

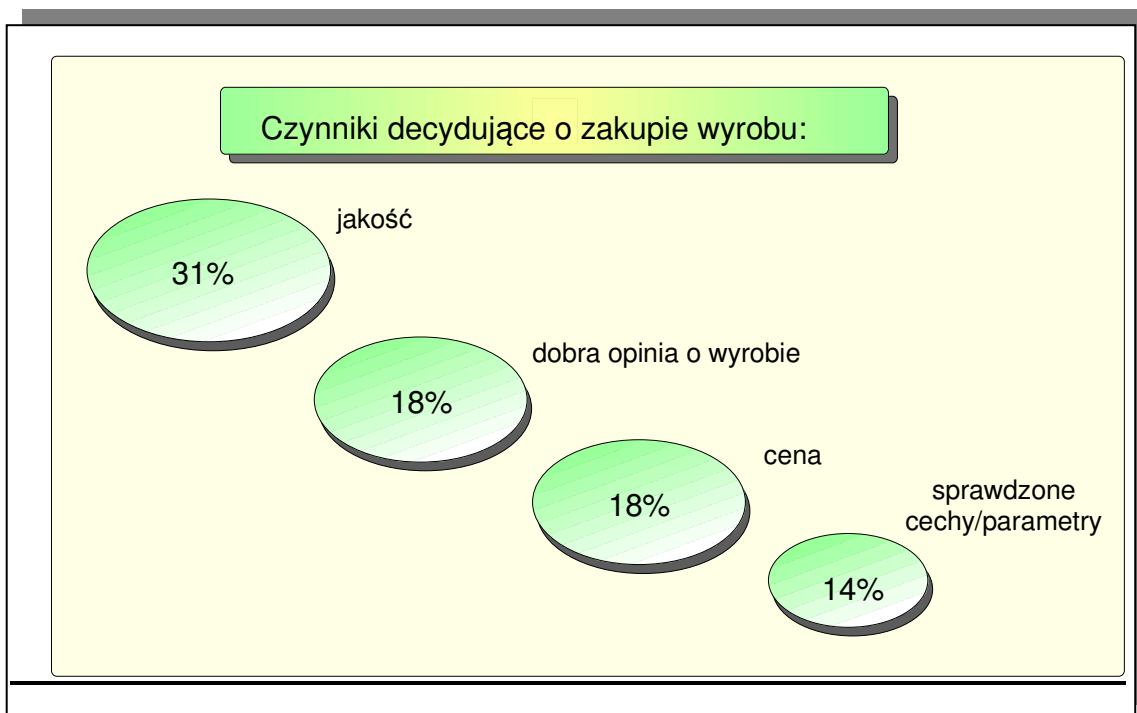
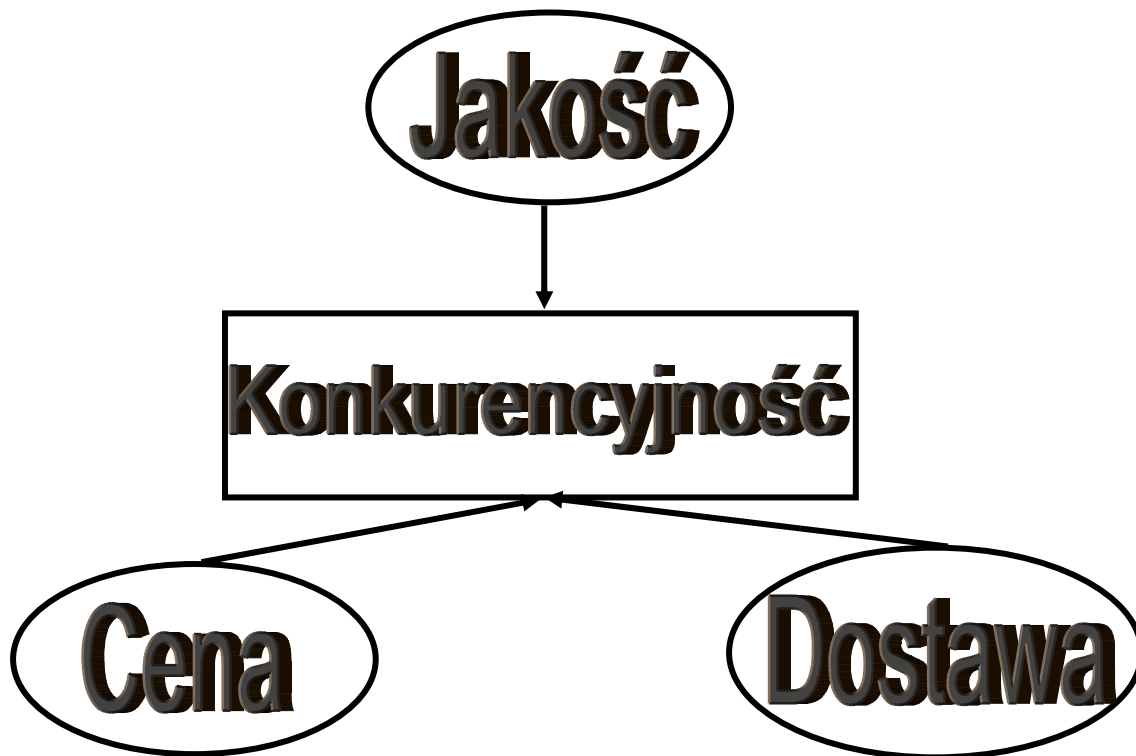
MODUŁ I

**Pojęcia podstawowe. Wprowadzenie
do problematyki jakości.**

**Znaczenie jakości we współczesnej
gospodarce.**

**Kluczowe strategie zarządzania
opartego na kryterium jakości**

1. Rola jakości w zarządzaniu firmą



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 projakościową, obejmująca wszystkich pracowników*
- *Myślą 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*

Kultura, a nie produkt. W coraz większym stopniu, aby pokonać swoich konkurentów, firmy stają w obliczu konieczności promowania swej kultury lub marki, a nie tylko swych produktów. Firmy takie jak BMW lub Sony sprzedają wizerunek, któremu na imię "jakość";

Brytyjska sieć sklepów Body Shop sprzedaje wizerunek bycia "przyjaznym dla środowiska". Jednak przesłanie takie będzie przekonywujące dla klientów jedynie wtedy, gdy odpowiednia kultura rozkwita w całej firmie. Japońskim menadżerom wpajano to w ciągu całego okresu ich kariery zawodowej; w zachodnich szkołach biznesu nadal są trudności z nauczaniem tej koncepcji. Ale muszą o niej uczyć.

Robert Haas
dyr. gen. firmy Levi Strauss
(The Economist, 2.03.1991 r.)

**JEŻELI NIE INWESTUJE SIĘ
W JAKOŚĆ, TO DNI UTZYMANIA
SIĘ NA RYNKU SĄ POLICZONE.**

**Michael Dove
Dyrektor Exspress Lifts
Northampton**

2. Znaczenie klienta

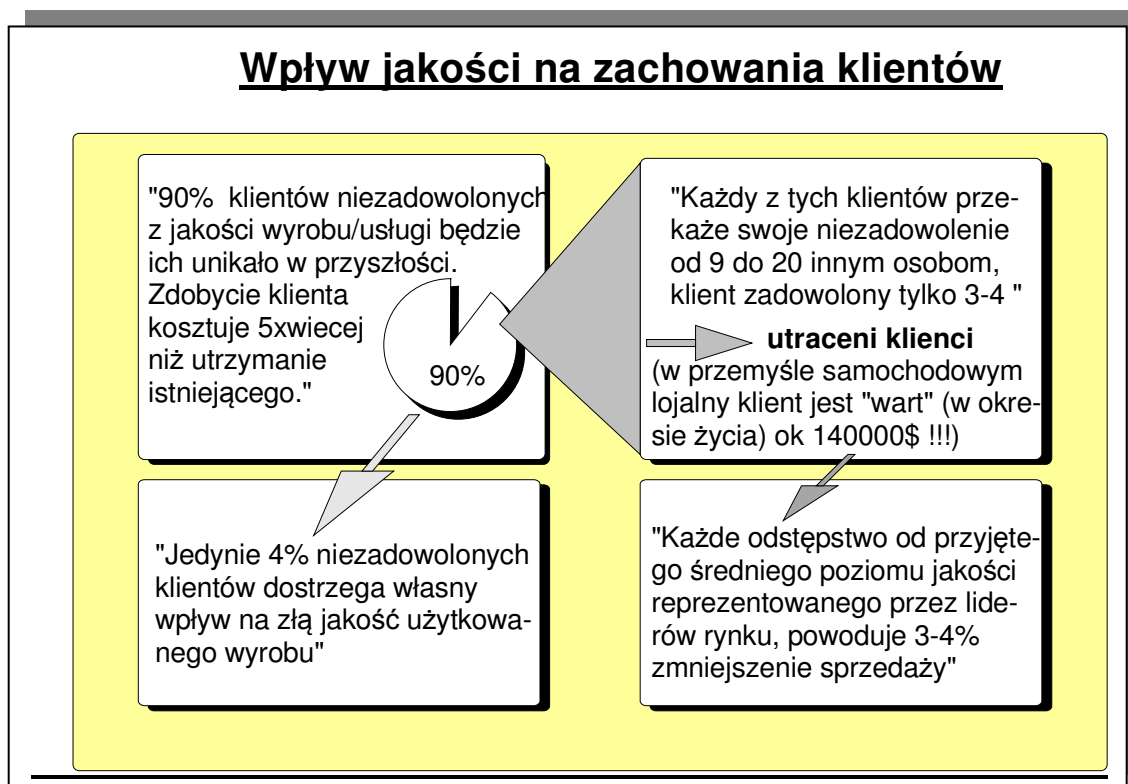
KLIENCI:

- *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.*

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.



Potwierdzeniem odpowiedniej jakości wyrobu jest fakt jego kupna przez klienta. Tak więc jakość przede wszystkim powinna być odnoszona do jego wymagań i oczekiwań - także tych nie w pełni uświadomionych. W tym rozumieniu jakość jest kategorią względną. Ten sam produkt przez jednego klienta może być akceptowany, a przez drugiego odrzucany, jako niespełniający jego wymagań. Stąd konieczność i znaczenie identyfikacji wymagań klientów. Należy to oczywiście do sfery działań marketingowych.

Problem nieodpowiedniej jakości często jest lekceważony, co uzasadnia się małym procentem zaobserwowanych braków lub popełnionych błędów i małymi „widocznymi” kosztami z tym związanymi. Trzeba jednak zwrócić uwagę, że łatwo zauważalne koszty braków są tylko niewielką częścią kosztów złej jakości. Z reguły nie mierzone lub trudne do zmierzenia są czynniki takie, jak np. utrata reputacji, niezawarcie potencjalnych umów czy frustracja pracowników. Błędy popełniane na każdym stanowisku – również na kierowniczym - przynoszą znaczące straty, a ich suma może stanowić 20÷35 % wartości sprzedaży firmy.

3. Definicje jakości oraz jej aspekty

Terminologiczna norma ISO 9000:2005 w następujący sposób definiuje pojęcie **jakości**:

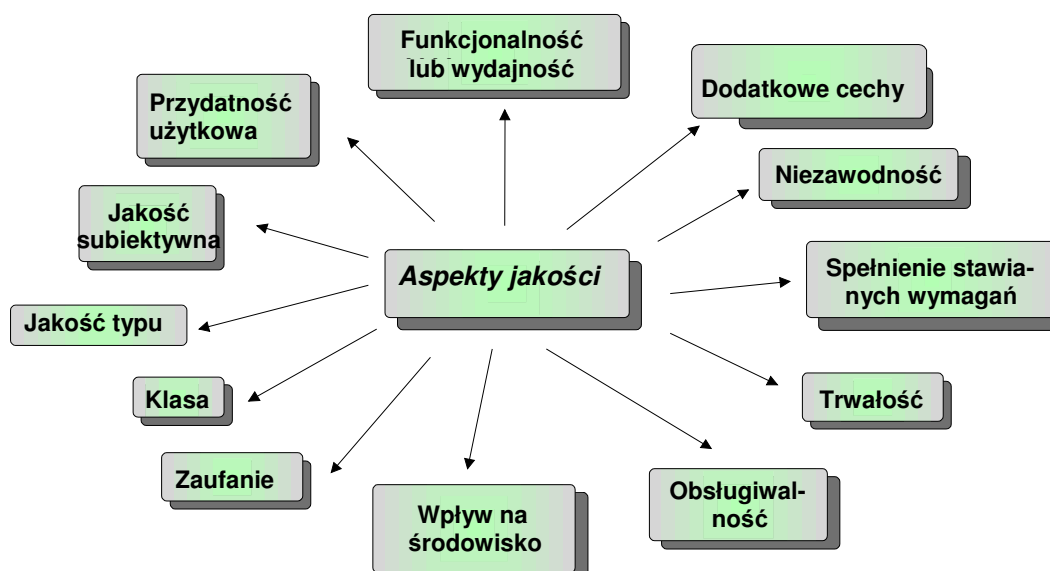
Jakość – stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania.

Inne definicje:

Jakość

- **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)

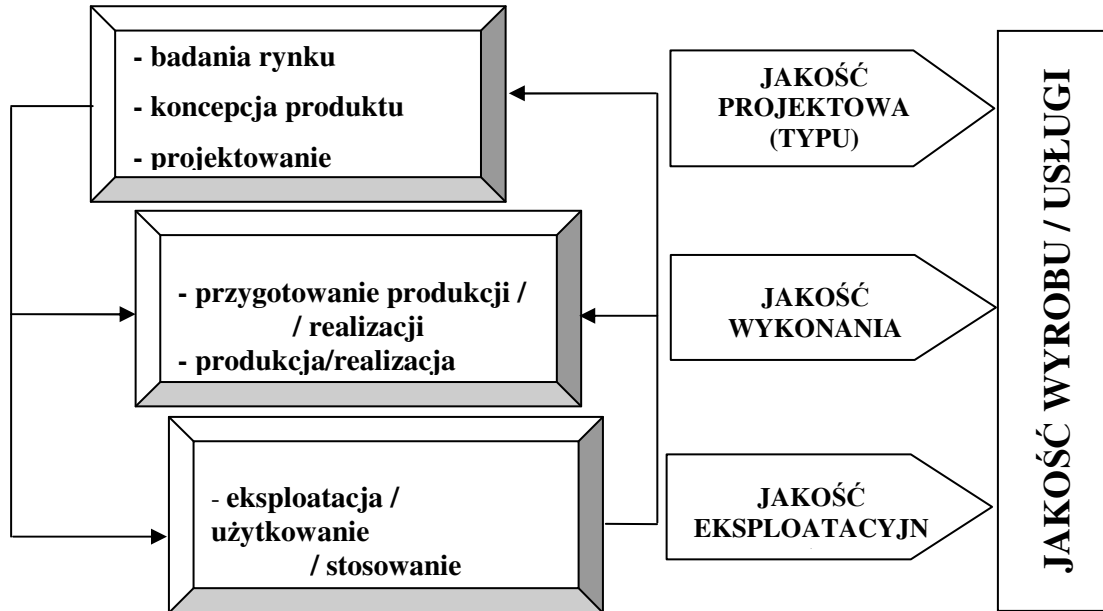
**JAKOŚĆ jest tym wszystkim,
co pod tym pojęciem rozumie klient.**



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)**

Jakość wyrobu/usługi jest wynikiem szeregu działań tworzących tzw. cykl istnienia produktu. Jak więc wynika z poniższego rysunku każda organizacja musi uwzględnić znaczenie wszystkich faz budowania jakości, a szczególną uwagę zwrócić na procesy poprzedzające bezpośrednią produkcję/realizację usług (tzn. ustalenie wymagań, zawarcie umowy, planowanie realizacji) – tworzące tzw. jakość typu. To w trakcie tych działań bowiem decyduje się, czy wszelkie wymagania zostały „wbudowane” w produkt i czy będzie on miał szansę zadowolić klientów.



4. Pozostałe pojęcia związane z jakością

Zarządzanie jakością

skoordynowane działania dotyczące kierowania **organizacją** i jej nadzorowania w odniesieniu do **jakości**

System

zbiór wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących elementów

System zarządzania

system do ustanawiania polityki i celów i osiągnięcia tych celów

System zarządzania jakością

system zarządzania, do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do **jakości**

Polityka jakości

ogół zamierzeń i ukierunkowanie **organizacji** dotyczące **jakości**, formalnie wyrażone przez **najwyższe kierownictwo**

Koncepcja **zarządzania jakością** jest efektem kilkudziesięciu lat zdobywania wiedzy i doświadczeń przez organizacje na całym świecie, które musiały sprostać rosnącym wymaganiom klientów i konkurencji. Filozofia zarządzania jakością na pierwszym miejscu stawia klienta, a następnie podporządkowuje spełnieniu jego oczekiwań, wszystkie obszary funkcjonowania organizacji.

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.

Każda firma to swoisty system, w którym odpowiednio skonfigurowane elementy - **ludzie, maszyny, materiały, metody i otoczenie** - realizują określone przez kierownictwo - misję i wynikające z niej cele.

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

To system, a nie pojedynczy pracownik, „odpowiada” za efekty działań firmy. Człowiek jest tylko elementem, gorzej lub lepiej skonfigurowanego systemu.

Za prawidłową konfigurację wyżej wymienionych elementów systemu jest odpowiedzialne **kierownictwo firmy** i to na nim spoczywa główna odpowiedzialność za szeroko rozumianą jakość, jaką charakteryzuje się dana organizacja.

5. Mierniki jakości

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)



6. Ekspersi („guru”) jakości i ich poglądy

Dominujące elementy w filozofii najważniejszych ekspertów jakości

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

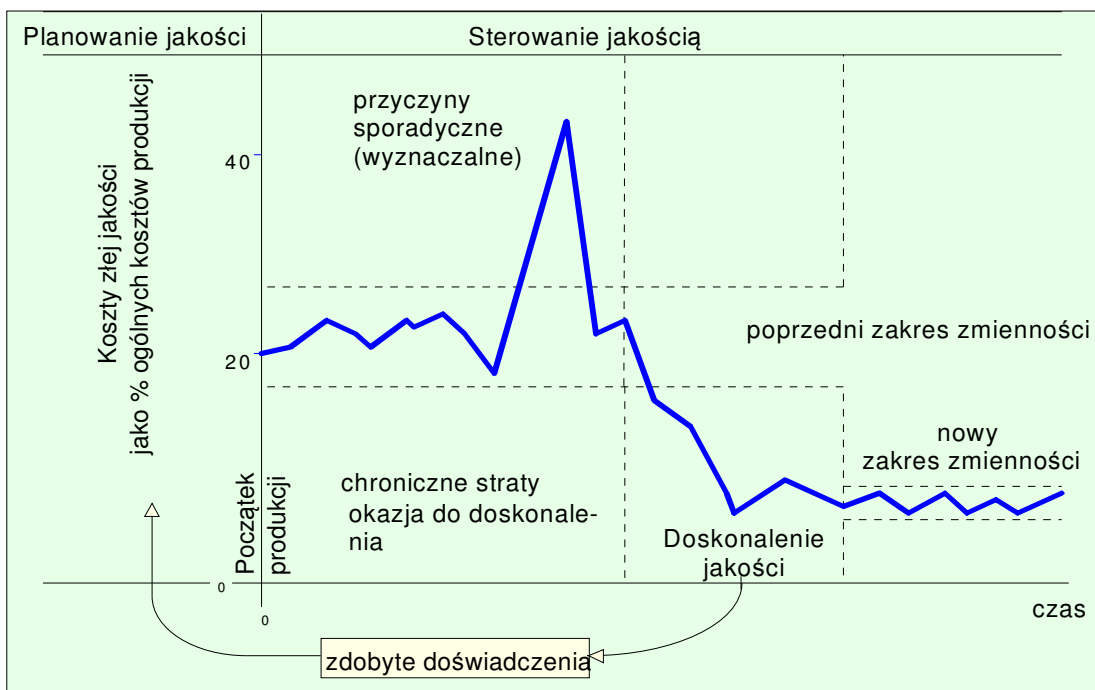
STEROWANIE JAKOŚCIĄ

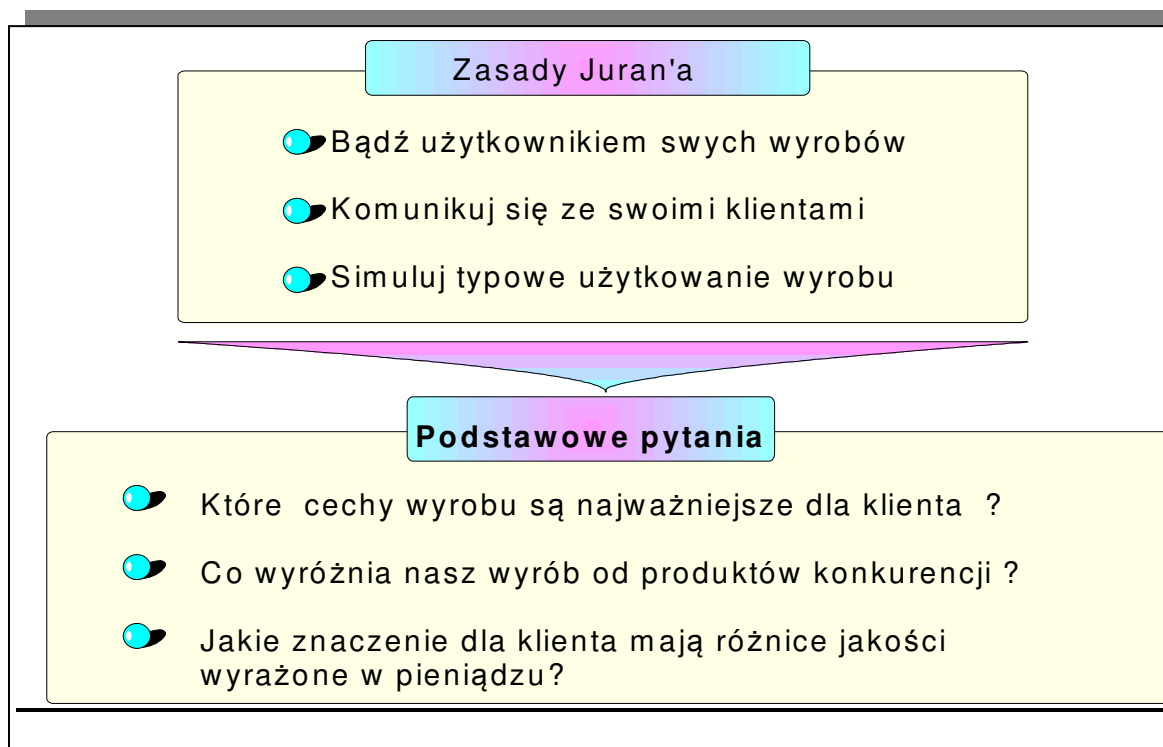
- Zbadaj rzeczywiste cechy produktu
- Porównaj wyniki oceny do wymagań
- Skoryguj rozbieżności

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





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***

7. 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 :

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.

Poniżej przedstawiono proste kryterium umożliwiające podjęcie decyzji, kiedy należy stosować kontrolę pełną, 100% a kiedy można poprzestać na kontroli wrywkowej, statystycznej.

Jeżeli $w^* = \frac{K_1}{K_2} \geq \bar{w}$ - nie stosować kontroli 100% , przejść na kontrolę wrywkową
(kontrola kosztuje więcej niż ewentualne straty)

Jeżeli $w^* = \frac{K_1}{K_2} \leq \bar{w}$ - stosować kontrolę 100%

gdzie: K_1 - koszt kontroli jednego elementu,

K_2 - koszty (straty) spowodowane wystąpieniem wady w dalszych etapach procesu produkcyjnego lub u klienta,

\bar{w} - średnia wadliwość stwierdzona w partii wyrobów (np. na podstawie kart kontrolnych).

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.

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

Należy zawsze pamiętać o prawidłowości:

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

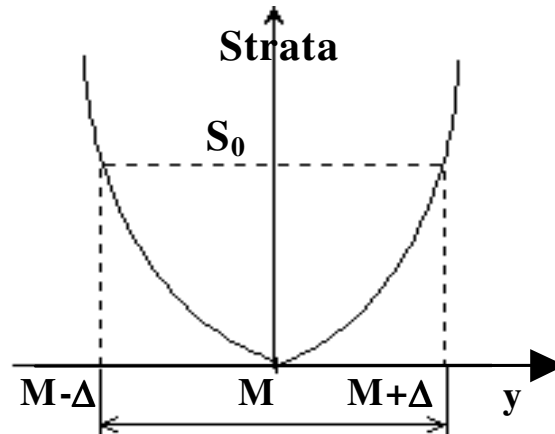
Zadaniem współczesnego działu zaopatrzenia jest często trudna praca poszukiwania odpowiedzi na pytanie - W jakim przypadku (tzn. dla jakiego dostawcy, wyrobu, usługi) koszt łączny z punktu widzenia naszej firmy będzie najniższy?

Czy kupując np oponę samochodową interesuje nas wyłącznie cena czy może np. najniższy koszt przypadający na gwarantowany przez producenta przebieg?

Przydatnym w tym miejscu jest nowe spojrzenie na zagadnienia jakości zaprezentowane przez G. Taguchi'ego w formie tzw. funkcji strat jakościowych.

Taguchi w kontrowersyjny sposób definiuje jakość (wyznaczając jednocześnie jej miarę) jako stratę społeczną spowodowaną przez wyrób po przekazaniu go odbiorcy.

Konieczne jest więc obliczanie a raczej szacowanie tej straty nazywanej dalej stratą jakościową.



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

gdzie: $k = \frac{S}{\Delta^2}$ - 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

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.

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).

W tym miejscu warto przypomnieć znany cykl zwany cyklem ciągłego doskonalenia PDC(S)A - Plan(Zaplanuj zmianę lub usprawnienie) - Do (wypróbuj zaplanowane rozwiązanie) - Check(Study) (sprawdź, przeanalizuj rezultaty) - Act (wprowadź zmianę, uczyni nowym standardem do udoskonalenia).

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.

Warunek 7 - Przyjąć nowoczesne metody przywództwa

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

- rzetelnie, z dużą rozważą 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,

Deming bardzo często podkreślał, że nie wystarczy starać się robić jak najlepiej - często niestety lepiej byłoby aby nie robić nic, przynajmniej nie dochodziłoby do destabilizacji systemu. Dobrym chęciom musi zawsze towarzyszyć odpowiednia wiedza i zrozumienie odpowiednich procesów.

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.

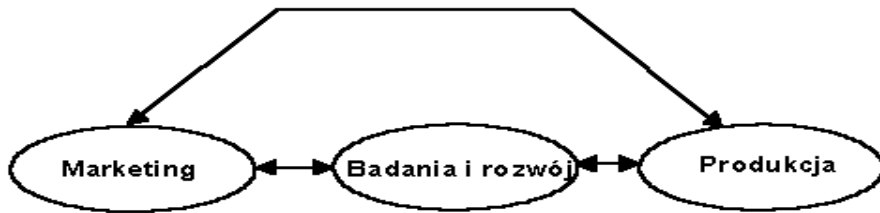
Warunek 9 - Zlikwidować bariery pomiędzy poszczególnymi działami firmy

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.

Współpraca



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.

W tym miejscu jeszcze raz należy przypomnieć, że jeżeli aktualny stan systemu przedsiębiorstwa wskazuje na jego stabilność, po to by wprowadzić istotne usprawnienia konieczne są działania ze strony kierownictwa. Często bowiem przełożeni wymagają od swoich podwładnych tego co w danych warunkach jest niemożliwe do osiągnięcia (system nie jest zdalny jakościowo). Niezwykle pomocnym narzędziem w tym zakresie są karty kontrolne pozwalające odróżnić system (proces) stabilny od niestabilnego.

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).

Otoczenie, w którym stosuje się cele liczbowe bez wykorzystania zasad Systemu Wszechstronnej Wiedzy jest otoczeniem, w którym pracownik nie będzie pomagał kierownictwu, obawiając się ciągłego "podnoszenia poprzeczki". Kierownictwo powinno przyjąć rolę lidera, który pomaga, wyjaśnia, szkoli, pyta o zdanie swoich podwładnych i potrafi przyznać się do tego, że czegoś nie wie, a nie kontrolera, który szuka "dziury w całym".

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

Deming przytacza tu liczne przykłady (znane nam wszystkim) kiedy system przedsiębiorstwa odbiera pracownikom dumę z wykonywanej pracy. Przykładowo pracownik, którego praca jest zakłócana z powodu niskiej jakości narzędzi (zamawianych przez dział zaopatrzenia ze względu na niską cenę) pytany sarkastycznie przez Deminga dlaczego przejmuję się tą sytuacją skoro płaci się mu za te przestoje, odpowiedział, że pieniądze nie zrekompensują mu nerwów i stopniowej utraty entuzjazmu. W tym miejscu Deming krytykuje również roczne oceny pracowników. Zwykle ani przełożeni ani podwładni nie lubią tego robić. Deming pyta - dlaczego czekamy cały rok, by zorientować się, że pracownik potrzebuje pomocy ?

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
naczelne kierownictwo !!!**

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

