


	<p>PODSTAWY ZARZĄDZANIA dr Mariusz Maciejczak</p>
	<p>KONTROLA JAKOŚĆ TQM</p>  <p>www.maciejczak.pl</p>

	<p>Kontrola</p>
	<ul style="list-style-type: none">• Kontrola – polega na regulacji działań organizacji w taki sposób, aby ułatwić osiągnięcie jej celów.• Kontrola – proces działania kierownictwa organizacji, którego naczelnym celem jest regulowanie i korygowanie wszelkich czynności dla zapewnienia ich przyszłej sprawności i skuteczności.• Celem kontroli - jest stworzenie menadżerom możliwości oceny pozycji organizacji w porównaniu z zamierzeniami, dokonywanej w wybranym momencie, z użyciem jednego lub kilku mierników.

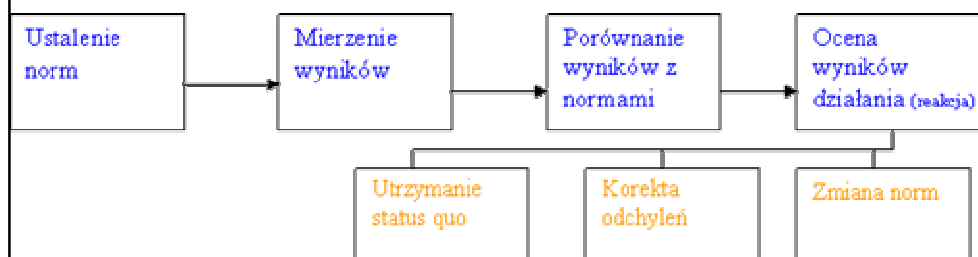


Funkcje kontroli

- Zapobiegająca (ochronna)
- Kreatywna (inspirująca)
- Informacyjna (sygnalizacyjna)
- Instruktażowa
- Pobudzająca
- Profilaktyczna



Etapy procesu kontroli





Rodzaje kontroli

- Zasoby organizacji (zasoby rzeczowe, finansowe, ludzkie)
- Podmiot kontroli (przez kierownika, kontrolera)
- Przedmiot kontroli (operacji, finansowa, marketingu)
- Cechy organizacji (funkcjonalna, instytucjonalna)
- Okres (wstępna, bieżąca, końcowa)
- Usytuowanie organu kontrolnego (wewnętrzna, zewnętrzna)
- Zakres (pełna, wycinkowa)
- Tryb (planowa, doraźna)
- Charakter (formalna, merytoryczna, rzeczowa)



Formy kontroli

Element	Kontrola biurokratyczna	Kontrola angażująca pracowników
Cel podejścia do kontroli	Podporządkowanie pracowników	Zaangażowanie pracowników
Stopień sformalizowania	Ścisłe przepisy, formalne narzędzie kontroli, sztywna hierarchia	Normy grupowe, kultura, samokontrola
Oczekiwania dotyczące wyników	Nastawione na minimalny poziom możliwych do przyjęcia wyników	Nastawione na lepsze wyniki przekraczające poziom minimalny
Projekt organizacji	Wysmukła struktura, oddziaływanie odgórne	Splaszczona struktura rozłożone oddziaływanie
System nagradzania	Nastawione na wyniki indywidualne	Nastawione na wyniki grupowe
Współuczestnictwo	Ograniczone i formalne	Szerokie i nieformalne



Kontroling

- **Kontroling** - to sposób zarządzania polegający na kierowaniu przedsiębiorstwem w oparciu o analizę wskaźników wartościowych, pozwalających na ocenę i identyfikację przyczyn aktualnej sytuacji firmy.
- **Kontroling** – system sterowania organizacją, zorientowany na wyniki i realizowany poprzez planowanie, kontrolę i kierowanie (przeprowadzanie działań korygujących).



Istota i cele kontrolingu

Istotą kontrolingu jest konstruowanie i realizacja realnych, lecz ambitnych, prognoz mających na celu rozwój przedsiębiorstwa.

Celem kontrolingu – jest przeprowadzenie korekt i sprawowanie nadzoru nad różnymi dziedzinami działalności firmy. Jest to proces kompleksowy, w którym dochodzi do scalania czynności koordynacyjnych, kontrolnych, informacyjnych i planistycznych.

Ten strategiczny cel kontrolingu realizowany jest przez tworzenie odpowiednich struktur i procedur wewnętrznych oraz integrowanie celów. Kontroling jest busolą organizacji wyznaczającą kierunek rozwoju i wskazującą prawidłowość lub nieprawidłowość tego kierunku.



Kontrola a kontroling



Kontrola a kontroling

	Kontrola	Kontroling	
Orientacja na przeszłość	stwierdza błędy	koordynuje	Orientacja na przyszłość
	wnioskuje naprawienie błędów	nadzoruje	
	szuka winnych	doradza	
	wnioskuje pokrycie szkód	pomaga metodycznie	
	wnioskuje nałożenie kary	wnioskuje rozwiązania	
	wnioskuje zmiany personalne	proponuje środki zaradcze	
	wnioskuje zmiany organizacyjne	inspiruje, przestrzega, wskazuje na obce doświadczenia.	



Istota jakości

- Jakość - to nie wszystko, ale wszystko bez jakości jest niczym.
- Pierwszy tego sformułowania użył Platon – stopień osiągnięcia przez rzecz doskonałości. Arystoteles –materialista – twierdził, że jakość, to zbiór cech odróżniających jedną rzecz od drugiej. Wszystko co nie jest ilością jest jakością.
- Jakość ma charakter subiektywny.
- Jakość determinuje rozwiązania gospodarcze.



Istota jakości

- **Jakość** - to ogół cech produktu lub usługi decydujących o ich zdolności do zaspokojenia stwierdzonych i potencjalnych potrzeb /A. Koźmiński/.
- **Jakość** – oznacza stopień, w jakim zbiór inherentnych (samych w sobie) właściwości spełnia wymagania /ISO/.
- **Jakość** – niewidoczna, gdy jest dobra, niemożliwa do niezauważenia, gdy jest zła /Frank Price/.



Postrzeganie jakości

Charakter produktu	Cechy i charakterystyk i brane pod uwagę	Podmiot postrzegający jakość	Faza życia produktu
- wyrób materialny - usługa - wytwór intelektualny - działanie	- jakość wykonania - ekonomiczne - niezawodność - terminowość - trwałość - prestiż - marka - dostępność	- klient /ludzie o różnej kulturze, z różnych regionów, itp./ - producent - dostawca	- badania marketingowe - projektowanie produktu - realizacja - użytkowanie - utylizacja

Źródło: Hamrol A. (2005): Zarządzanie jakością z przykładami. PWN



Wartościowanie i ocena jakości

1. Aby ustalić **ocenę jakości** wyroby lub usługi należy najpierw ustalić zbiór cech, wg. których ocena ta jest wystawiona:
 - cechy mierzalne /wielkości/ - wyrażone za pomocą jednostki wielkości miary
 - niemierzalne /atrybuty/ - opisane słownie stany cech
2. **Skale pomiarowe** wartości lub stanów cech
 - a. nominalna (przypisanie do grupy)
 - b. porządkowa (podzielenie na dobre, złe, itp)
 - c. przedziałowa
 - d. ilorazowa (trwałość obiektu na 100h jest 2x mniejsza niż na 50h)

W zarządzaniu jakością wyróżnionymi stanami cech są stany ZGODY i NIEZGODY



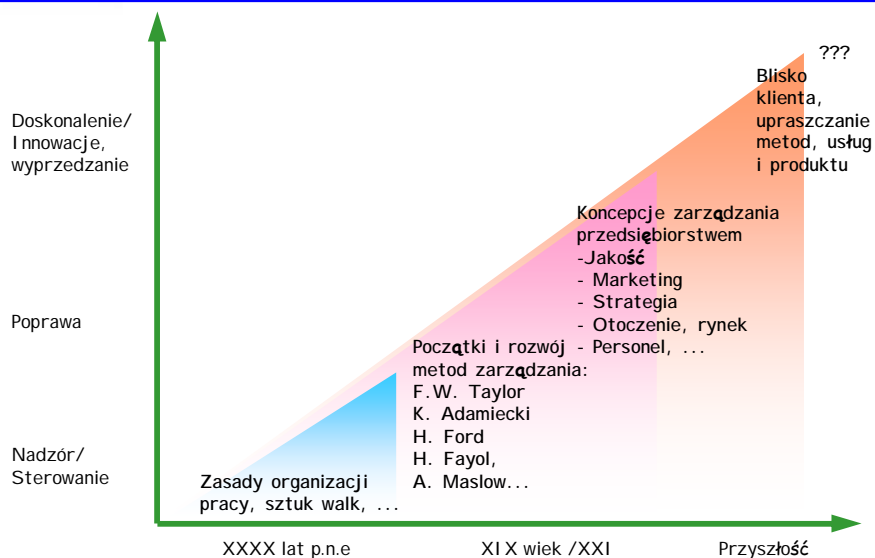
Geneza wzrostu znaczenia jakości

Znaczenie jakości wraz ze zmianami w zarządzaniu organizacjami wytwórczymi:

- zarządzanie przez produkcję – maksymalizacja wytwarzania
- orientacja sprzedażowa – tłoczenie produktu do odbiorcy /problem jakości obsługi/
- zarządzanie przez marketing – rozbudzanie i zaspokajanie potrzeb odbiorcy
- zarządzanie przez jakość – kompleksowe podejście do jakości w organizacji i jej otoczeniu – kompleksowość ta wynika z faktu, że jakość produktów finalnych jest determinowana działalnością wszystkich podsystemów organizacji i sytuacją w jej otoczeniu.



JAKOŚĆ A ZARZĄDZANIE





Kwalitologia

Kwalitologia – nauka zajmująca się jakością
Twórca – Romuald Kolman, lata 70. XXw.

Podstawowe kierunki badań kwalitologii:

- określenie, pomiar, optymalizacja i wartościowanie jakości
- organizacja służb sterowania jakością
- metodyka podejmowania decyzji jakościowych
- ekonomiczne i psychologiczne metody stymulacji jednostek organizacyjnych i pracowników
- adaptacja i zastosowanie metod statystyki matematycznej w prognozowaniu
- techniki stosowane w kształtowaniu i diagnozowaniu jakości obiektów i procesów
- metody kwalifikacji, atestacji, certyfikacji i normalizacji

Źródło: Hamrol, Mantura (2005): Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka. PWN



Historia TQM

- Od **FILOZOFII** „0” defektów jakościowego zarządzania (lata 1960., 1970.)
- Do **NOWOCZESNEJ SZKOŁY** zarządzania przez jakość **TQM** (lata 2000.)
- **TQM DZIŚ** to spójny, kompletny zestaw metod, technik i narzędzi, które wraz z filozoficznym spoiwem tworzą zwartą, logiczną teorię i praktykę nowoczesnego zarządzania.



TOTAL QUALITY MANAGEMENT

JAKOŚĆ + ZARZĄDZENIE = TQM

TOTAL (kompleksowe)
QUALITY (jakościowe)
MANAGEMENT (zarządzanie)

- T = dotyczy całej organizacji
- Q = jakość we wszystkich aspektach działania
- M = dotyczy ludzi, środowiska, systemów, organizacji



TOTAL QUALITY MANAGEMENT

TQM – to filozoficzna i praktyczna koncepcja zarządzania ukierunkowanego na realizację strategicznych celów przedsiębiorstwa, poprzez wykorzystanie zgodnych z zasadami TQM technik, podejść i narzędzi ze wszystkich dotychczasowych „szkół zarządzania”, systematyczne i kompleksowe wdrażanie polityki jakości we wszystkich aspektach funkcjonowania organizacji i włączenie w proces jej realizacji wszystkich pracowników, bez względu na pozycję w hierarchii zarządzania.

[E. Maiewski]



Zasady TQM

- § Spełnienie wymagań klientów wewnętrznych i zewnętrznych.
- § Nieustające usprawnianie.
- § Kontrola procesów pracy.
- § Wyszukiwanie problemów.
- § Stałe zapobieganie problemom.
- § Przywództwo i praca zespołowa.



Twórcy filozofii jakości

- § W. Edwards Deming – nie oceniaj, ale doskonal (14 zasad); ustal zmienności procesu
- § Joseph M.Juran – teoria na temat ZPJ (planuj, kontroluj, doskonal)
- § Kaorun Ishikawa – przede wszystkim profilaktyka oraz koła jakości
- § Philip B.Crosby – zgodność z wymogami, jakość jest lub jej nie ma



Koncepcja Edwarda Deminga

„ Jeśli streścić w kilku słowach to, co mówię o menedżerom, powiedziałbym, że chodzi przede wszystkim o zniwelowanie różnic ”

Statystyczne metody kontroli jakości polegają na **śledzeniu elementów zmiennych**.



Koncepcja Edwarda Deminga i ustalenia Waltera Shewharta

Zrozumienie dwóch rodzajów zmienności procesu:

1. **Zmienność niekontrolowana** wynikająca ze szczególnych lub określonych przyczyn (uszkodzenie, zmiana materiału, surowca, zmiana procedur, ...)
2. **Zmienność kontrolowana** wynikająca z losowych lub przypadkowych zdarzeń (przyczyny dotyczące realizacji procesu, jego osadzenia, ...)

Usuń przyczynę zmienności procesu



Stanie się on bardziej przewidywalny



Można go łatwiej kontrolować



14 zasad zarządzania Deminga

1. **Systematyczne dążenie i utrzymanie ciągłego doskonalenia produktu i usług.** Przeznaczyć środki na zaspokojenie długofalowych potrzeb niż na uzyskiwanie doraźnych zysków. Starać się być konkurencyjnym w swojej branży.
2. **Przyjąć nowy sposób myślenia, nową filozofię zarządzania** – odrzucić dotychczasowe błędy i nawyki, związane z usterkami, opóźnieniami, reklamacjami. Żyjemy w nowej epoce.



14 zasad zarządzania Deminga

3. **Nie polegaj na masowej, stuprocentowej kontroli jakości;** jakość zawrzyj w samym produkcie, usłudze; użyj SPC do kontroli procesu produkcji, sprzedaży, ...
3. **Zakończyć ze zwyczajem używania przy zakupach tylko kryterium ceny** – należy też pomyśleć o jakości i wszystkich konsekwencjach kosztowych (minimalizuj koszt całkowity, nie tylko początkowy). Dążyć do długotrwałej współpracy z dostawcami opartej na lojalności i zaufaniu.



14 zasad zarządzania Deminga

5. **Zadaniem kierownictwa jest odszukiwanie i rozwiązywanie problemów.** Stale doskonal system , ulepszaj procesy planowania, produkcji, obsługi – tak podniesiesz jakość, zwiększysz wydajność, obniżysz koszty.
6. **Wprowadź nowoczesne metody doskonalenia zawodowego** – kierownictwa i pracowników. Włącz kierownictwo w proces szkolenia pracowników; szkolenia pozwalają na zdobywanie nowych umiejętności.



14 zasad zarządzania Deminga

7. **Ustalić nowe metody nadzorowania pracy.** Bezpośredni przełożeni powinni pomagać pracownikom tworzyć wysoka jakość, nie przywiązując dużej wagi do norm ilościowych. Należy reagować na wszystkie sygnały dotyczące „złej jakości”
8. **Pozbyć się strachu, braku zaufania** - dzięki czemu każdy będzie mógł wydajnie pracować dla firmy. Usprawni to przepływ informacji pomiędzy różnymi jednostkami i szczeblami organizacyjnymi, zmniejszy ilość błędów.



14 zasad zarządzania Deminga

9. **Przełamać bariery pomiędzy poszczególnymi działami.** Działy planowania, sprzedaży, produkcji, usług,... Powinny stanowić jeden zespół. Więzy poziome są warunkiem skuteczności organizacji.
10. **Wyeliminować plany ilościowe, hasła, slogany** („żadnych usterek”, ...), ponieważ problemy z ich realizacją wynikają z systemów i procesów, a pracy pracowników.



14 zasad zarządzania Deminga

11. **Wyeliminować normatywy ilościowe;** normy prowadzą do nieefektywności, wysokich kosztów i łamania etyki zawodowej; w ich miejsce wprowadź metody wspomagające zarządzania.
12. **Usunąć bariery, które nie pozwalają pracownikom wykonywać pracy z dumą.** Znieść karty oceny pracy i nie stosować zarządzania przez cele.



14 zasad zarządzania Deminga

13. **Wprowadź program ciągłego doskonalenia i przekwalifikowania pracowników.** Atut konkurencyjności zawsze bierze się z posiadanej wiedzy.
14. **Powołać zarząd/kierownictwo firmy w takim kształcie, by realizacja powyższych trzynastu tez leżała w jego kompetencjach.**
Codziennie stopniowo realizować te tezy, by w końcu doprowadzić do całkowitego przekształcenia przedsiębiorstwa.



Trylogia Josepha Jurana

Jakość można osiągnąć jedynie przez realizację odpowiednich projektów we wszystkich częściach przedsiębiorstwa.

**Nie istnieje coś takiego jak doskonalenie w sensie ogólnym
– proces ten postępuje z każdym kolejnym projektem i w żaden inny sposób**

PLANOWANIE → KONTROLA → POPRAWA



Koncepcja Kaoru Ishikawa

- § Proponował połączenie najlepszych wzorców amerykańskich, z wzorcami japońskimi i europejską tradycją rzemieślniczą
- § Ojciec kół jakości
- § Ustalił narzędzia do rozwiązywania problemów
- § Autor *What is Total Quality Control* oraz *Guide to Quality Control*



Koncepcja Philip B. Crosby

1. Jakość określa się jako zgodność ze specyfikacją (wymogami), a nie jako dobry produkt.
2. Jakość osiąga się poprzez profilaktykę, a nie poprzez ocenianie
3. Poziom jakości określa brak usterek
4. Jakość mierzy się kosztem braku zgodności

Sukcesem jest droga do celu, a nie cel sam w sobie



Program doskonalenia jakości Crosby'ego

1. Zaangażowanie kierownictwa – ustalenie polityki (postępować ściśle wg wymagań klientów i przedsiębiorstwa)
2. Zespół doskonalenia z wszystkich działów
3. Ustalenie kryteriów jakościowych – ustalenie ilości i zakresu usterek
4. Określić koszt jakości (koszty błędów) – nie powinien on przekraczać 2,5% sumy sprzedaży
5. Uświadomić pro jakościowo wszystkich pracowników
6. Podjęcie działań naprawczych dla wykrytych problemów (systematyczne analizy)
7. Zaplanowanie produkcji wolnej od wad
8. Przeszkolenie kierownictwa na temat aktywnego uczestnictwa w doskonaleniu jakości
9. Ogłoszenie momentu w którym będzie obowiązywać zasada zero wad
10. Ustalić cele dla każdego obszaru przedsiębiorstwa
11. Informowanie przez pracowników o trudnościach
12. Nagradzanie i docenianie udziału wszystkich uczestników programu
13. Powołanie rad jakości, które na bieżąco śledzą prace doskonalenia
14. [Powtórzenie wszystkiego od początku.](#)