

## **PRAKTYCZNE PRZYKŁADY ZASTOSOWANIA TQM NA PODSTAWIE ZAKŁADU „ZELMER”**

Przykładem przedsiębiorstwa zaangażowanego w realizację filozofii TQM jest „Zelmer” w Rzeszowie, jeden z laureatów nagrodzonych Polską Nagrodą Jakości. Analizując jego osiągnięcia można zauważyć, że metody pracy w przedsiębiorstwie odpowiadają zagadnieniom wynikającym z zasad TQM.

Podstawową zasadą, normą działania, jest podejście do wykonywania zadań - co w sposób znaczący wpływa na sukces ZELMERA.

Każde działanie, jeżeli jest podjęte do realizacji, musi być wykonane w zaplanowanym terminie, musi być wykonane bezbłędnie, a po wykonaniu musi być rozliczone.

Jak widać z przytoczonego przykładu, proste i jasne podejście do realizacji zadań przypomina postępowanie w myśl cyklu PDCA, czyli: plan, wykonanie, sprawdzenie i działanie, co gwarantuje sukces przy postępowaniu w najdrobniejszych sprawach.

W zakładzie daje się zauważyć zaangażowanie w realizację codziennych zadań przez wszystkich pracowników. Hale produkcyjne są czyste i uporządkowane, widać nadzór nad raz wprowadzoną zasadą i jej przestrzeganiem. Kolejnym bardzo ważnym atutem z punktu widzenia zasad TQM, jest sposób zorganizowania pracy małych grup podobnych w założeniach do kół jakości. Działalność ta jest sformalizowana, poprzez regulaminy opisujące system działań. System ten był wprowadzany na zasadzie „propagandy”- czyli rozpowszechnianie szerokiej informacji we wszystkich możliwych mediach zakładowych.

Praca małych grup jest zorganizowana w ten sposób, że opracowano formularze do zgłaszania wniosków i zadań, jako zadania do miesięcznej realizacji przedkładane do zakładowych sztabów produktywności. Formularze są dostępne dla każdego, znajdują się w skrzynkach przy tablicach informujących o wynikach pracy sztabów produktywnościowych.

Sztaby składają się m. in. z kierowników wydziałów produkcyjnych oraz przedstawicieli związków zawodowych. Praca sztabu to ocena zgłaszanych zadań, poszukiwania zadań i zagadnień do obniżki kosztów, innych usprawnień oraz ocena wniosków pod względem merytorycznym. Opracowano także realizację kolejnych etapów postępowania, którymi są:

- przedstawienie zadań na okres najbliższego miesiąca;
- dobranie odpowiednich osób do zespołu, które z racji swoich umiejętności gwarantują powodzenie przy realizacji zadania
- wyłonienie lidera – najczęściej jest to osoba zgłaszająca wniosek do realizacji

□ dokonanie podziału pracy czyli opracowanie szczegółowego programu realizacji kolejnych etapów prac.

Tak przygotowane do realizacji zadanie jest szeroko omawiane, dokonuje się podziału pracy. Poszczególne osoby przystępują do jej wykonania. Każde spotkanie grupy jest udokumentowane. Praca nad zadaniem jest prowadzona w godzinach pracy; w wyjątkowych przypadkach grupa może zostać jedną godzinę po pracy (nadliczbowo) raz na miesiąc. W związku z zasadą, że każde zadanie musi być rozliczone, opracowano system oceny zadań dla każdego zakładu w postaci pięciu kryteriów: jakość i terminowość, stopień ważności z punktu widzenia celów firmy, współczynnik zaangażowania, wrażenie ogólne, stopień oszczędności. Ocena zadań jest prowadzona przez specjalnie powołany zespół w skład którego wchodzi: dwóch pracowników sztabu produktywności, dwóch przewodniczących związków zawodowych oraz pełnomocnik ds. produktywności. Bywa często, że oceniającym jest dyrektor ZELMERA.

Dzięki wprowadzonym ocenom zadań opracowany jest co miesiąc ranking zakładów w realizacji zadań produktywnościowych. Ranking ten jest odzwierciedlony w postaci premii za osiągnięcia danego zakładu. Za I miejsce zakład otrzymuje 12% premii, za II–10% itd. aż do 8% za kolejne miejsca.

Praca małych grup i efekty jej działania są odpowiednio doceniane, zwoływana jest w tym celu Rada Produktywności. Skupia ona naczelne kierownictwo firmy, kierownictwo poszczególnych zakładów, zespoły wykonawcze oraz 10 wyróżnionych pracowników.

Zadania wyróżnionych były wyjątkowe z punktu widzenia firmy, lub też pracownicy mogli się wykazać szczególnymi osiągnięciami na tym polu działalności. Spotkanie jest prowadzone przez dyrektora ZELMERA, a dot. podsumowania działalności za dany miesiąc – przedstawienie wyników i osiągnięć poszczególnych zakładów. Dyrektor przedsiębiorstwa gratuluje zakładom wyróżnionym w rankingu, a pracownikom osobiście wręcza dyplomy, z którymi wiążą się nagrody finansowe.

**Jakie działania opisane w przedsiębiorstwie ZELMER potwierdzają wdrożenie założeń TQM?**