

Droga do jakości

(zarządzanie kompleksową jakością)

Andrzej Blikle

22 października 2016



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.

Zarządzanie kompleksową jakością
to uniwersalna metoda podnoszenia
sprawności pracy zespołowej.

TQM – Total Quality Management

Część I

Jak powstał TQM?

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:

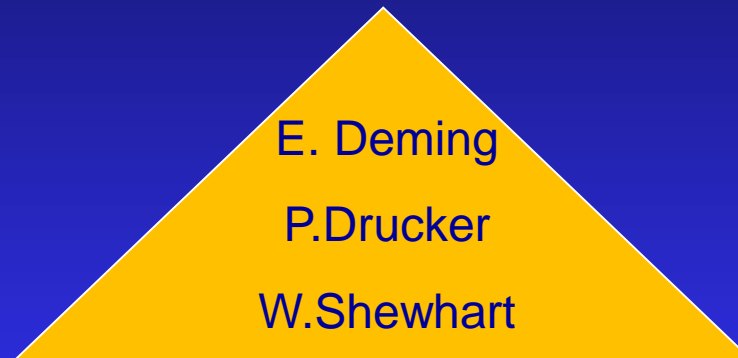
My, Japończycy, mamy trudności ze zrozumieniem północnoamerykańskiego sposobu prowadzenia interesów. Cztery wadliwe części na 10 000 zostały dostarczone osobno. Mamy nadzieję, że to Panów zadowala.

Część II

Czym jest TQM?

Doktryna jakości

ZASADA STAŁEGO DOSKONALENIA
doskonalimy wszystko, wszyscy i stale



ZASADA RACJONALNOŚCI

myślenie systemowe

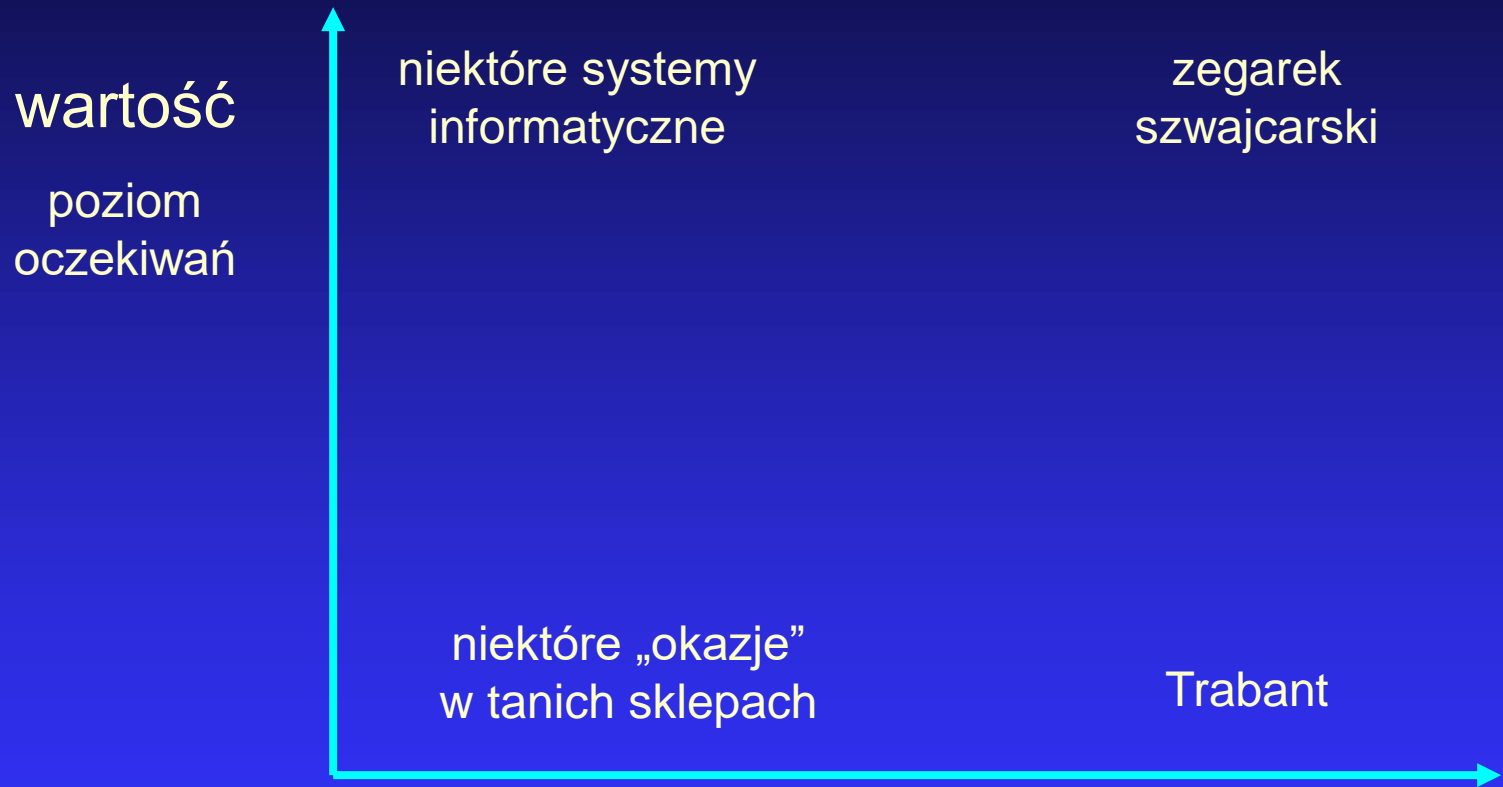
ZASADA WSPÓŁPRACY

budowanie relacji

organizacja
turkusowa

Wdrożenie doktryny jakości
nie jest intelektualnie trudne,
ale 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

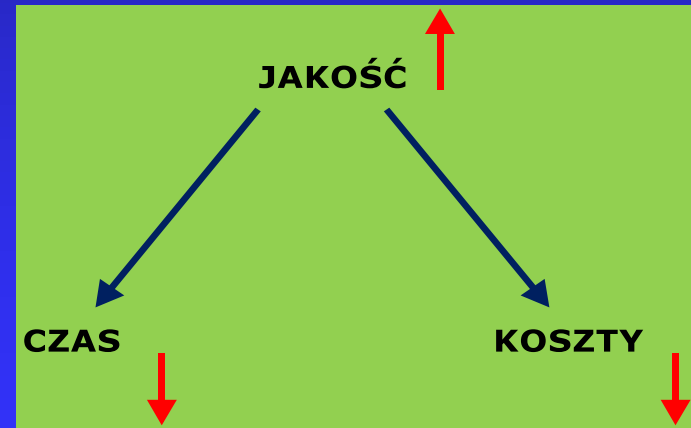
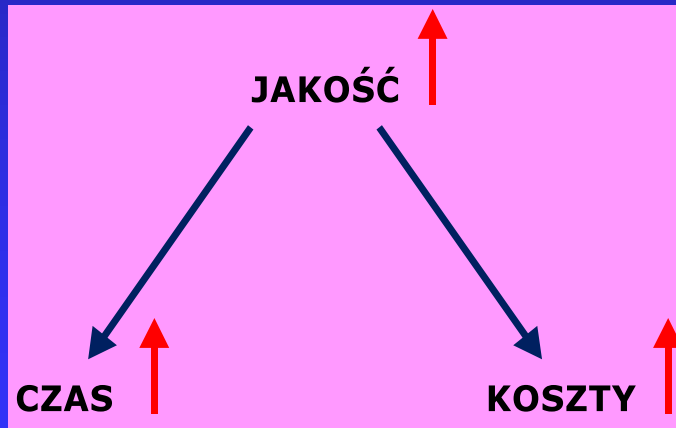
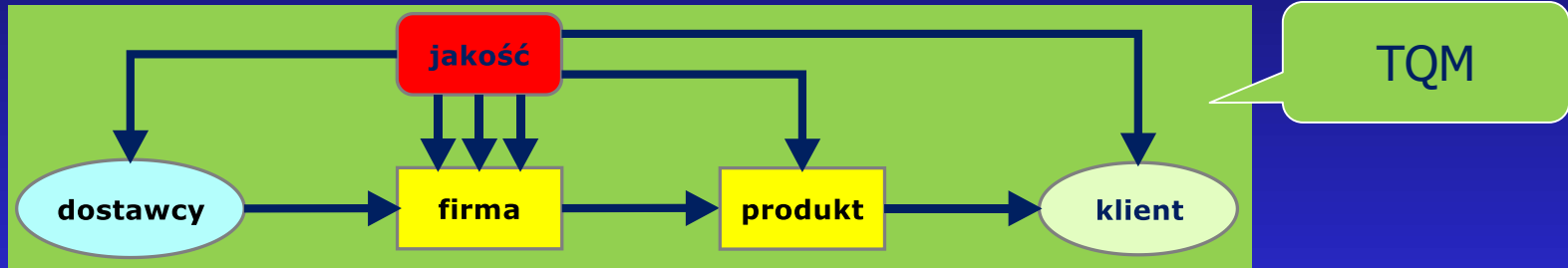
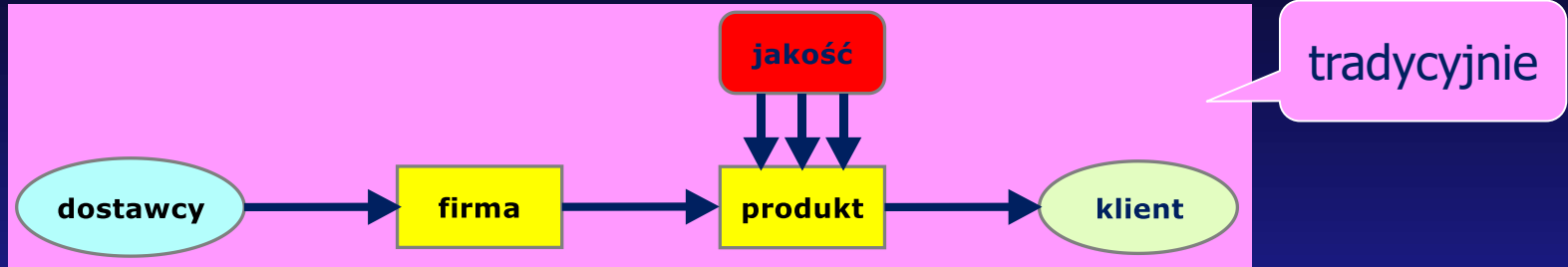
- Kamera foto, która staje się niezdatna do użytku po wykonaniu 24 zdjęć
- Zepsute mięso z piaskiem

Jakość jest stopniem spełnienia oczekiwań klienta.

Jakość nie jest cechą produktu, ale relacją pomiędzy opisem produktu (oczekiwaniem klienta) a produktem.



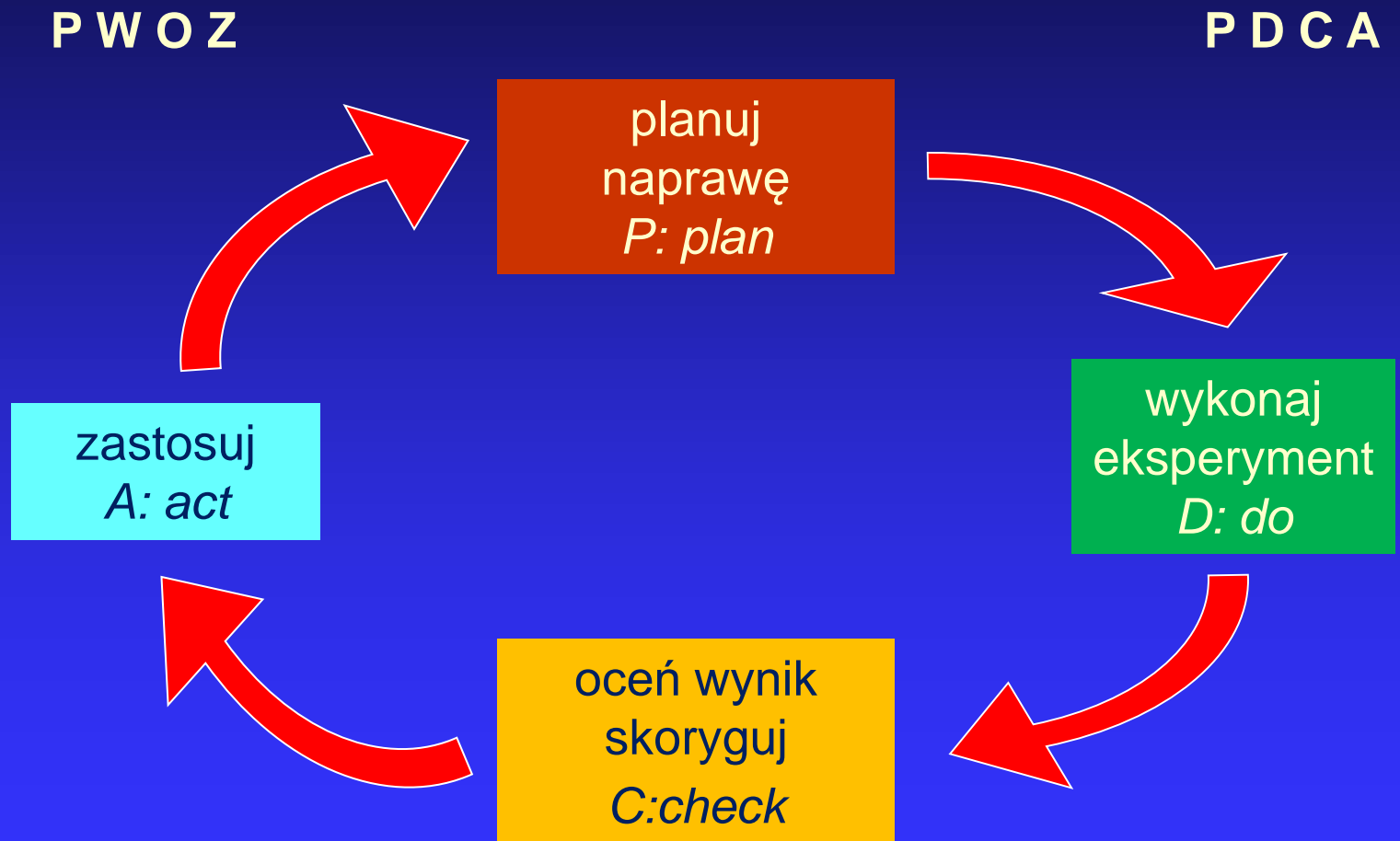
Perspektywa jakości w TQM



Zasada stałego doskonalenia

NIE	TAK
oczekuj perfekcji	oczekuj postępu
dobry proces: jest wolny od błędów	dobry proces: radzi sobie z błędami
wysoka jakość kosztuje	niska jakość kosztuje
dobra praca = ciężka praca	dobra praca = lekka praca
jakość określa firma	jakość określa klient

Cykl doskonalenia Waltera Shewharta (zwany też cyklem Edwardsa Deminga)



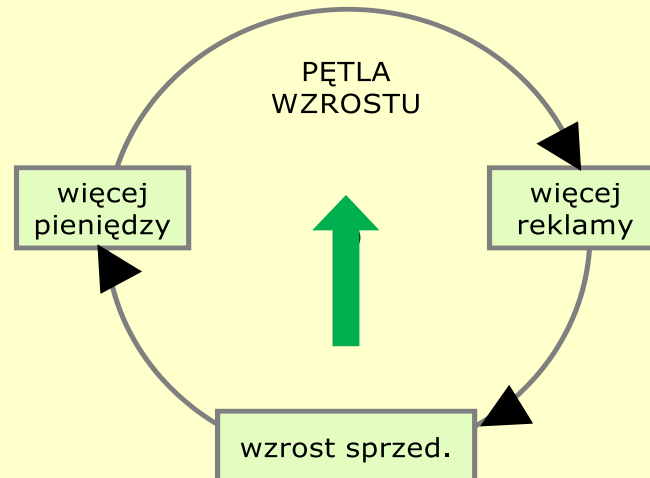
Zasada współpracy

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

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



Część III

Droga do TQM

Firma objęta systemem TQM

- Firma stanowi przyjazne środowisko pracy: partnerstwo, współpraca, zaufanie i otwartość.
- Pracownicy są włączeni i wewnętrznie zaangażowani w proces stałego i kompleksowego doskonalenia.
- Pracownicy dysponują wiedzą, umiejętnościami i narzędziami stałego doskonalenia.
- Doskonaleniem są objęte również procesy doskonalenia.

Specyfika wdrażania TQM

TRZY PRAWDY:

- TQM nie jest standardem jakości, np. jak ISO, ale filozofią zarządzania, a nawet filozofią życia.
- Proces wdrażania TQM ma jedynie początek (stałe doskonalenie).
- Zakończenie tego procesu oznaczałoby REZYGNACJĘ z TQM.

TRZY DZIAŁANIA NA DRODZE DO TQM

- Budowanie zaangażowania.
- Tworzenie zaplecza wiedzy i umiejętności.
- Ustawiczne doskonalenie (koła jakości).

Od czego zacząć wdrażanie TQM?

*Gdybym wprowadził te wszystkie zasady,
to na dwa tygodnie musiałbym zamknąć firmę*

znajomy przedsiębiorca

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

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 firmy według 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

Typowe przyczyny:

1. Brak fundamentu strategicznego (misji, wizji, wartości i strategii).
2. Operacyjne błędy wyznaczania ścieżek dojścia do celu
 - zbyt wiele celów na raz; brak koncentracji,
 - wyznaczanie celów nieosiągalnych,
 - niewyznaczenie mierników postępu,
 - brak właściwego systemu pomiarów,
 - brak zaangażowania.

Menedżerów uczy się głównie wyznaczania strategii, a nie efektywnych sposobów ich realizacji. Tymczasem gros niepowodzeń ma swoje źródła w złej realizacji.

Fundament strategiczny



Fundament strategiczny Toyoty

MISJA

- Toyota będzie przewodzić na drodze ku przyszłości motoryzacji, wzbogacając życie ludzi na całym świecie, zapewniając najbezpieczniejsze i najbardziej odpowiedzialne sposoby przemieszczania się.
- Przez nasze zaangażowanie w jakość, ciągłe innowacje i szacunek dla planety chcemy przekraczać oczekiwania ludzi i być za to nagradzani uśmiechem.
- Osiągniemy ambitne cele dzięki talentom i pasji ludzi, którzy wierzą, że zawsze można zrobić coś lepiej.

HASŁO

Nagradzasz nas uśmiechem,
gdy przekraczamy Twoje oczekiwania.

WIZJA

Największa, najbardziej szanowana i najzyskowniejsza firma motoryzacyjna świata.

WARTOŚCI

- Duch wyzwania
- Stałe doskonalenie
- Idź aby zobaczyć
- Praca zespołowa
- Szacunek

STRATEGIA

Droga Toyoty do jakości

Zasada SMART

Pułapki nieosiągalnego celu:

1. Nie warto się starać.
2. Nie liczą się koszty.

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

Measurable — mierzalne; należy określić jasne kryteria pozwalające osądzić, czy zadanie – lub w jakim stopniu – zostało wykonane.

Achievable — osiągalne; należy unikać zadań, których osiągnięcie nie jest możliwe.

Results-oriented — realizujące zadania taktyczne firmy.

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

Zasada 4DX

(4 Disciplines of execution)

1. Skoncentrowanie na (kilku) najważniejszych celach.
2. Wyznaczenie operacyjnych miar działania (lead measures)
3. Adekwatna karta wyników
4. Autentyczne zaangażowanie

Miary sukcesu

(lag measures)

Np. Schudnąć o 10 kg

Miary postępu

(lead measures)

Np. Liczba kalorii i km dziennie

1. Mamy na nie bezpośredni wpływ
2. Przekładają się na miary sukcesu

Źródło: Ch. McChesney, S. Covey, J. Huling, *The 4 Disciplines of Execution*,

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

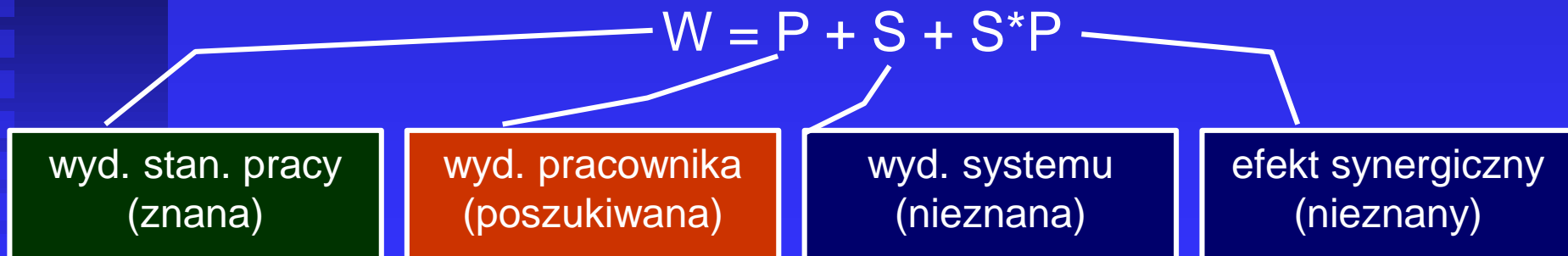
Większość z nich (amerykańskich przywódców) uważa, że celem firmy jest zarabianie pieniędzy, a nie tworzenie produktów i usług... Z kolei, credo firm japońskich, to przekonanie, że firma powinna stać się najefektywniejszym na świecie dostawcą wytwarzanych przez siebie produktów lub usług. A gdy to zostanie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

Yoshi Tsurumi (New York Times z 1 maja 1983)

Przeeglądy kadrowe i 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



Zarządzanie jedynie 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 przestoju 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.

Koła jakości

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



Sformalizowane w roku 1962
przez prof. Kaoru Ishikawę

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
- SZPITALIE obecnie wprowadza się koła jakości w 12 tys. szpitali bowiem stwierdzono, że połowa złych wyników leczenia ma swoje źródło w błędach lekarzy

Inkubatory jakości

ZADANIA:

- ❑ doskonalenie firmy w sensie TQM
- ❑ podnoszenie jakości debaty i komunikacji

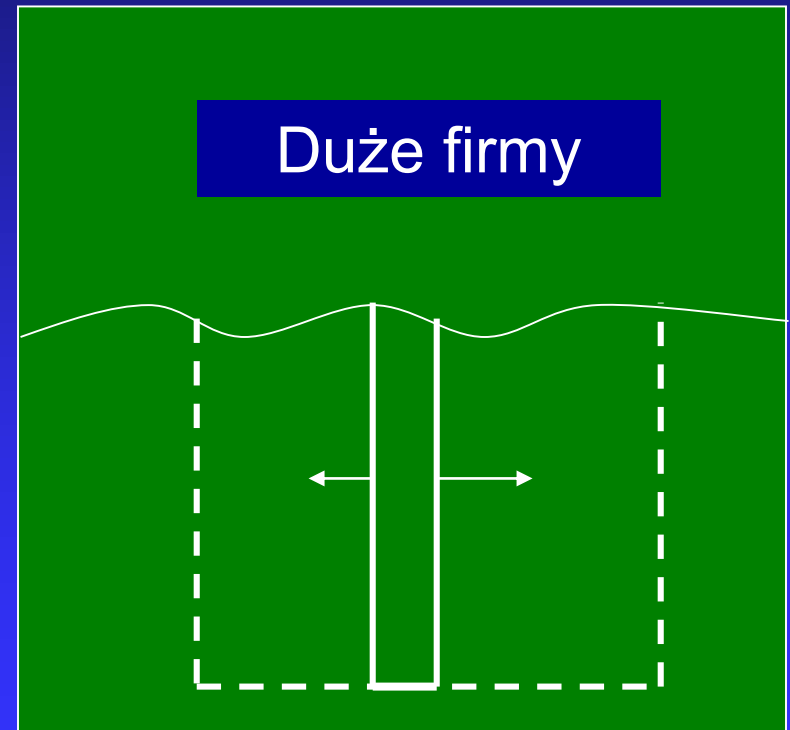
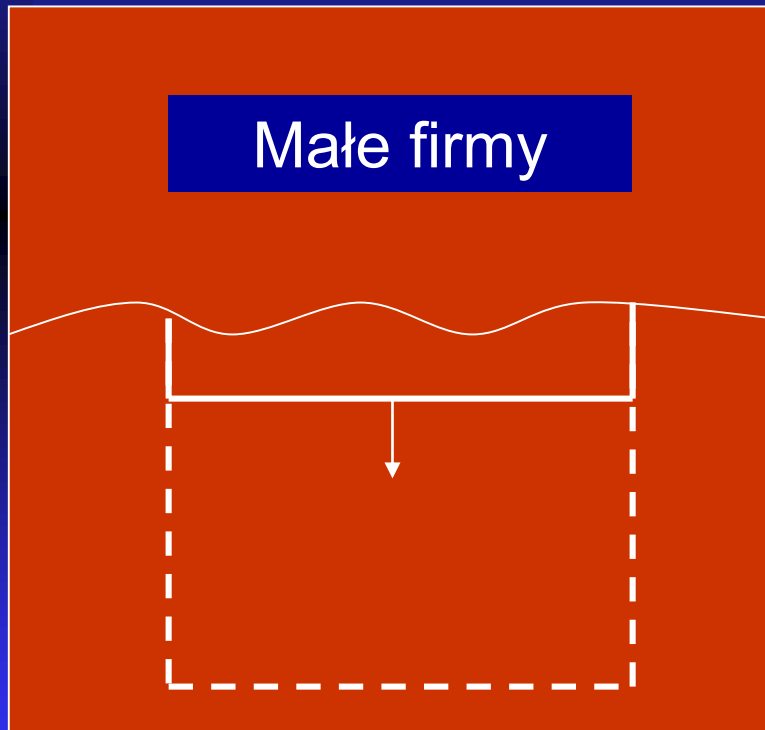
ZESPÓŁ INKUBATORA

- ❑ uczestnicy
- ❑ lider
- ❑ moderator

Dwie strategie wdrażania TQM

Kopanie szerokiego i głębokiego dołu

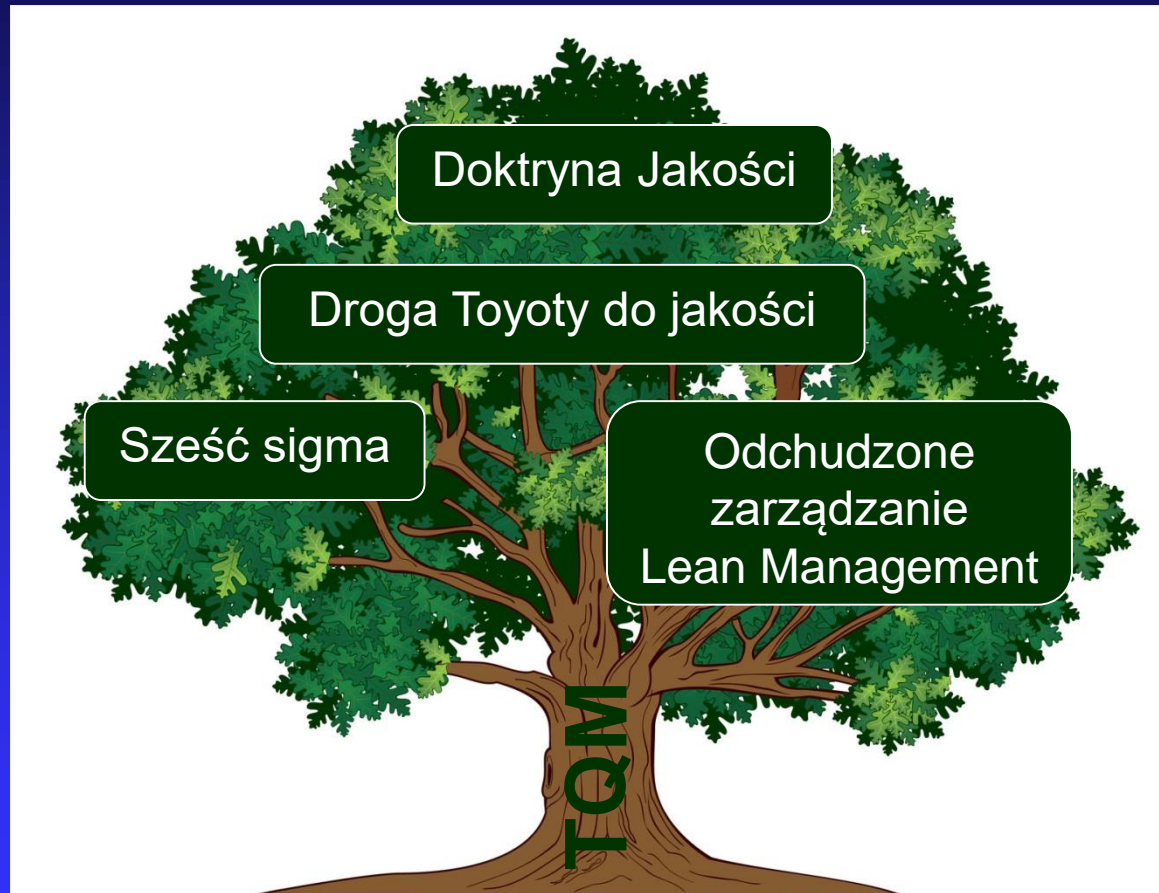
- pogłębianie szerokiego dołu
- poszerzanie głębokiego dołu (Polmo-Łomianki)



Część IV

Szkoły zarządzania wyrosłe z TQM

Trzy najważniejsze szkoły TQM



Odchudzone zarządzanie (Lean Management)

Odchudzone zarządzanie (OZ) to metodologia i zbiór narzędzi służących do usuwania z procesów tych czynności, które nie przynoszą wartości dodanej.

Typowe narzędzia odchudzonego zarządzania:

- **just in time** – dostawa składników bezpośrednio na linię produkcyjną,
- **genchi gembutsu (spacer do gemba)** – idź, aby zobaczyć i w pełni zrozumieć,
- **kaizen** – stałe doskonalenie,
- **shu ha ri** – trzy etapy uczenia się: chronić (przed porażką), oceniane ćwiczenia, doskonalenie zdobytej wiedzy,
- **jidoka** – zatrzymaj przy błędzie,
- **hoshin kanri** – koordynacja wizji, celów i planów: proces ustalania celów długo- i krótkookresowych oraz globalnych i lokalnych.

hoshin kanri ≠ MBO

Droga Toyoty (The Toyota Way)

Odchudzone zarządzanie + Przywództwo w stylu Toyoty

Przywództwo tradycyjne

1. Charyzma. Dumny i zwycięski bohater.
2. Nauki pobierane od mentora.
3. Liczą się wyniki.
4. Zatrudniamy najlepszych.
5. Skupiony na awansie stanowiskowym.
6. „Co ja z tego będę osobiście miał?”
7. Narzucony podwładnym kontrakt MBO.
8. Brak zaufania. Kontrole, kary i nagrody.

Przywództwo w stylu Toyoty

1. Pokorny. Doskonalenie siebie i innych.
2. Spacer do gemba.
3. Liczy się proces.
4. Wspieramy ludzi w rozwoju.
5. Skupiny na osiągnięciu mistrzostwa.
6. „Jak możemy razem dokonać czegoś wielkiego?”
7. Wspólne z zespołem planowanie: hoshin kanri.
8. Zaufanie. Ciągłe doskonaleni i wspieranie pracowników.

Odchudzone zarządzanie + Przywództwo tradycyjne = Porażka

Wypowiedź Akio Toyoda z 2010 roku

Zdałem sobie sprawę, że czasami nasi ludzie mieszały cele i środki. Celem Toyoty jest służyć społeczeństwu poprzez produkcję samochodów. Środkiem do osiągnięcia tego celu jest zwiększanie sprzedaży, abyśmy mieli zasoby do kolejnych inwestycji. Lecz jeżeli sprzedaż i zysk przestani ten nadrzędny cel, zejdziemy na manowce.

The Toyota logo, consisting of the word "TOYOTA" in red, uppercase letters, centered within a white square background.

TOYOTA

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

Literatura:

Andrzej Blikle, „Doktryna jakości” Wydanie II
Część IV: Droga do jakości

na mojej witrynie
www.moznainaczej.com.pl
do bezpłatnego pobrania
„Doktryna jakości” i prezentacje wykładów
zapraszam też na konwersatoria
wstęp wolny