



Tuppurainen K, Halonen I, Ruokojärvi P, Tarhanen J, Ruuskanen J (1998) Chemosphere 36:1493-1511
Yasuhara A, Katami T, Shibamoto T (2003) Environ. Sci. Technol. 37:1563-1567
1883/2006/EK Bizottsági rendelet II. melléklet függeléke (HL L 364/32, 2006. 12. 20.)
<http://downloads.heartland.org/15202.pdf.htm>.

<http://www.dioksyny.pl/files/Draft-BAT-BEP-Dec-2004.pdf>
<http://www.pops.int/> Stockholmi egyezmény

A minőség fokozódó szerepe a vállalatok piaci érvényesülésében

3. rész: ISO rendszer bevezetésének tapasztalatai nyílászárókat gyártó cégnél

HORVÁTHNÉ HOSZPODÁR Katalin¹

¹ NymE FMK, Informatikai és Gazdasági Intézet

Kivonat

A három részből álló cikksorozat első része a minőségügy fontosságára, a minőség fokozódó szerepére hívta fel a figyelmet. A cikksorozat második része a minőségügy szabványosításának jelentőségét az ISO 9000-es szabványcsalád céljain és törekvésein keresztül hangsúlyozta.

A nyílászárókat gyártó üzem ISO 9001:2000-es rendszer bevezetési tapasztalatait a cikksorozat harmadik része foglalja össze, rávilágítva arra, hogy a kisvállalkozások kategóriájába tartozó cégek esetében sem számít megfizethetetlennek egy minőségügyi rendszer kiépítése. Az ISO minőségügyi rendszer követelményeinek pontos ismeretében egy cég – méretétől függetlenül – tevékenységeihez és sajátosságaihoz jól illeszkedő minőségügyi rendszert tud kialakítani, mivel a szabvány a szabályozandó területeket, feladatokat ugyan pontosan megadja, de a „hogyan” meghatározásában szabad kezet enged. A 3. részben feldolgozott esettanulmány ennek egy gyakorlati megvalósulását mutatja be, építve a cikksorozat megelőző részeinek elméleti ismeretanyagára. A vizsgált ISO minőségügyi rendszer gyenge pontjainak feltárása lehetővé tette, hogy javaslatokat lehessen megfogalmazni a magasabb minőségi szint felé történő elmozdulás irányába, amelyek egyértelműen a működési rendszer fejlődését, fejlesztését szolgálják. A minőségügyi rendszerkiépítés bemutatásával az volt az alapvető cél, hogy a példa alapján felhívja a figyelmet a minőségügyi rendszerkiépítés gyakorlati fontosságára, kritériumok szerinti tanúsításának jelentőségére.

Kulcsszavak: működési rendszer, kritériumrendszer, minőségpolitika, elkötelezettség, dokumentációs rendszer, tanúsítás, felülvizsgálati audit, fejlesztési intézkedések.

Rising role of quality in the market predomination of companies

Part3: Observations of the ISO 9001:2000 system introduction in a factory producing doors and windows

Abstract

The first part of the three-part article series drew our attention to the importance of quality management and the increasing role of quality. The second part of the article series highlighted the importance of standardisation in quality management with the help of ISO 9000 standards.

The third part of the article series summarises the experiences of introducing the ISO 9001:2000 system in a factory producing doors and windows. The article points out that it is not prohibitive for a small business enterprise to build a quality management system. A company – regardless its size – can create a system fitting its activities and characteristics perfectly if it knows the requirements of ISO quality systems well. The standard defines standardisation areas and tasks precisely but gives complete freedom about the way firms carry out these. Thus, the case study builds on the information introduced in the first two parts of the article series.

Key words: criteria system, operational system, administration system, certificate, revisional audit, quality policy, development activities, obligations.

Bevezetés

A piaci verseny, az innováció kényszere, valamint a gazdaságosság és versenyképesség kritériumai a cégeknél szemléletbeli változást követelnek, melyek szükségszerűen együtt járnak a vevőközpontú, folyamat- és rendszerszemléletű megközelítések érvényesítésével. Vállalati szinten egy minősített minőségügyi rendszer kialakítása ehhez kitűnő lehetőséget teremt, így pl. az ISO rendszerszabvány kritériumrendszere körvonalazza azokat a kereteket, amelyek alapján egy minőségügyi rendszert tanúsítással működtetni lehet.

Ma már egyértelmű, hogy az esélyt teremtő üzleti megfontolásokon kívül, melyek egy minőségügyi rendszer bevezetésének komoly döntési indítékai lehetnek, a cégek előre nem látható, később realizálható előnyökhöz is juthatnak. Valódi vezetői elkötelezettséggel, elhatározottsággal, a dolgozók bevonásával el lehet érni azt, hogy a kialakított minőségügyi rendszer működtetése, folyamatos rendszerfejlesztése olyan versenyelőnyt eredményezzen, amivel bevezetésekor a vezetőség előre nem is számolt, nem tervezett. A rendszer tartalom szerinti működése, fejlődése az auditok során értékelésre kerül, így annak logikáját, folyamat és vevőközpontú megközelítéseinek érvényesülését ellenőrzik. Tapasztalatok alapján az ISO rendszer bevezetését követő 2-3 évben legtöbbször elválik, hogy követke-

zetes és folyamatos rendszerkezeléssel, fejlesztéssel a cég ki tudja-e használni a minőségügyi rendszer által kínált lehetőségeket. A vizsgálatok pontos képet adnak arról, hogy a lefektetett eljárások, utasítási rendszerek, előírások valóban a cég eredményességét szolgálják-e, vagy azok csak dokumentum, vagy „részben való megfelelés” szintjén érvényesülnek.

A nyílászárókat gyártó cég ISO rendszerének esetpéldája

A kisvállalkozás kategóriájába tartozó, mindössze 15 főt foglalkoztató cég – tulajdonosi döntés alapján – fontosnak tartotta az ISO 9001:2000 rendszerszabvány bevezetését. A termékminőség, az alkalmazott technológia és technikai felszereltség alapján magas színvonalat képviselő cég elsősorban üzleti megfontolások alapján döntött a rendszer bevezetéséről. Tanúsítvány hiányában ugyanis a cég konkrét megbízásoktól és pályázati részvételi lehetőségektől esett el, beszállítói kapcsolatai révén pedig nyilvánvalóvá vált számára a tanúsítványok általánossá válása, annak meglétének fontossága.

A fokozatosság elvét betartva a minőségügyi rendszer alkalmazási területét – élve a modul rendszer lehetőségével – először a gyártásra, a termék végellenőrzésére és vizsgálatára terjesztette ki. Mivel a cég kis mérete miatt a rendszer kiépítéséhez és tanúsításához szükséges erőforrások csak korlátozottan álltak rendelkezésre, ezért az ember, idő és költség ráfordításo-

kat mérlegelni kellett. Cégvezető tulajdonosi döntés alapján így nem teljes körűen, hanem a választott alkalmazási területekre koncentrálnak vállalták az ISO minőségügyi rendszer kritériumok szerinti megfelelést, a működési folyamatok tanúsítását.

A cégvezető az ISO minőségügyi rendszer működési eredményeinek, tapasztalatainak értékelése alapján, valamint a rendelkezésre álló erőforrások függvényében kíván a jövőben dönteni arról, hogy a hiányzó alkalmazási területekre, így a tervezésre és fejlesztésre, kiterjeszti-e az ISO minőségügyi rendszert. Kisméretű cégeknél ez a fokozatos rendszerbevezetés, kiterjesztés többek között azért indokolt és célravezető, mert:

- Nem egyszerre terheli meg a cég valamennyi területét az ismeretlen feladatok megvalósításával. A kis létszámú üzemekre ugyanis az a jellemző, hogy az állományi létszám a szükséges minimumra tervezett, így az operatív végrehajtás - emberi erőforrás tekintetében - tartalék nélküli. A rendszer bevezetése, ha nem érinti valamennyi területet egyszerre, az operatív feladatok elsődlegessége mellett eredményesebben megvalósítható, hiszen így szervezetten belül meg lehet találni azokat a közreműködőket, akik a rendszer kiépítésében, bevezetésében és fenntartásában segítségre lehetnek.
- Időt hagy a rendszer előnyeinek felismerésére, a tapasztalatok értékelésére, a rendszer tökéletesítésére, így a hiányosságok és a hibák kiküszöbölésére is.
- A szervezet tanulási folyamatát szolgálja, amely a minőség irányába való elkötelezettséggel a működés folyamatos jobbítását és a rendszer fejlesztését biztosítja.

Önmagában a tanúsítvány megszerzése egy megelőgezett bizalomnak tekinthető, mert a szervezetten belüli fejlesztési intézkedéseknek nem kell a tanúsítás időpontjáig maradéktalanul teljesülniük. A megelőző intézkedésekben rögzített tervek és szándékok alapján a fejlesztések a rendszer működtetése során fokozatosan teljesíthetőek. A minőségügybe fektetett ráfordítások a tapasztalatok alapján az ügyfelek elégedettségével, a hatékony és átgondolt folyamatokkal, az egyre kevesebb hibával teljesítő munkavégzéssel viszonylag gyorsan megtérülnek (Gulyás 2006), a vállalkozás számára hozzáadott értéket teremtenek.

Az esettanulmányban vizsgált kisvállalkozás a szabványkövetelmények szerinti rendszerkiépítést - az eredményes tanúsítás érdekében - tanácsadó (felkészítő) cég bevonásával végezte el, aki a tanúsítást

követően, az egy éves felülvizsgálati felkészülést is végigkísérte. A külső cég szakmai irányításával, a folyamatos konzultációk és egyeztetések alapján sikerült a vállalkozás működési rendjéhez megfelelően igazodó minőségügyi rendszert kiépíteni, a folyamatokhoz és tevékenységekhez a feladatokat pontosan kijelölni.

A rendszerkiépítés, bevezetés, auditálás és a későbbi felülvizsgálat folyamatának személyes végigkísérése lehetővé tette, hogy a minőségügyi kritériumok és a vizsgálati eredmények ismeretében elvégezzük a kialakított minőségügyi rendszer jelenlegi szintjének értékelését. Az eredmények és a hiányosságok alapján javaslati szándékkal olyan fejlesztési lehetőségeket körvonalazunk, melyek elsősorban az apró finomítások rendszerelőnyeire és a tartalom szerinti működtetés fontosságára kívánják felhívni a figyelmet.

Az ISO 9001:2000 szabvány szerinti minőségügyi rendszer bevezetésének tapasztalatai

A vizsgált vállalkozás évekig termelési rendszerének kialakításával, saját termékkínálatának fejlesztésével volt elfoglalva, majd a rendelési és biztos üzemelési adatok alapján egy új üzemszarnok építésébe fogott. Az új telephely, a kedvezőbb körülmények a cég életében egyúttal minőségi változást is hoztak, szervezetszféra, felkészültségben, az alkalmazott technológiában, valamint az értékteremtő folyamatok szintjén új lehetőségek nyíltak meg számára.

A cég a beszállítóitól megköveteli az előírt termékminőséget, amit a legtöbb szállító ISO minősítéssel igazolni is tud, így számára is egyértelművé vált, hogy az új telephelyi körülményekre kialakított folyamatrendszerére érdemes megszerezni a minőségügyi tanúsítványt. A végső döntést az is megerősítette, hogy nagyobb megbízások és közületek tenderkiírásain legtöbbször csak minőségügyi rendszerrel rendelkező cégek indulhatnak, így a nyílászárók piacán való eredményes jelenlét egyik feltételévé vált a tanúsítás megszerzése.

A nyílászárókat gyártó cég a rendszertanúsítást követő egy éves felülvizsgálati idő elteltével, a minőségügyi rendszer működtetésének igazolt eredményeit figyelembe véve, értékelésem szerint a következő minőségi szintre jutott.

Menedzsmentrendszer előnyök, eredmények

- Minőségorientáltságban, hozzáállásban, elkötelezettségben a vállalatnál pozitív elmozdulás tapasztalható.
- Kialakításra került a cég minőségpolitikája, ebből származnak minőségügyi céljai és tervei.

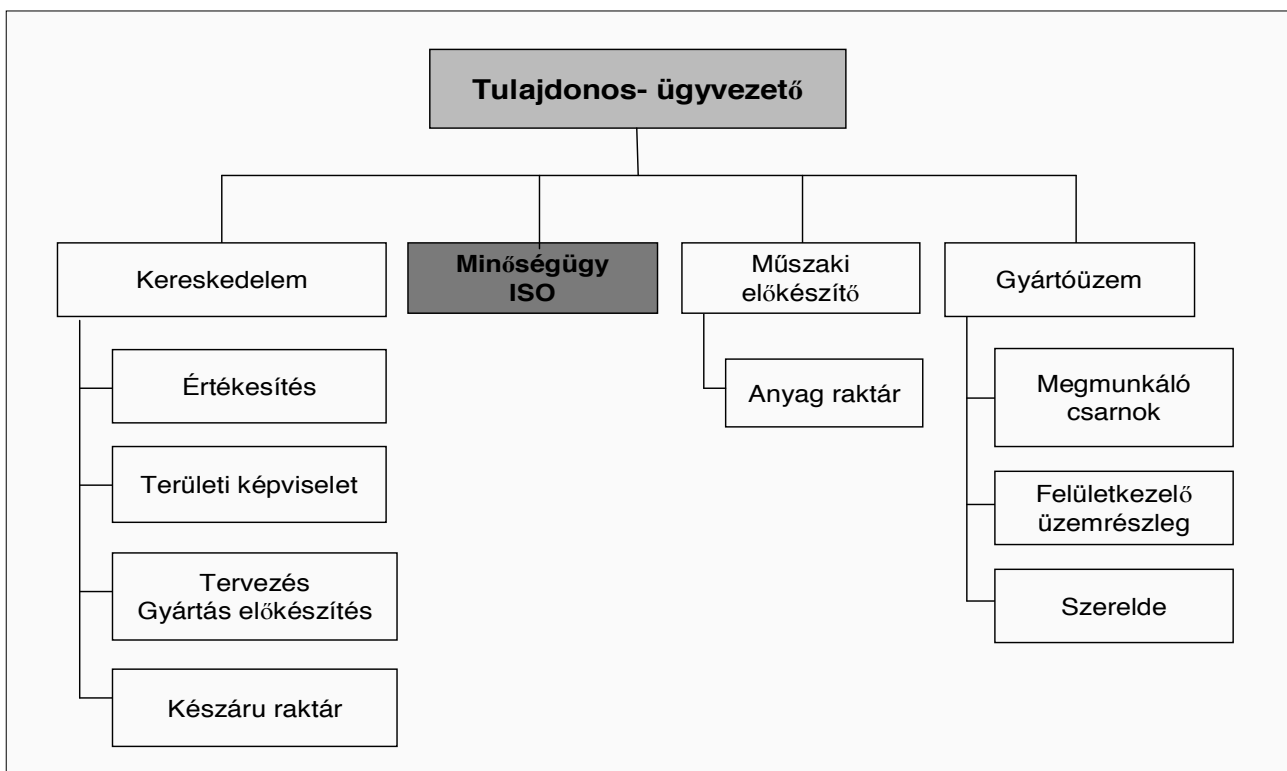
- A kötelező dokumentációs rendszer a szervezet méretéhez, igényeihez, folyamataihoz igazodik, amely figyelembe veszi az ISO rendszerszabvány kereteit. A vállalkozásnál általában használt dokumentumok, írásos feljegyzések többsége megfelelő és jól használható a kialakított minőségügyi rendszerben is. Néhány összefoglaló terv és jelentés, rendszerező tabló valóban újdonságot jelent, de ezek kivétel nélkül a vezetői értékelést és fejlesztési döntéseket támogatják. Költségkímélő megoldásként, ahol lehetett, az elektronikus megjelenítés, tárolás előnyeit kihasználják.
- A meglévő szervezeti struktúra egy vezetői megbízottal bővült, aki a minőségügyi rendszer működéséért felelős. Az 1. ábra a vállalkozás szervezeti felépítését szemlélteti. A kinevezett munkatárs a minőségügyi rendszer működtetésével járó feladatokat egyelőre az operatív munkája mellett látja el. Feladatai és felelőssége összhangban vannak a minőségügyi rendszer követelményeivel, így egyértelműen meghatározottak.
- A vevői igényeknek való megfelelés a cég életében egyre hangsúlyozottabban jelen van. A rendelések során és az értékesítést követő jelzések alapján a rendszer értékelhető információkat rögzít.
- A külső és a szervezeten belüli információs igények felmérése megtörtént. A szervezet szintjei

és funkciói közötti belső kommunikáció módja szabályozottabbá vált, az ehhez szükséges kísérő dokumentumok is kialakításra kerültek.

- Komoly képzési tervet a cég méretéből adódóan a szakmai fejlődés érdekében nem tud összeállítani, mert a jelenlegi létszámban nincs tartalék, a helyettesítéseket nehéz megoldani. Az oktatási tervben a cég így elsősorban a belföldi és külföldi kiállítási megjelenéseket szerepelteti, ahol az üzleti kapcsolatok építése mellett, egyúttal kihasználja azokat a lehetőségeket, amelyek az ismeretszerzést, szakmai tájékozódást szolgálják.

A termelésszervezés, termelésirányítás és a gyártás területén jelentkező legfontosabb előnyök és eredmények

- A cégen belüli fejlesztésekről a tulajdonos-cégvezető személyi tájékozódása alapján, ha szükséges, tanulmányutak révén hozza meg döntéseit. Folyamatos és következetes beruházásokkal a termelésszervezés, termelésirányítás és a gyártás területén rendelkezésre állnak azok a gépek, berendezések és szoftverek, amelyek segítségével valóban biztosítható a nyílászárók magas minőségi követelmény szerinti kivitelezése. A rendszertanúsítás és a felülvizsgálati audit között eltelt egy év azt igazolja, hogy a minőségügyi területén a legtöbb eredményt a gyártóüzemi



1. ábra A nyílászárókat gyártó cég szervezeti struktúrája (saját szerkesztés)

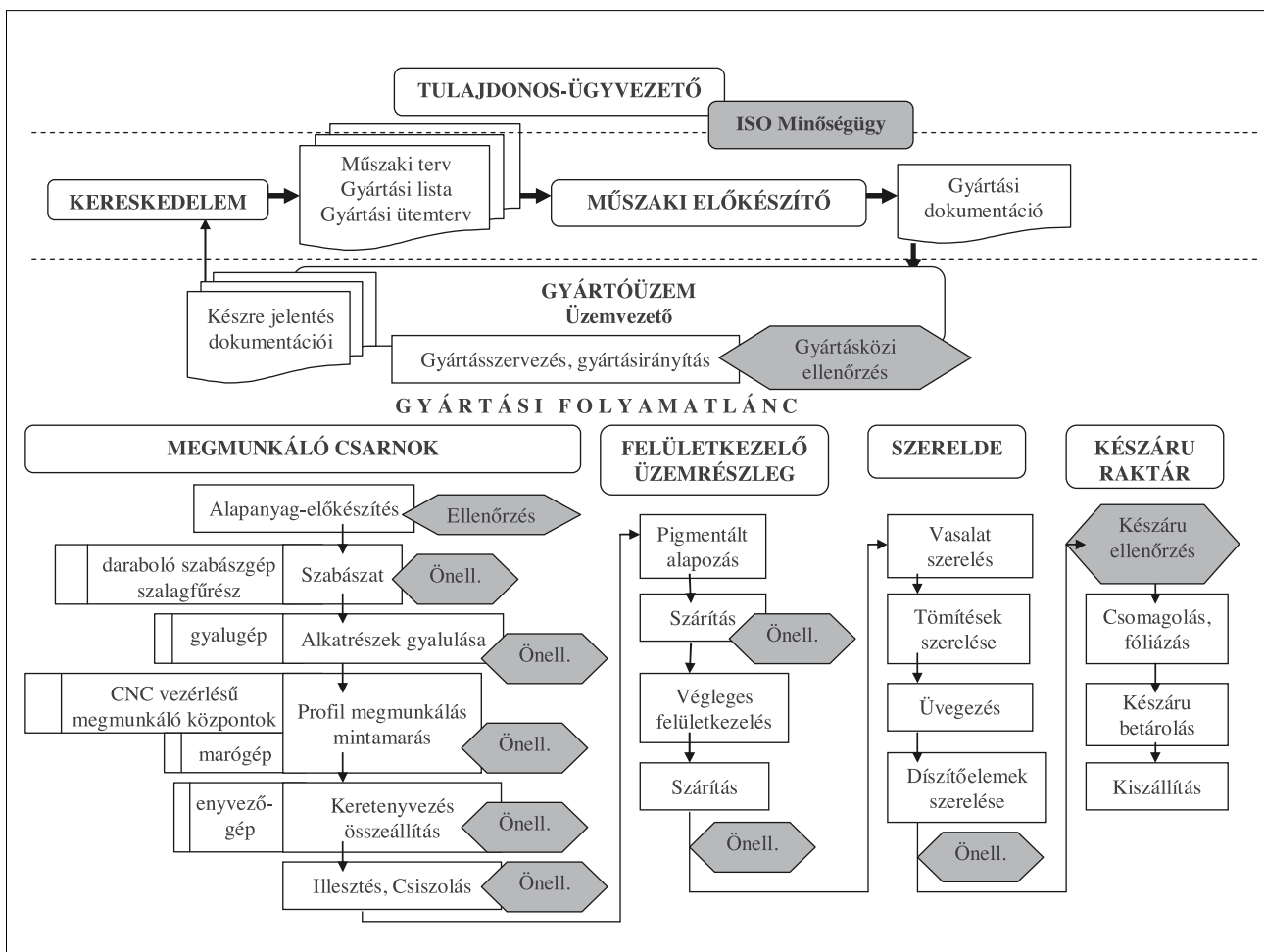
Figure 1 Corporate structure of the company producing doors and windows (own draft)

gépbeszerzések révén lehetett elérni. Így pl. egy korszerű ragasztógép üzembe helyezésével a cég a korábbiánál lényegesen magasabb termékminőséget tud megvalósítani, amely egyértelműen a vevői elégedettségen keresztül a termékek versenyképességét szolgálja.

- A működési folyamatok felülvizsgálatra kerültek, a kidolgozott eljárások, munkautasítások dokumentált formában rendelkezésre állnak. Megtörtént a folyamatok sorrendjének, ütemezésének, szabályozásának a dokumentált rögzítése.
- A cég a tevékenységét szervezetten, átgondoltan végzi, az erre való tudatosabb törekvés a rendszer kialakításával érezhetőbb. Új csarnok révén a gyár és környezete rendezett és tiszta, azonban az üzem területén, valamint a nyersanyag és készáru raktárban az átláthatóságért és a selejtek megfelelő kezeléséért intézkedéseket kellett hozni.
- A felállított követelmények alapján - a folyamatok jellegét és minőségre gyakorolt hatásu-

kat tekintve - kijelölésre kerültek a szükséges ellenőrzési pontok, mérési helyek. A 2. számú ábra a gyártástervezés, folyamatirányítás és a minőségügy összefüggésének rendszerét mutatja be, amely saját összeállítás, így nem része a cég ISO dokumentációjának. Az ábra segíti a működési főfolyamatok beazonosítását, a fontosabb dokumentációk megismerését, a kialakított ellenőrzési pontok áttekinthetőségét, és egyúttal információt közöl a minőség szempontjából meghatározó jelleggel bíró termelési eszközökről is (típus megjelölése nélkül).

Az ábra alapján jól megfigyelhető, hogy a gyártási folyamatlancc szinte minden eleménél beépítésre kerültek az ellenőrzési/kontroll műveletek. Minden egyes munkadarabot átadás előtt a folyamatláncban résztvevő munkatársnak (belső szállító) ellenőriznie kell, hogy hiba esetén el tudja-e végezni a szükséges intézkedést. A munkafolyamat befejezését - az



2. ábra A gyártástervezés, folyamatirányítás és minőségügy rendszere a vizsgált nyílászárókat gyártó cég példája alapján (saját szerkesztés)
Figure 2 The system of production planning, process control and quality management based on the example of the analysed company producing doors and windows (own draft)

elvárt teljesítményszint ellenőrzését követően - a termékkísérőn aláírásával rögzítenie kell, az önellenőrzés tényét ugyanakkor a munkadarab előírt belső felületén személyét azonosító pecsétjével le is kell igazolnia. A munkadarabot átvevő személy (belső ügyfél) csak akkor foghat hozzá saját munkafolyamatához, ha előtte az előírt minőségnek való megfelelésről meggyőződött. A saját munkafolyamatára előre tekintő kontroll feladat, így cselekvést megelőző fixált gondolkodási pontként értelmezhető.

Ezzel a megelőzést szolgáló tevékenységgel a hiba előfordulását csökkenteni lehet, szükség esetén a helyesbítő tevékenységeket időben, kisebb költségáfordítással el lehet végezni. A folyamatlánc értelmezése szerint a munkadarabok minőségi követelményeknek való megfelelését ellenőrzési és kontroll folyamatokon keresztül uralni lehet. (Csikesz 2008)

A kialakított rendszerben, a termékkísérő alapján dokumentálni lehet az egyes munkafázisokat, rögzíteni lehet az előírt minőségi szintek teljesülését, így a termék- és folyamatellenőrzések során feltárt „nem megfelelőségeket” be lehet azonosítani. A gyakorlatban felmerülő minőségi problémák visszakövetésével a legtöbb esetben az egyéni felelőségek megállapíthatóak. A kialakított rendszer a minőségsszabályozás tekintetében a korábbiakhoz képest jelentős előrelépést mutat:

- A folyamatok működtetésére és figyelésére az egyéni felelőségek szintje - a minőségi célokhoz igazodva - kijelölésre kerültek.
- Valamennyi munkaköri leírást a feladat, felelőség és hatáskör tekintetében pontosították. Az egymás közötti kapcsolatok tisztázottabbá és minden érintett számára ismertté váltak. A munkakörök betöltéséhez szükséges végzettség, gyakorlat és szaktudás meghatározása a munkakörülmények megfelelőségi kritériumainak kidolgozásával történt.
- A raktárhelyek, tároló helyek, eszközök ellenőrzéséről, a műszerek hitelesítéséről és kalibrálásáról gondoskodtak. A felületkezelő üzemszerűleg külön intézkedni kellett a felületkezelő anyagok megfelelő tárolásáról, nyilvántartásáról, hogy a biztonsági előírásokat be lehessen tartani, valamint készletmozgásukat a gyártás szerinti felhasználás alapján követni lehessen.
- A beszállítók körére meghatározták a minőség teljesítményszintjét, valamint összeállították a partnerbeszállítók kiválasztásának szempontrendszerét. A kidolgozott beszállító-minősítési

rendszer a termék minőségét alapvetően meghatározó szereplők és termékeik megítélésére, folyamatos minősítésére szolgál. A cég így nem csak saját magától, de lehetőség szerint beszállítóitól is elvárja a vevők érdekeinek előtérbe helyezését, az előírt minőségi kritériumok szerinti teljesítést.

A kialakított minőségügyi rendszer feltárt gyenge pontjai alapján a hatékony és eredményes működés érdekében tett legfőbb javaslatok

1. A minőségügyi rendszer működéséért felelős vezetői megbízott feladatának meghatározása ugyan összhangban van a szabvány által előírt követelményekkel, de a hatásköre meglehetősen korlátozott. Javaslattétellel ugyan élhet a tulajdonos-cégvezető felé, de a gyártás operatív döntései mindenkor elsőbbséget élveznek. Konfliktust jelent, hogy a minőségügyi eljárások érvényesítése olykor pontosan a sürgető gyártási programok miatt nem teljesül. A minőségügyért felelős személy előírt feladatteljesítését az is nehezíti, hogy munkaidejének jelentős részében operatív feladatokat lát el, így pl. rendelések felvételével, egyedi megbízások terméktervezésével foglalkozik.

Javaslat: A minőségügyi vezető státuszát meg kell erősíteni, hogy rendszeresen és ütemezetten teljesíteni tudja a számára előírt minőségügyi feladatokat. A nagy felelősséggel járó operatív teendők csökkentésével és a tulajdonos-cégvezetőtől kapott - bizalmon alapuló - vezetői felhatalmazással eredményesebben képviselni tudja a minőségpolitikát, növelheti a minőségügyi rendszer működése iránt a szervezetben belüli elkötelezettséget.

2. A vállalat belső információs rendszere, kommunikációja a kis létszám ellenére nem működik mindig hatékonyan. A kulcsfontosságúnak minősülő területek között a kialakult szorosabb együttműködési kényszer a kommunikációt ugyan megfelelő szinten tartja, azonban olykor egy szükségszerű gyártási programmódosítás a termelésben zavart idézhet elő. A munkaszervezet rugalmasságát is bizonyító pl. vevői igény, megrendelés, határidő változtatás teljesítése a termelés újraprogramozásával nem mindig hajtható végre zökkenőmentesen. Az operatív végrehajtásban fellépő zavart legtöbbször a változtatás nem megfelelő kezelése, az információs rendszeren keresztüli következetes végigveze-



tésének hiánya okozza. A hibázásra pedig nem lehet indok a sürgősség, az azonnali végrehajtás kényszere, hiszen a cég egyik versenyképességét pontosan a kis méretéből adódó rugalmas és gyors válaszok és megvalósítások jelenthetik.

Javaslat: A változások kezelésére a kisvállalkozásoknak, méretüknél fogva is, jobban fel kell készülniük, mert rendszerükben, erőforrásukban nincs tartalék. Magas fokú szervezethez, gyors és biztos változáskezeléssel azonban felkészültségüket stratégiai szempontból versenyelőnyre alakíthatják. A kiegyensúlyozott működést egy megfelelően kialakított, rögzített és dokumentált információs rendszer kialakításával meg kell támogatni. Ehhez arra van szükség, hogy a vállalkozás időt és energiát szánjon arra, hogy folyamatait az információ áramlás tekintetében is áttekintse, kialakítsa. Az információs folyamatok kimunkálását az is indokolja, hogy az üzemben területileg távol, emelet szintkülönbséggel zajlanak az értékteremtő folyamatok, így a rendelésvétel, műszaki tervezés, termelés előkészítés távol zajlik a termelésprogramozástól és a gyártástól.

3. A minőségügyi rendszer működtetése és fejlesztése érdekében fontos a vezetés felé irányuló információk pontos nyomon követése, rendszeres elemzése és hasznosítása. A tulajdonos-cégvezető minőségügy iránti elkötelezettsége ugyan nyilvánvalóvá vált, de a vállalat dolgozói a minőségügy fontosságát még nem érzik át.

Javaslat: Az olykor tapasztalható érdektelenség és hiányzó elkötelezettség feloldására érdemes lenne a cégnél kialakítani azt a javaslattételi kultúrát, amely egyúttal a teljes működési rendszerre nézve értékes belső információkat is közölne.

A beérkező jobbító javaslatok értékelése alapján, azok visszacsatolásával a dolgozók érdeklődése tartósan fenntarthatóvá válna, akik rendszerbeli szerepüket is így jobban átéreznék (Blanchard és társai 2007).

A működési folyamatok iránti elkötelezettségük növelésével, javaslataik figyelembevételével a cég iránti lojalitásuk is kialakul, ami a szervezet működésében elvezethet egy újabb minőségi szint eléréséhez.

4. A minőségmenedzsment rendszer kiépítése során elsősorban a főfolyamatokra, a szabvány által ajánlott területekre koncentrálnak történt meg a működési rendszer felülvizsgálata. A meglévő működési rendszer - elsősorban a nagyfokú gépesítésnek, korszerű technológiai eljárásoknak köszönhetően - megfelelően kialakított volt,

így a szükséges eljárásokat a folyamatok átvizsgálásával eredményesen rögzíteni lehetett. Első lépésben így jelentősebb változás végrehajtására nem volt szükség, ami nem jelenti azt, hogy a rendszer finomhangolását auditról-auditra nem kellene elvégezni. A korlátozott erőforrások ellenére és az operatív munka elsődlegességének elismerése mellett azonban a működési rendszer teljes körű átvizsgálását lépésről-lépésre, tervezett módon el kellene végezni.

Javaslat: A folyamat-minőségmenedzsment elvei alapján, a vállalkozás valamennyi folyamatát – nem csak a minőségügyi rendszer alkalmazási területére vonatkozólag – érdemes átvizsgálni. Folyamatértékeléssel a nem értékteremtő folyamatokat érdemes feltárni, hogy azok sorsáról döntést lehessen hozni.

A vizsgálat során érdemes meghatározni azokat a munkafázisokat, ahol az előírt minőségi szint elérése érdekében fokozottabb szabályozásra van szükség (Herczeg 2008).

A folyamatok valamennyi felfedett kritikus pontjához így további belső kontrollpontokat lehet kitűzni, amely elsősorban az üzemvezető munkáját, folyamatvezérlését támogatja. Ezek elsősorban a teljesítményszint figyelésénél, azaz a megállapított minőség elérésében nyújtanak segítséget. A folyamatot ismerve a cselekvést megelőző kontrollpontokkal biztosítani lehet, hogy ne legyen eltérés az elvárt eredményben, így a hiba előfordulását is csökkenteni lehet. Ezeket a megelőzést szolgáló belső kontrollpontokat a következő esetekben mindig érdemes kitűzni:

- visszafordíthatatlan cselekvési lépések előtt

Javaslat: A szabászatra beérkező alapanyag minőségellenőrző vizsgálatát a hibafeltárás érdekében érdemes megerősíteni, kritikus pontként kezelni. Indoklás: az alapanyag minősége alapvetően meghatározza a késztermék minőségét.

- komoly pénzügyi következményeknél

Javaslat: A CNC gépi megmunkálást követően érdemes egy belső kontrollpontot kitűzni, hogy az összeállítási, enyvezési műveletek előtt a minőségbeli eltéréseket még időben észlelni lehessen. A későbbi munkafázisoknál kiderülő gépi megmunkálásból származó hiba ugyanis csak jelentős többletköltséggel válik javíthatóvá. A visszaküldött munkadarab pl. a termelési folyamat ütemét kedvezőtlenül befolyásolhatja, munkadarabok torlódásához vezethet,

az újbóli gépbeállítás szükségszerűsége, valamint a későbbi műveletek megismétlése pedig jelentősen megnövelik a gyártás költségét. *Javaslat:* Belső kontrollpontot érdemes kialakítani a csiszolás befejezését követően, mielőtt a felületkezelő üzemszolgálat eljárása elkezdődne. Indoklás: A felületkezeléshez használt anyagok, értékük alapján, jelentős költségtényezők. A felületkezelés folyamata közben, ill. azt követően észlelt hibák javítása a legtöbb esetben már minőségbeli visszalépést eredményeznek.

- a folyamat végén az átadás előtt *Javaslat:* A készáruraktárba történő betárolás előtt a készre jelentés utolsó fázisaként egy végső ellenőrzésre van szükség, hogy a kiszállítás előtt még megelőzhető legyen a vevői reklamáció. A késztermék minőségének megállapítása mindenkor az üzemvezető felelősségköréhez tartozik.

Az általam javasolt kontroll pontok beépítésének szükségszerűségét az indokolja, hogy az előzetes biztosítás logikáját követve, még időben meg lehet hozni azokat az intézkedéseket, amelyek a következő folyamat teljesülésére, a termék minőségére hatással lehetnek. A beépített gondolkodási pontok segítségével az eltérések kiküszöbölésére lehetőség adódik, a hiba bekövetkezése megelőzhető, így költségkímélő célt is szolgálnak.

A hatékony alkalmazás alapfeltétele, hogy minden egyes eltérés pontosan, következetesen és szabályozott módon rögzítésre kerüljön. Az esetek értékelése alapján megválaszolásra kerülhetnek a szabályozás minőségével, eredményességével összefüggő kérdések, amelyek alapján a fejlesztési elképzelések is körvonalazhatóak.

5. A cég a vevői elégedettség figyelésének stratégiai fontosságát még nem ismerte fel. Nem használja ki kellő mértékben a vevői elégedettség mérésének területeit, így az elvárt kritériumokat elsősorban a minőségügyi rendszer működtetése miatt teljesíti. A közvetett mutatókat – a reklamáció alakulását, a vevők spontán észrevételeit, az összehasonlító tesztek eredményeit – saját működési rendszerére vonatkozóan nem kezeli jelentőségének megfelelően, ezek fontossága egyelőre nem vált egyértelművé.

Javaslat: A „minden panasz ajándék” elve alapján, a vevők spontán jelzéseinek rögzítésével, a működési rendszerre és a termékek minőségére vonatkozólag olyan értékes információkhoz lehet jutni, melyek egy kérdőív irányított kérdéseinek keresztül nem lennének

elérhetőek (Barlow és Møller 1999). A megfelelő panaszkezelés az információszerzésnek az egyik legjelentősebb idő és költségkímélő megoldása.

A cég termékkínálatának minősítésére, valamint a konkurens cégek termékeinek összemérésére leginkább azokat a nagykereskedői hálózatokat kellene felkérni, akik a cég termékeit forgalmazzák. Egy átgondolt és jóváhagyott kérdezési séma alapján érdemes a szükséges információkat bekérni. A kérdőív felmérést meghatározott időszakonként, tervezetten kell végrehajtani annak érdekében, hogy összehasonlító elemzésre is lehetőség adódjon.

A jó minőségpolitika a vevői igények pontos ismeretéből indul ki, így jelentős szerep jut a vevői elégedettség felmérésének. A működési rendszerre és a termékre vonatkozó visszajelzéseket ezért különösen értékes információként kell kezelni, hogy azok értékelését követően a megfelelő intézkedéseket meg lehessen hozni. A minőségpolitikában megfogalmazottak ugyanis, a vezetői elhatározottsággal, elkötelezettséggel együtt évekre meghatározza a vállalat vezetésének irányvonalát, így a stratégiai döntések közé tartozó minőségi célok meghatározása nagy jelentőséggel bír.

A magasabb minőségi szint felé történő elmozdulás lehetőségei közül néhány fontosabb, amelyek a rendszerfejlesztés lehetséges irányaihoz adnak javaslatot

- Hosszú távú vevői és szállítói kapcsolatokra való törekvés területe, mert az igazi mércét az ügyfél elégedettsége adja.
- A főfolyamatok mellett a mellékfolyamatok vizsgálatára is érdemes sort keríteni, ahol nem elsősorban a szabályozáson, hanem a folyamatok jó működésén van a hangsúly.
- Egyes értékteremtő folyamatok esetén érdemes a sztenderdizálás lehetőségével is számolni, amely elsősorban a hiba megelőzését és az ismétlődő folyamatok stabilitásának a megteremtését szolgálja (Herczeg 2008).
- A vevői követelményeknek, elvárásoknak való hatékony megfelelés kérdésköre kijelöli pl. a vevőközpontúság, a vevői bizalom elnyerésének és megtartásának az útját.
- Piackutatás, termékpozicionálás, a vevők által elismert értékek megismerése feltárhatja azokat a fontos vevői követelményeket, amelyeket inputként a termék- és gyártástervezés eredményesen fel tud használni. A vevői igényeket tükröző műszaki követelmények megfogalmazása kiemelt stratégiai jelentőséggel bír.



- A bizalmi elven működő dolgozói felhatalmazás rendszerének érvényesítése az egyéni felelősségvállalás kihangsúlyozásával a működési rendszer döntési mechanizmusát felgyorsíthatja (Blanchard és társai 2007).
- A cég így méretéhez jobban igazodó, rugalmas, gyors és megbízható döntési mechanizmust alakíthat ki, amelynek igazi mozgatórugója a vevői igények hatékonyabb teljesítése.
- A rendszer működéséről gyűjtött objektív bizonyítékokkal meg kell támogatni a cégnél zajló elemző, fejlesztő tevékenységeket, amely egy tudatosan kialakított, szabályozott információs rendszer támogatásával válhat eredményessé.
- A rendszer működtetése szempontjából alapvetően fontos üzleti eredményekkel, és a dolgozók elégedettségének vizsgálatával a szabvány ugyan nem foglalkozik, de ezek értékelése a magas minőségi szint felé való elmozdulás egyik záloga lehet!

A vállalkozások eredményességét alapvetően meghatározza a vevői bizalom és elégedettség megszerzése, valamint a működési rendszer belső és külső folyamatainak rendszerszemléletű megközelítései, szervezettsége. Az ISO minősítés megszerzése a cégek számára ezt a lehetőséget kínálja, amelynél a hangsúly a lehetőségen van, mert az ígért eredmények kizárólag csak akkor teljesülnek, ha az ISO rendszer kialakítása tartalom szerinti működtetést jelent. A vizsgált faipari cég a felülvizsgált és szabályozott folyamataival, kidolgozott eljárási rendszerével, megközelítéseivel ezen az úton halad. Minőségügyi rendszerének folyamatos fejlesztésével, a minőségügy irányába megmutatkozó elkötelezettségének erősítésével teljesülhetnek a minőségpolitika alapján kitűzött céljai és tervei.

Összefoglalás

A vállalati szinten kidolgozott és bevezetett minőségügyi rendszer csak akkor hozza meg a várt eredményeket, ha irányában a cég vezetése kellően elkötelezett. A gyakorlatban megnyilvánuló következetesség és eltökéltség megfelelő alapot teremtenek ahhoz, hogy a későbbiekben egy új vállalati kultúrával a teljes körű vállalati elkötelezettség is kialakulhasson.

A követelményrendszer meghatározása az egész folyamat kiindulópontja, de mégis ez adja a végső visszaigazolást a kialakított minőségmenedzsment rendszer hatékonyságának a megítéléséhez. Azok a cégek, akik elhivatottság alapján az előírt követel-

mények figyelembe vételével saját működésüknek megfelelő rendszert tudnak felépíteni, a szabvány-pontok értelmezését a fejlődés lehetőségeként élik meg. Az ISO 9001:2000-es szabvány folyamatmodellje és keretrendszere kitűnő eszközként szolgál a cég működésének átvizsgálásához. Segítségével megállapítható, hogy a folyamatok megfelelően működnek-e, mit kellene megszerezni, szabályozni, tisztázni, mérni, értékelni. A nyílászárókat gyártó cég esetpéldája a minőségügyi rendszer kiépítésének folyamatába enged betekintést, így megválaszolja azokat a fontosabb kérdéseket, amelyek a szabvány kritériumrendszerén keresztül előírt.

Minden működő cégnél – a maguk természetéből adódóan – megtalálhatóak a minőségügy bizonyos alapelemei, még ha azokkal a rendszer szereplői nem is egészen vannak tisztában. A minőségirányítási rendszer alapfilozófiája pedig – a PDCA modell alapján – tudatos, vagy tudat alatti rendszerként az élet minden területén működik. A rendszerben való gondolkodás, a vevőközpontúság és a hiba megelőzésére irányuló törekvések nincsenek cégmérethez kötve, így létszámtól függetlenül működhet ez a filozófia (Gulyás 2006).

Egy minőségirányítási rendszer megfelelően működhet úgy is, ha nem felel meg semmilyen szabványnak. A szabvány szerinti megfelelés ugyanis nem szükséges, hanem elégséges feltétel egy jól működő minőségügyi rendszer garanciájához. A tanúsítás alapján megalapozottan kimondható azonban, és főleg emiatt terjedt el széles körben a tanúsítás, hogy egy szervezet, ha megfelel az ISO 9001 szabványban felállított szempontrendszernek, akkor a cég a minőség tekintetében az elvárt szintet a kritériumok alapján teljesíti (Heinold 2006).

A nyílászárókat gyártó cég minőségügyi rendszerbevezetési tapasztalatainak ismertetése összefoglalja azokat az eredményeket és lehetőségeket, amit egy ISO rendszer szerinti működés előnyként kínálni tud. A menedzsment szintre, valamint a termelés-szervezés, irányítás és gyártási területre elvégzett részletes értékelés – a gyakorlati megvalósítás figyelemmel kísérésével – saját, személyes tapasztalati vélemény alapján fogalmazódott meg. A minőségügyi rendszer működésének jobbítása érdekében a rendszer gyenge pontjainak, hiányosságainak feltárását is elvégeztem, hogy javaslatokat fogalmazhassak meg a magasabb minőségi szint elérése érdekében. Az esetpélda bemutatásával az volt a célom, hogy ráirányítsam a figyelmet azok-

ra a multiplikátorhatásokra, amelyek egy szabvány szerinti megfelelés alapján, a minőségügyi eljárások következetes betartásán keresztül, rendszerelőnyként jelentkezhetnek, a gyakorlati megvalósítás alapján pedig eredményként adódhatnak.

Egy minőségügyi rendszer tanúsított működtetése a kis- és középvállalkozások számára is megfizethető. Számukra is rendelkezésre állnak azok a módszerek és keretrendszerek, amelyek eszközként a rendszer kidolgozásához eredményesen alkalmazhatóak. A minőségügybe fektetett ráfordítások az ügyfelek elégedettségével, a hatékony és egyre kevesebb hibával működő rendszerrel, megbízható működéssel pedig hamar meghozzák a várt eredményt.

Irodalom

Barlow J, Møller C (1999) Minden panasz ajándék. Agóra Marketing Kft., Budapest

Blanchard K, Carlos JP, Randolph A (2007) Empowerment, a felelősség hatalma. Edge 2000 Kiadó, SHL könyvek, Budapest

Csikesz T (2008) Folyamat-minőségmenedzsment (PQM) akkreditált képzés anyaga, PL-0821/1

Gulyás G (2006) Tévhitek és tények a minőségirányítás körül. Az üzlettárs folyóirat 2006. április

Gutassy A (2003) Menedzsmentrendszerek auditálása, TÜV Rheinland InterCert, Budapest

Heinold L (2006) A minőség Záloga. Az üzlettárs folyóirat 2006. április

Herczeg I (2008) PQM - sztenderdizálás mesterkurzus akkreditált képzés anyaga PL-1547

A magyar lakosság bútortválasztásának döntési szempontrendszere egy kvantitatív kutatás eredményei alapján

PAKAINÉ KOVÁTS Judit¹, TAKÁTS Alexandra¹, BEDNÁRIK Éva¹, PÉCHY László¹

¹ NymE FMK, Informatikai és Gazdasági Intézet

Kivonat

A magyar bútortpiacot 2009-ben országos lakossági kutatás keretében vizsgáltuk együttműködve a Magyar Bútor- és Faipari Szövetséggel. A vizsgálat célja az volt, hogy országos képet nyerjünk a következő két évben bútortvásárlást tervezők attitűdjéről, az általuk használt bútorokról, igényeiről, termékválasztási szokásaikról, a befolyásoló tényezőkről, preferált üzlettípusokról, elfogadott kommunikációs csatornákról. Cikkünkben a bútorvásárlás megítéléséről és a bútortválasztás döntési szempontjairól számolunk be.

Kulcsszavak: bútorvásárlás, bútortválasztási döntés, bútortválasztási preferenciák, bútortválasztási szempontrendszer.

Decision factors for furniture selection of Hungarian people based on the results of quantitative research

Abstract

A nationwide survey was carried out to explore the Hungarian furniture market in 2009 in cooperation with the Association of Hungarian Furniture and Woodworking Industries. The objective of the survey