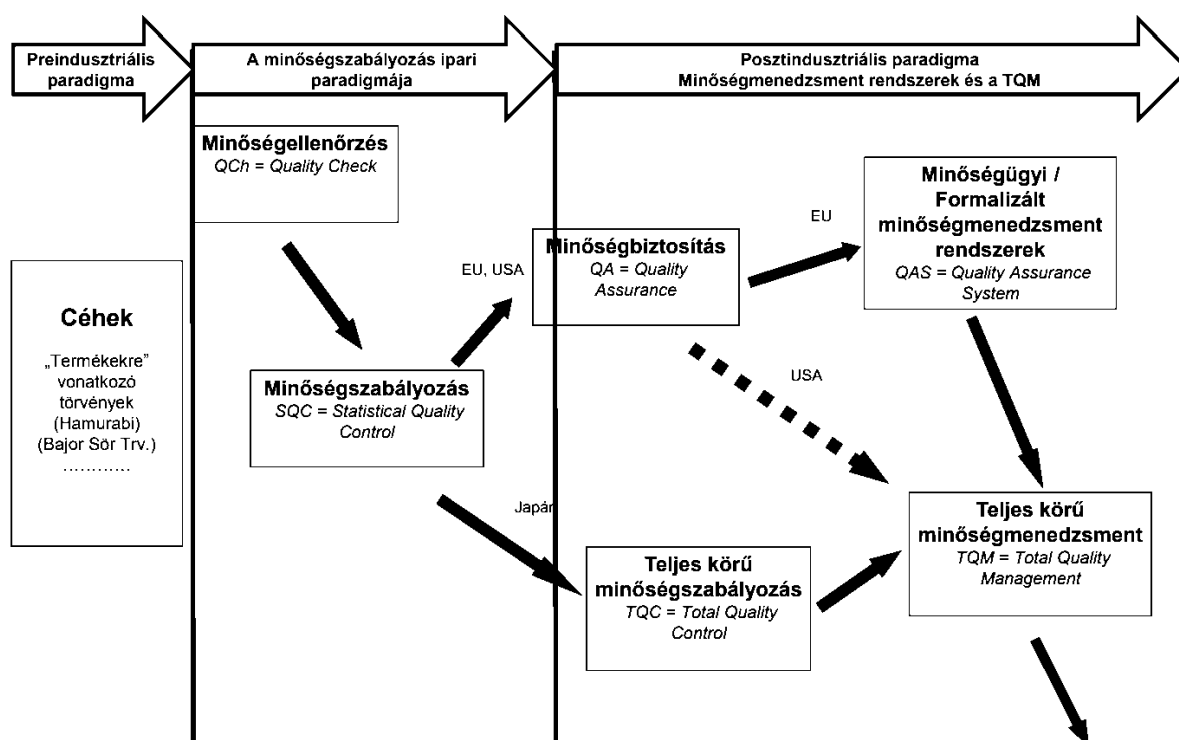


Minőség: A vevő (partner) megfogalmazott vagy látens igényeinek való megfelelés a törvényi (jogszabályi) szabályozás figyelembe vételével.

Jellemzők	Minőségmenedzsment modell			
	Minőségellenőrzés	Minőségszabályozás	Minőségbiztosítási (minőségügyi) rendszerek	Total Quality Management
Elsődleges cél	Hibamegállapítás	Ellenőrzés és szabályozás	Összehangolás	Stratégiai befolyásolás
A minőség elérésének útja	Minőségproblémák megoldása	→	→	Állandó versenyképes helyzet biztosítása
A tevékenység hangsúlya	Homogén termék	Homogén termék kevesebb ellenőrzés mellett	A tágabb termelési lánc hibamegelőzésre fókuszálva	A piaci és fogyasztói igények
Módszerek	„Szabványosítás és mérés”	Statisztikai eszközök és technikák	Minőségprojektek és rendszerek	Stratégiai tervezés; a célok rendszerbe foglalása, a teljes rendszer mobilizálása
Minőségügyi szakemberek és szervezet feladata	Ellenőrzés, válogatás, számítások elvégzése, minősítés	Hibaelhárítás és a statisztikai módszerek alkalmazása	Minőségtervezés, min. programok, minőségügyi rendszer értékelése	Minőségcélok rendszerbe foglalása, oktatás, tréningek, más részlegek támogatása, min.-i programok tervezése
Felelősség a minőségért	Minőségellenőrzési részleg	Termelő és egyéb műszaki részlegek	Minden részleg	Valamennyi alkalmazott a vezetés elkötelezett irányításával és közreműködésével
A minőség megközelítése, orientáció	Minőség „ellenőrzése”	Minőség „szabályozása”	A minőségi rendszer „felépítése és működtetése	„Minőségi” vezetési rendszer



A minőség értelmezésének fejlődése

- A: Megfelelés a szabványnak
- B: Megfelelés a gyakorlati igényeknek
- C: Megfelelés a vevő igényeinek
- D: Megfelelés a vevő rejtett elvárásainak
- E: Megfelelés a vállalati kultúrának, a környezeti és társadalmi elvárásoknak

Garvin 5 minőség megközelítése

- Transzcendens
- Termék alapú
- Termelés alapú
- Felhasználó alapú
- Érték alapú

AQAP előírások: Allied Quality Assurance Publication --> Katonai szabványok

ISO 9000 szabványsorozat: világszerte elfogadott katonai szabványok

QS 9000 előírás rendszer:

1. ISO 9000 szabvány speciális kiegészítésekkel
2. autóiipari szektor specifikus kiegészítései (beszállítókra vonatkozó követelmények)
3. vevő (3 nagy autógyár, GM v. Ford v. Chrysler) specifikus rész

GMP – Good Manufacturing Practice

GHP – Jó Higiéniai Gyakorlat (mikrobiológiai, kémiai, fizikai, stb.)

GLP – Jó Laboratóriumi Gyakorlat

GCP – Jó (helyes) Klinikai Gyakorlat

VDA 6.1: A QS 9000 német megfelelője. Autóiipari beszállítókra.

ISO TS 16949:2002: Nemzetközi Szabványosítási Szervezet adta ki az autóiipari beszállítókra.

HACCP rendszer: Hazard Analysis Critical Control Point – Veszélyelemzés és Kritikus Szabályozási Pontok. Cél az élelmiszerek és/vagy az előállítási technológia biztonságát folyamatosan és megelőző jelleggel biztosítani.

AS 9000: Az Amerikai Légügyi Minőség Társulás fejlesztette ki, az ISO 9000 szabványsorozatot alapul véve.

ISO 13485: Orvostechnikai eszközök és berendezések előállítását támogató minőségmenedzsment rendszerek.

ISO/IEC 17025: A vizsgáló- és kalibráló-laboratóriumok felkészültségének általános követelményeit rögzítik.

Hat szigma: Célja az üzleti kulcsfolyamatokban előforduló hibák számának nullára csökkentése.

ISO 14000 szabványsorozat: Nem minőségügyi rendszert szabályozó szabvány! Környezeti menedzsment rendszerek specifikációit, az alapelvekre, rendszerekre és támogató technikákra vonatkozó útmutatókat, továbbá az audittal, a védjegyhasználattal kapcsolatos előírásokat tartalmazza.

ISO/IEC 17799 (ISO 27000): Az információbiztonság az információ védelme a széleskörű fenyegetésektől.

COMENIUS 2000: Közoktatási minőségfejlesztési rendszer.

K.E.S./M.E.E.S.: Kórházi Ellátási Standardok / Magyar Egészségügyi Ellátási Standardok

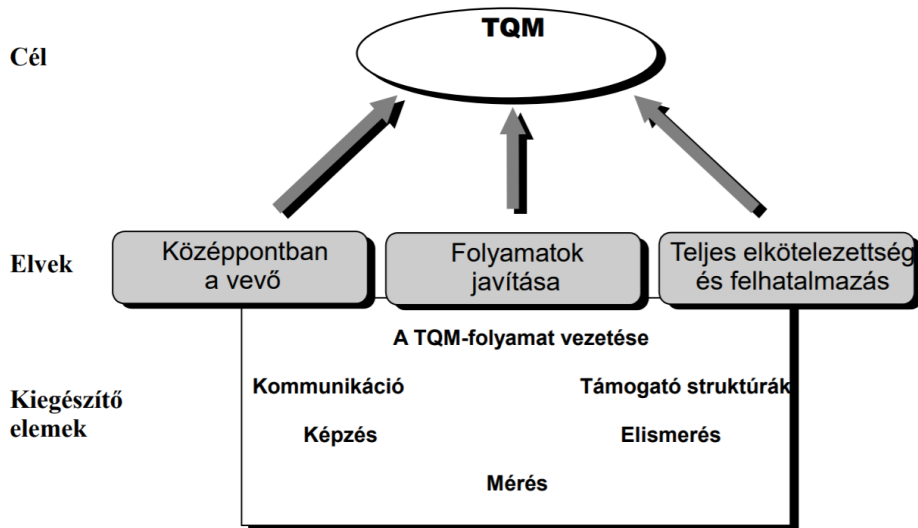
Common Assesment Framework (CAF): A CAF modell az EU országok közigazgatási intézményeire kialakított egységes önértékelési rendszer (EFQM alapján)

EFQM: European Foundation for Quality Management, TQM filozófiához kapcsolódó minőségértékelési módszer. Az önértékelés a szervezet tevékenységeinek és eredményeinek szisztematikus, rendszeres és összehasonlító felülvizsgálata, amely támpontot nyújt a szervezet erősségeinek és fejlesztendő területeinek meghatározásához.

A minőségbiztosítási rendszerek fejlődésének szakaszai:

1. Vállalat specifikus rendszerek
2. Szektor specifikus rendszerek
3. Általános érvényű rendszer előírások
4. Szektor sajátosságokat figyelembe vevő rendszer előírások
5. TQM vezetési filozófia, minőségdíj modellek, önértékelés módszertana

TQM (Total Quality Management)



Deming világa (14 pont alapján):

- Mindenki munkájának megváltoztatása
- Együttműködés megvalósítása a verseny helyett
- Az akadályok legyőzése
- A rendszer működési feltételeiben a stabilitás fontossága

Termelő kontra nem termelő folyamatok

	Termelés	Nem termelés		Termelés	Nem termelés
Az eredmény tulajdonságai	Kézzelfogható	Nem kézzelfogható vagy kézzelfogható	A folyamat határai	Definiáltak	Nem világosak
Termelés és szállítás	Külön-külön	Integráltan	A folyamat definíciója	Jól meghatározott, dokumentált	Összetett, egymásra ható
Vevő-kapcsolatok	Középpontban az eladás és a marketing	Megoszlik az alkalmazottak között	Ellenőrzőpontok	Definiáltak	Nehezebben meghatározhatók
Visszacsatolás	A folyamaton keresztül	A vevőkön keresztül	Minőségmérések	Bevett szabályok szerinti és objektív	Szubjektív
A szervezet fókuszában...	A folyamat hatékonyság	Vevő-kapcsolatok	Javítást célzó akciók	Megelőzőek	Reagáló jellegűek
A folyamat tulajdonjoga	Világosan definiált	Többszörös			

Vevőközpontság, a vevők elvárásainak megértése

1. Milyen termékkel/szolgáltatással kapcsolatos jellegzetességeket óhajtanak a vevők?
 2. Milyen teljesítményszint szükséges elvárásaik kielégítéséhez?
 3. Milyen a különböző jellemzők viszonylagos fontossága?
 4. Mennyire elégedettek a vevők a teljesítmény jelenlegi szintjével?
- A vevő elvárja, hogy **értéket** kapjon.

A minőségi szolgáltatás jellegzetességei

- Gyorsabb, jobb, olcsóbb
- A minőség nyolc dimenziója (teljesítmény, különleges tulajdonságok, megbízhatóság, megfelelés, tartósság, szerviz, esztétika, márka neve)
- A szolgáltatások minőségének tíz meghatározója (megbízhatóság, alkalmazkodóképesség, hozzáértés, hozzáférhetőség, udvariasság, kommunikáció, hitelesség, biztonság, a vevő megértése, kézzelfogható tényezők)
- A minőségi jellemzők gyűjteménye

A vevő igényei

- Alapvető elvárások* - Minimális teljesítmény szint; jelenlétét mindenkor feltételezik (kimondatlan)
- Specifikációk és igények* - Opciók és kompromisszumok; a vevő szabadon választhat közülük (kimondott)
- Elragadtatás* - Értéktöbbletet hordozó jellemzők és tulajdonságok; a vevő nem is várja ezeket (lappangó)

QFD (Quality Functional Deployment)

A QFD eredménye: Szisztematikusan tervek elkészítése arra, hogy hogyan ültessük át a vevői igényeket a termékbe, ezáltal biztosítva a folyamatos fejlesztést.

A QFD fázisai:

1. Termék/szolgáltatás-tervezés
2. Részletezett tervezés
3. Folyamattervezés
4. Termelés-tervezés

A QFD „igények” területe:

Mit szeretne a vevő a termékeinken változtatni, vagy javítani?
A vevői igények és célok + szabályozások
Mit szeretnénk elérni?

A QFD „fontossági fok” oszlopa:

A vevői visszajelzésekből megállapítjuk, hogy az adott vevői igény mennyire fontos
A vevői igény fontosságát „fontossági fok”-kal jellemezzük; ez egy szám, általában 1-5-ig

A QFD „megoldások” területe:

Hogyan mérhetjük az egyes vevői igények teljesülését?
A „megoldások” mérhetőek, értékelhetőek és hatással vannak a vevői igények elérésére.
Legalább egy „megoldás” kell hogy tartozzon minden „igény”-hez.

Az „igények” és a „megoldások” közti kapcsolat:

Vessük össze az „igények”-et és a „megoldások”-at, majd határozzuk meg a korreláció erősségét.
Jelöljük az erősséget (erős, közepes, gyenge korreláció), korreláció számszerűsítése

Reláció (tető) mátrix: A tervezői igények közötti reláció meghatározása (erősen +, +, -, erősen -, nincs reláció).

További sorok: „megvalósítás nehézsége” (1-5), „célértékek” (nem a jelenlegi teljesítés mértékei, ismeretlenek is lehetnek)

Versenytárs-elemzés:

Grafikon, amely megmutatja mennyire vagyunk versenyképesek az adott területen.
„igények” elemzése: vevői versenytársi elemzés, „Megoldások” elemzése: technikai versenytársi elemzés.

Folyamatok fejlesztése

Folyamat: Tevékenységek, változtatások, esetleg működési elemek sorozata, algoritmus, mely valamilyen cél elérésére irányul.

Folyamat: Egy vagy több feladat, amely bemeneteket (inputokat) kimenetekké (outputokká) alakít a partner vagy egy másik folyamat számára, személyek, eljárások, eszközök segítségével.

A folyamattérkép készítésének lépései:

- Bemenetek és kimenetek meghatározása
- Folyamatok leltára
- Minden bemenethez és kimenethez tartozik-e folyamat
- Folyamatleltár kiegészítése

Folyamatok osztályozási lehetőségei:

Fő folyamatok: A szervezet alaptevékenységéhez, a vevői/partneri igények kielégítéséhez kapcsolódó folyamatok.
Támogató folyamatok: A fő folyamatokat kísérik, adatokat, információkat szolgáltatnak.
Kiegészítő folyamatok: A szervezet alaptevékenységéhez lazán kapcsolódó, de az esetek többségében

nélkülözhetetlen folyamatok.

Vezetési folyamatok: A szervezet irányításával, stratégiájának meghatározásával és megvalósításával kapcsolatos folyamatok.

Kulcs(fontosságú) folyamatok: A szervezet sikerét alapvetően befolyásoló folyamatok (nem csak a fő folyamatok közül kerülhet ki)

A folyamatfejlesztés „hat lépés” modellje:

1. Probléma, eltérés meghatározása
2. Folyamat azonosítása és dokumentálása
3. Teljesítmény mérése
4. Okok és okozatok („Miért?”) megértése
5. Javaslatok, megoldások kifejlesztése és kipróbálása
6. Megoldások gyakorlatban történő alkalmazása és értékelése

PDCA ciklus: Tervezz, csináld, ellenőrizd, cselekedj. (Plan -> Do -> Check -> Act)

DMAIC ciklus: Definiálás, mérés, elemzés, fejlesztés, ellenőrzés. (Define -> Measure -> Analyze -> Improve -> Control)

Az eredmény négy dimenziója:

1. A felhasználóknak és vevőknek szállított termékek és szolgáltatások
2. A részvényesek pénzügyi haszna
3. Az alkalmazottaknak munkájukkal kapcsolatos elégedettség-érzete
4. A tágabb közösségre gyakorolt társadalmi hatás.

KPI: Key Performance Indicator, teljesítmény mutató, stratégiai célok megvalósulásának mértéke

KPI lehetséges problémái:

- Szükséges adatok: költség-haszon
- Mutató szükségességének tudatosítása
- Elérhetetlen célértékek
- Manipulálás lehetősége

Jó KPI rendszer feltételei (SMART):

- Specifikus (részletes, világos célok)
- Mérhető (számszerűsíthető)
- Attraktív (kihívást jelentő, mutatja a változást)
- Reális (elérhető)
- Tervezett időtartamra szóló (belátható időn belül megvalósítható)

A vezető szerepe

Vezetés: Látomás, igazodás, hatáskörrel való felruházás, betanítás, törődés -> rendszerek javítása.

Menedzselés: Tervezés, szervezés, irányítás, összehangolás, ellenőrzés -> eredmények elérése.

Irányelvek a vezető munkájához: Döntéseiket adatokra alapozzák, bekapcsolódnak a folyamatba, elkötelezettségre nevelnek, bizalomkeltőek, tudnak köszönetet mondani.

A szervezeti modellek változásai:

- a szervezeti különbségek elmosódnak
- a tekintély nem elegendő a vezetéshez
- a konkrét munkáról a dolgozók többet tudnak, mint menedzsereik