

Dorota Bobik

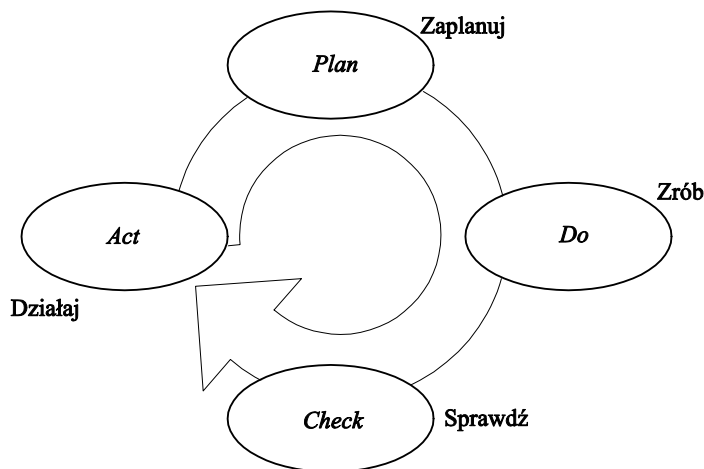
MODELE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

1. Wstęp

W dobie silnej konkurencji na rynku przedsiębiorstwa przykładają wielką wagę do jakości wytwarzanych produktów, a chcąc doskonalić swoje procesy, a co za tym idzie zarządzanie jakością, poszukują coraz nowszych rozwiązań. Rozwiązania te mają zapewnić nie tylko wzrost zysku, czyli wzrost efektywności ekonomicznej i opłacalność podejmowanych działań, ale także osiągnięcie założonych celów strategicznych. Firmy bardzo chętnie sięgają po nowoczesne modele zarządzania, takie jak procesowy model zarządzania jakością, Zrównoważona Karta Wyników, Model Doskonałości EFQM czy Six Sigma. Rozwinięte przedsiębiorstwa, korporacje, które wytworzyły sobie swoją indywidualną kulturę zarządzania, poszukują własnych rozwiązań i tworzą własne modele, jak np. VOLKSWAGEN Excellence niemieckiego koncernu VW.

2. Zarządzanie jakością

Pojęcie zarządzania jakością zyskało na popularności wraz z pojawieniem się norm serii ISO 9000 i ewoluuje wraz z nimi w kierunku kompleksowego zarządzania przez jakość TQM. Skrót TQM oznacza: **total** – objęcie systemem całej organizacji, **quality** – jak najbardziej zadowalające spełnienie wymagań klientów wewnętrznych i zewnętrznych, **management** – metoda rozwiązywania problemów i osiągania poprawy przez dążenie do lepszej jakości pracy i jej efektów [7]. Jeszcze całkiem niedawno certyfikowany system zarządzania jakością zgodnie z normami ISO 9000 lub uregulowaniami branżowymi QS 9000, VDA 6.1 czy ISO TS 16 949 traktowany był jako ogromne wyróżnienie, dzisiaj jest to standard, który stanowi początek na drodze do doskonałości. Ciągłe doskonalenie procesów wymaga zaangażowania nie tylko kadry zarządzającej, ale wszystkich pracowników, aby rozumieli oni istotę i znaczenie podejścia procesowego. Zasadę tę głosił Deming, który opracował również model rozwiązywania problemów zwany od jego nazwiska „cyklem Deminga”, „kołem Deminga” lub „pętlą PDCA”.



Rys. 1. Pętla Deminga

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6].

Model PDCA składa się z 4 faz [6].

P (ang. *Plan*) – planowanie obejmuje: zdefiniowanie problemu, analizę przyczyn jego występowania, opracowanie projektu działań ukierunkowanych na rozwiązanie problemu, określenie celów jakościowych, krytycznych czynników sukcesu oraz mierników wyników działań, zebranie i analizę niezbędnych danych, wygenerowanie możliwych i następnie wybór nadających się najlepiej do wdrożenia rozwiązań.

D (ang. *Do*) – wykonanie, czyli wprowadzenie planu w ograniczonej skali lub przeprowadzenie testów pozwalających na ocenę zaproponowanych rozwiązań, a po pozytywnej weryfikacji działań, przeszkolenie zaangażowanych w proces zmian pracowników w zakresie zastosowania metod i technik usprawnienia jakości, scharakteryzowanie procesu będącego przedmiotem udoskonalania oraz wyznaczenie zespołów projektowych kierujących pracami.

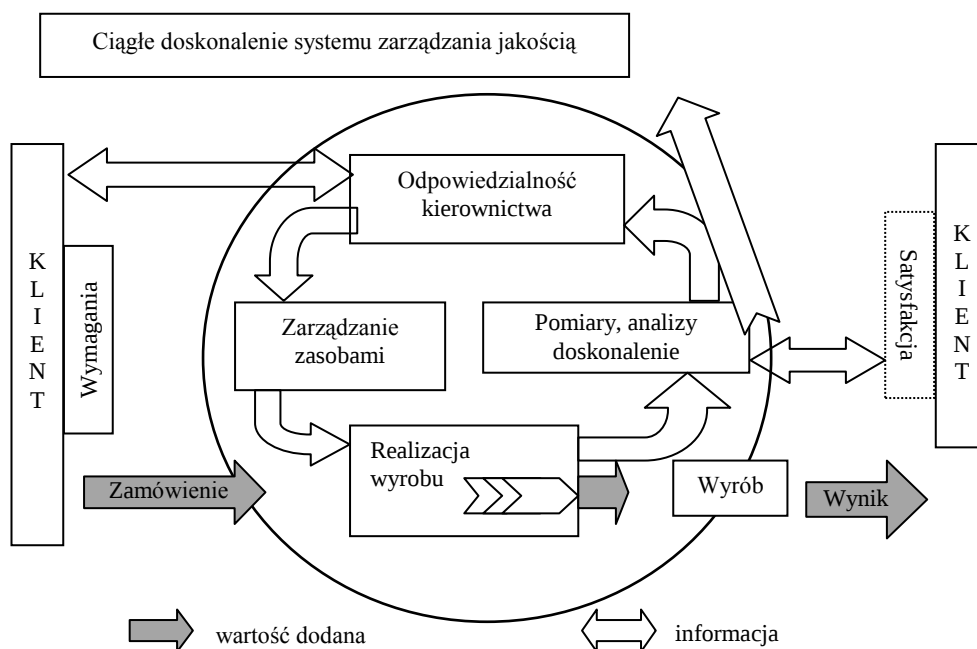
C (ang. *Check*) – sprawdzenie, ocena działań wstępnych na podstawie przyjętych mierników wykonania, czyli sprawdzenie, czy działania usprawniające przyniosły oczekiwane rezultaty, oraz analizę zdobytych w fazie próbnej informacji.

A (ang. *Act*) – działanie, czyli wprowadzenie sprawdzonych usprawnień.

Najważniejszą zaletą cyklu zaproponowanego przez Deminga jest ciągłe jego powtarzanie. W wyniku takiego działania wchodzi on w zakres codziennych obowiązków pracownika, a organizacja, ciągle ucząc się, dostrzega własne błędy, skuteczniej sobie z nimi radzi i jest w stanie spełniać wymagania klientów. W oparciu o cykl Deminga działają wszystkie nowoczesne modele zarządzania jakością, jego słynne 14 punktów stanowi fundament dla zarządzających.

3. Model systemu zarządzania jakością w ujęciu procesowym

Podejście procesowe głoszone przez międzynarodową normę ISO 9001:2000 polega na ciągłym doskonaleniu, usprawnianiu procesu. W tym celu proces należy ciągle nadzorować i oceniać. Zadanie to przede wszystkim należy do pracowników, którzy mając bezpośredni wpływ na proces, jako pierwsi informują o nieprawidłowościach. Tylko takie szybkie postępowanie przyczynia się do natychmiastowego usunięcia usterki. Pracownicy także przy wsparciu kierownictwa znacznie przyczyniają się do doskonalenia procesów, ponieważ dzięki bezpośredniemu zaangażowaniu są ekspertami od procesów. Takie postępowanie pozwala przedsiębiorstwu realizować misję i osiągać założone cele.



Rys. 2. Model systemu zarządzania jakością w ujęciu procesowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [9].

Podejście procesowe określa wszystkie działania jako procesy z wejściem (*input*) i z wyjściem (*output*). Norma PN-EN ISO 9001:2001 określa proces jako „jedno lub więcej działań, podlegających nadzorowi, które wykorzystują środki w celu przekształcenia stanu wejściowego w wyjściowy” [9]. W modelu zarządzania jakością w ujęciu procesowym procesem głównym jest proces *realizacji wyrobu*, a jego zasadniczym celem jest tworzenie wartości dodanej. Na początku i na końcu procesu głównego stoi klient wraz ze swymi wymaganiami. Proces główny jest sterowa-

ny i wspomagany przez 3 inne procesy: *kierowanie* (w ramach odpowiedzialności kierownictwa), *zarządzanie zasobami* oraz *pomiar, analizę i doskonalenie*. Procesy te powinny być ciągle doskonalone, a za ich sprawny przebieg ma odpowiadać system zarządzania jakością [7].

4. Model Doskonałości EFQM

Każda organizacja, aby osiągnąć sukces, musi ustanowić odpowiedni system zarządzania, niezależnie od branży, w której działa, wielkości, struktury bądź stopnia dojrzałości. Model Doskonałości EFQM jest praktycznym narzędziem, które ułatwia organizacjom stworzenie takiego systemu. Model stworzyła Europejska Fundacja Zarządzania Jakością (EFQM), założona w 1988 r. przez 14 wiodących firm europejskich. Misją EFQM jest stymulowanie i wspieranie działań służących osiągnięciu trwałej doskonałości w Europie, a wizją – świat, w którym przodują organizacje europejskie. EFQM promuje ideę partnerstwa z podobnymi organizacjami krajowymi w Europie, aby pomóc w upowszechnieniu trwałej doskonałości wśród organizacji europejskich. Do stycznia 2003 r. liczba członków EFQM wzrosła do ponad 800 organizacji reprezentujących większość krajów europejskich i sektorów działalności. Łącznie z organizacjami krajowymi sieć członków rozciąga się na tysiące organizacji, które zatrudniają kilka milionów pracowników [1].

- Robert Bosch GmbH
- BT
- Bull S.A
- Ciba -Geigy AG
- Dassault Aviation
- AB Elektrolux
- Fiat Auto S.p.A
- KLM -Royal Dutch Airlines
- Nestle AG
- Ing.C.Olivetti&C.,S.p.A
- Philips Electronics N.V.
- Renault
- Gebrueder Sulzer Aktiengesellschaft
- Volkswagen AG



Rys. 3. Założyciele Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością

Źródło: materiały szkoleniowe [8].

Model Doskonałości utworzony w 1991 r. przez EFQM jest praktycznym narzędziem, które organizacje stosują w celu:

- przeprowadzenia procesu samooceny, co pozwala na zmierzenie, w jakim miejscu organizacja znajduje się na drodze do doskonałości, i określenie potencjału do poprawy,

- stworzenia bazy do przyjęcia jednolitego słownictwa i sposobu myślenia na temat organizacji, wspólnego dla wszystkich jej funkcji,
- uporządkowania prowadzonych inicjatyw, wyeliminowania działań dublujących się i zidentyfikowania potencjałów do poprawy,
- stworzenia struktury dla systemu zarządzania organizacją.

Model EFQM jest strukturą ramową dowolnie wykorzystywaną przez organizacje. Nie jest jednak strukturą sztywną, ponieważ nie narzuca gotowych rozwiązań, wytycza jedynie kierunki działania. Pomaga określić cele organizacji i radzi, jak je osiągnąć. Model ukazuje, że dążenie do doskonałości to proces nieustający. Mocną stroną modelu jest ukazanie, że każda organizacja jest inna. Nie jest on schematyczny, lecz elastyczny, dlatego może być stosowany w międzynarodowych koncernach, małych firmach prywatnych, sektorze produkcyjnym, usługowym, a nawet przez osoby prywatne, bo w życiu też warto kierować się jego zasadami. Podstawą modelu jest 8 zasad doskonałości.

Model jest oparty na zdefiniowanych 9 kryteriach, które składają się z podkryteriów. Podkryteria składają się z pytań, na które należy odpowiedzieć podczas oceny organizacji. Podkryteria w celu lepszego zrozumienia ich znaczenia opisane

Orientacja na wyniki

Doskonałość zależy od zrównoważenia i zaspokajania potrzeb wszystkich stron zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji (czyli wszystkich pracowników organizacji, klientów, dostawców i ogólnie społeczeństwa, a także tych, którzy są w jakikolwiek sposób finansowo związani z organizacją).

Koncentracja na kliencie

Klient jest końcowym sędzią oceniającym jakość produktu i serwisu, a lojalność klienta, utrzymanie go oraz udział w rynku osiąga się poprzez wyraźne skoncentrowanie się na potrzebach obecnych i potencjalnych klientów.

Przywództwo i stałość celu

Poprzez zachowania liderów organizacji tworzy się wyraźny i jednolity cel całej organizacji oraz środowisko, w którym organizacja i jej pracownicy mogą się rozwijać.

Zarządzanie poprzez procesy i fakty

Organizacja funkcjonuje bardziej efektywnie, kiedy wszystkie wzajemnie powiązane działania są rozumiane i systematycznie zarządzane, a decyzje dotyczące bieżących operacji i zaplanowanych usprawnień są podejmowane na podstawie wiarygodnych informacji, które obejmują także sposób postrzegania organizacji przez wszystkie strony zainteresowane jej działaniem.

Rozwój i zaangażowanie pracowników

Potencjał wszystkich pracowników jest w pełni wykorzystany poprzez wspólne wartości i kulturę zaufania i nadawania uprawnień, co zachęca każdego do angażowania się.

Ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje

Organizacja osiąga najlepsze wyniki, kiedy opiera się na zarządzaniu i dzieleniu się wiedzą w kulturze ciągłego uczenia się, doskonalenia i innowacji.

Rozwój partnerstwa

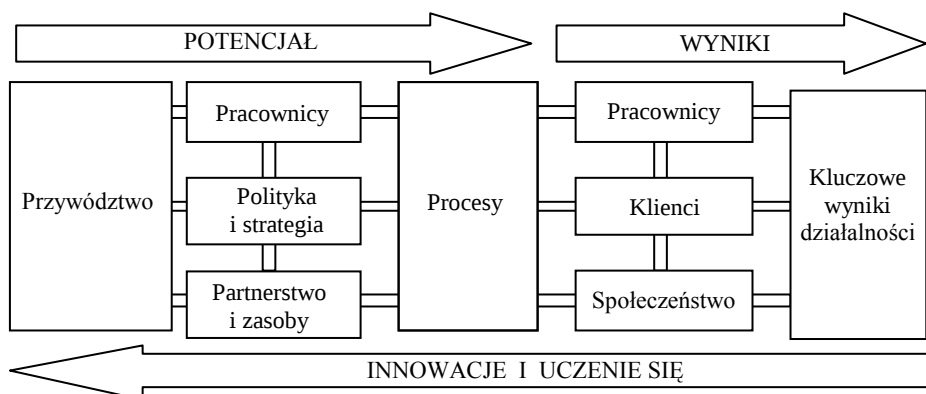
Organizacja działa bardziej efektywnie, kiedy utrzymuje wzajemnie korzystne relacje z partnerami, zbudowane na zaufaniu, dzieleniu się wiedzą oraz integracji.

Odpowiedzialność społeczna

Długofalowym interesem organizacji i jej pracowników służy najlepiej przyjęcie podejścia etycznego i wykraczanie poza generalne oczekiwania społeczeństwa oraz wymagania ujęte w przepisach.

Rys. 4. Osiem zasad doskonałości

Źródło: materiały szkoleniowe [2].



Rys. 5. Model Doskonałości EFQM

Źródło: materiały szkoleniowe [1].

Tabela 1. Kryteria i podkryteria modelu EFQM

Nr kryterium	Kryteria	Podkryteria		Waga kryteriów [%]
		Numer	Nazwa	
1	2	3	4	5
Podejście				
1	Przywództwo	1a	Liderzy tworzą misję, wizję, wartości i zasady etyczne oraz są wzorem w zakresie kultury doskonałości.	10*
		1b	Liderzy są osobiście zaangażowani w tworzenie, wdrażanie i ciągłe doskonalenie systemu zarządzania organizacją.	
		1c	Liderzy współdziałają z klientami, partnerami i przedstawicielami społeczeństwa.	
		1d	Liderzy wzmacniają kulturę doskonałości wspólnie z pracownikami organizacji.	
		1e	Liderzy identyfikują zmianę organizacyjną i umożliwiają jej wdrożenie.	
2	Polityka i strategia	2a	Polityka i strategia opierają się na obecnych oraz przyszłych potrzebach i oczekiwaniach wszystkich stron zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji.	8*
		2b	Polityka i strategia opierają się na informacjach uzyskanych na podstawie pomiaru wyników działalności, badań, uczenia się i źródeł zewnętrznych.	
		2c	Polityka i strategia są tworzone, poddawane przeglądom i aktualizowane.	
		2c	Polityka i strategia są komunikowane i wdrażane poprzez strukturę kluczowych procesów.	

1	2	3	4	5
3	Pracownicy	3a	Organizacja planuje zasoby ludzkie, zarządza nimi i je doskonali.	9*
		3b	Organizacja identyfikuje, rozwija i utrwała poziom wiedzy i kompetencji pracowników.	
		3c	Organizacja angażuje pracowników w działania i nadaje im odpowiednie uprawnienia.	
		3d	Pracownicy i organizacja prowadzą wzajemny dialog.	
		3e	Organizacja dba o swoich pracowników, nagradza ich i wyraża im uznanie.	
4	Partnerstwo i zasoby	4a	Organizacja zarządza relacjami z partnerami zewnętrznymi.	9*
		4b	Organizacja zarządza finansami.	
		4c	Organizacja zarządza budynkami, wyposażeniem i materiałami.	
		4d	Organizacja zarządza technologią.	
		4e	Organizacja zarządza informacją i wiedzą.	
5	Procesy	5a	Organizacja systematycznie projektuje swoje procesy i zarządza nimi.	14*
		5b	Organizacja doskonali procesy stosownie do potrzeb, wprowadzając innowacje w celu pełnego zadowolenia i zapewnienia większej wartości dla klientów i innych zainteresowanych.	
		5c	Organizacja projektuje i wytwarza wyroby i usługi w oparciu o potrzeby i oczekiwania klienta.	
		5d	Organizacja produkuje, dostarcza i obejmuje serwisem wyroby i usługi.	
		5e	Organizacja rozwija swoje relacje z klientami i nimi zarządza.	
Wyniki				
6	Klienci	6a	Mierniki postrzegania.	20 (w tym 6a – 15, 6b – 5)
		6b	Wskaźniki wyników działalności.	
7	Pracownicy	7a	Mierniki postrzegania.	9 (w tym 7a – 7,75, 7b – 2,25)
		7b	Wskaźniki wyników działalności.	
8	Społeczeństwo	8a	Mierniki postrzegania.	6 (w tym 8a – 4,5, 8b – 1,5)
		8b	Wskaźniki wyników działalności.	
9	Kluczowe wyniki działalności	9a	Kluczowe wyniki działalności	15*
		9b	Kluczowe wskaźniki wyników działalności	

*Każde podkryterium stanowi jednakową wagę w stosunku do kryterium, którego dotyczy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1].

są przez obszary zwane wskazówkami. Wykorzystanie tych wskazówek nie jest obowiązkowe, a ich listy nie należy traktować jako zamkniętej, można ją rozbudowywać na potrzeby organizacji, jej zadaniem jest zrozumienie zasady działania modelu. 5 kryteriów stanowi „Potencjał”, czyli działania, jakie prowadzone są w organizacji, pozostałe 4 wchodzi w skład „Wyników”, które dotyczą osiągnięć organizacji, rezultatów. „Wyniki” są efektem „Potencjału”, a „Potencjał” jest doskonalony z wykorzystaniem informacji zwrotnych uzyskanych z „Wyników”. Model jest dynamiczny, co obrazują strzałki. Pokazują one, że innowacje i uczenie się pomagają zwiększyć potencjał organizacji, co z kolei prowadzi do osiągnięcia lepszych wyników. Podstawowe założenie modelu w celu osiągnięcia trwałej doskonałości we wszystkich aspektach działalności to: doskonałe rezultaty w zakresie wyników działalności, klientów, pracowników i społeczeństwa są osiągane przez przywództwo będące siłą napędową dla polityki i strategii, która jest realizowana poprzez pracowników, partnerstwo i zasoby oraz procesy [1].

Każde kryterium modelu ma swoją wagę.

5. Six Sigma

Six Sigma, czyli sześć Sigma (6σ , 6 Sigma) to filozofia wywodząca się z USA. Została ona stworzona przez korporację Motorola pod koniec lat 80. ubiegłego wieku. Istotą tej metody jest zminimalizowanie zmienności w realizowanych procesach oraz uzyskanie jak największych oszczędności przy założeniu, że defekty należy eliminować w toku procesów, a nie po ich zakończeniu. Nadrzędnym celem tej metody jest osiągnięcie niemal perfekcyjnej jakości, dostarczanie klientowi coraz większej wartości po coraz niższej cenie, a jednocześnie po coraz większych zyskach [3]. Dla filozofii 6 Sigma najważniejsza jest orientacja na klienta, opieranie się na faktach i danych, doskonalenie procesów, zarządzanie proaktywne, współpraca pozbawiona barier oraz osiągnięcie perfekcji i tolerancja dla niepowodzeń. Kluczem do realizacji tej metody jest poznanie oczekiwań i potrzeb klienta, zdefiniowanie miar najważniejszych dla oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa, co pozwala na wprowadzenie danych i dokonanie analiz, na podstawie których poznaje się najważniejsze zmienne będące w dalszych etapach przedmiotem optymalizacji. Six Sigma zakłada, że podstawowym determinantem sukcesu jest podejście procesowe do wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji. Czwarty element, czyli zarządzanie proaktywne, nakłada na kadrę kierowniczą konieczność stawiania ambitnych celów, oceny dokonywanych postępów, wyznaczania jasnych priorytetów oraz koncentracji na działaniach zapobiegawczych. Postawa proaktywna jest wyrazem kreatywności oraz wprowadzania efektywnych zmian. Proaktywny styl zarządzania charakteryzuje natychmiastowe podejmowanie działań. Współpraca pozbawiona barier to kolejny istotny element w Six Sigma. Organizacje gospodarcze na całym świecie tracą niewyobrażalne środki w wyniku destruktywnego, otwartego współzawodnictwa między różnymi grupami interesów, które powinny łączyć wspólne wysiłki w celu maksymalnego usatysfakcjonowania klientów. Six Sigma stawia sobie za zadanie zwiększenie współpracy poprzez eduko-

wanie pracowników w zakresie miejsca i roli, jaką odgrywają w systemie, a także umożliwienie rozpoznania i pomiaru współzależności działań we wszystkich fazach przebiegu procesu. Nie zakłada się tu bezinteresownego poświęcania się pracowników, ale stawiany jest wymóg faktycznego zrozumienia zarówno finalnych użytkowników, jak i przepływu pracy w ramach procesów lub łańcuchów dostaw. Kreowane jest środowisko oraz struktury kierownicze wspierające pracę zespołową. Ostatni element zawiera 2 pozornie ze sobą sprzeczne wskazania: ukierunkowanie na osiąganie perfekcji oraz tolerancję dla błędów. Żadna organizacja nie jest w stanie zbliżyć się do poziomu 6σ bez wiążącego się z pewnym ryzykiem połączenia tych dwóch spraw. Wiadomo, że pracownicy, widząc możliwość poprawy jakości usług, obniżenia kosztów, wykorzystania nowych możliwości itp., będą nadmiernie obawiali się konsekwencji popełnienia błędu i nigdy nie podejmą ryzyka. Wynikiem takiej postawy jest stagnacja, będąca pierwszym objawem zbliżającej się agonii organizacji. Podsumowując 6 krytycznych elementów Six Sigma, można zauważyć, iż cele wyznaczane w ramach tej metody wywołują ciągły nacisk ukierunkowany na osiąganie perfekcji, nie wykluczając jednocześnie możliwości wystąpienia sporadycznych komplikacji [6].

W Six Sigma do ciągłego doskonalenia wykorzystywany jest 5-fazowy model DMAIC. Jego nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów *Define* – definiowanie, *Measure* – pomiar, *Analyze* – analiza, *Improve* – udoskonalenie, *Control* – kontrola. Model ten, tak jak inne modele zarządzania jakością, jest oparty na wprowadzonej przez Deminga pętli PDCA. W metodzie Six Sigma wykorzystuje się wiele znanych narzędzi statystycznych.

Tabela 2. Opis poszczególnych etapów typowego projektu Six Sigma

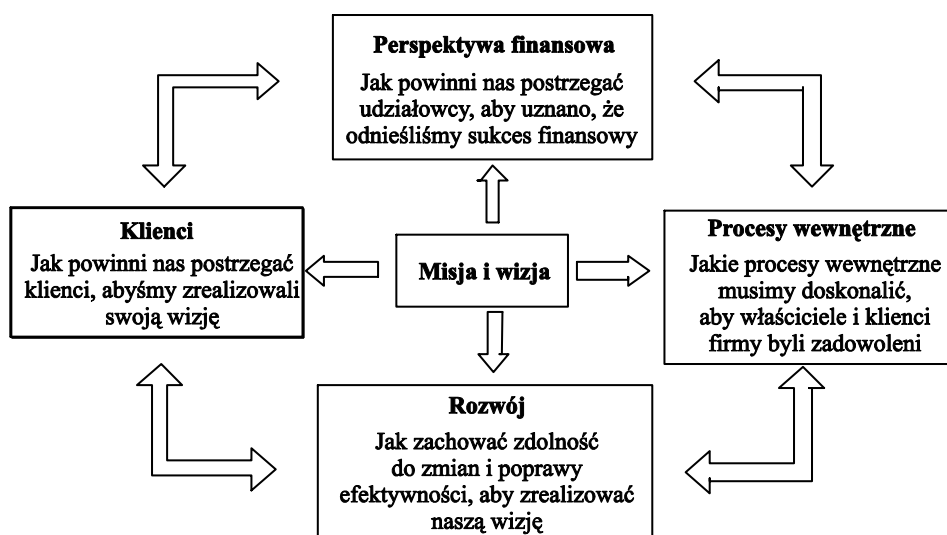
Etap projektu	Opis postępowania	Stosowane narzędzia
<i>Define</i>	Zdefiniowanie problemu, zlokalizowanie obszaru, w którym należy uruchomić projekt, zdefiniowanie cech krytycznych dla jakości (tzw. CTQ – z ang. Critical To Quality).	Diagram przyczynowo-skutkowy, QFD, analiza Pareta.
<i>Measure</i>	Dokładne zmierzenie kluczowego procesu, ustanowienie i zweryfikowanie systemu do pomiaru tegoż procesu. Wszystko to celem „wyssania” z badanego procesu dużej ilości użytecznych danych liczbowych, nadających się do dalszej obróbki statystycznej.	Statystyki opisowe, MSA, badania wyrywkowe, analiza zdolności procesu, tabele licznosci, wykresy szeregow czasowych.
<i>Analyze</i>	Dogłębna analiza danych celem odnalezienia najważniejszych czynników oddziałujących na zdefiniowaną (<i>Define</i>) cechę krytyczną.	Analiza wielowymiarowa, SPC, testy nieparametryczne, DoE, histogram, analiza regresji, korelacje.
<i>Improve</i>	Działanie w obszarze zidentyfikowanych czynników celem nadania im pożądaných wartości.	DoE, MSA, karty zdolności procesu, analiza Pareta.
<i>Control</i>	Zapewnienie stałości przyjętych rozwiązań.	Karty przepływu procesu, monitorowanie zmienności, SPC, plany kontroli, instrukcje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [10].

Model DMAIC jest stosowany do doskonalenia procesów już realizowanych, a także do projektowania nowych procesów. Poszczególne fazy tego modelu nie są realizowane jednorazowo, lecz powtarzane. Można więc mówić o modelu spiralnym. Spirala wskazuje, że mamy do czynienia z procesem ciągłych ulepszeń, a nie z jednorazową akcją. Każda kolejna pętla spirali symbolizuje przejście na wyższy poziom udoskonalień [3].

6. Zrównoważona karta wyników

Balanced Scorecard (BSC), czyli Zrównoważona Karta Wyników należy do najpopularniejszych spośród nowoczesnych modeli zarządzania. Koncepcja karty wyrosła z praktyki. Stanowi ona wynik projektu Roberta Kaplana (profesor z Harvard Business School) i Davida Nortona (konsultant) badających sposoby mierzenia efektywności stosowane przez wiodące firmy amerykańskie. Wyniki tych badań posłużyły do opracowania narzędzia wielowymiarowego pomiaru i analizy osiągnięć przedsiębiorstwa. Pierwsza publikacja na temat tej metody ukazała się w 1992 r. Od tego czasu popularność BSC bardzo wzrosła. Dzisiaj firma, żeby odnieść sukces na rynku konkurencyjnym, musi mieć nie tylko dobrą strategię, ale przede wszystkim zdolność do jej rzeczywistej realizacji. Dzięki karcie wyników ogólną wizję strategiczną można przełożyć na działania operacyjne i cele indywidualne zrozumiałe dla pracowników na wszystkich poziomach organizacji. Karta określa związki między inwestycjami w rozwój firmy i poprawą efektywności pro-



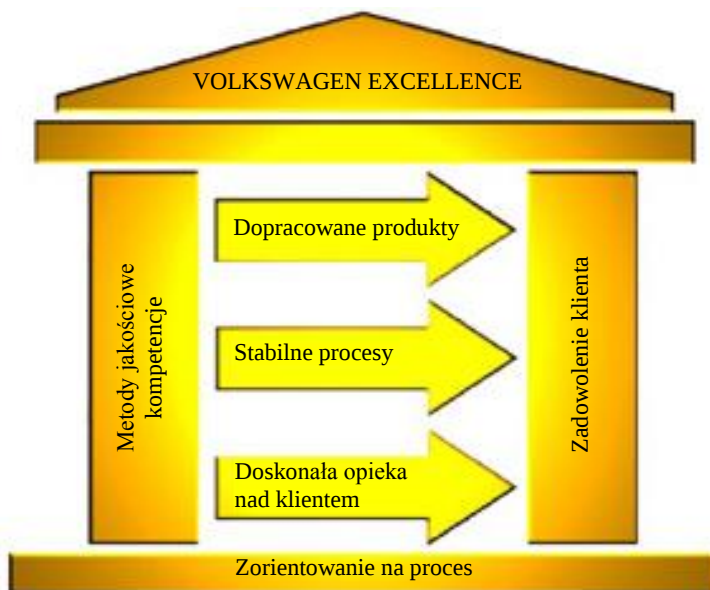
Rys. 6. Zrównoważona Karta Wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5].

cesów a wynikami rynkowymi i finansowymi. Jeżeli jest dobrze zbudowana, pozwala również stymulować zmiany potrzebne do powodzenia obranej strategii. Logika karty jest bardzo przejrzysta. Zgodnie z ideą Kaplana i Nortona efektywność przedsiębiorstwa powinna być mierzona i analizowana w czterech płaszczyznach, powinno się na nią patrzeć z czterech perspektyw. Perspektywa finansowa mierzy obecny wynik finansowy firmy. Perspektywa klienta wskazuje na źródła tego sukcesu, którymi są pozycja rynkowa i satysfakcja klientów. Aby osiągnąć sukces rynkowy i finansowy, firma musi mieć własne procesy, których efektywność jest mierzona w perspektywie procesów wewnętrznych. Przyszły sukces firmy zależy również od jej zdolności do zmian i dalszego wzrostu, które są mierzone w perspektywie rozwoju [5]. W ramach każdej z perspektyw należy przyjąć mierniki efektywności oraz ustalić wartości docelowe. Takie zrównoważone (*balanced*) patrzeć na efektywność przedsiębiorstwa powinno zapewniać jego zrównoważony rozwój.

7. Volkswagen Excellence

Wiele przedsiębiorstw, chcąc doskonalić swoje procesy, poszukuje wśród nowoczesnych modeli zarządzania najlepszych dla siebie rozwiązań, niektóre tworzą własne, jak np. niemiecki koncern VW. Model Volkswagen Excellence został ogłoszony przez zarząd koncernu VW 18.06.2002 r.



Rys. 7. Strategia Volkswagen Excellence

Źródło: tłumaczenie własne na podstawie [4].

Volkswagen Excellence ma kształt domu. Jednym z filarów tego budynku są metody jakościowe i kompetencje, których znajomość pozwala osiągnąć dopracowane produkty, stabilne procesy, zapewnić doskonałą opiekę nad klientem, czego wynikiem jest drugi filar podtrzymujący budynek, czyli zadowolenie klienta. Podstawę budynku, fundament stanowi zorientowanie na proces. VW Excellence wyznacza 6 kierunków do osiągnięcia, 2 filary, 3 kamienie budowlane i fundament [4]. Do powyższych elementów uruchamiane są projekty doskonalące.

8. Powiązania modeli zarządzania jakością

Doskonalenie jakości organizacji to przede wszystkim doskonalenie systemów zarządzania jakością z wykorzystaniem nowoczesnych modeli zarządzania jakością. Każdy z modeli wnosi jakiś element doskonalenia organizacji i można je ze sobą powiązać. Aby móc to zrobić, należy uporządkować procesy, tworząc ich mapę, pomogą w tym procesowe podejście zgodne z ISO 9001:2000 i certyfikacja systemu zarządzania jakością. W dobrze zarządzanej organizacji o wysokiej kulturze do doskonalenia poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością można wykorzystać wytyczne zawarte w ISO 9004:2000 i stworzyć wewnętrzną *Checklist* (listę kontrolną). Kiedy metoda ta przyjmie się w organizacji, można zastosować bardziej zaawansowaną metodę samooceny według Modelu Doskonałości EFQM. Procesy można doskonalić za pomocą Six Sigma, a wyniki organizacji śledzić i przewidywać, stosując Zrównoważoną Kartę Wyników. Wybór modeli i kolejność ich wdrażania zależą wyłącznie od przedsiębiorstwa. Po zastosowaniu najnowocześniejszych modeli zarządzania warto zmierzyć, jak daleko organizacji do doskonałości, i uzyskać ocenę niezależnych, międzynarodowych ekspertów, ubiegając się o Nagrodę Doskonałości EFQM (EEA – *EFQM Excellence Award*).

9. Wnioski

1. Fundamentem modeli zarządzania jakością jest filozofia TQM.
2. Wszystkie modele są oparte na założeniach znanego cyklu Deminga, czyli PDCA.
3. Zasadniczym celem modeli jest doskonalenie organizacji z wykorzystaniem jej zasobów poprzez przywództwo i zarządzanie procesami w celu zadowolenia klienta.
4. Działania oparte na modelach zarządzania nie są jednorazowe, lecz są stale ulepszane, ciągle wchodzi się na wyższy poziom jakości.
5. Modele są uniwersalne, mogą być stosowane we wszystkich organizacjach: produkcyjnych, usługowych, finansowych czy nawet opieki zdrowotnej.
6. W modelach można doszukać się powiązań, a nawet stworzyć na ich bazie własny model zarządzania jakością.

7. Modelu nie można narzucić danej organizacji, ona sama musi wybrać ten, który najbardziej jej odpowiada.

8. Można wdrażać wszystkie modele lub wybrać któryś z nich, wydaje się, że kolejność ich wdrażania również nie ma tu większego znaczenia, chociaż zaleca się rozpoczęcie od modelu systemu zarządzania jakością w ujęciu procesowym. Wiele organizacji od tego zaczyna swą drogę do doskonałości.

9. Można zauważyć, że nowoczesne modele zarządzania jakością tworzone są zarówno przez praktyków, jak i przez naukowców.

10. Wszystkie modele są oparte na pomiarze osiągnięć przedsiębiorstwa w celu ukierunkowania zmian organizacyjnych poprzez identyfikację obszarów słabych lub niedostatecznych wyników.

11. Wszystkie koncepcje opierają się na podejściu systemowym, zachęcając do zarządzania przedsiębiorstwem jako systemową całością złożoną z wzajemnie powiązanych elementów.

Literatura

- [1] Broszura EFQM *Model Doskonałości EFQM*, EFQM 2003.
- [2] *Doskonałość EFQM w praktyce. Poradnik Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością Początek drogi*, EFQM 2000.
- [3] Dudek-Burlikowska M., Jędralska K., Ptak M., *Ciągle doskonalenie w oparciu o model DMAIC w Sześć Sigma*, „Odkrywanie głębin zarządzania jakością” seria: Konferencje, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
- [4] *Express Newsletter for VOLKSWAGEN EXCELLENCE*, K-QS wydanie 1, sierpień 2002.
- [5] Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [6] Karaszewski R., *Systemy zarządzania jakością największych korporacji świata i ich dyfuzja (zjawisko, rozwój, znaczenie)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.
- [7] Kister A., *Zarządzanie kosztami jakości – sposób na poprawę efektywności przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [8] Materiały szkoleniowe firmy konsultingowej Umbrella, 2002.
- [9] PN-EN ISO 9001:2001 *Systemy zarządzania jakością – wymagania*.
- [10] Torczewski K., *Six Sigma – czym jest i co może przynieść Twojej organizacji?*, www.6sigma.pl z dn. 7.10.2006.

QUALITY MANAGEMENT MODELS

Summary

Due to competition which is tougher and tougher there are many companies searching for more and more up to date concepts leading to boosting business. A lot of them want to enhance their performance, choose and implement modern quality management models. All these models are based on PDCA – a well-known concept called *plan-do-check-and act* and picture a company as a unity in

terms of answering customer's needs. Whether it is focusing on customer (TQM, EFQM model), customer's perspective (BSC), process approach (ISO 9001:2000), or focusing on features that are critical for customer (Six Sigma) – a satisfied customer is the centre point. Growing interest in new approaches, such as universal quality management models, has been prompted by the need to seek more effective ways of management in new market environment no matter what type of organization and sector it works in.

Dorota Bobik – mgr, doktorantka w Katedrze Zarządzania Jakością i Środowiskiem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze; doradca ds. systemu zarządzania jakością w Volkswagen Motor Polska w Polkowicach.