

# Zarządzanie firmą

## Zasada 6: nieustanne samodoskonalenie

Piotr Fulmański

Institut Nauk Ekonomicznych i Informatyki,  
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku, Polska

March 26, 2014

# Table of contents

Nieważne czy praca jest wykonywana przez kierownictwo najwyższego szczebla, czy średniego szczebla lub przez zwykłych pracowników. Każdy jest tylko człowiekiem, dlatego jesteśmy niczym chodzące nieporozumienia, które wierzą, że sposób w jaki działają, jest w tym momencie najlepszym wyborem.<sup>1</sup>

# Problem nagradzania w zamian za wynajdywanie problemów

Nagradzanie pracowników za wskazywanie problemów natychmiast po tym, jak je odkryją, jest tak rzadkim zdarzeniem w tradycyjnym zarządzaniu, że ludzie z zewnątrz często nie mogą uwierzyć, iż ma to miejsce w rzeczywistości.

Postawa nieustannego samodoskonalenia zawiera dwa składniki, które stanowią i diametralnej różnicy względem tradycyjnego zarządzania.

# Dwa składniki

**Składnik pierwszy: bezwzględne doskonalenie**

Tradycyjne zarządzanie zakłada ograniczony cel wystarczającej jakości. Przekłada się to na dopuszczalną liczbę wad oraz dopuszczalny zakres standardowych produktów.

# Dwa składniki

Składnik drugi: środek służący do osiągnięcia celu

Tradycyjne zarządzanie nakłada odpowiedzialność za jakość na menedżerów, którzy są daleko od procesu produkcji.

Pomimo ulokowania fabryki na dużym i rozrastającym się rynku, fabryka GM we Fremont była najmniej wydajną fabryką trapiącą mnóstwem wewnętrznych problemów (problemy pracownicze, problemy jakościowe itd). Po przejęciu kierownictwa nad fabryką przez Toyotę zmieniono tylko jedno: sposób zarządzania. Bardzo szybko modele produkowane we Fremont zaczęły otrzymywać najwyższe oceny wewnętrznych audytów jakości. Wyprodukowana taką samą liczbę aut jak poprzednio, ale przy zachowaniu znacznie wyższej jakości i wykorzystaniu połowy siły roboczej.



- Średni czas prac inżynierskich na rzecz nowego samochodu: 1,7 mln godzin zamiast 3,1 mln godzin<sup>2</sup>
- Średni czas opracowania modelu: 46,2 miesiąca zamiast 60,4 miesiąca
- Średnia liczba pracowników zaangażowanych w ten proces: 485 zamiast 903
- Wyższa jakość
- Niższe koszty
- Krótszy cykl produkcyjny
- Mniej wad

# Nieustanne samodoskonalenie wymaga szczególnego sposobu myślenia

Nieustanne samodoskonalenie nie jest zbiorem szczegółowych technik produkcyjnych służących eliminacji nieefektywności na poziomie fabryki. Jest głęboko zakorzenione w wartościach i postawach nastawionych na rozwiązywanie problemów natychmiast po tym jak się pojawią. To podejście opiera się na uświadomieniu sobie, że nierozwiązanie problemu natychmiast po tym, jak zostanie odkryty, jest bardziej kosztowne, niż kiedy zostanie to wykonane po dłuższym czasie. Podejście zadziała jedynie wtedy, gdy cała organizacja postrzega świat w ten sam sposób. O charakterze organizacji dowiadujemy się nie z faktu, że napotyka trudności, lecz ze sposobu, w jaki sobie z nimi radzi.

# Opowieść o lince

# Opowieść o hamulcach

Najwidoczniej sposób myślenia, na którym opiera się nieustanne samodoskonalenie, jest nietrwały. Jeżeli mógł zniknąć w Toyocie, może również zniknąć gdziekolwiek.

# Praktyka 1: zapewnij zespołowi szansę wykazania się

Najgorszą porażką jest brak eksperymentowania i zdobywania doświadczenia.

Uderzający jest fakt, że w Toyocie żadne ulepszenie nie jest zbyt małe, aby nie było godne uwagi

## Praktyka 2: pytaj dlaczego, dlaczego, dlaczego...

Odnajduj źródła problemów.

# Praktyka 3: nieustannie pozostawaj otwarty na pomysły z zewnątrz.



## Praktyka 4: zrozum potrzebę nieustannego samodoskonalenia.

Zarządzanie radykalne wychodzi z założenia, że **każdy proces może zostać udoskonalony**. Założenie, że nie istnieją limity doskonalenia się, jest bodźcem do nieustannego doskonalenia. Dlatego **pojęcia w stylu „najlepsza praktyka” nie mają racji bytu**.