

MODUŁ I

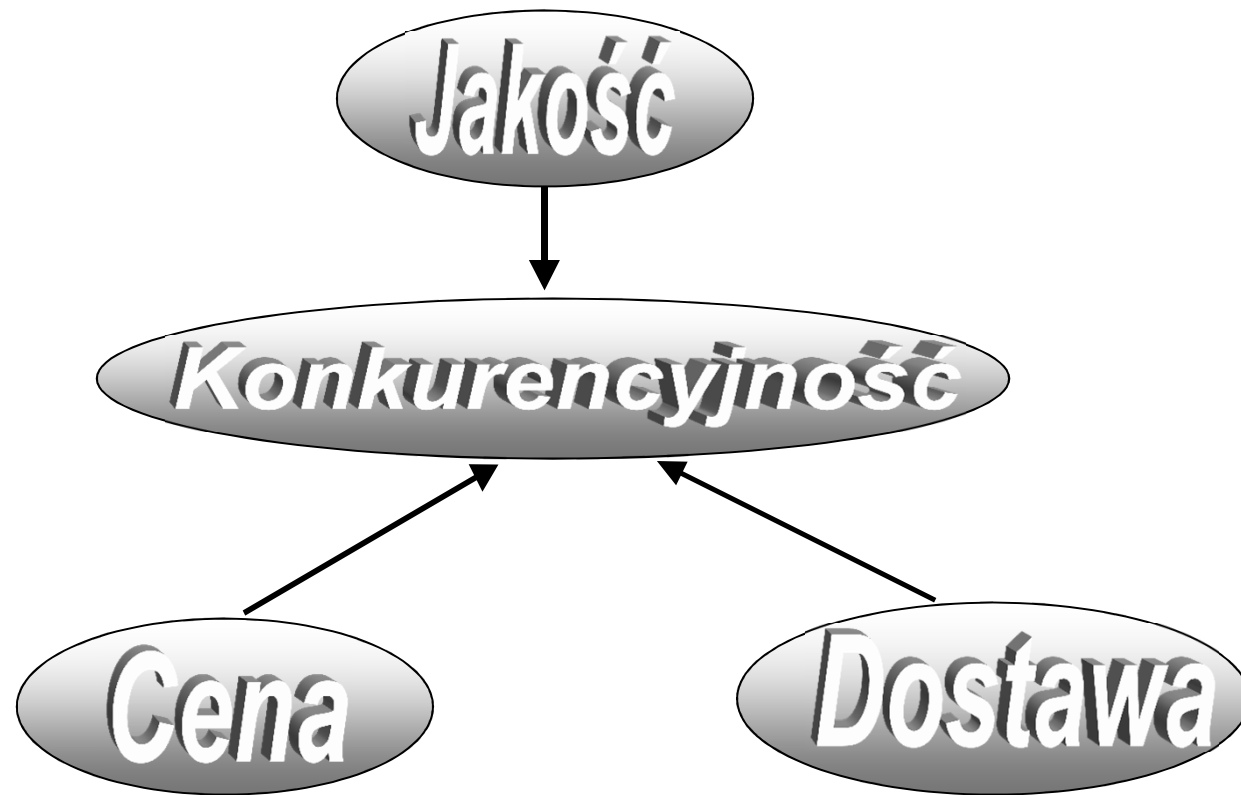
Pojęcia podstawowe. Wprowadzenie do problematyki jakości.

Znaczenie jakości we współczesnej gospodarce.

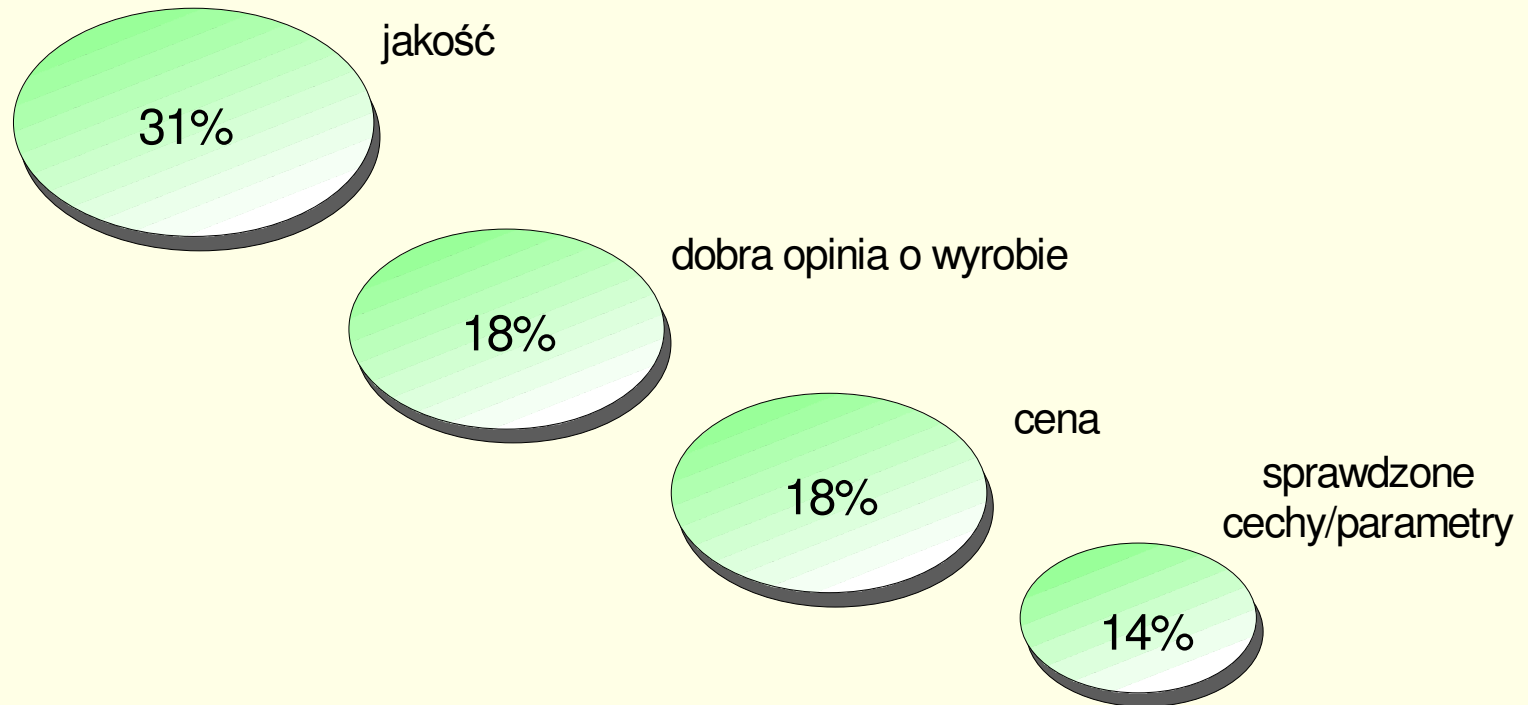
Kluczowe strategie zarządzania oparteego na kryterium jakości

Part-financed by the European Union (European Development Fund and European Neighborhood and Partnership Instrument)
within the BSR QUICK Project





Czynniki decydujące o zakupie wyrobu:



CECHY WSPÓLNE FIRM, KTÓRE OSIĄGNEŁY SUKCES JAKOŚCIĄ WYROBÓW

- *Jakość uważana jest za cel strategiczny i odpowiednio zarządzana*
- *Głębokie zaangażowanie dyirekcji jest uważane za element kluczowy*
- *Szkolenie w dziedzinie jakości na wszystkich szczeblach*
- *Zmiana kultury firmy na pro jakościową, obejmująca wszystkich pracowników*
- *Myslą wiodącą strategii jest stałe ogniskowanie się na kliencie*
- *Zarządzanie jakością integrujące:*
 - *produkcję i marketing,*
 - *działania wymagające współpracy różnych działów,*
 - *technologię i spełnianie wymagań klienta*
- *Zarządzanie jakością uważane jest za proces wymagający stałego doskonalenia*

Klient

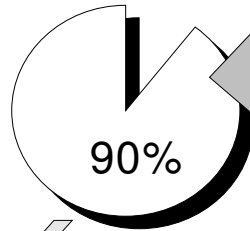
organizacja lub osoba, która otrzymuje wyrób

Klient:

- Wewnętrzny
- Zewnętrzny
 - indywidualny
 - zbiorowy

Wpływ jakości na zachowania klientów

"90% klientów niezadowolonych z jakości wyrobu/usługi będzie ich unikało w przyszłości. Zdobycie klienta kosztuje 5xwiecej niż utrzymanie istniejącego."



"Jedynie 4% niezadowolonych klientów dostrzega własny wpływ na złą jakość użytkowanego wyrobu"

"Każdy z tych klientów prze-każe swoje niezadowolenie od 9 do 20 innym osobom, klient zadowolony tylko 3-4 "

→ **utraceni klienci**
(w przemyśle samochodowym lojalny klient jest "wart" (w okresie życia) ok 140000\$!!!)

"Każde odstępstwo od przyjętego średniego poziomu jakości reprezentowanego przez liderów rynku, powoduje 3-4% zmniejszenie sprzedaży"

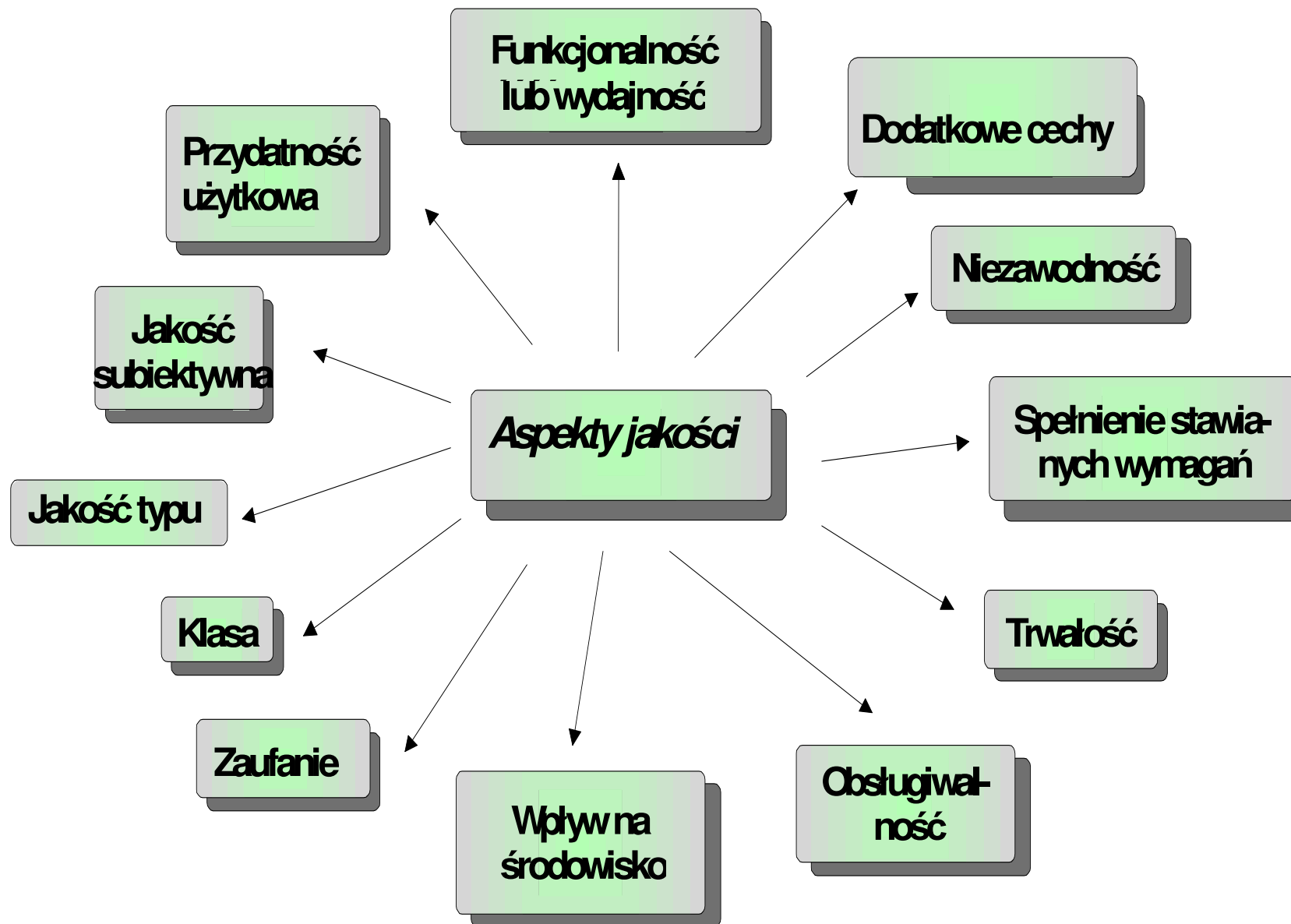
Jakość

- Stopień w jakim zbiór inherentnych **właściwości** (wyrobu, systemu lub procesu) spełnia **wymagania** (klienta lub innych stron zainteresowanych)

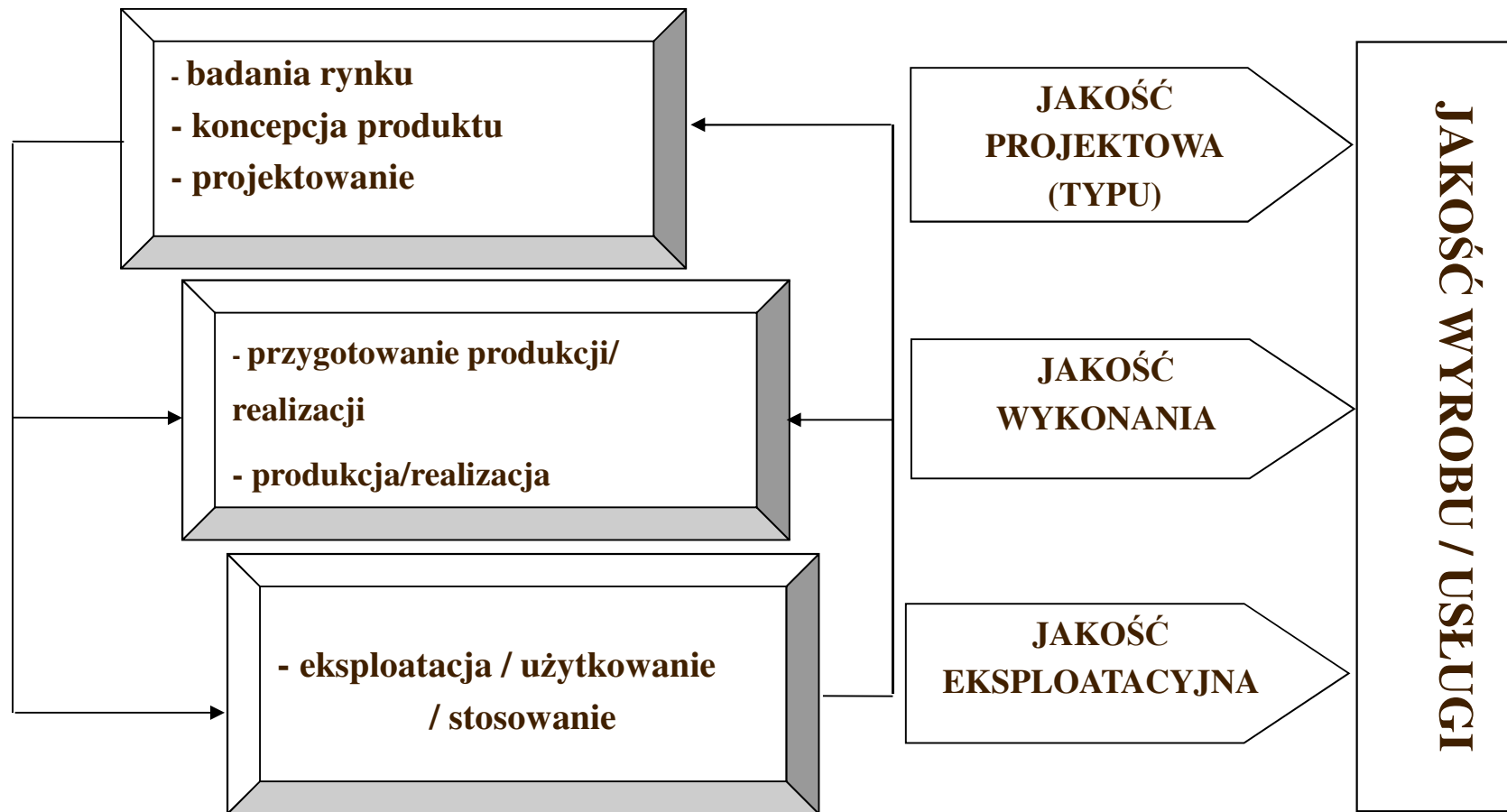
PN-EN ISO 9000:2005

- *Zero błędów* (P.B. Crosby)
- *Zgodność z wymaganiami* (K. Ishikawa)
- Jakość jest odwrotnie proporcjonalna do zmienności
D. Montgomery
- *Jakość jest tym czego brak oznacza straty dla wszystkich*
G. Taguchi

**JAKOŚĆ jest tym wszystkim,
co pod tym pojęciem rozumie klient.**



Etapy tworzenia jakości



JAKOŚĆ OBEJMUJE:

- **Znajomość potrzeb klienta**
- **Projektowanie i planowanie w celu spełnienia potrzeb klienta**
- **Wykorzystanie w wytwarzaniu/realizacji optymalnego sprzętu i materiałów**
- **Jasne, precyzyjne instrukcje realizacji**
- **Punktualną dostawę**
- **Bezbrakową produkcję**
- **Efektywnie działające służby pomocnicze**
- **Wykorzystywanie informacji z fazy eksploatacji (sprzężenie zwrotne)**

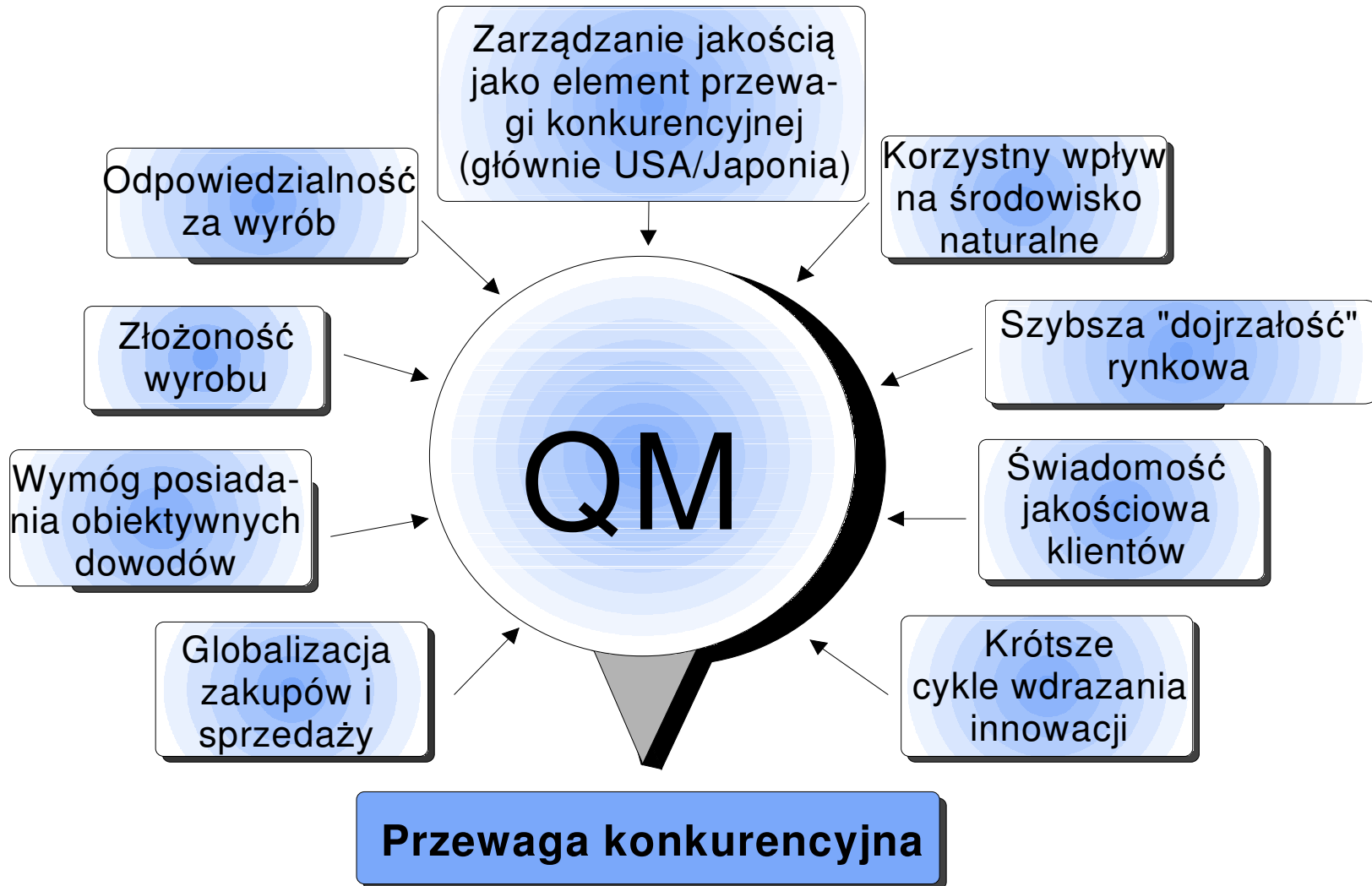
Zarządzanie jakością polega na:

- **ustanawianiu i stałym aktualizowaniu polityki jakości oraz celów jakościowych firmy,**
- **planowaniu osiągnięcia tych celów,**
- **bieżącym nadzorowaniu procesów mających wpływ na jakość oraz**
- **stałym doskonaleniu jakości w firmie.**

System zarządzania jakością

System polegający na ustanawianiu polityki i celów jakościowych oraz skoncentrowany na ich realizacji, zgodnie z ideą zarządzania jakością nazywamy

ZALETY ORIENTACJI PROJAKOŚCIOWEJ



KRYTERIA JAKOŚCI PRODUKCJI

- 1. Koszty jakości*
- 2. Usterki* (praca wykonana niezgodnie ze specyfikacją)
- 3. Poprawki* (praca wymagająca poprawienia)
- 4. Odrzuty* (praca zmarnowana)
- 5. Straty* (praca wykonywana ponownie)
- 6. Przestoje* (opóźnienia w pracy)
- 7. Opóźnienia w dostawach* (praca wykonana po uzgodnionym terminie)
- 8. Nadwyżki* (praca niepotrzebna)

Mierniki jakości

Wadliwość na poziomie 0.1% oznacza :

20.000	źle zrealizowanych recept	w ciągu roku
300	wadliwych rozruszników serca	w ciągu roku
500	błędów popełnionych w trakcie operacji chirurgicznych	w tygodniu
16.000	zagubionych przesyłek pocztowych	w ciągu dnia
18	wypadków lotniczych	w ciągu dnia
22.000	źle zrealizowanych czeków	na godzinę
24,8 Mil. \$	źle zrealizowanych przekazów pieniężnych	na godzinę

Eksperci (“guru”) jakości i ich poglądy

Ekspert	Dominujący element
P.Crosby	Zero braków
W.E.Deming	14 punktów zarządzania System gruntownej wiedzy
A.Feigenbaum	Total Quality Control
K.Ishikawa	Koła jakości Wykresy przyczynowo-skutkowe Company-Wide Quality Control
J.Juran	Trylogia jakości (planowanie, sterowanie, poprawa)

MODEL TQM WG JURANA

PLANOWANIE JAKOŚCI

- *Ustal, kim są twoi klienci*
- *Określ potrzeby klientów*
- *Opracuj projekt wyrobu, który odpowiadałby tym potrzebom*
- *Opracuj procesy produkcyjne zdolne do zapewnienia wyrobowi wymaganych cech*
- *Przekształć plany w działanie*

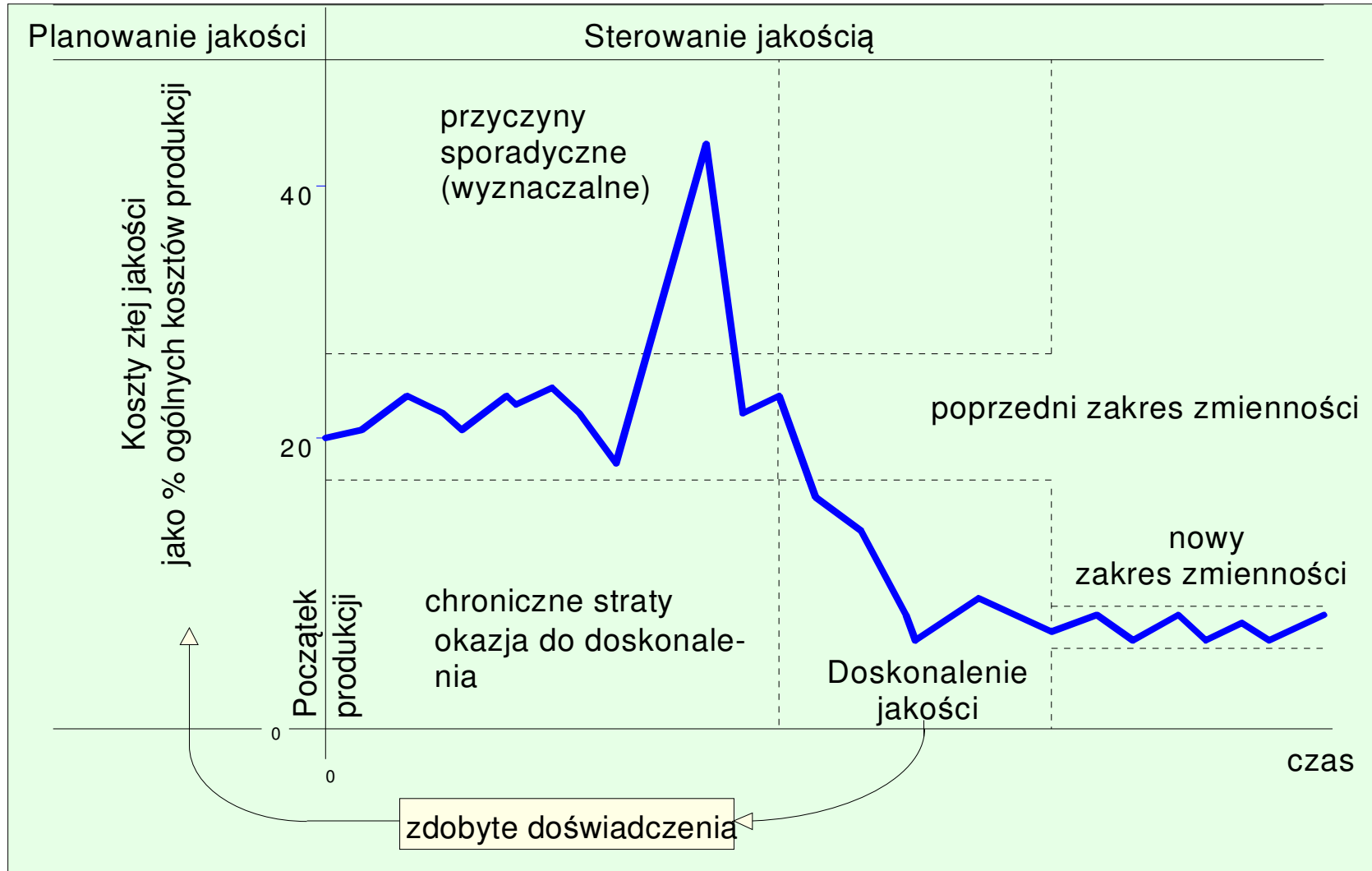
STEROWANIE JAKOŚCIĄ

- *Zbadaj rzeczywiste cechy produktu*
- *Porównaj wyniki oceny do wymagań*
- *Skoryguj rozbieżności*

DOSKONALENIE JAKOŚCI

- *Stwórz odpowiednią infrastrukturę*
- *Określ konkretne zadania w podwyższaniu jakości*
- *Powołaj zespoły zadaniowe*
- *Stwórz odpowiednie możliwości pracy zespołów
(środki, szkolenie, system motywacyjny)*
- *Wdrażaj wypracowane rozwiązania, rozpowszechniaj i utrwalaaj je*

Trylogia jakości J.Jurana



Filozofia Deminga

System Wszechstronnej Wiedzy *(System of Profound Knowledge)*

- 1) Podejście systemowe*
- 2) Teoria zmienności*
- 3) Teoria prognozowania*
- 4) Wybrane zagadnienia psychologii*

Czternaście warunków *skutecznego zarządzania*

Warunek 1 - Konsekwencja w dochodzeniu do celu

Cel, misja kierownictwa w odniesieniu do przedsiębiorstwa powinna być wyartykułowana i rozpowszechniona nie tylko wśród pracowników firmy, ale również powinna być znana jej dostawcom i klientom. Istnienie misji firmy jest konieczne po to by zarówno kierownictwo jak i pracownicy mogli planować swoje przyszłe działania.

Warunek 2 - Przyjęcie "Nowej Filozofii"

Istotą tej "Nowej Filozofii" jest odrzucenie byłych praktyk bezkrytycznego akceptowania poziomu jakości osiąganego w przeszłości. Filozofia doskonalenia jakości jest najtańszą metodą poprawy produktywności jako stosunku czynników uzyskanych do czynników włożonych. Deming podaje w tym miejscu swoją tzw. reakcję łańcuchową

Czternaście warunków skutecznego zarządzania

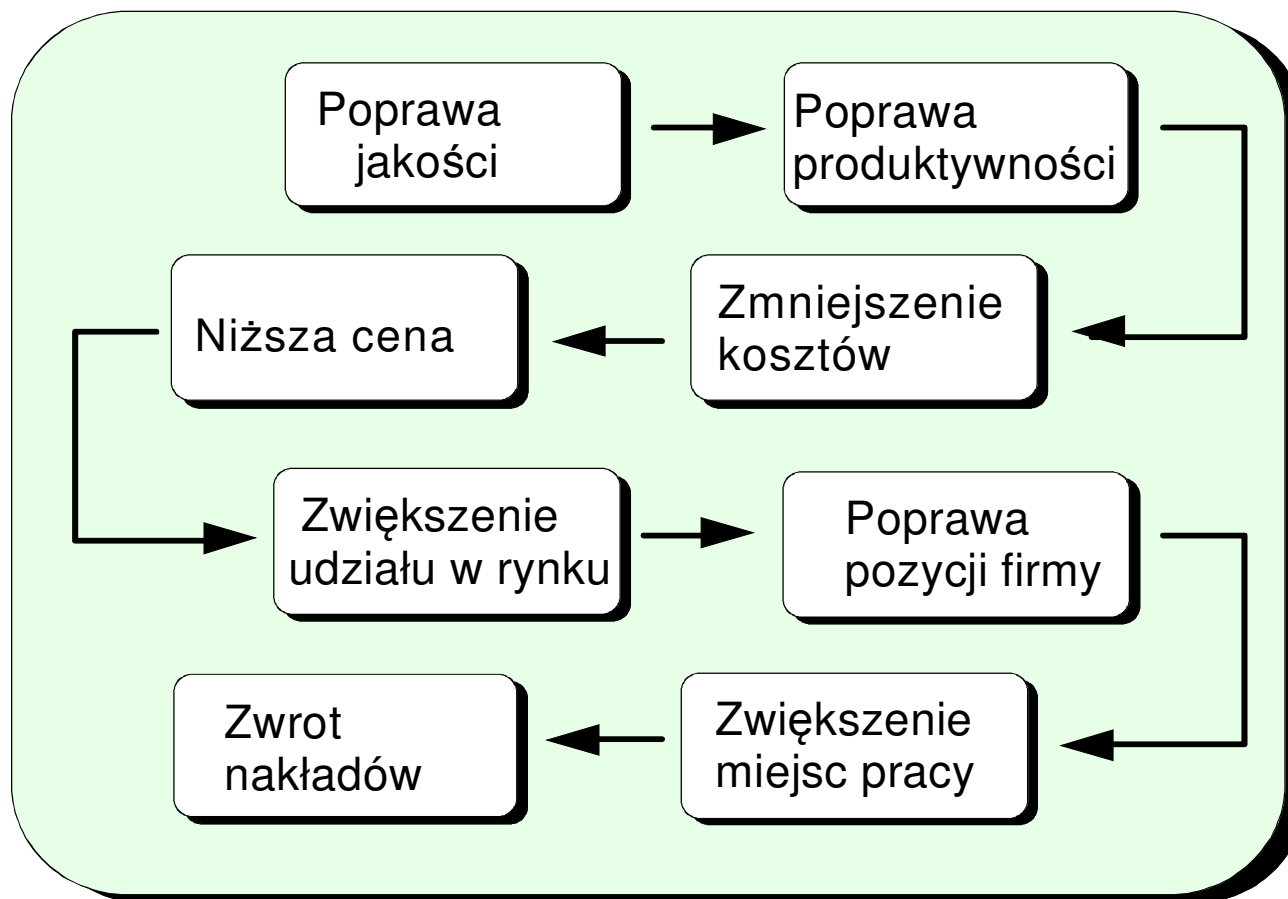
Warunek 3 - Skończyć z uzależnieniem od masowej kontroli

Wprawdzie istnienie kontroli działań w firmie jest konieczne, ale należy pamiętać, że jakości nie da się "wykontrolować" - trzeba ją wbudować w proces lub wyrób. Dając pracownikowi szansę gruntownego poznania otaczającego go systemu i wyposażając go w odpowiednie metody, można znacznie zredukować potrzebę stosowania kontroli inspekcyjnej.

Trzeba też pamiętać, że najbardziej nawet rozbudowane systemy inspekcyjne nigdy nie dadzą 100% pewności wychwycenia nieprawidłowości.

Współczesną alternatywą dla kontroli wyrobów jest czynna kontrola procesu w wyniku którego ten wyrób powstaje, wykorzystująca narzędzia statystyczne takie jak karty kontrolne i umożliwiającą aktywne kształtowanie jakości.

Reakcja łańcuchowa Deminga



Czternaście warunków skutecznego zarządzania

Warunek 4 - Zakończyć praktykę podejmowania decyzji wyłącznie w oparciu o cenę, zmniejszać koszty redukując zmienność w procesach(c.d.)

Jak widać podejście to różni się diametralnie od tradycyjnego taylorowskiego spojrzenia na jakość biorącego za podstawę jej oceny - tolerancję na dane parametry wyrobu (wszystko co mieści się w przedziale tolerancji jest jednakowo dobre, niezależnie czy wartość badanej cechy jest blisko wartości pożądanej, czy blisko jednej z granic tolerancji).

Deming porównuje dwa spojrzenia na współpracę z poddostawcami:

Sposób tradycyjny (zły)

- krótkie umowy
- wybór na podstawie najniższej ceny
- traktowanie się jako przeciwników
- wzajemna nieufność

Sposób nowy (dobry)

- długoterminowe kontrakty i powiązania
- dążenie do ustalenia łącznych kosztów
- ciągłe doskonalenie jakości
- partnerstwo, stała wymiana informacji
- wzajemne dostosowywanie się do potrzeb

Deming uważa, że należy dążyć do zmniejszenia liczby dostawców, utrzymaniu kontaktów z tymi, którzy chcą dobrej współpracy i rozumieją, że są elementem systemu producenta. Im większa liczba dostawców np. danego półwyrobu tym większa ogólna zmienność jakości finalnej.

Czternaście warunków skutecznego zarządzania

Warunek 4 - Zakończyć praktykę podejmowania decyzji wyłącznie w oparciu o cenę, zmniejszać koszty redukując zmiennosć w procesach

Należy zawsze pamiętać o prawidłowości:

$$\text{Cena} + \text{Koszt Użytkowania} = \text{Łączny Koszt}$$

Zadaniem współczesnego działu zaopatrzenia jest często trudna praca poszukiwania odpowiedzi na pytanie - W jakim przypadku (tzn. dla jakiego dostawcy, wyrobu, usługi) koszt łączny z punktu widzenia firmy będzie najniższy ?

Przydatnym w tym miejscu jest nowe spojrzenie zaprezentowane przez G. Taguchi'ego w formie tzw. funkcji strat jakościowych. Taguchi w kontrowersyjny sposób definiuje jakość jako stratę społeczną spowodowaną przez wyrób po przekazaniu go odbiorcy .

$$S(y) = k(y - M)^2$$

gdzie: $k = \frac{S_0}{\Delta^2}$ - współczynnik strat jakościowych,

M - wartość pożądana parametru y,

$M \pm \Delta$ - tzw. granice funkcjonalne dla parametru y, tj. wartości cechy, przy których produkt nie będzie działał lub będzie odbierany jako wadliwy, w 50% przypadków,

S_0 - koszt wymiany lub naprawy wyrobu

KLIENCI:

- **Są najważniejszymi osobami w każdej działalności.**
- **Nie są zależni od nas. To my jesteśmy zależni od nich**
- **Nie zakłócają naszej pracy. Są jej celem.**
- **Robią nam uprzejmość kiedy przychodzą.**
- **My nie robimy im uprzejmości, obsługując ich.**
- **Są częścią naszej organizacji, a nie osobami z zewnątrz.**
- **Nie są tylko częścią statystyki. Są ludźmi z krwi i kości, którzy czują i reagują tak jak my.**
- **Przychodzą do nas ze swoimi potrzebami i życzeniami, a naszym zadaniem jest je zaspokajać.**
- **Zasługują na tyle uprzejmości i uwagi, ile tylko możemy im poświęcić.**
- **Są istotą każdego interesu. Bez nich nie byłoby nas.**

Czternaście warunków skutecznego zarządzania

Warunek 5 - Ciągłe doskonalenie systemu

Zadaniem kierownictwa jest stworzenie klimatu, w którym każdy pracownik będzie chciał i mógł wprowadzać innowacje i udoskonalenia do procesów, wyrobów i usług. Kierownictwo musi pamiętać, że doświadczenie wskazuje iż 90% odpowiedzialności za system leży po stronie kierownictwa.

Zdaniem Deminga chęć pracowników do samorealizacji poprzez działania dla dobra firmy, została zniszczona przez systemy ocen takie jak MBO, gdzie promocja pracownika w hierarchii firmy odbywa się najczęściej kosztem kariery innego (filozofia loose/win zamiast win/win).

Warunek 6 - Przyjąć nowoczesne metody podnoszenia kwalifikacji wszystkich pracowników

Zadaniem kierownictwa jest rozpoznanie potrzeb szkoleniowych pracowników. Deming sugeruje tu wykorzystanie kart kontrolnych w celu rozpoznania, czy dany pracownik wymaga szkolenia (wyniki pracownika świadczą o istnieniu przyczyn specjalnych, o niestabilności statystycznej realizowanego przez niego procesu) czy też konieczne jest dokonanie tzw. "przełomu" w systemie leżące w kompetencjach kierownictwa.

Czternaście warunków skutecznego zarządzania

Warunek 7 - Przyjąć nowoczesne metody przywództwa

Współczesny menedżer powinien być liderem. Wg Deminga dobrego lidera charakteryzują następujące cechy:

- rzetelnie, z dużą rozwagą rekrutuje pracowników,
- dąży do tego by podwładni mogli czerpać zadowolenie z wykonywanej pracy,
- jest doradcą i konsultantem a nie sędzią,
- wykorzystuje obiektywne dane by zrozumieć wyniki swych podwładnych,
- rozumie wpływ pracy swojej grupy na cele firmy,
- współpracuje z przedstawicielami faz poprzedzających i następujących po realizowanej przez własny zespół,
- dąży do doskonalenia realizowanych przez swój zespół procesów,
- tworzy atmosferę zaufania w zespole,
- nie oczekuje perfekcji, ale uczenia się na błędach,
- działa tak, że podwładni realizują to czego on oczekuje bez poczucia przymusu lub upokorzenia.

Czternaście warunków *skutecznego zarządzania*

Warunek 8 - Wyeliminować strach

Deming cytuje w tym miejscu swego przyjaciela, który powiedział, że "jeśli nie możesz przeciwstawić się swojemu szefowi, nie jest on godny byś dla niego pracował". Komunikowanie przez podwładnych swoich odmiennych opinii przełożonemu jest niezwykle ważne, oczywiście przy założeniu wzajemnego szacunku.

Zarządzanie przez Cele (MBO) jest nazywane przez Deminga Zarządzaniem przez Strach. W ramach tej metody decyzje podejmowane są na podstawie różnych wskaźników, najczęściej ad hoc, bez zrozumienia trybu, w wyniku którego zostały one określone (bez tzw. definicji operacyjnej danej wielkości) oraz bez zrozumienia istoty zmienności w systemie.

Pojęciu MBO Deming przeciwstawia pojęcie Zarządzania przez Planowanie (Management By Planning), w którym obiektem zainteresowania jest proces, metoda realizacji a nie sam wynik. Pamiętać bowiem należy, iż cele liczbowe stają się najczęściej obiektem "gry" pomiędzy kierownictwem a pracownikami, którym te cele wytyczono. Pracownik zdając sobie sprawę, że następne cele są wyznaczane na poziomie wyższym niż obecny, nawet gdy osiągają rezultaty lepsze od założonych, starają się wszystkimi siłami ten fakt ukryć. Dochodzi jeszcze wspomniany fakt suboptymalizacji systemu dla własnych potrzeb. Oczywiście dzieje się to wszystko ze stratą dla całej firmy.

Czternaście warunków skutecznego zarządzania

Warunek 9 - Zlikwidować bariery pomiędzy poszczególnymi działami firmy

Wadliwe zarządzanie doprowadziło w większości przedsiębiorstw do ukształtowania się tzw. "niezależnych królestw", przekazujących sobie informacje na zasadzie "przerzucania przez mur".

Taki sposób działania, gdzie poszczególne działy konkurują między sobą, optymalizując jedynie własny podsystem należy zastąpić modelem polegającym na wzajemnej współpracy, stałej wymianie informacji zmierzającej do optymalizowania całego systemu przedsiębiorstwa. Pomocą mogą tu być takie techniki jak np. Simultaneous Engineering, QFD, FMECA czy też chociażby różne formy burzy mózgów, wszystkie prowadzone w zespołach interdyscyplinarnych.

Warunek 10 - Wyeliminować slogany, apele i arbitralne cele

Deming lansuje tu pogląd, że wprawdzie pracownikom należy komunikować, różne aspekty wynikające z misji i celów firmy, pamiętać jednak należy, że jeżeli nie są oni odpowiednio zaznajomieni z tymi celami i przeszkoleni w zakresie sposobów ich osiągania, wszelkie slogany i apele odnoszą odwrotny skutek do zamierzonego. Pracownicy doskonale orientują się w sytuacji przedsiębiorstwa, poszukując potwierdzenia różnych deklaracji w rzeczywistych działaniach kierownictwa. Jeżeli widzą, że oprócz haseł kierownictwo niczego konkretnego nie wnosi by udoskonalić system - stają się nieufni, sfrustrowani i rozgoryczeni.

Czternaście warunków skutecznego zarządzania

Warunek 11 - Wyeliminować nieprzemysłane standardy pracy i cele liczbowe dla pracowników

Jest to kolejne nawiązanie do zgubnych praktyk MBO. Określenie celów liczbowych pracownikom czy działom firmy oraz oparcie na nich systemu nagród i kar, jest praktyką której geneza sięga tzw. naukowego zarządzania zaproponowanego na początku XX wieku przez F. Taylora. Taylor oparł swoje teorie na założeniu, że robotnicy są z gruntu rzeczy leniwi, bezmyślni i wrogo nastawieni do kierownictwa, którego rolą jest wprowadzenie dyscypliny i drylu jako głównych metod motywacji. Pracownik czy dział, który działa w systemie opartym na celach liczbowych, jeśli te cele osiągnie, stara się utrzymać w tajemnicy sposoby dochodzenia do nich (suboptymalizuje system). Jeśli natomiast celów nie uda się osiągnąć i wiadomo, że nie uzyska się stosownej gratyfikacji, nie ma już sensu zastanawiać się nad możliwościami doskonalenia własnych procesów (straty firmy są wtedy b. duże).

Warunek 12 - Stworzyć warunki by pracownicy nie wstydzieli się tego co robią

Deming przytacza tu liczne przykłady (znane nam wszystkim) kiedy system przedsiębiorstwa odbiera pracownikom dumę z wykonywanej pracy. Tego typu strat nigdy nie da się w pełni ustalić i zrekompensować. W tym miejscu Deming krytykuje również tzw. roczne oceny pracowników. Zwykle ani przełożeni ani podwładni nie lubią tego robić. Deming pyta - Dlaczego np. czekamy cały rok, by zorientować się, że dany pracownik potrzebuje pomocy ?

Czternaście warunków *skutecznego zarządzania*

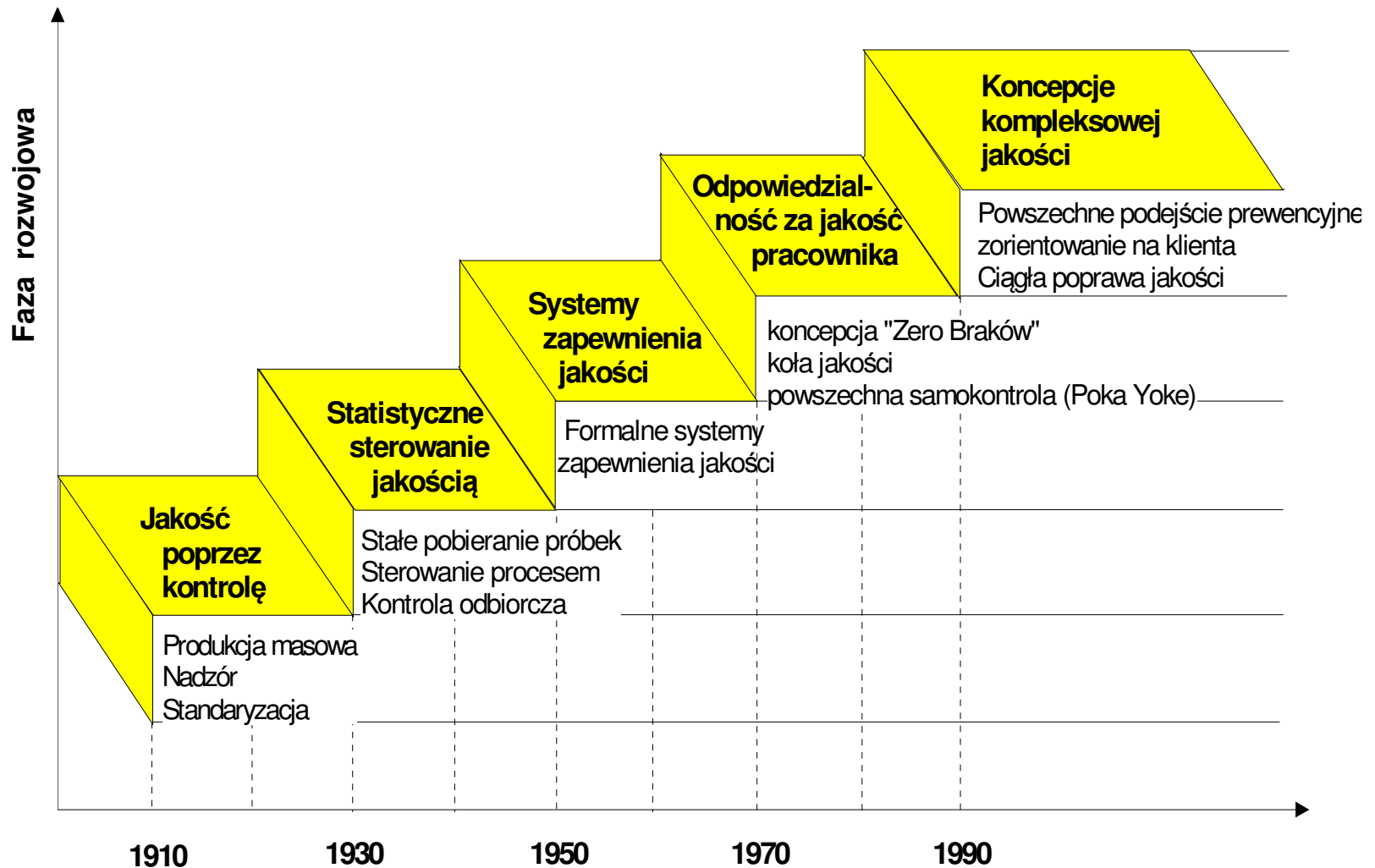
Warunek 13 - Stworzyć warunki do wszechstronnego rozwoju pracowników

W przypadku tego warunku chodzi o to by stworzyć chętnym pracownikom możliwości nie tylko podnoszenia kwalifikacji ściśle zawodowych (patrz warunek 6), ale również szeroko rozumianego rozwoju swojej osobowości np. poprzez umożliwienie kontynuowania kariery naukowej, naukę języków obcych, sport, muzykę itp. Pracownik wszechstronnie wykształcony posiadający bogatą osobowość jest najlepszą inwestycją firmy i najcenniejszym jej majątkiem.

Warunek 14 - Stworzyć skuteczną strukturę w ramach naczelnego kierownictwa, która umożliwi transformację firmy - systematyczne , konsekwentne wdrażanie powyższych 13 warunków

***Transformacja firmy musi być
procesem zainicjowanym i
aktywnie wspieranym przez
naczelné kierownictwo !!!***

Ewolucja podejścia do jakości



PODSTAWOWE PYTANIA

KLIENTÓW:

- ***Czego mogę oczekiwać, kupując produkt?***
specyfikacja produktu lub usługi
- ***Czy to jest to, czego się spodziewałem?***
zgodność z deklarowanymi cechami
- ***Czy przez cały czas spełnia moje oczekiwania?***
niezawodność produktu
- ***Ile muszę zapłacić?***
wartość produktu w stosunku do ceny
- ***Kiedy to dostanę?***
dostawa (szybka i punktualna)

Sprostanie wymaganiom klienta oznacza słuchanie go i reagowanie na to czego zażąda, oraz na to, co zostanie ustalone.

ORIENTACJA JAKOŚCIOWA

FIRMY WYMAGA:

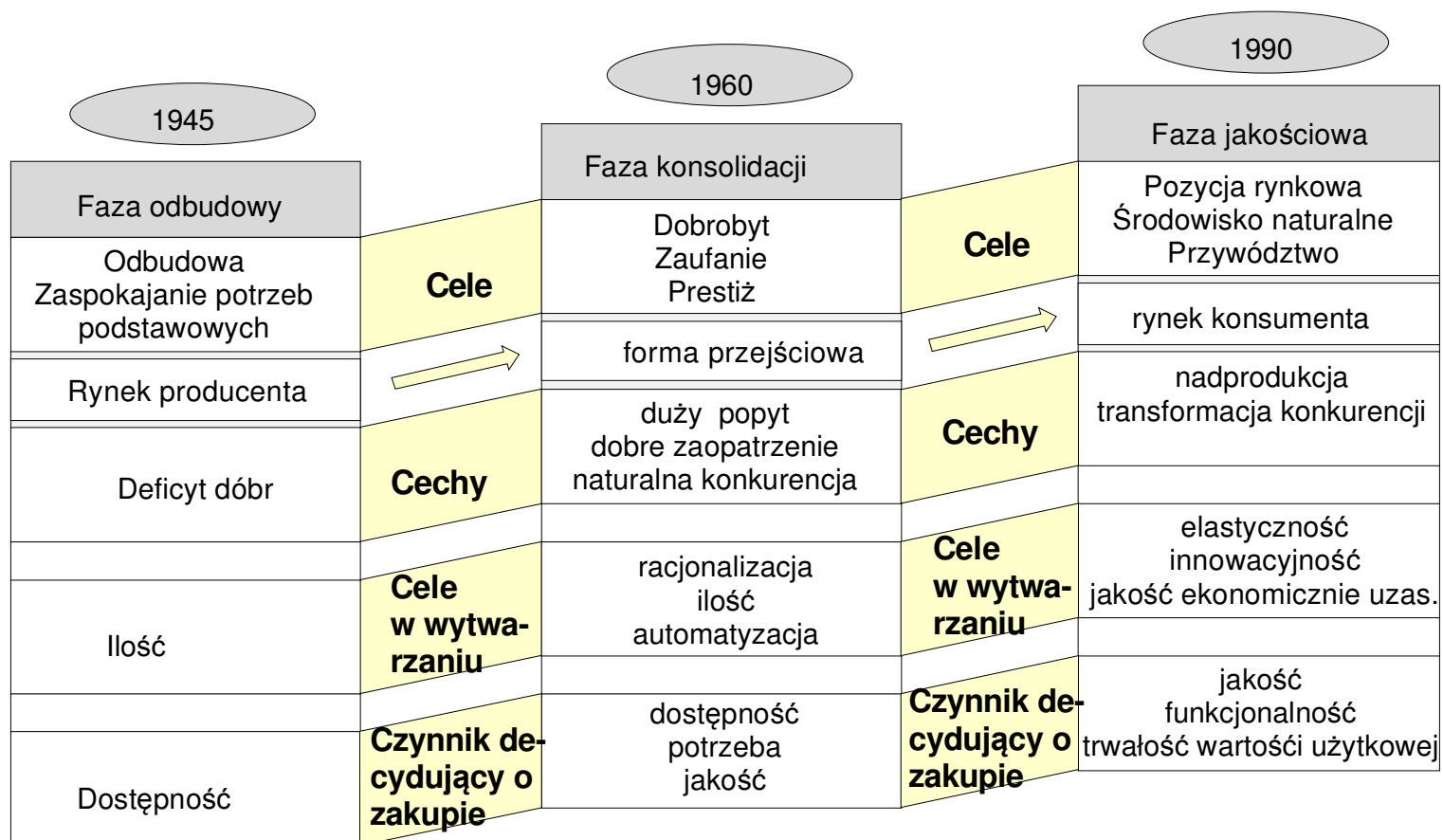
- inwestowania w nowe wyroby i technologie*
- podejmowania ryzyka technologicznego i produkcyjnego, pobudzania popytu nie czekając aż się sam pojawi,*
- zwiększenia nacisku na redukcję stałych kosztów wytwarzania i czasu potrzebnego do opracowania nowych produktów, procesów i programów,*
- zwiększenia zaangażowania i kreatywności swoich pracowników,*
- rozwiązywania własnych problemów w sposób kompleksowy i innowacyjny.*

Doświadczenie wskazuje, że najlepsze rezultaty daje następujący model transformacji firmy:

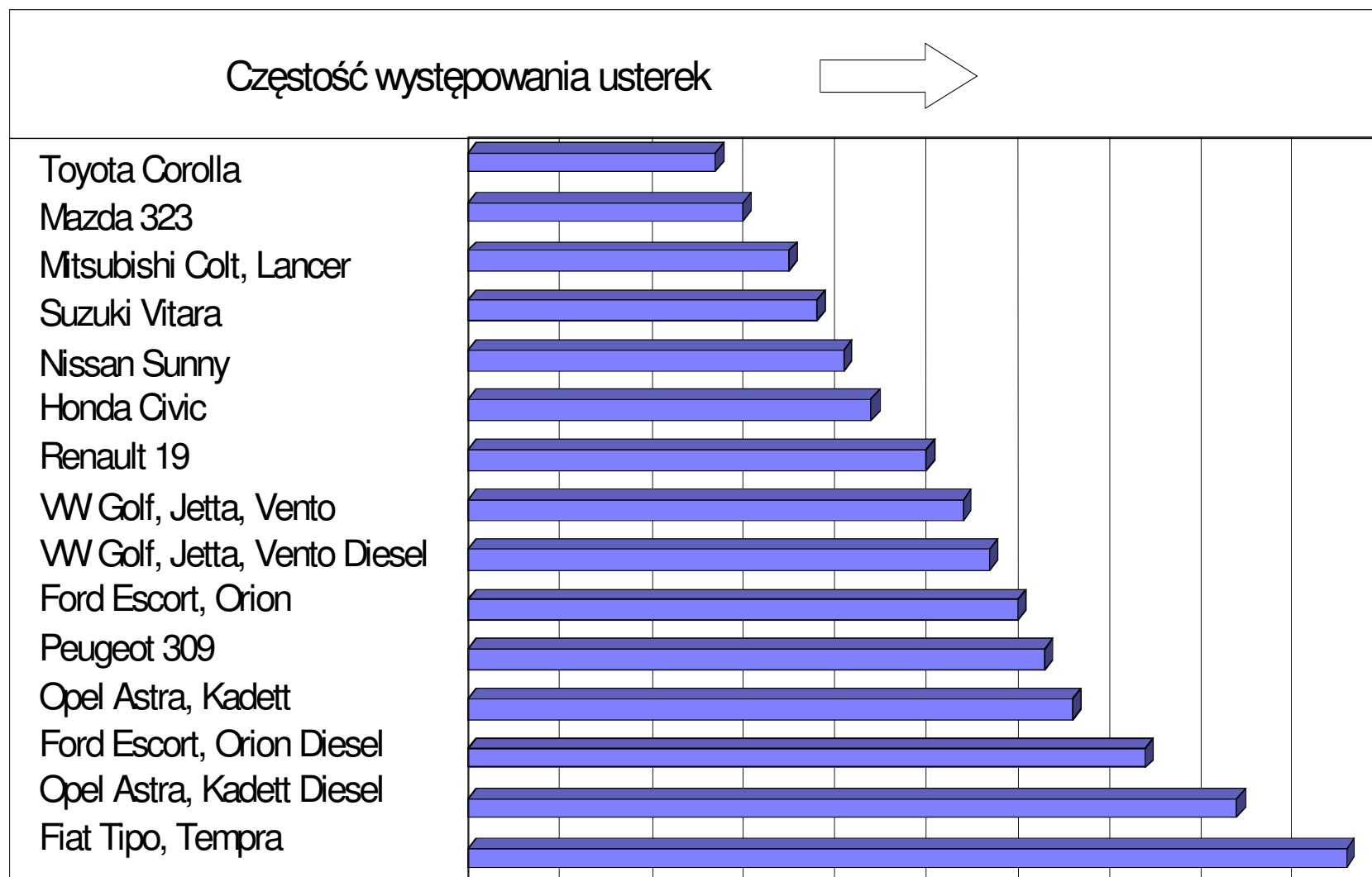
- 1) Dyrektor Generalny - DG (główny szef firmy) uczestniczy w szkoleniu dotyczącym zasad SWW. Musi on osiągnąć odpowiedni poziom zrozumienia i wewnętrzne przekonanie o słuszności tego systemu.
- 2) DG proponuje udział w szkoleniu/seminarium przedstawicielom naczelnego kierownictwa. Zespół ten zastanawia się nad "przełożeniem" idei Deminga dla potrzeb własnej firmy.
- 3) Na wspólnym spotkaniu z DG, zostaje potwierdzona wola i entuzjazm ze strony naczelnego kierownictwa przeprowadzenia transformacji wewnętrznej firmy zgodnie z zasadami SWW - warunek konieczny ! Należy podkreślić, że "zlecenie" przez DG pełni odpowiedzialności za szeroko pojętą jakość w firmie innej osobie, jest czynnikiem, który skazuje całe przedsięwzięcie na niepowodzenie.
- 4) Wspomniana grupa kierownicza opracowuje misję i cele firmy z punktu widzenia SWW.
- 5) Wszyscy pracownicy firmy są szkoleni w zakresie zasad SWW.
- 6) Transformacja się rozpoczyna. Wszyscy pracownicy opanowawszy zasady SWW analizują wykonywane przez siebie procesy pod kątem możliwości ich doskonalenia.

Ewolucja modeli gospodarczych w XX w.

Ewolucja gospodarki światowej

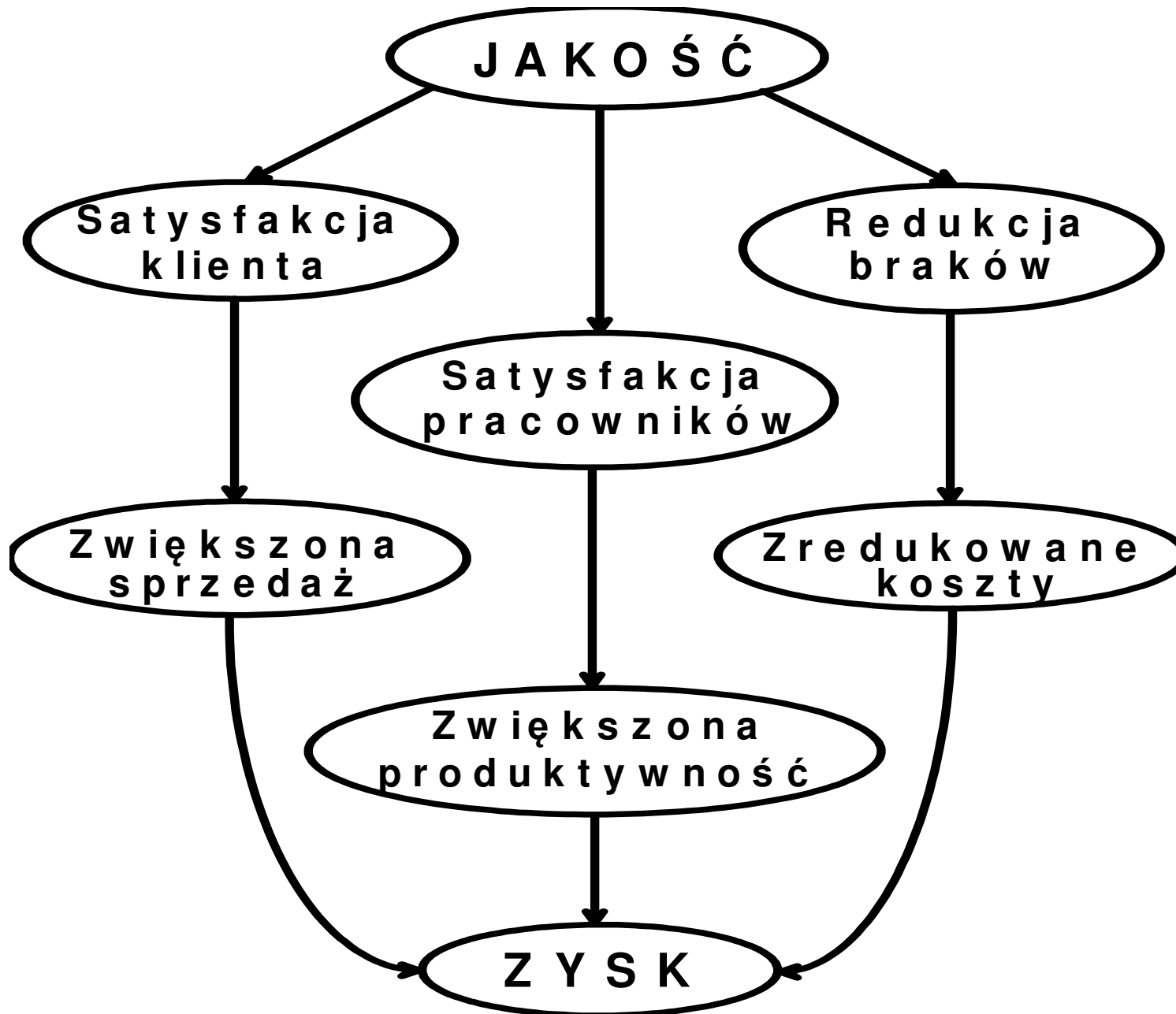


Wadliwość samochodów w niższej klasie średniej



NISKA JAKOŚĆ :

- *Kosztuje najczęściej więcej niż zapewnienie wysokiej jakości*
- *Klient zawsze pierwszy zauważy usterki jakościowe*
- *Większość kosztów jakości jest niewidoczna*
- *Awarie pochłaniają bardzo dużo czasu i energii, to jakby cała ukryta struktura, którą trzeba utrzymywać*
- *Ceną za niską jakość jest niemożność obsłużenia klientów*
- *Popęlniane błędy mogą nawet spowodować śmierć*
- *Jeśli traktujesz serio koszty jakości, musisz również serio traktować zarządzanie jakością*
- *Jeżeli poważnie myślisz o zarządzaniu jakością, musisz patrzeć w przód a nie w tył*



Dlaczego zarządzanie jakością

Identyfikacja pracowników i klientów z wyrobem

Obniżenie kosztów i poprawa jakości

Rosnące zapotrzebowanie na zapewnienie jakości

Surowe wymagania odnośnie bezpieczeństwa

Przewaga konkurencyjna (na rynku krajowym i zagranicznym)

Rosnące oczekiwania klientów



JURAN: 10 kroków doskonalenia jakości

- 1. Uświadomienie potrzeby i szansy doskonalenia jakości*
- 2. Ustalenie celów ciągłego doskonalenia*
- 3. Stworzenie organizacji, która pomoże w realizacji tych celów, poprzez powołanie Rady d/s jakości, określenie problemów, wybranie odpowiedniego projektu, stworzenie zespołów i wybór koordynatorów*
- 4. Przeszkolenie wszystkich pracowników*
- 5. Przydzielenie zadań problemowych*
- 6. Informowanie o przebiegu prac*
- 7. Okazanie uznania*
- 8. Ogłoszenie wyników*
- 9. Odnotowanie sukcesów*
- 10. Włączenie usprawnień do normalnych działań firmy, co zapewnia podtrzymanie zapału pracowników*