

AZ ISO 9001:2008
SZABVÁNYNAK
MEGFELELŐ
MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI
RENDSZER BEVEZETÉSE
A KKV-KBAN



A KÉPZÉS CÉLJAI ÉS TARTALMA



- Számos meghatározás létezik a minőségre:
 - „Egy személy vagy dolog lényeges és megkülönböztethető tulajdonsága” vagy „valaminek az egyedi jellegét meghatározó jellemzője”
 - Azok a termékjellemzők, amelyek lefedik az ügyfél igényeit és kiváltják elégedettségét.
 - A javítási intézkedéseket igénylő és általában piaci részesedés veszteséssel, ügyfél-elégedetlenséggel stb. járó hibák vagy hiányosságok hiánya.
 - ISO 9001:2008 → „Az a mérték, amelyben egy sor velejáró jellemző teljesíti a követelményeket”



A KÉPZÉS CÉLJAI ✓

- Az ISO 9001:2008 szabvány követelményeinek és bevezetési folyamatának megértése.
- A kkv-k tulajdonosainak és minőségirányítási vezetőinek biztosítani a szükséges ismereteket, készségeket, eszközöket és példákat, hogy bevezessék az ISO 9001:2008 szabványnak megfelelő minőségirányítási rendszert.



A KÉPZÉS TARTALMA

- A minőség meghatározása
- Alapinformációk az ISO 9001:2008 szabványról
 - Története
 - Előnyei és haszna
 - Követelmények
- Az ISO 9001:2008 tartalma
 - MIR - általános szempontok és követelmények
 - A vezetőség felelősségi köre
 - Gondoskodás az erőforrásokról
 - A termék előállítása
 - Mérés, elemzés és fejlesztés
- A MIR bevezetésének lépései



Papír alapú:

- Kézikönyv
 - Tartalmazza a szükséges elméleti háttérrel
- Példák
 - Gyakorlati példák bemutatása az ISO követelményekről
- Űrlapok
 - A minőségirányítási rendszer dokumentálásában használatra alkalmas munkadokumentumok vagy végső dokumentumok

Számítógép alapú:

- CD-ROM ismeretekkel, eszközökkel, példákkal és esettanulmányokkal
- E-learning magyarázatokkal, útmutatással, esettanulmányokkal, gyakorlatokkal és tesztekkel

Az oktatási anyagok alkalmasak az önálló tanulásra is.



BEVEZETÉS AZ ISO 9001:2008 SZABVÁNYBA



- Nemzetközi szabványok összessége (első megjelenés 1987).
- Nemzetközi egyezmény eredménye a „jó menedzsment gyakorlat”-ra vonatkozóan, hogy a szervezet a vevők minőségi elvárásainak megfelelő termékeket vagy szolgáltatásokat garantáljon a folyamatok szabályozásával, az irányítás és az ellenőrzés segítségével.
- Útmutatások és követelmények összessége a minőségirányítási rendszer bevezetéséhez és működtetéséhez, amely bármely típusú közintézményben és magántulajdonban levő szervezetben alkalmazható a tevékenység jellegétől és a szervezet méretétől függetlenül.



AZ ISO 9001:2008 JELLEMZŐI ÉS TARTALMA

- A minőségirányítási rendszerre vonatkozó nemzetközi szabvány, amelyeket a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) 1987-ben adott ki.
- Átvizsgálások 1994-ben, 2000-ben és 2008-ban
- Az utolsó átvizsgálás céljai:
 - A szöveg egyes pontjainak és a használt szakkifejezéseknek a tisztázása
 - Nagyobb mértékű összeférhetőség az ISO 14001 szabvánnyal



FEJLESZTÉSEK AZ ISO 9001:2008 SZABVÁNYBAN

- Nagyobb figyelem a kockázatok kezelésére
- A szabályozó környezett szélesebb körű értelmezése
- A „termék” kifejezés értelmének kiterjesztése, beleértve nemcsak a végterméket, hanem a beszerzett és a köztes termékeket is.
- A kiszervezett folyamatok kezelése
- Az infrastruktúra tartalma kiterjesztve az információs rendszerre is
- A kiszállítás utáni követelmények meghatározása
- Új ötletek a vevői elégedettségre vonatkozó bemenő adatokra
- A helyesbítő és megelőző tevékenységek eredményei és eredményessége mérése fontosságának kiemelése

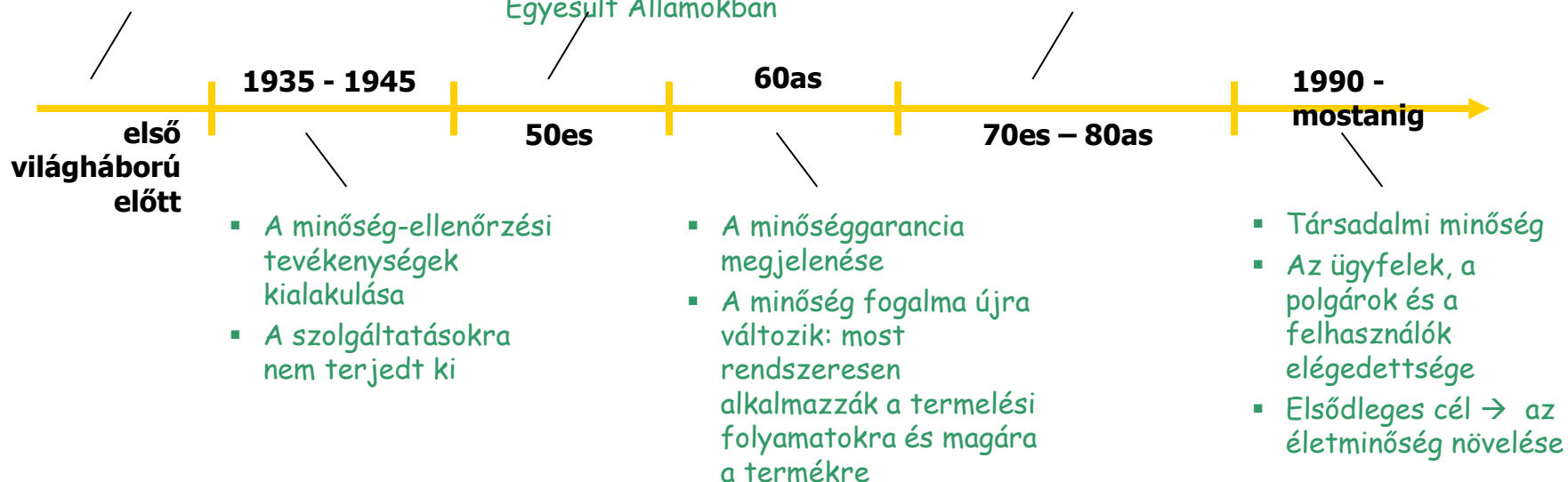


A „MINŐSÉGMENEDZSMENT” FEJLŐDÉSI SZAKASZAI

- Nagy különbség a mennyiség és minőség között
- A mennyiség az elsődleges cél
- A minőség egyike a sok sikertényezőnek

- A Teljes Körű Minőségmenedzsment (TQM) megközelítés megjelenése az Egyesült Államokban

- Minőség a szolgáltatásokban
- „Belső” minőség
- „Külső” minőség



GARANTÁLT MINŐSÉG ✓

- A 60-as években jelent meg.
- Integrált minőségirányítási megközelítés, amely egy rendszer részét képezi, és a teljes szervezet, de elsősorban a vezetőség ellenőrzése alatt áll.
- Azonnal alkalmazható a szolgáltatásokra.
- Központjában a tervezés és a tevékenységek feljegyzése áll.
- A tervezés és tesztelés kiterjesztése a termelésről a terméktervezésre is.



TELJESKÖRŰ MINŐSÉGMENEDZSMENT

- A minőséget a vállalkozás értékeinek csúcsára helyezi.
- Cél → az ügyfélkapcsolatok fejlesztése

Elemei:

- A minőség fejlesztése mint állandó folyamat
- Meghatározott politikák és célok segítségével megvalósított fejlesztés
- A teljes szervezet felkészítése a minőségre mint előírásra



- Hagyományos megközelítés
 - A vevők igényeinek és elvárásainak meghatározása és ennek alapján végzett termék/szolgáltatás tervezés
- Személyzet-orientált megközelítés
 - A minőség-program a személyzet attitűdjeinek, értékeinek, valamint a szervezeti kultúra változására épül
 - Legfontosabb elemek → emberi erőforrás menedzsment és vevői visszajelzés



A BELSŐ ÉS KÜLSŐ MINŐSÉG KÖVETELMÉNYEI

- Belső minőség
 - Minden, ami a személyzet elégedettségéhez és a munkavégzést jellemző paraméterekhez kapcsolódik, mint például több műszakos munkavégzés, információk szétosztása, időgazdálkodás, visszajelzés a feladatokról stb.
- Külső minőség
 - Az ügyfelek szükségleteinek tudatosítása
 - Az ügyfelek attitűdjeinek és elvárásainak megismerése
 - Az ügyfelek óhajainak figyelembe vétele
 - Problémamegoldó készségek
 - Jó kapcsolatok a beszállítókkal, a médiával stb.



A „MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER” MEGHATÁROZÁSA

- Irányítási eljárások rendszere, amelyeket a szervezet operatív és pénzügyi teljesítményének figyelemmel kísérésére, ellenőrzésére és fejlesztésére használnak, azzal a céllal, hogy a legjobb terméket vagy szolgáltatást nyújtsák a legalacsonyabb áron.
- Az irányítási eljárások, amelyek a minőségirányítási rendszert alkotják, olyan tevékenységcsoportokat foglalnak magukba, amelyek a „minőség biztosításá”-ra, a „minőség ellenőrzésé”-re és a „minőség fejlesztésé”-re irányulnak.



A MIR BEVEZETÉSÉNEK ELŐNYEI

- Rendszeres módja a minőséghez kapcsolódó problémák megoldásának a szervezetben.
- Üzenet arra nézve, hogy egy elfogadott (nemzetközi szabvány szerint tanúsított) minőségirányítási rendszer kritériumainak eleget tevő szervezet magas minőségű termékeket állít elő, illetve szolgáltatásokat nyújt.
- Bizonyos területekre meghatározott minimális követelmények léteznek (pl. autógyártásban).



MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS (MB) ✓

- Garancia arra nézve, hogy valamennyi változás a folyamatokban pontosan azonosított és értékelte.
- Azt is garantálja, hogy a termék- vagy a szolgáltatás-specifikációk, amelyek szükségesek az ügyfelek, valamint a terméket vagy a szolgáltatást előállítók követelményeinek kielégítéséhez, pontosan meghatározottak és betartják őket.



MINŐSÉGELLENŐRZÉS (ME)

- „Statisztikai minőség-ellenőrzés” néven is ismert.
- Lehetővé teszi a meglévő szervezeti folyamatok teljesítményének értékelését és a nemkívánatos teljesítmények kiküszöbölésére irányuló intézkedések meghatározását és megvalósítását.
- Lehetővé teszi, hogy teljes mértékben figyelembe vegyék a minőségfejlesztési követelményeket.



MINŐSÉGFEJLESZTÉS (MF) ✓

- Rendszeres és folyamatos tevékenység, amely magába foglalja az üzleti folyamatokat, és az előzőnél magasabb teljesítmény- és minőség szint megvalósítását célozza meg.



- Belső okok
 - Belső minőség fejlesztése (pl. az újra-megmunkálások csökkentése és költségtakarékosság)
 - Holisztikus megközelítése a végső minőség megvalósítását befolyásoló folyamatoknak
 - Formalizált struktúra kialakítása a folyamatos fejlesztési tevékenység aktiválásához és fenntartásához
 - Garancia az elvárt minőségszintre
- Külső okok
 - Az ügyfél-elégedettség növelése
 - A minőség bizonyítéka és garanciája az ügyfél szemében
 - Jobb imázs
 - A hosszú távú minőség-stratégia általi differenciálás



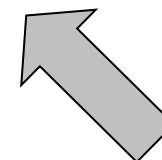
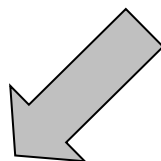
A MIR felépítését és bevezetését a következő elemek befolyásolják:

- a környezet
- a követelmények
- a célok
- a termékek
- a folyamatok
- a szervezeti felépítés
- a tevékenységekhez kapcsolódó kockázatok



Irányítási folyamatok

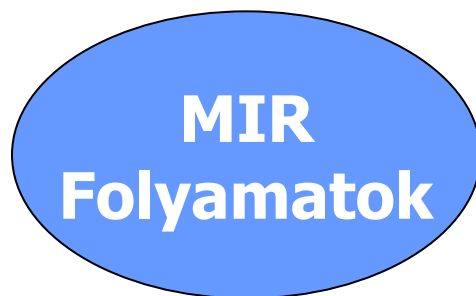
- A minőségpolitika és a minőségcélok meghatározása
- Vezetői átvizsgálások megvalósítása
- A vevői, belső szabályzati és más követelmények kommunikálása a szervezeten belül
- Az erőforrások rendelkezésre állásának biztosítása



Gazdálkodás az erőforrásokkal

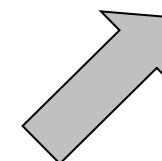
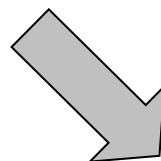
A következő erőforrások meghatározása és allokálása:

- Emberi erőforrások
- Infrastruktúra
- Munkakörnyezet



Mérési, elemzési és fejlesztési folyamatok

- A termék és a MIR megfelelőségének bizonyítása
- A MIR eredményességének folyamatos fejlesztése



Termék-előállítási folyamatok

- A termék előállításának megtervezése
- Vevőkhöz kapcsolódó folyamatok
- Tervezés és fejlesztés
- Beszerzés és a termék előállítása, illetve a szolgáltatás nyújtása
- A megfigyelő- és mérőberendezések kezelése



AZ ISO 9001:2008 SZABVÁNY TARTALMA



A SZABVÁNY TARTALMA

- 0 Bevezetés**
 - 0.1 Általános rész
 - 0.2 Folyamatelvű megközelítés
 - 0.3 Kapcsolat az ISO 9004 szabvánnyal
 - 0.4 Összehangoltság más irányítási rendszerekkel
- 1 Alkalmazási terület**
 - 1.1 Általános rész
 - 1.2 Alkalmazás
- 2 Rendelkező hivatkozások**
- 3 Szakkifejezések és meghatározásuk**
- 4 A minőségirányítási rendszer**
 - 4.1 Általános követelmények
 - 4.2 Dokumentálási követelmények
- 5 A vezetőség felelősségi köre**
 - 5.1 A vezetőség elkötelezettsége
 - 5.2 Vevőközpontúság
 - 5.3 Minőségpolitika
 - 5.4 Tervezés
 - 5.5 Felelősségi kör, hatáskör és kommunikáció
 - 5.6 Vezetőségi átvizsgálás
- 6 Gazdálkodás az erőforrásokkal**
 - 6.1 Gondoskodás az erőforrásokról
 - 6.2 Emberi erőforrások
 - 6.3 Infrastruktúra
 - 6.4 Munkakörnyezet
- 7 A termék előállítása**
 - 7.1 A termék-előállítás megtervezése
 - 7.2 A vevőkkel kapcsolatos folyamatok
 - 7.3 Tervezés és fejlesztés
 - 7.4 Beszerzés
 - 7.5 A termék előállítása és a szolgáltatás nyújtása
 - 7.6 Megfigyelő- és mérőberendezések kezelése
- 8 Mérés, elemzés és fejlesztés**
 - 8.1 Általános
 - 8.2 Figyelemmel kísérés és mérés
 - 8.3 A nem megfelelő termékek kezelése
 - 8.4 Az adatok elemzése
 - 8.5 Fejlesztés



ÁLTALÁNOS KÖVETELMÉNYEK (4.1)

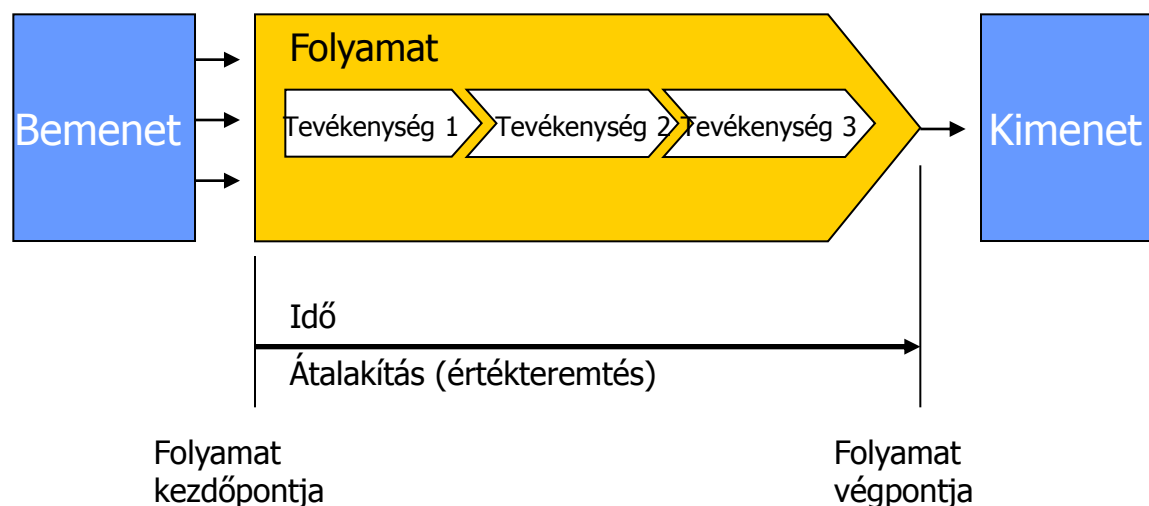
„A szervezetnek létre kell hoznia, dokumentálnia kell, be kell vezetnie és fenn kell tartania egy minőségirányítási rendszert, valamint folyamatosan fejlesztenie kell annak eredményességét a nemzetközi szabvány követelményeivel összhangban.”

- Működő irányítási rendszer → irányítja és ellenőrzi a szervezetet a minőség szempontjából
- Az ügyfél követelményeinek elemzése
- A folyamatok meghatározása
- A dokumentálás szintjét a szervezet határozhatja meg.



FOLYAMATSZEMLÉLETŰ MEGKÖZELÍTÉS

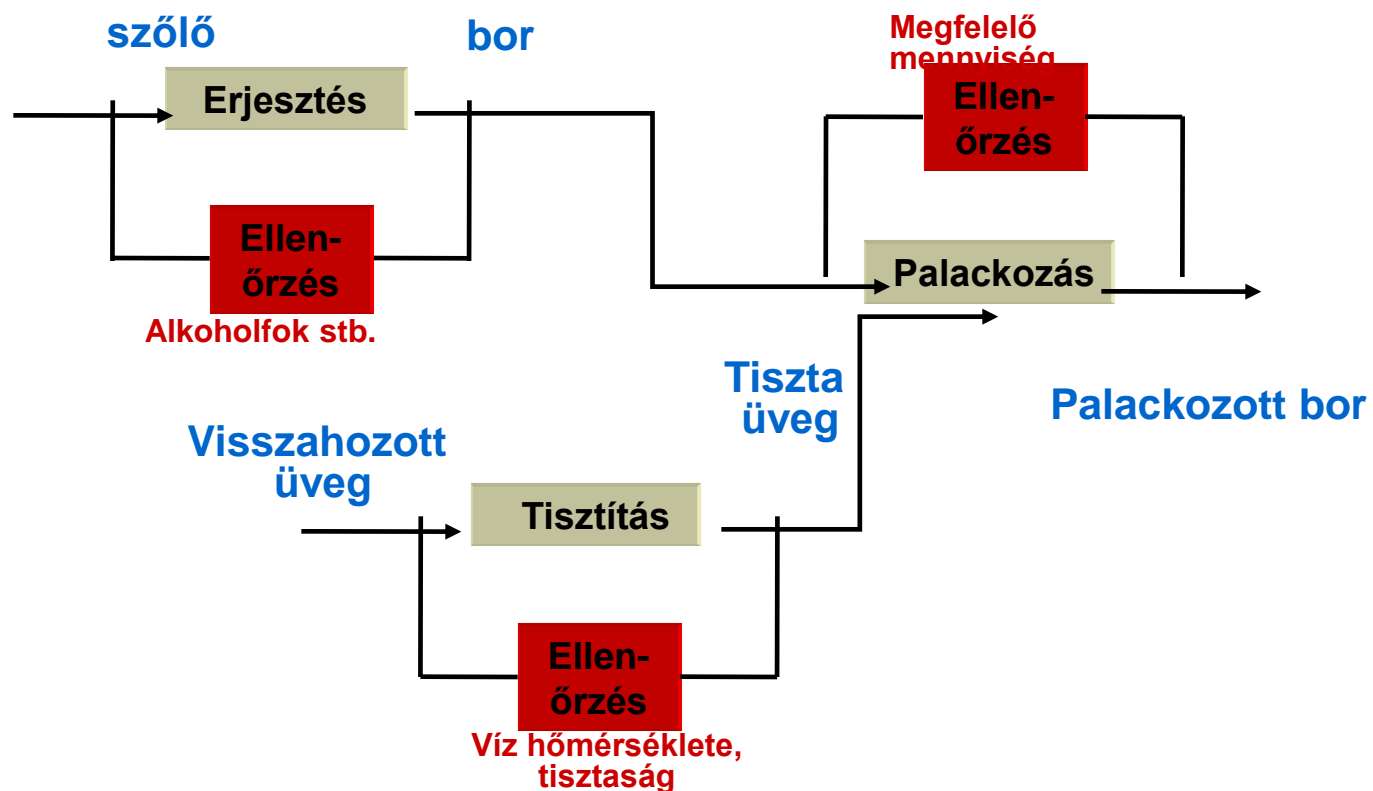
- A folyamat egy logikailag összetartozó, ismétlődő tevékenységsor; a bemeneteit és kimeneteit, következésképpen az értékteremtését is mérni lehet.



A folyamatot egy meghatározható kezdőpontnak és végpontnak kell behatárolnia.



FOLYAMAT PÉLDA: BOR ELŐÁLLÍTÁSA



- A szabvány négy kategóriába osztja a vállalati folyamatokat:
 - Irányítás
 - Gazdálkodás az erőforrásokkal
 - A termék előállítása
 - Mérés, elemzés és fejlesztés



KISZERVEZETT FOLYAMATOK

- Nagyobb hatékonyság és termelékenység érdekében sok vállalat kiadja a mellékfolyamatainak és a funkcionális folyamatainak elvégzését az adott területre specializálódott cégeknek, amelyek jobb minőségben és alacsonyabb költségekkel tudják megvalósítani őket.
- Az ISO 9001:2008 szabványnak megfelelően a kiszervezett folyamat egy olyan folyamat, amelyre a szervezetnek szüksége van a minőségirányítási rendszer szempontjából, és amelyről úgy dönt, hogy megvalósítását kiadja egy harmadik félnek.

A kiszervezett folyamatokat, ha jelentős a hozzájárulásuk a végső kimenethez, figyelembe kell venni a MIR-ben.

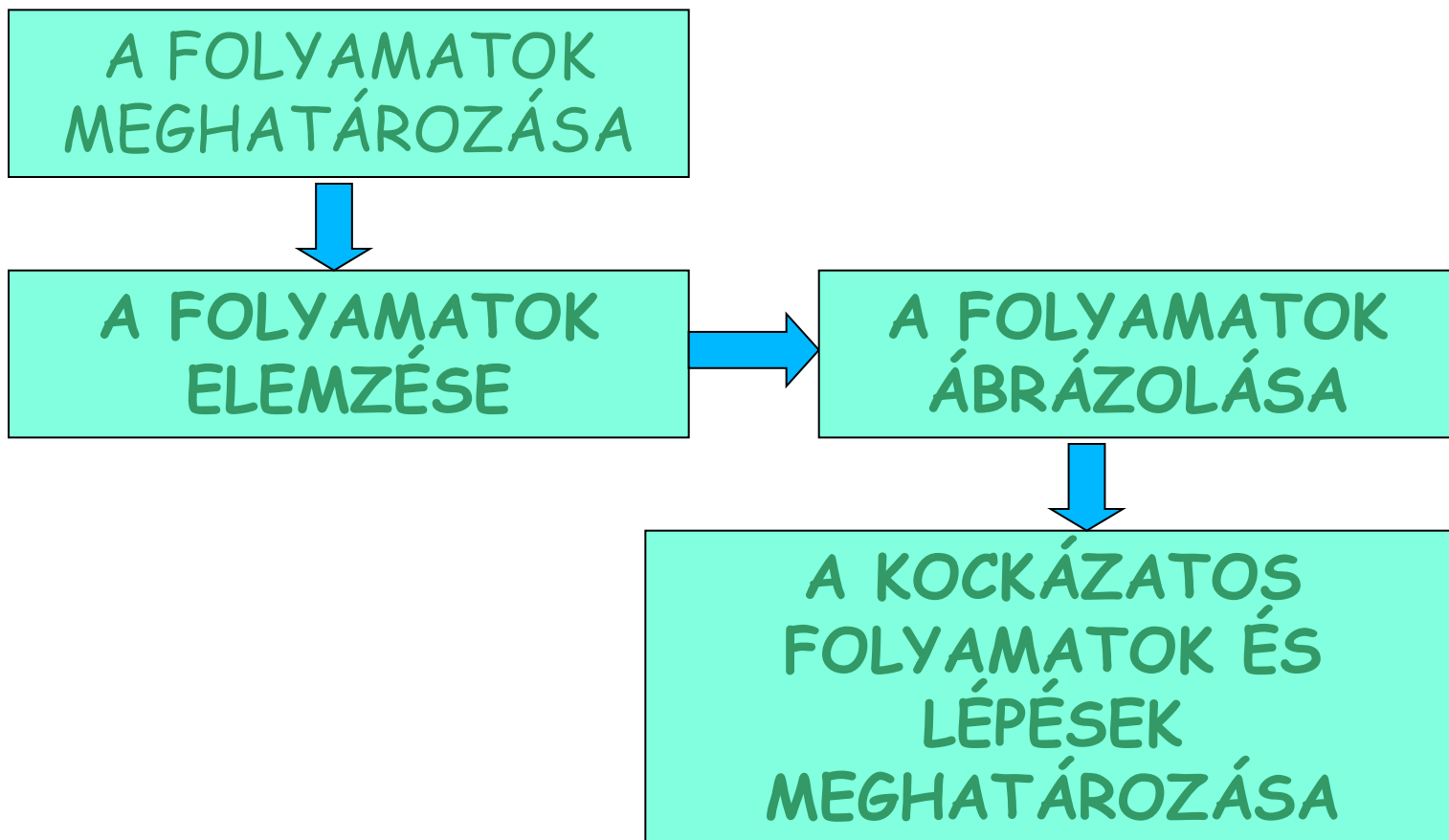


FOLYAMAT FEJLESZTÉSI CIKLUS

A minőség fejlesztése céljából minden vállalati folyamatnak rendszeres eljárás szerint kell megváltoztatni a működési módját, az alább bemutatott ciklust követve:



A SZERVEZETI FOLYAMATOK ELEMZÉSE



A SZERVEZETI FOLYAMATOK MEGHATÁROZÁSA

Minden vezető a munkatársaival közösen határozza meg a folyamatokat, amelyekben részt vesznek, hogy tisztán lássák a folyamat kezdő és befejező pontját, az inputokat és outputokat, a résztvevőket és a kapcsolatokat más szervezeti folyamatokkal. Az információ összegyűjtéséhez a brainstorming (ötletbörze) technikát lehet használni.

A folyamatok meghatározásának lépései:

- A folyamat elhatárolása: Minden folyamatnak van egy kezdő és egy befejező pontja.
- Az inputok és outputok meghatározása minden folyamathoz: Minden folyamatnak egy fő outputja van = a folyamat létezésének fő eredménye. Emellett lehetnek melléktermékei is (pl. információ, salakanyagok).
- A folyamat lépéseinek /szakaszainak meghatározása: Minden szakasznak vannak köztes inputjai és outputjai.
- A folyamat munkaköreinek és feladataiknak meghatározása.



ÖTLETBÖRZE - 1 SZAKASZ: INFORMÁCIÓK ÖSSZEGYŰJTÉSE

Lépések:

- A csoport vezetője feltesz a csoport tagjainak egy, a megoldandó problémára nézve releváns kérdést.
- A csoport tagjai sorra mondanak egy-egy ötletet. Ez mindaddig folytatódik, amíg a csoport tagjai kifogynak az ötletekből.
- A csoport vezetője valamennyi elhangzott ötletet felírja egy flipchart lapra, anélkül hogy elemezné vagy értékelné őket.

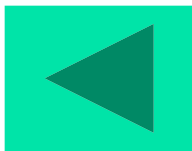
Példák kérdésekre, amelyeket a folyamat lépéseinek és tevékenységeinek meghatározásában használhatunk:

- Milyen lépésekből / tevékenységekből áll ez a szakasz / folyamat?
- Milyen döntéseket kell hozni a folyamatban / szakaszban?
- Mit kell ellenőrizni és mikor?
- Mit kell jóváhagyni és mikor?
- Mikor jelennek meg megszakítások a folyamatban?
- Milyen problémák szoktak általában felmerülni ebben a szakaszban?

ÖTLETBÖRZE - 2. SZAKASZ: AZ INFORMÁCIÓK ELEMZÉSE

Lépések:

- Az információ megszerezése a kérdés szempontjából releváns kritériumok szerint (pl. időbeni egymásutánosság, kockázatok, inputok, outputok, résztvevők, összetettség, kapcsolatok).
- Az ismétlődő információ kiküszöbölése.
- Valamennyi információ elemzése figyelembe véve a valóságtartalmát, a megvalósíthatóságát, a potenciális eredményeit stb.
- Az eredeti kérdés megválaszolásához nem hasznosítható információk elhagyása. A maradék információ segít a kérdés megválaszolásában.



- A vállalati folyamatok ábrázolása folyamatábrák segítségével történik.
- A folyamatábra a folyamat térképe, grafikus, logikus sorrendben történő ábrázolása mindannak, ami a folyamatban végbemegy.
- A folyamat lépéseit, tevékenységeit geometriai alakzatok jelölik, amelyek a különböző tevékenységeket szimbolizálják, míg az őket összekötő nyilak a folyamat irányát mutatják meg.
- Pluszban tartalmazhatja az inputokat, outputokat, felelős személyeket stb.

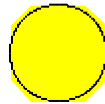
A folyamatábra a következőkre használható:

- a folyamatok elhatárolása,
- a folyamat elemzése eredményessége és hatékonysága növelése céljából,
- a felelősségi körök meghatározása,
- információs adatbázis kialakítása stb.



FOLYAMATÁBRA SZIMBÓLUMOK

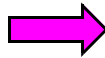
műveletek



ellenőrzés



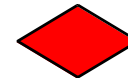
szállítás



várakozás



döntés



raktározás



folyamat
kezdőpontja



folyamatára
megszakítása



A KOCKÁZATOT HORDOZÓ FOLYAMATOK MEGHATÁROZÁSA

A kockázat a következőkre vonatkozhat:

- **Emberi erőforrás:**
 - személyzethiány,
 - megfelelő képzettség hiánya
- **Nyersanyagok:**
 - alacsony minőség,
 - beszállítói késések,
 - nem elegendő raktárkészlet
- **Technikai felszerelések:**
 - meghibásodó gépek,
 - cserealkatrészek hiánya,
 - hibák vagy késések a karbantartásban,
 - szűk keresztmetszetek
- **Szervezés:**
 - redundáns tevékenységek,
 - várakozási idő,
 - hosszú szállítási útvonalak,
 - hosszú információs csatornák
- **Vezetés:**
 - késve meghozott vezetői döntések,
 - következetesség hiánya a különböző szinteken hozott döntésekben,
 - túl komplex munkakörök,
 - információ hiánya alacsonyabb szinteken



DOKUMENTÁLÁSI KÖVETELMÉNYEK (4.2)

- Dokumentum:
 - Információk és az őket hordozó médium.
 - Példák: feljegyzés, specifikáció, eljárás, utasítás, rajz, jelentés, szabvány stb.
- A minőségirányítási dokumentáció tartalma:
 - A minőségpolitika és a minőségcélok meghatározása
 - Minőségirányítási kézikönyv
 - Dokumentált eljárások
 - A folyamatok eredményes tervezéséhez, működtetéséhez és ellenőrzéséhez szükséges dokumentumok
 - Feljegyzések



- A szükséges minimális szintű dokumentáció a következőket tartalmazza:
- a minőségpolitikát,
 - a minőségcélokat,
 - a Minőségirányítási kézikönyvet,
 - legalább hat dokumentált eljárást,
 - a MIR hatékonysága érdekében a vállalat által megkövetelt dokumentumokat,
 - a minőségre vonatkozó feljegyzéseket az ISO 9001 szabvány követelményei szerint.



- Kinyomtatott vagy elektronikus dokumentum
- A szervezet céljaihoz igazított
- Rögzíti a szervezet minőségirányítási rendszerét
- Bizonyítékuul szolgál az ISO 9001:2008 szabvány követelményeinek teljesítéséről



KÖTELEZŐEN DOKUMENTÁLANDÓ ELJÁRÁSOK

1. **Dokumentumok ellenőrzése**
 - A dokumentumok jóváhagyása és napra készen tartása
 - A dokumentumok tárolása és megóvása (biztonsági másolat, biztonságos tárolók, megőrzési idő stb.)
 - A külső dokumentumok kezelése és napra készen tartása (szabványok, vevők rajzai stb.)
2. **A minőségre vonatkozó feljegyzések kezelése**
3. **Belső audit**
 - Belső auditok megvalósítása (gyakoriság, területek, stb.)
4. **Nem megfelelő termékek kezelése**
5. **Helyesbítő tevékenységek**
 - A nemmegfelelőségek átvizsgálása
 - A nemmegfelelőségek okainak feltárása
 - Helyesbítő tevékenységek végrehajtása
6. **Megelőző tevékenységek**
 - A nemmegfelelőségek lehetséges okainak feltárása
 - Tevékenységek végrehajtása a nemmegfelelőségek megjelenésének elkerülése céljából



EGYÉB DOKUMENTUMOK

- Folyamatábrák, folyamat modellek, folyamatleírások
- Szervezeti ábrák
- Specifikációk
- Munkautasítások és/vagy tesztelési utasítások
- Belső kommunikációra vonatkozó dokumentumok
- Termelési programok
- Jóváhagyott beszállítók listái
- Tesztelési és átvizsgálási tervek
- Minőségtervek



KÖTELEZŐ FELJEGYZÉSEK

- Vezetőségi átvizsgálások feljegyzései
- Felkészítésre, tréningre és munkatapasztalatra vonatkozó feljegyzések
- A termékekre vonatkozó követelmények teljesítésének bizonyítékai
- Tervezési és fejlesztési feljegyzések (input, átvizsgálás, az eredmények ellenőrzése, a kibocsátás előtti érvényesítés)
- A beszállítók értékeléseinek eredményei
- A folyamatok érvényesítésének bizonyítékai
- A termék azonosítására vonatkozó feljegyzések
- Jelentések a megsérült vagy elveszett vevői tulajdonról
- A mérőberendezések kalibrálására és igazolására vonatkozó jelentések
- Belső auditok eredményei
- A termékek nemmegfelelőségeinek jellege
- A helyesbítő tevékenységek eredményei
- A megelőző tevékenységek eredményei



A DOKUMENTUMOK ÉS FELJEGYZÉSEK KEZELÉSE

A dokumentumok kezelése egyike a hat kötelező dokumentált eljárásnak, amelynek elő kell írnia:

- A dokumentumok jóváhagyását
- A dokumentumok átvizsgálását és naprakésszé tételét
- Az aktuális verzió számának azonosítását
- A dokumentum legutóbbi verziójának rendelkezésre állását valamennyi releváns munkakörben
- A belső és külső dokumentumok olvashatóságának és azonosításának biztosítását

A feljegyzések kezelése is egy kötelező dokumentált eljárás. Biztosítania kell, hogy a feljegyzések kezelése oly módon történjék, hogy olvashatók, könnyen azonosíthatók és megtalálhatóak legyenek.



A VEZETŐSÉG FELELŐSSÉGI KÖRE (5)

„A vezetőség felelősségi köre” rész hat fejezetből áll:

- 5.1 A vezetőség elkötelezettsége
- 5.2 Vevőközpontúság
- 5.3 Minőségpolitika
- 5.4 Tervezés
- 5.5 Felelősség, hatáskör és kommunikáció
- 5.6 Vezetőségi átvizsgálás



A VEZETŐSÉG ELKÖTETELEZETTSÉGE

- „A felső vezetőségnek bizonyítania kell elkötelezettségét a minőségirányítási rendszer létrehozása, bevezetése és eredményességének folyamatos fejlesztése iránt azáltal, hogy:
 - a) a vevői, valamint a jogszabályi és egyéb szabályozó követelmények teljesítésének fontosságát közlésezi a szervezeten belül,
 - b) meghatározza a minőségpolitikát,
 - c) gondoskodik a minőségcélok meghatározásáról,
 - d) vezetőségi átvizsgálásokat végez, valamint
 - e) gondoskodik az erőforrásokról.”



- „A felső vezetésnek gondoskodnia kell arról, hogy meghatározza a vevői követelményeket és biztosítsa teljesítésüket a vevői elégedettség növelése céljából.”
- A vezetésnek aktív és irányító szerepet kell vállalnia, hogy biztosítsa a következőket:
 - a vevői követelmények teljesítését,
 - hatékony kommunikációt a vevőkkel,
 - hatékony belső kommunikációt.



A minőségpolitikának a következő követelményeknek kell eleget tennie:

- Megfelel a szervezet céljainak.
- Tartalmazza az elkötelezettséget, hogy eleget tegyenek a követelményeknek és folyamatosan fejlesszék a MIR eredményességét.
- Biztosítja az alapokat a minőségcélok meghatározásához és áttekintéséhez.
- Közzétették a szervezetben és a szervezet tagjai megértették.
- Időszakosan felülvizsgálják a folyamatos megfelelés biztosítása érdekében.

A minőségpolitika kidolgozásában két fontos elemet kell figyelembe venni:

- A szervezeti stratégiát: pl. Hogyan pozicionálják a céget a piacon? Magas minőséget és ennek megfelelő árakat céloznak meg, vagy alacsony minőséget és alacsony árakat?
- A vevők elvárásai: pl. Milyen elvárásaik vannak a vevőknek a minőségre vonatkozóan? Milyen a cég imázsa?



Hardver értékesítő és javító cég

A cég célja, hogy megfelelő erőforrásokkal támogatott, magas minőségű, modern, ügyfél-orientált szolgáltatást nyújtson, amely megfelel az ügyfelek időbeli elvárásainak is. Teljes mértékben elkötelezettek vagyunk a tévedések előfordulási kockázatának csökkentése iránt, és biztosítjuk, hogy az általunk nyújtott szolgáltatás teljes körű és valamennyi ügyfelünk számára hozzáférhető. Cégünk innovatív, proaktív megközelítést alkalmaz egy széles termékskála biztosítása és felszerelése érdekében, és biztosítja a korrekt karbantartást és az ügyfelek szükséges időben és a megfelelő formában történő informálását.



Meghatározások:

- „A minőségre vonatkozó keresett vagy megcélzott szint.”
- „A felső vezetőségnek gondoskodnia kell, hogy a minőségcélokat, beleértve azokat is, amelyek a termékekre vonatkozó követelmények teljesítéséhez szükségesek, a szervezet releváns funkcióiban és szintjein határozzák meg. A minőségcéloknak mérhetőeknek kell lenni, illetve összhangban kell lenniük a minőségpolitikával.”

A minőségcéloknak négy célt kell szolgálni:

- Tegyék lehetővé a szervezetnek, hogy teljesítse a vevők követelményeit.
- Tegyék lehetővé a szervezetnek a vevői elégedettség mérését.
- Tegyék lehetővé a szervezetnek, hogy megfeleljen a termékeire érvényes valamennyi jogszabályi előírásnak.
- Folyamatosan járuljanak hozzá a MIR eredményességének biztosításához.

**A MINŐSÉGCÉLOKNAK MÉRHETŐKNEK
KELL LENNI.**



- A minőségcélok meghatározása
- A minőségirányítási rendszer megtervezése
- A felső vezetőség felelősségi körének meghatározása
- Amikor változások vannak a MIR-ben, figyelembe kell venni hatásukat a meglévő eljárásokra, illetve a rendszerben keletkezett konfliktusokat is.

A minőségtervezésben alkalmazható táblázat minta

A MIR kézikönyv fejezete	Használt dokumentumok és űrlapok	Kompetencia	Felülvizs- gálat/ Kiadás	Alkalmazási terület



A MINŐSÉGCÉLOK MEGHATÁROZÁSA

- A szervezet/csoport tagjait be kell vonni a minőségcélok meghatározásába. Pl. a minőségirányítási vezetőt, a minőségirányítási csapat néhány tagját, a vezető saját csapatának tagjait.
- A vevőktől meg kell kérdezni, hogy mit várnak el a szervezettől vagy a csapattól, és ezeket figyelembe kell venni. A vevők lehetnek:
 - ✓ Belső: a szervezet más csapatai vagy osztályai, amelyek az érintett csapat termékét használják.
 - ✓ Külső: más szervezetek/személyek, akik megvásárolják a terméket.
- A céloknak mérhetőnek kell lenni, hogy lehetővé tegyék a teljesítmény mérését.
- Megvalósítható és reális célokat kell kitűzni, amelyek megvalósítása erőfeszítést igényel, de elérhető a rendelkezésre álló körülmények között. A „lehetetlen küldetés” típusú célok demotiválják az embereket.
- A minőségcélok különböznek a pénzügyi és termelékenységi céloktól. A minőségcélokat általában valamilyen követelményeknek vagy jellemzőknek való megfelelésként fejezzük ki, nem költségcsökkentés vagy magasabb termelékenység formájában.



PÉLDÁK MINŐSÉGCÉLOKRA

1 Példa:

A vevői igények teljesítése érdekében 2010 végéig a következő minőségcélok megvalósítását tűztük ki:

- Javítani képességünket, hogy időben szállítsuk a termékeket a vevőknek 95%-ról 98%-ra növelve az időben történő szállítások arányát.
- Csökkentsük a tervezési hibákat 10%-kal.
- Csökkentsük az előállítási hibákat 12%-kal.

2. Példa:

- 3%-kal növelni a vevői elégedettséget a minőségi előírásoknak való megfelelés által.
- Biztonságos és környezetbarát termelési rendszer bevezetése és valamennyi újrahasznosítható anyag újrahasznosítása.
- A visszautasított termékek arányának 1% alá csökkentése.



FELELŐSSÉGI KÖR, HATÁSKÖR ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

- „A felső vezetőségnek gondoskodnia kell arról, hogy a felelősségi köröket és a hatásköröket meghatározzák és közzétegyék a szervezeten belül.”
- A kulcsfontosságú tevékenységekért felelős személyeknek pontosan ismerniük kell a feladataikat:
 - kinevezés, szerződés, szervezeti ábra, folyamatábrák, munkaköri leírások
- A vezetőség egy tagját ki kell nevezni minőségirányítási vezetőnek (= a felső vezetőség képviselője)



A FELSŐ VEZETŐSÉG KÉPVISELŐJE

A minőségirányítási vezető a következőkért felel:

- gondoskodik a minőségirányítási rendszerhez szükséges folyamatok létrehozásáról, bevezetéséről és fenntartásáról,
- beszámol a felső vezetőségnek a minőségirányítási rendszer működéséről és a fejlesztési szükségletekről,
- gondoskodik a vevői követelményekkel kapcsolatos tudatosság előmozdításáról az egész szervezetben.

■ Feladatok:

- Belső auditok megszervezése
- Jelentés készítése a MIR teljesítményéről
- A vevői panaszok figyelemmel kísérése
- A helyesbítő és megelőző tevékenységek hatásainak figyelemmel kísérése

A vezetőségi csapat
állandó tagja



A kommunikáció egyaránt vonatkozik a MIR irányítására és a működő MIR eredményességéhez kapcsolódó visszacsatolásra.

Egy hatékony belső kommunikációs rendszernek biztosítani kell az információ áramlását függőlegesen le és fel, illetve vízszintesen, ugyanazon a szinten levő osztályok és munkakörök között.



VEZETŐSÉGI ÁTVIZSGÁLÁS

- „A felső vezetőségnek tervezett időszakonként át kell vizsgálnia a szervezet minőségirányítási rendszerét, hogy biztosítsa annak folyamatos alkalmasságát, megfelelőségét és eredményességét. Ennek az átvizsgálásnak tartalmaznia kell a fejlesztési lehetőségek és a minőségirányítási rendszerbeli változtatások szükségességének értékelését, beleértve a minőségpolitikát és a minőségcélokat.”
- Az átvizsgálást általában évente egyszer végzik el.
- **Tartalom**
 - Információk az audit eredményeiről
 - Helyesbítő és megelőző tevékenységek
 - Vevői panaszok
 - A folyamat adottságai és a termék megfelelése
 - Fejlesztési tevékenységek
- **Következmények** → az irányítási rendszer naprakésszé tétele
- Az ISO 9001:2008 megköveteli a vezetőségi átvizsgálások dokumentálását



AZ ÁTVIZSGÁLÁS BEMENŐ ÉS KIMENŐ ADATAI

Az átvizsgálás bemenő adatai a következők:

- Auditok eredményei
- Vevői visszajelzések
- Folyamatokra és termékekre vonatkozó adatok
- Megelőző és helyesbítő tevékenységek adatai
- A korábbi átvizsgálásokat követő intézkedések figyelemmel kíséréséből származó adatok.
- A MIR változásaira vonatkozó adatok
- Adatok a fejlesztési javaslatokból

A vezetői átvizsgálások döntéseket eredményeznek a következőkről:

- a teljes MIR fejlesztése
- a termék fejlesztése
- erőforrások



GAZDÁLKODÁS AZ ERŐFORRÁSOKKAL (6)

- A minőségirányítási rendszer működtetéséhez és fejlesztéséhez, illetve a vevői elégedettség megvalósításához szükséges erőforrások meghatározása.
- A fő erőforrások, amelyekre az irányítási folyamatok vonatkoznak:
 - Emberi erőforrások
 - Infrastruktúra
 - Munkakörnyezet

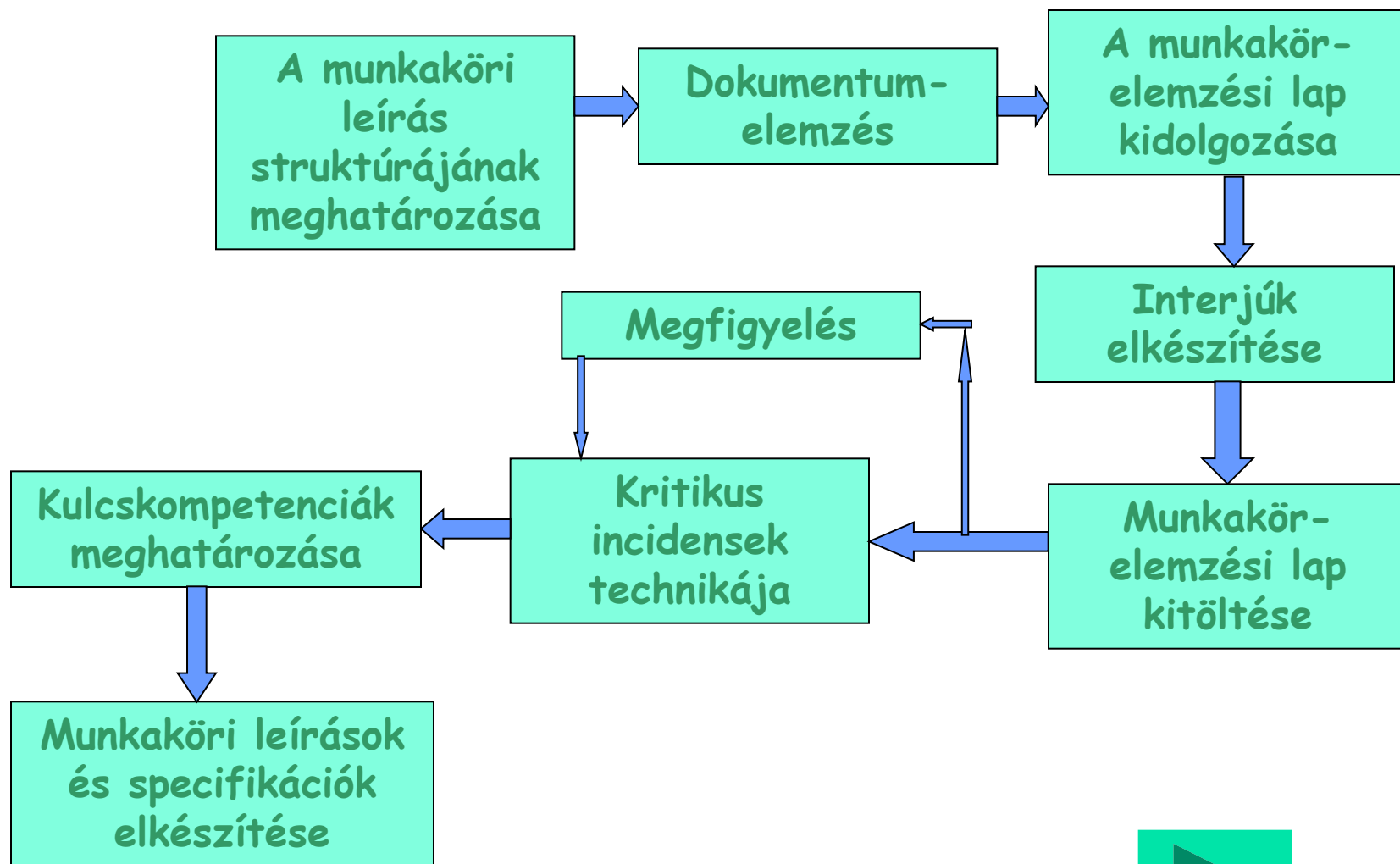


EMBERI ERŐFORRÁSOK

- Munkakörök meghatározása: feladatok, felelősségi körök, kommunikációs igények, szervezeti kapcsolatok
- A minimális kompetencia követelmények meghatározása: felkészültség, tréningek, készségek és tapasztalat
- Kompetencia hiány esetén a szükséges képzések
- Dokumentálási követelmények:
 - Munkaköri leírások és specifikációk
 - A képzésekre, tréningekre, készségekre és tapasztalatra vonatkozó feljegyzések
 - Teljesítményértékelési lapok, személyes fejlődési terv
 - Önéletrajz, bizonyítványok, tréning részvételi listák, tananyagok stb.



A MUNKAKÖRI LEÍRÁS KIDOLGOZÁSÁNAK FOLYAMATA



A MUNKAKÖRI LEÍRÁS STRUKTÚ- RÁJÁNAK MEGHATÁROZÁSA

- A munkakör célja
- A munkavégzés helye
- A hierarchiában elfoglalt helye
- Feladatok
- Felelősségek
- Kommunikáció és együttműködés (belső és külső)
- Kihívások és motivációs tényezők
- Kulcsfontosságú teljesítményterületek
- Munkakörülmények
- Egyéb



A DOKUMENTUMELEMZÉSBN HASZNÁLT DOKUMENTUMOK

- Munkafolyamatok ábrái
- Szervezeti ábra
- Szervezeti stratégia és célok
- Termékleírások
- A felszerelések és berendezések kézikönyvei
- A képzési programok leírása, amelyeken a munkavállalók vettek részt
- Az ügyfeleknek kidolgozott projekt javaslatok
- Teljesítményértékelési lapok
- Fejlesztési tervek stb.



A MUNKAKÖR-ELEMZÉSI LAP TARTALMA

- A munkakört meghatározó elemek: elnevezés, helye a szervezetben (szervezeti ábra), közvetlen felettes, munkáltatói jogok gyakorlója, munkavégzés helye
- A munkakör céljának meghatározása
- A fő feladatok listája
- Felelősségi körök
- Kapcsolatok a munkacsoportban, a szervezetben és a szervezeten kívül
- Fizikai és szellemi terhelés a munkakörnyezetből, a munkából és az emberekkel való foglalkozásból adódóan
- Kulcs teljesítményterületek (mennyiségi és minőségi mutatók)
- Motivációs tényezők: kihívások, újszerű feladatok, változatos munka, emberi kapcsolatok, fejlődési lehetőségek stb.
- Speciális felszerelések és szerszámok
- Speciális körülmények: utazás, áthelyezés lehetősége, kellemetlen vagy kockázatos munkakörülmények
- Tudás, végzettség, tapasztalat, készségek, képességek



KÉRDÉSEK A KRITIKUS INCIDENSEK ELEMZÉSÉHEZ

- Milyen esemény/cselekedet volt a legfontosabb a cél megvalósításában / akadályozta a cél megvalósítását?
- Milyen körülmények között jelentkezett ez az esemény?
- Mit tett?
- Hogyan érezte magát?
- Hogyan érezték magukat az érintett személyek?
- Milyen kompetenciákat használt a folyamatban?
- Mi volt az eredmény?



1. Az esemény leírása:

A tréning résztvevő feltesz egy kérdést a programban nem szereplő témára vonatkozóan.

2. A háttér és a körülmények bemutatása:

A munkacsoportok egy esettanulmány megoldásán dolgoztak. Egy egyik csoport váratlan megoldást javasolt, amely egy másik funkcionális folyamatra és tevékenységi körre vonatkozó kérdéseket generált az egyik résztvevő részéről.

3. Az időpont, amikor ez történt:

A kérdést azután tették fel, hogy a második munkacsoport képviselője bemutatta szokatlan megoldási javaslatát.

4. Hogyan cselekedett az érintett személy:

A tréner rövid megjegyzést tett, de elkerülte a részleteket ebben a témában, mert nem tartozott a tréning tematikájához. Ennek eredményeként a kérdező személy elégedetlen volt, mert nem kapott egyenes és kielégítő választ a kérdésére.



- „Egy szervezet működéséhez szükséges létesítmények, berendezések és szolgáltatások rendszere.”
 - Épületek
 - Munkaterületek és a hozzájuk kapcsolódó szolgáltatások
 - A folyamatok eszközei
 - Támogató szolgáltatások, mint például szállítás, kommunikáció
- A létesítmény-igények meghatározása
- A szükséges létesítmények biztosítása és fenntartása
- Két szinten mért teljesítmény:
 - Mint a felső vezetőségi megfontolás része
 - Egyéni szerződéses alapon



- „A munkavégzés körülményeinek összessége.”
- Fizikai, szociális, pszichológiai és környezeti tényezők:
 - Hőmérséklet
 - Páratartalom
 - Vibráció
 - A levegő minősége
 - Megvilágítás
 - Tisztaság
 - Ergonómia érvényesülése (székek, színek, stb.)
 - Egészségügyi, szociális gondoskodás



A TERMÉK ELŐÁLLÍTÁSA (7) ✓

- A termék előállításának megtervezése
- A vevőkkel kapcsolatos folyamatok
- Tervezés és fejlesztés
- Beszerzés
- A termék előállítása és szolgáltatás nyújtása
- A megfigyelő- és mérőberendezések kezelése



A TERMÉK ELŐÁLLÍTÁSÁNAK MEGTERVEZÉSE

- E folyamat során a következőket kell meghatározni, ha relevánsak a folyamat szempontjából:
- A termékre vonatkozó minőségcélok és követelmények
 - A folyamattervezési igényeik
 - Dokumentumtervezési igények
 - A termékre vonatkozó felülvizsgálati, jóváhagyási, figyelemmel kísérési, ellenőrzési, elemzési és mérési tevékenységek
 - A folyamatok és termékek megfelelőségét igazoló feljegyzések



A VEVŐKHÖZ KAPCSOLÓDÓ FOLYAMATOK

A szervezetnek meg kell határozni:

1. A vevők által előírt követelményeket, beleértve a kiszállítási és kiszállítás utáni tevékenységeket is:
 - A vevői elégedettség kérdőívek mélységi elemzése
 - Interjúk
 - A vevővel közös fejlesztési projekteken való részvétel
2. A vevők által nem előírt követelményeket, amelyek szükségesek az előírt vagy szándék szerinti felhasználáshoz, ahol ezek ismertek :
 - Szabályozó előírások és szabványok
3. A termékre alkalmazható jogszabályi és egyéb szabályozó követelményeket:
 - Jogszabályi és szabályozó követelmények a tervezési, előállítási, kiszállítási és a szervizelési tevékenységekre
4. Bármely kiegészítő követelményt, amelyet kiegészítésként határozott meg a szervezet:
 - Rejtett elvárások, amelyeket a vevő nem említett
 - A szervezet elképzelése arról, hogy mit értékel a vevő



TERVEZÉS ÉS FEJLESZTÉS

- A szabvány a következő feljegyzéseket követeli meg:
 - Feljegyzések a termékre vonatkozó követelményekhez kapcsolódó bemenő adatokról
 - Pl. technikai rajz
 - Feljegyzések a tervezés és fejlesztés átvizsgálásáról
 - Pl. felhatalmazott személy aláírása a technikai rajzon
 - Az igazolásra vonatkozó feljegyzések
 - Pl. felhatalmazott személy aláírása a technikai rajzon
 - Az érvényesítésre vonatkozó feljegyzések
 - Pl. prototípusok jóváhagyása
 - A tervezésben és a fejlesztésben bekövetkezett változásokra vonatkozó feljegyzések
 - Pl. felhatalmazott személy aláírása



A TERVEZÉS ÉS FEJLESZTÉS BEMENŐ ÉS KIMENŐ ADATAI

BEMENŐ ADATOK

A szükséges bemenő adatok közé tartoznak:

- a technikai követelmények,
- a jogszabályi követelmények,
- adatok hasonló tervezési folyamatokból stb.

Ha a termék vevőre szabott, a bemenő adatokat a vevőnek kell összegyűjtenie. Minden más esetben a piackutatás fontos információkat szolgáltat.

KIMENŐ ADATOK

A folyamatból származó kimenő adatok megjelenési formájának lehetővé kell tenni Az értékelést a bemenő adatokkal való összehasonlítás alapján. A tervezési és fejlesztési folyamat kimenő adatait jóvá kell hagyni a további felhasználást előtt.

Ezeknek az kimenő adatoknak:

- teljesíteniük kell a tervezés és fejlesztés bemenő követelményeit,
- megfelelő információt kell biztosítaniuk a beszerzéshez, termeléshez és szolgáltatási folyamatokhoz,
- meg kell határozniuk a termék elfogadásának kritériumait,
- meg kell határozniuk a termék biztonságos és megfelelő alkalmazásához szükséges jellemzőket.



A TERVEZÉS ÉS FEJLESZTÉS MINŐSÉGÉNEK BIZTOSÍTÁSA

- **A TERVEZÉS ÉS FEJLESZTÉS ÁTVIZSGÁLÁSA**
 - A tervezési és fejlesztési folyamatot, valamint bemenő és kimenő adatait tervezett időszakonként át kell tekinteni azzal a céllal, hogy értékeljük, hogy a folyamat eleget tesz-e a követelményeknek, illetve szükség van-e helyesbítő vagy megelőző tevékenységekre vagy változtatásokra.
- **A TERVEZÉS ÉS FEJLESZTÉS IGAZOLÁSA**
 - Az igazolás a folyamatnak azon lépése, amelynek célja ellenőrizni, hogy a tervezés és fejlesztés kimenő adatai eleget tesznek a releváns bemenő adatok követelményeinek.
- **A TERVEZÉS ÉS FEJLESZTÉS ÉRVÉNYESÍTÉSE**
 - Az érvényesítés a folyamat azon lépése, amelynek célja megvizsgálni, hogy az eredményezett termék eleget tesz a szándék szerinti felhasználás követelményeinek az eredeti tervnek megfelelően.
 - Ha lehetséges, az érvényesítést a tömeggyártás előtt kell megvalósítani, vagy a végső legyártás előtt (egy minta érvényesítése), vagy a vevőnek történő kiszállítás előtt (ebben az esetben az érvényesítést a vevő is elvégezheti).
- **A TERVEZÉS ÉS FEJLESZTÉS VÁLTOZÁSAINAK KEZELÉSE**
 - Bármely, a folyamat alatt bekövetkezett változást kezelni kell, illetve fel kell jegyezni (Ki? Mikor? Mit? Miért?).
 - A kezelés azt jelenti, hogy a változásokat jóvá kell hagyni és érvényesíteni kell gyakorlatba ültetésük előtt.



- Ha a beszerzett termékek nem kulcsfontosságúak a végtermék minősége szempontjából →
 - A mennyiség és a lehetséges áruszállítási károk
- Ha a beszerzett termékek kulcsfontosságúak a végtermék minősége szempontjából →
 - A termékek megvizsgálása a beszállító helyszínén a kiszállítás előtt
 - Beszállítók auditálása
 - A vevői elégedettség figyelemmel kísérése
 - Teljes specifikációt készítése a teljesítendő folyamat-paraméterekről



A BESZÁLLÍTÓK ÉRTÉKELÉSE ÉS JÓVÁHAGYÁSA

- A beszállítókat értékelni kell, és ennek alapján ki kell választani a megfelelőket.
- A kiválasztási és értékelési kritériumok meghatározása:
 - A beszállítók múltbeli teljesítménye
 - Tanúsított minőségirányítási rendszer megléte
- Értékelés:
 - A teljesítményre vonatkozó feljegyzések átvizsgálása
 - A beszállítók létesítményeinek meglátogatása
 - Termékminták értékelése
 - Felmérés megvalósítása (kérdőív néhány kritikus ponttal)
- Az értékelési eredményekre vonatkozó feljegyzések



A TERMÉK ELŐÁLLÍTÁSA ÉS A SZOLGÁLTATÁS NYÚJTÁSA

- Szabályozott körülmények a termék előállításának és a szolgáltatás nyújtásának tervezéséhez és megvalósításához:
 - Fókuszban a nemmegfelelőségek előfordulásának megelőzése
 - Szabályozott körülmények közötti termelés
 - Megfelelő termékinformáció rendelkezésre állása
 - Megfelelő berendezések
 - Megelőző karbantartás
 - Módszerek és eljárások a termék kibocsátásához



A TERMÉKEK AZONOSÍTÁSA ÉS NYOMONKÖVETHETŐSÉGE

- „Ahol helyénvaló, a szervezetnek azonosítania kell a termékeket megfelelő eszközökkel végig a termék előállításán.”
 - Megjelöléssel és címkézéssel;
 - Egy meghatározott tételhez, megmunkálási sorrendhez, nyersanyaghoz vagy bármely más származási forráshoz kapcsolva;
 - A termék egyedi azonosításának kezelése és feljegyzése (ha a vevő igényt tart rá).



A VEVŐ TULAJDONA ✓

- „A szervezetnek azonosítania kell, igazolnia kell, meg kell ővnia és meg kell védenie a használatra vagy a termékbe való beépítésre átadott vevői tulajdont.”
 - Anyagok és alkatrészeczek
 - Eszközök
 - Csomagolóanyagok
 - Rajzok
- Sérülés esetén → jelenteni kell a vevőnek és fel kell jegyezni



A MEGFIGYELŐ- ÉS MÉRŐBERENDEZÉSEK KEZELÉSE

■ Mérőberendezések:

- Mérőeszközök, szoftverek, mérési szabványok, referencia anyagok vagy kiegészítő felszerelések vagy ezek bármely kombinációja, amely szükséges a mérési folyamat végrehajtásához.

A mérőberendezések kalibrálása (vagy igazolása):

- Mérési szabványok, amelyek nemzetközi vagy nemzeti szabványokra vezethetők vissza
- ## ■ A kalibrálási és igazolási eredmények feljegyzései:
- Meghatározott időszakonként kalibrálandó eszközök listája



Ez a rész öt fejezetet tartalmaz:

- 8.1 Általános előírások
- 8.2 Figyelemmel kísérés és mérés
- 8.3 A nem megfelelő termék kezelése
- 8.4 Az adatok elemzése
- 8.5 Fejlesztés



- A következőkről kell információkat gyűjteni:
 - Vevői elégedettség
 - Belső auditok
 - A folyamatok teljesítménye
 - A termékek megfelelősége
- A termék és a minőségirányítási rendszer megfelelése
- A minőségirányítási rendszer eredményességének folyamatos fejlesztése



VEVŐI ELÉGEDETTSÉG

- A szervezetnek működtetnie kell egy olyan mechanizmust, amely lehetővé teszi a vevők elégedettségi szintjére vonatkozó információk megismerését, feldolgozását és elemzését. Az így kapott adatokat fel kell használni a cég minőségirányítási rendszerének változtatására vonatkozó döntések megalapozásához. Meg kell határozni az információk összegyűjtésének és felhasználásának módszereit.
- Az információszerzés módszerei:
 - Információk gyűjtése a vevői elégedettségről és elégedetlenségről (vevői elégedettség kérdőívek)
 - Látogatások a vevők létesítményeiben
 - Kommunikáció az ügyfelekkel
 - Panaszkezelés
- Az információk a következő forrásokból származhatnak:
 - Vevői elégedettség felmérések
 - Vevői információk a kiszállított termékekről
 - Az elvesztett üzleti lehetőségek elemzése
 - Vevői véleményfelmérések
 - Értékesítők jelentései.



- „A szervezetnek tervezett időközönként belső auditokat kell végeznie...”
- Belső audit → a szervezeten belüli rendszeres értékelés
 - A szabvány követelményeinek elveit alkalmazva
 - A szabványnak és saját előírásoknak megfelelő folyamatok
 - Időintervallum: legalább egyszer évente



- Az audit program megtervezése
 - Milyen tevékenységeket és területeket kell auditálni milyen időszakonként?
 - Az előző auditok eredményeinek figyelembe vétele
- Legalább két auditor a szervezetben
 - Az auditor nem auditálhatja saját munkáját vagy területét
- Dokumentált eljárás a belső auditokhoz
 - Meghatározza az audit kiterjedését, gyakoriságát és módszereit, valamint az elkészítendő feljegyzéseket



A FOLYAMATOK ÉS A TERMÉKEK FIGYELEMMEL KÍSÉRÉSE ÉS MÉRÉSE

- „A szervezetnek megfelelő módszereket kell alkalmaznia a minőségirányítási rendszer folyamatainak figyelemmel kísérésére, és ahol helyénvaló, mérésére.”
- „A szervezetnek figyelemmel kell kísérnie és mérnie kell a termékek jellemzőit annak igazolására, hogy a termékekre vonatkozó követelmények teljesülnek.”
 - Példák az elfogadási kritériumokat és felhatalmazott személyeket megnevező feljegyzésekre: munkautasítások vagy feljegyzések az üzemeltetés irányítási programon



A NEM MEGFELELŐ TERMÉKEK KEZELÉSE

- „A szervezetnek gondoskodnia kell a termékekre vonatkozó követelményeknek nem megfelelő termék azonosításáról és felügyelet alatt tartásáról, hogy megelőzze annak véletlen felhasználását vagy kiszállítását.”
- Nem megfelelő termékek kezelésére hozható intézkedések:
 - A nemmegfelelőségek kiküszöbölésére irányuló intézkedések
 - A termék felhasználásának, kibocsátásának vagy elfogadásának engedélyezése a felhatalmazott személy és, ahol alkalmazható, a vevő engedélye alapján.
 - Intézkedés a termék eredeti szándék szerinti felhasználásának vagy alkalmazásának megakadályozására
 - Megsemmisítés, ha a terméket nem lehet megjavítani vagy másképpen felhasználni.
- A nem megfelelő termékek kezelését fel kell jegyezni.



FOLYAMATOS FEJLESZTÉS

1. A minőségpolitika és a minőségcélok a célok megvalósítása felé kormányozza a céget.
2. Auditok annak megállapítása érdekében, hogy a folyamatok a szabvány elveinek és a szervezet által meghatározott céloknak megfelelően működnek.
3. Az adatok elemzése a jelen helyzet és a trendek megismerése érdekében.
4. A helyesbítő és megelőző tevékenységek a fejlesztési tevékenységet irányító eszlözök. Céljuk a problémák okainak kiküszöbölése, és nem problémák tüneteinek megszüntetése.



HELYESBÍTŐ ÉS MEGELŐZŐ TEVÉKENYSÉGEK

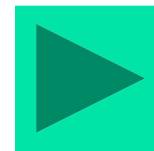
Megelőző tevékenység

Egy lehetséges problémát kiváltó okok megszüntetésére irányul a probléma bekövetkezése előtt.

Helyesbítő tevékenység

A probléma már megjelent és a tevékenység arra irányul, hogy megakadályozza újbóli megjelenését a jövőben.

- Dokumentált eljárás a helyesbítő és megelőző tevékenységek esetében, amely a következőket tartalmazza:
 - A nemmegfelelőségek átvizsgálása (nem vonatkozik a megelőző akciókra);
 - A nemmegfelelőségek okainak meghatározása;
 - A nemmegfelelőségek megjelenését vagy újra-megjelenését megakadályozó tevékenységek szükségességének értékelése;
 - A szükséges tevékenységek meghatározása és végrehajtása;
 - A megvalósított tevékenységek eredményeinek feljegyzése;
 - A megvalósított helyesbítő és megelőző tevékenységek átvizsgálása.



A MEGELŐZŐ TEVÉKNYSÉG LÉPÉSEI

- Az eljárásnak a következőkre vonatkozóan kell követelményeket meghatároznia:
- a lehetséges nemmegfelelőségek és okaik meghatározása;
 - a nemmegfelelőségek megjelenését megelőző tevékenységek szükségességének elemzése;
 - a szükséges tevékenységek meghatározása és végrehajtása, eredményeik feljegyzése;
 - a megelőző tevékenységek eredményességének átvizsgálása.



A MIR BEVEZETÉSÉNEK LÉPÉSEI



A MIR BEVEZETÉSÉRE VONATKOZÓ DÖNTÉS

- Szükség van egy megbeszélésre a szervezeten belül
- Érintett személyek:
 - Ügyvezető: stratégiai szempontokat figyelembe véve dönt
 - Minőségirányítási vezető: felel a MIR részleteiért (szükséges erőforrások, költségek stb.)
 - Marketing vezető: A napi üzleti tevékenység tapasztalatai
 - Termelési vezető: A napi üzleti tevékenység tapasztalatai
- Külső képzés a minőségirányítási vezető részére
- Információk valamennyi munkavállalónak



A MIR BEVEZETÉSÉNEK FOLYAMATA

1	<u>Felső vezetőség döntése</u>
2	<u>Külső tanácsadó</u>
3	<u>Első bevezetési terv</u>
4	<u>Első önértékelés</u>
5	<u>Bevezetési terv</u>
6	<u>Minőségirányítási kézikönyv</u>
7	<u>A folyamatok megtervezése és átvizsgálása</u>
8	<u>Felkészítés</u>
9	<u>Belső audit</u>
10	<u>Külső audit</u>
11	<u>Folyamatos fejlesztés</u>

1. FELSŐ VEZETÉS DÖNTÉSE ✓

- A felső vezetőségnek a MIR bevezetésére vonatkozó döntése a cég legfelső vezetőjétől származik. Ezt megelőzően a legfelső vezetőnek értekezletet kell tartania a minőségirányítási vezetővel, a marketing és értékesítési vezetővel, valamint a technikai vagy termelési vezetővel.
- A legfelső vezetőnek ki kell neveznie a vezetőség egy képviselőjét mint a MIR bevezetésének felelőse (általában a minőségirányítási vezető).



2. KÜLSŐ TANÁCSADÓ ALKALMAZÁSA

- Előnye a rendszer jelentősen messzemenőbb alkalmazása
- A felső vezetés döntése ebben a témában a következőktől függ:
 - A MIR bevezetésére és működésére vonatkozó belső ismeretek és tapasztalatok szintje
 - A rendelkezésre álló emberi erőforrások
 - Pénzügyi erőforrások



3. ELSŐ BEVEZETÉSI TERV

A MIR bevezetése hosszú folyamat, amelyet a következő szakaszokra oszthatunk:

- **Az indító szakasz:** információk összegyűjtése a MIR-ről, döntési folyamat, minőségirányítási képzés, a tanácsadók támogatása, benchmarking.
- **Értékelési szakasz:** az erősségek és gyengeségek meghatározása.
- **Rendszer-kidolgozási szakasz:** vezetőségi kézikönyv, a dokumentumok kidolgozása, a kulcsfolyamatok meghatározása és leírása, a minőség szempontjából releváns elemek meghatározása.
- **Képzési szakasz:** a cég minden területén dolgozók felkészítése a MIR alkalmazására.
- **Audit szakasz:** a rendszer első felülvizsgálata (belső audit) és fejlesztési tevékenységek.
- **Tanúsítási szakasz:** külső tanúsítási audit.



4. ELSŐ ÖNÉRTÉKELÉS

- **Célja:**
 - A jelenlegi MIR érettségi szintjének meghatározása
 - Magas potenciállal rendelkező területek meghatározása
- **Követelmények a céggel szemben:**
 - A tevékenységek elvégzésének formalizálása;
 - Annak bizonyítása, hogy a tevékenységeket a legmegfelelőbb módon végzik el;
 - A tevékenységek eredményességének figyelemmel kísérése;
 - Fejlesztés.



ESZKÖZÖK AZ ÖNÉRTÉKELÉS ELVÉGZÉSÉHEZ

- Ellenőrző listák
 - Minden egyes ISO elemről kérdéseket tartalmaz
 - Könnyű rá példát találni az ISO irodalomban
- Erősségek - gyengeségek elemzése
 - Kimutatja az ISO szabványnak a fejlett és a problémás területeit a vállalaton belül egy mérleghez hasonlítható táblázatban
- Erőtér elemzés
 - A szervezet emberi aspektusait és a szervezeti változási folyamatot veszi figyelembe



ELLENŐRZŐ LISTA MINTA

5. Rész: A vezetőség felelősségi köre	Kérdés:	Igen	Nem	Megjegyzések
5.1.1	Létezik minőségpolitika?	X		
5.1.2	Elvégzik a vezetőségi átvizsgálásokat és ezek valamennyi lényeges területét tartalmazzák?		X	Nincs rendszeres vevői elégedettség elemzés.
5.1.3 ?		X	



PÉLDA ERŐSSÉGEK-GYENGESÉGEK ELEMZÉSÉRE

BEMENŐ ADATOK

- Az ISO elemek meghatározása a sorokban.
- Az elemek érettségi szintjének elemzése az oszlopokban.
- A kritikus elemek meghatározása (alacsony szint).

ISO Elemek	Érettség szintje		
	gyenge	közepes	erős
Folyamatok			●
Folyamatos fejlesztés	●		
Beszállító értékelés		●	

KIMEMŐ ADATOK

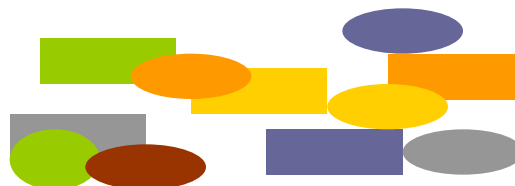
- Az erősségek és gyengeségek megjelenítése
- A fejlesztési tevékenységek meghatározása



BEMENŐ ADATOK

- Meg kell határozni a célt (pl. hatékony bevezetési folyamat).
- A támogató és korlátozó tényezők meghatározása (ötletbörze).
- A támogató tényezők fenntartása és a korlátozó tényezők csökkentése vagy megszüntetése.

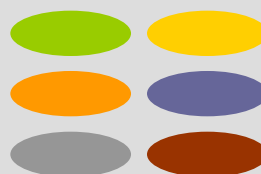
Mely tényezők befolyásolják a cél megvalósítását?



Támogató
tényezők



Korlátozó
tényezők

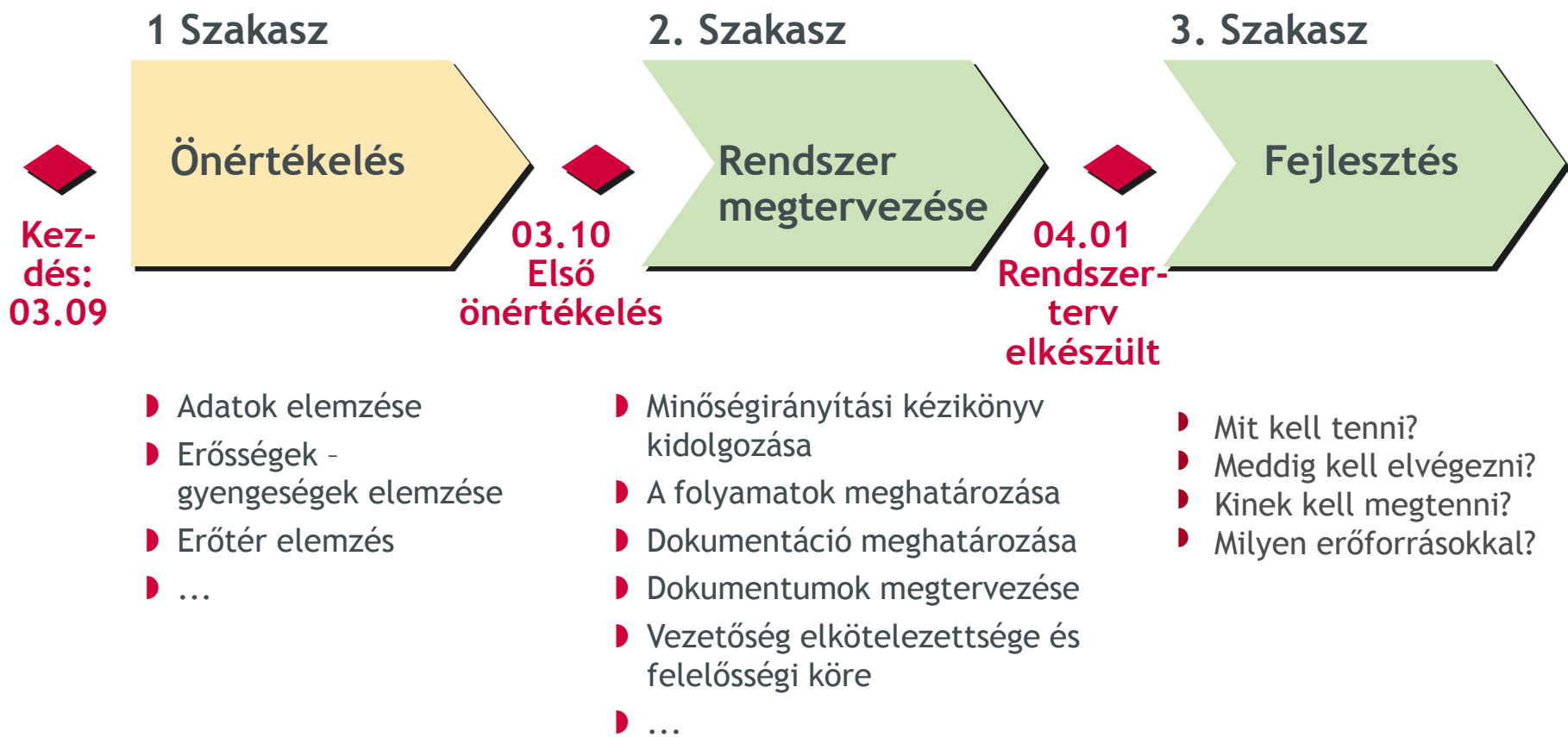


KIMENŐ ADATOK

- A projektet befolyásoló tényezők (erők) megjelenítése.
- A fejlesztési tevékenységek meghatározása.



5. BEVEZETÉSI TERV - PÉLDA ✓

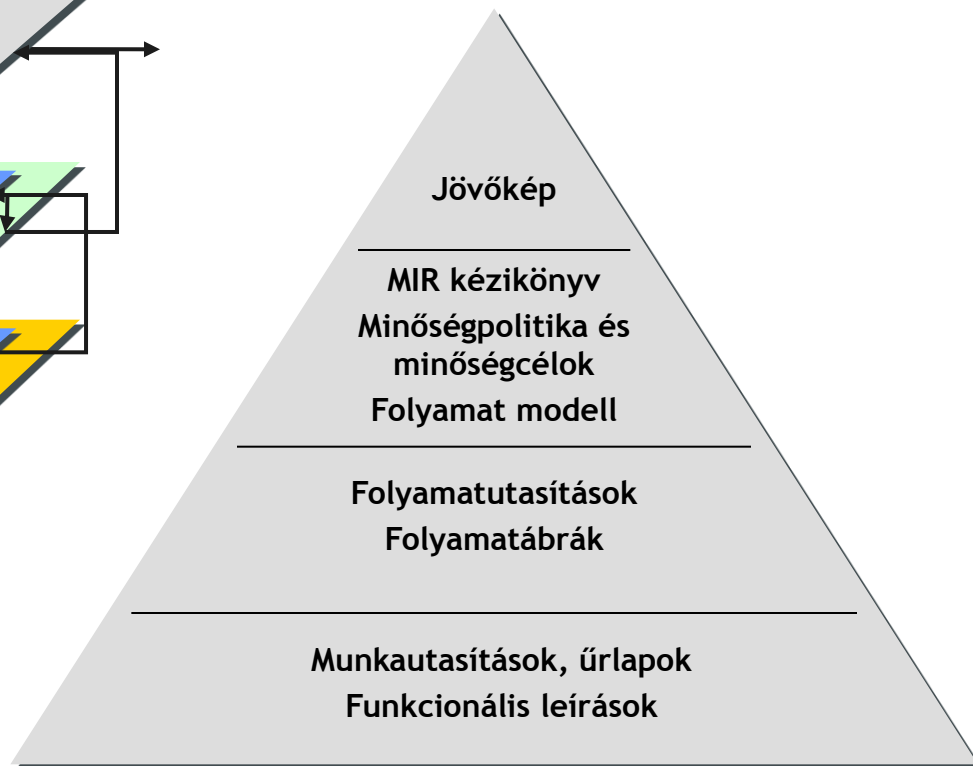
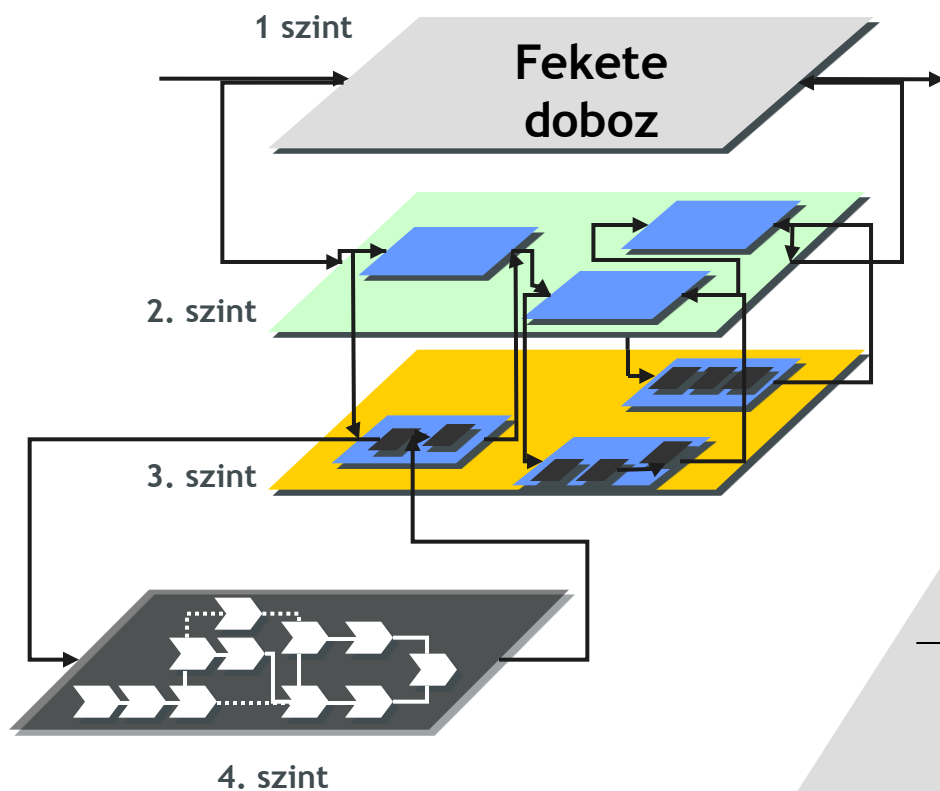


6. A MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI KÉZIKÖNYV KIDOLGOZÁSA

- A dokumentáció struktúrája
- Általában az eredeti ISO 9001:2000 szabvány felépítését követi
- Fejezetek
 - A minőségirányítási rendszer
 - A vezetőség felelősségi köre
 - Gazdálkodás az erőforrásokkal
 - Javítási követelmények - mérések, elemzés és fejlesztés



A MIR DOKUMENTÁLÁSA ✓



7. FOLYAMATOK TERVEZÉSE ÉS ÁTVIZSGÁLÁSA

- Folyamat → logikus és szakaszosan ismétlődő tevékenységsor, amely a következő kritériumoknak tesz eleget:
 - Pontos meghatározott kezdő- és végpont (folyamat határai)
 - Jól meghatározott bemenő tényezők (anyagok, információ, emberi erőforrás stb.) és kimenetek (eredmények)
 - Beszállítók és ügyfelek
 - Tulajdonos
 - Szabályozási módszerek
 - Szükséges információk (dokumentumok)
 - Feljegyzések
 - Felelősségi körök



A folyamatok három típusba sorolhatók:

- **Központi vagy kulcsfolyamatok:**
 - Hozzáadott értéket termelő folyamatok
 - Egy adott vevői igény határozza meg őket
- **Támogató folyamatok:**
 - Pl. karbantartási folyamat
- **Irányítási folyamatok:**
 - Tervezési, irányítási és fejlesztési tevékenységek
 - Pl. stratégiai tervezés vagy kontrolling



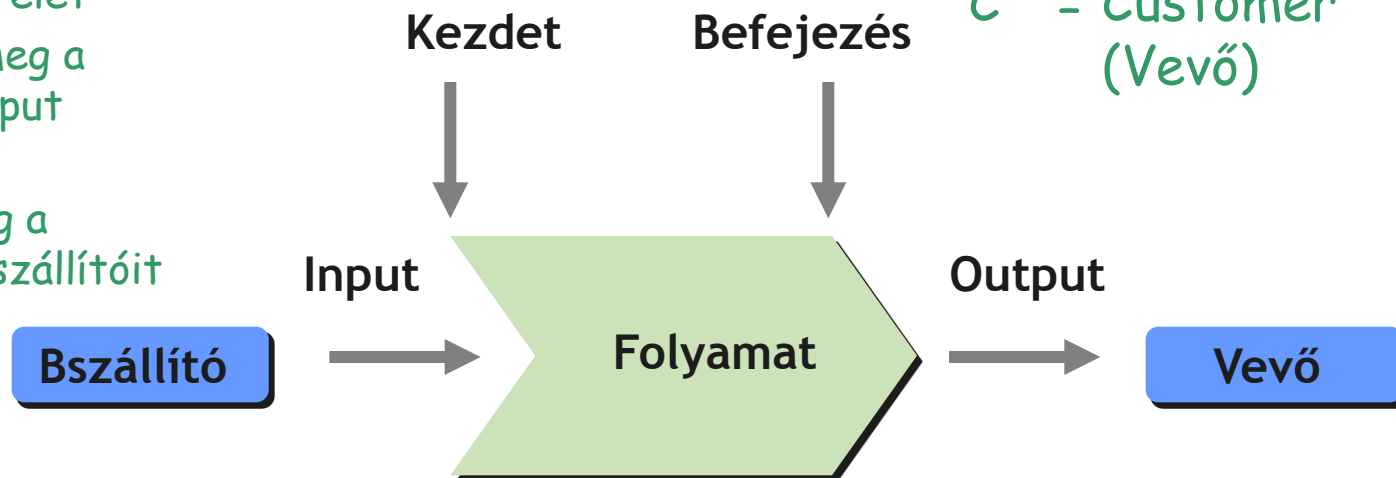
INPUT

- Nevezze meg a folyamatot.
- Határozza meg a kezdő és befejező pontjait.
- Határozza meg az outputot és a folyamat vevőjét/ügyfelét
- Határozza meg a szükséges input tényezőket
- Nevezze meg a folyamat beszállítóit

OUTPUT

- A folyamat teljes megértése
- Jól elhatárolt folyamat

S = Supplier
(Beszállító)
I = Input
P = Process
(Folyamat)
O = Output
C = Customer
(Vevő)



8. FELKÉSZÍTÉS

- **Vezetőségi tréning**
 - Az ISO szabvány áttekintése, követelményei és következményei a közép- és felső vezetésre nézve
- **Indító felkészítés**
 - Bevezetés az ISO szabvány tartalmába valamennyi munkavállaló számára
- **Specifikus tréning**
 - Információk meghatározott eljárásokról és munkautasításokról
- **Munkautasítás tréning**
 - A munkavállalók felkészítése a saját feladataikkal kapcsolódó dokumentumokra vonatkozóan



- Tervezett időközönként kell megvalósítani
- Okai
 - A terveknek, az egyezségeknek, a nemzetközi szabványnak és a saját minőségirányítási rendszer követelményeinek való megfelelés bizonyítása
 - A rendszer eredményes bevezetésének és működtetésének bizonyítása
- Három fő lépés
 - Előzetes megbeszélés, értesítés és tervezés
 - A minőségirányítási dokumentumok ellenőrzése
 - Belső audit: bevezetés, elemzés és tesztelés, eltérések leírása, végső jelentés és dokumentálás



A BELSŐ AUDITOR MAGATARTÁSA

- Célrányosan cselekszik.
- Meghatározza a munkavállalók motivációját.
- Meghatározza a minimálisan elfogadható követelményeket.
- Figyelembe veszi az előnyöket és a munkakapcsolatokat.
- Csak tényeket értékel és nem feltételezéseket.
- Ha talál egy nemmegfelelőséget, nem kritizálja, hanem megkeresi az okait, feljegyzi a részleteket, próbálja megállapítani, hogy a nemmegfelelőség egyedi helyzet vagy „megszokott” jelenség.
- Az auditáltak partnerének tekinti magát.
- Őszintén kommunikál (magyarázatok, nyílt kérdések, aktív figyelés).



AZ AUDIT JELENTÉS TARTALMA

- Az audit kiterjedése és célja
- Dátum és az auditor aláírása
- Az audit csapat tagjai
- Kapcsolódó dokumentumok (ISO 9001:2008, Minőségirányítási kézikönyv stb.)
- Feltárt nemmegfelelések
- Az ISO szabványnak való megfelelés értékelése
- A MIR képessége, hogy támogassa a kitűzött minőségcélok megvalósítását



10. KÜLSŐ AUDIT ✓

A külső auditot egy külső tanúsítási testület végzi el és a következő szakaszokból áll:

- Értekezlet a külső auditorral és a cég felső vezetésével
 - Elő-audit: az audit dokumentumainak előkészítése
 - Tanúsítási audit
 - Záró értekezlet
-
- Felügyeleti audit a látogatások során.



A TANÚSÍTÁSI AUDIT

- A vállalat nagysága meghatározza az audit napok és az auditorok számát.
- Eljárás:
 - A vállalat létesítményeinek a bejárása és a folyamatban levő tevékenységek megfigyelése
 - Interjúk a munkavállalókkal
 - A dokumentáció áttekintése és a minőséghez kapcsolódó dokumentumok értékelése
 - Záró értekezlet (a feltárt problémák átvizsgálása)
 - A szükséges figyelemmel kíséresi tevékenységek meghatározása az audit alatt feltárt nemmegfelelések esetében



A TANÚSÍTÓ TESTÜLET KIVÁLASZTÁSA

- Kritériumok a tanúsító testület kiválasztásához:
 - A tanúsító testület rendelkezék hivatalos jóváhagyással (nemzeti tanúsító testület)
 - A legolcsóbb tanúsító testület nagyon drágának bizonyulhat, ha az audit nem felel meg a szabványnak vagy a tanúsítását nem ismerik el a vállalat vevői.
 - A vállalat tevékenységi területén tapasztalattal rendelkező auditorok



A TANÚSÍTÁSI FOLYAMAT

- Informálódási találkozó
 - A tanúsítás menetének megtervezése
 - Az együttműködési szabályok meghatározása

- Előaudit
 - A vezetőség és a munkavállalók informálása a külső fél által végzett auditról
 - Az audit dokumentumainak előkészítése

- Tanúsítási audit
 - A MIR eredményességének és bevezetésének értékelése



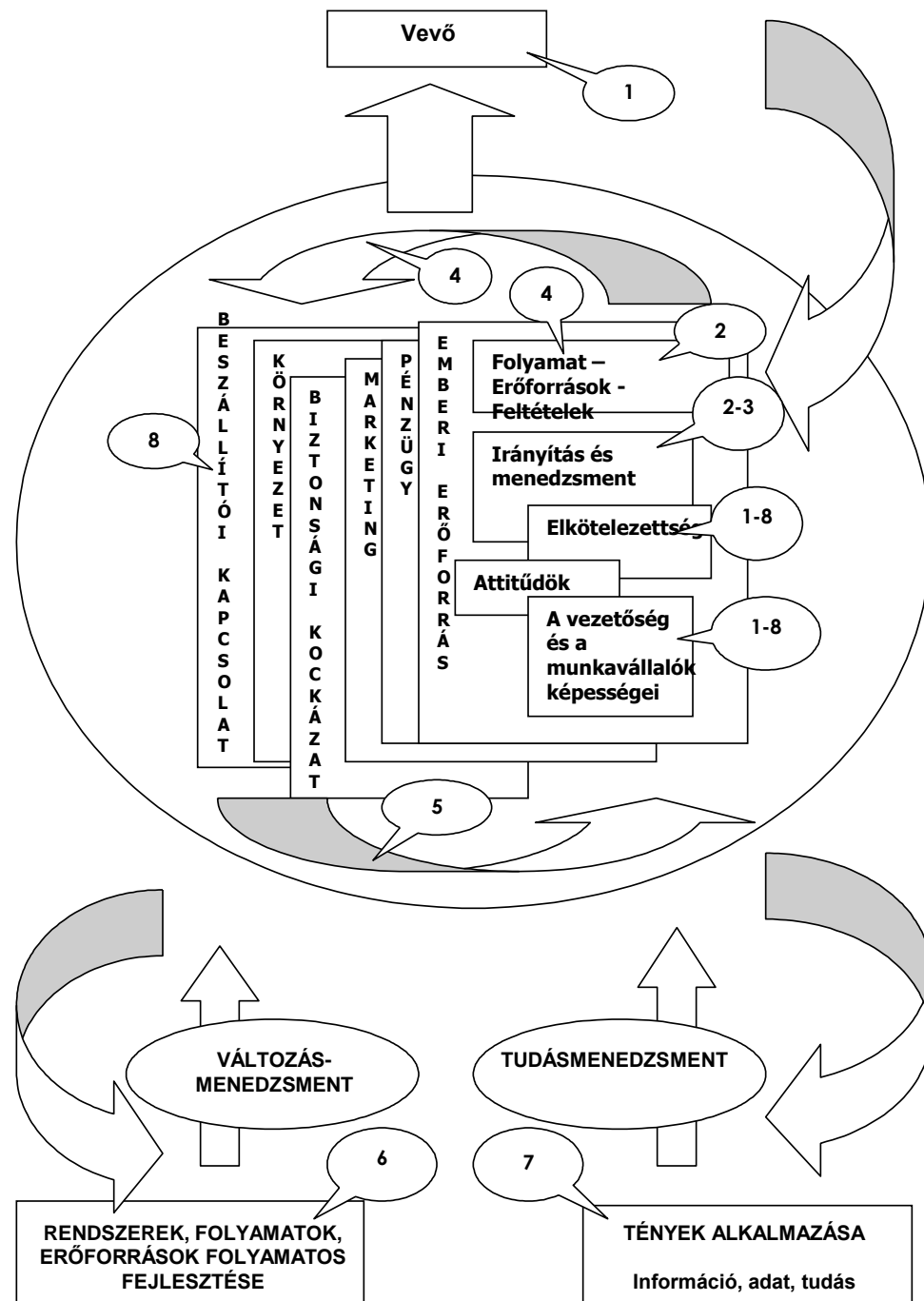
11. FOLYAMATOS FEJLESZTÉS ✓

- Három fő szinten valósulhat meg:
 - Felső vezetőségi fejlesztés (eszköz: vezetőségi átvizsgálás)
 - Folyamat-tulajdonosi fejlesztés (eszköz: folyamat-orientált teljesítménymutatók használata)
 - Munkavállalói fejlesztés (folyamatos fejlesztési eszközök, mint a javaslattételi rendszer vagy a minőségi körök)



A minőségirányítási folyamatok a 8 vezetési elvnek megfelelően

1. Vevőorientáltság
2. Leadership
3. Emberek bevonása
4. Folyamatelvű megközelítés
5. Rendszerelvű megközelítés a vezetés szempontjából
6. Folyamatos fejlesztés
7. Tényszerű megközelítés a döntéshozatal szempontjából
8. Kölcsönös előnyökön alapuló beszállítói megközelítés



AZ ELVEKHEZ KAPCSOLÓDÓ VEZETÉSI TEVÉKENYSÉGEK

- Erőforrások biztosítása
- Hiteles információk biztosítása
- Éves minőségcélok meghatározása
- Érthető szerződések kötése a termékekre és szolgáltatásokra vonatkozóan
- A saját tevékenység szabályozása (folyamatok)
- Vevői követelmények teljesítése → a vevői elégedettség növelése
- Folyamatos fejlesztési program



A VEZETÉSI ELVEK ALKALMAZÁSÁNAK ELŐFELTÉTELEI

- Minden vezetési tevékenységnek, valamint a vezetési elvek alkalmazásának előfeltételei a következők:
 - Megalapozott küldetés és jövőkép megléte
 - Meghatározott stratégiai célok
 - Kidolgozott stratégia a célok megvalósításához