

Procesowy model firmy zarządzanie wiedzą i jakością oraz jak to robiłem w firmie A.Blikle

Andrzej Blikle

21 października 2014

niniejsza prezentacja i książka „Doktryna jakości”
do pobrania na www.moznainaczej.com.pl



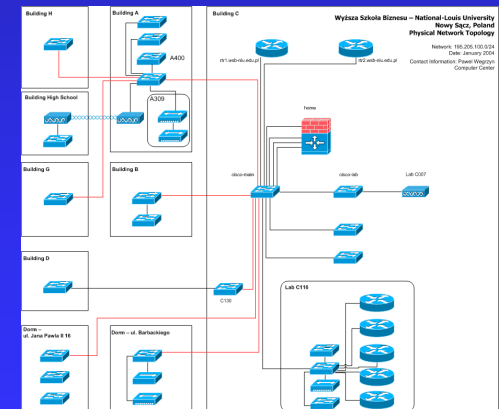
Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **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), 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.

Cześć I

Jak do tego doszło?

Od koła wodnego do sieci komputerów

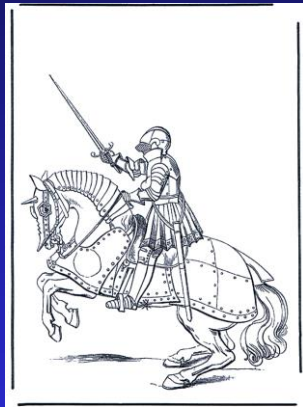


Nowożytne rewolucje gospodarcze wg Petera Druckera

1. rewolucja feudalna — feudalizm,
2. rewolucja przemysłowa — kapitalizm,
3. rewolucja produktywności — kapitalizm
4. rewolucja wiedzy — postkapitalizm

Rewolucja feudalna a.d. 700 – 1000

aktorzy sceny gospodarczej: właściciele środków produkcji
feudał i rzemieślnik



- wynaleziono strzemię, koło wodne i wiatrak
- minimalny obrót handlowy środkami produkcji
zmiana właściciela głównie przez dziedziczenie
- wiedza rzemieślnicza wiedzą „tajemną”
partacz — rzemieślnik spoza cechu
- nauki ogólnie dostępne: medycyna, gramatyka, matematyka, logika, muzyka, retoryka,...

Rewolucja przemysłowa — kapitalizm

aktorzy sceny gospodarczej: właściciele kapitału



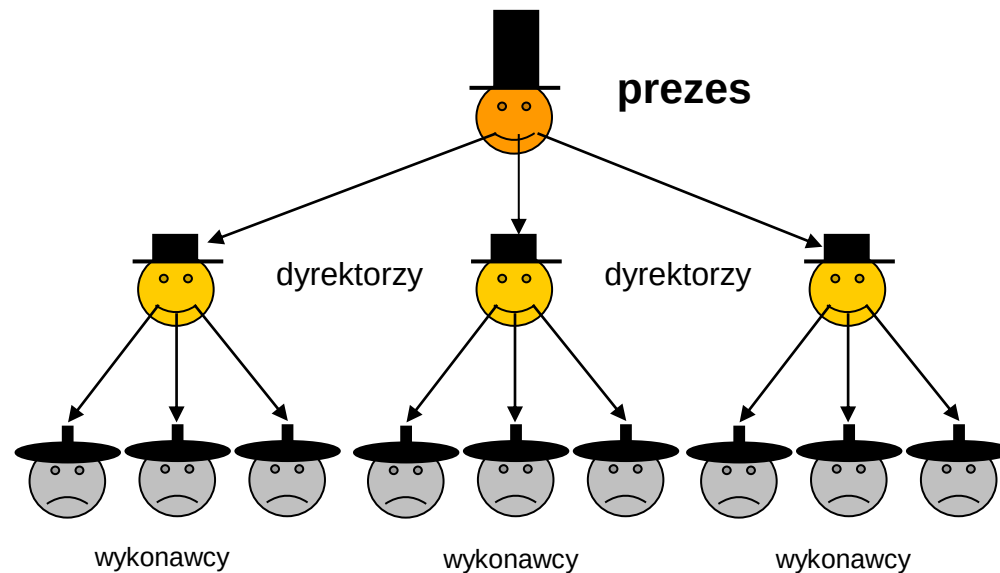
Winslow Taylor
1856 - 1915



Linia produkcyjna z czasów
Winslowa Taylora

- założenie pierwszej politechniki Ecole de Pont et Chaussée w Lyonie AD 1747 --- wiedza tajemna staje się powszechnie dostępna
- wynalezienie maszyny parowej i elektryczności
- powszechny obrót handlowy środkami produkcji
- technologia zostaje włączona do grupy ogólnie dostępnych nauk
- linia produkcyjna w miejsce grupy warsztatów
- ponad 50-krotny wzrost produktywności w 80 lat

Taylorowski hierarchiczny model zarządzania



Zarządczy model Taylora został zbudowany na wzór modelu dowodzenia armią. Podstawową relacją pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości, a podstawowymi czynnościami zarządczymi jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.

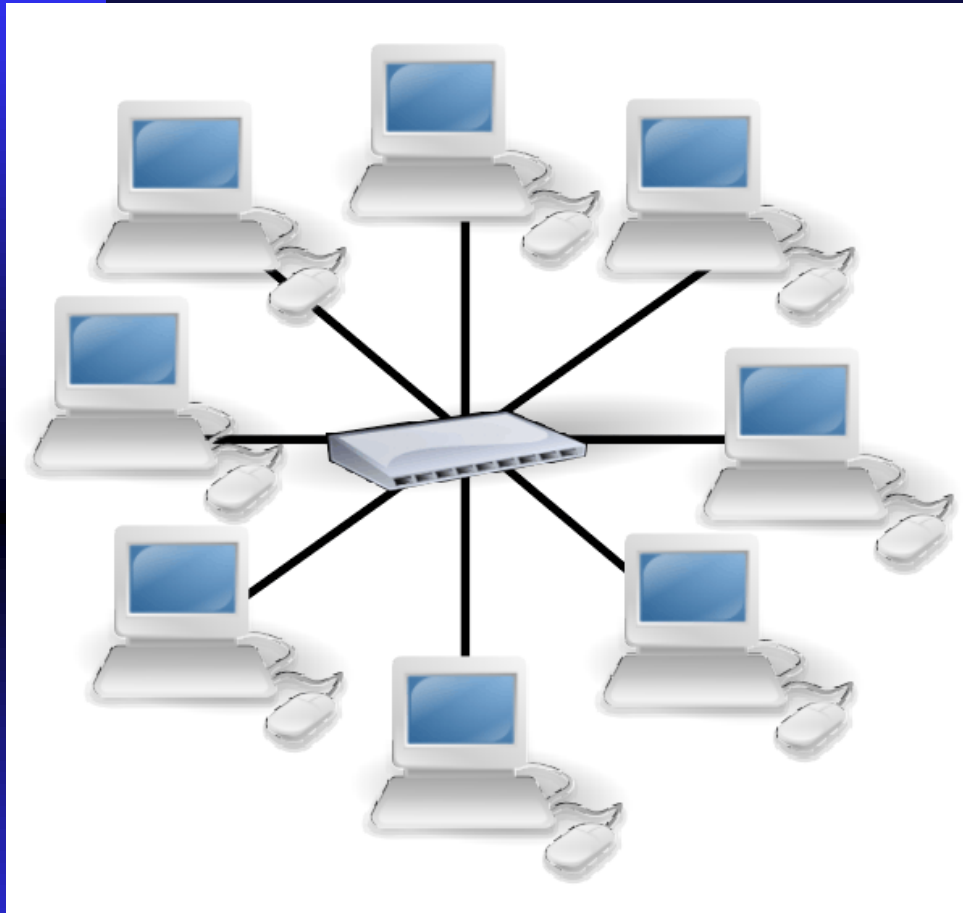
Czemu służy zarządzanie operacyjne realizowane przez centralę?

Służy synchronizowaniu współpracy pomiędzy elementami złożonej struktury

Czy jedynym możliwym paradygmatem synchronizacji jest zarządzanie centralne?

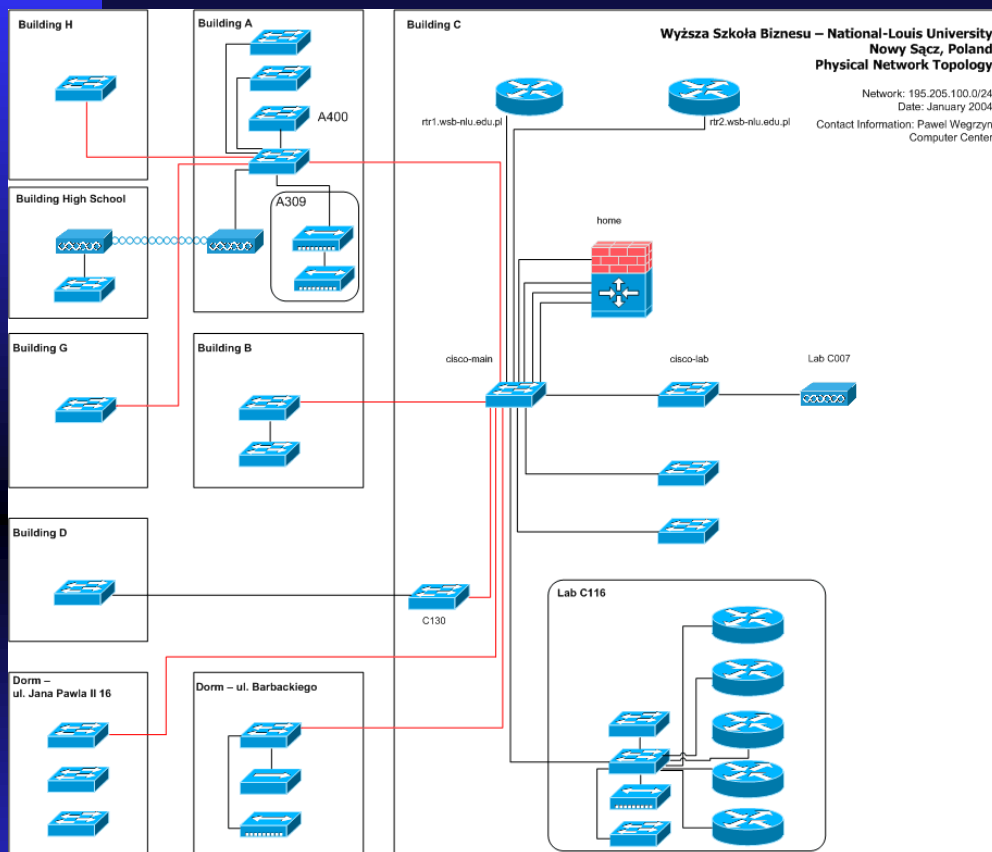
nie!

Sieć komputerowa z lat 70.



- bardzo niewielka moc obliczeniowa (sztuczna inteligencja) terminali,
- terminale komunikują się ze sobą jedynie przez centralę,
- wszystkie zadania „intelektualne” wykonuje centrala.

Dzisiejsza sieć komputerowa



Brak centrali!

- bardzo duża moc obliczeniowa (sztuczna inteligencja) terminali,
- terminale komunikują się bezpośrednio ze sobą,

Podobnie wygląda struktura zarządcza firmy XXI wieku.

Cześć II

Firmy wiedzy i jakości



Dwie rewolucje przemysłowe XX wieku

Taylorowska rewolucja produktywności (1900 - 1950)

- ☐ każdą operację prostą dokładnie opisać,
- ☐ ustalić kolejność ich wykonywania,
- ☐ jeden pracownik wykonuje jedną operację,
- ☐ ceniona jest dokładność wykonania,
- ☐ od innowacyjności i wiedzy jest kierownictwo

W latach 1900 – 1950
50-krotny wzrost
wydajności!

Przedsiębiorstwa
konkurują ze sobą
wydajnością.

Demingowska rewolucja jakości (1950 - ...).

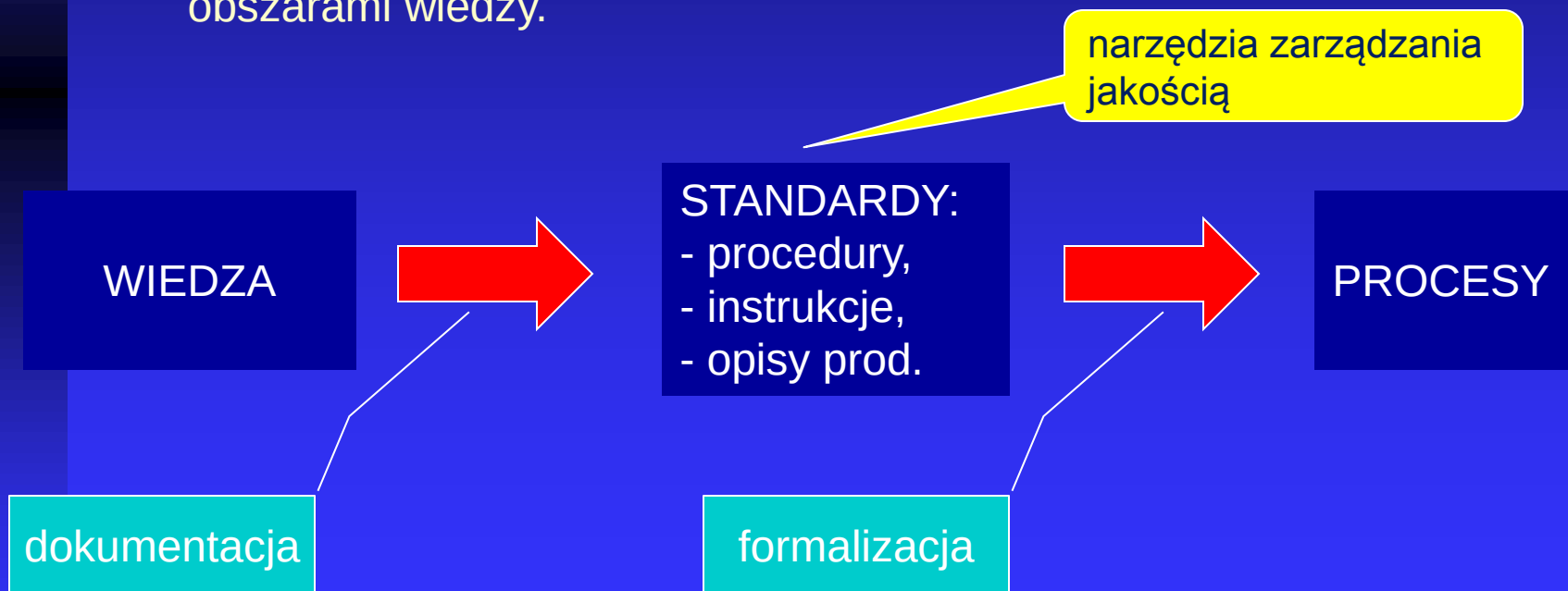
- ☐ doskonalimy wszyscy, wszystko i stale,
- ☐ podstawą wydajności i jakości jest harmonijna współpraca,
- ☐ osiągnięcie jakości wymaga „głębokiej wiedzy” i stałego uczenia się wszystkich wykonawców.

Gospodarka oparta na
wiedzy, zarządzanie
wiedzą.

Przedsiębiorstwa
konkurują ze sobą
jakością.

Zarządzanie wiedzą

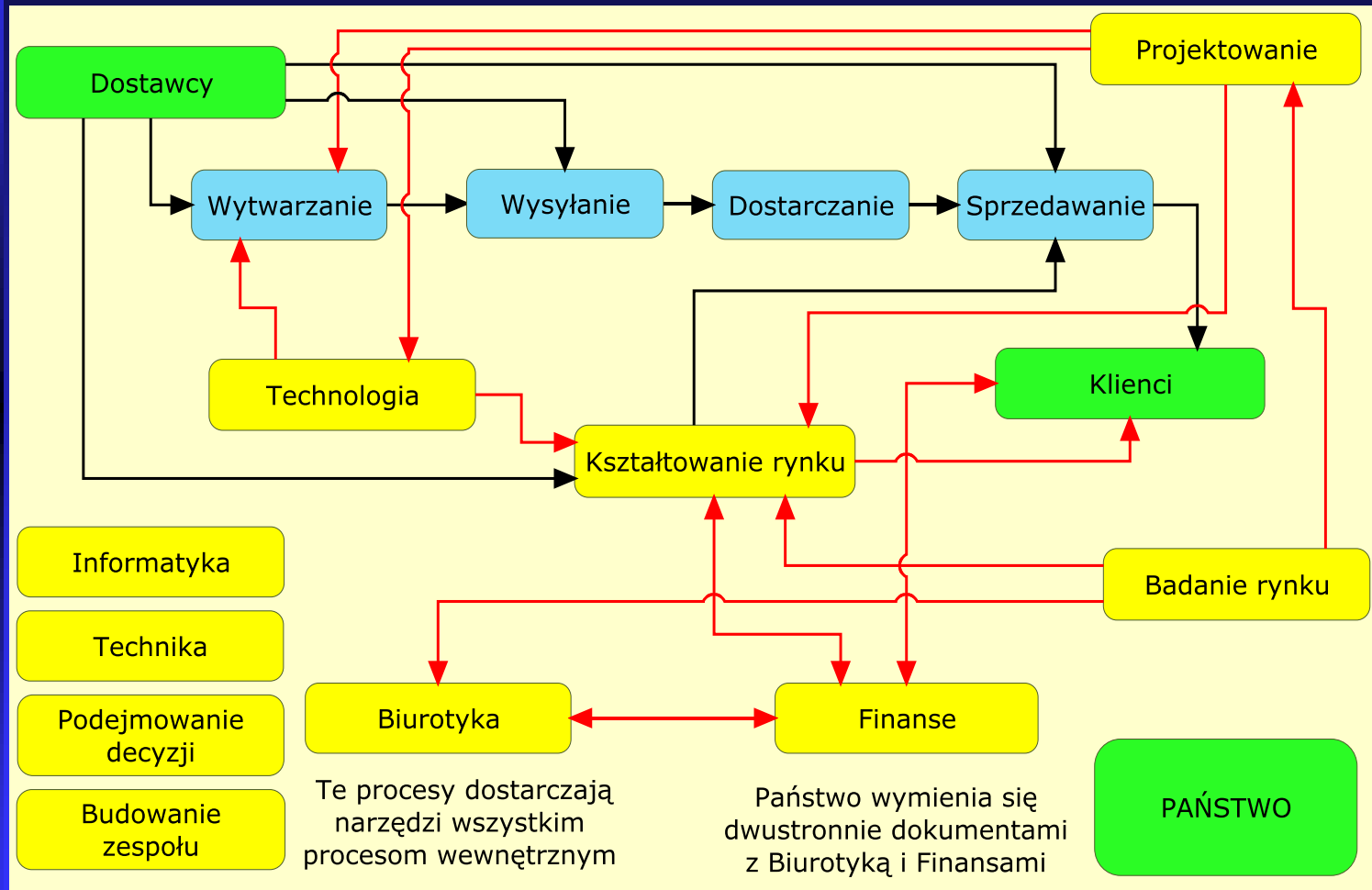
- ❑ wiedza jest zasobem, którym należy zarządzać,
- ❑ wiedza ciągle się zmienia,
- ❑ wiedza jest potrzebna na każdym stanowisku pracy,
- ❑ każdy pracownik musi opanować kilka obszarów wiedzy – w tym jeden główny,
- ❑ potrzebni są nauczyciele i trenerzy związani nie z zespołami, ale z obszarami wiedzy.



Paradygmaty zarządzania wiedzą

1. wiedza staje się podstawowym zasobem przedsiębiorstwa,
2. wykonywane czynności wymagają coraz bardziej specjalistycznej wiedzy,
3. każdy pracownik wykonuje — poza czynnościami dla niego podstawowymi — również czynności należące do obszarów wiedzy odległych od jego obszaru podstawowego,
4. wobec uniwersalizacji pracy pracownika rodzi się potrzeba powstania grupy nauczycieli i trenerów związanych nie z zespołami, ale z obszarami wiedzy,
5. obok hierarchicznej jednostki organizacyjnej zespół pojawia się ponad-wydziałowa jednostka proces związana z określonym obszarem wiedzy i rodzajem wykonywanych czynności,
6. relacje pomiędzy procesami nie dotyczą przekazywania poleceń, ale odpowiadają takim zjawiskom jak przesyłanie produktu do dalszej obróbki, dostarczanie narzędzi, wspomaganie, szkolenie,
7. pojawiają się pojęcia wewnętrznego klienta i wewnętrznego dostawcy stanowiące ogniwa w łańcuchu jakości wiodącym od zewnętrznego dostawcy do zewnętrznego klienta.

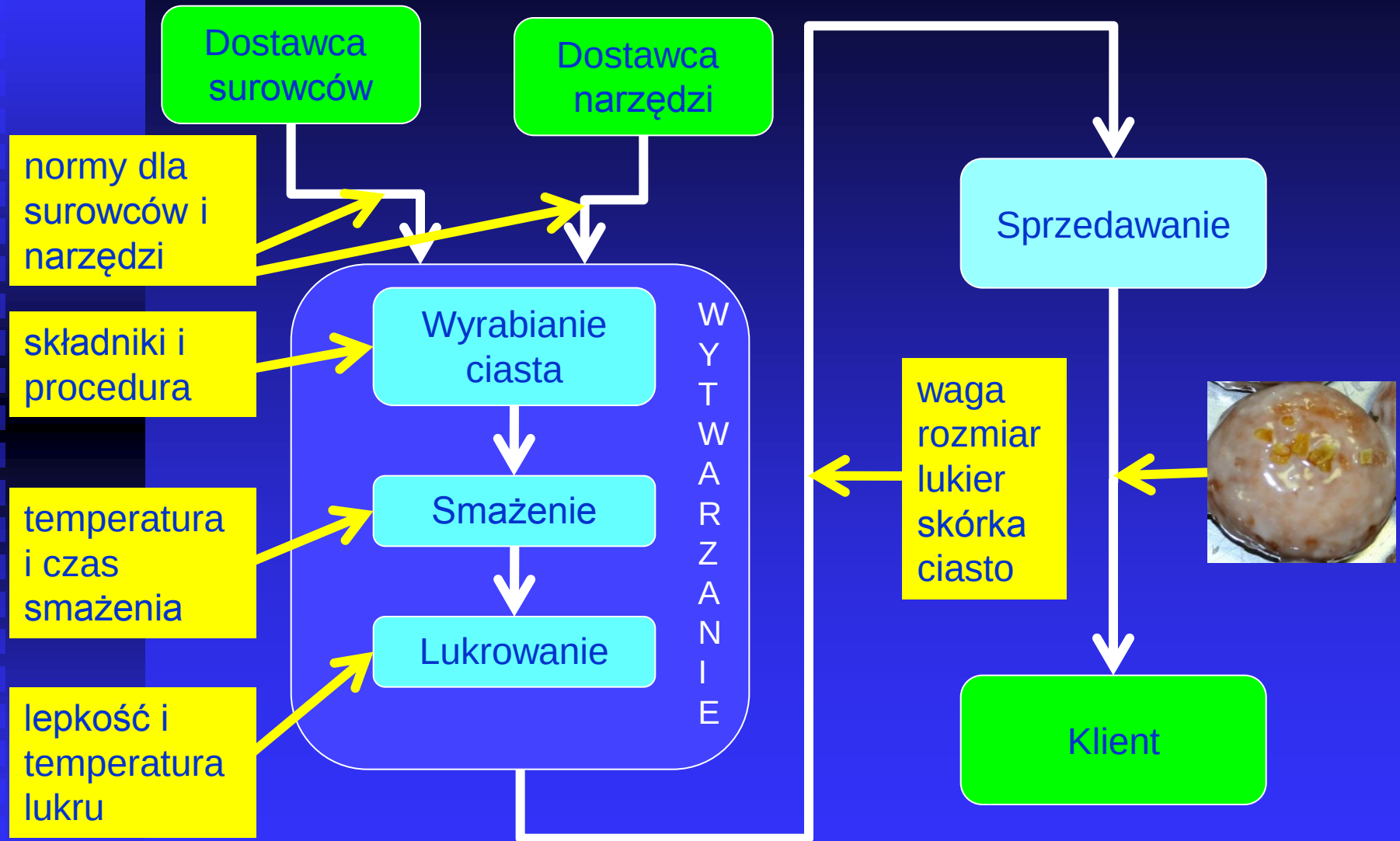
Demingowski procesowy model zarządzania wiedzą i jakością



Przepływy pomiędzy dostawcą i odbiorcą sygnały synchronizujące

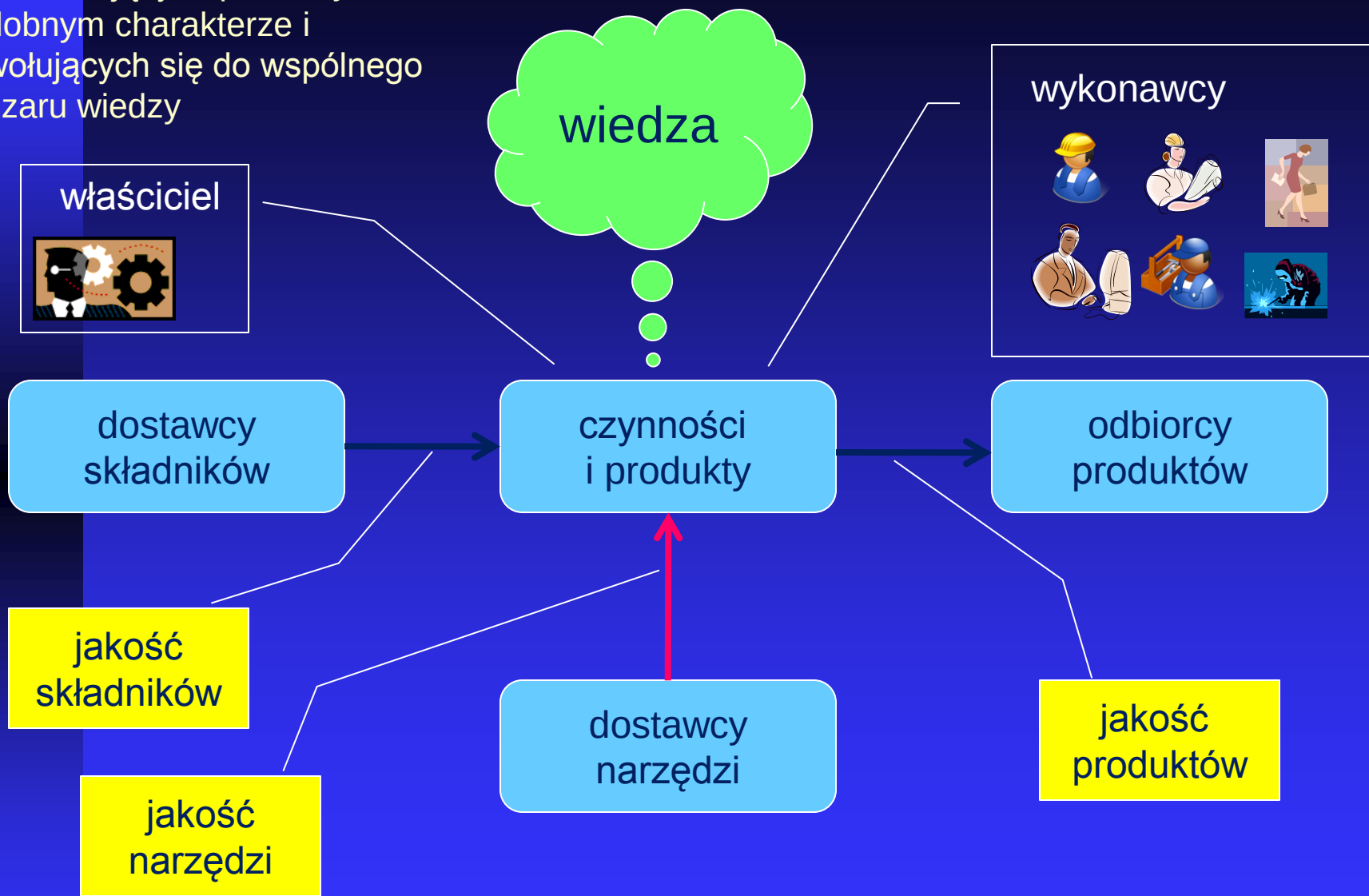


Przepływ informacji o standardzie jakości



Proces to zbiór czynności przetwarzających produkty o podobnym charakterze i odwołujących się do wspólnego obszaru wiedzy

Atrybuty procesu



Narzędzia

narzędzia materialne



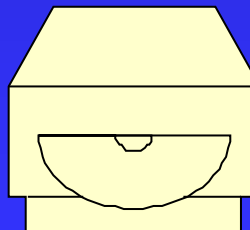
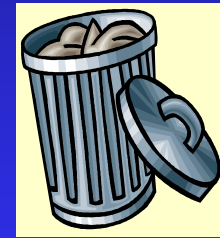
narzędzia intelektualne



Cześć III

Produkty

i ich normy jakości



Dokument

Każdy wydrukowany lub elektroniczny tekst za wyjątkiem szyldów, etykiet produktów, plakatów, druków na opakowaniach itp.

NORMA JAKOŚCI DLA DOKUMENTÓW

1. **Poprawny merytorycznie:** zgodny z rzeczywistością, której dotyczy, wiedzą, prawem, standardami, normami społecznymi,...
2. **Poprawny komunikacyjnie:** zrozumiały, jednoznaczny i niesprzeczny wewnątrznie.
3. **Poprawny co do formy:** ortografia, interpunkcja, gramatyka, stylistyka, stosowność, słownictwo, układ redakcyjny, układ typograficzny.

Decyzja operacyjna

„15 maja na godz.7:00
ranna zmiana usmaży
2000 pączków”

Decyzja operacyjna określa co, kto i kiedy
ma zrobić. Decyzje operacyjne wydają
kierownicy zespołów.

czynności
procesowe

NORMA JAKOŚCI DLA DECYZJI OPERACYJNEJ

1. nie stoi w sprzeczności ze standardami firmowymi i prawem powszechnym,
2. nie stoi w sprzeczności z aktualnie obowiązującymi decyzjami,
3. jest jasna, jednoznaczna i zrozumiała dla jej wykonawców,
4. spełnia zasadę SMART, a więc jest:
 - a. konkretna (**S**pecific) — jasno określa, jakie zadania mają być wykonane,
 - b. mierzalna (**M**easurable) — da się ustalić, czy i w jakim stopniu została wykonana,
 - c. osiągalna (**A**chievable) — da się wykonać przy użyciu środków, narzędzi i wiedzy, którymi aktualnie dysponuje wykonawca,
 - d. nastawiona na realizację zadań firmy (**R**esults-oriented) — zrealizowanie decyzji przyczynia się do realizacji celów strategicznych i taktycznych firmy,
 - e. ograniczona w czasie (**T**ime-bound) — ma określony termin realizacji.
5. związane z nią dokumenty (jeżeli takie są) spełniają normę jakości dla dokumentów.



Drużyna

Drużyna to grupa ludzi współpracujących ze sobą dla realizacji wspólnego zadania.

NORMA JAKOŚCI DLA DRUŻYNY

1. członkowie drużyny dysponują wiedzą i umiejętnościami niezbędnymi do:
 1. wykonywania powierzonych sobie zadań,
 2. pracy w zespole,
 3. podnoszenia jakości produktów i usług,
2. współpraca pomiędzy członkami drużyny przebiega w zgodzie z normami społecznymi i normami prawa,
3. członkowie zespołu zostali dopuszczeni do pracy przez lekarza zakładowego,
4. jeżeli miejsce i specyfika pracy tego wymagają, członkowie drużyny spełniają normy bezpieczeństwa żywności (książeczki zdrowia, czyste ubranie robocze, czapka itp.).

Cześć IV

Wykonawcy procesów

Trzy rodzaje czynności realizowanych przez wykonawców procesów

Czynności procesowe –
przetwarzają składniki w
produkty

np. cukiernicy wytwarzają produkty
cukiernicze

Czynności okołoprocessowe –
doskonalenie jakości,
podnoszenie wiedzy,
logistyka procesu

np. cukiernicy doskonalą swoją
pracę, podnoszą kwalifikacje i
przekazują dostawcom swoje
zamówienia i oczekiwania
jakościowe

Czynności innych procesów

np. cukiernicy czyszczą swoje
narzędzia pracy; proces Higiena

Okółoprocesowe obowiązki wykonawców procesu

1. Obowiązki wobec procesu własnego:

1. doskonalenie czynności i procedur dla podnoszenia:
 - a. jakości produktów,
 - b. wydajności pracy,
 - c. jakości warunków pracy,
2. pozyskiwanie i doskonalenie własnej wiedzy w zakresie procesu.

2. Obowiązki wobec procesów-odbiorców:

1. odbieranie zamówień i dostarczanie produktów, określanie jakości zamówień,
2. dostarczanie wiedzy potrzebnej do posługiwania się dostarczanyymi produktami; doradztwo w tym zakresie,
3. pozyskiwanie informacji na temat oczekiwanej przez odbiorców jakości produktów.

3. Obowiązki wobec procesów-dostawców:

1. przekazywanie informacji na temat aktualnej i oczekiwanej jakości otrzymywanych produktów,
2. stosowanie się do zaleceń dostawców w zakresie wykorzystywania otrzymywanych od nich produktów,
3. stosowanie się do oczekiwań dostawców dotyczących jakości zamówień

Obowiązki właściciela procesu

1. Zarządzanie wiedzą

- a. Bieżące aktualizowanie tabelki definicyjnej procesu.
- b. Tworzenie i aktualizacja standardów: instrukcje, procedury, regulaminy.
- c. Śledzenie literatury w zakresie wiedzy związanej z procesem.
- d. Dbłość o właściwy poziom wiedzy wykonawców procesu.
- e. Dbłość o właściwy poziom wiedzy odbiorców procesu.

2. Zarządzanie produktami

- a. Dbłość o prawidłowe wykonywanie czynności w procesie.
- b. Dbłość o stałą dostępność na stanowiskach pracy dokumentacji operacyjnej procesu.

3. Zarządzanie jakością

- a. Koordynowanie prac związanych z podnoszeniem jakości produktów (koła jakości).
- b. Prowadzenie i koordynowanie prac związanych z uzyskiwaniem standardów, uprawnień itp.
- c. Dbłość o wiedzę i umiejętności wykonawców procesu w zakresie zarządzania jakością w procesie. Organizowanie szkoleń.
- d. Informowanie kierowników zespołów o jakości pracy ich podopiecznych, a w szczególności wskazywanie elementów pracy wymagających poprawy.

Obowiązki właściciela procesu c.d.

4. Współpraca

- a. Współpraca z kierownikami zespołów realizujących czynności procesowe w zakresie nadzoru nad prawidłowym (zgodnym z dokumentacją operacyjną procesu) wykonywaniem tych czynności.
- b. Współpraca z pełnomocnikiem jakości w działaniach poaudytowych związanych z doskonaleniem procesu oraz zatwierdzaniu nowych procedur i instrukcji.
- c. Współpraca z kierownictwem firmy, a w szczególności przygotowywanie raportów i analiz z funkcjonowania procesu.

Obowiązki pracowników wobec właścicieli procesów

1. Wszyscy pracownicy: stosowanie się do zaleceń właścicieli procesów.
2. Kierownicy zespołów: egzekwowanie decyzji właścicieli procesów, a w tym — o ile jest to konieczne — zapewnienie w budżecie środków na wykonywanie tych decyzji.

Uprawnienia właściciela procesu

Podejmowanie suwerennych decyzji w zakresie:

1. sposobów wykonywania czynności w procesie (jak to robić),
2. definiowania norm jakości we współpracy z właścicielami procesów-dostawców i procesów-odbiorców,
3. dbałości o jakość produktów i wiedzę w tym zakresie wykonawców procesu własnego oraz wykonawców procesów-odbiorców,
4. dbałości o wiedzę dostawców surowców i narzędzi w zakresie ich oczekiwanej jakości,
5. prowadzenia lub organizowanie szkoleń.

Właściciel procesu nie ma prawa do wydawania poleceń zarządczych: kto, co i kiedy.

Właściciel procesu ma prawo i obowiązek udzielania pouczeń: jak coś się robi oraz kogo i w jakim zakresie należy przeszkolić.

Właściciele procesu a kierownicy zespołu

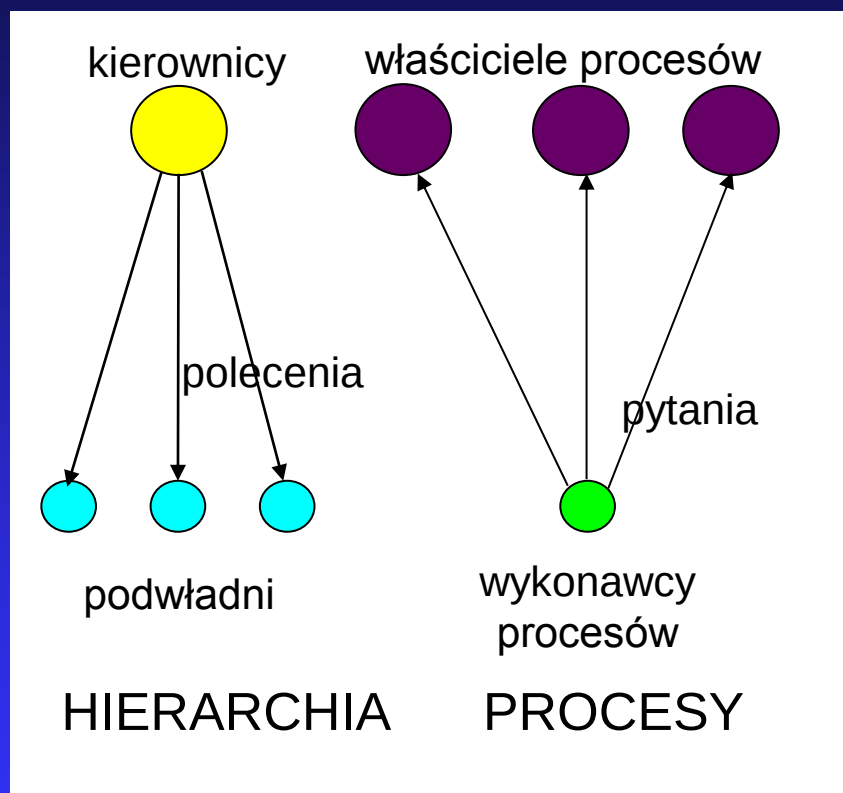
Kierownicy zespołów
odpowiadają na pytania:

- kto i co zrobi?
- na kiedy zrobi?
- komu to przekaże?

Oni podejmują decyzje
operacyjne.

Właściciele procesów
odpowiadają na pytania:

- jak to zrobić?



DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

zapraszam na konwersatoria
wstęp wolny, informacja na
www.moznainaczej.com.pl