

TQM w zarządzaniu jakością

Towaroznawstwo

Tomasz Poskrobko

Total Quality Management TQM

- **Total** - oznacza objęcie tym systemem całej organizacji oraz możliwości zastosowania we wszystkich rodzajach produkcji i usług, w każdej komórce organizacji na każdym stanowisku w sposób nieograniczony;
- **Quality** - to spełnienie wymagań klientów wewnętrznych (w ramach organizacji) i zewnętrznych (poza nią w sposób w pełni ich zadowalający);
- **Management** - zarządzanie poprzez dążenie do wyższej jakości, pracy i jej efektów, czyli podejmowania decyzji pro jakościowych, wykorzystujące skuteczne procedury i metody realizacji.

Total Quality Management TQM

- TQM jest rozwinięciem polityki przedsiębiorstwa
 - od koncentracji na zyskach i ilości
 - do oparcia się na potrzebach i zadowoleniu klientów.
- Osiągnięcie jakości totalnej wymaga przyjęcia, że jakość jest:
 - głównym celem działalności przedsiębiorstwa;
 - zadaniem każdego pracownika w firmie;
 - pojęciem wielowymiarowym odwołującym się do ludzi, pracy, procesów, systemów;
 - osiągania przez zapobieganie wadom a nie ich wykrywanie

Total Quality Management TQM

- Celem TQM jest:
 - zapewnienie ciągłej poprawy jakości produktów dziś i w przyszłości,
 - pozyskanie klientów poprzez wzbudzenie zaufania do organizacji i do jej logo, które staje się specyficznym znakiem jakości,
 - stworzenie przejrzystości w spójności wewnętrznych procedur obejmujących swym zakresem całość firmy,
 - zabezpieczenie możliwości dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa w przypadku potknięć, które mogą wywołać odpowiedzialność cywilną za produkt,
 - wzrost rentowności przedsiębiorstwa oraz satysfakcji moralnej i finansowej pracowników.

Osiem kroków TQM

Krok 1

- zaangażuj naczelne kierownictwo w TQM;

Krok 2

- przygotuj strategiczne planowanie poprawy jakości

Krok 3

- zorganizuj ciągłą poprawę jakości;

Krok 4

- wyszkol pracowników w rygorystycznym rozwiązywaniu problemów;

Krok 5

- zapewnij dostęp do wszystkich narzędzi kontrolowania ciągłej poprawy;

Krok 6

- stwórz odpowiedni system mierników do kontrolowania ciągłej poprawy;

Krok 7

- rozbuduj podstawy mierników satysfakcji klienta;

Krok 8

- usuń kulturowe bariery dla poprawy jakości.

„Stary styl” zarządzania vs TQM

Stary reagujący styl zarządzania:

- Zarządzanie
- Kontrola zarządzania
- Kontrola / Nakazy
- Indywidualność
- Ukryte cele
- Wyłącznie („Ja”, „Mój”)
- Gaszenie ognia
- Biurokracja
- Słowo pisane lub mówione
- „Przysłowiowa mądrość”
- Korekta
- Na wszelki wypadek
- Jakość — Problem
- Dążenie do korekty błędów
- Odpowiedzialność za nikłe rezultaty

OCHRONA STATUS QUO

**ZMIANY
KULTUROWE**

**ZMIANY
SYSTEMOWE**

Zarządzanie przez ciągłą poprawę jakości

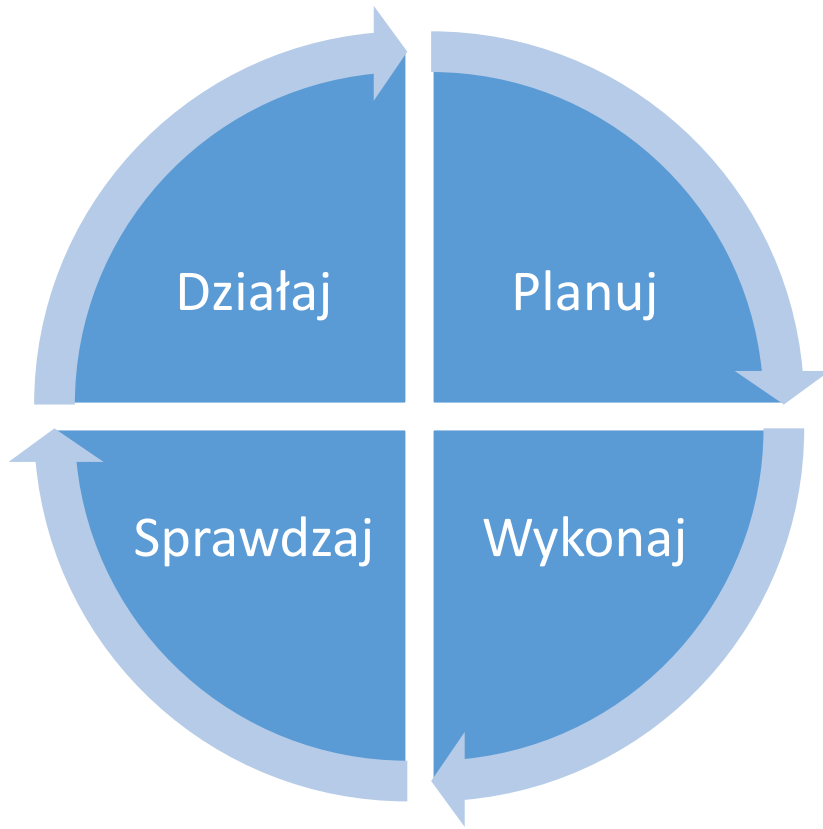
- Kierowanie
- Kierownictwo dla jakości
- Zaangażowanie / Kooperacja
- Zespołowość
- Rozmowy wprost
- Wspólnota („My”, „Nasze”)
- Myślenie przyszłościowe
- Przedsiębiorczość
- Myślenie nastawione na wykresy wzrokowe
- Dane (statystyczne udokumentowane)
- Prewencja
- W samą porę
- Jakość — Rozwiązanie
- Dążenie do zapobiegania błędom
- Pomoc w osiągnięciu sukcesu

**CIĄGŁA POPRAWA
ZARZĄDZANIA**

Korzyści z TQM



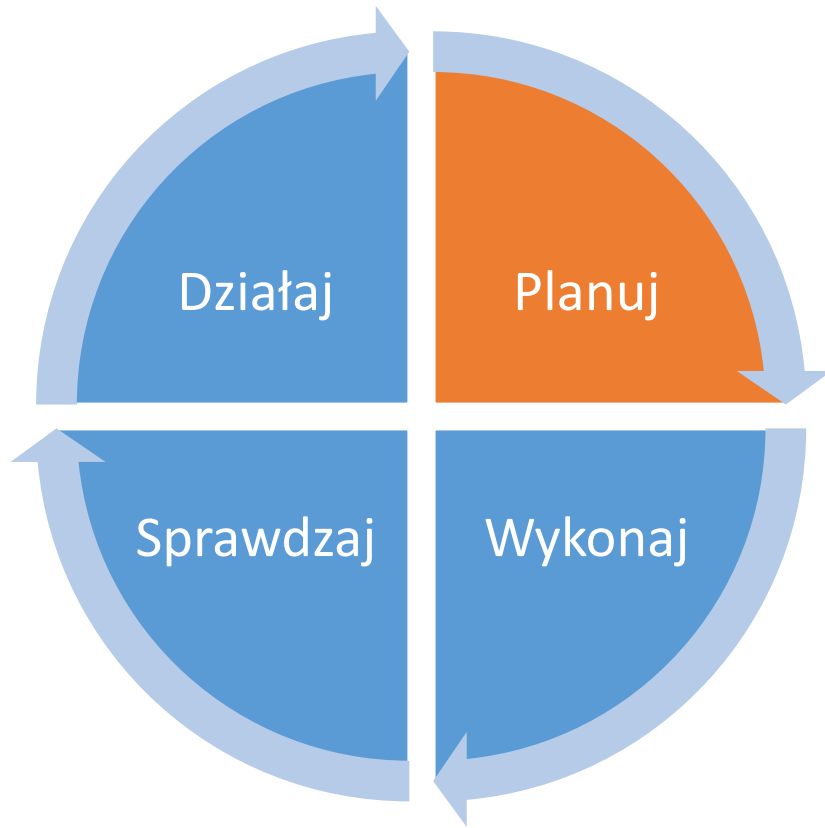
Cykl doskonalenia Deminga



- William Deming (1900-1993) – prekursor nowych koncepcji zarządzania jakością. Postulował całkowitą zmianę stylu zarządzania oraz konieczność zmiany orientacji produkcyjnej na rynkową



Cykl doskonalenia Deminga



- William Deming (1900-1993) – prekursor nowych koncepcji zarządzania jakością. Postulował całkowitą zmianę stylu zarządzania oraz konieczność zmiany orientacji produkcyjnej na rynkową



Etap 1 - Planuj

Dostrzeżenie możliwości
zmian



Określenie priorytetowych
procesów



Zebranie danych o procesach
poddawanych zmianie

Etap 1 - Planuj

Dostrzeżenie możliwości
zmian



Określenie priorytetowych
procesów



Zebranie danych o procesach
poddawanych zmianie



Etap 1 - Planuj

- Należy opracować listę elementów procesu, które można udoskonalić.
- Należy znaleźć odpowiedzi na poniższe pytania:
 - jakie są żądania względem produktu?
 - kto jest odbiorcą produktu (zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym)?
 - co należy poprawić:
 - satysfakcję odbiorcy?
 - jakość procesów i wyrobów?
 - wydajność i efektywność pracy?
 - poziom kosztów wadliwej produkcji?

Etap 1 - Planuj

Dostrzeżenie możliwości
zmian



Określenie priorytetowych
procesów



Zebranie danych o procesach
poddawanych zmianie

Etap 1 - Planuj

Dostrzeżenie możliwości
zmian



Określenie priorytetowych
procesów

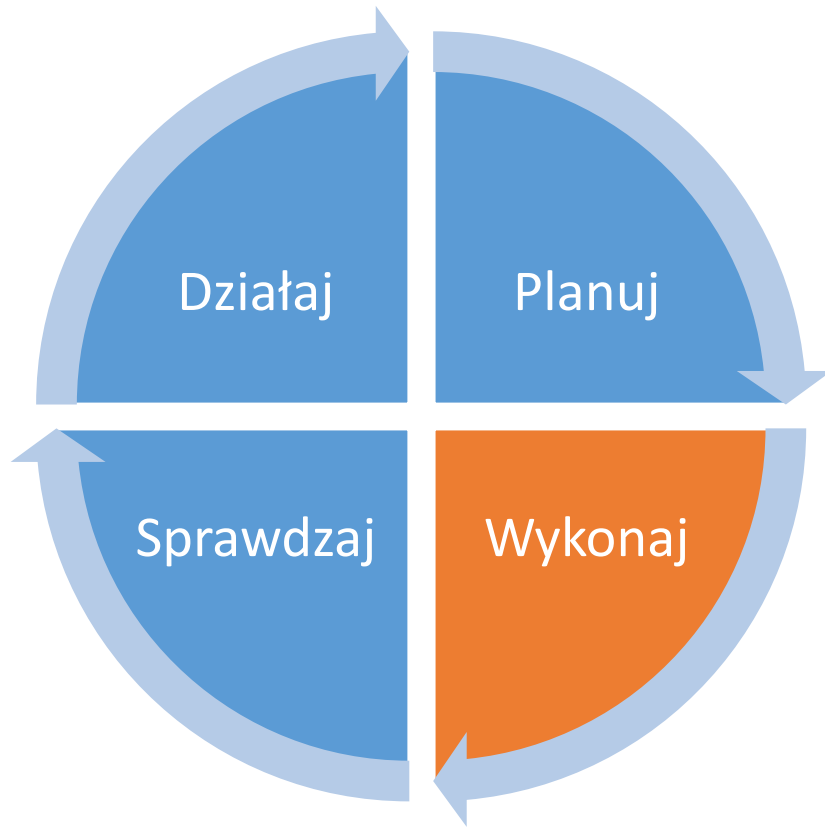


Zebranie danych o procesach
poddawanych zmianie

Etap 1 - Planuj

- Takie trójetapowe działanie prowadzi to do opracowania szczegółowego planu działań, zawierającego główny cel, cele szczegółowe,
- Działania występujące na tym etapie cyklu mogą być wsparte różnorodnymi metodami i technikami zarządzania jakością. Do najczęściej stosowanych należą między innymi:
 - Diagramy: przepływów, Pareto-Lorenza, przyczynowo-skutkowy,
 - burza mózgów,
 - technika grupy nominalnej,
 - mapowanie procesu.

Cykl doskonalenia Deminga



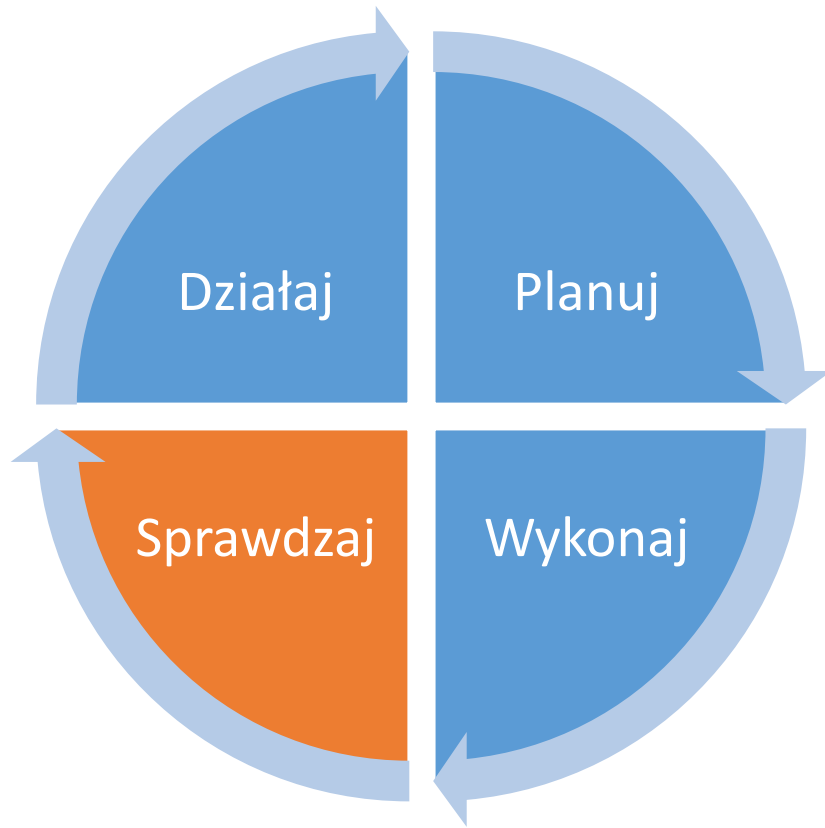
- William Deming (1900-1993) – prekursor nowych koncepcji zarządzania jakością. Postulował całkowitą zmianę stylu zarządzania oraz konieczność zmiany orientacji produkcyjnej na rynkową



Etap 2 - Wykonaj

- Zaplanowany w pierwszym etapie schemat działań powinien zostać wprowadzony w życie (w warunkach produkcyjnych).
- Można również wdrożyć działania o ograniczonej skali bądź przeprowadzić testy opracowanych rozwiązań (w warunkach laboratoryjnych).

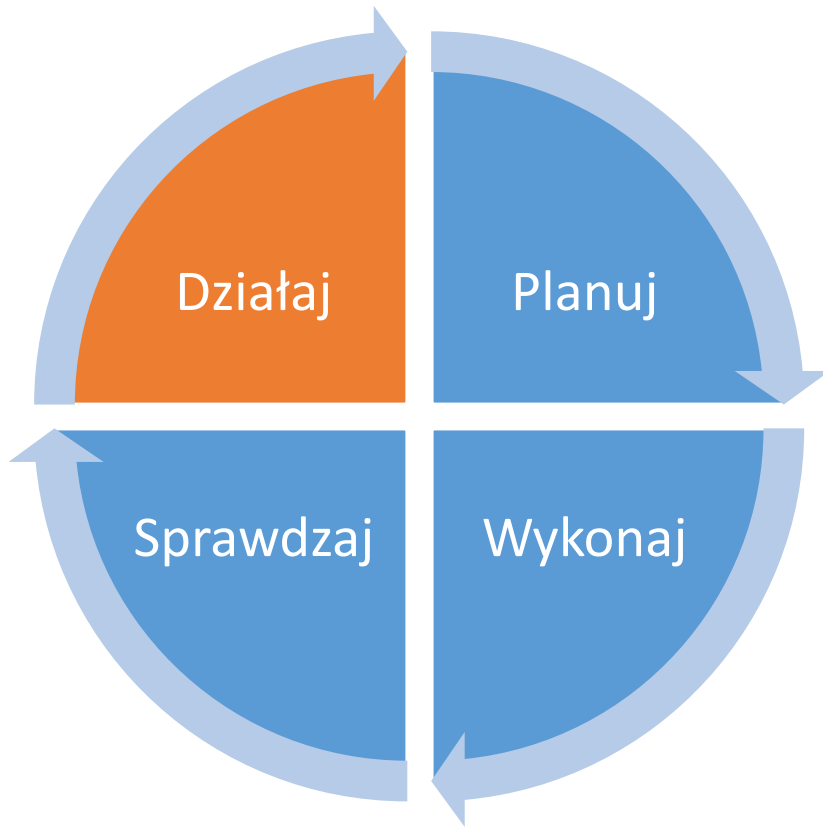
Cykl doskonalenia Deminga



- William Deming (1900-1993) – prekursor nowych koncepcji zarządzania jakością. Postulował całkowitą zmianę stylu zarządzania oraz konieczność zmiany orientacji produkcyjnej na rynkową



Cykl doskonalenia Deminga



- William Deming (1900-1993) – prekursor nowych koncepcji zarządzania jakością. Postulował całkowitą zmianę stylu zarządzania oraz konieczność zmiany orientacji produkcyjnej na rynkową



Etap 4 - Działaj

- Jeśli zaobserwowano odchylenia od założonego planu, należy wdrożyć działania w celu ich skorygowania.
- Wiedza zdobyta w ostatnim etapie cyklu powinna zostać wykorzystana w etapie planowania następnego cyklu doskonalenia.
- W etapie tym ponownie uwzględnia się potrzeby klienta, które mogły ulec zmianie

Etap 4 - Działaj

- Etap ten może być przeprowadzany przy wykorzystaniu metod i technik zarządzania jakością takich jak:
 - mapowanie procesu,
 - test ACORN,
 - schemat działania,
 - benchmarking,
 - ćwiczenie B&BE,
 - BPMS - System zarządzania procesami biznesowymi.

Przeszkody we wdrażaniu TQM

- **poczucie własnej nieomyślności** i nieumiejętność przyznania się do błędu oraz wyznawanie tezy „ja jestem najlepszy, błędy popełniają inni,
- **opór przeciw jakimkolwiek zmianom** oraz przekonanie, że status quo jest bezpieczne i daje pewien komfort intelektualny i psychiczny,
- **dogmatyzm polityczny i związkowy**, który blokuje umysły i uniemożliwia rzetelną ocenę sytuacji oraz podjęcie działań korygujących,

Przeszkody we wdrażaniu TQM

- **bezmyślne naśladownictwo** powodujące nieekonomiczne przenoszenie metod i struktur oraz systemów bez uwzględnienia lokalnej specyfiki, co może napotykać silny sprzeciw, rodzić nieporozumienia i straty,
- **odrzućcie z góry wszystkich nowych metod** stwierdzając, że to dobre dla innych (np. Japończyków, Niemców, Amerykanów), a my jesteśmy zupełnie inni,
- **skłonność do fatalizmu** i przyjmowanie z góry tezy, że to się nie może udać, a więc nie warto i nie należy nic czynić dla poprawy jakości,

Rodzina standardów ISO 9000:1996

- ISO 9000-1 – przewodnik standardów rejestracji: wybór i wykorzystanie standardu ISO 9000
- ISO 9001 – model dla projektowania, produkcji, instalacji i serwisu
- ISO 9002 – model dla produkcji, instalacji i serwisu
- ISO 9003 – model dla testów i ostatecznej kontroli jakości
- ISO 9004-2 – wytyczne dla zarządzania jakością i elementów systemów jakości

Elementy normy ISO 9001

- Odpowiedzialność kierownictwa – zapewnienie, aby wyższe kierownictwo odnosiło się z uwagą do tego, jak należy działać, ciągle troszcząc się o jakość.
- System jakości – zapewnienie, aby wyrób był zgodny z określonymi wymaganiami na powtarzalnym poziomie jakości
- Przegląd umowy – jednoznaczne i jasne zrozumienie potrzeb nabywcy (klienta) przez wszystkich w organizacji
- Sterowanie projektowaniem – zapewnienie takiej jakości projektowej wyrobu, aby ryzyko podjęcia jego produkcji było zredukowane do minimum
- Nadzór nad dokumentacją i danymi – utrzymywanie w stanie aktualnym i zapewnienie dostępności wszystkich dokumentów i danych odnoszących się do postanowień normy

Elementy normy ISO 9001

- Zakupy – zapewnienie, aby nabywane od podwykonawców wyroby spełniały określone wymagania.
- Wyrób dostarczony przez nabywcę – zapewnienie jakości wyrobu dostarczonego przez nabywcę.
- Oznaczanie i identyfikowanie wyrobu – stworzenie systemu zapobiegającego pomyłkom na wszystkich etapach produkcji, dostarczania i instalowania.
- Sterowanie procesem – ustalenie i zaplanowanie procesów produkcyjnych, instalowania i serwisu mających bezpośredni wpływ na jakość.
- Kontrola i badania – pokazanie zgodności wyrobów z wymaganiami przy pomocy sformalizowanych dowodów

Elementy normy ISO 9001

- Nadzorowanie wyposażenia do kontroli i badań – uzyskanie zaufania do danych otrzymanych z kontroli, pomiarów i badań.
- Status kontroli i badań – pełna jasność w trakcie całego cyklu produkcyjnego co do tego, jaki jest stan wyrobu względem programu kontroli i badań, które go dotyczą.
- Nadzorowanie wyrobu niezgodnego z wymaganiami – zapewnienie, że wyroby niezgodne nie zostaną wykorzystane lub zainstalowane przez przeoczenie razem z tymi, które są zgodne.
- Działania korygujące i zapobiegawcze – rozpoznanie i usunięcie przyczyn niezgodności, aby wyeliminować ich powtórne wystąpienie oraz zapobieganie sytuacjom szkodliwym.
- Transport, przechowywanie, pakowanie, dostarczanie – zapobieganie obniżenia jakości wyrobu do czasu, zanim zostanie użyty lub dostarczony do miejsca przeznaczenia

Proces zarządzania jakością wg normy ISO 9001

