

## Zarządzanie jakością (wykład)



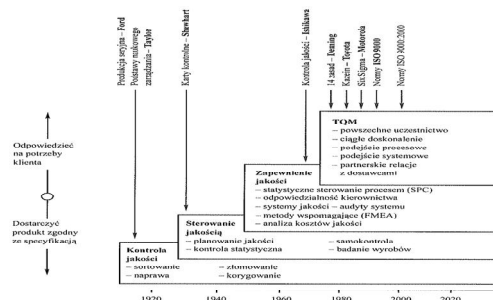
„Jakość pamięta się o wiele dłużej niż cenę”.

*motto rodziny Gucci*

## Krótką powtórka



- Etapy rozwoju podejścia do jakości, zarządzania jakością



## Autorytety w dziedzinie zarządzania jakością



1. W.E. Deming
2. J.M. Juran
3. P.B. Crosby
4. K. Ishikawa
5. A.F. Feigenbaum
6. J. S. Oakland
7. W. A. Shewhart

[illegible]

- Ewolucyjny (ukazuje etapy rozwoju koncepcji zarządzania).
- Autorski (prezentuje osiągnięcia autorytetów w dziedzinie zarządzania jakością).
- Regionalny (wskazuje na zróżnicowane podejście do zarządzania jakością w zależności od uwarunkowań lokalnych państwa czy danej wspólnoty państw; wyróżnia się trzy kultury zarządzania jakością: japońską, amerykańską, zachodnioeuropejską).

W. Ładoński, K. Szołtysek, Zarządzanie jakością część 1.

### Regionalne różnice w podejściu do zarządzania jakością



- W Europie jakość jest najczęściej definiowana jako charakterystyka techniczna (cechy, właściwości, atrybuty) danego obiektu (wyrobu, usługi) w zgodności z określonymi wymaganiami.
- W USA pojęcie jakości jest zrelatywizowane przez wymagania klienta i oznacza stopień spełnienia jego oczekiwań.
- W Japonii nie przywiązuje się wagi do definicji, a potocznie jakość jest kojarzona ze wszystkim, co można poprawić; odpowiada to poglądowi filozofa Lao Tsu, który określił jakość jako doskonałość, której nie można osiągnąć, lecz do której należy wytrwale zmierzać.

L. Wasilewski, Podstawy zarządzania jakością

### Japoński model zarządzania jakością



- Żadne przedsiębiorstwo nie może być lepsze niż pracownicy, którzy w nich pracują.
- Pracownik otrzymuje większą samodzielność oraz zadania, dzięki którym może wykazać pełnię swoich umiejętności oraz pomysły.
- Współpraca między pracownikami nie kończy się w momencie wyjścia z pracy.

J. Bank, Zarządzanie przez jakość

### Różnice w podejściu do jakości



Filia IBM z Windsor, Ontario, zamówiła w jednej z japońskich firm dostawę części, określając DPJ jako trzy wadliwe części na każde 10 000 jednostek. W liście przewodnim japońskiego dostawcy do IBM, dołączonym do zamówionej partii towaru Japończycy wyjaśniali, jak trudno było im wyprodukować wadliwe części, pisząc „**Nam, Japończykom, ciężko jest zrozumieć amerykańskie zwyczaje handlowe. Niemniej jednak do każdych 10000 części dołączyliśmy trzy wadliwe, które pozwoliliśmy sobie zapakować osobno. Mamy nadzieję, iż to Państwu wystarcza.**”

J. Bank, Zarządzanie przez jakość

### Postrzeganie jakości



Jakość najczęściej jest rozumiana jako stopień dostosowania określonego obiektu (produktu, procesów, organizacji, zjawiska) do oczekiwań podmiotu doznającego (M. Urbaniak).

## Postrzeganie jakości



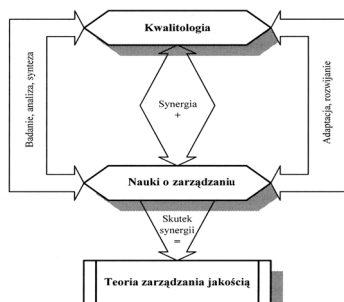
- Jakość to stopień zaspokojenia potrzeb i spełnienia wymagań klienta (J. Oakland).
- Jakość to przede wszystkim przydatność użytkowa (J. Juran).
- Jakość to zgodność wyrobu z wyspecyfikowanymi wymaganiami (P. Crosby).
- Jakość to przewidywany stopień jednorodności i niezawodności, przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku (E. Deming).
- Jakość to zbiorcza charakterystyka produktu i serwisu, z uwzględnieniem marketingu, projektu, wykonania i utrzymania, która powoduje, że dany produkt i serwis spełniają oczekiwania użytkownika (A. Feigenbaum).

## Jakość według ISO



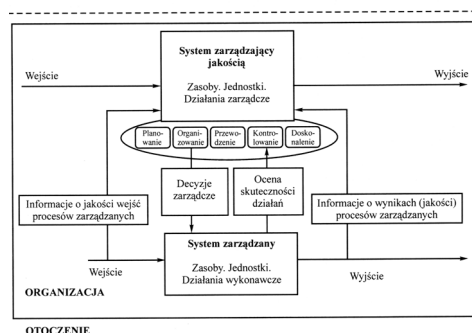
- Jakość to ogół właściwości obiektu wiążących się z jego zdolnością do zaspokojenia potrzeb stwierdzonych i oczekiwanych (ISO 8402:1996).
- Jakość to stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości produktu spełnia potrzeby i oczekiwania, które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub są obowiązkowe (ISO 9000:2000).

## Idea powstawania teorii zarządzania jakością



A. Hamrol, W. Mantura

## Ogólny model zarządzania jakością



A. Hamrol

## Zarządzanie jakością



- Zarządzanie jakością to wykonywanie funkcji zarządzania w stosunku do jakości systemu zarządzanego.
- Wykorzystanie pełnego zestawu funkcji zarządczych w stosunku do obiektu zarządzanego, jakim jest jakość.

A. Hamrol, W. Mantura

## Zarządzanie jakością



- Zarządzanie jakością – wszystkie działania z zakresu zarządzania, które decydują o polityce jakości, celach i odpowiedzialności, a także o ich realizacji w ramach systemu jakości za pomocą takich środków, jak: planowanie jakości, sterowanie jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie jakości.” (PN-ISO 8402:1996).
- Zarządzanie jakością – skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości (ISO 9000).

## Ogólne zasady zarządzania jakością



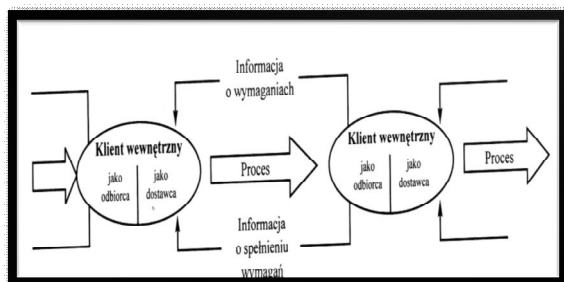
- Orientacja na klienta.
- Przywództwo.
- Zaangażowanie ludzi.
- Podejście procesowe.
- Podejście systemowe do zarządzania.
- Ciągłe doskonalenie.
- Podejmowanie decyzji na podstawie faktów.
- Wzajemne korzystne powiązania z dostawcami.

## Orientacja na klienta Klient nasz Pan



- Organizacje są zależne od swoich klientów, dlatego zaleca się aby rozumiały obecne i przyszłe potrzeby klienta, aby spełniały wymagania klienta oraz podporządkowywały im działalność.
- Procesy zorientowane na klienta
  - ✓ Identyfikacja klientów
  - ✓ Rozpoznawanie wymagań klientów
  - ✓ Spełnianie wymagań klientów
  - ✓ Badanie satysfakcji klientów

## Idea klienta wewnętrznego



Dialog pomiędzy wewnętrznym dostawcą i klientem to początek kultury zarządzania przez jakość



- „Nigdy nie osiągniecie jakości na zewnątrz, zanim nie stworzycie jej wewnątrz.
- To jak zaufacie sobie nawzajem w firmie, zadecyduje w końcu o tym, jak traktować będzie klienta monter, który pojawi się u niego z torbą z narzędziami”.

J. Bank

## Przywództwo

Budowa systemu zarządzania jakością od szczytu struktury organizacyjnej



„Nauczam już od wielu lat i odkryłem, że jeśli chodzi o doskonalenie jakości, najważniejszy jest przykład osoby zarządzającej. Nauczanie pracowników, pokazywanie im co robić, dostarczanie odpowiednich narzędzi - to wszystko na nic, jeżeli pracownicy, klienci i dostawcy widzą, że zarząd sam nie postępuje tak, jak wynikałoby z tego, co mówi” (P. Crosby).

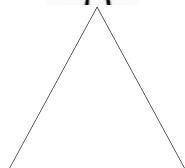
## Przywództwo



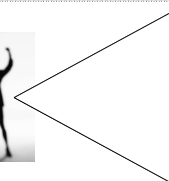
Kierownictwo organizacji wypracowuje cele i kierunki jej rozwoju. Powinno dołożyć wszelkich starań w celu stworzenia środowiska, w którym pracownicy będą mogli w pełni się zaangażować w osiągnięcie celów organizacji. Kierownictwo:

- Ustala wizję, politykę i cele strategiczne organizacji.
- Przewodzi organizacji w sposób dający przykład, w celu zbudowania zaufania między ludźmi w organizacji.
- Komunikuje kierunki organizacyjne i wartości dotyczące jakości i systemu zarządzania jakością.

## Przywództwo?



## Przywództwo!



Emmanuel Gobillot, autor książki o przywództwie „The Connected Leader” uważa, że głównym zadaniem lidera zespołu jest dostarczanie zespołowi energii do działania. Aby to jednak móc czynić, trzeba mieć zaufanie zespołu, a aby je zdobyć, trzeba je wprawdzie okazać. Tylko tyle i aż tyle.

## Zaangażowanie



**Najcenniejszym zasobem organizacji są pracownicy. Należy więc dążyć do tego aby-poprzez zaangażowanie- w pełni wykorzystać ich zdolności dla dobra organizacji.**

### Uzależnione od wielu czynników:

- Motywacja
- Kultura organizacji
- System komunikacji
- Praca zespołowa

## Kto powinien być zaangażowany?



- Pewien mężczyzna odwiedzając zakład produkcyjny poprosił kierownika, aby pokazano mu przykład wadliwego produktu.
- Zaprowadził mnie do zakładu i poprosił jednego z inspektorów kontroli jakości, żeby pokazał mi jakiś odrzut. Zapytałem kierownika: „Chwileczkę! Zanim weszliśmy do zakładu, przechodziliśmy przez biura zarządu, księgowości, inżynierów i marketingu. Czy tam nie popełnia się błędów?

J. Bank

## Zaangażowanie ludzi



### 6.2.1 Zaangażowanie ludzi

Zaleca się, aby kierownictwo przez zaangażowanie i wspomaganie ludzi doskonaliło zarówno skuteczność, jak i efektywność organizacji, w tym system zarządzania jakością. Zaleca się, aby organizacja jako pomoc w osiągnięciu swoich celów doskonalenia funkcjonowania, zachęcała personel do zaangażowania się i rozwoju przez:

- prowadzenie ciągłego szkolenia i planowania kariery,
- określanie ich odpowiedzialności i uprawnień,
- ustanawianie celów indywidualnych i zespołowych, zarządzanie funkcjonowaniem procesów i ocenianie wyników,
- umożliwienie włączania się w ustanawianie celów i w podejmowanie decyzji,
- uznawanie i nagradzanie,
- ułatwienie otwartego, dwukierunkowego przekazywania informacji,
- ciągły przegląd potrzeb personelu,
- kreowanie warunków zachęcających do innowacji,
- zapewnienie skutecznej pracy zespołowej,
- komunikowanie sugestii i opinii,
- wykorzystanie pomiarów zadowolenia personelu, i
- badanie powodów przychodzenia i odchodzenia ludzi z organizacji.

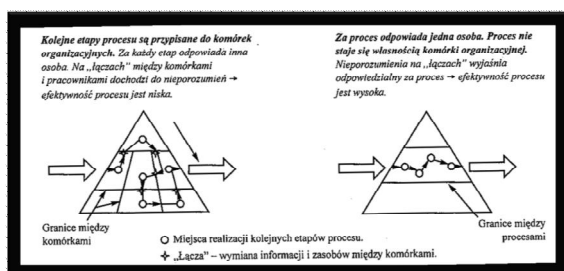
ISO 9004:2000

## Podjęcie procesowe



- Zarządzanie przez procesy umożliwia zwiększenie efektywności organizacji.
- Wyniki osiągamy w sposób bardziej skuteczny i efektywny, gdy zarządzamy procesami, a nie oddzielnymi, często sztucznymi działami.

## Podjęcie tradycyjne i procesowe



A. Hamrol

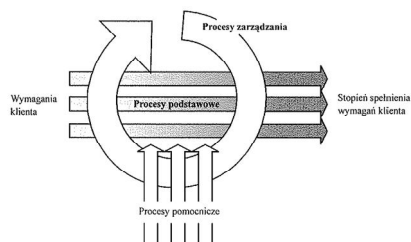
## Podjęcie tradycyjne a procesowe



- W tradycyjnej firmie klient jest traktowany trzeciorzędnie- produkujemy to, co i jak umiemy, po czym staramy się sprzedać rezultaty naszej pracy.
- W perspektywie procesu jest odwrotnie-najpierw zaczynamy od klientów i ich oczekiwań, a następnie cofamy się, konfigurując tak procesy wewnątrz organizacji, aby osiągnąć rezultat oczekiwany przez klienta.

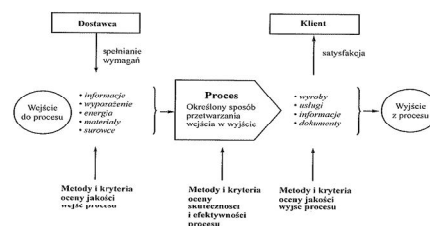
P. Grajewski, Organizacja procesowa

## Procesy w organizacji



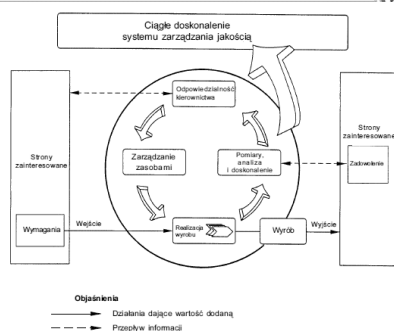
P. Grajewski, Organizacja procesowa

## Podstawowe składniki procesu



SIPOC

## Model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces (ISO 9000)



## Model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces (ISO 9001:2008)

### 4. System zarządzania jakością

Organizacja powinna:

- określić procesy wymagane w systemie zarządzania jakością i ich zastosowanie w organizacji (1.2),
- określić ich sekwencję i wzajemne oddziaływanie,
- określić kryteria i metody wymagane dla zapewnienia, że przebieg i nadzorowanie tych procesów jest skuteczne,
- zapewnić dostępność zasobów i informacji niezbędnej do wspomaganie przebiegu i monitorowania tych procesów,
- monitorować, mierzyć i analizować te procesy,
- wdrażać działania niezbędne dla osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia tych procesów.

Procesy te powinny być zarządzane przez organizację zgodnie z wymaganiami normy.



## Podejście systemowe



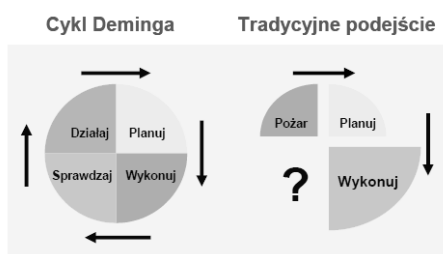
- Identyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązanymi procesami jako systemem przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji w osiągnięciu celów.
- Rozumienie powiązań między procesami ułatwia świadome osiągnięcie celów.

## Ciągłe doskonalenie



- Zaleca się, aby ciągłe doskonalenie funkcjonowania całej organizacji stanowiło stały cel organizacji.
- Organizacja powinna stale dbać o poprawienie wszystkich aspektów swojej działalności.
- Ciągłe, nieprzerwane, systematyczne działania w celu zwiększenia prawdopodobieństwa wzrostu zadowolenia klienta i innych stron.

## Ciągłe doskonalenie



## Rzeczowe podejście do podejmowania decyzji



- Decyzje powinny być wynikiem analizy danych i informacji.
- W procesie decyzyjnym należy opierać się na sprawdzonych i logicznie przeanalizowanych informacjach.
- Konieczne jest zatem:
  - ✓ Systematyczne zbieranie informacji,
  - ✓ Przetwarzanie uzyskanych danych za pomocą uznanych i wiarygodnych metod,
  - ✓ Przekazywanie uzyskiwanych wyników właściwym adresatom,
  - ✓ Podejmowanie przez zainteresowanych stosownych decyzji.

## Partnerskie stosunki z dostawcami



Organizacja zależna jest od swoich dostawców. Dzięki wzajemnie korzystnym relacjom może zwiększyć zdolność swoją i dostawców do tworzenia wartości.

## Dostawcy i partnerzy



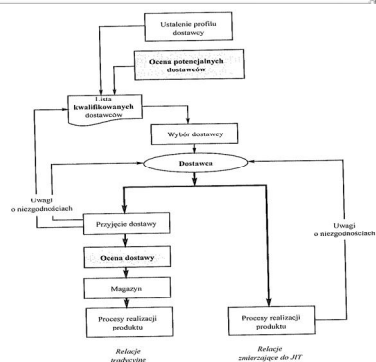
### 6.6 Dostawcy i partnerzy

Zaleca się, aby kierownictwo ustanowiło powiązania z dostawcami i partnerami do promowania i ułatwiania komunikacji w celu wzajemnego doskonalenia skuteczności i efektywności procesów tworzących wartość. Organizacja ma różne możliwości zwiększania wartości poprzez współpracę ze swoimi dostawcami i partnerami, takie jak:

- optymalizowanie liczby dostawców i partnerów,
- ustanawianie dwukierunkowego komunikowania się na odpowiednich szczeblach w obu organizacjach, w celu ułatwienia szybkiego rozwiązywania problemów i uniknięcia kosztownych opóźnień lub dyskusji,
- kooperacja z dostawcami w zakresie walidacji zdolności ich procesów,
- monitorowanie zdolności dostawców do dostarczania wyrobów zgodnych, w celu wyeliminowania nadmiernych weryfikacji,
- zachęcanie dostawców do wdrażania programów ciągłego doskonalenia funkcjonowania oraz do uczestniczenia w innych wspólnych inicjatywach doskonalenia,
- zaangażowania dostawców w działania organizacji dotyczące projektowania i rozwoju, w celu podzielenia się wiedzą oraz skutecznego i efektywnego doskonalenia procesów realizacji i dostawy wyrobów zgodnych,
- zaangażowania partnerów w identyfikację potrzeb dotyczących zakupów i opracowania wspólnej strategii, i
- oceny, uznawania i nagradzania wysiłków i osiągnięć dostawców i partnerów.

ISO 9001

## Tradycyjne i nowoczesne relacje z dostawcami



A. Hamrol