

# EOQ MNB

Minőség-innovációs pályázatok 2017  
és a Gépjármű ipari minőségmenedzsment rendszer változásai rendezvény

## Az ISO 9001:2015 minőségirányítási rendszerszabvány alkalmazása

Budapest, 2017. 11. 07.

*Mikó György*  
az EOQ MNB alelnöke  
EOQ Minőségügyi szakértő  
EOQ Minőségügyi rendszermenedzser

# VÁLTOZÁSOK ÉS A MINŐSÉGSZEMLELET

- ❑ Túl nagy méretűek a gazdasági, társadalmi változások.
- ❑ **Érezhető hatás a minőségszemléletre.**
- ❑ Elkerülhetetlen az átértékelés a minőségügyben, de a működés irányításban is.
- ❑ **A szabványos rendszereknél a működés irányába való gyors és hatékony elmozdulás szükséges.**

## **Megjegyzés:**

- Tömeggyártás, a nagysorozatban történő termék-előállítás.  
(Gépjárműipar, az elektronikai, a hírközlő ipar, gyógyszer és élelmiszeripar)
- Az eü. többirányú változásai.
- **A minőségügyi szakértőknek ki kell lépniük a „megszokott szabványok” világából.**

# HA EGY SZERVEZETET ÉRTÉKELNÉNK ELSŐSORBAN MIT VIZSGÁLNÁNK?

- Ismeri-e a vevők és a többi érdekelt fél elvárásait?
- Milyen cél érdekében, milyen folyamataik vannak?
- Milyen a vezetés?
- Milyen munkatársak, milyen kompetenciákkal dolgoznak?
- Milyen a belső és külső kommunikáció?
- Milyenek a szállítók, és hogyan tartják felügyelet alatt azok folyamatait?
- Milyen eszközöket használnak a folyamatokban? Milyen a rendezettség?
- Hogyan kezelik a változásokat?
- Ismerik-e a működés kockázatait és hogyan csökkentik azokat?
- Milyen ellenőrzések vannak?
- Hogyan kezelik a fejlesztéseket és a változásokat?
- Milyen a szervezet működésének nyomon követhetősége, dokumentáltsága?

# AZ IRÁNYÍTÁSI SZEMLÉLET SÚLYPONTJAI

Irányításról beszélünk ahol:

- | **Rendszerben gondolkozás:** Komplexitás, nem az egymástól független szempontok és tényezők alapján hozott döntések.
- | **A jövő lehetőségeinek számbavétele:** Nemcsak a jövőkép, hanem a jövőt befolyásoló tényezők vizsgálata kerül előtérbe.
- | **Stratégiai szemlélet kialakítása:** A jövő követelményeinek vizsgálata. A rövid távú működésbiztosításon túl a sikertényezők meghatározása kerül előtérbe.
- | **Folyamatok a középpontban**

# „HELYÉRE KERÜLT” A MINŐSÉG FOGALMA

**A minőség maga a rendszer.**

*(Ennek az irányítása a minőségirányítás, így a minőségirányítás a működésirányítással egyenértékűként kezelhető)*

**A minőség maga a működés, a  
tevékenységek és a kapcsolatok teljes  
tárháza** *(Donald Baker-USA professzor )*

**Tudomány, a társadalmat formáló komplex  
valóság** *(Birher Nándor filozófus, teológus)*

# A MINŐSÉG ÉRTELMEZÉSE

**Dr. Armand Val Feigenbaum, világosan megállapította, hogy a minőség:**

- a termékek és szolgáltatások kiváló fogyasztói értékének az elérése
- a technika sikeres alkalmazása
- a humán erőforrás hatékonyságának biztosítása
- a Szállítókkal és más üzleti partnerekkel való nagyon eredményes együttműködés
- a minőség szempontjainak integrálódása a pénzügyi és elszámolási rendszerekbe
- a minőség hatása a vállalat/szervezet vezetésére és a teljes irányításra

# NÉHÁNY HÁTTÉR GONDOLAT AZ ÚJ SZABVÁNYHOZ



- Nőtt a bizalmatlanság, erőteljessé vált a működés fenntartásáért folyó verseny, a **megfelelőség igazolása** szolgáltatási és általános viselkedési tényezővé vált.
- Megváltozott tanúsítások szemlélete és követelménye. Erősödött a mindennemű felülvizsgálatok, auditok **szakmai jellege**.  
Már az ISO 9001:2008-s szabvány, de különösen a 2015. évi ISO 9001:2015-ös új kiadás a belső felülvizsgálatokat felértékelte.
- Minden működés tele van **kockázatokkal** és lehetőségekkel.

# NÉHÁNY HÁTTÉR GONDOLAT AZ ÚJ SZABVÁNYHOZ

- Minden irányítási rendszer célja a jobb működés biztosítása, fenntartása.
- Minden működés célja a tevékenységek hatékony végzése, a lehető legkevesebb ráfordítás mellett a legjobb eredmény elérése.
- A **folyamatok termelik az értéket**, vagy a veszteségeket és a fentiek érdekében, minden irányítási tevékenységet, működést segítő módszert, eljárást a **folyamatok javítására használjuk**.
- A folyamatokban **mindenütt emberek (munkatársak)** vannak, és tudásukat hatékonyan kell használnunk.



# ELŐZMÉNYEK (1)

- Az elmúlt években világméretű felmérések az irányítási szabványok használatával kapcsolatban.  
(Key User Inputs).
- Alapvető elvárásként jelentkezett az az igény, hogy **az irányítási szabványok legyenek összehangoltak.**
- Ezek a szabványok **minden esetben legyenek az üzleti működés gyakorlatát, a működést segítő részei.**
- Világos tapasztalat és cél is lett az az igény, hogy a rendszerek mindig a konkrét működési környezethez alakíthatóak legyenek.

# ELŐZMÉNYEK (2)

- Az ISO 9000-s szabványcsaládnál, de különösen a követelményeknél:
  - 2000-ben volt egy jelentősebb változás (a 9001-s szabvány alkalmazásával kapcsolatban),
  - majd ezt követte a 2008-s változtatás.
  - A 2015. évi változás új szemléletet takar.
- A rendszer szabványok legyenek alakíthatók a konkrét működési környezethez.

***Megjegyezzük, hogy az EOQ MNB hosszú évek óta ezeket az elveket vallotta, képviselte, oktatta.***

# ALAPVETŐ CÉL VOLT (1)

- A szervezet képességeibe vetett bizalom javítása, annak érdekében, hogy a szervezet a lehető leghibátlanabb termékeket és szolgáltatásokat **(Mistake - proof production)** biztosítson.
- Olyan irányítási rendszer követelmények legyenek, amelyek biztosítják, hogy a „szervezet saját méretére szabhassa az irányítási rendszerét **az összes érdekelt fél** elvárásinak figyelembevételével.

# ALAPVETŐ CÉL VOLT (2)

- A szabványos irányítási rendszerek a „*műszaki minőségtől*” a **piac**, és a **kockázatok kezelése** felé *tolódnak el, úgy, hogy* a kialakítandó rendszert a valós üzleti környezethez igazítsuk.
- Az innováció, a fantázia és a fejlesztés lehetséges összekapcsolása.
- Egységes rendszerszemlélet minden irányítási rendszerhez.

# AZ ISO 9001:2015 ALAPELVEI

**A régebből ismert nyolc alapelv helyett hét alapelv.  
(ISO 9001:2015 Annex B.)**

**A folyamatokban és a vezetésben olvad össze a rendszer irányítás (A rendszer-szemlélet, így nevesítve, kimaradt)**

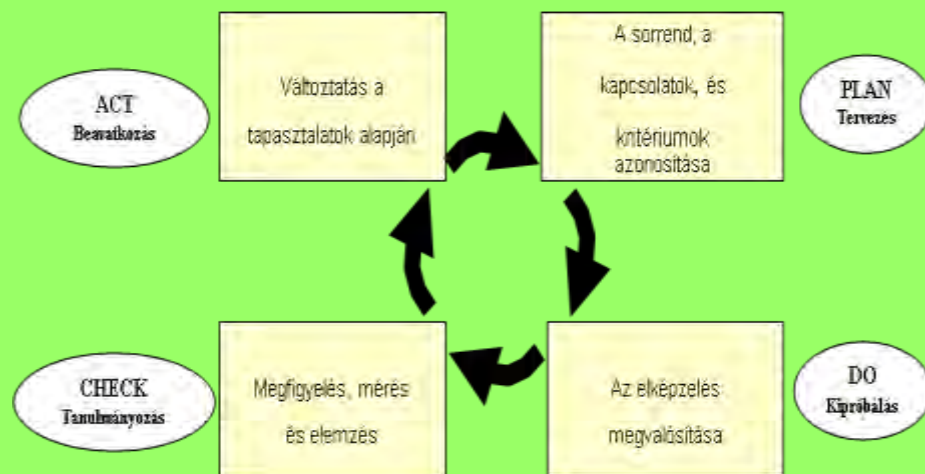
- 1. Vevőközpontúság (Vevők a középpontban)**
- 2. Vezetés**
- 3. Munkatársak elkötelezettsége  
(Munkatársak bevonása)**
- 4. Folyamatszemléletű megközelítés**
- 5. Fejlesztés**
- 6. Bizonyítékokon alapuló döntéshozatal**
- 7. Kapcsolatok kezelése (Partnerkapcsolatok beleértve az összes érdekelt felet)**



# A SZABVÁNY LEGFŐBB GONDOLATAI

- A „Piaci”, működési szereplők elvárásai
- Vezetés
- Folyamatok
- Kockázatalapú megközelítés
- Munkatársak kompetenciája mint az alapvető erőforrás
- Fejlesztés, a változások kezelése

- PDCA mindenütt, minden folyamatra



# AZ ISO 9001:2015 SZABVÁNY KIEMELT TARTALMI RÉSZEI (FEJEZETEI)

- **A szervezet és környezete** (üzleti és munkakultúra)  
Mit akar a szervezet elérni, hogyan?
- **Vezetés (Leadership)** (az irányítási rendszer kapcsolódik a stratégiához)
- A minőségirányítási rendszer tervezése (kockázatok az érdekelt felek elvárásai alapján)
- Támogatás (**Support&Resources**)
- **Működés (Operation)** („Üzemi” tervezés és szabályozás)
- Teljesítményértékelés
- **Fejlesztés**

# A SZERVEZET ÉS KÖRNYEZETE

A szervezetnek figyelemmel kell kísérnie a belső és külső tényezőkre vonatkozó információkat: meg kell határoznia:

- a működés és a stratégia szempontjából az érdekelt felek elvárásait,
- meg kell érteni és figyelembe kell venni az érdekelt felek elvárásait,
- a **folyamatokat** és ezekre kell építeni a szervezet működését,
- a folyamatok kritériumait, méréseit, a **teljesítmény mutatóit**,
- a folyamatokra vonatkozó felelősségi és hatásköröket,
- a **kockázatokat**.



# A VEZETŐSÉG FELELŐSSÉGE

Képesség és elkötelezettség az irányítási rendszer (minőségirányítás) vonatkozásában:

- Stratégia, Politika, Célok**
- Minőségpolitika**
- Vevőközpontúság, vevői elégedettség növelése**
- Jogszábályi követelmények teljesülésének biztosítása**
- Felelősségek, hatáskörök, szervezeti szerepek meghatározása,**
- Kommunikáció,**
- Munkatársak bevonása, támogatása,**
- Folyamatok fejlesztése**
- Aktív , személyes részvétel az irányítási rendszer kialakításában, működtetésében**

**bizonyítani kell!**

# AZ IRÁNYÍTÁSI (MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI) RENDSZER TERVEZÉSE

Az irányítási rendszer tervezésénél figyelembe kell venni a belső és külső tényezőket és **tételezen** meg kell határozni a **kockázatokat és lehetőségeket**, hogy:

- elérjék az elvárt eredményeket,
- csökkentsék, vagy megelőzzék a nem kívánt hatásokat,
- elérjék a folyamatok fejlesztését,
- biztosítsák a követelményekhez illeszkedő, mérhető célok meghatározását ( szükséges erőforrások, határidők - figyelemmel kísérés-értékelés, kommunikálás, folyamatos frissítés).

**Minőségtervek használata!**

# ERŐFORRÁSOK

## Az erőforrások biztosítása:

### ➤ Belső erőforrások:

- Anyagi/pénzügyi,
- Munkatársak (képeség, korlát),
  - A Szervezet komplex tudása és fejlesztése
  - Felkészültség
  - Tudatosság
- Infrastruktúra,
- Munkakörnyezet,
- Mérőeszközök,
- Dokumentált információk.

### ➤ Külső erőforrásból megszerzett (biztosított) termékek, szolgáltatások (együttműködés) és azok felügyelete.

# MŰKÖDÉS

## ➤ Működtetés tervezése és felügyelete:

- a változások követése, felügyelete, a kockázatok enyhítése, elkerülése,
- a termékkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos követelmények meghatározása (teljesítőkéesség vizsgálata is)

## ➤ A termékek és szolgáltatások tervezése és fejlesztése:

- a tervezés és fejlesztés bemenetei,
- a tervezés és fejlesztés felügyelete,
- a tervezés és fejlesztés kimenetei,
- a tervezés és fejlesztés változásai.

## ➤ A termék előállítása és szolgáltatás szabályozása.

## ➤ A termék előállítása és szolgáltatás azonosítása, nyomonkövethetősége.

# TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

- Az eredmények elérése érdekében meg kell határozni, hogy mit kell figyelemmel kísérni, mérni, és értékelni valamint meg kell választani a módszereket:
  - Célok, Mutatók (KPI-ok)
  - Meg kell határozni az időpontokat,
  - A mérések és értékelések meghatározott feltételek mellett történjenek meg
- **Vevői észrevételek**
- **Tervezett időközönként belső auditok strukturált módszerrel**
- **A felső vezetés tervezett időközönkénti átvizsgálásai**

# FEJLESZTÉS

A szervezetnek meg kell határoznia és ki kell választania a fejlesztési lehetőségeket:

- a vevői követelmények teljesítése érdekében, a **vevői elégedettség** növeléséért,
- **Eltérés (nemmegfelelőség)** előfordulása esetén azonnal reagálni kell, intézkedni kell a felügyeletről, és a kijavításról, valamint meg kell határozni a következményeket,
- **Folyamatosan fejleszteni kell a folyamatokat** (és így az irányítási rendszer alkalmasságát, megfelelőségét, eredményességét), megfelelő módszerek és eszközök kiválasztásával.

# KONCENTRÁLJUNK A FŐBB KIHÍVÁSOKRA

- Az *Érdekelt Felek* elvárásai
- ✓ **Vezetés**
- ✓ **Folyamatok és teljesítmények mérése**
- **Fejlesztés**
- ✓ **Dokumentált információ**
- ✓ **Kockázatok**

# VÁLTOZTASSUNK?

## AMIN EL KELL GONDOLKOZNI

**AZ ÉRDEKELT FELEK ELVÁRÁSAI**  $\rightleftarrows$  **Megfelelés**

**A VEZETÉS (Leadership)** Vezetésről–nem a menedzserekről- van szó.

- Felső vezetés (Top management) szerepe, elkötelezettsége kerül előtérbe (Aktív részvétel)
- Példamutatás
- „Coach” szerep, tanácsadó

**FOLYAMATOK**  $\rightleftarrows$  **Működés (Nincsenek külön MIR és külön üzleti folyamatok!)**

- Alapvetően a hozzáadott értéket biztosító működési folyamatokat helyezük előtérbe
- Hatásosság (Eredményesség)
- Hatékonyság)
- **A FOLYAMAT** tiszta és világos értelmezése mindenki számára!

**FOLYAMATOK**  $\rightleftarrows$  **Működés**  $\rightleftarrows$  **CÉLOK**

- Egyértelmű meghatározások (**SMART** célok)
  - Konkrét **S**pecific
  - Mérhető **M**easurable
  - Elérhető **A**chievable
  - Releváns **R**elevant
  - Időben korlátozott **T**imely bounded

Legyen világos kapcsolat a stratégiai célokkal, és legyen lebontható szervezeti részlegekre, sőt a munkatársakra is.



# VÁLTOZTASSUNK?

*AMIN EL KELL GONDOLKOZNI*

**FEJLESZTÉS**  **CÉLOK ELÉRÉSE**

- **Folyamatok állandó felülvizsgálata**  
Veszteségek feltárása  
Folyamatok értékelemzése (Pld értékáram elemzés, folyamatköltség vizsgálatok)
- **Folyamatok fejlesztése**  
Pld: Kaizen módszerek
- **Működésjavító eszközök és módszerek alkalmazása (Beépíteni a rendszerbe)**  
Team munkák  
Minőségkörök

# AMIT FELTÉTLEN JAVASOLUNK

- ✓ A Működési környezet vizsgálatát és a stratégiánk átgondolását.
- ✓ A **MINŐSÉGCÉLOK** legyenek összekötve a működéssel, és valóságos működési célok, a stratégiából levezetve, figyelve a kockázatokra.
- ✓ A belső auditoknál fókuszáljunk a lehetséges fejlesztésekre.
- ✓ Kiemelt hangsúlyt kapjon a **minőségügyi oktatás**, a **felső vezetőség teljes bevonása mellett**.
- ✓ Vezetői elkötelezettség, személyes részvétel, stb.
- ✓ A **vezetőségi áttekintések** mindig a vezetőség aktív bevonásával történjék, a működésre koncentrálva, semmi formalitás.

# AMIT FELTÉTLEN JAVASOLUNK

- ✓ Nézzük át a folyamatokat és főleg a kapcsolatokat.
- ✓ Folyamatosan törekedjünk a minél egyszerűbb, mindenki számára **átlátható rendszer** működtetésére.
- ✓ **Minél több munkatársat vonjunk be** a minőségügyi kérdésekbe, bátorítsuk, jutalmazzuk őket, kérjük javaslataikat.
- ✓ A dokumentációk teljes körű áttekintését. Lehetőleg csak elektronikus dokumentációkat használjunk. Egyszerűsítsünk.
- ✓ Új kiemelt szereplő, a folyamatgazda. (Lehetne a kockázatok folyamatos követője is)
- ✓ Ne csak a kockázatokat gyűjtsük össze, hanem a **fejlesztési lehetőségeket** is elemezzük!

# EOQ MNB

Minőség-innovációs pályázatok 2017  
és a Gépjármű ipari minőségmenedzsment rendszer változásai rendezvény

***KÖSZÖNÖM FIGYELMÜKET!***

**Várom kérdéseiket**

***Mikó György***

az EOQ MNB alelnöke

EOQ Minőségügyi szakértő

EOQ Minőségügyi rendszermenedzser