

Jacek
ŁUCZAK



JEST 6 RANO, CO Z TWOIM PROJEKTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ?

W Instytucie Jurana zastanawiano się nad taką realizacją projektu zarządzania jakością, aby efekt osiągnąć w jak najkrótszym, (planowanym) czasie. Wskazano główne czynniki opóźniające przebieg tego procesu.

In the Juran Institute was considered a problem regarding such realization of project to quality management, that an effect could be achieved in the shortest (but planned) time. They were indicated main factors influencing negatively this process.

Najczęściej nie jesteśmy zadowoleni z tempa i efektywności realizacji projektów związanych z jakością. Jednak bardzo rzadko prace związane z jej doskonaleniem traktujemy jako element systemu i w konsekwencji nie analizujemy niezgodności w tym obszarze pod kątem podejmowania działań zapobiegawczych. Okazuje się, że każdorazowo natrafiają one na podobne przeszkody.

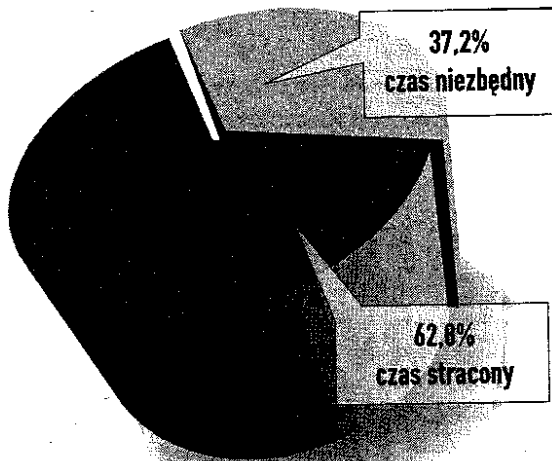
TQM wymaga transformacji całej organizacji, aby myśleć kategoriami klienta i dzięki temu najlepiej spełniać jego potrzeby. Ponieważ ta konieczna przemiana uzależniona jest od wielu czynników – wsparcia zarządu, mentalności, przyzwyczajzeń pracowniczych, podatności na zmiany, ukrytych interesów w firmie i innych, dlatego właśnie projekty związane z zarządzaniem jakością wymagają dla realizacji niekiedy długiego czasu. Jednak pomimo obiektywnych i subiektywnych przeciwności ich finalizacja nie może trwać wiecznie. Jak sugerują J. Early oraz A. Blanton właściwą jednostką czasu nie mogą być epoki lodowcowe. Należy też wskazać przykłady organizacji, które wykorzystując najlepsze praktyki w zarządzaniu jakością, osiągają oczekiwane wyniki w krótkim czasie.

W jaki sposób zatem należy zarządzać projektem aby osiągnąć skutek w planowanym czasie? Tak sformułowany problem został poddany analizie w Instytucie Jurana, a jego celem było wskazanie najistotniejszych czynników opóźniających prace nad projektami związanymi z zarządzaniem jakością. W większości przedsiębiorstw występuje znaczna niechęć pracowników do zmian, a ciągnące

się w nieskończoność i nie przynoszące pozytywnych efektów projekty nie stanowią „propagandy sukcesu”. I przeciwnie, sprawnie przeprowadzone projekty przynoszące wymierne korzyści mogą być istotnym czynnikiem motywującym. Wreszcie utrwalanie w przedsiębiorstwie horyzontalnej organizacji procesowej – opierającej się na zespołach zadaniowych, może być istotnym czynnikiem „rozbudzenia” jego potencjału, nawet po kilkudziesięciu latach typowego funkcjonalnego zarządzania.

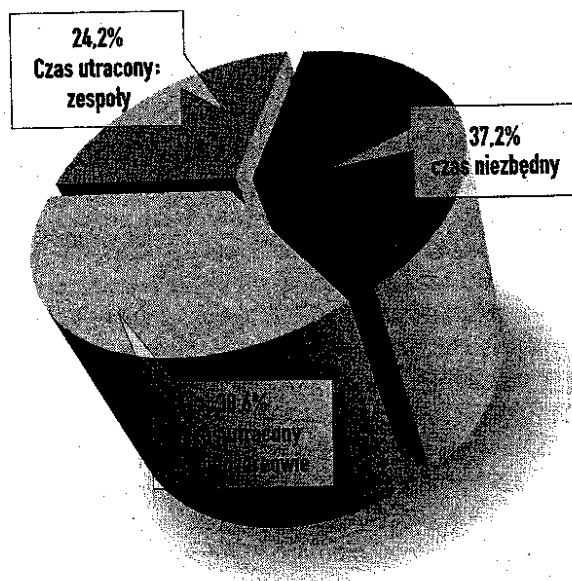
Jednakże, ponadfunkcyjne zespoły skupiające niezbędnych dla realizacji projekty fachowców, niezależnie od funkcyjnego zaszeregowania, często postrzegane są jako mało efektywne, nie wykorzystujące rzeczywistych szans. Nie bez przyczyny jedna z ostatnich pozycji Jurana została nazwana „Managerial Breakthrough”. W przedsiębiorstwach amerykańskich wiele funkcjonujących zespołów zadaniowych osiąga takie przełomy, często w istotny i naturalny sposób, budując zupełnie nową kulturę organizacji.

Niniejszy materiał stanowi przybliżenie wniosków, do jakich doszli specjaliści z Instytutu Jurana, dokonujący analizy głównych czynników tempa realizacji projektów związanych z zarządzaniem jakością. Uwzględnia on kluczowe czynniki determinujące ogólną efektywność strategii jakości. Obserwacje dotyczą planowania jakości, ustanawiania celów – misji, doboru technik i metod dla ich osiągnięcia, budowę optymalnych procesów i analizę rezultatów.



Rys. 1. Czas niezbędny i stracony przy realizacji projektu
Źródło: Juran Institute, Inc

Analizie poddano 20 projektów realizowanych w 10 przedsiębiorstwach z pięciu różnych branż (ochrony zdrowia, wydobywcie i przetwórstwo ropy naftowej, chemii, usług restauracyjnych, przemysłu metalowego). Niżej projekty zostały wskazane przez zarządy przedsiębiorstw jako trwające zbyt długo, dotyczyły bardzo ważnych problemów, o których przewidziany termin zakończenia był dłuższy niż 12 miesięcy. Ostateczny wniosek, jaki został zdefiniowany, wskazuje że 2/3 czasu każdego projektu mogłoby zostać zaoszczędzone w przypadku postępowania zgodnie z najlepszymi praktykami. Zespół prowadzący niniejsze badania wskazał listę typowych dla zespołów wdrażających trudności. Stanowi to



Rys. 2
Źródło: Juran Institute, Inc

efekt weryfikacji każdego z projektów w celu wskazania jednego lub większej ilości problemów oraz dokonania charakterystyki zmarnowanego czasu. Generalnie, gross czasu jest marnotrawione przez zespoły na zbędne działania lub przynajmniej mało istotne, lub też dotyczą one zagadnień, które powinny być uregulowane w efekcie poprzednich projektów.

ILE CZASU MOŻNA ZAOSZCZĘDZIĆ?

Projekty uwzględnione w badaniach wymagały średnio 68,1 tygodni dla ich zakończenia, to jednak 62,8% tegoż czasu mogło zostać zaoszczędzone.

Ta nadwyżka czasu przedstawiona na rys. 1 może zostać podzielona na dwie klasy (rys. 2):

- czas, który mógłby zostać zaoszczędzony jeśli menedżerowie, którzy planują i definiują projekt mieliby lepsze przygotowanie i wsparcie,
- czas, który mógłby zostać wyeliminowany jeśli zespół działałby zgodnie z najlepszymi technikami zarządzania jakością.

Niniejszą klasyfikację zbędnej nadwyżki czasu obrazuje rys. 2. Uogólniając można stwierdzić, że każdorazowo można zaoszczędzić prawie 39% z całego czasu realizacji projektu, dbając o lepsze przygotowanie i wsparcie, a stosując sprawdzone metody oszczędności mogą sięgać 1/4 czasu.

Obserwacje wskazują, że nawet relatywnie trudne projekty, na które rezerwuje się dłuższy czas, mogą być efektywnie realizowane znacznie szybciej przy odpowiednim przygotowaniu, wsparciu i stosowanej metodyce. Często kadry zarządzającej, jak również członkom zespołów brakuje niezbędnej wiedzy – szkoleń poprzedzających realizację zadania.

GDZIE MOŻNA ZAOSZCZĘDZIĆ CZAS?

Doskonalenie jakości stanowi praktyczną implementację metod naukowych. Wszystkie projekty, ze względu na misje – cele jakie mają osiągnąć, wykazują znaczne zróżnicowanie, to jednak w pracy zespołów zadaniowych powinny być przestrzegane określone etapy:

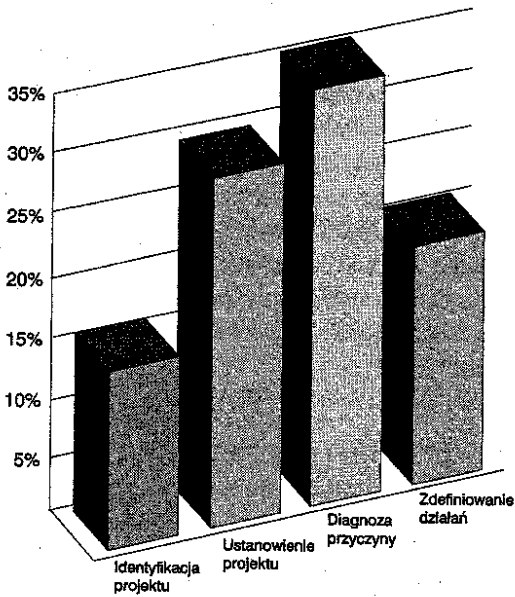
Krok 1. Zdefiniowanie potrzeby realizacji danego projektu. Ustanowienie precyzyjne misji – celów jakie zamierzamy osiągnąć oraz określenie niezbędnego wsparcia i zasobów.

Krok 2. Ustanowienie projektu. Szczegółowe określenie misji projektu i zdefiniowanie odpowiedzialności za realizację celów cząstkowych, powołanie zespołu i wybór lidera.

Krok 3. Diagnoza głównych przyczyn danego problemu.

Krok 4. Wskazanie środków eliminacji przyczyn, zaprojektowanie i wdrożenie procesu ich likwidacji.

Krok 5. Analiza rezultatów.



Etapy realizacji projektów zarządzania jakością

Rys. 3. Czas utracony w kolejnych etapach doskonalenia jakości

Krok 6. Zapewnienie, że ustanowione metody sterowania i procedury operacyjne zapewniają, że będą one skuteczne również w przyszłości.

Krok 7. Ustanowienie pokrewnego projektu – wykorzystanie rozwiązań które odniosły sukces w zagadnieniach zbliżonych. Dokonanie ich ewentualnej modyfikacji.

Analiza efektywności czasu dotyczyła przedziału rozpoczynającego się w momencie ustanowienia projektu do wskazania środków korygujących ich wdrożenia. Rys. 3 przedstawia obszary, w których czas może zostać oszczędzony w pierwszych czterech etapach doskonalenia jakości.

Utracony czas został uwzględniony w obszarze, w którym nieefektywność miała miejsce. Znaczne opóźnienia w etapach diagnozy i definiowania środków wskazują na błędy popełnione w trakcie identyfikacji głównych bolączek organizacji i ustanawiania projektu. Jednak od diagnozy głównych przyczyn problemu rozpoczynają się największe problemy dla zespołów. Dla menedżerów zapoznających się z niniejszymi wynikami nie było zaskoczeniem, że znajdowanie przyczyn danego problemu przysparza największych opóźnień. Niespodzianką była natomiast obserwacja, że etap implementacji rozwiązań również w znaczący sposób spowalnia realizację projektu.

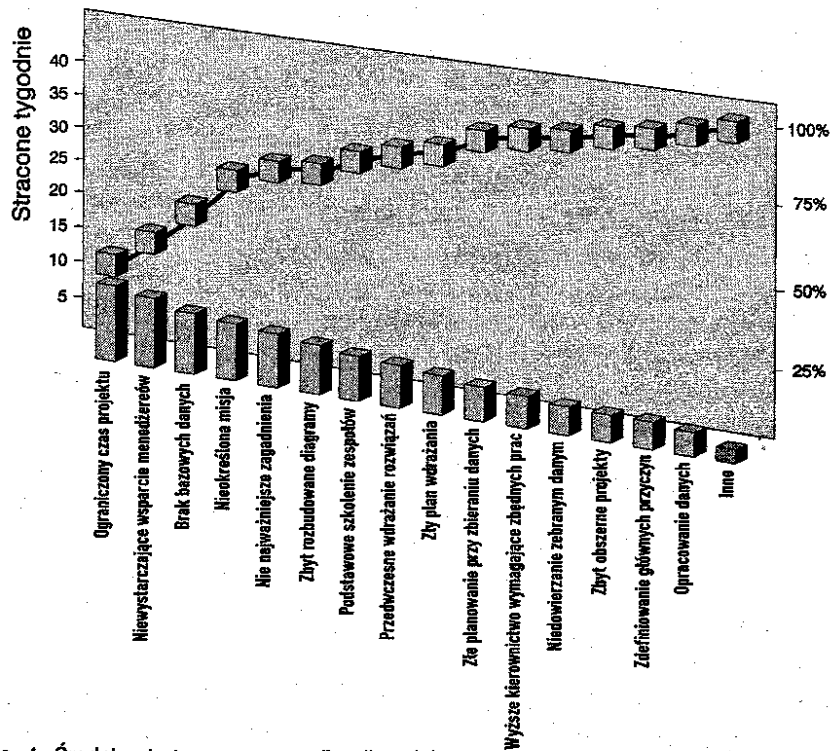
Na bazie tych wniosków, w jednej z firm dokonano przeglądu wszystkich ostatnio realizowanych projektów

i stwierdzono znaczne zaniedbania czasowe. Podstawowe etapy projektu okazały się niewystarczająco przygotowane. W efekcie liderzy prowadzący kolejne projekty organizowali lub prowadzili dodatkowe szkolenia dla lepszego przygotowania zespołów. Rys. 4 przedstawia już szczegółową analizę czynników spowalniających pracę zespołów.

Do najistotniejszych czynników zaliczyć należy złą ocenę niezbędnego czasu realizacji projektu, postawę najwyższego kierownictwa, niedostateczne opieranie się na obiektywnych danych, mało precyzyjne określenie zamierzonych celów, niewłaściwy wybór tematów projektów – często nie najważniejszych, zbyt duże przykładanie wagi do rozpisywania procesów stosując diagramy przepływów, niedostateczne przygotowanie zespołów dla sprośnięcia zadaniom, nazbyt wczesne wdrażanie jeszcze nieprzygotowanych rozwiązań, słabe planowanie i inne.

CZAS REALIZACJI PROJEKTU

Analizy wykazują, że najistotniejsze przyczyny opóźnień w realizacji wynikają już ze złej oceny niezbędnego czasu potrzebnego na przeprowadzenie danego projektu. Przyjęto umownie, że zespoły pracują nad danym zadaniem 4 godziny w tygodniu. Często jednak i tak krótki czas nie był poświęcany przez ich członków. Tak więc z jednej strony menedżerowie – liderzy wykazują małe doświadczenie w planowaniu, a z drugiej źle zarządzają czasem pracy. Znacznie efektywniejsze okazało się delegowanie członków zespołu wyłącznie do realizacji



Rys. 4. Średnie straty czasu w realizacji projektu
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Juran Institute, Inc

danego projektu, pomimo wyłączenia ich z właściwych zadań. Z tej jednak przyczyny jest to trudne do realizacji.

Bezwzględnie jednak każdorazowo musi zostać określony termin realizacji projektu, a nie tylko przybliżone precyzowanie daty jego zakończenia. Z tym jednak związana jest konieczność drobiazgowego planowania czasu w kontekście złożoności zagadnienia, składu zespołu, obciążenia bieżącymi zadaniami, wiedzy i doświadczenia pracowników itp.

ZARZĄD WINNY

Niezależnie od przedmiotu projektu, najistotniejszym czynnikiem jego realizacji i skutecznego wdrożenia rozwiązań są ludzie. Zbyt często właśnie ten element nie sprawdza się i stanowi „najwęższe” gardło. Tym bardziej jest to niepokojące jeśli stanowi je kadra menedżerska, której postawa – brak wystarczającego wsparcia stanowi zagrożenie dla koncepcji doskonalenia jakości. Należy sobie zdać sprawę, że bez przykładowej i motywującej postawy zarządów nie może być mowy o efektywnej pracy załogi. Opóźnienia w realizacji projektów mogą okazać się zapowiedzią poważniejszych następstw o znaczeniu strategicznym i zasięgu ogólnooorganizacyjnym.

NIEWYSTARCZAJĄCY ZASÓB DANYCH

Okazuje się, że wiele projektów jest inicjowanych bez wystarczającego zasobu danych, pozwalających na obiektywizm w wyborze tematu projektu jak również w jego realizacji. W takim przypadku zespół nie może ocenić wagi danego zagadnienia na tle innych, a o jego wyborze decydują subiektywne odczucia – często błędne. Szczególnie często zespoły projektowały i wskazywały działania korygujące i zapobiegawcze bez potwierdzenia tego przez statystyczne dane, a ich nieefektywność powodowała, że należało cofnąć się i zaczynać pracę od pewnego etapu.

Nie można jednak uogólniać, stwierdzając że projekty zdefiniowane w ten sposób są z założenia chybione. Spostrzeżenia powyższe wskazują natomiast, że na pewno należy uwzględnić konieczność mierzenia efektów. Jest to oczywiste dla organizacji zorientowanych na jakość, co w konsekwencji pozwala na skuteczną i natychmiastową diagnozę problemów, bez zbierania w pośpiechu danych.

NIEPRECYZYJNA MISJA PROJEKTU

Jedną z najistotniejszych przyczyn marnotrawienia czasu są nie w pełni sprecyzowane cele jakie w wyniku danego projektu chcemy osiągnąć. Okazuje się, że często nie są one wnikliwie przemyślane, a zespoły tracą czas

na mniej istotne, nie pierwszorzędne zagadnienia dotyczące danego problemu.

Spójrzmy na dwa przykłady „słabej” misji.

● *Zoptymalizowanie czasu realizacji projektu – czy to oznacza: ograniczenie czasu planowanego, a może jego wydłużenie? Zmianę godzin pracy zespołów, czy też czasu jaki poświęcają projektom? itd.*

● *Poprawa komunikacji w szpitalu – czy w aspekcie organizacji, działu, może personelu i pacjenta? Jakie są czynniki komunikacji? W jaki sposób będzie mierzona efektywność?*

ODDALENIE OD RZECZYWIŚCIE ISTOTNYCH PROBLEMÓW

Kluczem do efektywnego doskonalenia jakości jest definiowanie i eliminowanie najistotniejszych, głównych problemów. Jak wykazano w trakcie analizy, często zespoły zajmują się interesującymi, popularnymi ale nie najważniejszymi problemami, czy też przyczynami. Dlatego zakończenie realizacji zadania często jest rozczarowaniem, bowiem wyeliminowanie niezgodności o marginalnym znaczeniu, w praktyce jest niezauważalne. Często metodą prób i błędów eliminując kolejne przyczyny dochodzi się do rzeczywiście istotnych – co znacznie opóźnia osiągnięcie sukcesu, a czasami wcześniejsze zniechęcenie i zaniechanie.

W konkretnym przypadku, kiedy zespół pracował nad problemem opóźnień dostaw, w przedsiębiorstwie było wielu doradców sugerujących przyczyny. Jedna z teorii mówiła, że błędy w obsłudze klienta to przede wszystkim opóźnienia powstające w zakładzie, na etapie produkcji. Z opinią taką zgodził się cały zespół i z takim przeświadczeniem przystąpiono do eliminowania problemu. Po wykonaniu projektu okazało się, że terminowość dostaw wcale nie poprawiła się, a realizacja planu produkcyjnego i przekazywanie do magazynu wyrobów gotowych nie budziła żadnych zastrzeżeń. Trop okazał się błędny, a jego podjęcie kosztowało cztery miesiące ciągłego niezadowolania klienta.

Rozpoczęto szerszą analizę zagadnienia i sprawdzono dane, w powyższy proces włączono klientów. Dopiero wtedy można mówić o systemowym podejściu, pozwalającym na optymalne wykorzystanie czasu.

SCHEMATY PRZEPLYWÓW

Schematy blokowe są nieodłączną częścią wielu projektów z pogranicza reengineeringu, to jednak nazbyt często przypisuje się im zbyt dużą wagę i poświęca nadmiar czasu. Opisujący wyżej zespół pracujący nad przyspieszeniem procesu dostaw, poświęcił kolejne 8 tygodni rozrysowując wspólnie, bardzo dokładny schemat prze-

plywów całego procesu, nie włączając jednak działu handlowego. Analizując całą pracę stwierdzono, że prawie 2/3 całkowitego czasu i co najmniej 30% zakładanego czasu poświęcono w efekcie na aprobata rzeczywistego procesu zobrazowanego na schemacie, przed skierowaniem pytań do działu handlowego – w rzeczywistości głównego bohatera procesu. I znowu po określonym czasie dokonano uzgodnień, rozrysowano bardzo szczegółowy schemat, który okazał się za dokładny w kontekście danego projektu.

KONIECZNOŚĆ SZKOLEŃ

Każdy nowy projekt dla zespołu zadaniowego jest wezwaniem, dla sprostania któremu konieczne jest przygotowanie dwu-, trzydniowego szkolenia. Niekiedy będzie to tylko „odświeżenie” już posiadanej wiedzy, często jednak przyswojenie nowych umiejętności. Najczęściej niniejsze szkolenia odbywają się w ramach czasu realizacji danego projektu. Ich organizacja wydaje się bezapelacyjną koniecznością, to jednak lepsza ich organizacja, wykorzystywanie studiów przypadków macierzystej organizacji pomogą maksymalizować efekty. Planując realizację każdego projektu należy założyć konieczność przeszkolenia załogi i przeznaczyć na nie określony czas w ramach projektu.

Najczęściej obserwowaną praktyką było rozpoczynanie pracy nad zdefiniowaniem problemu i niemożność poradzenia sobie z tym zadaniem. W efekcie podjęcie decyzji o konieczności szkolenia i lepszego przygotowania. Dla przejrzystości każdego projektu, w planowaniu czasu niezbędnego dla jego realizacji powinny zostać uwzględnione dwa przedziały:

- Niezbędny, rzeczywisty czas realizacji projektu,
- czas przeznaczony na szkolenia.

Jeżeli np. niezbędne jest przeprowadzenie 16 godzin szkolenia w kontekście danego zadania, zakładając, że zespół będzie pracował nad nim 4 godziny w tygodniu, to należy dodać 4 tygodnie do rzeczywistego, planowanego czasu.

PRZEDWCZESNE ROZWIĄZANIA

Obserwacje dowodzą, że zespoły zbyt wcześnie sięgają po rozwiązania i starają się je wdrażać, zanim jeszcze dokonają pełniejszej oceny podłoża analizowanego problemu. Jeżeli działania korygujące nie są adresowane do zasadniczych przyczyn – efekt przyniesie rozczarowanie. Takie przypadki zdarzają się bardzo często i w znaczący sposób spowalniają tempo prac. Ich następstwem

jest konieczność identyfikacji rzeczywiście ważnych przyczyn i ponowne szukanie dróg ich zażegnania. Najczęstszą przyczyną takiego stanu rzeczy jest niedostateczne wykształcenie zespołów i nieznanostwo technik identyfikacji i rozwiązywania problemów, jak również brak procedury realizacji projektów. Nie wystarczają najlepsze chęci i zapał członków zespołów, skoro nie wykorzystuje się wypracowanych metod i technik, a każdy projekt to zupełnie indywidualne podejście lidera.

PLAN WDRAŻANIA

Już wcześniej wspomniałem, że niewłaściwe planowanie opóźnia w znaczący sposób pracę. Eksperti z Instytutu Jurana zaobserwowali, że istotnym wąskim gardłem finalnych etapów projektów jest niedostateczne przygotowanie do wdrażania już zdefiniowanych rozwiązań. W tym kontekście stwierdzono niejednokrotnie, że:

- zespoły nie mają planów wdrożeń,
- zaniedbują niezbędne szkolenia,
- brak lub niekompletność kluczowych procedur, instrukcji, wyposażenia,
- nie zostały zdefiniowane zakresy obowiązków i kompetencji związanych z danym wdrożeniem.

Podsumowując należy zauważyć, że większość traczonego czasu można przyporządkować dwóm kategoriom:

- związaną z praktyką poprawy jakości. Niniejszy zespół dotyczy formułowania misji projektów, przygotowania danych statystycznych i ich obróbki,
- wynikającej z rutynowego stosowania narzędzi i technik. W tej grupie zaniedbywane są szkolenia, pozwalające na indywidualne podejście do każdego projektu, nadmierna rozbudowa diagramów przepływow.

Eksperti Instytutu wskazują na fundamentalne znaczenie poparcia kierownictwa najwyższego szczebla, które każdorazowo powinno upewnić się, że:

- liderzy i członkowie zespołów, personalnie wiedzą i wykorzystują nadane im odpowiedzialności i uprawnienia, szczególnie w zakresie wyboru i definiowania misji projektu,
- zespoły uczestniczą w szkoleniach z zakresu technik i metod zarządzania jakością, wykorzystując doświadczenia poprzednich projektów,
- liderzy projektów są właściwie przygotowani do zażegnania potencjalnych opóźnień.

Dla uniknięcia typowych trudności z realizacją projektów, powszechną praktyką powinna być ocena każdego z nich i przez to, doskonalenie procedury rozwiązywania problemów – kreowanie i postępowanie zgodnie z najlepszą, wypracowaną praktyką.