

Dorota Bobik

KIERUNKI ROZWOJU SYSTEMÓW JAKOŚCI W NIEMIECKIM PRZEMYŚLE SAMOCHODOWYM NA PRZYKŁADZIE VOLKSWAGEN MOTOR POLSKA W POLKOWICACH

1. Wstęp

Przemysł samochodowy zawsze przodował jeśli chodzi o rozwój systemów zarządzania jakością. Tworzył własne zrzeszenia, czy uregulowania branżowe charakteryzujące się dużo wyższymi wymaganiami niż obowiązujące międzynarodowe normy serii ISO 9000. To z inicjatywy dużych europejskich firm, w tym także firm motoryzacyjnych powstał w 1988 r. Model Doskonałości EFQM. Przykładem tak prężnie działającej firmy, która brała czynny udział w tych przedsięwzięciach jest Volkswagen AG.

2. Zrzeszenie Producentów Samochodów

Volkswagen AG (VW) jest jednym z założycieli Zrzeszenia Producentów Samochodów VDA (Verband der Automobilindustrie). VDA zrzesza dzisiaj ponad 500 przedsiębiorstw związanych w różny sposób z branżą motoryzacyjną i nadaje kierunek rozwoju systemom jakości w przemyśle samochodowym, i to nie tylko niemieckim [9]. Strony reprezentujące VDA, m.in. VW, stwierdziły, że „krótsze cykle wprowadzania nowych modeli i projektowania, rosnąca konkurencja międzynarodowa i coraz większa presja kosztów, nowe formy organizacyjne (*just-in-time*), wyższe wymagania wobec produktów oraz zaostrzona odpowiedzialność za produkt wymagają bardzo skutecznych systemów jakości we wszystkich działach przemysłu samochodowego, tak u producenta jak i jego dostawców” [7, s. 5]. W tym celu powołały zespół złożony ze specjalistów z VDA i DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität, w tłumaczeniu: Niemiecka Spółka ds. Jakości), którego zadaniem było opracowanie i opublikowanie katalogu pytań do oceny systemu jakości. Wynikiem pracy tego zespołu było pierwsze wydanie standardu pod nazwą VDA tom 6 *System zarządzania w przemyśle samocho-*

dowym, które ukazało się w 1991 r. Podstawą do opracowania tego uregulowania była norma DIN EN ISO 9004 (wydanie 5/90). Bodźcem do opracowania drugiego wydania były nowe normy serii DIN EN ISO 9000, które ukazały się w 1994 r. W trzecim wydaniu uwzględniono m.in. wymagania standardu francuskiego EAFQ z 1994 r. i amerykańskiego QS-9000 z 1995 r. Wraz ze zmianą tych norm pojawiły się kolejne wydania VDA 6.1. Wydanie 4 ukazało się w 2000 r. i zostało wznowione w 2003 r.

W swojej treści nie różni ono się od wydania z 2000 r., przywołano w nim jednak nową normę DIN EN ISO 9001:2000 oraz przyjęto terminologię stosowaną w tej edycji normy.

3. Standardy i certyfikacja w branży motoryzacyjnej

System zarządzania jakością w niemieckim przemyśle samochodowym ewoluuje wraz z międzynarodowymi normami ISO 9000, które stanowią podstawę uzyskania certyfikatu. Spełnia on jednak wyższe wymagania, niż te w nich postawione z racji obowiązującego uregulowania VDA 6.1, które zawiera aż 125 pytań. Cały katalog podzielony jest na dwie części: część U – „Zarządzanie przedsiębiorstwem” i część P – „Wyrób i proces” [2].

Przedmiot pytania	Ocena odpowiedzi				
Całkowicie ustalone w systemie zarządzania jakością	tak		tak		tak/nie
Udowodnione działanie w praktyce	tak	tak	przeważnie*		nie
Liczba punktów	10	8	6	4	0

* pod „przeważnie” należy rozumieć, że wszystkie odnośne wymagania zostały spełnione w ponad 75% wszystkich istotnych aplikacji i nie istnieje żadne specjalne ryzyko.

Rys. 1. Punktacja poszczególnych pytań i elementów systemu jakości

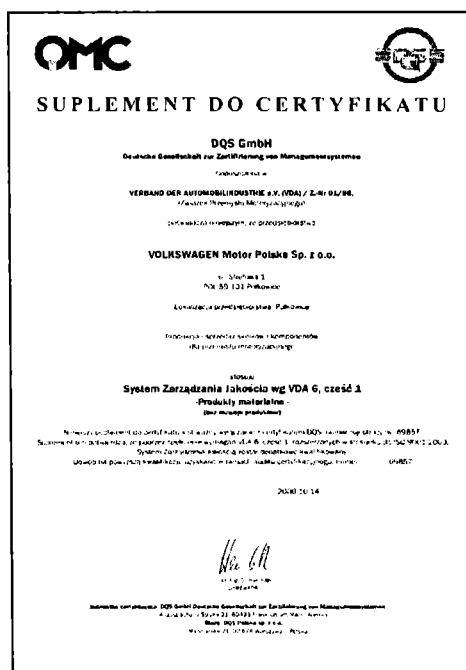
Źródło: opracowanie własne na podstawie [7].

Wśród pytań można wyróżnić pytania potocznie zwane ważnymi, które zaznaczone są gwiazdką (*). Pytania ważne dotyczą tych elementów systemu jakości, które mają szczególny wpływ na wyrób i proces albo mogą doprowadzić do niewydolności systemu. Niezgodności z wymaganiami stwierdzone w ramach tych elementów mają duży wpływ na ocenę ogólną i przyznanie certyfikatu VDA 6.1. W odróżnieniu od normy ISO 9001:2000 ocena systemu jakości jest wymierna matematycznie. Pytania są oceniane punktowo. W ramach tej punktacji każde pytanie może otrzymać 0, 4, 6, 8 lub 10 punktów. 10 punktów oznacza pełne uregulowanie w systemie jakości i również skuteczne funkcjonowanie w praktyce. 8 punktów przyznaje się, gdy wymagania nie są w pełni uregulowane, ale są skutecznie realizowane w praktyce. 6 punktów oznacza pełną regulację w systemie jakości i w przeważającym stopniu realizację w praktyce. 4 punkty przyznaje się,

gdy nie ma pełnego uregulowania w systemie jakości, ale realizuje się wymagania w przeważającym stopniu. 0 punktów oznacza brak skutecznego wdrożenia, niezależnie od tego, czy uregulowania w systemie są pełne, czy też nie. W VDA 6.1 większą uwagę przywiązują się do skutecznego wdrożenia wymagań w praktyce niż do opisu tych działań w dokumentacji systemu. Punkty otrzymuje się (por. oznaczone na rys. 1 „nie”) pomimo braku regulacji w procedurach czy instrukcjach, gdzie w przypadku ISO 9001 dużą wagę przywiązuje się do dokumentacji.

Punkty przeliczane są za pomocą wzorów na tzw. stopnie spełnienia. Są cztery stopnie spełnienia:

- stopień spełnienia wymagań w elemencie systemu,
- stopień spełnienia części U (Zarządzanie przedsiębiorstwem),
- stopień spełnienia części P (Wyrób i proces),
- całkowity stopień spełnienia wymagań.



Rys. 2. Certyfikat ISO 9001:2000 i ISO 14001 i suplement VDA 6.1 do certyfikatu VOLKSWAGEN Motor Polska Sp. z o.o.

Źródło: dokumenty wewnętrzne przedsiębiorstwa.

Wynik podawany jest w procentach. Certyfikat VDA 6.1 jest przyznawany przedsiębiorstwu po uzyskaniu całkowitego stopnia spełnienia wymagań co najmniej 90% (na certyfikacie nie podaje się stopnia spełnienia wymagań). Certyfikat VDA 6.1 nie jest samodzielnie funkcjonującym dokumentem potwierdzającym

certyfikację systemu zarządzania, lecz suplementem do certyfikatu potwierdzającego certyfikację systemu zgodnie z normą ISO 9001:2000.

Tabela 1. Lista uregulowań VDA przeznaczonych do sprzedaży

Tom VDA	Tytuł uregulowania	Wydanie
VDA 1	Dokumentowanie Wytyczne w sprawie dokumentowania i archiwizacji wymagań jakościowych i zapisów	2, 1998/1
VDA 2	Zapewnienie jakości dostaw w przemyśle samochodowym – wybór dostawców/porozumienia jakościowe/zatwierdzanie procesów produkcyjnych i produktów/jakość w produkcji seryjnej	4, 2004
VDA 3.1	Zapewnienie niezawodności u producentów samochodów i dostawców – zarządzanie niezawodnością	3, 2000
VDA 3.2	Zapewnienie niezawodności u producentów samochodów i dostawców – metody niezawodności i środki pomocnicze	3, 2000, aktualizacja 2004
VDA 4	Zapewnienie jakości podczas realizacji produktu – metody i procesy	1, 2003
VDA 4.3	Planowanie projektu	1, 1998
VDA 5	Procesy kontrolne i ich przydatność	1, 2003
VDA 6	Podstawy audytu jakości, audytowania i certyfikacji	3, 2004
VDA 6.1	Audyt Systemu Zarządzania Jakością	zaktualizowany, dodruk 2003
VDA 6.2	Audyt systemu-usługi	2, 2004
VDA 6.3	Audyt procesu	1, 1998
VDA 6.4	Audyt systemu, środki produkcji	1, 1999, aktualizacja 2004
VDA 6.5	Audyt produktu	1, 1998
VDA 7	Regulacja danych jakościowych	1994
VDA 8	Wytyczne dotyczące zapewnienia jakości u producentów przyczep, naczep i kontenerów	3, 2004
VDA 9	Emisja i zużycie	1995
VDA 10	Zadowolenie klienta	1, 2001
VDA 11	Skuteczne wdrażanie	1, 2003
VDA 12	Podejście procesowe	1, 2002
VDA 13	Rozwój systemów oprogramowania	1, 2004
VDA 16	Struktura powierzchni części zabudowy i funkcyjnych w obszarze zewnętrznym i wewnętrznym przemysłu samochodowego	1, 2004
VDA 17	Logistyka – ocena	1, 2000
VDA 18	Od zarządzania jakością do doskonałości biznesu w niemieckim przemyśle samochodowym	2, 2003
VDA 18.1	Model Doskonałości EFQM	1, 2000
VDA 18.2	Wdrażanie i ocena doskonałości	1, 2000
VDA 18.3	Osiem zasad doskonałości	1, 2000
VDA 18.4	Doskonałość w dużych firmach	1, 2000
VDA 18.6	Księga oceny asesorów	1, 2000
VDA 18.7	Z VDA 6.1 i ISO/TS 16949:2002 do modelu doskonałości	1, 2004
VDA 18.8	Wytyczne do stworzenia szczegółowego systemu indykatorów dla doskonałości w motoryzacji	1, 2003
VDA 19	Sprawdzanie czystości technicznej. Zanieczyszczenia cząstkami części funkcyjnych w przemyśle samochodowym	1, 2004

Źródło: opracowanie własne na podstawie [9].

Powodem tego jest fakt, że VDA 6.1 nie jest międzynarodową normą, lecz uregulowaniem branżowym stworzonym przez producentów i ich dostawców w celu ujednolicenia procedury audytów, wzajemnego uznawania ich wyników i dążenia do uzyskania coraz lepszej jakości wytwarzanych produktów. VDA dba o rozwój systemu jakości oraz jego doskonalenie i w tym celu wydało już, oprócz VDA 6.1, wiele innych powiązanych ze sobą uregulowań, trzydzieści z nich można zakupić.

Pisząc o uregulowaniach obowiązujących w przemyśle samochodowym, należy wspomnieć o międzynarodowej specyfikacji technicznej ISO/TS 16949:2002 „Systemy zarządzania jakością. Szczegółowe wymagania do stosowania ISO 9001:2000 w przemyśle motoryzacyjnym w produkcji seryjnej oraz w produkcji części zamiennych” Specyfikacja ta w połączeniu z normą ISO 9001:2000 określa wymagania dotyczące systemu jakości w projektowaniu/rozwoju produkcji oraz podczas instalowania serwisu wyrobów związanych z motoryzacją; może być stosowana w łańcuchu dostaw dla motoryzacji. Dzięki stosowaniu niniejszej specyfikacji producenci unikną wielokrotnych audytów certyfikacyjnych. Nowe wydanie z 2002 r. zostało dostosowane do wymagań normy ISO 9001:2000, uwzględniono w nim doświadczenia ze stosowania poprzedniej wersji, opartej na ISO 9001:1994, oraz doświadczenia różnych organizacji biorących udział w opracowaniu. Dokument ten został opracowany przez International Automotive Task Force (IATF) oraz Japan Automobile Manufacturers Association Inc. (JAMA) przy wsparciu ISO/TC 176, który jest odpowiedzialny za rodzinę norm ISO 9000 [6]. Volkswagen akceptuje certyfikaty ISO/TS 16949 u dostawców (decyzja z 1999 r.), jednak VDA 6.1 traktuje nadal jako główny standard.

Tabela 2. Uznanie ISO/TS 16949 – deklaracje producentów samochodów

Volkswagen	Podkreśla VDA 6.1 jako główny standard, akceptuje certyfikaty ISO/TS 16949 u dostawców
BMW	Stwierdza, że dostawca może sam wybrać standard
Renault	Żąda certyfikacji na zgodność ISO /TS 16 949
PSA (Peugeot-Citroën)	Żąda certyfikacji na zgodność ISO /TS 16 949
Fiat	Uznaje za równy innym standardom i żąda ISO/TS 16 949 przy wznowieniach i nowych certyfikacjach
Ford	Rekomenduje ISO TS 16 949 jako standard dla dostawców, dopuszczając również stosowanie QS-9000
GM	Rekomenduje ISO TS 16 949 jako standard dla dostawców, dopuszczając również stosowanie QS-9000
Daimler Chrysler	Żąda certyfikacji na zgodność z ISO/TS 16 949

Źródło: materiały szkoleniowe [4].

Uregulowania VDA zaczynające się od numeru 18, czyli VDA 18, 18.1 itd., wskazują na to, że Zrzeszenie Producentów Samochodów VDA oficjalnie przyporządkowuje wymagania Modelu EFQM branży motoryzacyjnej. Zastosowanie modelu w praktyce to decydujący krok w kierunku klienta.

Zrzeszenie Producentów Samochodów utworzyło instytut InQ (Institut für Qualität – Instytut Jakości) [5], który wspiera przemysł samochodowy we wdrażaniu Modelu EFQM, organizuje szkolenia, seminaria i warsztaty.

4. System zarządzania jakością w VOLKSWAGEN Motor Polska

Kolejne etapy rozwoju systemów jakości w przemyśle motoryzacyjnym można doskonale prześledzić na przykładzie VOLKSWAGEN Motor Polska, jednej z 3 fabryk silników niemieckiego koncernu Volkswagen AG. Firma wytwarza wysokoprężne silniki najnowocześniejszej generacji. Pomysł budowy fabryki silników Volkswagena w Polsce powstał już w połowie lat 90. Uchwała o budowie zakładu została podjęta przez Radę Nadzorczą spółki Volkswagen AG 27 listopada 1997 r.

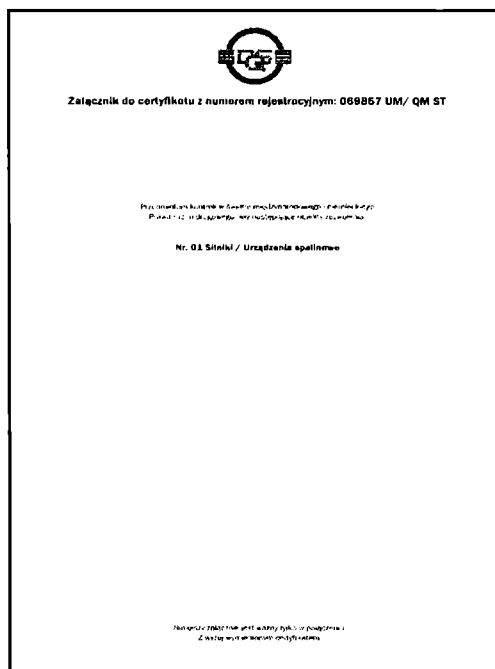
Spółka VOLKSWAGEN Motor Polska (VW MP) została utworzona 13 maja 1998 r. Po wnikliwej analizie infrastruktury, rynku pracy i warunków logistycznych, firma Volkswagen w marcu 1998 r. zdecydowała się wybudować swoją nowoczesną fabrykę w Polkowicach, mieście położonym w województwie dolnośląskim. Na decyzję wpłynął również fakt istnienia w tym regionie specjalnej strefy ekonomicznej.

Estetyczny i funkcjonalny obiekt powstał na położonym niedaleko centrum miasta terenie o powierzchni 120 tys. m². Projektując go, konsekwentnie zwracano uwagę na zagadnienia związane z ochroną środowiska. Począwszy od dostawy surowców i półfabrykatów, poprzez proces produkcyjny, aż do wysyłki wyrobów gotowych. Już po pół roku od położenia kamienia węgielnego – 16 września 1998 r. – opuścił taśmę montażową pierwszy próbny silnik.

Po upływie kolejnych 5 miesięcy, 25 sierpnia 1999 r., nastąpiło oficjalne otwarcie fabryki silników firmy VOLKSWAGEN Motor Polska [1]. W tej nowoczesnej fabryce znalazło pracę już ponad 1000 pracowników.

Aby spełnić stale rosnące wymagania dotyczące jakości i ochrony środowiska, VOLKSWAGEN Motor Polska jako pierwsze przedsiębiorstwo w koncernie wdrożył już rok po rozpoczęciu produkcji zintegrowany system zarządzania jakością i środowiskiem. Potwierdzenie uwieńczono sukcesem wdrożenia tego systemu zarządzania, zostało udzielone wraz z certyfikatem, przyznany przez niemiecką jednostkę certyfikującą DQS. Audyt certyfikacyjny trwał 5 dni (18-22 września 2000) i przeprowadzało go dwóch niemieckich audytorów. Uroczyste wręczenie certyfikatu na zintegrowany system zarządzania zgodny z ISO 9002, ISO 14001 i VDA 6.1 odbyło się 10 listopada 2000 r. Audyty przeprowadzane przez jednostki certyfikujące w przemyśle samochodowym mają szczególne znaczenie. Podczas ich przeprowadzania osoba uprawniona przez Federalny Urząd Samochodowy KBA (Kraftfahrzeug-Bundesamt), w przypadku VW MP jeden z audytorów, kontroluje, czy przestrzegane są przepisy wymagane w świetle międzynarodowego i niemieckiego prawa ruchu drogowego. Jeżeli tak, to silniki otrzymują tzw. zatwierdzenie typu, inaczej mówiąc – dopuszczenie do ruchu

drogowego. Bez takiego dopuszczenia nie można montować silników w pojazdach. Pozytywne zatwierdzenie typu jest dokumentowane na certyfikacie ISO 9001:2000 w prawym dolnym rogu pod logo DAR (**D**eutscher **A**kkreditierungs **R**at – Niemiecki Urząd Akredytacyjny) oraz na załączniku do certyfikatu.



Rys. 3. Załącznik do certyfikatu potwierdzający zatwierdzenie typu

Źródło: dokumenty wewnętrzne przedsiębiorstwa.

W 2003 r. odbył się audyt recertyfikacyjny, który potwierdził wdrożenie nowej normy ISO 9001 : 2000 oraz ISO 14001 i VDA 6.1 i oczywiście zatwierdzenie typu produkowanych silników.

5. Struktura organizacyjna systemu zarządzania

Sprawnemu wdrożeniu zintegrowanego systemu sprzyjała przede wszystkim pomoc ze strony najwyższego kierownictwa oraz struktura związana z systemem zarządzania jakością, oparta na strukturze koncernu VW. Pełnomocnikiem ds. systemu zarządzania jakością jest dyrektor działu zapewnienia jakości – wyznaczony pracownik koncernu, którego prawą ręką jest tzw. doradca ds. systemu zarządzania jakością. Obie te osoby podlegają również działowi jakości koncernu, w którym wraz z przedstawicielami innych zakładów i marek koncernu pracują nad

strategią i rozwojem systemu jakości nie tylko swojego zakładu, ale i całego koncernu. Ciekawostką jest, że od wyników certyfikacji np. VOLKSWAGEN Motor Polska zależy, czy cała marka koncernu VW otrzyma certyfikat, ponieważ numer certyfikatu z Polkowic jest umieszczany jako dowód na certyfikacie marki VW. Pełnomocnik ds. systemu zarządzania jakością nie jest pełnomocnikiem ds. systemu zarządzania środowiskowego, obowiązki te sprawuje osoba znająca prawo i przepisy z zakresu ochrony środowiska obowiązujące w Polsce. Należy tu jednak wspomnieć, że nie jest to nigdzie zabronione. Bardzo ważną rolę we wdrażaniu i rozwijaniu zintegrowanego systemu odgrywają tzw. opiekunowie ds. systemu zarządzania jakością. W każdym dziale musi być co najmniej jeden taki opiekun. Nazwa w pełni oddaje to, co robią na co dzień, chociaż obecnie śmiało można ich nazwać ekspertami od zarządzania jakością. Nie jest to stanowisko, ale funkcja, która pociąga za sobą dodatkowe i bardzo poważne obowiązki, np.:

- 1) rozwój, wprowadzanie i wdrażanie systemu zarządzania jakością w swojej jednostce organizacyjnej,
- 2) współpraca z doradcą ds. systemu zarządzania jakością,
- 3) opracowywanie systemu jakości (standardów procesu/instrukcji pracy),
- 4) nadzór, aktualizacja i rozdział dokumentacji systemu jakości dotyczącej odpowiedniego zakresu,
- 5) dalszy rozwój systemu zarządzania jakością zgodnie z poleceniami zarządu,
- 6) przygotowanie jednostki organizacyjnej do wewnętrznych i zewnętrznych audytów systemu jakości,
- 7) uruchamianie działań korygujących, sprawdzanie poprawności i skuteczności tych działań,
- 8) nadzór, opieka i aktualizacja segregatora kadr kierowniczych w jednostce organizacyjnej,
- 9) uczestniczenie w szkoleniach z zakresu systemu zarządzania jakością,
- 10) wspieranie odpowiedzialnego za proces podczas opisywania procesów i analizy skuteczności procesów.

Opiekunowie muszą umieć pracować w zespole, ponieważ zadania, które otrzymują do realizacji, nie dadzą się rozwiązać w odizolowaniu i samotności. Wdrożenie nowej normy, czy nawet opracowanie dokumentacji systemu jakości, wymaga wiedzy technicznej, w pewnych sytuacjach trzeba być psychologiem, a w innych pedagogiem.

Opiekunowie to pracownicy dobrze wykwalifikowani, a pomagają im w tym cykliczne szkolenia, w których biorą udział. Zdobyta wiedza jest inicjatorem nowych projektów. W celu ciągłego doskonalenia grupa spotyka się systematycznie w czwartki, a raporty z tych spotkań przesyłane są do zarządu i kadry kierowniczej.

Grupa opiekunów ds. systemu zarządzania jakością (nazwa pochodzi od tłumaczenia niemieckiego słowa QM-Betreuer) jest najbardziej znaną i popularną grupą w VW MP, oprócz tej grupy w VW MP są jeszcze wykwalifikowani

audytorzy oraz asesorzy, których praca znacznie wpływa na dalszy rozwój systemu jakości i środowiska.

6. Doskonałość w biznesie

Zintegrowany system zarządzania jakością i środowiskiem oraz duże sukcesy firmy w nagrodach i rankingach okazały się znakomitą podstawą wdrażania Modelu EFQM, który jest zalecany przez VDA jako dalszy etap w doskonaleniu funkcjonujących systemów zarządzania. O Modelu Doskonałości EFQM mówi się i słyszy w koncernie dużo, ponieważ Volkswagen był jednym z czternastu założycieli EFQM. Polityka Jakości zarówno koncernu VW, jak i VOLKSWAGEN Motor Polska oparte są na 8 zasadach doskonałości:

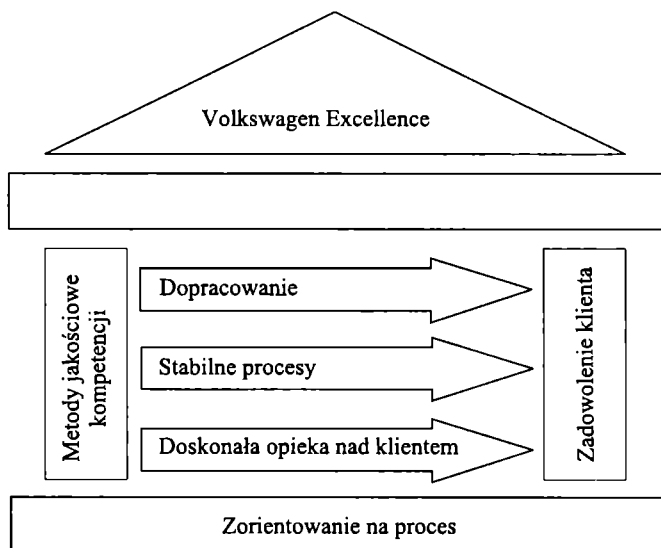
- koncentracji na klienta,
- orientacji na wyniki,
- przywództwie i stałości celów,
- zarządzaniu zorientowane na proces,
- rozwoju i zaangażowaniu pracowników,
- ciągłym uczeniu się, innowacjach i doskonaleniu,
- rozwoju partnerstwa,
- odpowiedzialności publicznej.

W celu lepszego wdrożenia modelu zarząd koncernu VW ogłosił 18 czerwca 2002 r. nową strategię Volkswagen Excellence (Doskonałość Volkswagena).

Strategia doskonalenia 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 składa się z 6 elementów: 2 filary, 3 kamienie budowlane i fundament [3].

W 2002 r. w VW MP zaczęto wdrażać Model EFQM. Wdrażanie modelu podzielono na następujące etapy:

- I – szkolenie *top-management*,
- II – szkolenie wprowadzające dla kadry kierowniczej średniego szczebla,
- III – szkolenie asesorów,
- IV – samoocena,
- V – planowanie działań doskonalących,
- VI – wdrożenie działań doskonalących,
- VII – udział w Dolnośląskiej Nagrodzie Jakości,
- VIII – udział w poszczególnych poziomach Europejskiej Nagrody Jakości.



Rys. 4. Strategia Volkswagen Excellence

Źródło: tłumaczenie własne na podstawie [3].

W latach 2002 i 2003 przeszkolono kadrę zarządzającą, kierowników średniego szczebla i grupę asesorów, czyli osoby przeprowadzające samoocenę. W sumie przygotowano 77-osobową grupę pracowników do wspierania i wdrażania Modelu EFQM i samooceny włącznie. 21 wyszkolonych asesorów przeprowadziło samoocenę, podczas której zdefiniowano 131 mocnych stron organizacji, a 77 obszarów wskazano jako wymagające podjęcia działań doskonalących. Do weryfikacji działań z samooceny włączeni zostali liderzy organizacji. Tym czasem zarząd podjął decyzję o udziale VOLKSWAGEN Motor Polska w Dolnośląskiej Nagrodzie Jakości. Przygotowaniem do wzięcia udziału w tym prestiżowym konkursie na Dolnym Śląsku zajęła się grupa asesorów. Wraz z dyrektorami organizacji napisali oni „Aplikację”, przygotowali firmę i jej pracowników do wizyty ekspertów. Wizyta to jeden z kolejnych etapów, przez jakie musi przejść firma ubiegająca się o Dolnośląską Nagrodę Jakości. Pierwszym było złożenie wniosku, po którego akceptacji firmy biorące udział w konkursie dostały informację zwrotną o możliwości wzięcia udziału w ubieganiu się o nagrodę. Następnie trzeba było napisać „Aplikację” wraz z samooceną opartą na 9 kryteriach Modelu EFQM. Eksperci po przeczytaniu „Aplikacji” (ponad 200 stron) zdecydowali, które firmy przechodzą do dalszych eliminacji, a które niestety muszą jeszcze popracować nad zarządzaniem i wizerunkiem. Wynikiem zakwalifikowania się do dalszych etapów rywalizacji o miano „lidera w dziedzinie jakości” w poszczególnych kategoriach jest pozytywna ocena „Aplikacji”, czego wyrazem była wizyta ekspertów w firmie. Eksperci podczas 2 dni pobytu odwiedzili wszystkie działy. Podczas wizyty przedstawiciele wszystkich działów prezentowali, czym się zaj-

mują ich działy i jakie mają osiągnięcia, a eksperci konfrontowali, czy to, co napisano w „Aplikacji”, odpowiada rzeczywistości i realizowane jest w praktyce.

19 stycznia 2004 r. przewodniczący Dolnośląskiej Nagrody Jakości poinformował, że VW MP zostało laureatem II edycji konkursu Dolnośląskiej Nagrody Jakości w 2003 r. w kategorii dużych firm z udziałem kapitału zagranicznego i przesłał na ręce prezesa zarządu list gratulacyjny o następującej treści: „Z satysfakcją i zadowoleniem pragniemy poinformować Pana, że został rozstrzygnięty Konkurs Dolnośląskiej Nagrody Jakości i zarządzana przez Pana firma VOLKSWAGEN Motor Polska Sp. z o.o. została laureatem II Edycji Konkursu Dolnośląskiej Nagrody Jakości za rok 2003 w kategorii dużych firm z udziałem kapitału zagranicznego. O terminie uroczystego wręczenia statuetek informujemy Szanownego Pana oddzielnym pismem. Gratulujemy sukcesu”

Uroczyste wręczenie statuetki Dolnośląskiej Nagrody Jakości odbyło się 1 marca 2004 r. w auli Naczelnej Organizacji Technicznej we Wrocławiu. Szklaną statuetkę i dyplom z rąk marszałka województwa dolnośląskiego Henryka Gołębiewskiego w imieniu załogi odebrali prezes zarządu Andreas Klinge, dyrektor zabezpieczenia jakości Bertram Scholz oraz doradca ds. systemu zarządzania jakością Dorota Bobik.

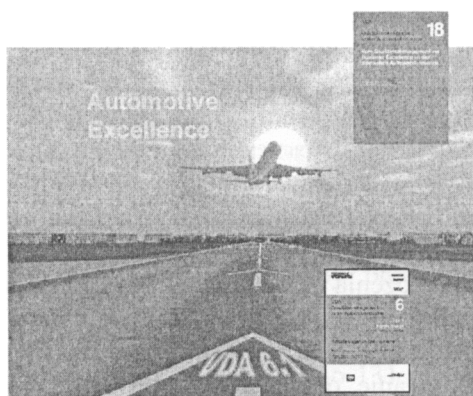
Zdobycie nagrody było kolejnym dobrym doświadczeniem na drodze do doskonałości, a „Raport” od ekspertów został wykorzystany w procesie samooceny do wdrożenia projektów doskonalących.

W 2004 r. zadanie wdrożenia modelu EFQM uzyskało status projektu. Oprócz asesorów powołano grupę projektową, która przyjęła nazwę ProMotor („Projektu Rozwoju Organizacji **Motor**” – *Motor* w języku niemieckim oznacza silnik). Misją ProMotora jest „wspomaganie organizacji w procesie ciągłego doskonalenia” Grupa projektowa liczy 6 osób, i znaleźli się w niej reprezentanci wszystkich działów firmy.

Opiekunem grupy jest dyrektor działu zapewnienia jakości, który na bieżąco informuje innych dyrektorów i prezesa o postępie prac związanych z wdrażaniem Modelu EFQM. ProMotor chce, aby VW MP osiągnęło w 2008 r. poziom doskonałości najlepszych firm europejskich. Wizja ta będzie realizowana przez przeprowadzanie systematycznej samooceny organizacji oraz wskazanie jej słabych i mocnych stron, inicjowanie projektów doskonalących, wynikających z tej samooceny lub bieżących potrzeb przedsiębiorstwa, upowszechnianie wiedzy o Modelu Doskonałości EFQM i narzędziach doskonalenia procesów, współpracę z wewnętrznymi i zewnętrznymi ekspertami, aplikowanie w Europejskim Systemie Nagród i integrację wszelkich działań doskonalących wokół Projektu Rozwoju Organizacji Motor. ProMotor zdefiniował 10 projektów doskonalących, których realizację zatwierdził zarząd. Projekty dotyczą polityki i strategii, motywacji pracowników, ochrony środowiska i problemów technicznych. Tematem jednego z nich jest „Proces badania satysfakcji klienta/odbiorcy produktów/użytkownika ostatecznego” Wynikiem tego projektu będzie ustalenie poziomu kierunku zmian w zakresie satysfakcji klienta. Przedmiotem tego projektu będzie zdefiniowanie

kryteriów, obszarów działań i ustalenie źródeł pozyskiwania danych od klienta, np. we współpracy z rezydentami, analiza otrzymanych wyników i poszukiwanie rozwiązań poprawiających wizerunek VW MP jako dostawcy. Obecnie kierownicy projektów wyznaczają zespoły projektowe i definiują tzw. kamienie milowe, czyli ważne etapy projektu. Dla projektu badania satysfakcji klienta będzie to np. moment uruchomienia ankiety u klientów, a po analizie jej wyników – uruchomienie działań zmierzających do poprawy tego zadowolenia. Realizację tych projektów sprawdza właśnie ProMotor.

Na przykładzie VOLKSWAGEN Motor Polska widać kierunek rozwoju funkcjonujących systemów zarządzania jakością w przemyśle samochodowym. Celem jest osiągnięcie doskonałości w biznesie, a szczególną opcją, pozwalającą na dalszy rozwój w kierunku tej doskonałości, jest udział w Europejskiej Nagrodzie Jakości (EQA) [8].



Rys. 5. Uregulowania branżowe są „pasem startowym” dla doskonałości w motoryzacji

Źródło: J. Reitmeier, prezentacja „Krótkie przedstawienie ISO TS 16949”, spotkanie doradców ds. systemu zarządzania jakością 2003.

7. Wnioski

1. Należy założyć, że w najbliższym czasie przemysł samochodowy nie odstąpi od stosowania specyficznych systemów, takich jak VDA 6.1 czy ISO TS 16 949. Będą się one rozwijały, stanowiąc uzupełnienie systemów uniwersalnych, czyli ISO 9001.

2. Wymagania stawiane systemom zarządzania przez takie standardy, jak VDA 6.1 czy ISO TS 16 949, są większe od wymagań zawartych w ISO 9001.

3. VDA 6.1 i ISO TS 16 949 stanowią podstawę wdrażania Modelu EFQM.

4. Podobnie jak ISO 9001, VDA 6.1 ewoluje w kierunku zasad doskonałości. W przypadku VDA dzieje się to przez włączenie elementów Modelu Doskonałości EFQM.

5. Przemysł samochodowy tworzy własne modele, na których podstawie buduje strategię. Modele te stanowią podstawę wdrażania Modelu Doskonałości EFQM.

6. Przez Model EFQM przemysł samochodowy dąży do tzw. doskonałości w biznesie, w tym celu zostały już przez VDA opracowane uregulowania zaczynające się od VDA 18.

7. Nagrody jakości w przemyśle samochodowym stanowią szczególną opcję, są traktowane jak „narzędzie” doskonalące. Na podstawie otrzymywanych raportów uruchamiane są projekty doskonalące.

Literatura

- [1] *Broszura informacyjna*, Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. w Polkowicach.
- [2] Dziwetzki M., *Harmonizacja standardów jakości QS 9000 oraz VDA 6.1*, „Problemy Jakości” 1997 nr 11.
- [3] *Express Newsletter for VOLKSWAGEN EXCELLENCE*, K-QS wydanie 1, sierpień 2002.
- [4] Piotrowski M., *Systemy jakości branży motoryzacyjnej*, materiały szkoleniowe 2004.
- [5] Pischetsrieder B., *Decydujący krok w kierunku klienta*, „Qualität und Zuverlässigkeit” 2001 nr 46.
- [6] Specyfikacja techniczna ISO/TS 16 949 *Systemy zarządzania jakością – szczegółowe wymagania do stosowania ISO 9001:2000 w przemyśle motoryzacyjnym w produkcji seryjnej oraz w produkcji części zamiennych*, wyd. 2, 2002-03-01.
- [7] Uregulowanie VDA 6.1 *Audit systemu jakości*, na licencji VDA – na podstawie wyd. 4 popr., QPC, Warszawa.
- [8] Uregulowanie VDA 18 *Od zarządzania jakością do doskonałości biznesu w niemieckim przemyśle samochodowym*, VDA wyd. 2, 2003.
- [9] www.vda-qmc.de

DIRECTIONS IN QUALITY SYSTEMS DEVELOPMENT IN GERMAN AUTOMOBILE MANUFACTURING BASED ON VOLKSWAGEN MOTOR POLAND IN POLKOWICE

Summary

The automobile industry has always been a leader in the quality management area. Analyzing actions taken in the German enterprise VOLKSWAGEN Motor Poland belonging to Volkswagen AG Company, many various directions in management systems in automobile industry can be observed. VW's quality is certified and our engines receive the so-called type-acknowledgement and traffic-pass. ISO 9001 and branch standards are the basis for this certification. Both VDA 6.1 and ISO 16 949 were created on the basis of ISO 9001 but include more requirements than the latter standard. The quality management systems certified on the basis of VDA 6.1 or ISO 16 949 are continuously evolving towards perfection in business and manufacturing. This perfection is based on the prior regulations, i.e. Eight Excellence Rules, EFQM Model, and quality awards system participation and helps to initiate improving actions.

Mgr Dorota Bobik jest doktorantką w Katedrze Zarządzania Jakością i Środowiskiem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze, oraz doradcą ds. systemu zarządzania jakością w VOLKSWAGEN Motor Polska w Polkowicach.