

Making things unique

Spis treści

Marek Śliboda.....	01
Innowacyjny styl zarządzania przedsiębiorstwem.....	02
Informacje o firmie.....	08
Piszą o nas.....	13

Marek Śliboda

Marek Śliboda jest założycielem i współwłaścicielem Marco sp. z o.o. Urodził się w 1979 roku w Gliwicach i to właśnie z tym miastem postanowił związać swoje życie prywatne i zawodowe. Jest absolwentem Wyższej Szkoły Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, którą ukończył w 2004 roku, a na zdobytej wiedzy, umiejętnościach i cechach charakteru oparł budowaną od 2000 roku firmę Marco sp. z o.o.

Wieloletni teoretyk i praktyk organizacji oraz zarządzania. Wizjoner i propagator społecznej odpowiedzialności biznesu. Konsekwentnie wdraża autorski sposób zarządzania przedsiębiorstwem, który sam częstokroć nazywa eksperymentem.

Wyjątkowy szacunek do ludzi, ciągłe doskonalenie i pomoc lokalnej społeczności to fundamenty, na których oparł swoje życie i współtworzoną przez siebie firmę. Inspirując ludzi uczy długofalowej odpowiedzialności i zachęca do proaktywnej postawy.

Dokonania Marka Ślibody oraz styl w jakim zarządzana jest jego organizacja, spotkały się z uznaniem zarówno lokalnej



społeczności, jak i ogólnopolskich instytucji zajmujących się tematyką zarządzania. Styl ten był tematem licznych artykułów i audycji zarówno w mediach lokalnych, jak i ogólnopolskich, a doświadczenie Marka Ślibody zostało docenione przez organizatorów międzynarodowych konferencji i kongresów gospodarczych, w których wielokrotnie uczestniczył w roli prelegenta.

Przyznane nagrody i wyróżnienia są dowodem na to, że firmy takie jak Marco sp. z o.o. stają się wzorem zmian zachodzących w sferze gospodarczej i mentalności społeczeństwa.

Turkus – ostatnimi czasy termin niezwykle popularny, zwłaszcza w kręgach osób, które na co dzień zajmują się tematyką zarządzania. Dla jednych to przyszłość zarządzania, dla innych utopia, mrzonka i absurd. Temat jest kontrowersyjny, bo i jego założenia do popularnych nie należą. Gliwicka firma Marco wyszła poza standardowe metody w zarządzaniu organizacją i stara się wdrażać „turkusowe rozwiązania” w Polsce.

Innowacyjny styl zarządzania przedsiębiorstwem

Istotą turkusu jest samoorganizacja pracy zespołu – nie ma w nim sztywnej hierarchii i struktur, nie ma premii, prowizji, wydawania poleceń, współzawodnictwa czy półrocznych i rocznych rozmów podsumowujących. Jest za to wolność, współpraca, zaufanie i – nazwana przez Andrzeja Jacka Blikle – demokracja partnerska. Decyzje w takiej organizacji podejmowane są przez osoby, które mają największe doświadczenie, znają temat, konsultują założenia z zespołem, a zespół ma do nich pełne zaufanie.

Twórcą idei turkusowych organizacji jest Frederic Laloux, który w wydanej w 2015 roku książce „Pracować inaczej” wyróżnił pięć zasadniczych modeli zarządzania, każdy z nich szczegółowo opisując i kategoryzując od tych najbardziej autorytarnych (czerwień), po najbardziej demokratyczne (turkus). Co istotne, Laloux nie ogranicza się do samej teorii, ale pokazuje przykład dwunastu firm z całego świata, które na rynku są co najmniej 5 lat, zatrudniają minimum 100 i działają na podstawie nowego poziomu rozwoju ludzkiej świadomości.

Publikacja Laloux to rzecz jasna jedynie namiastka – przykładów firm, w których turkusowe wartości są normą, jest zdecydowanie więcej. Takie przykłady znajdziemy także w Polsce, co zaskakuje o tyle, że przedsiębiorczość oparta o system demokratyczny ma w naszym kraju stosunkowo krótką historię. Nad Wisłą najbardziej rozpoznawalnym orędownikiem i propagatorem turkusowej idei jest Andrzej Jacek Blikle, który w swojej „Doktrynie jakości” rozwija to, co opisał Laloux, podając przykłady polskich przedsiębiorstw charakteryzujących się wysoką świadomością i kulturą pracy. Jedną z nich jesteśmy my - gliwicka firma Marco sp. z o.o. zajmująca się produkcją elementów identyfikacji i znakowania produktów. Firma powstała w roku 2000, obecnie współpracuje z największymi światowymi koncernami z branż takich jak: automotive, branża elektronarzędziowa, elektroniczna, robotyka itp. To jednak w kontekście tego tekstu jest najmniej istotne. Firma bowiem uznawana jest za jedną z wzorcowych organizacji nowej fali zarządzania w Polsce i określana przez niektórych jako

największa turkusowa organizacja w kraju. Jej założycielem jest Marek Śliboda – człowiek, którego marzeniem jest zmiana świadomości ludzi na taką, która nie pozwoli im budować firm nastawionych wyłącznie na zysk. Firm, w których człowiek utożsamiany jest jedynie z kosztem, jaki trzeba ponieść, by zarobić jak najwięcej pieniędzy. Osiemnaście lat doświadczenia w budowie organizacji opartej na wysokiej świadomości, szacunku do drugiego człowieka, innowacyjnym myśleniu i zaangażowaniu społecznym sprawiło, że dzisiaj do Marco ustawiają się nie tylko kolejki osób chętnych do pracy, ale także kolejki przedsiębiorców chcących uczestniczyć w organizowanych przez firmę szkoleniach z zarządzania.

Hierarchia i zarządzanie

Na czym więc polega fenomen organizacji, zwanych turkusowymi i czy Marco jest już firmą turkusową, czy też w kierunku tego

Osiemnaście lat doświadczenia w budowie organizacji opartej na wysokiej świadomości, szacunku do drugiego człowieka, innowacyjnym myśleniu i zaangażowaniu społecznym sprawiło, że dzisiaj do Marco ustawiają się nie tylko kolejki osób chętnych do pracy, ale także kolejki przedsiębiorców chcących uczestniczyć w organizowanych przez firmę szkoleniach z zarządzania.

turkusku dopiero zmierza? Kiedy pyta się o to Marka Ślibodę, odpowiedź zawsze jest ta sama. Marco organizacją turkusową w stu procentach nie jest i prawdopodobnie nigdy nie będzie. Dlaczego? Ponieważ turkus jest swojego rodzaju ideałem, do którego zawsze będziemy dążyć, ale prawdopodobieństwo jego sięgnięcia jest niewielkie. Marco jest firmą, która obrała świadomą drogę do turkus i – co bardzo istotne – jest to droga naturalna, ugruntowana na cechach charakteru osób, które firmę budowały, oraz kilkunastu latach doświadczenia w zarządzaniu. Tu turkusem nikt się nie zainspirował, czytając jedną czy drugą książkę lub słuchając wykładu. Tu turkus (choć nie nazwany) obecny był od samego początku. Obecnie przejawia się on na wielu płaszczyznach – począwszy od hierarchii, przez system zarządzania, na benefitach czy jawności danych skończywszy.

Mówi się, że organizacje turkusowe to społeczności, w których nie ma Zarządu, dyrektorów, kierowników, a ich struktura jest bardzo płaska. Takie podejście oczywiście do pewnego stopnia jest możliwe, ale w niektórych warunkach może okazać się nierealne, a w praktyce może rodzić sporo problemów. Marco jest spółką prawa handlowego, a ten fakt wymusza na firmie posiadanie Zarządu. Na tym jednak sztywna struktura hierarchiczna, jaką znamy z korporacji, się kończy. W Marco bardzo umiejętnie połączono zarządzanie turkusowe (partycypacyjne) z podejściem procesowym. Skąd taka ścieżka? Turkusowe podejście do zarządzania firmą jest w Marco czymś naturalnym, czymś, co jest efektem kilkunastu lat doświadczeń i budowania naturalnych autorytetów. Jednak chcąc współpracować z największymi światowymi firmami, pewne kwestie trzeba było bardzo konkretnie uregulować. Zdecydowano się wprowadzić podejście procesowe we wszystkich działach – nie tylko tych bezpośrednio

Hierarchia jest tu ustalana tymczasowo – odpowiedzialność za konkretny projekt bierze osoba, której pomysł jest najlepszy dla firmy, a reszta zespołu z obranym kierunkiem się utożsamia.

związanych z realizacją zamówień. I tak, na podstawie podejścia procesowego działa oczywiście Dział Obsługi Klienta, Dział Handlowy, Dział Produkcji czy Dział Zakupów i Logistyki, ale procesem jest także Utrzymanie Czystości, firmowa stołówka, proces Budowania Wizerunku czy działalność Fundacji MarcoPomaga. Każdy proces ma swojego właściciela, lidera, który działa w ścisłej współpracy ze swoim zespołem, wspólnie podejmując kluczowe decyzje i biorąc za nie odpowiedzialność. Nie ma procesów ważniejszych i mniej ważnych, choć oczywiście wyszczególniono procesy główne i procesy pomocnicze. Hierarchia jest tu ustalana tymczasowo – odpowiedzialność za konkretny projekt bierze osoba, której pomysł jest najlepszy dla firmy, a reszta zespołu z obranym kierunkiem się utożsamia. O tym, który pomysł jest najlepszy, decyduje grupa, która zajmuje się konkretnym zagadnieniem. Bardzo ważne jest, żeby każdy jej członek docelowo podpisał się pod tym rozwiązaniem. Nawet jeśli część grupy nie do końca „czuje” kierunek działań, to zgadza się z nim, wiedząc, że większość zdecydowała o jego słuszności. W tym miejscu może

nasuwać się pytanie, czy Zarząd i właściciele procesów tak chętnie przyznają rację pracownikom mającym pomysły lepsze od nich? Tak – to kwestia odpowiedniej świadomości, która w Marco jest na wysokim poziomie. Ludzie o wysokiej świadomości mają też wyższe poczucie własnej wartości – wiedzą, że sensem ich obecności w firmie jest tworzenie najlepszych rozwiązań, a nie walka o przysłowiowe „stołki”. Oczywiście jest tak, że zaproponowane przez pracowników rozwiązania muszą być uzgodnione z Zarządem, ale nie dlatego, że Zarząd jest Zarządem, tylko dlatego, że ma największe doświadczenie i bierze największą odpowiedzialność za całą organizację. Co bardzo istotne – w sytuacjach, kiedy ktoś nie zgadza się podjętymi decyzjami, to ich zasadność i kierunek tłumaczy się tak długo, aż wszyscy je zrozumieją i będą się z nimi identyfikować. W kilkunastoletniej historii firmy nigdy nie zdarzyło się, by podjęto decyzję, z którą ludzie kompletnie się nie zgadzali. Zawsze jest tu miejsce na dyskusję i wyrażenie swojego zdania. To oczywiście nie jest łatwe, mając na pokładzie blisko setkę osób o różnych charakterach i poziomach świadomości, ale idea szerokiego konsultowania podejmowanych decyzji w Marco była zawsze bardzo istotna i historia pokazuje, że ma to głęboki sens. To buduje zaangażowanie i głęboką więź, co później przeradza się w poczucie, że ta firma po części należy do każdego z nas i to od nas zależy, w którym kierunku będzie się rozwijać.

Podsumowując więc, w Marco hierarchia jest bardzo płaska, płynna i wynika przede wszystkim z doświadczenia i odpowiedzialności poszczególnych osób.

Rola Działu HR w turkusowej organizacji

W Marco nie ma Działu Human Resources – jest Dział Human Relations, bo wszyscy zdają sobie sprawę z tego, że to, jak będzie wyglądała firma, zależy w ogromnej mierze od relacji między ludźmi, którzy ją budują. Dział HR zajmował się rekrutacją, rozwojem, szkoleniem ludzi i rzecz jasna kwestiami kadrowymi. Pełnił także funkcję wspomagającą procesy, jednak kilka osób nie może w całości brać odpowiedzialności za relacje międzyludzkie panujące w firmie. Relacje przecież tworzymy my wszyscy i nikt tego za nas nie zrobi. Można więc powiedzieć, że w pewnym sensie każdy, bez względu na stanowisko, jest po części przedstawicielem Działu HR. W większości firm za zatrudnianie, rozwijanie i zwalnianie ludzi odpowiada Dział HR – w Marco robią to liderzy,



a HR pełni funkcję doradczą i wspomagającą te procesy. Tak jest także podczas procesu rekrutacji – Dział HR ją koordynuje, ale w sam proces oprócz lidera zespołu zaangażowani są także jego członkowie. To oni przygotowują pytania, praktyczne zadania do wykonania itp. Lider w Marco nie jest tylko osobą, która z czyjegóż nadania zarządza zespołem – lider w Marco jest autorytetem w myśl idei przywództwa służebnego. Osobą, która przez cały zespół została wybrana do pełnienia tej funkcji z racji największego doświadczenia, darzenia największym zaufaniem i charyzmy, jaką lider posiadać powinien. W historii firmy nie zdarzyła się jeszcze sytuacja, by kogokolwiek zatrudniono na stanowisko kierownicze i raczej trudno to sobie tutaj wyobrazić. Wychodzi się

bowiem z założenia, że żeby móc przewodzić zespołowi, trzeba go bardzo dobrze znać i przez lata zdobywać szacunek i zaufanie. Lider w definicji Marco, to nie jest osoba, która wydaje polecenia – to osoba, która wspólnie z zespołem ustala kierunek działań. Podsumowując więc – obecnie Dział HR w Marco liczy około 30 osób – cztery z nich przypisane są do działu na stałe i HR jest ich działem docelowym. Funkcjonuje także grupa zajmująca się organizacją spotkań integracyjnych – międzydziałowych kolacji, dorocznego pikniku, spotkania świątecznego, wspólnych wyjazdów w góry czy na koncert itp. Do integracji przywiązuje się tu bardzo dużo uwagi.

Dostęp do benefitów

W kwestii benefitów polityka firmy jest bardzo prosta. Zakłada się, że w Marco pracują ludzie, którzy pasują do organizacji – utożsamiają się z jej długofalowym celem, kierują się w życiu podobnymi wartościami, poprawnie się ze sobą komunikują i są mocni merytorycznie w tym, co robią. Nasuwa się pytanie o weryfikację tych wartości. Zaczniemy od tego, że w gliwickiej firmie nie szuka się ludzi do pracy – tu szuka się ludzi do zespołu i to docelowy zespół, po kolacji z kandydatem, który przeszedł całą ścieżkę rekrutacji decyduje, czy chce rozpocząć z nim współpracę. Zarówno podczas procesu rekrutacyjnego, jak i podczas późniejszej współpracy, bardzo duży nacisk kładzie się na wartości i komunikację. Oczywiście merytoryka również jest niezwykle istotna. W Marco nie przeprowadza się żadnych testów psychologicznych mających na celu wybranie najlepszych kandydatów. Za to sam proces rekrutacyjny jest długi – trwa około trzech miesięcy – wieloetapowy i stosunkowo skomplikowany. Warto tu podkreślić, że rekrutacja w Marco nie kończy się na samym zatrudnieniu – rekrutacja to tak naprawdę proces ciągły, który zaczyna się w momencie rozpoczęcia współpracy, a kończy przy ewentualnym rozstaniu z firmą. Zgodność z rdzennymi wartościami jest więc weryfikowana na bieżąco i jeśli w codziennej współpracy nie występują większe problemy, to firma za tę ciężką pracę i poświęcenie stara się dać tak dużo, jak tylko może. Benefity pozapłacowe są takie same dla wszystkich. Nie dzieli się ludzi na lepszych i gorszych z uwagi na zajmowane stanowisko. Zakłada się, że każdy – bez względu na stanowisko – rozwija firmę, a pracowników różnicuje jedynie zakres odpowiedzialności. Im wyższa odpowiedzialność, tym wyższe wynagrodzenie. Przyznawane

Proces rekrutacji w Marco wymaga dużego poświęcenia i zaangażowania od wszystkich, którzy biorą w procesie udział. Wiadomo bowiem, że jeśli zatrudni się ludzi, którzy nie rozumieją tej drogi, nie widzą w tym działaniu większego sensu i nie chcą podążać ustaloną przez organizację ścieżką, to docelowo wszyscy w takim układzie będą się męczyć.

są także nagrody roczne, w przypadku których w tym roku przeprowadzono swojego rodzaju eksperyment. Do tej pory bowiem nagrody roczne przyznawał Zarząd, ale w myśl coraz większej partycypacji w zarządzaniu, w tym roku tę odpowiedzialność zcedowano na zespoły. To one we własnym gronie dyskutują i decydują, komu i w jakiej wysokości nagrodę chcą przyznać. Następnie liderzy procesów przedstawiają propozycje zespołom Zarządowi, który się do nich ustosunkowuje. Takie rozwiązanie samo w sobie eliminuje spory i nieporozumienia na tle finansowym – wszystko bowiem jest jasne i transparentne. Te dwie kwestie, czyli wynagrodzenie i nagroda roczna, tak naprawdę są jedynymi, w których występuje zróżnicowanie. Cała reszta jest taka sama dla wszystkich pracowników, a mowa tu m.in. o Pakiecie Medycznym, Pakiecie „Kultura, Rozrywka, Sport”, prezentach świątecznych, prezentach urodzinowych, prezentach mikołajkowych dla dzieci i wielu innych. W Marco nie spotkamy lepszych lub gorszych biur w open space, lepszych lub gorszych miejsc parkingowych ani niczego, co zakraja o podział ludzi, a co za tym idzie o brak szacunku do nich.

Jawność danych i dostęp do informacji

Jedną z charakterystyk turkusowych organizacji jest jawność informacji o wynagrodzeniach. W polskich realiach pojawia się kilka problemów natury prawnej. Z racji ochrony danych osobowych nie można całej firmie udostępnić danych wrażliwych związanych np. z wynagrodzeniem, ale nie zabrania się takich rozmów – jeśli jedna strona potrafi spytać o wysokość wynagrodzenia, a druga chce na nie odpowiedzieć, to firma jako organizacja nie ma nic przeciwko. Oczywiście sytuacją idealną byłaby taka, w której wszystkie dane byłyby jawne i transparentne, ale



zabrania tego prawo, a te w Marco się szanuje.

Nieco inaczej kształtuje się kwestia danych związanych z bieżącym funkcjonowaniem firmy. Jeśli chodzi o budżet, przychody, wydatki to są dane zawarte w celach dotyczących jakości przygotowywanych przez Zarząd, do których swobodny dostęp mają w firmie wszyscy. Wydaje się więc, że poza danymi wrażliwymi, których publikować nie można ze względów prawnych, dostęp do danych związanych z bieżącą działalnością spółki jest jawny. Takie podejście wynika z kilku czynników. Przede wszystkim komunikacja – w Marco wychodzi się z założenia, że im więcej pracownicy wiedzą o firmie (także o jej problemach, porażkach), tym mocniej są z nią związani i starają się pozytywnie

wpływać na jej przyszłość. Mają przeczucie, że to po części jest także ich firma, na której losy mają realny wpływ. Transparentność danych buduje zaufanie, a to w dzisiejszym świecie wydaje się być towarem deficytowym. Oczywiście zachowuje się tu zdrowy rozsądek – nie wszystkie informacje są powszechnie udostępniane całej firmie, ponieważ ich natłok mógłby okazać się zbyt duży. Jednak każdy może przyjść, zapytać o interesującą go kwestię i zawsze otrzyma odpowiedź.

Warunki niezbędne do budowy turkusowej organizacji. Co jest kluczem?

W Marco uważa się, że nie ma jednego, uniwersalnego klucza do drzwi z tabliczką „Turkusowa organizacja”. Trzeba dysponować całym pękiem kluczy i być przygotowanym na to, że wraz z rozwojem firmy, kolejnymi osobami i coraz większą skalą działalności tych kluczy będzie przybywać, a pęk będzie coraz cięższy. Marek Śliboda twierdzi, że żeby zbudować turkusową, efektywną i dochodową organizację, trzeba przez bardzo długi czas robić kilkadziesiąt rzeczy naraz i – co najbardziej istotne – robić te rzeczy najlepiej, jak się potrafi. Niezbędna do tego jest wytrwałość, konsekwencja i świadomość, że nie będzie to łatwa droga.

To pytanie zresztą bardzo często pada podczas prowadzonych przez Marco szkoleń dla przedsiębiorców, co z jednej strony wcale nie dziwi, z drugiej zaś buduje świadomość, że nie ma uniwersalnej recepty na turkusow a firmę. A to doświadczenie mówi m.in. że jest kilka fundamentalnych kwestii, które muszą zostać spełnione, by można było w ogóle zacząć proces budowy czy przeobrażania się w turkusow a organizację. Jednym z nich jest zaufanie, które buduje się latami. By ludzie mieli zaufanie do Zarządu czy liderów i do siebie nawzajem, to wszyscy muszą być wiarygodni – muszą pokazywać, że jeśli coś mówią, to za tymi słowami idą czyny. Zaufanie buduje się także dzięki prywatnym relacjom i poczuciu, że można na siebie liczyć, tak w pracy, jak i w życiu prywatnym. W Marco dużo uwagi przywiązuje się do integracji po godzinach pracy. Funkcjonuje grupa integracyjna, która zajmuje się przygotowaniem eventów i mowa tu nie tylko o dorocznym Pikniku Integracyjnym czy firmowej Wigilii, ale o wszystkich mniejszych lub większych inicjatywach – kolacjach międzydziałowych, wspólnych wyjściach do kina, wieczorach gier planszowych, wyjazdach na narty, paralotniach czy nocach spędzonych w firmie z konsolami do gier. Takich spotkań jest wiele i cieszy fakt,

że spora ich część to inicjatywy oddolne. Kolejnym kluczem jest profesjonalizm i zaangażowanie nie tylko rąk, ale także rozumu i serca. Kluczem nie do przecenienia jest szczerść. W Marco każdy ma świadomość, że może powiedzieć wszystko, pod warunkiem, że bierze za te słowa odpowiedzialność, kierują nim pozytywne intencje i chce budować dobro dla ogółu, a nie tylko dla siebie. Za taką szczerść nikt nigdy pracy tu nie stracił. W budowaniu takiej firmy bardzo pomaga odpowiednie środowisko pracy i prawidłowa komunikacja. Nie bez znaczenia jest także odpowiedzialność, zarówno ta wewnętrzna, czyli odpowiedzialność za losy firmy i swoich współpracowników, ale także odpowiedzialność zewnętrzna, czyli odpowiedzialność za lokalną społeczność. Widać więc, że wszystko, o czym do tej pory powiedziano, opiera się głównie na ludziach. Można stwierdzić, że to ludzie są najważniejszym kluczem, ale przyciągnięcie tylko tych odpowiednich jest niezwykle skomplikowane. Proces rekrutacji w Marco wymaga dużego poświęcenia i zaangażowania od wszystkich, którzy biorą w procesie udział. Wiadomo bowiem, że jeśli zatrudni się ludzi, którzy nie rozumieją tej drogi, nie widzą w tym działaniu większego sensu i nie chcą podążać ustaloną przez organizację ścieżką, to docelowo wszyscy w takim układzie będą się męczyć. A im ta droga będzie trudniejsza, tym bardziej Ci ludzie będą się frustrować i w efekcie prawdopodobnie odejdą lub zostaną zwolnieni. Tych warunków jest zdecydowanie więcej, ale by szczegółowo je wszystkie omówić, potrzebne jest kilka lub kilkanaście godzin szczerzej rozmowy.

Ciemna strona turkus

Ciemne strony turkus, czyli zagrożenia, to tak naprawdę lustrzane odbicia warunków, kluczy, o których była mowa wcześniej. Czyli jeśli zamiast odpowiednich ludzi zatrudni się takich, którzy nie będą podzielali rdzennych wartości, to prędzej czy później zaczną oni rujnować to, co inni przez lata budowali. Trzeba być też przygotowanym na to, że w pewnym momencie może okazać się, że ludzie, którzy są w firmie od kilku czy kilkunastu lat, na tym etapie już do firmy nie pasują. Jeśli pomimo tego, że organizacja daje im pełne wsparcie, zachęcając do rozwoju, zmiany i dostosowania się do rzeczywistości, oni nie chcą lub nie potrafią się zmienić, to niestety, trzeba się z nimi pożegnać. To jest bardzo, bardzo trudne, szczególnie że każdy z każdym w takiej firmie jest w jakimś stopniu emocjonalnie związany. W Marco takie decyzje były już podejmowane i z perspektywy czasu widać, że były one słuszne, choć na pewno bolesne. Z takimi osobami trzeba się rozstać i trzeba to zrobić godnie, kładąc jednocześnie nacisk na to,

by nadal mieć z nimi pozytywne relacje.

Ogromnym zagrożeniem jest niekompetencja – jeśli pozwolimy partycypować w zarządzaniu ludziom, którzy na danym etapie nie są na to gotowi, to jest to droga ku przepaści. Oni rzecz jasna mogą mieć pozytywne intencje, ale brak doświadczenia będzie powodował, że będą podejmowali błędne decyzje w wielu aspektach. Zagrożeniem jest brak szczerści, bo wyobraźmy sobie osobę, która przez lata ukrywała, że nie utożsamia się z kierunkiem, w którym idzie firma i zasadami, jakimi się kieruje. Prędzej czy później to doprowadzi do „wybuchu” i będzie to efekt tego, że przez lata co innego mówiła, co innego myślała, co innego robiła i jeszcze co innego czuła. A jeśli takich osób będzie kilka, kilkanaście, kilkadziesiąt? Rezultaty nietrudno sobie wyobrazić.

Mało kto zdaje sobie też sprawę z tego, jak dużym zagrożeniem dla firm nowej fali zarządzania jest otoczenie zewnętrzne. Firmy takie jak Marco mają świadomość, że trochę zamknęły się w swojej małej „bańce”, bo orientują się, jak wygląda świat poza nią. Funkcjonując na co dzień, kierują się swoim wewnętrznym systemem wartości, ale świat zewnętrzny ma ten system kompletnie inny i próbuje przeciągnąć „turkusowych” ludzi na swoją stronę. To na pewno nie pomaga. Pamiętajmy, że idea partycypacji w zarządzaniu ciągle jeszcze jest niszą. Dlaczego? Dlatego, że to po prostu jest trudne. Trzeba mieć w sobie bardzo dużo samozaparć, pozytywnych intencji i chęci budowania wspólnego dobra, a nie być skupionym wyłącznie na sobie i własnych potrzebach. Trzeba od siebie bardzo dużo dać, trzeba umieć spojrzeć na siebie krytycznie, a to w świecie egocentryzmu nie jest popularne podejście.

Znajdź swoją drogę

Przedstawione wyżej zagadnienia to jedynie mała próbka tego, z czym trzeba się zmierzyć, chcąc budować od podstaw lub przebudowywać swoją firmę w turkusową. Zadanie nie jest łatwe, ponieważ najważniejszym budulcem takiej firmy jest człowiek – żywa, niedoskonała istota, która ma swoje potrzeby, problemy, oczekiwania. Sytuacji nie poprawia fakt, że każdy z nas jest inny – inaczej odczuwamy, funkcjonujemy na różnych poziomach świadomości i mamy różne punkty widzenia. Zgromadzenie kilkudziesięciu czy kilkuset różnych ludzi wokół jednej idei jest zadaniem bardzo trudnym, ale jak pokazuje przykład firmy Marco, opłaca się ten trud podjąć.

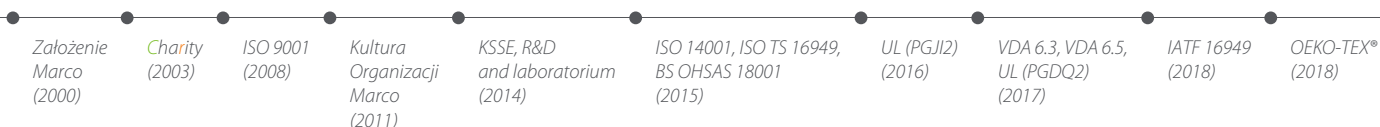
- Łukasz Drożdżik

Czym jest Marco?

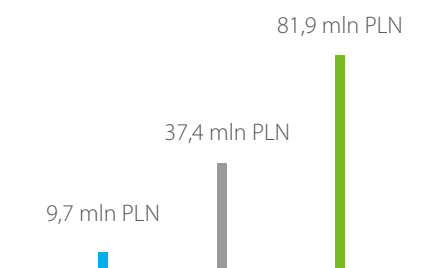
Marco to coś więcej niż firma

Naszym celem jest stworzenie jednej z najbardziej rozpoznawalnych i innowacyjnych firm na świecie w zakresie globalnego postępu i rozwoju. By stało się to faktem sukcesywnie zwiększamy nakłady na prace badawczo-rozwojowe, tworząc nowoczesne zaplecze do budowy prototypów i laboratorium z najlepszym sprzętem kontrolno-pomiarowym i oprogramowaniem do wirtualnych symulacji.

To w połączeniu z nieustannym doskonaleniem sprawia, że jesteśmy w stanie zaspokoić oczekiwania bardzo wymagających klientów, którymi są globalne koncerny z takich branż jak: samochodowa, elektroniczna, elektronarzędziowa, tekstylna i AGD.



Dane ekonomiczne [EUR]



Jakość i bezpieczeństwo pracy

Certyfikaty systemów zarządzania

- ISO 9001
- ISO 14001
- IATF 16949
- OEKO-TEX®
- UL (PGJ12)
- UL (PGDQ2)
- BS OHSAS 18001

Wyniki audytów

- Automotive - 94.6%
- Elektronarzędzia - 99.1%
- Elektronika - 97.9%
- AGD - 96.3%



Wizja i Misja



Wizja

Stać się jedną z najbardziej innowacyjnych i wpływowych firm na świecie z punktu widzenia globalnego postępu i rozwoju.

Misja

Projektować i dostarczać unikatowe, wysokiej jakości produkty, które pozytywnie wpłyną na życie ludzi i rozwój przedsiębiorstw.

Wartości

Szeroko rozumiany szacunek dla ludzi. Rozwiązywanie problemów społecznych i poszanowanie dla środowiska naturalnego.

Metody

Niekończący się proces doskonalenia i eliminowania zbędnych strat. Ciągły proces inspirowania i motywowania ludzi do dalszego rozwoju.

Produkty



Zabezpieczenia



Zaawansowane komponenty wielowarstwowe



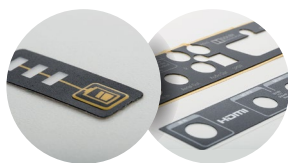
Materiały o specjalnych zastosowaniach



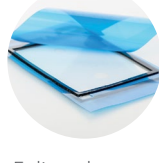
Etykiety



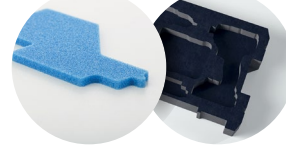
Uszczelki, podkładki i przekładki



Panele dekoracyjne



Folie ochronne



Pianki



Izolatory



Etykiety tekstylne i wszywki



Podkładki termiczne



Taśmy



Marco® uchwyty tekstylne

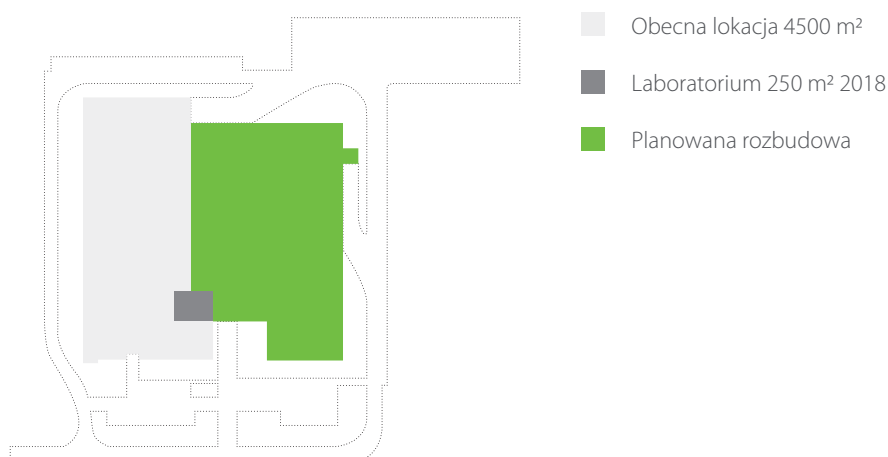


Marco® plomba VOID

Zaufali nam



Plany rozbudowy



Lokacje i rynki Marco

- 1 Polska, Gliwice - Centrala, produkcja i laboratorium
- 2 Polska, Torun - Drugi zakład produkcyjny
- 3 Czechy, Brno - Biuro sprzedaży
- 4 Czechy, Usti - Magazyn
- 5 Bułgaria, Sofia - Biuro sprzedaży



Kluczowe liczby

OTD	Eksport	Powierzchnia	PPM 2017	Wynik 2017	Zespół	Szkolenia h / rok	Racjonalizacje personelu
100%	58%	4500 m ²	0 (ISO TS)	171 mln szt.	93	217	634

Wierzmy, że świat może być lepszym miejscem. Udowadniamy, że biznes może być prowadzony etycznie, dając ludziom możliwość rozwoju, bezwarunkowego zaufania i szacunku. Odbija się to w poświęceniu naszego zespołu, które prowadzi do nieustannego rozrostu firmy oraz wyników finansowych, czym możemy dzielić się ze społecznością.

Całościowy nakład CSR 4,2 mln PLN



Projekt edukacyjny



Marco Business School

Nagrody



Gliwicki Lew



Biznesowy Darczyńca Roku



Kreator Miejsc Pracy



Top 10 Pracodawców na Śląsku

Kultura i CSR

Społeczna odpowiedzialność

Jednym z filarów, na których rozwijamy naszą organizację jest społeczna odpowiedzialność i zaangażowanie w problemy lokalnego środowiska. Nie ograniczamy się jednak do finansowego wsparcia – równie ważne jest dla nas dzielenie się prywatnym czasem, wiedzą i umiejętnościami. Projekt edukacyjny Marco Business School prowadzony w kilkunastu gliwickich szkołach jest tylko jednym z wielu praktycznych przykładów na to, że wybraliśmy życie odpowiedzialne, nie wygodne.



Wyjątkowe podejście do kwestii działalności charytatywnej i pracy na rzecz lokalnej społeczności.



Odnośniki do publikacji



- 2014 – Otwarcie nowej siedziby
- 2015 - Przyznanie nagrody Gliwickiego Lwa
- 2015 – Reportaż w Gazecie Wyborczej
- 2015 – Audycja na antenie Polskiego Radia
- 2015 – Artykuł na łamach Miejskiego Serwisu Informacyjnego miasta Gliwice (str.10)
- 2015 – Artykuł na łamach Magazynu KSSE (str.37)
- 2015 – Przyznanie nagrody TOP 10 Pracodawców Województwa Śląskiego
- 2015 – Wywiad dla portalu WNP
- 2015 – Artykuł w magazynie Employer Branding
- 2016 – Artykuł dotyczący rozbudowy Marco
- 2016 – Artykuł na łamach Gazety Wyborczej
- 2016 – Projekt Edukacyjny Marco Business School
- 2016 – Marco jako przykład turkusowej organizacji w książce „Doktryna Jakości” autorstwa prof. Andrzeja Blikle
- 2016 – Wywiad dla portal “Sukces Pisany Szminką”
- 2016 – Wywiad dla Gazety Wyborczej
- 2017 – Artykuł w magazynie PulsHR
- 2017 – Przyznanie nagrody „Marka Śląskie”
- 2017 – Wywiad dla Magazynu HR Polska
- 2017 – Artykuł w magazynie Puls HR
- 2018 – Wywiad dla Magazynu Prestiż
- 2018 - Wywiad z Markiem Ślibodą w Magazynie Quality
- 2018 - Wywiad z Markiem Ślibodą w Magazynie Firmer
- 2018 - Nagroda: Honorowa Odznaka za zasługi dla Województwa Śląskiego

 <https://www.facebook.com/marcogliwice/>

 <https://www.youtube.com/channel/UCzj1hs1ihy97v1w0cbLLICg>

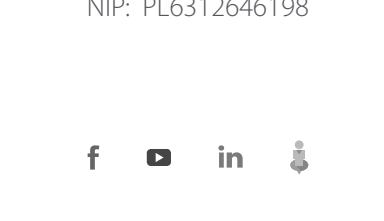


makingthingsunique.com

Marco sp. z o.o.
Antonio Gaudiego 8D
44-100 Gliwice, Poland

Tel. + 48 32 30 20 700
office@labels.pl

REGON: 242975151
NIP: PL6312646198



Największym kapitałem firmy są ludzie, którzy potrafią marzyć i konsekwentnie realizować swoje marzenia

