



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Střední průmyslová škola strojnická Olomouc,
tř. 17. listopadu 49**

**Výukový materiál zpracovaný v rámci projektu
„Výuka moderně“**

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/1.5.00/34.0205

Šablona: III/2Management jakosti

Sada: 1

Číslo materiálu v sadě: 8

Název: Koncepce TQM

Jméno autora: Ing. Jiří Šimáček

Předmět: Management jakosti

Jazyk: Čeština

Klíčová slova: TQM, komplexní řízení kvality

Cílová skupina: žák 3. ročníku

Stupeň a typ vzdělání: střední odborné

Očekávaný výstup: Žák se orientuje v systému TQM.

Metodický list/anotace

Pracovní list obsahuje výklad a kontrolní otázky.

Datum vytvoření: 8.10. 2012

Koncepce TQM

Motto: Kdo chce, hledá způsoby. Kdo nechce, hledá důvody.

Komplexní řízení jakosti (TotalQuality Management) je nejkompexnější a neúčinnější systém řízení vycházející z filozofie, že kvalitu produktu lze nejlépe zajistit zvýšením kvality všech činností prováděných v organizaci. Cílem TQM je dodání produktu v kvalitě uspokojující zákazníka ve správném čase a za správnou cenu.

Koncept byl vyvinut v polovině padesátých let minulého století a zformulován zejména v Japonsku postupně několika „guru“ kvality (Feigenbaum, Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi, Crosby). TQM je logickým rozšířením a vyvrcholením praxe vztahující se ke kvalitě. Od inspekce kvality přes řízení kvality (QualityControl - QC) a přes zajištění kvality (QualityAssurance – QA) se přechází k TQM, využívajícím náročnější statistické kvalitativní techniky. TQM je vrcholná filosofie toho, jak přistupovat k managementu kvality. Popularita nástroje rychle rostla koncem osmdesátých let a počátkem 90 let dosáhla určitého stupně nasycení. Účinné uplatnění nástroje závisí ve velké míře jak na kultuře firemní tak i národní.

TQM explicitně rozeznává, že dobrá kvalita je odpovědností celého pracovního kolektivu v řetězci činností. Aby bylo dosaženo cíle, je každý následný pracovník v řetězci považován za zákazníka předchozího pracovníka, takže výsledkem je celková (totální) angažovanost všech na nejlepším výsledku. Přístup vyžaduje uvědomění si nákladů na kvalitu a to nejen z hlediska vlastního oddělení, ale především z hlediska celého procesu. Přístup zvýrazňuje princip, že kvalita je tak dobrá, jak je dobrý nejslabší článek.

Typické rysy přístupu TQM:

- rozšíření zapojení vrcholového vedení ve smyslu pojmu leadership
- samozřejmé respektování obecných principů managementu – priority, prevence, bezvadnost
- orientace na zákazníka s produkovanými výrobky a službami

- uplatnění procesního řízení s respektováním správných řídicích praktik, s cílem lepšího zhodnocení materiálu i lidských zdrojů, využití kapacit, eliminace zbytečných ztrát a vícenákladů
- úsilí o trvalé zlepšování
- angažovanost, vysoké nasazení pracovníků
- účinná zpětná vazba, řízení na základě faktů

Nástroj využívá kroužků kvality na všech pracovištích, jejichž úkolem je za pomoci sedmi nástrojů a sedmi nových nástrojů kvality identifikovat problémové oblasti a hledat jejich řešení. Vedle důležitého ekonomického přínosu této činnosti ve snižování nákladů a spotřeb zdrojů (materiálů a energií obecně) je zde nesmírně cenný přínos v tom, že tímto trvalým procesem se dosahuje stavu „učící se organizace“. Systém je velmi pružný, schopný operativně reagovat na aktuální potřeby organizace. Zavedením systému se dosahuje rovněž velmi vysoké úrovně delegace pravomocí a odpovědností přesně na místa, kde je to nejvýše potřebné. Jen kombinovaný myšlenkový potenciál celé firmy v týmové práci může přinést rozhodující konkurenční výhodu.

Důležitou složkou systému TQM je motivační systém, akcentující úspěch jednotlivce, pracovního týmu (kroužku kvality) a celé organizace. Hlavní důraz je kladen na skutečná řešení problémů, která jsou i nejúčinnějším tréninkem.

V současné době lze vymezit dva směry v přístupu k TQM:

1. tlak na řízení jakosti
2. důraz na kvalitu řízení

Systém TQM je velmi rozšířen v USA a Japonsku, ve vyspělých a rozvíjejících se asijských a afrických zemích, v ČR moc uplatňován není.

Srovnání ISO 9001 a TQM

Přístup normy ISO 9001 je taxativní, to znamená, že jsou přesně specifikovány (vyjmenovány) požadavky, které je nutné splnit. Z uvedeného vyplývá, že pohled normy ISO 9001 je z velké části administrativní. To je zřejmě i důvod velkého rozšíření v Evropě, neboť administrativa (spíše byrokracie) zde má hluboké kořeny od dob Rakousko - Uherska. Další příčina je v nutnosti poctivého plnění dobrovolně

přijatých požadavků. Toto kritérium je pro národ Švejků, kteří se často snaží obejít požadavky, velmi obtížně přijatelné.

Koncepce TQM je spíše filozofií, která ukazuje směr k cíli a optimální cestu k němu je zapotřebí najít při splnění obecných zásad. Přístup je velmi pružný a není tak byrokratický. TQM nemá univerzální model, východiskem je respektování obecně prezentovaných požadavků – zásad.

Kontrolní otázky:

- Jaké jsou typické rysy přístupu TQM?
- Jaké jsou směry v přístupu k TQM?
- Srovnajte model ISO a model TQM.

Řešení:

1. Jaké jsou typické rysy přístupu TQM?

- rozšíření zapojení vrcholového vedení ve smyslu pojmu leadership
- samozřejmé respektování obecných principů managementu – priority, prevence, bezvadnost
- orientace na zákazníka s produkovánými výrobky a službami
- uplatnění procesního řízení s respektováním správných řídicích praktik, s cílem lepšího zhodnocení materiálu i lidských zdrojů, využití kapacit, eliminace zbytečných ztrát a vícenákladů
- úsilí o trvalé zlepšování
- angažovanost, vysoké nasazení pracovníků
- účinná zpětná vazba, řízení na základě faktů

2. Jaké jsou směry v přístupu k TQM?

- tlak na řízení jakosti
- důraz na kvalitu řízení

3. Srovnajte model ISO a model TQM.

- Přístup normy ISO 9001 je taxativní, to znamená, že jsou přesně specifikovány (vyjmenovány) požadavky, které je nutné splnit. Z uvedeného vyplývá, že pohled normy ISO 9001 je z velké části administrativní. To je zřejmě i důvod velkého rozšíření v Evropě, neboť administrativa (spíše byrokracie) zde má hluboké kořeny od dob Rakousko - Uherska. Další příčina je v nutnosti poctivého plnění dobrovolně přijatých požadavků. Toto kritérium je pro národ Švejků, kteří se často snaží obejít požadavky, velmi obtížně přijatelné.
- Koncepte TQM je spíše filozofií, která ukazuje směr k cíli a optimální cestu k němu je zapotřebí najít při splnění obecných zásad. Přístup je velmi pružný a není tak byrokratický. TQM nemá univerzální model, východiskem je respektování obecně prezentovaných požadavků – zásad.

Odkazy:

1. NENADÁL J. a kol. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
2. HUTYRA, M. a kol. *Management jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 209 s. ISBN 978-80-248-1484-1