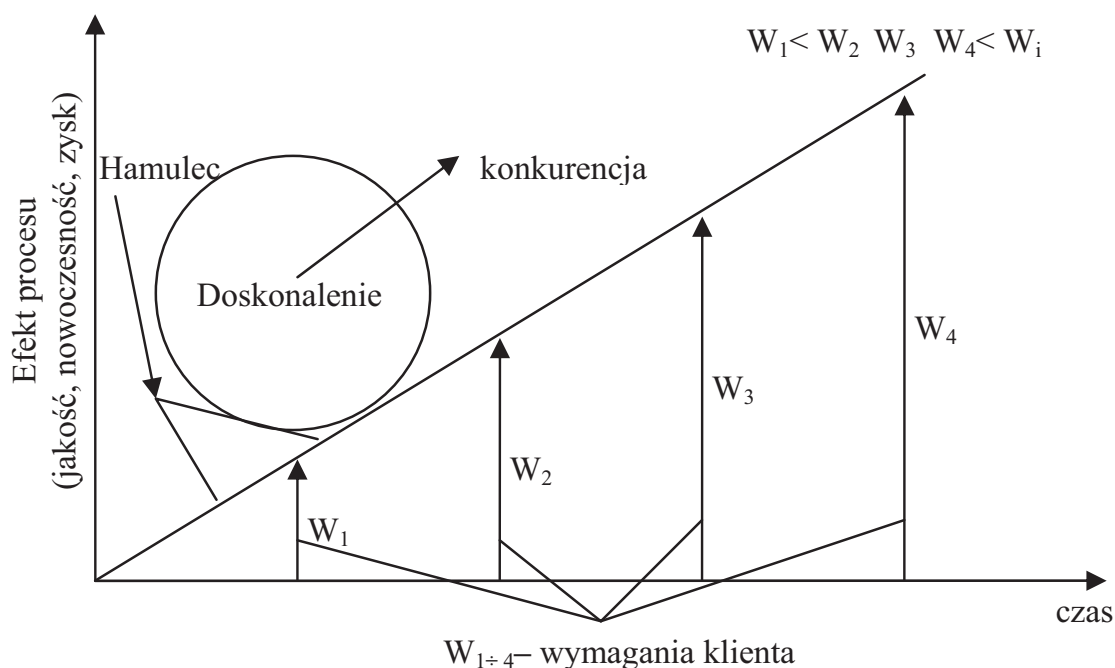


Wstęp

Przedstawiamy Czytelnikowi do wykorzystania 31 prac (rozdziałów), których treść mieści się w trzech terminach: Zarządzanie. Doskonalenie. Zmiany.

Doskonaleniem można nazwać działanie, wyniki którego dzisiaj są większe od wczorajszych, a jutro większe od dzisiejszych. Doskonalenie jest procesem dynamicznym. Doskonaleniu mogą podlegać procesy, których wynik jest mierzalny. Doskonaleniu może podlegać również konkretny wyrób, jego określona cecha, np. wymiar. Warunkiem doskonalenia jest identyfikacja obszaru generującego straty bądź też obszaru, co do którego klienci stawiają określone wymagania. Proces doskonalenia przedstawiać można następująco (rys. 0.1).



Rys. 0.1. Schemat doskonalenia

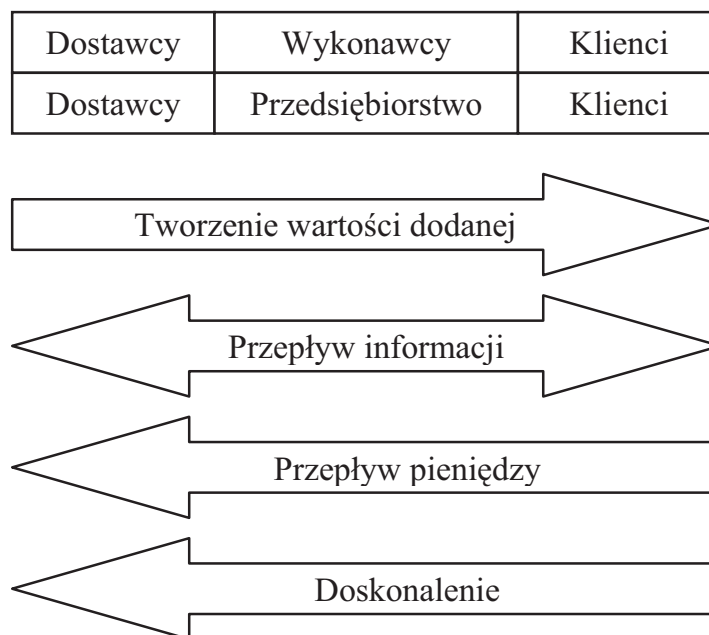
Źródło: Opracowanie własne.

Wiadomo, że z upływem czasu wymagania klienta co do jakości rosną (strzałki – $W_1 \div W_4$). Co trzeba zrobić, aby spełnić wymagania W_2 w organizacji spełniającej dotychczas wymagania na poziomie W_1 . Należy przeprowadzić doskonalenie.

Doskonalenie przypomina toczące się koło. Ponieważ doskonalenie wprowadza zmiany, które rozregulowują procesy, konieczne jest zastosowanie określonego instrumentu zachowującego dotychczasowe osiągnięcia. Instrumentem takim może być „hamulec” zawierający: systemy jakości, przepisy prawne, normy, wymagania techniczne i inne.

Elementem ciągnącego koła po równi pochyłej jest konkurencja. Doskonalenie możemy przeprowadzić, stosując: zasady systemu TOYOTY, metody doskonalenia TOYOTY, dom systemu produkcji TOYOTY, zasady 5S, zasady 5x dlaczego?, system Poka-Yoke, Kaizen, nowe narzędzia zarządzania jakością, benchmarking i inne.

Kierunek przepływu doskonalenia jest przeciwnie skierowany do kierunku tworzenia wartości. Podstawowymi elementami procesu są (rys. 0.2):



Rys. 0.2. Kierunki przepływów wartości dodanej, informacji, pieniędzy, doskonalenia na tle elementów procesu

Źródło: Opracowanie własne.

Doskonalenie ma kierunek przeciwny do kierunku tworzenia wartości dodanej. Można powiedzieć, że doskonalenie skierowane jest w górę procesu wytwarzania wyrobów czy też świadczenia usług. Przykładem tej tezy może być reklamacja oraz technika 5 razy dlaczego?. W jednym i drugim przypadku szukamy źródła reklamacji bądź też źródła określonej przyczyny, problemu produkcyjnego.

Treść rozdziałów znacznie rozszerza przedstawione rozważania. Wykazano, że w wymienionych procesach: zarządzania, doskonalenia, zmian, decydującą rolę odgrywają zasoby ludzkie (5 rozdziałów), następnie informatyka (4 rozdziały), marketing, finanse, metody badawcze, komunikowanie, projektowanie (po 2 rozdziały). Benchmarking, prawo, integracja, planowanie, logistyka, innowacje, zdaniem autorów rozdziałów, są rzadziej wykorzystywane w praktyce doskonalenia, (po 1 rozdziale). Najczęstszymi podmiotami doskonalenia były: wyroby (4 rozdziały), praca (1 rozdział).

Autorzy monografii czują się zobowiązani do wyrażenia słów podziękowania dla Panów Profesorów Bolesława Rafała Kuca i Zbigniewa Ścibiorka, którzy wnieśli konstrukcyjny wkład w zakres i układ opracowania, dokonując wnikliwej, krytycznej, ale życzliwej analizy wyrażonej w recenzjach.

Autorzy