

MSZ ISO 9004:2010

ISO 9004:2009

- ★ A szervezet fenntartható (tartós) sikerének irányítása (menedzselése) – Minőségirányítási megközelítés
- ★ Managing the sustained success of an organization

1. Ez a nemzetközi szabvány útmutatást nyújt minden szervezet számára a **tartós siker** megvalósításának támogatásához a minőségirányítási megközelítés alkalmazásával, egy összetett, igényes és állandóan változó környezetben.
2. Ez a nemzetközi szabvány támogatja **az önértékelést** mint egy fontos eszközt a szervezet vezetését, stratégiáját, irányítási rendszerét, erőforrásait és folyamatait felölelő érettségi szint átvizsgálására.
3. Ez a nemzetközi szabvány szélesebb kitékintést nyújt a minőségirányításra, mint az ISO 9001 szabvány. Foglalkozik minden vonatkozó **érdekelte fél igényeivel és elvárásaival**, és útmutatást ad a szervezet teljes működésének módszeres és folyamatos fejlesztésére.

Az **ISO 9004:2009 célja** annak elősegítése, hogy az ISO 9001 szabványt használó szervezetek hosszú ideig tartó hasznot nyerjenek a szélesebb területű és nagyobb hatású minőségirányítási rendszer bevezetéséből.

Az **ISO 9004:2009 alkalmazási területe**: irányelvek és eszközök nyújtása arra, hogy hogyan hasznosíthatók a minőségirányítás alapelvei a hosszú idejű siker elérésére.

Nem célja a tanúsítás!

Az ISO 9004:2009 szabványnak nem célja az, hogy

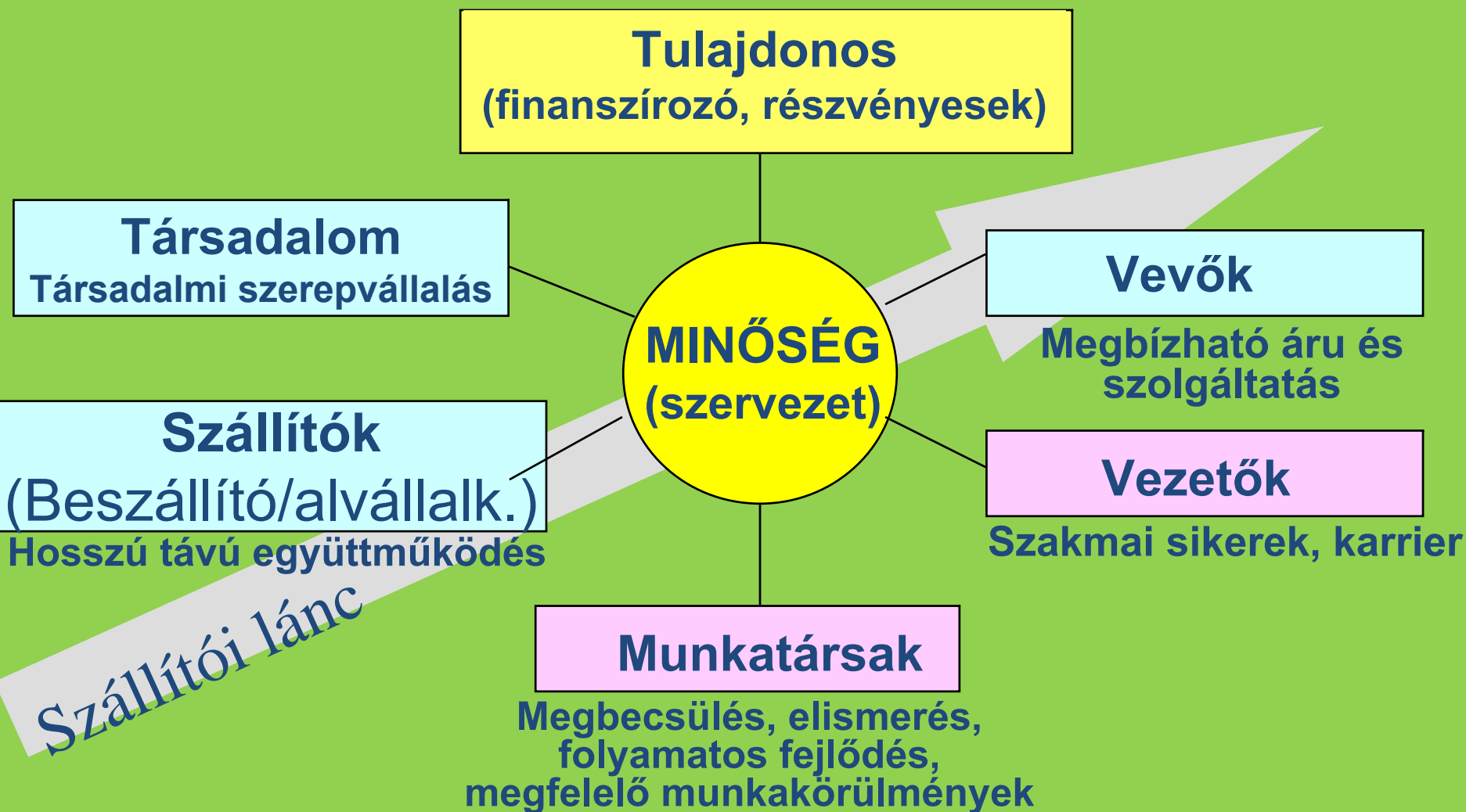
- **kiegészítő útmutatója legyen az ISO 9001-nek,**
- **kiválósági modell legyen,**
- **követelmény szabvány legyen,**
- **TQM kézikönyv legyen,**
- **gyakorlatban kipróbálatlan módszerek forrása legyen.**

Mi a siker?

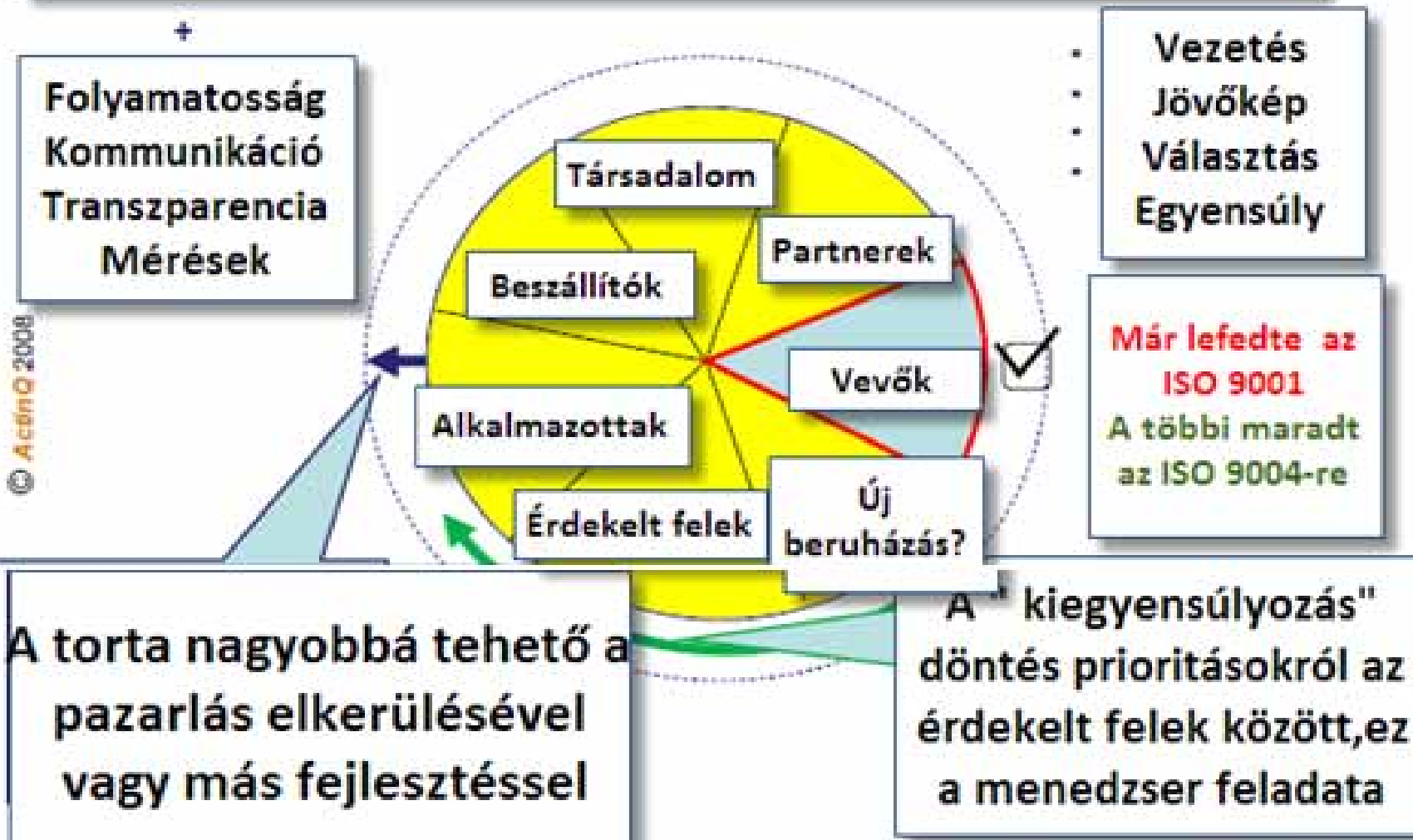
**Kiegyensúlyozottan felosztani
az eredmény-tortát az érdekelt
felek között!**

**Ez a szervezet minőségét
határozza meg!**

„MINŐSÉG” ÉRTELMEZÉSE A XXI. SZ. ELEJÉN A VERSENYSZFÉRÁBAN



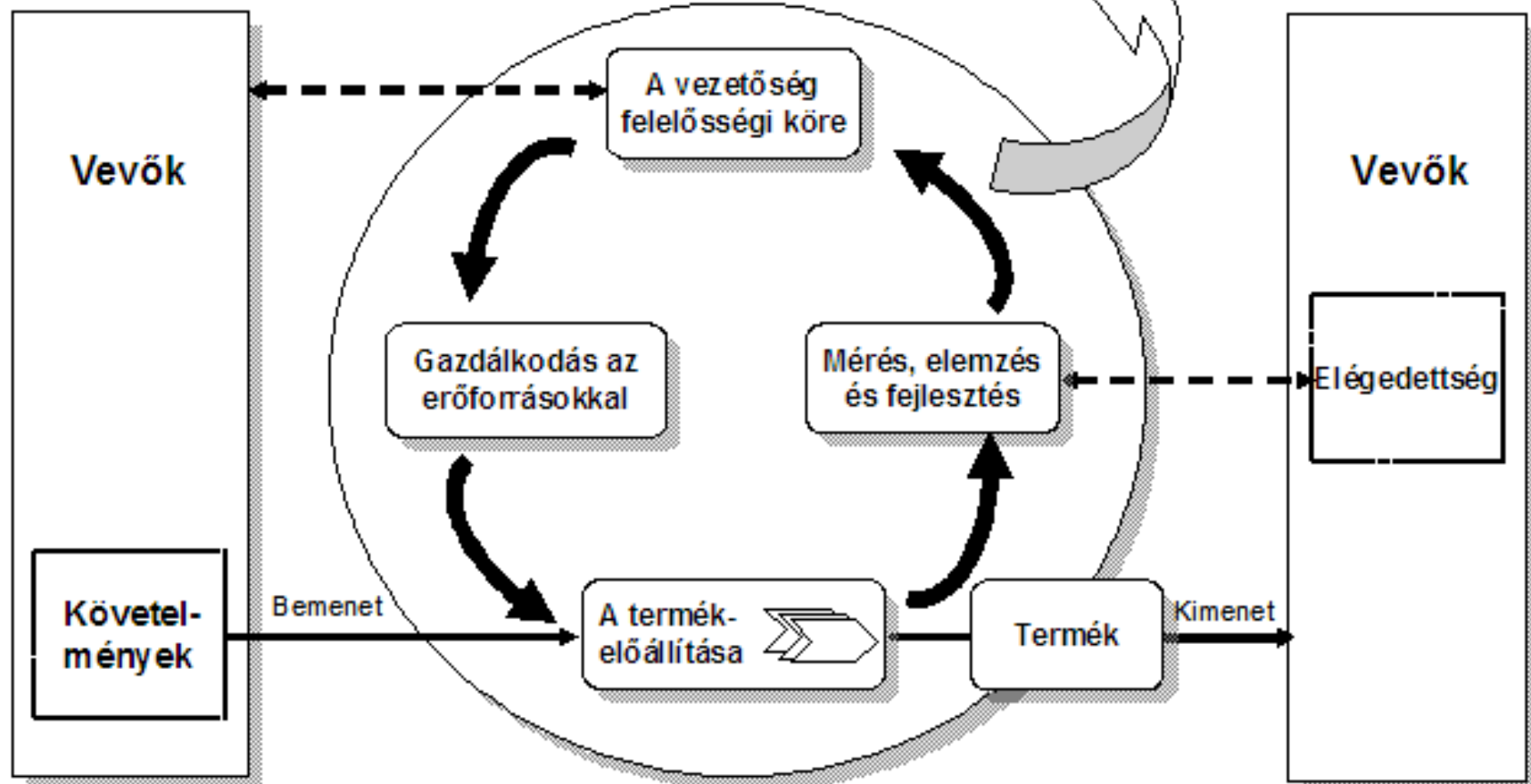
Hogyan osszuk fel a tortát azaz a pénzt időt és a figyelmet az érdekelt felek között?



Példák érdekelt felekre és azok igényeire, elvárásaira

Érdekelt felek	Igények és elvárások
Vevők	A termékek minősége, ára és szállítási teljesítőképessége
Tulajdonosok / részvényesek	Tartós jövedelmezőség Átláthatóság
A szervezet munkatársai	Jó munkakörnyezet A munkahely biztonsága Megbecsülés és jutalmazás
Szállítók és partnerek	Kölcsönös előnyök és állandóság
Társadalom	Környezetvédelem Etikus viselkedés Megfelelés a jogszabályi és egyéb szabályozó követelményeknek

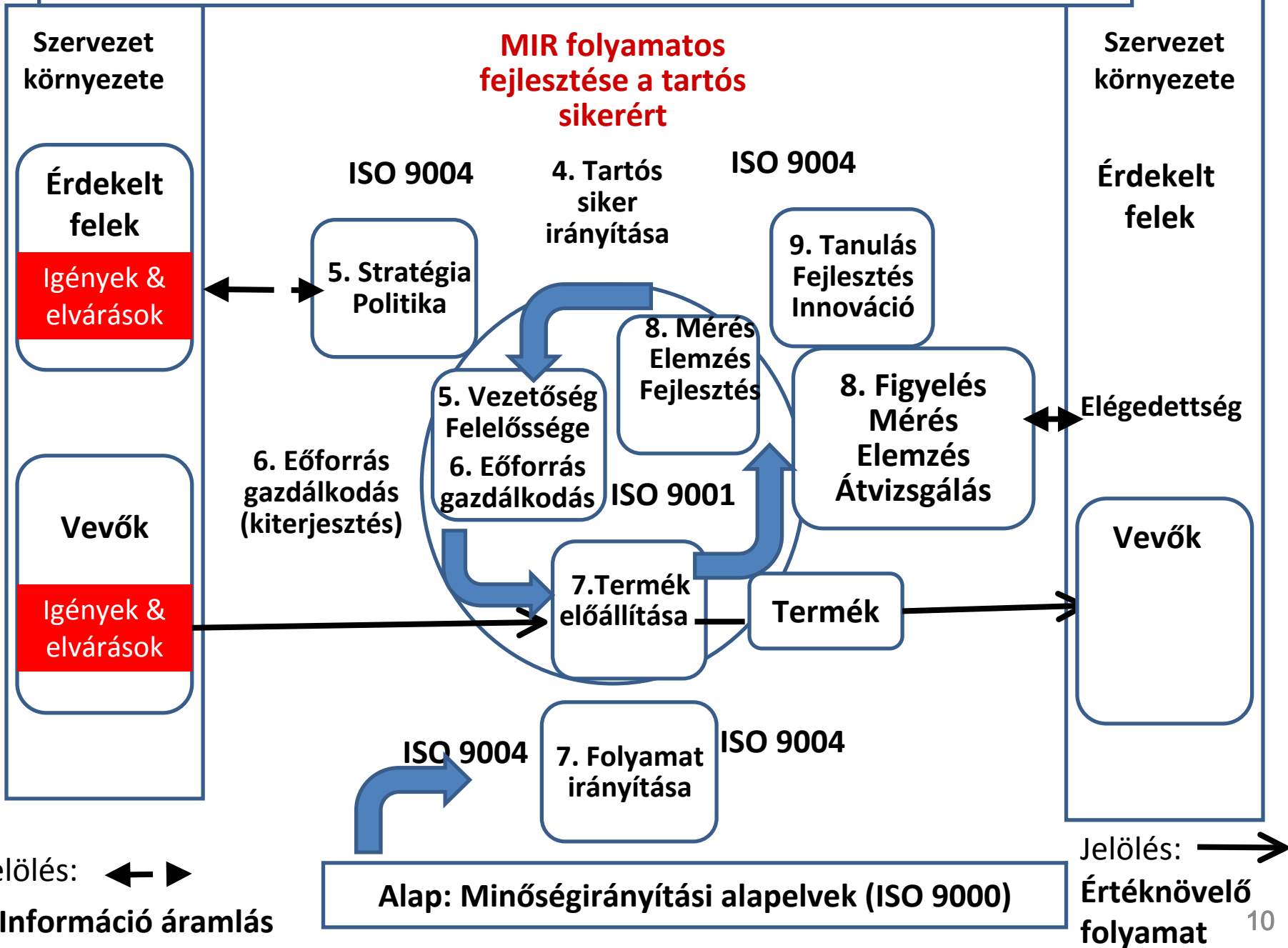
A minőségirányítási rendszer folyamatos fejlesztése



Jelmagyarázat:

→ Értéknövelő tevékenységek

A folyamatközpontú minőségirányítási rendszer kiterjesztett modellje



A szabvány érdemi fejezetei

4. A szervezet tartós sikerének irányítása

5. Stratégia és politika

6. Gazdálkodás az erőforrásokkal

7. Folyamatirányítás

8. Figyelemmel kísérés, mérés, elemzés és átvizsgálás

9. Fejlesztés, innováció és tanulás

„A” melléklet (tájékoztató jellegű) Önértékelési módszer

„B” melléklet (tájékoztató jellegű) Minőségirányítási alapelvek

„C” melléklet (tájékoztató jellegű) Összefüggés az ISO 9004:2009 és az ISO 9001:2008 között

4. A szervezet tartós sikerének irányítása a felső vezetés feladata

1. A vevőktől való függőség, az érdekelt felekkel való kölcsönösen előnyös kapcsolatok fontosságának felismerése ;
2. Külső üzleti környezet figyelése, elemzése és az érdekelt felek megnyerése;
3. Stratégia kialakítása, tervezése és lebontása;
4. Erőforrások fejlesztése és menedzselése;
5. A folyamatok menedzselése, hogy kielégítsék az érdekelt felek igényeit;
6. A teljesítmény értékelése és elemzése;
7. Intézkedések a fejlesztésre, innovációra és tanulásra;
8. A szervezet sikerességi szintjének értékelése önértékelési eszközökkel .

5. Stratégia és politika

Politika és stratégia, melyik jön előbb?

- Jövőkép, küldetés és értékek kialakítása
- A helyes politika (a szervezet útmutató irányelvei) megfogalmazása
- A helyes stratégia kialakítása (hosszú távra tervezett reagálás az érdekelt felek igényeire)
- A különböző scenáriók (forgatókönyvek) kiértékelése
- A politika lebontása (megvalósítása)

6. Gazdálkodás az erőforrásokkal

- 6.1. Erőforrások menedzselése
- 6.2. Pénzügyi erőforrások irányítása
- 6.3. Emberi erőforrások (kompetencia is ideértve)
- 6.4. Partnerek (szállítók értékelése)
- 6.5. Infrastruktúra
- 6.6. Munkakörnyezet
- 6.7. Tudás, információ, technológia és természeti erőforrások

7. Folyamatirányítás

7.1. A legfontosabb folyamatok és azok kapcsolatának meghatározása

7.2. Folyamattervezés és –szabályozás során figyelembe kell venni:

a szervezet környezetének elemzéseit,
az érdekelt felek szükségleteit és elvárásait,
a jogszabályi és szabályozói követelményeket,
a lehetséges pénzügyi és egyéb kockázatokat,
a folyamatok bemeneteit és kimeneteit, mérőszámait
az erőforrásokat és információkat,
a mérést, figyelemmel kísérést és elemzést,
a helyesbítő és megelőző tevékenységeket,
a fejlesztési és/vagy innovációs tevékenységeket.

7.3. Folyamatgazda (folyamatmenedzser) kijelölése

8. Figyelemmel kísérés, mérés, elemzés és átvizsgálás

„Teljesítmény ügyek”

- A fontos teljesítmény-paraméterek rendszeres mérése (KPI)
- A **megfelelő** információk gyűjtése
- Információ gyűjtése több eszköz felhasználásával (benchmarking)
- Tényadatok szolgáltatása a döntéshozás elősegítésére
- A célok felé tartó előre haladás figyelése
- Megfelelő intézkedések megtétele
- A foganatosított intézkedések eredményességének ellenőrzése
- Belső audit
- Önértékelés

10. Fejlesztés, innováció és tanulás

- Fejlesztés

A hosszú-távú fejlesztési tevékenységek képességi /kiforrottsági/ szintjének javítása

- Innováció

- Létezik-e innováció?

- Alkalmazás majdnem mindenre

- Tanulás

- Létezik-e tanulás?

- Alkalmazás széles skálán a menedzsmentben

1. Vevőközpontúság

Előnyök: megnövekedett piaci eredmények, vevői hűség javulása

Alkalmazása: az érdekelt felek igényeinek kiegyenlített kielégítéséhez vezet

2. Vezetés

Előnyök: munkatársak motiváltsága, kevesebb félreértés

Alkalmazása: érdekelt felek igényeinek jobb kielégítéséhez, jövőkép kialakításához vezet

3. Munkatársak bevonása

Előnyök: motivált, elkötelezett és aktív munkatársak, innováció és kreativitás a szervezetben

Alkalmazása: munkatársak tudásának, kreativitásának, teljesítményének javítását eredményezi

4. Folyamatszemlélet

Előnyök: alacsonyabb költségek, kisebb ciklus idők, rangsorolt fejlesztési lehetőségek

Alkalmazása: egyértelmű felelősségi és elszámolási kötelezettséghez vezet

Minőségirányítás 8 alapelve

5. Rendszerszemlélet

Előnyök: folyamatok integrálása, fő folyamatokra való összpontosítás, eredményesség értékelés

Alkalmazása: a rendszer folyamatos fejlesztéséhez vezet a mérésen és kiértékelésen keresztül

6. Folyamatos fejlesztés

Előnyök: a fejlesztési tevékenységek összehangolása a szervezet stratégiai céljaival

Alkalmazása: folyamatos fejlesztés összehangolt, szervezeti alkalmazásához vezet

7. Tényeken alapuló döntések

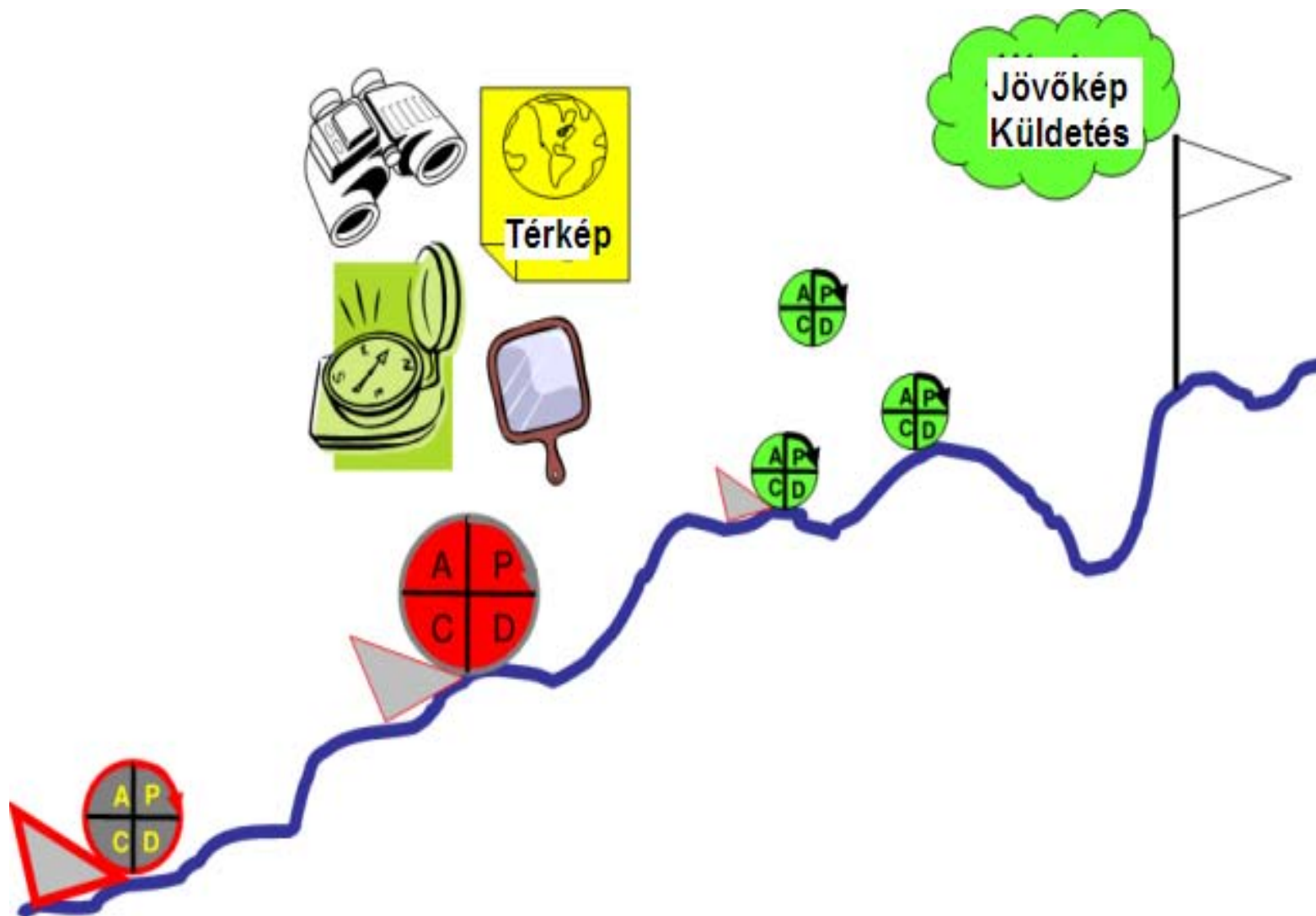
Előnyök: tényeken alapuló döntések;

Alkalmazása: megalapozott döntésekhez vezet

8. Kölcsönösen előnyös kapcsolatok a szállítókkal

Előnyök: megnövekedett értékteremtés mindkét félnek;

Alkalmazása: a fő szállítók kiválasztása



Önértékelési módszer „A” melléklet

- Az önértékelés egy szervezet tevékenységeinek és eredményeinek átfogó és módszeres átvizsgálása egy kiválasztott szabvány szerint.
- Az önértékelés átfogó képet nyújthat egy szervezet működéséről és az irányítási rendszer érettségének fokáról.
- Segíthet a fejlesztési és/vagy innovációs területek azonosításában.
- Az önértékelés eredménye megmutatja az erősségeket és gyengeségeket, a szervezet érettségi szintjét, és ha megismétlik, a szervezet fejlődését.
- Ez az önértékelési módszer öt érettségi szintet alkalmaz.
- Külön önértékelési táblázatokat tartalmaz a fő elemekre és a részletekre.

Fő elemek	Érettségi szintek a tartós siker céljára				
	1. szint	2. szint	3. szint	4. szint	5. szint
1. elem	1. kritérium Alapszint				1. kritérium Legjobb gyakorlat
2. elem	2. kritérium Alapszint				2. kritérium Legjobb gyakorlat
3. elem	3. kritérium Alapszint				3. kritérium Legjobb gyakorlat

Általános modell önértékelési elemekre és érettségi szintekkel kapcsolatos kritériumokra (Felső vezetés végzi el)

Az érettségi szintek leírása

1.	2.	3.	4.	5.
Kezdő	Proaktív	Rugalmas	Progresszív	Sikeres
<ul style="list-style-type: none"> •Termék-központú •Ad hoc jellegű •Előre nem jelezhető eredmények •Javítási intézkedést a vevők kényszerítik ki 	<ul style="list-style-type: none"> •MIR-t bevezették •Fejlesztési és megelőzési intézkedések jól szervezettek 	<ul style="list-style-type: none"> •Folyamat-irányítást bevezették •Előre jelezhető eredmények •Vevőkre és néhány érdekelt félre összpontosít 	<ul style="list-style-type: none"> •Érdekelt felekre egyensúlyozottan fókuszál •Állandó pozitív eredmények •Tanuláson és tudásmegosztáson alapuló fejlesztés 	<ul style="list-style-type: none"> •Képesség a jó teljesítmény időbeli megtartására és hosszú távú fejlesztésére

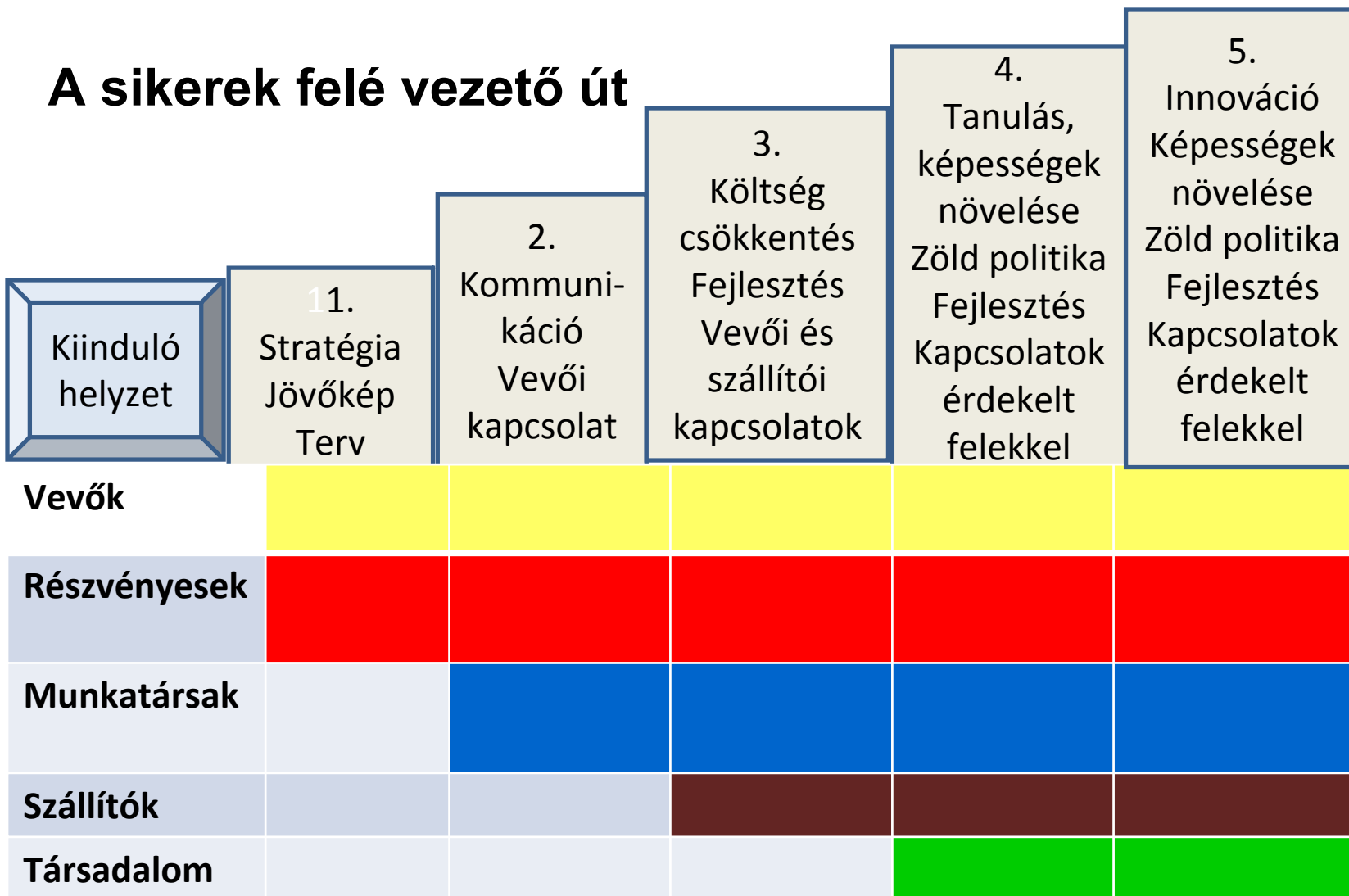
Értékelés stratégia szinten

**5 érettségi szint : Kezdő, Proaktív, Rugalmas,
Progresszív, Sikeres**

9 stratégiai (fő elem):

- 1.Mi az irányítás középpontja?
- 2.Mi a vezetési megközelítés?
- 3.Hogyan döntenek arról, hogy mi a fontos?
- 4.Mire van szükség a célok eléréséhez?
- 5.Hogyan szervezik a tevékenységeket?
- 6.Hogyan érik el az eredményeket?
- 7.Hogyan kísérik figyelemmel az eredményeket?
- 8.Hogyan döntenek a fejlesztések sorrendjéről?
- 9.Hogyan fordul elő a tanulás?

A sikerek felé vezető út



Példa az önértékelés eredményeinek értékelésére

4. A szervezet tartós sikerének az irányítása

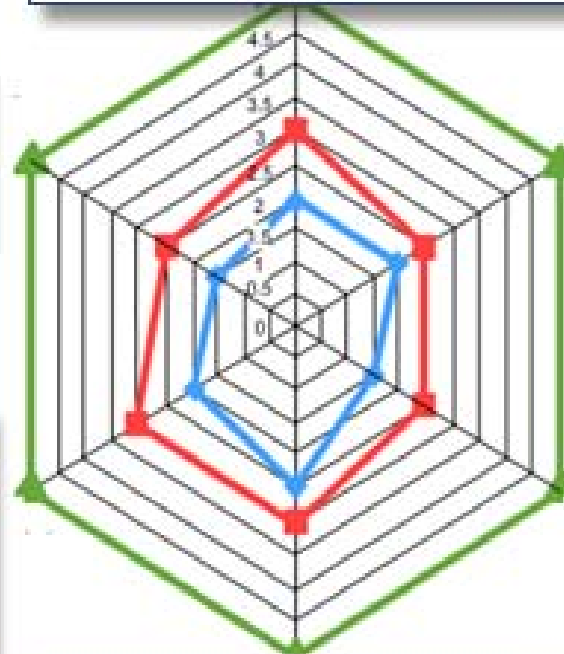
9. Fejlesztés,

5. Stratégia és politika

8. Figyelemmel kísérés, mérés, elemzés, átvizsgálás

6. Erőforrás-gazdálkodás

7. Folyamatirányítás

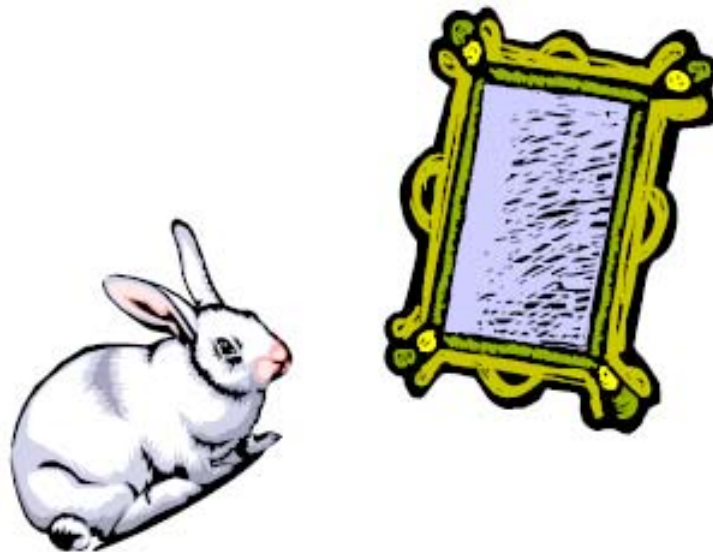


Elért eredmény ———

Cél ———

5 ———

Tükörbe nézés, de mit látok?



Tükörbe nézés, de mit látok?

