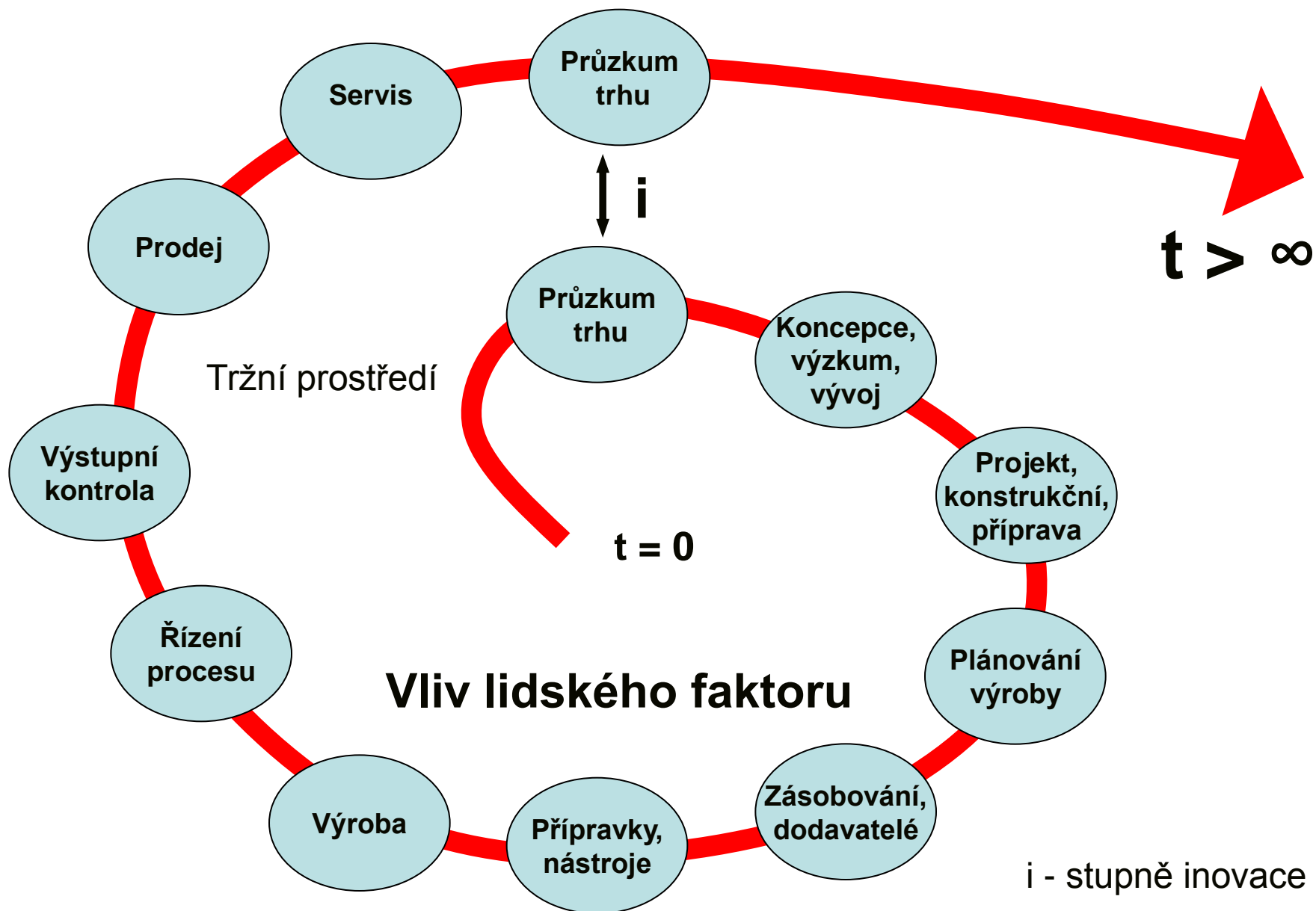


# Juranova spirála

Koncepce řízení jakosti

# JURANOVA SPIRÁLA JAKOSTI



# Juranova trilogie

- 1) Plánování kvality (zajištění zásobování atp.)
- 2) Řízení kvality (odstranění vzniku problémů ve fázi výroby)
- 3) Zlepšení kvality (snižování nákladů u chronických chyb)

- Do nedávné doby přetrvával názor, že poskytování lepších výrobků, nebo kvalitnějších služeb je dražší
- Od sedmdesátých let se mnohokrát potvrdilo, že:
  - Není nákladnější poskytovat výrobky a služby vysoké kvality
  - Řešením problémů jakosti se podstatně snižují problémy okolo nákladů a plnění plánu
  - Pojmy používané odborníky jsou řídicím pracovníkům a majitelům vesměs cizí. Proto je nutné bezpodmínečně najít jednotnou řeč – nahradit pojmy společně pochopitelným měřítkem – penězi (náklady...)

# Náklady na (ne)jakost

- Náklady na nízkou jakost se v jednotlivých podnicích podstatně liší
- Pohybují se v rozsahu 5 – 40% celkových nákladů
- Přitom úspěšné podniky uvádějí vyšší z uvedených hodnot
- ???PROČ???
- Vysvětlení není složité...

# Ekonomika jakosti

„Ledovec nákladů“

Náklady prošlé účtárnou

Viditelné náklady

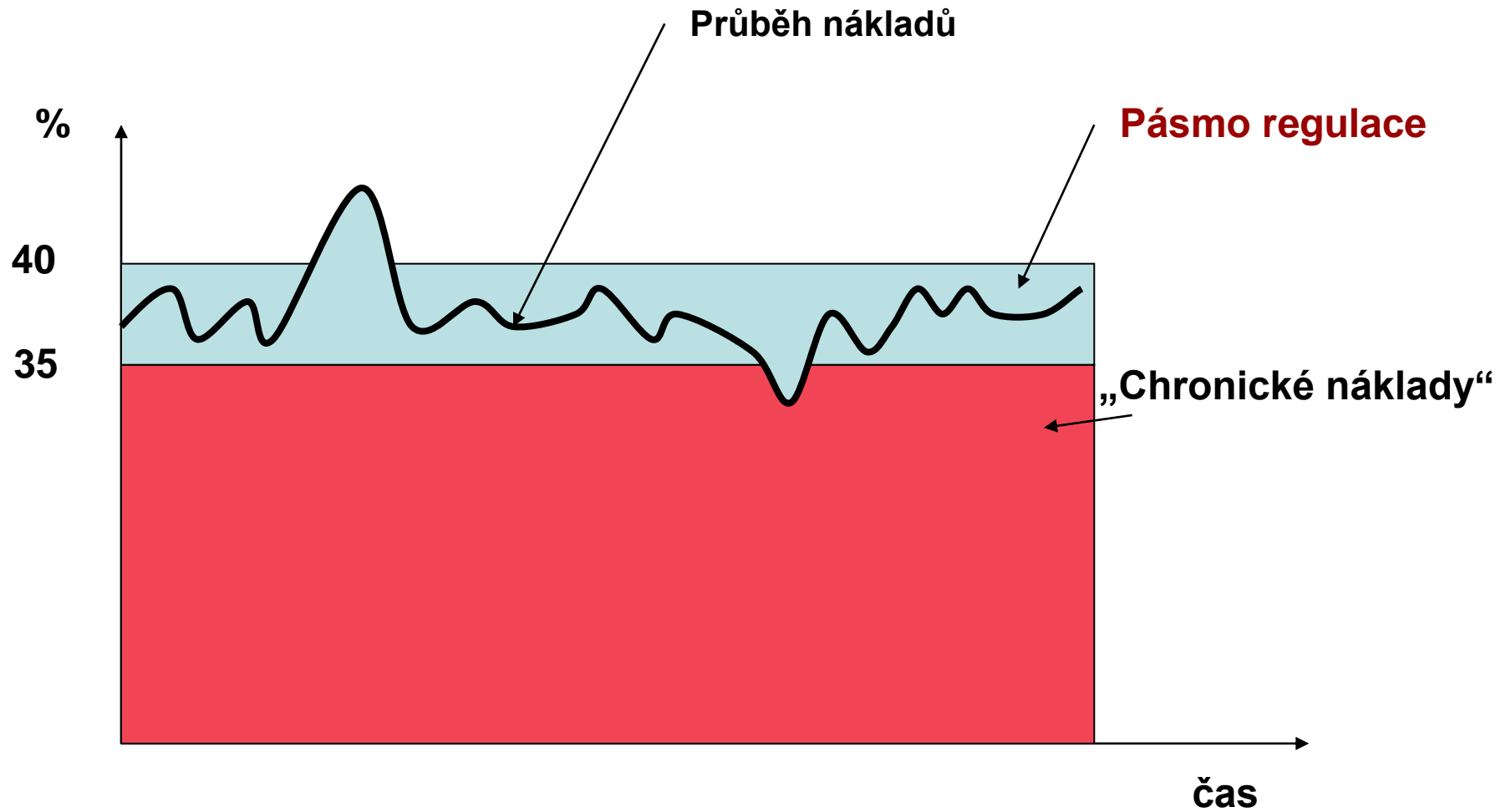
Ztráty ze zmetků, opravy zmetků  
reklamace, zaviněné škody...

Náklady, které  
je nutno  
minimalizovat

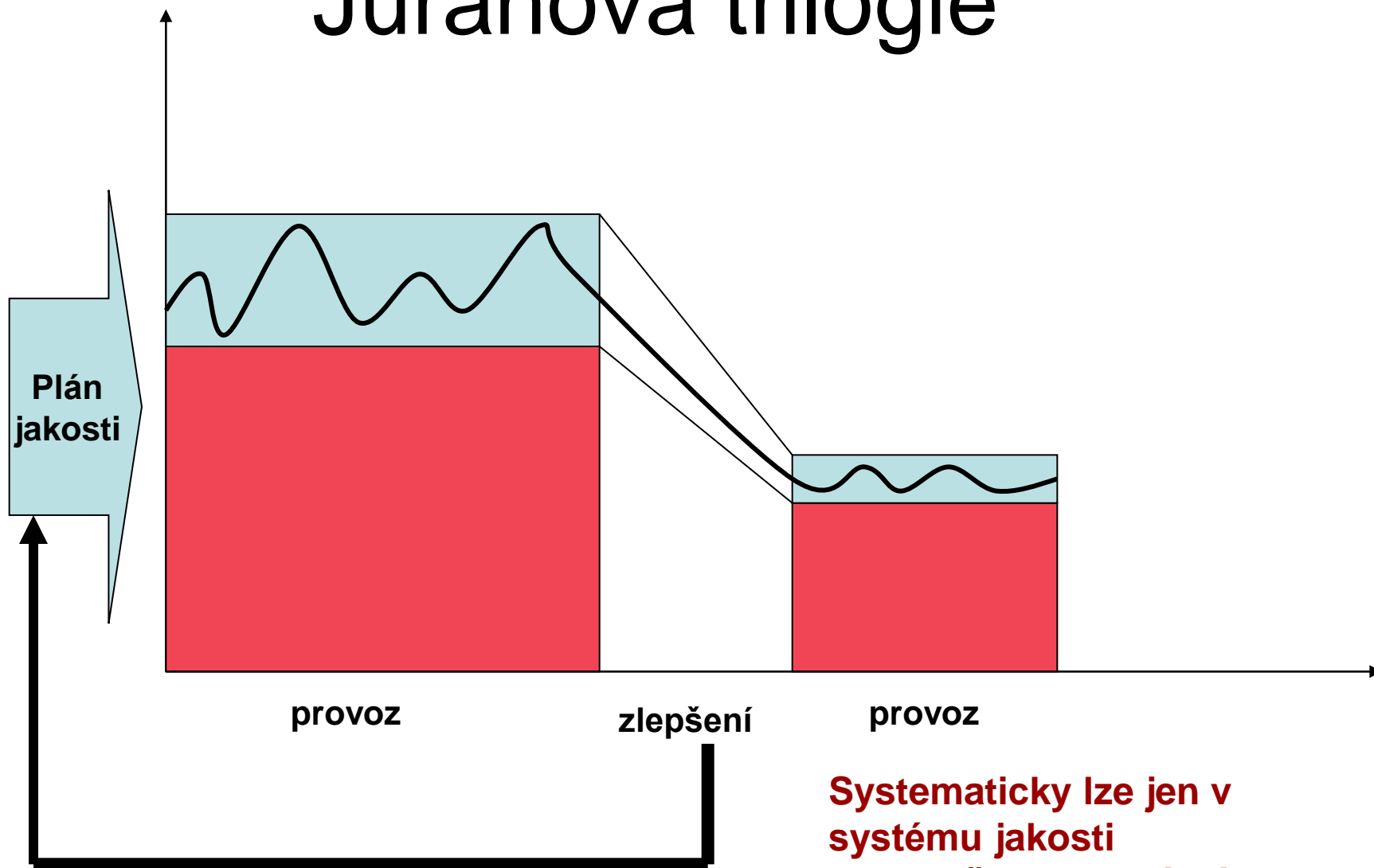
Náklady na:  
Rozsáhlou vstupní kontrolu,  
změny výrobní dokumentace,  
přepisování dopisů,  
nadměrné zásoby, velký objem přesčasové  
práce,  
rozsáhlá administrativa,  
fluktuace pracovníků,  
ztráty podílu na trhu,  
zbytečná spotřeba energie  
....

Chronické náklady  
- je třeba je hledat

# Průběh nákladů na nejakost v podniku



# Juranova trilogie



**Systematicky lze jen v  
systému jakosti  
Prioritně chronické náklady**



# Základní koncepce řízení jakosti

- V současné době existují 3 základní koncepce managementu jakosti:
  - 1) Koncepce podnikových standardů
  - 2) Koncepce ISO
  - 3) Koncepce TQM

# Koncepce podnikových standardů

- Požadavky na tyto systémy jsou zaznamenány do norem (v rámci firem, odvětví)
- Např. ASME kódy (těžké strojírenství), AQAP (vojenský prům.), VDA + ISO/TS 16949 (automobilový průmysl)...
- Tyto standardy jsou náročnější než ISO

# Koncepce ISO

- Universální charakter
- Doporučující charakter
- Soubor minimálních požadavků
- Koncepce ISO musí být chápána jako začátek cesty ke špičkové kvalitě!

# Koncepce TQM

- Japonsko 70.léta
- TQM není svázáno s normami
- Otevřený systém
- „Filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů“

# TQM

- Total – celý podnik, všechny úseky a všichni zaměstnanci musejí být bez výjimky zapojeni do zvyšování jakosti
- Quality – viz definice
- Management – aktivně prováděný proces, všechny činnosti působí prostřednictvím osob, které je vykonávají (motor neustálého zlepšování)

# TQM

- Podstatou je neustálé zlepšování a zdokonalování v jednotlivých útvarech podniku
- Důraz především na spokojenost zákazníků, ale i pracovníků
- Předpoklad, že člověk se svou firmou žije a nikoliv v ní pouze pracuje
- Stanoveny měřitelné cíle, jejichž plnění je kontrolováno a analyzováno

# Základní principy TQM

- 1) Orientace na zákazníka
- 2) Neustálé zlepšování
- 3) Účast všech
- 4) Sociální ohleduplnost

# Zavádění TQM

1) Odkud začít?

- Od nejvyšších pozic

2) Co musíme udělat pro to, abychom systém zavedli?

- Implementace do všech složek firmy, dokumentováno, stanovení priorit, zavedení modelu úspěšnosti



# Příčiny neúspěchu

- Nadšení bez systému – chybí důkladná příprava, plánování, systém školení, nadšení časem ustoupí, neúspěch
- Systém bez nadšení – chybí morální a/nebo finanční podpora ze strany mng
- V UK neuspěje cca 95 % programů TQM

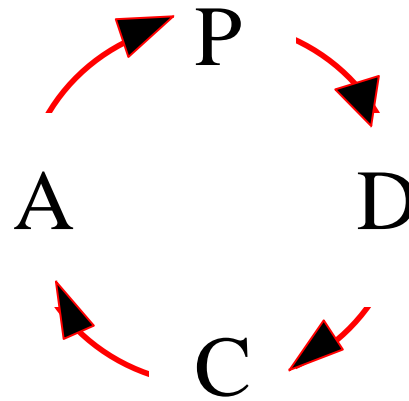
# PDCA – Demingův cyklus

Plan

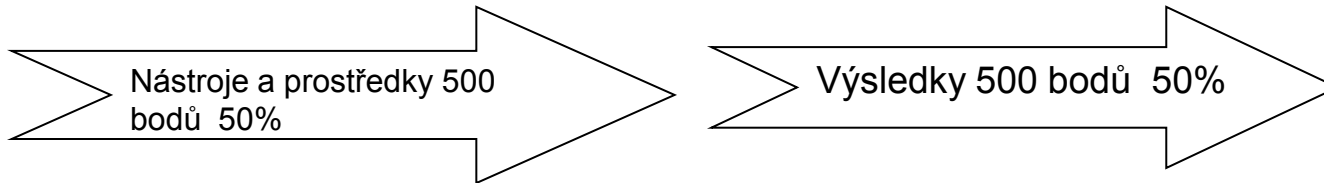
Do

Control

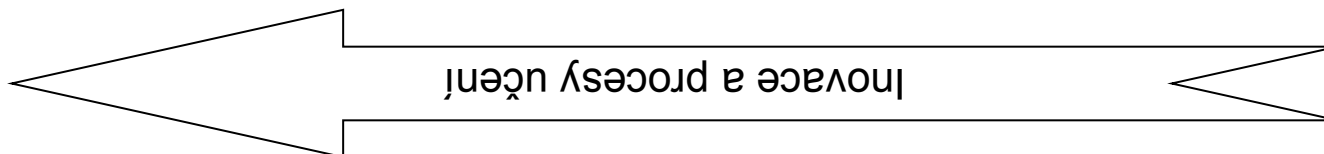
Act



# Model EFQM



Ved ení	Politika a strategie 80 bodů (8%)	Proc esy	Zákazníci/výsledky 200 bodů (20%)	Ukazatelé výkonnosti organizace
	Lidské zdroje 90 bodů (9%)		Zaměstnanci/ výsledky 90 bodů (9%)	
	Zdroje a partnerství 90 bodů (9%)		Společnost/výsledky 60 bodů (6%)	
100 bodů (10%)		140 bodů (14%)		150 bodů (15%)



Oblast EFQM	Závažnost oblasti		Plnění ISO	
	%	body	%	body
1. Vedení	10	100	16	16
2. Řízení pracovníků	9	90	10	9
3. Politika a strategie	8	80	22	17,6
4. Zdroje	9	90	22	19,8
5. Procesy	14	140	87	121,8
6. Spokojenost pracovníků	9	90	18	16,2
7. Spokojenost zákazníků	20	200	15	30
8. Vliv na společnost	6	60	3	1,8
9. Výsledky podnikání	15	150	16	24
Celkem	100	1000	-	256,2

ISO = cca 25 % TQM

# Kaizen

- Nástroj neustálého zlepšování
- KAI – změna, ZEN – dobrý (k lepšímu)
- Zdravý rozum, co nejnížší náklady
- „Existuje nějaký malý krůček, kterým je možné zlepšit náš proces nebo produkt?“
- Kaizen vs. Inovace
- Podmínka – ochota zaměstnanců

# Kaizen - pravidla

1. Hospodaření (5S)
2. Odstranění „muda“ (muda – plýtvání anebo činnost, která nepřináší žádnou přidanou hodnotu) – nadprodukce, zásoby, opravy zmetků, pohyb, zpracování, čekání, doprava.
3. Standardizace – formálně sestavené postupy

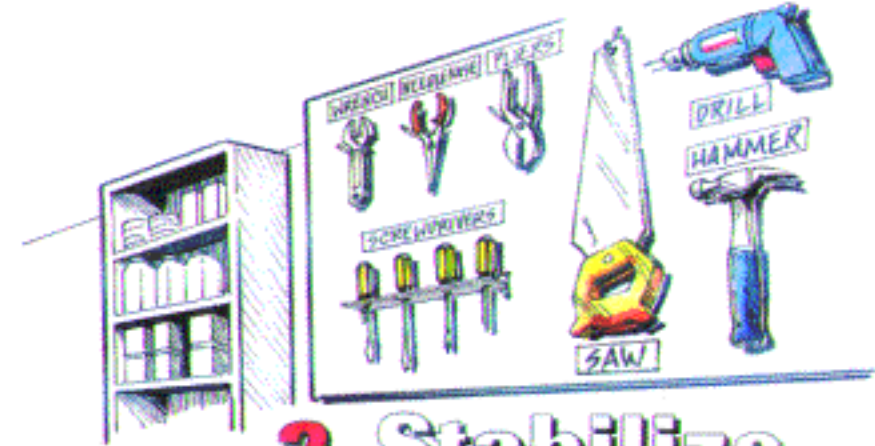
# 5S

- Cílem je zlepšení pracovního prostředí a tím i kvality
- Seiri – pořádek na pracovišti
- Seiton – vyřídování, uspořádání
- Seiso – čistota, udržování pořádku
- Seikutsu – standardizace
- Shitsuke - sebedisciplína



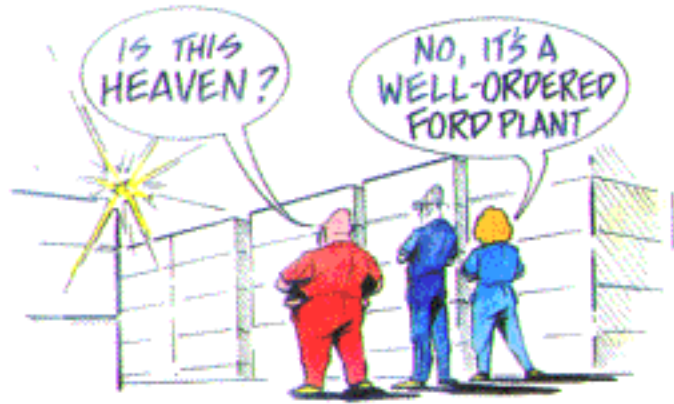


**1. Sort**



**2. Stabilize**

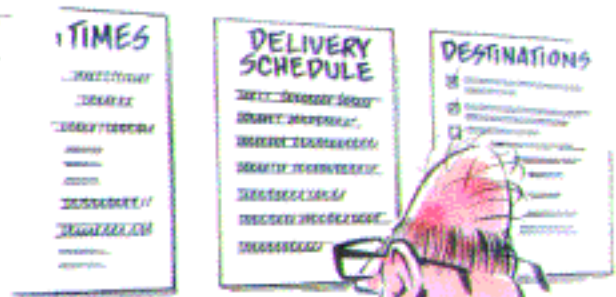
# 5 S's



**5. Sustain**



**3. Shine**



**4. Standardize**



