



MAGAZYN DLA PRAKTYKÓW

MAG.

WYDANIE SPECJALNE / NR 015

ISSN 2719-9762

WSPIERAMY
POMAGAMY
WYRÓŻNIAMY



**Jakość
bez retuszu**

z Anną Farion

23-24 maja 2023

Ogólnopolska
Konferencja
Jakościowa

+ Przyszłość
+ zarządzana
+ przez jakość

materiały pokonferencyjne



PRZYSZŁOŚĆ ZARZĄDZANA PRZEZ JAKOŚĆ

Szanowni Państwo, Ogólnopolska Konferencja Jakościowa pod hasłem *Przyszłość zarządzana przez jakość* odbyła się w auli Politechniki Śląskiej w Gliwicach pod naszym patronatem.

Organizatorzy Konferencji postawili przed sobą ambitne zadanie przedstawienia holistycznego podejścia do przyszłości, która ma być zarządzana przez jakość. Podczas dwudniowych obrad omówiono szereg aspektów tak rozumianej jakości – od zarządzania ryzykiem, poprzez cyberbezpieczeństwo i efektywność energetyczną, a także zarządzanie kompetencjami personelu, turkusową jakość samoorganizujących się zespołów aż do Modelu Doskonałości EFQM.

Celem Konferencji była wymiana wiedzy, poglądów i doświadczeń oraz integracja przedstawicieli przedsiębiorstw o zasięgu ogólnopolskim i środowisk pro jakościowych różnych branż.

Jako Fundacja Qualitas mieliśmy przyjemność poprowadzić panel dyskusyjny: *Dlaczego zawsze należy wybierać jakość*, a także zaprezentowaliśmy nowe zasady reaktywowanej Polskiej Nagrody Jakości®.

Z tej okazji postanowiliśmy przygotować specjalne wydanie QMAG, w którym zamieszczamy transkrypcję z większości wystąpień podczas wydarzenia.

Konferencja zgromadziła rekordową liczbę ponad 150 osób, co dla mimo wszystko tematyki niszowej jest ogromnym sukcesem.

Gratulujemy Organizatorom i Uczestnikom.
Do zobaczenia za rok!

Marcin Kałużny
redaktor naczelny
prezes zarządu Fundacji Qualitas
oraz sekretarz generalny
Polskiej Nagrody Jakości®



8 Nowe rozdział w 26. edycji POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI®

Na mocy porozumienia o współpracy podpisanego w Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie 26. edycja Polskiej Nagrody Jakości® (PNJ) zostanie zorganizowana przez Fundację Qualitas wraz z partnerami – sygnatariuszami porozumienia. Porozumienie otwiera nowy rozdział w historii Polskiej Nagrody Jakości, wyróżnienia przyznawanego podmiotom i osobom, które wyróżnia urzeczywistnianie filozofii jakości.

24-29 Turkusowy dekalog

Frederic Laloux w swojej książce „Pracować inaczej” przeanalizował i opisał ideę organizacji opartej na głęboko rozumianym zaufaniu i odpowiedzialności, co powoduje że w miejsce menedżerów, którzy wyznaczają i przydzielają zadania, a następnie egzekwują ich wykonanie, pojawiają się liderzy wiedzy i umiejętności, których głównym zadaniem jest uczenie i wspieranie współpracowników. W takich organizacjach, które Laloux nazwał turkusowymi, wszyscy aktywnie uczestniczą w określaniu i podejmowaniu zadań, co powoduje, że paradygmat zarządzania ustępuje paradygmatowi samoorganizacji.

- 6-7 **Ogólnopolska Konferencja Jakościowa. Przyszłość zarządzana przez jakość**
- 8 **Nowe rozdział w 26. edycji POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI**
Marcin Kałużny
- 9 **Model EFQM – Mapa Drogowa dla organizacji**
dr Joanna Martusewicz
- 10-11 **12 filarów Skutecznego Systemu Zarządzania**
Daniel Szałwiński
- 12 **Quality Inclusion – Jakość wbudowana w proces na przykładzie podejścia Toyoty**
Kinga Niedziela
- 13-15 **Nie można zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć**
Magdalena Całek-Szwajkosz
- 16-17 **Jakość bez energii. W efektywnych procesach nie zapominamy o efektywności energetycznej**
Magdalena Gawarecka
- 18-19 **Zarządzanie ryzykiem i szansami, czyli budowanie odporności na permanentną zmianę**
Małgorzata Biarda
- 20-21 **Optymalizacja i spełnienie wymagań Klienta**
Marcin Polak

- 22 **JAKOŚĆ, EKOLOGIA I SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ. Czy to może współistnieć?**
dr inż. Monika Partyka
- 23 **Zarządzanie cyberbezpieczeństwem w czasach Przemysłu 4.00**
Jacek Śliwiński
- 24-29 **Turkusowy dekalog**
Prof. Andrzej Jacek Blikle
- 30-31 **Partycypacja pracowników w procesie doskonalenia organizacji a systemowe mechanizmy zarządzania jakością**
Dr hab. inż. Marek Roszak, Prof. PŚ.
- 32-33 **Analiza przyczyn i skutków wad (FMEA) – jak jej użyć poza branżą automotive?**
Tomasz Wilk
- 34 **Czego Steve Jobs nauczył się od Jurana, by zostać wizjonerem?**
Beata Łuczak

Redaktor naczelny: Marcin Kałużny; **redaguje zespół;** DTP: MUZO Marcin Łęczycycki; **korekta:** Hanna Wojtkowska; **wydawca:** Public PR Marcin Kałużny **adres:** 40-384 Katowice, ul. Ks. Bpa Bednorza 2a-6; **tel.:** 780 454 252; sekretariat@fundacjaqualitas.pl.

13-15

Nie można zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć

20-21

Optymalizacja i spełnienie wymagań Klienta

Gość specjalny

Prof. Andrzej Jacek Blikle



Patronaty honorowe



Sponsorzy



Partnerzy Jakości bez Retuszu



Małgorzata Biarda



Magdalena Całek-Szwajkosz



Magdalena Gawarecka



Beata Łuczak



Kinga Niedziela



Monika Partyka



Marcin Polak



Daniel Szałwiński



Jacek Śliwiński



Tomasz Wilk



Marta Łukaszewska



Dorota Dudkiewicz

Patronaty medialne



Ogólnopolska Konferencja Jakościowa.

Przyszłość zarządzana przez jakość

Anna Farion, twórcza i lider wykonawczy Jakości bez retuszu z Anną Farion, organizator Ogólnopolskiej Konferencji Jakościowej w maju 2023 roku zgromadziła grono najwybitniejszych światowych naukowców i ludzi biznesu, zajmujących się szeroko pojętą jakością i przywództwem

W pierwszej edycji Ogólnopolskiej Konferencji Jakościowej (OKJ) wzięło udział ponad 150 uczestników z różnych branż. Goście partycypowali w 19 prelekcjach i w 2 interaktywnych panelach dyskusyjnych oraz spotkali się m.in. z wybitnym prof. Andrzejem Blikle, wieloletnim przedsiębiorcą i twórcą „Doktryny Jakości” – osobą, która przyczyniła się do zmiany myślenia o jakości i zarządzaniu w polskich firmach.

podkreśla, że nie cel się liczy, ale sposób w jaki się do niego dociera, a nie da się zaprzeczyć, że organizacja konferencji to proces długotrwały i złożony z wielu etapów, z których każdy jest równie ważny. Wymaga to umiejętności doskonałego zgrania różnych czynników i działania na wielu polach. Taka praca jest tym trudniejsza, jeśli – tak jak w tym przypadku – jesteś jednoosobowym organizatorem konferencji.

Organizacja konferencji to nie wyprawa kosmiczna, ale organizator powinien mieć przy sobie zestaw MacGyvera, aby w razie problemów ratować swój event, gdyby plan A nie wypalił. Jak mówi organizator OKJ na początku drogi spotkała wielu sceptyków wobec swojego pomysłu. Konferencje bowiem nie są organizowane dla zysku, a wydatki li-

czone są w setkach tysięcy złotych. Z założenia zysk nigdy nie był i nie będzie celem konferencji.

Każda krytyka związana z organizacją wydarzenia, na jaką trafiała podczas spotkań i rozmów, potwierdzała jej przekonanie o słuszności tego, w co wchodzi! Dotychczas z powodzeniem uruchomiła start-up w branży motoryzacyjnej i wynosiła firmy na wyżyny swoich możliwości, aby generowały milionowe zyski!

Wiedziała, jaki jest cel konferencji. Wiedziała, dla kogo ją robi. Znała ryzyka. Wiedziała, ile pracy będzie to kosztować. Przygotowała plan działania i zweryfikowała budżet. Była i jest nadal gotowa podjąć się organizacji – tak waż-

nego i potrzebnego obecnym i przyszłym liderom – wydarzenia.

Zapewne znasz cytata Javiera Moro: „Sukces ma wielu ojców, tylko klęska jest sierotą”. Wspominam o tym, ponieważ ryzyko związane z organizacją takiego przedsięwzięcia jest naprawdę duże i jedynie świadomość zagrożeń pozwoli uniknąć porażki!

LOKALIZACJA I MIEJSCE

Jednym z elementów organizacji Ogólnopolskiej Konferencji Jakościowej był wybór odpowiedniej lokalizacji i miejsca! Od samego początku event był planowy na 150 osób. Padło na Centrum Edukacyjno-Kongresowe Politechniki Śląskiej w Gliwicach.

Po lokalnej wizji audytorium, holu i wyjść ewakuacyjnych, po zapoznaniu się z możliwościami wystawienniczymi i rozmieszczenia cateringu, po upewnieniu się co do komfortowych warunków dla uczestników i słuchaczy – wybrała największe nowoczesne audytorium, wyposażone w najlepszy system wideokonferencyjny i nagłaśniający.

TERMIN

Wybór terminu wydarzenia nie był w tym przypadku problematyczny, ale był niezwykle ważny. – Dlaczego termin nie był problemem dla organizowanej przeze mnie konferencji? Ponieważ w Polsce nikt jeszcze nie zorganizował wydarzenia o holistycznym – łączącym świat nauki i biznesu – podejściu do zarządzania jakością, w dodatku z udziałem wybitnych osobistości z całej Polski. Nie oznacza to, że nie zrobiłam rozpoznania rynku. Sama – na kilka dni przed organizowaną przeze mnie konferencją – wystąpię w roli prelegenta na innym ciekawym wydarzeniu – podkreśla Anna Farion.

CATERING

Catering – tutaj postawiła na doświadczonego eksperta. Do współpracy zaprosiła Klaudię Królewicz-Najdowską, która wiele lat praco-

wała w gastronomii i m.in. jest doświadczonym baristą. Natomiast Klaudia postawiła na sprawdzoną i doświadczoną firmę, która z całą pewnością jest warta swojej ceny! Tutaj nie mam żadnych wątpliwości, podobnie jak personel CEK Politechniki Śląskiej, który mówi, że „niejedna impreza z dużym powodzeniem i smakiem była obsługiwana przez firmę wybraną przez Klaudię”.

Organizacja konferencji obejmuje zarówno duże działania, takie jak: opracowanie budżetu, koordynacja pracy wielu osób, spotkania i rozmowy, wyjazdy służbowe, stworzenie regulaminu konferencji, polityki prywatności, klauzul i umów, pakietów dla sponsorów, uruchomienie strony internetowej z obsługą online zapisów, stworzenie treści i oprawy graficznej materiałów marketingowych, w tym katalogu konferencji, jak i mniejsze, np. obsługę księgową, korespondencję pomiędzy uczestnikami konferencji, a nawet takie drobne jak wybór „Trinkgeszeftu (hurtowni dostarczającej napoje w szklanych butelkach) czy identyfikatorów.

PATRONATY MEDIALNE

– Z perspektywy czasu mogę powiedzieć, że największym wyzwaniem okazała się dla mnie promocja wydarzenia! Do współpracy zaprosiłam 24 organizacje, w tym ponad 20 patronów medialnych, i liczyłam, że dzięki nim konferencja odbije się w mediach szerokim echem. Dziś wiem, że jeszcze mam dużo w tym temacie do robienia, bo dochodzą mnie głosy: „szkoda, że dopiero dzisiaj dowiaduję się o tak fantastycznym wydarzeniu”. Dużą pomocą okazało się wsparcie niezawodnych partnerów marki Jakość Bez Retuszu z Anną Farion. To nasze wzajemne relacje zdecydowały o realizacji planu zgodnie z budżetem. Konferencja natomiast odbiła się szerokim echem zaraz po jej zakończeniu – mówi Anna Farion.

Ogólnopolska Konferencja Jakościowa pt. „Przyszłość zarządzana przez jakość” – prestiżowe i pierwsze tego typu wydarzenie w Polsce okazało się wielkim sukcesem i integracją projakościowych środowisk.

Panelistami OKJ w 2023 były wybitne osobistości ze świata nauki i biznesu w tym Prezes Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Joanna Martusewicz, PhD, która opowiedziała o modelu EFQM, czy sekretarz generalny konkursu Polskiej



Anna Farion, liderka Jakości bez Retuszu

Nagrody Jakości, Prezes Fundacji Qualitas – Marcin Kałużny oraz Prof. Marek Roszak – Prezes Klubu Polskie Forum ISO. Patronat honorowy nad OKJ objęła także Szanowna Dziekan Wydziału Mechanicznego Technologicznego Politechniki Śląskiej – Prof. Anna Timofiejczuk.

Uczestnikami byli przede wszystkim doświadczeni specjaliści z zakresu budowania jakości – zarówno z dużych zakładów produkcyjnych, a także centrów usługowych, w których jakość produktu i obsługi przekłada się na ogromną skalę zamówień – tutaj każdy błąd wiele kosztuje.

Istotnym elementem konferencji okazał się także networking – w luźniejszej atmosferze podczas wieczornego koncertu jazzowego – to tutaj, w kularowych rozmowach goście nawiązali kontakty do przyszłego benchmarkingu i pomocy w swoich wyzwaniach.

Wśród tematów, które pogłębiały wiedzę były m.in.:

- Zarządzanie kompetencjami w procesowym modelu działania organizacji;
- Barometr Jakości – trendy przyszłości;
- Pojęcie Quality inclusion – Jakość wbu-

dowana w proces na przykładzie podejścia Toyoty;

- Efektywność energetyczna i sposoby jej zwiększania;
- Partycypacja pracowników w procesie doskonalenia organizacji a systemowe mechanizmy zarządzania jakością;
- Wykorzystanie wskaźników, które zamiast zniechęcać, budują jakość organizacji;
- Wpływ jakości procesu marketingu na percepcję klienta;
- A także dla najbardziej zaawansowanych aspekty narzędziowe wdrożeń (wykorzystanie FMEA poza branżą automotive, czy Contract Engineering;
- Wśród niespodzianek także temat: Czego Steve Jobs nauczył się od Jurana, by zostać wizjonerem?

II edycja Ogólnopolskiej Konferencji Jakościowej odbędzie się 14–15 maja 2024 w Centrum Edukacyjno-Kongresowym Politechniki Śląskiej w Gliwicach.

Zapisy na II edycję Ogólnopolskiej Konferencji Jakościowej już ruszyły. Szczegóły znajdziesz na <https://jakoscbezretuszu.pl/ogolnopolska-konferencja-jakosciowa-2024/>.

Marek Polak



Jakość bez retuszu

z Anną Farion

Jestem przekonana, że uczestnicy wydarzenia będą najlepszymi ambasadorami wiedzy zdobytej podczas Ogólnopolskiej Konferencji Jakościowej „Przyszłość zarządzana przez jakość”. Organizacja tak prestiżowej konferencji pozostanie dla mnie cennym doświadczeniem i dalszą możliwością integracji różnych środowisk o zasięgu ogólnopolskim. Organizacja tak dużego wydarzenia nie była łatwa, ale stała się możliwa. Wymagało też czasu i wiele trudu. Ale na pewno było warto. To wydarzenie dało bowiem przestrzeń do kreowania kompetencji przywódczych opartych o holistyczne zarządzanie jakością i jest dopiero początkiem obranej przeze mnie drogi – mówiła Anna Farion, liderka projektu Jakość bez Retuszu, organizator wydarzenia. Anna Farion często w swoich publikacjach

Nowe rozdanie

w 26. edycji POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI®

Na mocy porozumienia o współpracy podpisanego w Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie 26. edycja Polskiej Nagrody Jakości® (PNJ) zostanie zorganizowana przez Fundację Qualitas wraz z partnerami – sygnatariuszami porozumienia. Porozumienie otwiera nowy rozdział w historii Polskiej Nagrody Jakości, wyróżnienia przyznawanego podmiotom i osobom, które wyróżnia urzeczywistnianie filozofii jakości

Polska Nagroda Jakości została ustanowiona przez Krajową Izbę Gospodarczą, Fundację „Teraz Polska” oraz Polskie Centrum Badań i Certyfikacji 7 marca 1995 roku z inicjatywy prof. Edwarda Kindlarskiego oraz dr. inż. Mirosława Rechy. Od początku swojego istnienia nagrodę przyznawano za skuteczne zarządzanie i wdrażanie filozofii Zarządzania przez Jakość – Total Quality Management (TQM) firmom z najróżniejszych branż. Patronat i życzliwe wsparcie zapewniaли prezesowie Rady Ministrów: Waldemar Pawlak i Józef Oleksy.

Równoległe powstało wiele Regionalnych Nagród Jakości ze Śląską, Pomorską i Mazowiecką Nagrodą Jakości na czele. Niektóre z nich są do dziś przyznawane. Ważnym zadaniem, jakie Polska Nagroda Jakości realizowała, była misja edukacyjna promująca jakość, procesowe podejście i zarządzanie przez jakość. Swoją wieloletnią prestiż PNJ zbudowała, nagradzając najlepszych, wspierając działania ukierunkowane na osiągnięcie najwyższego poziomu jakości, a jej kontynuacja stanowi potwierdzenie, że JAKOŚĆ wciąż jest nieodzowną i niezwykle ważną wartością.

SYGNATARIUSZE NOWEJ POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI®

Sygnatariuszami podpisanego w 2022 roku porozumienia byli: prezes Marek Kłoczko, zastępca dyrektora generalnego Marek Bielski – Krajowa Izba Gospodarcza, prezes Marek Roszak i wiceprezes Tadeusz Glazer – Klub Polskie Forum ISO 9000 oraz Polskie Stowarzyszenie Jakości Zarządzania POLISOLAB, prezes Joanna Martusewicz i wiceprezes Arkadiusz Wierzbic – Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Krajowa Organizacja Partnerska EFQM, prezes Ewa Mańkiewicz-Cudny, wiceprezes Stefan Góralczyk – Naczelna



Polska Nagroda Jakości

wspiera jakość od 1995 roku

Organizacja Techniczna oraz prezes Marcin Kałużny z Fundacji Qualitas.

Sygnatariusze porozumienia zgodnie postanowili, że za organizację konkursu POLSKIEJ NAGRODY JAKOŚCI® będzie odpowiadać Fundacja Qualitas – Europejskie Centrum Promocji Dobrych Praktyk Biznesowych. Strony postanowiły także powołać na przewodniczącego Kapituły konkursu Polskiej Nagrody Jakości prof. Marka Roszaka, a stanowisko sekretarza konkursu Polskiej Nagrody Jakości powierzone Marcinowi Kałużnemu. W uznaniu za zasługi na rzecz jakości Honorowym Przewodniczącym Kapituły konkursu Polskiej Nagrody Jakości został prof. Stanisław Tkaczyk, osoba wielce oddana idei jakości, będąca nestorem polskiej myśli jakościowej.

MODEL EFQM I AUTORSKI SYSTEM KWALIFIKACJI UCZESTNIKÓW

The European Foundation for Quality Management jest organizacją non-profit powstałą w 1989 roku w Brukseli. Wspiera ponad 50 tys. organizacji z Europy i nie tylko, bowiem obok BMW czy BOSCH pojawia się Aramco i Huawei. Opracowany i rozwijany przez fundację, Model EFQM jest praktycznym narzędziem wspierającym organizacje w zarządzaniu zmianami i doskonaleniu ich wyników. Określa ramy procesu zarządzania i buduje podstawy do osiągnięcia długoterminowego sukcesu oraz zrównoważonego rozwoju organizacji.

W oparciu o siedem kryteriów Modelu EFQM dr hab. inż. Marek Roszak, prof. PŚ oraz przewodniczący Kapituły Polskiej Nagrody Jakości wspólnie z Fundacją Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – krajowej jednostce EFQM stworzył system oceny i kwalifikacji uczestników do nagrody obejmujący:

- Etap 1 – szkolenie wstępne online
- Etap 2 – opracowanie wybranych kryteriów online
- Etap 3 – przygotowanie zaświadczeń z US i ZUS o niezależaniu
- Etap 4 – assesement
- Etap 5 – decyzja kapituły na podstawie rekomendacji Asesora
- Etap 6 – feedback.

Uczestnicy Nagrody mogą się ubiegać o 5 kategorii:

Medal Brązowy: walidacji podlega jedno z dwóch do wyboru z obszaru: Kierunek.

Medal Srebrny: walidacji podlegają 2 kryteria, do wyboru z dwóch obszarów: Kierunek i Wykonanie.

Medal Złoty: walidacji podlegają 3 kryteria, do wyboru z każdego obszaru.

Statuetka Diamentowa: walidacji podlega 5 wybranych kryteriów ze wszystkich obszarów.

Statuetka Platynowa: walidacji podlegają wszystkie 7 kryteriów.

Uroczyste wręczenie nagród odbędzie się w Warszawie, w grudniu br.

Marcin Kałużny,
sekretarz generalny
Polskiej Nagrody Jakości®

Model EFQM - Mapa Drogowa dla organizacji

Model EFQM jest kompleksowym narzędziem zarządzania, które pomaga organizacjom w osiągnięciu doskonałości. Został stworzony przez European Foundation for Quality Management (EFQM)

Model EFQM jest jak mapa drogowa dla organizacji. Pokazuje, gdzie organizacja jest obecnie, gdzie chce się znaleźć i jakie kroki musi podjąć, aby tam dotrzeć. Jest to proces ciągłego doskonalenia, który wymaga zaangażowania na wszystkich szczeblach organizacji.

Kluczowe wartości, które są podstawą modelu EFQM zostały opracowane w oparciu o założenia Europejskiej Konwencji Praw Człowieka oraz opracowane przez The United Nations Global Compact.

Całość tworzy ramy doskonałości biznesowej, która pomaga organizacjom osiągać swoje cele w sposób zrównoważony i odpowiedzialny. Doskonałość biznesowa to proces ciągłego doskonalenia wymagający zaangażowania na wszystkich szczeblach organizacji. Jest to zintegrowany zbiór sprawdzonych praktyk dotyczących tego, jak firma powinna działać, aby stać się najlepszą wersją samej siebie.

Model EFQM, zbudowany zgodnie z koncepcją desing Thinking zmienił się z prostego narzędzia

oceny organizacji na metodyczne ramy zarządzania pomagające w kierowaniu zmianami, transformacją i przełomowym myśleniu, które stały się codziennym wyzwaniem dla organizacji.

Model EFQM łączy w sobie strategiczny charakter, koncentrację na działalności operacyjnej i orientację na wyniki.

Strategiczny charakter modelu polega na tym, że pomaga organizacjom określić swoją misję, wizję i cele strategiczne w odniesieniu do jej istniejących praktyk pracy i rozwiązań oraz problemów i wyzwań przed jakimi stoi organizacja.

Koncentracja na działalności operacyjnej oznacza, że model pomaga organizacjom skupić się na swoich kluczowych procesach biznesowych i operacyjnych dostarczając narzędzi i technik do mierzenia i analizowania wydajności operacyjnej, co pozwala organizacjom identyfikować obszary do poprawy.

Orientacja na wyniki oznacza koncentrację na osiągnięciu konkretnych wyników. Model ten po-

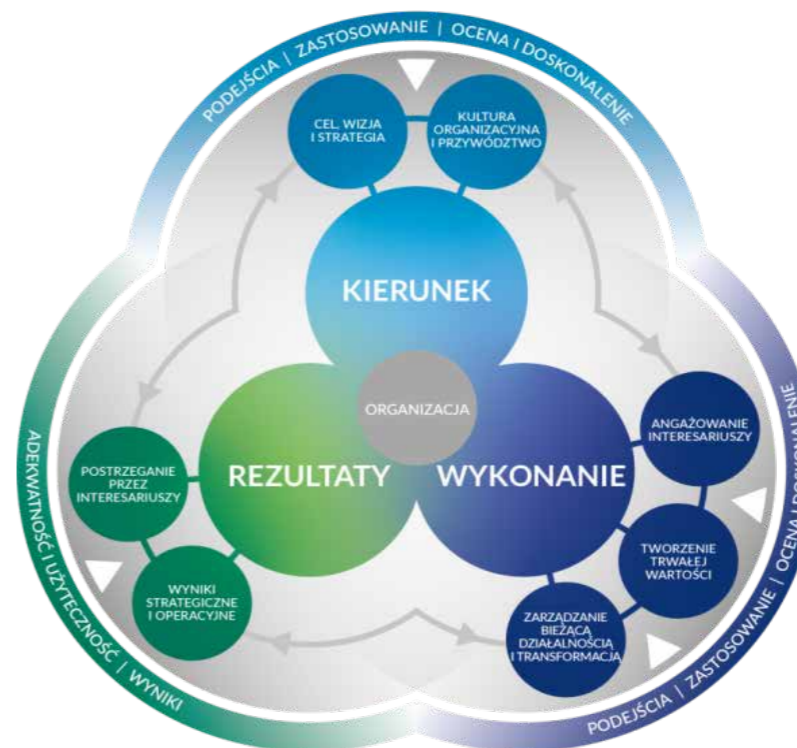


ma pomaga organizacjom mierzyć i oceniać swoje wyniki w odniesieniu do celów strategicznych co przekłada się na sprawne monitorowanie postępów, identyfikowanie obszarów do poprawy i podejmowanie decyzje oparte nadanych.

Korzyści wynikające ze stosowania Modelu EFQM

- uzyskanie całościowego obrazu organizacji
- identyfikacja mocnych stron i obszarów do poprawy;
- benchmarking z wiodącymi organizacjami na świecie;
- identyfikacja i dzielenie się dobrymi praktykami;
- zwiększenie zaangażowania pracowników w ciągłe doskonalenie;
- uczenie się i dzielenie wiedzą
- systemowe podejście do wdrażania zmian
- poprawa wewnętrznej komunikacji;
- poprawa wyników biznesowych;
- wzrost satysfakcji stron zainteresowanych

Dr Joanna Martusewicz
Prezes Fundacji Rozwoju Uniwersytetu
Ekonomicznego we Wrocławiu
Partner EFQM



12 filarów Skutecznego Systemu Zarządzania

W znakomitej większości przypadków wdrożony System Zarządzania oparty jest na procedurach, opisujących realizowane procesy. W ten sposób daje nam wrażenie uregulowania i ustandaryzowania realizowanych procesów i operacji. Niestety – takie podejście i sposób udokumentowania Systemu stanowi swoisty snapchat istniejących rozwiązań organizacyjnych i ulega szybkiemu przedawnieniu – niejednokrotnie już w momencie zatwierdzenia dokumentacji systemowej do stosowania

DLACZEGO WIĘC NIE OPRZEĆ FUNKCJONOWANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA NA DZIAŁANIACH, A NIE NA PROCEDURACH?

Takie podejście spowoduje, że Twój System Zarządzania stanie się zrozumiały dla wszystkich szczebli w organizacji – od Najwyższego Kierownictwa, poprzez Właścicieli Procesów, aż po pracowników operacyjnych. Umożliwi również pełne zaangażowanie wszystkich pracowników w rozwiązywanie problemów oraz realizację procesów w możliwie najkrótszym czasie z maksymalizacją efektu finansowego! Jako audytor Systemów Zarządzania bardzo często spotykam się z sytuacją, gdy w organizacji posiadającej wdrożony System Zarządzania – najczęściej spotykany ISO 9001 lub zintegrowany, składający się z dwóch lub kilku wzajemnie współpracujących systemów cały wysiłek organizacyjny idzie w opracowywanie procedur i regulacji.

JEDNYM Z NAJWAŻNIEJSZYCH PYTAŃ W OCENIE PRZYCZYŃ WYSTĄPIENIA NIEZGODNOŚCI JEST: CZY MY MAMY NA TO PROCEDURĘ?

Nadmierne skupienie się na regulacjach powoduje, że wszystkie osoby zaangażowane w funkcjonowanie Systemu Zarządzania postrzegają go jako „sztywny gorset”, zbiurokratyzowany mechanizm proceduralny narzucający sztywne ramy i ograniczający swobodę działania.

System Zarządzania powinien być jak mapa drogowa – pozwalając na dostosowanie działań do zaistniałych warunków w rzeczywistych sytuacjach.

Procedury systemowe z natury tworzone są jako opis sytuacji idealnej, gdy wszystkie ele-



menty procesu realizowane są w idealnych warunkach, na tych samych maszynach, przy tych samych ustawieniach, przez tych samych operatorów. Przecież zawsze robimy tak samo, więc co może pójść nie tak? Zawsze tak było i było dobrze. Jakże często słyszymy takie wypowiedzi podczas prób zainicjowania analizy doskonalących. Każda organizacja opiera się na działaniach. Każda aktywność biznesowa składa się z szeregu następujących po sobie operacji, prowadzących proces od wejścia do wyjścia. Każdego dnia pracownicy w firmie stają przed wyborem – jakie podjąć działania w wyniku zaistniałej sytuacji. Naturalnym jest więc, że nie jesteśmy w stanie opisać wszystkich sytuacji w procedurach, instrukcjach, regulaminach i innego typu regulacjach. Aby zatem nasz System Zarządzania był systemem efektywnym i skutecznym, musimy się

skupić nie na tworzeniu zawilej sieci skomplikowanych regulacji, ale na stworzeniu prostych zasad pozwalających pracownikom na podejmowanie działań adekwatnych do zaistniałej sytuacji.

System zarządzania powinien być zwinny (*agile*) łącząc w sobie elastyczność, transparentność oraz zdrowy rozsądek.

CZY TWÓJ SYSTEM JEST ZATEM SYSTEMEM ZWINNYM CZY SZTYWNYM ZBIOREM REGULACJI I PROCEDUR?

Odpowiedź na to pytanie znajdziemy w bardzo prostym wskaźniku, który nazwałem SSZ (Skuteczność Systemu Zarządzania). Aby go wyliczyć potrzebujesz dwóch wielkości:

- ilość procedur, instrukcji, regulaminów oraz wszelkich innych regulacji istniejących w Twojej organizacji
- ilości działań podejmowanych w ramach Two-

jego systemu zarządzania w zdefiniowanym okresie czasu (np. w ciągu roku).

Następnie podziel drugą liczbę przez pierwszą. Jeżeli otrzymasz wielkość mniejszą od 1 – to znaczy, że Twój styl zarządzania jest stylem tradycyjnym, opartym na tworzeniu regulacji (np. wydawanie poleceń przez przełożonych i egzekwowanie ich wykonania)

Jeżeli otrzymasz 1 – Twój styl zarządzania zaczyna ulegać transformacji

Jeżeli otrzymasz wielkość większą od 1 – Twój styl zarządzania jest *agile*, pozwala na podejmowanie działań przez pracowników w zależności od zaistniałych sytuacji.

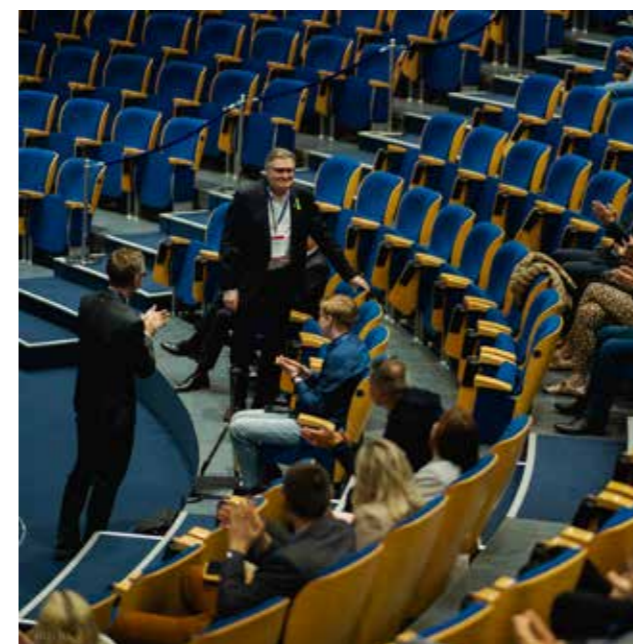
Im większą wartość uzyskasz, tym bardziej zwinny jest Twój system.

Od czego zatem zależy czy Twój system będzie systemem sztywnym, czy zwinnym?

Od tego czy system będzie zbiorem regulacji czy narzędziem zarządzania.

Aby system był efektywnym narzędziem zarządzania wystarczy, że dobrze wykorzystasz jego 12 filarów i zaangażujesz wszystkich pracowników w jego funkcjonowanie.

Jako pierwszy filar Skutecznego Systemu Zarządzania ustanów działania. Daj im najwyższy priorytet w organizacji, tak aby wszyscy pracownicy poczuli, że system „żyje”. Dobrym rozwiązaniem jest stworzenie centralnego – zintegrowanego dla wszystkich działów w organizacji systemu CAPA (Corrective And Preventive Actions).



Jako drugi filar Skutecznego Systemu Zarządzania ustanów projekty. Daj możliwość zgłaszania i realizowania projektów doskonalących całej organizacji. Daj zielone światło kreatywności pracowników i docień ich wkład w rozwój organizacji. Zdziwisz się, gdy po pewnym czasie nie będzie już Ci potrzebna Jednostka Ratownicza do gaszenia pożarów.

Dopiero jako trzeci filar Skutecznego Systemu Zarządzania ustanów procesy oraz ich uregulowanie w postaci procedur. Pisz prostym, zrozumiałym językiem, unikaj żargonu, trudnych sformułowań i skrótów. Bardzo często

gdy czytam dokumentację firmy przed audytem, czuję się jak szpieg z Krainy Deszczowców, czytający zaszyfowaną depeszę. Zanim wpadniesz w rytm „pisania”, pomyśl nad innymi sposobami udokumentowania postępowania opisanego w procedurach i innych regulacjach. Możliwości masz sporo – od schematu blokowego przez diagram przepływu do diagramu żółwia.

Czwarty filar to wskaźniki – Peter Drucker powiedział „Nie można zarządzać czymś, czego nie można

zmierzyć”. Sukcesem w systemie zarządzania nie jest opomiarowanie, owskaźnikowanie procesów, które realizujemy w organizacji, ale to w jaki sposób wykorzystujemy uzyskane informacje, które z tych pomiarów uzyskujemy do zarządzania organizacją.

Piąty filar to cele i zadania – spraw, aby każdy pracownik w Twojej organizacji czuł się ważny. I posiadał pełną świadomość znaczenia swoich działań dla finalnego wyniku Twojej organizacji.

Szósty filar to wymagania – zarówno te zdefiniowane w specyfikacji Twoich produktów lub usług, jak i te, których oczekuje Twój klient. Uwaga – w każdym procesie wewnętrznym w Twojej organizacji masz również określone wymagania dla procesu, działania poprzedzającego realizację określonego działania. Nie zapomnij o tym!

Siódmy filar to analiza SWOT – nie ograniczaj się wyłącznie do analizy powierzchniowej całej organizacji. Wejź w każdy dział organizacyjny, proces, kluczowe stanowiska w organizacji, liderów procesów. Zobaczysz jaki potencjał zgromadzisz do analizy ryzyk biznesowych i działań doskonalących!

Ósmy filar to odpowiedzialność i uprawnienia – czy na pewno każdy pracownik w organizacji wie co powinien robić? I jakie konkretne działania bierze na siebie odpowiedzialność?

Dziewiąty filar to audyt wewnętrzny – niedoceniane narzędzie doskonalenia wewnętrznego organizacji. Tu problemem jest wyszkolenie aktywnych audytorów wewnętrznych – liderów zmian w organizacji.

Dziesiąty filar to niezgodności – pamiętaj o nadrzędnej zasadzie zarządzania – SISO – Shit In, Shit Out. Z piasku bicz nie ukręcisz. Jedenasty filar to analiza danych – łatwiej jest zapobiegać niż leczyć. Ale w jednym i drugim przypadku trzeba znać przyczynę. Bez danych jesteś jak ślepiec we mgle. Działasz po omacku.

Dwunasty filar to przegląd systemu – każdy pilot przed startem przeprowadza procedurę przeglądu wszystkich krytycznych elementów samolotu, aby mieć pewność przeprowadzenia udanego lotu i bezpiecznego lądowania. A Ty i Twoja organizacja?

Czy jesteście na etapie poszukiwania odpowiedzi na pytanie „Czy leci z nami pilot?”

Po więcej informacji zapraszam na <http://skutecznyssystemzarzadzania.pl>

Daniel Szałwiński

Quality Inclusion - Jakość wbudowana w proces na przykładzie podejścia Toyoty

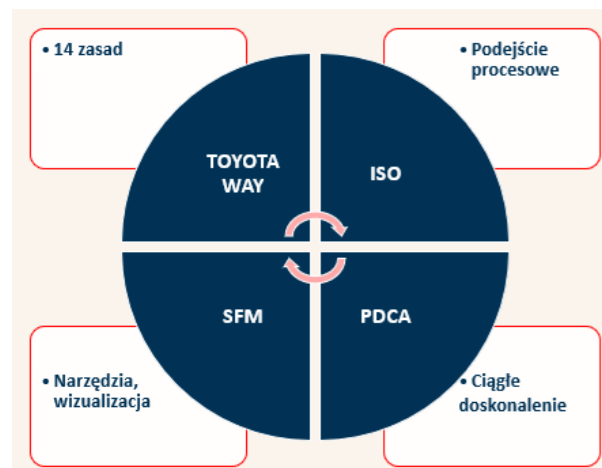
Jakość wbudowana w proces powinna być pochodną podejścia, filozofii „0 Wad” lub bardzo często nawet „0 wad na następny proces”. O sukcesie takiego zarządzania jakością decydują jednak składowe z zakresu efektywnego systemu zarządzania, odpowiednio dobranych narzędzi procesowych, adekwatnych do organizacji i jej problemów wraz z właściwym zarządzaniem ludźmi i budowania wśród nich świadomości i odpowiedzialności procesowej

Tym samym hasło „Dobrze za pierwszym razem” nie powinno być jedynie wyświechtanym hasłem na tablicach SFM, a faktycznie celem samy w sobie. U jego podstaw powinno leżeć mimo wszystko postawa pracownicza ukierunkowana na brak zgody na przyjmowanie, wytwarzanie i przekazywanie „złej jakości”.

1. Baza 14 zasad Toyoty,
2. Podejście procesowe zgodne z wymaganiami ISO,
3. Ciągłe doskonalenie
4. Sprawdzone i nieskomplikowane narzędzia, wizualizacja



Literatura podaje, iż zmiana „mindsetu” w organizacjach zarządzanych na bazie kontroli, a nie zapewnienia jakości trwa średnio ok. 8 lat. I tym samym wymaga jasno zdefiniowanego kierunku, wizji, pod którą należy podciągać całą strategię przedsiębiorstwa. Tyle teoria, w praktyce bowiem wiemy, że w wielu firmach mimo wszystko jest to całkowicie niewykonalne. Koncepcja Jakości wbudowanej w proces, może mieć następującą strukturę:



BAZA 14 ZASAD TOYOTY

Z bazy tej wyłania się obraz tzw. 4P Toyoty: Philosophy, Process, People, Problem Solving, a ogólne podejście Toyoty opiera się na dalekosiężnej koncepcji, nawet kosztem krótkoterminowych wyników finansowych.

W zakresie procesów (**Process**) jest to oczywista eliminacja każdego rodzaju marnotrawstw (**MUDA** – marnotrawstwo, **MURI** – przeciążenie pracą, **MURA** – nierównomierne obciążenie pracą). Dodatkowo krytyczne tutaj jest

stworzenie kultury przerywania procesów w celu rozwiązania problemów, aby od razu osiągnąć oczekiwaną jakość, przy odpowiednio zbudowanej świadomości oraz zastosowania odpowiednich do tego narzędzi. Ludzie (**People**) to zazwyczaj niewykorzystany kapitał, a podejście Toyoty w tym zakresie opiera się głównie na wykształcaniu wyjątkowych ludzi i tworzeniu zespołów realizujących ogólną koncepcję fir-

my, a następnie nauczaniu innych.

I w końcu (**Problem Solving**), który determinuje osobiste zaangażowanie się w rozwiązywanie problemów, celem lepszego zrozumienia istniejącej sytuacji. Decyzje przy tym powinny być podejmowane powoli, a działania szybko.

PODEJŚCIE PROCESOWE ZGODNIE Z WYMAGANIAMI ISO. KOLEJNY PROCES JEST KLIENTEM.

To klasyczne podejście procesowe bazujące na kartach procesów opisujących WE, WY, uczestników, właścicieli oraz KPI. Tym samym ważne jest tutaj określenie również zakresów uprawnień oraz odpowiedzialności i decyzyjności w ramach procesów.

Co ważne, w podejściu tym bardzo często rozumie się również wszystkiego rodzaju czynności kontrolno – pomiarowe zdefiniowane na podstawie oceny ryzyka, skalkulowane i wbudowane w zakres prac pracownika produkcji.

I tutaj płynnie następuje przejście do **Ciągłego doskonalenia (PDCA)**, które powinno mieć charakter iteracyjny, naprzemienny wraz z SDCA, czyli standaryzacją. A każda raz powtórzona lub odrzucona hipoteza, po ponownym przeprowadzeniu cyklu powinna się przyczynić do dalszego rozszerzenia wiedzy.

SPRAWDZONE I NIESKOMPLIKOWANE NARZĘDZIA, WIZUALIZACJA

I na koniec zwięźczenie prac w postaci wskazania problemów ich wizualizacji, celem ich rozwiązania. Odpowiednio zebrane i zgrupowane dane, przedstawione w formie wykresów wraz z trendami, przy zastosowaniu kolorów zielony = OK, czerwony = NOK wraz z rozpisanymi Action Plan, to klucz do budowania przydatności do zespołów i ich zaangażowania.

Kinga Niedziela

„Nie można zarządzać czymś, czego nie można zmierzyć”

Peter Drucker

DLACZEGO NIE OSIĄGAMY SUKCESÓW?

Rozwój przemysłu, ogromna konkurencja, coraz wyższe potrzeby klientów, dynamiczna sytuacja na świecie wymagają od managerów podejmowania szybkich i trafnych decyzji. W obecnych czasach często organizacje nie osiągają sukcesu lub walczą o pozostanie na rynku. Jest to związane z brakiem „szybkiej na miarę” potrzeb strategii firmy. Pracownicy nie wiedzą dokąd firma zmierza, nie wiedzą, gdzie chcą być jako organizacja za 5-10 lat. Decyzje podejmowane są na podstawie opinii, doświadczenia, a nie na podstawie obiektywnych wyników pomiaru. Pracownicy nie są połączeni ze strategią organizacji, nie realizują celów organizacji, gdyż często cele w procesach są przeciwstawne, co prowadzi do braku zaangażowania i motywacji. Zespoły nie współpracują razem, organizacja nie jest systemem naczyń połączonych a niestety opiera się na silosach międzywydziałowych. Szkolenia w firmach nie są dostosowane do potrzeb organizacji. Brak ocen skuteczności szkoleń doprowadza do brak zwrotu z poczynionej inwestycji. Dodatkowo ciągle nacisk na redukcję kosztów w każdym obszarze doprowadza do obniżenia jakości wyników procesów. Doskonalenie jest traktowane jako projekt mający początek i koniec, nie jest to system, na którym opiera się działalność organizacji.

JAK ROZPOCZĄĆ PRACĘ NAD ROZWOJEM ORGANIZACJI?

System zarządzania organizacją a tym samym



Rys. 1 Żółw

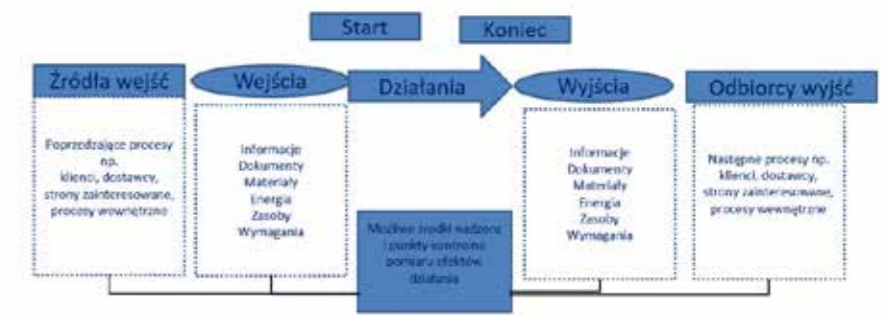
system zarządzania wynikami organizacji nie może być traktowany jako „twór” dla auditora. Musi to być system, który daje rzetelne wyniki do podejmowania decyzji i wspiera organizację w doskonaleniu i wprowadzaniu zmian. Aby zbudować skuteczny system należy:

- zdefiniować jasną i zrozumiałą mapę procesów
- zdefiniować czytelne i kompletne karty procesów
- zdefiniować i wdrożyć strategię
- zwizualizować wyniki
- analizować wyniki procesów i podejmować decyzję na podstawie wyników
- wdrożyć problem solving proces
- stworzyć kulturę wspierającą zmianę i ciągłe doskonalenie
- dbać o atmosferę w organizacji.

cesu warto wyznaczyć procesy zarządcze (definiujące misję i wizję), główne (dające wartość dodaną dla klienta) oraz procesy wspierające (pośrednio dające wartość dodaną, wspierające one bowiem procesy główne)

Karta procesu

Proces wg ISO 9001 jest to działanie, które umożliwia przekształcenie elementów wejściowych w elementy wyjściowe, które stanowią często początek kolejnego procesu. Innymi słowami jest to zbiór czynności związanych ze sobą powiązanych i współdziałających w celu osiągnięcia zamierzonego rezultatu. Karta procesu jest w potocznym żargonie nazywana diagramem żółwia, bo żółwia przypomina.



Rys. 2 SIPOC

OD CZEGO NALEŻY ZACZĄĆ?

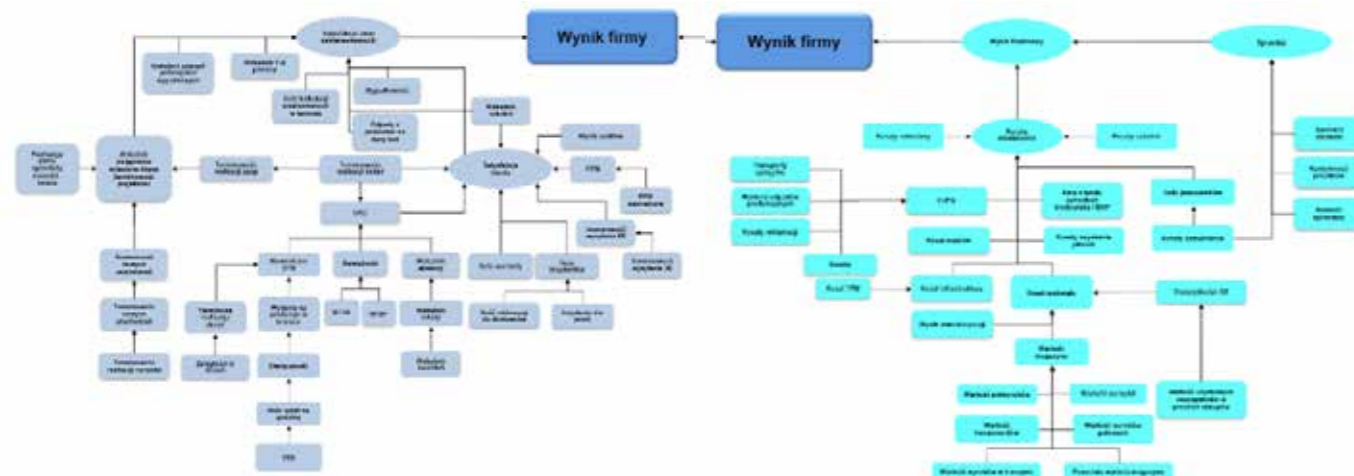
Mapa procesów

Mapa procesów to przedstawienie w formie graficznej procesów w organizacji oraz wzajemnego oddziaływania między procesami. Innymi słowami to zdjęcie wszystkich procesów w organizacji z lotu ptaka. Jest to podstawowy dokument funkcjonowania organizacji. Uławia pracę przy analizach ryzyka, przy audytowaniu, umożliwia strukturę dokumentacji i zapisów oraz prawidłowe zaadresowanie wymagań norm/ wymagań klientów w organizacji. W mapie pro-

Poszczególne części karty procesu opisują następujące informacje:

Czym? – co potrzebujemy do realizacji procesu (materiał, wyposażenie, infrastruktura) Kim? - kto bierze udział w procesie, jakie kompetencje potrzebujemy w procesie Jak? – jakie metody, procedury, normy, dokumenty wykorzystujemy w procesie Ile? – jak proces mierzymy, aby ocenić skuteczność i efektywność Wejście – dokumenty, działania, informacje wchodzące do procesu, Proces można również przedstawić za pomocą diagramu SIPOC, który wizualnie dokumentuje łańcuch: dostawców, wejść, procesu, wyjść i klientów dla danego procesu. Jego celem jest głównie przedstawienie przepływu

NAZWA PROCESU	Proces Zarządzania Jakością i środowiskiem		Właściciel: Quality Manager	P-10
CEL PROCESU	Skuteczne i efektywne prowadzenie kontroli i badań, nadzoru nad sprzętem kontrolno-pomiarowym, obsługi reklamacji oraz ciągłe dokonywanie procesów zintegrowanego systemu	KPI	Reklamacje total, PPM dostawca, Wyniki auditów Termonowa realizacja działań, CoPQ	
Dostawca	Węjście	Działania	Wyjście	Klient
Szef rynku Klienta Urzędy Produkcja Wszystkie procesy firmy	wymagania prawne, wymagania klienta, wymagania norm branżowych, wymagania własne	przeгляд, rozpowszechnianie i wdrożenie norm/specyfikacji technicznych	spełnione wymagania prawne, branżowe	klient PH Urząd Zarząd Właściciele procesów Firmy certyfikujące
	potrzeba programu auditów	tworzenie programu auditów	raporty z auditów wraz z planem doskonalenia	
Zasoby techniczne i IT	Zasady / przepisy / dokumenty / zapisy		Zasoby	
przet kontrolno-pomiarowy aplikacje jakościowe baza sharepoint	Dokumentacja procesu Noirmy branżowe Iso 14001 Iso 9001 Strategia firmy		audytorzy inżynierowie jakości expert środowiskowy	



Schemat 2 Drzewo wskaźników

pracy w procesie. Warto połączyć te dwie metody w całość i stworzyć rozbudowaną kartę procesu. Otrzymamy wówczas całą informację na temat procesu wraz z jego otoczeniem biznesowym.



Rys. 3 Zasada SMART

WSKAŹNIKI

Wskaźniki (KPI-key performance indicator) to mierniki pokazujące wynik procesu, projektu, firmy. Wskaźniki pokazują w jakim stopniu zostały spełnione wymagania. Wskaźniki jako element oceny procesu wskazują kierunki do doskonalenia w procesie. Budowanie wskaźników i celów należy oprzeć na zasadzie SMART. SMART to akronim opisujący pięć cech, jakie powinien spełniać dobrze sformułowany cel. Wskaźniki w organizacji warto przedstawić w postaci drzewa wskaźników. Jest to struktura danych zbudowana z KPI procesów. Mierniki połączone są ze sobą w sposób hierarchiczny. Narzędzie pozwala na zrozumienie i obrazowe przedstawienie relacji między poszczególnymi wskaźnikami oraz wiąże je w logiczną całość.

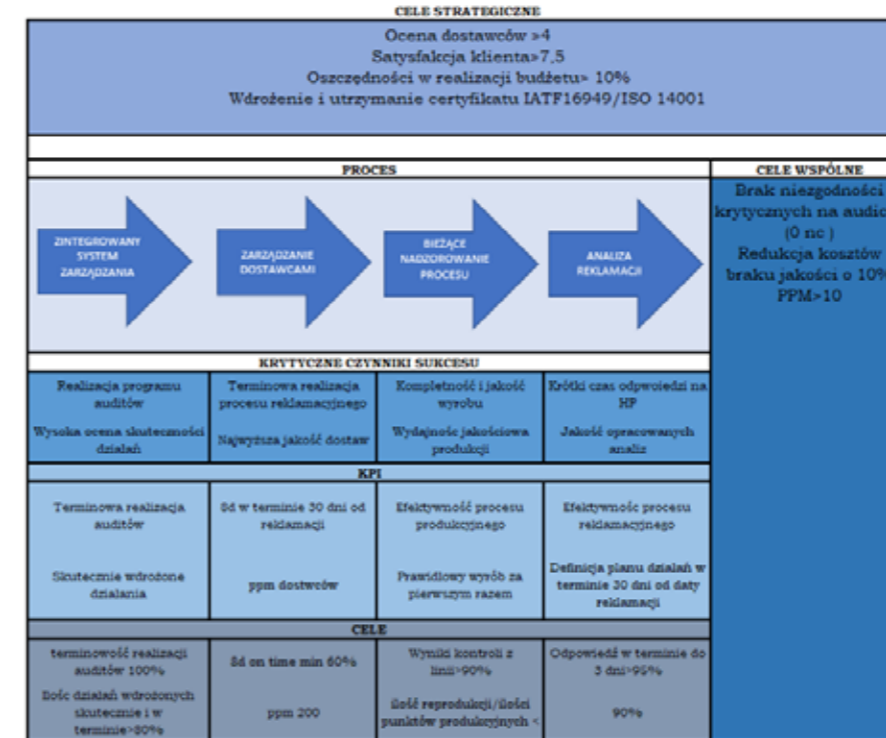
STRATEGIA ORGANIZACJI

Strategia organizacji to długoterminowy plan, którego celem jest wykorzystanie potencjału w kierunku osiągnięcia zamierzonych/zaplanowanych wyników w danej jednostce czasu. Główne elementy strategii to:

- Misja – po co istniejemy,
- Wizja – do czego dążymy,
- Strategia rozwoju – kierunki do realizacji wizji,
- Cel – wskaźniki realizacji strategii,
- Wartości – cele dla wskaźników,
- Działania – plan realizacji celu dla danego KPI

Po przygotowaniu strategii należy ją skaska-dować na każdy poziom w organizacji. Należy ustalić:

- cele strategiczne,
- przyporządkować procesy do realizacji



Schemat 3 Strategia

- strategii,
- ustalić cele dla wskaźników głównych (nadrzędnych),
- zdefiniować krytyczności w procesach, które wpływają na realizację celu
- zdefiniować KPI dla obszarów krytycznych
- ustalić cele dla KPI
- zdefiniować plan osiągnięcia celu (plan doskonalenia)
- zakomunikować wskaźniki i cele
- przygotować manual wskaźników (cel, formuła, źródło danych, częstotliwość, właściciel)

WIZUALIZACJA WYNIKÓW

Wizualizacja wyników to podstawa do osiągnięcia zamierzonych efektów. Struktura wizualizacji: stanowisko pracy-> obszar->proces->cała organizacja. Zalety wizualizacji wyników:

- Świadomy zespół
- Ciągła analiza wyników i trendów wskaźników
- Transparentność
- Jasna komunikacja
- Decyzje podejmowane tu i teraz (w momencie wystąpienia problemu)
- Problem solving tu i teraz (w momencie wystąpienia problemu)
- Weryfikacja skuteczności działań

MOTYWACJA

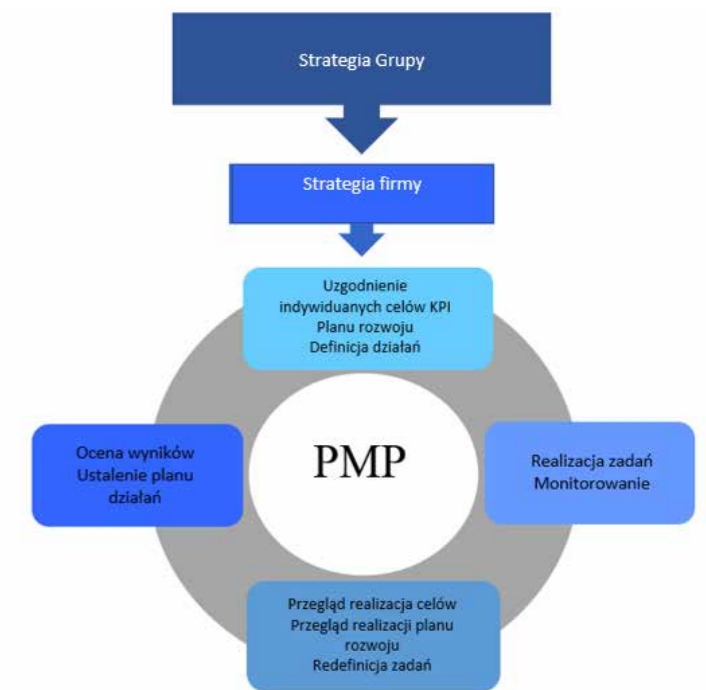
System zarządzania przez cele to cykl poprawy wyników poprzez ustalenie celów indywidualnych, które są zgodne ze strategicznymi celami organizacji, planowanie działań celem osiągnięcia wyników, przeglądanie i ocenianie postępów oraz rozwijanie wiedzy, umiejętności i zdolności ludzi. Dobry system zarządzania przez cele opiera się na schemacie PDCA.

Podstawą funkcjonowania firmy jest stosowanie struktury procesowej oraz zarządzania poprzez cele. Działanie należy opierać na cało-

ściowym myśleniu procesowym, czyli myśleniu i działaniu w kategoriach powiązanych ze sobą czynności, gdzie wyjście z jednego procesu stanowi wejście do kolejnego procesu. Całą organizację należy traktować jako system połączonych ze sobą procesów, które przy wykorzystaniu zasobów przekształcają wejścia w wyjścia. W każdym procesie występują podprocesy, które definiują kierunki postępowania, zasady działań w celu uzyskania zamierzonego wyniku.

Dodatkowo dobrze zdefiniowana i wdrożona strategia firmy, jasne i zrozumiałe cele możliwe do osiągnięcia oraz zmotywowany zespół to podstawa do osiągnięcia sukcesu w organizacji. System zarządzania organizacją czyli zespół zasad od strategii firmy po każdy dokument, plan działania to zbiór wzajemnie współpracujących elementów wspierający skuteczne działanie organizacji dzień po dniu. Kluczowe znaczenie ma również efektywność systemu, którą można osiągnąć tylko poprzez efektywne wyniki procesów. Dlatego skuteczność realizacji strategii należy przeglądać poprzez ocenę skuteczności wskaźników wspierających i wskaźników głównych na każdym etapie w organizacji.

Magdalena Całek-Szwajkosz



Rys. 4 Zarządzanie przez cele

Jakość bez energii. W efektywnych procesach nie zapominamy o efektywności energetycznej

W zmiennym, pełnym dynamicznego rozwoju świecie, nie jest łatwo zarządzać biznesem. Planując bieżące działania i rozwój firmy bierzemy pod uwagę wiele zmiennych, które związane są m. in. z ryzykiem finansowym, możliwościami technicznymi, konkurencją

Równocześnie zakładamy pewną stabilność w wybranych obszarach. Jednym z takich założeń jest dostępność nośników energii. Wprawdzie w ostatnich latach koszty związane z korzystaniem z energii mają coraz większe znaczenie dla budżetów, co powoduje systematycznie rosnące zainteresowanie rozwiązaniami pozwalającymi na oszczędności, warto jednak na efektywne korzystanie z energii spojrzeć szerzej.

Na początek spojrzenie na historię inżynierskim okiem. Nie chodzi o szczegółowe badanie kolejnych faktów, lecz o szerszą perspektywę dla omawianego tematu. Rozwój przemysłu na szeroką skalę związany był początkowo z mechanizacją produkcji i coraz szerszym wykorzystaniem surowców energetycznych. Kiedy 1763 James Watt zmodernizował silnik parowy Thomasa Newcomena z 1712 r., rozwiązanie to pozwoliło na wykorzystanie maszyn parowych najpierw w przemyśle włókienniczym, następnie w znaczący sposób wpłynęło na rozwój gospodarczy na świecie. Coraz większe znaczenie mają od tego czasu surowce energetyczne. Kolejne rewolucje przemysłowe (dziś



mówimy o 4 rewolucji!) również związane były z dostępnością różnych źródeł energii, możliwością jej przetworzenia oraz wykorzystywaniem dostępnych nośników energii. Począwszy od zastosowania paliw kopalnych poprzez

coraz większą dostępność energii elektrycznej po niezależne źródła energii.

Aktualnie trudno byłoby prowadzić działalność bez dostępu do energii. Planowanie kosztów związanych z korzystaniem z różnych nośników energii, inwestycje w rozwiązania pozwalające na pozyskiwanie energii z różnych źródeł, coraz częstsze poszukiwanie możliwości zaoszczędzenia energii równocześnie powodują podniesienie świadomości związanej z efektywnością energetyczną. I tu, podobnie jak w przypadku budowania kultury organizacji ukierunkowanej na jakość, sprawdza się podejście procesowe. Podkreślić trzeba, że cele strategiczne firmy nie dotyczą w pierwszej kolejności optymalizacji korzystania z energii. Energi jest niezbędna, żeby realizować cele dotyczące działalności przynoszącej przychody dla firm. Efektywne korzystanie z energii będzie miało natomiast wpływ na koszty prowadzenia działalności i zyski, jakie firmy osiągają oraz na zapewnienie ciągłości działania. I o tym trzeba pamiętać planując strategię firmy.

JAK EFEKTYWNI KORZYSTAĆ Z ENERGII?

Warto wykorzystać mechanizmy znane i wypracowane w ramach podejścia jakościowego. Przede wszystkim – nie tolerować marnotrawstwa. Energia, pod postacią dowolnego nośnika, jest zasobem. Opierając funkcjonowanie firmy o podejście procesowe, na wejściu do każdego procesu powinna się znaleźć energia pod postacią dostarczanego nośnika. To jednak nie wszystko. Żeby zaplanować proces w którym efektywnie wykorzystywana jest energia, konieczne jest ustalenie niezbędnych parametrów pracy maszyn, urządzeń, przebiegu operacji technologicznych. I podobnie jak w przypadku zużycia surowców, czasu pracowników, sprawdzić trzeba gdzie energię zużywamy bez potrzeby.

CZY JEST TO PROSTE, CZY KAŻDY TO POTRAFI?

I tak, i nie. Jednoznaczne marnotrawstwo może zauważyć każdy. Oświetlone pomiesz-



czenie, w którym nikogo nie ma i nie ma wymagań związanych z bezpieczeństwem. Słyszalne „wycieki” sprężonego powietrza. Urządzenia pracujące na tzw. biegu jałowym, które przez długi czas nie są wykorzystywane. Otwarte bez wyraźnej potrzeby okna i drzwi w przypadku kiedy pomieszczenie jest ogrzewane/ chłodzone. To są przykłady, w których w zasadzie każdy może zareagować. W wielu firmach wymaga to najpierw zbudowania takiej kultury organizacyjnej, w której efektywne korzystanie z energii ma znaczenie. I tu mają znaczenie kompetencje związane z energią szeroko rozumianą. Odnosząc się ponownie do podejścia procesowego, już na poziomie strategicznym zadbać trzeba o uzyskanie informacji na temat niezbędnych kompetencji do zarządzania energią w firmie. Kolejnym krokiem jest podjęcie decyzji, które z tych kompetencji zapewnione zostaną wewnętrznie, a kiedy zaistnieje konieczność korzystania z zewnętrznych doradców. Przykładem takiej sytuacji jest audyt energetyczny. Jest to działanie konieczne aby poznać firmę od strony energetycznej, wymaga jednak

specjalistycznej, fachowej wiedzy. Podobnie jest w przypadku oceny, które z planowanych rozwiązań będzie najbardziej korzystne pod względem efektywności energetycznej. Niezależnie od sposobu zapewniania kompetencji, w każdym z realizowanych procesów zapewnić trzeba niezbędne informacje i działania związane z wykorzystaniem energii.

JAKIE SĄ STOSOWANE MODELE ZARZĄDZANIA ENERGIĄ?

Najczęściej analizowane są koszty dotyczące nośników energii. Uzyskiwane wyniki zależą jednak nie tylko od wewnętrznych rozwiązań, ale również od zmiany cen dostawców. W zależności od przyjętych zasad budżetowania dla poszczególnych procesów, nie zawsze będzie jednoznacznie wiadomo, gdzie możliwe są oszczędności. Wspieraniem jest tu regularnie wykonywany audyt energetyczny. Powinien on wskazywać udział poszczególnych nośników energii w bilansie energetycznym firmy oraz w bilansie kosztów energii. Z audytu energetycznego powinno również wynikać, które działania/ pro-

cesy zużywają najwięcej energii. Powiązanie tych danych z efektami procesów/działań (produkcja, ilość wykonanych operacji, inne istotne dla prowadzonych działań wyniki) są podstawą do oceny efektywności energetycznej w poszczególnych procesach.

Żeby w pełni wykorzystać wyniki audytu energetycznego konieczne jest włączenie uzyskanych informacji w system zarządzania. Będą one wtedy uwzględnione w realizowanych procesach, a wskaźniki uwzględnią również efektywne wykorzystanie energii.

Zarządzanie firmą z uwzględnieniem efektywności energetycznej w procesach wymaga ciągłego doskonalenia podejścia i aktualizowania danych, na których się opieramy. Warto jednak wykorzystać rozwiązania organizacyjne sprawdzone w odniesieniu do jakości, systematycznie budować kompetencje dotyczące zarządzania energią w procesach oraz włączyć wskaźniki dotyczące efektywności energetycznej. Wspieraniem w tym temacie jest wprowadzenie wymagań PN-EN ISO 50001.

Magdalena Gawarecka

Zarządzanie ryzykiem i szansami, czyli budowanie odporności na permanentną zmianę

Ryzyko i szansa to tematy, które są niezmiernie ważne dla nowoczesnego zarządzania współczesnymi organizacjami. Dlaczego tak sądzę? Po pierwsze – dynamika zmian współczesnego świata, po drugie – ciągła globalizacja i coraz bardziej złożone i współzależne łańcuchy dostaw, po trzecie – nowe wyzwania jakie stoją przed zarządzającymi organizacjami, na każdym ich poziomie – od zarządów po managerów liniowych, a wynikające ze zmian w prawie czy nowych międzynarodowych i unijnych celów dotyczących środowiska, zrównoważonego rozwoju, itd.

Wszystkie te czynniki i jeszcze inne, z nich wynikające lub z nimi powiązane powodują, że tylko organizacje, które stworzą model zarządzania oparty na ogromnej elastyczności i łatwości przystosowania się do zmian, mają szanse przetrwać i rozwijać się we współczesnym świecie. Realizacja misji sprawnego zarządzania organizacją w złożonej i dynamicznej rzeczywistości wymaga jej zdolności do adaptacyjności. Adaptacyjność organizacji to ważny przymiot organizacji zwinnej (Agility Organisation), który określa reakcję na zmiany otoczenia. Nassim Nicholas Taleb¹, w książce „Antykruchłość. O rzeczach, którym służą wstrząsy” idzie dalej. Twierdzi, że współczesne organizacje powinny być nie tylko adaptacyjne, ale antykruche. Antykruchłość – zdaniem Taleba – jest to proces, który zakłada, że należy nieustannie testować oraz eksperymentować i aktywnie wychodzić zmienności świata i biznesu naprzeciw. Antykruchłość to także wiele zmian na różnych szczeblach organizacji – takich, w których toleruje się małe błędy, które z pewnością się pojawią podczas eksperymentów, po to, aby być odpornym, zwinnym i trwałym, kiedy przyjdą realne wyzwania.

Stąd potrzeba wprowadzenia do modelu zarządzania współczesną organizacją mechanizmu, który pozwoli sprostać licznym wyzwaniom. Mechanizmem takim jest z pewnością proces zarządzania ryzykiem i szansami, opar-



ty o normę ISO 31000:2018 Zarządzanie ryzykiem. Wytyczne.

Dlaczego właśnie ten standard? Z wielu powodów. Po pierwsze dlatego, że norma ISO 31000:2018 opiera się na neutralnej koncepcji ryzyka. W tej koncepcji ryzyko jest traktowane z jednej strony jako zagrożenie, z drugiej zaś, postrzegane jest jako szansa na osiągnięcie lepszych wyników niż zakładano. Tym samym analizując czynniki, które mają wpływ na organizację, skupiamy się nie tylko na zagro-

żeniach i mitygacji wynikających z nich ryzyk, ale także identyfikujemy szanse dla organizacji. Szansa to ryzyko, którego podjęcie daje nam przewagę, rozwój, doskonalenie, pozytywną zmianę. Organizacje wdrażające model zarządzania ryzykiem poparty na ISO 31000:2018 uczą się dostrzegania i wykorzystywania sytuacji potencjalnie ryzykownych jako elementu rozwoju i przewagi konkurencyjnej. Czy to możliwe? Oczywiście, jest wiele przykładów takich organizacji, które dzięki wdrożeniu tej normy rozkwitły. Tu przytoczę tyl-

1. Nassim Nicholas Taleb – amerykański ekonomista, filozof i trader pochodzenia libańskiego. Magister nauk przyrodniczych i doktor zarządzania. W swoich pracach skupia się na zagadnieniach prawdopodobieństwa, przypadkowości i niepewności. Obecnie profesor Uniwersytetu Nowojorskiego.



ko jedną CCC. Ktoś z was nie zna tej firmy? Pewnie każdy ma w szafie jakieś buty z CCC. A czy wiecie, że CCC to międzynarodowy koncern, właściciel takich marek jak Half Price, e-obuwie, Dee Zee, Gino Rossi i wiele innych sieci działających w całej Europie? Zajrzyjcie na ich stronę internetową i przeczytajcie case study dotyczące wdrożenia ISO 31000:2018. To najlepszy dowód, że warto zaimplementować tę normę w swój model zarządzania organizacją.

Główne korzyści wynikające z implementacji zaleceń normy ISO 31000:2018

1. Zrozumienie kluczowej roli zarządzania ryzykiem na poziomie najwyższego kierownictwa
2. Wprowadzenie kultury zarządzania ryzykiem

Najwyższe kierownictwo, czyli kadra zarządzająca stanowi element kluczowy w zarządzaniu organizacją. Stąd jej centralna rola również w zarządzaniu ryzykiem i szansami. Jednak w tej normie ma to swój praktyczny wymiar. Opierając się na zasadach zarządzania ryzykiem, które tworzy i chroni wartości organizacji, najwyższe kierownictwo powinno zaprojektować strukturę ramową zarządzania ryzykiem i szansami. Następnie strukturę tę, z dokładnymi określonymi rolami i obowiązkami oraz upraw-

nieniami w zakresie ról, z jasno określonymi zasadami konsultacji, komunikacji monitorowania i przeglądu ryzyka, najwyższe kierownictwo powinno zintegrować z działaniami operacyjnymi i procesami organizacji. Dzięki temu zyskujemy taki model zarządzania firmą, gdzie każdy wie co to jest ryzyko i szansa, jak je identyfikować i oceniać, jak je mitygować (ryzyko) i wykorzystywać (szansa), jak oceniać skuteczność działań i jak je doskonalić. Struktura ramowa powinna być zaprojektowana, zintegrowana z działalnością organizacji, tak aby wspierała osiągnięcie jej celów, wdrożona, oceniana, ewaluowana i doskonała. A zatem zawsze gotowa na zmiany i dopasowana do ich procesowania.

Korzyści z tak zaprojektowanej struktury ramowej? Każdy właściciel procesu wie, że jest właścicielem ryzyka i powinien wykorzystywać szanse wynikające z oceny ryzyka i szans. Realizatorzy procesów zajmują się ryzykiem i szansami jako jednym z obowiązkowych elementów realizacji i monitorowania procesu. Ryzyko i szanse stają się DNA organizacji. Organizacja zarządza w sposób świadomy zmiennością i płynnością otoczenia, ponieważ na bazie struktury ramowej buduje proces zarządzania ryzykiem i szansami.

Proces zarządzania ryzykiem i szansami rozpoczyna się od analizy kontekstu, czyli czynników zewnętrznych i wewnętrznych oraz wymagań istotnych stron zainteresowanych, które stają się źródłem identyfikacji ryzyka i szans.

Zidentyfikowane ryzyka podlegają analizie i ewaluacji w oparciu o kryteria oceny. Na tej podstawie organizacja ustala, które ryzyka są nieakceptowalne i wówczas podejmuje działania mające na celu mitygację ryzyka. W tym działaniu organizacja również decyduje, które szanse wykorzysta. Do nieakceptowalnych ryzyk i do szans przygotowuje plany. Ryzyka należy mitygować – plan minimalizowania skutków ryzyka, a szanse należy wykorzystywać – plan realizacji szansy. Na każdym z etapów procesu zarządzania ryzykiem i szansami wymagana jest jasna, efektywna komunikacja i konsultacje z osobami o największej wiedzy, doświadczeniu w danym obszarze objętym zarządzaniem ryzykiem i szansami. Przez cały czas proces jest monitorowany, a ryzyko jest przeglądane.

Norma ISO 31000:2018 wymaga także ustalenia zasad dokumentowania i raportowania. Dzięki temu zyskujemy iteracyjne narzędzie, oparte o cykl PDCA, które wspiera naszą organizację w realizacji jej celów strategicznych, operacyjnych, finansowych poprzez perfekcyjne zarządzanie ryzykiem i wykorzystywanie szans.

Jeśli zainteresowała Cię norma ISO 31000:2018, zadaj nam pytanie na stronie jakoscbezetuszu.pl. Udzielimy Ci odpowiedzi i pomożemy wdrożyć proces zarządzania ryzykiem i szansami w Twojej organizacji.

Małgorzata Biarda



Optymalizacja i spełnienie wymagań Klienta

Na ogólnopolskiej konferencji jakościowej w Gliwicach, miałem przyjemność i okazję przybliżyć temat optymalizacji cech produktu i procesów ukierunkowanych na spełnienie wymagania klienta. Swoją prelekcję oparłem o osobiste doświadczenia tak z pracy w korporacji produkcyjnej jak i nabyte prowadząc spółkę Projektownia PPM jako CEO, którą, obecnie reprezentuje

Konstrukcję prelekcji zbudowałem na planie rzeczywistej sytuacji, w której producent aby spełnić wymagania jakościowe swoich odbiorców decyduje się na zakup nowej maszyny. W tej sytuacji omawiałem wpływ takiego procesu na osiągnięcie celu jakim jest stabilna produkcja o wysokiej jakości produktu.

Przejdę do konkretów. Na początku takiego procesu warto sobie zadać kilka pytań. Proponuję zacząć od pytania - kupuję maszynę czy proces? Jeżeli znam procesy swojej organizacji jestem właścicielem know-how będę oczekiwał od nowej maszyny lub stanowiska standardu, który mam, użycia do jej budowy konkretnych komponentów oraz umiejętności stabilnego utrzymania określonych parametrów procesowych, których poznanie wymagało od mojej firmy lat doświadczeń i/lub godzin testów i badań. Pod dyskusję i ewentualnej zmianie zostaną poddane konkretne obszary wskazane do poprawy. Tu możemy płynnie przejść do kolejnego z istotniejszych

pytań jak: „co jest dla mnie ważne w zakupionym towarze, jakie cechy są dla mnie ważne”. Te i im podobne pytania są istotne z punktu widzenia podniesienia innych parametrów nie związanych bezpośrednio z powodem zakupu a niezwykle istotnym z punktu widzenia szeroko rozumianego dobra naszej organizacji i jej rozwoju oraz bycia konkurencyjnym na rynku.

Myślę tu o takich zagadnieniach jak:

1. energochłonność, rozumianą jako ilość energii zużywanej w procesie technologicznym i produkcyjnym oraz w całym łańcuchu przemian energetycznych przypadająca na jednostkę efektu tego procesu,
2. czas przebrojeń, zabierający nam cenne minuty produkcyjne a mające coraz większe znaczenie biorąc pod uwagę skracanie się ilości produkcji danej referencji zestawionej z rosnącą wariantowością produktu,
3. ilość narzędzi pod różne referencje.

Argumentem za analizą jest:

- brak miejsc na przechowywanie,
- koszty zakupu i utrzymania,
- konieczność organizowania i przeprowadzania kontroli prawidłowego użycia w procesie, czyli zagwarantowania prawidłowego użycia wszystkich narzędzi do produkcji konkretnego produktu,
- mnożenia zabezpieczeń na tych narzędziach czyli kontroli nad zapewnieniem jakości, ale i kosztami,
- dostępności do maszyny podczas produkcji. Mam tu na myśli zadbanie aby serwis mógł się odbywać w sposób bezpieczny przede wszystkim dla obsługi technicznej jak i z zachowaniem ciągłości produkcji. Pomoże nam znajomość możliwości odcięcia energii z danej części maszyny lub zespołu maszyn (linii produkcyjnej).

Zadbajmy również o to jak będzie przebiegał proces odbioru. Przygotujmy się na niego aby w dniu uruchomienia nie dochodziło do nieporozumień prowadzących do konieczności wprowadzenia zmian. Które na tym etapie są najdroższe i najbardziej czasochłonne. Tu kuszące jest skorzystanie z RFQ innych projektów realizowanych w naszym zakładzie tylko czy samo kopiowanie nam pomoże i pozwoli nam zaoszczędzić czas oraz zoptymalizuje efekt oczekiwany? To pytanie zostawiam otwarte. Doświadczenie wskazuje, iż zamawiający często nie jest świadomy wymagań prawnych, branżowych, konieczności sprostania normom i przepisom wewnątrz-zakładowym.

Prawidłowe zdefiniowanie potrzeb i wymagań pozwoli na uniknięcie takich sytuacji jak:

- przesunięcia terminów poszczególnych etapów z powodu konieczności wprowadzenia zmian w projekcie, fizycznie na maszynie, stanowisku lub zespole maszyn,



sprawy, iż jakość nie posiada granicy, nie zaczyna się i nie kończy. Jakość nie jedno ma imię, czasami jest liczbą po przecinku, czasem komfortem użytkowania a innym razem sposobem komunikacji i towarzyszącym im emocjom. Jakość nie ma jednego odpowiedzialnego, a każde działanie w organizacji ma swoje konsekwencje we wszystkich aspektach jej funkcjonowania. Każdy pracownik ma wpływ na to co opuszcza jego zakład. Każde działanie prowadzi do określonego skutku. Tu chętnie zacytuję „Jeśli ciało A działa na ciało B siłą (akcja), to ciało B działa na ciało A siłą o tej samej wartości i kierunku i przeciwnym zwrocie (siła reakcji). Co dla mnie niezwykle ważne w przekazaniu, to że na początku każdego działania jest człowiek. Należy jednak pamiętać, że ten sam człowiek jest również ostatnim ogniwem, bo to dla niego podejmowane są działania. To on inicjuje zdarzenia i to on ostatecznie użytkuje ich efekty.

Podczas mojej prelekcji chciałem udowodnić i uwypuklić znaczenie zespołu jako zbiór wiedzy, doświadczenia, różnych potrzeb i sposobu spojrzenia na stawiane mu zadanie jako gwarant prawidłowego i zgodnego z założeniami osiągniętego efektu. Każda komórka w organizacji ma inne potrzeby, inne ograniczenia i inne zadania. To dla tego istnieje potrzeba komunikowania się i uwzględniania interesów oraz potrzeb każdego działu. To w moim odczuciu pozwoli rozwijać się organizacji. Pozwoli uniknąć wielu trudnych sytuacji, a ostatecznie osiągnięty cel będzie spełniał pokładane w nim oczekiwania przy optymalizacji czasu i kosztów.

Marcin Polak

– wstrzymania odbioru i uruchomienia produkcji przez różne działy jak BHP, UR, metrologię czy produkcję a czasami i jednostki zewnętrzne, – powielania błędów przez nie wyciąganie wniosków z historii produkcji, która często ma swój początek w braku lub niewłaściwie prowadzonej komunikacji wewnątrz poszczególnych komórek organizacyjnych jak i między nimi, co ma przełożenie na ponoszenie dodatkowych kosztów ze względu na konieczność doposażania stanowiska w systemy bezpieczeństwa, czy dodatkowe układy kontroli procesu. Warto skorzystać z takich narzędzi jak FMEA czy DFMA.

Zależało mi aby podczas prelekcji wybrzmiały takie słowa jak człowiek, multidyscyplinarne zespół, zaangażowanie, bezpieczeństwo i jakość. W moim odczuciu istotą jest zdanie sobie



JAKOŚĆ, EKOLOGIA I SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ.

Czy to może współistnieć?

W przedsiębiorstwie, w którym pracuję na co dzień, jest taki zwyczaj wspólnych dojazdów do pracy (i z pracy) pod hasłem jeśli jedziemy w jednym kierunku, to pojedźmy razem. I tak, bez względu na zajmowane stanowisko – często organizujemy się ze wspólnym dojazdem, wtedy, kiedy to jest możliwe, żeby nie „wozić powietrza”

Nie dość, że jest to całkiem niezły sposób na integrację, to jeszcze ma praktyczny wymiar. I to zarówno w kontekście ekologii, jak i odpowiedzialności i współtworzenia szeroko pojętej „atmosfery”. Co prawda, do pracy nie przychodzi się z uwagi na atmosferę, ale dla innych zależności, z których najważniejsze są głównie finansowe, ale nie da się ukryć, że życzliwość i zaufanie również tworzą swoisty klimat oraz kontekst wewnętrzny każdej Organizacji. Właśnie organizacji, która jest ukierunkowana na jakość.

I tutaj dochodzimy do sedna całego zagadnienia.

Jakość musi być świadomym wyborem i codziennym celowym dążeniem. Nie może być tylko hasłem reklamowym, wypisywanym na sztandarach, plakatach reklamowych czy pomnikach. To codzienne, rzetelne (czasem mozolne) realizowanie zadań i obowiązków, jakie zostały nam powierzone. I w tym

rozumieniu jakość nie może istnieć bez bezpieczeństwa i ekologii, a tym samym nie może istnieć bez odpowiedzialności.

Ziemia jest tylko jedna. To nasze miejsce na ziemi. To nasza planeta A, bo wersji B (jak na razie) jeszcze nie odkryliśmy. I każdy z nas ma swoje zobowiązania wobec ziemi, obecnych i przyszłych pokoleń, środowiska, interesariuszy. W te zobowiązania musi być wpisana ekologia, rozumiana jako dbałość o dobrostan tego, co nas otacza. I w te zobowiązania musi być wpisana odpowiedzialność, rozumiana jako dbałość o otoczenie i dążenie do tego, żeby wszystkim



interesariuszom było po prostu lepiej. Bo jakość to dążenie do tego, żeby było lepiej. Zrównoważony rozwój staje się też wymogiem. Uwarunkowania prawne, wymagania kontrahentów oraz – coraz częstsze ostatnio – uzależnianie współpracy od wyników pozafinansowego raportowania określanego akronimem ESG – powodują, że organizacje muszą myśleć o ekologii, CSR, BHP (i wielu innych kwestiach, wyrażanych za pomocą różnego rodzaju skrótów i akronimów). Można powiedzieć, że ESG w znakomity sposób podkreśla triadę jakości. Ale nie może to być tylko papierowe (lub w for-

mie dokumentu elektronicznego – wszak cyfryzacja coraz odważniej zadamawia się w organizacjach) potwierdzenie, że „mamy ESG”. Jeśli nie będzie faktycznego działania, to będzie to tylko biurokracja. A ta z jakością nie ma nic wspólnego.

Zatem – czy może współistnieć jakość, bezpieczeństwo, ekologia i odpowiedzialność? Nie tylko może, ale gdy rozumiemy odpowiednio, czym jest jakość, to współistnienie jest naturalne i niewymuszone.

dr inż. Monika Partyka

Zarządzanie cyberbezpieczeństwem w czasach Przemysłu 4.0

Cyberbezpieczeństwo powoli staje się dziedziną, która jest nierozdzielnym elementem ochrony przedsiębiorstw, instytucji, kultury i życia prywatnego. Tak jak powszechne uprzemysłowienie zaowocowało Kulturą Techniczną a powszechna edukacja zwiększyła świadomość i dbałość o zdrowie tak postępująca digitalizacja życia i przemysłu powinna wytworzyć Kulturę Cybernetyczną

W życiu prywatnym poprawniej byłoby nazwać to zjawisko „Higieną Cybernetyczną”. Każdy z nas myje ręce przed posiłkiem, kąpie się, używa kosmetyków i zmienia odzież, którą pierze aby być i czuć się czystym. Podobnie powinien człowiek postępować w sieci używając komputera czy komórki. Nieważne czy tylko przegląda informacje w sieci czy je tworzy i tam umieszcza. Niezachowanie higieny cybernetycznej grozi zainfekowaniem własnego komputera i przeniesieniem wirusów dalej do sieci, gdzie trafią na kolejnych „niehigienicznych” użytkowników. Następuje efekt kuli śnieżnej co prowadzi bezpośrednio do pandemii cybernetycznej. Dopiero niedawno wyszliśmy z pandemii koronawirusa i wszyscy mamy w pamięci trudy i niedogodności tego okresu. Dlaczego więc tak niefrasobliwie postępujemy używając komputerów i komórek? Powstanie kultury/higieny cybernetycznej wymaga czasu i niestety „ofiar” w postaci zainfekowanych komputerów, oszukanych kupców, itd.

Przemysł 4.0 wymaga digitalizacji zarządzania zaopatrzeniem, produkcją, sprzedażą, usługami przemysłowymi ale również usługami w życiu codziennym miliardów ludzi. Ten styk życia prywatnego i zawodowego przenika się nawzajem i splata w jeden wspólny organizm. To, co dla jednego człowieka jest wytworem pracy firmy, w której pracuje lub której jest właścicielem, dla innego człowieka jest produktem, który kupi dla siebie, do domu, dla rodziny. Czasami przekaże dalej np. komputer, tablet, telefon, itd. Gorzej gdy niezabezpieczony/nieprzeskanowany prywatny komputer, pendrive, telefon włączy w sieć firmową. Od dawna wszyscy pracownicy wiedzą, że nie używa się prywatnych narzędzi pomiarowych w celu kontroli i zatwierdzania wyrobu. Ale niewiele osób pamięta lub nie ma świadomości żeby nie podłączać prywatnych nośników do firmowej sie-



ci ale też na odwrót. Firmowy pendrive lub laptop włączony do domowej lub publicznej sieci to ryzyko, którego następstwa mogą być dużo bardziej kosztowne niż wartość zabezpieczenia, które powinniśmy mieć i stosować. Kultura cybernetyczna już powstaje w postaci standardów zapewnienia cyberbezpieczeństwa w różnych obszarach, zarówno przemysłu jak i nauki czy życia publicznego. Tworzenie wzorców zachowań, dobrych praktyk czy wręcz barier wymuszających konkretne postępowanie wytworzy niezbędne nawyki pozostające w świadomości ludzi. Podniesienie świadomości cybernetycznej spowoduje przeniesienie niektórych wzorców postępowania do życia prywatnego i wykształcenia higieny cybernetycznej, która będzie oznaką świadomości człowieka współczesnego tak jak w XX wieku higiena osobista była ozna-

ką poziomu edukacji. Własna higiena cybernetyczna będzie wytwarzać swoistą barierę immunologiczną przeniesioną na cyberprzestrzeń w której pracujemy lub żyjemy. Niestety własna bariera immunologiczna nie zawsze jest wystarczająca. Wtedy musi zostać zastosowana swoista „cybernetyczna szczepionka” w postaci programów antywirusowych lub bardziej drastycznych środków. Analogie do świata medycznego narzucają się same. Amputacja nie uzdrawia chorego organu ale odcięcie go od reszty zdrowego organizmu zapobiega rozprzestrzenieniu się wirusa i zniszczenia całego organizmu.

Dbajmy o własną higienę cybernetyczną a zapewnimy sobie i innym Cyberbezpieczeństwo a czasami również zachowanie miejsca pracy.

Jacek Śliwiński

Turkusowy dekalog

Frederic Laloux w swojej książce „Pracować inaczej” przeanalizował i opisał ideę organizacji opartej na głęboko rozumianym zaufaniu i odpowiedzialności, co powoduje, że w miejsce menedżerów, którzy wyznaczają i przydzielają zadania, a następnie egzekwują ich wykonanie, pojawiają się liderzy wiedzy i umiejętności, których głównym zadaniem jest uczenie i wspieranie współpracowników. W takich organizacjach, które Laloux nazwał turkusowymi, wszyscy aktywnie uczestniczą w określaniu i podejmowaniu zadań, co powoduje, że paradygmat zarządzania ustępuje paradygmatowi samoorganizacji

Opisana przez Laloux idea nie jest do końca nowa, gdyż wiele jej elementów pojawiało się już w drugiej połowie XX w., szczególnie w pracach Edwarda Deminga i Petera Druckera, a także w organizacjach, które podążyły wskazywaną przez nich drogą¹. Wiele też znalazło się w pierwszym wydaniu mojej książki, którego tekst powstawał w latach 1996 – 2013. Jednakże, choć poszczególne koncepcje zawarte w pojęciu organizacji turkusowej nie są nowe, to jednak przekonujące opisanie ich wspólnej filozofii i przedstawienie jej na tle historycznej ewolucji stylów przywództwa, a także nadanie im nośnej nazwy, spowodowały wyraźny wzrost zainteresowania tym paradygmatem. Okazało się też, że organizacje turkusowe istnieją wokół nas, choć najczęściej dopiero teraz dowiadują się, że mówią prozą. Laloux opisał ich 12, w tym 5 typu non profit, a mnie po przeczytaniu jego książki w listopadzie 2015 r. udało się odkryć w Polsce do lipca 2016 r. kolejnych 6, które w mniejszym lub większym stopniu można zaliczyć do turkusowych.

Idei, które dziś nazywamy turkusowymi, naczam od roku 1997. Przez pierwszych 10 lat wielu z moich słuchaczy pukało się w czoło dając do zrozumienia, że to co mówię jest bez sensu. Że świat tak nie wygląda. Później złągodzili nieco swoją krytykę twierdząc, że to „piękna utopia”, którą chciałoby się móc zrealizować, ale nie jest to możliwe. Jednakże od czasu ukazania się na polskim rynku książki Laloux, a więc od początku 2016 r., po każdym moim wykładzie lub kursie – a do wybuchu pandemii miałem ich rocznie około 80 – ktoś podchodził do mnie i mówił: pracuję w takiej właśnie organizacji, a te idee zawsze były mi bliskie. Biorąc pod uwagę licznosc

moich audytoriów (od kilkunastu do kilkuset osób) oceniam, że w Polsce mamy między tysiącem a dwoma tysiącami firm, które świadomie wkroczyły na drogę turkusowej cywilizacji.

TURKUS – JAK JA GO WIDZĘ

Dwa brylanty, dwa rubiny czy dwa szmaragdy mogą się różnić między sobą wielkością i kształtem, jednak poza tym będą jednakowe. Z turkusami jest inaczej. Każdy z tych kamieni zawiera w sobie niepowtarzalną symfonię kolorów i jest wyraźnie różny od pozostałych. Co więcej, jeżeli bryłę turkusu podzielimy na dwie części, to każda z nich będzie inna. Nie wiem, czy Laloux pod tym właśnie kątem wybrał turkus na symbol opisywanego przez siebie paradygmatu, jednakże ten wybór bardzo dobrze odpowiada naturze turkusowych organizacji. Choć wszystkie mają wspólny filozoficzny mianownik, to każda jest inna i w swojej inności niepowtarzalna. Każda też może być opisana i widziana na wiele sposobów. W tym artykule, a także w książce [1], przedstawiam turkus tak, jak ja go widzę.

DEMOKRACJA PARTNERSKA

Winston Churchill był autorem powiedzenia, że demokracja ma wiele wad, ale niczego lepszego jeszcze nie wymyślono. Miał oczywiście na myśli demokrację większościową, gdzie większość ma z definicji rację, choć na przedmiocie decyzji zna się najczęściej mniejszość. Ten syndrom „strukturalnej niekompetencji” – na który uwagę zwrócił Friedrich August von Hayek w swojej znakomitej Konstytucji wolności [9] – występuje zarówno w gremiach parlamentarnych i samorządowych, jak i w różnego rodzaju instytucjach, a także w organizacjach gospodarczych, czyli firmach. Jest przy tym

dość oczywiste, że nie jest to ułomność związana ze złym doborem gremiów decyzyjnych, ale fundamentalna wada zasady, że większość musi mieć rację.

Na drugim krańcu „skali demokracji” znajdują się organizacje wodzowskie, gdzie decyduje tak czy inaczej wskazany naczelnik. W ten sposób unikamy długiej procedury głosowania, ale i w tym przypadku nie pozbywamy się strukturalnej niekompetencji, choć tym razem nie dotyczy ona większości, ale naczelnika. Świat jest dziś zbyt złożony, aby była go w stanie ogarnąć jedna osoba.

Czy istnieje więc jakieś rozwiązanie tego dylematu? Okazuje się, że tak, choć na razie jest to raczej domena przedsiębiorczości niż polityki. Tym rozwiązaniem jest „samoorganizacja” sprowadzająca się do bardzo prostej zasady:

**Decydują ci, którzy wiedzą,
a reszta ma do nich zaufanie.**

Tylko tyle i aż tyle. Brzmiałoby to jak utopia, gdyby nie fakt, że takie organizacje nie tylko istnieją, ale też swoją skutecznością przewyższają wszystko, co tradycyjne. Ustrój tych organizacji nazywam właśnie *demokracją partnerską*, a jest on jedną z centralnych cech cywilizacji turkusowej.

Jak więc przebiega proces podejmowania decyzji w organizacjach turkusowych? Jak wygląda sprawa odpowiedzialności za błędne lub nietrafione decyzje?

Pewnie w szczegółach wygląda to różnie w różnych organizacjach, jednak dostrzegam pewien ich wspólny mianownik. Gdy ktoś wychodzi

z inicjatywą podjęcia jakiejś decyzji, to jeżeli decyzja jest oczywista (np. dotyczy naprawy niezbędnego do pracy urządzenia), to jest po prostu podejmowana. Jeżeli tak jednak nie jest, to inicjator konsultuje swój pomysł z kilkoma osobami, które uznaje za kompetentne w tej sprawie. Gdy żadna z nich nie zgłasza sprzeciwu, to najczęściej decyzję podejmuje i bierze za nią odpowiedzialność, ale może też ogłosić ją na forum publicznym i poczekać na ewentualne sprzeciwy. Jeżeli się nie pojawia, decyzja jest podejmowana, a jeżeli się pojawia, rozpoczyna się dyskusja. Takie postępowanie nazywam zasadą słabego konsensusu (por. rozdział 2.4.2 mojej książki). W pewnym więc uproszczeniu „turkusowa” zasada podejmowania decyzji wygląda tak:

Każdy ma prawo podjąć każdą decyzję, jeżeli:

- weźmie za nią odpowiedzialność,
- nikt nie zgłosi sprzeciwu.

Kluczowym słowem w tej zasadzie jest „odpowiedzialność” przy czym nie jest ono rozumiane jako dobrowolne poddanie się karze. Odpowiedzialność w sensie turkusowym oznacza dwa z góry zadeklarowane zobowiązania, na wypadek gdyby moja decyzja okazała się błędna:

usunę przyczyny porażki – w tym przypadku zobowiązanie jest bezwzględne, usunę skutki porażki – oczywiście w takim stopniu w jakim będzie to możliwe.

Te zobowiązania nie oznaczają jednak, że usunięcie skutków i przyczyn zawsze muszą zrealizować samodzielnie. Jeżeli jest to proste, to oczywiście robię to sam. Może jednak przekraczać możliwości jednego człowieka, a wtedy moje zadanie polega na zorganizowaniu zespołu, który wesprze mnie w realizacji mojego obowiązku.

Na podkreślenie zasługuje w tym miejscu fakt, że usunięcie skutków i przyczyn to nie kara za błąd, ale jego konsekwencja. Każdy ma prawo podjąć ryzyko, ale gdy się nie uda, musi posprzątać. Zrozumienie różnicy pomiędzy karą a konsekwencją ma fundamentalne znaczenie dla turkusowej cywilizacji. Rolą kary jest dys-

cyplinowanie, a rolą konsekwencji – usunięcie lub złagodzenie skutków porażki². Wiele na ten temat znajduje się w Części III: BUDOWANIE MOTYWACJI mojej książki.

W niektórych organizacjach turkusowych „sprawca” porażki ma dodatkowo obowiązek wyjaśnić, dlaczego uważał, że jego decyzja była dobra. Uwaga – nie: dlaczego była dobra (bo przecież nie była!), ale: dlaczego za taką ją uważał. Ma więc wykazać, że działał w dobrej wierze. Ktoś powie: – przecież to zachęta do nadużyć. Być może, ale jedynie w społecznościach, w których ludzie nie mają do siebie zaufania, ani też poczucia odpowiedzialności za swoje działanie. Dlatego tak wiele wysiłku poświęca się w organizacjach turkusowych budowaniu odpowiedzialności i zaufania. I jak pokazuje praktyka, to na prawdę działa!

Są też sytuacje, w których decyzje podejmuje się w głosowaniu powszechnym. Dzieje się tak najczęściej wtedy, gdy decyzja dotyczy nie tyle firmy, ile samych pracowników. Znany mi jest przypadek, gdy pracownicy zdecydowali, czy firma wybuduje dla nich basen, czy raczej zainwestuje w rozwój przedsiębiorstwa i będzie im zwracała koszty biletów za basen miejski. Wybrali to drugie rozwiązanie.

Turkusowa cywilizacja pracy Kluczem do turkusowej cywilizacji pracy jest zbudowanie zaufania i partnerstwa pomiędzy wszystkimi członkami organizacji, a tego nie da się ani zadekretować, ani wymusić. Trzeba je tworzyć krok za krokiem, pozbywając się w pierwszym rzędzie złych nawyków komunikacyjnych i toksycznych metod zarządczych. Trzeba odrzucić współzawodnictwo, bo ono niszczy współpracę, a więc i partnerstwo. Trzeba porzucić kij i marchewkę, bo to prowadzi do gry wojennej pomiędzy firmą i pracownikami, którą firma zawsze przegra. Trzeba zrezygnować z hierarchicznej struktury zarządczej, bo ona tłumi naturalną innowacyjność i kreatywność człowieka. Trzeba odrzucić przekonanie, że ludzie są leniwi i nieuczciwi (my oczywiście nie, ale inni...), trzeba zamienić ocenianie na docenianie i kontrolowanie na wspieranie. A łącznie to wszystko nie jest.

W firmie, która raczej przypomina karny obóz pracy niż drużynę, nie możemy z dnia na dzień zadekretować, że mamy do siebie zaufanie... bo go po prostu nie mamy. Co więcej, nie mo-



żemy go mieć! Trzeba mozolnie budować takie warunki pracy, abyśmy to zaufanie mogli okazać i aby pozyskać je u innych.

Różne są drogi do tego celu, tak różne, jak odmienne są firmy i różniaci w nich ludzie. Można jednakże wskazać pewien ogólny kierunek – a może lepiej dekalog – budowania organizacji turkusowej³:

1. Nie szukaj winnego, by go ukarać – szukaj przyczyny, by ją usunąć.
2. Nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć – oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy.
3. Unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo – stwarzaj warunki do współpracy.
4. Nie oceniaj, bo to niszczy – doceniaj, bo to wzmacnia.
5. Nie mów, co jest złe – mów, co może być lepiej.
6. Nie pytaj, co ludzie 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.

1. Nie mówiąc o tym, że na gruncie filozoficznym i religijnym teza, iż „ludzie wolni i szczęśliwi pracują lepiej”, funkcjonuje już od kilku tysięcy lat.

2. Inny przykład na wyjaśnienie różnicy pomiędzy tymi pojęciami może być następujący. Jeżeli w pochmurną pogodę zaryzykuję wyjście z domu bez parasola, wskutek czego zmoknę na deszczu, to zmoknięcie nie będzie karą, ale konsekwencją.

3. Wszystkie wymienione tu zalecenia znajdują wyjaśnienia w mojej książce.

Jak wynika z mojego doświadczenia, drogę do turkusowej cywilizacji należy rozpocząć od nauki dobrej, empatycznej komunikacji. Od umiejętności debatowania również z tymi, z którymi się nie zgadzamy.

W miarę doskonalenia komunikacji i budowania zaufania należy zacząć myśleć o przekazywaniu coraz większego zakresu decyzji tym, którzy będą je później wykonywali. To w naturalny sposób czyni kontrolowanie coraz mniej potrzebnym, zdejmując z kierowników zespołów, a później i z kierownictwa firmy, większość obowiązków decyzyjnych i nadzorczych. Rolę kierownika, który mówi pracownikowi, co i na kiedy ma zrobić, przejmuje klient tego pracownika, czy to wewnętrzny, czy też zewnętrzny, który składa mu zamówienie. Dzięki temu liderzy przestają wydawać polecenia i mogą się zająć wspieraniem ludzi w ich pracy i rozwoju. Z zadaniowych nadzorców stają się liderami idei, wiedzy i umiejętności.

Brak konieczności kontrolowania eliminuje też w naturalny sposób styl kija i marchewki, a więc wszelkie tzw. „systemy motywacyjne”, o których już od ponad pół wieku wiadomo – choć nadal nie jest to wiedza powszechna – że zamiast motywować, głęboko demotywują do działania.

Uwolnienie organizacji od kija i marchewki pozwala na zajęcie się jednym z kluczowych wyzwań organizacji turkusowej, jaką jest zespołowe podejmowanie decyzji zgodnie z paradygmatem demokracji partnerskiej (rozdział 3). Nie jest to wyzwanie łatwe, bo większość z nas zna jedynie alternatywę pomiędzy demokracją większościową i autokracją. Demokracja partnerska jest mało znana, ale na szczęście są już pewne doświadczenia w tej mierze. Dobrym przykładem może być holenderska organizacja Buurtzorg (<https://moznainaczej.com.pl/organizacje-turkusowe-na-swiecie/buurtzorg-nl>). Jest to stowarzyszenie 16 tys.

pielęgniarek środowiskowych zorganizowanych w formule federacji 800 kilkunastoosobowych zespołów. Zaczynały bardzo skromnie, od jednej 10-obowej grupy, ale dzięki swojej skuteczności i dobrej atmosferze pracy zaczęły przyciągać rzesze innych pielęgniarek. Dziś powstała już bliźniacza organizacja w USA. W podobny sposób działają też amerykańska firma Morning Star (<https://moznainaczej.com.pl/organizacje-turkusowe-na-swiecie/morning-star>), polska firma Marco (<https://moznainaczej.com.pl/organizacje-turkusowe-w-polsce/marco>) i jeszcze wiele innych, z których kilka dalszych jest opisanych na mojej witrynie. Bardzo ważnym elementem budowania turkusowej cywilizacji jest też tworzenie specyficznego klimatu społecznej odpowiedzialności, budowanie poczucia, że odpowiadamy nie tylko za siebie i naszą organizację, ale też za naszą małą i dużą ojczyznę, a także za planetę, na której przyszło nam żyć.

Nowemu spojrzeniu na paradygmat przywództwa poświęciłem część III „Budowanie motywacji” mojej książki.

Turkusowa struktura organizacyjna Zespołem zadaniowym będę nazywał każdy zespół ludzi powołanych do wspólnego wykonywania określonych zadań. W każdej takiej sytuacji powierzane zespołowi zadania są rozbijane na zadania cząstkowe, z których każde realizuje inna osoba. Najczęściej te osoby nie wykonują zadań całkowicie od siebie niezależnych. Zwykle efekt wykonania jednego zadania staje się punktem wyjścia do wykonania innego. To powoduje, że w jakiś sposób trzeba synchronizować wykonywanie zadań, a także przydzielać niezbędne do tego zasoby – materiały, narzędzia, pieniądze, ludzi, a nawet czas – aby praca odbywała się płynnie. Między członkami zespołu zadaniowego trzeba więc ustalić zasady komunikowania się.

W tradycyjnych organizacjach zespoły zadaniowe mają swoich liderów, a jeżeli są duże, to dzieli się je na mniejsze, z których każdy ma swojego lidera lokalnego. Wtedy liderzy lokalni tworzą zespół zadaniowy wyższego poziomu. Oczywiście tak budowana hierarchia może mieć wiele pięt.

Po lewej stronie Rys. 1 widzimy tradycyjną strukturę zarządczą opartą na hierarchii wydawania poleceń i sprawowania kontroli, po prawej zaś turkusową strukturę sieciową. W obu przypadkach linie pomiędzy punktami – te ostatnie nazywamy węzłami sieci – reprezentują kanały komunikacyjne, a więc wskazują, kto z kim wymienia się komunikatami, a nie rzadko też produktami.

Zauważmy teraz, że struktura hierarchiczna to szczególnie przypadek struktury sieciowej. W tej pierwszej polecenia płyną z góry na dół, a z dołu do góry płyną raporty o wykonaniu zadań. Struktura kierownicza, a więc wszystkie węzły, które znajdują się ponad najniższym poziomem, służy do synchronizowania pracy „końcowych wykonawców” zadania. W drugiej strukturze nie ma żadnej dominacji ani centralnego sterowania, a węzły składają sobie zamówienia na wykonanie pracy lub dostarczenie produktu. Dodatkowo – czego statyczny rysunek nie może wyrazić – struktura hierarchiczna jest raczej niezmienna w czasie, a jeżeli się zmienia, to stosunkowo rzadko, natomiast struktura sieciowa zmienia się dynamicznie w zależności od zadań wykonywanych przez jej węzły i ich grupy.

W obu przypadkach węzły sieci mogą reprezentować zarówno pojedynczych pracowników, jak i ich zespoły, a nawet znacznie większe jednostki organizacyjne, np. firmy współdziałające w ramach holdingu. W każdym jednak przypadku sieć obejmuje zespół ludzi, których jednoczy wykonywanie jakichś wspólnych zadań.

Jak już było powiedziane, w celu zespołowego wykonania pracy należy porozdzielać zadania oraz konieczne do ich wykonania zasoby pomiędzy członków zespołu. Należy więc określić zasadę, według której zadania i zasoby będą dzielone. Jedną z możliwości jest ustanowienie lidera i wyposażenie go w odpowiednie narzędzia decyzyjne. Jeszcze pół wieku temu wydawało się, że jest to wybór jedyny. Dziś już wiadomo, że nie jest ani jedyny, ani najlepszy. W organizacjach tradycyjnych każdy ma swojego przełożonego, który mówi, co ma zrobić podwładny, i kontroluje wykonanie polecenia.

W organizacjach turkusowych w sensie opisanym przez Frederica Laloux nie ma przełożonych, a więc nie ma też podwładnych. Są ludzie, którzy wspólnie organizują swoją pracę w dynamicznie zmieniającej się sieci. Raz podejmują decyzje, innym razem je realizują, a jeszcze kiedy indziej zastanawiają się, w jaki sposób najlepiej wykonywać oba te zadania. Każdy coś otrzymuje od kogoś i komuś to przekazuje. Miejsce paradygmatu przełożony-podwładny zajmuje paradygmat dostawca-odbiorca. Tego drugiego nazywamy też *klientem*.

To już nie przełożony mówi mi, co mam zrobić, ale czyni to klient, składając swoje zamówienie. A ja, aby to zamówienie zrealizować, składam odpowiednie zamówienia moim dostawcom.

To już nie przełożony nas wspiera, ale wspieramy się wzajemnie, nie „jesteśmy uczeni” czegoś przez kogoś, ale „się uczymy” przy wsparciu tych, którzy na dany temat wiedzą więcej. A za chwilę możemy wspierać innych, którzy będą „się uczyć” przy naszej pomocy⁴.

DRUŻYNY AKCYJNE

W wielu organizacjach mogą się zdarzać sytuacje, w których jakieś zadanie trzeba wykonać szczególnie sprawnie, a koszt popełnienia błędów jest bardzo wysoki. W takich sytuacjach zespół zadaniowy przekształca się w drużynę akcyjną z wyznaczonym na czas akcji dowódcą (lub dowódcami) i ściśle określonymi zasadami zarówno co do wydawania poleceń, jak i ich wykonywania. Oto typowe przykłady takich sytuacji:

- oddział wojska w czasie akcji bojowej;
- drużyna strażaków podczas gaszenia pożaru;
- zespół lekarzy i pielęgniarek na sali operacyjnej;
- orkiestra symfoniczna grająca pod kierunkiem dyrygenta;
- załoga żaglowca w czasie wykonywania manewru.

Te przykłady można oczywiście mnożyć. W każdym z nich mamy do czynienia z zadaniem, które trzeba wykonać bardzo sprawnie, w ściśle określonym czasie i zgodnie z zasadą: „Lepsza zła decyzja niż żadna”. Trzeba bardzo wyraźnie podkreślić, że dopuszczenie formuły drużyny akcyjnej nie stoi



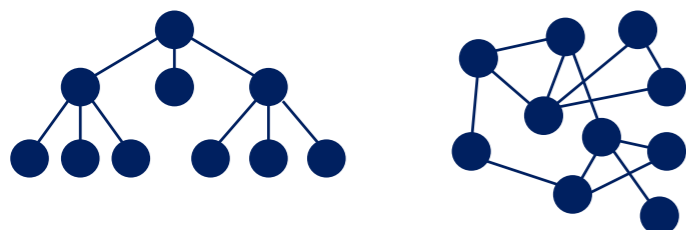
w sprzeczności z zasadami turkusów. W wymienionych powyżej przykładach nie sposób sobie wyobrazić działania w innym trybie niż akcyjny. To jednak nie oznacza, że po wykonaniu akcji drużyna nie może powrócić do formuły turkusowego zespołu zadaniowego, który w sposób empatyczny, asertywny, oparty na zaufaniu i odpowiedzialności debatuje nad najlepszymi metodami wykonywania zadań i akcji.

Armia po ogłoszeniu alarmu bojowego musi być akcyjna do bólu, ale nie musi być taka zawsze. Bardzo pięknym przykładem turkusowej armii dostarczają nam wspomnienia kapitana Michaela Abrashoffa [1], który z najgorszej jednostki amerykańskiej marynarki wojennej – raketowego niszczyciela USS Benfold – uczynił chlubę całej floty. W swojej niezwykle poruszającej historii Abrashoff nie wspomina o turkusie, o którym pewnie nie słyszał, ale zaleca takie postępowanie wobec załogi, jakby czytał Laloux lub Deminga: rozmawiaj z marynarzami, pytaj ich o zdanie, staraj się rozwiązać ich problemy razem z nimi. Swoją książkę dedykuje nie tylko dowódcom wojskowym, ale też, a może przede wszystkim, menedżerom. Oto jakimi słowami zwraca się do nich we wstępie: *My ship's job was war; your company's purpose is profit. But we will achieve neither by ordering*

people to perform as we wish. Even if doing so produces short-term benefits, the consequences can prove devastating. My experience has shown that helping people realize their full potential can lead to attaining goals that would be impossible to reach under command-and-control. W moim wolnym tłumaczeniu:

Moim zadaniem była wojna; zadaniem waszych firm jest zysk. Jednakże nie zrealizujemy żadnego z tych zadań, rozkazując ludziom, aby działali tak, jak my sobie tego życzymy. Nawet jeżeli takie postępowanie przyniesie krótkotrwałe korzyści, konsekwencje mogą okazać się druzgocące. Moje doświadczenie wskazuje, że wspieranie ludzi w wykorzystaniu ich pełnego potencjału może prowadzić do osiągnięcia celów, które byłyby nie do pomyślenia przy zarządzaniu zgodnie z zasadą „polecenie i nadzór”. I jeszcze jedno fundamentalne wyznanie kapitana:

We didn't fire or replace anyone. We tapped the potential that has never been recognized. Nigdy nikogo nie zwolniliśmy ani nie wymieniliśmy na innego. Myśmy po prostu uwolnili potencjał, który nigdy wcześniej nie był doceniony. To bardzo ważna nauka dla tych wszystkich „uzdrowicieli firm”, którzy swoją kadencję rozpoczynają od zwolnienia połowy załogi⁵.



Rys. 1 Struktura hierarchiczna i struktura sieciowa

4. Dychotomię pomiędzy „się uczyć” versus „jestem uczony” wskazał mi Jacek Jakubowski.

5. Niestety, widziałem kogoś takiego – i to z bliska – oraz byłem świadkiem haniebnego upadku zarządzanej przez niego firmy.

Należy jednak pamiętać, że formuła akcji powinna być stosowana jedynie wtedy, gdy jest rzeczywiście konieczna. Nie powinna stać się pretekstem do wprowadzania autokracji tam, gdzie nie jest ona niezbędna. I jeszcze jedna istotna uwaga: akcyjność to autokracja, w której obowiązuje honorowy system wartości, a nie styl, w którym podstawową wartością jest skuteczność bez względu na koszty otoczenia.

ROLA BYŁEGO KIEROWNICTWA

Z faktu, że w kulturze turkusowej odchodzimy od hierarchicznej struktury kierowniczej, nie wynika bynajmniej, że pozbywamy się wszystkich kierowników, poczynając od brygadzystów, na prezesie kończąc. Takie działanie oznaczałoby najczęściej zubożenie organizacji o wartościowy zasób wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Nie pozbywamy się więc kierowników, ale uwalniamy ich od zajmowania się bieżącą organizacją pracy, pozwalając skupić się na tym, co wykracza poza tę rolę i co zresztą zadaniami powinno być ich podstawowym zadaniem, a mianowicie na rozwoju organizacji zarówno pod względem kulturowym (turkusowa cywilizacja), jak i produktowym (nowe produkty, zadania, obszary działania). Z kierowników stają się liderami turkusowej idei, a jednym z ich podstawowych obowiązków jest pielęgnacja turkusowej przestrzeni zadaniowej, co oznacza:

- budowanie przestrzeni dialogu;
- budowanie partnerstwa i zaufania;
- budowanie współpracy;
- wspieranie zasad turkusowego dekalogu;
- bycie wzorem do naśladowania.

Tak działa się właśnie w firmie Morning Star, której twórcą i liderem idei jest Chris Rufer, a także w organizacji Buurtzorg, której założycielem był m.in. Jos de Blok. Natomiast co do pełnionych funkcji byli kierownicy mogą się stawać:

- właścicielami procesów;
- mentorami i trenerami;
- moderatorami i coachami⁶.

Nie oznacza to jednak, że te role rezerwuje-

my wyłącznie dla nich. Nie oznacza również, że liderzy mają nie wykonywać żadnych zadań operacyjnych: produkcyjnych, sprzedażowych, marketingowych, rachunkowych, utrzymania ciągłości ruchu maszyn itp.

Na koniec zobaczmy, jak o nowej roli lidera pisze Frederic Laloux:

Jedna rola pozostaje taka sama w każdym modelu: prezes jest zazwyczaj publicznym wizerunkiem firmy dla świata zewnętrznego. Dostawcy, klienci i regulatorzy rynku często chcą mieć do czynienia z „głową” organizacji, a prezes najczęściej (choć niekoniecznie) tę właśnie rolę przyjmuje. Jednak co do całej reszty, większość konwencjonalnych obowiązków pełnionych przez prezesa w Turkusie po prostu odpada – nie ma, na przykład, celów ilościowych do ustalania, budżetów do zatwierdzania, nie ma zespołu dyrektorskiego do zarządzania, żadnych odgórnych strategii do opracowania, żadnych sporów do rozstrzygnięcia, żadnych decyzji w sprawie awansów. Z drugiej strony analiza pionierskich organizacji sugeruje, że są dwie nowe i strategiczne role, jakie prezes w nowym modelu ma do spełnienia:

tworzenie i utrzymywanie przestrzeni dla turkusowych sposobów działania; bycie wzorem turkusowych zachowań godnym naśladowania.

Poza tym prezes, jak każdy inny w tych organizacjach, jest pracownikiem, który powinien umieć wyczuć, co jest potrzebne, zaangażować się w jakiś projekt oraz podejmować decyzje z użyciem procesu doradczego [8], str. 298). Wejdziesz w buty, na przykład, Chrisa Rufera, odnoszącego sukcesy założyciela i prezesa Morning Star. Założył firmę ponad 20 lat temu, jeżdżąc ciężarówką i rozwijając pomidory. Dzisiaj Morning Star jest największym przetwórcą i dostawcą pomidorów w świecie. Firma osią-



gała takie zyski, że nie potrzebowała zewnętrznych inwestorów, by finansować swój rozwój. Rufer posiada 100% firmy i jest jedynym członkiem zarządu. A jednak, jako założyciel, prezes i właściciel firmy, uznaje za niewłaściwe podejmowanie przez niego samodzielnych decyzji, które wpływają na innych ludzi, bez konsultacji z nimi.

TURKUSOWA KULTURA JAKOŚCI

Wszystkie kłębki, jakie zdarzyło mi się widzieć na drodze firm do zarządzania kompleksową jakością, brały się nie stąd, że ludzie nie potrafili zastosować jakościowych narzędzi i procedur, ale stąd, że nie chcieli tego zrobić. To brak zaangażowania w nową kulturę pracy – a nie rzadko też aktywne zaangażowanie w jej zwalczanie – powoduje, że wdrażanie najróżniejszych systemów jakości, w tym TQM, niekiedy pozostaje na papierze.

Organizacje turkusowe są z definicji zaangażowane i w naturalny sposób nastawione na samodoskonalenie. Wystarczy je przekonać, że droga do jakości ma sens, a same zapytają, jak nią podążyć. Instruktor jakości przychodzący do organizacji turkusowej najtrudniejszą część swojego zadania ma już za sobą.

KROK PO KROKU

Są dwie drogi do organizacji turkusowej. Pierwsza polega na zbudowaniu takiej organizacji od początku. Rozpoczynamy od kilku osób, a następnie rośniemy organicznie, powiększając zespół o nowych członków wyrażających gotowość poddania się turkusowej kulturze. Tak Chris Rufer budował swoją Morning Star, która jest dziś największą na świecie firmą przetwórstwa pomidorów o kilkusetprocentowym wzroście rok do roku od 20 lat. Tak też powstawała Buurtzorg, która zaczęła od 10 pielęgniarek, a dziś skupia ich 16.000 zgrupowanych w 800 zespołach. Tak była budowana polska firma Marco, która zaczęła od dwóch założycieli, a dziś zatrudnia ponad 100 osób.

Druga droga, znacznie trudniejsza, to przekształcanie organizacji z tradycyjnej w turkusową. To droga, na której podstawowym wyzaniem nie będzie wdrażanie nowych idei i nawyków, ale pozbywanie się starych. U wielu osób perspektywa takiej rewolucji wywołuje lęk przed nowym – czy ja sobie poradzę, czy się w tym odnajdę – a to nie rzadko wiąże się z oporem. Kto przyzwyczał się do stylu „polecenie i kontrola”, temu nie będzie łatwo porzucić roli nadzorca na rzecz trenera, mentora czy moderatora, a nawet podwładnego na rzecz partnera. Wymaga to po pierwsze rezygnacji z wpojonych nierządkiem od dzieciństwa przekonań, po drugie – nie tylko zrozumienia i opanowania nowych metod, ale też wdrożenia ich do codziennej pracy na poziomie nawyków. Nie spieszymy się więc z zamianą jakiegoś dziś na turkusowe jutro. To musi trwać, bo potrzebny jest czas na oswojenie się z nowym sposobem myślenia o sobie i otaczającym nas świecie. Warto jednak wiedzieć i to, że każdy krok zbliżający nas do turkusu będzie przynosił wymierne korzyści zarówno po stronie komfortu życia, jak i skuteczności organizacji.

CZY TO SIĘ MOŻE UDAĆ?

Każdego chciałbym zachęcić do turkusowego myślenia, życia i pracy. Staram się to robić od ponad 20 lat, choć dawniej nieco inaczej roz-

kładałem akcenty, nie mówiąc już o tym, że samo pojęcie „turkusowej organizacji” w znaczeniu nadanym przez Frederica Laloux nie było jeszcze znane.

W moim entuzjzmie do tej filozofii partnerstwa i zaufania mogę stwarzać u czytelnika wrażenie, że droga do niej jest prosta, że wystarczy tylko chcieć. Niestety, aż tak proste to nie jest, ale też niekiedy wyobrażenie o trudnościach może być przesadne.

Oczywiście ludzie bywają bardzo różni. Zdarzają się z gruntu źli i gotowi do każdej podłości. Nie ze wszystkimi potrafimy sobie poradzić. Niektórzy wymagaliby głębokiej terapii psychologicznej, więc z naszą amatorską wiedzą o psychologii możemy się okazać bezradni. Z takimi ludźmi najczęściej trzeba się rozstać, choć nigdy nie należy tego robić pochopnie. Jednakże to, co trudne, nie musi być niemożliwe. Od ponad 10 lat obserwuję wśród moich słuchaczy i czytelników rosnące zainteresowanie ideami partnerskiego przywództwa i rezygnacji z kija i marchewki. Gdy mówiłem o nich w drugiej połowie lat 90., ludzie pukali się w czoło. Dziś prawie mi się nie zdarza, aby po wykładzie ktoś nie powiedział: „Ja już w ten sposób organizuję moją pracę”. Setki rozmów i tyleż godzin pracy warsztatowej coraz silniej skłaniają mnie do poglądu, że w ogromnej większości ludzie są skłonni do pozytywnego myślenia i budowania dobrych relacji. Nierządkiem zdarzało mi się widzieć grupę uczestników, którzy rano zaczęli warsztat komunikacyjny lekko wobec siebie nieufni, by na koniec dnia stwierdzić, że mieli szczęście spotkać tak fantastyczne osoby.

Nie zapomnę trzydniowego warsztatu prowadzonego z Jackiem Jakubowskim jesienią 2015 r., w którym brało udział sześciu urzędników skarbowych i sześciu rodzinnych przedsiębiorców. Był to pilotaż do planowanego przez resort finansów projektu wdrożenia nowej doktryny pracy służb skarbowych. Doktryna opartej na zaufaniu i odpowiedzialności po „obu stronach okienka”. Na poczuciu, że wspólnie odpowiadamy za nasz kraj, naszą gospodarkę i dobrobyt Polaków.

Na początku pierwszego dnia wyczuwało się po obu stronach wysoki poziom sceptycyzmu. Przecież wiadomo, że urzędnik skarbowy jest rozbójnikiem, a przedsiębiorca – oszustem. Jednak pod wieczór zaczęło przeważać przekonanie, że każda ze stron ma swoje uwarunkowania i wyzwania, które trzeba zrozumieć

i uszanować. Że dobrze pojmowana współpraca urzędnika z przedsiębiorcą jest całkowicie możliwa. Że jest potrzebna. A pod koniec trzeciego dnia rozmawialiśmy już o tym, jak moglibyśmy wspólnie przekonać do takiego myślenia setki urzędników skarbowych i setki tysięcy przedsiębiorców. Niestety, zmiany, które później nastąpiły w resorcie, położyły kres tym marzeniom.

Ileokroć myślę o tym, jacy tak naprawdę są ludzie, przypomina mi się mądre przesłanie mojego śp. przyjaciela Marka Kosewskiego, który w swojej znakomitej książce Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem pisze tak:

Prywatna teoria stworzona przez każdego z nas na codzienny użytek dzieli ludzi na uczciwych i nieuczciwych, porządnych i łajdaków i twierdzi, że tego, kto ceni powszechnie uznane wartości moralne, można poznać po jego czynach. To błąd. Człowiek nie jest, lecz bywa porządnym: bywa dobrym lub złym ojcem, czasami kłamie, a czasami mówi prawdę, wierzący i praktykujący od czasu do czasu grzeszą. Świat społeczny składa się wyłącznie z takich właśnie ludzi, którzy bywają „porządni” i „nieporządni”. Cenią wartości, uwewnętrzniają je jako przymioty własnego „ja”, w ocenie otoczenia społecznego uchodzą za „ludzi wartości” i te wartości czasem naruszają. Margines patologii składający się z „ludzi nieporządnym”, niespełniających tej definicji, pozostawmy psychiatrom, policjantom i prokuratorom.

Widziałem też film nakręcony w jednym z więzień Ameryki Środkowej, będący relacją z kilkuletniej pracy doświadczonej psycholożki z grupą skazanych na dożywocie wielokrotnych zabójców. Na początku filmu więźniowie opowiadają o sobie i swojej filozofii życia, którą wszyscy mają w zasadzie jednakową: musisz zabić pierwszy, bo inaczej zabiją ciebie. Dotyczy to również współwięźniów. Na koniec filmu są już innymi ludźmi – okazują sobie zaufanie i są gotowi rozmawiać o tym z innymi.

Te i podobne obserwacje, a także własne doświadczenia życiowe skłaniają mnie do przekonania, że choć nie zawsze da się wdrożyć turkusowy model myślenia, to da się go wdrożyć częściej, niżby się mogło wydawać. Ale łatwe to nie będzie nigdy. I o tym też trzeba pamiętać.

Prof. Andrzej Jacek Blikle

Partycypacja pracowników w procesie doskonalenia organizacji a systemowe mechanizmy zarządzania jakością

Partycypacja pracowników w działalność każdej organizacji w istotny sposób stanowi o dynamice jej rozwoju. Pracownik realizujący powierzony mu zakres obowiązków bez kreatywnych refleksji wynikających z doświadczenia z realizowanej pracy nie wnosi ważnej dla każdej organizacji wartości związanej z partycypacją w jej rozwój

Organizacje powinny wdrażać i rozwijać wewnętrzne mechanizmy stymulujące i angażujące pracowników do podejmowania działań o partycypacyjnym charakterze. Szczególnie istotnym zagadnieniem w obszarze zarządzania jakością jest podejmowanie działań doskonalących, szczególnie tych, które stanowią oddolne inicjatywy formułowane przez pracowników operacyjnych. Praktyka przemysłowa wskazuje na znaczenie zgłaszanych przez pracowników operacyjnych działań doskonalących, jako istotny czynnik o znaczącym potencjalnym wzroście wartości realizowanych działań w organizacji.

Aktywne i wartościowe zaangażowanie pracowników jest możliwe wtedy gdy pracownicy są świadomi zarówno zakresu swoich obowiązków, wpływu wykonywanej pracy na jakość procesów, w których uczestniczą, ale także wyników jakie uzyskują oni, ale także ich organizacja. Świadomość pracowników stanowi kryterium kształtowania ich postaw warunkujących partycypowanie w procesie doskonalenia. Niezbędnym w tym zakresie jest odpowiednie przekazywanie informacji związanych z wynikami dla działań, które realizują pracownicy, co ma wpływać zarówno uświadamiająco w zakresie oceny stanu, za który odpowiedzialni są pracownicy, ale także stymulująco do podjęcia refleksji, a w konsekwencji formułowania przez pracowników działań do doskonalenia. Świadomość pracowników szczególnie ta dotycząca jakości jest ważnym kryterium budowy i doskonalenia systemu zarządzania jakością w organizacji, a w konsekwencji podejmowania działań doskonalących.



Stanowi to również ważny element budowy kultury jakości w organizacji. Wdrażane i utrzymywane w przedsiębiorstwach systemy zarządzania powinny posiadać skutecznie funkcjonujące mechanizmy stymulujące działania związane z partycypacją pracowników. W szczególności systemowe mechanizmy zarządzania jakością powinny skutecznie kształtować proces doskonalenia organizacji. Mając na uwadze, iż wdrożenie systemów zarządzania jakością w organizacjach ma służyć ciągłemu doskonaleniu ich działalności, systemowe mechanizmy zarządzania powinny stymulować potrzebę partycypacji pracowników w procesie doskonalenia. Wśród aspektów, na które warto zwrócić szcze-

gólną uwagę są: PODEJŚCIE PROCESOWE, PODEJŚCIE OPARTE NA RYZYKU, AUDYT WEWNĘTRZNY oraz DOSKONALENIE. Każdy z wyżej wymienionych aspektów powinien w systemowy sposób zostać wdrożony, utrzymywany i doskonalony stanowiąc skuteczny systemowy mechanizm zarządzania jakością w organizacji. Warto na wstępie zwrócić uwagę, iż są one ze sobą powiązane.

Określone w normie ISO 9001:2015 wymagania dotyczące podejścia procesowego mają istotne znaczenie w kreowaniu skutecznego i efektywnego podejścia do zarządzania procesami. Dla każdego z wymagań zapisanych w punkcie 4.4.1 normy ISO 9001:2015 można wskazać, iż pracownik powinien znać i rozu-

mieć, na przykład (w kolejności wymagań normy punktu 4.4.1):

- cel/cele dla procesów, w których uczestniczy,
- z jakimi procesami jest powiązany proces/procesy, w których uczestniczy,
- „co” i „w jakim celu” jest monitorowane dla procesu, w którym on uczestniczy,
- z jakich zasobów będzie korzystał,
- jakie posiada odpowiedzialności i uprawnienia,
- jakie ryzyka zdefiniowano dla procesów, w których uczestniczy, dostrzega szanse zmian,
- jakie wyniki zostają osiągnięte dla procesów, w których uczestniczy.

Powyższe wskazuje, jak istotna jest świadomość pracowników w skutecznym wdrażaniu mechanizmów zarządzania jakością. Ujęcie w dokumentacji przedsiębiorstwa określeń związanych z opisem stanu bez zrozumienia przez pracowników ich sensu nie będzie wnosiło oczekiwanych rezultatów w postaci kreowania wartości dodanej w procesach, w których pracownicy uczestniczą. Zaproponowane spojrzenie na wymagania normy w tym zakresie przez kreowanie potrzeby zaangażowania pracowników ma wymiar nie tylko socjologiczny ale przede wszystkim pragmatyczny w odniesieniu do budowy wartości w procesach w szczególnym ujęciu opartym na doskonaleniu – stanowiącym imperatyw normy ISO 9001. Podejście oparte na ryzyku, którego postulat wdrożenia w organizacjach zawiera norma ISO 9001:2015 wskazuje potrzebę analizowania działań przez pryzmat szans i zagrożeń związanych z ich realizacją. Zaangażowanie pracowników w podejmowanie działań np. w powołanych w organizacjach grupach do podejmowania szczegółowych analiz jest istotne z punktu widzenia intensyfikacji działań doskonalących, ale podejmowanie takich działań oddolnie, wynikających z świadomości potrzeby zgłaszania przez pracowników zarówno potencjalnych zagrożeń w realizowanych działaniach, jak i potencjalnych ulepszeń stanowiących podstawę projektowania rozwiązań, pozwala na formułowanie nowych szans na rozwój organizacji. Działania te powinny być realizowane równoległe z działaniami związanymi z podejściem procesowym i zarządzaniem procesami, gdyż stanowią one działania komplementarne i jako takie powinny nieść za sobą znaczący potencjał doskonalenia, a w efekcie kreowania wartości dodanej.



Dynamika zarządzania jakością ściśle związana jest z procesem doskonalenia. Podejmowanie działań doskonalących stanowić musi zarówno domenę kadry zarządzającej, jak i pracowników operacyjnych. W gestii tych pierwszych leży podejmowanie działań na rzecz wdrażania i utrzymania wewnętrznych mechanizmów systemu zarządzania jakością stymulujących proces zgłaszania propozycji działań doskonalących, tak aby umożliwiać ich zgłaszania pracownikom a kolejno podejmować stosowane działania związane z wykorzystaniem ich potencjału. Proces doskonalenia musi czerpać z aktywności pracowników ściśle powiązanych z ich zaangażowaniem się zarówno w zakresie zarządzania procesami, jak i podejściem opartym na ryzyku. Aktywność pracowników w zakresie partycypacji w procesie doskonalenia stanowi jeden z najważniejszych czynników budowy przewagi organizacji w oparciu o wykorzystanie potencjału kreatywności pracowników.

Z systemami zarządzania jakością nieodwołalnie związane są audyty wewnętrzne, stanowią one systemowe narzędzie zarządzania jakością mające na celu weryfikację stanu spełnienia wymagań i wskazania potencjalnych obszarów do doskonalenia. Angażowanie pracowników w proces audytowania i to zarówno po stronie czynnej – jako audytorzy, jak i biernej – jako audytowani, musi stanowić potrzebę poszukiwania potencjalnych obszarów do doskonalenia. Czas realizacji audytów we-

wewnętrznych aby został pożytecznie wykorzystany musi stanowić czas gdy stymuluje się szczególnie rodzaj aktywności pracowników pozwalających ujawnić wszelkie potencjalne szanse i zagrożenia w dotychczasowej działalności organizacji. Taka realizacja audytów wewnętrznych przez audytorów i takie zrozumienie wymagań ich realizacji przez audytowanych pozwala uzyskać oczekiwany potencjał doskonalenia.

Umiejętne wdrażania i wykorzystanie w organizacji systemowych mechanizmów zarządzania jakością stanowi o potencjale doskonalenia aktywowanym w organizacji. Partycypacja pracowników w działania doskonalące powinna być stymulowana poprzez skutecznie funkcjonujące w organizacji systemowe mechanizmy zarządzania jakością. Organizacje wdrażające i utrzymujące systemy zarządzania jakością spełniające wymagania normatywne, powinny ze zrozumieniem i należytą uwagą kreować funkcjonujące u nich systemowe mechanizmy zarządzania, tak aby wzmacniać postawy pracowników związane z ich zaangażowaniem w dynamiczne kształtowanie wszelkich przejawów doskonalenia warunkujących dynamikę rozwoju organizacji i kreowanie wartości dodanej, tak ważnej w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji.

*Dr hab. inż. Marek Roszak, Prof. PŚ
Klub POLSKIE FORUM ISO 9000
POLITECHNIKA ŚLĄSKA*

Analiza przyczyn i skutków wad (FMEA)

– jak jej użyć poza branżą automotive?

Czy analiza przyczyn i skutków wad (FMEA), którą stosuje się od połowy ubiegłego wieku ma jeszcze sens? A może to jedynie dodatkowa administracja? A jeśli tak nie jest, to czy można jej użyć w każdej branży i przy każdej okazji? Poszukiwania odpowiedzi na te pytania były głównym punktem mojego wystąpienia podczas tegorocznej Ogólnopolskiej Konferencji Jakościowej

Aby zrozumieć genezę tej metody należało rozpocząć od jednego z największych czarnych charakterów w całej historii motoryzacji, czyli do Forda Pinto. Aby utrzymać założenia projektu, że w ciągu 2 lat powstanie samochód o masie poniżej tony i tańszy niż 2000 \$ postawiono wadę konstrukcyjną zbiornika paliwa, która powodowała, że mógł łatwo eksplodować w wyniku kolizji z tyłu. Usunięcie tej wady kosztowałoby 11 \$ na samochód (czego nie zrobiono), a krwawymi konsekwencjami tej decyzji było 27 ofiar, które poniosły śmierć w wyniku wybuchu, zasądzone kary sięgały 50 mln \$, a grubo ponad milion pojazdów zostało wycofanych z rynku. Jako wewnętrzną odpowiedź na te problemy związane z bezpieczeństwem i relacjami publicznymi po aferze z Fordem Pinto w połowie lat 70. Ford Motor Company wprowadził po raz pierwszy FMEA do przemysłu motoryzacyjnego, a następnie została ona także wykorzystana w innych branżach, takich jak elektronika, farmacja czy przemysł chemiczny.

Początki FMEA sięgają lat 40., kiedy to została opracowana przez US Army jako narzędzie identyfikacji i zarządzania ryzykiem w procesie projektowania i produkcji amunicji dla wojska. W latach 60. znalazła zastosowanie w przemyśle lotniczym, a NASA użyła jej w programie kosmicznym Apollo. Po wprowadzeniu metody przez Forda, inne firmy z branży motoryzacyjnej oraz z innych sektorów również ją przyjęły.



Przy tak bogatej historii wydawać by się mogło, że analiza FMEA jest powszechnie znana. Jednak gdy zagłębimy się do miejsca, gdzie sięgamy najczęściej, gdy chcemy się czegoś dowiedzieć, czyli do Wikipedii, można zobaczyć, że opis tej metody jest krótszy niż opis krewetki. W związku z tym, czy warto użyć tej metody, jeśli działania w Twojej firmie to nie "rocket science", a Ty nie budujesz ani statków kosmicznych, ani samochodów. No i jak się za to zabrać, aby Twoje wyniki poszybowywały niższym orzeł, ale ustrzegły się losu Iłkara, a przynajmniej Forda Pinto? Odpowiedź nie jest jed-

noznaczna. W rzeczywistości FMEA może być przydatna w różnych kontekstach, choć trzeba wziąć pod uwagę skomplikowanie zadania, a kluczem do sukcesu jest dostosowanie metody do specyfiki danej branży.

Przykładem, który przedstawiłem w swoim wystąpieniu na konferencji była analiza przyczyn i skutków wad w bieganiu. Choć bieganie wydaje się oddalone od motoryzacji czy lotnictwa, to można było tę metodę zastosować dla Dawida, zawodnika przygotowującego się do górskiego ultramaratonu. Jego celem było ukończenie biegu w limicie czasu, a analiza FMEA została wykorzystana do określenia możliwych błędów, ich skutków oraz sposobów minimalizacji ryzyka.

Analizę rozpoczyna się od planowania i przygotowania. Można wykorzystać 7-krokowy standard AIAG/VDA, który dostarcza struktury i organizacji analizy. Metoda 5T (cel, czas, zespół, zadania, narzędzia) pozwala na precyzyjne wytyczenie kroków.

Dawid przygotowując się do górskiego ultramaratonu przeprowadził analizę z multidyscyplinarnym zespołem składającym się z różnych ekspertów: trenera, dietetyka, specjalisty od sprzętu oraz lekarza. Określili oni zadania, rolę i narzędzia.

Dawid to centralny element analizy, a jego bieg to część większego celu - zdobycia Korony Polskich Ultramaratonów. Elementy niższego poziomu, takie jak zdrowie, odżywianie, sen,



wpływają na funkcje. Funkcje, czyli pożądane efekty, zostały przyporządkowane do elementów struktury, tak by były jasne i precyzyjne. Dawid z zespołem przeprowadził analizę błędów, typując rodzaje, przyczyny i skutki. Analiza ta pozwoliła na wskazanie obszarów ryzyka. Następnie przeprowadzili oni analizę ryzyka, opracowując wskaźniki ryzyka w skali 1-10 dla dotkliwości, występowania i wykrywalności



błędów. Matryca priorytetów działań pozwoliła określić obszary wymagające poprawy. Dawid wykorzystał wyniki analizy do opracowania konkretnych działań. Skupił się na planie treningowym, aby osiągnąć wyznaczony cel. W końcowym etapie przeprowadzona została dokumentacja wyników analizy, która pozwala na monitorowanie postępów i ewentualne dostosowanie strategii. Dawid jest świadomy,

że ryzyko nie zostało całkowicie wyeliminowane, ale dzięki analizie ryzyka udało się je znacząco zredukować. Wykorzystując kroki planowania, analizy struktury, badań funkcji, analizy błędów i ryzyka oraz optymalizacji, biegacz, taki jak Dawid, może zidentyfikować potencjalne zagrożenia, np. kontuzje, problemy z wyżywieniem czy niedostateczny sen i opracować plan działania w celu minimalizacji tych ryzyk.

Ważne jest jednak dopasowanie metody do kontekstu. Czy FMEA jest najlepszym narzędziem do analizy każdej sytuacji? Niekoniecznie. Istnieją inne metody

i narzędzia, które mogą być bardziej odpowiednie w niektórych przypadkach. Kluczowe jest zrozumienie, że FMEA to narzędzie, a nie cel sam w sobie.

Podsumowując, analiza FMEA ma nadal uzasadnienie w dzisiejszym świecie biznesu i przemysłu. Jej skuteczność zależy od kontekstu i celów. Warto przeprowadzić analizę przyczyn i skutków wad, aby zminimalizować ryzyko, zwiększyć efektywność i osiągnąć lepsze wyniki. Działania te jednak wymagają pracy zespołowej, dokładności oraz zaangażowania w proces analizy. Choć nie zawsze jest jedynym i najlepszym narzędziem, dobrze przeprowadzona analiza FMEA może przyczynić się do zwiększenia bezpieczeństwa, jakości i efektywności w wielu dziedzinach działalności.

I choć nie jestem pewien czy O.S.T.R na swojej najnowszej płycie pisząc wersy: „Oceniany przez poziom ryzyka własnych inwestycji” Świadomość zmienia nasze prawdy w liczby” miał na myśli analizę FMEA, to na pewno ten cytat trafnie puentuje dzisiejszy temat.

Tomasz Wilk

Czego Steve Jobs nauczył się od Jurana, **by zostać wizjonerem?**

Wizjoner to osoba, która przewiduje przyszłość. Czy słusznie uznano Steve'a Jobsa wizjonerem XXI wieku? Kiedy wrócił do firmy Apple w 1997 roku, będąc pod wpływem nauk o jakości Josepha Jurana, zrewolucjonizował aż 7 branż i prawie bankruta przekształcił w spółkę o najwyższej wycenie giełdowej na świecie



Według Jurana jakość to przydatność do użytku. Oznacza to, że użytkownicy produktu lub usługi powinni móc na nich polegać w zakresie tego, czego potrzebują lub co chcą z nimi zrobić.

Przydatności do użytku nadał pięć głównych wymiarów: jakość projektu, jakość zgodności, niezawodność, dostępność, bezpieczeństwo i użytkowanie w terenie.

Jobs nazwał jakość projektu kontentem. Jakość zgodności to proces, przez który przechodzi kontent, czyli informacja o potrzebach klienta.

Ciągle kwestionowanie sposobu wykonywania pracy w procesach pomaga poprawiać ich efektywność. Jednak według Jobsa, to nie sam proces, a kontent pozwala tworzyć świetne produkty. Kolejność ta jest zgodna z tą proponowaną przez Jurana.

Częste wyjazdy Jobsa do Japonii zaowocowały przyjęciem przez niego również koncepcji, że „jakość to dokładność przekazywania informacji”. Tę koncepcję wykorzystano w zakła-

dach TOYOTA do stworzenia Systemu Produkcyjnego Toyoty. Stanowiła rozwinięcie definicji jakości Jurana przedstawionej powyżej.

W ujęciu informacyjnym, zasadniczą częścią

tego, co firmy produkcyjne dostarczają klientowi jest wiązka informacji lub wiadomości, które każdy produkt niesie, a nie sam produkt jako obiekt fizyczny. Informacja, którą produkt dostarcza klientom ma dwa aspekty: strukturę (tj. formę) i funkcję. Informacja strukturalna jest przechowywana w produkcie, natomiast informacja funkcjonalna jest przekazywana z produktu do klientów w miarę ich interakcji z określonym środowiskiem użytkownika. Firmy produkcyjne wchłaniają informacje z zewnątrz, tworzą potencjalnie nośne informacje poprzez rozwój produktu i działania produkcyjne, ostatecznie ucieleśniają je w fizycznym produkcie i dostarczają klientom.

Podział produktu na strukturę i funkcję oraz sposób myślenia o jakości w ujęciu informacyjnym, umożliwił Jobsowi zmianę swojej orientacji z produktowej na konsumenta. Produkty traktował jako narzędzia. Ważniejsze stało się to, co człowiek może zrobić z użyciem tych narzędzi.

Beata Łuczak



**Jakość
bez retuszu**

z Anną Farion

- + Centrum Edukacyjno-Kongresowe Politechniki Śląskiej w Gliwicach
- + +48 662 164 391
- + mail@jakoscbezretuszu.pl
- + jakoscbezretuszu.pl