

# Modele zarządzania jakością

*Mieczysław DIETRICH*

## Wstęp

Kompleksowe Zarządzanie Jakością (Total Quality Management) jest kluczowym pojęciem w organizacji oznaczającym proces, którego celem rynkowym jest (w ujęciu strategicznym) jest wzrost konkurencyjności i rentowności firmy. Kompleksowe Zarządzanie Jakością rozpatrywać więc można jako koncepcję zarządzania firmą, która dzięki zaangażowaniu wszystkich pracowników w proces poprawy jakości wyrobu (usługi) oraz swojej działalności, a także dzięki właściwemu ustaleniu celów organizacji dąży do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klienta. Jest to jeden z modeli zarządzania jakością, który zakłada, że jakość produktu zależy od wszystkich procesów występujących w przedsiębiorstwie. TQM obejmuje wszystkie obszary przedsiębiorstwa, wszystkie działania oraz uwzględnia wszystkie powiązania między nimi. W wymiarze handlowym zasadniczym efektem Kompleksowego Zarządzania Jakością jest umocnienie i rozwój pozycji rynkowej firmy, czyli wysoki image firmy. Podstawą TQM jest skoncentrowanie się na potrzebach klienta i traktowaniu ich jak najważniejszego elementu Kompleksowego Zarządzania Jakością, wprowadzeniu kultury organizacyjnej opartej na wartościach i wizji zaproponowanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa, a także na szkoleniu pracowników jako narzędzi, które umożliwią identyfikację problemów jakości i ich rozwiązywania.

Wg J. S. Oaklanda koncepcja TQM jest oparta na kilku prostych założeniach, otóż każdy w przedsiębiorstwie ma swoich klientów (zewnętrznych lub wewnętrznych), których powinien zarazem znać, a przedsiębiorstwo powinno określać formę organizacyjną i wszystko to, co pozwoli spełniać oczekiwania wszystkich klientów. Jak widać, metoda ta polega na podnoszeniu poziomu jakości produktów, dzięki szkoleniom pracowników i motywowaniu ich do tego, aby realizowali swe zadania „od razu dobrze”. Total Quality Management powstało pod koniec lat siedemdziesiątych w Japonii i zostało rozwinięte w USA w połowie lat osiemdziesiątych. Jest to filozofia wprowadzona na szeroką skalę w Japonii, USA jak i w Europie Zachodniej.

Ideę TQM wyrażają zasady zaproponowane przez Williama E. Deminga, który był autorytetem w dziedzinie zarządzania jakością. Stanowią one zbiór prostych dyrektyw: doskonal nieustannie wyroby, aby możliwie najlepiej zaspokoić potrzeby klientów; umacniaj przekonanie o potrzebie stosowania zintegrowanego systemu zarządzania jakością: w przedsiębiorstwie nie mogą być akceptowane ani materiały o nieodpowiedniej jakości, ani wadliwe produkty, ani niedbałe świadczenia usług; ograniczaj inspekcyjną kontrolę jakości: celem kontroli nie jest tylko wykrywanie braków, lecz także doskonalenie procesów produkcyjnych i zmniejszanie kosztów; opieraj się na zaufaniu do jednego dostawcy, a nie kieruj się

w ich wyborze jedynie korzystną ceną; stale usprawniaj każdy proces wpływający na jakość; rozpocznij kształcenie w TQM; wprowadź w życie nowoczesne metody nadzoru; dąż do całkowitej eliminacji uczucia strachu, ale staraj się przy tym sprawić, by pracownicy mieli odwagę przyznać się do popełnienia błędu; dąż do zniesienia podziałów pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi; nie używaj sloganów i nie inicjuj tzw. prac społecznych; eliminuj system dniówkowy; zwalczaj przyczyny, które powodują u pracowników zmniejszenie poczucia godności i dumy zawodowej, a także zrezygnuj z rocznych przeglądów kadrowych; energicznie zmieniaj dotychczasowy system zarządzania jakością, zaufaj TQM; od razu przystąp do działania (przygotowywania koncepcji, zaprojektowania i wdrożenia TQM). W koncepcji TQM oprócz zasad Deminga przywołuje się także inne reguły określające stosunek przedsiębiorstwa i jego pracowników do problemów jakości.

## **1. Koncepcje zarządzania jakością**

W literaturze przedmiotu spotyka się różne podejścia do tworzenia i realizacji systemu jakości, w szczególności zarządzania jakością produktów. W tym względzie występują określone różnice zarówno między poszczególnymi krajami (np. Japonią, USA, Niemcami), jak i uznanymi autorytetami w zakresie jakości (takimi jak: E.W. Deming, Ph.B. Crosby, A.V. Feigenbaum, J.M. Juran, K. Ishikawa).

Poszczególne koncepcje ujęć nazywa się modelem zarządzania jakością produktów. Modele te, odwzorowując systemy jakości, same stają się przedmiotem badań. Do najbardziej znanych i stosowanych w praktyce modeli zarządzania jakością należą:

- 1) model Edwarda W. Deminga,<sup>1</sup>
- 2) model Philipa B. Crosby'ego,
- 3) model Armanda V. Feigenbauma,
- 4) model Josepha M. Jurana,
- 5) model japoński.

### **1.1. Model statystyczny regulacji jakości Deminga**

E. W. Deming, współtwórca japońskiego sukcesu w dziedzinie jakości, wykazał, że proces tworzenia jakości produktów (usług) zależy od aktywności wszystkich pracowników - zarówno od wykonawców, jak i menedżerów. Muszą oni posługiwać się wspólnym językiem, jakim jest język statystyki.

Podstawą modelu E. W. Deminga (skutecznego i ekonomicznego zarządzania jakością) jest opracowany przez niego zespół zasad postępowania dla naczelnego kierownictwa instytucji. Stosowanie tych zasad gwarantuje sukces strategiczny pod

---

<sup>1</sup> J. Bank , Zarządzanie przez jakość. Prentice Hall, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 44.

warunkiem, że będą one traktowane jako stała, niezmienna, „norma” postępowania. Postępowanie to obejmuje:

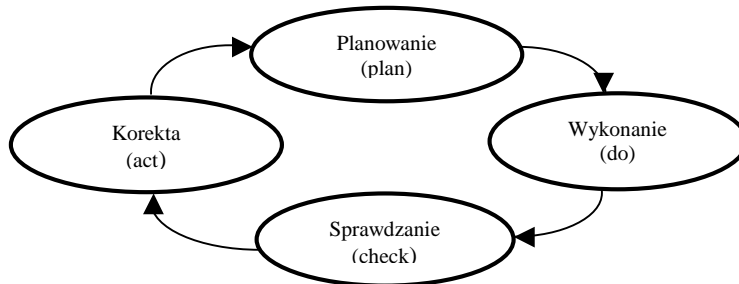
- 1) stworzenie stałej orientacji instytucji na jakość produktów (usług), bazującej na planach utworzenia instytucji konkurencyjnej, o stałej pozycji na rynku; sprecyzowanie zakresu odpowiedzialności naczelnego kierownictwa za jakość;
- 2) przyjęcie nowego sposobu myślenia. Żyjąc w nowym okresie ekonomicznym nie do pomyślenia jest dalsze życie w warunkach powszechnie akceptowanych rozmiarów opóźnień, pomyłek, wadliwych materiałów, brakoróbstwa;
- 3) zaprzestanie polegania na masowej kontroli i wprowadzenie zamiast niej rejestracji statystycznych danych opisujących jakość;
- 4) wykrywanie problemów. Zadaniem kierownictwa jest ciągła praca nad doskonalaniem systemu wytwarzania produktów o określonej jakości (projektowanie, dobór materiałów, wyposażenia technicznego, utrzymanie ruchu, doskonalenie maszyn, szkolenie personelu, nadzór i ponowne szkolenie);
- 5) wprowadzanie nowoczesnych metod szkolenia zawodowego;
- 6) wprowadzanie nowoczesnych metod nadzoru nad produkcją. Odpowiedzialność mistrzów musi być przeniesiona z nadzoru nad ilością do nadzoru nad jakością;
- 7) eliminowanie strachu w instytucji - aby każdy mógł efektywnie dla niej pracować;
- 8) przełamywanie barier pomiędzy działami instytucji. Pracownicy badawczy, projektanci, pracownicy zbytu i produkcji powinni pracować jak jeden zespół, przewidując problemy, jakie mogą wynikać w produkcji wskutek zmian wymagań lub dostaw;
- 9) usuwanie liczbowych zadań, różnych plakatów i sloganów; wymaganie od ludzi nowego poziomu wydajności bez dostarczania metody;
- 10) usuwanie normatywów pracy, liczbowych norm wydajności i norm braków;
- 11) usuwanie barier ograniczających prawo robotników „dniówkowych” do dumy ze swych kwalifikacji;
- 12) wprowadzanie skutecznego programu edukacji i reedukacji;
- 13) stworzenie struktury naczelnego kierownictwa, które każdego dnia będzie stosować 13 powyższych zasad.

Istotną charakterystyką koncepcji E.W. Deminga jest dynamiczny - zamiast dotychczasowego statycznego – stosunek do jakości. Instytucja powinna mieć tylko jeden cel – ciągłe i systematyczne podnoszenie poziomu jakości swoich produktów. Zaproponowana przez E.W. Deminga metoda dynamicznego podejścia do jakości znana jest w literaturze przedmiotu pod nazwą koła Deminga

lub modelu PDCA (od angielskich słów: plan, do, check, act). Ideę modelu Deminga graficznie przedstawiono na rysunku nr 1.<sup>2</sup>

Rys. nr 1.

### Koło Deminga (model PDCA) ciągłego doskonalenia jakości pracy



Źródło: opracowanie własne, na podstawie Bank J., Zarządzanie przez jakość. Prentice Hall, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 51.

E.W. Deming do swojego modelu zarządzania jakością pracy wprowadził dwa nowe elementy:

- 1) szerokie, prawie nieograniczone, możliwości stosowania metod statystycznych w procesie tworzenia jakości - zarówno w projektowaniu, przy zakupach, jak i w wytwarzaniu;
- 2) dynamiczny stosunek do jakości, uwidaczniający się w systematycznym pomiarze i redukowaniu odchyień, co wymaga stałego i systematycznego rozpoznawania przyczyn ich występowania.

Stosowanie w praktyce zespołu zasad, tworzących podstawę modelu E.W. Deminga, przez naczelne kierownictwo, sprzyja skutecznemu zarządzaniu jakością produktów w instytucji.

## 1.2. Model kulturowych wartości pracy Crosby`ego

Koncepcję tworzenia jakości produktu na podstawie uwarunkowań kulturowych instytucji wylansował Ph. B. Crosby, pełniąc funkcję konsultanta w międzynarodowym koncernie ITT (USA).<sup>3</sup> Założenia tej koncepcji zawarł w następujących podstawowych zasadach, nazywając je nakazami dla kierownictwa:

- 1) jakość musi być definiowana jako spełnienie wymagań;
- 2) główną orientacją na jakość jest zapobieganie, a nie spóźnione kontrolowanie;
- 3) standardem pracy, wzorem działań musi być reguła „zero błędów”, a nie twierdzenie „to nie mogło się zdarzyć”;

<sup>2</sup> J. Bank , Zarządzanie przez jakość. Prentice Hall, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 51.

<sup>3</sup> Crosby Ph.B., Quality is free, Mc Graw-Hill, New York 1979.

4) miarą oceny zjawiska jakości mogą być nie wskaźniki, lecz koszty niespełnienia wymagań jakościowych.

Omówienie powyższych zasad jest równocześnie odpowiedzią na następujące pytania:

- co to kształtować jakość produktu?
- za pomocą jakiego systemu urzeczywistnia się jakość?
- jakie środki postępowania są wymagane?
- jakie miary oceny jakości są wskazane?

Ph. B. Crosby twierdzi, że jakość produktu to spełnienie wymagań klienta, a poprawa jakości produktu wiąże się z eliminowaniem niedostosowań, usuwaniem zakłóceń, spełnieniem wymagań klientów. Każdy proces kształtowania jakości produktu ma swoją specyfikę. Aby na stałe zmienić działania szkodliwe dla jakości produktu na działania pro jakościowe, należy przełamać usankcjonowane i głęboko zakorzenione niewłaściwe wzorce i normy postępowania. Należy zmienić też względnie trwałe zachowania kierownictwa, które są często niezgodne z normami moralnymi i obyczajowymi, należy zmienić kulturę pracy organizacji. Odpowiednia kultura pracy, określając właściwe stosunki między kierownictwem a wykonawcami, warunkuje skuteczność funkcjonowania zespołów pracowniczych, a one właśnie wyznaczają m.in. tempo i rodzaj działań zmierzających do uzyskania właściwego stanu jakości produktu materialnego czy usługi niematerialnej.

Ph. B. Crosby uważa, że główny ciężar odpowiedzialności w zakresie jakości produktów spoczywa na personelu kierowniczym. Podstawowe zadania kierownictwa sprowadzają się do:

- ustalenia zadań, które mają być zrealizowane przez pracowników;
- przygotowania ramowych warunków, w jakich mają być realizowane zadania;
- pełnej gotowości wspierania pracowników, zarówno materialnego, jak i moralnego, przy realizacji tych zadań.

Gdy kierownictwo instytucji czynnie włączy się do określania i realizacji zadań, stworzone zostaną warunki do zmiany dotychczasowego nastawienia na jakość. Wtedy zatrudnieni w organizacji pracownicy potraktują poważnie swoje zadania. Zdaniem Ph.B. Crosby'ego kierownictwo organizacji w 100% odpowiada za jakość produktu. Mając świadomość pełnej odpowiedzialności za prawidłowość przebiegu procesu tworzenia jakości produktów (usług), kierownicy mają obowiązek kształtowania wartości kulturowych, warunkujących przebieg tego procesu oraz podjęcia nietechnicznych kroków w celu tworzenia jakości. Wymaga to jednak wypracowania nowych wartości kulturowych instytucji, bazujących na rzetelności, kwalifikacjach i etyce zatrudnionych.

### **1.3. Model kompleksowego sterowania jakością Feigenbauma**

W połowie lat pięćdziesiątych w USA powstała koncepcja kompleksowego sterowania jakością (ang. *Total Quality Control*). Jej twórcą był A.V.

Feigenbaum.<sup>4</sup> Koncepcja ta, eksponując zagadnienia metodologiczne (metodyczne) i stanowiąc rozwinięte i kompleksowe ujęcie problematyki jakości, uzyskała status teorii. W przeciwieństwie do Ph. B. Crosby'ego, który twierdził, że proces zarządzania jakością należy realizować „z góry w dół”, a więc wertykalnie, A.V. Feigenbaum położył nacisk na aktywizację działań w układzie horyzontalnym. Ph. B. Crosby bardziej eksponował aspekt przepływu informacji w sferze zarządzania instytucją, natomiast A.V. Feigenbaum bardziej eksponował aspekt przepływów informacji w sferze kształtowania produktu. Jego zdaniem proces tworzenia właściwej jakości zaczyna się od badań rynkowych, projektowania, przechodzi przez kolejne fazy procesu produkcyjnego i kończy na sprzedaży i analizie zachowania się produktu u użytkownika. Jakość musi być zakodowana w produkcie, czego nie można uzyskać za pomocą samej kontroli; należy więc stworzyć system kompleksowego sterowania jakością.

Według A.V. Feigenbauma zarządzanie jakością wymaga:

- oddzielenia czynności planowania i programowania jakości od działań operacyjnych dotyczących regulowania i kontroli jakości w procesie bieżącej produkcji;
- tworzenia mechanizmów organizacyjnych, umożliwiających (sprawne) skuteczne koordynowanie działalności w zakresie jakości;
- koncentracji wysiłku specjalistów na opracowywaniu kontrolnych i prewencyjnych metod i środków działania.

W podziale funkcji między poszczególne poziomy zarządzania musi być stosowana zasada centralizacji decyzji dotyczących ustalania i realizacji ogólnej polityki jakości przy zdecentralizowanym rozstrzygnięciu spraw operatywnego, a więc bieżącego sterowania jakością.

Koncepcja A.V. Feigenbauma zawiera następujące nowe elementy:

- 1) oczekiwania użytkowników określają jakość;
- 2) nowe obszary funkcjonalne: marketing, badania i rozwój, projektowanie, zakupy;
- 3) powszechną odpowiedzialność wszystkich poziomów kierowania w instytucji za jakość wytwarzanych produktów czy świadczonych usług.

Model ten jako metoda i strategia TQM szerzej zostanie omówiony w dalszej części tego rozdziału pracy.

#### **1.4. Model zarządzania jakością produkcji Jurana**

J.M. Juran, amerykański ekspert i współtwórca sukcesu Japonii w zakresie jakości, zaprezentował bogate kompendium wiedzy na temat metod planowania działań związanych z jakością, a także metod analizy problemów jakościowych, umożliwiających wykrywanie przyczyn niedomagań jakości i znajdowania środków zaradczych.<sup>5</sup> Przedstawiając wieloznaczne pojęcia jakości przyjął, że

---

<sup>4</sup> J. Łańcucki, Jakość usług, Problemy Jakości Nr 8/1997, s. 36.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 40.

„przydatność użytkowa” jest podstawowym nakazem definiowania jakości. Takie określenie jakości powoduje, że punktem odniesienia jakości jest konsument. Świadomy faktu, że inne są interesy użytkowników, a inne producentów, zaproponował następujące kryteria przydatności użytkowej: jakość projektu, jakość wykonania, dyspozycyjność i zakres obsługi.

Możliwości poprawy jakości znajdują się we współpracy wszystkich jednostek organizacyjnych (działów, wydziałów) w instytucji. Zarówno dla E.W. Deminga, A.V. Feigenbauma, Ph.B. Crosby’ego, jak i J.M. Juran oczywiste jest to, że naczelne kierownictwo odpowiada za jakość produktów. J.M. Juran uważa, zgodnie ze swoją zasadą „mało istotnego, wiele trywialnego”, że kierownictwo jest odpowiedzialne za jakość w 80%, a wykonawcy za pozostałych 20%. Przyjął on, że świadomość dobrej jakości to pierwszy krok do skutecznego zarządzania jakością. Przełożenie świadomości na istotne działania wymaga stosowania pryncypialnych zasad:

- 1) ustalenia polityki jakości. Politykę tę ma wyrażać zasada: „jakość - priorytet numer jeden”;
- 2) ustaleniu w zakresie jakości zasad, które mają być zrealizowane, np. podniesienie w określonym czasie jakości produktu do poziomu co najmniej równego poziomowi jakości naszych trzech głównych konkurentów, zmniejszenie kosztów związanych ze złą jakością o określony procent;
- 3) opracowania planów jakości.

W procesie zarządzania jakością J.M. Juran wyróżnił następujące procesy:

- planowanie jakości,
- sterowanie jakością,
- poprawa poziomu jakości.

Rozwinięta i zwarta koncepcja J.M. Juran, ukierunkowana na stabilizację i ciągłe doskonalenie jakości produktów (usług), uwzględnia główne elementy systemu technicznego. Pozostawia ona mało miejsca dla inicjatywy wykonawców. Ich aktywność nie jest nośnym elementem tworzenia jakości. Rozpatrując elementy systemu technicznego, autor nie rozwinął znaczenia i roli elementów systemu społecznego (stylu kierowania, roli zespołów pracowniczych, atmosfery i motywacji) w procesie stałego doskonalenia jakości.

## 1.5. Model japoński

W ostatnich trzydziestu latach naszego stulecia w Japonii rozwinięto i z pozytywnym skutkiem wdrażano japońską koncepcję zarządzania jakością produktu pod nazwą ogólnozakładowego sterowania jakością (ang. *Company Wide Quality Control - CWQC*).<sup>6</sup> Istota, a zarazem novum tej koncepcji tkwi nie tyle w sposobie myślenia o tworzeniu jakości zorientowanej na innowacje produktowe

---

<sup>6</sup> Ibidem, s. 43.

(myślenie zorientowane rezultatowo), co w sposobie myślenia o tworzeniu zorientowanym na innowacje procesowe.

Początki tworzenia koncepcji CWQC były następujące: Przed zakończeniem drugiej wojny światowej w Japonii bardzo rzadko stosowano metody statystyczne regulacji jakości. W latach 1946-1950 metody te zaczęły być lansowane w Stanach Zjednoczonych przez armię USA, a szczególnie przez E.W. Deminga. W 1949 roku zorganizowano „podstawowy kurs sterowania jakością”. Efektem tego kursu był rozwój statystycznych metod regulowania jakości (SQC), a rok 1951 był w Japonii rokiem ustanowiono Nagrody Deminga. W tym okresie rozwinęły się także inne narzędzia stosowane w Quality Control (QC), jednakże metody statystyczne dominowały. Zdaniem K. Ishikawy okres ten cechowały trzy główne wady w podejściu do problematyki jakości:

- zbyt duża dominacja metod statystycznych,
- zbyt duża formalizacja procesów normalizacji,
- zaniedbanie zagadnień jakości przez kierownictwo naczelne instytucji.

W 1954 roku przybył do Japonii J. M. Juran - uświadomił on japońskim menedżerom, że QC powinno być traktowane jako integralna część całego procesu zarządzania. Przyczyniło się to w istotny sposób do opracowania metody CWQC. Dojrzałą koncepcję metody zaprezentowali m.in. K. Ishikawa oraz M. Imai.<sup>7</sup> Koncepcja ta bazuje na zasadach, które są potwierdzeniem współczesnego kanonu, że w procesie tworzenia jakości biorą udział wszyscy zatrudnieni - od naczelnego kierownictwa do pracowników najniższej rangi. Są to następujące zasady:

- 1) jakość na pierwszym miejscu,
- 2) jakość to zgodność z wymaganiami konsumentów,
- 3) współdziałanie i połączenie wszystkich ważnych funkcji instytucji (tę ideę przejęli Japończycy od A.V. Feigenbauma),
- 4) ciągła poprawa poziomu jakości,
- 5) zarządzanie partycypacyjne,
- 6) uwzględnienie w zarządzaniu systemu społecznego.

Japończycy wyróżniają cztery poziomy działalności w zakresie jakości i odpowiadające im systemy jakości:

- 1) początkowy poziom jakości – gdy system jakości oraz jakość produktu nie są uporządkowane. Przejście na wyższy poziom jakości wymaga ustanowienia podstaw systemu jakości, z uwzględnieniem metod statystycznych, technik kontroli, prób i badań oraz włączenia całego personelu do działalności projakościowej, np. przez tworzenie kół jakości;
- 2) podstawowy poziom jakości - gdy system jakości oraz jakość produktu są uporządkowane; przejście na ten poziom wymaga podjęcia działań zmierzających do spełnienia wymagań konsumenta;
- 3) bierny poziom jakości - gdy system jakości uwzględnia działalność zmierzającą do spełnienia wymagań konsumentów i gdy jakość produktu

---

<sup>7</sup> Ibidem, s. 57.



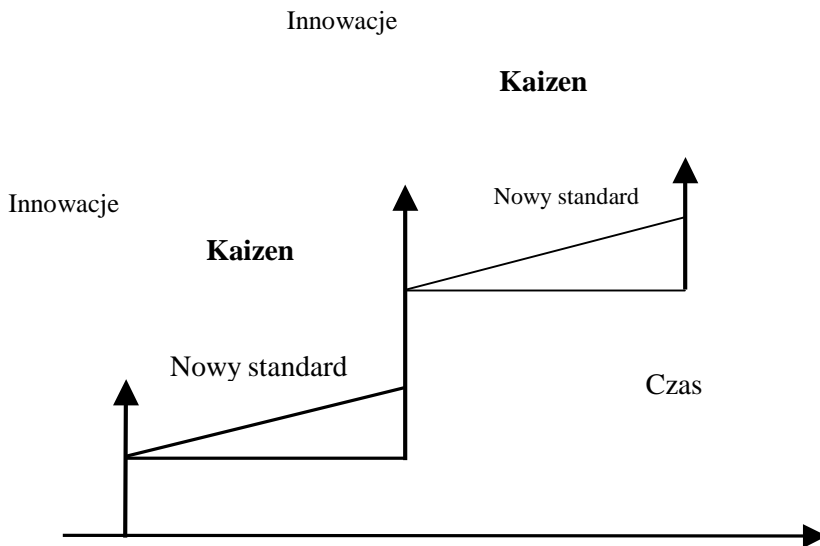
jest zgodna z tymi wymaganiami. Przejście na wyższy poziom jakości zmusza do podjęcia aktywnej działalności zmierzającej do poprawy jakości przez ustanowienie właściwych i stałych stosunków z klientami i dążenie do zadowolenia konsumentów;

4) aktywny poziom jakości – gdy system kreuje jakość, która w pełni zadowala konsumenta.

Podsumowując, należy stwierdzić, że japoński model zarządzania jakością uwzględnia:

- tradycyjne techniki pomiaru i sprawdzania,
- statystyczny proces regulacji,
- włączanie do procesu tworzenia jakości zatrudnionych pracowników na wszystkich poziomach zarządzania, m.in. przez wspólne uczestnictwo w definiowaniu sytuacji decyzyjnej,
- masowy proces wyspecjalizowanego i ustawicznego kształcenia pracowników na wszystkich poziomach organizacyjnej hierarchii w celu doskonalenia umiejętności zawodowych,
- międzyfunkcjonalną współpracę i współdziałanie,
- pełniejsze i bardziej świadome włączanie wykonawcy w proces kształtowania jakości i troskę o ludzkie stosunki w procesie tworzenia jakości,
- ciągły proces doskonalenia jakości zgodnie z filozofią „kaizen”.

## Systematyczny proces doskonalenia jakości „kaizen”



Źródło: opracowanie własne, na podstawie Noye D., Jak opanować procesy jakości, Przewodnik Praktyczny, Insep Editions, Wrocław 1992, s. 45.

Fundamentalne zasady filozofii „kaizen” to:

- orientacja - zapobieganie zamiast wykrywania,
- działania - zarządzanie przez jakość,
- skala - każdy z pracowników jest odpowiedzialny za jakość,
- norma - prawidłowo za pierwszym razem,
- zakres - cała instytucja,
- temat - ciągłe doskonalenie.

„Kaizen” wymaga jednak pewnego posłannictwa, zmian w zachowaniu ludzi, dialogu pomiędzy kierownictwem a pracownikami instytucji i zorientowania na zagadnienia jakościowe produktu. W ocenianiu kategoriami „kaizen” liczy się nie tyle efekt danego działania, co wysiłek podjęty dla jego osiągnięcia - dlatego każdy pracownik bardzo się stara, aby pracować jak najlepiej.

### Zakończenie

Zarządzanie jakością to innymi słowy proces uczenia się od innych i dostosowania poznanego podejścia do warunków pracy. Myślę, że metoda

porównywania się z najlepszymi stanowi jedno z bardziej wartościowych narzędzi kompleksowego zarządzania jakością.

TQM to wdrożenie kultury powszechnej jakości, to również proces zarządzania prowadzony przez naczelne kierownictwo przy zaangażowaniu całej załogi i realizowany we wszystkich funkcjach przedsiębiorstwa oraz fazach i procesach tworzenia wyrobu lub usługi. TQM jest więc specyficznym ujęciem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, stawiającym na podmiotowość zatrudnionych tam ludzi i mającym na celu ustanowienie jakości jako centralnego elementu w hierarchii ważności każdego pracownika.

Śmiało można stwierdzić, że należy oczekiwać, iż pojęcie jakości w XXI wieku zostanie rozszerzone i uogólnione. Dla jej zdefiniowania coraz większe znaczenie będą miały preferencje i oczekiwania nie wyrażone, co zaakcentuje rolę procesów komunikacji między wykonawcą, a jego klientem. W przedsiębiorstwie jakość kojarzona będzie raczej z jej funkcją aniżeli z konkretną operacją, co oznaczałoby globalizację podejścia do jakości. Podsumowując przedstawione rozważania przytoczona zostanie wypowiedź P.B. Crosby'ego, który stwierdził: „Problemem jakości nie jest to, czego o niej nie wiemy. Problemem jest to, co myślimy o tym, czym ona jest”.

### **Kluczowe słowa**

Modele zarządzania jakością, system jakości, produkt, organizacja.

### **Literatura**

1. Ansel T., Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych, Związek Banków Polskich, Warszawa 1997.
2. Bagiński J., Zarządzanie jakością totalną TQM wg J.S. Oaklanda, Bellona, Warszawa 1994.
3. Bank J., Zarządzanie przez jakość. Prentice Hall, Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
4. Borys T., Wprowadzenie do zagadnień jakości, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1989.
5. Crosby Ph.B., Quality is free, Mc Graw-Hill, New York 1979.
6. Feigenbaum A.V., Total Quality Control 4 Ed. McGraw-Hill, New York 1992.
7. Juran J.M., Quality Control Handbook, New York McGraw-Hill 1988.
8. Katalog Norm Europejskich i Przewodników ISO/IEC (systemy jakości), PKNMiJ, Warszawa 1993.
9. Lisiecka K., Od ISO do TQM, Problemy Jakości Nr 7/1997.
10. Łańcucki J., Jakość usług, Problemy Jakości Nr 8/1997.
11. Noye D., Jak opanować procesy jakości, Przewodnik Praktyczny, Insep Editions, Wrocław 1992.

## **Summary**

The schemes of quality management allow to complete tasks in the whole manufacture cycle. The characteristic features one design, recycling and scientific support. During applying the methods reinforcing the management of the quality, the data collected by the means of quality management tools is used.

## **Adres autora**

mgr Mieczysław Dietrich  
Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
ul. Mickiewicza 64  
71-101 Szczecin  
Polska  
Tel. +04858/674 16 52  
Fax. +04858/774 59 60  
e-mail: [mieczyslaw.dietrich@wp.pl](mailto:mieczyslaw.dietrich@wp.pl)