

CZYM JEST ZARZĄDZANIE KOMPLEKSOWĄ JAKOŚCIĄ

uniwersalna metoda podnoszenia sprawności pracy zespołowej
TQM – Total Quality Management

Andrzej Blikle

1 kwietnia 2013

rozwinięcie wykładu w rozdziałach 1 i 2 książki

„Doktryna jakości — rzecz o skutecznym zarządzaniu”

do pobrania na www.moznainaczej.com.pl/moja-kasiazka/o-mojej-ksiazce



Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **Copyright by Andrzej Blikle.** W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej pdf), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

Edwards Deming w Japonii



Edwards W. Deming
1900 - 1993

Lato 1950, wykład zorganizowany przez Japoński Związek Naukowców i Inżynierów

„Przyjechałem uczyć was nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwami. Nie będę jednak uczył Was tych metod zarządzania jakie stosuje się dziś w mojej ojczyźnie, bowiem amerykańskie przedsiębiorstwa są zarządzane źle. Ja was nauczę zarządzać dobrze i obiecuję, że w połowie lat 1970. w rozwoju gospodarczym wyprzedzicie Stany Zjednoczone.”

Edwards Deming w NBC

24 czerwca 1980

„Jeżeli mogą Japończycy, to dlaczego nie możemy my?”

Japoński dostawca podzespołów do komputerów

ZAMÓWIENIE:

ilość: 100.000 podzespołów

wojskowa norma jakości 105D: co najwyżej 4 wadliwe sztuki na każde 10.000 podzespołów

KOMENTARZ PRZY DOSTAWIE:

My, Japończycy, mamy trudności ze zrozumieniem północnoamerykańskiego sposobu prowadzenia interesów. Cztery wadliwe części na 10 000 zostały dostarczone osobno. Mamy nadzieję, że to Panów zadowala.

KAŻDA NAPRAWDĘ NOWA MYŚL WYDAJE SIĘ Z POCZĄTKU ABSURDALNA

Kto zdecydował się na TQM (tylko przykłady):

Na świecie

TOYOTA
MAZDA
HONDA
SONY
CANON
FIAT
MOTOROLA
MC DONALDS
ABB
PHILIPS
FORD
BRITISH STEEL INDUSTRY
ROLCE-ROYCE
Marynarka Wojenna USA
Administracja Publiczna USA

W Polsce

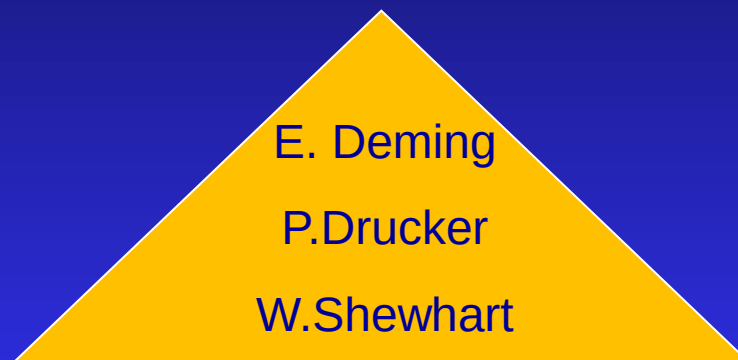
ZELMER
POLMO ŁOMIANKI SA
MCDONALDS PL
ABB PL
POLAM PABIANICE
A.BLIKLE
niektóre licea, gimnazja i szkoły podst.
niektóre administracje samorządowe
niektóre oddziały policji

Urząd Skarbowy w Cumbernaul
(Anglia) zatrudniający ponad 1.000
pracowników, obsługujący 7 mln
podatników i 26 mln rachunków.

Europ. Nagroda Jakości w 1998

DOKTRYNA JAKOŚCI

ZASADA STAŁEGO DOSKONALENIA
doskonalimy wszystko, wszyscy i stale

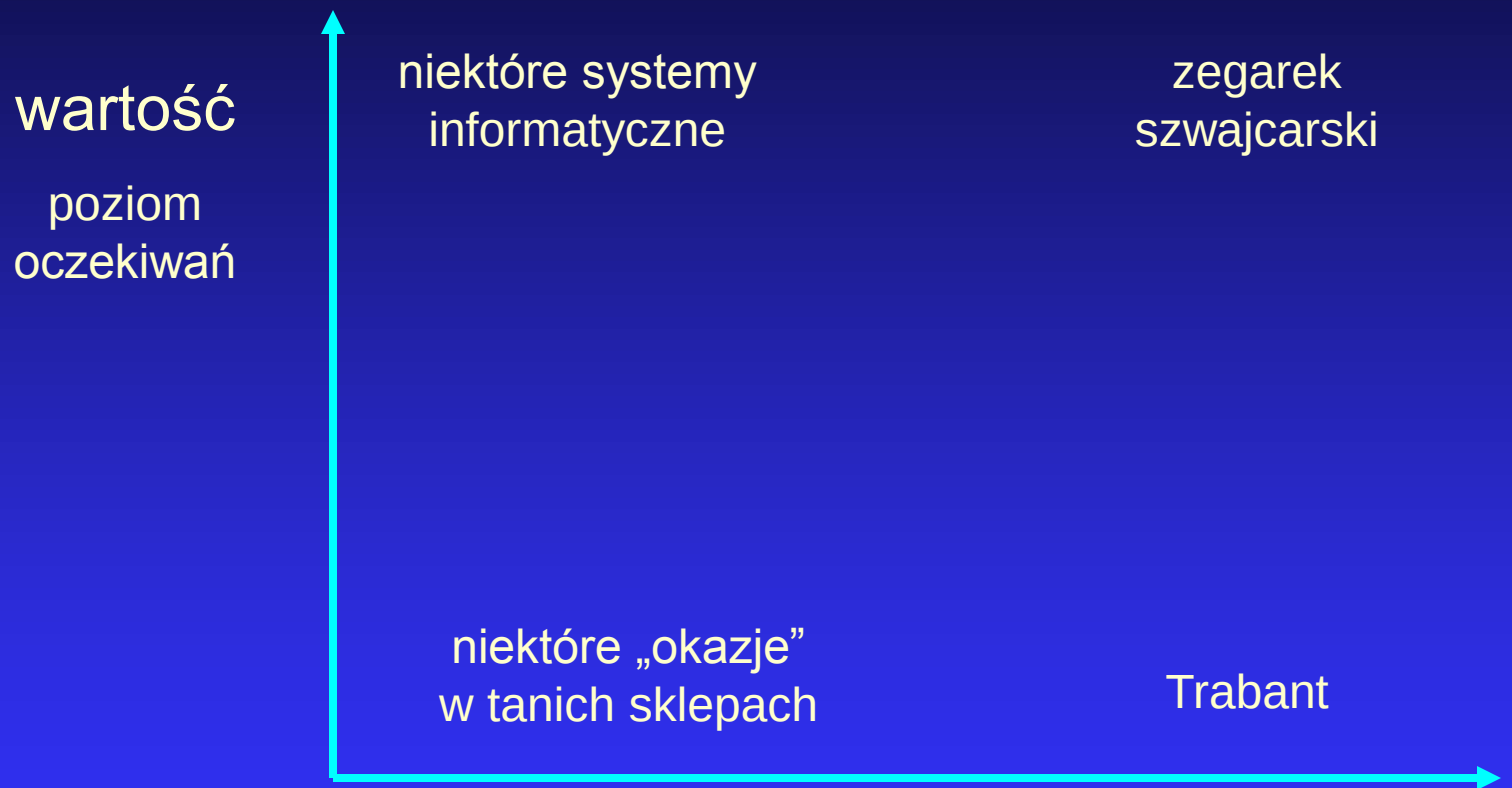


ZASADA RACJONALNOŚCI
myślenie systemowe

ZASADA WSPÓŁPRACY
budowanie relacji

Wdrożenie doktryny jakości
wymaga
przełamania wielu
stereotypów myślowych

JAKOŚĆ A WARTOŚĆ



Jakość to mała liczba wad w produkcji.

Wada to każda taka cecha produktu, której klient ma się prawo nie spodziewać.

jakość
(stopień spełnienia oczekiwań)

JAKOŚĆ NIE JEST CECHĄ PRODUKTU

- Kamera foto, która staje się niezdatna do użytku po wykonaniu 24 zdjęć
- Zepsute mięso z piaskiem

Jakość jest stopniem spełnienia oczekiwań klienta.

Jakość nie jest cechą produktu, ale relacji pomiędzy opisem produktu (oczekiwaniami klienta) a produktem.

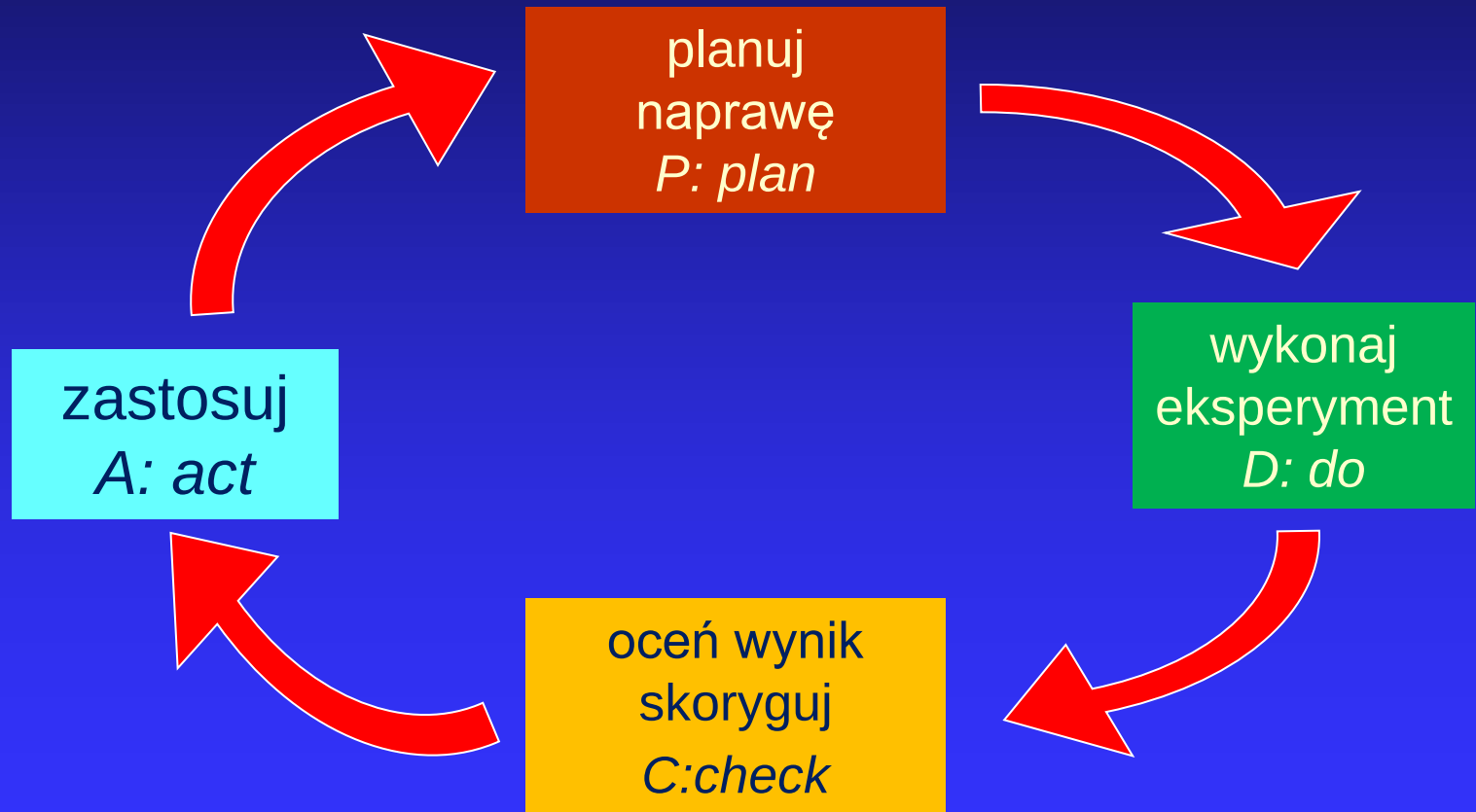
ZASADA DOSKONALENIA

NIE	TAK
oczekuj perfekcji	oczekuj postępu
wysoka jakość kosztuje	niska jakość kosztuje
dobra praca = ciężka praca	dobra praca = lekka praca
jakość określa firma	jakość określa klient

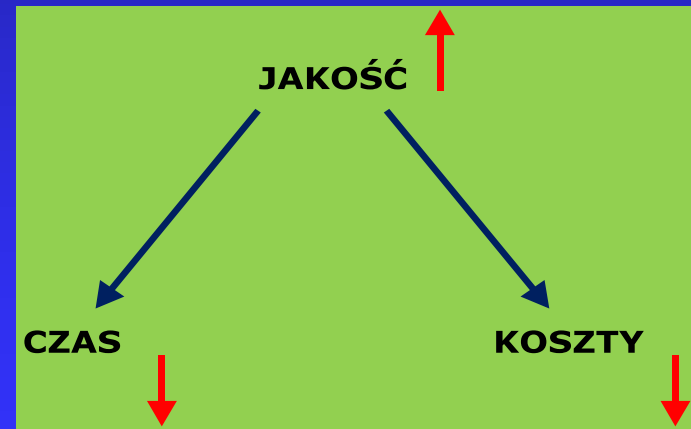
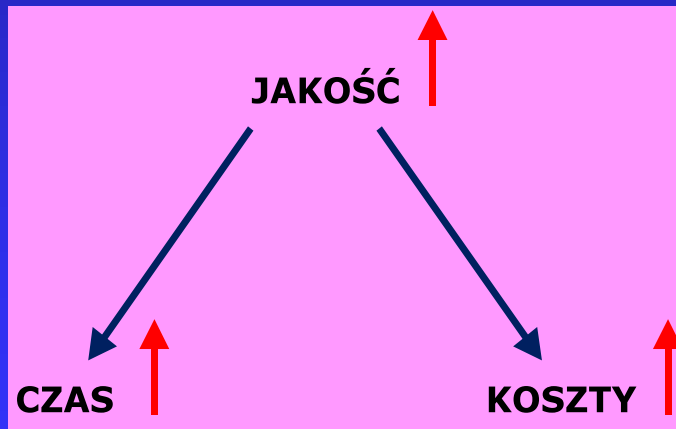
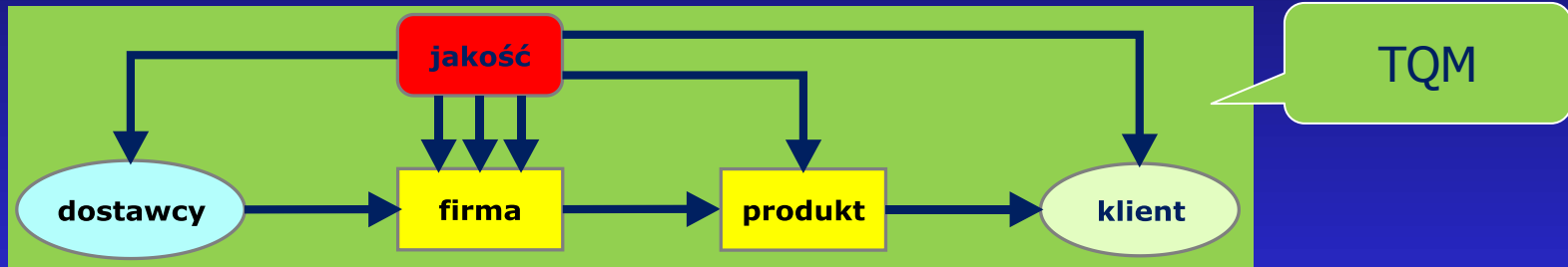
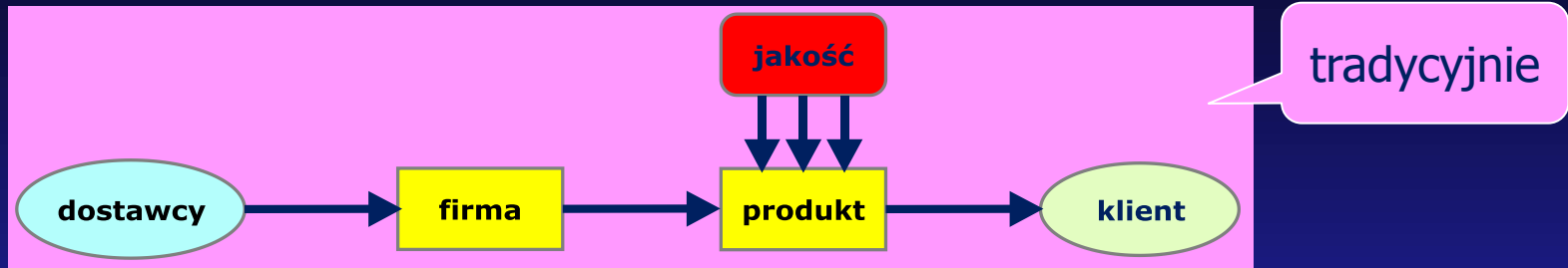
CYKL DOSKONALENIA EDWARDSA DEMINGA

P W O Z

P D C A



PERSPEKTYWA JAKOŚCI W TQM



ZASADA WSPÓŁPRACY

NIE	TAK
ludzie są nieuczciwi i leniwi	ludzie są uczciwi i pracowici
kontrola, kary i nagrody	partnerstwo i nauczanie
polecenia i nadzór	delegacja odpowiedzialności
oczekiwanie posłuszeństwa	oczekiwanie odpowiedzialności
współzawodnictwo	współpraca
wygrał-przegrał	wygrał-wygrał
decydenci i wykonawcy	decydują wykonawcy

Dlaczego niektóre firmy odnoszą sukcesy, a ich pracownicy nie odchodzą z pracy? Test Q12.

Wyniki badań Instytutu Gallupa prowadzonych przez 25 lat na ponad milionem pracowników wykazują silną korelację pomiędzy sukcesem firmy, a pozytywną odpowiedzią na 12 pytań:

1. Czy wiem czego oczekują ode mnie w pracy?

5. Czy szefowi lub komuś innemu na mnie zależy?

8. Czy mam poczucie, że praca, którą wykonuje jest ważna?

9. Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela?

2. Czy mam do dyspozycji odpowiednie narzędzia?

6. Czy w ciągu ostatnich 7 dni byłem choć raz doceniony?

10. Czy moim współpracownikom zależy, żeby pracować jak najlepiej?

3. Czy codziennie robię to, co potrafię najlepiej?

7. Czy ktokolwiek zachęca mnie, abym się rozwijał?

11. Czy mam w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?

4. Czy w pracy liczy się moje zdanie?

12. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o moich postępach?

80% pracowników w 100 firmach z 36 krajów odpowiada NIE

Czy to oznacza, że tradycyjne atrybuty sukcesu rynkowego:

- dobry produkt,
- nowoczesne technologie,
- wykwalifikowani sprzedawcy,
- ...

nie są ważne?

NIE !

To jedynie oznacza, że firmy z grupy „G12” osiągają te atrybuty szybciej, mniejszym kosztem i na dłużej niż pozostałe.

Jak powinni postępować szefowie,
aby ich pracownicy odpowiadali TAK
na wszystkie 12 pytań?

A jak postępować nie
powinni?

Wszelkie działanie
człowieka jest
podejmowane dla
zaspokojenia jego potrzeb

potrzeby

potrzeby
korzyści

potrzeby
rzeczowe

ambicje

przemoc

relacyjnie

honory,
stanowiska,
tytuły...

pieniądze,
rzeczy,
zdrowie,...

korzyści

partnerstwo

potrzeby
społeczne

p. radości
z działania

potrzeba
godności

miłość,
przyjaźń,
bezpieczeństwo
akceptacja...

możliwość
działania

wartości

Wartości

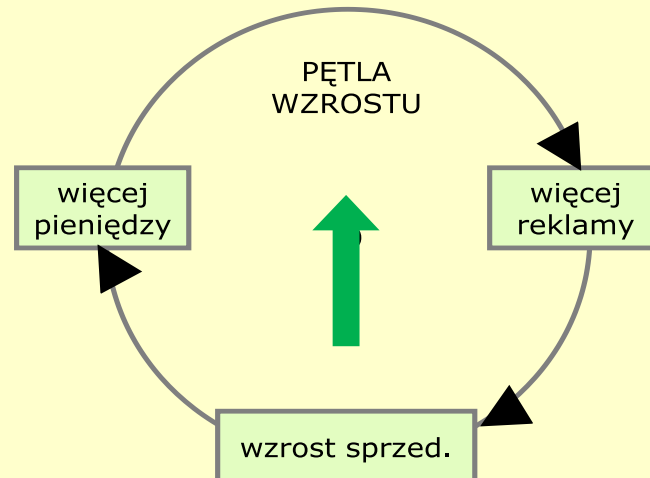
czyli wzorce postępowania

- uczciwość,
- rzetelność,
- sprawiedliwość,
- odwaga,
- lojalność,
- solidarność,
- dobroć,
- odpowiedzialność,
- prawdomówność,
- wielkoduszność,
- patriotyzm,
- tolerancja,
- bezstronność,
- profesjonalizm,
- niezależność
- wolność osobista

ZASADA RACJONALNOŚCI

NIE	TAK
winni ludzie	błąd w systemie (85%-96%)
wina	przyczyna
kij i marchewka	motywacje godnościowe
dlaczego w kwietniu spadły obroty...	analiza statystycznej stabilności procesu (Shewhart)

ARCHETYP WZROSTU



OD CZEGO ZACZAĆ

*Gdybym wprowadził te wszystkie zasady,
to za dwa tygodnie musiałbym zamknąć firmę*
znajomy przedsiębiorca

TQM nie można wprowadzić
administracyjnie, tak jak nie można
administracyjnie przesadzić woźniców
z kozła za kierownice samochodów.

ZARZĄDZANIE OCHOTNIKAMI

ZACZNIJ OD LUDZI !!

Częste pytanie: Jak zachęcić ludzi do pracy.

Deming: Przestać ich do pracy zniechęcać.

Drucker: Zarządzaj ludźmi jak ochotnikami

Potrzeba działania,
A tym bardziej potrzeba działania
efektywnego nie może być człowiekowi
narzucona.

PORZUĆ TOKSYCZNE METODY ZARZĄDZANIA:

- założenie, że ludzie są z natury leniwi i nieuczciwi,
- zarządzanie według zasady „polecenie i nadzór”
- poszukiwanie winnych, kary i represje,
- premie, prowizje, nagrody,
- konkursy na najlepszego sprzedawcę, itp.
- stawianie celów typu: „zmniejsz koszty o 5%”,
- apele o podniesienie wydajności,

SZEŚĆ ŚMIERTELNYCH CHORÓB

Edwards Deming

1. Brak wytrwałości w dążeniu do celu
2. Nacisk na zyski w krótkim okresie
3. Przeglądy kadrowe i wynagrodzenie zależne od jakości pracy
4. Mobilność członków kierownictwa
5. Zarządzanie jedynie na podstawie widocznych liczb
6. Twarda kultura zarządzania

BRAK WYTRWAŁOŚCI W DĄŻENIU DO CELU

Zasada SMART

Specific — konkretne; wykonująca je osoba powinna dokładnie wiedzieć, co ma zrobić.

Measurable — mieć osądzić, czy zadanie

Achievable — osiągalne; jest możliwe,

Pułapki nieosiągalnego celu:
1. nie warto się starać,
2. nie liczą się koszty

Results-oriented — realizujące zadania taktyczne firmy,

Time-bound — ograniczone w czasie, tzn. musi mieć określony termin zakończenia.

NACISK NA ZYSKI W KRÓTKIM OKRESIE

Ludzie z Wall Street domagają się krótkookresowych zysków z kwartału na kwartał. W tej sytuacji menedżerowie uciekają się do „twórczej rachunkowości. Ta choroba, jeśli jej nie powstrzymamy, zniszczy naszą gospodarkę.

Edwards Deming 1983

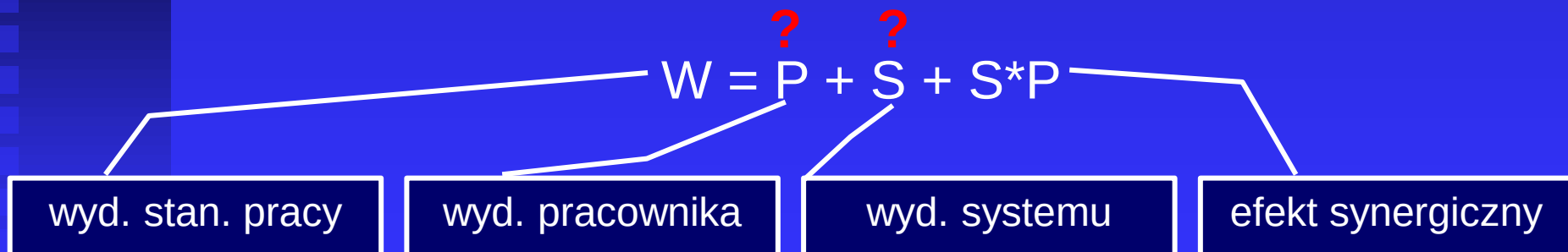
Większość z nich (amerykańskich przywódców) uważa, że celem firmy jest zarabianie pieniędzy, a nie tworzenie produktów i usług... Z kolei, credo firm japońskich, to przekonanie, że firma powinna stać się najefektywniejszym na świecie dostawcą wytwarzanych przez siebie produktów lub usług. A gdy to zostanie osiągnięte, zyski przyjdą same.

Yoshi Tsurumi (New York Times z 1 maja 1983)

PRZEGLĄDY KADROWE WYNAGRODZENIE ZALEŻNE OD WYDAJNOŚCI

W praktyce roczne przeglądy są chorobą unicestwiającą długofalowe planowanie, niweczącą pracę zespołową, zachęcającą do rywalizacji i rozgrywek wewnętrznych, gnębiącą i niszczącą ludzi, doprowadzającą ich do rozpacz, czyniącą ich niezdolnymi do pracy przez wiele tygodni po poznaniu uzyskanego przez nich wyniku.

Edwards Deming



MOBILNOŚĆ CZŁONKÓW KIEROWNICTWA syndrom białego rycerza

1. wyszukaj obszar, na którym panuje bałagan,
2. wkrocz jako zbawca,
3. wprowadź wiele zmian, zrób dużo ruchu (zakłócanie),
4. wykaż się wynikami (zyski krótkookresowe),
5. uzyskaj nagrody,
6. zniknij zanim ujawnią się długofalowe problemy.

Podstawowym zadaniem lidera jest dostarczanie energii zespołowi.

Emmanuel Gobillot (Przywództwo przez integrację)

ZARZĄDZANIE JEDYNNIE NA PODSTAWIE WIDOCZNYCH LICZB

LICZBY WIDOCZNE

- ❖ dotyczą jedynie historii, a nie przyszłości,
- ❖ opisują jedynie skutki, a nie przyczyny,
- ❖ opisują zdarzenia, a nie procesy.

LICZBY NIEWIDOCZNE

1. Koszty niezadowolenia klienta
2. Koszty złej pracy firmy
3. Koszty złych procedur
4. Koszty marnotrawstwa surowców
5. Koszty przestojów lub jałowej pracy spowodowane złą organizacją pracy i tym, że pracownicy swojej pracy nie lubią.
6. Koszty absencji spowodowanej brakiem lojalności pracowników wobec firmy.
7. Koszty barier na jakie pracownicy napotykają w swojej pracy.
8. Koszty złych relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi.

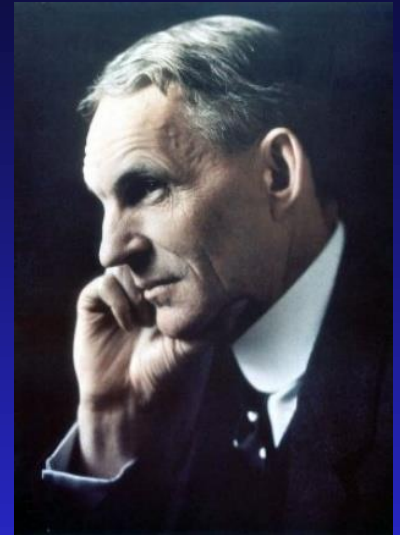
TWARDA KULTURA ZARZĄDZANIA

	udział kosztów w obrotach	
	kultura braku zaufania	kultura zaufania
koszty operacyjnego zapewniania jakości (kontrola i odrzucanie braków)	4% – 6%	1% – 2%
koszty nieuzasadnionych nieobecności prac. produkcyjnych	4% – 6%	1,5% – 2%
przestoje awaryjne + niewykorzystany czas maszyn	13% – 15,6%	2,6% – 5,2%
koszty nieporozumień pomiędzy administracją a produkcją	2% – 3%	0,5% – 1%
Razem	23% – 30,6%	5,6% – 10,2%

Prezes a Czyngis-chan i Der Spiegel

CZTERY ZASADY HENRY FORDA (1863 – 1947)

1. Nie lękaj się przyszłości, nie oddawaj czci przeszłości
2. Odrzuć współzawodnictwo
3. Przedkładaj służbę ponad zysk
4. Wytwórczość nie polega na kupowaniu tanio i sprzedawaniu drogo



KOŁA JAKOŚCI

Małe zespoły pracowników (5-7 osób) odbywające regularne spotkania w celu stałego doskonalenia jakości pracy

Powstały w roku 1962 z inicjatywy prof. Kaoru Ishikawy

KILKA FAKTÓW O JAPOŃSKICH KOŁACH JAKOŚCI (ROK 2000)

- 420.000 zarejestrowanych kół obejmuje 3.200.000 członków
- NISSAN 3.000 kół, każde średnio rozwiązuje 3 problemy/rok
- NODA drugi co do wielkości producent łożysk kulkowych na świecie (PL: Iskra) w jednej z fabryk japońskich praca kół jakości nad przyspieszeniem produkcji przyniosła 2,5 ml \$ oszczędności w skali roku
- TOYOTA w fabrykach japońskich 6.800 kół jakości zgłosiło w roku 1997 727.884 wnioski naprawcze, średnio 10,3 na pracownika, 98% wniosków zostało wdrożone
- SZPITALE obecnie wprowadza się koła jakości w 12 tys. szpitali bowiem stwierdzono, że połowa złych wyników leczenia ma swoje źródło w błędach lekarzy

REAKCJE OBRONNE

U NAS TO SIĘ NIE UDA!
(może gdzie indziej, ale u nas nie)

U NAS W POLSCE TO SIĘ NIE UDA

- charakter narodowy,
- zabory (trudne dzieciństwo),
- II Wojna Światowa,
- PRL,
- niski poziom wykształcenia,

U NAS W FIRMIE TO SIĘ NIE UDA

- nasza praca jest specyficzna,
- nasz zawód jest (pod wieloma względami) trudniejszy od innych,
- my nie produkujemy samochodów (jak Toyota),

INNE REAKCJE OBRONNE

- to wszystko jest bardzo mętne,
- my to już właściwie robimy (nic nie trzeba zmieniać)
- nie mamy czasu, musimy pracować,
- może na początek wprowadźmy tylko...

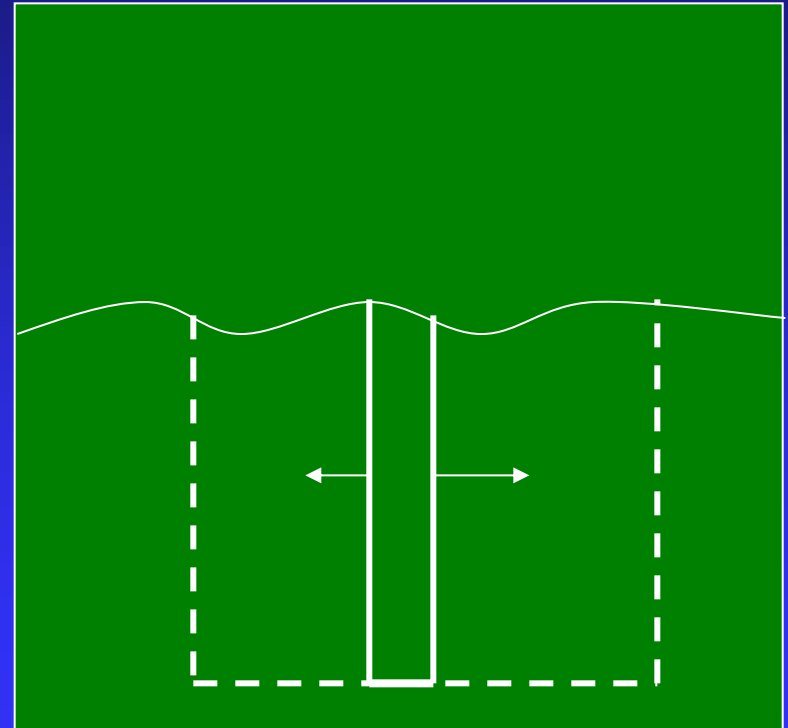
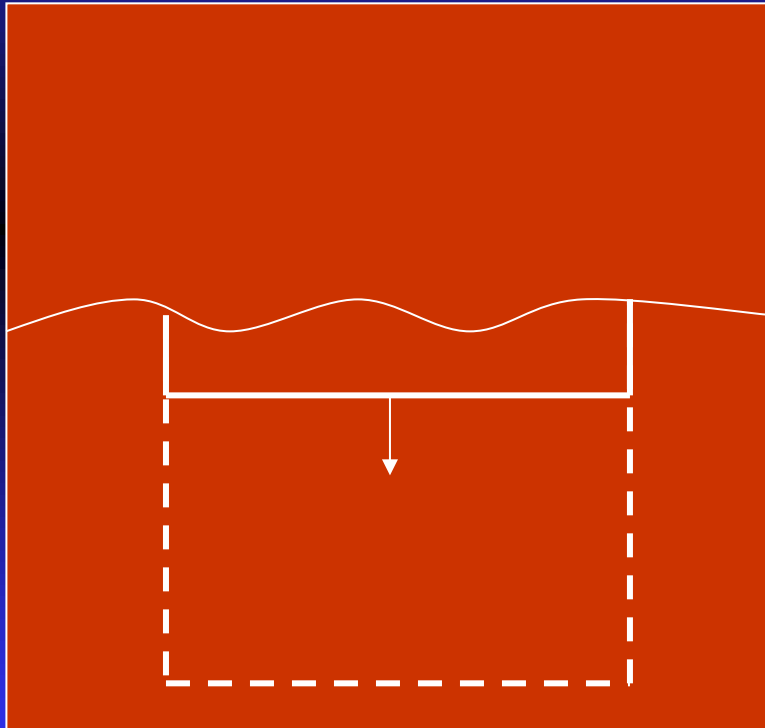
A JEDNAK SIĘ UDAJE

Bez względu na branżę i rodzaj działalności:

- ☐ produkcja,
- ☐ usługi,
- ☐ szkoły,
- ☐ szpitale,
- ☐ wojsko,
- ☐ policja,
- ☐ administracja publiczna i samorządowa

KOPANIE SZEROKIEJ I GŁĘBOKIEJ DZIURY

- pogłębianie szerokiej dziury
- poszerzanie głębokiej dziury (Polmot-Łomianki)

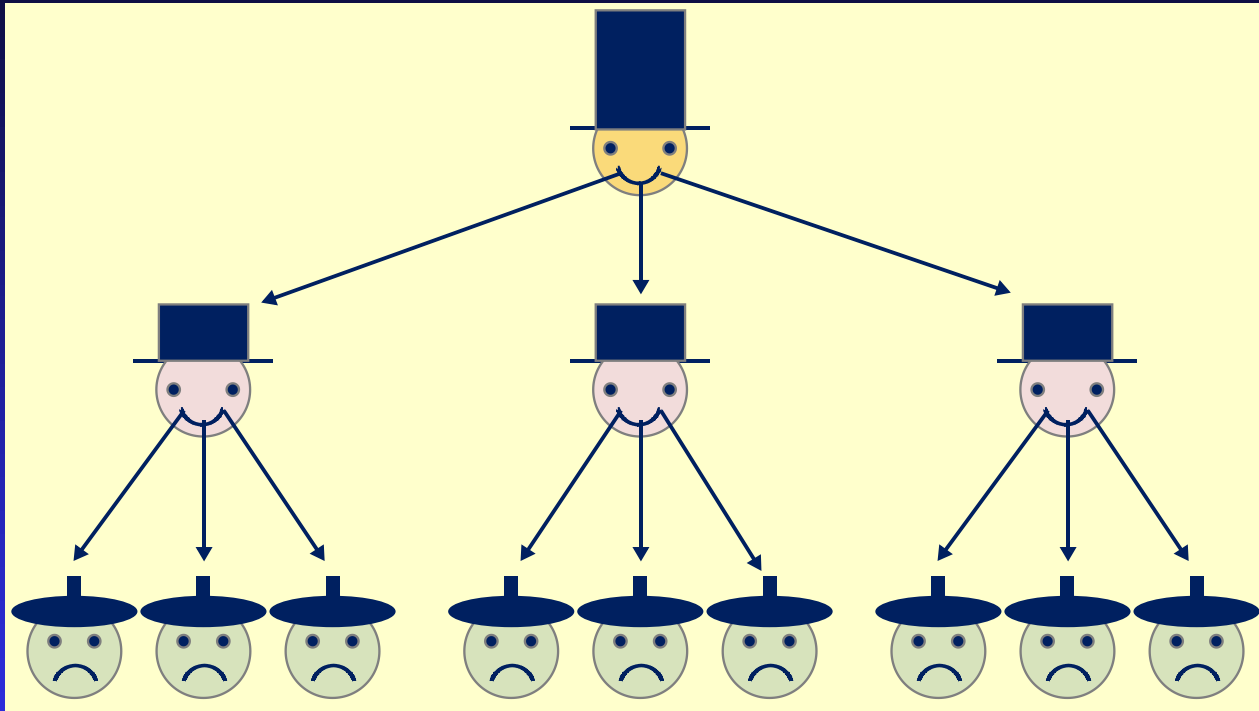


TRZY KROKI DO ZKJ (TQM)

1. Budowanie zaangażowania
 - a. identyfikacja barier
 - b. konkretyzacja i analiza
 - c. zadania SMART
2. Tworzenie zaplecza wiedzy i umiejętności
3. Ustawiczne doskonalenie (koła jakości)

Zarządzanie procesowe

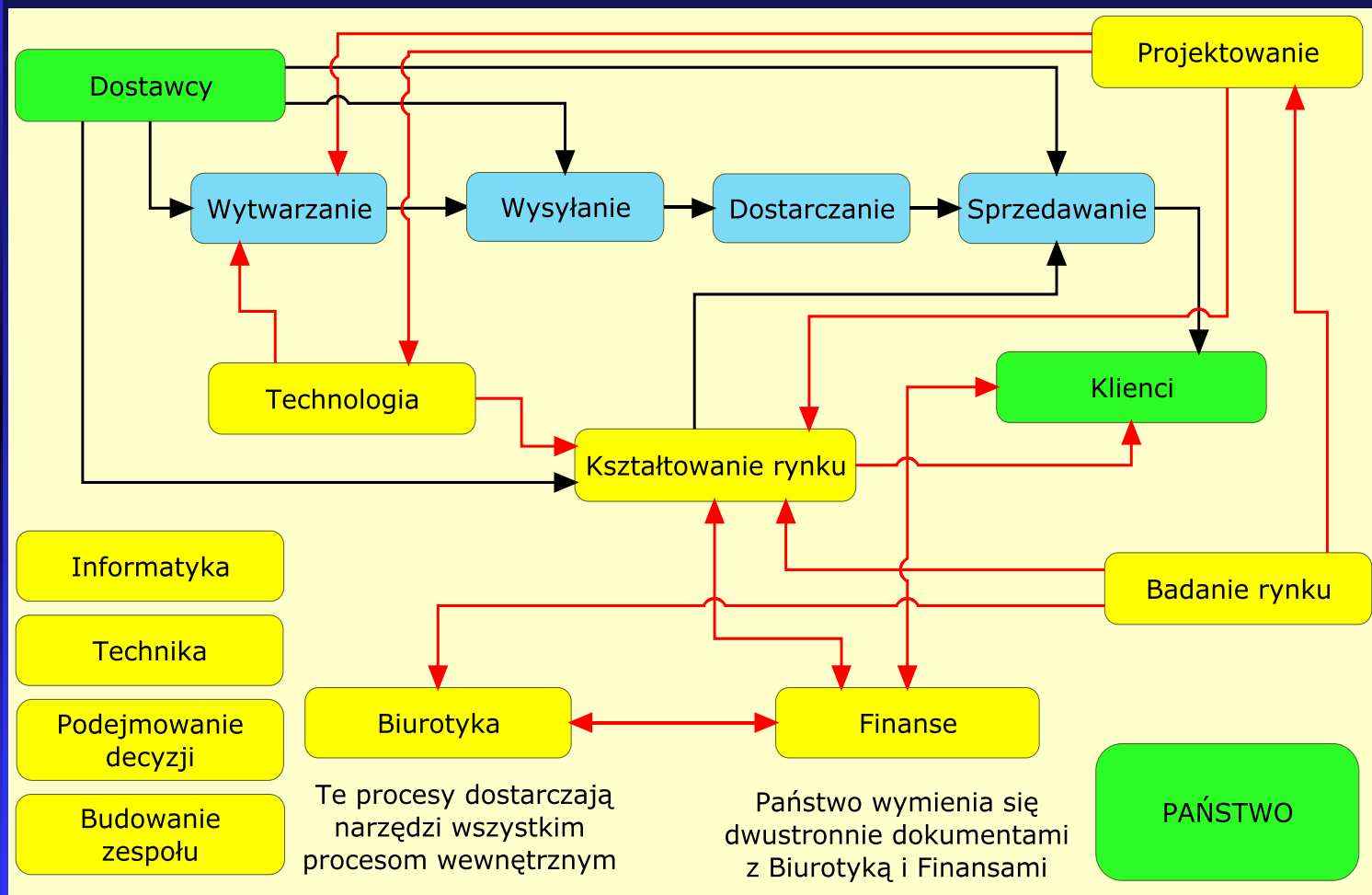
Tylorowski hierarchiczny model zarządzania



Zarządczy model Tylora został zbudowany na wzór wojskowego modelu dowodzenia armią

W tym modelu podstawową relacją zachodzącą pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości; rozkaz i kontrola wykonania

Demingowski procesowy model zarządzania wiedzą i jakością



DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ
zapraszam na konwersatoria TQM
informacja na mojej witrynie
www.moznainaczej.com.pl