

*Hubert Obora**

PODSTAWOWE PROBLEMY IMPLEMENTACJI ZASAD TQM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. WSTĘP

Zasady zarządzania jakością ustalają w prostej, zwartej formie cele i zadania polityki jakości przedsiębiorstwa, prowadzonej przez jego kierownictwo¹. Określają one stosunek przedsiębiorstwa i jego pracowników do problemów jakości produktów, procesów i całej organizacji. Za źródło podstawowych zasad TQM uważa się sformułowaną w postaci czternastu postulatów filozofię zarządzania jakością E.W. Deminga oraz koncepcje zarządzania jakością J. Jurana i P. Crosby'ego².

Zasady mogą mieć postać zbioru wskazówek dotyczących kształtowania jakości w całym przedsiębiorstwie lub też mogą definiować konkretne zadania przewidziane do realizacji przez pracowników zatrudnionych w określonych działach przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu spotkać można różne zestawienia zasad określanych mianem zasad TQM lub zarządzania przez jakość. Przykładowo: A. Jazdon wymienia zbiór trzech podstawowych zasad TQM: ciągłego doskonalenia, zera defektów oraz pracy zespołowej oraz zasady Deminga³. Według J.J. Dahlgaard, K. Kristiansena i G.K. Kanji podstawowe zasady TQM to: zaangażowanie kierownictwa, koncentracja na klientach i pracownikach (klientach wewnętrznych), koncentracja na faktach, ciągle doskonalenie (kaizen) oraz powszechne uczestnictwo⁴. Najszerszym ujęciem zasad zarządzania przez jakość jest zbiór zaproponowany w normie ISO 9001, obejmujący: orientację na klienta, przywództwo, zaangażowanie wszystkich pracowników, podejście procesowe, podejście systemowe, ciągle doskonalenie, rzeczowe podejście do

* Dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

¹ D. Lock, *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002, s. 47.

² R. Karaszewski, *TQM – teoria i praktyka*, Wydawnictwo TONIK, Toruń 2001, s. 94-97.

³ A. Jazdon, *Doskonalenie zarządzania jakością*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001, s. 114 – 130.

⁴ J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 30.

podejmowania decyzji oraz wzajemne korzyści w stosunkach z dostawcami⁵. Dla celów niniejszego opracowania wzięto pod uwagę jedynie zasady biorące swój początek w badaniach twórców koncepcji TQM, z pominięciem zasad „wypromowanych” przez rodzinę norm jakości ISO 9000. Zasady te to: zasada orientacji na klienta, zasada odpowiedzialności kierownictwa, zasada powszechnego zaangażowania, zasada ciągłego doskonalenia (kaizen), zasada pracy zespołowej, zasada zera defektów.

Wdrożenie i utrzymanie realizacji zasad TQM wiąże się w przedsiębiorstwie z wieloma problemami, które jednak można rozwiązać stosując się do wskazówek twórców tej koncepcji.

2. ZASADA ORIENTACJI NA KLIENTA

Orientowanie działalności na klienta nie jest w praktyce żadną nowością. W latach 80. XX w. było ono m. in. podstawą zarządzania usługami. Nowością wprowadzoną przez TQM jest natomiast konieczność zrozumienia przez przedsiębiorstwo obecnych i przyszłych potrzeb klienta oraz dostosowanie do nich kierunków swojego rozwoju. Aby zrealizować w praktyce tę zasadę zarządzający przedsiębiorstwem muszą uzmysłwić sobie, że spełnienie obecnych wymagań klienta nawet w najwyższym możliwym stopniu często nie wystarcza do tego aby odnieść sukces na rynku.

Tradycyjne podejście do jakości produktów i usług scharakteryzować można za pomocą następującego sloganu: „Jeśli nie dzieje się nic złego, to wszystko jest w porządku”. W ujęciu tym dąży się przede wszystkim do eliminacji tzw. „złej jakości” (czyli błędów) w trakcie projektowania i realizacji produktów/usług. Najwyższym do osiągnięcia efektem według tego podejścia jest zapewnienie, że w trakcie procesu realizacji wyrobu/usługi nie wystąpią błędy. Jest to podejście minimalistyczne, coraz mniej sprawdzające się w dzisiejszej gospodarce.

Do najczęstszych problemów związanych z praktyczną implementacją zasady orientacji na klienta należą:

- brak zrozumienia jej istoty przez naczelne kierownictwo,
- brak procesów zorientowanych na klienta,
- koncentrowanie się kierownictwa na „dniu dzisiejszym”,
- brak mechanizmów i narzędzi analizy zmian wymagań klientów,
- niewłaściwie dobrane wskaźniki i mierniki satysfakcji klienta.

W wielu przedsiębiorstwach kierownictwo przekonane jest, że realizuje orientację pro klientowską przez sam fakt produkowania dla klienta produktu

⁵ Za: A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 92.

lub realizacji usługi. Tak niestety nie jest – orientacja na klienta to dostosowanie działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo do zmieniających się jego wymagań. Problem ten występuje w wielu przedsiębiorstwach i często wiąże się z innym – brakiem odpowiedzialności kierownictwa za proces rozwijania jakości. Odpowiedzią na jego pojawienie się powinno być szkolenie dla kierownictwa co najmniej z podstaw podejścia promującego satysfakcję klienta.

W niektórych przedsiębiorstwach opisywana zasada nie może zostać zrealizowana w praktyce ze względu na brak procesów zorientowanych na klienta: procesu identyfikacji klientów, rozpoznawania wymagań klientów, spełniania wymagań klientów oraz badania satysfakcji klientów. W tym przypadku procesy takie należy zaprojektować, wdrożyć i realizować.

Koncentrowanie się kierownictwa tylko na obecnej produkcji i sprzedaży powoduje, że przedsiębiorstwo przestaje analizować trendy w kształtowaniu się wymagań klientów i w ten sposób nie przygotowuje się do ich zmian w przyszłości. Powoduje to z czasem spadek satysfakcji klientów i ich odchodzenie do konkurentów zapewniających spełnienie wymagań w długim okresie czasu. Aby takiej sytuacji zapobiec należy bezwzględnie znaleźć czas na analizy jakościowe wyrobu pod kontem przyszłych trendów. Dobrym rozwiązaniem jest zastosowanie modelu Kano lub którejś z metod bazujących na tzw. mapach jakości (np. Customer Satisfaction Index).

Brak sprzężenia zwrotnego w procesie orientacji na klienta powoduje, że przedsiębiorstwo działa po omacku, dlatego każde z przedsiębiorstw powinno opracować i wykorzystywać opartą na naukowych metodach procedurę badania poziomu satysfakcji klienta. Procedura taka powinna pozwalać na zebranie prawdziwej i aktualnej informacji na temat satysfakcji klienta, na opracowanie na jej podstawie celnych wniosków, przekazanie ich do realizacji odpowiednim służbom oraz sprawdzenie efektów podjętych na tej drodze działań. W niektórych przypadkach procedura taka wraz z odpowiednimi metodami zbierania danych istnieje. Problem natomiast tkwić może w przyjęciu nieodpowiednich wskaźników i miar satysfakcji klienta. Przykładowo jedna z firm remontowych wnioskuje na temat poziomu satysfakcji klientów na podstawie analizy zmiany wielkości obrotów robionych ze stałymi klientami. Rozwiązaniem tego problemu jest stosowanie wskaźników opartych na bezpośrednim badaniu poziomu satysfakcji klienta (np. Customer Satisfaction Index).

3. ZASADA ODPOWIEDZIALNOŚCI KIEROWNICTWA

Odpowiednie przywództwo ma w zarządzaniu jakością pierwszorzędne znaczenie. Zdaniem A. Hamrola osiągnięcie sukcesu w tej dziedzinie jest w 10%

uzależnione od wyposażenia technicznego, w 40% od technologii i aż w 50% od ludzi i stylu zarządzania⁶.

Odpowiedzialność kierownictwa nie powinna ograniczać się w dziedzinie zarządzania jakością li tylko do wdrożenia i utrzymywania zakładowego systemu zarządzania jakością. Innymi ważnymi zadaniami realizowanymi w tym zakresie są: bycie siłą sprawczą działań podejmowanych w zakresie adaptowania filozofii jakości w przedsiębiorstwie, aktywne eksponowanie wagi programów związanych z jakością, komunikowanie pracownikom potrzeby poprawy jakości. Odpowiedzialne kierownictwo cechuje się silnym przywództwem ukierunkowanym na realizację długookresowej wizji rozwoju, zawartej w szeroko komunikowanej pro jakościowej strategii działania.

Znaczenie realizacji tej zasady TQM doceniał już E.W. Deming, który opracował 14 zaleceń znanych jako: „14 punktów Deminga”⁷. W tych czternastu tezach nie tylko lansuje on jakość produktów i usług, czy też doskonalsze procesy wytwórcze ale również przedstawia sposób na otwarcie umysłu na: nowy sposób myślenia, możliwości jakie istnieją w źródłach całkowicie odmiennych i lepszą metodę organizacji przedsiębiorstwa oraz współpracę z ludźmi. Główną przesłanką 14 zasad Deminga jest przekonanie o tym, że jakość dotyczy nie tylko produktów, ale także ludzi. Przykładowo: zdaniem Deminga aż 85% błędów w produkcji ponoszonych jest z powodu błędów popełnianych przez kadrę kierowniczą, a tylko 15% przez szeregowych pracowników.

Odpowiedzialność kierownictwa swoim zakresem obejmuje działania związane z:

- kreowaniem misji i wizji oraz przekonywaniem do nich pracowników,
- planowaniem celów (jakościowych),
- planowaniem zasobów,
- przydzielaniem odpowiedzialności,
- kierowaniem i nadzorowaniem pracowników.

Główne problemy związane z implementacją tej zasady leżą w mentalności i poziomie świadomości kadry kierowniczej. Realizujący zalecenia Deminga menedżerowie zmieniają swoje podejście ze zwykłego kierowania (dla którego charakterystycznymi zadaniami są: planowanie zasobów, przydzielanie odpowiedzialności, kierowanie i nadzorowanie) na faktyczne przywództwo (które oprócz wskazanych zadań obejmuje jeszcze: kreowanie misji i wizji, przekonanie do nich pracowników oraz planowanie celów).

Kierownictwo któremu leży na sercu wprowadzanie wysokiej jakości powinno pamiętać, że przy wprowadzaniu ulepszonych procesów ważne jest aby decyzje dotyczące ulepszeń podejmowane były wspólnie z pracownikami.

⁶ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością...*, op. cit., s. 96.

⁷ Nie są one przytaczane w tekście ze względu na ich powszechną znajomość.

Według E.W. Deminga menedżer, który stosuje w pracy jego zasady wie, że osiągnięcie zysku jest niezbędnym warunkiem egzystencji, jednak nie kosztem przyszłości firmy. Koncentruje więc uwagę na właściwym, naturalnym podziale pracy, w którym pracownicy są odpowiedzialni za wykonanie zadań w określonym systemie, natomiast on sam jest odpowiedzialny za usprawnienie i rozwój tego systemu. Menedżer dba więc o to, aby wszyscy pracownicy uczestniczyli w zbieraniu informacji i właściwie potrafili z nich korzystać w celu usprawnienia swojej pracy. Menedżer jest liderem, nie jest zaś bossem, a różnica wyraża się w tym, że boss kieruje swoimi ludźmi, lider ich prowadzi; boss opiera swoją działalność na władzy, lider na dobrej woli; boss stwarza niepokój, lider inspirowanie entuzjazm; boss mówi „ja”, lider mówi „my”⁸.

4. ZASADA POWSZECHNEGO UCZESTNICTWA (ZAANGAŻOWANIA)

Zaangażowanie pracowników w działania mające na celu poprawę jakości jest obok odpowiedniej organizacji pracy, profesjonalizmu oraz dostępności zasobów jednym z najważniejszych czynników sukcesu w tej dziedzinie działania przedsiębiorstwa. Zaangażowanie pracowników w kwestie rozwoju jakości jest możliwe tylko dzięki rozbudzeniu w nich świadomości pro jakościowej, która pozwala na odróżnienie jakości doświadczanej od rzeczywistej. Aby ją osiągnąć należy spełnić w przedsiębiorstwie następujące warunki:

1. Świadomość pro jakościowa musi być osiągnięta zespołowo.
2. Każdy z pracowników powinien być odpowiednio zmotywowany do działań pro jakościowych.
3. Kreowanie jakości odbywać się powinno zespołowo w oparciu np. o tradycyjne metody rozwiązywania problemów ale w procesie tym należy wykorzystywać indywidualne poglądy, doświadczenia oraz systemy wartości poszczególnych pracowników.
4. Musi być zagwarantowana gotowość do zarezerwowania czasu na działalność pro jakościową.
5. Dla każdego z pracowników musi być jasne, że realizowane projekty pro jakościowe są ważne dla przedsiębiorstwa.

Zespołowe budowanie świadomości pro jakościowej polega na zderzeniu różnych postaw wobec zarządzania jakością oraz interakcjach pomiędzy członkami zespołu (współpracownikami) skutkujących pojawianiem się wspólnych idei, spostrzeżeń i doświadczeń.

Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno opracować system motywacji pro jakościowej mający na celu wzbudzenie kreatywności pracowników w tej

⁸ E. Kindlarski, *Zarządzanie przez jakość*, „Problemy Jakości”, nr 11/1996.

dziedzinie. System taki powinien wyzwać w pracownikach odwagę do podejmowania samodzielnych decyzji oraz wpływać na powstawanie zaufania pomiędzy członkami zespołów podejmujących inicjatywy w dziedzinie rozwoju jakości.

Sensem działania zespołów doskonalących jakość jest wymiana w ich ramach poglądów, wiedzy i doświadczeń uczestników a następnie opracowywanie na ich bazie takich rozwiązań w dziedzinie jakości, które zadowolają wszystkich.

Powszechne uczestnictwo wymaga zaangażowania pracowników w pewnych określonych przedziałach czasu. Aby zatem umożliwić pracę w takim systemie należy zapewnić gotowość do zarezerwowania przez pracowników czasu na działalność projakościową.

Istotnym warunkiem wzbudzenia świadomości projakościowej a więc i powszechnego uczestnictwa w rozwijaniu jakości jest promowanie problematyki jakości przez naczelne kierownictwo, które powinno opracować zasady wspierające proces opracowywania projektów projakościowych.

5. ZASADA CIĄGŁEGO DOSKONALENIA (KAIZEN)

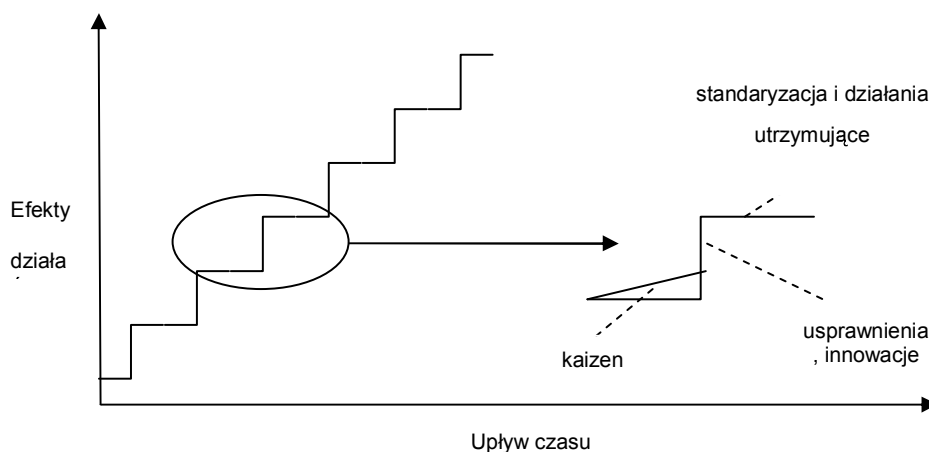
Do najważniejszych zasad TQM zalicza się *zasadę ciągłego doskonalenia* (jap. *kaizen*). Jest ona rozwinięciem piątego postulatu Deminga, stanowiącego, iż należy ciągle poszukiwać przyczyn pojawiających się problemów, tak aby wszystkie elementy systemu produkcyjnego oraz związane z nimi działania stawały się coraz lepsze. U podstaw ciągłego ulepszania leży przekonanie, że nie ma niczego, co nie mogłoby być udoskonalone i że wszystkie osoby realizujące dany proces powinny czynnie uczestniczyć w jego udoskonaleniu⁹.

Kaizen zakłada zidentyfikowanie i rozpoznanie problemów występujących w danej części organizacji i wprowadzenie zmian pozwalających na szybsze osiągnięcie przez nią założonych celów. Proces realizacji zasady *kaizen* można przedstawić w formie następującego schematu postępowania:

1. Zdefiniowanie obszaru doskonalenia.
2. Analiza kluczowych problemów obszaru doskonalenia.
3. Identyfikacja powodów doskonalenia.
4. Projektowanie udoskonaleń.
5. Wdrożenie udoskonaleń.
6. Ocena rezultatów doskonalenia.
7. Standaryzacja.

⁹ Z. Martyniak, *Nowe metody i koncepcja zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 106.

Proces ciągłej poprawy rozpoczyna analiza obszaru wymagającego doskonalenia. Obszarem doskonalenia może być: organizacja (część organizacji), pełnione przez nią funkcje (lub funkcja), realizowane procesy itp. Po ustaleniu obszaru udoskonaleń należy dokonać analizy kluczowych problemów z nim związanych. Etap ten jest niezbędny ponieważ doskonalenie rozumiane jest w ramach zasady *kaizen* jako rozwiązywanie problemów związanych z pewnym obszarem działania organizacji. Ważnym zadaniem realizowanym w ramach implementacji zasady *kaizen* jest też identyfikacja powodów, ze względu na które podjęto proces doskonalenia. Odgrywa ona kluczową rolę w planowaniu udoskonaleń, ponieważ tylko analiza przyczyn powodujących konieczność wprowadzenia zmian gwarantuje zaprojektowanie skutecznego i efektywnego rozwiązania. W dalszej kolejności na podstawie danych z trzech pierwszych etapów projektuje się zmiany mające udoskonalić obecną organizację. Jest to oczywiście zadanie zespołowe, którego realizacja powinna zostać przydzielona zespołowi składającemu się ze wszystkich zainteresowanych doskonaleniem. Po sprawdzeniu i zatwierdzeniu udoskonaleń przez dyrekcję następuje ich wdrożenie, a następnie kontrola polegająca na ocenie rezultatów wdrożenia. Szczególną rolę w procesie implementacji zasady *kaizen* odgrywa standaryzacja zapewniająca zachowanie trwałości i ciągłości usprawnień (rys. 1).



Rysunek 1. Proces ciągłego doskonalenia w oparciu o zasadę *kaizen*

Źródło: opracowanie własne na podstawie *TQM – Total Quality Management*, materiały szkoleniowe z kursu pt. Total Quality Management, zorganizowanego przez Loyola Marymount University, Gdańsk 1996.

Najtrudniejszym, a jednocześnie jednym z najbardziej istotnych warunków wdrożenia zasady *kaizen* w organizacji, jest stworzenie w jej ramach klimatu sprzyjającego ciągłemu poszukiwaniu i rozwiązywaniu problemów oraz doskonaleniu wszelkich aspektów jej działania. *Kaizen* wymaga zmian w postawach i zachowaniach pracowników, ciągłego dialogu pomiędzy kierownictwem a załogą i przede wszystkim zorientowania na proces.

6. ZASADA PRACY ZESPOŁOWEJ

Niektórzy teoretycy i praktycy uznają *zasadę pracy zespołowej* za najważniejszą z zasad TQM. Konieczność jej stosowania wynika z faktu, że w sytuacji coraz większej złożoności procesów produkcji, zwiększającej się elastyczności produkcji, a jednocześnie w warunkach coraz większych wymagań jakościowych, regułą powinno być coraz większe zaangażowanie pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa. To zaangażowanie pracownika nie powinno się jednak ograniczać tylko do jego własnego stanowiska. Musi ono wychodzić poza stanowisko i obejmować grupę pracowników, a nawet całe przedsiębiorstwo. Zdaniem naukowców z Massachusetts Institute of Technology w nowoczesnych formach produkcji zespołowość pracy odgrywa decydujące znaczenie. Wynika to między innymi z bardziej globalnej natury percepcji zespołu niż pojedynczej osoby. Podobnie efekt pracy zespołu nie jest tylko składową efektów pracy poszczególnych jego członków¹⁰. Korzyści wynikające z zastosowania zasady pracy zespołowej związane są z równoległym rozpatrywaniem wielu problemów, a także możliwością wykorzystania szerszego spektrum wiedzy i doświadczeń. Wg J.S. Oaklanda oprócz wskazanych korzyści stosowania zespołowych form pracy i rozwiązywania problemów zaliczyć można także: możliwość pracy nad szerszym spektrum problemów, ułatwienie rozwiązywania problemów charakteryzujących się złożonością oraz szerokim zakresem oddziaływania, pozytywny wpływ na morale i satysfakcję pracowników, łatwiejsze wprowadzanie zaleceń będących wynikiem prac zespołowych w porównaniu do tych będących wynikiem indywidualnych pomysłów¹¹.

Główne problemy związane z implementacją w praktyce tej zasady są pochodną:

- pionowych struktur organizacyjnych nie pozostawiających miejsca na indywidualne pomysły dużej grupie pracowników,
- nieodpowiedniego stylu kierowania,
- braku świadomości pro jakościowej pracowników.

¹⁰ Z. Martyniak, *Nowe metody...*, op. cit., s. 113.

¹¹ J.S. Oakland, *Total Quality Management*, London, 1992, s. 236.

W przypadku stosowania pionowych struktur organizacyjnych jedynie nieliczna grupa pracowników może wykazać się pomysłowością i umiejętnością rozwiązywania problemów. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest ograniczenie twórczych inicjatyw pracowników na poczet bezmyślnego, automatycznego wykonywania procedur. Implementacja zasady pracy zespołowej może zatem wymagać w niektórych przedsiębiorstwach zmian strukturalnych.

Zły styl kierowania, o którym mowa w punkcie 2 jest najczęściej pochodną złej struktury organizacyjnej (patrz punkt 1) i objawia się niechęcią do stosowania zarządzania partycypacyjnego, w którym pracownikom pozwala się nie tylko na większą swobodę ale również wymaga się od nich wzięcia współodpowiedzialności za zarządzanie ich jednostką organizacyjną. Odpowiedzią na tę nieprawidłowość obok zmian strukturalnych powinny być specjalne szkolenia dla kadry kierowniczej prezentujące jak budować partycypacyjno-innowacyjny klimat zarządzania, motywować pracowników do zespołowych form pracy i rozwiązywania problemów i wspomagać ich w tym procesie.

Szkolenia są też odpowiedzią na kolejny z czynników utrudniających wdrożenie zasady pracy zespołowej – brak świadomości pracowników. W tym przypadku rozpocząć należy od spotkań z kierownictwem mających na celu wykazanie pracownikom, jego poparcia dla zespołowości. W dalszej kolejności organizowane są szkolenia prezentujące zespołowe formy pracy i rozwiązywania problemów oraz wykorzystywane w tych procesach metody i techniki pomocnicze.

7. ZASADA ZERA DEFECTÓW

Opracowana i rozwinięta przez Ph. Crosby'ego *zasada zera defektów* (ang. *zero defects*) oznacza produkcję bezusterkową bez występowania braków i konieczności ich poprawiania. Skierowana jest na motywację personelu i stanowi przesłankę do unikania błędów ludzkich w toku pracy. Podstawowym założeniem tej zasady jest nie wyszukiwanie i wskazywanie tego, kto zawinił, lecz ustalenie i usuwanie przyczyn występujących niezgodności. Podstawą dla zasady zera defektów jest założenie, że wszystkie błędy mogą być wyeliminowane, kiedy każdy z pracowników współpracuje z innymi nad wykrywaniem i eliminacją ich przyczyn. Pracownicy pracujący według tej zasady powinni: przestać pracować źle i wykonywać swoją pracę dobrze za pierwszym i każdym następnym razem, na bieżąco analizować procesy pracy, w których biorą udział, rozwiązywać problemy zespołowo, starać się „wbudować jakość w proces”.

Realizacja zasady wg Ph. Crosby'ego wymaga¹²:

- zachęcenia pracowników do prac w niewielkich zespołach, ustalających sobie samodzielnie cele związane z poprawą jakości,
- podkreślania wszędzie i zawsze, że program poprawy nigdy się nie kończy,
- opracowania zasad komunikacji ułatwiających komunikację pomiędzy samymi pracownikami oraz pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi,
- prowadzenia pomiarów jakości w formie pozwalającej na jej obiektywną ocenę oraz podejmowanie konkretnych działań.

Zasada zera błędów nawiązuje w szerokim zakresie do zasad ciągłego doskonalenia oraz pracy zespołowej. Realizacja tej zasady jest możliwa tylko w przypadku, gdy eliminowane są przyczyny powstających niezgodności a nie tylko ich skutki. Warunkiem tego jest natomiast stworzenie takiego klimatu pracy w przedsiębiorstwie, który sprzyja łatwemu komunikowaniu się pracowników.

Dla sprawnej realizacji zasady zera defektów należy uzmysłowić pracownikom, że błędy mogą mieć swoje przyczyny we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa (patrz tabela 1).

Tabela 1. Przykładowe przyczyny utrudniające implementację zasady zera defektów

Etap cyklu życia wyrobu/obszar działania przedsiębiorstwa	Przykłady przyczyn powstawania niezgodności
Zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> • brak systemu zarządzania jakością, • system zarządzania jakością niekompletny (np. ograniczony jedynie do dokumentacji), • brak wiedzy o możliwości zmniejszania i eliminowania zakłóceń, • niepełne wykorzystanie możliwości organizacyjnych i finansowych do podejmowania działań na rzecz zmniejszania zakłóceń, • brak szkoleń mających na celu wzrost świadomości, wiedzy i umiejętności pracowników.
Projektowanie wyrobu i procesów technologicznych	<ul style="list-style-type: none"> • niewłaściwa lub niepełna specyfikacja wyrobu, • niewykorzystywanie sprawdzonych rozwiązań konstrukcyjnych, • przestrzeganie tolerancji zamiast dążenia do osiągnięcia wartości celowych, • wartości tolerancji określane „na oko”, • słaba charakterystyka parametrów wpływających na niezawodność wyrobu, • projektowanie oparte jedynie na technicznym punkcie widzenia.

¹² Ph.B. Crosby, *Quality is free*, McGraw Hill, New York 1979, p. 36.

Zaopatrzenie	<ul style="list-style-type: none"> • zbyt wielu dostawców, • preferowanie w dostawach kontroli odbiorczej, • słabe rozpoznanie procesów jakościowych stosowanych u dostawców.
Produkcja	<ul style="list-style-type: none"> • niskie kwalifikacje pracowników, • niezdolne jakościowo procesy, • niezdolne jakościowo maszyny i urządzenia, • niewłaściwe materiały, • nietechnologiczna konstrukcja, • preferowanie kontroli odbiorczej

Źródło: A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 1998, s. 207.

8. ZAKOŃCZENIE

Wiele z problemów implementacji zasad TQM w USA i Zachodniej Europie wynika z różnic kulturowych pomiędzy tymi krajami a Japonią, w której większość zasad tych powstała. W takim przypadku wdrożenie niektórych zasad TQM może być utrudnione albo wręcz niemożliwe. Pomijając takie przypadki i biorąc pod uwagę świetne wyniki firm stosujących zasady TQM w praktyce należy podjąć działania ułatwiające ich zaszczepienie w przedsiębiorstwie. Ze względu na ramy objętościowe w opracowaniu przedstawiono jedynie wybrane problemy implementacji zasad kompleksowego zarządzania jakością TQM w przedsiębiorstwie mogące stanowić przyczynek do dalszej dyskusji na ten temat.

BIBLIOGRAFIA

- Crosby Ph. B., *Quality is free*, McGraw Hill, New York 1979.
- Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 1998.
- Jazdon A., *Doskonalenie zarządzania jakością*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001.
- Karaszewski R., *TQM – teoria i praktyka*, Wydawnictwo TONIK, Toruń 2001.
- Kindlarski E., *Zarządzanie przez jakość*, „Problemy Jakości”, nr 11/1996.
- Lock D., *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002.
- Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcja zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Oakland J.S., *Total Quality Management*, London, 1992.
- TQM – Total Quality Management*, materiały szkoleniowe z kursu pt. Total Quality Management, zorganizowanego przez Loyola Marymount University, Gdańsk 1996.

*Hubert Obora***BASIC PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF TQM PRINCIPLES IN ENTERPRISE**

This article refers the main problems concerning implementation Total Quality Management principles in enterprise. In the first part of this paper, the author describes classifications of TQM principles. Next he characterizes the main TQM principles, problems related with his implementing in enterprise and suggests manners of their solutions.