

Dunaújvárosi Főiskola

Minőségirányítási rendszer tervezése és bevezetése

Tartalomjegyzék

- Minőségirányítási rendszerek, szabványok
- MSZ EN ISO 9000:2000
- Minőségirányítási rendszer bevezetésének előnyei - hátrányai
- Minőségirányítási rendszer kiépítésének szakaszai
- Minőségirányítási rendszer tanúsítása

Minőségirányítási rendszerek

- 1. MSZ EN ISO 9001:2001 alapú minőségirányítási rendszer
- 2. TQM
- 3. Önértékelésen alapuló rendszerek
- 4. Egyéb szabványosított rendszerek
- 5. Integrált menedzsment rendszerek

3

A szabványos minőségirányítási rendszerek jellemzője

- 1. Ösztönös törekvés az egységesítésre
- 2. Tudatos egységesítés
- 3. Szervezett egységesítés (műszaki-gazdasági)
- 4. Országos és nemzetközi egységesítés

A szabvány:

Ismétlődő műszaki-gazdasági feladatok optimális megoldásának

M I N T Á J A,

amelyet közmegegyezéssel hoztak létre, az arra illetékes szerv jóváhagyott és (szabványként) közzétett.

4

A szabványosítás céljai

- kölcsönös megértés: terminológia, rajzjelek jelképek
- biztonság, egészségvédelem (környezetvédelem; jogszabályok)
- csatlakoztathatóság
- rendeltetésszerű alkalmasság néha: fokozat, osztály (minőség?)
- állagmegóvás: csomagolás, tárolás, szállítás
- vizsgálatok
- irányítási rendszerek: minőség, környezet, munkahelyi biztonság

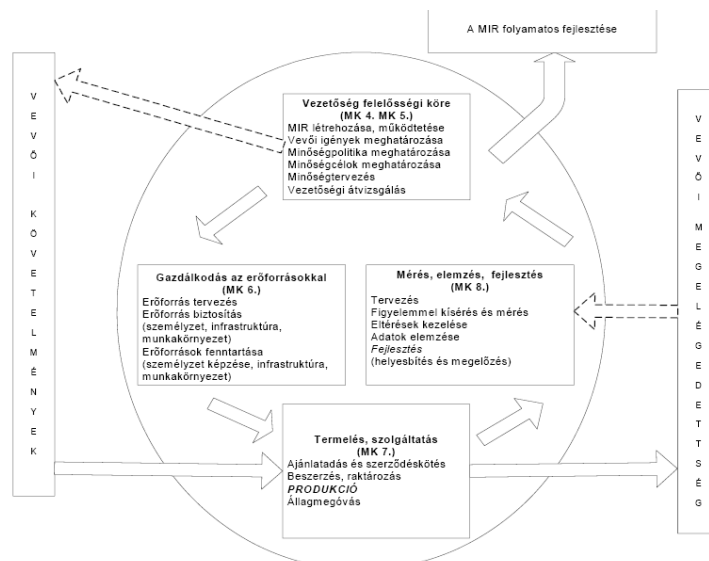
A szabványok alkalmazása önkéntes.

A szabványos minőségirányítási rendszerek szabványokban rögzített követelményeket elégítenek ki.

A leggyakrabban használt minőségirányítási rendszerszabvány az **MSZ EN ISO 9000-es** szabványsorozat.

5

Az MSZ EN ISO 9000:2000 minőségirányítási rendszerszabvány folyamatszemplétű minőségirányítás modellje



6

Az MSZ EN ISO 9000:2000 minőségirányítási rendszerszabvány általános jellemzése

- A világon közel 1 millió céget már minősítették
- Folyamatközpontúság a változatlan minőség elérése érdekében
- Három nemzetközi szabvány gyűjteménye
- Nem termékszabvány
- Nem kötődik egyetlen iparághoz sem
- Jellegét tekintve általános
- Folyamatirányítást célzó rendszer
- Minimum követelmény egy Minőségirányítási Rendszer létrehozására

7

A minőségirányítási rendszer bevezetésének előnyei:

- Minőségirányítási szabványt nyújt a folyamatokhoz
- Csökkenti a fogyasztói ellenőrzés szükségességét
- Növeli a cég hírnevét a vásárlók körében
- Az alkalmazottak támogató közreműködése a tanúsítvány megszerzésében elősegíti a tulajdonosi szemlélet megerősödését
- Versenyelőnyhöz juttatja a vállalatot
- Nyilvántartja a folyamatokat
- Kielégíti az export előírások követelményeit

8

A minőségirányítási rendszer bevezetésének konkrét eredményei

- javul a cég piaci megítélése,
- lehetővé válik új belföldi (és export) piacok megszerzése, megtartása, illetve bővítése,
- egyértelművé, szabályozottá válnak a minőségirányítással kapcsolatos feladatok és felelősségi viszonyok,
- csökkennek a minőséghibákból eredő veszteségek,
- javul a vezetés és a tevékenységirányítás információ ellátottsága, a döntés-előkészítés és a döntések színvonala,
- bővülnek a vezetők és az alkalmazottak ismeretei,
- a munkatársak alkalmassá válnak a rendszer irányítására, illetve működtetésére,
- alkalmassá válik a rendszer független, harmadik fél általi tanúsításra.

9

A minőségirányítási rendszer bevezetésével szemben támasztott fenntartások

- többletmunka
- nem a lényegre koncentráció
- határidőcsúszás
- jelentős költségnövekedés
- bonyolult
- bürokratikus rendszer
- kiábrándultság

10

Az MSZ EN ISO 9000: 2000 rendszerszabvány alkalmazása NEM

- nyújt megoldást a rövid távú minőségi problémákra
- garancia a termékminőségre
- egy vállalati gazdálkodással foglalkozó kézikönyv
- egy átfogó vezetési mód, mint például a TQM

11

Minőségirányítási rendszerek kiépítése

A FŐ CÉL:

- Az ISO 9001 szabvány követelményeit kielégítő minőségirányítási rendszer szervezeti, dokumentációs, működési és személyi feltételeinek kialakítása, a minőségirányítási folyamatok eredményes működtetése.
- A **szabvány** megfelelő alkalmazása olyan minőségügyi rendszert eredményez, amely **biztosítja a vevői igények pontos meghatározását és kielégítését**. A szervezet érintett egységeinek összehangolásával nem kiemelkedő színvonalú, de **stabil, megbízható és reprodukálható minőségű terméket** nyújt a vevő elvárásainak megfelelően

12

A minőségirányítási rendszer bevezetésének lépései

- 1. Döntés a M.I.R bevezetéséről
- 2. Tanácsadó cég felkérése
- 3. Minőségirányítási vezető megbízása
- 4.a Helyzetfelmérés
- 4.b Oktatás: közép és felsővezetők
- 5. Fő folyamatok meghatározása
- 6. Minőség politika elkészítése
- 7. Min. irányítási kézikönyv készítése
- 8. Eljárásleírások
- 9. Munkautasítások elkészítése
- 10. Igazoló dokumentumok és formanyomtatványok elkészítése
- 11. Oktatás: valamennyi munkatárs oktatása

13

- 12. MIR-nek megfelelő működés megkezdése
- 13. Első audit
- 14. Korrekció - Felkészülés a belső auditra
- 15. Vezetőség átvizsgálás elkészítése
- 16. Belső audit
- 17. Korrekció - Felkészülés a tanúsító auditra
- 18. Tanúsító audit

14

A minőségirányítási rendszer kiépítésének kiemelt szakaszai

- 1, Döntés előkészítése
- 2, Rendszer megtervezése
- 3, Minőségirányítási dokumentumok kidolgozása és jóváhagyása,
- 4, Minőségirányítási rendszer bevezetése
- 5, Felkészülés a független tanúsításra
- 6, Tanúsítás

15

A minőségirányítási rendszer kiépítésének időterve (hónapokban)

MUNKAFÁZISOK	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Előkészítés (tájékozódás a Cégről, bevezető oktatások, felmérések)												
2. Rendszertervezés												
3. A minőségirányítási rendszer dokumentumainak elkészítése, oktatások												
4. Minőségirányítási rendszer bevezetése												
5. Felkészülés a független tanúsításra												
6. Tanúsítás												

16

1, Döntés előkészítése

Alapja: a felső vezetés elkötelezettsége!

Lépései:

- Minőségirányítási képzés a vezetés számára.
- Felmérés és elemzés a minőségirányítási rendszer elemeiről
- Döntés a minőségirányítási rendszer bevezetéséről és a tanúsítás megszerzéséről
- A vezetést a képzés és a felmérés teszi döntésképpessé

17

Döntés előkészítésének részei

- Oktatás a minőségirányítási rendszermodellről
- Oktatás a minőségirányítási rendszer működési területeiről
- A minőségirányítási rendszer közép és hosszú távú fejlesztési elveinek meghatározása
- A vezetőség minőség megbízottjának és a szükséges minőségbiztosító személyzet kijelölése
- Külső szakértők bevonása
- Tájékoztatása a határidőkről

18

2, Rendszer megtervezése

- A szervezet politikáján alapuló minőségpolitika és minőségi célkitűzések meghatározását
- A társaság szervezeti ábrájának véglegesítése, mely összhangban van a rendszermodell követelményeivel
- A minőségirányítási szervezet ábrájának elkészítése
- Az alapvető felelősségek és hatáskörök meghatározása a vezető beosztásokra
- A minőségirányítási rendszer kidolgozására vonatkozó alapkövetelmények meghatározása:
 - minőségirányítási szabványok
 - társadalom követelményei
 - szokásos vevői elvárások
 - a társaság képességei

19

3, A minőségirányítási rendszer-dokumentáció tervezése

A minőségirányítási rendszerdokumentáció felépítésének meghatározása:

- minőségirányítási kézikönyv
- minőségirányítási eljárások
- minőségtervek
- munkautasítások
- egyéb dokumentumok

A minőségirányítási rendszerdokumentumok formai és tartalmi kialakítása

- a formai kialakítás mintája meghatározása
- a leírás struktúrája meghatározása
- a dokumentumok és fájlok számozási rendszerének meghatározása

20

A rendszerdokumentumok elkészítésének alapvető lépései

- Az egyes rendszerelemek követelményeinek teljesítéséhez szükséges minőségirányítási eljárások meghatározása
- A dokumentumok kidolgozásának ütemterve felelősségek és hatáskörök meghatározásával
- A minőségirányítási rendszer bevezetésének ütemterve a felelősségek és hatáskörök meghatározásával
- A minőségirányítási rendszer tervezetének jóváhagyása vezetés által

21

Minőségirányítási dokumentumok kidolgozása és jóváhagyása

A dokumentumok kidolgozásának módszerei:

- a dokumentumokat a társaság munkatársai dolgozzák ki önállóan,
- a dokumentumokat a társaság munkatársai dolgozzák ki külső konzulens segítségével,
- a dokumentumokat a tanácsadó dolgozza ki, konzultálva a társaság munkatársaival.

A dokumentumok kidolgozásának lehetséges sorrendjei :

- Először a minőségirányítási kézikönyvet, majd ezek alapján a minőségirányítási eljárásokat dolgozzák ki,
- Először a minőségirányítási eljárásokat, majd ezek alapján a minőségirányítási kézikönyvet dolgozzák ki.
- A minőségirányítási rendszerelemek szerinti kidolgozás

22

3, A minőségirányítási rendszer oktatása

- Az oktatást a minőségirányítási rendszer bevezetése előtt közvetlenül kell végezni
- Az oktatást a rendszer kialakításában résztvevők végzik
- Az oktatásban részt vesz a minőségirányítási rendszer működtetésében résztvevő összes személy
- Az oktatás tartalmazza a minőségirányítási rendszer átfogó ismertetését és az egyes személyek konkrét feladatait
- Az oktatás elméleti és gyakorlati elemekből áll
- Az oktatás eredményességét vizsga ellenőrizni

23

4, Minőségirányítási rendszer bevezetése

- A minőségirányítási rendszer alapdokumentumainak kiadása
- A dokumentációs rendszer kialakítása
 - Minőségirányítási Kézikönyv
 - Eljárási utasítások, Folyamatleírások
 - Munkautasítások
 - Feljegyzések
- Dokumentációs rendszer érvénybeléptetése

24

A dokumentációs rendszer érvénybeléptetése

- az alapidokumentumok ügyviteli nyilvántartásainak meghatározása
- a munkaköri leírások elkészítése
- a minőségirányítási rendszerben előírt tervek elkészítése
- a minőségirányítási rendszerben előírt nyilvántartások elkészítése

25

A minőségirányítási rendszer bevezetésének ellenőrzése

- A minőségirányítási rendszer 3 -4 hónapos működtetése után a belső minőségügyi auditot kell végrehajtani
- Az auditon feltárt eltéréseket meg kell szüntetni
- A vezetőségi átvizsgáláson értékelni kell a minőségirányítási rendszer működését
- Dönteni kell a tanúsítás kezdeményezéséről

26

A belső audit

A vállalat belső munkatársai által (esetleg külső segítséggel) végzett felülvizsgálat

A belső audit céljai:

- a minőségirányítási rendszer felmérése az egyes szervezeti egységeken belül, továbbá a javítási lehetőségek feltárása;
- értékelést adni a felső vezetés számára a helyi vezetők elkötelezettségéről a minőség javítása iránt annak felméréseivel, hogy mennyire képesek a minőségirányítási rendszer problémáit és hiányosságait időben felismerni és a megfelelő ellenlépéseket megtenni;
- felmérni a minőségügyi politika és az eljárások eredményességét a szervezet minőségügyi célkitűzéseinek teljesítése folyamán és tájékoztatni erről a felső vezetést.

27

5, Felkészülés a független tanúsításra

A tanúsító szervezet kiválasztásának szempontjai:

- a tanúsító szervezet, illetve az általa kiadott tanúsítvány elismertsége a társaság által megcélzott piacokon
- a tanúsítási eljárás költsége
- melyek a védjegyhasználat feltételei
- van-e lehetőség a tanúsítás alapján más tanúsító okirat megszerzésére,
- a rendszerfelügyelet és az okiratmegújítás milyen feltételek mellett történik,
- van-e lehetőség a tanúsítás érvényessége alatt a tanúsítás műszaki területe vagy a
- rendszermodell módosítására
- a tanúsítás milyen mértékben segíti a rendszer fejlődését
- A vezetés a kiválasztás után szerződést köt a tanúsítási eljárás lefolytatására

28

6, A minőségügyi tanúsítás

A tanúsítás annak kinyilatkoztatása, hogy a vizsgáló személyek (auditorok) az elvégzett vizsgálatok alapján a vizsgált

- terméket (szolgáltatást)
- folyamatot
- rendszert vagy
- személyt

valamely meghatározott követelményekkel (szabvánnyal vagy más normatív előírással) összhangban lévőnek, annak megfelelőnek találtak.

- A tanúsítás a tanúsítási folyamattal megy végbe és tanúsítvánnyal dokumentált.
- A tanúsítvány "független harmadik fél által kiadott elismervény arról, hogy a vizsgált termék, szolgáltatás, rendszer vagy személy kielégíti a vonatkozó követelményeket."

29

Tanúsítási rendszeraudit eljárás fő lépései

- A dokumentációs rendszer vizsgálata és összevetése az MSZ EN ISO 9001:2001 (vagy más) szabvány követelményeivel.
- Helyszíni vizsgálat annak igazolására, hogy a rendszerdokumentációban leírtakat a cég hatásosan megvalósította-e, s alkalmasak-e ezek a kitűzött célok elérésére.
- Megfelelőség esetén oklevél - tanúsítvány - kiadása a rendszert működtető cégnek.
- A tanúsítás korlátozott érvényességi ideje (3 év) alatt a rendszerműködés és a szabványnak való megfelelés rendszeres ellenőrzése.

30

A rendszertanúsítás követelményei (1)

- A minőségügyi rendszer dokumentált legyen és feleljen meg a szabványkövetelményeknek.
- Minden minőségi követelmény egyértelmű és dokumentált legyen.
- Minden termék, szolgáltatás vagy tétel azonosítható és nyomonkövethető legyen.
- Minden ellenőrzés, mérés és vizsgálat nyomonkövethető és valamilyen etalonra visszavezethető legyen.
- A folyamatok szabályozottak legyenek (azaz ellenőrző, értékelő, helyesbítő és visszacsatoló elemek legyenek a folyamatban).

31

A rendszertanúsítás követelményei (1)

- A hatáskörök, felelőségek egyértelműen legyenek meghatározva.
- Szigorú dokumentálási rend, naprakészség.
- A nem megfelelés egyértelműen felismerhető, elkülöníthető legyen.
- A termék, szolgáltatás előélete visszakereshető legyen.
- Rendszerszemlélet.
- Rendszeres hibafeltárás, javító intézkedés.

32

A tanúsítási eljárás során fellépő nemmegfelelések

- 1. hiányos dokumentációs kultúra
- 2. hiányzik a tulajdonos elkötelezettsége
- 3. túlbonyolított a dokumentáció
- 4. munkakörök nem tisztázottak (emiatt nehéz íráshoz szoktatni a kollégákat)
- 5. nincs elég belső, független személy a belső auditokhoz
- 6. a tanúsítvány megszerzése és megtartása nagy költségeket ró a cégre
- 7. a munkatárak tájékoztatása, felkészítése nem teljeskörű („panasznap”)

**Néha elég egy minőségterv arra,
amire sokszor tanúsított rendszert hozunk létre!!!**

33

A tanúsítvány megszerzésének elmulasztása és ennek okai:

- | | |
|---|-------|
| ▪ Dokumentációs hiányosságok | 18,7% |
| ▪ Elégtelen felelősségre vonhatóság | 18,7% |
| ▪ A folyamatok világos, tömör megértésének hiánya | 9,5% |
| ▪ Eljárások figyelmen kívül hagyása | 8,1% |
| ▪ Alkalmazottak ellenállása | 7,9% |
| ▪ Elégtelen továbbképzés | 4,4% |
| ▪ A hitelesítési eljárások hiánya | 3,2% |

34

Dokumentációs hiányosságok

- A szervezet egyes területein érvénytelen szabályozó dokumentumok állnak rendelkezésre, visszavonásuk nem történt meg.
- A dokumentumelosztási-mátrix hiányos vagy rossz, a felhasználási helyen nem áll rendelkezésre a megfelelő dokumentum.
- Folyamatok vagy eljárások dokumentációja hiányos.
- A dokumentumokon belüli hivatkozások (más szabályozó dokumentumra, szabványra, előírásra, stb.) érvényüket veszítették.
- A folyamatokat kísérő feljegyzések hiányosak, nem megfelelően vezetettek.
- A vezetett nyilvántartások nem naprakészek, hiányosak.

Összegezve megállapítható, hogy a minőségirányítási rendszer működésének hibái főleg dokumentumkezelési problémákból származnak.

35

Tévhitek a minőségirányítási tevékenységekkel kapcsolatban

A minőségirányítási rendszer kialakításával és a tanúsítás megszerzésével NEM ér véget a szervezet minőségirányítási tevékenysége.

A minőségirányítási tevékenységek NEM az auditokat megelőző 2 hétre koncentrálódnak.

A szervezeten belül a minőségirányítási feladatok NEM csupán minőségirányítási vezető és munkatársai feladata.

36