

Anna Hojka¹

Zarządzanie zasobami ludzkimi jako aspekt „Doktryny Jakości”
według Andrzeja Blikle, czyli „BLIKLE TO NIE TYLKO PĄCZKI!”²

1. Krótka historia firmy „A.Blikle”³.

11 września 1869 roku przy ul. Nowy Świat 31 (dziś 35) powstaje zakład Antoniego Kazimierza Blikle. Początkowo jest to jednoizbowa piekarnia w piwnicy. Z czasem rozrasta się o sklep dla niepalących, czytelnię dla palących, salę bilardową, miejsce do gry w szachy, biuro właściciela oraz w jednej z salek zostaje umieszczony fortepian, „aby liczni klienci o artystycznych zawodach i upodobaniach mogli na nim zagrać”. W piśmie „Kolce” napisano wówczas o nowej firmie: „Dobre pączki są niezbędnym akcesorium przyjemnej zabawy, a takie właśnie pączki, jak również torty, ciasta i cukry w wybornym gatunku posiada cukiernia A. Bliklego przy ul. Nowy Świat 31”. Po śmierci A. K. Blikle firmę przejmuje jego syn Antoni Wiesław Blikle, który rozbudowuje i unowocześnia lokal firmy, przebudowując wnętrze i wprowadzając orkiestrę – Firma rośnie w potęgę. W roku 1928, jeszcze jako student, zarządzanie firmą przejmuje Jerzy Czesław Blikle (wnuk założyciela). Po raz drugi zostaje przebudowane wnętrze firmy, a powierzchnia produkcyjna zwiększona dwukrotnie. Liczba pracowników wówczas wynosi 100 osób. We wcześniejszych latach trzydziestych Jerzy Blikle wstępuje do służby wojskowej, jednak ciężka choroba powoduje, iż zostaje zwolniony z obowiązku służby wojskowej. Jednak „we wrześniu 1939 roku zgłasza się jako ochotnik i walczy na froncie wschodnim”. W tym czasie jego żona Aniela prowadzi firmę. „Po kapitulacji Jerzy cudem uniknąwszy aresztowania przez Sowieców, wraca do Warszawy, gdzie reaktywuje cukiernię”. Firma zostaje rozbudowana o kawiarnię ogrodową, której zostaje nadane imię „Latona”. „PRL to dla Jerzego okres ciągłej walki o przetrwanie. Do roku 1956 firma istnieje praktycznie z dnia na dzień”. Po roku 1956 warunki bytowe ulegają nieznamiennej zmianie na lepsze, ale firma musi ściśle stosować się do prawa ustalonego przez państwo: limit zatrudnienia 40 osób, surowce na przydziały, ceny ustalane przez Państwo i stałe naloty różnych kontroli. Wówczas Jerzy podejmuje decyzję o skupieniu się na budowaniu wizerunku firmy i zaistnienia wszędzie tam, gdzie coś się dzieje, np. Festiwal Chopinowski w Warszawie. Wspólniczką Jerzego w 1971 roku zostaje w prostej linii prawnuczka założyciela – Maria Szukałowicz, ma ona prowadzić firmę do czasu, aż będzie mógł ją przejąć wnuk Jerzego – Łukasz.

1.1. Matematyk właścicielem firmy⁴

Andrzej Jacek Blikle przyszedł na świat 24 września 1939 roku na biurku swojego ojca (Jerzego Czesława Blikle) w lokalu firmy, podczas oblężenia Warszawy. Andrzej od początku nie „palił się” do pracy w firmie rodzinnej. Wybrał studia matematyczne na Uniwersytecie Warszawskim. Tytuł Doktora uzyskał w Instytucie Matematycznym Polskiej Akademii Nauk, swoje zainteresowania prowadził w kierunku matematycznych podstaw informatyki, któremu pozostał wierny do dziś. W 1971 roku przyszedł czas na habilitację, a następnie profesurę – 1976 rok. W międzyczasie za namową Ojca uzyskał

¹ Politechnika Wrocławska.

² Niniejsza praca została zaprezentowana na II Ogólnopolskiej Konferencji Kół Naukowych nt. „Nowoczesne koncepcje zarządzania – praktyczne rozwiązania” w Karpaczu w 2005r oraz jest przyjęta do druku w materiałach konferencji, ale jeszcze nie ukazała się drukiem (listopad 2006).

³ Rozdział opracowano na podstawie strony internetowej www.blikle.pl (8 października 2005) i wszystkie cytaty pochodzą z tejże strony.

⁴ Rozdział opracowano na podstawie strony internetowej www.blikle.pl (8 października 2005) oraz czasopisma „Forbes”, czerwiec 2005, str.80 (wszystkie cytaty pochodzą z tego czasopisma).

stopnie w cukiernictwie: czeladnika oraz mistrza cukierniczego. Mimo pełnego zaangażowania w naukę, przeznaczenia nie można uniknąć. W styczniu 1990 roku Andrzej podejmuje pracę w firmie. Wtedy dochodzi do wniosku, iż ma do wyboru dwie drogi, albo firmę rozwinąć, albo zlikwidować. *„Ponieważ nie do pomyslenia było [...] zniweczenie pracy trzech pokoleń, postanowił inwestować w rozbudowę rodzinnego przedsiębiorstwa. Jedyłą barierą był brak wiedzy o zarządzaniu”*. Tak zaczęła się przygoda Andrzeja Jerzego Blikle z zarządzaniem. Najpierw podjął studia o charakterze MBA we Francuskim Instytucie Zarządzania w Warszawie. Podczas zajęć robił szczegółowe notatki, a potem organizował wszystkich pracowników szczebla kierowniczego w jednym z pomieszczeń piwnicznych, które służyło za salę seminaryjną i wykładał zdobytą wiedzę z zakresu zarządzania. Jednak znaczącym wydarzeniem okazała się znajomość z Jimem Murrayem. Książka, *„Czwarta generacja metod zarządzania”*, którą podarował Profesorowi Andrzejowi Blikle, zapoczątkowała studia w kierunku totalnego zarządzania jakością (ang. Total Quality Management – TQM). Dziś Andrzej Blikle uważa, że TQM to *„uniwersalna metoda podnoszenia sprawności działania zespołów ludzkich”*.

2. Krok po kroku do Doktryny Jakości

Andrzej Blikle zafascynowany TQM zaczął pogłębiać swoją wiedzę w tym kierunku. Szukał kontaktu z ludźmi, którzy mogliby poprowadzić dla jego firmy treningi i szkolenia z zakresu wdrażania TQM. Zdobyte znajomości w osobach: prof. Leszka Wasilewskiego z Politechniki Warszawskiej, prof. Jacka Koronackiego z Instytutu Podstaw Informatyki Polskiej Akademii Nauk oraz prof. Stanisława Kwiatkowskiego z Międzynarodowego Centrum Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego zainicjowały otwarte konwersatoria z zakresu TQM.

Ocean doświadczeń z wdrażania tej metody oraz zdobyta wiedza doprowadziły do stworzenia pracy *„Doktryna Jakości”*⁵. Andrzej Blikle w niniejszym artykule pisze, iż termin *„doktryna jakości”* został wymyślony przez niego oraz *pomyślany jako hasło, które ma symbolizować ten nurt w grupie metod kompleksowego zarządzania jakością [...], który łączy się z osobami Edwarda Deminga, Petera Druckera i Waltera Shewharta.*⁶

Na samym początku został przytoczony przykład Japonii jako państwa, które kiedyś uznawane jako producent „tandety” (oprócz porcelany i jedwabiu), dziś jest szanowane przez największe potęgi gospodarcze. Doprowadziły do tego idee Edwardsa Deminga.

3. Podstawowe założenia Doktryny Jakości⁷

Głównym punktem doktryny jest skupienie uwagi na zarządzaniu zasobami ludzkim.

Doktryna *„na pierwszym miejscu wśród zadań szefa zespołu stawia kształtowanie partnerskich stosunków pomiędzy pracownikami”*⁸.

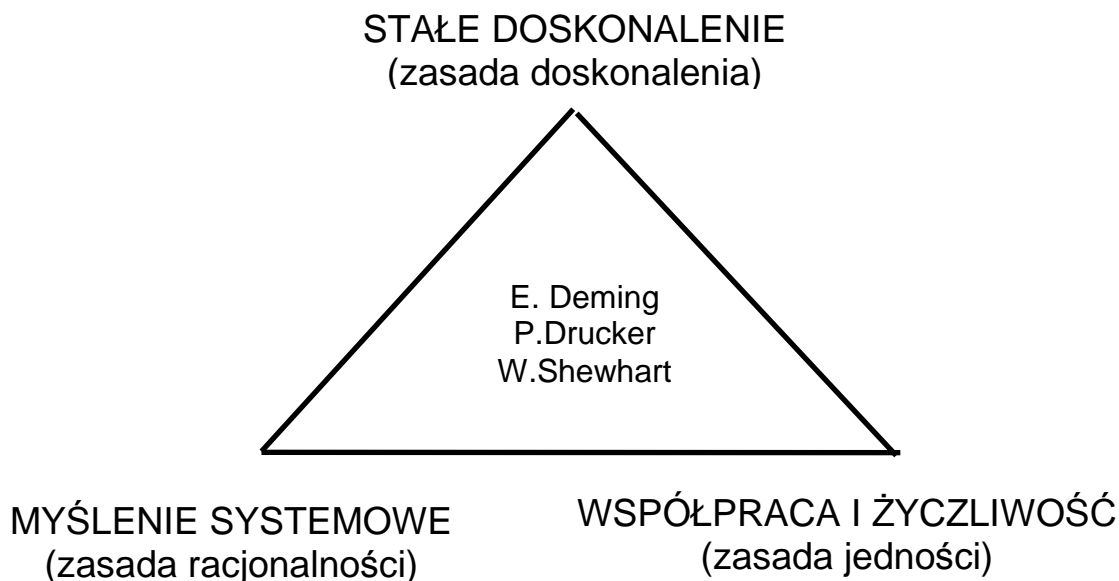
⁵ Wg strony internetowej: <http://www.slownik-online.pl/kopalinski/>, 7 października 2005, doktryna to *„ogół założeń, twierdzeń, przekonań z określonej dziedziny filozofii, teologii, polityki itd., właściwy danemu myślicielowi, danej szkole; teoria, nauka, system”*.

⁶ Andrzej Blikle, *„Doktryna Jakości”* (edycja ósma), Kurs menedżerski *Kompleksowe Zarządzanie Jakością*, Warszawski Klub Rotariański, Warszawa luty – kwiecień 2003, str. 3.

⁷ Rozdział opracowano na podstawie:

1. Andrzej Blikle, *„Doktryna Jakości”* (edycja ósma), Kurs menedżerski *Kompleksowe Zarządzanie Jakością*, Warszawski Klub Rotariański, Warszawa luty – kwiecień 2003;
2. Andrzej Blikle, *„Zarządzanie bez kar i nagród”*, Kurs Menedżerski *Kompleksowe Zarządzanie Jakością*, Warszawski Klub Rotariański, Warszawa luty – kwiecień 2003;
3. Andrzej Blikle, *„Podstawowe zasady organizacji i Zarządzania w firmie A. Blikle”*, A. Blikle Sp. z o. o., 11 września 2005.

⁸ Andrzej Blikle, *„Zarządzanie bez kar i nagród”*, ..., s. 1.



Rys. 1. Doktryna jakości w zarządzaniu

Źródło: Andrzej Blikle, „Doktryna Jakości” ..., s. 2.

Podstawą wdrażania doktryny w przedsiębiorstwie, „*a jednocześnie najtrudniejszą częścią tego zadania, jest praca nad człowiekiem, nad zmianą jego nawyków myślowych*”⁹.

Jednak wyróżnić można trzy podstawowe zasady doktryny jakości:

3.1. Zasada doskonalenia

Stałe doskonalenie – jak sama nazwa mówi, jakość ma charakter stały – nigdy nie ustaje. W proces utrzymania i poprawy jakości są włączeni wszyscy pracownicy. Stosowany jest tzw. łańcuch jakości rozciągający się nie tylko na „*jakość wyrobów i usług, ale też na jakość surowców, półwyrobów, organizacji pracy, warunków pracy z punktu widzenia pracownika, jakość samych pracowników*”¹⁰ oraz dostawców i kooperantów. Duże znaczenie ma również stara japońska sentencja „*nie oczekuj perfekcji, oczekuj postępu*”. Doktryna Jakości kładzie nacisk na pracowników, należy (cytując za ¹¹):

- *Uczyć ich samodzielności, tylko wtedy ich wkład pracy może być efektywny,*
- *Nie zniechęcać karami i nagrodami, gdyż człowiek z natury jest pracowity i uczciwy,*
- *Uczyć samokontroli, gdyż jedyną skuteczną metodą eliminacji błędów jest reagowanie na nie tam, gdzie powstają,*
- *A także pracować nad zdobyciem zaufania pracownika, dążyć do maksymalnej otwartości w stosunkach przełożony – podopieczny,*
- *Eliminować współzawodnictwo na rzecz współpracy.*

⁹ Andrzej Blikle, „Doktryna Jakości” ..., s. 5.

¹⁰ Tamże, s. 4.

¹¹ Tamże, s. 5.

3.2. Współpraca i życzliwość

Atmosfera życzliwej współpracy powinna pojawić się w każdym zespole i pomiędzy nimi, wszystko po to, aby wspólnie realizować zadania stojące przed firmą. Kierownicy wszystkich szczebli powinni dbać o przestrzeganie dziesięciu firmowych przykazań¹²:

- Współpraca zamiast współzawodnictwa – tworzyć mosty porozumienia,
- Eliminacja wszelkich mechanizmów demoralizacji pracownika przez firmę – oferować pracownikowi zainteresowanie, życzliwość, ciągłe doskonalenie umiejętności, możliwość samodoskonalenia i samorealizacji,
- Eliminacja ostracyzmu i dyskryminacja jednostki przez zespół – dyskryminacja jednostki jest równoznaczna ze złą pracą całości, aby temu przeciwdziałać należy stosować otwartą dyskusję,
- Zauważyć i docenić pracę pracownika – należy pracownikowi wyrażać akceptację, za dobrze wykonaną pracę i zwracać uwagę na możliwości doskonalenia, nie oceniać człowieka oraz nie utożsamiać go z jego pracą,
- „Wygrał – wygrał” zamiast „wygrał – przegrał” – rozwiązać konflikt tzn. wykręć i usunąć przyczynę oraz dążyć do tego, aby po rozwiązaniu konfliktu nie było przegranych,
- Nie należy szukać winnego, należy szukać przyczyny – „człowiek uczy się na własnych błędach”, gdy wystąpi błąd należy poszukać jego przyczyn, które w ok. 80% przypadków leżą w złej organizacji pracy,
- Należy wymagać dyscypliny pracy – wykroczenia przeciwko dobrowolnie przyjętym warunkom pracy podlegają regulaminowi dyscyplinarnemu, należy sprawdzić czy zaistniała sytuacja nie jest wynikiem niezależnych od pracownika okoliczności, jeżeli nie to zastosować tą regułę,
- Zachęcać pracowników do eliminowania przeszkód w pracy – eliminacja przeszkód poprzez ujawnianie i ich poszukiwanie, zaistnienie kół jakości,
- Zadbać o wiedzę podopiecznych w zakresie podstawowych zasad asertywnej komunikacji – bez wiedzy podopiecznych w tym zakresie, komunikacja może nie zafunkcjonować,
- Stworzyć dla podopiecznych warunki sprzyjające doskonaleniu jakości – zapewnić znajomość podstawowych narzędzi oraz technik doskonalenia jakości.

3.3. Myślenie systemowe

Myślenie systemowe to realizacja zasady: „*Jeżeli chcesz ingerować w jakieś zjawisko, to postaraj się wpięrcz zrozumieć mechanizmy jakie nim rządzą*”¹³. Ta zasada opiera się nie tylko na intuicji, główne znaczenie ma tutaj wiedza. Należy tutaj zastosować analizę i zrozumieć system, aby odkryć prawidłowe rozwiązanie, zazwyczaj nieintuicyjne. Również w tej metodzie przewija się aspekt: nie szukaj winnego, szukaj przyczyny.

4. Maslow zawsze i wszędzie¹⁴

Stosunki pomiędzy przełożonym i podwładnym kształtują się zwykle według zasady „słabszy słuca silniejszego”. Wyklucza to partnerski stosunek stron, jak również

¹² Opracowano na podstawie: Andrzej Blikle, *Podstawowe zasady organizacji i zarządzania w firmie A. Blikle*, A. Blikle Sp. z o. o., 11 września 2005, s. 7-8.

¹³ Andrzej Blikle, *Podstawowe zasady organizacji i zarządzania w firmie A. Blikle ...*, s. 8.

¹⁴ Rozdział opracowano na podstawie:

1. Andrzej Blikle, „Doktryna Jakości” (edycja ósma), Kurs menedżerski *Kompleksowe Zarządzanie Jakością*, Warszawski Klub Rotariański, Warszawa luty – kwiecień 2003;
2. Andrzej Blikle, „Zarządzanie bez kar i nagród”, Kurs menedżerski *Kompleksowe Zarządzanie Jakością*, Warszawski Klub Rotariański, Warszawa luty – kwiecień 2003.

wszelkie zasady opisane powyżej. Narzucane działania są zazwyczaj niechciane. Przy „braku motywacji do pracy, braku lojalności względem firmy, cynizmowi, absencji, lizusostwu, faworytyzmowi, tworzeniu się grup interesów sprzecznych z interesem firmy i w rezultacie obniżeniu konkurencyjności firmy na rynku”¹⁵ należy zastosować odrębny model relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym „starszy – młodszy”.

Głównym punktem w budowaniu partnerskich stosunków pomiędzy tymi grupami jest zamiana słowa „podwładny” słowem „podopieczny”. W tym momencie przełożony staje się dla podopiecznego opiekunem i nauczycielem, jak również ma wobec niego liczne obowiązki do wypełnienia, które można ująć w piramidę Masłowa:

- 1) Potrzeby biologiczne, tj. pożywienie, dach nad głową, wypłata wynagrodzenia.
- 2) Potrzeby bezpieczeństwa, tj. fizyczne bezpieczeństwo oraz poczucie stabilności zatrudnienia.
- 3) Przynależność do zespołu, tj. akceptacja przez najbliższych współpracowników.
- 4) Uznanie zespołu, tj. docenienie zalet i umiejętności przez współpracowników.
- 5) Samorealizacja, tj. akceptacja nas przez nas samych.

Należy pamiętać także, iż: „do obowiązków przełożonego powinno należeć zaspokojenie potrzeb swoich podopiecznych w zakresie wszystkich pięciu poziomów”¹⁶.

4.1. Kara czy nagroda??

Powszechnie uznaje się, że „ umiejętne stosowanie kar i nagród stanowi klucz do prawidłowego motywowania ludzi”¹⁷. Łatwo takie podejście może wprowadzić w błąd, zatem należy pamiętać: „zarówno kary jak i nagrody (!) stanowią w każdej sytuacji czynnik silnie demotywujący do podejmowania działań”¹⁸.

Siłą napędową każdego człowieka jest motywacja, której wyróżnić można dwa rodzaje:

- Motywacja wewnętrzna (własna), np. jedzenie, ciekawa praca.
- Motywacja zewnętrzna (zrobić coś = nagroda/kara), np. dieta odchudzająca, nauka dla stopnia.

Destruktywny wpływ nagród i kar na skuteczność ludzkiego działania można zrozumieć poprzez prawidłowe zdefiniowanie tych pojęć:

„NAGRODA
jeżeli zrobisz TO dostaniesz TAMTO
miłe zdarzenie mające na celu zmianę czyjegoś zachowania.
KARA
jeżeli nie zrobisz TEGO spotka cię TAMTO
niemiłe zdarzenie mające na celu zmianę czyjegoś zachowania”¹⁹.

Różnica pomiędzy tymi dwoma pojęciami jest umowna dlatego, że wstrzymanie nagrody może być traktowane jako kara, natomiast uniknięcie kary jako nagroda.

„Z punktu widzenia zarządzania, wychowywania i kształtowania stosunków międzyludzkich kary i nagrody nie mają żadnych zalet, mają natomiast wiele wad”²⁰:

- Niszczą stosunki międzyludzkie,
- Prowadzą do ignorowania przyczyn,
- Zniechęcają do użycia wysiłku i ryzyka,
- Niszczą bezpośrednią motywację.

4.2. Jak motywować?

¹⁵ Andrzej Blikle, „Zarządzanie bez kar i nagród” ..., s. 1.

¹⁶ Andrzej Blikle, *Zarządzanie bez kar i nagród* ..., s. 4.

¹⁷ Tamże, str. 4.

¹⁸ Andrzej Blikle, *Doktryna Jakości* ..., s. 7; oraz Andrzej Blikle, *Zarządzanie bez kar i nagród* ..., s. 5.

¹⁹ Andrzej Blikle, *Zarządzanie bez kar i nagród* ..., s. 5.

²⁰ Tamże, s. 6.

Mówi się, że „jeżeli chcesz, aby ludzie wykonywali wartościową pracę – daj im wartościową pracę do wykonania”²¹. Jednak to nie wystarczy należy również zwrócić uwagę na to, iż „podstawowe zadanie przełożonego polega na służeniu pomocą podopiecznemu, bowiem poczucie sukcesu jest najsilniejszym czynnikiem motywującym do dobrej pracy”²². Duże znaczenie w motywowaniu ludzi ma zasada trzech „W”:

- Współpraca – pamiętać należy o eliminowaniu przyczyn współzawodnictwa, tworzyć źródła współpracy i uczyć jej technik,
- Wartość – pracownik powinien wiedzieć jak ważna jest jego praca, dostosować pracę do tego co lubi i chce robić, umożliwić autonomię, unikać monotonii i dać szanse podnoszenia wiedzy,
- Wybór – swoboda decyzji pracownika, unikanie tego co może doprowadzić do odczuwania przez pracownika kontroli lub ubezwłasnowolnienia.

5. Wykorzystanie zasad Doktryny Jakości w firmie „A. Blikle”

Profesor Andrzej Blikle wprowadził do swojej firmy powyżej opisane zasady doktryny jakości. Postawił na zarządzanie zasobami ludzkimi, stwierdził, że dobry kontakt na każdym ze szczebli zarządzania doprowadzi do lepszej komunikacji a tym samym do lepszej jakości. Firma „A. Blikle” ma reguły, których należy się stricte trzymać, ale głównie kładzie nacisk na „wzajemną życzliwość, umiejętne budowanie relacji międzyludzkich opartych na asertywnym zachowaniu oraz umiejętności prowadzenia rozmów w sytuacjach konfliktowych”²³. Kierowników opisuje jako „osoby, którym powierzono twórcze zadanie stałego doskonalenia zespołu pracowniczego, panujących w nim stosunków międzyludzkich i najogólniej rozumianego środowiska pracy. Kierownicy zespołów koordynują też pracę pracowników przydzielając im stanowiska i procesy do realizacji oraz dbają o przestrzeganie procedur”²⁴. Natomiast jeżeli chodzi o system wynagrodzeń firma „A. Blikle” kieruje się trzema ogólnymi założeniami (cytuję za ²⁵):

- 1) zasady wynagradzania powinny być możliwie proste i jednakowe dla wszystkich stanowisk,
- 2) wysokość wynagrodzenia powinna być związana jedynie ze stanowiskiem, kwalifikacjami i stażem pracy w Firmie,
- 3) na wszystkich stanowiskach całość warunków wynagrodzenia powinna być lekko konkurencyjna w stosunku do aktualnego rynku pracy.

„Uniezależnienie wynagrodzenia od wydajności w żadnym przypadku nie oznacza, że sprawę wydajności traktujemy jako nieistotną. Wręcz przeciwnie. Jeżeli wydajność pracy pracownika jest niezadowalająca, tj. odbiega od przewidzianej na tym stanowisku normy, rolę jego przełożonego – a w najtrudniejszych przypadkach również przełożonego jego przełożonego – jest pomóc pracownikowi w osiągnięciu prawidłowej wydajności. Jeżeli nie uda się tego dokonać, to należy ustalić, czy ta porażka jest wynikiem braku kompetencji pracownika, czy też jego przełożonego. W każdym przypadku należy podjąć ponownie próbę uzdrowienia sytuacji, tj. należy zapewnić pomoc pracownikowi i jego przełożonemu”²⁶.

Widoczne efekty wdrożenia doktryny jakości nie są natychmiastowe, wymagają czasu i cierpliwości, jak również ciągłego stosowania głównych zasad tej metody. Daje

²¹ Słowa Alfie’go Kohn’a, przywołane przez Andrzeja Blikle w *Zarządzanie bez kar i nagród ...*, s. 7.

²² Andrzej Blikle, *Zarządzanie bez kar i nagród ...*, s. 11.

²³ Opracowano na podstawie odpowiedzi pisemnych, udzielonych przez Profesora Andrzeja Blikle, na zadane przez autorkę pracy pytania.

²⁴ Andrzej Blikle, *Podstawowe zasady organizacji i zarządzania w firmie A. Blikle ...*, s. 14.

²⁵ Andrzej Blikle, *Zarządzanie bez kar i nagród ...*, s. 13.

²⁶ Andrzej Blikle, *Zarządzanie bez kar i nagród ...*, s. 14.

temu wyraz potęgą firmy „A.Blikle”, która w latach 1990-2003 z czterdziestu pracowników urosła do prawie 240.

A PĄCZKI SĄ WYSMIENITE!!!

6. I co dalej?

Wszystko co zostało zawarte w tej pracy jest obrazem prawie idealnego przedsiębiorstwa, i może tak rzeczywiście jest. Firmy często idą prostszą drogą, aby osiągnąć pożądaną sukces. Jednak trochę wysiłku, ciężkiej pracy, zaangażowania wszystkich pracowników i tych z najwyższych szczebli i tych z najniższych, zapoznanie się z podstawami doktryny jakości i jej wdrożenie w przedsiębiorstwie, a sukces murowany. Z tego co twierdzi Profesor Andrzej Blikle wdrożenie doktryny może trwać od trzech do pięciu lat. Każdy stara się zmienić sprzęt, zautomatyzować fabryki, wymienić starszych pracowników na młodszych, ale czy w tym właśnie tkwi problem? Joseph Juran twierdzi, iż „85% problemów z jakością wynika z błędów w systemie, a tylko 15% można przypisać pracownikom”²⁷. Kontakt z pracownikiem pozwoli znaleźć gdzie są wąskie ogniwa, w czym tkwi największy problem i z czym on – pracownik nie umie sobie poradzić. Postawmy na życzliwość, współpracę oraz odpowiedni kontakt z pracownikiem. Należy również pamiętać, iż pracownik musi być solidnie wynagrodzony za jego pracę, tzn. odpowiednie wynagrodzenie pomoże nam w budowaniu prawidłowych relacji międzyludzkich.

Autorka pragnie podziękować Panu Profesorowi Andrzejowi Blikle za udostępnienie materiałów, które wykorzystano do tej pracy oraz za udzielenie odpowiedzi na nurtujące autorkę pytania.

Autorka pragnie podziękować za pomysł i wsparcie merytoryczne Pani dr Barbarze Sujak-Cyrul z Instytutu Technologii Maszyn i Automatyzacji, Centrum Zaawansowanych Systemów Produkcyjnych Politechniki Wrocławskiej

LITERATURA:

Blikle A., *Doktryna Jakości* (edycja ósma), Kurs menedżerski *Kompleksowe Zarządzanie Jakością*, Warszawski Klub Rotariański, Warszawa luty – kwiecień 2003, oraz dostępne na stronie internetowej: odn-plock.edu.pl/odn/mat/menedz/pliki/doktrynarc.doc

Blikle A., *Podstawowe zasady organizacji i zarządzania w firmie A. Blikle*, A. Blikle Sp. z o. o., 11 września 2005.

Blikle A., *Zarządzanie bez kar i nagród*, Kurs menedżerski *Kompleksowe Zarządzanie Jakością*, Warszawski Klub Rotariański, Warszawa luty – kwiecień 2003, oraz dostępne na stronie internetowej: odn-plock.edu.pl/odn/mat/menedz/pliki/karynagrodyrc.doc

Forbes, czerwiec 2005.

Odpowiedzi pisemne Profesora Andrzeja Blikle udzielona we wrześniu 2005 r. na zadane przez autorkę pytania.

Strona internetowa: www.blikle.pl .

²⁷ Andrzej Blikle, *Doktryna Jakości* ..., s. 12.