

ETO: 658.562

Keywords: TQM

Vezetőségi átvizsgálás

A vállalati felső vezetőség hivatalos értékelése a vállalat működéséről

Zsoldos Benő

Bevezetés

A vezetőségi átvizsgálás (VEZÁT) a vállalati működés vezetői ellenőrzésének, a tevékenységek felülvizsgálatának és ennek alapján a célok, programok, feladatok (CPF) meghatározásának fontos eszköze. ISO tanúsítvánnyal rendelkező vállalatoknak évenként legalább egyszer vezetőségi átvizsgálást kell tartani, de ha tanácsolhatom, azok a vállalatok, amelyek még nem rendelkeznek ilyen tanúsítással, szintén tartsanak átvizsgálást, mivel ez alkalmat ad arra, hogy a vállalat teljes működési keresztmetszetét áttekintsék, és ezáltal felszínre kerüljenek a működés erősségei, de ezzel egyidejűleg a fejlesztendő területek is. A VEZÁT tárgyalást előkészítő jelentés egyben a vállalat annalesének is tekinthető, amihez a korábbi évek eseményeiért, adataiért mindenkor visszanyúlhatunk, és mivel minden évben azonos szerkezettel és azonos teljesítmény- mutatók közlésével jelenik meg, ezért az éves pozitív vagy negatív változások nyomon követhetők.

Kötelező-e írásos VEZÁT jelentés készítése?

A VEZÁT megtartását írásos dokumentum készítése előzi meg, ami felöleli a vállalat egy éves fontosabb tevékenységét.

Az írásos éves összefoglaló készítése nem fakultatív, hiszen azt az ISO dokumentumok (ISO 9001 4.1.3 fejezet, ISO 14001 4.6 fejezet, Minőségügyi Kézikönyv, Eljárási utasítás) előírják.

Mire használható az írásos VEZÁT jelentés?

A VEZÁT jelentés a vállalat Minőségügyi és Környezetirányítási Rendszerének (MIR+KIR) és TQM tevékenységének egyik *legfontosabb dokumentuma*. A megfelelő színvonalú VEZÁT jelentés alkalmas a következőkre:

- A vállalat felső és középvezetői részére a VEZÁT tartalma szerinti témáknak éves áttekintésére, a vállalati működésben mutatókozó erősségek és fejlesztendő területek megismerésére. Ez utóbbiakra vonatkozóan a prioritási sorrend megállapítását követően, a következő időszakra az új Cél-Program-Feladat (CPF) meghatározására

- Az írásos VEZÁT jelentés a *felső vezetés hivatalos értékelése* a MIR+KIR (későbbiekben az ehhez kapcsolódó egyéb rendszerek pl.: HACCP, BS 8800) megfelelő működéséről a Minőségpolitika, a vállalati Stratégia, a Küldetés, Értékrend, Jövőkép, Etikai Kódex tézisei szerinti tevékenységről, az

éves Cél-Program-Feladat teljesüléséről.

- A vállalat műszaki, gazdasági, szervezési, vevői és dolgozói központú tevékenységének évről évre történő változásának figyelemmel kísérésére

- Külső/belső PR elkészítésének egyik alaplokumentuma

- EFQM modell szerinti önértékeléshez szükséges évenkénti változásokat regisztráló információk gyűjteménye

- A vállalat annalese

- Az évenként megartandó vezetőségi audit egyik alaplokumentuma

Ki készíti el a VEZÁT jelentést a tárgyalásra?

Minőségügyi vezető (Mv) és a Környezetvédelmi vezető (Kv). Erre vonatkozó feladataikat a vállalat belső ISO dokumentumai szabályozzák.

Hogyan készítheti el a Mv és Kv a VEZÁT jelentést?

Megoldási javaslat:

- A szervezeti egységek (SzE-ek) vezetői rövid, tömör 3-4 oldalnyi beszámolót készítenek az ismertetett VEZÁT tematika szerint. Ahol erre mód van, előre megszerkesztett táblázatot készít a Mv ill. Kv, amit a SzE-ek vezetői töltenek ki és pár sorban szövegesen értékelik, ahol ez szükséges. A Mv és Kv ezen információs anyagok felhasználásával készítik el közösen az összefoglaló jelentést. Ha szükséges, konzultálnak az illetékes SzE vezetővel.

- Az Mv és Kv a SzE vezetőkkal a fenti témákban interjút készít és tölti ki a válaszoknak megfelelő, előre elkészített táblázatot. Ehhez azonban az szükséges, hogy az interjút adó előre felkészüljön a megbeszélésre és a statisztikai, ill. összefoglaló téma-táblázatokat előre készítse el munkatársaival. Ezzel a módszerrel a SzE vezető mentesül a néhány oldalas szöveg elkészítése alól.

Mit tartalmazzon a VEZÁT tárgyalásra készített összefoglaló jelentés?

A VEZÁT jelentés tartalmát az ISO 9001:2000 valamint az ISO 14001:1996 szabályozza. Az előbbi előírás ezzel foglalkozó 5.6 fejezete azonban rendkívül

szükszavú, mivel 7 bemenő és az átvizsgálás 3 kimenő adatát egy-egy sorban határozza meg. Eppen ezért az Európai vállalati önértékelő modell (EFQM) figyelembevételével kidolgoztam egy teljesebb körű átvizsgálási tematikát, amely hasznosan több, mint a kötelezően előírt ISO utasítás, de lényegesen kevesebb, mint az EFQM modell kritérium követelménye. Az alábbiakban az így kialakított VEZÁT szerkezetét mutatom be vázlatosan a gyakorló vezetők számára.

A VEZÁT jelentés tartalma

1.0 A beszámolási időszak alatt történt fontosabb változások

- 1.1 A vállalati MIR+KIR, a MIR+KIR Politika & Stratégia, valamint a Küldetés, Értékrend, Jövőkép felülvizsgálata és a változások jelzése
- 1.2 Műszaki, technológiai, termelési, hatékonysági változások, (pl.: beruházás, felújítás, volumen, termelés szerkezete, termelékenység)
- 1.3 Szervezés, szervezet módosítása
- 1.4 Irányítási rendszerbeli változás (MIR+KIR, új rendszer bevezetése, pl.: BS 8800, HACCP)
- 1.5 Informatikai, számítógépes rendszerbeli változások
- 1.6 Humán erőforrás kezelésében történt változások (pl.: dolgozók bevonása, felhatalmazása, párbeszéd a dolgozók és a szervezet között, ösztönzési rendszer változásai)
- 1.7 Egyéb, a gyár irányítását, gazdálkodását jelentősen befolyásoló legfontosabb külső/belső tényezők rövid, összefoglaló ismertetése
- 1.8 A nem teljesített korábbi VEZÁT határozataiból adódó feladatok meghatározása (annak felsorolása, hogy KI-nek, MIT, MIKOR-ra, HOGYAN kell teljesítenie a VEZÁT határozatainak elmaradt teljesítésére).

2.0 A tárgyévre vonatkozó célkitűzések teljesülése

A beszámolási időszak végén a CPF teljesülését az Mv és a Kv értékeli, mivel év közben a CPF teljesülését folyamatosan egyébként is felügyelniük kell. Ha ugyanis év közben azt tapasztalják, hogy a teljesülés veszélyben van, úgy azt a CPF jóváhagyójának jelenteniük kell.

A CPF teljesülés értékelésénél fel kell sorolni: mely célok nem teljesültek és mi volt ennek az oka. Új határidők, ill. témamódosítások kijelölése. Aktualitásokat veszített feladatok felsorolása és indoklása.

3.0 Vezetési hatékonyság

- 3.1 Felső vezetői ülések határozatainak teljesítése (teljesült/ határozat, %)
- 3.2 Minőségügyi és Környezetvédelmi Tanács (ill. ennek megfelelő legfelsőbb fórum) határozatainak %-os teljesítési aránya (annak felsorolása, hogy mely határozatok nem teljesültek és mi volt ennek az oka)
- 3.3 A MIR+KIR rendszer működésére ható Vezetői

Határozatok teljesítése

(A nem teljesült határozatok %-os aránya és a nem teljesülés oka)

- 3.4 A szervezeti egység (SzE) vezetőinek irányítási tevékenysége

A dolgozói fórumok felsorolása és az ezeken született legfontosabb határozatok teljesítése és azok eredménye.

4.0 Belső/külső auditok eredményei

- 4.1 A tárgyévre szóló auditterv teljesítése (az év során tartott auditok /rendszer audit, termék audit/ száma és tématerülete)
- 4.2 Az auditokon megállapított eltérések felsorolása és ezek megszüntetésére hozott intézkedések és eredményük)
- 4.3 A belső audit rendszer működési problémái és a megoldásukra hozott intézkedések

5.0 Vevői elégedettség, vevői kifogások

- 5.1 A vevői elégedettség felmérésének eredménye (Teljesítmény-Fontosság mátrixban a kedvezőtlen helyzet elfoglaló jellemzők felsorolása és javításukra hozott intézkedések)
- 5.2 Jelentős pozitív/negatív vevőészrevételek. A negatív észrevételek szerepeltetése a Hibajavító intézkedések között.
- 5.3 Reklamációk alakulása (trendje), összehasonlításban az előző időszak adataival, a tárgyév célértékével. Okok szerinti %-os megoszlás (Pareto). Megszüntetésükre tett intézkedések ill. ezek hiánya. A reklamációk telephely, termelő gépek szerinti alakulása.
- 5.4 Egyéb vevői felmérésből származó információk felhasználása
- 5.5 Új termékek gyártása (új termékek száma), külön bontásban a saját kezdeményezésre ill. a vevővel együttműködve kialakított új termékeket.
- 5.6 Az éves K+F terv teljesítése (eredményesen lezárt témák/ téma. Bevezetett eljárások)

6.0 A folyamatok teljesítményének és a termékek megfeleléségének elemzése

- 6.1 A kulcsfolyamatok azonosítása (felülvizsgálata), működésének (évközi javításának) rövid jellemzése. A folyamatok javítására tett intézkedések.
- 6.2 Beszállítók / alvállalkozók minősítése / átmínősítése és termékeik / szolgáltatásaik minőséghibái. Reklamációk okok szerinti Pareto. A megtett évközi intézkedések ismertetése.
- 6.3 A legnagyobb mennyiségben / értékben gyártott termékek jellemző paramétereit szabályozottságának (Cpk) és minőségképességének (Cp) alakulása. A javításra tett intézkedések
- 6.4 A gyártott nemmegfelelő termékek (belső sejt) %-os aránya a teljes termeléshez (meny-

nyiségben/értékben). A termékhibák gyakoriság/termék-érték szerinti %-os megoszlása (Pareto). Csökkentésükre tett legfontosabb intézkedések.

- 6.5 Gépképesség vizsgálata (gép megnevezése, a mért eltérések, intézkedés a javításra) a felújított gépeknél, vagy nagyjavítást követően, új gépegység beépítése után.
- 6.6 A vállalat fontos feladata a belső teljesítmény-mutatók kidolgozása, alkalmazása a folyamatok értékelésére. A belső teljesítmény-mutatókat a vállalat a saját teljesítményének figyelemmel kísérésére, megismerésére, előrejelzésére és fejlesztésére használhatja. Ennek megfelelően a VEZÁT ismertesse az újabb teljesítmény-mutatókat, ezek kidolgozási módját és a mutatók használatát (pl.: visszautasított / nem teljesített megrendelések száma / megrendelés. A visszautasítás / nem teljesítés oka, a reklamációk kezelésének átfutási ideje, kiállítások határidőre teljesítése stb.)

7.0 MIR+KIR rendszer működése

- 7.1 Változások rövid ismertetése: szervezeti, módszertani, számítógépi rendszer változások (MB szervezet felülvizsgálata, korszerűsítése, a minőségirányítási funkciójának teljesülése)
- 7.2 MIR+KIR dokumentumok helyzete: (új dokumentumok létrehozásának indoka, újabb verziók elkészítése szükségességének indoka, szükségesnek tartott, de nem teljesült dokumentáció-módosítások okai)
- 7.3 ISO eljárások (új ill. módosított verziók) hatályba lépése, átfutási ideje. A csökkentésre hozott intézkedések.
- 7.4 MIR+KIR dok. kezelésének számítógépes rendszere: az év során észlelt legfontosabb módszertani, technikai, kezelési hibák és megszüntetésükre hozott intézkedések
- 7.5 MIR+KIR rendszer javítására hozott intézkedések és azok megvalósulási aránya (megvalósult intézkedések / intézkedés)

8.0 Helyesbítő és megelőző tevékenység (HT)

- 8.1 az év során szükségessé vált helyesbítések száma
- 8.2 az ezekre válaszoló összes helyesbítő intézkedések száma (a 8.2 / 8.1 %-os aránya)
- 8.3 a helyesbítések során feltárt hibák száma a feltárás forrása szerint csoportosítva (vevő-észrevételek, vevőreklamációk, nemmegfelelőség, audit eltérések, SzE-ek által felvetett helyesbítések, Összesítve: a KIR rendszerrel összefüggő helyesbítések, és a MIR rendszer működésével összefüggő helyesbítések)
- 8.4 A HT tevékenység alapján a továbbfejlesztési lehetőségek azonosítása és rangsorolása
- 8.5 A folyamatos fejlődés biztosítása érdekében az észrevett működési hibákból a szervezet

sokat tanulhat és a rendellenességet kiküszöbölheti. Ennek értelmében a tanulási folyamatból származó adatok gyűjtése, feldolgozása és felhasználása.

9.0 Emberi erőforrás

Az év során az e témába tartozó tevékenységek áttekintése és azok eredményei (pl.: munkakör-elemzés, munkaerő-tervezés, teljesítményértékelés, ösztönzési rendszer stb.).

- 9.1 Dolgozói elégedettség felmérése, és eredmények rövid összefoglalása
- 9.2 A tervezettől, benchmarktól elmaradt elégedettségi szintek javítására hozott intézkedések és azok eredményei
- 9.3 VEZÁT állásfoglalása szükséges *általában* a humán erőforrás kezelésének korszerű megoldására
- 9.4 A dolgozó meglévő **képzettsége** és a munkakör ellátásához szükséges képzettség (követelményszint) különbsége alapján határozható meg a képzési szükséglet. Ennek megfelelően összeállítandó az oktatott témakörök szerint a résztvevők száma, oktatási költség, Ft/év
- 9.5 Humán információs rendszer működése, eredményei, javításukra tett intézkedések. Az üzleti terv ismertetésébe célszerűen a *szakszervezet*, mint a dolgozók képviselője bevonható azzal, hogy a szakszervezet vezetői ismertessék a dolgozók körében. Párbeszéd a dolgozókkal (pl.: dolgozói fórumok, az alulról felfelé tartó információ javítása, eredményei)
- 9.6 A dolgozók bevonása: folyamatjavító és -fejlesztő csapatmunkák téma szerinti felsorolása, a munkák eredménye.
- 9.7 A csapatmunkák eredményének erkölcsi / anyagi elismerése
- 9.8 Ösztönző rendszer és módosítása. Az ösztönzés újabb formáinak bevezetése.
- 9.9 Változások az előző időszakhoz viszonyítva a dolgozók szociális, kulturális, egészségügyi el látásában

10.0 Kulcsfontosságú eredmények

A vállalat kulcsfontosságú céljait legjobban jellemző teljesítménymutatók összefoglaló közlése. A legfontosabb kontrolling mutatók értelmezését, kiszámítási módját, annak meghatározását, hogy *ki, mikor, milyen* mutatót, *kinek* küldjön meg *Eljárási utasítás formájában* célszerű rögzíteni

- 10.1 A piaci részesedés fenntartása ill. növelése (termelési volumen, árbevétel %-os változása, piaci részesedés mértéke, értékesítés fedezet hányada%,)
- 10.2 Termelékenység változása (tervhez, versenytársához, egyéb bencsmarkhoz viszonyítva pl.: HOE/fő,)

10.3 Vállalati eredmény (bruttó cash flow / árbevétel, nyereség / árbevétel, adózás előtti eredmény / fő, anyagmentes termelési érték / fő, stb.)

10.4 A vállalat egyéb kulcsfontosságú mutatói (produktív munka óra/nettó termelés, személyi költség/fő, késztermék készletforgási idő stb.). A felsorolt mutatók az idő függvényében ábrázolva jeleníthetők meg a VEZÁT jelentésben, függetlenül attól, hogy ezek a számok a kontrollingban szerepelnek.

11.0 A következő évre előirányzott CPF meghatározása

A SzE vezetők javaslatot adnak a működési területüket érintő CPF-ra a működési területük éves tevékenységének áttekintése után. A célmeghatározások ugyanis ebből adódnak. A vezetők cél javaslatait a Mv és Kv rendszerbe foglalja ügyelve arra, hogy a kapcsolatos táblázat helyesen legyen kitöltve pl: rögzíteni kell a cél elérésének mérésre alkalmazandó módszert, a szükséges erőforrásigényt, az elérendő teljesítmény mutatót. A VEZÁT a célokat rangsorolja és teljesítésüket elrendeli.

Kell-e írásos jegyzőkönyvet készíteni a VEZÁT tárgyalásról?

A vállalat belső ISO dokumentumai úgy kell hogy szabályozzák: a jkv készítése kötelező,

amit az Mv és Kv állít össze. A jkv többek között tartalmazza:

- az előterjesztett VEZÁT jelentés esetleges módosítását, ill. elfogadását,
- a jelentés alapján teendő intézkedéseket,
- a következő időszakra vonatkozó és elfogadott CPF-t.,
- a tárgyévre vonatkozó MIR+KIR célkitűzéseket,
- a Politika, Stratégia, Küldetés Értékrend esetleges módosítását,
- egyéb, a vállalat vezetése által fontosnak tartott és a tárgyévre vonatkozó intézkedéseket.

Nemcsak a TQM hirdeti, de az ISO 9001 szabvány is elismeri, hogy a folyamatos változás miatt a minőségügyi rendszereket is állandóan javítani kell. A szabvány a vezetés feladatává teszi a minőségügyi rendszer rendszeres értékelését, és a vezetői felülvizsgálat elvégzéséért a vezetőket teszi felelőssé. Az ISO 9001:2000 szabványban előírt Vezetőségi átvizsgálás a vállalat fejlődésének elengedhetetlen feltétele, mivel ennek nyomán születnek meg a továbbfejlesztést szolgáló intézkedések. A kijelölt célok, azok megvalósítása, ennek nyomán elért hatások vizsgálata, és az esetleges korrekciók utáni eredmény újabb lehetőséget ad a további célok kijelölésére. Így valósul meg a vállalati folyamatos fejlődést szolgáló és a hélix struktúra szerint haladó PDCA elv.

ETO. 676.012.1-52:658.513:

676.004.3/4

Keywords: optimisation, logistic systems

ASP-eszközök a papírgyár logisztikai folyamatainak optimalizálására

Somogyi Péter*

Optimalizálási feladatok és eszközök

Az ellátási lánc-irányító (SCM¹), a vállalati erőforrás-gazdálkodási (ERP², MRPII³) vagy az ezekhez kapcsolódó gyártásirányítási rendszerek (MES⁴, PPC/PPS⁵) tervezésénél a fejlett tervezési és programozási szoftvereket (APS=advanced planning and scheduling) kínálóok igyekeznek beépített folyamat-optimalizálási eszközöket adni a disztribúciótól a gyártáson keresztül az anyagellátásig átviláguló logisztikai feladatok jobb döntéselőkészítéséhez.

Az APS egyik előfutárának tekinthető Eli Goldratt (Creative Output Inc) a *gyártási kényszerek* (TC⁶)

*Dunapack Rt. Csomagolópapírgyár

elméletének megalkotásával és a *gyártási szűk keresztmetszetek* feloldására szolgáló algoritmusokat tartalmazó OPT-szoftverrel (1983).

Az APS-nek gyorsan kell elemezni az alternatív döntések hatását. Az un. *what-if* (= mi van ha...) forgatókönyvek, ill. a *szimulációs eszközök* megmutatják, hogy az adott döntési alternatíva ésszerű-e, pl. nem lépi-e túl a forráskorlátokat vagy nem eredményez-e elégtelen teljesítményt. A programcsomagot fel kell vértézni a szükséges *algoritmusokkal* a legjobb megoldás kiválasztásához. Jöllehet az operációkutatás és az un. menedzsment-tudományok a II. világháború. óta alkalmazásban vannak, ám tömeges a *teljes ellátási*