



# **Menedzsment és vállalkozásgazdaságtan**

## **Minőségmenedzsment**

**Bedzsula Bálint**

**BME MVT**

**bedzsula@mvt.bme.hu**

# Témakörök – 4 előadás

---

- Minőség fogalma, minőségrendszerek fejlődése
- Szektor specifikus rendszerek
- ISO 9000-es szabványrendszer
- TQM (Total Quality Management)
- Minőségmenedzsment módszerek



# Már tudjuk, hogy...

---

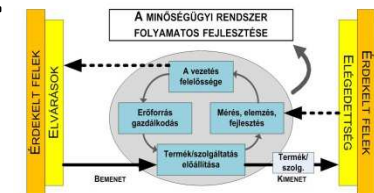
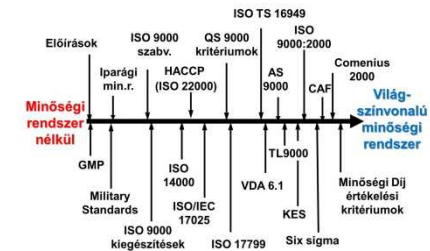
- **Választ kaptak a következőkre:**
  - Mit értünk a „minőség” fogalmán?
  - Hogyan definiáljuk és értelmezzük a „minőséget” a minőségmenedzsmentben?
  - Melyek a minőségrendszerek fejlődésének állomásai?
  - Hol tartunk Magyarországon?
  - Milyen minőségiskolákat különböztetünk meg?



# Már tudjuk, hogy...

- Választ kaptak a következőkre:

- Hogyan fejlődtek a minőségbiztosítási rendszerek?
- Milyen szektor specifikus rendszerek léteznek?
- Melyek az ISO 9000-es szabványrendszer jellemzői, alapelvei, fő fejezetei?



# Amiről szó lesz ma

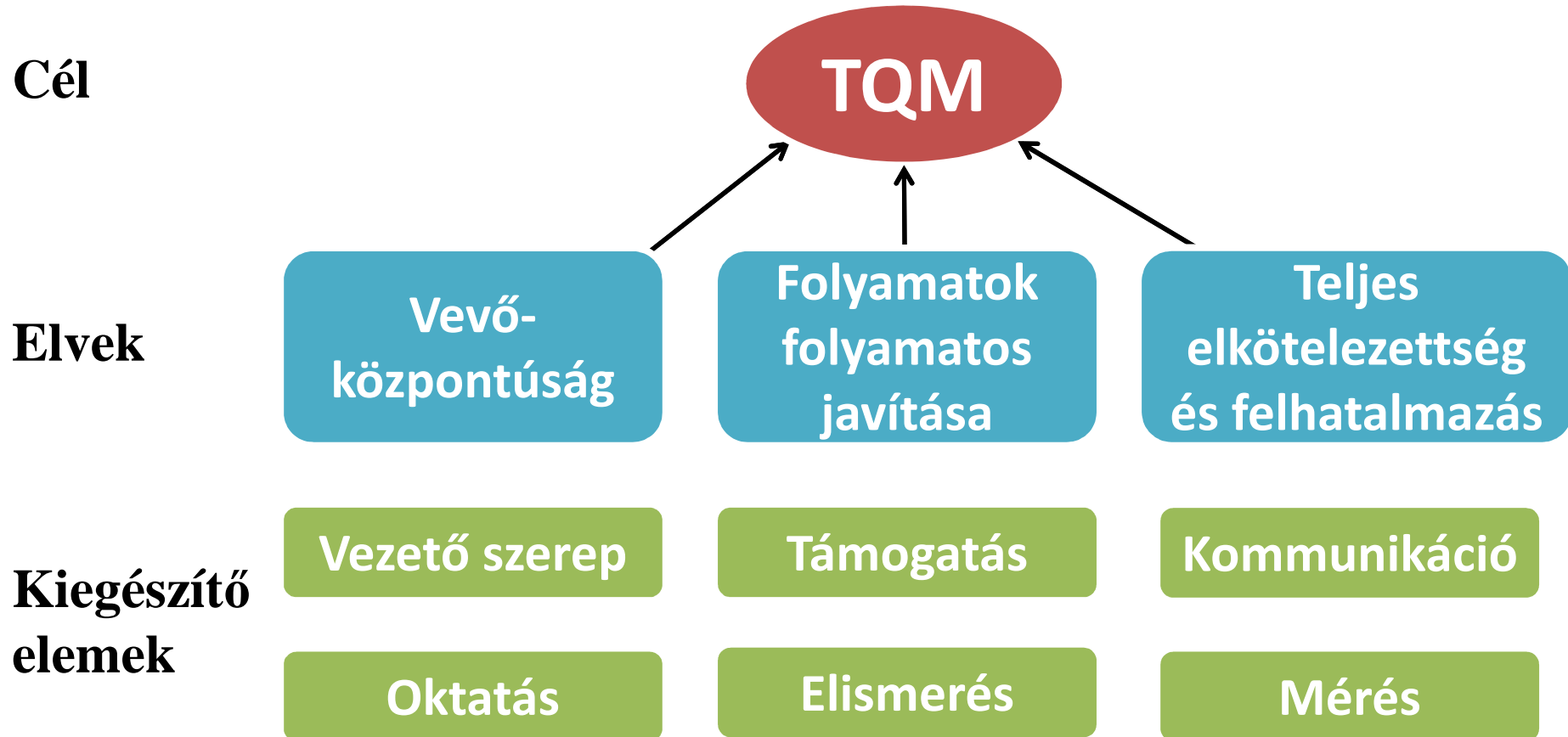
---

- **Választ adok a következőkre:**
  - Mi a TQM filozófia modellje?
  - Melyek a vevőközpontúság lényeges kérdései?
  - Hogyan lehet elérni a teljes elkötelezettséget és felhatalmazást?
  - Hogyan definiálhatjuk az üzleti folyamatokat?



# TQM modell

---



# TQM alapelvek

---

- **Vevőközpontúság:**  
vevői igények feltérképezése, elemzése, szükségletek és elvárások kielégítése mindenkor
- **Folyamatok folyamatos javítása:**  
a folyamat valamennyi lépésének szüntelen fejlesztése az eltérések csökkentése, és a megbízhatóság javítása céljából
- **Teljes elkötelezettség:**  
alkalmazottak tudásának hasznosítása, aktív részvétel, széles körű felhatalmazás

# Kiegészítő elemek I.

---

- **Vezető szerep:**  
személyes példamutatás, tanár, „vezér”
- **Oktatás és képzés:**  
biztosítja azokat az információkat, amelyekre az alkalmazottaknak szükségük van a szervezet küldetésével, jövőképével, haladási irányával és stratégiájával kapcsolatban.
- **Támogató struktúrák:**  
vezetői támogatás, külső szakértők, szakértői kör



# Kiegészítő elemek II.

---

- **Kommunikáció:**

minőségi kommunikáció, megfelelő kommunikációs csatorna és üzenet megválasztása

- **Jutalmazás és elismerés:**

a sikeres egyének és csoportok jutalmazása, ezen keresztül példamutatás

- **Mérés:**

adatok felhasználása, mérni kell a külső vevők elégedettségét, a teljesítmény objektív felmérését teszi lehetővé

# VEVŐKÖZPONTÚSÁG

---

- A vevő azonosítása – Ki tulajdonképpen a vevő?
- A vevő elvárásainak megértése – Mit akar a vevő?
- A vevők megértését szolgáló mechanizmusok

**Cél:**  
**folyamatosan megfelelni a vevői  
elvárásoknak, és értéktöbblet nyújtani**

# A vevő azonosítása

---

- A vevő volt és marad a legfontosabb személy ebben az irodában... akár személyesen, akár levélben jelentkeznek.
- A vevő nem függ tőlünk ..., mi függünk tőle.
- A vevő nem zavaró tényezője a munkánknak, ... hanem éppenséggel annak célja és értelme. Nem teszünk neki szívességet, amikor kiszolgáljuk, ... ő tesz szívességet azzal, hogy nekünk lehetőséget nyújt erre.

L.L. Bean, Freeport, Maine állam

# A vevő azonosítása

---

- A vevő nem azért van, hogy vitatkozzunk vagy szellemi párbajt vívjunk vele.
- A vevő ellenében még soha senkinek nem lett igaza.
- A mi dolgunk nem egyéb, mint úgy bánni a vevővel, hogy az hasznos legyen mind neki, mind pedig saját magunknak.

L.L. Bean, Freeport, Maine állam

# A vevő azonosítása

---

Konkrétan kell tudnunk, hogy:

KI a **VEVŐNK** és MIRE ?

*Kivel tárgyaljunk? (konkrét személyek!)*



A belső vevő koncepciója:

$90 \% \times 90 \% \times 90 \% = 73 \%$



# A vevő 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 elvárásainak megértése

---

**Mit akar a vevő?**

A VEVŐ ELVÁRJA, HOGY

**ÉRTÉKET**

**KAPJON**

# A vevő elvárásainak megértése

---

Melyek a minőségi termelés/szolgáltatás jellegzetességei?

- Gyorsabb, jobb, olcsóbb
- A minőség nyolc dimenziója
- A szolgáltatások minőségének tíz meghatározója
- A minőségi jellemzők gyűjteménye





# A vevő elvárásainak megértése

---

## Kimondatlan, kimondott és lappangó igények

### 3. Szint

Értéktöbbletet hordozó jellemzők és tulajdonságok; a vevő nem is várja ezeket (*LAPPANGÓ*)

---

### 2. Szint

Opciók és kompromisszumok; a vevő szabadon választhat közülük (*KIMONDOTT*)

---

### 1. Szint

Minimális teljesítmény szint; jelenlétét mindenkor feltételezik (*KIMONDATLAN*)



# A vevők megértését szolgáló mechanizmusok

---

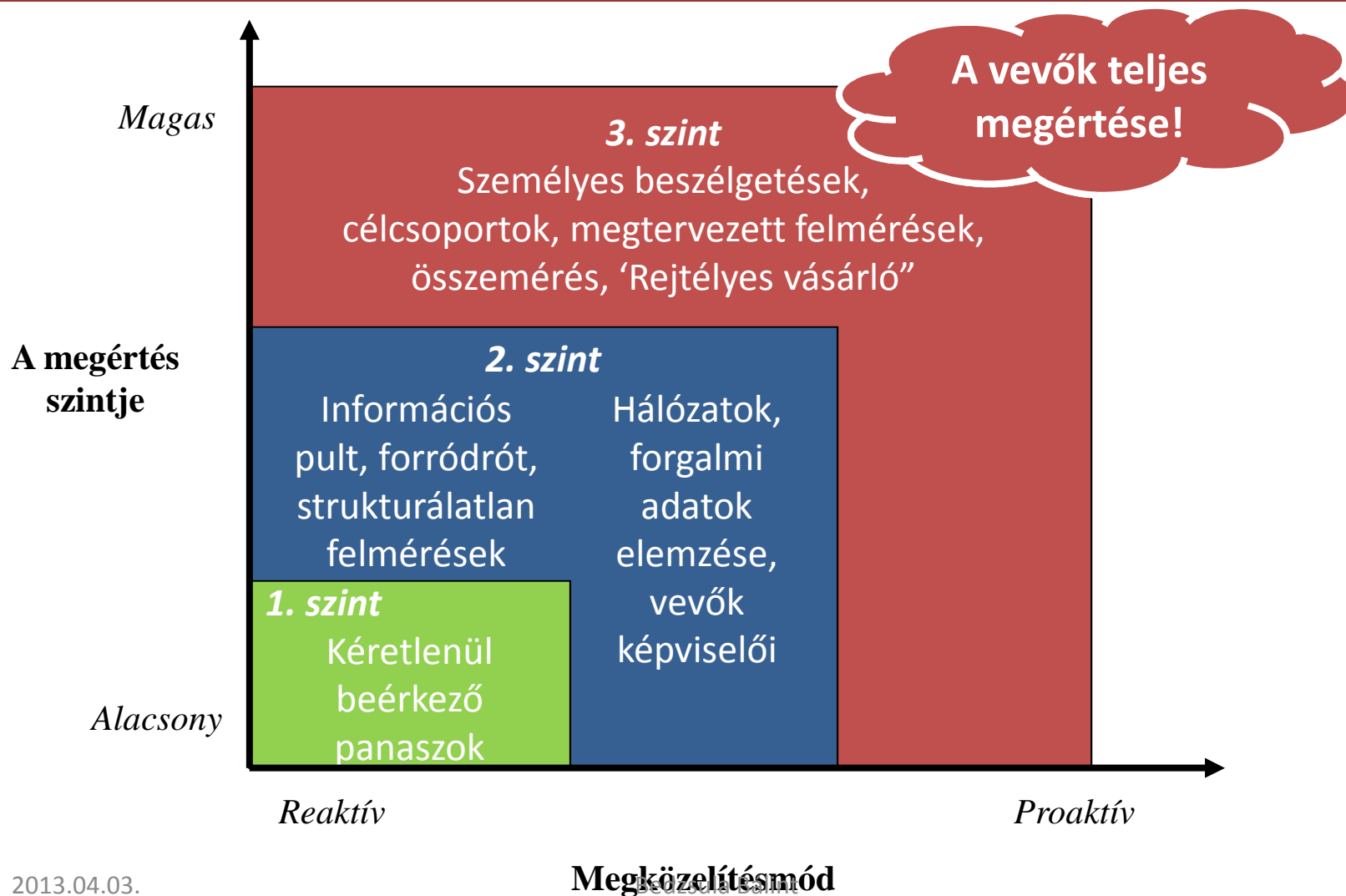
*„Azt nyújtani a vevőnek, amit akar,  
korántsem olyan nehéz,  
mint kitalálni, hogy mit akar.”*

*Amanda Bennett*

- Mit akarnak a vevők?  
a vevő is „bizonytalan”  
↓  
partneri viszony igénye



# A vevők megértését szolgáló mechanizmusok



# TELJES ELKÖTELEZETTSÉG ÉS FELHATALMAZÁS

---

- A vezető szerepe
- A dolgozók nagyobb hatáskörrel való felhatalmazása

*”... tudomásunk szerint minden sikeres minőségi forradalom a felső menedzsment részvételével történt **EGYETLEN KIVÉTELT** sem ismerünk.”*

*Dr. J. M. Juran*

# Vezetői - menedzseri szerepkör

---

- Vezetők azok, akik a megfelelő dolgot csinálják; a menedzserek azok, akik megfelelően csinálják a dolgokat...

## MENEDZSMENT

**Tervezés**  
**Szervezés**  
**Irányítás**  
**Összehangolás**  
**Ellenőrzés**

**EREDMÉNYEK  
ELÉRÉSE**

2013.



**CÉL**  
Bedzsula Bálint

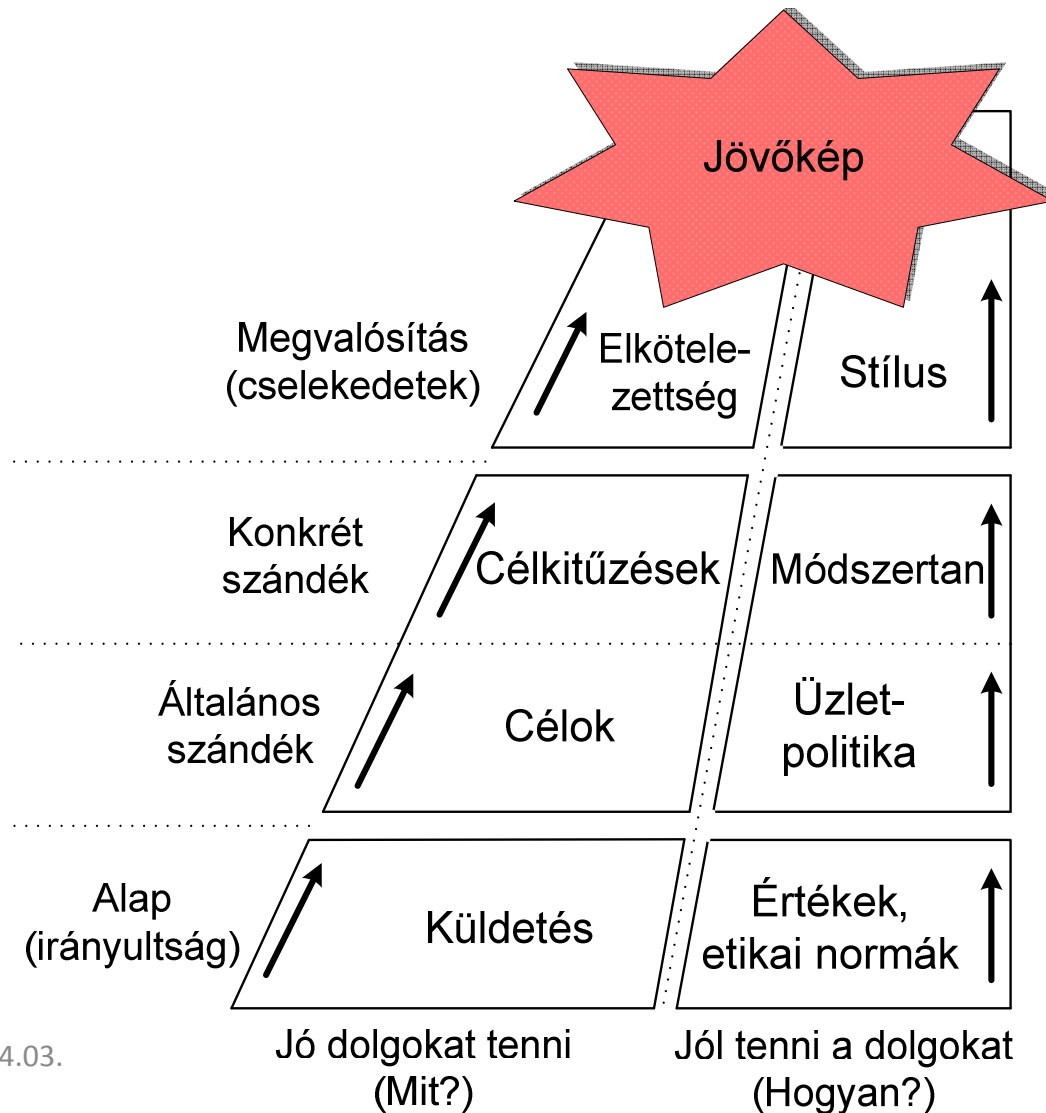
## VEZETÉS

**Látomás**  
**Igazítás**  
**Nagyobb hatáskörrel  
felruházás**  
**Betanítás**  
**Törődés**

**RENDSZEREK  
JAVÍTÁSA**

21

# A vezető szerepköre



# A vezető szerepköre

---

- Egyéb elemek:
  - Elkötelezettség
  - Munkastílus

*Az fogja foglalkoztatni a szervezetet, amivel a vezető az idejét tölti (és nem az, amiről prédikál)!*

***Vezessünk saját példánkkal; szolgáljunk példaképként!***

# A szervezeti modellek változásai

---

## A hierarchikus modell a múlté !

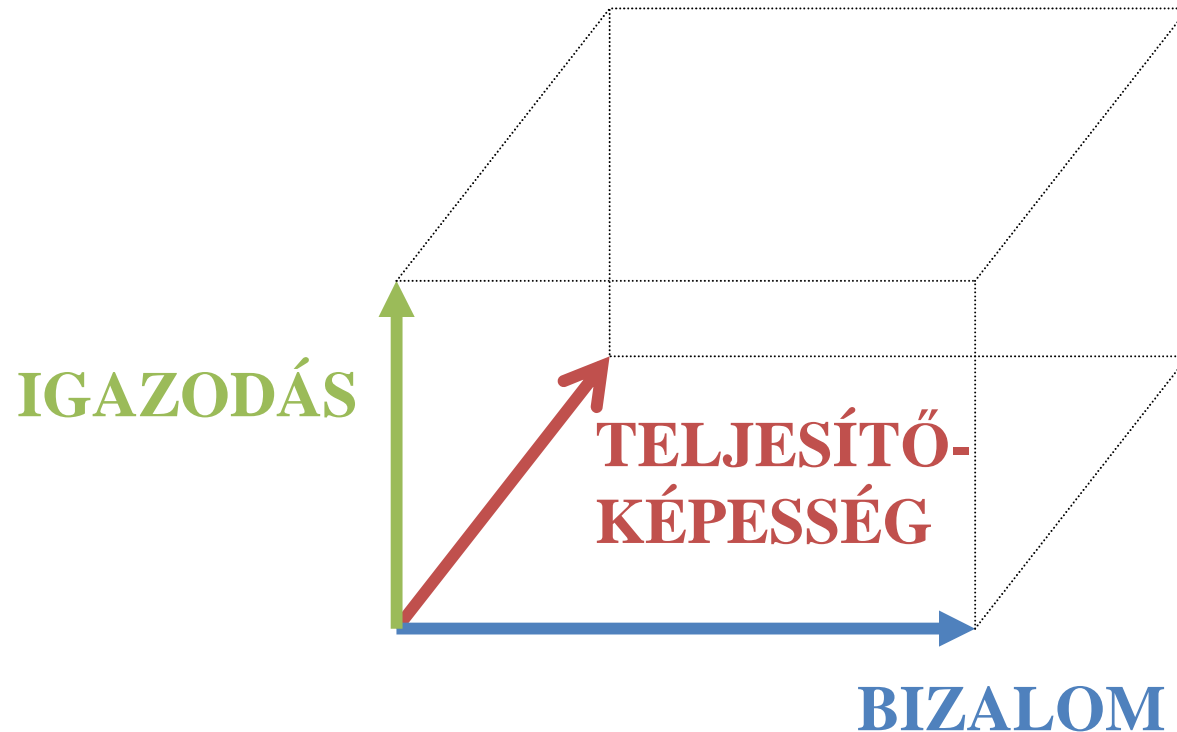
Változások:

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



# A dolgozók nagyobb hatáskörrel való felhatalmazása

---

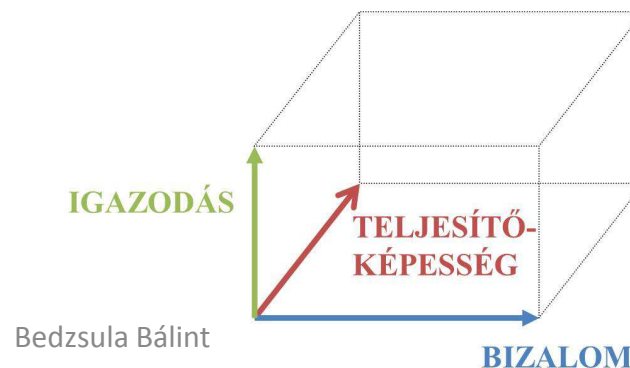


- Teljesítőkéesség:
  - Anyagok, módszerek, gépek és a megfelelő képesség, készség, tudás biztosítása.

# A dolgozók nagyobb hatáskörrel való felhatalmazása

---

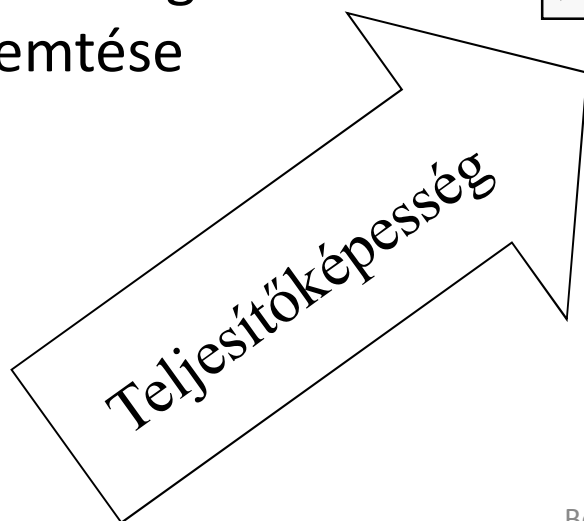
- Az igazodás kiépítése:
  - Megtanítani a küldetést, látomást, értékeket és célkitűzéseket az alkalmazottaknak
  - Elérni, hogy ezek iránt mindenki elkötelezze magát (motiváció, szervezeti kultúra)
- A bizalom kiépítése:
  - Az alkalmazottak érezzék, hogy bízhatnak a menedzserekben
  - A menedzserek érezzék, hogy bízhatnak az alkalmazottakban



# A dolgozók nagyobb hatáskörrel való felhatalmazása

## Az igazodás kiépítése:

- Küldetés, látomás, értékek és célkitűzések tanítása
- Fentiek iránti elkötelezettség megteremtése

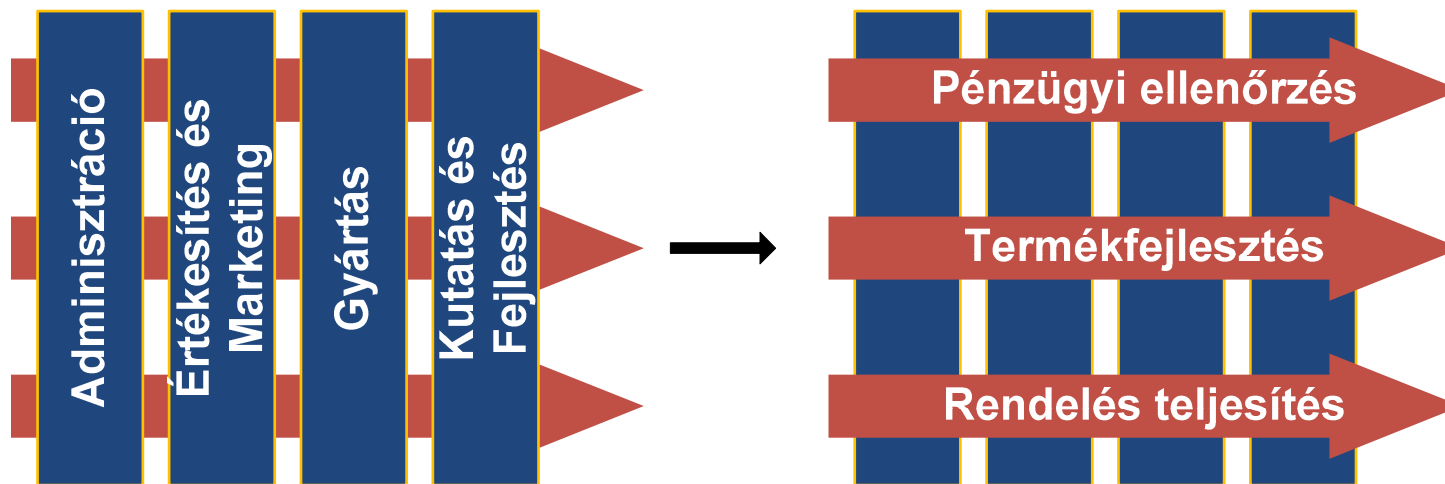


**Kölcsönös bizalom megteremtése:**

vezetők ↔ alkalmazottak

# FOLYAMATATOK FOLYAMATOS FEJLESZTÉSE

---



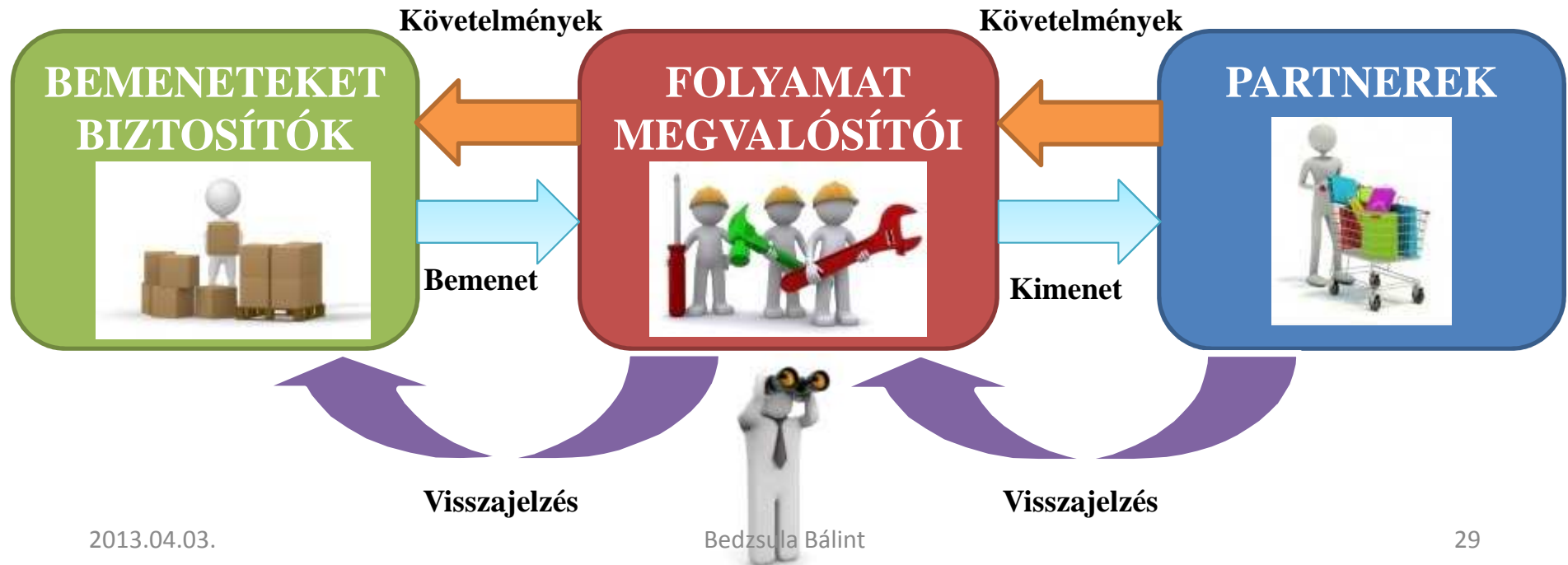
*"A terméket megreparálni már túl késő,  
E helyett javítsuk a folyamatot"*

*Gerald Shea*

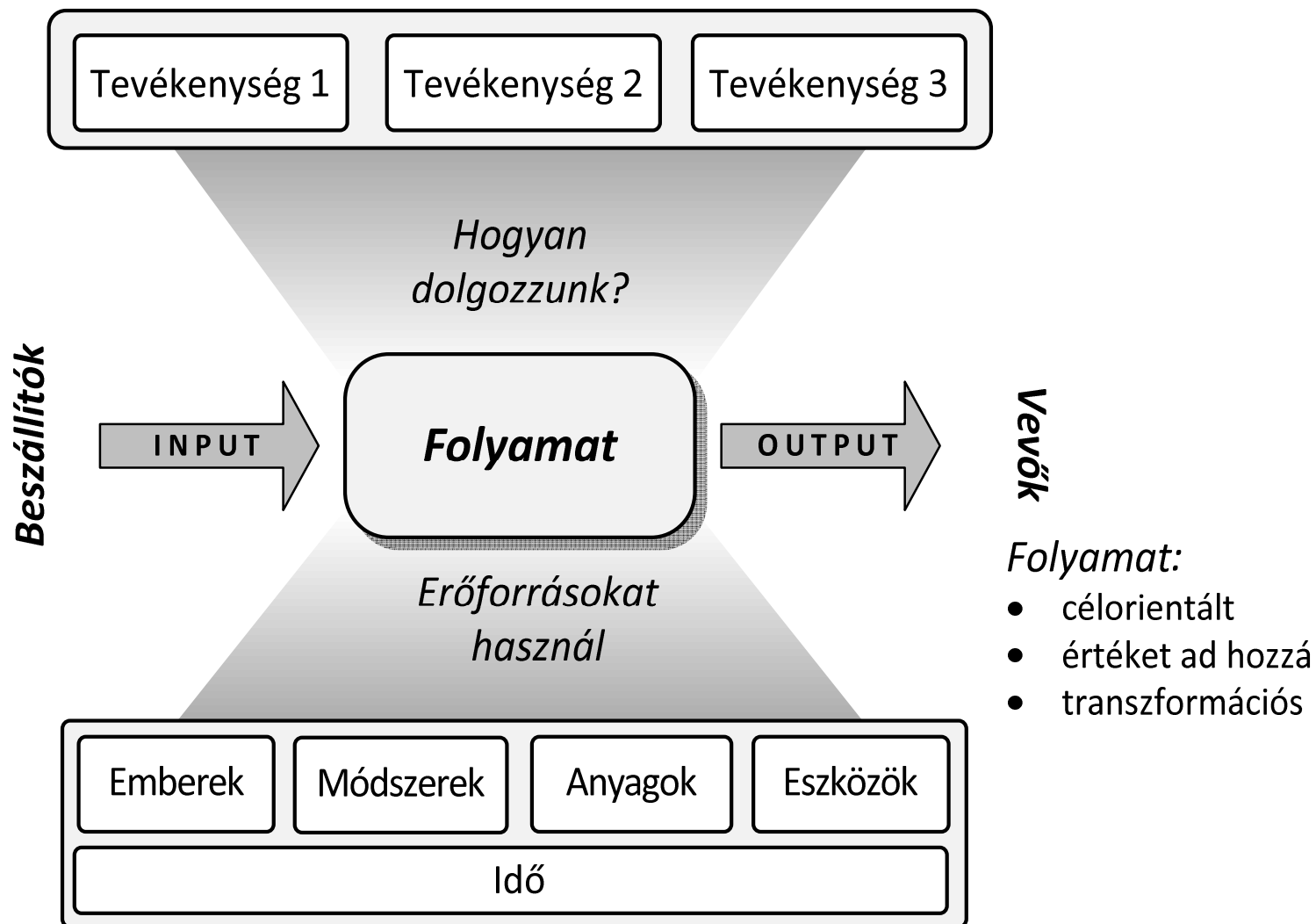
*Exxon Kutatási és Műszaki Tudományos Vállalat*

# Mi a folyamat ?

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



# Folyamatszemlélet

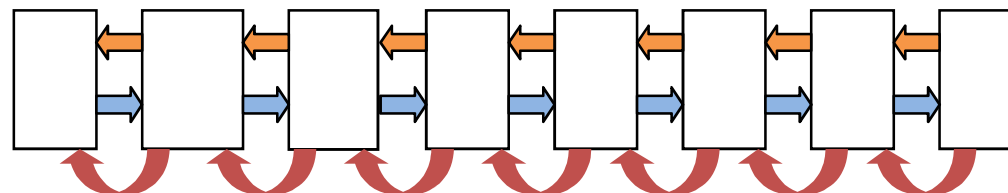


# Folyamatszemplélet

---

## A modell terminológiája:

- **Vevők:** akik számára a terméket v. szolgáltatást, tehát a végterméket előállítjuk. Vagy közvetlenül felhasználják, vagy bemenetként saját munkafolyamatukba illesztik.
- **Munkacsoport:** akik részt vesznek a folyamatban a bemenetek kimenetekké alakításában
- **Szállítók:** bemenetekkel látják el a folyamatot
- **A folyamat gazdája:** felhatalmazott és felelős a műveletért és a folyamat javításáért.

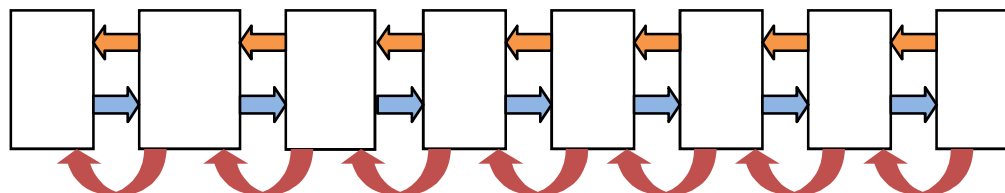


# Folyamatszemlélet

---

## A modell terminológiája:

- **Követelmények:** leírják a vevő által várt kimeneteket
- **Bemenet:** áruk, szolgáltatások, amelyekről a beszállítók gondoskodnak, a folyamat során kimenetté alakulnak
- **Kimenet:** termék v. szolgáltatás, amely más személyek, vevők számára készül
- **Visszajelzés:** a megelégedés vagy elégedetlenség nyilatkozata a vevő részéről a kimenet teljesítményére vonatkozóan





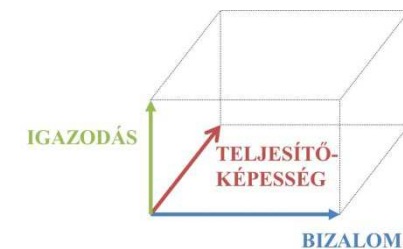
# Már tudjuk, hogy...

- **Választ kaptak a következőkre:**

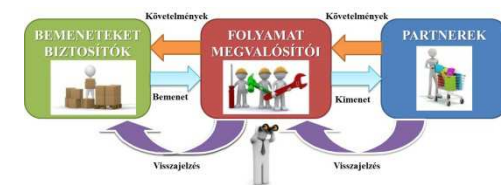
- Melyek a vevőközpontúság lényeges kérdései?



- Hogyan lehet elérni a teljes elkötelezettséget és felhatalmazást?



- Mik az üzleti folyamatok?



**Köszönöm a figyelmet!**

**Bedzsula Bálint**

**bedzsula@mvt.bme.hu**