



Co z tymi niezgodnościami?

Temat artykułu przysparza mi zawsze powodów do zastanowienia, o czym napisać, żeby nie było ciągle o tym samym, a jednocześnie aby zatrzymać się przy sprawach ważnych, które albo sprawiają problemy albo dostrzegane są przez nas na audytach podczas gdy firmy nie zawsze są świadome ich wagi i powiązań z ważnymi procesami.

W ostatecznej decyzji pomogły mi stycznie doświadczenia zawodowe. Pierwszym z nich był piątek jakości o tematyce motoryzacyjnej, organizowany przez TUV NORD Polska w Poznaniu. Na spotkaniu w kularach rozmawialiśmy o problemach z usuwaniem przyczyn źródłowych niezgodności. Później były wyjazdy na audyty i potwierdzenie - definiowanie przyczyn źródłowych często sprawia kłopoty, albo z innych powodów (i tu trzeba by znaleźć przyczynę źródłową..) nie jest prowadzone w zadowalający sposób.

Ale niezadowolający dla kogo?

Niestety często tą niezadowoloną osobą jest właśnie auditor zewnętrzny (który „wytyka” firmie, że się nie przyłożyła do tematu), albo, co gorsza klient...Kto w takim razie powinien być niezadowolony?

Na przykład prezes - bo w firmie powtarzają się reklamacje klienta a reklamacje kosztują, czasem nawet solidnie, już nie wspominając o tzw. statusach: CSL1, CSL2, New Business Hold czy Q-Help (w zależności od klienta)

Pytanie - czy mogliśmy im zapobiec? Czy przy pierwszych problemach przeprowadziliśmy rzetelne analizy i nie mamy sobie nic do zarzucenia w temacie definiowania przyczyn źródłowych. I czy wiemy, co to jest przyczyna źródłowa...?

I czy wiemy, że najczęściej nie jest przyczyną źródłową odpowiedź na pierwsze pytanie - dlaczego pojawiła się niezgodność? Banalny przykład, który często podaję na szkoleniach:

Problem - uszkodzony detal zidentyfikowany w procesie.

Dlaczego?

Gdyż zepsuło się narzędzie. Koniec analizy. Działanie - wymienić narzędzie.

Niektórzy uśmiechną się z pobłażaniem czytając ten przykład - o czym kobieta pisze, przecież wiadomo, że na tym nie koniec. Proszę mi uwierzyć, że jeszcze bardzo często zdarza się zakończenie analizy na takim bądź podobnym etapie.

Inny przykład:

Brak dotarł do klienta - reklamacja.

Dlaczego?

Operator zawinił.

Koniec analizy. Działanie - Przeszkolić operatora

I tutaj niektórzy klienci mówią - stop. Zakaz w raporcie 8D definiowania działań typu - przeszkolenie operatora.

Dlaczego?

Ponieważ analizy wykazują, iż większość przyczyn problemów tkwi w systemie a nie ludziach wykonujących jego ustalenia. Czy naprawdę operator jest winien? Dlaczego popełnił błąd? Dlaczego narzędzie przestało działać? Zużyło się naturalnie ale nie było to monitorowane? Uległo zniszczeniu z powodu zastosowanego materiału? Niewycentrowana maszyna? A może coś zupełnie innego? I dlaczego to coś zupełnie innego?

I dlaczego tyle tych pytań „dlaczego”?

W takim razie usystematyzujemy:

Zarządzanie niezgodnościami to element systemu zarządzania, który pozwala na poznanie słabszych stron organizacji i wzmacnianie ich poprzez wprowadzanie działań korygujących.

Tak jak my chcemy być zdrowi i denerwujemy się powracającymi infekcjami lecząc jedynie ich skutki nie dbając o wzmocnienie naszej odporności, tak system w organizacji będzie tylko wtedy odporniejszy na błędy jeśli zostanie wzmocniony a nie osłabiany korektami skutków wad.

Ale żeby wzmacniać słabe strony należy je najpierw umieć zidentyfikować. Najlepiej jeszcze przed wystąpieniem objawów, czyli zapobiegawczo - ale ten temat zostawmy sobie na inny artykuł, mimo że od niego należałoby zacząć.

Identyfikacja niezgodności

Źródłem niezgodności może być każde działanie, ale oczywiście nie każda niezgodność jest natychmiast identyfikowana.

Identyfikacja niezgodności ma miejsce podczas:

- auditów (wewnętrznych, zewnętrznych),
- przeglądów systemu przez kierownictwo,
- monitorowania przebiegów procesów,
- montażu klienta,
- eksploatacji samochodu przez użytkowników.

Najboleśniejszym źródłem informacji o niezgodności są oczywiście reklamacje klientów.

Czasami niedocenianym sposobem identyfikacji niezgodności jest monitorowanie procesów i identyfikacja problemów jak najszybciej - wizualizacja wskaźników w miejscu ich powstawania.

Definiowanie..

Aby właściwie zarządzać niezgodnościami musimy być pewni, z jakimi problemami tak naprawdę mamy do czynienia, - czyli bardzo ważnym elementem jest samo formułowanie niezgodności.

AUTOR



Beata Praszczky

ISO/TS 16949 Lead Auditor
TÜV NORD POLSKA Sp. z o.o.

a) formułowanie niezgodności-odpowiedni poziom szczegółowości. Często zdarza się, że niezgodności sformułowane są bardzo ogólnikowo, gdyż w danym momencie wszyscy wiedzą o co chodzi, jednak w czasie definiowania działań, czy przyczyn źródłowych okazuje się, że trochę czasu upłynęło i ani zgłaszający ani osoby, którym zgłaszano niezgodność nie pamiętają szczegółów. Przykład zbyt ogólnie zgłoszonej niezgodności:

- „Brak przeszkolenia pracownika” (którego, z jakiego tematu, w jakim obszarze...)
- Nieaktualny dokument (gdzie, jaki...)
- Nieczytelne zapisy (czego dokładnie dotyczyły)

Należy zawsze pamiętać, że zgłoszona niezgodność powinna składać się z dwóch elementów:

- » stwierdzenia odchylenia od wymagań, które powinno być jak najprecyzyjniejsze, odnosić się do konkretnego wymagania (normy, dokumentacji wewnętrznej itp.) oraz
- » tzw. dowodu obiektywnego, czyli przywołania odpowiedniego dokumentu, zaobserwowanego postępowania czy też rozmowy z pracownikiem.

Bardzo często nie stosuje się rozróżnienia tych składowych i stąd informacje stają się niekompletne lub zbyt ogólne.

b) formułowanie niezgodności - właściwie, obiektywnie, bez sugestii przyczyny

samo formułowanie niezgodności stanowi czasem problem dla osób, które je definiują - przykładem może być sytuacja, gdy auditor widząc, że operator postępuje niewłaściwie, nie przestrzegając np. instrukcji stanowiskowej stwierdza niezgodność, która brzmi:

„na stanowisku pracował nie przeszkolony operator”,

choć tak naprawdę nie wiadomo, czy opera-