

A vállalati minőségi mutatórendszer és szerepe a szabályozásban

Dr. Koczor Zoltán – Marschall Marcell – Göndör Vera – Paulics Anita

A minőségi mutatók rendszere

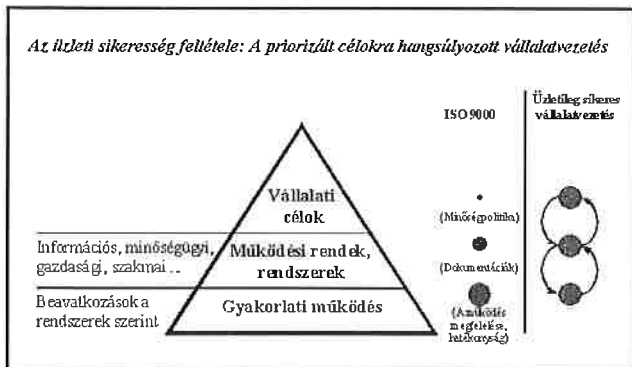
Az üzleti sikerességet támogató vállalati szabályozások

Az ISO 9000-es szerinti minőségügyi rendszerek szabályozási módszertana sok előnyös tulajdonsággal rendelkezik. Az eljárásokban megjelenő dokumentáltság, a minőség tervezésében megjelenő jövőkép, a belső és külső auditok rendszere szinte bármely helyen alkalmazható vállalati szabályozási rendre vezet. Mindez jól szervezett, egy valós környezetben is megvalósítható, a munkatársakat bevonni igyekvő folyamat. Ennek a működésnek azonban hátrányai is tapasztalhatóak. Ezek közül kiemelkedik, hogy a felülvizsgálatok és a rendszer módosítása szakaszos jellegű, az értékelések során csak igen-nem típusú logikai választ (pl. a rendszer az ISO 9001-es szabványnak megfelelően működik) kapunk a rendszer működésére vonatkozóan.

A minőségügyi rendszer felülvizsgálatával kapcsolatosan az előnyös és hátrányos adottságok párba állíthatók:

A minőségügyi rendszerek auditálásának jellemzői	
Előnyei	Hátrányai
Egységes szemlélet	Semalikus
Objektivitásra törekvő auditálási módszer	Kiszolgáltatottság az auditálási színvonalnak
Képzett auditorok	Igen/nem típusú válaszok
„Jeles” alkalmak segítik a fejlesztést	Szakaszos működés
Előírt módszertan (jól koreografált)	Formalizált

Az üzleti sikeresség támogatása érdekében szükséges a vállalati célrendszer folyamatos megjelenítése a minőségügyi szabályozásban. Ehhez kell egy olyan módszertan, amely folyamatos, a sikertényezőkre figyel, működtethető és hatékony (1. ábra).



1. ábra. Az üzleti sikeresség feltétele

A minőségügyi rendszer továbbfejlesztéséhez a rendszerben gyűjtött adatok szolgálnak alapul. Tanúsított ISO 9000-es rendszerekben az adatgyűjtések célja dokumentált (vizsgálati, folyamat-felügyeleti, beszállító-értékelési... adatok), a vizsgálati eszközök megfelelő felügyeleti rendbe illeszkednek (kalibrálás, hitelesítés, validálás, ...), az adatok statisztikai eszközökkel értékeltek (szabályozókártyák, mérésiértékelések, ...). Amennyiben az adatfelvételezés és -értékelés a folyamatokhoz hatékonyan illeszthető – pl. számítógépes adatgyűjtéssel és kiértékeléssel –, úgy az adatok a belső működés folyamatcentrikus értékelésére is alkalmasak. Ehhez a gyűjtött adatok standardizált kombinációjából mutatókat képzünk, melyeket a továbbiakban minőségmutatóknak nevezünk.

A minőségmutató egyrészről a vevő szemével megítélt folyamatértékelés, másrészről a működés prioritizált szempontok szerinti értékelésére szolgáló eszköz, amelynél az adatok egyértelműsége és rendszeres felvételezhetősége lényeges szempont.

A vállalati minőségi mutatók rendszere fontos szerepet játszik a vállalat által teremtett minőségszint alakításában. A szolgáltató elsősorban szolgáltatásainak minőségével tudja a piac egyéb szereplőitől megkülönböztetni magát, így a vállalat esetében kihangsúlyozott szerepe van a minőségnek és a vevői elégedettségnek. A minőségi mutatók rendszere segít abban a vállalat különböző vezetési szintjén, hogy a vállalat képes legyen a vevői elégedettséget belső vállalati minőségi mutatókkal, illetve azok változásával jellemezni.

A minőségügyi mutatók számszerűsítve tükrözik a kitűzött minőségi célok teljesülését. A megfelelő minőségszint elérésében fontos szerepet játszó folyamatok kulcspontoknál az adatok rendszeres gyűjtésével, egyszerű számításokkal számértékek határozhatók meg, melyek időszakonként és tevékenységi területenként feldolgozandóak. A minőségi mutatók nem gazdasági, nem hatékonysági mutatók, még ha egyes esetekben (amikor a minőség egyenértékű a gazdaságossággal, vagy a hatékonysággal) hasonlítanak, illetve szorosan kapcsolódnak is ezekhez. A minőségügyi mutatók jellegükben és gyűjtési módjukat tekintve hasonlítanak a vállalati mutatórendszer további elemeihez (pénzügyi mutatók, műszaki mutatók stb.), így a minőségi mutatók kidolgozása, a mutatók értékeinek folyamatos figyelése támogathatja a többi vállalati mutató kiértékelését is.

A minőségügyi mutatók célja, hogy a szervezet céljainak megvalósítását objektív értékeléssel mérje, és előzetesen végiggondolt korekciók lehetőségei álljanak rendelkezésre.

Az egyes minőségi mutatók közvetlen motiváló hatással vannak azokra, akik aktuális értékeik alakulására befolyással vannak, miután azok kiértékelésével, a rossz tendenciák okainak feltárásával a minőségi mutatók önálló minőségfejlesztő tevékenységet váltanak ki a munkatársakból negatív vezetői értékelés nélkül is.

A mutatók legtöbbször csak adott időtartam után használhatók közvetlen beavatkozásra, mely idő alatt a mutatókat befolyásoló tényezők értékelése történhet meg.

Minőségi mutatórendszer struktúrája

A minőségi mutatóknak általában több szintje különböztethető meg (2. ábra):

Összvállalati minőségi mutató (pl. kulcsmutató)

A minőségi mutatók e szintje a vállalati működés közvetlen mércéje. Ezen minőségi mutatók hosszabb időszakra is állandóak, bár a vevők rangsorolása, fontosságérzete alapján évről évre 10-20%-ban megváltozhatnak. A minőségi mutatók struktúrájának e szintjén, mivel azt a felsővezetés használja mérőeszközként, kb. 5-25 mutatót kell kialakítani.

Ez a szint a minőségi mutatók felső szintje, azaz a felsővezetés munkáját segíti azzal, hogy rámutatnak azokra a kiemelt folyamatokra és szempontokra, amelyek a vállalat folyamatai közül a leginkább befolyásolják a vevők elégedettségét.

A beavatkozásokat támogató minőségi mutatók (akciócentrikus mutatók)

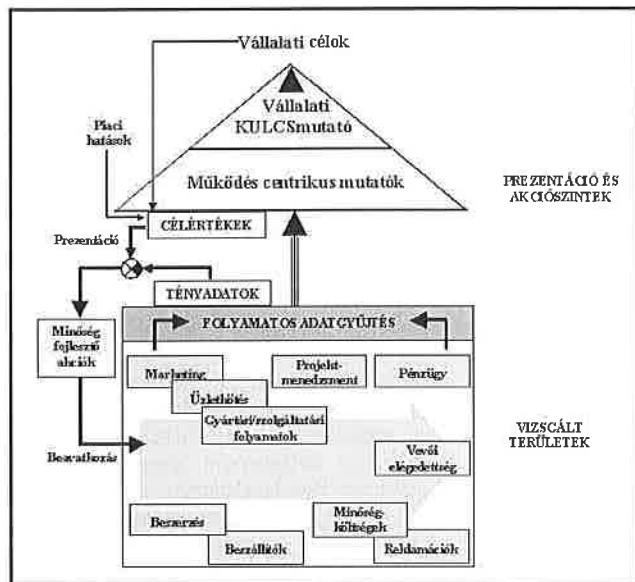
Ez a szint a belső beavatkozást segítő mutatók szintjét jelenti, mely mutatók célja, hogy a folyamat működését figyelemmel lehessen kísérni, és a beavatkozást szükség esetén meg lehessen tenni annak érdekében, hogy a jellemzett folyamat működése javuljon. Az ezen a szinten lévő minőségi mutatók elsősorban beavatkozás-orientált mutatók, és általában ezekből származnak a kulcsmutatók.

Ezekhez a minőségi mutatókhoz kapcsolódnak azok a segédmutatók, melyek az egyes mutatókhoz olyan segédinformációt szolgáltatnak, amelyek alapján a szükséges ok-okozati viszony könnyen kikövetkeztethető.

Az akciócentrikus mutatókat szervezeti egységeként célszerű gyűjteni és csoportosítani, hogy alkalmasak legyenek a beavatkozásra.

MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS

sokra (helyesbítő, vagy korrekciós intézkedés megtételére), és a legjobb belső vállalati gyakorlat átvételére.

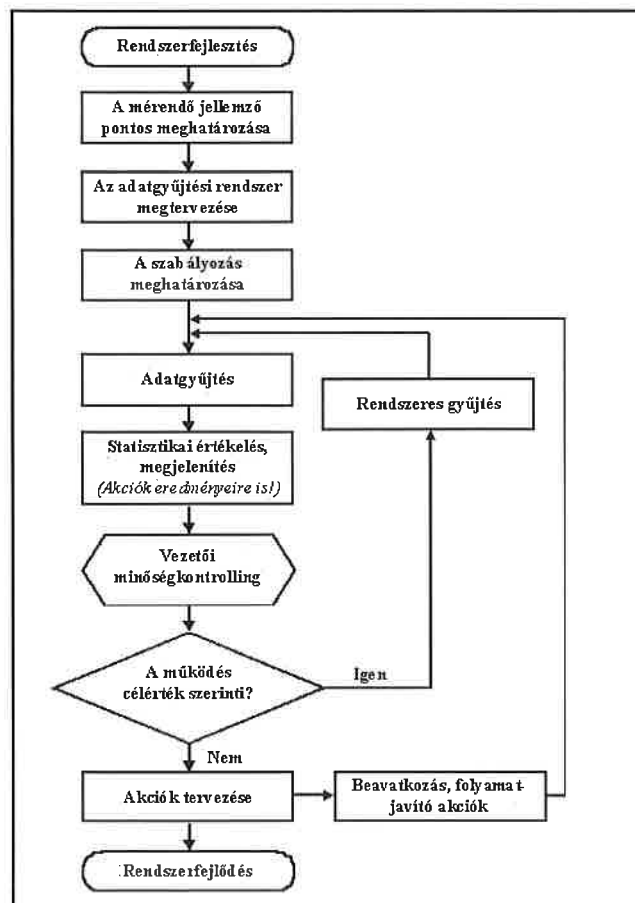


2. ábra. A vállalati mutatórendszer

A minőségi mutatórendszer kidolgozása, üzemeltetése

Az adatok gyűjtési és kiértékelési folyamata a 3. ábra szerinti folyamatábrából követhető:

A minőségi mutatók használata akkor hatékony, ha célértékekhez



3. ábra. Az adatok gyűjtési és kiértékelési folyamata

lehet viszonyítani azokat. A célértékeknek kezdetben a szerződésben vállalt és a közvetlen vevői igényekből (a vevők által még a szerződéskötés folyamata során közölt elvárásokból) következő értékeket érdemes felhasználni. A későbbiekben a célértékek a fentiekén kívül a minőségügyi tervezésnek és a vevői elégedettség mérésének kiértékeléséből is származtathatók.

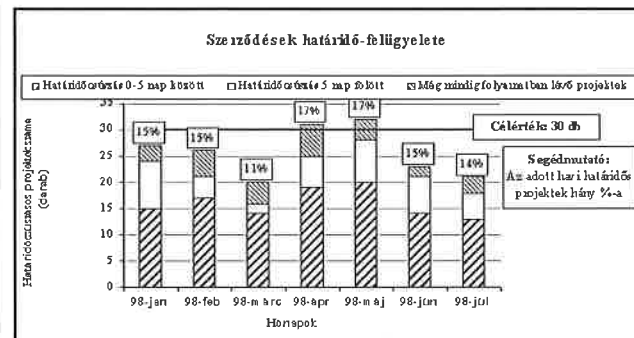
A minőségi mutatók kidolgozása során a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- a mutatókat úgy kell képezni, hogy a befolyásolás módja egyértelmű legyen illetve, hogy a mutatók javulása csak a kívánt működésmóddal legyen biztosítható;
- a mutatókhoz a megfelelő felelősök hozzárendelése, (valamennyi felelős vezetőnek a munkájához az általa felügyelt területéhez kapcsolódó mutatókat hozzá kell rendelni, hogy felelősen gyűjtse az adatokat, és ellássa azok karbantartását is);
- biztosítani kell a mutatók bemeneti jellemzőinek mérhetőségét;
- a mutatók folyamatos karbantartását és fejlesztését rendszeres, a minőségi mutatókra vonatkozó felülvizsgálatok kell, hogy garantálják.

A minőségi mutatókkal történő méréshez a legtöbbször a következő típusú mérőszámokat érdemes használni annak függvényében, hogy mi a minőségi mutatóval kihangsúlyozandó cél:

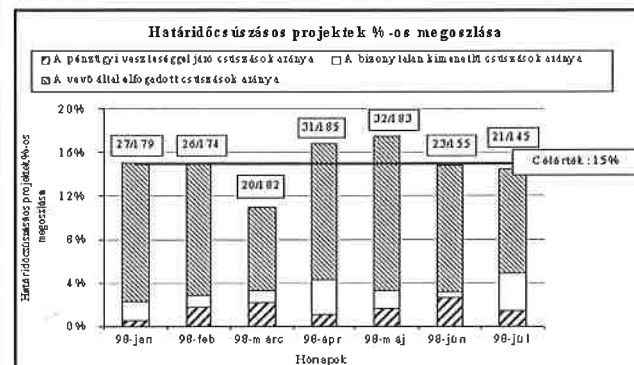
– Amennyiben a mutatóval a cél a jellemzett folyamatban a kiválasztott eseménynek, vagy a jellemzőnek az előfordulási gyakoriságát mérni, akkor célszerű használni az **abszolút darabszám** típusú minőségi mutatót. Ezt a típust akkor érdemes alkalmazni, ha a vevő szempontjából tekintve a jellemző (például egy átadás-átvétel sikeressége ill. sikertelensége) kiemelt jelentőségű. Leggyakrabban olyan jellemzők mérésére használják ezt, ahol súlyos negatív tartalma van a mutatóérték romlásának.

Ilyen eset, ha az ábrázolni kívánt minőségi mutató megváltozása nagy kockázatú esemény, a vele járó veszteség a darabszámmal jellemezhető, vagy az elhárításhoz rendelkezésre álló erőforrások a szá-mossággal arányosak. Erre mutat egy példát a 4. ábra.



4. ábra. Példa egyetlen minőségi jellemző különféle mutatóként való megjelenítésére (abszolút darabszámok ábrázolása)

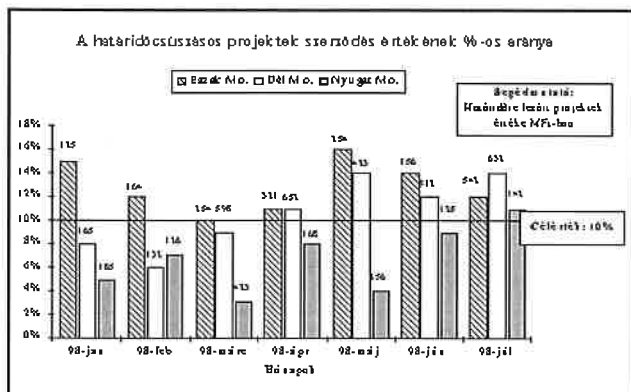
– Amennyiben a mutatóval a cél a jellemzett folyamatban a kiválasztott esemény, vagy jellemző előfordulásának relatív gyakoriságát vagy hányadát mérni, akkor az **arány típusú** minőségi mutatókat célszerű használni.



5. ábra. Példa egyetlen minőségi jellemző különféle mutatóként való megjelenítésére (arányok)

Ilyet célszerű használni, ha a minőség értékeléséhez elengedhetetlen a változó viszonyítási alap ismerete. Erre mutat egy példát az 5. ábra.

Amennyiben a mutatóval a cél a jellemzett folyamatban a kiválasztott eseménynek, vagy a jellemzőnek az előfordulási gyakoriságát úgy mérni, hogy az egyes események súlyossága, prioritása figyelembevételre kerüljön, akkor kell használni **súlyozott értékelést**. Ezt a típust akkor érdemes alkalmazni, ha különbséget kell tenni két egymással azonos típusú, de nem azonos jelentőségű esemény között. Ilyen esemény lehet például a számlázás minőségét mérő mutató, mely az egyes beszállítóknak történő késedelmes fizetések számát méri a késedelmes ki fizetések összegével súlyozva, vagy az egy berendezés típusra vonatkozó meghibásodás aránya a hibaelhárítás költségével súlyozva. Egy alkalmazási példát a 6. ábra szemléltet.



6. ábra. Példa egyetlen minőségi jellemző különféle mutatóként való megjelenítésére (súlyozott értékelés veszteségköltségek szerint)

Az adatgyűjtés mélysége

A minőségi mutatókkal történő mérés mélységének meghatározása során dönteni kell arról, hogy az adatgyűjtés milyen részletességű legyen. Két lehetőség van ugyanis a mérési módszer meghatározására:

- A normalizálás, (pl. a hibák előfordulásának száma szorozva az előző évi átlagos hibaelhárítási költség, az közelítően kifejezi az időszakra eső hibaköltségeket); ez abban az esetben hasznos, ha a tényleges értékek meghatározásának költsége olyan nagy, hogy összemérhető a mérésből származó előnyök hasznával. Ebben az esetben jól meg kell határozni a normalizált érték felülvizsgálatának gyakoriságát.
- Az esetenkénti értékmeghatározás; Ez abban az esetben hasznos, ha többletköltség nélkül gyűjthető a tényleges érték meghatározásához szükséges adat.

A meghatározott minőségi mutatók használata során biztosítani kell:

- az adatok rendszeres gyűjtését,
- a minőségi mutatók megfelelő vezetői szinten történő értékelését és prezentálását,
- a kedvezőtlen változások esetén a beavatkozások kezdeményezését,
- a mutatók értékei szerinti hatékony beavatkozásokat és
- a beavatkozások eredményességének mérését a minőségi mutatók változásán keresztül.

Az adatok rendszeres gyűjtése

A minőségi mutatórendszer kidolgozása során az adatgyűjtés beindítása, az adatok értékelési módjának véglegesítése általában a minőségügyi szervezet segítségével történik. A továbbiakban a minőségügyi szervezet feladata csak a mutatók összegyűjtése, prezentálása, a közös beavatkozási terv (akcióterv) frissítése, szükség esetén javaslatlétet új minőségi mutatóra. Az adatgyűjtés, a kiértékelés és a beavatkozások tervezése, kivitelezése és értékelése az egyes területek önálló feladata.

A minőségi mutatók megfelelő vezetői szinten történő értékelése és prezentálása

Az adatok vállalati szintű értékelése havi gyakoriságú, egyes mutatóknál lehet ritkább, de az összefoglaló jelentés összeállítása havonként

történik. A kiértékelés része a vezetői szintű prezentáció, ahol a területi igazgatóságok, illetve a szakterületek vezetői számolnak be a vezérigazgatónak a mutatók alakulásáról.

Kedvezőtlen változások esetén a beavatkozások kezdeményezése

Az előző pontban említett prezentáció része a negatív jellegű változások mellé a megfelelő korrekciós intézkedési terv (akcióterv) prezentálása illetve szükség esetén az elsőszámú vezetővel történő elfogadtatása is.

A mutatók értékei szerinti beavatkozások végrehajtása

Az a vezető, aki az intézkedési tervben (akciótervben) akciópontot kapott, felelős annak végrehajtásáért és eredményeinek prezentálásáért a soron következő vezetői minőségi értekezleten.

A beavatkozások eredményességének mérése a minőségi mutatók változásán keresztül

A beavatkozások hatékonyságának mérése biztosítja az intézkedés tényleges hatásának objektív kiértékelését. A beavatkozást akkor lehet eredményesnek tekinteni, ha a minőségi mutató a negatív változás után a megfelelő irányba fordul át. A soron következő vezetői minőségi értekezletnek ez mindig tárgya.

A minőségi mutatórendszer kapcsolódása a minőségügyi rendszerhez

A vállalati minőségügyi rendszerben a minőségi mutatók szerepe meghatározó. Amennyiben a minőségi mutatók nem változnak az üzleti lehetőségek szerint, akkor előbb utóbb a vállalat minőségi mutatói közül lesz olyan, mely már régen a piac számára értéktelen jellemzőt mér. Ezért fontos a minőségi mutatókat folyamatosan figyelni és amennyiben szükséges a piaci változásokkal együtt változtatni.

A vállalati minőségcélok (melyek a szolgáltató minőségpolitikában már megfogalmazásra kerültek) adják meg a szolgáltató számára a fő minőségi célkitűzéseket mind a vevők, mind a munkatársak, mind a társadalom irányában. A minőségi mutatók jelentős szerepet játszanak ezen fő célkitűzések megvalósítása során a megvalósulás nyomonkövetésében, illetve a szükséges helyesbítő, korrekciós intézkedések megtételében.

A minőségi mutatókat a vállalat fő folyamataiban úgy kell „elhelyezni”, hogy a vállalat tevékenységének minden olyan részletére kiterjedjen, mely hatással van az előállított minőségre. A minőségi mutatók a már korábban tárgyalt TQM (Total Quality Management) egyik fő vállalati vezetési eszköze.

Milyen kérdések merülnek fel ezzel kapcsolatban egy, az ISO 9001-nél magasabb szintű elvárás esetén?

- Létezik-e aktívan használt minőségi mutatórendszer, mely a vállalat teljesítményét méri a szervezeti fő célkitűzésekkel szemben?
- Ha létezik, akkor a célokat a vállalat önmagához mérten határozta meg, vagy más konkurens céljai alapján döntött a célok kitűzéséről?
- A minőségi mutatórendszert karbantartják a vállalatnál?
- A minőségi mutatókat a felelős vezetők a heti/havi vezetői értekezleten áttekintik-e?
- Ha igen, készülő akcióterv abban az esetben, ha az egyik mutató értéke rossz irányba kezd változni?
- Minden dolgozó ismeri-e a vállalat minőségi célkitűzéseit?
- Létezik-e folyamatszabályzás, eljárás a minőségi mutatók bemeneti adatainak beazonosításáról, gyűjtéséről, tárolásáról, karbantartásáról?
- Használják-e a vevőtől jövő hibajelzéseket, reklamációkat átfogó korrekciós intézkedések megalapozására?
- Használják-e statisztikai eszközöket, minőségi mutatókat a problémamegoldások során?

Ezek a kérdések arra utalnak, hogy a minőségügyi rendszer dinamizmusának egyik fenntartója a vállalati minőségi mutatórendszer. Ezek a mutatók minden szakterületre kiterjednek, hiszen minden szakterület szükségszerűen kell, hogy rendelkezzen szakterületi minőségcéllal. A minőségi mutató eszköz a cél elérésének – vagy attól való távolodásának – nyomonkövetéséhez, a gyors és hatékony beavatkozásokhoz.