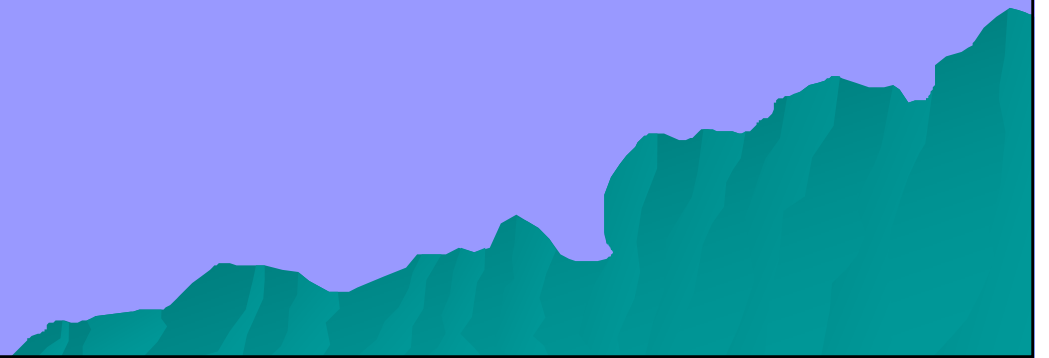
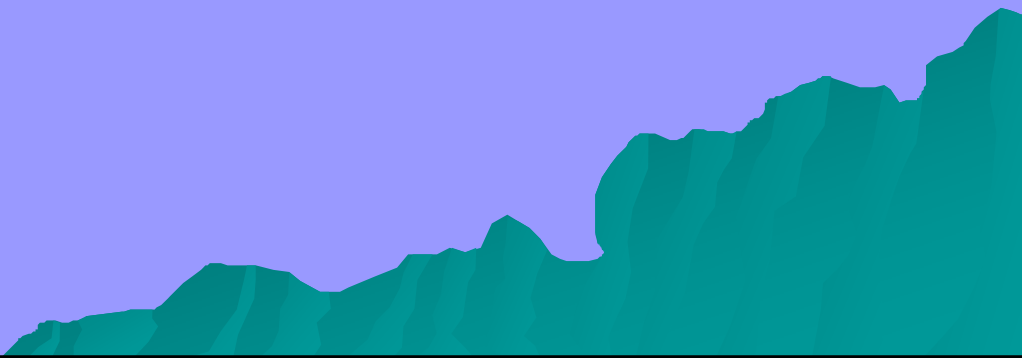


Total Quality Management a excelence organizací



- ◆ **Ishikawa:**
 - ◆ **Company Wide Quality Circle:**
 1. Kvalita na prvním místě
 2. Orientace na zákazníka
 3. Orientace na dodavatele
 4. Participační management
 5. Neustálé zlepšování
 6. Sociální systém
 7. Kroužky kvality
 8. Statistické metody
- 

◆ Feigenbaum:

◆ 1945 – 1951 Total Quality Control:

- orientace na zákazníka – požadavky
- orientace na dodavatele – požadavky a audity
- orientace na konstrukci
- orientace na výrobek a procesy

◆ „Quality is everybody’s job“

◆ Juranova trilogie:

- proces: 1. plánování kvality (cíle Q, zákazník – potřeby, atributy produktu, proces a kontrola)

2. řízení kvality (hodnocení aktuálního stavu, opatření)

3. zlepšování kvality (infrastruktura, týmy, zdroje, motivace a opatření pro kontinuální zlepšování kvality)

Deming:

- ◆ 85% problémů s nekvalitou má kořeny v činnosti managementu
- ◆ „kultura kvality“
- ◆ “Management’s job is to optimize the whole system“

◆ **Vývoj celostního (komplexního) managementu kvality – TQM**

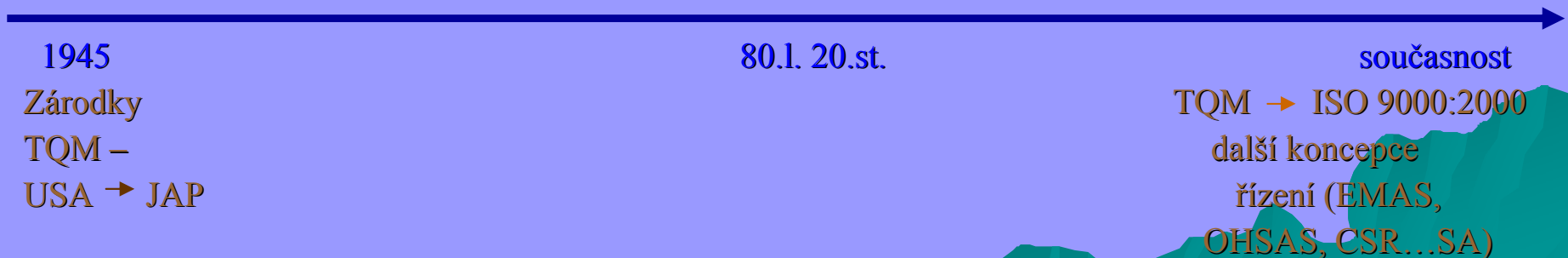
zákazník - spolupracovník
hyperkonkurence

zákazník - partner
 $P \ll N$

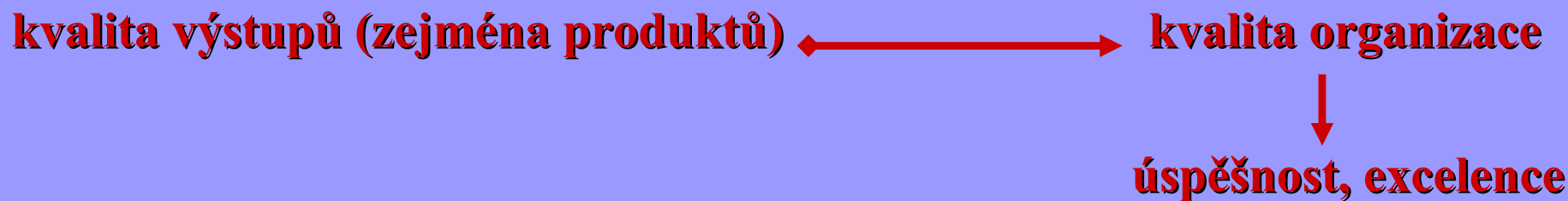
zákazník - požadovatel
 $P < N$

zákazník- nakupující
 $P = N$

zákazník - spotřebitel
 $P > N$



Total quality management:



TQM – filozofie řízení – co nejlepší využití dostupných zdrojů a příležitostí pro neustálé zlepšování

- ◆ **Kristensen, Dahlggaard a Kanji:**
„TQM je kulturou organizace zaměřenou na spokojenost zákazníků prostřednictvím neustálého zlepšování“
- ◆ **ISO 8402 (9000:1996):** **„Přístup managementu organizace zaměřený na kvalitu, založený na účasti všech členů organizace s cílem dosáhnout dlouhodobý úspěch prostřednictvím uspokojování zákazníků a v prospěch všech členů organizace a společnosti“**
- ◆ **ISO 9000:2000 – přímo v obou normách 9001 a 9004 – bez definování**

Deming prize committee:

- ◆ **TQM is a set of systematic activities carried out by the entire organization to effectively and efficiently achieve company objectives so as to provide products and services with a level of quality that satisfies customers, at the appropriate time and price.**
- ◆ **JUSE** http://www.juse.or.jp/e/deming/pdf/03_demingGuide2006.pdf

Požadavky na vstupní materiály Demingovy ceny TQM 700 000 JEN – jedna inspekce

- ◆ a) Company brochure
- ◆ b) Catalog of products
- ◆ c) A brief explanation of the outline of the company; the products produced and sold; and the types of services provided. Other materials that explain each division's scale and business activities
- ◆ d) Latest annual report
- ◆ e) The company's organizational chart (includes the numbers of employees) and its functional roles and responsibilities
- ◆ f) Materials that show the address of the head office and that depict the relationship of the head office with each division and factory (transportation means, time, etc.) Maps may be used to show the location of head office, plants, and nearest airport)
- ◆ g) Request for on-site examination units and schedules
- ◆ h) Description of TQM Practices (DTQMP hereafter)
- ◆ i) The other materials for supplemental explanation

TQM – subsystemy:

◆ Technický:

Principy TQM (orientace na zákazníka, kvalita na prvním místě, využívání informací, Demingův kruh – PDCA)

Politika kvality – jasně definovaná – jako součást politiky organizace

Pravomoci a odpovědnost

Vzdělávání, školení...

Použití technik řešení problémů

◆ Sociální:

„kultura“:

- Styl řízení
- Týmová práce
- Méně hierarchie
- Otevřené klima
- Zapojení všech

http://www.tpca-cz.com/cz/production_tps.php

Kritické faktory úspěšnosti TQM

B.A. Metri, 2005 (analýza několika 10 emp. Šetření a modelů TQM)

- ◆ Angažovanost vrcholového vedení
- ◆ Strategické řízení kvality
- ◆ Procesní řízení kvality
- ◆ Řízení kvality designu
- ◆ Vzdělávání a školení, trénink
- ◆ Řízení kvality dodavatelů
- ◆ Spokojenost zákazníka
- ◆ Zapojení zaměstnanců
- ◆ Informace a analýzy
- ◆ Výsledky
- ◆ Zdroje
- ◆ Vliv na společnost a živ.prostředí
- ◆ Kultura
- ◆ Statistická kontrola procesů

- ◆ +++ jiné

Oaklandův model TQM

revidovaný autorem Johnem Oaklandem a Lesem Porterem v r. 2004



ISO 9001 a 9004

9001

- ◆ Procesy
- ◆ Zákazník
- ◆ Plánování
- ◆ Angažovanost MNG
(včetně odpovědnosti a pravomoci)
- ◆ Komunikace (interní + se zákazníkem)
- ◆ Zdroje (i lidské)

9004

- ◆ Procesy
- ◆ Zákazník
partneři
(strategičtí)
- ◆ Dodavatel
- ◆ Společnost
- ◆ Zapojení zaměstnanců
- ◆ Vize, mise, strategie
- ◆ Bezpečnost, zdraví, ekologie

Modely excellence založené na kvalitě

- ◆ 1950 (51) – Demingova cena
- ◆ 1984 Kanada <http://www.nqi.ca>
- ◆ 1987 Malcolm Baldrige Quality Award – USA
- ◆ 1988 EFQM: Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer and Volkswagen 1. model v r. 1991, 1. cena v r. 1992, r. 1995 model pro MSP a VS, přes 700 členů

<http://www.efqm.org/>

v ČR: Contactel s.r.o., Czech Association for Business Excellence, Czech Quality Award Association, QES s.r.o, Telefónica O2 Czech Republic, a.s., T-Mobile Czech Republic a.s., VSB - Technical University of Ostrava, ZDB a.s.

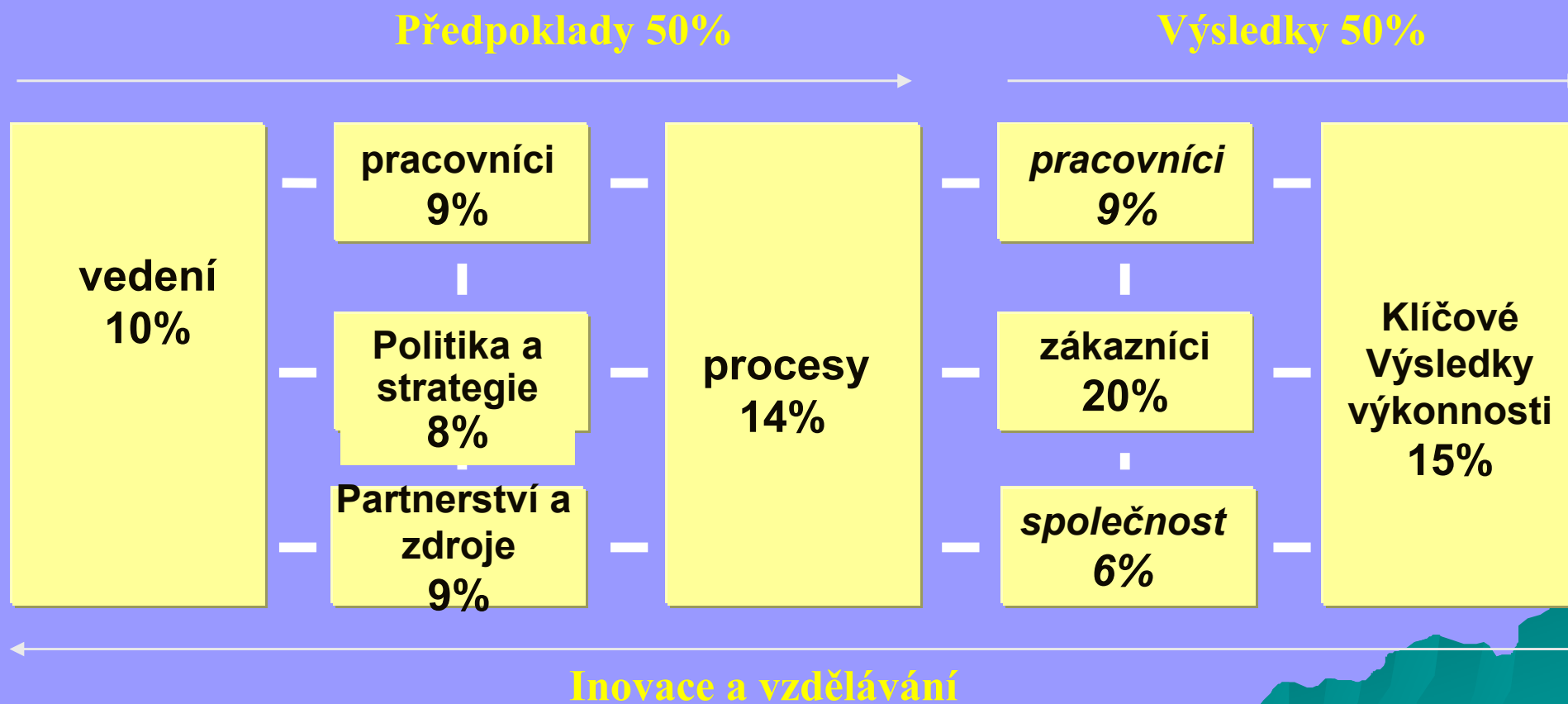
<http://www.csq.cz/cz/efqm.asp>

Sdružení pro cenu ČR pro jakost <http://www.scj-cr.cz/p.php?p=fotogalerie&i=10>

Kanadská cena podnikatelské excelence



European Foundation for Quality Management – model of excellence



Kritérium 1: **Vedení**

Jak vedoucí rozvíjejí a umožňují splnění úkolu a vize, jak rozvíjejí hodnoty nutné pro dlouhodobé úspěchy a jak je uplatňují prostřednictvím vhodných činností a typů chování, a jak jsou osobně angažováni v rozvoji a uplatňování systému řízení organizace.

Pod-kritéria:

1a Vedoucí rozvíjejí poslání, vizi a hodnoty a představují vzory pro kulturu Vynikající kvality

1b Vedoucí jsou osobně angažováni v zajišťování rozvoje, uplatňování a trvalého zdokonalování systému řízení organizace

1c Vedoucí přicházejí do styku se zákazníky, partnery a s představiteli společnosti

1d Vedoucí motivují, podporují a projevují uznání pracovníkům organizace

Kritérium 5: Procesy

Jak organizace navrhuje, řídí a zdokonaluje své postupy s cílem podpořit svou politiku a strategii, plně uspokojit a zvětšovat pochopení pro zákazníky a další zainteresované osoby.

Pod-kritéria :

5a Postupy jsou systematicky navrhovány a řízeny

5b Postupy se podle potřeby vylepšují pomocí inovací, tak aby plně uspokojovaly zákazníky a další

zainteresované osoby a zlepšovaly pochopení pro ně

5c Produkty a služby se navrhují a vyvíjejí na základě potřeb a očekávání zákazníků

5d Produkty a služby se vytvářejí, dodávají a udržují

5e Vztahy se zákazníky jsou řízeny a zkvalitňovány

Kritérium 8: **Společenské výsledky**

Čeho organizace dosahuje ve vztahu ke společnosti na místní, celonárodní případně mezinárodní úrovni.

Pod-kritéria :

8a Měřítko vnímání Existují a pokud ano, jaké jsou měřítko vnímání společnosti týkající se například problematiky redukce nepříznivých dopadů na životní prostředí...

8b Ukazatele výkonnosti existují a pokud ano, jaké jsou ukazatele výkonnosti sledující spolupráci se státními institucemi ohledně politiky zaměstnanosti...

MBQA

- ◆ <http://www.quality.nist.gov/>
 - ◆ visionary leadership
 - ◆ customer-driven excellence
 - ◆ organizational and personal learning
 - ◆ valuing employees and partners
 - ◆ agility
 - ◆ focus on the future
 - ◆ managing for innovation
 - ◆ management by fact
 - ◆ social responsibility
 - ◆ focus on results and creating value
 - ◆ systems perspective
- 

- ◆ **2006 Categories and Items** **Points and Values**
- ◆ **1 Leadership 120**
- ◆ 1.1 Senior Leadership 70
- ◆ 1.2 Governance and Social Responsibilities 50

- ◆ **2 Strategic Planning 85**
- ◆ 2.1 Strategy Development 40
- ◆ 2.2 Strategy Deployment 45

- ◆ **3 Customer and Market Focus 85**
- ◆ 3.1 Customer and Market Knowledge 40
- ◆ 3.2 Customer Relationships and Satisfaction 45

- ◆ **4 Measurement, Analysis, and Knowledge Management 90**
- ◆ 4.1 Measurement, Analysis, and Review of Organizational Performance 45
- ◆ 4.2 Information and Knowledge Management 45

- ◆ **5 Human Resource Focus 85**
- ◆ 5.1 Work Systems 35
- ◆ 5.2 Employee Learning and Motivation 25
- ◆ 5.3 Employee Well-Being and Satisfaction 25

- ◆ **6 Process Management 85**
- ◆ 6.1 Value Creation Processes 45
- ◆ 6.2 Support Processes and Operational Planning 40

- ◆ **7 Results 450**
- ◆ 7.1 Product and Service Outcomes 100
- ◆ 7.2 Customer-Focused Outcomes 70
- ◆ 7.3 Financial and Market Outcomes 70
- ◆ 7.4 Human Resource Outcomes 70
- ◆ 7.5 Organizational Effectiveness Outcomes 70
- ◆ 7.6 Leadership and Social Responsibility Outcomes 70

- ◆ **TOTAL POINTS 1,000**

◆ http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2006_Business_Criteria.pdf