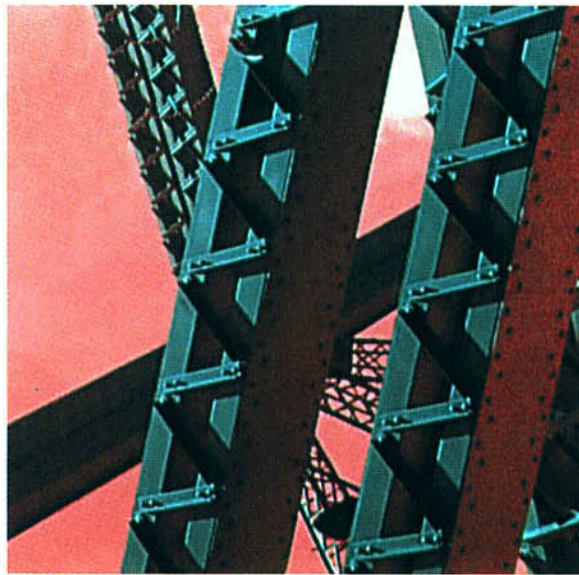


zarządzanie kosztami jakości

Agnieszka Kister



sposób na poprawę efektywności przedsiębiorstwa



OFICyna
EKONOMICZNA

zarządzanie kosztami jakości

FINANSE I INWESTYCJE

- S.A. Ross, R.W. Westerfield,
B.D. Jordan* FINANSE PRZEDSIĘBIORSTW (podręcznik)
- M. Marcinkowska* ROCZNY RAPORT Z DZIAŁAŃ I WYNIKÓW
PRZEDSIĘBIORSTWA
Nowe tendencje w sprawozdawczości finansowej
- M. Tokarski* FAKTORING W MAŁYCH I ŚREDNICH
PRZEDSIĘBIORSTWACH
- D. Wędzki* STRATEGIE PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ
PRZEDSIĘBIORSTWA
Przepływy pieniężne a wartość dla właścicieli
- J.C. Francis, R.W. Taylor* PODSTAWY INWESTOWANIA
Wycena papierów wartościowych i konstrukcja portfela
- A. Adamska* ROLA I ZADANIA DYREKTORA FINANSOWEGO
- R.S. Kaplan, R. Cooper* ZARZĄDZANIE KOSZTAMI I EFEKTYWNOŚCIĄ
- pod. red. R. Szewczyka* BANKOWA OBSŁUGA FIRMY
Rachunki, rozliczenia pieniężne, kredyty inwestycyjne

SERIA AKADEMICKA

- M. Ciechan-Kujawa* RACHUNEK KOSZTÓW JAKOŚCI
Wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem
- W. Rogowski,
A. Michalczewski* ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PRZEDSIĘWZIĘCIACH
INWESTYCYJNYCH
Ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej
- E. Walińska* MIĘDZYNARODOWE STANDARDY RACHUNKOWOŚCI
Ogólne zasady pomiaru i prezentacji pozycji bilansu
i rachunku wyników
- J. Toborek-Mazur* HOLDING W ASPEKcie PRAWNYM, BILANSOWYM
I PODATKOWYM
- S. Sojak, H. Józwiak
W. Rogowski* RACHUNEK KOSZTÓW DOCELOWYCH
RACHUNEK EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘWZIĘĆ
INWESTYCYJNYCH
- P. Dittman* PROGNOZOWANIE W PRZEDSIĘBIORSTWIE
Metody i ich zastosowanie
- pod red. M. Sierpińskiej
A. Jaki* CONTROLLING FUNKCYJNY W PRZEDSIĘBIORSTWIE
WYCENA PRZEDSIĘBIORSTWA
Przesłanki, procedury, metody

INTEGRACJA EUROPEJSKA

- K. Wach* JAK ZAŁOŻYĆ FIRMĘ W UNII EUROPEJSKIEJ
- J. Kundera* JEDNOLITY RYNEK EUROPEJSKI
- pod red. J.D. Hansena* EKONOMICZNE ASPEKTY INTEGRACJI EUROPEJSKIEJ

Pełna oferta wydawnicza Oficyny Ekonomicznej jest dostępna na stronie www.oe.pl

zarządzanie kosztami jakości

**sposób na poprawę
efektywności przedsiębiorstwa**

Agnieszka Kister

Kraków 2005



**OFICyna
EKONOMICZNA**

Recenzent
dr hab. Zofia Zymonik

Projekt graficzny okładki
Barbara Widlak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
Piotr Witosławski

Redaktor
Marcin Grabski

Redaktor techniczny
Janina Burek

Korekta
Anna Szulczyńska

© Oficyna Ekonomiczna,
Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o. 2005
All rights reserved.

ISBN 83-89355-70-1

Łamanie: *Zdzisław J. Przybyło*

Oficyna Ekonomiczna,
Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o.
31-156 Kraków, ul. Zacisze 7
tel. (012) 421-54-30, faks (0-12) 429-31-24
<http://www.oe.pl>
e-mail: redakcja@oe.pl

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Zarządzanie jakością w ujęciu procesowym	11
Kompleksowe zarządzanie przez jakość – koncepcja zarządzania porządkująca procesy w przedsiębiorstwie	11
Zarządzanie procesami w zmiennym otoczeniu	19
Mapa procesów w ocenie działań dodających wartość.	30
Korzyści zarządzania procesami	33
Koszty jakości procesów	35
Rozdział 2. Efektywność gospodarowania a zarządzanie jakością	41
Pojęcie efektywności	41
Efektywność systemów jakości w normach serii ISO 9000	47
Efektywność na poziomie organizacji, procesu i stanowiska pracy .	51
Mierniki oceny efektywności	56
Rozdział 3. Koszty jakości w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa	63
Informacja w procesie poprawy efektywności	63
Informacje o kosztach w procesie podejmowania decyzji krótko- i długookresowych	67
Rodzaje i ewidencja kosztów jakości	68
Decyzyjny rachunek kosztów jakości	81
Controlling kosztów jakości	85
Rozdział 4. Zarządzanie kosztami jakości a efektywność gospodarowania – ujęcie modelowe	91
Optymalizacja jakości i kosztów jakości	91
Model rachunku kosztów jakości	95
Model związku zarządzania kosztami jakości z efektywnością przed- siębiorstwa	99
Rozdział 5. Weryfikacja modeli rachunku kosztów jakości na podstawie badań ankietowych	105
Cel i zakres badań, metody badawcze oraz narzędzia zastosowane w weryfikacji modeli	105

Wyniki badań ankietowych	109
Rola rachunku kosztów jakości w ocenie skutecznego zarządzania	125
Wyniki badań związku zarządzania kosztami jakości z efektywnością przedsiębiorstwa	137
Możliwości wprowadzenia rozwiązań modelowych do przedsię- biorstw	139
Podsumowanie	143
Zakończenie	147
Bibliografia	149
Indeks	158

Wstęp

Przedsiębiorstwa dbające o jakość wytwarzanych produktów i realizowanych procesów, a także zainteresowane poprawą jakości zarządzania poszukują rozwiązań, które zapewnią im nie tylko wzrost efektywności ekonomicznej (mierzonej poziomem zysku) i opłacalności podejmowanych działań (ocenianej za pomocą zarówno miar finansowych, jak i niefinansowych), ale również osiągnięcie założonych celów strategicznych i cząstkowych. Jednym z takich rozwiązań jest wdrożenie nowej koncepcji zarządzania – *kompleksowego zarządzania przez jakość*, które przenika wszystkie poziomy organizacji i porządkuje procesy w przedsiębiorstwie, ułatwiając spełnienie wymagań podejścia procesowego (normy serii ISO 9000¹). Każdy proces prowadzący do zwiększenia wartości dla klienta, przebiegając przez organizację, generuje m.in. koszty związane z jakością, które powinny być poddane szczegółowym analizom, gdyż wykorzystanie dostarczonych przez nie informacji i podejmowanie na ich podstawie decyzji przez zarządzających w istotny sposób wpływa na efektywność przedsiębiorstwa.

Termin „koszty jakości”, wprowadzony do literatury światowej w latach 50. XX wieku przez J.M. Jurana, nie jest powszechnie znany (termin ten nie występuje na przykład w obowiązującej ustawie o rachunkowości²). W Polsce zagadnienie kosztów jakości podjął w 1969 roku B. Oyrzanowski³, którego artykuł *Ekonomiczne problemy jakości* wywołał szeroką dyskusję krajowych teoretyków i praktyków. Wzrost zainteresowania tą problematyką zachęcił Ministerstwo Przemysłu Maszynowego i Hutnictwa do wprowadzenia od 1 stycznia 1977 roku, w formie eksperymentu, rachunku kosztów jakości najpierw w sześciu, a następnie w trzech kolejnych przedsiębiorstwach przemysłowych. Pozytywne rezultaty tego doświadczenia sprawiły, że od 1 stycznia 1980 roku rachunek kosztów jakości zastosowano we wszystkich przedsiębiorstwach resortu. W tym samym czasie w Instytucie Ekonomicznym Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie prowadzono prace nad stworzeniem metod ewidencji i analizy kosztów jakości, a w latach 1984–1988 podjęto badania tzw. społecznych kosztów jakości⁴. Liczne konferencje naukowe oraz krajowe i zagraniczne

publikacje, w których podnoszono potrzebę stosowania rachunku kosztów jakości w praktyce gospodarczej, nie doprowadziły jednak do upowszechnienia tej koncepcji zarządzania w polskich firmach. Przyczyny takiego stanu rzeczy należy upatrywać w braku wiedzy o zarządzaniu jakością i o korzyściach, jakie może przynieść przedsiębiorstwu wprowadzenie rachunku kosztów jakości.

Nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w ramach Unii Europejskiej oraz globalizacja rynków powodują wzrost zainteresowania metodami eliminowania źródeł marnotrawstwa, a także rachunkiem kosztów jakości (jako podstawą ekonomicznego sterowania procesami jakości produkcji), ponieważ uzyskiwane za jego pomocą informacje mogą się przyczynić do racjonalizacji działań w systemie zarządzania.

Brak jednolitego opracowania modelu rachunku kosztów jakości oraz określenia związków między zarządzaniem kosztami jakości i efektywnością, a także niedocenianie przez zarządzających potrzeby głębszych analiz informacji uzyskiwanych z rachunku kosztów jakości zrodziły potrzebę zajęcia się tym tematem. Celem niniejszej publikacji jest jednak nie tylko zaprezentowanie metod i narzędzi zarządzania pomocnych w zwiększaniu efektywności przedsiębiorstw, ale także ukazanie korzyści płynących z zarządzania kosztami jakości. Podstawą materiałową podjętych w książce rozważań są informacje uzyskane z ankiet wysłanych do firm, które wprowadziły rachunek kosztów jakości, oraz obserwacje i wywiady przeprowadzone w czterech przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Badaniami objęto stosowany w przedsiębiorstwach rachunek kosztów jakości⁵, proces zarządzania kosztami jakości⁶ i sposób wykorzystania przez zarządzających informacji płynących z rachunku kosztów jakości. Badania ankietowe dotyczyły m.in.:

- interpretacji pojęcia „efektywność” przez zarządzających,
- rodzaju działań podejmowanych w celu zwiększenia efektywności,
- rodzaju działań, które należy podjąć, aby zarządzanie procesowe przyniosło efekty,
- miar związanych z oceną efektywności,
- przyczyn wprowadzenia rachunku kosztów jakości i przeszkód napotkanych przy jego wdrażaniu,
- stosowanych w przedsiębiorstwie form rachunku kosztów,
- celów, jakie chcą osiągnąć firmy, stosując rachunek kosztów jakości,
- zalet pomiaru kosztów jakości oraz korzyści z wykorzystania informacji uzyskiwanych z rachunku kosztów jakości.

Bardziej szczegółowe badania przeprowadzono w czterech przedsiębiorstwach produkcyjnych różnych branż, analizując firmowe dokumenty wewnętrzne

(dokumenty finansowe, księgi rachunkowe, w tym wydruki zestawień kont syntetycznych i analitycznych, procedury kosztów jakości, instrukcje obiegu dokumentów, plany kont, raporty o kształtowaniu się kosztów jakości), strukturę i czynniki wpływające na poziom kosztów jakości, a także inne aspekty związane z ich ewidencją, pomiarem i analizą. Zwrócono również uwagę na proces zarządzania kosztami jakości (podejmowanie decyzji na podstawie kosztów jakości), badając możliwość wdrożenia modeli rachunku tych kosztów i wpływu zarządzania nimi na efektywność przedsiębiorstwa.

Celem przeprowadzonych badań była próba uzyskania odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie są metody ewidencji, pomiaru i analizy kosztów jakości?
- Czy przedsiębiorstwa stosują częściowy, czy też pełny – obejmujący wszystkie fazy cyklu życia produktu – rachunek kosztów jakości?
- Jaki jest główny cel stosowania rachunku kosztów jakości?
- Jakie czynniki powodują powstawanie kosztów jakości?
- W jaki sposób zarządzanie kosztami jakości wpłynęło na poprawę wyników firmy?
- Jakie czynniki utrudniają wykorzystanie rachunku kosztów jakości przez zarządzających?
- Jakie są kierunki doskonalenia rachunku kosztów jakości?
- Czy do optymalizacji kosztów jakości jest wykorzystywany rachunek kosztów działań?

W procesie badawczym przyjęto cztery podstawowe założenia:

- 1) rachunek kosztów jakości jest prowadzony w firmach jako uzupełnienie systemu zarządzania jakością i służy do weryfikacji skuteczności tego systemu,
- 2) koszty jakości są częścią kosztów, które dotyczą skutków działań związanych z jakością,
- 3) rachunek kosztów jakości jest stałym elementem rachunku ekonomicznego firmy,
- 4) koszty jakości są cennym źródłem informacji dla zarządzających, ujawniają bowiem miejsca w procesach, nad którymi pracownicy nie mają kontroli, i elementy nieefektywne, wskazując tym samym, co można poprawić, aby zwiększyła się skuteczność działania.

Niniejsza publikacja ma charakter empiryczno-teoretyczny. W rozdziale pierwszym omówiono problematykę zarządzania jakością w ujęciu procesowym. Prezentując koncepcję kompleksowego zarządzania przez jakość i wyjaśniając istotę zarządzania procesami, ukazano zarówno korzyści, które niesie nowa filozofia zarządzania, jak i związane z nią koszty.

Rozdział drugi poświęcono efektywności i pojęciom z nią związanym, a także miernikom (niefinansowym i finansowym) wykorzystywanym do jej oceny, ze szczególnym uwzględnieniem kosztów jakości.

W rozdziale trzecim wyjaśniono rolę informacji kosztowych w procesie poprawy efektywności, prezentując istotę decyzyjnego rachunku kosztów jakości oraz możliwość stosowania controllingu kosztów jakości.

W rozdziale czwartym omówiono teoretyczną koncepcję modeli rachunku kosztów jakości oraz wpływu zarządzania tymi kosztami na efektywność przedsiębiorstwa. Do budowy modeli wykorzystano wyniki badań ankietowych oraz wnioski wynikające z przeglądu literatury.

W rozdziale piątym przedstawiono efekty badań empirycznych oraz praktyczne rozwiązania w zakresie klasyfikacji, ewidencji i analizy kosztów jakości, charakteryzując korzyści wynikające z zarządzania kosztami jakości oraz oceniając jego wpływ na efektywność przedsiębiorstwa. W rozdziale tym omówiono także możliwości zastosowania proponowanych rozwiązań modelowych w przedsiębiorstwach i bariery przeszkadzające w ich wdrożeniu.

Głównym celem niniejszej książki jest przedstawienie, jakie są możliwości stosowania rachunku kosztów w wybranych przedsiębiorstwach oraz podejmowania decyzji na podstawie informacji płynących z analiz tego rachunku.

Przypisy

¹ PN-EN ISO 9000:2001. *Systemy zarządzania jakością – podstawy i terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001; PN-EN ISO 9001:2001. *Systemy zarządzania jakością – wymagania*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001.

² Ustawa z 29 września 1994 roku o rachunkowości (Dz.U. z 2002 r. Nr 76, poz. 694 ze zm.).

³ B. Oyrzanowski, *Ekonomiczne problemy jakości*, „Ekonomista”, 1969, nr 2.

⁴ Koszty jakości ponoszone przez całe społeczeństwo.

⁵ Zgodnie z terminologią przyjętą w normie PN ISO 9004-1:1996. *Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości – wytyczne* rachunek kosztów jakości jest systemem rejestrowania (księgowe ujęcie kosztów jakości) na odpowiednich kontach (bilansowych i niebilansowych) wszystkich kosztów (w odpowiednich przekrojach) związanych z jakością produkcji, które powstają w kolejnych etapach realizacji wyrobu (marketing, projektowanie z uwzględnieniem specyfikacji, produkcja, sterowanie procesem produkcyjnym, kontrola wyrobu i odpowiedzialność za wyrób), a także przeprowadzenia analizy kształtowania się kosztów jakości, podejmowania działań na rzecz poprawy jakości i optymalizacji kosztów nieodpowiedniej jakości.

⁶ Proces zarządzania kosztami jakości potraktowano w niniejszej książce jako proces podejmowania decyzji zarządczych na podstawie kosztów jakości.

Zarządzanie jakością w ujęciu procesowym

Kompleksowe zarządzanie przez jakość jako koncepcja porządkująca procesy

Charakterystyka kompleksowego zarządzania przez jakość

Znaczenie jakości zmienia się w czasie, współcześnie bowiem jest ona postrzegana nie jako cel, ale jako sposób funkcjonowania całej organizacji. Takie rozumienie tego pojęcia doprowadziło do powstania koncepcji *kompleksowego zarządzania przez jakość* (*total quality management, TQM*)¹, której genezy można doszukać się w latach 50. XX wieku, gdy amerykańscy badacze W.E. Deming i J.M. Juran przy współpracy komitetu powołanego przez Związek Japońskich Naukowców i Inżynierów sformułowali nową koncepcję jakości, uznając ją za czynnik wspierający działania na rzecz zwiększenia efektywności japońskich przedsiębiorstw². Kompleksowe zarządzanie przez jakość bardzo szybko stało się podstawą zarządzania w firmach amerykańskich i japońskich, a później, zgodnie ze światową tendencją do poprawy jakości, przeniknęło do innych krajów, w tym również do Polski. Na rozwój i rozpowszechnienie się koncepcji TQM miały wpływ m.in. poglądy badacze jakości ze Stanów Zjednoczonych (W.E. Deming, P. Crosby, J.M. Juran, A.V. Feingenbaum), Japonii (M. Imai, K. Ishikawa, E. Toyoda³) i Wielkiej Brytanii (J. Oakland). W Polsce jednym z prekursorów nowej filozofii zarządzania był E. Kindlarski.

Kompleksowa jakość jest rozumiana jako *jakość po najniższych kosztach* i może być osiągnięta poprzez analizę kształtowania się kosztów i obniżanie poziomu kosztów wad, błędów, opóźnień i pomyłek występujących w poszczególnych procesach⁴. L. Wasilewski uważa, że „bez TQM brak jest systemu identyfikacji kosztów nietworzących wartości dodanej”⁵. Pojęciu TQM towarzyszy *ekonomika jakości* – koncentracja na doskonaleniu produktu i jego obsłudze

ma z punktu widzenia klienta prowadzić do eliminacji błędów, jej konsekwencją jest także zapewnienie przez kierownictwo sprawnego funkcjonowania procesu wytwarzania w celu spełnienia oczekiwań klienta⁶. Firma, która stosuje zasady kompleksowego zarządzania przez jakość, stopniowo poprawia jakość produktu i serwis, redukcji ulegają także koszty faz przedprodukcyjnej i produkcyjnej, co w rezultacie doprowadza do znacznego ograniczenia braków⁷. Gdy w 1951 roku J.M. Juran opublikował pierwsze wydanie książki *Quality Control Handbook*, określając koszty jakości, wskazał na ich podobieństwo do kopalni złota⁸ – aby poszukiwać kosztów, zarówno widocznych, jak i tych, które są często ukryte (na przykład koszty utraconych korzyści, utrata wiarygodności na skutek niskiej jakości i złego zarządzania), trzeba pracować równie mozolnie jak poszukiwacz cennego kruszcu, co jednak przyniesie znaczne korzyści⁹.

Kompleksowe zarządzanie przez jakość było w Japonii bardzo długo nazywane *całkowitym zaangażowaniem w jakość* (*total quality commitment, TQC*) i oznaczało aktywne współdziałanie ogółu osób zatrudnionych na rzecz poprawy jakości produktów, a także tworzenie coraz korzystniejszych warunków współpracy dostawcy z klientem, opartych na wzajemnym zaufaniu. Przyjęto wtedy także określenie *kompleksowe sterowanie jakością* (*total quality control*) i *sterowanie jakością w przekroju całej firmy* (*company wide quality control*), które przekształcono ostatecznie w *total quality management* – w Polsce tłumaczone jako *kompleksowe (globalne) zarządzanie przez jakość* lub *kompleksowe zarządzanie jakością*. Skrót TQM objaśnia się następująco: *total* – objęcie systemem całej organizacji, *quality* – możliwie najbardziej zadowolające spełnienie wymagań klientów wewnętrznych i zewnętrznych, *management* – metoda rozwiązywania problemów i osiągania poprawy przez dążenie do lepszej jakości pracy i jej efektów¹⁰.

Koncepcja kompleksowego zarządzania przez jakość zakłada podporządkowanie idei totalnej jakości wszystkich podstawowych obszarów funkcjonowania organizacji i w ten sposób udoskonalenie jej efektywności, elastyczności i konkurencyjności¹¹. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji kompleksowego zarządzania przez jakość. Dla R. Kolmana TQM to przede wszystkim ludzie – twórcy jakości, ale także jakościowa polityka przedsiębiorstwa (zbiór wymagań zapewniających osiągnięcie zamierzonej jakości), szkolenia, podział obowiązków, harmonijne współdziałanie klientów wewnętrznych i zewnętrznych, kompleksowość działań (objęcie zarządzaniem przez jakość poszczególnych etapów powstawania wyrobu), bezbłędna praca uczestników procesu wytwarzania, system rzetelnej informacji o jakości, nieustanne doskonalenie i systematyczne przeglądy¹².

T. Wawak wiąże TQM ze współczesną koncepcją, zgodnie z którą rolą zarządzania jest tworzenie produktów zaspokajających oczekiwania klientów¹³, a K. Lisiecka – z filozofią sprawnego (efektywnego) działania, traktując

kompleksowe zarządzanie przez jakość „jako sposób myślenia i refleksji nad tym, co i jak się robi”¹⁴. Według W.A. Nowaka, zarządzanie jakością globalną to struktura, która przenika całą organizację, umożliwiając jej uczestnikom powszechny udział w planowaniu i wdrażaniu procesu ciągłego doskonalenia w celu uprzedzenia i przewyższania oczekiwań klientów¹⁵. Podobnie interpretuje to pojęcie E. Skrzypek, uznając TQM za skoncentrowane na jakości i odbywające się przy udziale wszystkich członków organizacji zarządzanie przedsiębiorstwem, przy czym ważnym celem dla pracowników staje się spełnienie oczekiwań klientów¹⁶.

W większości definicji kompleksowego zarządzania przez jakość powtarzają się następujące elementy:

- orientacja na klienta,
- proces ciągłych zmian i usprawnień,
- zaangażowanie pracowników na wszystkich szczeblach organizacji,
- zapewnienie stałej zdolności przedsiębiorstwa do realizacji podstawowych procesów oraz ich ścisłej obserwacji i pomiaru,
- doskonalenie wszystkich procesów przez szkolenia i treningi pracowników,
- dążenie do kształtowania pożądanych relacji przedsiębiorstwa z dostawcami¹⁷.

Kompleksowe zarządzanie przez jakość oznacza nie tylko zaangażowanie w proces zmian wszystkich komórek przedsiębiorstwa i całej załogi, ale także wykorzystanie w tym celu wszelkich dostępnych narzędzi i technik postępowania, takich jak *just in time*, benchmarking, statystyczne sterowanie procesem (SPC), analiza przyczyn i skutków wad (*failure mode and effect analysis*, FMEA), metoda optymalizacji jakości (metoda Taguchiego) czy rozwinięcie funkcji jakości (*quality function deployment*, QFD)¹⁸.

Przedsiębiorstwo, które wprowadza w życie zasady kompleksowego zarządzania przez jakość, powinno:

- mieć jasno określoną wizję tego, co jest rzeczywiście ważne i odpowiednie dla konsumentów, a także wiedzieć, co ich motywuje,
- skupiać uwagę na nadrzędnych korzyściach konsumentów, czyli na takich wartościach, jak poziom jakości, poziom obsługi klientów, koszty, terminowość dostaw,
- wprowadzać innowacje dotyczące wyrobu i sposobu dotarcia do klientów,
- traktować problematykę jakości w ujęciu długofalowym,
- zapewnić zdecydowane zaangażowanie się kierownictwa w całościowo rozumianą jakość,
- nabyć umiejętność szybkiej reakcji na potrzeby klientów i działania konkurencji.

Kompleksowe zarządzanie przez jakość angażuje całe przedsiębiorstwo, obejmując wszystkich uczestników organizacji (kadrę kierowniczą i pracowników niższych szczebli)¹⁹, a efektem jego wdrożenia jest zaistnienie swoistej *kultury kompleksowej jakości*²⁰. Kulturze tej zostają podporządkowane te działania organizacji, które mają na celu ustawiczną poprawę wydajności pracy oraz elastyczności i efektywności realizowanych procesów, co prowadzi do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa²¹. W TQM istotne jest stopniowe zwiększanie uprawnień pracowników odpowiedzialnych za jakość pracy (podejmowanie właściwych czynności naprawczych w wypadku wystąpienia zakłóceń, zapobieganie powstawaniu problemów) oraz łączenie wysiłku organizacyjnego tak, aby wszystkie komórki przedsiębiorstwa wspólnie dążyły do osiągnięcia najwyższej jakości. Kompleksowe zarządzanie przez jakość powoduje zmianę postaw zarówno osób zarządzających, jak i pracowników, zmniejszając kontrolę na końcu procesu produkcyjnego na rzecz wprowadzenia prewencyjnej kontroli wykonywanych czynności. Możliwe jest zatem uzyskanie znacznych oszczędności na przykład w kosztach, jeśli wszystkie operacje są przeprowadzane właściwie za pierwszym razem. Z kolei rozumienie przez każdego pracownika wagi jakości i znaczenia tworzenia wartości dla klienta (wewnętrznego i zewnętrznego) prowadzi do uporządkowania struktury organizacyjnej.

Kompleksowe zarządzanie przez jakość globalną to ważny element procesów organizacyjnych, od których zależy sukces przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji oraz w walce o lojalnego klienta. TQM jest zorientowane na procesy, a klienci wewnętrzni i zewnętrzni stanowią ich integralną część, dlatego uwaga organizacji skupia się na identyfikacji klientów wraz z ich wymaganiami i oczekiwaniami oraz na zaplanowaniu sposobu, w jaki powinno się zaspokoić rozpoznane potrzeby konsumentów²². Stworzenie takich sprzężeń zwrotnych jest działaniem niezwykle cennym, ponieważ dzięki tym informacjom doświadczenia i problemy klientów są znane na wszystkich poziomach organizacji, a realizacja głównych procesów odbywa się na najwyższym poziomie. Przedsiębiorstwa, które w swojej działalności kierują się zasadami koncepcji TQM²³, mają szansę na zwiększenie ekonomicznej efektywności realizowanych procesów, gdyż kompleksowe zarządzanie przez jakość umożliwia ciągłą poprawę wyników i efektywne wykorzystanie zasobów, również ludzkich, zaangażowanych w proces kształtowania jakości i doskonalenia firmy²⁴.

TQM w normach serii ISO 9000

Metody zarządzania często się zmieniają, dlatego w obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw największe znaczenie mają te rozwiązania, które są oparte na twórczym myśleniu oraz innowacyjności i prowadzą do uporządkowania procesów w taki sposób, aby firma mogła jak najlepiej