

Turkusowa doktryna jakości (TQM + turkus)

Andrzej Blikle

Uniwersytet Kaliski 18 grudnia 2024

Wydanie III turkusowe „Doktryny jakości”

<https://moznainaczej.com.pl/ksiazka-i-artykuly/doktryna-jakosci>

(do pobrania gratis)



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.

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:

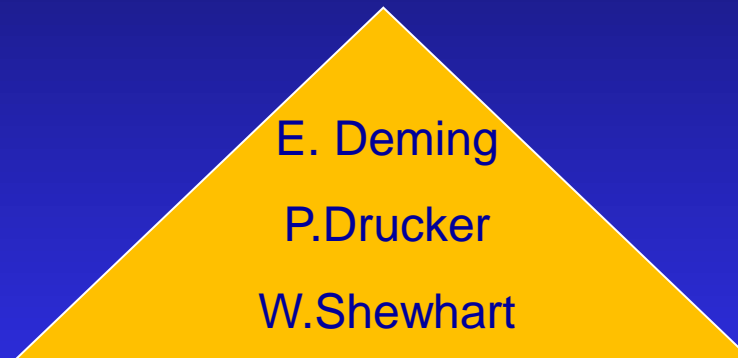
My, Japończycy, mamy trudności ze zrozumieniem północnoamerykańskiego sposobu prowadzenia interesów. Cztery wadliwe części na 10 000 zostały dostarczone osobno. Mamy nadzieję, że to Panów zadowala.

Część II

Czym jest TQM?

Doktryna Jakości (klasyczna)

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

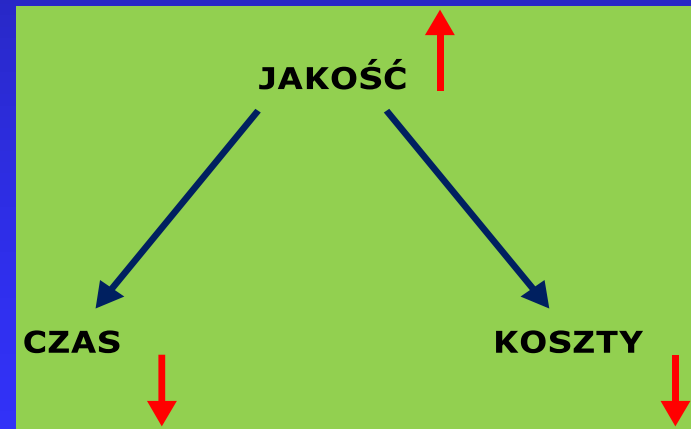
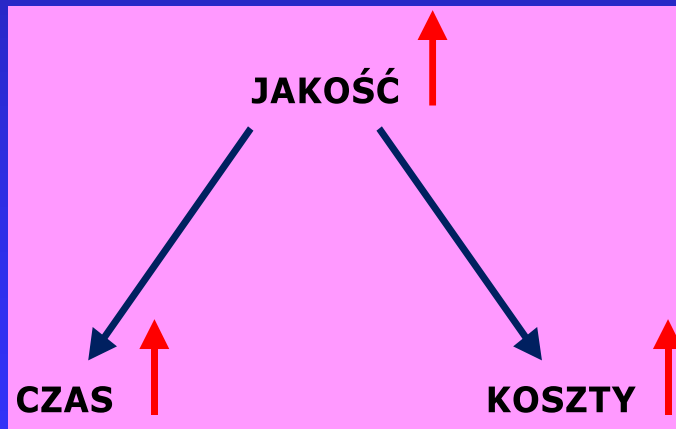
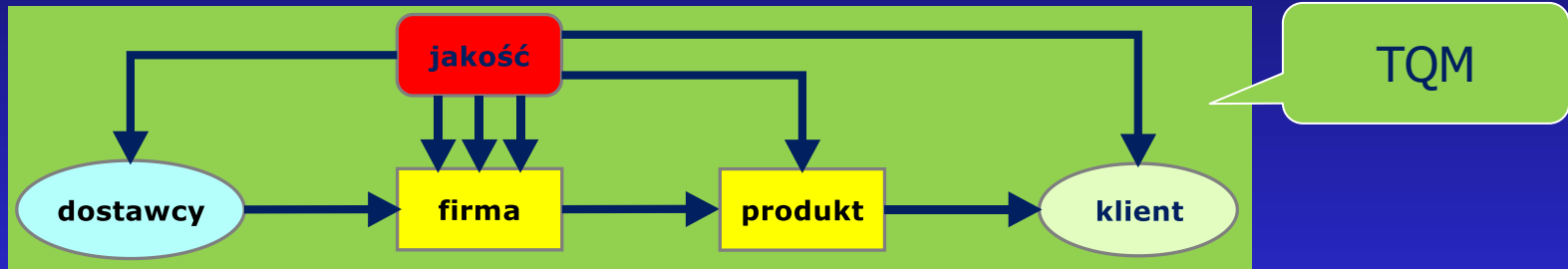
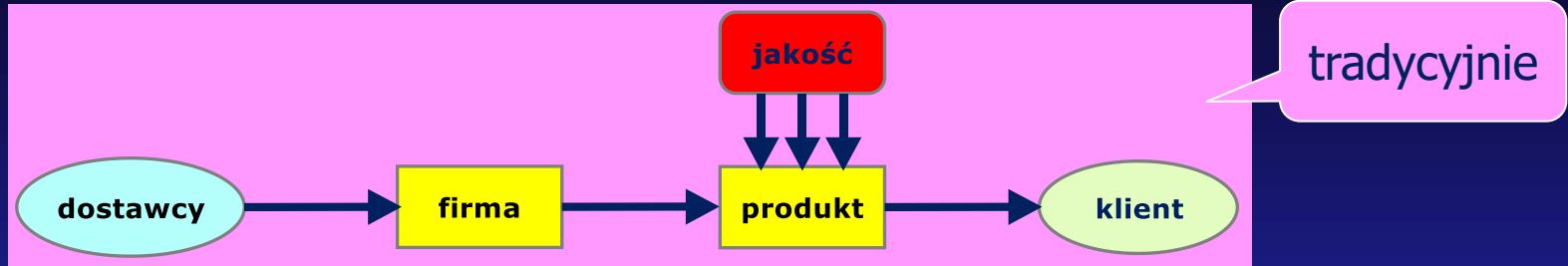
- Kamera foto, która staje się niezdatna do użytku po wykonaniu 24 zdjęć
- Zepsute mięso z piaskiem

Jakość jest stopniem spełnienia oczekiwań klienta.

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



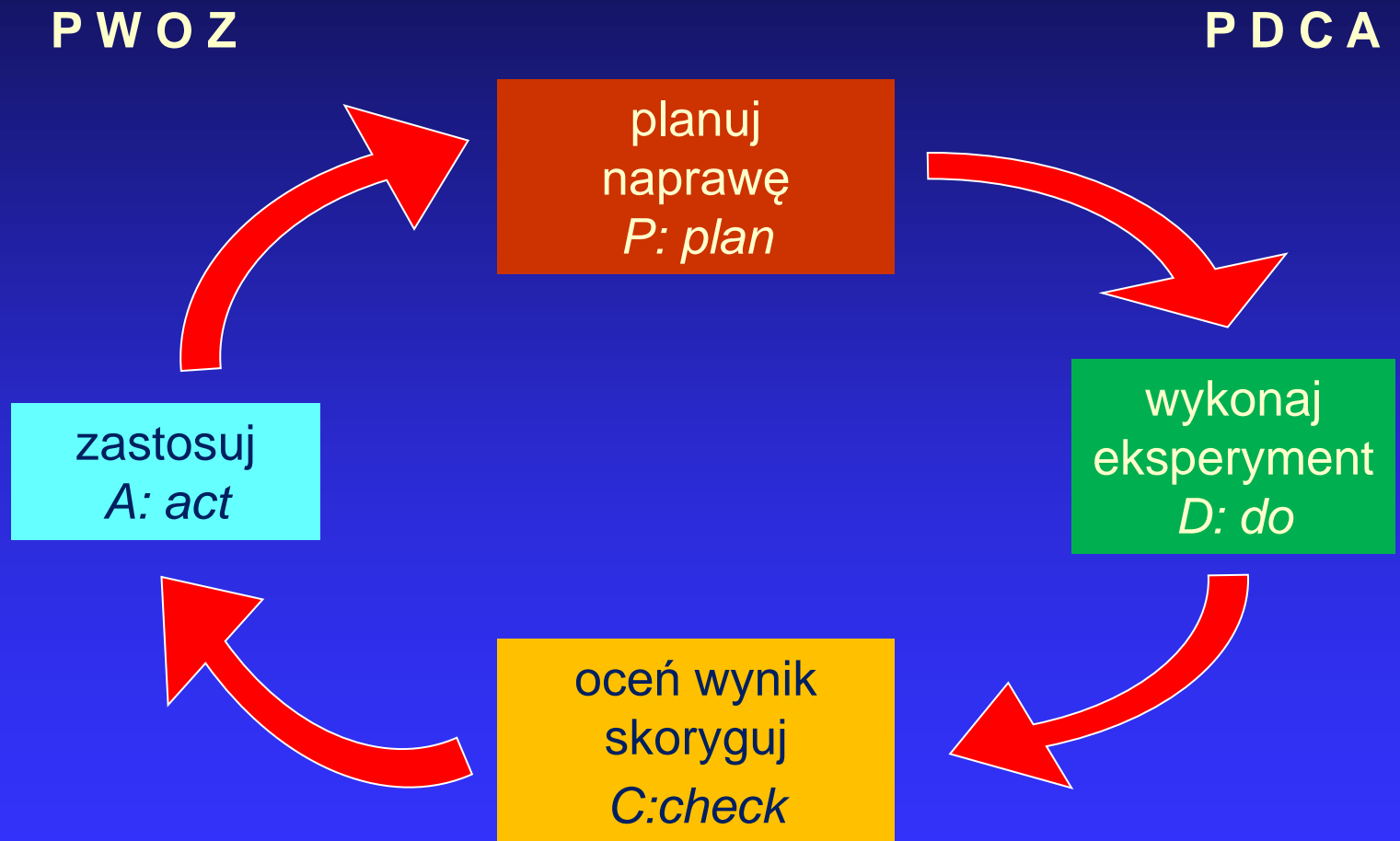
Perspektywa jakości w TQM



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

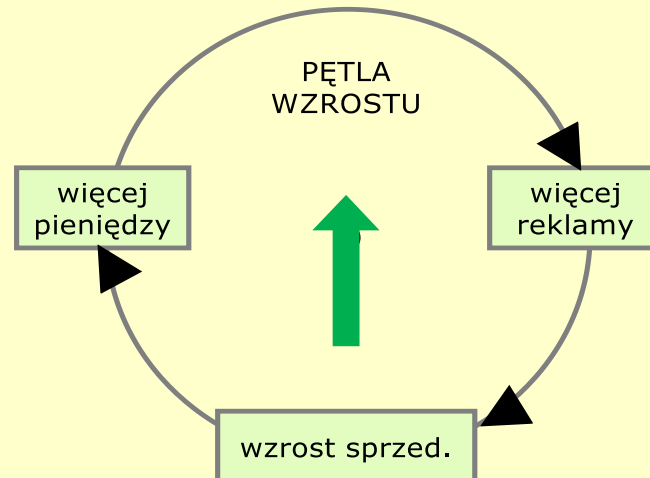
Cykl doskonalenia Waltera Shewharta (zwany też cyklem Edwardsa Deming)



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

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

Dwie nieprawdy w jednym:

Nie da się wprowadzić TQM w zamkniętej firmie.

Nie da się wprowadzić TQM w dwa tygodnie.

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

Czego chcemy dokonać,
aby móc być
z tego dumni?

Misja

Hasło

Wizja

Wartości

Jaką firmą chcemy być?

Strategia

Jakich wartości nie
godzimy się naruszać?

Jak chcemy tego dokonać?

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

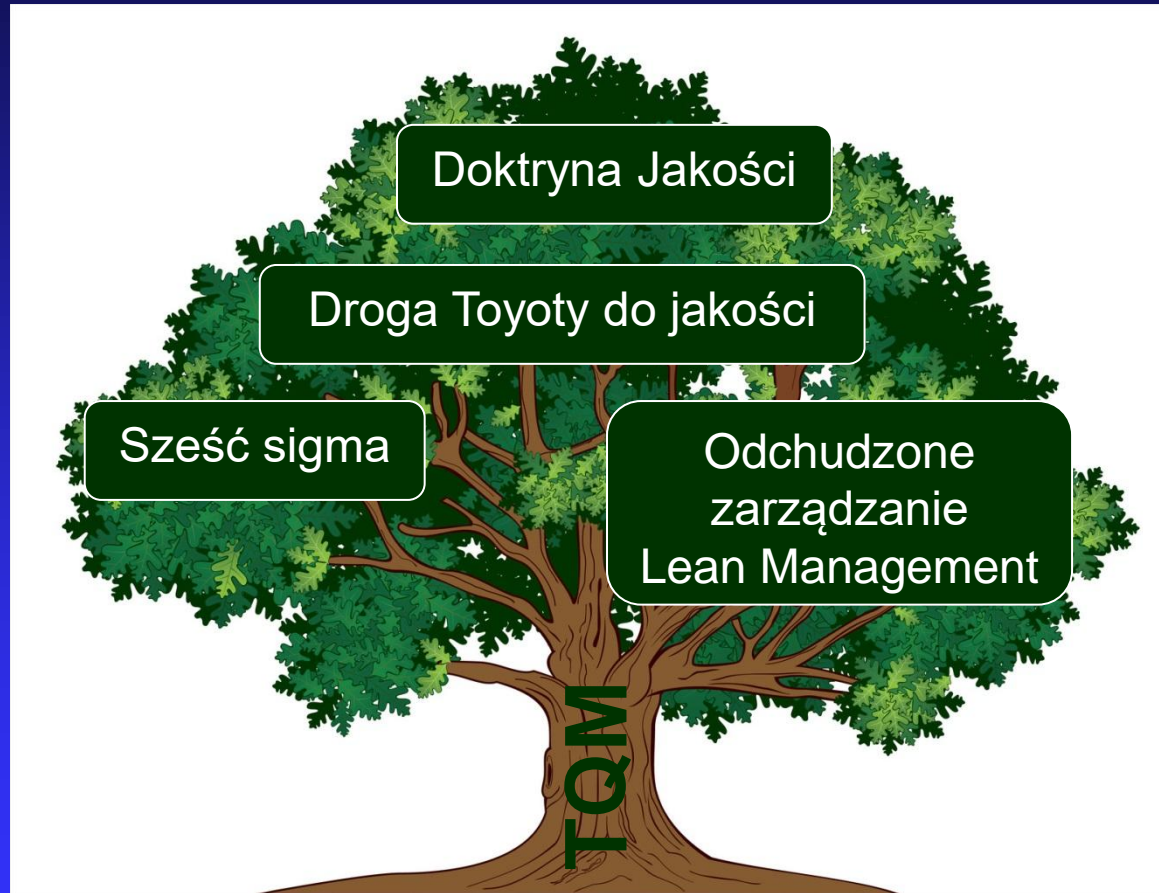
STRATEGIA

Droga Toyoty do jakości

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.



Część IV

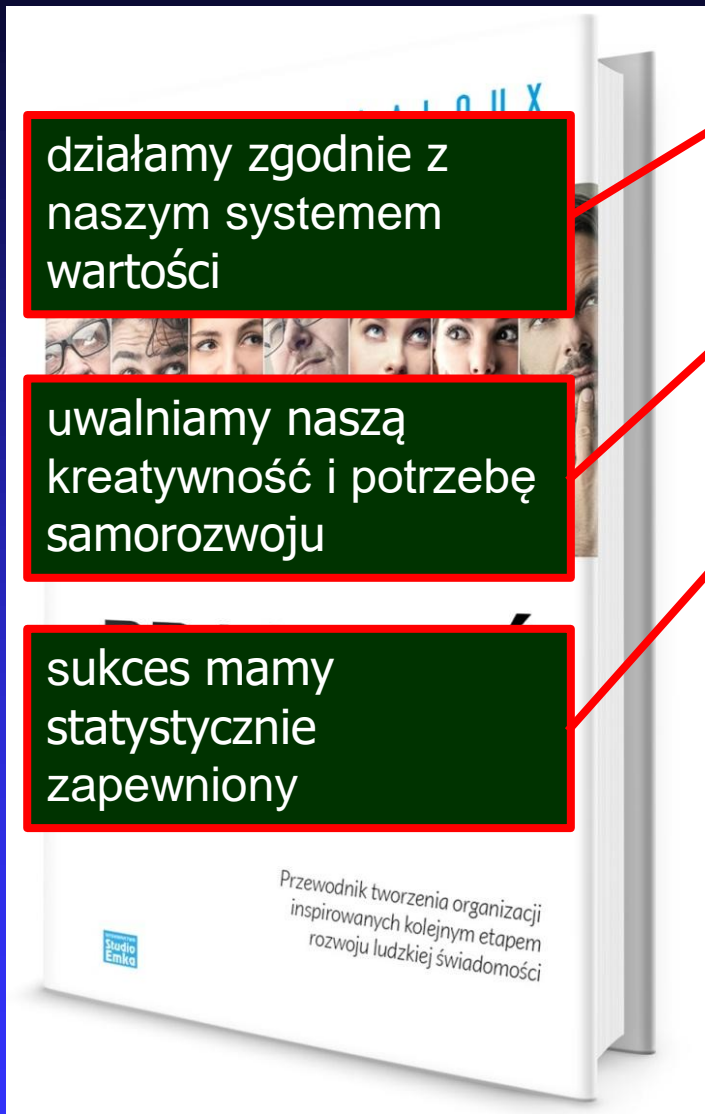
Turkusowa samoorganizacja

Dwie smutne konstatacje F. Laloux

W przypadku ludzi ciężko pracujących na samym dole piramidy hierarchii (...) praca częściej kojarzy im się z lękiem i mazołem niż z pasją i misją.

Wstydliwie ukrywanym sekretem jest fakt, że życie na górze piramidy wcale nie jest bardziej satysfakcjonujące.

Tak nie musi być!



działamy zgodnie z naszym systemem wartości

uwalniamy naszą kreatywność i potrzebę samorozwoju

sukces mamy statystycznie zapewniony

Kiedy działamy w głębokiej uczciwości

i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie,

wszechświat robi wszystko, by nam pomóc.

Czym jest turkus (dla mnie)?



Odwróćmy tradycyjne myślenie o życiu

myślenie tradycyjne:

sukces => pieniądze => dobre życie

możemy nie doczekać

myślenie turkusowe:

dobre życie => sukces (pieniądze)

W pracy znajdujemy sens naszego życia, radość tworzenia i budowania poczucia godności własnej.

Nawet gdyby ich nie było, to dobre życie i tak nam pozostanie.

Skuteczność

Zaufanie fundament turkusu (wyzwania i bariery)

- nie można do niego zmusić
- nie wystarczy go zadekretować
- nie można go okazać, gdy nie ma po temu warunków

Trzy poziomy zaufania:

- do uczciwości
- do rzetelności
- do empatii

każdy z
każdym

wierzę, że mnie
nie oszukasz

wierzę, że się
wywiążesz

mogę rozmawiać
z tobą o sprawach
trudnych

poczucie
odpowiedzialności
obdarzanych
zaufaniem

Dwa rodzaje odpowiedzialności

odpowiedzialność
represyjna

odpowiedzialność
godnościowa

zagrożenie
karą

zagrożenie
wstydem

tylko w sytuacjach
działań nieetycznych

konieczność
odbycia
kary

zobowiązanie do usunięcia:

- przyczyn niepowodzenia
- skutków niepowodzenia

Turkusowy zakres obowiązków (oparty na zaufaniu)

Tradycyjny zakres:

1. zadanie
2. zadanie
3. zadanie
4. zadanie
- ...
- 78 zadanie

79 Wykonywanie
poleceń
bezpośredniego
przełożonego

Turkusowe zasady:

1. robisz to co potrafisz
2. robisz to co potrzebne
3. jesteś za to odpowiedzialny
4. to co robisz możesz zmienić,
ale z zachowaniem 1, 2 i 3

**Aktualnie przypisane
zadania operacyjne**

Turkusowe podejmowanie decyzji (autonomia)

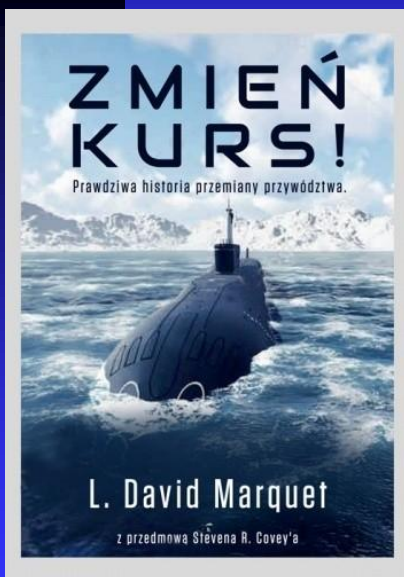
Każdy ma prawo podjąć każdą decyzję, jeżeli:

1. weźmie za nią odpowiedzialność
2. nikt nie zgłosi weta

Będzie ją (współ)realizował.

W przypadku porażki:

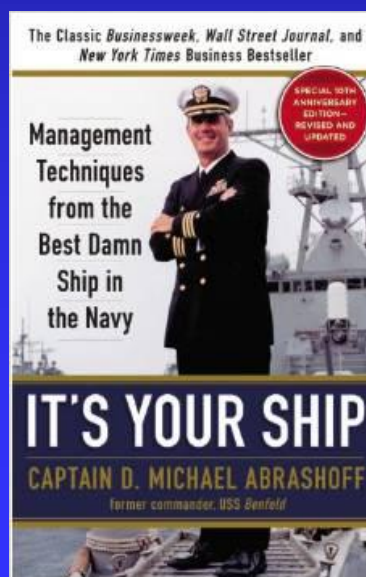
- usunie przyczyny
- usunie skutki (dołoży starań)



1 dowódca
144 podwładnych



145 dowódców



nosiciel rakiet
1500 marynarzy

Organizacje uczestniczące w badaniu (min. 100 osób i 5 lat)

Nazwa	Braża	Zasięg	Pracown.	Typ
AES	Energetyka	Globalna	40 tys.	Komercyjna
BSO/Origin	IT consulting	Globalna	10 tys.	Komercyjna
Buurtzorg	Pielegniarki	Holandia	700	Non-profit
ESBZ	Szkoła	Niemcy	100	Non-profit
FAVit	Metalowa	USA	100	Komercyjna
Heiligenfeld	Szpital	USA	500	Non-profit
Morning Star	Przemysł	USA	400-2.400	Komercyjna
Perkins	Przemysł	USA	1.350	Komercyjna
Renaissance	Przemysł społ.	USA	4.000	Non-profit
Social Enterprise	Media	USA	90+20 psów	Non-profit
Sun Hydraulics	Hydrauliczna	Globalna	900	Komercyjna

Te organizacje nie wiedziały o turkusie i tworzyły się całkowicie spontanicznie!

Wybrane cechy organizacji pielęgniarek socjalnych Buurtzorg (NL) 16.000 pielęgniarek w 800

edukacja pacjenta jego rodziny i sąsiadów

33% mniej hospitalizacji
i krótszy ich czas

40% mniej czasu na pacjenta;
gdyby inne były podobne
oszczędność 2 mld € rok

brak hierarchii ale różnica ról

30 osób w centrali bez władzy
decyzyjnej wobec zespołów

coachowie, moderatorzy i eksperci
bez prawa wydawania poleceń

regularne treningi dobrej debaty

regularne szkolenia na temat
zbiorowego podejmowania decyzji

potkania prowadzi moderator
słaby konsensus

Marco (Gliwice)

Branża: produkcja etykiet, taśm, podkładek i uszczerek

Lokalizacja: Gliwice + Toruń, Usti (Czechy), Sofia (Bułgaria)

Zatrudnienie: 100+

Zyskowność: 20%

Istnieje od 2000 r.

Do pracy przyjmujemy według wartości, a nie kompetencji.

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

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

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.

Skoro już wiemy,
że turkus jest osiągalny,
to zastanówmy się,
jak go osiągnąć

To nie jest łatwe,
ale jest możliwe

Wymaga też czasu
i wiele trudu

Ale na pewno warto!

Droga do turkusu

uwagażność,
motywacja,
struktura

Cnoty turkusu

Narzędzia turkusu

Trucizny do usunięcia

partnerstwo

zaufanie

etos

uwaga

empatia

odpowiedzialność

asertywna
komunikacja

motywowanie
godnościowe

struktura
procesowa

współpraca

brak zaufania i
odpowiedzialności

kij i
marchewka

wina i kara

Turkusowa cywilizacja (dekalog)

1. nie szukaj winnego — szukaj przyczyny
2. nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu
3. unikaj współzawodnictwa — stwarzaj warunki do współpracy
4. nie oceniaj, bo to niszczy — doceniaj, bo to wzmacnia
5. nie mów, co jest źle — mów, co może być lepiej
6. nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej — pytaj co im w pracy przeszkadza
7. nie buduj na kontroli — buduj na zaufaniu
8. nie mów, że ktoś jest zły — mów jak ty się z tym czujesz
9. nie zarządzaj — twórz warunki do samoorganizacji
10. nie bądź nadzorcą — bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

Literatura:

Andrzej Blikle, „Doktryna jakości” Wydanie III, rozdział 2
Frederic Laloux, „Pracować inaczej”

na mojej witrynie

www.moznainaczej.com.pl

do bezpłatnego pobrania

„Doktryna jakości” i prezentacje wykładów
zapraszam też na konwersatoria
wstęp wolny