

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W APTECE WYKORZYSTAJ CYKL DEMINGA

TEKST: AGATA DOMAŃSKA / FOTO: SHUTTERSTOCK

CYKL DEMINGA TO NARZĘDZIE UŻYWANE NIE TYLKO PRZEZ EKONOMISTÓW, SŁUŻĄCE DO ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ. POZWAŁA NA CIĄGŁE DOSKONALENIE FIRMY I USTAWICZNĄ POPRAWĘ JEJ FUNKCJONOWANIA.

William Edwards Deming był amerykańskim specjalistą i statystykiem, współpracującym z biznesem. Na podstawie obserwacji działania różnych biznesów stworzył schemat ilustrujący zasadę ciągłego podnoszenia jakości. Schemat ten okazał się na tyle skuteczny, że dzięki jego zastosowaniu zakłady produkcyjne Toyoty awansowały z kiepsko zarządzanego i niewydajnego przedsiębiorstwa na pozycję światowego lidera zarówno pod względem jakości produkcji, jak i wydajności. Czy można wykorzystać cykl Deminga do poprawy funkcjonowania apteki? Psycholog biznesu i zarządzania, Agnieszka Fudzińska, uważa, że tak (więcej o naszej ekspertce na www.agnieszkafudzinska.pl).

Na czym polega cykl Deminga?

Jest to cykl wprowadzania zmian. Ma cztery etapy, z angielskiego zwane cyklem PDCA – czyli Plan (zaplanuj), Do (zrób), Check (sprawdź) i Act (działaj).

Proszę o rozwinięcie tej definicji.

Zacznijmy od tego, że trzeba sobie zadać pytanie, czy w ogóle chcemy coś zmieniać. Bo może mamy taką filozofię, że dopóki jest jakaś sprzedaż, dopóty płyniemy z prądem, żyjemy z dnia na dzień?

Cykl Deminga zwany jest też cyklem poprawy, więc najpierw musimy mieć przekonanie, że chcemy to zrobić.

Chyba każdy chce coś poprawić?

Niekoniecznie. Zdarzają się firmy zadowolone z osiąganych efektów.

Na rynku aptecznym sporo się jednak dzieje, sytuacja wymusza na farmaceutach zmiany i usprawnienia...

W takim razie trzeba zacząć od początku, czyli od rozpoznania sytuacji. Należy sobie zadać szereg pytań i zebrać dane. Dobrze po-

stawione pytania to połowa odpowiedzi. Niewiele poprawimy, jeśli nie mamy strategii działania albo nie wiemy, co jest dla nas ważne.

Jakie mogą to być pytania?

Czy osoby zarządzające apteką mają jakąś wizję? Gdzie chcemy

dość? Czy koncentrujemy się wyłącznie na sprzedaży? A może widzimy swoją aptekę jako część okolicznej infrastruktury, chcemy w niej aktywnie partycypować? Czy menedżerom zależy, by doskonalić kulturę firmową, czy chcą tylko zwiększać sprzedaż? Czy rozumiemy swoich pracowników i ich motywujemy, w tym swoim przykładem i wysiłkiem? Czy nasze rozumienie zarządzania łączy się ze sztywnym podziałem ról i wyraźnym odgrani-

ceniem obowiązków na każdej pozycji, czy raczej wierzymy, że należy łączyć różne talenty i pozwalać pracownikom zakosztować każdego rodzaju obowiązków? Czy mamy jakiś system zarządzania wiedzą w aptece? Czy wszyscy jednakowo dbamy o swoje otoczenie? Czy chcemy, aby każdy robił swoje, czy by spontanicznie łapał za miotłę, kiedy widzi, że na podłodze zebrało się sporo piachu? Jakie mamy zasady w pracy? Czy stawiamy na partnerstwo i pomaganie sobie, czy na rywalizację w sprzedaży? Czy chcemy, aby apteka pracowała jako jeden zespół, bo wierzymy, że w działaniu zespołowym jest synergia?

Rozumiem, że dzięki postawieniu sobie takich pytań łatwiej będzie wyznaczyć obszary do zmiany?

Dokładnie. Cykl Deminga można zastosować do każdej dziedziny pracy apteki. Choćby do finansów.

W jaki sposób?

Czasem apteka bierze kredyt na zakup leków. Banki chętniej dają kredyty tym podmiotom, z którymi mają już pozytywne doświadczenia. W ramach cyklu Deminga można więc opracować taką strategię, w której bierzemy niewielkie kredyty i regularnie je spłacamy, nawet jeśli nie musimy się w danym momencie lewarować usługami banku – żeby wyrobić sobie „dobre portfolio”.



REKLAMA

To się może okazać zbawienne w chwili, w której kredyt będzie kwestią życia i śmierci...

Ale najpierw musimy zapytać sami siebie, jakie mamy wartości i czy jedną z nich jest cash-flow. Równie dobrze cykl Deminga można zastosować do lepszego funkcjonowania apteki na poziomie interpersonalnym i dbanie o zasoby ludzkie, lepsze ich wykorzystywanie.

Proszę rozwinąć tę myśl.

Zalóżmy, że naszym ideałem jest stworzenie zespołu ludzi samodzielnych, ale zaangażowanych i utożsamiających się z naszą apteką. Wartością jest dla nas umiejętność współpracy i synergia.

Nie chcemy rywalizacji, tylko współpracy?

Tak, bo wiemy, że odpowiednie zaangażowanie pracowników tworzy atmosferę sprzyjającą osiągnięciu wysokich wyników oraz założonych celów apteki, które są spójne z celami pracowników. To można osiągnąć właśnie poprzez kształtowanie właściwych, przyjaznych relacji z pozostałymi współpracownikami oraz przełożonymi. Zaangażowani wykonują swoją pracę z przyjemnością i dają z siebie to, co najlepsze, a obowiązki wykonują rzetelnie i – jeśli trzeba – wychodzą poza minimum obowiązków. Atmosfera w aptece przekłada się na zadowolenie zespołu, co z kolei odzwierciedlają pozytywne relacje pracowników z pacjentami.

To brzmi świetnie. Jak się jednak zabrać do wprowadzania zmian, które dadzą takie efekty?

Najpierw P, czyli zaplanuj, a więc zobacz, co masz, przejrzyj swoje zasoby. Mądre planowanie to takie, w którym – gdy mamy osiem godzin na ścięcie drzewa – poświęcamy sześć godzin na zaplanowanie i ostrzenie piły, a wtedy wystarczą tylko dwie na rzeczywistą pracę. Analizujemy więc ca-

łą sytuację, wewnętrznym okiem oglądamy skutki zmian, które chcemy wprowadzić. Sprawdzamy, czy mamy zasoby, które będą potrzebne – w naszym przypadku pozytywne nastawienie ludzi, ich gotowość do współpracy.

Może przeprowadzić jakies konsultacje z pracownikami?

To jest zawsze dobry pomysł, zespół trzeba najpierw oswoić z myślą o zmianach, zbadać, czy w ich mniemaniu te zmiany są potrzebne. Już kiedyś mówiłam o tym, że warto postawić skrzynkę, do której pacjenci będą mogli wrzucać swoje uwagi. Taką samą skrzynkę można postawić na zapleczu, aby personel też mógł się dzielić skargami, pochwałami, pomysłami. Najpierw poprośmy ludzi, żeby się przyjrżeli miejscu pracy. Później, raz w miesiącu, zwołujemy zebranie zespołu; razem przeglądamy propozycje i zmianę, która się najczęściej powtarza, wdramy jako pierwszą.

A czy może to być pomysł pojedynczy, ale dobry?

Jeśli wszyscy mu przyklasną lub autor pomysłu umotywuje potrzebę tej zmiany, wtedy możemy ją zaadresować jako pierwszą. Pod propozycjami można się podpisać, ale można zgłosić je anonimowo. Tu warto dać pracownikom dowolność. Jeśli chcemy pracować nad poprawą jakości pracy całego zespołu, staramy się maksymalnie angażować „właścicieli zmian”, czyli osoby, których ta zmiana będzie najbardziej dotyczyć, aby oni sami mogli mieć wpływ na to, co się zmieni. Pytamy wprost: „Czy potrzebna jest ci ta zmiana? Co zrobisz, jak sytuacja zmieni się w taki sposób? Jeśli tak, to co byś zrobił, co ci jest potrzebne?”.

Co jeszcze trzeba zaplanować?

Pomiar zmiany, czyli co zmierzyc, żeby zobaczyć, że zmiana podniosła efektywność i jakość. Plan

jest, oczywiście, wstępny, bo życie może go jeszcze zweryfikować, ale jest maksymalnie szczegółowy i stworzony na podstawie maksymalnej ilości danych. Teraz następnym krokiem jest Do, czyli wykonaj, zrób.

To znaczy, że już działamy?

Tak, plan mamy na tyle gotowy, że można go wdrażać. Na razie jest to plan minimum, wersja próbna. Nie wprowadzamy zmiany globalnie, ale na niewielkiej części.

w ramach zmiany powiedzieć zespołowi: miłe panie, teraz ustalcie między sobą, jak chcecie podzielić wolne dni i obowiązki, aby praca była dobrze zorganizowana przez nadchodzący długi weekend.

I tylko przez ten najbliższy weekend?

Tak, bo to projekt pilotażowy. Początek to mały zakres zmian, a nie rewolucja całej pracy w aptece. Na razie budujemy prototyp no-



ZRÓBMY PLAN, SPISZMY WSZYSTKIE ZMIANY, KTÓRE CHCEMY WPROWADZIĆ, I... IMPLEMENTUJMY JE POJEDYNCZO, OD NAJWAŻNIEJSZEJ.

Proszę o przykłady.

Proszę bardzo. Niedawno była majówka, a więc sytuacja, że ktoś może wziąć jeden lub dwa dni wolne, połączyć je z jakimś świętem i uzyskać w ten sposób przyjemny, dodatkowy urlop. W roku jest kilka takich długich weekendów. Z reguły to kierownik apteki robi grafik i ustala, kto kiedy będzie pracował. Możemy

wej sytuacji. Jeśli zespół będzie umiał współpracować i sprawę załatwi tak, że wszyscy będą zadowoleni, można uznać, że pilotaż się powiódł i wprowadzić ten system ustaleń na cały rok, wszystkie długie weekendy, a nawet urlopy. Przykładowo, jeśli mamy cztery długie weekendy i czterech pracowników, podzielił się i każdy dostanie jeden.

Teraz trzeci krok, czyli sprawdź?

Tak, trzeba zobaczyć, czy zmiana działa, czy przynosi oczekiwane efekty. Zbieramy więc jak najwięcej danych i opinii, analizujemy etapy i efekty eksperymentu: co dał? Jakie mamy wnioski?

Konkretnie, w jaki sposób mogę zbadać, czy zmiana się udała?

Jeśli zespół siada i debatuje, kto chce mieć kiedy wolne i dzielą między siebie zadania, a nam przynoszą gotowy grafik – zmiana działa. Trzeba też porozmawiać z ludźmi. Można ich zaprosić po kolei do gabinetu i zapytać, co sądzą: jak przebiegała rozmowa w zespole, czy są zadowoleni, czy uważają, że wyniki są satysfakcjonujące? Czy każdy dostał jakiś wolny weekend dla siebie? Wypracowali kompromis, który wszystkich zadowolił? Czy chcieliby w ten sposób planować urlopy w przyszłości? Czy czegoś im zabrakło?

Czy pytamy, kto sprawiał kłopoty, nie chciał się dogadać, sygnalizował same problemy, a nie rozwiązania?

Warto się tego dowiedzieć, bo w ten sposób poznajemy, kto ma jaką strategię – a znając to, łatwiej będzie z ludźmi pracować, komunikować się i rozwiązywać konflikty. Dla nas to wspaniała, dodatkowa okazja, by na nowo zobaczyć swój zespół. Oczywiście każdy opowie nam o sytuacji ze swojej perspektywy, więc będziemy mieć na przykład cztery perspektywy – plus naszą. Kolejny etap to Act, czyli wdrożenie standardu, takiego procesu, który przynosi największą korzyść. W tym momencie stwierdzamy: „OK, wprowadzamy więc taką zmianę, że zawsze urlopy i długie weekendy pracownicy sami ze sobą negocjują i tworzą grafik, a my go będziemy tylko zatwierdzać”.

A co z osobą, która nie współpracowała?

Z nią trzeba się umówić na osobną rozmowę – ale tu już zaczynamy kolejny obrót cyklu Deminga. Spotkanie z pracownikiem, który nie chciał się dogadać, jest już działaniem, którym rozpoznajemy nowe warunki i wchodzimy w planowanie, co z nimi zrobić. Na podstawie tej rozmowy znowu tworzymy kolejny plan minimalny, np. skoro nie może się dogadać z całym zespołem, dostanie od niego dwie, trzy gotowe propozycje do wyboru i może zaakceptować jedną z nich. Albo prosimy go, żeby to on rozpiął grafik dla całej czwórki, i poprosić pozostałych, by się ustosunkowali.

Wykonanie tego planu to znowu etap Do (zrób)?

Tak, a kiedy go wdrożymy, sprawdzamy, czy działa: czyli konfliktowy pracownik się ustosunkowuje, a my obserwujemy reakcję zespołu i robimy kolejny krok (Check – sprawdź), czyli wyciągamy wnioski. W ten sposób można przeprowadzić każdą zmianę, jaką tylko zapagniemy wprowadzić.

Na koniec: co jest w cyklu Deminga najważniejsze, co trzeba koniecznie zapamiętać?

To będą dwie rzeczy. Pierwsza to naprawdę solidnie zadbać o przygotowanie. Ten etap trwa najdłużej, pochłania największą energię i jest podstawą wszystkich procesów, które przyjdą potem. Dlatego naprawdę warto poświęcić mu czas i uwagę – tak jak w przykładzie z piłą.

A druga rzecz?

Jedna zmiana naraz. Zawsze stosujemy zasadę „jeden cykl to jedna zmiana”. Zróbmy plan, spiszy wszystkie zmiany, które chcemy wprowadzić, i... implementujmy je pojedynczo, od tej najważniejszej. Wtedy wszystko się uda.

Dziękuję za rozmowę.