



Řízení kvality v organizaci





Obsah přednášky

1. Úvod
2. Základní pojmy a požadavky na kvalitu
3. Koncepce rozvoje systémů managementu jakosti
4. Model procesně orientovaného systému managementu kvality v koncepci ISO
5. Koncepce TQM - Model excelence EFQM
6. Principy managementu jakosti
7. Přístup ke zvyšování kvality
8. Závěr





1. Úvod

*„Rozum a úsudek jsou kvality
vůdce.“*

Publius Cornelius Tacitus





2. Základní pojmy a požadavky na kvalitu





Jakost vs. kvalita

- **Jakost** = klasifikace do tříd či skupin, do nichž jsou zařazovány podobné (jakostní) produkty.
- Uvnitř tříd jsou všechny produkty „shodné“, odpovídající jakostní třídě (počet chyb, typy chyb atd.).
- Jakost není “**bezvadnost**”, ale klasifikovaná, **tříděná vadnost**.

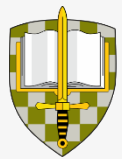




Jakost vs. kvalita

- **KVALITA (QUALITY)** = „stupeň plnění požadavků souborem inherentních charakteristik“ (Norma ČSN EN ISO 9000:2006).
- **POŽADAVEK** = „potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné“.
- **INHERENTNÍ CHARAKTERISTIKA** = vlastnost, která je danému produktu, procesu, systému apod. vlastní.
Soubor těchto charakteristik pak umožňuje plnit požadavky.





Jakost vs. kvalita

- *Podle ISO norem „kvalita = jakost“*

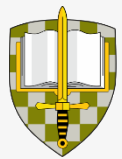




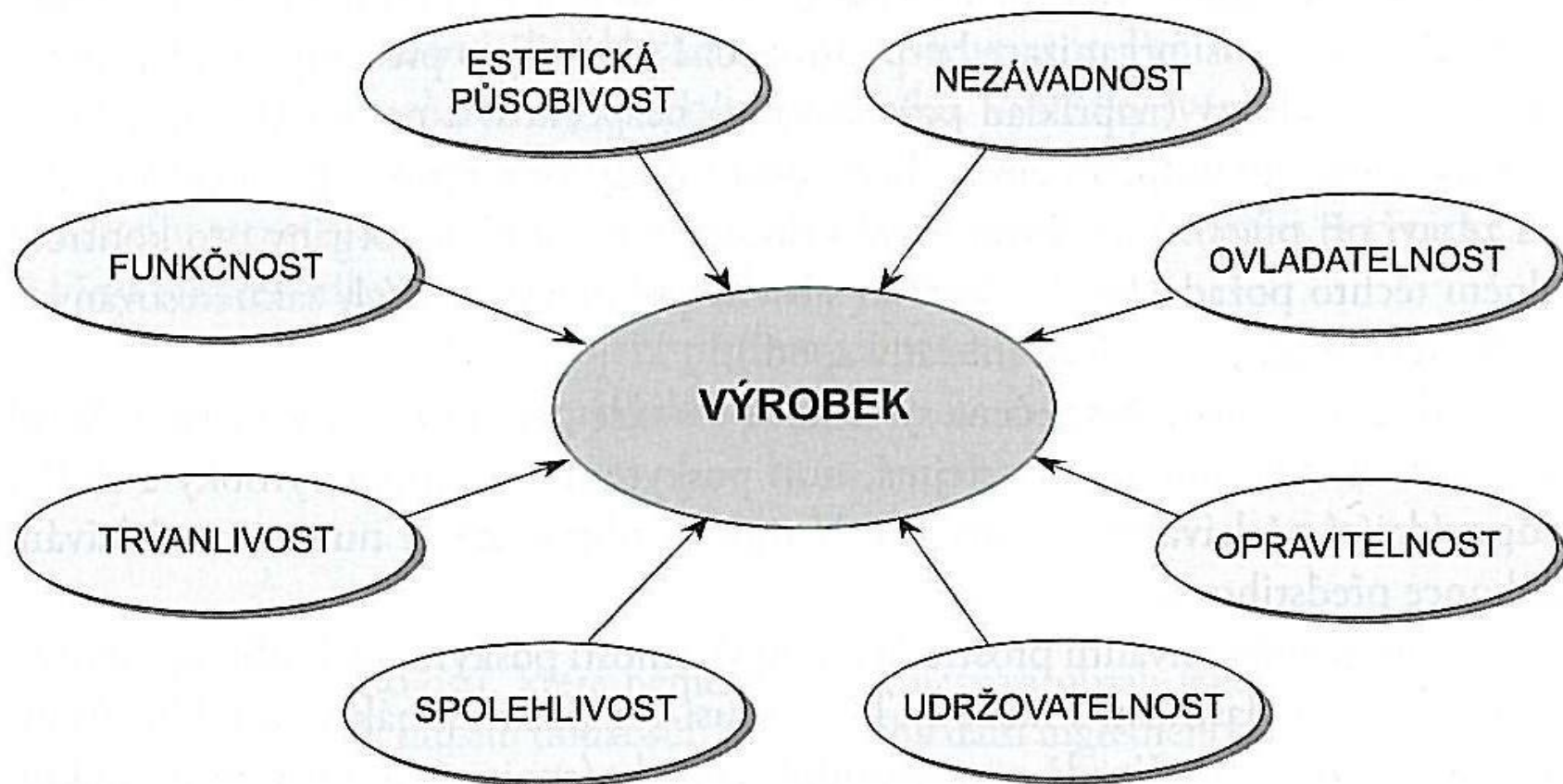
Kvalita produktu x kvalita řízení (proces)

- **Kvalita produktu** - souhrn vlastností **produktu**, umožňující míru uspokojení očekávaných a stanovených potřeb uživatele produktu (užití produktu stanoveným způsobem).
- **Kvalita řízení** - souhrn požadavků na **postup řízení**, které uspokojí dané (očekávané) požadavky (standardsy).





Požadavky na kvalitu hmotných produktů:

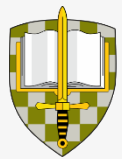




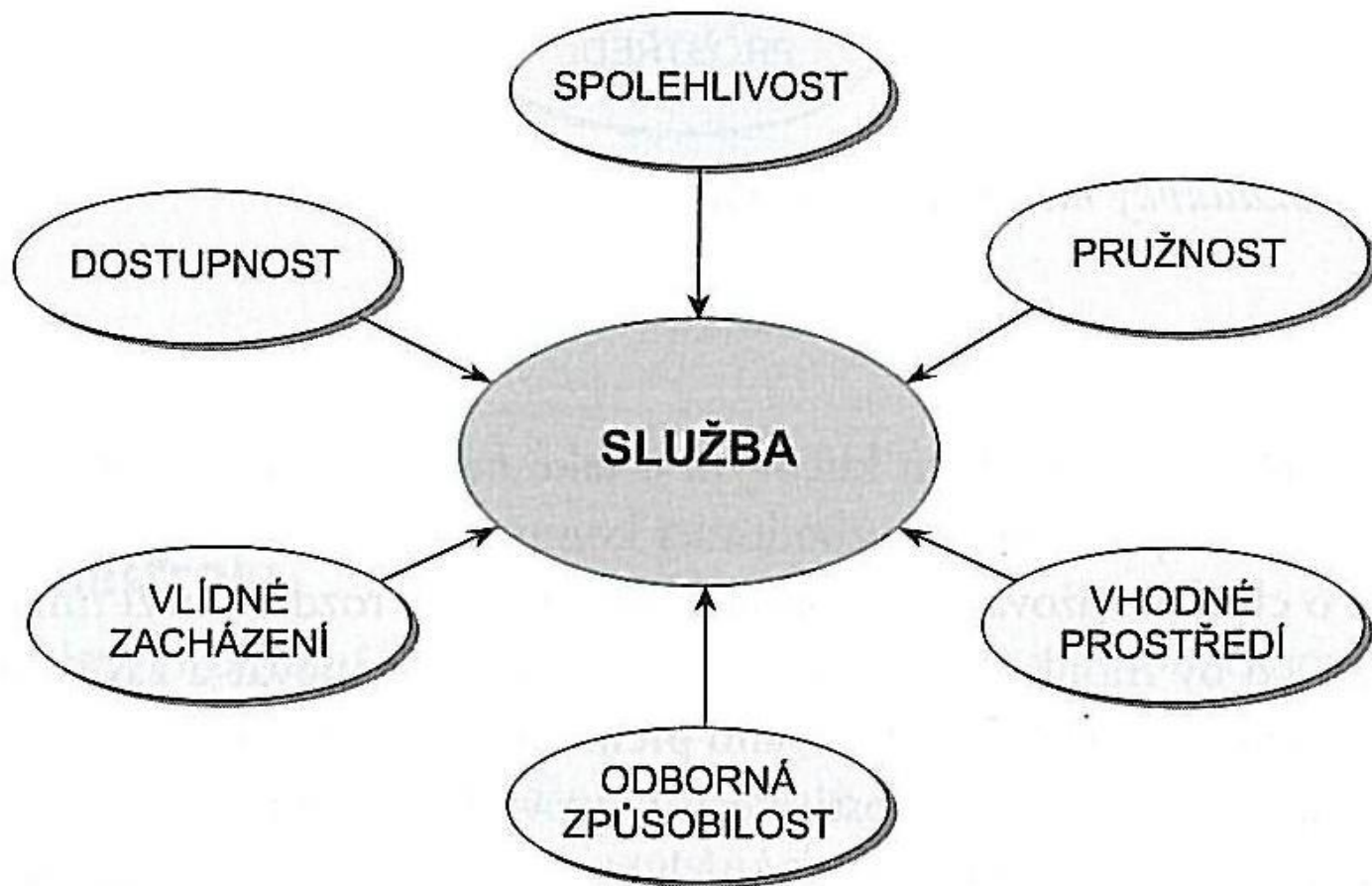
Požadavky na kvalitu hmotných produktů:

- Estetická působivost – Jak se mi to líbí?
- Nezávadnost – Může mi to poškodit zdraví (přírodu)?
- Ovladatelnost – Jak se s tím manipuluje? Je to složité na ovládání (množství ovladačů)?
- Opravitelnost – Je složité to opravit?
- Udržovatelnost – Je třeba nějaká údržba?
- Spolehlivost – Je to poruchové?
- Trvanlivost – Jak dlouho mi to bude sloužit?
- Funkčnost – Co to umí, jaké to má funkce?





Požadavky na kvalitu služby:





Požadavky na kvalitu služby:

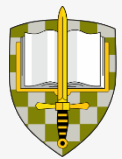
- Spolehlivost – Je rychlá, včasná, přesná a správná?
- Pružnost – Přizpůsobí se mým požadavkům?
- Vhodné prostředí – Je zde čisto, uklizeno, bez nepříjemných pachů?
- Odborná způsobilost – Znají svoji práci, jsou dostatečně zruční?
- Vlídne zacházení – Jak se chovají (jednají, mluví)?
- Dostupnost – Kde je poskytována (vzdálenost, místo) a v jaké době (čase)?



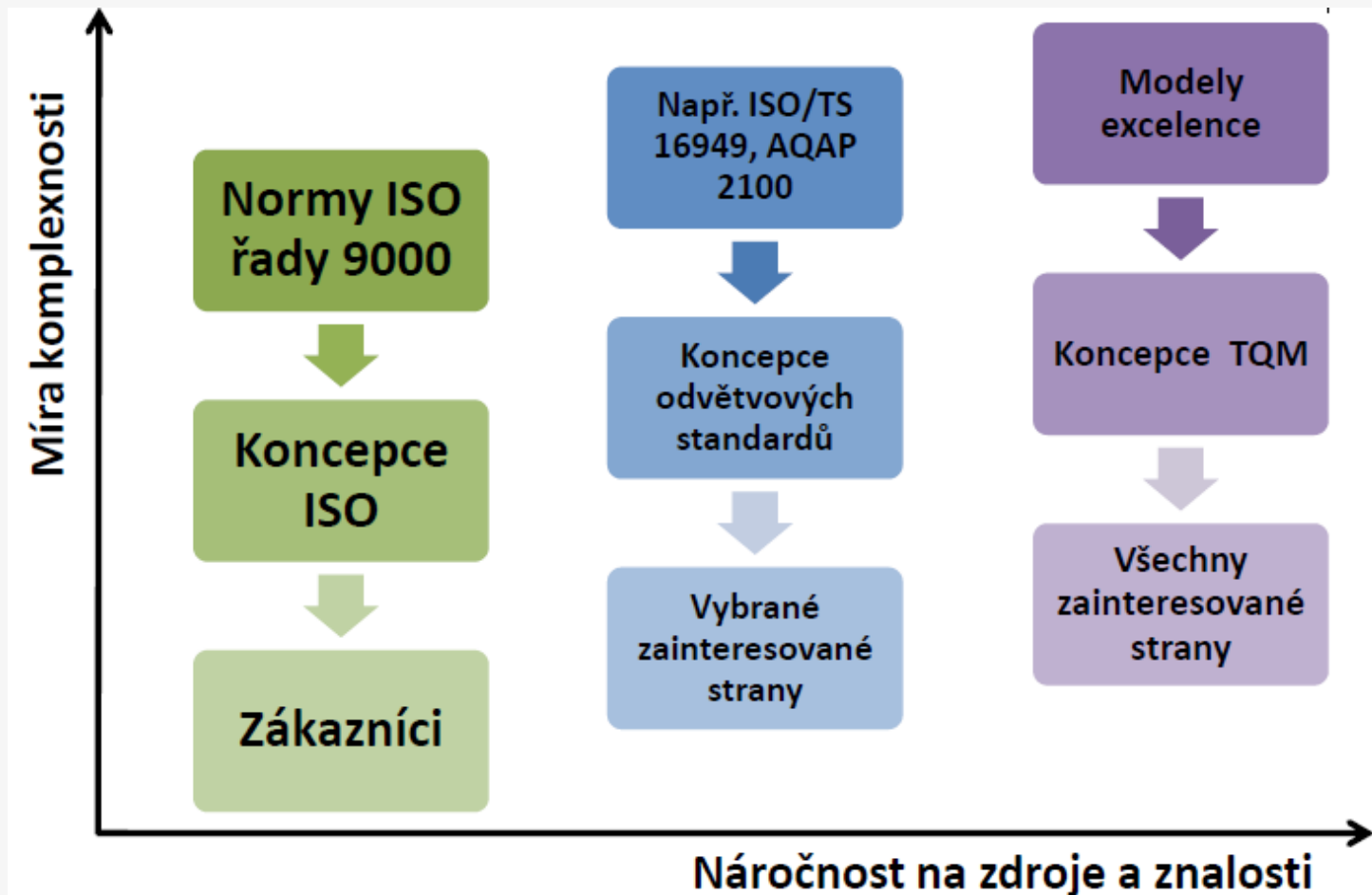


3. Koncepce rozvoje systémů managementu jakosti





Koncepce rozvoje systémů managementu kvality:





Koncepce ISO - Struktura norem ISO řady 9000 zahrnuje čtyři standardy :

ČSN EN ISO
9000:2006
Systémy
managementu
kvality –
Základní
principy a
slovník

ČSN EN ISO 9004:2010 Řízení udržitelného
úspěchu organizace – Přístupy managementu
kvality

ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy
managementu kvality – Požadavky

ČSN EN ISO 19011:2003 Směrnice pro auditování
systému managementu jakosti
a/nebo systému environmentálního
managementu



Koncepce ISO - Struktura norem ISO řady 9000:

- Prosazování principů managementu kvality do praxe = ČSN EN ISO 9004:2010 (východisko k vytváření a rozvoj systémů managementu kvality - je určena k interní aplikaci v organizacích).

*(V Česku často **ignorována** – není kritériem pro certifikaci)*

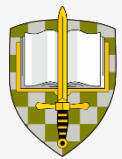
- Využití pouze ISO 9001 (není určena k interní aplikaci) = účelem je kritériální model pro posuzování (certifikaci) systémů managementu kvality.



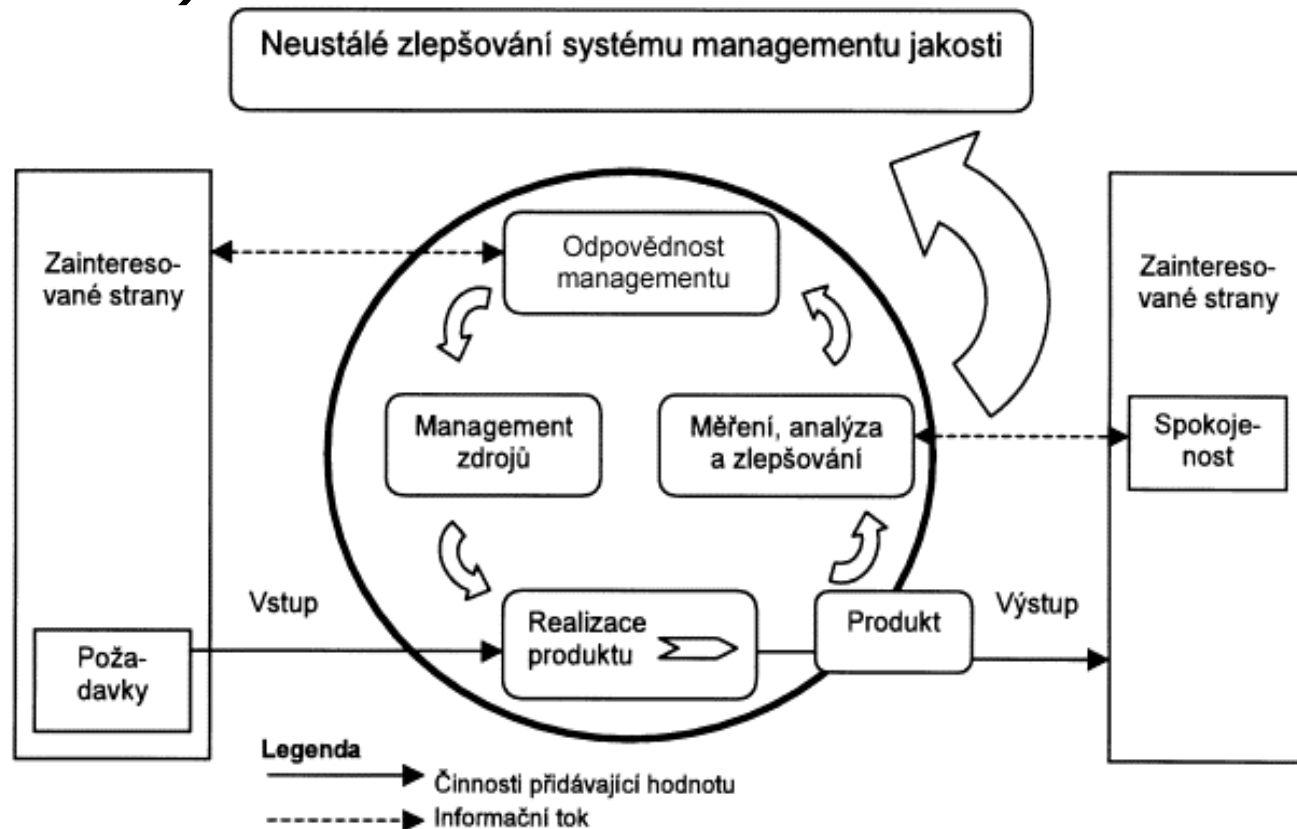


4. Model procesně orientovaného systému managementu kvality v koncepti ISO





Model procesně orientovaného systému managementu kvality v koncepci ISO (ČSN EN ISO 9000:2006) :



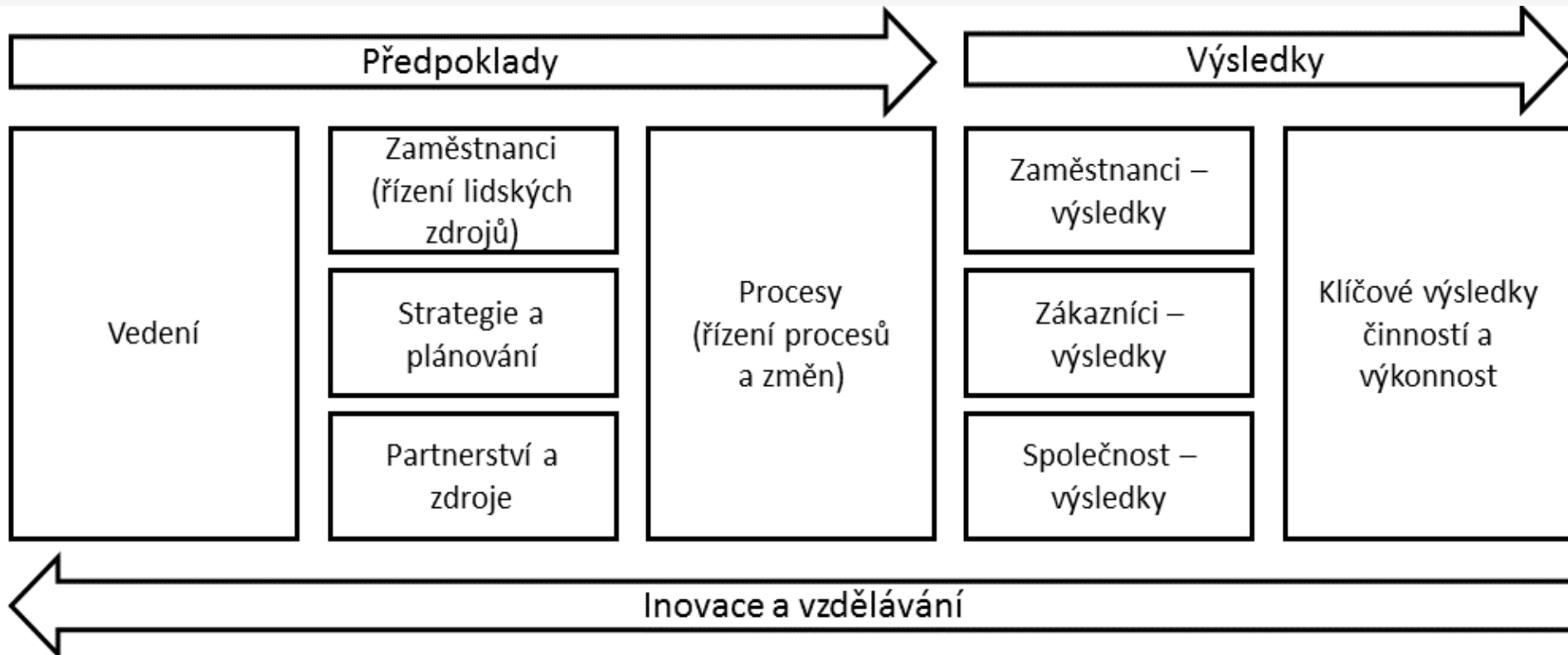


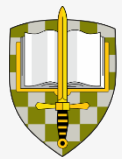
5. Koncepte TQM – Model excellence EFQM





Koncepce TQM – Model excellence EFQM (sebehodnocení):





10 kroků ke zlepšování organizace využitím modelu EFQM / CAF:

Fáze 1: Zahájení práce s modelem

Krok 1
Rozhodněte jak organizovat a plánovat sebehodnocení

Krok 2
Vedte diskusi o sebehodnocení

Fáze 2: Proces sebehodnocení

Krok 3
Vytvořte jeden nebo více sebehodnotících týmů

Krok 4
Zorganizujte školení

Krok 5
Proveďte sebehodnocení

Krok 6
Vypracujte zprávu s popisem výsledků sebehodnocení

Fáze 3: Plán zlepšování a určení priorit

Krok 7
Vypracujte plán zlepšování na základě sebehodnotící zprávy

Krok 8
Komunikujte o plánu zlepšování

Krok 9
Realizujte plán zlepšování

Krok 10
Naplánujte další kolo sebehodnocení



6. Principy managementu kvality





Principy excelence (EFQM):

- **Orientace na výsledky:** spokojenost zainteresovaných stran v souladu s cíli.
- **Zaměření na zákazníka:** potřeby zákazníků a jejich zapojení do tvorby.
- **Řízení dle jasných cílů:** vizionářské a inspirativní vedení. Definované poslání, vize a hodnoty = plné zapojení zaměstnanců.





Principy excelence (EFQM):

- **Řízení podle procesů a faktů:** předpoklad – zdroje a činnosti řízeny pomocí procesů, rozhodování založené na faktech.
- **Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení:** zapojením využít všechny schopnosti zaměstnanců (rozdíjet je). Vysoká kultura organizace – sdílené hodnoty, důvěra atd.
- **Neustálé učení se, zlepšování a inovace.**
- **Rozvoj partnerství.**
- **Společenská odpovědnost organizace.**





Principy managementu kvality (ISO 9000):

- **Zaměření na zákazníka:** Organizace jsou závislé na svých zákaznících a proto mají rozumět potřebám zákazníků, mají **plnit** jejich **požadavky** a předvídat jejich **očekávání**.
- **Vedení a řízení lidí:** Vedoucí osobnosti (lídři) prosazují **soulad účelu a zaměření organizace**. Mají vytvářet a udržovat **interní prostředí**, v němž se mohou lidé **plně zapojit při dosahování cílů** organizace.
- **Zapojení lidí:** Lidé jsou **základem organizace** a jejich plné zapojení umožňuje **využít jejich schopnosti** ve prospěch organizace.





Principy managementu kvality (ISO 9000):

- **Procesní přístup:** Požadovaného výsledku se dosáhne mnohem **účinněji**, jsou-li činnosti a související zdroje **řízeny jako proces**.
- **Systemový přístup k managementu:** Identifikování, porozumění a **řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému** přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejích cílů.
- **Neustálé zlepšování:** Neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace má být **trvalým cílem** organizace.





Principy managementu kvality (ISO 9000):

- **Přístup k rozhodování na základě faktů:** Efektivní rozhodnutí jsou založena na analýze údajů a informací.
- **Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy:** Organizace a její dodavatelé jsou **vzájemně závislí** a jejich vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich **schopnost vytvářet hodnotu**.





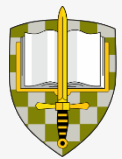
7. Přístup ke zvyšování kvality



Metody:

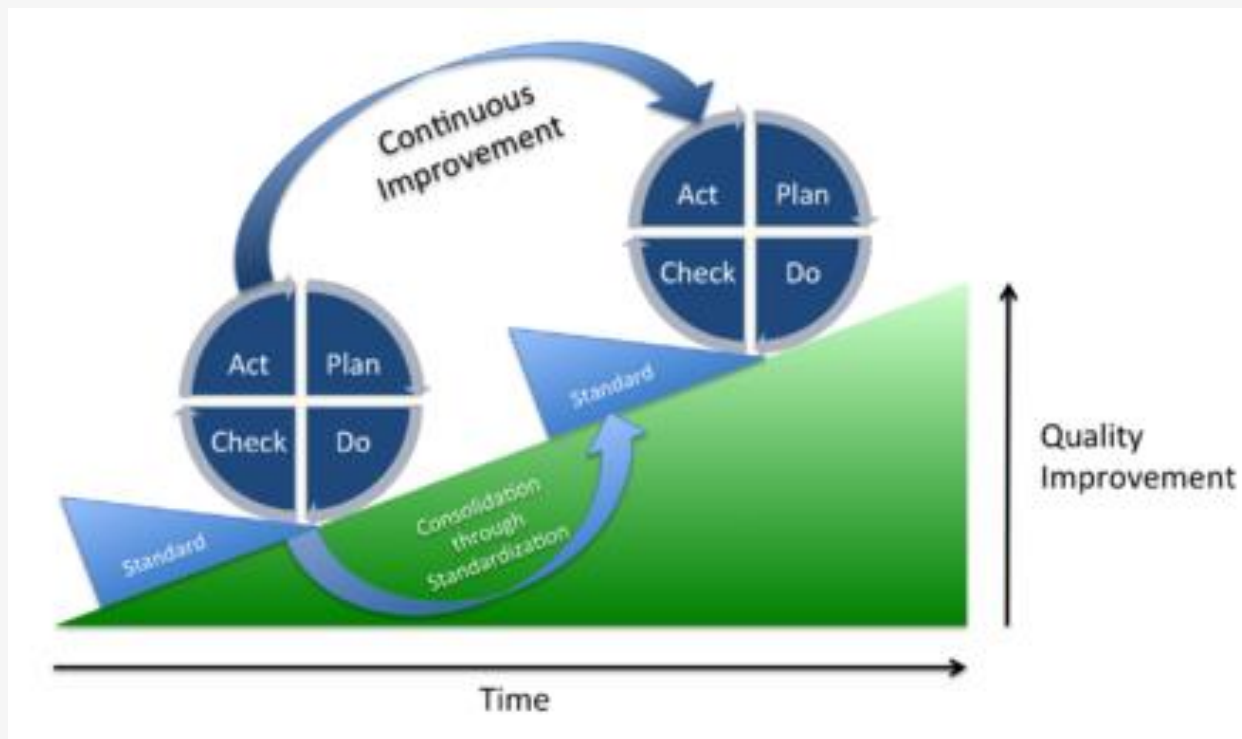
- PDCA
- Plynulost toku
- Just in Time
- 5S – třídění, uspořádání, vyčištění, standardizace, soustavná údržba
- Poka-yoke





Metoda PDCA:

- P – plánuj
- D – realizuj plán
- C – kontroluj realizaci a výstupy
- A – rozhodni o změně na základě požadavku zákazníka nebo kontroly

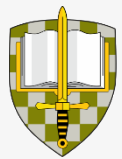




Metody:

- **Plynulost toku** – vstup přeměňován na výstup, přemístěn jako vstup do další činnosti nebo procesu (nikde se zbytečně nehromadí, neleží) = rychlý a plynulý tok
- **Just in Time** – zásobování dle požadavků (rychle a včas) pro snížení skladových zásob, dodání vstupů a zdrojů (nářadí...) do procesů a činností





Metoda 5S:



1.
Vyřídění
nepotřebných
věcí

2.
Vyčištění
pracoviště

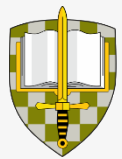
3.
Uspořádání,
označení

4.
Ustanovení
pravidel,
standardizace

5.
Všechny body
dodržovat a
stále
vylepšovat

Zdroj: <https://www.lean-fabrika.cz/terminologie/5s-metoda#.XpV-ovkzZnI>





Metoda 5S:



- Roztřídit a uložit nářadí v dílně
- Vyčistit a uklidit dílnu
- Analyzovat rozmístění vybavení dílny a jejím čištění
- Rozhodnout o konečné podobě rozmístění vybavení a čištění – uvedení do finální podoby
- Reagovat na nákup nového vybavení – nářadí, strojů, pracovních stolů (nové rozmístění, údržba...)



Metoda Poka-yoke:



Zdroj:

<https://logisticsmgepsupv.wordpress.com/2017/04/20/httpslogisticsmgepsupv-wordpress-com20170420httpaotsargentina-org-aruserfiles14-png/>

- Tvary a barvy konektorů a jejich protějšků (PC připojení reproduktorů, mikrofonu, monitoru, klávesnice) – zabránění chybného propojení



8. Závěr

„Budme měřítkem kvality. Někteří lidé nejsou zvyklí na prostředí, kde se dokonalost očekává.“

Steve Jobs





Literatura:

- PITAŠ, Jaromír. *Přístupy k řízení*. Učebnice. Brno: Univerzita obrany, 2016, 121 s. ISBN 978-80-7231-381-5.
- GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7. (**Kapitola 1 – Proces, Strom cílů, kapitola 4 – Certifikace organizace dle ISO 9000**)
- GRASSEOVÁ, M. a ŘEHÁK, D. *Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace*. Brno: Brno: ÚSOS, UO, 2008. 147 s. ISBN 978-80-7231-566-6. (**Kapitola 1 a 2**).

