

Krzysztof Stefański

Normy ISO serii 9000

Zapewnienie jakości w przedsiębiorstwie

Mgr Inż. K. Stefański - służba jakości ZPG "Ursus".

Motto (wynikające z norm ISO serii 9000):
 - Trwałe zapewnienie jakości wyrobów uwarunkowane jest świadomym uczestnictwem w tym procesie wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, natomiast odpowiedzialność za wybór polityki jakości i sposób zarządzania jakością ponosi naczelne kierownictwo.

Obecnie, po trzech latach od wydania norm ISO serii 9000, dotyczących zapewnienia jakości oraz po okresie dostosowywania polskiej gospodarki do wymagań zachodnioeuropejskich, dokumenty te nadal jeszcze daleko wyprzedzają stosowane w naszych krajowych przedsiębiorstwach modele i systemy zapewnienia jakości. Według omawianych norm istnieje kilka poziomów świadomości i celowego wyboru, zmierzających do zapewnienia jakości produkowanych wyrobów lub świadczonych usług.

Pogląd ten wyjaśnia schemat przedstawiony na rys. 1 oraz tablica zaczerpnięta z opracowanego w koncernie ITT programu "zarządzania przez jakość". Dla lepszego zorientowania, tablica podaje (poprzez pogrubienie konturu rubryk) aktualny stan działań na rzecz jakości w ZM "Ursus".

Na podstawie powyższego schematu i załączonej tabeli i mając przeświadczenie o konieczności wprowadzania norm ISO serii 9000, naczelne kierownictwo danego przedsiębiorstwa powinno określić poziom docelowy przy założeniu, że nie można osiągnąć poziomu wyższego bez pełnej realizacji niższego, oraz że nakłady (środki) na zapewnienie jakości na każdym poziomie będą wyższe (zyski również).

Dlaczego normy ISO 9000 (= EN 29000)?

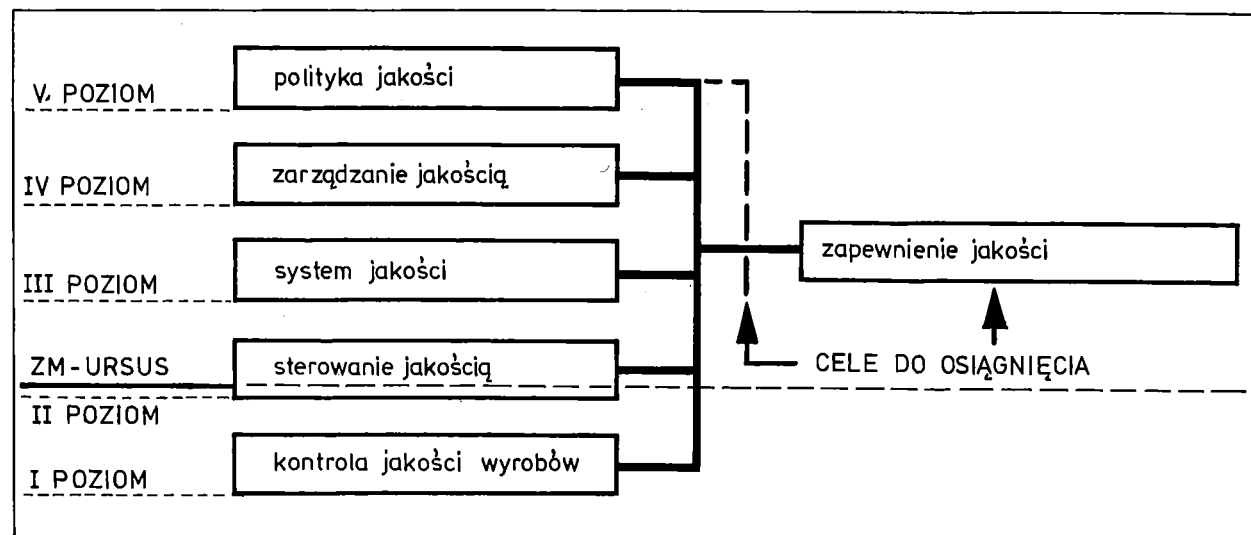
W gospodarce rynkowej i istniejącej konkurencji "jakość" jest obecnie

najważniejszym stymulatorem zdobywania klienta. Po zjednoczeniu państw EWG od 1993 r. nastąpiła pełna ich integracja gospodarcza, w tym również normalizacyjna. Euronormy EN 29000 mają na celu, poprzez wyrównanie poziomu i wymagań jakościowych oraz standardu, ułatwić kontakty gospodarcze i handlowe. Zgodność stosowanego w przedsiębiorstwie systemu jakości z normami ISO powinna być potwierdzona specjalnym certyfikatem wydanym przez upoważnioną do tego instytucję. Przedsiębiorstwa, które nie dostosują się do omawianych norm, wypadną z rynku.

Polska, dążąc do nawiązania współpracy gospodarczej z EWG, musi się podporządkować narzuconemu regułom gry ekonomicznej. Im szybciej to nastąpi, tym lepiej.

Prawdopodobne modele rozwoju sytuacji w kraju

A) Przedsiębiorstwa (ich naczelne



Rys. 1

Klasyfikacja typów działań na rzecz jakości w przedsiębiorstwie przemysłowym

| Kategoria zarządzania | Poziom I : Niepewność | Poziom II Przebudzenie | Poziom III Uświadomienie | Poziom IV Mądrość | Poziom V Pewność ZARZĄDZANIE PRZEZ JAKOŚĆ | |
|---|--|---|--|--|--|-------|
| Zrozumienie kierownictwa i stanowiska | Niewyróżnianie jakości jako narzędzia zarządzania. Skłanianie się do obwiniania działu kontroli jakości za problemy jakościowe | Rozpoznanie, że zarządzanie przez jakość może mieć pewną wartość. Jednak stałe niedocenywanie, że przez to można uzyskać większe dochody i skrócić czas działań | W czasie realizacji programu wzrostu poziomu jakości rozwijanie umiejętności w zarządzaniu przez jakość | Pełne zrozumienie uczestnictwa w zarządzaniu przez jakość. Stałe podkreślanie ról poszczególnych kierowników | Skupienie uwagi na zarządzaniu przez jakość w w podstawowych podsystemach przedsiębiorstwa | |
| Status organizacji jakości | Jakość jest ukrywana w pionach produkcji i technicznym. Prawdopodobnie kontrola nie działa sprawnie. Nacisk położony na oszacowanie i sortowanie | Wyznaczony jest mocniejszy szef kontroli jakości, ale główny nacisk położony jest na oszacowania i przesunięcia wyrobu w produkcji | Dział Kontroli Jakości przedstawia wyższemu kierownictwu oszacowanie problemu, a kierownictwo wykorzystuje to w prowadzeniu przedsiębiorstwa | Szef Kontroli Jakości prowadzi oszacowanie ekonomiki jakości i ocenia efektywność akcji zapobiegawczych, włączony jest we współpracę z odbiorcą i prowadzi oceny spraw konsumenckich | Szef Kontroli Jakości jest członkiem Rady Dyrektorów. Główna uwaga skupiona jest na prewencji. Jakość używa się przez partnerskie kierowanie | |
| Powstawanie problemu | Problemy pojawiają się nie rozwiązane i niezdefiniowane, powodujące wiele trudnych sytuacji | Zespoły podejmują atakowanie dużych problemów. Nie zabiega się jednak o trwałe rozwiązanie | Wprowadza się korekty obiegu informacji. Problemy stają się bardziej jasne a rozwiązania bardziej proste | Problemy są identyfikowane szybciej, w czasie ich powstawania. Wszystkie działania są otwarte na ich poprawę | Działalność prewencyjna zapobiega problemom (z wyjątkiem najbardziej niezwykłych przypadków) | |
| Udział strat z tytułu złej jakości w wartości sprzedaży % | Rzeczywisty | Nieznany | 3 % | 8 % | 6,5 % | 2,5 % |
| | | Zarejestrowany | 20 % | 18 % | 12 % | 8 % |
| Działalność na rzecz wzrostu poziomu jakości | Nie prowadzi się działalności. Nie rozumiała jest taka działalność | Obowiązkowe doskonalenie „motywacyjne”, wysiłki krótkoterminowe | Wdrożenie 14-to stopniowego programu przez zrozumienie i prowadzenie każdego stopnia | Kontynuowanie 14-to stopniowego programu i tworzenie atmosfery pewności | Poprawa jakości jest normalną i stałą działalnością | |
| Podsumowanie postawy przedsiębiorstwa w zakresie jakości | „My nie wiemy, dlaczego mamy problemy z jakością” | „Problemy z jakością muszą być absolutnie zawsze” | „Poprzez udział kierownictwa i poprawę jakości identyfikujemy i rozwiązujemy nasze problemy” | „Zapobieganie brakom jest powtarzającą się częścią naszego działania” | „My wiemy, dlaczego nie mamy problemu z jakością” | |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Grosby P. B.: Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. McGraw-Hill Book Company, New York 1979

Romana Mac

Forfaiting

Metoda finansowania przedsiębiorstwa eksportującego

Autorka jest pracownikiem naukowym katedry zarządzania Uniwersytetu Śląskiego.

Import oraz obsługa polskiego zadłużenia wymagają wzrostu eksportu. Eksportowi sprzyjają transakcje gotówkowe, jednak forma kredytowa sprzedaży - choć mniej atrakcyjna - jest najpopularniejsza. Dzieje się tak zwłaszcza w przypadku kontaktów z krajami rozwijającymi się, które - jak się wydaje - mogą odegrać znaczącą rolę w rozwoju polskiego eksportu. Dla sytuacji finansowej przedsiębiorstw ważne są kredyty towarowe udzielane

przez eksporterów zagranicznych odbiorcom oraz kredyty zaciągane przez importerów u ich handlowych dostawców.

W ten sposób towar zostaje przekazany nabywcy bez zapłaty gotówkowej w zamian za zobowiązanie, że należną sumę zapłaci w określonym terminie. Przy eksporcie maszyn i urządzeń udziela się przeważnie kredytów na dwanaście miesięcy, a przy eksporcie kompletnych obiektów kredytowanie przedłuża się do kilku, a nawet kilkunastu lat¹.

Udzielanie kredytu wiąże się z ryzykiem niewypłacalności dłużnika. Jed-

ną z typowych metod ochrony jest ubezpieczenie. W większości krajów można uzyskać ubezpieczenie od ryzyka wspomnianej już niewypłacalności (np. wskutek likwidacji lub upadłości przedsiębiorstwa), nieodebrania towaru przez kupującego lub odmowy zapłaty. W sferze pozahandlowej wymienia się ryzyko polityczne i ryzyko związane z katastrofami.

Do ryzyka politycznego zaliczane są: niewymienialność waluty, zakaz transferu należności, moratoria płatnicze i wszelkie inne akty władzy państwowej (np. nacjonalizacja przedsiębiorstw), zmiany systemu pieniądza

ZAPEWNIENIE JAKOŚCI

kierownictwo) same uświadomią sobie niezbędność wprowadzenia norm ISO 9000 widząc w perspektywie głównie utrzymanie eksportu na Zachód swoich wyrobów oraz nawiązywanie (bliżej jeszcze nie określone) współpracy kooperacyjnej z zagranicą. Jest to model ambitny, ale mało mobilizujący. Na ten temat potrzebna jest większa świadomość i wiedza naczelnego kierownictwa.

B) Nagle zjawiający się klient zagraniczny jako warunek kontynuowania współpracy będzie stawiał wprowadzenie systemu zapewnienia jakości zgodnego z ISO 9000 (lub jego systemem) w całym przedsiębiorstwie albo przy produkcji określonego wyrobu (usługi) będącego przedmiotem zawieranego kontraktu. To ostatnie rozwiązanie jest bardziej prawdopodobne (np. ZAMECH, FSM). Jest to model mobilizujący, przy którym wiedza i świadomość naczelnego kierownictwa również odgrywa dużą rolę. Model ten godzi jednak w jakość produkcji na rynek krajowy.

Należy zwrócić uwagę, że w wyżej wymienionych modelach (A i B) po-

zostało niewiele czasu na realizację. Jak uczy praktyka, przeciętny okres wprowadzania systemu jakości trwa od roku do kilku lat (w zależności od wiedzy, stopnia zaangażowania naczelnego kierownictwa oraz wielkości przedsiębiorstwa).

Od czego zacząć?

Warunkiem podstawowym jest rozpoczęcie powszechnego szkolenia od naczelnego kierownictwa do szeregowych pracowników. Warto podkreślić, że należy prowadzić szkolenie "od góry do dołu", oczywiście w odpowiednim dla szkolonych zakresie. Kontynuując szkolenie należy uświadomić sobie zasadę, którą zawiera motto oraz następujące warunki:

- dostosowanie organizacji przedsiębiorstwa do wymagań zarządzania jakością produkcji i ponoszenie odpowiedzialności przez poszczególne stanowiska za realizację elementów systemu jakości;

- określenie, dysponowanie i przez-

naczenie środków na wprowadzenie systemu jakości (rozwój jako element systemu jakości);

- wybranie i określenie zgodnych z normami ISO 9000 elementów stosowanego obecnie systemu jakości;

- określenie i nadzorowanie dokumentacji jakościowej oraz stopnia zgodności wyrobów z normami ISO 9000 (procedury, podręcznik jakości, rejestracja wyników itd.);

- ciągła rewizja jakości z punktu widzenia systemu jakości i jego usprawniania, przebiegu procesów produkcyjnych i ich stabilności, wyrobu i jego zgodności z wymaganiami klientów;

- powszechne stosowanie metod statystycznych w całym procesie produkcji;

- wprowadzenie systemu motywacji pracowników.

Krzysztof Stefański