


EOQ MNB
Innováció- Minőség- Versenyképesség
Konferencia



Az ISO 9001:2015
alkalmazásának kiemelt tapasztalatai
(Válogatás)

Budapest, 2019. 03. 07.

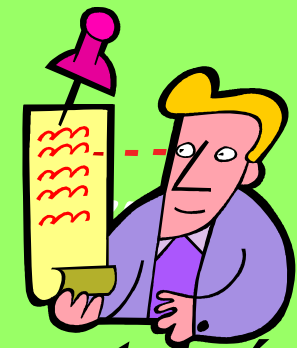
Mikó György
az EOQ MNB alelnöke
EOQ MNB Minőségügyi szakértő

Források

- Több mint két év eltelt.
- Kevés tapasztalat.
- Példák, tapasztalatok főleg az *SME szervezetek* és a *non-profit intézmények területéről*.
- A nemzetközi, globális termelő vállalatok „más esetek”.
- A tapasztalatok értékelésénél, illetve a változtatásoknál érezhetően meg kell, hogy különböztessük:

Azokat a szervezeteket, akiknek nem volt szabványos irányítási rendszerük és nem foglalkoztak eddig ilyen szabvánnyal.

Azokat akik, még az 1994-2000-s szabványon nevelkedtek és volt valamilyen, akkori alapokon épült rendszer.



Volt már szabványos irányítási rendszerük, és most átváltottak az újabb 2015-ös verzióra.

(A 2000 -s években (ISO 9001:2008), vezettek be szabványos irányítási rendszert.)



A „különböző terepek”

Azokat a szervezeteket, akiknek nem volt szabványos irányítási rendszerük és nem foglalkoztak eddig ilyen szabvánnyal.

Gyakran nincs előkészítve, nincs belső marketing.

Nem áldoznak erőforrásokat elméleti felkészülésre. (Szakirodalom, konferencia, tanfolyam, belső kompetencia kiépítés)

Nem alkalmaznak tanácsadót.

Valamilyen jogi vagy törvényi elvárást akarnak kielégíteni.

A vezetés nem ismerte fel, hogy számára mennyire fontosak a kézben tartott, átlátható folyamatok.

Még az 1994-2000-s szabványon nevelkedtek és volt valamilyen, akkori alapokon épült rendszer.

Szívesen alkalmaznak tanácsadót, alapvetően azért mert még mindig az agyon dokumentált, formális, és bürokratikus szabványra gondolnak.

Nem értették meg, hogy valóban egy új szemléletről van szó, ami a működésről szól.

Nem érzékelik az alapvető szemlélet váltást az új szabványnál.

A minőségügyi tanácsadók és általában a minőségügyi szervezetek nem végeznek felkutatást ezeknél az „elveszett bárányoknál”.

Volt már szabványos irányítási rendszerük, és most átváltottak az újabb 2015-ös verzióra. (A 2000 -s években (ISO 9001:2008), vezettek be szabványos irányítási rendszert.)

Ha kicsit lassan is de folyamatos az átállás. Néhány szabvány elvárásnál problémákat látnak.

A vezetés és a munkatársak is felismerték az új szabvány alkalmazásában rejlő páratlan előnyöket.

A különböző irányítási rendszerek integráltsága könnyűvé vált.

Általánosan megfogalmazható

- Minden esetben kívánatos az információk minél szélesebb körű megszerzése (tanfolyamok, konferenciák) és **modern szemléletű, gyakorlatias tanácsadó** segítése.
- Tapasztalat az, hogy ahol ez elmaradt, ott idővesztés, néha téves szemlélet v. jelentős alkalmazási/értelmezési gondok jelentek meg.
- Az új szabványos irányítási rendszer alkalmazásánál **3-4 kérdéskört** láttunk olyan területnek, ahol problémák, nehézségek jelenhettek meg.

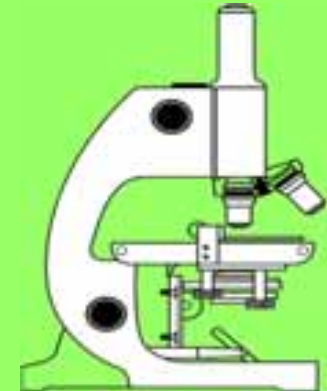
➤ Most három területre hajózunk:

- Működési környezet és a Vezetés (együtt),**
- Külső erőforrások (Szállítók) alkalmazása),**
- Folyamatokkal kapcsolatban a nyomonkövetésre, a teljesítményértékelésekre és a folyamatokban lévő kockázatok áttekintésének szükségességére.**



Működési környezet és a Vezetés

- ? Miért működünk? Mit akarunk elérni? Hogyan?
? Milyen területen, milyen „piacon”?



- ! Küldetés, Jövőkép, Értékrend, Érdekeltek Felek elvárásai, Stratégia.
! Működéspolitika.

Tapasztalás:

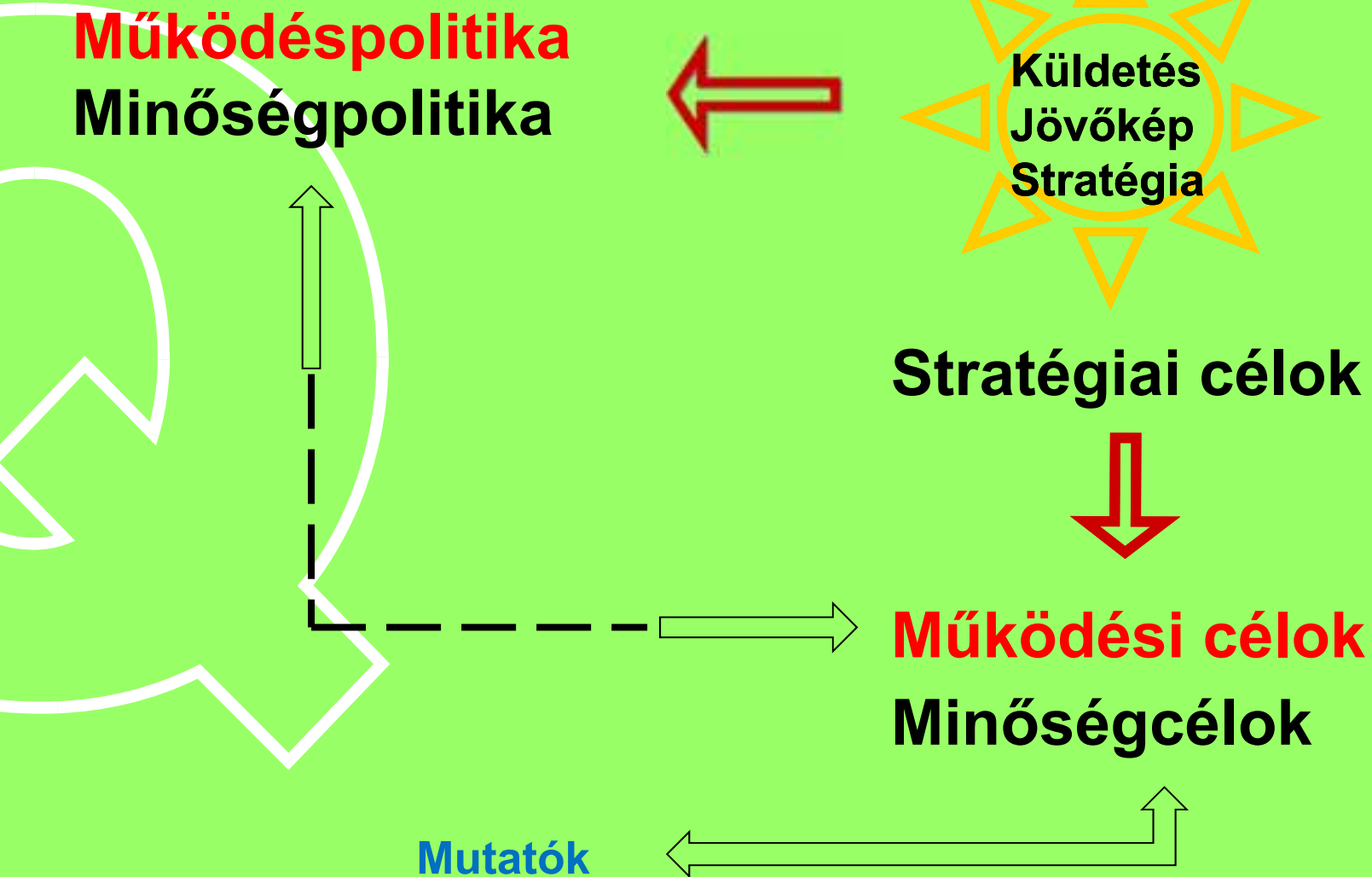
- *Nem használják ki a csoportmunka (workshop) lehetőségeket.*
- *Nem kellően széleskörű a vezetők bevonása. Középvezetők hiányoznak az alkalmazásnál, de sokszor a felsőbb vezetők is.*
- *Nem egyértelmű a széleskörű megegyezés, elfogadás.*
- *Emlékeztetőt nem vesznek fel.*
- *Nyilatkozatok hiányoznak.*
- *Kihirdetés, tudatosítás elmarad.*



?



Célok – Politikák kialakításánál *nem az alábbi kapcsolatok jelentkeznek*



Működési környezet és a Vezetés

- A Vezetés **személyes** közreműködése, kezdeményezése hiányzik.



- A vezetés **ne a dokumentációs rendszert lássa csak. Nem ez a fókusz az irányítási rendszereknél.**

Még mindig sok helyen nem értik, hogy a működés a lényeg és nem a dokumentáció. A „dokut” viszont a kockázatok alapján építjük ki, használjuk.

Voltak szervezetek, akik a dokumentációs rendszerben a régit, a 90-es években kialakított verzió „húzták elő”.

Mi volt a fejlődés, a változás, nem látszik az új szemlélet!

- A **vezetési áttekintés, nem az audit miatt szükséges.**

Általában nem csak egy dedikált fórum lehet.

A havi, negyedévenkénti megbeszélések is azok lehetnek.

El kellene felejtetni a szabvány azon elvárását, hogy vagy berögzült szokását, hogy évente legalább egyszer legyen vezetői áttekintés. Annyiszor legyen és olyan legyen, ami a működéshez szükséges és azt támogatja.



- Nehezen értik, hogy a kockázatok is a Vezetés feladata, ahogy maga az irányítási rendszer kialakítása és működtetése is.



Külső erőforrások- Külső Szállítók

- ❑ Általában a szervezetek már nem önmaguk készítenek el mindent.
- ❑ Külső erőforrásként használt (beépült) folyamatok, termékek, szolgáltatások felügyelete.



- ❑ **Felügyelet?**
 - A folyamatok a működésirányítási rendszer felügyelete alatt maradjanak.
 - Meghatározni a felügyelet milyenségét, a részleteket, az eredményességet, az igazolásokat.
- ❑ **Információt adni a külső szállítóknak:**
 - A termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos elvárásokról,
 - A folyamatokról az ellenőrzésekről és jóváhagyásokról,
 - A személyzet elvárt felkészültségéről, a módszerekről, a berendezésekről.
 - Átvételi körülményekről.
- ❑ **A szállítók értékelése (Egyértelmű kritériumok)**

Külső erőforrások- Külső Szállítók

- **A külső szállítókkal kapcsolatos szerződésekben, megállapodásokban az elvárások csak ritkán jelennek meg és akkor sem strukturáltan.**

Általában újra kell szerkeszteni, írni a szállítói szerződéseket.

Műszaki és egyéb átvételi feltételek megadása gyakran hiányos.

Az előre tájékoztatás legtöbbször nincs meg.

Az új követelmények beépülése a mindennapi gyakorlatba problémásak.



- **Hogyan lehet most eljárni?**
- **Példák?**

- **A beszerzés és az alvállalkozók alkalmazás a szigorúbb következetesebb szemléletet kapott:**

„Beszállítói kapcsolattartó, beszállítói mérnök.

Együtt működés, közös fejlesztések. Munka-kulturális kérdés.



- **Értékelések - Több megközelítés – Kockázatok vizsgálata**

- ❖ *Normál kereskedelmi termékek „boltban történő vásárlás”.*
- ❖ *Saját folyamataink részére külön szerződés alapon tömeg termék/katalógus termék. Partner tanácsai, szerviz.*
- ❖ *Saját speciális célra szolgáló termék/szolgáltatás.*

Folyamatok figyelemmel kísérése

Elemzés, értékelés

Figyelemmel kísérni (a módszerek meghatározásával együtt):

- Célok teljesítését,
- A folyamatok lefutását,
- A vevői észrevételeket, vevői elégedettséget, (Információk a termékek és szolgáltatásokkal kapcsolatban)
- Külső szolgáltatók teljesítményeit,
- A kockázatok elkerülésére tett intézkedések eredményességét,
- Belső auditok hatékonyságát,
- Vezetői áttekintések eredményeit.



? Elemezni, és értékelni a megszerzett információkat, adatokat.

Folyamatok figyelemmel kísérése

Elemzés, értékelés

Mit tapasztaltunk?

- A célok teljesítésének érdekében kevesen használnak **Minőségtervet**.
- Az **ügyfelekkel, vevőkkel folytatott kétoldalú kommunikáció követelményeinek megállapítása** és alkalmazása csak egy-két munkatárs, vagy szűk csoportra korlátozódik.



- **Adatgyűjtések** szükségesek, ami számos szervezetnél nehezen, vagy nem strukturáltan történik.

Ami **problémaként** jelentkezett:

- Adatok ?? Azonosítani kell (**5W1H**). Mélni kell.
- Kérdés mi az, amit érdemes mérni?
- Mit és Ki határozza meg? Hogyan?
- (Megválasztani a módszereket).
- Problémákra mutatni, a folyamat lefutását vizsgálni.
- Az adatok jelezzék ha a vevői elvárások nem teljesülnek.



- **Mit teljesítenek a folyamatok?** Gyakran hiányoznak a **Mutatószámok**. (Eredmény vagy Előrejelző)

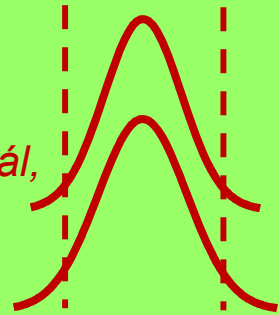


Folyamatok figyelemmel kísérése

Elemzés és értékelés

➤ Tapasztaltuk, hogy **gyakran** az adatgyűjtés, elemzés, értékelés vagy mutatószám **nem jelet „értelmes/értékes adatot”**. Nem a legszükségesebb információt adja, nem olyan aminek értelme van, inkább szabvány követelményt próbáltak „kitömni” és így:

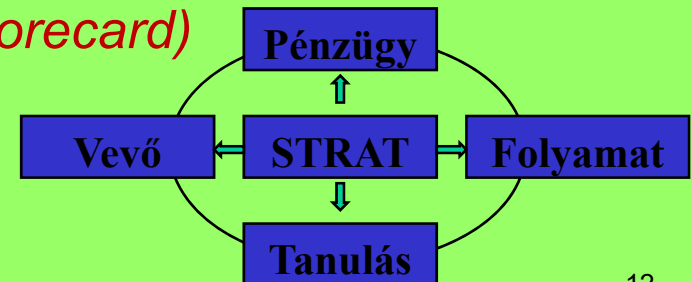
- A hozzáadott érték növelését nem támogatja,
- A teljesítményértékeléseket nem ehhez rendelték,
- Nem alkalmaztak csoport munkákat az adatok meghatározásánál,
- Nem előzte meg az adatgyűjtést a tevékenységeket felmérése.



➤ Sokszor értelmezési problémaként jelentkezett, hogy a folyamatokat követjük, elsősorban **folyamatokban keletkező adatokról**, mutatóiról van szó (Process monitoring)

Ha csatlakozunk a stratégiához, akkor kell beszéljünk KPI-ról (Összekötés a nagy célokkal– Balanced Scorecard)

Stratégiai célok \Rightarrow Üzleti célok.



Folyamatok figyelemmel kísérése

Elemzés és értékelés

Sajnálatos tapasztalás az is, hogy:

- **A kockázatok meghatározása ugyan megindult, de az értékelés és a kialakult veszély elkerülésére, vagy éppen a lehetőségek megragadására tett intézkedések gyakran elmaradnak.**
- **Hasonlóan a kockázatokhoz, a belső auditok megállapításainak visszaellenőrzései, a helyesbítések és azok hatékonysága elmarad.**

- **A vezetőségi áttekintések eredményeinek felhasználása bizonytalan.**
 - *A formalizált visszajelzések azt mutatják, hogy ilyen esetekben a vezetés még mindig nem érti az ISO 9001:2015 jelentőségét.*



EOQ MNB
Innováció- Minőség- Versenyképesség
Konferencia

KÖSZÖNÖM FIGYELMÜKET!

**Beszéljünk a tapasztalatokról,
hogyan látják Önök az
alkalmazásokat?**

Mikó György
az EOQ MNB alelnöke
EOQ Minőségügyi szakértő