**SPRAWDŹ SWOJĄ WIEDZĘ**

**(Pytania do tematu z dnia 15.05. Proszę przygotować się z tych pytań. W piątek – powtórka)**

1. Na czym polega ocena jakości wykonania przydzielonego zadania?   
2. Co trzeba zrobić, żeby przeprowadzić ocenę jakości wykonania przydzielonego zadania?  
3. Na czym polega określanie stanu pożądanego?   
4. Kiedy powinno nastąpić określenie stanu pożądanego?  
5. Jak zakomunikować wymagania osobom realizującym zadania?  
6. Na czym polega określanie stanu rzeczywistego?   
7. Jakie są źródła informacji na temat wykonanych zadań?  
8. Na czym polega wykorzystywanie osobistego doświadczenia oceniającego w procesie określania stanu rzeczywistego i dlaczego jest ono ważne?  
9. Jaką formę, częstotliwość i kanały komunikacji można zastosować przy raportowaniu?  
10. W jakich sytuacjach uzasadnione jest raportowanie w formie ustnej, a w jakich w pisemnej?  
11. W jakich sytuacjach warto zastosować dużą częstotliwość raportów?  
12. W jakich sytuacjach uzasadnione jest raportowanie przez internet?  
13. W jakich sytuacjach uzasadnione jest raportowanie przez telefon?

14. W jakich sytuacjach uzasadnione jest raportowanie przez pocztę (kuriera)?

15. W jakich sytuacjach uzasadnione jest raportowanie w czasie spotkania?

16. Na czym polega porównanie stanu pożądanego ze stanem rzeczywistym?

17. Na czym polega wyrobienie opinii na temat wykonanego zadania?

18. Na czym polega identyfikowanie przyczyn rozbieżności pomiędzy stanem pożądanym a rzeczywistym?

19. Opisz metodę 5 Why.

Temat: Pojęcie usprawnień technicznych i organizacyjnych

Wprowadzanie usprawnień technicznych i organizacyjnych wpływających na poprawę warunków pracy i na jej jakość ma kluczowe znaczenie dla przetrwania organizacji. Usprawnienia techniczne obejmują wszystko to, co służy poprawie funkcjonowania elementów technicznych (np. maszyn, urządzeń i technologii produkcji), a usprawnienia organizacyjne obejmują to, co służy poprawie sposobu zorganizowania (np. wprowadzenie instrukcji, procedur czy zakresów czynności).

Warunki pracy są ważnym czynnikiem motywującym pracowników do jak najlepszego wykonywania obowiązków, czyli do zwiększania jakości pracy. Jakość wykonanej pracy przekłada się natomiast na zadowolenie klientów z dostarczonych towarów lub usług. Większe zadowolenie klientów to wyższe zyski oraz większe prowizje i premie dla pracowników. Dlatego wszystkim w organizacji powinno zależeć na wprowadzaniu ulepszeń technicznych i organizacyjnych.

Usprawnienia techniczne dotyczą takich elementów, jak: urządzenia i maszyny, techno-logia produkcji (sposób wytwarzania towaru lub dostarczania usługi), technologia informacyjna (IT – komputery, serwery, sieć komputerowa, sposób dostępu do internetu, programy komputerowe itd.)

Przykład - Usprawnieniami technicznymi w przedsiębiorstwie produkującym sprzęt AGD jest:

• modernizacja linii produkcyjnej w sposób, który zapewni mniejszą liczbę wad wytwarzanych produktów;

• instalacja klimatyzacji w pomieszczeniu produkcyjnym;

• wymiana żarówek na te o większej mocy;

• zmiana ustawienia stanowisk pracy w sposób ułatwiający poruszanie się między nimi;

• wyposażenie wszystkich stanowisk w te same narzędzia, żeby wyeliminować pożyczanie ich pomiędzy pracownikami;

• zainstalowanie routera WI-FI, żeby wyeliminować konieczność podpinania się do gniazdka z siecią;

• umieszczenie drukarki w miejscu łatwo dostępnym dla wszystkich, żeby wyeliminować konieczność odwiedzania pokojów innych pracowników w poszukiwaniu możliwości sporządzenia wydruku;

• umieszczenie potrzebnych plików na serwerze tak, żeby były dostępne dla wszystkich zainteresowanych pracowników (wyeliminowanie konieczności ciągłego przesyłania tego samego pliku)

Usprawnienia organizacyjne dotyczą takich elementów, jak: struktura organizacji (układ stanowisk wraz z określeniem hierarchii służbowej, czyli relacji pomiędzy nimi), zakresy czynności (opisy obowiązków i uprawnień osób zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach), procedury (reguły obowiązujące przy wykonywaniu różnych działań) i instrukcje (sposoby wykonywania poszczególnych zadań).

Przykład - Usprawnieniami organizacyjnymi w urzędzie gminy może być:

• dokonanie zmian w zakresach czynności pracowników – tak, aby odzwierciedlały one faktycznie wykonywane czynności przez każdego z pracowników;

• zmiana układu stanowisk w taki sposób, który będzie lepiej odzwierciedlał relacje służbowe, czyli to, kto komu powinien wydawać polecenia i kto komu powinien raportować;

• zmiana instrukcji organizacyjnej w taki sposób, który zapewni efektywniejsze wykonywanie zadań na rzecz mieszkańców gminy.

Wprowadzanie usprawnień w pracy (zarówno technicznych, jak i organizacyjnych) powinno być procesem, który jest naturalny dla wszystkich osób pracujących dla danej organizacji. Bez ciągłego usprawniania bowiem organizacja się nie rozwija (nie przystosowuje do zmiennych warunków), więc coraz słabiej wypełnia oczekiwania swoich klientów, co w konsekwencji może doprowadzić do jej upadłości lub likwidacji – wskutek czego za-trudnienie stracą wszystkie osoby pracujące na jej rzecz. Organizacja powinna być dobrem wspólnym, o którego rozwój troszczą się zarówno właściciele, jak menadżerowie i pracownicy, bowiem wszyscy oni czerpią korzyści z jej trwania.

Identyfikowanie obszarów wymagających usprawnień i czasu ich wprowadzenia

Podstawowym zagadnieniem związanym z wprowadzaniem usprawnień jest to, w jaki sposób określać, co należy usprawnić oraz kto ma to zrobić. Problem polega na tym, że osoby posiadające moc decyzyjną w organizacji z reguły nie wykonują samodzielnie zadań, więc nie mają bezpośrednich informacji na temat tego, co szwankuje i co należałoby poprawić. Co więcej, nie mają one także zazwyczaj najlepszej wiedzy na temat tego, jak należałoby poprawić dany element. Dzieje się tak dlatego, że nie mają tak dużego osobistego doświadczenia w realizacji zadań, jak osoby bezpośrednio je wykonujące. Najlepszą wiedzę o tym, czy i jakie usprawnienia trzeba wprowadzić, posiadają pracownicy bezpośrednio realizujący zadania i zmagający się z problemami na co dzień. Dlatego to właśnie osoby bezpośrednio zaangażowane w wykonywanie zadań są najbardziej predestynowane do zgłaszania konieczności wprowadzania ulepszeń, proponowania ich kształtu, a także do ich wdrażania, kiedy zostaną one zaakceptowane.

Przykład - Kierownik działu produkcji koszul nie obsługuje sam maszyny do przyszywania guzików. Zatem nie będzie on w stanie zauważyć, że pewien rodzaj nici bardzo się plącze. Nie stwierdzi, że pracownik musi przy każdym guziku co najmniej dwukrotnie rozplątywać nić, co wydłuża około dwukrotnie czas przyszywania guzików. Informacja o tym, że dany rodzaj nici nie powinien być używany do produkcji, może pochodzić wyłącznie od pracownika, który te guziki przyszywa, czyli usprawnienie dotyczące zamiany rodzaju używanych nici może pochodzić od pracownika obsługującego maszynę przyszywającą guziki. Poniżej przedstawione zostały dwa sposoby na zapewnienie, że w organizacji będą wprowadzane usprawnienia, że będzie się ona doskonalić i rozwijać: filozofię Kaizen i koncepcję organizacji uczącej się.

Filozofia Kaizen w języku japońskim oznacza poprawę, ulepszenie. Kaizen czyli ciągłe doskonalenie, niekończące się ulepszanie, dostosowanie do stylu życia. To chęć ciągłego podnoszenia jakości produktu przedsiębiorstwa. Metoda ta jest procesem myślowym. Techniki zarządzania koncentrują się na człowieku. Metoda Kaizem nastawiona jest na wszystkich ludzi biorących udział w procesie produkcji, na ich pracę, a nie tylko na przełożonych i ich sugestie. Tutaj liczy się człowiek jako jednostka. Ten sposób zarządzania charakteryzuje się brakiem masowego podejścia. Każda osoba jest zaangażowana w proces ulepszania. Metoda ta formułuje wnioski, wyraża opinie w celu usprawnienia działalności firmy. Działania te przebiegają ewolucyjnie i stopniowo.

Zgodnie z założeniem tego podejścia, nie może być dnia bez ulepszania procesu produkcji czy wprowadzenia zmian, które przyniosą korzyści. Czasami pracownik sam może dokonać zmian i wprowadzić je od razu, by lepiej mu się pracowało, by były większe efekty. Czasem jednak musi być zgoda przełożonego.

Japońskie metody wymagają takiego samego zaangażowania zarządu jak i zwykłych pracowników. Należy być również cierpliwym i nie poddawać się, jeśli coś się nie uda. Po pewnym czasie na pewno odniesiemy sukces. Kiedyś ktoś powiedział, że porażki przygotowują nas do odniesienia sukcesu. Im więcej odniesie się porażek, tym większe prawdopodobieństwo odniesienia ogromnego sukcesu.

Metoda kaizen ma również na celu wyeliminowanie wszelkiego rodzaju strat na każdym szczeblu organizacji. Można ją stosować na każdym jej poziomie. Wymaga zaangażowania ludzi z różnych działów. To praca zespołowa między wydziałami. „...Wprowadzenie i kierowanie ruchem ciągłego ulepszania powinno być prowadzone z góry w dół, natomiast propozycje usprawnień powinny przebiegać z dołu do góry...”

Dziesięć zasad ciągłego doskonalenia kaizen:

1. Odrzucaj ustalony stan rzeczy, wdrażaj nowe metody i zakładaj, że one zadziałają.

2. Błędy poprawiaj na bieżąco.

3. Nie akceptuj wymówek, po prostu sprawiaj, żeby rzeczy się działy.

4. Ulepszaj ciągle.

5. Obalaj stare, tradycyjne koncepcje.

6. Bądź oszczędny. Oszczędności generuj, wprowadzając małe ulepszenia, a zaoszczędzone środki przeznaczaj na dalsze usprawnienia.

7. Angażuj wszystkich do udziału w rozwiązywaniu problemów.

8. Przed podjęciem decyzji pytaj pięć razy „dlaczego”, żeby dotrzeć do sedna problemu (metoda 5 Why).

9. Zbieraj informacje i opinie od wielu osób.

10. Pamiętaj, że ulepszanie nie ma granic. Nigdy nie porzucaj prób ulepszania.

Zastosowanie zasad ciągłego doskonalenia przez pracowników sprawia, że organizacja jako całość uzyskuje pewnego rodzaju inteligencję i że nie jest ona zbiorem sztywnych procedur, regulaminów i wytycznych, które każdy stosuje mechanicznie i bez zastanowienia. Ponadto dzięki stosowaniu zasad ciągłego doskonalenia organizacja może się stale zmieniać – ma umiejętność reagowania na zmiany otoczenia i dostosowywania się do nich.

Przykład -W firmie produkującej buty w czasach, gdy nie zatrudniała ona kierownika produkcji (bo była na tyle mała, że nie było takiej potrzeby), wprowadzono zasadę, że każdy pracownik produkcyjny na koniec dnia pracy musi poświęcić pół godziny na wypełnienie szczegółowego raportu dla dyrektora informującego o tym, co danego dnia zrobił. Minął jakiś czas, firma zatrudniła kierownika produkcji. Ów kierownik dostał obowiązek informowania dyrektora o tym, co dział produkcji zrobił danego dnia. Powstała sytuacja, w której pracownicy marnują swój czas na spisywanie informacji, dostarczanych i tak przez kierownika produkcji, które przez nikogo nie są już wykorzystywane. W ten sposób firma mogłaby działać dalej, ale cenny czas pracowników produkcji byłby – zgodnie z obowiązującą nadal procedurą – marnowany na coś, co w nowej sytuacji nie jest już potrzebne. Zastosowanie filozofii kaizen („obalaj stare, tradycyjne koncepcje”) pozwoliło na wyeliminowanie podwójnego raportowania i uwolnienie czasu pracowników produkcyjnych.

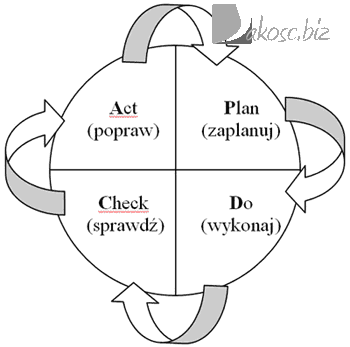
Reasumując, w stosowaniu metody KAIZEN skutek jest długookresowy i długotrwały. Zmian dokonuje się małymi krokami. Cechuje się uczestnictwem każdej osoby. Nie są wymagane duże inwestycje, lecz wysiłek, który jest potrzebny by osiągnąć lepsze rezultaty. Dobrze skutkuje w gospodarcze o wolnym tempie wzrostu. Jednak moim zdaniem korzystanie tylko z tej metody zarządzania, nie jest wystarczające. W dobie tak ogromnego postępu, ukierunkowanie się tylko na jedną metodę może być niewystarczające i skończyć się nawet katastrofą dla firmy. W przypadku radykalnych zmian należałoby skorzystać z innych metod zarządzania, które pomogłyby usprawnić niedociągnięcia w działalności innych procesów. Często jednak z powodu niewystarczającego wsparcia ze strony kierownictwa lub braku organizacji, niewyszkolonego personelu, braku sprecyzowanego zakresu zadań dla pracowników, niechęci do wprowadzania zmian, brak motywacji mogą doprowadzić do niepowodzeń w stosowaniu metody zarządzania jaką jest KAIZEN.

Zasadę ciągłego doskonalenia kaizen ilustruje cykl Deminga.

Cykl Deminga (znany także jako Koło Deminga, Cykl PDCA) jest koncepcją zarządzania, mówi o ciągłym doskonaleniu przebiegającym w czterech następujących po sobie etapach: planowanie – wykonanie – sprawdzenie – poprawienie (ang. Plan – Do – Check – Act).

Poszczególne etapy polegają na:

1. Planowanie – w tym etapie określony zostają sposób działania, który doprowadzić ma do określonego celu jakościowego.
2. Wykonanie – ten etap polega na wykonaniu wcześniej zaplanowanych działań.
3. Sprawdzenie – w tym etapie bada się wyniki wcześniej podjętych działań. Sprawdza się stopień wykonania celów zawartych w planie.
4. Poprawienie – na podstawie wniosków wyciągniętych podczas sprawdzania doskonali się procesy oraz dostarcza pomysły i rozwiązania, które można zawrzeć w kolejnym planie.

  
Rys. Cykl Deminga (opracowanie własne)

Organizacja ucząca się

**Organizacja ucząca się** to organizacja zdolna do przystosowywania się do zmiennych wrunków otoczenia dzięki stałemu doskonaleniu się pracowników oraz wskutek ich otwartości na nowe pomysły. Najlepszą z metod uczenia się jest uczenie się przez doświadczenie.

**Cechy wyróżniające organizacji uczącej się**

* uczenie się na błędach,
* ciągły [trening](https://mfiles.pl/pl/index.php/Trening) personelu oraz planowe szkolenia,
* rozwój personelu kierowany przez kierownictwo,
* delegowanie uprawnień i [decentralizacja](https://mfiles.pl/pl/index.php/Decentralizacja),
* podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania,
* częste przeglądy procedur działania,
* poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy,
* [podejmowanie decyzji na podstawie faktów](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasady_zarz%C4%85dzania_jako%C5%9Bci%C4%85),
* ścisła współ[praca](https://mfiles.pl/pl/index.php/Praca) między wydziałami.

Kluczowe dla organizacji uczącej się jest [przywództwo](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasady_zarz%C4%85dzania_jako%C5%9Bci%C4%85) oraz właściwe [zarządzanie](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie) [kapitałem intelektualnym](https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82_intelektualny).

**Podsumowanie**

1.Wprowadzanie usprawnień technicznych i organizacyjnych wpływających na poprawę warunków pracy i na jakość pracy ma kluczowe znaczenie dla przetrwania organizacji, gdyż pozwala zachować wysoką jakość produktów, co utrzymuje satysfakcję klientów.

2.Bez ciągłego usprawniania organizacja się nie rozwija (nie przystosowuje do zmiennych warunków), więc coraz słabiej wypełnia wzrastające oczekiwania klientów.

3.Organizacja powinna być dobrem wspólnym, o którego rozwój troszczą się zarówno właściciele, jak menadżerowie i pracownicy, jedni i drudzy bowiem czerpią korzyści z trwania organizacji.

4.Każdy z pracowników powinien zgłaszać konieczność wprowadzenia ulepszeń, projektować je, a także wdrażać, dlatego że to właśnie pracownicy dysponują najlepszą wiedzą na temat przeszkód w pracy i to oni potrafią powiedzieć, jakie ulepszenia wprowadzić, żeby pracowało im się lepiej i żeby jakość rezultatów była jak najlepsza.

5.Kaizen jest to filozofia, w myśl której dbanie o jakość oznacza ciągły, niekończący się proces ulepszania produktu, organizacji i samego siebie.

6.Aby proces ulepszania był ciągły, należy cyklicznie przeprowadzać następujące działania: planowanie potencjalnie lepszego sposobu działania, wykonanie działania w nowy sposób, sprawdzenie, czy nowy sposób działania rzeczywiście przynosi lepsze rezultaty, poprawienie dotychczasowego sposobu działania – jeżeli nowy sposób faktycznie przynosi lepsze rezultaty, należy go uznać za normę.

7.Organizacja ucząca się to organizacja zdolna do przystosowywania się do zmiennych warunków dzięki otwartości pracowników na nowe pomysły oraz ich stałemu doskonaleniu się.

8.Przystosowywanie się organizacji do zmiennych warunków odbywa się dzięki procesowi uczenia się przez doświadczenie. Proces ten polega na tym, że każde działanie dostarcza doświadczenia będącego przedmiotem przemyśleń. Na ich podstawie wyciągane są wnioski i tworzone nowe reguły, według których planowane są działania na przyszłość.

*Na dzisiaj koniec!*