

Požiadavky na systémy manažérstva kvality vo výrobných podnikoch

Matisková Darina · Humanitné vedy

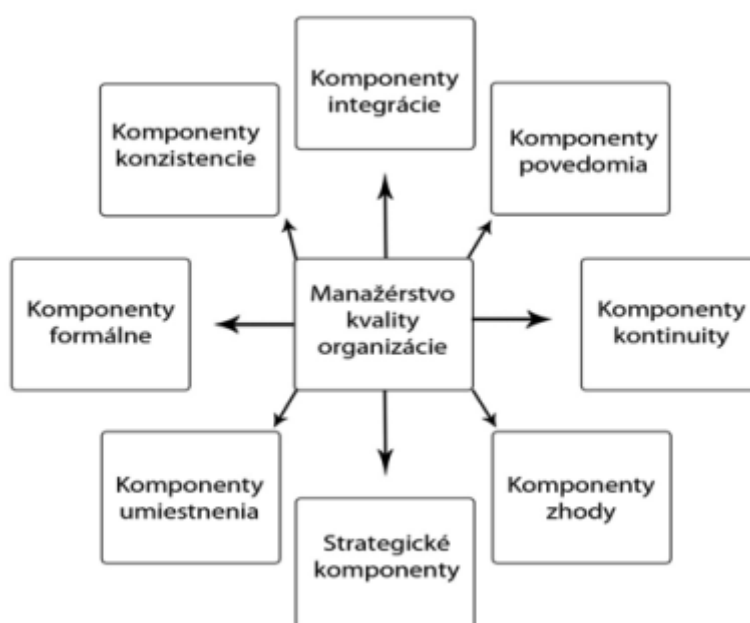
31.07.2013



Príspevok je určený všetkým, ktorí sú nejakým spôsobom zainteresovaní do výroby kvalitných výrobkov alebo do poskytovania kvalitných služieb. Príspevok je orientovaný do teoretickej roviny a jeho čitateľom by mal ozrejmiť základy už existujúcich systémov manažérstva kvality. V príspevku sú popísané 3 základné systémy.

Úvod

Pre vývoj a uskutočňovanie systému manažérstva kvality by mali byť splnené v organizácii niektoré požiadavky, aby mohol byť zavedený systém manažérstva kvality úspešný. Na obr. 1 sú znázornené základné požiadavky pomocou komponentov, ktorým je dôležité venovať pozornosť v každom výrobnom podniku, ktorý nemá zavedený žiadny systém manažérstva kvality. Jednotlivé komponenty musia brať do úvahy manažéri kvality, ktorí sa snažia do praxe uviesť niektorý zo známych systémov.



Obr. 1 Požiadavky na systém manažérstva kvality organizácie [6]

a) komponent povedomia

Zamestnanci podniku by mali brať na vedomie orientáciu na kvalitu a zákazníka.

Tvorba „kultúry organizácie“, ktorá by mala byť orientovaná nielen na chovanie sa voči externým ale aj interným zákazníkom, je potrebné vypracovať a stanoviť jednotný a orientovaný na zákazníka pojem kvality.

b) komponenty stratégie

Základnou podmienkou úspechu manažérstva kvality organizácie je jeho strategické usadenie, aby nebola vyčerpaná orientácia na kvalitu v jednotlivých operatívnych opatreniach. Všetky činnosti v oblasti kvality, ako jednotlivé opatrenia mali by byť spojené pod jednu „strategickú strechu“, aby bola zabezpečená komplexná orientácia na zákazníka. To si vyžaduje sformulovanie dlhodobu orientovanej politiky kvality, ktorá určuje kvalitatívne ciele pre všetkých zamestnancov.[6]

c) komponenty umiestenia

Rôzne opatrenia v oblasti kvality by mali byť obsahovo určené na postavenie organizácie. Postavenie organizácie určuje dokonalý imidž, ktorý musí byť dosiahnutý s ohľadom na požiadavky rôznych skupín.

d) komponenty formálne

Na vytvorenie určitých formálnych zásad s cieľom presadenia konceptu manažérstva kvality je dôležité, aby boli pracovníkom určené určité smernice pre ich činnosti, ktoré sa viažu na kvalitu. Sú to písomne stanovené a s jednotlivými pracovníkmi prediskutované štandardy kvality pre všetky procesy vnútri organizácie.

e) komponenty integrácie

Z odlišných nástrojov a opatrení v oblasti kvality je nutné vytvorenie jednoty, ktorá obsahuje uskutočňovanie podnikateľských aktivít zameraných na požiadavky zákazníkov. Žiadaný je obsahová, časová a formálna zhoda rôznych nástrojov a konceptov kvality.[6]

f) komponenty konzistencie

Rozličné opatrenia manažérstva kvality by nemali zákazníkmi alebo pracovníkmi byť chápané protirečivo, ale mali by ich vnímať rovnako. Dráždivosť zákazníkov na základe rozličného poskytovania výrobkov, napríklad v spojení so správaním sa pracovníkov či technickým vybavením určitých pobočiek, respektíve obchodných miest, môže viesť k problémom so spoľahlivosťou či akceptáciou. Tak v rámci manažérstva kvality malo by byť určené, že sa neobjavia žiadne vecné ani formálne nezhody.

g) komponenty zhody

Systém manažérstva kvality môže byť úspešný v organizácií iba vtedy, ak správanie sa zamestnancov medzi sebou v daných jednotkách a dcérskych spoločnostiach bude preberať zodpovednosť správaniu sa voči externým zákazníkom. Orientácia na služby a kvalitu zákazníkom by sa nemala obmedzovať len smerom von, ale mala by sa uskutočňovať aj medzi zamestnancami rozličných jednotiek, tzn. čo najvhodnejší vzťah „zákazník -dodávateľ“. Súčasne je potrebné neustále dbať nato, aby sľuby kvality voči

rôznym interným a externým požiadavkám boli zhodné s uskutočňovanými cieľmi kvality.[6]

h) komponenty kontinuity

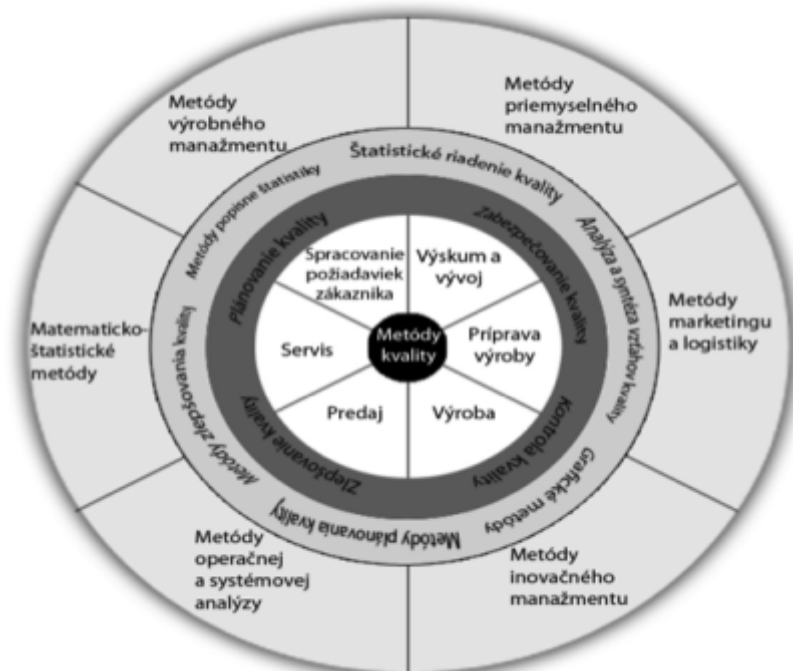
Celkový systém manažérstva kvality vyžaduje dlhodobé používanie konceptov a nástrojov orientovaných na kvalitu. Ak chýba súvislé nasadenie opatrení orientovaných na kvalitu, ako napríklad prieskum spokojnosti zamestnancov alebo zákazníkov, tak úspech orientácie na kvalitu sa dostaví len čiastočne. Meranie efektívnosti a účinnosti by bolo uskutočniteľné len čiastočne a povedomie kvality u zamestnancov by mohlo byť účinné len mimoriadne.

Multidisciplinarita metód manažérstva kvality

Kvalita znamená celkovú charakteristiku výrobkov a služieb, je súborom vlastných charakteristík výrobku, ktoré umožňujú uspokojovať potreby a požiadavky zákazníkov. Zabezpečovanie kvality nemôžeme chápať len ako vonkajšiu kvalitu pre konečného zákazníka, ale naopak. Predpokladom tej konečnej je vnútorná kvalita. Každý, ktorý je zamestnancom v podniku, nech vykonáva ktorúkoľvek činnosť v ktoromkoľvek procese, musí svoju prácu vykonávať kvalitne.[8]

Metódy, nástroje a techniky kvality sa vzťahujú na kvalitu práce zamestnancov s cieľom dosiahnuť kvalitu, ktorá uspokojí požiadavky zákazníka. Chápanie kvality je samozrejme závislé od charakteru jej procesov a od druhu organizácie. Existuje niekoľko definícií chápania kvality:

- Transcendentný prístup - kvalita je niečo jedinečné, kvalita produktu je nedefinovateľná a každý zákazník má svoj vlastný názor na kvalitu.
- Výrobný prístup - kvalita je merateľnou veličinou, kvalita výrobku závisí od reálnosti, či výrobok má tie vlastnosti, ktoré predpisuje technická dokumentácia
- Užívateľský prístup - vzťah k zákazníkovi znamená, že jednotliví zákazníci majú rozličné potreby a požiadavky a tie výrobky, ktoré najlepšie uspokojujú zákazníkov sú považované za výrobky s najvyššou kvalitou. Takže výrobok je vtedy kvalitný, ak jeho vlastnosti sa zhodujú s požiadavkami zákazníkov. Tento prístup má subjektívny pohľad na kvalitu.
- Výrobný prístup - vzťah k výrobnému procesu, ak je výrobok vyhotovený na základe postupov technickej dokumentácie, vtedy je výrobok kvalitný.
- Hodnotový prístup - za kvalitný výrobok sa pokladá dokonalý výrobok (na určitom stupni vývoja) vyhotovený za prijateľnú cenu pre používateľa a pri prijateľných nákladoch pre výrobcu.



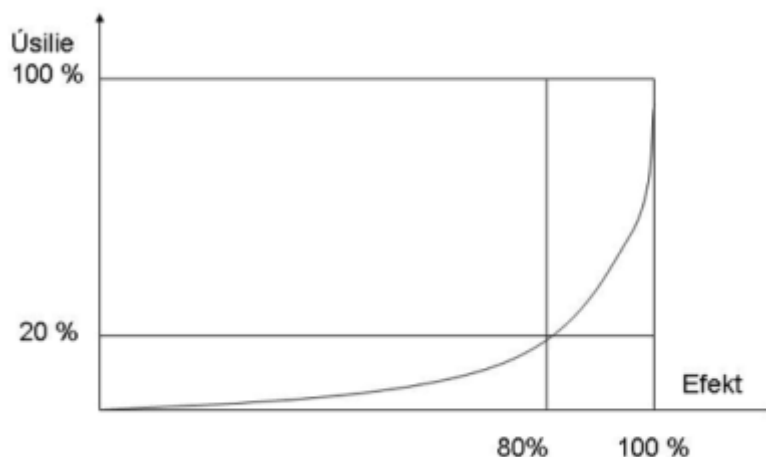
Obr. 2 Multidisciplinarita metód kvality[8]

Multidisciplinarita metód, nástrojov a techník manažérstva kvality je charakteristická práve z jej rôznych definícií. Ak má byť kvalita orientovaná výrobkovo, je nutné zabezpečiť zariadenia a pracovníkov, ktorí zaistia presne stanovené rozmery výrobkov podľa technickej dokumentácie t. j. prvoradost' usporiadania výrobných zariadení, údržbu strojov a zariadení, čistotu zariadení a pod.[8]

Výber niektorých osvedčených metód kvality

1. Paretova analýza a jej história

Taliansky ekonóm Vilfredo Pareto (1848-1923) navrhol rozdelenie majetku medzi kompaktnou komunitou tzv. pomerom 80:20, podľa ktorého 80% bohatstva je v rukách 20 -ich % ľudí. Joseph Juran (1904-2008) tento poznatok zovšeobecnil a použil pre oblasť riadenia kvality. Podľa Jurana, približne 20% príčin spôsobuje až 80% výsledných efektov (dôsledkov). V riadení kvality to znamená, že odstránením malého počtu systematicky sa opakujúcich príčin sa môže odstrániť väčšina negatívnych javov spôsobujúcich nezhodnosť výrobkov alebo nespôsobilosť procesov. [1] Paretova analýza spočíva v zistení rozhodujúcich príčin zhoršenia kvality výrobku resp. procesov pomocou histogramu - paretovho diagramu, avšak nezaoberá sa odstraňovaním týchto príčin.[2]



Obr. 3 Podstata Paretovho princípu[1]

V Paretovom diagrame sú na horizontálnej osi uvádzané príčiny nezhôd a na vertikálnej osi absolútne a kumulované relatívne početnosti výskytu nezhôd. Orientačný postup pri Paretovej analýze[1]:

- Určiť kategórie príčinných javov a dôsledkov
- Priradiť jednotlivým príčinným kategóriám hodnotu významnosti
- Vypočítať absolútnu hodnotu významnosti jednotlivých faktorov na základe frekvencie ich výskytu za sledované obdobie
- Zostupne usporiadať jednotlivé príčiny podľa absolútnej hodnoty významnosti.
- Zostaviť frekvenčnú tabuľku
- Zostrojíte Pareto diagram
- Identifikovať podstatné príčiny pomocou Lorenzovej krivky, ktoré spolu tvoria 80%.

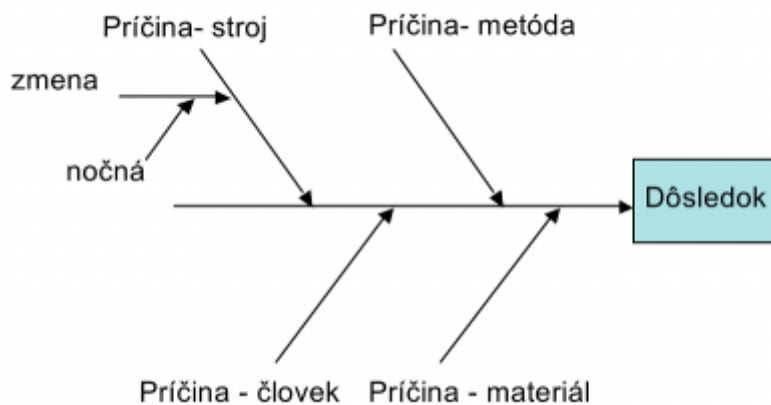
Postup pri Paretovej analýze môžeme teda zhrnúť na rozdelenie príčin zhoršenia kvality na podstatné a nepodstatné.

2. Ishikawa diagram

Ishikawa diagram resp. fishbone diagram, či diagram príčin dôsledkov sa využíva pre analýzu vzťahov príčina - dôsledok. Veľmi často používaná technika na identifikáciu príčin, resp. na riešenie dôsledkov, je tzv. technika rybacej kosti. Túto techniku vypracoval Japonec Ishikawa. Používa sa na identifikáciu:

- pravdepodobných príčin problému ich klasifikovaním a vizuálnym znázornením
- neistých požiadaviek v systéme, vedených k vzniku problému
- pravdepodobných príčin problému

Príčinou problému väčšinou sú: ľudský faktor, chybné výkonné procesy, chybné prostriedky, chybná metóda. Prednosťou tejto metódy je, že si žiada hlbšiu analýzu problému, t.j. neumožňuje rýchlu odpoveď čo je príčinou problému.



Obr. 4 Isikawa diagram[1]

3. KAIZEN

KAIZEN znamená zdokonalenie. Takisto to znamená zdokonaľovanie v osobnom živote, domácom živote, spoločenskom živote a pracovnom živote. V aplikácii na pracovisku znamená KAIZEN neustále zlepšovanie, týkajúce sa všetkých - manažérov aj rádových zamestnancov. Filozofia KAIZEN predpokladá, že náš spôsob života - či už pracovného, spoločenského alebo domáceho - si zaslúži neustále zdokonaľovanie.

Esencie väčšiny „výsostne japonských“ manažérskych praktík - nech už je to produktivita práce, absolútna kontrola kvality, krúžky kvality alebo pracovné vzťahy - možno zredukovať do jediného slova: KAIZEN. Používanie termínu KAIZEN namiesto takých pojmov, ako je produktivita práce, absolútna kontrola kvality a systém zlepšovacích návrhov nám poskytuje omnoho presnejší obraz o tom, čo sa deje v japonskom priemysle. KAIZEN je strešným pojmom, pod ktorý možno zahrnúť väčšinu z tých „unikátnych japonských praktík“, ktoré v poslednom čase preslávili Japoncov. Čo znamená pojem KAIZEN?

Tab. 1 Čo znamená pojem KAIZEN ?

KAIZEN znamená:	
Orientáciu na zákazníka	Kamban
Absolútnu kontrolu kvality	Neustále zdokonaľovanie kvality
Zavádzanie robotiky	„práve včas“
Krúžky kontroly kvality	Aktivity malých skupín
Systém zlepšovacích návrhov	Dobré medziludské vzťahy
Absolútnu disciplínu na pracovisku	Zvyšovanie produktivity
Automatizáciu	Vývoj nových produktov
Absolútnu údržbu výrobných prostriedkov	

Koncepcia absolútnej kontroly kvality a celopodnikovej kontroly kvality pomohli japonským spoločnostiam vytvoriť spôsob myslenia, zameraný na proces a stratégie zaisťujúce kontinuálne zdokonaľovanie, za účasti ľudí na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry. Základným cieľom stratégie KAIZEN je, že ani jediný deň by nemal prebehnúť bez toho, aby kdekoľvek v spoločnosti nedošlo aspoň k nejakému zdokonaleniu.[5]

Záver

Viera v neustále zlepšovanie je hlboko zakorenená v japonskej mentalite. Ako hovorí staré japonské príslovie: „Ak ste niekoho nevideli tri dni, dobre sa na neho pozrite, akou prešiel zmenou.“ Príslovie naznačuje, že za tri dni sa človek musí zmeniť, tak že jeho priatelia by mali byť schopní si tieto zmeny všimnúť.[5] Príspevok je určený študentom, manažérom výrobných podnikov a iným nezainteresovaným do problematiky systémov riadenia kvality, nakoľko s kvalitou sa stretáme v každodennom živote.

Použitá literatúra

1. BLECHARZ, Pavel: Základy moderního řízení kvality. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0
2. ĎŽUBAKOVÁ Martina, KAPUSTA Ján, LICHNEROVÁ Linda: Manažment kvality. Bratislava: EKONÓM, 2011. 140 s. ISBN 978-80-225-3198-6
3. FREHR Hans-Ulrich: Total Quality Management. Brno: Unis, 1995, 260 s. ISBN 3-44-17135-5
4. KUČERA Milan, MATEIDES Alexander, STYK Oto: Od kontroly cez ISO 9000 k TQM. Bratislava: Mračko Miroslav, 1998. 319 s. ISBN 80-8057-094-9
5. MASA AKI Imai: Kaizen. Brno: Computer Press, 2004. 272 s. ISBN 80-251-0461-3
6. MATEIDES, Alexander a kolektív: Manažérstvo kvality. Bratislava: Ing. Miroslav Mračko, 2006. 751 s. ISBN 80-8057-656-4
7. MODRÁK, Vladimír a KNUTH Peter: Riadenie kvality (učebné texty)
8. ZAVADSKÝ Ján: Metódy, nástroje a techniky manažérstva kvality. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2006. 180 s. ISBN 80-8083-189-0
9. Vnútropodnikové dokumenty spoločnosti Panasonic AVC Networks Slovakia, s. r. o.