

Földesi Tamás

Magyar Szabványügyi Testület

A minőségirányítási rendszerek új koncepciója

Sokat hallunk és olvashatunk minőségirányítási rendszerekről és az ezekkel foglalkozó ISO 9000-es nemzetközi szabványokról. Számos vállalat vezetett be ilyen rendszert, többnyire a vevők követelésének eleget téve, ritkábban saját kezdeményezésből. Ma ezek a rendszerek már nemcsak ipari vállalatoknál jelennek meg, hanem szolgáltatóvállalatok, kórházak, iskolák, könyvtárak, sőt önkormányzatok is vezettek és vezetnek be ilyen rendszereket, és ezek tanúsíttatásával igazolják munkájuk jó minőségét. Ahol ilyen rendszert kellően átgondolt tervezéssel, a szabványoknak megfelelően alakítottak ki, ott méltán remélhetik, hogy ügyfeleik megelégedettek lesznek, és a szervezet gazdaságos működése töretlenül fejlődik tovább. A nemzetközi szabványok új kiadása lényegesen megkönnyíti a tanúsítható minőségirányítási rendszerek kiépítését.

A minőségirányítás kialakulása

A tömegtermelés korszakában merült fel az a probléma, hogy sok esetben nem lehet minden egyes legyártott egységet ellenőrizni, nemcsak azért, mert egyes vizsgálatok a termék roncsolását okozzák, hanem azért sem, mert túl nagy lenne a megvizsgálendő tárgyak száma. Ilyenkor az ipari gyakorlatban kétféle lehetséges megoldás közül szoktak választani.

Az egyik a termék *prototípusának vizsgálatából* indul ki, és ha ez megnyugtató eredményhez vezetett, akkor megindítják a sorozatgyártást. Ennek során már csak azt vizsgálják, hogy a gyártott termék megegyezik-e a jóváhagyott prototípussal. Ezt a módszert akkor lehet használni, ha a termék minősége elsősorban annak konstrukciójától függ, tehát főleg gépek, készülékek és ehhez hasonló jellegű termékek esetében. Ilyenkor feltételezhető, hogy mindaddig, amíg a konstrukcióban, a felhasznált anyagokban és a gyártási eljárásban nem történt változás, a sorozatban gyártott termék valóban kielégíti ugyanazokat a követelményeket, amelyeknek a prototípus megfelelt.

Minden más termék esetében általánosan elterjedt módszer a *mintavételes ellenőrzés*. Ez azon alapul, hogy a gyártásból véletlenszerűen kivett mintát ellenőrzik, és ha az ún. reprezentatív mintának tekinthető, azaz jól képviseli a többi előállított termék tulajdonságait is, akkor a minta vizsgálati eredményeiből nagy valószínűséggel következtetni

lehet a teljes tétel minőségére. Ez a módszer eleve elismeri, hogy a tételben bizonyos mennyiségben hibás darabok is lehetnek, és előre kitűzi azt a százalékos határt, amelyet még elfogadhatónak tart. Ilyenkor a matematikai statisztika törvényszerűségei alapján mondanak ítéletet arról, hogy az egész tétel elfogadható-e. Az ilyen vizsgálatok alkalmazási feltételeit, lehetséges változatait és részletes szabályait szabványok írják elő.

Ezek a módszerek az esetek többségében elég jól megfeleltek az igényeknek. Voltak azonban olyan termékek, amelyeknél nem lehetett belenyugodni abba, hogy a gyártásból kikerülő egyes példányok esetleg nem elégítik ki az előírt követelményeket. Ilyen problémával került szembe a repülés, az űrhajózás, az atomenergiát hasznosító berendezéseket gyártó vagy üzemeltető vállalat, a katonaság és az egészségügy.

Ez a probléma ahhoz a megfontoláshoz vezetett, hogy ha egy hibás termék megjelenése biztonsági vagy egészségügyi okoknál fogva nem engedhető meg, vagy ha a nagy darabszám miatt nem lehet minden terméket megvizsgálni, akkor olyan gyártási eljárást kell bevezetni, amelyből nem kerülhet ki a követelményeknek nem megfelelő termék. Ez a gyártás nem a termék végellenőrzésén keresztül győződik meg a megfelelőségről, hanem olyan minőségirányítási rendszert hoz létre a gyártásban, amely gyártásközi ellenőrzések sorozatán keresztül biztosítja, hogy a hibás darabokat már korán felfedjük, és nem engedjük tovább a következő

művelet elvégzéséhez sem; így hibás darab nem hagyhatja el a gyárat. Ez a módszer – a gyártás-közi ellenőrzések sorának bevezetése – azt is lehetővé teszi, hogy egy hibás darab megjelenése esetén a hiba okát könnyen megtalálják és kiküszöböljék. A jól kiépített rendszer a lehetséges hibaokokat előre is tanulmányozza, és megelőző intézkedésekkel biztosítja, hogy ilyenek ne léphessenek fel.

Ilyen rendszerek jöttek létre eleinte a honvédelem és az atomenergia hasznosítása területén, és csak később merült fel az a gondolat, hogy ezt a civil szféra is alkalmazhatná. Ezekben az ágazatokban nem volt elegendő a minőségirányítási rendszer kialakítása, hanem az egyes műveletek előírásait és végrehajtását is dokumentálni kellett. Ez vezetett a minőségirányítási rendszerek szabványainak kidolgozásához.

A minőségirányítás szabványai: az ISO 9000-es sorozat

A minőségirányítási rendszerek széles körű elterjedését az 1987-ben megjelent *ISO 9000*-es nemzetközi szabványsorozat alapozta meg. Ez az akkor érvényes brit szabvány mintájára háromféle modellt írt le.

Az első (*ISO 9001*) olyan gyártókra vonatkozott, akik maguk tervezték termékeiket; a rendszer felölelte a termék-előállítás teljes folyamatát a tervezéstől az értékesítésig, sőt kiterjedt a vevőszolgáltatásra is. A második modell (*ISO 9002*) olyan gyártók számára készült, akik nem maguk tervezték termékeiket, hanem kívülről (többnyire magától a rendeltőtől) kapott rajzok alapján végezték a gyártást. A harmadik modell (*ISO 9003*) olyan gyártási eljárást vett alapul, amely egyetlen fő folyamatból áll, tehát gyártásközi ellenőrzést nem tud alkalmazni, így kénytelen a végellenőrzésre támaszkodni.

A három modell egy-egy követelményszabványt képviselt, amelyek szerint a minőségirányítási rendszert független tanúsító testület értékelheti és tanúsíthatja. A három szabvány kiadásakor az volt az elképzelés, hogy a vevő szerződésben fogja kikötni: az eladónak legyen minőségirányítási rendszere, és az eladó üzemében folyó tevékenységek jellegétől függően lehet majd választani, hogy melyik szabványra kell hivatkozni a három közül. Ezek tartalma a sorozat 1994-es revíziója során nem változott.

A három modell szabványának kiadásakor (még 1987-ben) a közülük való választás szempontjairól és a minőségirányítási rendszer alapelveiről külön szabványt adtak ki, ez volt az *ISO 9000*, amelyből az 1994-es revízió során két szabvány készült: az *ISO 9000-1* és az *ISO 9000-2*.

1987-ben az első minőségirányítási szabványok bevezetésekor számos vállalat azt remélte, hogy a szabványok konkrét tanácsokat adnak majd a minőség biztosítása céljából teendő intézkedésekhez. Ebben azonban csalódnuk kellett, mert a minőségirányítási rendszerek szabványai általános, mindenféle vállalat számára megfontolandó szempontokat tartalmaztak, ennél fogva egyiküknek sem adhattak mást, mint egy emlékeztető listát arról, hogy mi mindenre kell gondolniuk, ha a hibalehetőségeket ki akarják küszöbölni. Ennek megvilágítására adták ki az *ISO 9004* szabványt (az 1994-es revízió után *ISO 9004-1*), amely ajánlásokat tartalmazott a rendszer bevezetéséhez.

Az egyes ágazatok eltérő sajátosságai

Az *ISO 9000*-es sorozat gazdája, az *ISO* illetékes bizottsága állandó nyomás alatt állt, hogy a rendszert az egyes ágazatok számára jobban alkalmazhatóvá tegye. Minden iparágnak és szolgáltatásnak megvannak a maga sajátos követelményei, és ezek nem tükröződnek az *ISO 9000*-es szabványokban. Jellemző példa erre a gyógyszeripar és általában a vegyipar esete, ahol már jóval az *ISO 9000*-es sorozat első megjelenése előtt alkalmazták a GMP-t (Good Manufacturing Practice = jó gyártási gyakorlat), amely hasonló követelményeket alkalmazott, mint az *ISO*, de ezeket konkrétan a vegyipar körülményeire értelmezte, így erre a területre könnyen volt alkalmazható.

Hasonló problémákat vetett fel a rendszer alkalmazása az élelmiszeriparban, ahol a higiénia követelményei és a mikrobiológiai vizsgálatok a legfontosabbak, de ezekről az *ISO 9001* szabványban nincs is szó. Az autóiparban kidolgozták a beszállítókkal szemben támasztandó követelmények rendszerét, amely elsőként az *ISO 9001* vagy *ISO 9002* szerinti rendszer meglétét szabja feltételül, de ezeket az iparág szempontjából értelmezi és kiegészíti. A távközlés vonalán is hasonló kezdeményezésekkel találkozunk.

Az *ISO* kitartott a mellett az álláspontja mellett, hogy a szabványsorozat általános érvényű, de az alkalmazhatóság érdekében kijelentette: a szab-

ványban szereplő „termék” a következőket jelenti: hardver, szoftver, feldolgozott anyag és szolgáltatás. A szabványok alkalmazhatóságának megkönnyítése érdekében pedig néhány értelmező szabványt adott ki, amelyek témája: feldolgozott anyagok, szoftver, szolgáltatások. A szabvány-családnak ez a bővülése a problémák egy részét megoldotta, de továbbra is fennáll az a nehézség, hogy egyes iparágaknak és a szolgáltatásoknak saját céljaikra maguknak kell megfogalmazniuk az ISO 9000-es sorozattal összhangban álló, de az abban foglaltaknál konkrétabb követelményeket.

A legnehezebb helyzet a szolgáltatások területén alakult ki, mert a szolgáltatások részére kidolgozott értelmező szabvány (az ISO 9004-2) még mindig csak általánosságokat tartalmazott, hiszen a szolgáltatások az egyes iparágak közötti különbségeknél is nagyobb eltéréseket mutatnak, és az egyes szolgáltatástípusokra nem készültek külön útmutatások.

Az ISO 9000-es sorozat kritikája

A minőségirányítás szabványainak központjában eredetileg a biztonság szempontja állt, de amikor ezeket a civil szférában is kezdték alkalmazni, a piac kezdte megkövetelni a vállalatoktól, hogy ilyen rendszerrel rendelkezzenek akkor is, ha biztonsági szempontok ezt nem indokolták. Az ISO 9001 vagy ISO 9002 szerint tanúsított rendszer megléte (az ISO 9003-at csak ritkán alkalmazták) a piac szemében azt jelentette, hogy a vállalat megbízható, a vevő számára pedig ez döntő szemponttá vált.

Az ISO 9001 és az ISO 9002 szerinti rendszerek széles körű elterjedése során azonban egyre világosabbá vált, hogy a rendszer bevezetése nem feltétlenül jelent írt minden bajra, és a nem jól működő, a piaci eredményekben lemaradó vállalatoknál kialakult helyzet elemzésekor több kritikai megállapítás fogalmazódott meg az ISO-sorozattal kapcsolatban.

A minőségügyi rendszer kiválóan alkalmas arra, hogy egy előre kitűzött minőségi szintet kellő bizonyossággal stabilan biztosítson, de nem fordít elég gondot a fejlesztésre, ezért a minőség számos esetben stagnál, a fejlesztés nem válik fő céllá. A gazdaságosság kérdése nem tárgya az ISO 9001-nek és társainak. Ezért a minőségügyi rendszerekben nem vált központi kérdéssé a minőségköltségek elemzése, ez pedig nem kedvez a piaci sikereknek. A humán szempontok sem eléggé

érvényesülnek a minőségügyi rendszerekben, nincs kellő gondoskodás a dolgozók motiválásáról.

Mivel a rendszer alapvető célja a hibamentesség volt, ennek megvalósítása jelentős dokumentációs munkával járt, és a rendszer fenntartása is számos formai elem szigorú betartását igényelte. Egyrészt dokumentálni kell az egyes folyamatok során elvégzendő teendők végrehajtásának módját, másrészt feljegyzéseket kell készíteni a minőséggel kapcsolatos minden eseményről (a vizsgálati eredményekről, a tapasztalt nemmegfelelőségekről, a hozott döntésekről, a bevezetett intézkedésekről stb.). A rendszer ilyen irányú követelményeit általában mindenütt alaposan kidolgozták, már csak azért is, mert ez volt a rendszer legkönnyebben ellenőrizhető része. Így történhetett, hogy egyes vállalatoknál a rendszer elburokratizálódott: mindent pontosan feljegyeztek, minden hibaforrást kivizsgáltak, kitűnő eredményeket értek el a hibák megelőzésében, de a piaci versenyben nem értek el jó eredményt. A rendszer statikus részét megvalósították, de a minőségfejlesztés elmaradt.

Ezek a hiányosságok természetesen elsősorban ott jelentkeztek, ahol a rendszer bevezetésének szükségességéről a vezetés nem volt meggyőződve, és esetleg kellő előkészületek nélkül, a piaci kényszer hatására külső tanácsadóra bízta a rendszer kiépítését.

Ugyancsak felmerült az ISO 9000-es sorozattal kapcsolatban a kérdés *humán* oldala. Az ISO 9001 megemlíti az oktatást, az ISO 9004 bővebben is foglalkozik a dolgozók szerepével, de a rendszer központjában nem a dolgozók motiválása áll, hanem a gyakorlatilag hibamentes gyártás megvalósítása. Gyakran hiányos volt a munkatársak tájékoztatása is arról, hogy a vezetés minőségügyi rendszer bevezetését határozta el, és ezt milyen megfontolások alapján tette, milyen terhet jelent majd ez az egyes dolgozók számára.

A kellő tájékoztatás hiánya különösen olyan vállalatoknál okoz elégedetlenséget, ahol amúgy sem kielégítő a vezetés és a munkatársak közötti kapcsolat, és a munkatársak bizalmatlanok a vezetéssel szemben. Sok vállalatnál a dolgozók munkájának nemcsak anyagi, hanem morális elismerése is hiányos, elmarad a munkatársak eredményeinek dicsérete vagy az előléptetés. E nélkül az erkölcsi motiváció nélkül aligha várható, hogy a munkatársak lelkesen támogassák a tervezett minőségügyi rendszer bevezetését.

A minőségbiztosítás más irányzatai

Az ISO 9000-es sorozat megjelenésekor a piac élenjáró vállalatai közül sokan úgy gondolták, hogy a piac tőlük nem fogja megkövetelni minőségirányítási rendszer bevezetését, mert a cég hírneve jobban biztosítja a vállalat versenyképességét, mint egy tanúsítvány. Ennek azzal kívántak hangsúlyt adni, hogy létrehozták az *Európai Minőségirányítási Alapítványt (EFQM)*, amely a legsikeresebb vállalatok munkáját európai minőségdíjjal jutalmazza. Azóta Európa számos országában (Magyarországon is) és más kontinensek több országában is nemzeti minőségdíjjal jutalmazták az ország legjobb vállalatait. A minőségdíj odaítélésének alapja a vállalat által végzett önértékelés, amely egy egységesen megállapított súlyozás szerint összegzi az ugyancsak egységesen megállapított kritériumok szerint elért eredményeket. Az önértékeléseket egy zsűri vizsgálja felül, és a legeredményesebbnek tűnő vállalatoknál a helyszínen győződik meg az önértékelésben közöltek valóságáról.

Az önértékelés kritériumai részben hasonló követelményeket támasztanak, mint az ISO 9000-es szabványsorozat, de túlmennek annak követelményrendszerén. Nem elégszenek meg a vállalat képességeinek igazolásával, hanem azt is vizsgálják, hogy milyenek a vállalat üzleti eredményei, milyen a vevők megelégedettsége, a vezetés szelleme, a dolgozók megelégedettsége. Az EFQM kritériumrendszerét sokan a *teljes körű minőségirányítás (TQM)* filozófiájának megvalósulását értékelő modellnek tekintik, mert valóban az önértékelés kritériumai a TQM számos elemét tartalmazzák.

Mind a minőségdíjak által alkalmazott önértékelés, mind a TQM-szemlélet szükségességének elismerése rávilágított az ISO 9000-es sorozat egyoldalúságára, és kihatott a sorozat 2000-ben megjelent új szabványrendszerének felépítésére és tartalmára. A minőségdíjak kritériumrendszere nem helyettesíthette az ISO-szabványokat, mert nem tartalmaz követelményeket, és így nem is tanúsítható. Szükség volt tehát arra, hogy a minőségirányítás rendszeréről olyan új szabvány jelenjen meg, amely szerint a rendszer tanúsítható, de már nem elégszik meg a hibamentesség biztosításával.

Az ISO 9000-es sorozat új szabványai

2000. decemberben jelent meg az *ISO 9000:2000*, az *ISO 9001:2000* és az *ISO 9004:2000* nemzet-

közi szabvány. Ugyancsak megjelent mindhárom szabvány európai változata, a nemzetközivel azonos tartalommal („*EN ISO*”-ként). A sorozat magyar megfelelőinek jelzete „*MSZ EN ISO*”. Az új szabványokban sok minden megváltozott az előző kiadásokhoz képest. Más az alapvető koncepció, más a felépítés, más a szóhasználat.

ISO 9000:2000 – Alapok és szótár

Koncepció

Mi volt az alapvető koncepció megváltozásának háttere?

A minőségirányítási rendszerek eredetileg ott alakultak ki, ahol a biztonság központi probléma volt, és olyan rendszert képviseltek, amely gyakorlatilag minden hibát kellő időben ki tud szűrni. Ezt a gondolatot terjesztette ki a civil szférára az ISO 9000-es nemzetközi szabványsorozat. A piac azonban egyre szélesebb körben követelte meg a gyártóktól, hogy tanúsított minőségirányítási rendszerük legyen, függetlenül attól, hogy a gyártott termék esetleges hibájának vannak-e számottevő következményei. A gyártók egy része nem azért vezetett be minőségirányítási rendszert, mert ezt a minőség érdekében szükségesnek tartotta, hanem kizárólag azért, hogy teljesítse a vevők óhaját, és biztosítsa piaci versenyképességét. Az ilyen gyárak érthető módon azt a célt tűzték ki maguk elé, hogy minél kisebb munkaráfordítással minél rövidebb idő alatt tanúsított minőségirányítási rendszerük legyen. Az így kialakított minőségirányítási rendszereket a tanúsító testületek többnyire valóban elfogadhatónak találták, és a gyártó büszkén hirdethette, hogy tanúsított minőségirányítási rendszerrel rendelkezik.

Az ilyen módszerrel kialakított rendszerek a gyártónak nem mindig voltak előnyösek. A rendszer sok dokumentumot igényelt. A figyelmet a dokumentumok alaki követelményeire és kezelésük szabályozására irányította, tehát a rendszer adminisztratív-bürokratikus oldalát helyezte előtérbe, míg az érdemi kérdések gyakran elsikkadtak. Még az alapvető cél: a hibák azonnali felismerése és a helyesbítő intézkedések megtétele sem mindig érvényesült.

Ha a rendszert nem biztonsági okokból, hanem a piacon maradás céljából építették ki, akkor a vevők megelégedettségét kellett volna központi kérdés-ként kezelni. A gyakorlatban ebből többnyire csak

annyi valósult meg, hogy a minőségpolitika ezt fő célként jelölte meg, de maga a rendszer ezt nem bontotta le a vállalat egyes szintjein és részlegeiben elérendő célokra, és így nem is lehetett tudni, hogy kinek mit kellene tennie ennek érdekében.

Ez tette szükségessé az alapelvek újragondolását. Az ISO 9000:2000-ben megfogalmazott nyolc alapelvet nem pontosan a szabvány szerinti sorrendben elemezzük, hanem elsőnek azokkal foglalkozunk, amelyek néha torzult formában, de bizonyos mértékig eddig is jelen voltak, majd azokkal, amelyek új szempontokat visznek be a rendszerbe.

Az új szabványsorozat egyetlen követelményszabványt tartalmaz (a korábbi három helyett), így megszűnt az ISO 9000-nek az a szerepe, hogy megmagyarázza a követelményszabványok közül való választás szempontjait. Ugyancsak nem lát-szott szükségesnek ajánlásokat megfogalmazni a minőségirányítási rendszerek bevezetéséhez, ezért az ISO 9000:2000 inkább az alapvető elgondolásokat fejt ki, és magában foglalja a legfontosabb fogalommeghatározásokat is (ezeket eddig az ISO 8402 tartalmazta).

A nyolc alapelv

Folyamatszempléletű megközelítés

A kívánt eredményt hatékonyabban lehet elérni, ha a tevékenységeket és a velük kapcsolatos erőforrásokat folyamatként kezelik.

Rendszerszemlélet az irányításban

Az egymással összefüggő folyamatok rendszerként való azonosítása, megértése és irányítása hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet eredményesen és hatékonyan valósítsa meg céljait.

Ez a két alapelv tulajdonképpen a korábbi szabványok alap gondolatában is jelen volt, de érvényesülésüket bizonyos mértékig hátráltatta az ISO 9001-ben rögzített „20 elem”. A szabványok alkalmazói ugyanis elsősorban nem arra ügyeltek, hogy a gyártás minden fő- és segéd folyamatát szabályozzák, hanem arra, hogy amikor az auditor a „20 elem” meglétét ellenőrzi, mindegyikre kellő dokumentumtálcát találjon. Ezt a súlyponteltolódást küszöböli ki az ISO 9001:2000, amikor nem „20 elemet” tartalmaz, hanem a folyamatokat helyezi a középpontba. Ugyanezt a célt szolgálja az az ISO 9001:2000 bevezetésében található mondat, amely szerint *a szabványnak nem célja, hogy a minőségirányítási rendszerek szerkezetét vagy*

dokumentációs rendszerét egységesítse. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a kialakítandó rendszernek „testreszabottnak” kell lennie, vagyis a ténylegesen alkalmazott folyamatokból kell kiindulnia, nem pedig egy tőle függetlenül kialakított sémát kell követnie. Hasonló célt tulajdoníthatunk annak a szabvány 4. fejezetében található mondatnak, amely szerint a rendszer dokumentációjának mértékét attól függően kell meghatározni, hogy milyen a szervezet nagysága és típusa, a folyamatok bonyolultsága és kölcsönhatásai, valamint a munkatársak felkészültsége; a dokumentumok megjelenhetnek bármilyen alakú vagy típusú adathordozón.

Tényeken alapuló döntéshozatal

Az eredményes döntések az adatok és egyéb információ elemzésén alapulnak.

Ez az alapelv eddig is érvényesült, többek között az audit során mindig is különösen ügyeltek arra, hogy minden nemmegfelelőséget tényekkel támasszanak alá. Az ISO 9001:2000 keretei között azonban ez az alapelv kibővült: a szabvány előírja, hogy a szervezet gyűjtsön és elemezzen olyan adatokat, amelyek alkalmasak a minőségirányítási rendszer megfelelőségének és eredményességének meghatározására és fejlesztési intézkedések kitűzésére. Ez felöleli a mérési és figyelemmel kíséresi tevékenységekből és más forrásokból származó adatokat.

Vezetés

A vezetők megteremtik a célok és a szervezet vezetésének egységét. Hozzanak létre és tartssanak fenn olyan belső környezetet, amelyben a munkatársak teljes mértékig részt vehetnek a szervezet céljainak elérésében.

Ezzel kapcsolatban az ISO 9001:2000 előírja, hogy a vezetőségnek gondoskodnia kell a termék megfelelőségét biztosító feltételrendszer meghatározásáról, valamint a szükséges eszközök beszerzéséről és fenntartásáról. Ebbe beletartozik a munkahely kialakítása, a gépek és egyéb eszközök (pl. a szoftver) és a szükséges szolgáltatások biztosítása.

Vevőközpontúság

A szervezetek vevőiktől függenek, ezért fontos, hogy megértsék a jelenlegi és a jövőbeli vevői szükségleteket, teljesítsék a vevők követelményeit, és igyekezzenek felülmúlni a vevők elvárásait.

Ezt az alapelvet az ISO 9001:2000 követelményként is megfogalmazza: a felső vezetőségnek

gondoskodnia kell arról, hogy a vevői igényeket és elvárásokat meghatározzák, követelményekké alakítsák át és teljesítsék, a vevő megelégedettségének elérése céljából. A vevő követelményei között figyelembe kell venni azokat a követelményeket is, amelyeket a vevő nem határozott meg, de amelyek szükségesek a szándék szerinti vagy a megadott használathoz.

Folyamatos fejlesztés

A szervezet teljes működésének folyamatos fejlesztése legyen a szervezet állandó célja.

Az ISO 9001:2000 több helyen, köztük a tervezés és fejlesztés szakaszában is hangsúlyozza a rendszer folyamatos fejlesztésének szükségességét. A folyamatos fejlesztés alapelve új, ez a korábbi szabványokban nem szerepelt.

A munkatársak bevonása

A szervezet lényegét minden szinten a munkatársak jelentik, és teljes bevonásuk teszi lehetővé képességeik kihasználását a szervezet javára.

Ez az elv tükrözi a rendszer eltolódását a humán szempontok figyelembevételére. Ennek megfelelően az ISO 9001:2000 foglalkozik a munkatársak kiválasztásának kérdéseivel, valamint a képzés, a tudatosság és a felkészültség szempontjainak. Ennek az elvnek az igazi érvényesülésével azonban csak az ISO 9004:2000 ajánlásaiban találkozunk; ezek olyan kérdésekkel is foglalkoznak, mint a munkatársak bevonása a döntéshozatalba.

Kölcsönösen előnyös kapcsolatok a beszállítókkal

A szervezet és beszállítói kölcsönösen függnek egymástól, és kölcsönösen előnyös kapcsolatuk fokozza mindkettőjük értékteremtő képességét.

Ez a gondolat az ISO 9001:2000-ben nem szerepel, de az ISO 9004:2000 ajánlásaiban olyan megfontolásra ösztönöznek, hogy a szervezet fontolja meg partnerkapcsolat létesítésének célszerűségét beszállítóival úgy, hogy ez felölleje a közös stratégia kidolgozását, valamint az ismeretek, a kockázatok és a haszon megosztását.

További alapelvek

A tudatosított nyolc alapelven kívül van még legalább két olyan alapelv, amely a szabványsorozatban kifejezésre jut. Ezek a következők:

- a) Az alapelvek között szereplő „vevőközpontúság” csak az ISO 9001:2000-nek az alapelve; az ISO 9004:2000 ajánlása ezt kiterjesztik, amikor célul tűzik ki „más érdekelt felek” megelégedettségét is. A többi érdekelt fél: a szervezet tulajdonosa (részvényesei), munkatársai, beszállítói és az egész társadalom.
- b) Ugyancsak az ISO 9004:2000 ajánlásaiban szerepel, hogy az egyes tevékenységekkel kapcsolatban nemcsak azok eredményességét kell biztosítani, hanem arra is törekedni kell, hogy ezek hatékonyak legyenek, vagyis az elért eredmény és a ráfordítások viszonyát is szem előtt kell tartani. Ez más szóval a gazdaságosság biztosítását jelenti.

Szótár

A fogalommeghatározások a következő csoportokat tartalmazzák:

- a minőséggel kapcsolatos szakkifejezések,
- az irányítással kapcsolatos szakkifejezések,
- a szervezettel kapcsolatos szakkifejezések,
- a folyamattal és a termékkel kapcsolatos szakkifejezések,
- a jellemzőkkel kapcsolatos szakkifejezések,
- a megfelelőséggel kapcsolatos szakkifejezések,
- a dokumentációval kapcsolatos szakkifejezések,
- a megvizsgálással kapcsolatos szakkifejezések,
- az audittal kapcsolatos szakkifejezések,
- a mérési folyamatok minőségbiztosításával kapcsolatos szakkifejezések.

A meghatározások közül a következők érdemelnek különös figyelmet.

A minőség fogalmára a szabvány új meghatározást ad. Eszerint:

minőség: annak mértéke, hogy mennyire teljesíti a saját jellemzők egy csoportja a követelményeket.

Ez a definíció – a korábbival ellentétben – már nem sorolja fel, hogy a minőség fogalma termékre, rendszerre és folyamatra vonatkoztatható, és arról sem beszél, hogy kiknek a követelményeit kell teljesíteni. Kiemeli viszont azt, hogy „saját” (elválaszthatatlan) jellemzőkről van szó, szemben azokkal, amelyek kívülről hozzárendelt jellemzők (például az ár).

További lényeges eltérés a korábbiakhoz képest, hogy a minőség: a teljesítés mértéke, tehát megengedi az olyan értelmezést, amely szerint ez fo-

kozatot is jelenthet (kiváló, jó vagy gyenge minőség).

A szabványok *szállító* helyett a *szervezet* minőségirányítási rendszeréről beszélnek. A szóhasználatnak ez a módosítása azért is indokolt, mert ma már egyre több olyan szervezet vezet be minőségirányítási rendszert, amely nem gyártó, hanem szolgáltató vagy más intézmény; a „szervezet” szó általánosabb, mint a „szállító” vagy a „vállalat”.

Érdekességgé válhat, hogy az ISO 9000 meghatározza a *minőségbiztosítás* szakkifejezést, de úgy, hogy a „quality assurance” bizalomkeltést jelent a minőség iránt. Mivel ezt a szakkifejezést más nyelvekre nem ilyen értelemben, hanem valóban a minőség biztosítását jelentő kifejezéssel fordították le, most a szabványsorozat ehelyett a *minőségirányítás* kifejezést használja.

A fogalommeghatározások legvitatottabb része a *termék* fogalmának meghatározása volt. Mivel a minőségirányítással kapcsolatos alapelvek nemcsak termék-előállítási tevékenységekre vonatkoztathatók, hanem mindenféle más értékalkotó tevékenységre is, az ISO 9000-es szabványsorozatban használt *termék* szót úgy értelmezik, hogy az szolgáltatást is jelent, annak ellenére, hogy a közbeszéd mindig külön említi a szolgáltatásokat, ha érzékeltetni kívánja, hogy amit mond, az ezekre is vonatkozik.

A szabvány készítői úgy vélték, hogy az ISO 9001:2000 és az ISO 9004:2000 már szem előtt tartja a termék fogalmának ezt az értelmezését, és ezért nincs többé szükség olyan magyarázó szabványra, mint a jelenlegi ISO 9004-2, amely segít a minőségirányítási rendszer követelményeinek értelmezésében a szolgáltatások területén.

Néhány angol kifejezés lefordításán a szakemberek valószínűleg még sokat fognak vitatkozni, mert nincs egyértelmű magyar megfelelőjük. Ilyen például a *performance*, ezt a szabvány magyar megfelelője többnyire „működés”-nek vagy „eredményesség”-nek, néha „teljesítés”-nek nevezi, helyenként talán inkább „minőség” a helyes; a szövegkörnyezetbe hol az egyik, hol a másik illik inkább bele.

Az ISO 9000:2000 meghatározásai nem általános érvényűek, hanem csak az adott területen alkalmazhatók (pl. a jogszabályok a szolgáltatást nem tekintik terméknek).

ISO 9001:2000 – Követelmények

Az előzőkben ismertetett alapelvek egy része eddig is többé-kevésbé érvényesült. Újrafogalmazásuk célja az, hogy új szemléletet vezessenek be a minőségirányításba, aminek leglényegesebb eleme a „*testreszabott*” rendszerek bevezetése iránti igény, a dokumentálás mérséklése az igazán szükséges dokumentumokra, és az a néhány új követelmény, amely most a figyelem középpontjába kerül: a vevők igényeinek és megelégedettségének felmérése, valamint a folyamatos fejlesztés. Az alapelvek egy része csak ajánlásként szerepel, és csak az ISO 9004:2000-ben jelenik meg. Ilyen a többi érdekelt fél igényeinek kielégítése, a munkatársak bevonása a döntéshozatalba, a gazdaságosság és a partnerkapcsolat kiépítése a beszállítókkal. Ezek sem elhanyagolható szempontok, tehát nyilvánvaló, hogy az ISO 9001:2000 szerinti rendszer nem old meg minden problémát; inkább kezdet, mint végcél.

Kizárások az ISO 9001:2000 szerinti tanúsításból

Mivel az eddigi három követelményszabvány helyébe egyetlen szabvány lép, felvetődött az a kérdés, hogy miképpen lehet a jövőben tanúsítani az olyan rendszereket, amelyek nem tartalmazzak műszaki tervezést, hanem kívülről kapott rajzok alapján végzik a termék előállítását. Ilyen esetekben a tanúsítványt az ISO 9001:2000 szabvány szerint fogják kiadni, de a tanúsítvány szövegében lesz utalás arra, hogy ez nem tartalmazza a műszaki tervezés műveleteit. A szervezet a minőségirányítási rendszer követelményei közül csak olyanokat zárhat ki, amelyek nem befolyásolják a termék minőségét. Ezek a kizárások a termék előállításával foglalkozó (7.) fejezetben szereplő követelményekre korlátozódnak.

Szerkezeti felépítés

Az ember azt gondolhatná, hogy egy szabvány esetében a tartalom a fontos, a szerkezeti felépítés pedig csak sokadrendű kérdés, amellyel nem érdemes foglalkozni. Valójában ebben az esetben ez nem így van.

A korábbi ISO 9001 szerkezeti felépítése két szempontból is előnytelen volt. Először is a fejezetek és a szakaszok sorrendje nem követett egységes szemléletet, a követelmények „húsz eleme” nem tükrözte a folyamatszemléletet, és még az

ISO 9004 szerkezeti felépítésével sem volt összhangban. Az ISO 9001:2000 nem ilyen; az érdemi rész a minőségirányítási rendszer kiépítésének általános feltételeiből indul ki (4. fejezet), ezután részletezi a vezetőség feladatait (5. fejezet), és az erőforrásokról való gondoskodás általános teendőit (6. fejezet). Ezek azok az intézkedések, amelyek megtétele után kerülhet csak sor a termék előállítására (7. fejezet), majd az ezzel kapcsolatos mérésekre és ellenőrzésekre, amelyekből következtetni lehet arra, hogy milyen fejlesztési intézkedésekre van szükség.

A másik ok, amely miatt a szerkezeti felépítés előnytelen volt, abban áll, hogy nem hasonlított az ISO 14001 *Környezetközpontú irányítási rendszerek. Követelmények* nemzetközi szabvány szerkezeti felépítéséhez, amely meghatározott logikát követ, a „tervezés-bevezetés-ellenőrzés-intézkedés” (Plan-Do-Check-Act = PDCA) logikáját. Az ISO 9001:2000 felépítése már közel áll ehhez.

ISO 9004:2000 – Útmutató a működés fejlesztéséhez

Az ISO 9004:2000 alapvetően különbözik az előző kiadástól. Már nem arra nézve ad tanácsokat, hogy miképpen célszerű a rendszert kiépíteni, hanem arra, hogy miképpen lehet a már működő rendszert továbbfejleszteni.

A szabvány bevezetője rámutat a *költségek* és a kockázatok megfelelő kezelésének szükségességére, továbbá a szövegezésben mindenütt az *eredményesség és hatékonyság* kettős szempontját említi, ahol az ISO 9001:2000 csak eredményességet követel meg. Más szóval: az ISO 9001:2000 arra hívja fel a figyelmet, hogy elő kell írni a követelményeket, és ellenőrizni kell, hogy elértük-e vele a kitűzött célt (eredményesség); ezzel szemben az ISO 9004:2000 szerint nem elegendő elérni a kitűzött célt, mert nem mindegy, hogy ehhez milyen ráfordításokra volt szükség (ez a hatékonyság).

Az ISO 9004:2000 további jellemzője, hogy a vevőközpontúság hangsúlyozása helyett mindenütt az *összes érdekelt fél* igényeinek kielégítését tartja követendő célnak, tehát nagy fontosságot tulajdonít a munkatársak, a tulajdonosok, a beszállítók és a társadalom igényei figyelembevételének.

A szabvány nem követelményeket, hanem *ajánlásokat* tartalmaz, és a követelményszabvány min-

den egyes szakaszában foglaltakkal kapcsolatban felsorolja azokat a szempontokat, amelyeket célszerű megfontolni. Így például a vevők és a többi érdekelt fél igényeinek és elvárásainak számbavételéhez célszerűnek tartja megfontolni a termék megfelelőségén kívül annak megbízhatóságát, használhatóságát (rendelkezésre állását), szállítási feltételeit, vevőszolgálati ellátottságát, árát és a termék teljes életciklusa alatt felmerülő költségeket.

Külön említést érdemel a szabvány **A** melléklete, amely útmutatást ad *önértékelés* végzéséhez egy egyszerűsített módszer segítségével, amely alkalmas arra, hogy viszonylag kis időráfordítással, különösebb előképzettség nélkül képet lehessen alkotni a szervezet erősségeiről és gyenge pontjairól, ennek alapján meg lehessen állapítani a szükséges intézkedéseket és ezek várható hasznát, majd pedig ki lehessen jelölni a prioritásokat.

Tanúsítás

Az ISO 9001:1994 szerinti tanúsítványok érvényessége az ISO 9001:2000 érvénybe lépésétől számított 3 év leteltékor (tehát 2003 decemberében) lejár.

A két időpont (2000 decembere és 2003 decembere) között tanúsítványok kiadhatók a régi szabványok (ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 és ISO 9003:1994) vagy az új szabvány (ISO 9001:2000) szerint, de célszerű az áttérést legkésőbb 2002-ben megtenni, mert különben az új tanúsítvány alig egy évig lesz érvényben a szokásos három év helyett. Az átállás különböző volumenű munkát igényelhet attól függően, hogy a szervezetnek jól kiépített, gazdaságosan működő rendszere van, vagy a kényszer hatására létrehozott, veszteséges rendszert működtet.

Jól kiépített minőségirányítási rendszer esetén a szervezet minőségügyi megbízottja csak néhány helyen fog találni az ISO 9001:2000-ben olyan utalást, amelyre ne tért volna ki a már működő rendszer. Ilyen utalás leginkább a következő kérdéseknél fordulhat elő:

- a vevők igényeinek felmérése,
- a vevői megelégedettség mérése,
- folyamatos fejlesztés.

Ilyen esetekben az érvényben lévő *eljárási utasítások* többsége változatlan formában vagy némi kiegészítéssel továbbra is fenntartható, de való-

színüleg szükség lesz néhány új eljárási utasításra is, például az említett három kérdés tárgyában.

Az a körülmény, hogy az eddigi eljárási utasítások a 20 elem logikáját követték, önmagában nem jelenti azt, hogy ezek használhatatlanná váltak volna. Arra azonban szükség lesz, hogy ezeket egy mátrix útján hozzárendeljék az új szabvány egyes szakaszaihoz.

Hasonló a helyzet a *kézikönyv* vonatkozásában is. Ha a kézikönyv a mai helyzetet jól tükrözi, és helyesen írja le a vállalat tevékenységét, szervezeti felépítését, minőségirányítási rendszerét és eljárásait, akkor ezt legfeljebb azokkal a szempontokkal kell kiegészíteni, amelyek nem szerepeltek benne, vagy az eddigitől eltérő hangsúlyt kapnak. Minden valószínűség szerint azonban szükség lesz a minőségpolitika és a minőségcélok átfogalmazására, hogy foglalkozzon a rendszer folyamatos fejlesztésével, a vevői igényekkel stb. Mindez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a kézikönyvet célszerű lesz átírni, és a munkát úgy ütemezni, hogy a változtatások össze legyenek hangolva az egyik felügyeleti audit vagy a tanúsítványt megújító audit időpontjával.

Lehet, hogy a szervezet néhány olyan szempontot is be fog építeni az új rendszerbe, amely csak az ISO 9004:2000-ben, ajánlásként szerepel, például a jövőben jobban bevonja munkatársait a döntéshozatalba, ehhez javítani kívánja a belső információt, döntési jogokat fog delegálni alacsonyabb szintekre, megszervezi a csoportmunkát, esetleg a motiváció olyan eszközeit is igénybe veszi, amelyek eddig nem voltak szokásban. Az is lehet, hogy egyes problémák megoldására alkalmazni kívánja a benchmarking (szint-összehasonlítás) módszerét mint a fejlesztés egyik eszközét: ezt a módszert külföldön egyre elterjedtebben alkalmazzák, jelentős sikerrel. Az ISO 9004:2000 A mellékletében közölt önértékelési módszer alkalmazását valószínűleg több szervezet ki fogja próbálni, mert ez a helyzetfelmérésnek egyszerű eszköze, amely nem igényel számottevő idő- vagy pénzráfordítást. Amit a szervezet ezek közül elhatároz, az feltehetően tükröződni fog a kézikönyvben is.

Ha a szervezet jelenlegi minőségirányítási rendszerét nem saját igényeinek megfelelően, hanem idegen mintára hozták létre, akkor célszerű mindent alapvetően átdolgozni, és „testreszabott” módon újraépíteni. Minden szervezet egyedi: más, mint a többi. Csak saját maga tudja eldönteni – saját feltételeitől függően –, hogy számára mi a jó.

A szolgáltatások sajátos problémái

Ha nem is lehet kétségbe vonni a minőségügyi rendszerek alkalmazhatóságát a szolgáltatások területén, az ISO 9001 közvetlen alkalmazása felvet néhány problémát. Ez elsősorban a *szóhasználat*tal kapcsolatos. A termékek szállítója helyébe a szolgáltató lép, a termék újramegmunkálása helyett a szolgáltatás hibáinak kijavításáról kell beszélni, a nem megfelelő szolgáltatások megjelölését és elkülönítését pedig nem is lehet értelmezni.

Szükség volna tehát egy olyan szabványra, amely az ISO 9001 követelményeit értelmezi a szolgáltatások területére. Minthogy azonban a szolgáltatások területe nagyon sokféle, aligha lehet a problémát egyetlen értelmező szabvánnyal megoldani. A továbbiakban néhány olyan szempontot említünk meg, amelyek a szolgáltatások többségénél valószínűleg felmerülnek.

A szolgáltatások vonatkozásában az egyik legnehezebb kérdés annak megállapítása, hogy milyen *jellemzőket* kell kiválasztani a szolgáltatás megítéléséhez. Fontos, hogy a jellemző megfigyelhető (lehetőleg mérhető) legyen, és hogy a jellemzőt a vevő (és ezt megelőzően maga a szolgáltató) ki tudja értékelni. A szolgáltatás jellemzőit – akár a termékekét – nem elég a teljesítés végén kiértékelni, hanem a teljesítést fel kell bontani folyamatokra, és gondoskodni kell mindegyikük szabályozásáról.

A szolgáltatás teljesítésének folyamata lehet erősen gépesített (pl. telefonhívás) vagy messzemenően személyes jellegű (pl. jogi tanácsadás). Minél jobban felbontható egy folyamat, minél jobban részletezhető a benne foglalt műveletek, annál jobban lehet gondoskodni a minőségirányítás elveinek alkalmazásáról.

A szolgáltatások közös fázisai

Kezdeti közvetlen kapcsolat az ügyféllel

A szolgáltatások esetében majdnem mindig van egy olyan kezdeti szakasz, amelyben a szolgáltató közvetlen kapcsolatba kerül az ügyféllel. Ilyen szakasz a termékek gyártása esetén is szokott lenni, de mivel ott a hangsúly a terméken van, a jelentősége kevésbé domborodik ki. Ennek a szakasznak a részletezésére az ISO 9001 nem tér ki, szolgáltatások esetén azonban érdemes közelebbről elemezni.

Gondoljuk át részletesen az ügyféllel való kezdeti közvetlen kapcsolat szakaszát egy tisztító- vagy javítóüzem esetében. Ilyenkor a következő *szempontokat* célszerű figyelembe venni:

1. A közvetlen műszaki feladatok megfogalmazása
 - az elvégzendő munka meghatározása (pl. öltönytisztítás),
 - az elvégezhetőség mérlegelése (pl. a ruha anyaga elbírja-e az igénybevételt, működik-e a gép),
 - az eljárás kiválasztása (pl. nedves vagy száraz tisztítás),
 - továbbírányítás (az illető üzemegységhez).
2. Kiegészítő feladatok megfogalmazása
 - termékazonosítás (pl. azonosító szám hozzáerősítése),
 - a feladat feltüntetése (pl. a kísérő dokumentum),
 - az átvétel igazolása (az ügyfél számára),
 - ármegállapítás (pl. árjegyzékből),
 - vállalási határidő (az ügyfél számára és az illetékes részleg számára).
3. Az ügyféllel való kapcsolat sajátos emberi szempontjai
 - udvariasság/kedvesség,
 - a várakoztatás elkerülése,
 - leültetés, lehetőség csomagok lerakására,
 - tiszta és kellemes környezet.

A fenti szempontok természetesen adott esetben bővíthetők, szűkíthetők és módosíthatók.

Ha sikerült megtalálnunk a figyelembe veendő szempontokat, a következő lépés a *követelmények* megfogalmazása. Ezek előírhatják bizonyos adatok feltüntetését, vagy bizonyos teendők elvégzését, de az is lehetséges, hogy ezek valamelyikét bizonyos jellemzők segítségével értékelni is lehet (ilyen lehet például a várakozási idő). Az ilyen követelmények értékeléséhez ki kell választani az értékeléshez használható *jellemzőket*, illetve ezek *mérési és értékelési módszereit*.

Az ügyféllel való közvetlen kapcsolat kérdése általában a szolgáltatás teljesítése után is felmerül. A tisztító vagy javító tevékenység esetében az elvégzett munka átvétele lesz az alapvető műszaki kérdés, de ugyanúgy felmerülhetnek kiegészítő feladatok is (csomagolás, számla, panaszok), és személyes, emberi szempontok is. Ezeket most nem részletezzük.

A szolgáltatási modellek kialakításának lehetősége

Vizsgáljunk meg két szélső esetet: a termékhez kötött és a termékhez nem kötött szolgáltatások esetét.

Termékhez kötött szolgáltatások

A termékhez kötött szolgáltatások csoportjába tartozik az előzőleg példaként említett tisztító és javító tevékenység. Ezekben az ügyféllel csak a kezdeti és a végső szakaszban van közvetlen kapcsolat, míg a szolgáltatás teljesítése teljesen olyan, mint bármilyen ipari termelőtevékenység, a vállalkozónak meghatározott műszaki feladatokat kell ellátnia. Erre a tevékenységre minden további nélkül alkalmazni lehet a termékek előállítására esetén érvényes elveket, és az ISO 9001 szerinti rendszert.

A nem termékhez kötött szolgáltatásokat csak úgy lehet tovább vizsgálni, ha ezeken belül további alcsoportokat képezünk. Ilyenek lehetnek a szakmai döntést igénylő feladatok, illetve a rutinmunka. Ez a kétfajta tevékenység nagyon különböző megközelítést igényel. A legnagyobb nehézség többnyire az, hogy a kétféle tevékenység gyakran együttesen van jelen, és ilyenkor a minőségbiztosítás kénytelen megkísérelni ezek kettéválasztását, hogy más követelményeket támasszon a szakmai döntést igénylő feladatokra, és ismét mást a rutinmunkára.

Szakmai döntést igénylő feladatok

Ilyen lehet például szakvélemény készítése valamilyen javaslatról, amikor a következő szempontok merülhetnek fel:

- a feladat kiadása megfelelő szakembernek;
- a javasolt megoldás indokainak áttanulmányozása;
- adatgyűjtés, -feldolgozás, -értékelés;
- a javaslat megalapozottságának felmérése;
- más változatok mérlegelése;
- jogi, gazdasági, csatlakoztatási, emberi stb. szempontok;
- értékelés, döntés, és az egyes lépések dokumentálása.

Ez a felsorolás feltehetően nem kimerítő, hiszen a feladat jellegétől függően más szempontok is felmerülhetnek. Ez azonban csak az egyik olyan feladat, amely nagy körültekintést igényel. A további feladat az egyes felsorolt teendőkhöz tartozó

követelmények megfogalmazása, és ahol nemcsak a feladat elvégzéséről van szó, hanem azt értékelni is kell, akkor ki kell választani az értékeléshez a megfelelő jellemzőket és az értékelés módszerét.

Bár ennek keretében sokszor nehéz megfelelő értékelési módszereket találni, meg kell jegyeznünk, hogy az ipari termelésben alkalmazott ISO 9001 szabvány szerinti minőségügyi rendszerek ezt a feladatot sok ezer esetben – jól vagy rosszul – megoldották, amikor a tervezés minőségirányítását kidolgozták, hiszen ott is műszaki döntést igénylő feladatot kellett értékelni. Ilyenkor megelégedtek azzal, hogy a terveket olyan személynek kellett átvizsgálnia, aki a tervezési tevékenységben nem vett részt. Nyilvánvaló, hogy a szolgáltatások esetében sem lehet valami objektív optimummal való összehasonlításban reménykedni, hanem itt is meg kell elégedni az adott körülmények között elképzelhető legjobb módszer előírásával.

Rutinmunka

A rutinmunka (pl. lakcímváltozás bejelentése, kölcsönzési folyamat) esetén a munka végrehajtójának kevés szerepe van annak eldöntésében, hogy mit kell tennie, mert a teendők általában részletesen kidolgozott eljárást követnek. Itt a formai követelmények kerülnek előtérbe, az előírások pontos betartására van szükség. Az ilyen folyamatokat lehetőleg formanyomtatványok kitöltésére célszerű alapozni, hogy ne maradjanak ki olyan szempontok, amelyek fontosak lehetnek. Az ilyen feladatok helyes végrehajtása többnyire csaknem kizárólag a folyamat megtervezőin és megszervezőin múlik, a feladat végrehajtójának általában alig van befolyása a döntésre.

Az ügyféllel való közvetlen kapcsolatban természetesen a feladat végrehajtójára érvényes mindaz, amit erre vonatkozóan általánosságban elmondunk, de ezen túlmenően legfeljebb a lassú vagy gyors ügyintézésben van szerepe.

Mégis van egy olyan feladat, amelyet el kellene látnia, és amiről többnyire megfeledeznek, sőt esetleg nem is igénylik: ez a tapasztalatok gyűjtése és visszacsatolása. A gyakorlatban a rutinmunkát végzők nagy része úgy véli, hogy mivel teendői pontosan meg vannak határozva, neki nincs lehetősége ezt megváltoztatni; így aztán bármilyen furcsa döntésekre kényszerül, ezek mellett kitart, és nem is tájékoztatja feletteseit arról a panaszáradatról, amellyel nap mint nap találkozik.

Vegyes típusok

A gyakorlatban problémát okozhat a teendők szétválasztása szakmai döntést igénylő feladatokra és rutinmunkára, hiszen előfordulhatnak átmeneti típusok is. Vannak feladatok, amelyek rutinmunkát jelenthetnének, ha pontosan meg lenne tervezve, hogy milyen esetekben mik a tennivalók, de mivel ennek kidolgozására még nem volt lehetőség, a munkát egy szakmai döntésre feljogosított személy végzi, vagyis az általa ismert szabályokon alapuló rutinmunkát végez, de úgy, mintha mindig szakmai döntést hozna. Néha a munka egyes szakaszai részletesen ki vannak dolgozva, míg a további szakaszok valóban szakmai döntést igényelnek. A rutinmunka és a szakmai döntést igénylő munka szétválasztását a teendő jellegétől függően a konkrét eset ismeretében lehet csak elbírálni.

Az egyes folyamatok elsődleges besorolása többnyire viszonylag egyszerű. Egy bankban például az ügyfélforgalommal kapcsolatos teendők egy része rutinfeladat (pl. pénz felvétele számláról, pénz befizetése, deviza be- és kifizetése, átutalási megbízás), de a hitelnyújtásnak csak egy része ilyen, mert egyes esetekben egyéni elbírálás szükséges. A bank tökekihelyezéseire vonatkozó kérdések viszont szakmai döntést igényelnek, bár ezen belül is lehetnek rutinfeladatok.

Az ügyféllel való folyamatos közvetlen kapcsolat típusai

A legtöbb problémát a szolgáltatásoknak az a csoportja okozza, amelyben folyamatos közvetlen kapcsolat áll fenn az ügyféllel. Ilyen pl. a kórház, és majdnem ilyen az iskola esete.

Kórházak esetében a minőségügyi rendszernek elsősorban a következőket kell szem előtt tartania:

- higiéniai és kényelmi szempontok (ágyneműcsere, takarítás, étkeztetés stb.),
- gondoskodás (nővérek és orvosok elérhetősége, csengő, vészhelyzetek kezelése stb.).

A betegellátás diagnosztikai és terápiai részére csak néhány általános, rutin jellegű szabályt lehet rögzíteni, de a diagnosztika és a terápia a szakmai döntést igénylő feladatok közé tartozik, és egyedi mérlegelést igényel.

Oktatási intézmények esetében elsősorban a következő szempontokat kell mérlegelni:

- tárgyi feltételek (tantermi berendezés, felszerelés, egyéb helyiségek, tornaterem, udvar, szertárak, tansegédletek),
- személyi és szervezeti feltételek (tanárok, előadók felkészültsége és emberi tulajdonságai, szervezet, helyettesítés, nevelőtevékenység, fegyelem, általános atmoszféra),
- tartalmi feltételek (kiindulási követelmények, végkövetelmények, tanterv, didaktika, az ellenőrzés módjai: felelések, vizsgák, dolgozatok).

A szállodai vagy az éttermi ellátás is az ügyféllel való tartós közvetlen kapcsolat körébe tartozik, akkor is, ha ez nem mindig a szolgáltató képviselőjével való közvetlen kapcsolat formájában van jelen, hanem a szállodai szoba, illetve az étterem igénybevételeként. A figyelembe veendő szempontokat a kilátásba helyezett szolgáltatás és annak megvalósulása alapján lehet megítélni, ebből

kiindulva kell megfogalmazni a követelményeket, az ezekhez kialakítható jellemzőket és a kiértékelés módját. Szállodák és kempingek esetére ma is számos követelményt és jellemzőt tartalmaznak a prospektusok, és ez lehetővé teszi bizonyos szállodai és kempingkategóriák felállítását. Az egyes kategóriákon belül azonban még tág tere van a minőségi különbségeknek, amelyeket egy minőségügyi rendszer segítségével lehet kitölteni.

A felsorolt szolgáltatástípusok is azt igazolják, hogy ha ki is lehet alakítani bizonyos modelleket, ezeken belül – ugyanúgy, mint az iparban – az egyes konkrét szolgáltatásnak megfelelő minőségirányítási rendszert minden szolgáltatóvállalatnak magának kell kialakítania.

Beérkezett: 2001. V. 8-án.

Elektronikus Információszolgáltatás (EISZ)

Az EISZ olyan nemzeti program, amelynek keretében a felsőoktatásban és a tudományos kutatásban dolgozók, illetve tanulók számára központi szervezésben – nemzeti licenc alapján – teszik elérhetővé a szakmai szempontból nélkülözhetetlen elektronikus információforrásokat. A program elindítója és szervezője az Oktatási Minisztérium (OM). A program keretében jelenleg két elektronikus rendszert – Web of Science (ISI) és ScienceDirect (Elsevier Science) – lehet elérni. A két rendszert egy korábbi felmérés eredménye alapján választották ki. 2000-ben az Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár (OMIKK) és az Oktatási Minisztérium kérdőíves felmérést készített arról, hogy a felsőoktatásban a hallgatók, oktatók és kutatók milyen elektronikus folyóiratokat és adatbázisokat használnak, illetve melyeket használnának szívesen munkájuk eredményesebbé tétele érdekében. A válaszok alapján az érintettek három elektronikus információforrást (Web of Science, ScienceDirect, Swets Blackwell rendszer) neveztek meg mint legfontosabbat.

Az OM jelenleg a Web of Science és a ScienceDirect rendszert teszi elérhetővé 37 felsőoktatási intézmény, a tárca és a Magyar Tudományos Akadémia (MTA) kutatóintézetei regisztrált felhasználói számára. Az előfizetési díjat az OM, az MTA és az Országos Tudományos Kutatási Alap (OTKA) biztosítja. Az OM az információforrásokat a jogosult felhasználók számára díjmentesen szolgáltatja. A felhasználók használati joga kizárólag az információforrások olvasására, az adatállományokban való keresésre és az eredmények saját célú tárolására korlátozódik.

Az EISZ -ről és a jogosult felhasználókról bővebb információ az OM honlapján található (<http://www.om.hu/eisz/>). Itt a felhasználói regisztráció után az adatállományokat is erről a helyről lehet elérni.

/Metro, 2001. október 3. p. 9. és az Oktatási Minisztérium honlapja/

(Klein Ágnes)