

Zarządzanie firmą

Zarządzanie wczoraj i dzisiaj

Piotr Fulmański

Institut Nauk Ekonomicznych i Informatyki,
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku, Polska

March 1, 2016

- 1 Z czym kojarzy się Tobie zarządzanie?
- 2 Pytania, które pociągają za sobą konieczność zmian
- 3 Zarządzanie jako aksjomat?
- 4 Zmiany w zarządzaniu jako konsekwencja zmian
- 5 Ewolucja miejsc pracy
- 6 Widok na zgliszcza

Z czym kojarzy się Tobie zarządzanie?

Pytania, które pociągają za sobą konieczność zmian

- Dlaczego tak się dzieje, że nowoczesne miejsca pracy tak przygnębiają ludzi, którym przyszło w nich pracować?
- Dlaczego wszędzie można dostrzec symptomy nieprawidłowego zarządzania?
- Dlaczego procesy innowacyjne spowalniają?
- Dlaczego pracownicy umysłowi są tak bardzo zniechęceni?
- Dlaczego tak zwane reformy mające poprawić pracę prowadzą do pogorszenia a nie polepszenia biegu spraw?
- Dlaczego obsługa klienta się pogarsza?
- Dlaczego niektóre firmy są uzależnione od „złych sysków”, czyli zysków osiągniętych kosztem satysfakcji klienta?
- Dlaczego powtarzające się kryzysy wydają się powstawać z niczego, bez ostrzeżenia ze strony tych, którzy powinni byli je dostrzec?
- Dlaczego tak wielu inteligentnych ludzi tak ciężko pracuje, aby stworzyć coś, czego tak naprawdę nikt nie potrzebuje?

Pytania, które pociągają za sobą konieczność zmian

- Dlaczego tak się dzieje, że nowoczesne miejsca pracy tak przygnębiają ludzi, którym przyszło w nich pracować?
- Dlaczego wszędzie można dostrzec symptomy nieprawidłowego zarządzania?
- Dlaczego procesy innowacyjne spowalniają?
- Dlaczego pracownicy umysłowi są tak bardzo zniechęceni?
- Dlaczego tak zwane reformy mające poprawić pracę prowadzą do pogorszenia a nie polepszenia biegu spraw?
- Dlaczego obsługa klienta się pogarsza?
- Dlaczego niektóre firmy są uzależnione od „złych sysków”, czyli zysków osiągniętych kosztem satysfakcji klienta?
- Dlaczego powtarzające się kryzysy wydają się powstawać z niczego, bez ostrzeżenia ze strony tych, którzy powinni je dostrzec?
- Dlaczego tak wielu inteligentnych ludzi tak ciężko pracuje, aby stworzyć coś, czego tak naprawdę nikt nie potrzebuje?

Pytania, które pociągają za sobą konieczność zmian

- Dlaczego tak się dzieje, że nowoczesne miejsca pracy tak przygnębiają ludzi, którym przyszło w nich pracować?
- Dlaczego wszędzie można dostrzec symptomy nieprawidłowego zarządzania?
- Dlaczego procesy innowacyjne spowalniają?
- Dlaczego pracownicy umysłowi są tak bardzo zniechęceni?
- Dlaczego tak zwane reformy mające poprawić pracę prowadzą do pogorszenia a nie polepszenia biegu spraw?
- Dlaczego obsługa klienta się pogarsza?
- Dlaczego niektóre firmy są uzależnione od „złych sysków”, czyli zysków osiągniętych kosztem satysfakcji klienta?
- Dlaczego powtarzające się kryzysy wydają się powstawać z niczego, bez ostrzeżenia ze strony tych, którzy powinni je dostrzec?
- Dlaczego tak wielu inteligentnych ludzi tak ciężko pracuje, aby stworzyć coś, czego tak naprawdę nikt nie potrzebuje?

Pytania, które pociągają za sobą konieczność zmian

- Dlaczego tak się dzieje, że nowoczesne miejsca pracy tak przygnębiają ludzi, którym przyszło w nich pracować?
- Dlaczego wszędzie można dostrzec symptomy nieprawidłowego zarządzania?
- Dlaczego procesy innowacyjne spowalniają?
- Dlaczego pracownicy umysłowi są tak bardzo zniechęceni?
- Dlaczego tak zwane reformy mające poprawić pracę prowadzą do pogorszenia a nie polepszenia biegu spraw?
- Dlaczego obsługa klienta się pogarsza?
- Dlaczego niektóre firmy są uzależnione od „złych sysków”, czyli zysków osiągniętych kosztem satysfakcji klienta?
- Dlaczego powtarzające się kryzysy wydają się powstawać z niczego, bez ostrzeżenia ze strony tych, którzy powinni byli je dostrzec?
- Dlaczego tak wielu inteligentnych ludzi tak ciężko pracuje, aby stworzyć coś, czego tak naprawdę nikt nie potrzebuje?

Pytania, które pociągają za sobą konieczność zmian

- Dlaczego tak się dzieje, że nowoczesne miejsca pracy tak przygnębiają ludzi, którym przyszło w nich pracować?
- Dlaczego wszędzie można dostrzec symptomy nieprawidłowego zarządzania?
- Dlaczego procesy innowacyjne spowalniają?
- Dlaczego pracownicy umysłowi są tak bardzo zniechęceni?
- Dlaczego tak zwane reformy mające poprawić pracę prowadzą do pogorszenia a nie polepszenia biegu spraw?
- Dlaczego obsługa klienta się pogarsza?
- Dlaczego niektóre firmy są uzależnione od „złych sysków”, czyli zysków osiągniętych kosztem satysfakcji klienta?
- Dlaczego powtarzające się kryzysy wydają się powstawać z niczego, bez ostrzeżenia ze strony tych, którzy powinni je dostrzec?
- Dlaczego tak wielu inteligentnych ludzi tak ciężko pracuje, aby stworzyć coś, czego tak naprawdę nikt nie potrzebuje?

Pytania, które pociągają za sobą konieczność zmian

- Dlaczego tak się dzieje, że nowoczesne miejsca pracy tak przygnębiają ludzi, którym przyszło w nich pracować?
- Dlaczego wszędzie można dostrzec symptomy nieprawidłowego zarządzania?
- Dlaczego procesy innowacyjne spowalniają?
- Dlaczego pracownicy umysłowi są tak bardzo zniechęceni?
- Dlaczego tak zwane reformy mające poprawić pracę prowadzą do pogorszenia a nie polepszenia biegu spraw?
- Dlaczego obsługa klienta się pogarsza?
- Dlaczego niektóre firmy są uzależnione od „złych sysków”, czyli zysków osiągniętych kosztem satysfakcji klienta?
- Dlaczego powtarzające się kryzysy wydają się powstawać z niczego, bez ostrzeżenia ze strony tych, którzy powinni je dostrzec?
- Dlaczego tak wielu inteligentnych ludzi tak ciężko pracuje, aby stworzyć coś, czego tak naprawdę nikt nie potrzebuje?

Pytania, które pociągają za sobą konieczność zmian

- Dlaczego tak się dzieje, że nowoczesne miejsca pracy tak przygnębiają ludzi, którym przyszło w nich pracować?
- Dlaczego wszędzie można dostrzec symptomy nieprawidłowego zarządzania?
- Dlaczego procesy innowacyjne spowalniają?
- Dlaczego pracownicy umysłowi są tak bardzo zniechęceni?
- Dlaczego tak zwane reformy mające poprawić pracę prowadzą do pogorszenia a nie polepszenia biegu spraw?
- Dlaczego obsługa klienta się pogarsza?
- Dlaczego niektóre firmy są uzależnione od „złych sysków”, czyli zysków osiągniętych kosztem satysfakcji klienta?
- Dlaczego powtarzające się kryzysy wydają się powstawać z niczego, bez ostrzeżenia ze strony tych, którzy powinni je dostrzec?
- Dlaczego tak wielu inteligentnych ludzi tak ciężko pracuje, aby stworzyć coś, czego tak naprawdę nikt nie potrzebuje?

Pytania, które pociągają za sobą konieczność zmian

- Dlaczego tak się dzieje, że nowoczesne miejsca pracy tak przygnębiają ludzi, którym przyszło w nich pracować?
- Dlaczego wszędzie można dostrzec symptomy nieprawidłowego zarządzania?
- Dlaczego procesy innowacyjne spowalniają?
- Dlaczego pracownicy umysłowi są tak bardzo zniechęceni?
- Dlaczego tak zwane reformy mające poprawić pracę prowadzą do pogorszenia a nie polepszenia biegu spraw?
- Dlaczego obsługa klienta się pogarsza?
- Dlaczego niektóre firmy są uzależnione od „złych sysków”, czyli zysków osiągniętych kosztem satysfakcji klienta?
- Dlaczego powtarzające się kryzysy wydają się powstawać z niczego, bez ostrzeżenia ze strony tych, którzy powinni je dostrzec?
- Dlaczego tak wielu inteligentnych ludzi tak ciężko pracuje, aby stworzyć coś, czego tak naprawdę nikt nie potrzebuje?

Pytania, które pociągają za sobą konieczność zmian

- Dlaczego tak się dzieje, że nowoczesne miejsca pracy tak przygnębiają ludzi, którym przyszło w nich pracować?
- Dlaczego wszędzie można dostrzec symptomy nieprawidłowego zarządzania?
- Dlaczego procesy innowacyjne spowalniają?
- Dlaczego pracownicy umysłowi są tak bardzo zniechęceni?
- Dlaczego tak zwane reformy mające poprawić pracę prowadzą do pogorszenia a nie polepszenia biegu spraw?
- Dlaczego obsługa klienta się pogarsza?
- Dlaczego niektóre firmy są uzależnione od „złych sysków”, czyli zysków osiągniętych kosztem satysfakcji klienta?
- Dlaczego powtarzające się kryzysy wydają się powstawać z niczego, bez ostrzeżenia ze strony tych, którzy powinni je dostrzec?
- Dlaczego tak wielu inteligentnych ludzi tak ciężko pracuje, aby stworzyć coś, czego tak naprawdę nikt nie potrzebuje?

Pytania, które pociągają za sobą konieczność zmian

- Dlaczego tak się dzieje, że nowoczesne miejsca pracy tak przygnębiają ludzi, którym przyszło w nich pracować?
- Dlaczego wszędzie można dostrzec symptomy nieprawidłowego zarządzania?
- Dlaczego procesy innowacyjne spowalniają?
- Dlaczego pracownicy umysłowi są tak bardzo zniechęceni?
- Dlaczego tak zwane reformy mające poprawić pracę prowadzą do pogorszenia a nie polepszenia biegu spraw?
- Dlaczego obsługa klienta się pogarsza?
- Dlaczego niektóre firmy są uzależnione od „złych sysków”, czyli zysków osiągniętych kosztem satysfakcji klienta?
- Dlaczego powtarzające się kryzysy wydają się powstawać z niczego, bez ostrzeżenia ze strony tych, którzy powinni byli je dostrzec?
- Dlaczego tak wielu inteligentnych ludzi tak ciężko pracuje, aby stworzyć coś, czego tak naprawdę nikt nie potrzebuje?

Aby znaleźć odpowiedzi na te pytania trzeba wyjść poza abstrakcyjne myślenie o zarządzaniu i zobaczyć, co naprawdę dzieje się w miejscach pracy.

- Autor streszczeń¹.
- Audytor.
- Programista.
- Bankowiec.
- Konsultant.

¹Stephen Denning, *Radykalna rewolucja w zarządzaniu*, John Wiley and Sons, 2010, edycja polska: Helion 2012, s. 19-27

Zarządzanie jako aksjomat?

Osobliwą cechą tradycyjnego zarządzania jest niewypowiedziane założenie o jego „nieuchronności”. Wielu zwolenników „starego porządku” wydaje się stać na stanowisku, iż wszelkie praktyki nierozdzielnie związane z zarządzaniem (tradycyjnym) takie jak

- hierarchia,
- rozkazywanie,
- skrupulatnie zaplanowana praca,
- zwiększanie konkurencyjności przy użyciu korzyści wynikających ze skali (celu) i redukcji kosztów,
- brak bezpośredniej komunikacji

odzwierciedlają pewne dane od Boga ponadczasowe prawdy życia. Są one zatem tak oczywiste, że nie ma potrzeby ich artykułowania ani nawet ich ponownej oceny.

Zarządzanie jako aksjomat?

Osobliwą cechą tradycyjnego zarządzania jest niewypowiedziane założenie o jego „nieuchronności”. Wielu zwolenników „starego porządku” wydaje się stać na stanowisku, iż wszelkie praktyki nierozdzielnie związane z zarządzaniem (tradycyjnym) takie jak

- hierarchia,
- rozkazywanie,
- skrupulatnie zaplanowana praca,
- zwiększanie konkurencyjności przy użyciu korzyści wynikających ze skali (celu) i redukcji kosztów,
- brak bezpośredniej komunikacji

odzwierciedlają pewne dane od Boga ponadczasowe prawdy życia. Są one zatem tak oczywiste, że nie ma potrzeby ich artykułowania ani nawet ich ponownej oceny.

Odpowiedź: raczej jako konsekwencja

Prawda jest natomiast taka: wymienione praktyki powstały jako odpowiedź na szczególny układ warunków społecznych i gospodarczych. Dla nich się sprawdzały. Kiedy jednak **warunki uległy zmianie**, wcale nie jest powiedziane, że nadal muszą one być słuszne.

Zmiana pierwsza: zmiana charakteru pracy

Kiedyś

Kiedy ponad sto lat temu zostało wymyślone nowoczesne zarządzanie, większość pracowników była niewykwalifikowana – ich praca wymagała jedynie krótkiego treningu i praktycznie żadnego wysiłku umysłowego. Oczekiwano od nich, że będą robili to, co się im zleci i nieistotne było, co o tym myśleli i jak się z tym czuli.

Zmiana pierwsza: zmiana charakteru pracy

Kiedyś

Podejście klasycznej teorii zarządzania doskonale ilustruje Teoria X Douglasa Mc Gregora, sformułowana w 1960. Opiera się ona na trzech założeniach.

- 1 Przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy i będzie jej unikał, jak tylko może.
- 2 Większość ludzi trzeba zmuszać do pracy, kontrolować, kierować nimi i grozić karami, aby wyegzekwować od nich wysiłek potrzebny do osiągnięcia celów organizacji.
- 3 Większość ludzi woli, by nimi kierować, chce unikać odpowiedzialności, ma małe ambicje, chodzi im przede wszystkim o bezpieczeństwo.

Zmiana pierwsza: zmiana charakteru pracy

Dziś

Dziś praca w coraz większym stopniu wymaga wysiłku umysłowego i wiedzy – wszak mianem pracowników określamy prawników, lekarzy, programistów, naukowców. Ci pracownicy – pracownicy umysłowi – mają za zadanie identyfikować, analizować problemy i proponować nowe rozwiązania.


Zmiana pierwsza: zmiana charakteru pracy

Do zmiany doszło, gdyż...

Do zmiany doszło, gdyż niegdyś pracownicy mogli być nadzorowani. Można im było powiedzieć, co mają zrobić, jak to zrobić, jak szybko to zrobić itd. **Pracownicy wiedzy tak naprawdę nie mogą być nadzorowani.**

Zmiana druga: pracownik

Troska o pracownika² Nagle stało się jasne, że ktoś od kogo oczekiwano wykonania pracy opartej na wiedzy, nie może być ponury, rozżalony, markotny czy zdenerwowany. Psychiczne zdrowie pracowników zaczyna być obiektem najwyższej troski pracodawców.

²W sensie: pracodawca MUSI zatroszczyć się o pracownika. 

Zmiana druga: pracownik

Nie tylko praca sama w sobie

Kiedyś: Przez większą część ubiegłego stulecia ludzie cieszyli się, że mają pracę — jakąkolwiek pracę — która dawała im dobre zarobki. Pracownik traktowany nie jak człowiek, ale jak „zasób ludzki”, nie jak człowiek, ale jak rzecz. Celem zarządzania jest sprawienie, żeby ludzie stali się tak przewidywalni i poddający się kontroli jak zasoby kapitałowe, za które odpowiadają.

Zmiana druga: pracownik

Nie tylko praca sama w sobie

Dziś: Obecnie to już nie wystarcza, nie wystarcza po prostu mieć pracę.
Ludzie chcą mieć pracę, która będzie coś znaczyła, w której będzie można się wykazać, która będzie przynosić wartość. Co istotne, chcą mieć taką pracę już dziś a nie kiedyś.

Zmiana druga: pracownik

Problem wydajności pracownika

Z punktu widzenia firmy niewykorzystany talent jest prawdziwym problemem wydajnościowym. Kiedy pracownicy są świadomi, że nie mogą dać z siebie wszystkiego i spędzają swój czas nieproduktywnie, zarówno oni jak i ich przełożeni stają się zniechęceni.

Zmiana druga: pracownik

Nie tylko praca sama w sobie (pewien eksperyment, część I)

Na potwierdzenie tego odwołajmy się do pewnego eksperymentu przeprowadzonego przez Eltona Mayo w zakładach Western Electric Company w Hawthorne na przedmieściu Chicago³.

Początkowo badania opierano na założeniach klasycznych i badano wpływ intensywności oświetlenia na wydajność pracy. Badania były bardzo dobrze zorganizowane, wydzielono pomieszczenie doświadczalne, w którym w określonym czasie zmieniano tylko czynnik oświetlenia, oraz pomieszczenie kontrolne, w którym oświetlenia nie zmieniano i zachowywano wszystkie inne warunki pracy jak w pomieszczeniu doświadczalnym.

³Na podstawie: Adam Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, str. 18-19.

Zmiana druga: pracownik

Nie tylko praca sama w sobie (pewien eksperyment, część II)

Pierwsze wyniki zaszokowały wszystkich. Okazało się, że w miarę poprawy oświetlenia **wydajność pracy w pomieszczeniu doświadczalnym rosła podobnie jak w pomieszczeniu kontrolnym.**

W dodatku, w pomieszczeniu doświadczalnym wydajność rosła nawet wtedy, gdy natężenie oświetlenia zmniejszano.

Zaskoczenie początkowymi wynikami spowodowało zmianę programu i rozszerzenie badań, aby uzyskać odpowiedź na następujące pytania:

- Jak wyjaśnić pojawienie się opisanego, niezgodnego z intuicyjnym wyczuciem, efektu wydajnościowego?
- Jak wyjaśnić wzrost wydajności w następstwie pogorszenia się warunków pracy?

Zmiana druga: pracownik

Nie tylko praca sama w sobie (pewien eksperyment, część III)

W rezultacie formułowania odpowiedzi na podane wcześniej pytania postawiono wiele hipotez, które, weryfikowane w praktyce, tworzyły podstawy kierunku stosunków międzyludzkich. Harwardzcy eksperymentatorzy **stwierdzili w organizacji oddziaływanie grup nieformalnych, które funkcjonując poza strukturą organizacyjną, ustalają własne normy i wzorce postępowania.**

Zgodnie z tą koncepcją pracownicy zatrudnieni w sali doświadczalnej montażu przekładników podnosili swoją wydajność, ponieważ:

- tworzyły zwartą grupę chętnie współpracującą między sobą i z badaczami;
- przyjęły normy grupowe, zalecające dobrą wolę i kooperację w wyniku wspólnych konsultacji i swobodnego stylu nadzoru;
- były dumne ze swej pracy, ponieważ stały się przedmiotem zainteresowania w fabryce i na zewnątrz.

Zmiana druga: pracownik

Nie tylko praca sama w sobie (pewien eksperyment, część IV)

Podstawowe założenia kierunku stosunków międzyludzkich sformułowano następująco:

- potrzeby społeczne, a w szczególności potrzeba przynależności i uznania, są podstawowym źródłem pobudek organizacyjnego zachowania się pracownika;
- rozdrobnienie pracy, wynikające z nowych technologii, zmniejszyło zaspokojenie potrzeb społecznych pracownika, poszukuje więc on satysfakcji w stosunkach nieformalnych;
- uczestnictwo człowieka w organizacji jest tym bardziej niezawodne i wydajne, im wyższe jest jego morale (rozumiane jako pozytywny stosunek do organizacji) oraz im bardziej jest on zadowolony ze swej sytuacji w pracy;
- wysokie morale i wysoki poziom zadowolenia pracowników można osiągnąć przez stosowanie określonych technik zarządzania, których wspólną cechą jest okazywanie życzliwego zainteresowania sprawami podwładnych.

Zmiana trzecia: klient

Kiedyś: klient jako biorca (tego co dają)

Klienci nie chcą już być traktowani jako dodatek. W XX wieku firmy nie były dostatecznie skoncentrowane na zadowoleniu klienta. Działo się tak dlatego, że — ogólnie rzecz ujmując — nie było to konieczne. Przy nieustannie rosnącym popycie firmy mogły sprzedać każdy produkt i usługę, jakie dostarczały na rynek. Zasadniczą rolę odgrywał tutaj dostęp do informacji i brak alternatyw (mała liczba konkurujących producentów); obecnie wszystko to uległo zmianie.

Zmiana trzecia: klient

Dziś: klient jako wyznawca

Każda firma, która chce zdobyć klientów — i to lojalnych klientów, którzy nie dosyć, że będą do niej powracać to jeszcze „podeślą” inne osoby — musi znaleźć sposób, aby zmienić pasywnie zadowolonych klientów w orędowników i promotorów jej produktów oraz usług.

Zadowolenie klientów jest podstawowym celem — stanowi o przewadze konkurencyjnej i zapewnia zyskowność działalności gospodarczej. Jest ważniejsze od samych zysków, wielkości obrotów i udziału w rynku, gdyż te są jedynie miarą chwilowego (w danym czasie) a więc możliwe, że i przejściowego sukcesu. Po paru dziesięcioleciach, w których głównym celem firmy było zwiększenie wartości dla akcjonariuszy, obecnie wkraczamy w erę kapitalizmu klientów, w której **celem firmy jest służyć klientowi.**

Przykłady???: Porsche, Apple — czy aby rzeczywiście adekwatne???

Zmiana trzecia: klient

Celem jest klient

Cel Jedną z kluczowych funkcji zarządzania jest stworzenie każdemu pracownikowi klarownej wizji tego, jak jego praca przyczynia się do zadowolenia klienta.

Zmiana trzecia: klient

Celem jest klient

Japońscy konstruktorzy połowę roku pracują w serwisie, **aby na bieżąco śledzić potrzeby klientów.**

Zmiana trzecia: klient

Celem jest klient

Zadowolony klient powie o tym 2-3 innym osobom, ale niezadowolony powie wszystkim, których zna.

Zmiana czwarta: cytryna została wyciśnięta

Przyrost wydajności wynikający z pojmowania pracy jako systemu organizacji rzeczy, którymi można manipulować w celu produkowania dóbr i dostarczania usług, w dużej mierze wyczerpał swoje możliwości.

Zmiana czwarta: cytryna została wyciśnięta

Kiedyś

Kiedyś: nastawienia na wyprodukowanie konkretnej ilości „czegoś”.
Przygotowanie pewnej ilości produktów i usług jest zadaniem, które może być wykonane w całości, od początku do końca. Kierownictwo może zaprojektować całkowicie kontrolowalny, hermetycznie szczelny system, który zapewni sukces w 100% przypadków.

Zmiana czwarta: cytryna została wyciśnięta

Dziś: nastawienie na zadowolenie klienta. Zadowolenie klienta, jako cel, może być osiągnięte jedynie przez kolejne iteracje i nigdy nie zostanie w pełni osiągnięte ani zapewnione jako, że zadowolenie klienta jest nieprzewidywalne. To co bowiem było dobre wczoraj, dziś może już nie wystarczyć — nieustanne zachwywanie klienta wymaga ciągłych innowacji.

Zmiana czwarta: cytryna została wyciśnięta

Podsumowanie

Przejście poza relatywnie łatwe zadanie produkowania dóbr i usług i skupienie się na kompleksowym zaspokajaniu potrzeb oraz osiągnięciu zadowolenia klienta wymaga konieczności sprostania znacznie trudniejszym wyzwaniom.

Praca jako system rzeczy (Frederick Taylor), system ważniejszy od ludzi, ludzi na linii montażowej (Henry Ford).

W ciągu ostatnich dwudziestu pięciu lat⁴ start-upy stworzyły czterdzieści milionów miejsc pracy w Stanach Zjednoczonych, zaś firmy o ustabilizowanej pozycji rynkowej prawie żadnych.

⁴Licząc od roku 2010.

Fundamentalnym problemem miejsc pracy nie jest ten czy tamten system, albo proces. Problem leży w sposobie myślenia o pracy jako **zbiorze wewnętrznych procesów wykorzystujących ludzi, którymi można manipulować. Zamiast tego należy postrzegać miejsce pracy jako miejsce, gdzie następuje interakcja myślenia, odczuwania, śmiania się, przejmowania się jednostkami ludzkimi, których talenty, energia i pomysłowość są w pełni zaangażowane w znajdowanie sposobów na zadowolenie klienta.**