

# Zarządzanie jakością to nie tylko certyfikat na ścianie

Pokazujemy na przykładzie, jakie korzyści finansowe daje wdrożenie chociażby podstawowych elementów zarządzania jakością.

SKANUJ  
I CZYTAJ  
ON-LINE



**Tomasz Greber**

PROQUAL Management Institute  
www.proqual.pl



## JAKOŚĆ TO NIE ISO

Niestety, zarządzanie jakością wciąż przez wiele osób utożsamiane jest z wdrożeniem systemu zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001. A ponieważ norma ta w wielu środowiskach nie ma dobrej renomy (tajemnicą poliszynela jest to, że czasami wdrażanie systemu kończy się na otrzymaniu certyfikatu, który eksponowany jest później na honorowym miejscu), samo zarządzanie jakością nie jest traktowane jako ważny element zarządzania organizacją. A – co widać w praktyce – jest to poważny błąd. Z jednej strony bowiem firmy ponoszą znaczące wydatki na akcje naprawcze całych serii wyrobów niezgodnych z wymaganiami (także związanymi z bezpieczeństwem), które dotarły do klientów (tu liderem są chyba firmy motoryzacyjne). Z drugiej strony koszty powodowane są przez wyroby wadliwe, które po wyprodukowaniu zostały wychwycone przez pracowników kontroli jakości. Ponadto w trakcie wdrażania nowych projektów wiele czasu poświęca się na wprowadzanie coraz to nowych poprawek z uwagi na błędy w fazie planowania (tu można wymienić przykłady pochodzące zarówno z firm typowo produkcyjnych, jak i np. szpitali czy firm energetycznych).

Potencjał do efektywnego, opłacalnego wykorzystania zarządzania jakością jest bardzo duży. Koszty braku wymaganej jakości są często bardzo łatwe do obliczenia. Akcja nawrotowa z rynku to często kilkadziesiąt lub kilkaset tysięcy euro, kara za zatrzymanie linii produkcyjnej klienta (z uwagi na brak dostawy lub dostarczenie wyrobów niezgodnych z wymaganiami) – w niektórych firmach co najmniej kilka tysięcy euro za każdą minutę postoju produkcji. Warto więc jakością zająć się na poważnie. I nie muszą to być od razu bardzo rozbudowane podejścia takie jak Six Sigma, Kaizen czy Lean Manufacturing. Wymagają one bowiem zwykle dużych zmian organizacyjnych i wprowadzenia w firmie nowego sposobu myślenia. Jest za to wiele prostych do wdrożenia, a jednocześnie skutecznych metod, które są w stanie pomóc w doskonaleniu realizowanych procesów. Można tu wymienić choćby opartą na prostej statystyce metodę MSA (stosowaną do oceny skuteczności prowadzonych kontroli) czy FMEA – analizę pomagającą zrozumieć proces i zaprojektować działania zapobiegawcze przeciwdziałające pojawieniu się niezgodności.

## KONTROLA JAKOŚCI A ZGADYWANIE – CASE STUDY

Jakiś czas temu zostałem poproszony o przeprowadzenie szkolenia i warsztatów z zakresu MSA (*Measurement System Analysis*). MSA ma m.in. wykazać, na ile prowadzone kontrole są skuteczne, to znaczy na ile rzeczywiście są w stanie zatrzymać wyroby niezgodne przed wysłaniem ich do klienta. Metoda ta została narzucona mojemu klientowi przez jego klienta (wiodącą firmę z branży AGD), przez co była traktowana jako zło konieczne i wdrażana „na siłę”. Tym bardziej że mój klient był przekonany, że jego komórki kontroli jakości działają bez zarzutu.

Po części typowo szkoleniowej przyszedł czas na warsztaty. Przygotowano kilkadziesiąt wyrobów wybranych z produkcji (elementy z tworzywa sztucznego, malowane proszkowo w jednej z ostatnich faz procesu). Próbkę przygotowano tak, że mniej więcej połowa wyrobów była zgodna z wymaganiami, a połowa miała różnego rodzaju defekty. W ramach wykorzystania MSA przeprowadzono symulację polegającą na tym, że każda część była przekazana do kontroli trzem etatowym kontrolerom jakości, którzy na co dzień zajmują się oceną tego modelu. Wyniki badania były dla uczestników warsztatów nie tylko zaskakujące, ale wręcz przerażające. Skuteczność kontroli była następująca:

- proc. prawidłowo ocenionych wyrobów: 44,44 (wg standardów powinno to być co najmniej 90),
- proc. niezauważonych wyrobów niezgodnych z wymaganiami: 18,75 (nie powinno być więcej niż 2),
- proc. niesłusznie zatrzymanych wyrobów zgodnych z wymaganiami: 45 (nie powinno być więcej niż 5).

Oznacza to, że kontrolerzy nie tylko nie potrafili jednoznacznie odróżnić wyrobów zgodnych od niezgodnych, ale bardzo często niepotrzebnie zatrzymywali wyroby, które mogłyby zostać wysłane do klienta. Powodowało to oczywiste straty finansowe firmy. I to straty idące w tysiące złotych

”

MSA MA M.IN. WYKAZAĆ, NA ILE PROWADZONE KONTROLE SĄ SKUTECZNE, TO ZNACZY NA ILE RZECZYWIŚCIE SĄ W STANIE ZATRZYMAĆ WYROBY NIEZGODNE PRZED WYSŁANIEM ICH DO KLIENTA

miesięcznie. Problemu nie było widać wcześniej, ponieważ wyroby zatrzymywane przez kontrolę jakości były mielone (tworzywo sztuczne) i po dodatkowym przetworzeniu wracały do procesu jako surowiec wejściowy. Ogrom problemu pokazało proste odniesienie skuteczności obecnych kontrolerów do rzutu monetą. Okazało się bowiem, że w obecnej sytuacji lepiej byłoby zrezygnować z kontroli i wprowadzić w ich miejsce kogoś, kto rzutem monetą rozstrzygałby o tym, czy wyrób jest dobry (orzeł), czy wadliwy (reszka). Wtedy skuteczność takiej kontroli wynosiłaby 50%, czyli i tak prawie o 6% więcej niż obecnie.

## EFEKT

Wynikiem przeprowadzonych warsztatów była więc zaskakująca wiedza o prowadzonych kontrolach i wielka motywacja do poprawy takiego stanu rzeczy. Identyfikacja przyczyn problemu doprowadziła do prozaicznych wniosków, że pomimo szkoleń i instrukcji kontrolerzy nadal nie byli pewni, kiedy wyrób jest dobry, a kiedy zły. Pojawiały się bowiem nowe, nieujęte w instrukcjach wady, opisy obecnych niezgodności nie były do końca jasne itp. Konieczność zmian organizacyjnych była więc aż nadto widoczna. W czasie trzech tygodni od pierwszych warsztatów uporządkowaliśmy dokumentację, razem z kontrolerami przygotowaliśmy nowe wzorce wyrobów zgodnych i niezgodnych, przeprojektowaliśmy system szkoleń. Efekty po naszych działaniach były następujące:

- proc. prawidłowo ocenionych wyrobów: 90 (zgodnie z oczekiwaniami),
- proc. niezauważonych wyrobów niezgodnych z wymaganiami: 5 (ciągle nieco wyżej niż zakłada standard, ale ponieważ klient nie zgłaszał reklamacji, można uznać, że taki poziom na początek jest zadowalający i mamy czas na jego dalsze obniżanie),
- proc. niesłusznie zatrzymanych wyrobów zgodnych z wymaganiami: 5 (zgodnie z oczekiwaniami).

W ten sposób firma przekonała się, że zarządzanie jakością to nie tylko certyfikat na ścianie, ale świetny sposób na podnoszenie efektywności działań. A zwrot z inwestycji (którą było narzucone na początku dwudniowe szkolenie), sięgający kilkuset procent, nie pozostawił wątpliwości, że inwestowanie w jakość to po prostu dobrze wydane pieniądze, choć może to brzmieć nieco trywialnie. ■

## Ken Blanchard, Spencer Johnson Jednominutowy menedżer MT Biznes, Warszawa 2011

Zabiegany? Na pewno! Prowadzenie firmy to nie bułka z masłem. Na głowie masz tysiące spraw. Trzeba wszystkiego dopilnować, a doba ma tylko 24 godziny. A gdyby tak móc poświęcać na zarządzanie tylko jedną minutę dziennie?

Jesteś demokratą, kochanym przez podwładnych, ale niecierpanym przez przełożonych? A może autokratą, trzymającym ludzi tak krótko, że darzą cię niechęcią, choć twoja firma przynosi olbrzymie zyski? Między skrajnościami, jakimi jest dbałość o organizację kosztem ludzi i dbałość o ludzi kosztem organizacji znajduje się złoty środek. „Efektywni menedżerowie [...] zarządzają sami sobą, a także swoimi współpracownikami w taki sposób, aby dzięki ich pracy i organizacji, i ludzie odnosili korzyści”, piszą autorzy *Jednominutowego menedżera*.

Jedna minuta to symbol trzech ważnych cech dobrego zarządzania: zwiększenia w formułowaniu celów, umiejętności udzielania pochwał, a także, co nie mniej ważnej, umiejętności konstruktywnego krytykowania. Ken Blanchard i Spencer Johnson wskazują drogę prowadzącą do efektywnego zarządzania organizacją, w której nikt nie traci czasu i wszyscy znają zakres swoich obowiązków. Menedżer, który nią podąża, ma szansę osiągać doskonałe wyniki, a jednocześnie... nie przepracowywać się zbyt i zdobyć sympatię zarówno podwładnych, jak i przełożonych.

Jak zostać takim menedżerem? To proste! Masz minutkę...?

Adam Bukowski

