



DLACZEGO ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ DOTYCZY TYLKO PIERWSZEJ ZMIANY?

Główne czynniki spowalniające tempo prac nad projektami związanymi z zarządzaniem jakością w warunkach wielozmianowej organizacji pracy. Obserwacje dotyczą w pierwszej kolejności przedsiębiorstw amerykańskich, jednak uwagi te w dużej mierze przystają również do warunków polskich.

Realizacja założeń TQM jest trudnym i zmuszającym zadaniem, dla którego efektywnej realizacji niezbędne jest uczestnictwo całej załogi, co nabiera szczególnego wymiaru w kontekście organizacji zmianowej.

Nazbyt często działania projakościowe dotyczą tylko pierwszej zmiany,

co wydaje się jednak być niedostrzegalne przez menedżerów. Jeżeli jednak niniejsza teza jest prawdziwa, to z procesu poprawy jakości wyłączonych jest od 30 do 60% zatrudnionych. Równocześnie z syreną oznajmiającą koniec zmiany, zaniechane zostają działania dotyczące budowy systemu jakości. Kadra zarządzająca — liderzy jakości opuszczają swoje stanowiska pracy, aby podjąć ją ponownie o 6.00 dnia następnego. Powyższy aspekt, często całkowitego wyłączenia kolejnych zmian, jest niedostarczany jako istotny czynnik obniżający skuteczność działań. Bez wątpienia proces poprawy jakości nie może dotyczyć wyłącznie procesów realizowanych na pierwszej zmianie i zostawać zarzucony, przez resztę efektywnego czasu pracy. Na ogół jednak pracownicy „popołudniowi” i „nocni” nie są zaangażowani do koncepcyjnych prac związanych z podnoszeniem jakości. Konsekwencji takiego stanu rzeczy jest wiele, ale przede wszystkim niewyko-

rzystywanie potencjalnych możliwości załóg drugiej i trzeciej zmiany, którzy w dodatku traktowani są wyłącznie jako bierni wykonawcy poleceń. Najczęściej otrzymują gotowe wytyczne — procedury, z którymi być może się nie zgadzają, i nakaz ich respektowania.

Wydaje się dlatego, że najbardziej efektywnym i najszybszym procesem rzeczywistego doskonalenia jakości będzie działanie wymagające uczestnictwa wszystkich pracowników, niezależnie od zmian na których pracują. Zmianową organizację pracy charakteryzuje wiele specyficznych czynników wpływających na jakość. Można je pogrupować.

- Koniecznym czynnikiem sukcesu jest zaangażowanie zarządu, ciągłe wsparcie, wyasygnowanie środków. Partycypacja tych czynników najczęściej kończy się wraz z syreną o godzinie 14.00

- W większości organizacji jakość nie stanowi elementu koniecznego dla pracowników późnych zmian. Liderzy jakości są wtedy nieobecni.

- Pracownicy „późnych” zmian są zaangażowani w aspekty koncepcyjnej budowy systemu jakości, tylko w bardzo wąskim zakresie. Jest niezadowolająca lub w ogóle nie funkcjonuje komunikacja między załogami.

W najlepszym przypadku obejmuje ona tylko comiesięczne spotkania operacyjne na poziomie kierownictwa.

- Obserwacje dowodzą, że zaangażowanie i możliwości koncepcyjnej i praktycznej realizacji projektów przez pracowników drugiej i trzeciej zmiany są zdecydowanie gorsze.

- Oczekiwania zarządów wobec późnych zmian w większości przedsiębiorstw, nawet w latach 90. skupiają się na produkcji zgodnej z określonymi standardami, a nie ciągłym procesie poprawy.

- O ile coraz częściej, istotną rolę w systemie zarządzania odgrywają zespoły zadaniowe, to jednak koncepcja ta, w ogóle nie sprawdza się w kontekście pracy zmianowej. Obecna sytuacja przypomina rywalizację sportową. Poszczególne zmiany są jak zespoły sportowe pracujące wspólnie dla osiągnięcia celu zmiany. W rzeczywistości każda drużyna rozgrywa swoją grę, dlatego w efekcie produktywności, optymalizacja procesów, poprawa, a często utrzymanie jakości, nie są osiągalne.

- Pracownicy „późnych” zmian mają znacznie ograniczone możliwości — uprawnienia, środki itd. dla realizacji projektów związanych z jakością. Zgodnie z powszechną praktyką są one zarezerwowane dla załóg pracujących w „normalnych” godzinach.

- Na znaczne trudności napotykają szkolenia organizowane w godzinach późnopopołudniowych i nocnych. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele, np. słaba percepcja słuchaczy, delegowanie mniej kwalifikowanych prowadzących. Na tych zmianach, pracownicy zdobywają zasadniczo umiejętności przez obserwacje pracy innych. Nieliczne, najczęściej słabo przygotowane dla nich szkolenia stanowią tylko „sztukę dla sztuki”.

- Oczekiwania wobec współczesnych produktów wymagają konsekwencji i logiki w procesach i procedurach. To jednak z każdą zmianą pracę rozpoczyna nowa załoga kierowana przez innych kierowników i mistrzów posiadających różny poziom wykształcenia i doświadczenia, wskazujących na różne priorytety. Ich dwu-, trzykrotna rotacja w

ciągu doby, często powoduje w mniejszym, czy większym zakresie utratę kontroli nad krytycznymi parametrami — co nie sprzyja osiągnięciu stabilnej jakości.

Dlatego właśnie, z powodzeniem wdrażany system jakości, wymaga więcej niż konsolidacji wszystkich pracowników w czasie sesji treningowych. Istota zagadnienia tkwi w równoprawnym i równoczesnym kształtowaniu 24-godzinnej systemu pracy, co najczęściej wymaga całkowitej rewizji cząstkowych procesów realizowanych przez poszczególne zmiany.

Efektywny, całodobowy system zarządzania musi opierać się na pełnej komunikacji, jednakowych szkoleniach, zbieżnych kompetencjach pozwalających na pełne zaangażowanie załogi — wszystkich pracowników.

MENEDŻEROWIE

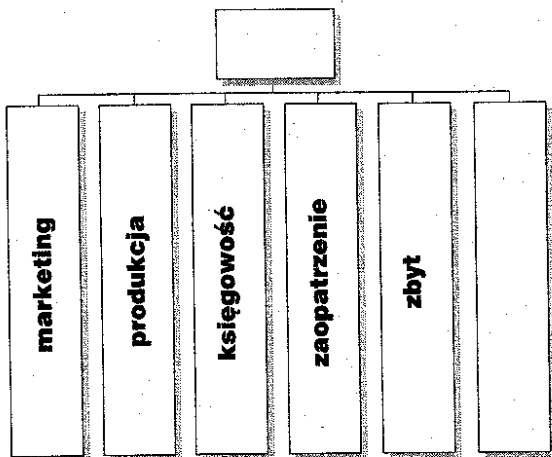
Analizy wykazują, że menedżerowie w rzeczywistości nie kierują procesami realizowanymi przez drugą i trzecią zmianę. Jaka więc powinna być ich rola aby byli rzeczywiście efektywni? Bez wątplenia to oni muszą dostarczać niezbędnego wsparcia, informacji, narzędzi organizacyjnych, szkoleń dla niższych szczebli. W konsekwencji powinni zapewnić, że na wszystkich zmianach jest właściwie przygotowana załoga: wykwalifikowana, doceniana i wspierana w swoich działaniach dotyczących poprawy jakości. Dlatego właśnie kadra menedżerska powinna pełnić rolę koordynującą kooperację i pracę zespołową.

Najczęściej jednak jest to tylko teoria w kontekście przedsiębiorstw pracujących zmianowo. „Późne” zmiany są izolowane od reszty organizacji, otrzymują nieadekwatne informacje, środki i szkolenia, aby były one rzeczywiście wystarczające dla rozwiązywania nurtujących ich problemów. Pracownicy są sfrustrowani brakiem jednoznacznych wyznaczników jakości, niejasnym określeniem ich roli w wewnątrzzakładowym programie jakości. Cały czas doświadczają, że zaangażowanie w jakości to zadanie — przywilej pierwszej zmiany.

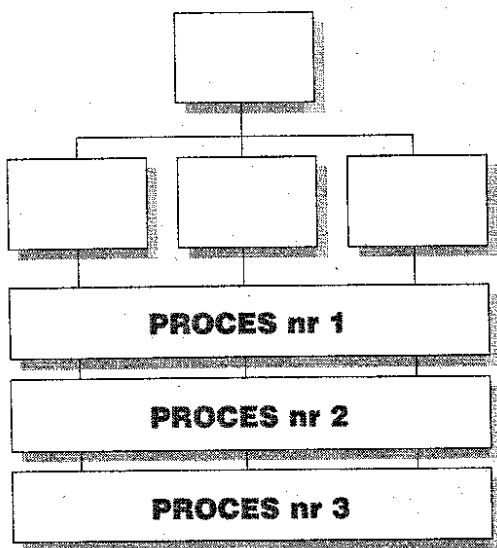
	Tradycyjne podejście	Konieczne zmiany
Proces zaangażowania w jakość	Budowa koncepcji, realizacja, kompetencje to przywilej pierwszej zmiany	Równa odpowiedzialność za jakości wszystkich pracowników, niezależnie od zmiany
Priorytety	Zasadniczym zadaniem jest realizacja procesów produkcyjnych, a jeżeli jest to możliwe zapewnienie jakości	Traktowanie jakości jako koniecznego warunku realizacji procesów
Polityka i procedury	Zmieniane są przez załogę, operatorów i kierownictwo	Są jednoznacznie interpretowane, powszechnie znane i akceptowane na wszystkich zmianach
Załoga	Najmniej doświadczeni, najslabiej przygotowani pracownicy są kierowani na późniejsze zmiany	Druga i trzecia zmiana są obsadzone przez pracowników równie fachowych
Szkolenia dotyczące jakości	Ogólne wykłady prowadzone w ramach zmiany	Treningi w czasie pracy dotyczące różnych praktycznych problemów związanych z jakością, jednakowe dla wszystkich zmian
Komunikacja jakości	Ogólne comiesięczne spotkania związane z działalnością operacyjną	Okresowe narady związane z planowaniem, osiąganiem celów i weryfikacją wyników

LIDERZY JAKOŚCI

W zorientowanej na jakość pracy zmianowej, szczególną uwagę należy przykładać do efektywnego przewodnictwa. Rolą liderów jest angażowanie, motywowanie, lepsze przygotowanie robotników na wszystkich zmianach. Niezbędne w tym celu jest uelastycznienie organizacji z funkcjonalnej (rys. 1) opierającej się na podległości w pionach, do procesowej — horyzontalnej (rys. 2), co z samego założenia pozwala łamać bariery wynikające ze zmianowej organizacji pracy.



Rys. 1 Organizacja funkcjonalna



Rys. 2. Organizacja horyzontalna — procesowa

Zaangażowanie całej organizacji — wszystkich zmian w budowę koncepcji i realizację projektów dotyczących zarządzania jakością wymaga delegowania uprawnień, rolę nieobecnych menedżerów mogą wtedy pełnić liderzy procesów. Ich zadaniem jest pełnienie progresywnej roli w procesie ciągłej poprawy, motywowanie pracowników do rozwiązywania specyficznych dla danej zmiany problemów, rozwiązywanie i mierzenie rezultatów. Do historii powinny przejść praktyki majstrów — kierowników zmian, polegające na wydawaniu nakażów podwładnym i utrzymywaniu maszyn w ruchu.

SZKOLENIA

Szczególnie brzemiennie w skutkach dla systemu jakości przedsiębiorstwa jest rozbieżność pomiędzy potrzebami w zakresie szkoleń, a tym co jest w tym zakresie realizowane na drugiej i trzeciej zmianie. Najczęściej mniej doświadczeni menedżerowie delegowani są właśnie na „późniejsze” zmiany, co w konsekwencji jest niekorzystne dla globalnej jakości. Don Penkala — prezydent D-Penkle & Associate, będąc wcześniej kierownikiem drugiej zmiany obserwował rutynowe realizowanie krytycznych funkcji procesu, bez wystarczającego szkolenia i uprawnień. Jego załoga swoim doświadczeniem znacznie ustępowała kolegom z pierwszej zmiany. W konsekwencji czego, nie było niespodzianką, że jakość ich pracy była gorsza. Z rozmów z kierownikami kilku amerykańskich przedsiębiorstw mogłem dowiedzieć się o kilku jeszcze innych bolączkach, wynikających ze znacznie szcuplejszych zasobów dostępnych dla drugiej i trzeciej zmiany. Mówili oni o pilnej potrzebie przyjęć nowych pracowników, najczęściej okresowo oraz konieczności wymiany pracowników między zmianami. Proponowane posunięcia pozwoliłyby ich zdaniem na zbliżenie i ujednoczenie tak postrzeganej, jak również realizowanej jakości.

W kontekście powyższych rozważań oczywista wydaje się konieczność prowadzenia zaawansowanych szkoleń równolegle dla wszystkich zmian. Ponieważ są one procesem ciągłym, nie powinny być ukierunkowane wyłącznie na ogólne przybliżanie koncepcji jakości, ale jednocześnie opierać się na konkretnych przykładach z danego przedsiębiorstwa. W efekcie zdobywane przez słuchaczy umiejętności mogą zostać wykorzystywane przez sukcesywne rozszerzanie obowiązków i praw pracowników przy realizacji projektów doskonalenia jakości. Niestety dotychczasowa praktyka — niski poziom szkoleń późniejszych zmian, często przypadkowość w ich tematyce, nie pozwala na powierzanie im takich zadań. Koncepcja systemu jakości w przedsiębiorstwie pracującym w organizacji zmianowej musi uwzględniać transformację z ukierunkowaniem na zarządzanie procesami. Jest to zadanie w rzeczywistości bardzo trudne, bowiem pracownicy identyfikują się w rzeczywistości ze swoją zmianą i swoimi liderami. Próby lepszej koordynacji działań, wymiana doświadczeń nie mogą zastąpić z zasady koncepcji zarządzania i jej narzędzia — organizacji.

W przedsiębiorstwie ukierunkowanym na procesy, pracownicy są członkami dwóch zespołów — swojej zmiany i procesu jaki realizują, są ich integralną częścią. Dlatego dla osiągnięcia tak strategicznych jak również operacyjnych celów biznesu, konieczna jest konsultacja oraz weryfikacja z kadrą wszystkich zmian. W rezultacie można mówić o jednolitym procesie wielozmianowym — doskonaleniu jakości niezależnie od czasu pracy.

Nie można zapominać, że łańcuch symbolizujący pracę wielozmianową organizacji jest na tyle tylko mocny, jak wytrzymałe (skuteczne, zaangażowane, motywowane, doceniane, kreatywne) jest jego najstabsze ogniwo.