

Andrzej Meller

Badanie komórki organizacyjnej – podstawą opracowania procedur jakościowych

Ogromna konkurencja panująca na rynku zmusza przedsiębiorstwa do zabiegania o klienta. Pozycja klienta, konieczność uwzględniania jego wymagań przez dostawcę, jest w zasadzie powszechnie uznawana. Efektywne działanie systemu jakości wymaga jednak przeniesienia tej sytuacji do wnętrza przedsiębiorstwa, bo przecież każdy dział, każda komórka organizacyjna, każdy pracownik otrzymując materiały, półwyroby, informacje jest klientem, wykonując swoją pracę jest przetwórcą, a przekazując efekty swojej pracy innym działom lub kolegom jest także dostawcą. Tę potrójną rolę każdej komórki organizacyjnej ilustruje rys. 1.

Świadomość tej potrójnej roli jest niesłychanie ważna, gdyż nakłada to na komórkę wiele obowiązków:

- **jako odbiorca (klient)** komórka określa wymagania stawiane dostawcom i przekazuje je dostawcom;
- **jako przetwórcą** komórka określa:
 - ▲ sposób wykonania pracy,
 - ▲ warunki uzyskania odpowiedniej jakości rezultatów pracy,
 - ▲ sposoby kontroli i monitorowania procesu pracy,
 - ▲ sposoby reagowania na odchylenia;
- **jako dostawca** komórka:
 - ▲ rozpoznaje i uwzględnia wymagania klienta,
 - ▲ ocenia swoje działania pod kątem spełnienia wymagań klienta,
 - ▲ koryguje swoje działania,
 - ▲ określa przyszłe i nie uświadomione potrzeby klienta,
 - ▲ dąży do zdobycia zaufania klienta

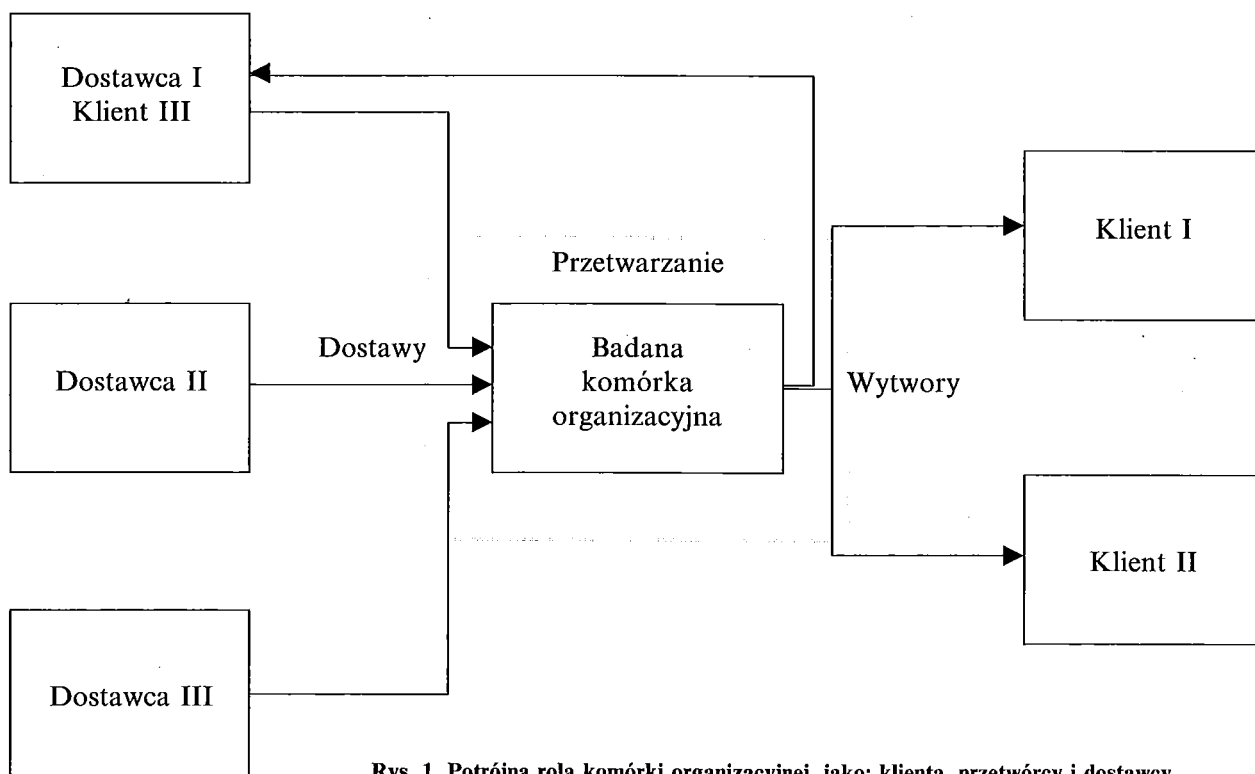
ta przez przegląd, analizę i doskonalenie swojego systemu jakości.

Informacje te stanowią podstawę opracowania sposobów wykonania pracy (procedur pracy), jak i oceny skuteczności tych działań, czyli skuteczności elementów systemu jakości.

Przy sterowaniu jakością szczególnie istotne jest zidentyfikowanie klientów i ich wymagań, gdyż jakość jest właśnie stopniem spełnienia tych wymagań.

Etapy badania

Metodę badania działalności komórki organizacyjnej (Departament Aktive Analysis) najszerszej opisuje F. Haist i H. Fromm w [1]. Omawia ją także J.S. Oakland w [2]. Metoda



Rys. 1. Potrójna rola komórki organizacyjnej, jako: klienta, przetwórcy i dostawcy

ta realizowana jest najczęściej w następujących etapach:

- rejestracja wszystkich działań komórki,
- analiza wejście — wyjście,
- analiza wymagań jakościowych,
- analiza kosztów jakości.

Rejestracja działań komórki

Dla komórek i stanowisk specjalistycznych określenie zadań i działań najczęściej nie nastręcza trudności. W przypadku trudności w określeniu działań, np. dla komórek obsługi o dużym zakresie pracy, także dla stanowisk kierowniczych można posłużyć się metodą fotografii dnia pracy. Na jej podstawie można określić realizowane działania oraz sklasyfikować je według czasochłonności.

Na podstawie analizy zadań określa się misję komórki (stanowiska), czyli tę szczególną przyczynę, dla której komórka istnieje. Uświadomienie sobie przez pracowników celu istnienia komórki (misji) stanowi bardzo istotną motywację jakości realizowanych działań.

Analiza wejście — wyjście

Celem analizy jest dokładne scharakteryzowanie klientów i dostawców a także ocena kontaktów z nimi. Prowadzi się ją dla każdej czynności wykonywanej przez komórkę, a w przypadku dużej ich liczby — dla wybranych, najczęściej powtarzających się czynności. Analiza polega na ustaleniu:

- **w przypadku wejścia (dostaw):**
 - ▲ co jest potrzebne do wykonania czynności,
 - ▲ kto jest dostawcą,
 - ▲ jakie wymagania są stawiane dostawcom,
 - ▲ czy wymagania te zostały przekazane dostawcy,
 - ▲ jaki jest sposób kontaktowania się i współpracy z dostawcą,
 - ▲ jak mierzona jest jakość dostaw,
 - ▲ jakie są skutki niezgodności,
 - ▲ jaka jest procedura usuwania niezgodności;
- **w przypadku procesu przetwarzania:**
 - ▲ co jest wytworem,
 - ▲ na czym polegają wykonywane czynności,

- ▲ kto je wykonuje i czy ma odpowiednie kwalifikacje,
- ▲ jakie urządzenia i narzędzia są wykorzystywane,
- ▲ jaki jest ich stan,
- ▲ czy spełnione są warunki poprawnego wykonania czynności,
- ▲ jak mierzona jest jakość wykonania i przez kogo,
- ▲ czy proces wykonania jest monitorowany;

● w przypadku wyjścia:

- ▲ kto jest klientem,
- ▲ jakie są jego potrzeby i jak są badane,
- ▲ jakie są formy kontaktu z klientami,
- ▲ jak wytwór oceniany jest przez klienta i w jaki sposób badana jest jego opinia,
- ▲ jakie działania są prowadzone w przypadku niespełnienia wymagań,
- ▲ jakie są przyszłe potrzeby klienta.

Analizę przeprowadza się najczęściej z wykorzystaniem odpowiednich formularzy [1] ułatwiających notowanie obserwacji. Można także wykorzystać metodykę i formularze proponowane przy badaniu dostawców i klientów wewnętrznych przez D. Noye w [3].

Przedstawiony zakres analizy zawiera także analizę wymagań jakościowych w kontaktach z dostawcą i klientem.

Analiza kosztów jakości

Wdrażanie systemów jakości, jak każda działalność w gospodarce, ma swoje uzasadnienie tylko wtedy, gdy prowadzi do poprawy efektów ekonomicznych. W przypadku wdrażania systemów jakości efekty te są zauważalne najczęściej w dłuższej (kilkuletniej) perspektywie, a ich ujawnienie wymaga śledzenia kosztów jakości. Koszty te, występujące w każdej działalności i w każdej komórce organizacyjnej, można podzielić na:

- koszty błędów występujących w trakcie realizacji działań (braki, pomyłki, poprawki, reklamacje, kary, strata renomy, utrata zamówień, obniżki ceny itp.),
- koszty kontroli działań (koszty osobowe, sprzętu, powierzchni, wydłużenia cyklu realizacji itp.),

- koszty zapobiegania (prewencji),
- zewnętrzne koszty jakości (koszty ocen zewnętrznych, atestów, certyfikatów itp.).

Ustalenie poszczególnych rodzajów kosztów może być trudne, ale nawet przybliżone ich szacowanie i obserwacja ich zmian w dłuższym okresie pozwala na określenie tendencji zmian i jest wskaźnikiem efektywności podjętych działań.

Przeprowadzone badanie komórki organizacyjnej pozwala znaleźć odpowiedzi na pytania:

- jakie są zadania komórki i co robi się, aby spełnić te zadania?
- czy znani są klienci i dostawcy — zarówno zewnętrzni, jak i wewnętrzni?
- czy uzgodnione są kryteria jakości z naszymi klientami i dostawcami?
- jaki jest wkład komórki (wartość dodana) do ogólnej wartości wytwarzanej przez firmę?
- jakie są możliwości poprawy jakości działań i obniżki kosztów jakości?
- czy zdarzają się pytania (informacje, reklamacje klientów i dostawców) na temat jakości wyników pracy komórki, i jaki jest tryb ich rozpatrywania?

Pozwala to na analizę pracy komórki i jej ulepszenie oraz stanowi podstawę do tworzenia procedur jakościowych określających sposoby pracy komórki, które zapewniają spełnienie wymagań stawianych wytworom komórki przez jej klientów.

Andrzej Meller

BIBLIOGRAFIA

- [1] HAIST F., FROMM H., *Qualitat im Unternehmen*, Carl Hanser Verlag, München 1989.
- [2] OAKLAND J. S., *Total Quality Management*, Butterworth Heinemann Ltd, Oxford 1992.
- [3] NOYE D., *Jak opanować procesy jakości*, INSEPT EDITIONS, Wrocław 1992.

Autor — dr inż. jest pracownikiem naukowym Wydziału Mechanicznego Katedry Technologii Budowy Maszyn Politechniki Gdańskiej.