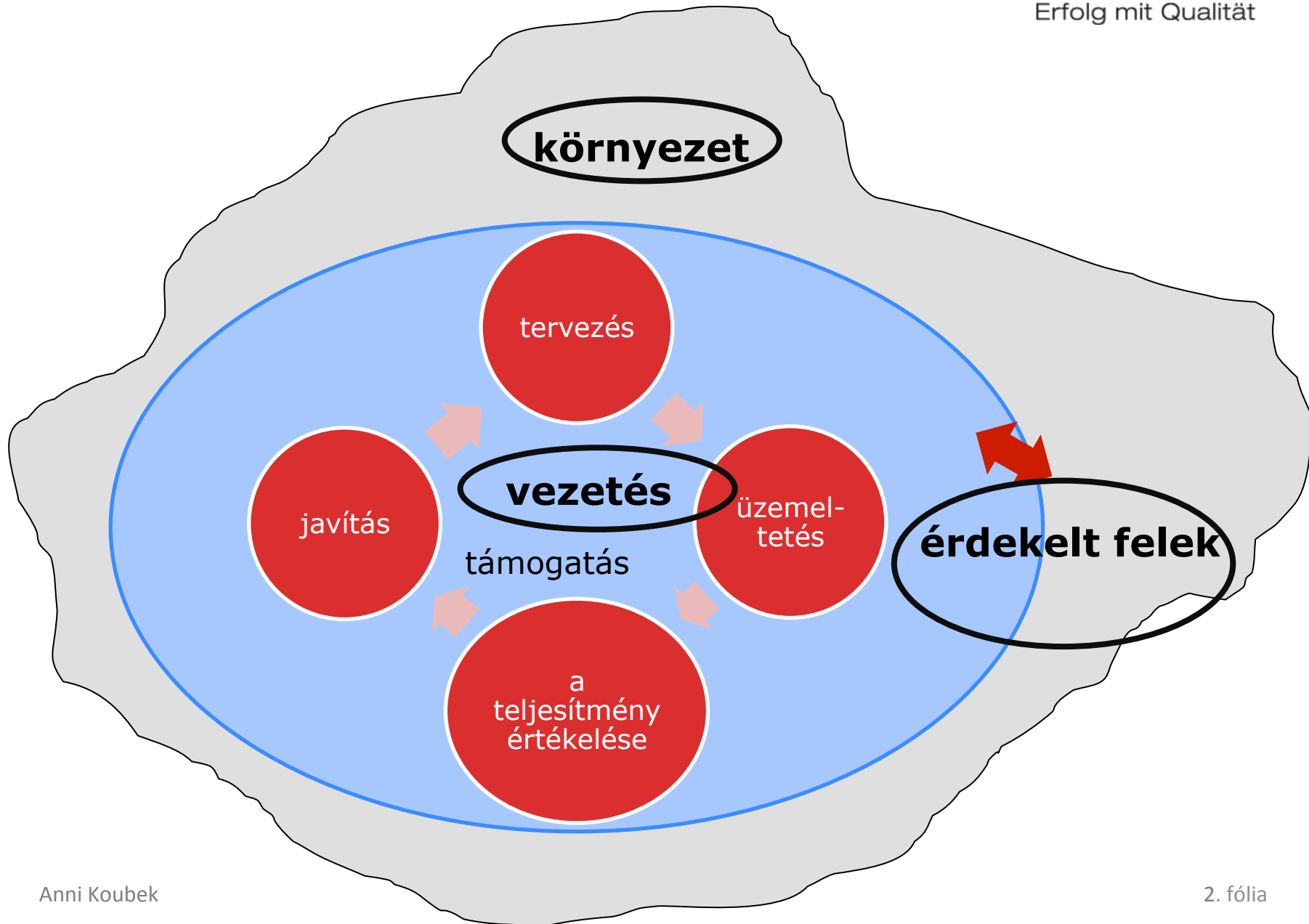




ISO 9001 revízió
A szervezet és környezetének megértése,
vezetés

Az SL melléklet elemei



A szervezet és **környezetének** megértése

A szervezetnek olyan külső és belső témákat kell meghatároznia, amely céljai és stratégiai iránya szempontjából lényeges és kihat arra a képességére, amellyel a minőségirányítási rendszer tervezett eredményeit eléri.

A szervezetnek a belső és külső témákról szóló információkat felügyelnie és értékelnie kell.

Hogy nevezik ezt konkrétan?

- A „**szervezet céljára**” kifejezés definíciója
(alpmegbízás, elsődleges cél, küldetés)
- Azon belső és külső szempontok definíciója, melyek a szervezet céljára kihatással vannak

Pl. milyen témák - **kívül**:

- technológiai változások és trendek
- törvényi keretfeltételek
- versenytársak
- szociális, gazdasági és kulturális trendek

Pl.: milyen témák – **belül**:

- értékek és szervezeti kultúra
- bemutatás
- források rendelkezésre állása
- know-how

Fogalommagyarázatok

- Mit neveznek **lényegesnek** a minőségirányítási rendszerben?
 - Mely témák befolyásolják a szervezet arra vonatkozó képességét, hogy állandóan olyan árukat és szolgáltatásokat bocsássonak rendelkezésre, amelyek teljesítik az ügyfelek követelményeit és a vonatkozó törvényi és hatósági követelményeket?

Hogyan történik ez a szokásos módon?

Mikor?

- stratégiai folyamatok keretében
- ha a keretfeltételek és környezeti feltételek változnak
- évente egy frissítés (update)

Ki?

- workshopok (műhelymunkák) keretében (fejlesztés párbeszéddel)

Miben dokumentálják?

- jegyzőkönyvben

Az érdekelt felekkel szembeni követelmények

- **Olyan érdekelt felek megállapítása, akik minőségirányítási rendszer szempontjából lényegesek**
(pl.: ügyfelek, végfelhasználók, szállítók, kereskedők, szabályzók/ törvényhozók stb.)
- **Az érdekelt felek minőségirányítási rendszerrel szembeni lényeges igényeinek és elvárásainak megállapítása**
(→ termékekkel és szolgáltatásokkal szembeni követelmények, nem minden közölt követelmény)

Még egyszer a „lényeges” szó

- A szabvány szövege pontosan megmagyarázza a lényeges szó jelentését.
 - **Lényeges, mert befolyásolják a szervezet arra vonatkozó képességét, hogy állandóan olyan árukat és szolgáltatásokat bocsássonak rendelkezésre, melyek teljesítik az ügyfelek követelményeit és a vonatkozó törvényi és hatósági követelményeket.**

Hogyan történik ez a szokásos módon?

Mikor?

- stratégiai folyamatok keretében
- ha a keretfeltételek és környezeti feltételek változnak
- évente egy frissítés (update)

Ki?

- workshopok (műhelymunkák) keretében (fejlesztés párbeszéddel)

Miben dokumentálják?

- jegyzőkönyvben

Lehetséges módszerek

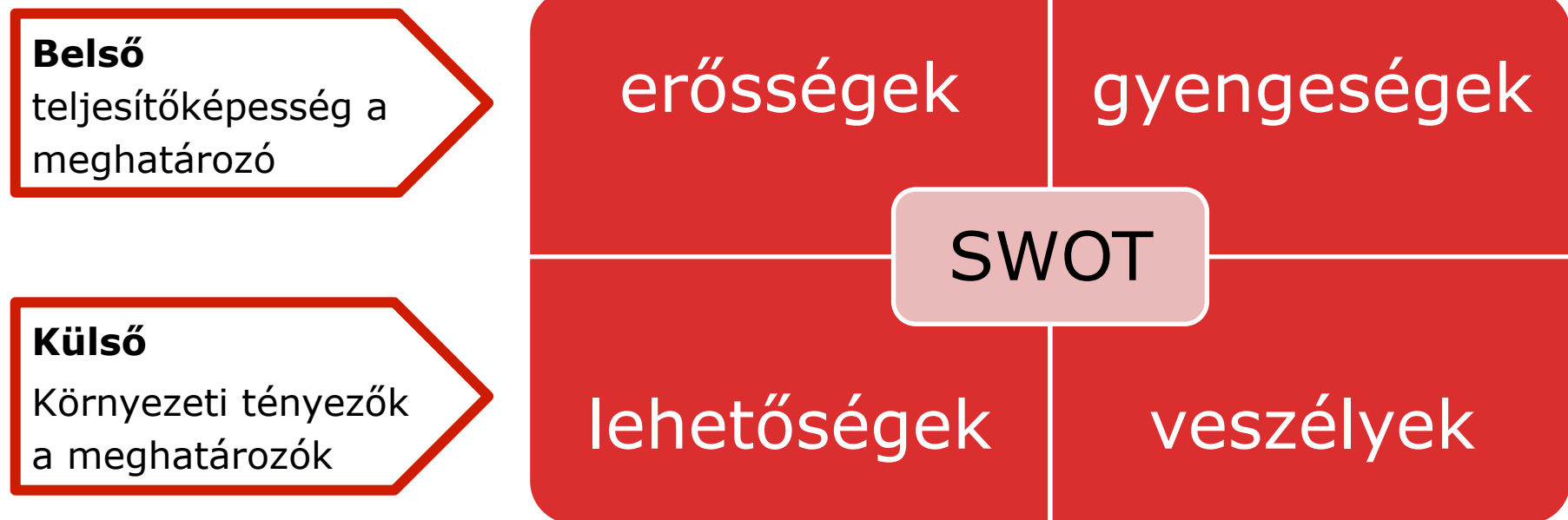
Szervezet típusa	Mi alkalmazható ...
Legkisebb szervezet, kis egyesületek	<ul style="list-style-type: none">• a témák kidolgozása és évente egyszeri frissítése és érdekelt felek módszer nélkül a csapatban• SWOT-elemzés
Kis- és középvállalatok	<ul style="list-style-type: none">+ környezeti és szervezeti elemzés elvégzése (3 évente van értelme elvégezni)+ rendszeres (stratégiai) találkozók, amelyeken biztosítják azt, hogy a környezeti és szervezeti elemzés eredményei konkrét intézkedésbe torkolljanak
Ipari vállalatok, önkormányzatok, stb.	<ul style="list-style-type: none">+ az érdekelt felek rendszeres (szokás szerint három évente) minőségi és mennyiségi megkérdezése és az eredmények bevonása a folyamatos fejlesztés folyamatába és a vezetőségi átvizsgálásba+ esetleg rendszeresen Stakeholder párbeszéd lebonyolítása

A módszerek részletes példái

A következő módszerek (példák) támogatják a követelmények rendszerszintű megvalósítását

- SWOT és a legkisebb szervezeteknek
- 4 környezeti szint modell (feladatok, konkurencia, nyilvánosság és makrokörnyezet)
- résztvevők elemzése
- STEP-elemzés (szociológiai, technológiai, gazdasági és politikai tényezők)

Pl.: SWOT-elemzés



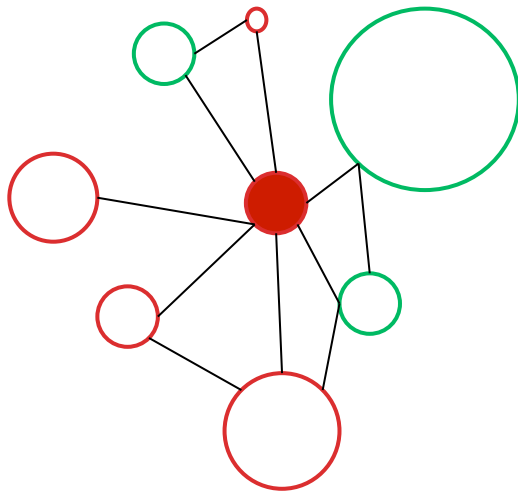
Pl.: STEP-elemzés

- 4 dimenziót vesz figyelembe
 - **Szociokulturális kérdések**, melyekhez éppúgy olyan makacs tényezők tartoznak, mint a képzettség és jövedelemeloszlás, valamint a befolyásoló tényezők, mint az értékek és életstílusok,
 - **Technológiai tényezők** mint a kutatás, új termékek és folyamatok, termékek életciklusai és állami kutatási kiadások
 - **Politikai kritériumok** mint az egyetértés, de egy ország politikai stabilitása is, kereskedelmi titkok vagy biztonsági szempontok,
 - **Gazdasági kritériumok** mint a gazdasági növekedés, infláció, átváltási árfolyamok, munkanélküliség és konjunktúracélok.

	Umweltfaktoren	Bedeutung für unser Unternehmen	Auswirkungen auf unsere Zukunft
1.			
2.			
3.			

Pl.: Résztevők elemzése

- Kik a mi résztvevőink (formálisan és informálisan)?
- Milyen erősen befolyásolnak minket? Pozitív/ negatív befolyásolás?
- Hogyan néz ki a kapcsolati háló? (Vesd össze a szociogrammal!)



<i>...beeinflusst</i> <i>...wird beeinflusst</i>	Stakeholder 1			
Stakeholder 1				

Környezeti szint modellek

A következő elvárásokat és igényeket kell jelen modell szerint meghatározni:

Környezeti szint	Elvárások és igények meghatározása a következőknél
Feladat	szállítók kereskedelmi partnerek ügyfelek
Konkurencia	közvetlen versenytársak a forrásokkal kapcsolatos versenytársak
Nyilvánosság	Felügyeleti szervek Jelentési szervek
Makrokörnyezet	Itt a STEP-elemzés tényezőit alkalmazzák.

Belső környezet szervezet elemzése – módszertani példák

- Erősségek és gyengeségek elemzése
- **Belső/ külső audit**
- Értékelés, önértékelések (EFQM, ISO 9004)
- Más módszertani elemzések (alapvető képességek, értékláncok, vállalati kultúra stb.)

VEZETÉS

Vezetés – A fogalom

- Vezetés: új fogalom a standardban.
- Vezetés (leadership) annyiban különbözik az irányítástól (management), hogy itt arról van szó, hogy a szélesebb környezetet kell szemlélni és továbbfejleszteni, tehát elő kell készíteni a helyet és a terepet az együttműködéshez. (Krauthammer és Hinterhuber, 2005)
- A vezetés (leadership) az a képesség, amellyel az illető az egészet jobban meghallja, mint bárki más. (Jeffrey Hollender könyve: Theorie U, 43. oldal)

Vezetés

- A jövőbe vezet.
- Van elképzelése.
- Stratégiákat fejleszt ki.
- Döntéseket hoz.
- Kommunikál.

Irányítás

- Szervez.
- Optimalizál.
- Minőségirányítás
- Ismeretirányítás
- Személyzeti irányítás

„Vezetés (leadership)“ ISO 9001:2008

- Felsőbb vezetésnek a minőségirányítási rendszer fejlesztésre és megvalósítására vonatkozóan elkötelezettséget kell mutatnia a következők szerint:
- Eddig:
 - az ügyfélkövetelmények jelentőségének közvetítése
 - A minőségcélok megállapítása biztosítva van
 - A minőségpolitikát meghatározták, közvetítették, értékelték.
 - Elvégezték a vezetőségi átvizsgálást.
 - Biztosították a források rendelkezésre állását.
 - Biztosították a minőségirányítási rendszer tervezését és működőképességét változások esetén.

Háttérinformáció: A „puha” tényezők jelentősége megnő!

A Fraunhofer-Intézet IPT gyártástechnológiai vizsgálata

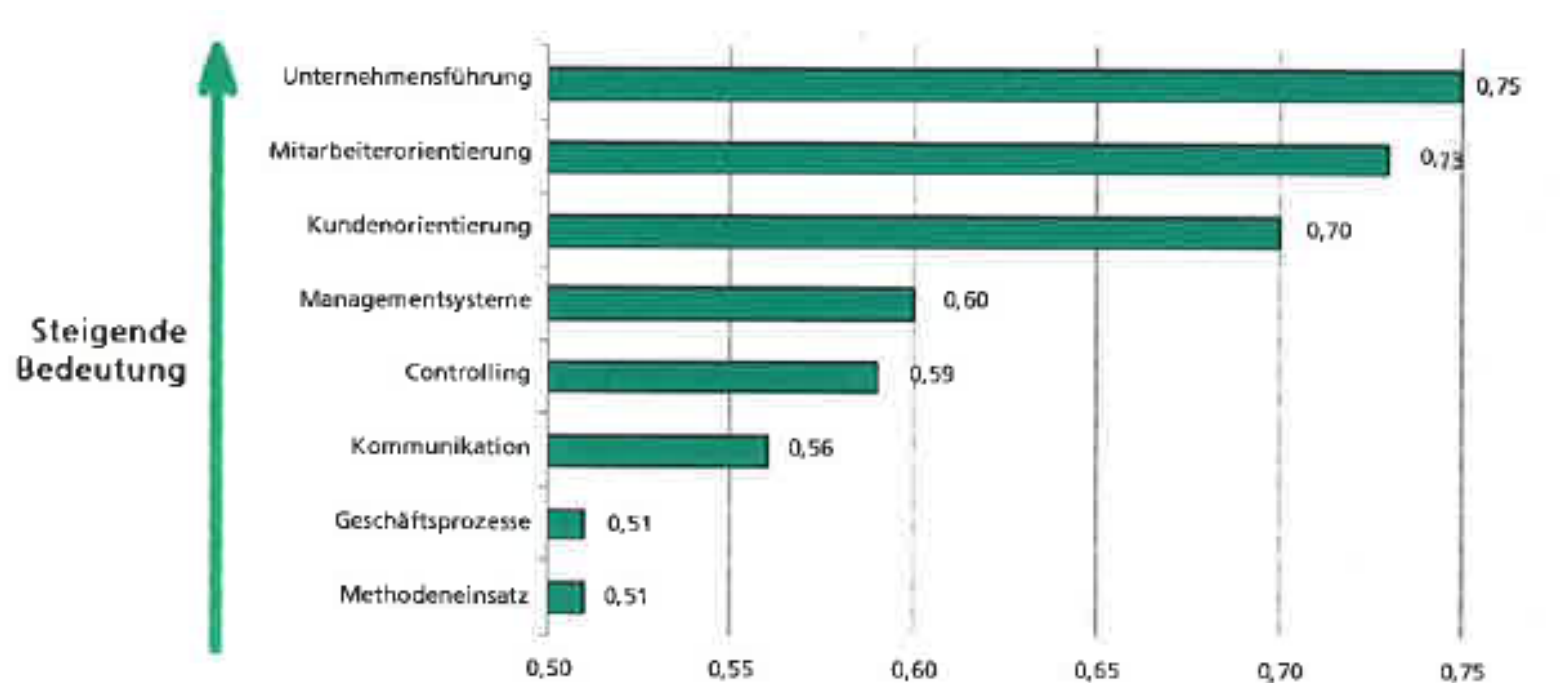


Abbildung 19: Steigende Bedeutung der Erfolgsfaktoren für den Unternehmenserfolg

Vezetés ISO 9001:2015

- A legfelsőbb vezetésnek a minőségirányítási rendszerrel szemben vezetést és elkötelezettséget kell mutatnia következők szerint:
- Új (SL-melléklet megállapításai)
 - A minőségcélok és minőségpolitika megállapítása biztosítva van (egyeztetés a **környezettel**, stratégiai irány)
 - A minőségirányítási rendszer követelményeinek integrációja az üzleti folyamatokba biztosítva van.
 - A szükséges források biztosítása.
 - Biztosított, hogy a minőségirányítási rendszer eléri a tervezett eredményeket.

Vezetés ISO 9001:2015

- A legfelsőbb vezetésnek a minőségirányítási rendszerrel szemben vezetést és elkötelezettséget kell mutatnia következők szerint:
- Új (SL-melléklet megállapításai)
 - A hatékony minőségirányítási rendszer jelentőségét, valamint a követelmények teljesítésének fontosságát közölték.
 - A személyek részt vesznek, irányítást és támogatást kapnak, azért hogy hozzájáruljanak a hatékony minőségirányításhoz.
 - Más vezetőségi munkatársakat támogatnak, azért hogy a területén a vezetést megmutassa.
 - Folyamatosan javításokat végeznek.

Vezetés ISO 9001:2015

- A legfelsőbb vezetésnek a minőségirányítási rendszerrel szemben vezetést és elkötelezettséget kell mutatnia következők szerint:
- Új (minőségirányításra jellemző kiegészítések)
 - Felelősséget vállalnak a minőségirányítási rendszer hatékonyságáért.
 - Biztosított az, hogy a minőségpolitikát kommunikálják, megértik és alkalmazzák a szervezetben.
 - A folyamatszempléletű megközelítés tudatát fejlesztik.

Vezetés ISO 9001:2015

- A vezetést és az ügyfelek követelményei és elvárásai szempontjából lényegesen bővítették.
- A legfelsőbb vezetésnek biztosítania kell azt, hogy
 - az ügyfelek, valamint az alkalmazható törvényi/ hatósági követelményeket megállapítják és teljesítik,
 - a termékre/ szolgáltatásra vonatkozó kockázatokat és esélyeket, valamint az ügyfél-elégedettséget felismerik és ezek kezelésére intézkedéseket hoznak,
 - a hangsúlyt az ügyfelek és a törvényi követelmények teljesítésén tartják,
 - Az ügyfél-elégedettségre helyezett hangsúlyt fenntartják.

Példák a vezetési módszertanra

Szervezet típusa	Mi alkalmazható...
Legkisebb szervezetek, kis egyesületek	<ul style="list-style-type: none">• vezetőségi arculat, amelyben a minőségirányítási rendszerre hivatkoznak• a vezetőségi arculat kommunikálása• rendszeres megbeszélés a menedzsment és a minőségirányítás között• szervezési diagram és munkaköri leírások meghatározott hatáskörökkel
Kis- és középvállalatok	<ul style="list-style-type: none">+ Balanced Score Card összekötése minőségcélokkal+ Managementreview stratégiai célokkal, kockázatelemzéssel és intézkedésekkel
Ipari vállalatok, önkormányzatok stb.	<ul style="list-style-type: none">+ képzési és támogatási intézkedések menedzsereknek+ a minőségirányítási stratégia fejlesztése és megvalósítása

Felelősségek

- A következő felelősségeket + döntési kompetenciákat kell rögzíteni:
 - a minőségirányítási rendszer feleljen meg a szabvány követelményeinek
 - *a folyamatok* elérjék az elvárt eredményeket
 - felelősek legyenek a legfelsőbb vezetésnek küldött, a minőségirányítási rendszer teljesítéséről, a javítási lehetőségekről, a minőségirányítási rendszer *változtatási* és *újítási követelményeiről* szóló beszámoló készítéséért
 - biztosítsa az *ügyfélközpon*túságot
 - *biztosítsa a minőségirányítás integritásának változásait.*

Felelősségek

- A lényeges szerepekhez tartozó felelősségeket és döntési jogosultságot
 - meg kell állapítani
 - kommunikálni kell és
 - meg kell értenia szervezeten belül.

- A „legfelsőbb vezetés megbízottjának” szerepe kifejezetten nincs már felsorolva.

- A **legfelsőbb vezetés** felelős a minőségirányítási rendszer hatékonyságáért.

Vezetés és módszerek

"Az értékeket nem lehet megtanítani,
csak saját példánkon keresztül bemutatni."

Viktor Frankl (osztrák pszichiáter és író)