

## KVALITA MUSÍ MÍT ZVUK

### aneb Jak nechat promluvit Kvalitu do života organizace

*Ing. Jiří Klečka*

*IDEMIA Czech s.r.o., Jelínkova 1174/3A, 72100 Ostrava*

*E-mail: [jiri.klecka@centrum.cz](mailto:jiri.klecka@centrum.cz)*

#### **Resumé**

Tento článek se zaměřuje na důležitost zdravého fungování oddělení kvality v organizacích. Autor vychází z osobní zkušenosti a představuje čtenářům posun ve vnímání kvality napříč organizací a jak jej dosáhnout. Stěžejní část článku se týká osvědčených praktických příkladů z oblasti komunikace, řešení neshodných situací a motivace týmu.

#### **Abstrakt**

Main target of this article is to highlight necessity of healthy role of Quality in Companies. Author describes his personal experience and explains how to achieve perception of Quality through whole company. Main part of article is focused on examples from area of communication, solution of nonconformity situations and team's motivation.

#### **ÚVOD - ŠNĚROVÁNÍ BOT**

*Cíl tohoto článku je jednoduchý: osobní zkušenost.*

Osobní zkušenost o tom, jako renovovat kvalitu v organizaci, kde kvalita degradovala. V organizaci, která se dostala do bodu, kdy je oddělení kvality pasováno na jakýsi doplněk, který je nutný k získávání certifikátů a moderního lesku.

Svou kariéru jsem začal ve firmě, která byla postavena (jak se říká) na „zelené louce“. To má obrovskou výhodu, protože začínáte od nuly. Nastavíte procesy, tak jak je potřebujete. Nemusíte nic prosazovat, protože to není s čím srovnávat. Prostě přijdete a pokud máte nápad, tak jej realizujete. Lidé to dokáží přijmout, protože teprve začínají. Jedete od nuly a pomalu zvyšujete svoji rychlost.

Když ale přijdete do již rozjeté organizace, která zapomněla svou cestu, tak je to trochu horší. Prosazování věcí vás bude víc bolet, změnit trasu jde ztuha a lidé vám neustále budou klást klacky pod nohy, protože „předtím“ to bylo jednodušší.

A přesně na toto bude tento článek zaměřen. Na minimum prostředků, ale maximální úsilí, které k té změně může vést. O tom, co je potřeba, abyste takovou změnu provedli. Můžete všude nainstalovat trendy, vyhodnocovat regulační diagramy a způsobilost, ale ten největší potenciál stejně nakonec bude v lidech, kteří s vámi budou spolupracovat. Pokud takové lidi najdete, pak vám stačí excel, trochu vizualizace a přemýšlení.

Ale nejdřív bych měl začít od začátku.

## **ZÁKLADNÍ TÁBOR: FÁZE „PŘED“**

*Každá cesta vzhůru začíná v základním táboře.*

Do svého základního tábora jsem dorazil někdy zhruba před čtyřmi lety, rozhlédl jsem se kolem a zjistil, že moje výchozí situaci vypadá asi nějak takto: oddělení kvality funguje v této organizaci jako sluha. Když nevíte, co s tím, dejte to oddělení kvality. Ti to nějak zpracují a pošlou dál. Chcete dostat dotace? Dejte to kvalitě. Chcete popsat, jak řídit sklad? Dejte to tomu chlapíkovi z kvality, on to sepíše. Kvalita má být suportující, ale rozhodně to nemá být oddělení, které nemá identitu a proto na ni navléknete všechno.

Další bod, který jsem zaregistroval, bylo to, jakým způsobem oddělení kvality promlouvalo do procesu výroby. Když kvalita vystavila něčemu stopku, zpravidla to dopadlo tak, že se na to někdo z výrobního oddělení podíval a řekl: „To je dobré.“ Pro představu: Inspektor kvality zablokoval zakázku z důvodu nekvality a odešel na pauzu. Poté, co se vrátil na své pracoviště, tak zakázka, kterou blokoval, vesele plula výrobou dále, aniž by mu někdo vysvětlil proč a kdy se tak stalo. Drtivá většina práce oddělení kvality spočívala v systému „Zastav a pust“. Žádný tlak na výrobu, žádný tlak na zlepšení – prostě jenom oficiální funkce: tým testerů, kteří fungují pouze dle potřeby výroby.

Samotnou kapitolou bylo pak řízení dokumentace. Nešlo o to, že tým kvality oficiální dokumentaci řídil, ale on ji i vytvářel. Oddělení kvality dostalo od vlastníků procesů strohý popis procesu a manažer kvality pak seděl několik hodin v kanceláři, aby dal dohromady

popis procesu se všemi pravomocemi a rolemi. Pokud chtěl vlastník procesu něco změnit, poslal požadavek na manažera kvality a ten celou dokumentaci přepracoval.

A manažer kvality? Jeden můj kolega jej při jedné příležitosti nazval *50 cent*, protože jeho specialitou bylo nabídnout zákazníkovi slevu v případě nějakého problému. Hlavní bylo prodat. A v tomto stylu se jelo několik let. O nějakém cíleném vývoji nemohla být řeč. Žádná agenda, žádný cíl ohledně zlepšování: prostě „jedeme a nějak to dáme“. Když někdo onemocní rýmou, tak je celkem jednoduché to vyléčit. Když ale někdo onemocní chřipkou, kapky do nosu vám nepomůžou. Musíte nasadit silnější medicínu. A tato nemoc už byla zažraná hodně hluboko!

Pokud není oddělení kvality slyšet, není ani slyšet hlas zákazníka. Smyslem kvality je to, aby zákazník dostal přesně to, co požadoval. Nebo alespoň dostat se tak nejbližší tomu požadavku, jak je to možné. Jeden z mých bývalých šéfů říkal něco, co mi to zprvu (když jsem to slyšel) přišlo jako nesmyslné spojení. Tvrdil, že kvalita musí být „pozitivní osina v zadku“. Musíte být trochu nepříjemní, ale zároveň umět tu hru hrát.

Chtěl bych se s vámi na tomto místě podělit o to, jakou cestu nahoru jsme urazili, abychom se dostali alespoň do fáze „rýmy“. Netvrdím, že jde o něco převratného – používali jsme osvědčené způsoby. A dnes o tom píše pouze proto, že bych byl rád, kdyby před lety pro mě někdo udělal to samé.

## **JAK SE DOSTAT ODNĚKUD NĚKAM**

### **KLÍČOVÝ TÝM**

Samozřejmě, že jsem jako první vyzkoušel zmapovat stav celého týmu. Strávil jsem několik hodin pohovory, a snažil se lidi, které jsem dostal na starost, pozitivně nasměrovat a zjistit, co by jim mohlo pomoci k tomu, abychom začali být slyšet. Zkrátím ten dlouhý příběh: Nevyšlo to. Zkoušeli jsme to několik měsíců, ale nakonec jsem musel uznat, že to nepůjde a hodit ručník do ringu. Nové myšlenky, které přicházely, nenacházely odezvu. A víte proč? Protože ti lidé už neviděli žádný cíl. A když nemáte cíl, nedokážete nabrat rychlost, kterou potřebujete.

Podělím se s vámi o jednu věc, kterou jsem pochopil. Pokud chcete změnit přemýšlení většího celku, musíte si sestavit úzký tým, se kterým budete sdílet stejnou vizi a

stejný cíl. Pokud se vám to podaří a získáte úzký okruh dvou, tří lidí, kteří jsou stejně zapálení, pak máte vyhráno. Protože tyto tři lidi můžete vyslat dále a oni budou mít vliv nejdříve na deset lidí, pak na dvacet a pak postupně dál a dál.

A to jsem přesně udělal: v mém nejužším týmu není nikdo z těch původních. Popsal jsem tuto změnu v jedné větě, ale ve skutečnosti tomuto procesu obměny týmu předcházely měsíce a měsíce. Protože to není o tom, že máte všechny vyhodit a najmout nové lidi. Jsem totiž přesvědčen o tom, že vždy to těm lidem, kteří tam byli před vámi, dlužíte. Musíte to s nimi zkusit. Stejně tak se ale musíte umět rozhodnout, že je třeba začít od nuly a umět se s nimi rozloučit. Nebojte se riskovat. V mém případě jsem do toho úzkého týmu přizval člověka, který pracoval jako inspektor kvality – bez vysoké školy, bez znalosti angličtiny a bez znalosti oboru managementu kvality. Nerozuměl SPC, Cpk ani Gauge R&R. Nicméně, dnes je to nejcennější člen mého týmu a jsem přesvědčen, že bez něj by spousta věcí vůbec nefungovala.

**Takže to je má první a možná nejdůležitější rada: Sestavte si úzký tým, se kterým budete sdílet svou (byť třeba malou) vizi. Učte tyto lidi, věnujte se jim.** Neustále tu vizi podporujte, oživujte a tito lidé ji pak budou přenášet dál. Nečekejte, že výsledky dorazí hned, ale přijdou. Najednou zjistíte, že tito lidé jsou onou pozitivní „osinou v zadku“, díky níž je kvalita (a zákazník) slyšet.

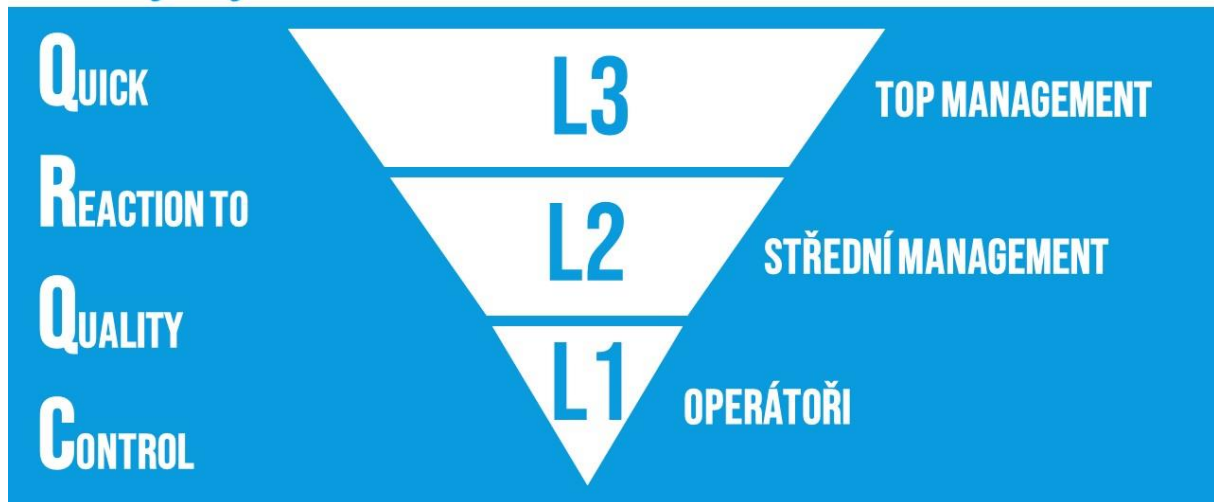
## PROSTOR KE KOMUNIKACI

Když se podíváte na většinu problémů, které vznikají – ať už ve výrobním nebo nevýrobním prostředí – tak většina z nich vzniká kvůli komunikaci. A tak jedním z prvních kroků, který je třeba udělat pro to, aby váš hlas byl slyšet – je nutné vytvořit prostor, kde by k tomu mohlo dojít. U nás tento prostor nazýváme QRQC (Quick Reaction to Quality Control) a tady je jeho pár základních principů:

- Jedná se o setkání, které má ve firmě určeno místo, čas a tým. Ten tým se skládá z lidí, z nichž každý tam může přinést to, co je zajímavé nebo s čím si nedokáží poradit. A jak asi chápete, nelze vtěsnat všechny problémy všech lidí do jednoho časového bloku a pár metrů čtverečních.
- V celé organizaci tak máme QRQC rozděleno nejenom na různé týmy (sekce chcete-li), ale i na tři různé úrovně (obrázek 1).

# PROSTOR KE KOMUNIKACI

*Kde být slyšet*



Obr. 1: QRQC úrovně

Ta první úroveň – L1 je řízena přímo lidmi, kteří pracují ve výrobním procesu. Operátory, inspektory kvality nebo údržbáře. Jsou to oni, kdo spolu řeší problémy napřímo a snaží se přijít na to správné řešení. Naším cílem je, aby stroje neobsluhovaly pouze svaly, ale aby lidé byli přímým účastníkem hledání řešení. Aby se pouze nespolehali na druhé. Takže když dospěje nějaká situace k řešení, dají hlavy dohromady a v týmu navrhnu, co s tím. Tím to ovšem nekončí – po dobu následujících pěti pracovních směn pak všechny týmy vyhodnocují, zda to aplikované řešení opravdu fungovalo.

Samozřejmě, že nastávají situace, které nejsou schopni řešit. V té chvíli vezmou pro ně neřešitelnou situaci a přesouvají ji k řešení týmu o úroveň výše, k tzv. týmu QRQC L2, složeného z inženýrů, specialistů a směnových mistrů. Pokud tento tým situaci vyřeší, dostává tým L1 odpověď a návrh akce, kterou je třeba provést. Toto je také úroveň, kde řešíme zákaznické, dodavatelské a interní reklamace a požadujeme po odděleních tolik potřebný akční plán. Ti jej pak musí na tomto setkání prezentovat a vysvětlit všem, jaké akce se chystají.

Když ovšem ani tento tým inženýrů a středního vedení není situaci eskalovanou z první úrovně schopen vyřešit, musí jej přesunout ještě o úroveň výš – na třetí, tzv. manažerskou úroveň L3, kde se schází vedoucí oddělení s ředitelem firmy.

Je to jednoduché.

Musíte být pouze připraveni, že v prvních týdnech a měsících většina bodů skončí právě na té nejvyšší úrovni. Proč? Protože lidé si myslí, že ty situace neumí vyřešit. Ale když se voda trochu usadí, najednou zjistí, že nejenom že mohou, ale že ty situace ve skutečnosti řeší.

V úvodu této části jsem psal o úzkém týmu, který roznáší společnou vizi – nejinak tomu bylo i v tomto případě. Každého člena z mého úzkého týmu jsem oslovil s tím, aby byl „jakýmsi“ patronem jednotlivých QRQC a tuto vizi o aktivním týmu kvality do těch setkání protlačoval. Někdy to bylo opravdu ostré, ale ve výsledku to každý z nás vidí jako nezbytné a že to opravdu zafungovalo.

## STOUPÁNÍ VÝŠE JE TÝMOVÁ PRÁCE

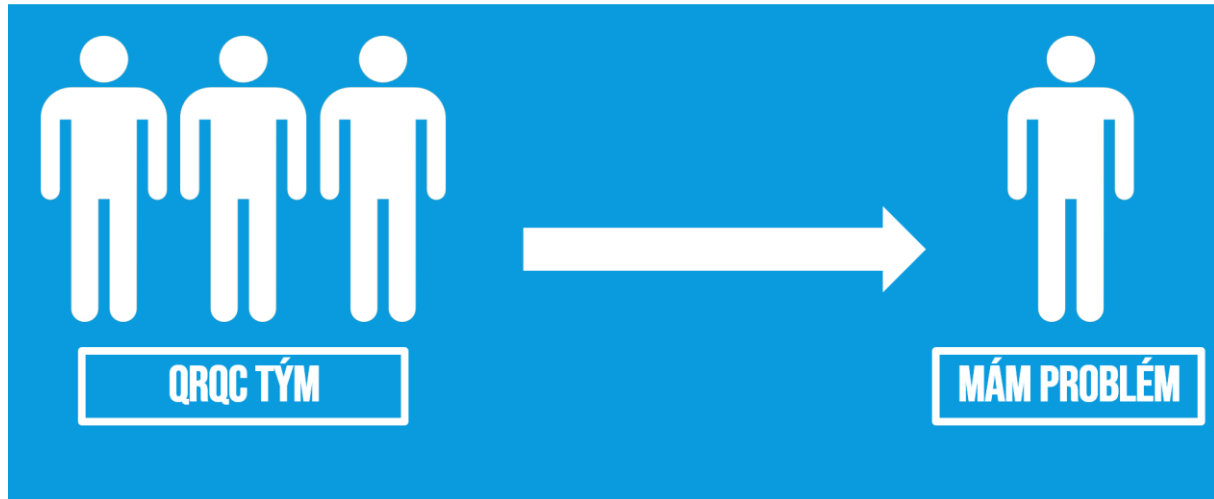
Ted' bych se chtěl věnovat jedné velmi důležité věci: Pokud chcete být slyšet, měli byste všechny kolem vás přesvědčit o tom, že umíte věci i řešit. Dovolte mi, abych vám představil, jak to děláme my. Používáme dva přístupy.

### *JÍT PŘÍMO K LIDEM (OJT)*

Ten první se váže přímo ke QRQC, jehož součástí je také věc, kterou nazýváme OJT (On Job Training). Není to nic jiného než to, že každý den se úzký tým z tohoto mítinku vypraví na jednu z pracovních stanic a ptá se lidí, zda nemají s něčím problémem. Něco, co by chtěli řešit a neví, jak na to. Je pravdou, že lidé si často nechávají některé problémy pro sebe a dokud se jich rovnou nezeptáte, neřeknou vám je. A věřte mi, během těchto malých výprav se nám povedlo nejenom spoustu nepříjemností objevit, ale je i napravit.

# ON JOB TRAINING

*Jít za lidmi*



Obr. 2: - Princip OJT

Tento bod vnímám jako důležitý a to z jednoho důvodu: Pokud totiž chcete, aby hlas kvality někdo slyšel a poslouchal, musíte lidi přesvědčit, že umíte na problém nejenom poukázat prstem, ale chcete jej i řešit. Musíte lidi přesvědčit, že tým kvality nechce ukazovat na lidi z výroby nebo jiných oddělení pouze jako na viníky, ale že jim chcete i pomoci. To je opravdu důležité k tomu, abyste byli slyšet.

## ŘEŠITELSKÉ TÝMY

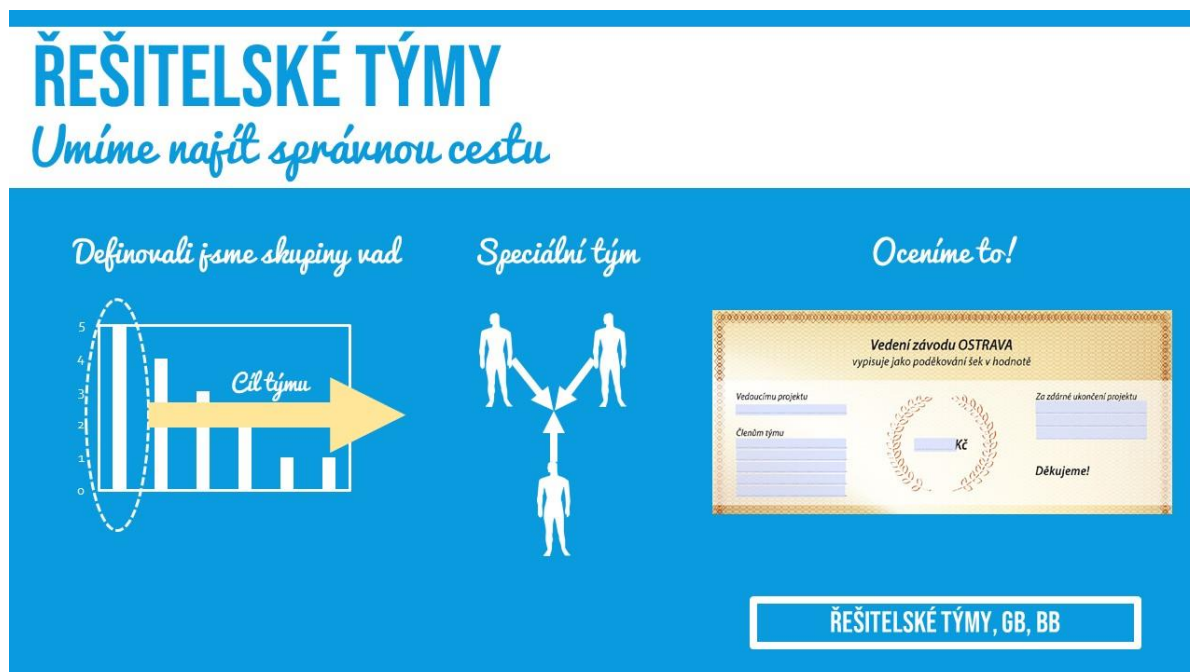
Na druhý přístup jsme přišli ve chvíli, kdy jsme si uvědomili, že se nám spousta problémů ve výrobě opakovala. Pořád se nám vracely a nebyli jsme schopni je efektivně likvidovat. A víte v čem byl problém? V tom, že jsme se je snažili řešit jednak jeden po jednom a jednak individuálně. Každý sám za sebe. Jenomže my jsme potřebovali, aby naši lidé pracovali v týmu. Abychom se zaměřili na celou skupinu vad, namísto abychom se zaměřovali na jednu vadu (protože když zabijete jednu z příčin, zpravidla se vám stejná vada vrátí z jiného důvodu).

Takže jsme nejdříve vytvořili skupiny vad, které měsíčně aktualizujeme. Pak jsme vybrali ty nejzávažnější – dle četnosti a jejich snížení (potažmo likvidaci) jsme stanovili jako cíle malých projektů.

Poté jsme sestavili tzv. Solution týmy (obr. 3), které se skládají z expertů jednotlivých oddělení. Tým pak dostává za úkol vyřešit jeden balík neshod, bez ohledu na to, zda má příčin několik nebo pouze jednu. Z počátku fungování týmů drhlo, ale dnes můžu říct, že za sebou máme několik úspěšných projektů, které nám pomohly zlikvidovat nebo výrazně omezit neshody, jež se nám v procesu vyskytovaly.

Co je důležité? Motivovat lidi, aby se do těchto projektů zapojovali. Jak? Vytvořili jsme speciální systém odměňování, kdy na konci projektu dostanou vedoucí týmu a jeho členové speciální odměnu z rukou vedení firmy. Pro lidi je nejdůležitější, když je někdo ocení – a pokud je to penězi, tím lépe. Tento krok byl důležitý k tomu, abychom ukázali, že se na oddělení kvality nechceme do lidí jenom pouštět, že zase něco udělali špatně, ale abychom jim ukázali, že věci jdou řešit a že se chceme na řešení aktivně podílet.

Takže se náš tým zapojuje nejenom do těchto aktivit, ale i do týmu Green a Black belt projektů, jejichž rozsah a dopad je možná ještě větší.



Obr. 3: Princip řešitelských týmů

VYCHYTÁVKY



Pokud má být kvalita slyšet, musíte svůj tým vystavit na světlo a dát o tom světu vědět. Doslova! Neočekávejte, že to někdo udělá za vás. Že za vámi šéf firmy přijde a řekne: „Tak, a teď půjdeme dělat kvalitu.“ Tak to nefunguje. Někdy se budete cítit sami, protože profese, kterou jste si vybrali není moc populární. Je o tom, že poukazujete na situace, které se musí řešit. Když někomu voláte, ten člověk automaticky očekává problémy. Tak to prostě je. Ale vám nezbyvá nic jiného, než svou práci jednoduše dělat a udržovat vnitřní motor v chodu. Ale nejenom to, musíte neustále povzbuzovat i lidi ve svém týmu k tomu, aby jejich vnitřní motor běžel.

Každé čtvrtletí má celý náš tým kvality setkání, kde probíráme uplynulé tři měsíc a zabíráme se reklamacemi a změnami v procesech. Prvních několik mítinků bylo takových



Obrázek 4 - Jak udržovat motor týmu v chodu

Obr. 4: - Princip vychytávek

rozpačitých, protože jsme v úzkém týmu doslova „hustili“ do našich inspektorů informace o tom, co se nesmí stát, co se musí dělat a podobně. Až později jsme trochu změnili strategii a dali jsme menší prostor rekapitulaci a větší naopak volné diskuzi, kde nám lidé mohou zase předkládat to, co je trápí a co by chtěli řešit. A světe div se, situace se začala zlepšovat. Naši lidé si začali všimnout, že ty jejich problémy řešíme. Že jsme tu pro ně a že nám nejsou lhostejní. Dneska je situace taková, že jsou velmi spokojeni s tím, jak náš tým interně

funguje. Vnímají, že se jim věnujeme, snažíme se jim věci vysvětlit a co je hlavní, komunikujeme s nimi.

Naslouchejte svému týmu, řešte to, co je trápí a jejich vnitřní motor bude fungovat. Je to jednoduché, moc to nestojí, ale vrátí vám to mnoho. Samozřejmě, že to nepřišlo hned. Sám jsem se z počátku vmlouval na firemní kulturu, která nás obklopovala. Ale sdělím vám tajemství: prostředí, které vás obklopuje, slouží pouze jako prostor k možné omluvě něco nědělat. Pevně věřím tomu, že každý z nás – ať už jsme v jakékoliv pozici – může ovlivňovat kulturu, aniž by čekal na to, až se kultura změní sama. Každý z nás má tu trochu zodpovědnosti a pravomoci, kterou může použít k tomu, aby se věci měnily. Stačí zaměřit se na maličkosti. Na věci, které ukazují váš respekt směrem k nim.

V našem týmu víme, kdy má kdo narozeniny. A teď nemluvím jenom o office týmu, což je dneska celkem běžné. Mluvím o celém týmu, o inspektorech na hale. Takže když přijde den narození některého člena týmu, sejdeme se s ním a předáme mu malý dárek. Myslíte, že je to kultura firmy? Ne, je to kultura týmu. A tu vytváříte vy, nikdo ji za vás nevytvoří. Nevěřili byste, jak tyto miniaturní investice dokáží změnit postoj vašich lidí. Je to opravdu tak, tyhle věci fungují. Jenom je třeba se jich nebát.

Když to uděláte, uvidíte, že se vám to vrátí. Vaši lidé uvidí, že je posloucháte, že jsou slyšet. Že je podpoříte, když se budou chtít stát tou pozitivní osinou v zadku.

## **K VRCHOLU A VÝŠE**

Tvrdím s plnou zodpovědností, že můžete mít bezpočet SPC grafů a metodik, ale pokud váš tým nebude kopat za společnou věc, nebudou se cítit respektováni – tak to bude jako házení hrachu na zeď. Nevím, jak daleko jsme se z toho základního tábora dostali. Jisté je jenom to, že jsme se dostali odněkud někam. A když lidé vnímají, že se společně s vámi posouvají, že to má nějaký smysl, tak rádi půjdou.

Takže: Vyberte si pár lidí ve vašem týmu, kteří dokáží udržovat společnou vizi a jít do všeho s nasazením. Snažte se, aby lidé ve firmě pochopili, že jste tu proto, abyste věci posunovali dopředu. Že váš tým je tým, který je schopný věci řešit. Vytvořte prostor, kde váš tým dostane příležitost komunikovat s ostatními zaměstnanci. Vytvořte prostor, kde ostatní zaměstnanci mohou přinášet každodenní situace, které jim brání v práci a snažte se

podporovat jejich řešení. Zkuste jít k lidem a požádat je o to, aby vám řekli, co jim brání v tom, aby mohli pracovat tak, jak by chtěli. Zkoušejte vymýšlet nové a nové cesty, toho není nikdy moc. Vytvářejte kulturu týmu, kde jsou lidi slyšet a kde jsou respektováni.

Pak bude hlas vašeho týmu slyšet. Bude brán v potaz a bude důležitý. Jak se někdy říká, oddělení kvality je jediný zástupce zákazníka ve výrobě, vždycky tak trochu vyčníváte a uvažujete jiným směrem.

**A pokud zákazník není slyšet, pokud jej nikdo neposlouchá, tak odejde. Takže pokud je slyšet kvalita, je slyšet i zákazník. A to je přece náš úkol.**