

## Čo mi dalo manažerstvo kvality

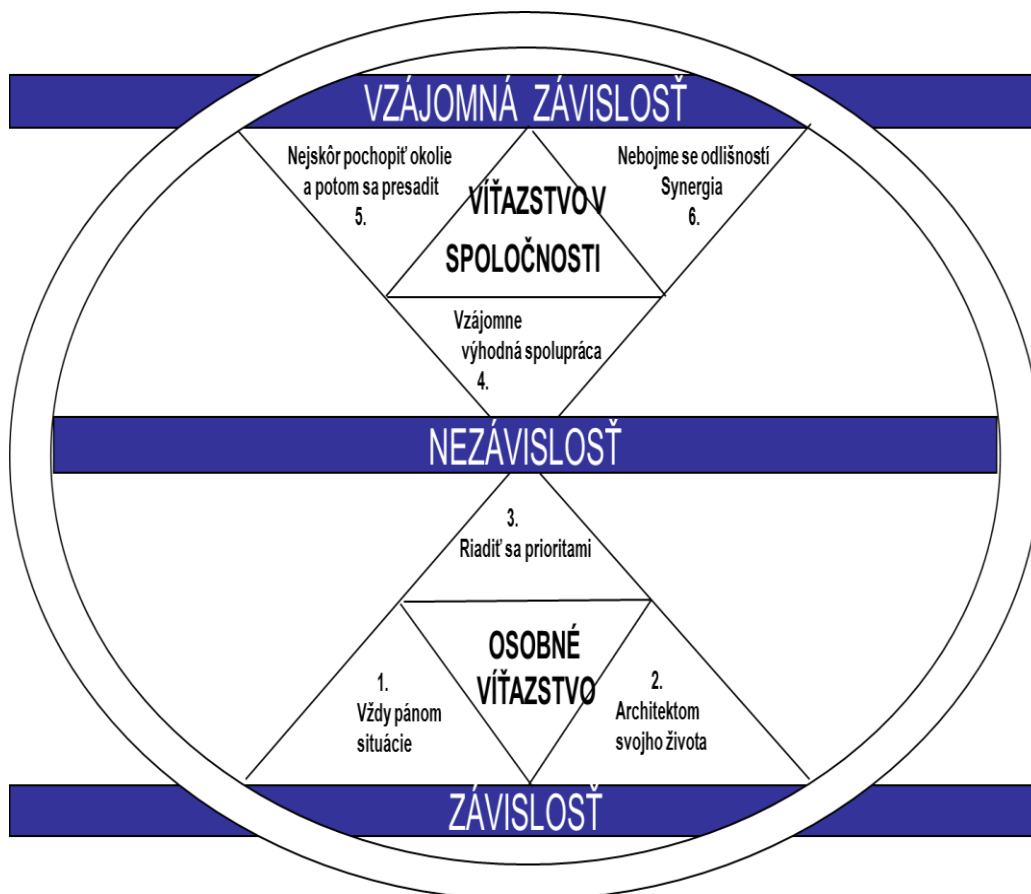
Ing. Milan Šesták, Slovenská spoločnosť pre kvalitu

### 1. Úvod

Manažerstvo kvality ako pojem nadobudlo v priebehu niekoľkých rokov až desaťročí diametrálne odlišnú pozíciu. Pokým v minulosti bolo doménou špecialistov v oblasti riadenia kvality, technikov, inžinierov a manažérov kvality, neskôr zomcencov pre kvalitu z radov manažmentu aj mimo manažérov kvality v súčasnosti je manažerstvo kvality rozšírené na všetky úrovne riadenia a každý pracovník organizácie má v manažérskom systéme svoje úlohy týkajúce sa manažerstva kvality.

Aby nedošlo k nedorozumeniu treba povedať, že tento posun nie je daný tým, že by v minulosti neboli požiadavky na manažerstvo kvality kladené na všetky úrovne riadenia organizácie alebo na všetkých jej pracovníkov. Ide skôr o posun v chápaní kvality ako súboru hodnôt a požiadaviek na manažerstvo organizácie ako takej.

Tak ako manažerstvo kvality je úlohou všetkých v organizácii aj samotné manažerstvo kvality je tvorené a zložené z aktivít jednotlivých pracovníkov. Organizácia a jej pracovníci tvoria v súčasnom svete celok, ktorý býva veľmi často vnímaný ako nedeliteľný. Dochádza k personifikácii organizácie prostredníctvom pracovníkov, ktorí pre organizáciu pracujú a formujú ju svojou činnosťou. Dá sa povedať, že tak ako organizácia vplýva na svojich pracovníkov tak aj pracovníci svojou každodennou činnosťou a svojím konaním formujú organizáciu. Jej každodennú činnosť a postupy, ale aj smerovanie a strategickú orientáciu až po hodnoty, ktoré pracovníci reprezentujú. Preto je nesmierne dôležité vnímať organizáciu prostredníctvom nastavenej optiky hodnôt a strategických prístupov a zároveň si uvedomovať vlastné pôsobenie pracovníkov na formovanie smerovania organizácie. Len hľadaním prienikov a spoločných bodov môže dôjsť k optimálnemu rozvoju organizácie ako aj jej ľudí.



Obr.1: Model podľa Stephena R.Covey - Covey, S.R. – 7 návykov skutočne efektívnych ľudí, 2010

## 2. Čo môže organizácia urobiť

Tak ako organizácia využíva potenciál svojich ľudí, tak aj ľudia môžu čerpať z toho, čo im organizácia poskytuje. Stáva sa mi často, že rozprávam a učím o aplikácii nástrojov riadenia a tí, od ktorých sa očakáva ich používanie nerozumejú, čo to vlastne od nich chcem. V rámci tematických školení zameraných na špecifické témy a aplikáciu nástrojov riadenia zvyčajne nie je veľa času na vysvetľovanie úplných základov a tak pracovníci, ktorí takéto úzko špecializované školenia absolvujú, prichádzajú do praxe, aby aplikovali metodiky, ktoré nevedia v reálnom živote používať. Je to veľmi podobné príkladu študentov fyziky, ktorí sa naučili matematiku ako vzorce a postupy a tie nevedia použiť na riešenie praktických úloh.

Dôsledkom takýchto situácií býva aplikácia nástrojov riadenia za každú cenu alebo naopak nedôsledná aplikácia a ohýbanie pravidiel podľa toho ako jednotliví pracovníci tieto pravidlá v kontexte situácie chápu. Ani jedno ani druhé nepomáha organizácii a jej manažérskemu systému v ďalšom napredovaní správnym smerom. Čo teda s tým robiť? Ako zabezpečiť, aby pracovníci vedeli používať nástroje kvality intuitívne správne?

1. Existencia strategického rámca a hodnôt spoločnosti je prvým predpokladom správneho fungovania aplikovaných nástrojov riadenia
2. Definícia očakávaní a cieľov organizácie v súlade so strategickým rámcom, previazanie na procesnú štruktúru a organizačnú štruktúru organizácie. Stanovenie priorít tak, aby aj v prípade konfliktných situácií nedochádzalo k nesprávnemu smerovaniu organizácie a jej pracovníkov.
3. Správne zvolený mix nástrojov riadenia tak, aby zodpovedali strategickému rámcu organizácie. Orientácia na zákazníka a jeho potreby je vhodným kritériom pre voľbu nástrojov riadenia.

Aj napriek tomu, že organizácie môžu mať správne nastavené priority a rámce fungovania môže ešte stále absentovať základné chápanie nástrojov riadenia samotnými pracovníkmi organizácie. Preto je dôležité previazať profesionálne pôsobenie a vnímanie pracovníkov so situáciami, ktoré dôverne poznajú z dennodenného života. Hľadanie paralel s tým, čo ľudia poznajú a vedia sa s tým stotožniť je často najjednoduchším kľúčom k úspechu. Čím nižšia riadiaca a komunikačná úroveň organizácie, tým menej uspejete s abstrakciami, definíciami a teóriami a o to viac potrebujete príklady, návody a tzv. podobenstvá.

## 3. Čo dáva riadenie kvality pracovníkom

Tak ako organizácia využíva skúsenosti svojich pracovníkov, tak platí aj opačné pravidlo a pracovníci v bežnom živote môžu byť ovplyvnení tým, čo sa naučili v organizácii a čo od nich organizácia požaduje ako vzorce správania. Určite ste sa stretli s ľuďmi, ktorých ste vedeli po krátkej konverzácii „zaškatulkovať“. Vedeli ste presne určiť v akej oblasti pôsobí a je svojím spôsobom „deformovaný“.

Čo charakterizuje profesionála kvalitéra? Podľa čoho vieme po prvom stretnutí takéhoto človeka zaradiť? Stretávam sa s ľuďmi z kvalitárskej komunity často a napriek tomu si netrúfam vytvoriť nejaký stereotypný model, ktorý by nejakým spôsobom vystihol „človeka kvalitéra“. Napriek tomu je niekoľko spoločných znakov:

1. Silný dôraz na systematický a predpísaný prístup k práci
2. Štruktúrovanosť myslenia, rozmyšľanie v krokoch
3. Dôraz na metodiku, zvyčajne podľa toho s čím sa stretáva v dennom profesionálnom živote
4. „Dá sa prístup“ alebo „nič nie je nemožné“ (pozor na opačný extrém, ktorý sa vyskytuje tiež pomerne často – vzhľadom na povedomie o platných pravidlách sú títo ľudia niekedy aj správne opatrní, čo môže vyvolať v nezainteresovanom človeku dojem „nedá sa“ prístupu)

Podľa čoho môžete spoznať profesionála kvalitéra je aj jazyk, ktorý používa. Ak stretnete človeka, ktorý rozpráva o prevencii, koreňovej príčine, manažérskom systéme, alebo nebudaj o Parete, PDCA cykle alebo Gaussovej krivke máte takmer 100% šancu, že ide o človeka, ktorý s kvalitou prišiel do užšieho kontaktu.

Manažérstvo kvality a vôbec práca na manažérskom systéme riadenia ako takom je veľmi dobrým spôsobom ako sa naučiť čo najviac o organizácii. Aj preto sú profesionáli kvalitéri oveľa lepšie informovaní a oboznámení o tom ako organizácia, v ktorej pôsobia funguje. V správnej kombinácii s ambíciami a manažérskymi schopnosťami je to ideálne východisko pre kariérny rast aj mimo úzko špecializovanej oblasti riadenia kvality. Takíto pracovníci majú zvyčajne aj po kariérnom postupe odlišný prístup k riadeniu ako tí, ktorí vyšli z prostredia obchodu alebo finančného riadenia.

#### 4.-Uplatnenie v reálnom živote

Takže keď už vieme, čo za vzťah vlastne vzniká niekde medzi záujmami organizácie a pracovníka je namiesto otázky, čo vlastne z toho všetkého môže človek využiť v normálnom každodennom živote. Na prvý pohľad sa môže zdať, že po zavretí dverí v práci žijeme podľa úplne iných pravidiel a podľa úplne iných princípov. A predsa to nie je celkom pravda.

##### 4.1 Pareto

Koľkokrát sa vám už stalo, že ste sa rozhodovali o tom, kde a s čím skôr začať. Človek sa podvedome rozhoduje veľmi podobne princípu 80:20. 80% všetkých problémov je spôsobených 20% príčin. A tak, keď neviete s čím sa popasovať najskôr riešite to, čo má najväčší efekt. Samozrejme, že aj v tomto prípade existuje výnimka. Čomu sa venujete radšej? Ľahkým a rýchlo riešiteľným problémom alebo tým časovo a skutkovo náročným? V takomto prípade Pareto pravidlo neplatí.

	Súrne	Počká
Podstatné	Kríza Akútne problémy Termíny Projekty Mítingy...	Príprava Prevenčia Prioritizácia Plánovanie Team building Delegovanie
Nepodstatné	Rušivé telefonáty Nedôležité reporty Mítingy Populistické aktivity	Nadmerné riadenie auta E-maily TV Únikové aktivity

Obr.2: Tabuľka rozdelenia priorit

##### 4.2 Ľudský faktor

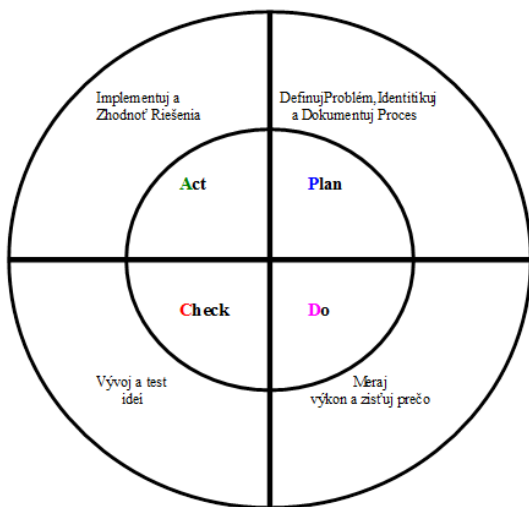
Ľudský faktor je jeden z najťažšie predvídateľných faktorov v procese rozhodovania. Aj preto sa ho organizácie snažia čo najviac obmedzovať a minimalizovať jeho vplyv. Aj tak vznikajú Poka Yoke aplikácie, s ktorými sa stretávame v praxi. Stačí si kúpiť nábytok od firmy XY a pri jeho skladaní podľa návodu nemôžete zmontovať dielce iným spôsobom ako je predpísané.



Obr.3: Príklady Poka Yoke riešení

##### 4.3 PDCA cyklus

1.



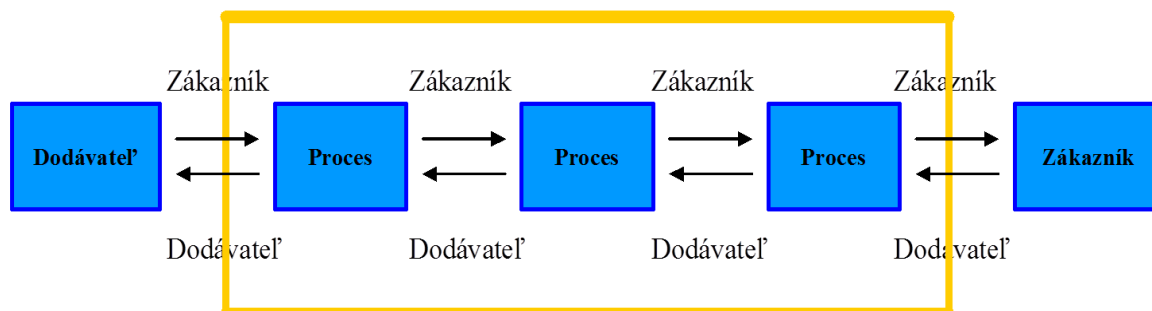
Obr.4: Znáozornenie PDCA cyklu – zlepšovanie kvality

##### 4.4 Procesné riadenie

Či chceme alebo nie, procesné riadenie existuje všade okolo nás. Premena vstupov na výstupy je základom tvorivej činnosti. Môžeme k tomu doplniť ešte princíp zákazníka, ktorý očakáva Váš výstup, aby ho zhodnotil ako svoj vstup na ďalší výstup. Na to potrebuje každý zdroje a podmienky.

Princíp transformácie môžeme popísať napríklad na jednoduchom príklade nákupu a následného varenia obedu. Na to, aby bol tento proces úspešný potrebujeme suroviny, podmienky vo forme vybavenej kuchyne, kuchárske zručnosti, recept...

Aj monitorovanie a meranie počas samotného procesu a kontrola jednotlivých položiek sú samozrejme náležitosti, ktoré si ani neuvedomíme pokiaľ niečo v našom procese (varenia) nezlyhá. A keď sa dobre pozrieme na všetky návody a recepty, nejde o nič iné ako pracovné postupy alebo vývojové diagramy.



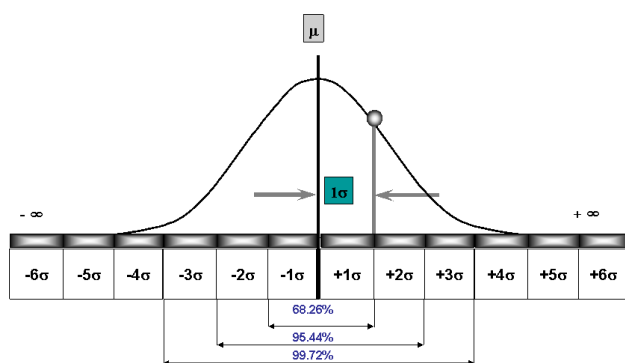
Obr.5: Znáozornenie procesného prístupu a zákazníckeho princípu

#### 4.5 SMART ciele

Definíciu cieľov používame väčšinou veľmi neformálne, ale napriek tomu si ich definujeme a následne hodnotíme mieru ich naplnenia.

- Specific - Špecifické:
  - Zavesiť obrazy na stenu v jednej rovine na čo najmenší počet pokusov
- Measurable - Merateľné:
  - Výška horného okraja rámu 2m nad zemou, 5 obrazov, 1 oprava vŕtania diery na klinec
- Agreed - Odsúhlasené:
  - Manželka súhlasí s rozložením obrazov a ich vzdialenosťami
- Realistic - Realistické:
  - Naposledy 2 diery zo 6 bolo nutné opraviť
- Time phased – Časovo vymedzené:
  - V sobotu popoludní
  -

#### 4.6 Teória pravdepodobnosti

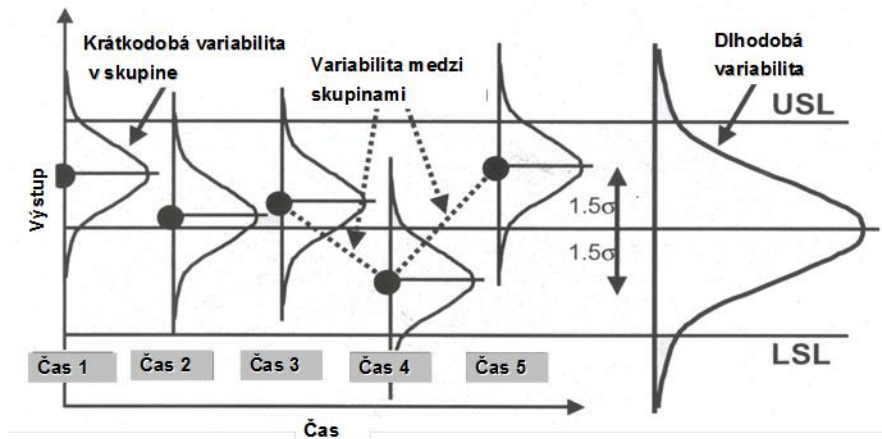


Obr.6: Znáozornenie normálneho rozdelenia pravdepodobnosti

Teória pravdepodobnosti je vo všetkom okolo nás. A keďže väčšina nášho sveta sa správa v zmysle normálneho rozdelenia alebo tzv. Gaussovej krivky vieme pomerne presne predvídať, čo by sa malo stať a ako. Pojem pravdepodobnosti môžeme rozšíriť o pojem opakovateľnosti a reprodukovateľnosti. Hádzali ste niekedy s kamarátmi šipky alebo strieľali na terč, hádzali bowlingovou guľou alebo odpaľovali golfovú loptičku? Potom máte praktickú skúsenosť s teóriou pravdepodobnosti.

#### 4.7 Štatistika

Prínosy z pravidelného vykonávania činnosti, tréningu, ako aj zlepšovania podmienok práce pocítite zvyšovaním pravdepodobnosti požadovaného výsledku. Ináč povedané znížením variability očakávaného výsledku toho, čo robíte.

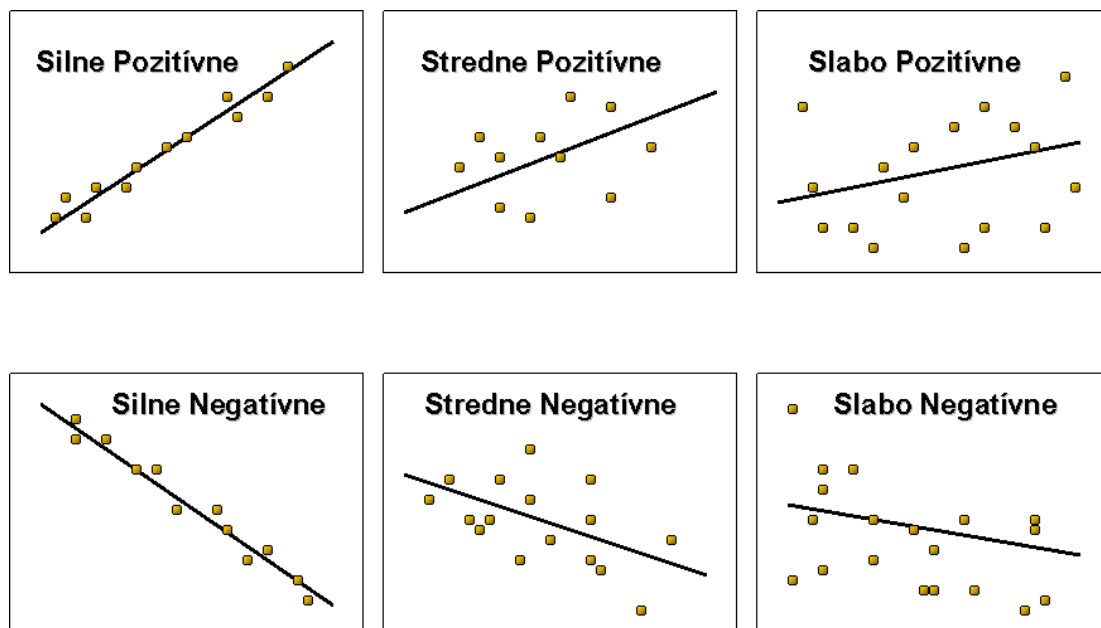


Obr.7: Znáznornenie variability vo forme riadenia spôsobilosti

A to ešte môžeme spomenúť aritmetické priemery a mediány, ktoré sú všade okolo nás vo forme priemernej dĺžky života, priemerných zárobkov, priemernej rýchlosti...

#### 4.8 Korelácia

Každou aktivitou zameranou na dosiahnutie nami stanoveného výsledku ovplyvňujeme množstvo ďalších oblastí. Venovaním množstva času vlastným koníčkom môžete zlepšovať svoje výkony ale aj negatívne vplyvať na iné oblasti. Dajme tomu, že sa každý deň venujete obchodovaniu na burze, čo Vám pomáha učiť sa nové veci, zarobíte peniaze, ale Vaša rodina nemá dostatok Vašej pozornosti.



Obr.8: Znáznornenie korelácie – druhov závislostí

#### 5. Záver

Vyváženosť individuálnych potrieb a potrieb organizácie je základom úspešného a fungujúceho pracovného vzťahu. V prípade špecialistov kvalítárov ide v mnohých prípadoch priam o zaničené napĺňanie vzájomnej synergie. V nejednom prípade môžeme skutočne stotožniť osobu kvalítára a metodiky, ktorú presadzuje v záujme dosahovania výsledkov organizáciou. Na druhej strane platí, že to, čo sa jednotlivec naučí mu už nikto nevezme. A pokiaľ niekto pochybuje o tom, že kvalita a jej metodiky sú naozaj všade okolo nás, tak skúste otvoriť oči a pri čomkoľvek budete robiť v práci považujte, kde by ste to vedeli použiť vo svojom súkromnom živote. Som presvedčený o tom, že budete prekvapení ako často by vám správne uplatnená metodika pomohla.