

Řízení jakosti

Jaromír Švihovský

jaromir.svihovsky@tul.cz

Budova H – 6. patro

Tel.: 48 535 2353

Konzultační hodiny: ST 10:30 – 12:00

ST 13:00 – 14:30

Literatura

- Moderní management jakosti – Nenadál, J. a spol.
- Statistické metody pro zlepšování jakosti – Tošenovský, J.
- Měření v systémech managementu jakosti – Nenadál, J.

Motto:

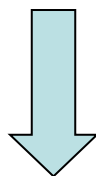
V zemi, zvané Utopie dělníci pracují bez závad,
materiály jsou bezvadné, výrobky jsou dokonalé,
rozhodnutí bezchybná.

Lidé jsou ohleduplní a moudří

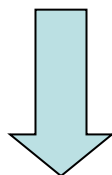
Volná citace podle T. Moora (1477 – 1535)

Lze vše, co se od této vize liší, nazvat nejakostí?

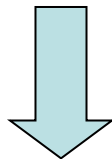
Člověk v každodenním životě



Chce-li „slušně“ žít



Musí dávat a přijímat



Má tedy dvojí roli – zákazníka i dodavatele

Rozporuplný postoj, chce-li člověk být poctivý:

- vyžaduje kvalitní služby, zboží...
- odvádí kvalitní práci, napoprvé a vždycky...- **problém morálky a mezilidských vztahů**

JAK ALE DEFINOVAT KVALITU?

Kolik lidí, tolik pohledů, je tolik i jakostí?

**Může mít člověk více pohledů,
vyplývajících z jeho dvojí role?**

Definice dle Jurana: „Vhodnost k použití“

- Je můj výrobek vhodný k použití?
- Odpovídá představě zákazníka o způsobu používání?
- Je výrobek dostupný, spolehlivý a udržovatelný?
- Má zákazník veškeré informace o použití výrobku?
- Jsou potřebné služby dostupné zákazníkům?

- Crosby – „Splnění požadavků“
- Harrington – „Splnění nebo překračování očekávání zákazníka při ceně, která představuje pro zákazníka hodnotu.“

Definice jakosti dle ČSN

- „Stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“.
- Požadavek je definován jako potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.
- Inherentní znamená existující v něčem.

Vývoj zabezpečování jakosti

- 1900** Model řemeslné výroby (dělník)
- 1920** Zhromadňování výroby (technické kontroly)
- 1930** Shewhart vytváří principy řízení kvality, statistické metody kontroly
- 1940** Model výroby s výběrovou kontrolou, kontrola výrobních prostředků, plánování kontroly, určování příčin a následků
- 1950** Japonský průmysl se snaží v kvalitě výrobků dostihnout USA pomocí nových metod řízení kvality procesů
- 1970** První pokusy o TQM
- 1987** Organizace ISO vydává poprvé normy ISO řady 9000
- 1994** První revize norem řady ISO 9000
- 2000** Druhá „velká“ revize norem řady ISO 9000, Integrace systémů (EMS, BOZP)
- 20??** Bezpečnost informací, bezpečnost potravin, znalostní management, společenská odpovědnost

- Do 50. let - jakost jako vyjímečnost
- 60. léta - jakost jako dodržování standardů, trh ovládá výrobce
- 70. léta - jakost výrobků začíná určovat zákazník
- 80. léta - trh ovládaný zákazníkem
- 90. léta - jakost je samozřejmost, výrobci musí překvapit

Jakost \neq luxus

- Drahé auto (odvoz staré lednice)
- Značková obuv (nevhodná pro úklid)
- Pozlacený zapalovač (chci přestat s kouřením)
- Třída – kategorie nebo pořadí dané různým požadavkům na jakost produktů, procesů nebo systémů, které mají stejné funkční použití.

Znak jakosti

- Rozmanité u různých produktů
- Vypovídají o charakteru
- Technické parametry, spolehlivost, design, eko standard, apod.

Čím se řídí spotřebitelé při nákupu?

- Anketa společnosti pro spotřebitelský průzkum
- 31 % jakostí
- 18 % známým výrobcem
- 16 % cenou
- 14 % osvědčeným výrobkem
- 11 % reklamou
- 10 % výsledky testů

Důvody reklamací - Philips

- Nesprávný termín •
- Nesprávný počet kusů •
- Nesprávný typ •
- Nesprávná adresa •
- Nesprávné poradenství •
- Nesprávná fakturace •
- Nevhodné balení •

Důvody reklamací - Philips

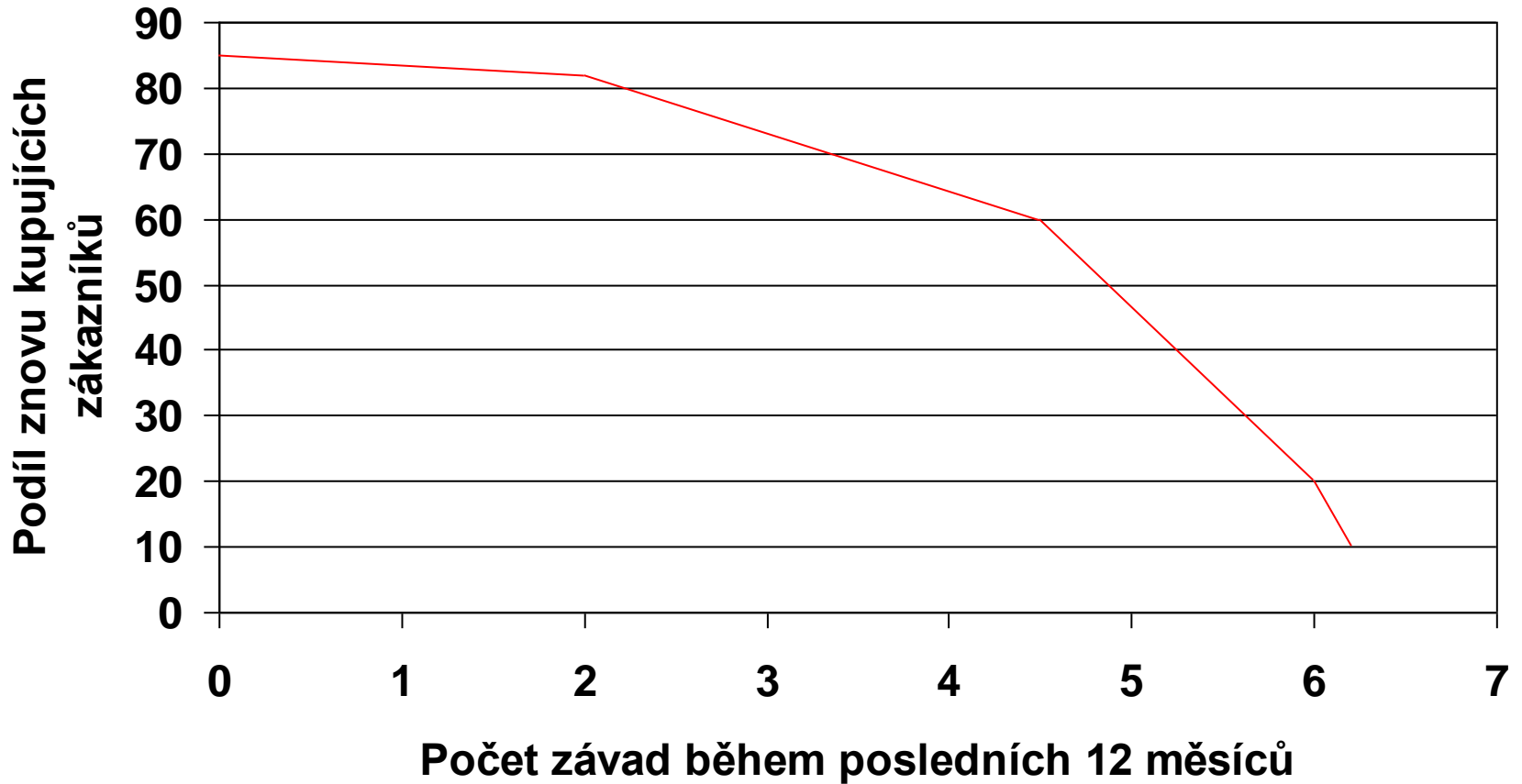
- Jednání

- Výrobek

70 %

30 %

Vztah „závad“ a věrnosti ke značce VW



Kritické faktory úspěšnosti

- Vzácná shoda mezi manažery v celosvětovém měřítku:
 - Náklady
 - Čas
 - Jakost
 - Znalosti zaměstnanců (motivovaných)

Hlavní podnikatelský záměr

- Management jakosti, zaměřený na plnění požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, při současném snižování nákladů, je v současnosti chápáno jako jeden z hlavních podnikatelských záměrů.

Význam jakosti v tržním prostředí

- Dle výzkumu EFQM se jednoznačně prokázalo, že účinný management jakosti vede:
 - K zlepšování ekonomických výsledků
 - K vyššímu zájmu o požadavky zákazníků
 - K rozvoji podnikové kultury a vedení lidí
 - Ke změnám v osobním rozvoji zaměstnanců



Průměrné změny hodnot vybraných ukazatelů výkonnosti firem v USA od prvního ocenění za jakost

Vybraný ukazatel výkonnosti	Změny výkonnosti ve firmách bez ocenění za jakost (v %)	Změny výkonnosti ve firmách s oceněním za jakost (v %)
Cena akcií	75	119
Provozní zisk	43	91
Objem prodejů	32	69
Počet zaměstnanců	7	23
Celková aktiva	37	79

Management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů

- Výzkumy EU: 66 % všech příčin ztrát trhů padá na vrub nízké jakosti výrobků a služeb

Jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálu a energií

Např. výroba nespolehlivých výrobků



vyšší poruchovost



náklady na opravy



váže neproduktivní kapitál atp.

- Jakost ovlivňuje makroekonomické ukazatele
- Jakost je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného zdroje
- Jakost a ochrana spotřebitele jsou spojené nádoby

Quality management

- Aneb Řízení jakosti
- Zákazníci požadují, aby výrobky měly vyrovnanou a dobrou stabilitu s min. odchylkami
- Důsledná výstupní kontrola, drahá
- Implementace kvality do celého procesu – řízení jakosti, QMS

Absolutní jakost = 100 % splnění požadavků zákazníků (ideální stav)

Výsledná jakost

20 %

Marketingový výzkum

10 %

Vývoj

10 %

Příprava výroby

2 %

Výroba

3 %

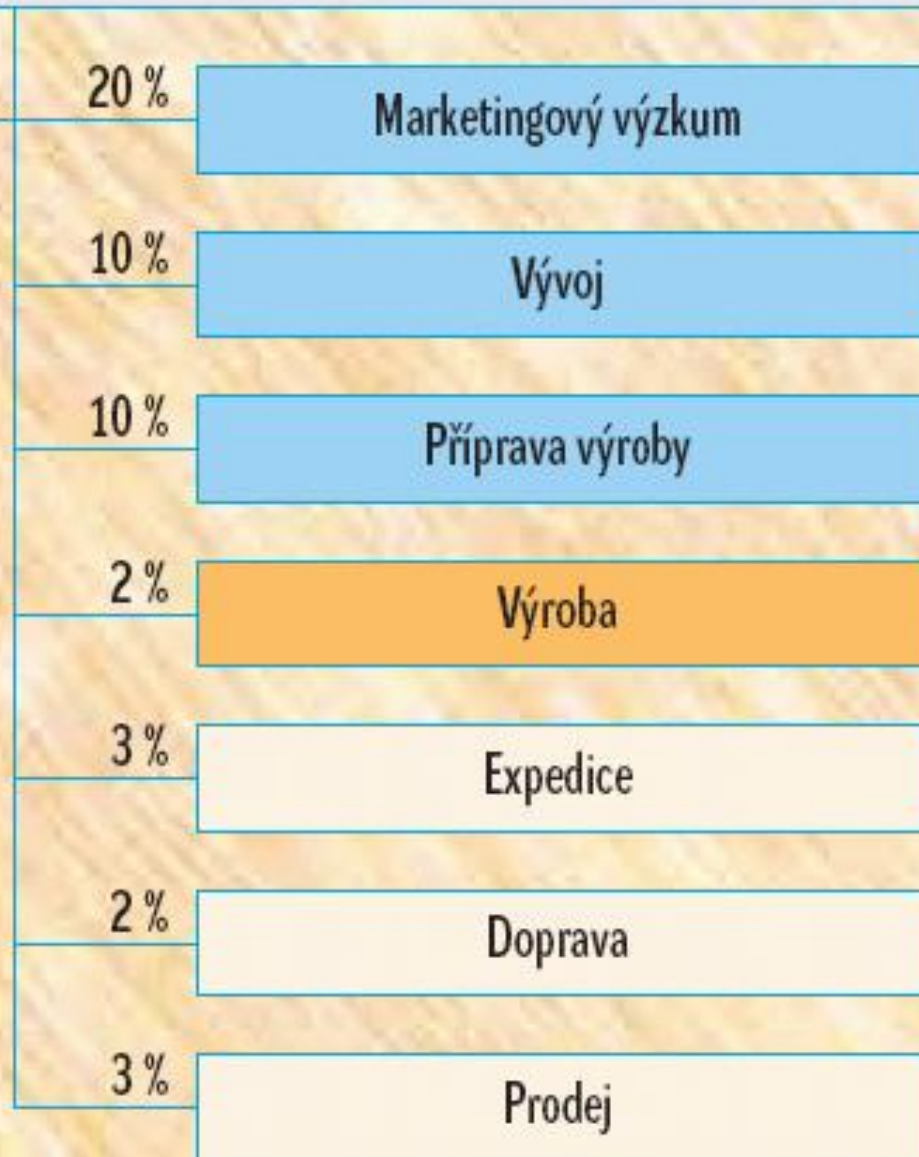
Expedice

2 %

Doprava

3 %

Prodej



Management procesů

- Jeden z nejaktuálnějších témat QM díky potřebám organizace a díky ISO řady 9000 a 14000
- Tzv. procesní přístup
- Určitá forma pomůcky, která může podporovat rozvoj organizace

Proces

- „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“
- Hranice procesu
- Převod vstupů a výstupů na data jako základ pro IS
- Výstup z jednoho procesu je často vstupem dalšího procesu

PUTPUT



INPUT

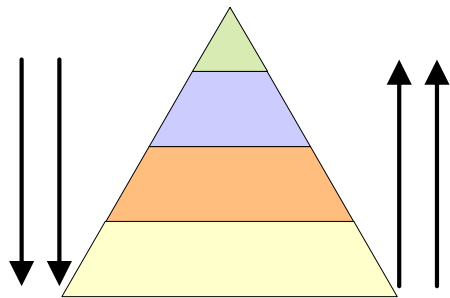


OUTPUT

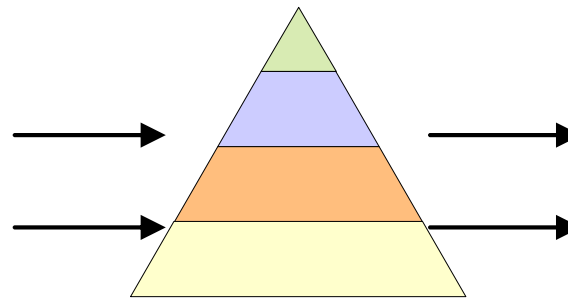
- Proces x projekt
- Praxe – 5 až 8, max. 10 procesů, které jsou nevyhnutelné a postačují k realizaci strategie
- Přínos managementu procesů:
 - Myšlení se zaměřením na zákazníka
 - Jednání se zaměřením na cíl ve smyslu strategie
 - Novou formu komunikace

Změna směru myšlení v organizacích se zaměřením na procesy

Myšlení zaměřené podle „od-dělení“



Myšlení zaměřené na toky (zákazníka)



Co přístup managementu procesů neovlivní

- Nutné odstranění hierarchií
- Novou formu hierarchie

Z tohoto důvodu se nejedná o to převrátit organizaci, nýbrž spíše o to, jak převrátit směr myšlení. Změny probíhají formou vytváření vědomí, tedy v hlavě – a to vyžaduje čas!

