

## Minőségügyi Vezetők Fóruma

Az EOQ MNB Közhasznú Egyesület 2023. június 1-én Budapesten, a Pasaréti úti Közösségi Házban rendezte meg a Minőségügyi Vezetők I. Fórumát, amelyen közel 100 minőségügyi vezető és más minőségügyi szakember vett részt. **Dr. Molnár Pál**, a délelőtti ülés levezető elnöke megnyitójában – a megjelentek köszöntése után – rámutatott arra, hogy a szervezet Alapszabályában szerepel a minőségügyi vezetők képviselete és segítségnyújtása feladataik végrehajtásához. Ezért az EOQ MNB Közhasznú Egyesület kiemelt feladatának tekinti a vállalatok és más szervezetek minőségügyi vezetői tevékenységének figyelemmel kísérését, segítségét és tudásuk bővítését, továbbá a jövőbeli feladatokra történő felkészítésükben való közreműködést, beleértve pozíciójuk erősítését a legfelső vezetésben. Ilyen jellegű tapasztalatcserékre jól beváltak az EOQ MNB személyi tanúsítvánnyal rendelkezők részére már hosszú idő óta szervezett és évente 8–10 alkalommal megtartásra kerülő ún. szintentartó workshopok, amelyeken azonban egy-egy alkalommal mindössze 7–10 minőségügyi szakember vehet részt. Itt jól hasznosítható előadások hangzanak el elsősorban a résztvevők saját vállalatainak és szervezeteinek minőségügyi problémáiról, illetve azok megoldási lehetőségeiről. Ezekben a workshopokon merült fel az a gondolat, hogy ilyen jellegű tapasztalatcserékre, vagyis az egymástól való tanulásra és a jövőre való felkészülésre szélesebb körben is – egy nagyobb fórum keretében – lehetőséget kellene teremteni. A jelenlegi helyzet elemzésével és a legkiválóbb minőségügyi vezetők jó gyakorlatának „Best Practice” ismertetésével és jövőbeni feladatainak bemutatásával hozzá kívánunk járulni a minőségügyi vezetők pozíciójának erősítéséhez, tudásuk bővítéséhez. Ezért és a téma iránt komoly érdeklődést mutató, de különböző okokból a jelen rendezvényen részt venni nem tudó minőségügyi vezetők és más minőségügyi szakemberek igen jelentős száma miatt jövőben is tervezzük hasonló Minőségügyi Vezetők Fórumának megtartását.

A délelőtti előadássorozatot **Kocsis Ernő**, a Roto Elzett Certa Kft. ügyvezető igazgatója nyitotta meg a következő előadással:

## **„A legfelső vállalati, szervezeti vezetés elvárásai a minőségügyi vezetőkkel szemben, különös tekintettel a digitalizációra”**

Bevezetőjében a következők szerint foglalta össze a minőségügy szerepét a vállalat működésében:

- Támogató szerepkör: az ellátási lánc zavartalansága érdekében business partnering, vagyis hosszútávú, sikeres stratégiai kapcsolatok kiépítése a vevőkkel és a szállítókkal a legjobb gyakorlatok és a fenntartható versenyelőnyök alapján.
- Rendszerszemlélet, szervezeti folyamatok átlátása és fejlesztése: a folyamatfejlesztést mindenben támogató vállalati rendszer kiépítése.
- Minőségügy és minőségellenőrzés a mindennapokban és a gyakorlatban. A dolgozók szemléletének és gondolkodásmódjának megértése és állandó fejlesztése a minőségtudatosság irányába.

A jó minőségügyi vezető partner a gyár irányításában és őszintén beszél a problémákról, bemutatva a hibákat is. Fontos, hogy megfelelő vitakultúrával és döntéshozatali készséggel rendelkezzen. Azonosul a vállalattal és fejleszti csapatát, elültetve az emberekben a minőségi munka iránti elkötelezettség érzését. Megállapításairól rendszeresen beszámol a vállalat legfelső vezetése ülésein, és a Stratégiai Bizottság tagjaként folyamatos tájékoztatást nyújt a vállalat valamennyi szintjén, vállalva esetenként a konfrontációt is.

Előadásában kitért a napirenden lévő digitalizáció egyes kérdéseire is. A digitalizáció nem cél, hanem a folyamatos cégépítés eszköze. Digitalizálni ott érdemes, ahol robosztus, már jól működő folyamatok vannak: ilyenkor a digitális eszköz beépítése azt a célt szolgálja, hogy egyszerűsödjön az adminisztráció, hogy gyorsabban és pontosabban elérhető legyenek az adatok. Digitalizációval ugyanis gyorsítani és/vagy csökkenteni lehet a folyamatlépéseket. Ahol új folyamatot kell létesíteni, azt a digitális eszközök képesek támogatni és kellő logikai alapot nyújtani a műveleti lépések racionális kialakításához. Veszélyes viszont digitalizációs megoldást keresni ott, ahol a meglévő folyamat nem jól működik. Sokan ugyanis –helytelenül – azt feltételezik, hogy a nem megfelelően működő folyamatokat esetében a digitalizáció segítségével rendbe tehetik. A digitalizációban a minőségügyi vezetőknek minden esetben feltétlenül részt kell venniük.

**Rózsa András**, EOQ MNB Minőségügyi Szakértő, az ISOFÓRUM Egyesület elnöke

**„A minőségügyi vezetők szerepe és aktuális feladatai a vállalkozások és a szervezetek minőségorientált működésében”** címmel tartott előadást.

A minőségügy több helyen tapasztalható gyengesége külső és belső tényezőkre vezethető vissza. Nem tisztázott például, hogy a minőségügy szakma vagy hivatás? Sokan vitatják a minőségügy tudomány jellegét is. Gyakorlatilag megszűnt a minőségügy kormányzati és pályázati támogatottsága. A tanúsító szervezetek egyre inkább elzárkóznak a minőségügyi közösségektől, így próbálva elkerülni saját ügyfeleik mások általi "lenyúlását". A belső tényezők közé tartozik, hogy a minőségügynek nincs meg a jól meghatározott helye a vállalati hierarchiában, hanem esetenként Dokumentációs Osztálynak tekintik. A minőségügy cégen belüli elismertsége nem egyértelmű, a minőségügyi vezető és csapata sokszor „szigetként” működik a vállalatban, szervezeten belül. Számos felső vezető nem ismeri fel a minőségügy tevékenységének hozzáadott értékét, és többek között ezért alig vesznek részt a minőségügyi rendezvényeken. Esetenként a MIR vezető nem is tagja a felső vezetésnek. A minőségügyet ugyanakkor egyre gyakrabban új, „nem testhez álló” feladatokkal terhelik (pl. dokumentációk kezelése, pályázatírás). Sokan csak praktikus okokból (tendereken, közbeszerzéseken történő részvétel, pályázatok elbírálása stb.) tartják szükségesnek a minőségirányítási rendszer fenntartását. Nem egyszer a cégvezetés – a kedvezőtlenebbé váló gazdasági körülmények következtében – leghamarabb a minőségügytől vonja el a forrásokat.

A jövőben elkerülhetetlen a paradigmaváltás a vezetői minőségszemlélet terén: új, átfogó és holisztikus megközelítésre van szükség. A minőségügy támogató és integrált szerepének felvállalása új vezetői és új munkavállalói kultúrát tesz szükségessé. A VUCA világ, illetve az újonnan jelentkező tendenciák, például a rohamos informatikai fejlődés és a digitalizáció következtében növekednek a minőségügyi szakemberekkel szembeni kihívások, így egyre inkább egy "polihisztor" szerepet kell betölteniük. A minőségügyi vezető természetesen legyen különösen elkötelezett a szervezet céljai, sikeressége és az annak megvalósítását elősegítő irányítási rendszer iránt. Legyen az innováció és a változások katalizátora. Kezelje prioritásként a rendszerszintű gondolkodást és a minőség tudatosságot. A jövő feladatait figyelembe véve magas szintű szakmai és emberi kompetenciákkal rendelkező, agilis és prediktív gondolkodású szakemberekre és vezetőkre van szükség a minőségügy területén is.

**Mikó György**, EOQ MNB Minőségügyi Szakértő, az EOQ MNB alelnöke előadását a következő címmel tartotta meg:

### **„Minőségügyi vezetők közreműködése a szervezeti kiválóságra törekvésben az EFQM Modell 2020 alapján”**

Az utóbbi 3 év alatt az EFQM Modell 2020 „bejárta” az egész Földet, nagyon sok ország szervezetei kezdték azt sikeresen alkalmazni. Számos országban a kormányok minőségi díjakat, kiválóság díjakat alapítottak és hirdettek meg, így Magyarországon is a Nemzeti Kiválóság Díjat (NKD) 2021-ben került meghirdetésre. A hazai minőségügyesek és a minőségügyi vezetők előtt továbblépést igénylő új kihívásként jelenik meg az EFQM Modell 2020 elvárásainak, gondolatainak alkalmazása, illetve a szervezetükbe történő integrálása. A működés jobbá tétele és a változások kezelése mellett a cél a fenntartható működés, a társadalmi fejlődés és egy hatékonyabb, emberközpontú munkakultúra kialakítása. Ehhez szükséges a szabványos irányítási rendszerek és a minőségfejlesztési eszközök, valamint az EFQM Modell 2020 keretrendszerének ismerete, alkalmazása. A minőségügyi vezetőknek mindkét téren irányító és koordináló szerepet kell betölthetni. Remélhetően egyre több szervezetnél a felső vezetés tagjai közé tartoznak a minőségügyi vezetők. Az EFQM Modell 2020 keretrendszer a hosszútávú fenntartható fejlődéshez; alapja egy ígéret a „Küldetésen és a Jövőképen” keresztül. A minőségügyi vezetők a kiválóságra törekvés, illetve az EFQM Modell alkalmazásának motorjai lehetnek, ami növeli a szakmai kompetenciájukat. A Modell lefedi a szabványos irányítási rendszerek elvárásainak jelentős részét. A minőségügyi vezetők az EFQM Modell 2020 gondolatainál és elvárásainál, a számukra jól ismert és magas szinten működtetett ISO minőségügyi rendszer témaköreivel is találkoznak. Azért éppen a minőségügyi vezetők lehetnek a legelhivatottabbak és a leginkább közreműködők a Modell alkalmazásában, mert már nagy gyakorlatuk van az ISO szabványos rendszerek gyakorlati ismeretén keresztül a fő kérdések áttekintésére, mint például a szervezetük küldetése, jövőképe, stratégiája és értékrendje. Kompetenciájuk révén képesek segíteni, támogatni az irányítási és a teljesítményorientált menedzsmentrendszerek kialakítását, illetve azok hatékony működtetését a szervezeti stratégia megvalósítása érdekében. A folyamatos fejlesztés eszközeinek alkalmazása mellett magas szinten valósítják meg a kockázatok feltárását, kezelését is. Továbbá le tudják vezényelni a szervezet EFQM Modell szerinti önértékelését, értik és értékelik a teamek tevékenységét, amihez a belső felülvizsgálatok előkészítése és gyakorlata jó háttérrel ad.

*Tohl András*, az SGS Certification – Technical Managere,

**„Minőségügyi vezetők felkészülése, részvétele az auditokban és a szervezet vezetésében”** címmel tartott előadást.

A szervezeteknél mindenekelőtt proaktív szemléletre és folyamatos fejlesztésre van szükség. Az igazi kérdés az, hogy a minőségügyi vezetők mennyire tudnak részt venni a szervezet irányításában és a működés javításában? Az audit segítheti a vezetők kompetenciáit és felkészülését a további sikeres működéshez. Az audit, mint a "harmadik, független szem" hozzáadott értéket jelent és a lehető leggazdaságosabb módja a PDCA hatékony alkalmazásával a folyamatok javításának. Integrált rendszerekben nemcsak a minőségügy területén kamatoztatható a megszerzett tudás. Az auditokra célszerű folyamatosan és gondosan felkészülni. A minőségügy megítélése a szervezeteknél nem mindig egyértelmű: sokszor nehéz elválasztani egymástól a bürokráciát és a stratégiai irányvonalat. Az auditálás esetében is el kell dönteni, hogy csak a tanúsítvány megszerzéséről van szó, vagy pedig egy robusztus működést fejlesztő rendszer kiépítése a cél. Döntés szükséges arról is, hogy mire terjed ki a minőségügyi vezető hatásköre. Sajnálatos, hogy a MIR vezetők jellemzően az auditra történő felkészítést hagyományos módon végzik: ide tartozik a dokumentációs rendszer alkalomszerű frissítése a szervezeti változásokkal, az előző audittal kapcsolatban hozott intézkedések és más helyesbítő tevékenységek utólagos áttekintése, valamint a belső auditok és a vezetői átvizsgálások pótlólagos megszervezése, illetve dokumentálása. A vezetők auditra való felkészülése kiegészítendő a kockázatkezelés és a folyamatos fejlesztés alapos átgondolásával. A kockázatkezelés eredményességének vizsgálata mellett itt többek között olyan kérdések merülnek fel, hogy sikerült-e elérni a minőségcélokat, és hogyan alakul a vevői elégedettség trendje? Az auditra történő felkészülés során is kulcsfontosságú a vezetőség és a munkatársak együttműködése. Mindent összevetve tehát az auditra való felkészülés egy csapatmunka a felső vezetés, a folyamatgazdák és a minőségügyi vezetők együttműködésében. Az audit fő célja a szabványos irányítási rendszer megfelelőségének prezentálása, valamint működési hozzáadott érték biztosítása a fejlődéshez.

A délutáni – szakágazati – előadások levezető elnöki tisztét *Takács János*, az EOQ MNB alelnöke látta el.

**Kocsis József** divízió vezető, Magyar Suzuki Zrt.

### **„A gépjárműipari minőségügyi vezetők aktuális feladatai”**

A vállalat az Esztergom Ipari Parkban található, az alapkövetelményekre 1991 májusában került sor. Javarásszt exportra gyártanak. A gépjárműipari minőségügyi vezetők aktuális feladatai közé tartozik a VUCA világ gyors változásait figyelembe véve megfelelni a szigorodó szabályozásoknak úgy, hogy közben teljesüljenek az anyavállalat elvárásai, és a jelenlegi szakembergárda időben átadhassa a fiatal generációnak a fennmaradást jelentő tudást. A konkrét minőségügyi feladatok közé tartoznak a következők:

- A végtermék mintavételes ellenőrzése.
- A beszállítói alkatrészek folyamatos ellenőrzése és a beszállítók fejlesztése.
- A piaci visszajelzések kezelése.
- A teljesítmény felügyelete és nyomon követése.
- A vállalat ISO 9001 szerinti tanúsításának fenntartása.

A gyorsan változó és szigorodó járműipari előírások mellett nagy kihívást jelentett a COVID-19 járvány (jelenleg is tart a félvezetők hiánya miatti folyamatos gyártási tervmódosítás), a háborús konfliktus, illetve az energiaválság. Mindezek a tényezők szükségessé teszik a beszállítók és az alapanyagok beszerzési forrásának gyakori váltását, illetve a gyártástechnológia átgondolt korszerűsítését. Az ismeretek átadásának elősegítése érdekében a vállalat a duális képzés lehetőségeinek felhasználásával részt vesz a szakképzett technikai réteg kinevelésében, amellett gyakornoki program keretében teszi lehetővé az agilis mérnökök képzését.

**Kristófik Arnold**, Product Safety – Quality Management & HSE Director, Knorr-Bremse Fékrendszerek Kft., Kecskemét

### **„A gépjárműipari beszállítók minőségügyi vezetőinek aktuális feladatai”**

Az előadó röviden összefoglalta, hogy munkája során elsősorban termékbiztonsági, minőségirányítási, továbbá munka- és egészségvédelmi feladatokkal foglalkozik.

Minden nap több mint egymilliárd ember bizalmát élvezik a KNORR-BREMSE termékek 5 kontinens 98 országának kb. 240 városában. A KNORR-BREMSE termékei nem csak a vasúton, de a buszokon és a tehergépjárműveken is megtalálhatók. A legfontosabb szervezeti értékek közé tartozik a vállalkozói

szellem, a hosszútávú jövedelmező növekedésre való törekvés, az elkötelezettség, a megbízhatóság, a felelősségvállalás, továbbá a műszaki kiválóság. Az erősségek, a gyengeségek, a lehetőségek és a kockázatok meghatározására rendszeresen végeznek SWOT elemzéseket.

A gépjárműipari beszállítók minőségügyi vezetőinek aktuális feladatai kiemelten a következők:

- A vevőspecifikus követelmények integrálása.
- Az új telephelyi folyamatok minőségének jóváhagyása.
- A munkavédelem átfogó fejlesztése.
- A digitális megoldások alkalmazása a minőségügyi tevékenységek valós idejű támogatására.
- A beszállítók minőségi és műszaki képességeinek fejlesztése.
- A minőségügyi szemlélet integrálása az üzleti folyamatokba.
- A szisztematikus minőségstratégia tervezése.

A kinyilvánított minőségpolitika szerint a KNORR-BREMSE a vevői igények által vezérelt vállalat, amely elkötelezett a termékek és a szolgáltatások minőségének folyamatos fejlesztése mellett. Vevői számára mindenkor igyekszik a legelőnyösebb megoldásokat nyújtani. Céljuk a hibamentes termékellátás (nulla hiba stratégia) és azok pontos szállítása, amit az előrejelzés, a megelőzés és a megvédés területén több korszerű minőségtechnika és módszer alkalmazásával biztosítanak. A minőségszemlélet alappillérei az elkötelezettség, a tudatosság, a hibamegelőzés, a hatékonyság, illetve az érdekelt felek elégedettsége. A beszállítókkal szemben ugyanazon követelményeket támasztják, amelyeket saját maguktól is elvárnak. Üzleti partnerként kezelik a beszállítókat. Egyértelműen kommunikálják feléjük az elvárásokat, mérik a teljesítményüket, értékelik a munkájukat, továbbá elvárják tőlük a rendelkezésre állást és a rugalmas együttműködést.

A KNORR-BREMSE a kiválóság útján már számos díjat nyert, így 1998-ban a Nemzeti Minőség Díjat, 2007-ben az Év Befektetője Díjat, majd 2021-ben elnyerték a 28. Magyar Innovációs Nagydíjat. 2012-ben elindították a duális képzést, és 2021-ben megpályázták és elnyerték a Nemzeti Kiválóság Díjat.

*Vitányiné Dr. Morvai Magdolna* minőségirányítási igazgató, Egis Gyógyszergyár Zrt.

### **„A gyógyszeripari minőségügyi vezetők aktuális feladatai”**

A minőségügyi rendszer alkalmazásának legfőbb feladata a beteg szempontjából a gyógyszerek megbízható rendelkezésre bocsátása. A hatóság a

kockázatalapú ellenőrzési folyamatok segítségével biztosítja a termékek és a gyártóhelyek minőségi helyzetének objektív mérését. A szakágazat feladatai sokrétűek: a megbízhatóság érdekében megfelelő, hatékony ellenőrzési eszközöket és folyamatos fejlesztést kell alkalmaznia. További fontos feladata a minőségügyi rendszer hatékonyságának növelése, a megbízhatóság megvalósításával a visszahívások számának redukálása, a költségsökkentés és a törzskönyvezési flexibilitás. Az aktuális minőségfejlesztési feladatok a következők szerint foglalhatók össze:

- A vezetők minőségszemléletének erősítése („Walk the Talk” – a vezetők példamutatása).
- A minőségcélok kitűzése és megvalósítása a felső menedzsmenttől kezdve a teljes szervezet minden szintjén.
- Folyamatos, proaktív nyitottság az új hatósági szabályzók iránt a minőség folyamatos fejlesztése érdekében.
- A szükséges eszközök alkalmazása a folyamatok jobb megismeréséhez.
- A nemmegfelelőség költségének ismerete és mérése.
- Folyamattérképek alkalmazása, folyamatos monitorozás, logikus és ösztönző minőségi mutatók.
- A Lean és a Hat Sigma elemek használata.

A Holisztikus Termék Életciklus Kontroll Stratégia (HPCS) az elemek és a megvalósítási eszközök egy csomagja, ami holisztikus rálátást biztosít, hogy a termelési folyamat flexibilis, agilis, fenntartható és megfelelő gyógyszergyártást eredményezzen, s ezáltal csökkentse a kockázati tényezőket mind a betegbiztonság, mind a termék, a folyamatok és az üzleti tevékenység szempontjából. A digitalizáció támogatja a szervezeteket abban, hogy elérjék az üzleti célokat a gyorsabb működés, a költségsökkentés révén, s ezáltal növekedjék a versenyképességük és az agilitásuk. Az új kihívások közé tartozik a tudásvezérelt minőségértékelés, ami többek között összegyűjti és értékeli az ismereteket és tapasztalatokat a termék teljes életciklusán keresztül. A folyamatos fejlesztés 4 fő pillére a következők:

- A termék és a folyamatok rendszeres monitorozása.
- A javító és a megelőző intézkedések rendszere.
- A proaktív változtatási rendszer, ami a trendek ismeretében előretervezi a fejlesztést.
- A megfelelő kockázatkezelési rendszer.

Az ICH Q10 Guide szerint a minőségirányítási rendszer fő feladata, hogy biztosítsa a hatásos és megbízható termékek folyamatos gyártását, és egy állandó szinten fenntartsa az ezt kiszolgáló folyamatokat. Az integrált



minőségirányítási rendszer célja az innováció és a folyamatos fejlesztés megvalósítása a termék teljes életciklusa során, ezáltal erősítve a gyógyszerfejlesztés és a gyártás közötti kapcsolatot.

**Haluska Adrienn**, operációs minőségirányítási és fejlesztési igazgató, Bonafarm,

### **Az élelmiszeripari minőségügyi vezetők aktuális feladatai**

A Bonafarm Csoport a felvásárolt mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalatokból alakult nagy vertikális integráció, ami jelen van a termőföldtől egészen az asztalig. A minőségirányítás feladata a vállalati felső vezetés által szervezett és tervezett, erőforrásokkal támogatott, a vevők megelégedettségét célzó stratégiának kialakítása és működtetésének elősegítése. A minőségbiztosítás magában foglalja az összes olyan tervezett és rendszerezett végzett tevékenységet, amelyet a minőségirányítási rendszer keretében hajtanak végre azzal a céllal, hogy a termék vagy a szolgáltatás megfeleljen a minőségre vonatkozó követelményeknek. A jelenlegi fejlesztés egy átfogó digitalizált rendszer kiépítésére irányul, ami biztosítja az egyes termékek gyártásának és gyártási körülményeinek nyomon követését. A termelésirányítóknál ezáltal jelentős időmegtakarítás érhető el, mivel nem kell többet a papírok kitöltésével bajlódniuk. Jelenleg ugyanis több mint tízezer dokumentumot kezelnek a különböző rendszerekben. A minőségbiztosítás feladatai igen sokrétűek, többek között:

- képviseli és közvetíti a minőségügyi alapelveket és követelményeket minden kapcsolódó tevékenységben;
- közreműködik a beszállítók és a szolgáltatók szakmai értékelésében a minőség szempontjából és a vonatkozó adatgyűjtésben;
- ellátja az élelmiszerbiztonsággal összefüggő kockázatelemzési tevékenységeket;
- kivizsgálja a felmerült hibák okait, kezeli a reklamációkat, felkészül az auditokra és azok levezetésére;
- előkészíti az adott ágazat vezetőségi átvizsgálását;
- meghatározza a minőségcélokat;
- a hatósággal kapcsolatokat tart fenn és bonyolítja a partneri levelezéseket.

A minőség az ügyfél elégedettség elérésének a feltétele a termékek és/vagy szolgáltatások tekintetében, aminek 4 szintje van:

- Megfelelés a kötelező előírásoknak.
- A használatra való alkalmasság.

- A vevő nyilvánvaló igényeinek kielégítése.
- A vevő ki nem mondott igényeinek kielégítése.

A minőségnek és a minőségbiztosításnak tehát minden tekintetben be kell épülnie a termékek és a szolgáltatások tervezésébe, irányításába és megvalósításába.

**Kulcsár Ildikó** minőségirányítási osztályvezető, Észak-Pesti Centrumkórház – Honvédkórház

### **Vészhelyzet után 15 évvel, avagy az egészségügyi minőségügyi vezetők aktuális feladatai**

A MIR vezető az egészségügyben egy operatív működtető, akinek a klasszikus feladatai közé tartoznak többek között a következők:

- Rendszerépítés, -fenntartás és -fejlesztés (ez a megfelelő képzettségen túlmenően megköveteli a rendszerben való gondolkodás képességét).
- A bizonylati rendszer nyomon követése.
- Az auditok végrehajtása.
- A kockázatok felmérése.
- Ellenőrzések, helyesbítő és megelőző intézkedések meghozatala.
- Oktatások, képzések.
- Elégedettségi felmérések értékelése.

A már említett rendszerszemlélet mellett szükséges a folyamatos fejlesztés és a stratégiai mutatók kiválasztása iránti képesség, valamint a rendrakás lehetőleg az 5S szerint.

Nem tisztázott a minőségügyi vezető helyzete a szervezeti struktúrában: vajon a felső vezetés tagja vagy középvezető? Közvetlenül a főigazgatónak van alárendelve? Hogyan alakul a döntésekbe való bevonása? Mindebből a munkatársak többnyire csak annyit látnak, hogy mindenért a minőségügyi vezetőt hívják. A MIR vezetés azért sem könnyű, mert nincsen rá általános szabály, nincs helyes útja. A minőségügyi szakembertől a szaktudás és a tapasztalat mellett elsősorban bátorságot, együttérzést és rugalmasságot várnak el. Fontos továbbá a széles látókör és a jogszabálykövető magatartás is. Nagy buktató lehet a vezetői elkötelezettség és a dolgozók bevonásának hiánya, valamint a kiégés (burn out). A minőségügyi vezető munkájának sikere többek között a belső auditok szigorúságán keresztül mérhető le. A jövőt az ISO rendszerszabványok integrálása jelentheti: alap az ISO 9001 szabvány, illetve a Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok (MEES) kézikönyvének 2.0 változata. A szakmát elsősorban a minőség iránt elkötelezett fiatalok

bevonásával lehet vonzóvá tenni, de fontos a „megrögzött” gondolkodás elkerülése és a különféle elismerések (minőségdíjak, EFQM Modell alapú Nemzeti Kiválóság Díj) szerepe is.

*Mezey Tamás*, az EOQ MNB Turizmus, Szálloda és Vendéglátás Munkacsoportjának vezetője

### **Szolgáltató szervezetek minőségügyi vezetőinek aktuális feladatai**

Általános megfogalmazás szerint a minőség nem más mint az érintett felek elégedettsége. A szállodaiparban az érintett felek közé tartoznak a vendégek, a munkatársak, a szállítók és a szerződött partnerek, valamint tágabb értelemben az egész társadalom. A minőségügyi rendszerek általában nem szolgáltatáspecifikusak, de a TQM alapok legtöbbször megvalósulnak valamilyen szinten. Kevés a rendelkezésre álló minőségügyi szakember, de meg kell küzdeni a kiszolgáltatottsággal, a bizonytalansággal és az érdektelenséggel is. A szállodaiparban rendszeresen alkalmazzák a TQM mellett a PDCA ciklust, a benchmarkingot, a BPR-t (üzleti folyamatok újjáalakítása), továbbá a hiányosságok feltárására szolgáló GAP modellt. A vendég (ügyfél, vevő) szempontjából a szolgáltatás ára mellett annak minősége is meghatározó szerepet tölt be a döntéshozatalnál!

A szolgáltató szervezetek minőségügyi vezetőinek aktuális feladatai a következők szerint foglalhatók össze:

- Kapcsolat a cégvezetéssel.
- A minőségügyi rendszer kialakítása és működtetése.
- Alkalmazható eszközök és módszerek hozzárendelése és a Pareto-elv megvalósítása.
- A minőségügyi tapasztalatok és mutatók folyamatos értékelése új elemző módszerek alkalmazásával.
- Benchmarking.
- Az üzleti és a vendég-elégedettségi eredmények nyomon követése.
- Kapcsolattartás a szakmai szervezetekkel.

E feladatok végrehajtásához alkalmazható és hasznosítható minőségirányítási eszközök és módszerek közé tartozik a küldetés és a jövőkép kialakítása, a működési és szolgáltatási standardok bevezetése, majd az ezek alapján végzett önértékelés, a minőségügyi auditok, a vendég-kérdőívek, valamint a hírnév (reputation) és a bizalom menedzsment. Igen fontos a vendég-elégedettség mérése és elemzése. A vendég-észrevételek kezelésének hatékonysága

időfüggő: a hatékonyság drasztikusan csökken, ha a vendég már elhagyta a szállodát.

Mire van szükség a jövőben?

- Működési és szolgáltatási standardok kialakítása.
- Egyszerű és hatékony minőségügyi eszközök és módszerek alkalmazása.
- A "Best Practice" megoldások szervezett gyűjtése, elemzése és adaptálása.
- A minőségügyi rendszerek szolgáltatás specifikus tapasztalatainak integrálása.

A minőség és a folyamatmenedzsment egymás szinonimái. Nagyon jól meg kell érteni, hogy a minőségköltségek a rosszul megtervezett vagy rosszul kialakított folyamatok kijavításának a költsége.

### **Hozzászólások**

A résztvevők hozzászólásai megegyeztek abban, hogy a kormány nem tartja fontosnak és nem kezeli prioritásként a minőségügyet. Magyarországon az életminőség és a versenyképesség javítása érdekében feltétlenül javítani kell a minőségügy általános helyzetén. Nem is lehet kérdés, hogy a minőségügy külön szakma és tudomány, aminek megvan a helye és a szerepe a gazdaságfejlesztés területén, de valójában az egész társadalomban. A minőségügyi ismeretek megszerzése és bővítése szempontjából nagy jelentőséggel bírnak az EOQ MNB tanfolyamai és az egyetemeken folyó minőségügyi szakmérnök képzések. A minőségügy nem szigetelődhet el egyetlen szervezeten belül sem.

Elnöki zárszavában **Dr. Molnár Pál** rendkívül sikeresnek nevezte a rendezvényt, ahol a gépjármű-, a gyógyszer- és az élelmiszeripar legjobb vállalatainak, valamint a szolgáltatások részéről az egészségügy és a vendéglátás minőségügyi vezetői, szakértői mutatkoztak be. Az átfogó délelőtti és a délutáni szakágazati előadások reális képet adtak a jelenlegi helyzetről, bemutatva az eddigi tapasztalatokat és problémákat, valamint jól körvonalozták a jövő kihívásait és trendjeit a minőségügy területén.

Az előadások díait – a díjbefizetések lezárását követően – a résztvevők kapják meg.

**Dr. Molnár Pál**  
**EOQ MNB elnök**