

Problemy z wdrożeniem TQM w przedsiębiorstwie

W ostatnich latach wiele przedsiębiorstw entuzjastycznie podejmowało się wprowadzenia w życie idei TQM. Często sposób, w jaki próbowano wprowadzać system, miał wiele słabych punktów. Tak też było w przypadku pewnego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Dwa lata po wcieleniu programu grupa badawcza, wywodząca się z matczynej spółki firmy A, stwierdziła, iż:

- należało podjąć zdecydowane kroki w celu ulepszenia podstawowych zasad funkcjonowania firmy. Priorytetem było określenie zasad efektywnej dyscypliny, jak również kontroli w obrębie każdej działalności;
- TQM jest czasochłonny i wymaga dużego nakładu środków. Dodatkowy czas i praca na rzecz dalszego rozwoju są stawiane na drugim planie wobec innych problemów przedsiębiorstwa.

To oznaczało koniec rozwoju programu TQM w firmie A. Podstawy konkluzji przedstawionych przez ową grupę badawczą są bardzo pouczające.

Wczesne inicjatywy skierowane na ulepszenie jakości produktu w przedsiębiorstwie A były bardzo udane, zarząd uświadomił sobie jednak, iż nastąpiło zahamowanie rozwoju i potrzebne były pomysły, które pchnęłyby firmę w szeregi ligi klasy światowej. Powołano grupę badawczą składającą się z menedżerów wyższego szczebla, której zadaniem było zbadanie podejścia przedsiębiorstwa do kwestii priorytetu jakości. Grupa inspektorów nie znalazła żadnego magicznego rozwiązania, którego wprowadzenie poprawiłoby jakość.

Mimo że wcześniejsze inicjatywy dały pewien rezultat, przytoczono przykłady niekonsekwentnego i niekonkretnego podejścia zarządu:

- gdy zarząd skupiał się na jakości, ograniczenie produkcji było kwestią najważniejszą,
- wprowadzanie nowego produktu zawsze prowadziło do wielu późnych modyfikacji i wysokich kosztów reklamacyjnych,
- kiedy zarząd wyznawał zasadę „dobrze za pierwszym razem”, masowe inspekcje i częste poprawki wciąż występowały w firmie,
- nowe narzędzia i techniki, takie jak Statystyczna Kontrola Procesu, były wprowadzane w sposób niespójny; niektóre działy wykorzystywały statystykę, nie wiedząc, po co ani dlaczego.

Grupa badawcza zidentyfikowała ponad 30 zagadnień wiążących się z jakością, które wymagały pilnej interwencji. Konieczne były:

- ocena roli nadzorczy i kontrola hali produkcyjnej,
- poprawa dyscypliny i kontroli pracy,
- redukcja liczby dostawców o niskiej jakości,
- poprawa kontroli zmian projektów,
- wprowadzenie trybu podziału procesu i analizy efektów (FMEA).

Powołana komisja położyła szczególny nacisk na potrzebę włączenia każdego pracownika firmy w proces wprowadzania zmian. W celu uzyskania postępu na tym poziomie zasięgnięto porady dr Deminga, amerykańskiego guru jakości. W rezultacie odbyło się kilka seminariów.

Ta faza zakończyła się spotkaniem konsultantów, które miało na celu usprawnienie początkowych etapów implementacji idei TQM.

Czas od prezentacji raportu komisji wewnętrznej (w całości zaakceptowanego przez zarząd) do momentu podjęcia decyzji o kontynuacji procesu wdrażania Totalnej Jakości nie przekroczył pięciu miesięcy. Warto w tym momencie wspomnieć o kilku sprawach:

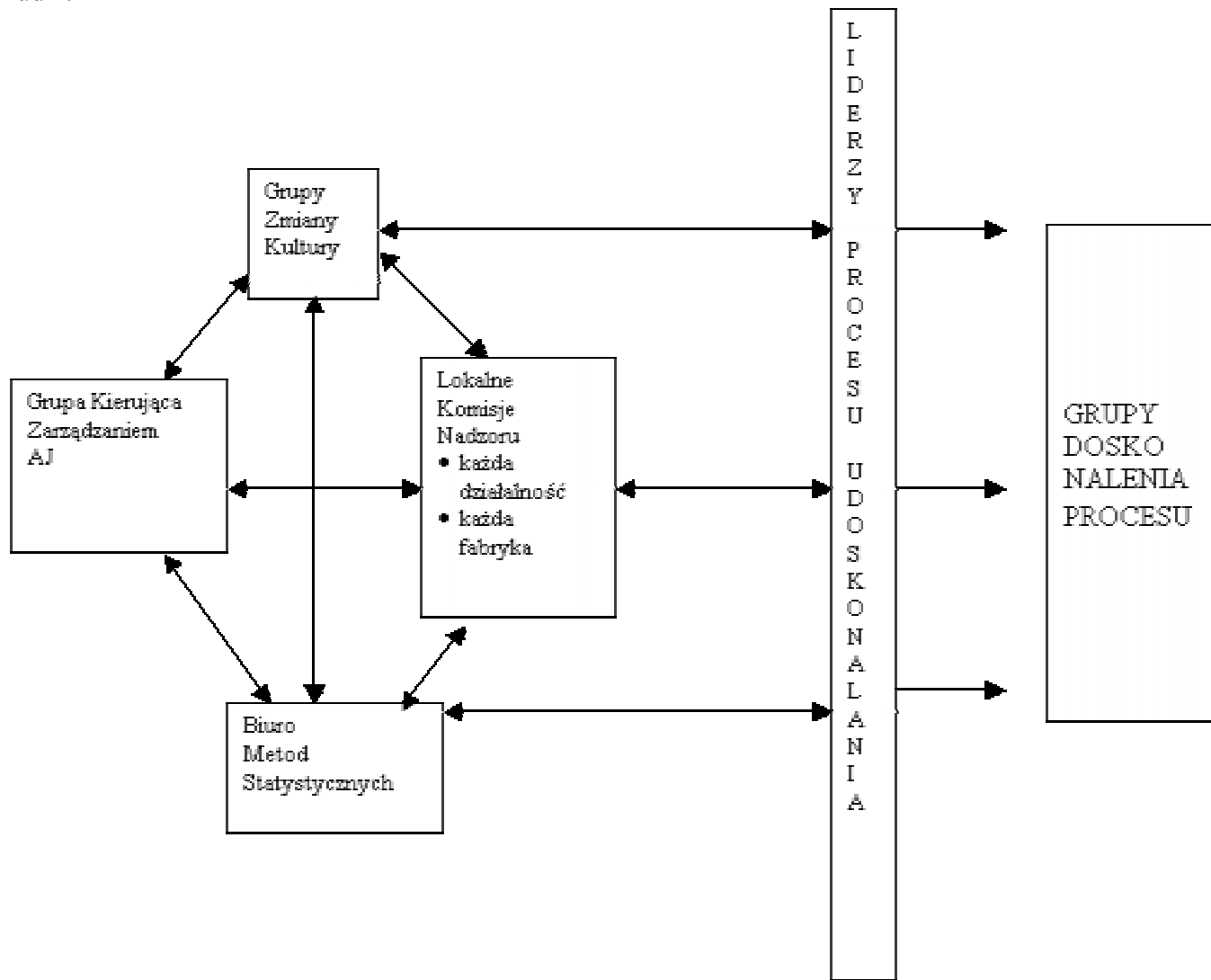
- dyrektor naczelny był przekonany, iż zatwierdzenie TQM było jedynym wyjściem, by ruszyć z miejsca. Kiedy zaakcentowano fakt, że na owoce wprowadzenia TQM należałoby czekać około pięciu lat, stwierdził: „Jesteśmy szybcy, potrafimy się uporać z tym w ciągu dwóch lat”;
- część członków rady podzielała entuzjazm przewodniczącego, inni zaś nie byli zupełnie przekonani do TQM i odnosili się bardzo sceptycznie do pewnych kluczowych kwestii;

- w pośpiechu towarzyszącemu wprowadzeniu TQM zapomniano o ponad trzydziestu punktach (ustalonych przez inspektorów), wymagających natychmiastowej interwencji. W ten sposób zostały zasiane ziarenka porażki.

System zarządzania nową jakością

Zmiany miały być wprowadzone przy wykorzystaniu struktury składającej się z komisji i grup o jasno określonych rolach. Struktura ta została przedstawiona poniżej.

Nowy system odzwierciedlał istniejące struktury organizacyjne, tak że przejście od stanu, gdzie ulepszanie procesu było czymś nadzwyczajnym, do normalnego, zarządzane było przez tę samą grupę ludzi.



Schemat 1. Struktura komisji i grup w nowym systemie zarządzania jakością

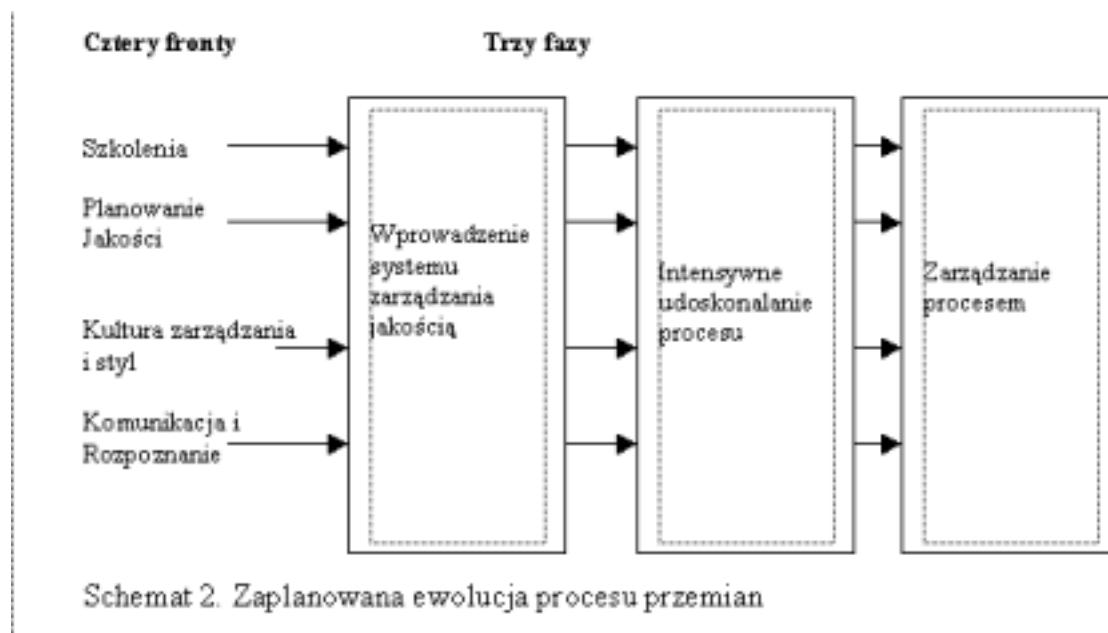
- Zarząd jako jednostka dowodząca miał za zadanie kierowanie transycją poprzez wspieranie pracy innych grup.
- Zadaniem Lokalnych Komisji Nadzoru było zarządzanie procesami przemian w każdej fabryce.

- Biuro Metod Statystycznych zapewniało techniczne wsparcie w takich dziedzinach jak szkolenia, nauki behawioralne czy statystyka, jak również pracowało nad strukturą i systemami procesu przemian.
- Rolą Liderów Procesu Udoskonalania było pomaganie członkom grup projektowych, a także Lokalnym Komisjom Nadzoru.
- Grupy Zmiany Kultury analizowały 14 reguł Deminga i lokalizowały dziedziny, w których powstawał konflikt z istniejącą kulturą zarządzania.

Podczas gdy tak wyglądała teoria nowego Systemu Zarządzania Jakością, rzeczywistość była nieco inna. Brak poświęcenia ze strony niektórych członków zarządu powodował, iż komisje nadzorcze nie radziły sobie z nowymi zadaniami, a prace grup zmiany kultury nigdy nie wyszły poza sferę planów.

Proces zmian

Schemat 2 ukazuje, jak planowano przedsięwzięcia i wprowadzano na cztery odległe, lecz powiązane fronty, którymi były: szkolenia, planowanie jakości, kultura korporacyjna oraz komunikacja.



Schemat 2. Zaplanowana ewolucja procesu przemian

Szkolenie i kształcenie

Ten front wprowadzono w życie na zasadzie kaskady. Szkolenia odbywały się zatem kolejno na każdym szczeblu hierarchii. Metoda ta okazała się wielkim sukcesem. Jednakże przez kilka miesięcy szkolenia w zakresie techniki i narzędzi nie szły w parze z treningami w dyscyplinie, jaką jest filozofia. Treningi filozofii uwypuklały zmiany podejścia związane z pozbyciem się strachu i traktowaniem każdego pracownika tak, jakby chciał wykonać „dobrą robotę”. Niestety, brakowało systemów, które mogłyby wesprzeć nową filozofię. Bez narzędzi i technik nie można było bazować na samym szkoleniu w dziedzinie filozofii.

Planowanie jakości

Obsługa priorytetów i stopni ulepszenia jakości, scalenie inicjatyw jakości oraz usprawnienie procesu zarządzania to drugi front procesu przemian. Miał być on realizowany poprzez wprowadzenie na przykład systemu nagradzania. Ta dziedzina okazała się dużym problemem. Ponieważ istniejące

procesy w wielu przypadkach nie były poddane adekwatnej kontroli, niewiele można było zrobić w celu ich usprawnienia. Konieczne były znaczne zmiany w obrębie systemów. System nagradzania nigdy nie był poprawnie rozumiany przez menedżerów. Sprawy pomiaru pracy również nie zostały rozwiązane. (Zarówno systemy nagradzania, jak i zarządzanie poprzez liczby są ostro krytykowane przez Deminga.)

Kultura korporacyjna

Ten obszar obejmował zadania zbiorowe, wartości i cele, interpretację zasad Deminga, jak również rekomendacje grup zmiany kultury. Podczas gdy dobrze radzono sobie z zadaniami zbiorowymi, wartościami i celami, wysiłki w ramach funkcji zarządzania w znacznej mierze zależały od podejścia członków zarządu. Nigdy nie podjęto próby interpretacji zasad Deminga. Porażka zespołów odpowiedzialnych za proces zmiany kultury związany był z brakiem postępu w określaniu filozofii działania.

Komunikacja

W tej kwestii posłużono się konferencjami, firmowymi biuletynami i ulotkami, które miały wyjaśniać nowe filozofie. Podjęto starania, by upewnić się, czy ludzie rozumieli, co się działo i dlaczego.

Niektóre kwestie opisane przez grupę badawczą

W ciągu ubiegłych lat badane przedsiębiorstwo wprowadziło wiele ulepszeń związanych z jakością. Dyrektorzy na pierwszym miejscu stawiali markę, jednakże postęp stanął w miejscu i istniejący poziom jakości jest obecnie podtrzymywany dzięki jednorazowym przedsięwzięciom.

Powołana komisja zwróciła uwagę na kilka kwestii wymagających natychmiastowej interwencji. Niektóre z nich zamieszczono poniżej. Mają one na celu podkreślenie faktu, iż fundamentalna zmiana jest niezbędna w podejściu kierownictwa do sprawy jakości i produktywności.

Problem	Przeciwdziałanie
Szkolenie odnoszące się do kwestii jakości nie jest powiązane z filozofią.	Niezbędny jest plan obejmujący wszystkich pracowników.
Zastosowanie koła jakości jest niejednolite.	Każdy „supervisor” powinien być odpowiedzialny za kontrolę jakości pod koniec każdego roku.
Obecnie rola „supervisora” jest niewłaściwa.	Ustalono skład grupy roboczej.
Schemat propozycji jest rzadko wykorzystywany przez pracowników.	Nowo opracowany schemat powinien zostać wprowadzony do końca roku.
Istniejący plan bonusowy nie ma odzwierciedlenia w jakości.	Ustalono skład grupy roboczej.
Od początku plany produkcji nie są prawidłowo zdefiniowane, jak również wspomagane przez plany innych departamentów.	Powołano komisję strategiczną, której zadaniem ma być opracowanie oficjalnego systemu planowania.
Projekt i produkcja nie są wystarczająco zintegrowane.	Potrzebny jest nowy system, integrujący działy produkcji i projektów.

Pytania

1. Od czego trzeba zacząć wprowadzanie TQM w organizacji?
2. W jaki sposób kultura korporacyjna wpływa na skuteczne wdrożenie TQM?
3. Jak elementy kontroli wpływają na motywację pracowników do wprowadzania zmian?

Źródło:

na podstawie materiałów wykładowych Alana Harrisona, University of Dundee.