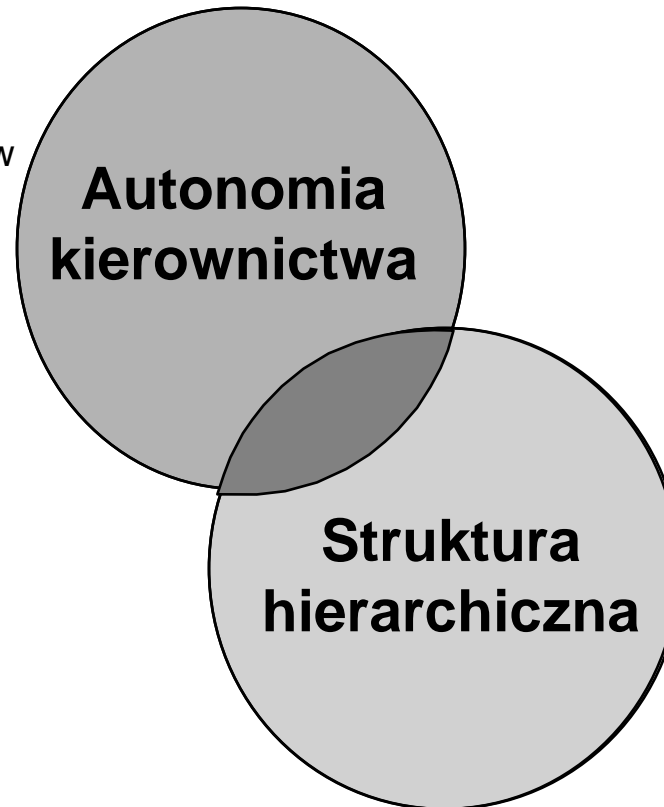
W drugiej części naszych wywiadów pytaliśmy o aspekty organizacyjne firmy:

Dyrektorzy zakładu:

- Autonomia w zatrudnianiu i zwalnianiu osób
- Wprowadzanie nowych produktów
- Maksymalne wydatki kapitałowe bez zatwierdzenia przez zarząd korporacji
- Autonomia w sprzedaży i marketingu

Pracownicy:

- *Kto ustala tempo pracy?*
- *Kto decyduje o podziale zadań?*



- Ilość poziomów poniżej i powyżej kierownika zakładu/produkcji
- Zmiany w poziomach w ostatnich trzech latach
- Zasięg kontroli (*Ile osób raportuje bezpośrednio do dyrektora zakładu?*)

JAKIE CZYNNIKI MOGĄ WYJAŚNIĆ TE RÓŻNICE W PRAKTYKACH ZARZĄDZANIA?

➤ Globalizacja

➤ Konkurencja

- konkurencja i inwestycje korporacji międzynarodowych zmuszają firmy do ich poprawy albo likwidacji

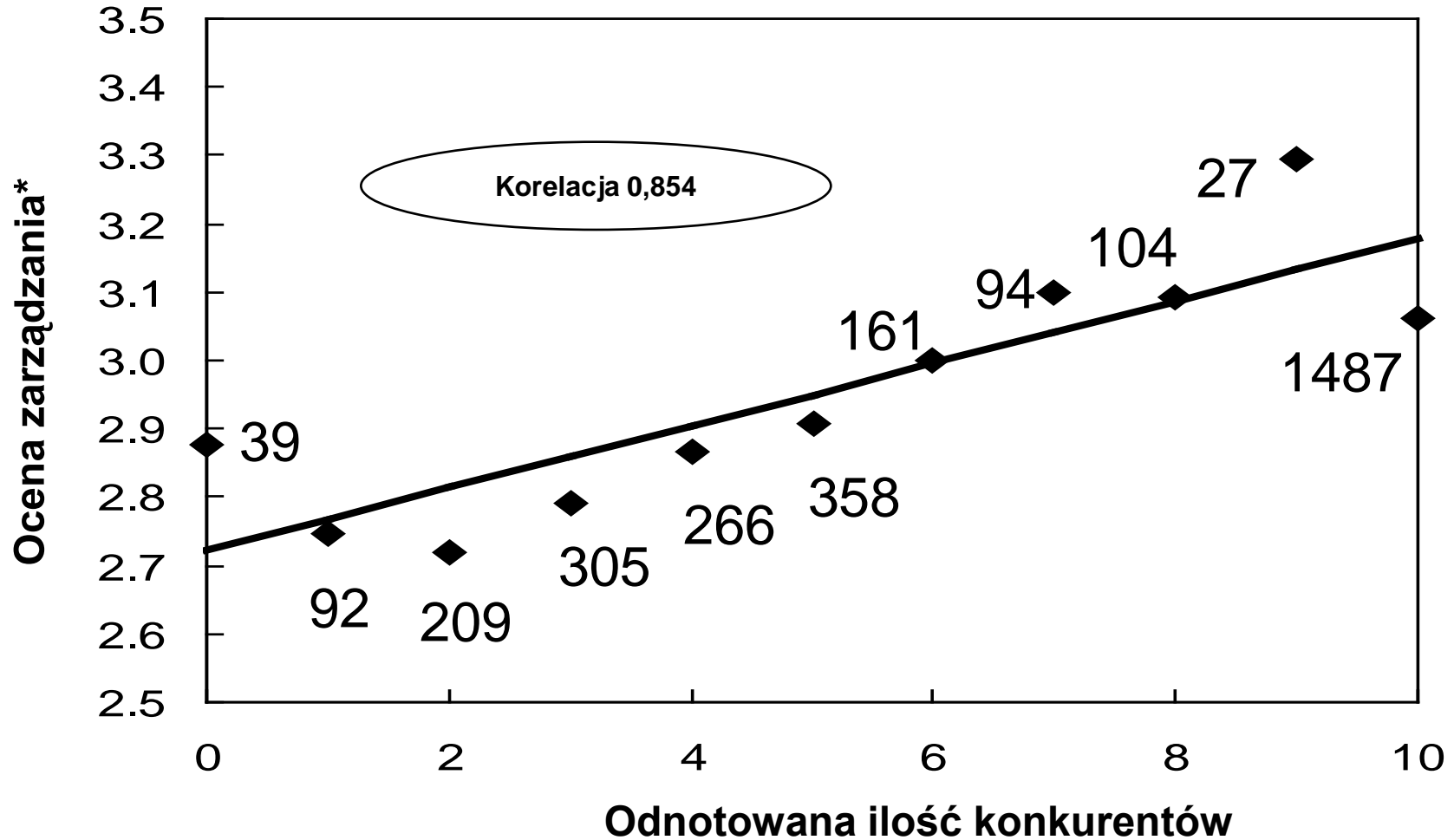
➤ Edukacja

- kierownictwa i pracowników

➤ Regulacja

- rynki pracy, prawa dot. bankructwa, ułatwienia restrukturyzacyjne

WYŻSZA KONKURENCJA IDZIE W PARZE Z LEPSZYMI PRAKTYKAMI ZARZĄDZANIA

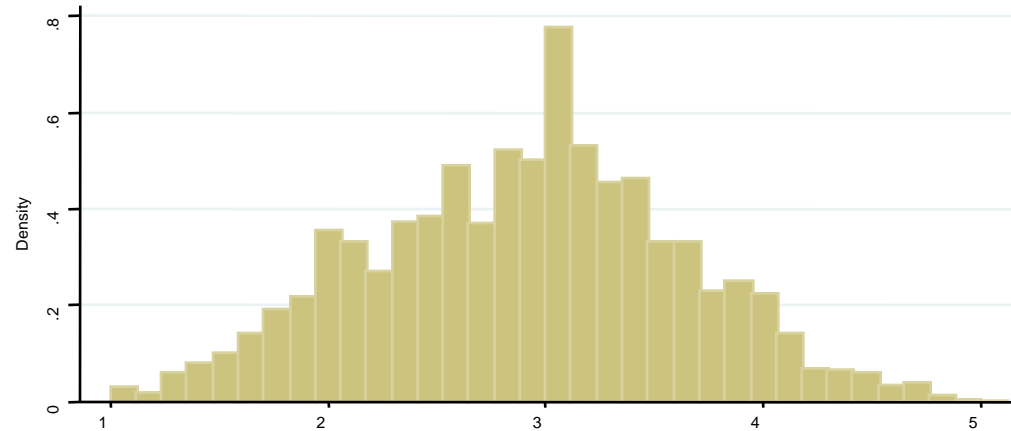


*Uwaga: Na podstawie przybliżonego ogólnego wyniku wywiadów każdej firmy.

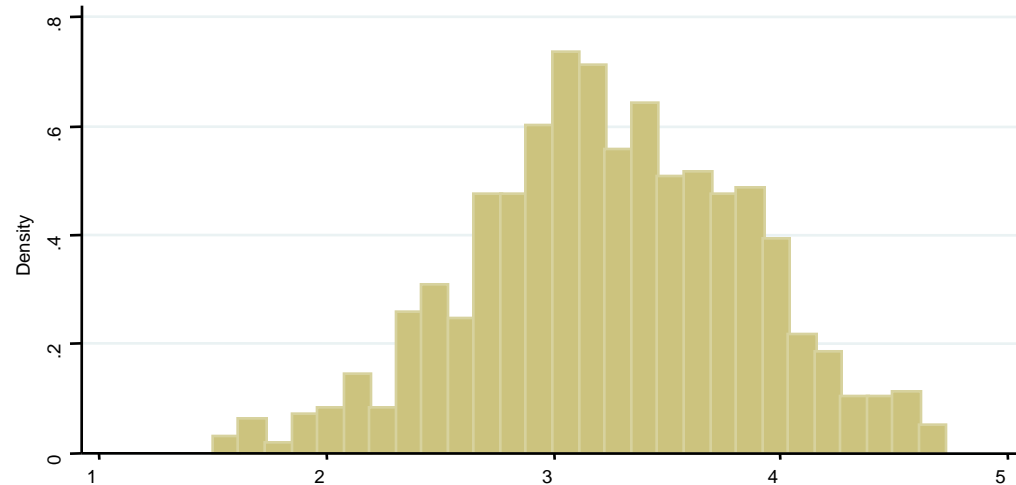
BRAK JEST BARDZO ŹLE ZARZĄDZANYCH KORPORACJI MIĘDZYNARODOWYCH

Podział wyników oceny kierownictwa*

Firmy krajowe

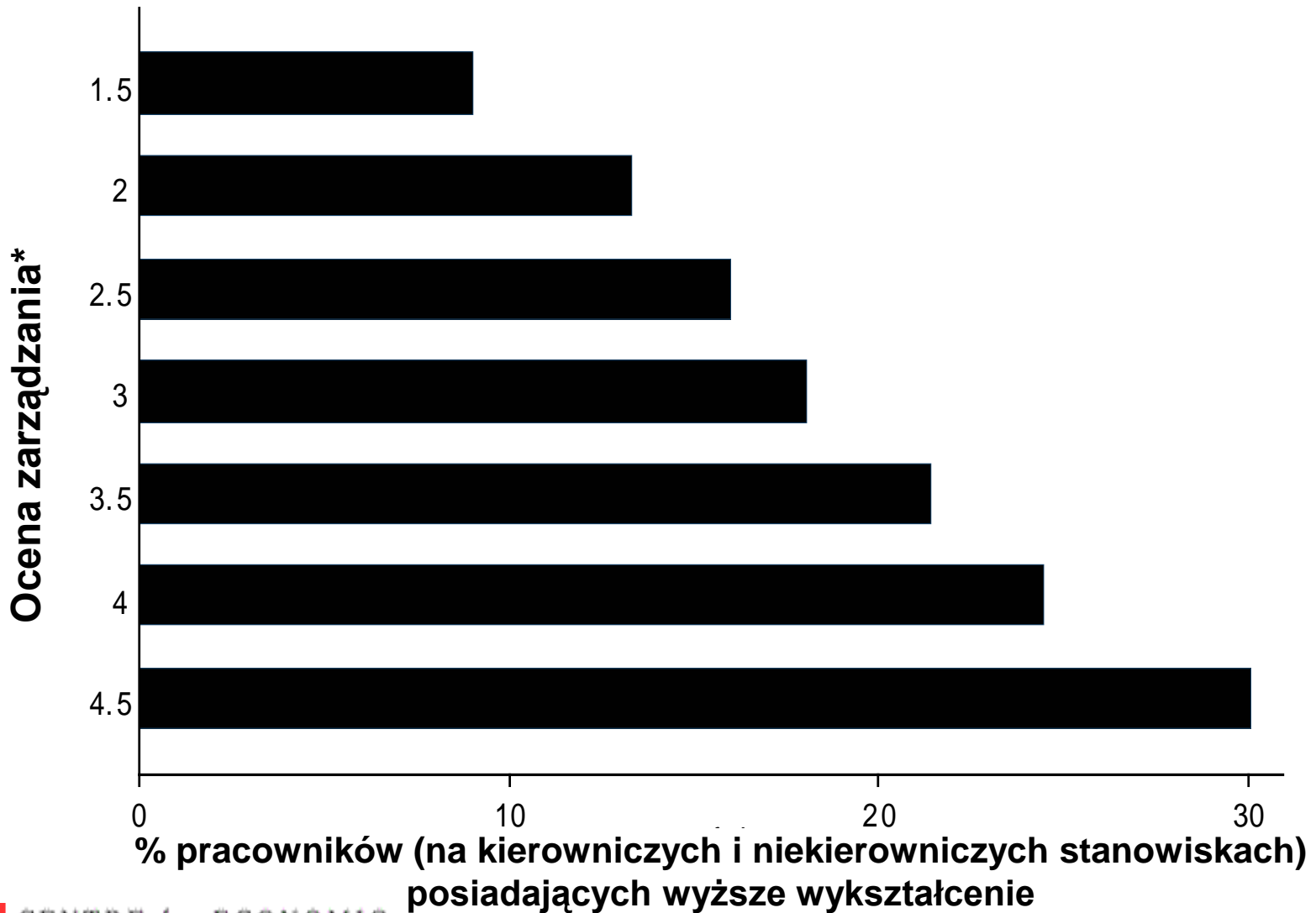


Zagraniczne korporacje międzynarodowe

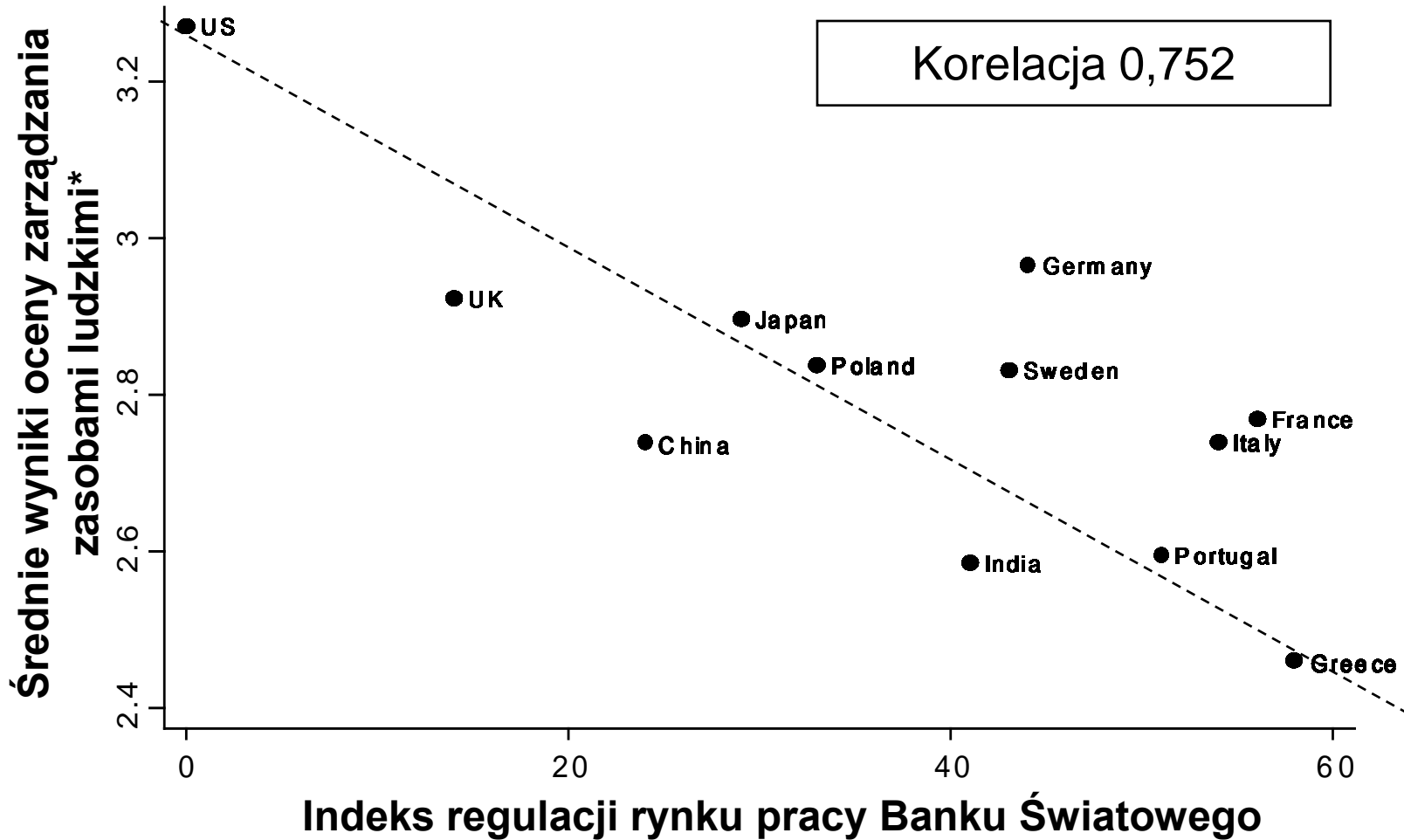


*Uwaga: Na podstawie przybliżonego ogólnego wyniku wywiadów każdej firmy.

LEPIEJ ZARZĄDZANE FIRMY MAJĄ ZNACZNIE LEPIEJ WYKSZTAŁCONYCH PRACOWNIKÓW



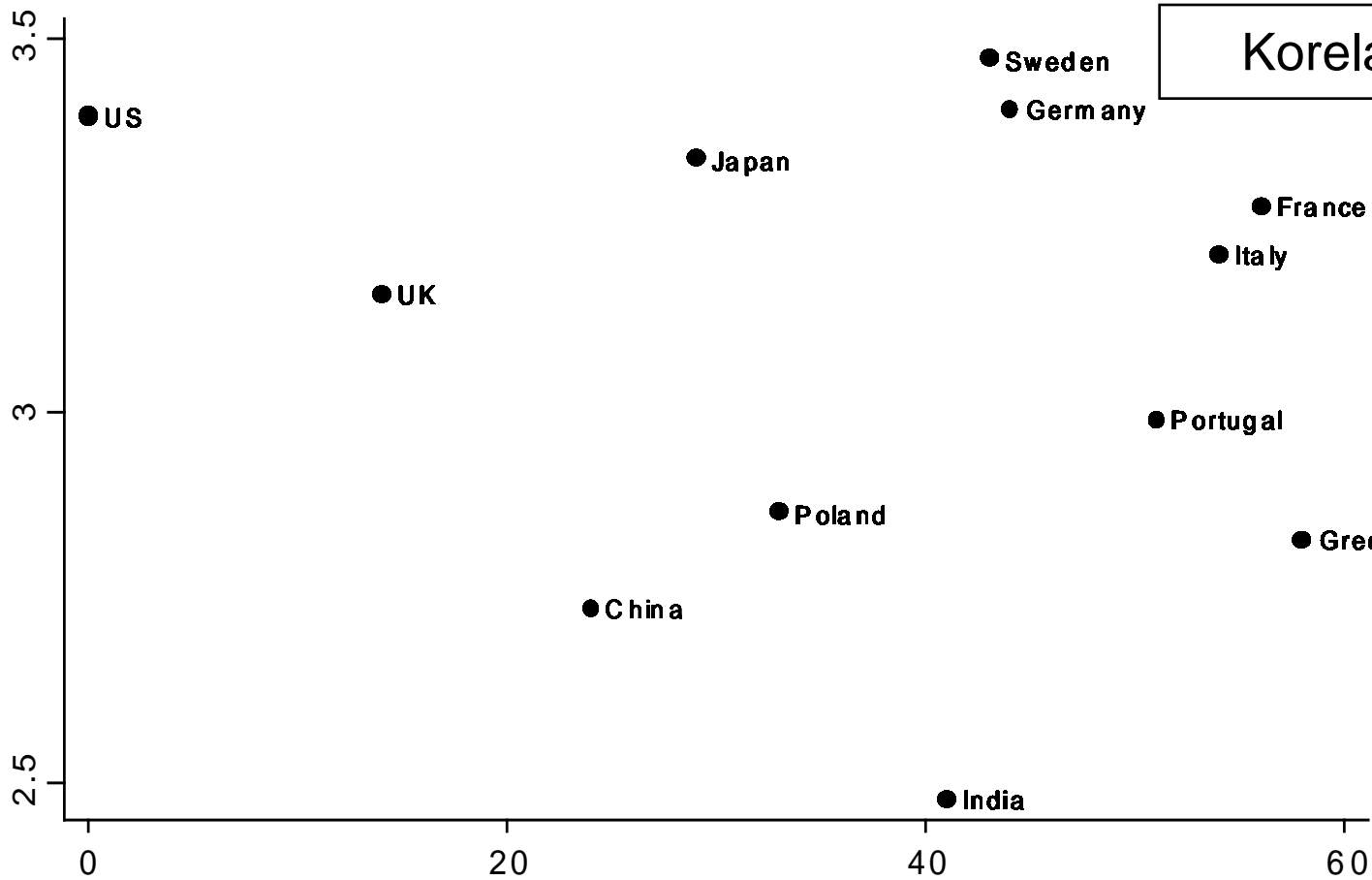
REGULACJE DOT. RYNKU PRACY SĄ NEGATYWNIE SKORELOWANE Z ZARZĄDZANIEM ZASOBAMI LUDZKIMI...



(0 = Najbardziej elastyczny rynek pracy)
(100 = Najmniej elastyczny rynek pracy)

...ALE REGULACJA RYNKU PRACY NIE JEST ZWIĄZANA ZE SŁABYM ZARZĄDZANIEM OPERACYJNYM

Średni wynik oceny kierownictwa, ocena działań operacyjnych*



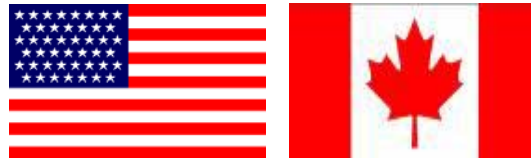
Korelacja -0,140

Indeks regulacji rynku pracy Banku Światowego

(0 = Najbardziej elastyczny rynek pracy)
(100 = Najmniej elastyczny rynek pracy)

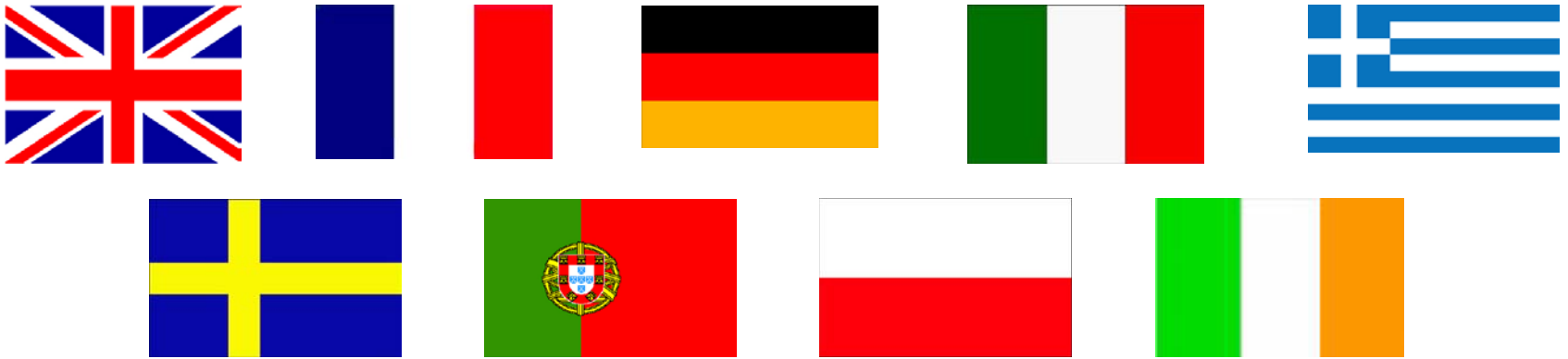
*Uwaga: Na podstawie przybliżonego ogólnego wyniku wywiadów każdej firmy.

JAK WYGLĄDAJĄ FIRMY Z AMERYKI PÓŁNOCNEJ?



- Dobre praktyki zarządzania, zwłaszcza zarządzanie talentami
- Wysoki stopień autonomii kierowniczej (zarząd firm zostawia kierownictwu sporo kontroli dot. zatrudniania i inwestycji)
- Spłaszczone struktury/hierarchie (mało poziomów zarządzania)

JAK DZIAŁAJĄ FIRMY EUROPEJSKIE?



- Niezwykłe zróżnicowanie praktyk menedżerskich
- Korporacje międzynarodowe zwykle dobrze działają w Europie, ale posiadają charakterystyki swojego kraju pochodzenia (tzn. firmy amerykańskie mają daleko idącą autonomię kierowniczą, firmy japońskie są dobre w metodach “lean”)
- Duża autonomia kierownicza w Europie Północnej, większa centralizacja kontroli w Europie Południowej

NIEKTÓRE INTERESUJĄCE CECHY CHARAKTERYSTYCZNE FIRM BRAZYLIJSKICH I HINDUSKICH



- Firmy w bogatszych stanach/regionach wydają się być lepiej zarządzane (np. Tamil Nadu czy Maharashtra w Indiach)
- Korporacje międzynarodowe z Europy i USA zdają się przynosić mocne praktyki zarządzania
- Ale najlepiej zarządzane firmy są tak dobrze zarządzane, jak te w Europie, USA czy w Japonii
- Ograniczona autonomia kierownicza z mocną kontrolą centralną

NIEKTÓRE INTERESUJĄCE CECHY CHARAKTERYSTYCZNE FIRM JAPOŃSKICH



- Niezwykle dobrze zarządzane w działaniach operacyjnych, ze światowej klasy procesami “lean” i ciągłą poprawą w prawie wszystkich gałęziach przemysłu
- Bardziej zróżnicowane w zarządzaniu talentami – wydaje się, że firmy często mają kłopoty ze słabą wydajnością pracowników
- Bardzo hierarchiczne struktury – dyrektorzy zakładów mają ograniczoną autonomię oraz istnieje wiele poziomów wewnątrz firm

NIEKTÓRE INTERESUJĄCE CECHY CHARAKTERYSTYCZNE FIRM CHIŃSKICH



- Podczas gdy korporacje międzynarodowe zdają się przynosić dobre praktyki zarządzania, poziom zarządzania w joint ventures wygląda gorzej
- Mniejsze zróżnicowanie metod zarządzania pomiędzy firmami, w szczególności w porównaniu z innymi krajami azjatyckimi
- Firmy charakteryzują się hierarchiczną strukturą organizacyjną z ograniczoną lokalną kontrolą i władzą decyzyjną

1. WPROWADZENIE

2. PRZYKŁADY

3. WYNIKI WSTĘPNE

4. CYTATY

WYBÓR NIEZAPOMNIANYCH CYTATÓW (1)

Cieężko było Was zastać - drodzy kierownicy - przy telefonie...

[Ankieterka rozmawiająca z amerykańskim dyrektorem]

Ankieterka: "Pragnę zapytać, czy miałby Pan 30-40 minut czasu na rozmowę o procesie produkcji?"

Amerykański dyrektor: "Miałaby Pani większą szansę na przybycie z brzytwą i podcięcie mi nadgarstka niż na zatrzymanie mnie przez 40 minut przy telefonie!!!"

Francuska sekretarka: "Chce Pan rozmawiać z dyrektorem zakładu? Właśnie w toku jest sprawa sądowa przeciwko niemu, więc proszę się śpieszyć!!"

Szwedzkie cele produkcyjne...

Kierownik produkcji: "Indywidualne cele pracowników?
Po prostu chcą iść do domu!"

Zatrzymanie personelu na sposób brytyjski...

Ankieter: "W jaki sposób przekonałby Pan swoich najlepszych pracowników do pozostania?"

Brytyjski prezes firmy: "Seks jest wielką rzeczą! Jeżeli pracownik znajdzie nową dziewczynę gdzie indziej, wówczas nie jestem w stanie nic zrobić!"

WYBÓR NIEZAPOMNIANYCH CYTATÓW (2)

Jednak Indie są bardzo interesujące...

Dyrektor zakładu: “Nowoczesna produkcja? Tak, słyszałem o tym, ale to nie ma sensu, nieprawdaż?”

Ankieter: “W jaki sposób zatrzymałby Pan swoich najlepszych pracowników?”

Dyrektor: “Ja sam jestem tutaj gwiazdą i chcę odejść!”

Ankieter: “W jaki sposób identyfikuje Pan swoich najlepszych pracowników?”

Dyrektor: “To są Indie, każdy myśli, że jest najlepszym pracownikiem!”

WIELKIE DZIĘKI ZA WSPÓŁPRACĘ I ZAANGAŻOWANIE!!!



IRLANDIA 2008 - WIELKIE DZIĘKI ZA WSPÓŁPRACĘ I ZAANGAŻOWANIE!!!



BRAZYLIA 2008 - WIELKIE DZIĘKI ZA WSPÓŁPRACĘ I ZAANGAŻOWANIE!!!



CHINY 2007 - WIELKIE DZIĘKI ZA WSPÓŁPRACĘ I ZAANGAŻOWANIE!!!



KANADA 2008 - WIELKIE DZIĘKI ZA WSPÓŁPRACĘ I ZAANGAŻOWANIE!!!



Contacts & Questions: Central Team

Rebecca Homkes (LSE)

r.l.homkes@lse.ac.uk

Nick Bloom (Stanford)

nbloom@stanford.edu

Christos Genakos (Cambridge)

cg370@cam.ac.uk

Raffaella Sadun (LSE)

r.sadun@lse.ac.uk
