mm ujsag351_vegleges_Layout 1 2010.02.23. 5:57 Page 18

DR. BALOGH ALBERT
az Európai Minőségügyi Szervezet
Magyar Nemzeti Bizottságának alelnöke

A minőségmenedzsment oktatási ismeretanyagának rendszerezése I. rész

1. Bevezetés

A minőség szakterülete számos rendszert, modellt, módszert és eszközt foglal magában. Az eltérő célú módszereket és eszközöket sok esetben nem tudják összehangolni az alkalmazott modellekkel és rendszerekkel. Ezen túlmenően a szemléletmódjuk is sok esetben különbözik egymástól. Közleményem célja az, hogy szubjektív szempontok alapján megkísérlem ezeket az ismereteket rendszerezni, és az azok között megfigyelt összefüggéseket feltárni. Ennek felhasználásával a tanulmány arra is választ kíván adni, hogy a tudásanyag hogyan hasznosítható rendszerezetten a minőséggel foglalkozó szakemberek képzésében és továbbképzésében. Az EOQ Harmonizált Szakember-tanúsítási Rendszere meghatározta a Minőségügyi Rendszermenedzserekkel szemben támasztott követelményeket, azonban az oktatási tudásanyag (BOK = Body Of Knowledge) részletes kidolgozása jelenleg van folyamatban. Összefoglalóm így segítséget nyújthat ennek a munkának az elvégzéséhez is.

A cikk előkészítése során kezdetben már két nehézséggel is találkoztam. Az egyik a **minőség fogalmának az értelmezése** volt. Jól ismert a minőség fogalmának az ISO 9000:2005 szerinti meghatározása, hogy az: **„annak mértéke, hogy a saját jellemzők valamely csoportja mennyire felel meg a követelményeknek”.** Ez csak az ISO 9000-es szabványsorozatra, azaz a minőségirányítási rendszerekre kötelező érvényű. Ha azonban más területre vonatkozóan vizsgáljuk a fogalom értelmezését, akkor az alkalmazás területétől és a területre megkövetelt céloktól függően más-más meghatározást figyelhetünk meg. A második nehézség az volt, hogy a **minőség szakterületét** magyarul egyszerűen nem lehet nevén nevezni, azaz minőségnek. Erre használták korábban a **minőségügy** kifejezést, ezt az 1990-es évek elején sokan kifogásolták esetleges bürokratikus rejtett jelentése miatt, mások úgy vélték, hogy ez a magyar nyelvben meggyökeresedett megnevezés, és a fogalmat kiválóan tükrözi. Az utóbbi évek gyakorlatában az ellenzők hallgatólagosan a **minőségirányítás** kifejezést vezették be. Úgy vélem, hogy kompromisszumos megoldásként használhatjuk a **minőségügy** kifejezést az egész szakterületre, amely két részből tevődik össze: **az egyik a társadalom értékei** (kultúra és erkölcs) **által meghatározott és a jogilag** (törvények, rendeletek, jogi szabályozások által) **szabályozott terület, a másik a társadalmi értékeket tükröző, de jogilag nem szabályozott terület** (a szervezeti és vezetési tevékenységek, folyamatok). Ez utóbbit célszerű **minőségirányításnak** nevezni, illetve tudomásul véve a TQM szakemberek véleményét **minőségmenedzsmentnek** hívni. Ez utóbbit az indokolja, hogy a menedzsment kifejezés a magyar nyelv szerves részévé vált, és jobban kifejezi a tevékenység lényegét, mint az irányítás. Két észrevételt kell tenni: **az irányítás szót kell használni mindig az MSZ ISO szabványokban; vigyázni kell arra, hogy a menedzsment szó nem csak tevékenységet jelent, hanem a vezetőséget alkotó személyekre is vonatkozik, ezért mindig meg kell mondani, hogy mire gondolunk.**

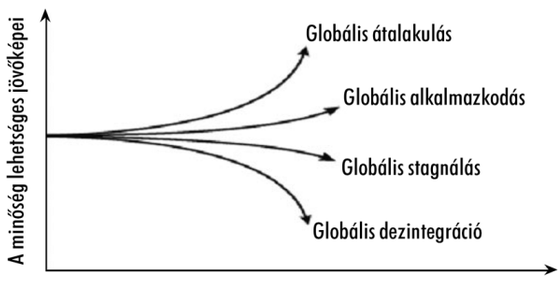
A tanulmány felépítése három részre tagozódik:

- A minőségmenedzsment ismeretanyagának javasolt rendszerezése, a szervezet minőségmenedzsmentje;
- Minőségmenedzsment rendszerek, projektek minőségmenedzsmentje és folyamatmenedzsment;
- A folyamatos fejlesztés problémamegoldó modelljeinek, módszereinek és eszközeinek összefoglalása és javaslat az ismeretanyag minőségügyi rendszermenedzser képzésbe való beépítésére.

2. A minőségmenedzsment ismeretanyagának javasolt rendszerezése

A minőség területének jövőbeli várható változásairól Molnár Pál közleménye [1] ad áttekintést. Az Amerikai Minőségügyi Szervezet (ASQ) legutóbbi tanulmánya, amelynek elkészítésében az EOQ MNB elnöke is részt vett, az 1. ábra szerinti fejlődési irányokat vetíti előre. A következő évek társadalmi hatásait a minőség szempontjából 7 tényező fogja

mm ujsag351_vegleges_Layout 1 2010.02.23. 5:57 Page 19

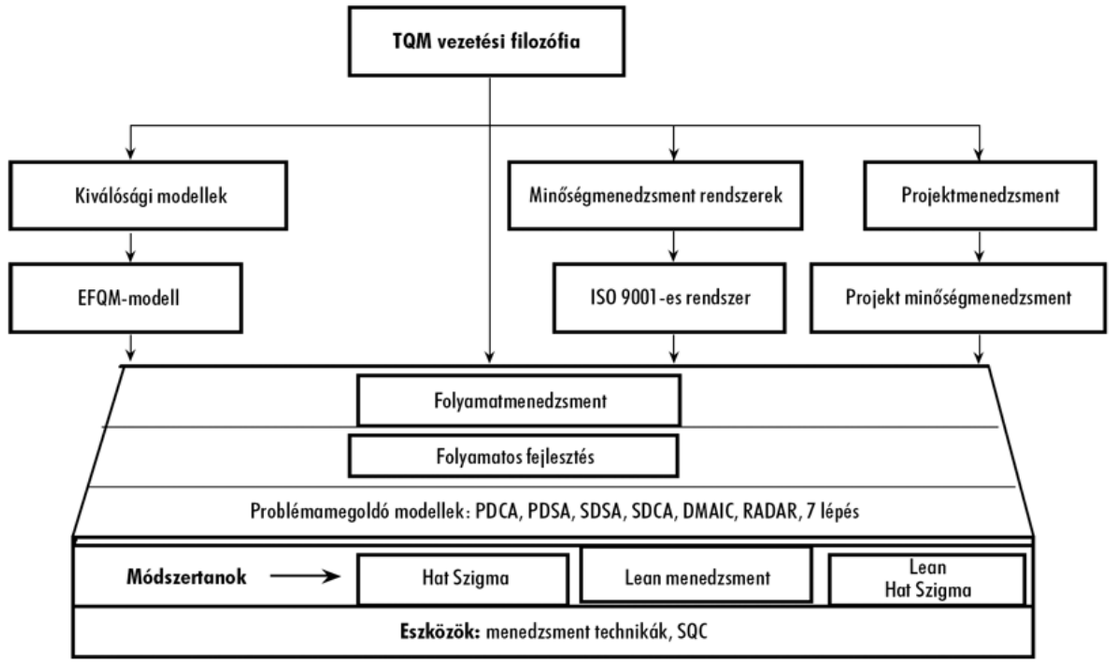


1. ábra
A minőség lehetséges jövőképe a globalizáció során

befolyásolni a tanulmány szerint: a globalizáció, a társadalmi felelősségvállalás, a minőség fogalmának új dimenziói, a népesség elöregedése, az egészségügy, a környezetvédelem és a fenntartható fejlődés, a modern technológia és az innováció. A tanulmány azt a forgatókönyvet tartja valószínűnek, hogy az ENSZ és a regiomális szervezetek előbb-utóbb nagyobb hangsúlyt fognak fektetni a minőségközpontú kormányzás alapelveire azáltal, hogy globális minőségmenedzsment programot vagy legalább irányelveket dolgoznak ki a tagállamok nemzeti kormányai részére. Ennek figyelembevételével kell vizsgálnunk a továbbiakban a rendszerezés alapelveit.

A rendszerezés alapjául célszerű a menedzsmentszemlélet nézőpontjából kiindulni. A **menedzsment** egyszerűsített meghatározását a következőképpen fogalmazzuk meg: az a tevékenység, amelyet **egy vagy több személy végez a szervezet munkatársai tevékenységének összehangolására adott célok elérésére és megvalósítására.** A menedzsment kiterjed az adott cél elérésére irányuló tevékenységek tervezésére, szervezésére, az alkalmazottak irányítására és vezetésére, a szervezet folyamatainak szabályozására, valamint az erőforrások (emberi, pénzügyi, technológiai és természetes erőforrások) felhasználására és kezelésére. Ha a **célkitűzést az adott terület minőségének elérésében** jelöljük meg, akkor a **minőségmenedzsment egyszerűsített meghatározását kapjuk.** A szervezet vezetőségének, a minőségmenedzsment területeinek meghatározása előtt, mindenképpen meg kell adnia a **szervezet értékeit,** azaz azokat a jellemzőket, amelyek szervezetük tevékenységének alapvető tulajdonságait írják le. Ezek közül ki kell emelni a külső társadalmi-gazdasági környezetből származó **általános erkölcsi értékeket és kultúrát,** amelyet a szervezetnek figyelembe kell vennie [2]. Erkölcs nélkül nincs minőség, állapította meg Veress Gábor [3]. A szervezeti értékekre ad példát Aubrey Ch. [4] előadása, aki az Anderson gyógyszeripari termékeket forgalmazó vállalatra a következőképpen foglalta össze: vezetés tények és mennyiségi mutatók alapján; a munkatársak felhatalmazása; team-munka; tiszteletadás a kollégáknak és erkölcsös magatartás; fejlesztés és innováció; tanácsadás és oktatás; a vevői követelmények túlteljesítése.

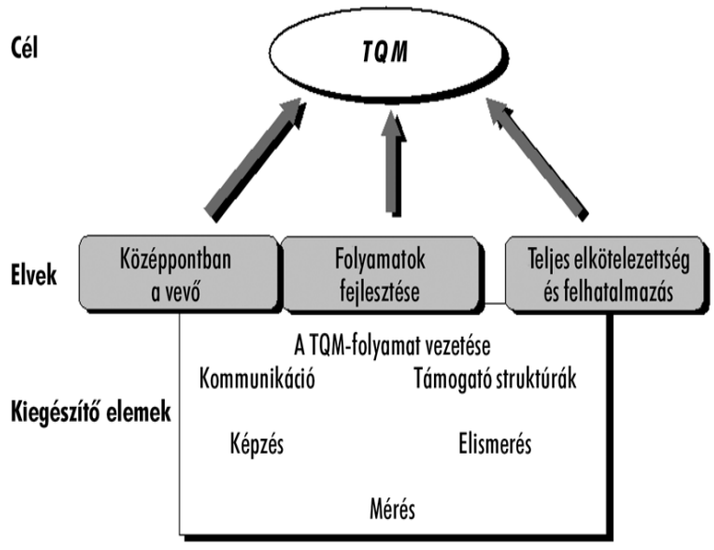
A minőségmenedzsment alapvető vezetési filozófiáját és annak alkalmazási területeit a 2. ábra szemlélteti. A szervezetnek ugyanis az értékek ismeretében meg kell határoznia jövőképét (távlati cél-



2. ábra *A minőség szakterületének menedzsment szemléletű rendszerezése*

mm ujsag351_vegleges_Layout 1 2010.02.23. 5:57 Page 20

jait), küldetését (középtávú és közeli céljait), ezek megvalósításához szükséges stratégiáját, valamint ezek alapján szervezeti (üzleti) politikáját. Ha a célok között szerepel a minőség is, akkor törekednie kell a minőségpolitikának a szervezet üzletpolitikája részeként való megfogalmazására. Ennek megfelelően kell kialakítania általános vezetési filozófiáját. Erre legalkalmasabbnak a **TQM (Teljes Körű Minőségmenedzsment)** kínálkozik. A **TQM vezetési filozófiát** a következőképpen határozzuk meg: „A szervezet olyan irányítási koncepciója, amelynek középpontjában a **minőség** áll, és amely **összes tagjának részvételén alapszik,** és azt szolgálja, hogy hosszú távon **sikerrel nyerje el a vevő elégedettségét, és hasznára legyen a szervezet összes tagjának és a társadalomnak."** Ebből a meghatározásból is kitűnik, hogy ez a modell a vevőt helyezi a középpontba (külső és belső vevőt egyaránt). Azonban a vevők fogalmát tágabb értelemben használva az **összes érdekelt fél igényeinek kiegyensúlyozott kielégítésére is szolgál,** azaz a szervezet által elért sikerek eredményeiben együttesen osztoznak a vevőkön túlmenően a **tulajdonosok,** a **részvényesek,** az **alkalmazottak,** a **beszállítók,** az **üzleti partnerek** és a **társadalom** egyaránt. Ez a szervezet minőségének egyik általánosan értelmezett meghatározását is szolgálja, mivel ez annak mértéke, hogy a szervezet milyen mértékben elégíti ki az érdekelt felek igényeit (követelményeit).



3. ábra *A TQM elvei és eszközei*

A TQM egyúttal a szervezet minden tevékenységére, folyamatára és részlegére is kiterjed, így szükségessé teszi az összes munkatárs bevonását is a szervezet TQM-filozófia szerinti munkájába.

A minőség a TQM filozófiájában az összes szervezeti érték és az ebből adódó célok elérését jelenti, így a szervezet sikerességét is. A korszerű TQM felfogás szerint a szervezet sikerességét nem csak a minőség befolyásolja, hanem számos más tényező (piaci siker, pénzügyi siker, környezetvédelmi siker, az információmenedzsment sikere stb.) is. Napjainkban ezért több szakember (Anttila, 2008, [5]; Varga, 2008, [6]) már nem a **minőségmenedzsmentről,** hanem a **menedzsment minőségéről** beszél.

Ennek alappillérjeit, eszközeit és elveit Topár J. előadásjegyzete alapján foglaljuk össze a 3. ábrán [7].

Az **alappillérek:** a vevő központi szerepe, a vezetőség részvétele és a felhatalmazás, valamint a folyamatok folyamatos fejlesztése.

A TQM középpontjában a vevő teljes elégedettségének elnyerése áll.

Ennek során a következő tevékenységeket kell elvégezni:
– a vevői igények felmérése;
– a vevői igények követelményekké való átalakítása;
– a vevői igények kielégítése, a követelmények teljesítése;
– a vevői elégedettség mérése;
– ennek alapján a minőség fejlesztésének folytatása.

A vevői elégedettség úgy érhető el, ha a japán Kansei-elvet – Tökéletesen csinálni a dolgokat – tartjuk szem előtt. Ezt úgy tudjuk megvalósítani, hogy állandóan vizsgáljuk, ellenőrizzük, hogy vevőink mennyire elégedettek termékeinkkel és szolgáltatásainkkal.
A vevő központi szerepét három tényező kihangsúlyozásával jellemezhetjük [7]:

1. A vevő azonosítása. Ehhez meg kell állapítanunk, hogy mi az a végtermék (szolgáltatás), amit előállítunk és azonosítjuk azt a személyt (szervezetet), aki (amely) azt átveszi tőlünk.
Ezt követi a vevő igényeinek megértése, majd a vevő elégedettségének mérése. Ez például azzal tehető számszerűvé, hogy megvizsgáljuk, mennyire hűségesek a vevőink. Nem a termék kerül vissza hozzánk reklamációval, hanem ügyfelünk újabb termék megvásárlásának szándékával.
A vevő elégedettségét szolgálja például az elsőként a Dodge-Plymouth gépjárműgyár által beépített gyerekülés, az utóbbi időben minden gépkocsigyártó

mm ujsag351_vegleges_Layout 1 2010.02.23. 5:57 Page 21

által forgalmazott elektronikus központi zár és riasztó, légzsák. Hasonlóképpen a szolgáltatás minőségét kívánja fejleszteni az az ékszerüzlet, amely évenként egyszer felajánlja a nála vásárolt ékszerek ingyenes tisztítását. A fogorvos minden páciense számára sétáló magnót biztosít, hogy a várakozási idő alatt a beteg kedvenc zeneszámát hallgathassa. Jellegzetes igény-kielégítés napjainkban az illat-marketing, amely a péküzletben például friss péksütemény illatot állít elő mesterségesen, de ide sorolhatjuk a sajtszagú egérfogók gyártását is.

2. A vevő elvárásainak megértése. A vevők elvárják, hogy értéket kapjanak a megvásárolt termékkel (szolgáltatással). [7] alapján a vevők a következőket várják el:

- Legyen a termék gyorsan megvehető, legyen a termék jobb minőségű és legyen olcsó.
- A minőségjellemzők közül a következő nyolc kategória játszik fontos szerepet: teljesítmény (autó sebessége), különleges tulajdonságok (alapvető funkciók kiegészítése, például a repülőgépen felszolgált ételek és italok mennyisége és minősége), megbízhatóság (időtől függő képesség, például hibamentesség), tartósság (a termék üzemidejének vagy élettartamának mérőszáma, amely a megbízhatóság egyik alkotórésze), megfelelés, azaz annak mértéke, hogy a termék tervezett jellemzői menynyire felelnek meg az igényeknek, illetve a célkitűzéseknek, szervizelhetőség (karbantarthatóság, javíthatóság), esztétika (íz, illat, szín stb.), a minőség észlelése (a termék gyártójának hírneve a döntő).
- A szolgáltatások minőségének öt kategóriáját különböztetik meg: megbízhatóság, bizalom, kézzelfogható tényezők, együttérzés a vevővel, alkalmazkodóképesség.

A vevő által elvárt termék- és szolgáltatási jellemzőket három egymásra épülő szint rendszereként vizsgálhatjuk: alapvető elvárások, specifikációk és elragadtatás. Az alapvető elvárás kimondatlan, természetes igény. A specifikáció kinyilvánított igény. Az elragadtatás értéktöbbletet hordozó tulajdonságokat és jellemzőket jelent, a vevő nem is várja el ezeket. Ezek a teljesítményszintek mérhetők.

3. A vevők megértését szolgáló mechanizmusok. Ennek három szintje különböztethető meg [7]:

- 1. szint: alacsony szintet jelent, amely a közvetlenül beérkezett panaszok intézéséből áll.
- 2. szint: a megértés szintje, amely kiterjed az ügyfélszolgálati információs pultra, a hálózatok forgalmi adatainak elemzésére.
- 3. szint: magas szint, amely személyes beszélgetéseket, megtervezett felméréseket, a vevők teljes megértését jelenti.

A vezetőség részvétele a legfontosabb mozgatóereje a TQM modell megvalósításának.

Ez megállapítás érvényes a minőségpolitika megvalósításától kezdve a minőségtervezésen és a szervezet erőforrásainak biztosításán keresztül a szervezet eredményeinek elemzéséig és értékeléséig. Az eredmények értékelése vezet a szervezet fejlesztésének irányításához. A vezetőség aktív elkötelezettségének meg kell nyilvánulnia abban, hogy részt vesz a TQM megvalósításában, a team-munka megszervezésében, a minőségügyi képzésben és annak irányításában, az alkalmazottak szabad véleménynyilvánításának elősegítésében, az új elképzelések ösztönzésében, az információk megosztásában és a felelősségi körök leosztásában a szervezet egyes alsóbb szintjeire.

Szokásos különbséget tenni a vezető és a menedzser szerepe között [7]. A vezető feladata az, hogy a megfelelő (helyes) célokat, teendőket meghatározza, a menedzser pedig ezeket megfelelően (helyesen) hajtsa, illetve hajtassa végre. Azaz a vezető mondja meg, hogy mit tegyünk a szervezet sikere érdekében, a menedzser feladata pedig, hogy hogyan hajtsa végre azt a szervezet.

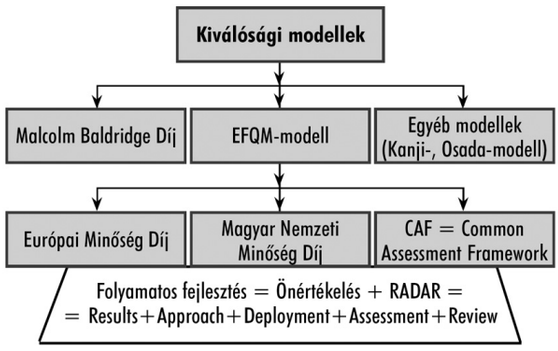
A menedzselés hatáskörébe tartozik: a tervezés, a szervezés, az irányítás, az összehangolás és az ellenőrzés. A vezetés tevékenységi területei: jövőkép kialakítása, küldetés meghatározása, értékrend kialakítása, szervezeti politika meghatározása (ennek része a minőségpolitika), célok és azok megvalósítási módszertanának meghatározása.

Értékrendszerre példát ad a British Telecom (BT) adott öt értéke:

– a vevőt helyezzük az első helyre;
– professzionális munkát végzünk;
– tiszteljük egymást;
– egy csapatként dolgozunk;
– elkötelezettek vagyunk a folyamatos fejlesztés iránt.

A BT jövőképe a következő: „A legsikeresebb távközlési csoport akarunk lenni a világon.” (távlati cél).
A BT küldetése: „Világszínvonalú távközlési és informatikai szolgáltatások nyújtása.” (középtávú cél).
A TQM tehát olyan stratégiai folyamat, amelyet a legfelső vezető (felső vezetőség) kezdeményez és bocsát útra. Ez kiterjed a vezetésre (jövőkép kialakítása, küldetés meghatározása, értékrend megadása, igazodás, nagyobb hatáskörű megbízatás, betanítás, törődés) és az irányításra (tervezés, szervezés, irányítás, összehangolás, ellenőrzés), azaz a mit érünk el, és hogyan érjük el kérdésére. A vezető legyen tudatában annak, hogy az ő személyes munkastílusa is hat környezetére.

mm ujsag351_vegleges_Layout 1 2010.02.23. 5:57 Page 22

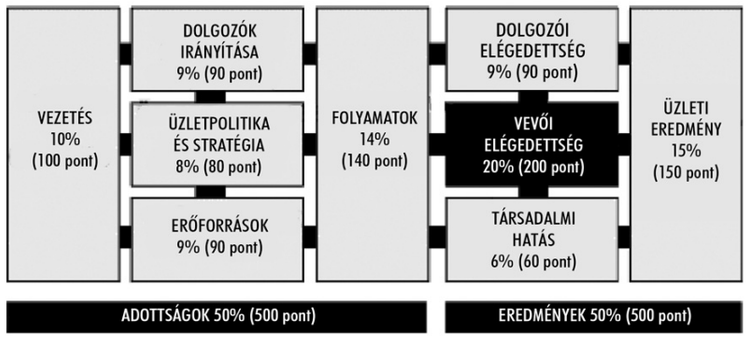


4. ábra *A kiválósági modellek osztályozáa*

Hatáskörök átruházása

A hatáskörök átruházásának fejlesztése egyrészt a szervezet alkalmazottainak hatáskörét bővíti, másrészt tevékenyen bevonja a szervezet összes alkalmazottját a TQM megvalósításába. Például egy légitársaság külföldi képviselője szabadon dönthet arról, hogy egy repülőgépről túljelentkezés miatt lemaradt, de OK jeggyel rendelkező utasait milyen kedvezményekben részesítheti.

A nagyobb hatáskör kiépítése [7] szerint három területen történik: teljesítőképesség, igazodás és bizalom.



5. ábra *Nemzeti Minőség Díj modellje*

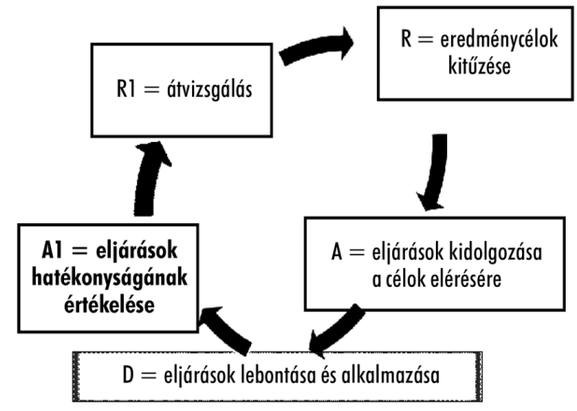
A teljesítőképesség kiépítése azt jelenti, hogy az alkalmazott rendelkezzék a munkája elvégzéséhez képességekkel, készségekkel és tudással, valamint birtokában legyen a szervezet rendszeréből kapott anyagoknak, gépeknek és módszereknek.

Az igazodás vagy felsorakoztatás kiépítése a jövőkép, a rendeltetés és célok szerinti ismeretek elsajátítását jelenti, és ebből adódóan az alkalmazottak elkötelezettségét vonja maga után.

A bizalom kiépítése egymás felé tanúsított kölcsönös bizalmat jelent mind az alkalmazottak, mind a menedzserek részéről.

A folyamatokkal és azok folyamatos fejlesztésével a közlemény későbbi részében részletesen foglalkozunk.

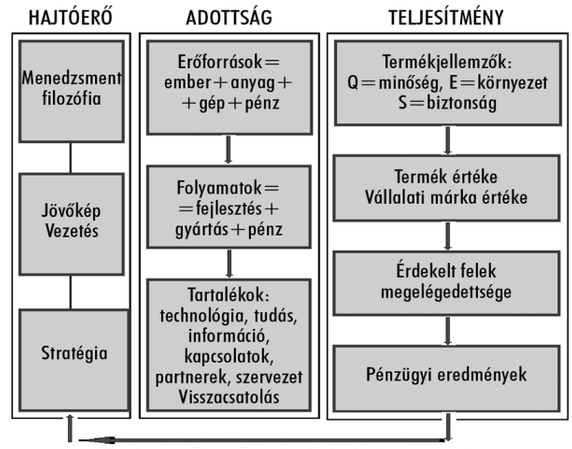
A TQM jellemzőit a következőkben foglalhatjuk össze:



6. ábra *A RADAR módszer*

- **a TQM célja:** a vevői elégedettség elnyerése folyamatos fejlesztéssel;
- **TQM mozgató ereje:** a vezetőség részvétele és elkötelezettsége;
- **a TQM szemléletmódja:** folyamatszemlélet;
- **a TQM megvalósítási eszköze:** team-munka.

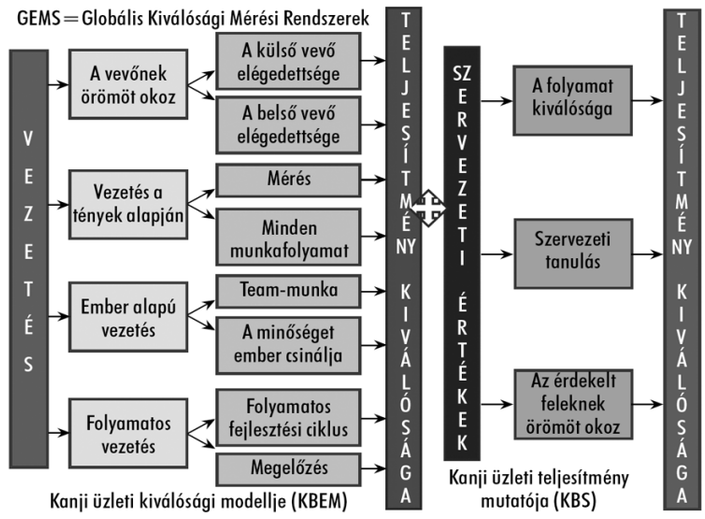
A TQM-szemlélet megvalósítása a szervezet területén a különböző **kiválósági modellek** kritériumrendszerei alapján, a **minőségmenedzsment rendszerekre** vonatkozóan a nemzetközi szabványok (például ISO 9001) követelményei szerint, a **projektek területén** pedig a projektek minőségmenedzsmentjének keretében történik. Mindegyik területen a **folyamatmenedzsment** az alapja a gyakorlati alkalmazásnak. Ez látható a **2. ábra** szerinti rendszerezés felső részében, az ábra alsó része pedig a **folyamatos fejlesztés** megvalósításának **módszerta-**



7. ábra *Osada kiválósági modellje*

mm ujsag351_vegleges_Layout 1 2010.02.23. 5:57 Page 23

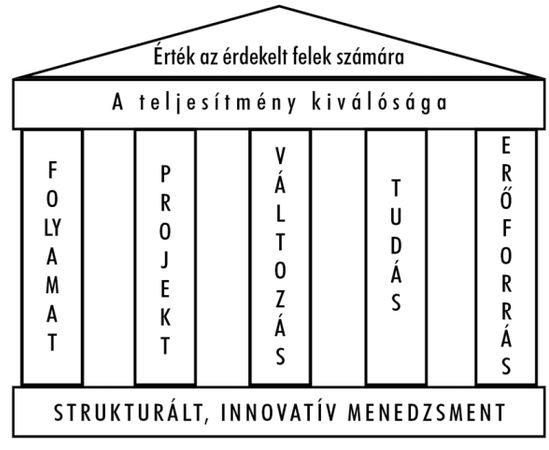
nait, módszereit és eszközeit szemlélteti. Ez a rendszerezés szubjektív szempontokat tükröz, ezért vitaindítónak tekintendő. Mindenesetre a gyakorlatban számos képzés keretében ez valósul meg.
Külön figyelmet kell fordítani a külső gazdasági környezet megváltozására és annak a modellre gyakorolt hatására. Napjainkban a globális gazdasági válság az állandó célok között szereplő folyamatos technológiai fejlesztés súlyponti kérdéseire irányította a figyelmet, ennek során nagyobb figyelmet kell fordítani a termékek megbízhatóságára, mivel a termékek elavulási ideje a kereslet csökkenése miatt várhatóan növekedni fog.



8. ábra *GEMS strukturális diagram (Kanji)*

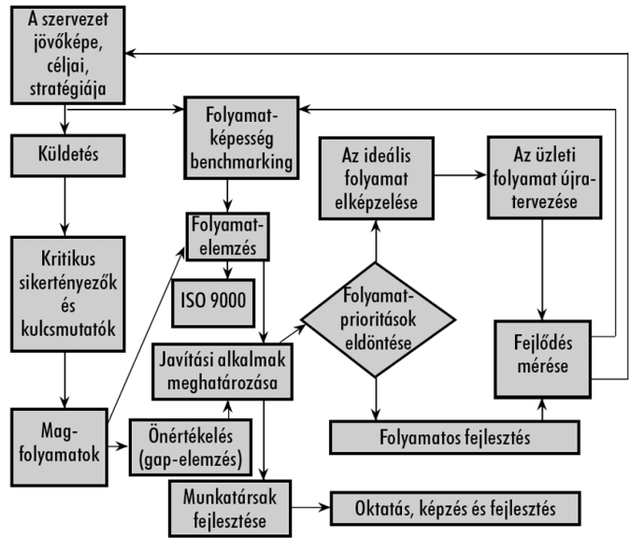
3. A szervezet minőségmenedzsmentje

A **szervezet minőségmenedzsmentjének** esetében először a minőség fogalmát kell megvilágítani. A **szervezet minőségének** meghatározása a szervezeti kultúra alapján a következő: annak mértéke, hogy a **szervezet értékeit tükröző kultúra milyen mértékben felel meg a szervezet sikeres működését meghatározó céloknak, milyen mértékben elégíti ki az érdekelt felek igényeit.** A szervezeti kultúra értékelése egyben lehetőséget nyújt arra is, hogy a szervezet fejlesztendő területeit is meghatározzák. A [4] közlemény olyan felmérés eredményeit ismerteti, amelyet a vállalat vezetősége végzett az alkalmazottak körében a szervezeti értékekkel való elégedettség megítélésére, ennek alapján fejlesztik a szervezet tevékenységét.



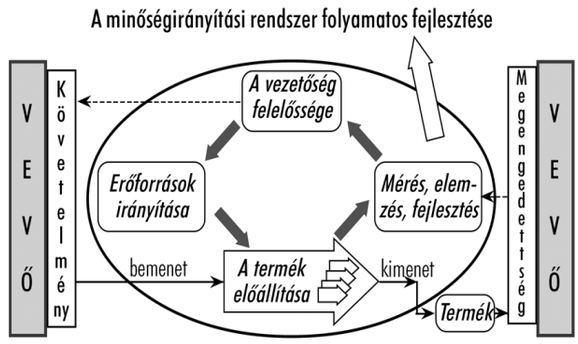
9. ábra *A szervezeti kiválóság öt pillére*

A szervezeti értékeket egyrészt az adottságok, másrészt az elért eredmények jellemzik. Ezeket átfogóan a jól ismert **kiválósági modellekkel** értékelik. A modellek osztályozását a *4. ábra* szemlélteti. Az első történelmi modell az amerikai Malcolm-Baldridge minőségdíj kritériumrendszerét tartalmazta. Ennek tapasztalatai alapján alakította ki az Európai Minőségmenedzsment Alapítvány (European Foundation for Quality Management) az EFQM modellt. Ennek alapján készült el a Magyar Minőség Díj modellje. A Közös (Általános) Értékelési Keretmodellt (CAF= Common Assessment Framework) a közigazgatási szervezetek értékelésére alakították ki. Számos szerző továbbfejlesztette az üzleti kiválósági modellt. A Magyar Nemzeti Minőség Díj kritériumait az *5. ábra* mutatja be. Számos közlemény foglalkozik az önértékeléssel különböző kiválósági modellek esetében. Pintér J. [8]) a Malcolm Baldridge Díj és az EFQM mo-

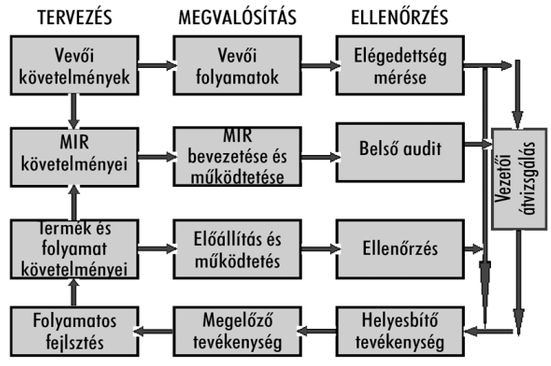


10. ábra *Szervezeti kiválóság megvalósításának modellje*

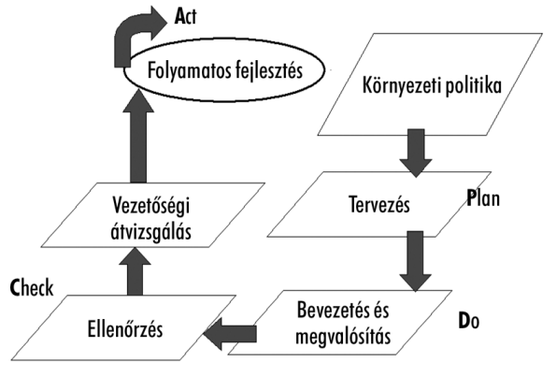
mm ujsag351_vegleges_Layout 1 2010.02.23. 5:57 Page 24



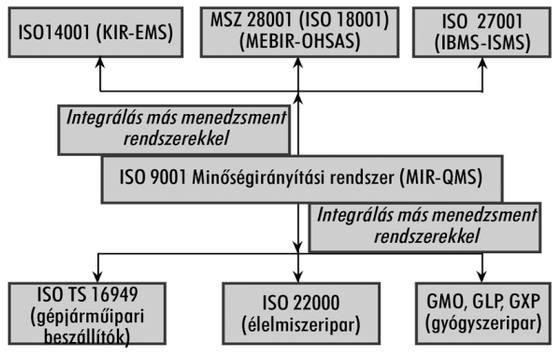
11. ábra
A minőségirányítás folyamatának PDCA modellje



12. ábra *A PDCA-elv az ISO 9001-ben*



13. ábra *A KIR és MEBIR PDCA modellje*



14. ábra *Menedzsment rendszerek integrálása*

dell önértékelésének tapasztalatait foglalja össze, Mikó Gy. – Szegedi E. [9] az EFQM és a CAF modellek szerinti önértékelés során szerzett kedvező és kedvezőtlen tapasztalatokat ismerteti. Ha a szervezet a Minőség Díj pályázatban is részt vesz, akkor a pályázatot elbíráló bizottság a RADAR módszerrel *(6. ábra)* végzi el az értékelést. Ennek alapján a szervezet még abban az esetben is, ha a pályázaton nem kap elismerést, értékes információt kap szervezete erősségeiről és gyengeségeiről, valamint piaci versenytársaival való összehasonlításának eredményeiről. Ennek figyelembevételével fejlesztheti tovább szervezetét.

Az egyéb kiválósági modellek között kell megemlíteni Osada, H. modelljét [10], amely hármas tagozódású (hajtóerők, adottságok és teljesítmény) és szerepelteti a környezetvédelemmel és biztonsággal kapcsolatos kritériumokat is *(7. ábra)*. Figyelemre méltó Kanji, G. K. modellje is [11], amely nem kizárólag az üzleti kiválóság kritériumait határozza meg, hanem a teljesítménymutató-rendszert is meghatározza *(8. ábra)*. Harrington, H. J. modellje [12] a szervezeti kiválóság öt alappillérét a projektmenedzsmentben, a folyamatmenedzsmentben, a tudásmenedzsmentben, a változásmenedzsmentben és az erőforrás-menedzsmentben jelöli meg *(9. ábra)*. A *10. ábra* a szervezeti kiválóság megvalósításának egyik lehetséges módját mutatja be, a jövőképtől kiindulva követi ennek menetét a szervezet fejlesztéséig.

4. Minőségmenedzsment (minőségirányítási) rendszerek

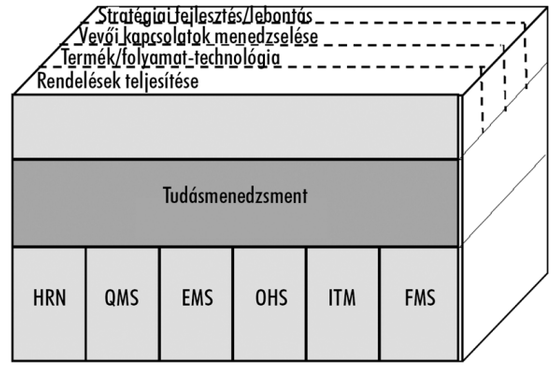
A menedzsment második fontos területe a **minőségmenedzsment *(az ISO szabványok szerint minőségirányítási)* rendszer.** Ebben az esetben a szervezet minőségmenedzsment rendszerére kell a **minőség fogalmát definiálni.** Itt lehet alkalmazni az ISO 9000:2005 minőségdefinícióját, amely szerint a **minőség „annak mértéke, hogy a saját jellemzők valamely csoportja mennyire felel meg a követelményeknek”.** Természetesen ebben az esetben nem kizárólag az előállított termék vagy szolgáltatás, valamint az azok előállítását (teljesítését) szolgáló folyamatok minőségét meghatározó saját jellemzőiről van szó, hanem a vevők elégedettségének elnyerésére irányuló minden olyan tevékenységről is, amely valamely rendszeren belül – így leggyakrabban az ISO 9001 követelményeinek megfelelő rendszeren belül is – a termék megfelelőségét meghatározhatja. Ennek megfelelően a minőségmenedzsment (minőségirányítási) rendszer **minőségét** egyszerűen az határozza meg, hogy a **rendszer milyen mértékben teljesíti egy adott nemzetközi szabvány követelményeit.** Hangsúlyozni kell,

mm ujsag351_vegleges_Layout 1 2010.02.23. 5:57 Page 25

hogy amíg a szervezet minőségmenedzsmentje esetében a szervezet összes területét menedzseli ez a tevékenység, addig a rendszer minőségmenedzsmentje (minőségirányítása) a szervezetnek a vezetésére és szabályozására irányul a **minőség szempontjából.** Ez a tevékenység tehát kizárólag a minőséggel összefüggő folyamatokra vonatkozik, így például a pénzügyi folyamatokra nem, ennek megfelelően a kiválósági modelleknél sokkal szűkebb területre terjed ki. Az ISO 9001.2008 szerinti minőségirányítási (minőségmenedzsment) rendszer például nem tartalmaz olyan követelményeket, amelyek az érdekelt felek mindegyikének az igényeire vonatkoznak (az alkalmazottak és a társadalom igényeit nem veszi figyelembe), és így az elégedettséget is csak a vevők esetében méri. Hasonlóképpen nem terjednek ki a követelmények a pénzügyi folyamatokra és a kulcsfontosságú üzleti mutatók értékelésére sem. Az EFQM-modell és az ISO 9000 szabványsorozat együttes alkalmazása elősegítheti a vezetés sikerességét [13]. Az ISO 9001 előírja a vevői igényeknek megfelelő követelmények teljesítésén túlmenően a **jogszabályi követelmények** teljesülését is. Ez már az egész minőségügy területére terjed ki, ezért a képzések során külön figyelmet kell fordítani olyan kérdésekre, mint a minőségre vonatkozó törvények, rendeletek megismertetése, a termékfelelősség, a szavatosság és a fogyasztóvédelem legfontosabb jellemzőinek összefoglalása.

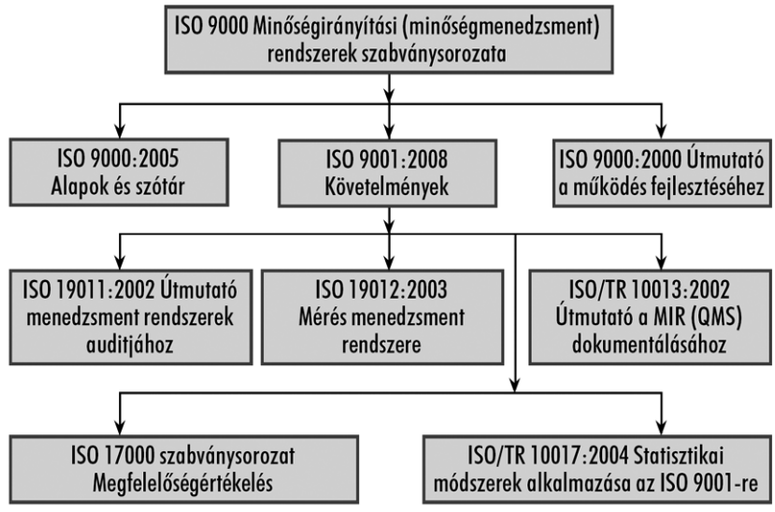
Az ISO 9001 szerinti rendszer ugyan előirányozza a TQM legfontosabb 8 alapelvének alkalmazását (vevőközpontúság, vezetőség részvétele és elkötelezettsége, a munkatársak bevonása, rendszerszemlélet, folyamatszemlélet, a folyamatos fejlesztés elve, döntés a tények alapján, kölcsönösen előnyös partnerkapcsolatok), azonban ezek közül hangsúlyozottan csak a **rendszerszemlélet és a folyamatszemlélet** valósul meg. Ez utóbbi szükségessé teszi a folyamatok csoportosítását (főfolyamatok, támogató folyamatok, menedzsment folyamatok) és ennek alapján a szervezet folyamattérképének elkészítését. A folyamatok összekötő csatlakozási pontjait meghatározva létrehozhatók a rendszer folyamathálózatai, amelyek az ISO 9001 rendszerének belső logikáját tükrözik [14].

Az ISO 9001:2008 szerinti rendszer felépítése ugyan követi a **folyamatos fejlesztés PDCA elvét** *(11. ábra),* azonban a szabványban a folyamatos fejlesztést csak egy rövid utalás említi meg. A PDCA szerinti folyamatos fejlesztés gyakorlati megvalósítását termék-, folyamat- és rendszerszinten a *12. ábra* mutatja be, azonban ezt a szabványfelhasználók azonnal nem tudják bevezetni. Fel kell hívni a figyelmet arra, hogy az ISO összes menedzsmentre (irányításra) vonatkozó szabványa követi a PDCA elvet *(13. ábra).* Ez annak tudható be, hogy bármely más jellegű menedzsment-tevékenységet úgy határoznak meg az ISO szabványok, hogy tevékenységek összessége a szervezet vezetésére és szabályozására a ……. szempontjából. A kipontozott helyre beírható minőség, környezetvédelem, munkahelyi egészségügy és biztonság, információbiztonság, kockázatkezelés. Ez két megállapításra vezethet: a minőségirányítás (minőségmenedzsment) tárgyát képező szabványt az ISO általános menedzsmentszabványnak szánta; ezeket a szabványokat és az azokat követő rendszereket célszerű összehangolni és integrálni. A *14.*



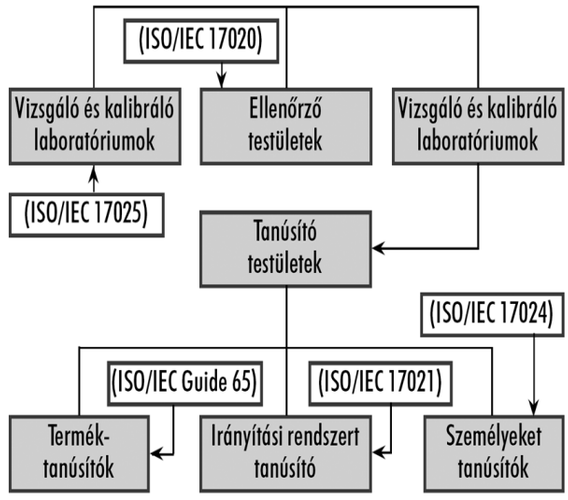
HRM = Emberi Erőforrás Menedzsment; QMS = Minőség Menedzsment Rendszer;
EMS = Környezetközpontú Menedzsment Rendszer; OHS = Munkahelyi Egészségügy és Biztonság;
ITM = Információs Technológia Menedzsment; FMS = Pénzügyi Menedzsment Rendszer

15. ábra
Szervezeti integrálás (nem szabványok alapján)



16. ábra *Az ISO 9000 szabványsorozat és a kapcsolódó szabványok*

mm ujsag351_vegleges_Layout 1 2010.02.23. 5:57 Page 26



17. ábra *Megfelelőségértékelés*

ábra bemutatja, hogy az ISO 9001 egyrészt összehangolható az ISO más rendszerszabványaival, másrészt egyes iparági szabványokkal is. A *15. ábra* az egyes rendszerek nem szabványalapú integrálását mutatja be, amelyben már a pénzügyi menedzsmentrendszer is szerepel. Az ISO 9001 szabvány csak a követelményeket tartalmazza, számos más szabvány szükséges az alkalmazásához, így a *16. ábrán* szereplő támogató szabványok is, amelyek közül az auditszabvány és a megfelelőség-értékelés szabványai *(17. ábra)* emelendők ki, az utóbbiak testületeit és rendszerét Földesi T. foglalja össze [15]. A követelmények mellett a rendszer működésének fejlesztéséhez szolgáló útmutatót az ISO 9004:2000 szabvány közli. Ez már tartalmaz módszereket az érdekelt felek igényeinek teljesítésére, a pénzügyi tényezők figyelembevételére, valamint nem csak az eredményességet (elért eredmények és célok arányát) értékeli az ISO 9001-nek megfelelően, hanem a hatékonyságot (elért eredmények és ráfordítások arányát) is.

Külön kell foglalkozni a szolgáltatások minőségszabályozásával és minőségmenedzsment rendszereivel, az elméleti kérdéseket Földesi T. [16] és Veress G. [17] tárgyalja, a gyakorlati területeket Veress Gáborné és Veress Gábor [18] tárja fel, különös tekintettel a rendőrségi vonatkozásokra.

A menedzsmentrendszerek alkalmazásával számos tanulmányban foglalkozott Rózsa A. és Tóth P. a Herendi Porcelánmanufaktúrában szerzett tapasztalatok felhasználásával [19], [21] és [22].

A cikk befejező részét
következő számunkban közöljük.

A *Digart Hungary Kft.* gratulál a *Digart International Ltd.* által 2009. november 26-tól 2010. január 25-igtanúsított magyarországi szervezeteknek:

NAT TANÚSÍTÓ NAT-4-0052/2006 NAT TANÚSÍTÓ NAT-4-0028/2006

MSZ EN ISO 9001:2009 szabvány szerint:
AKMÉ Kft.
Szombathely
HVG Press Kft.
Budapest
Biola Natúrkozmetikai Kft.
Kecskemét
Hirschler Glas Kft.
Sopron
Kiss-Gumi-II 2004 Kft.
Győr
Membrane Kft.
Eplény
M+P Security Kft.
Pilisszentiván
Moline Szénhidrogén Szállítási Mérnöki-roda Kft.
Budapest
Opelker Iso Csoport Kft.
Budapest
P-Szer Szerelőipari Kft.
Kecskemét
Vento Építőipari és Szolgáltató Kft.
Dunakeszi
Probio Balatonfüredi Településüzemeltetési Zrt.
Balatonfüred

MSZ EN ISO 14001:2005 szabvány szerint:
Bozsér Kft.
Budapest
Jüllich Glas Holding Zrt. Alba Üvegfeldolgozó Egység
Székesfehérvár
Probio Balatonfüredi Településüzemeltetési Zrt.
Balatonfüred
Tormási Kft.
Kecskemét

MSZ 28001:2008 szabvány szerint:
Kisduna-Vill Kft.
Dunaharaszti

A Digart Hungary Kft. elérhetősége: 1113 Budapest, Diószegi út 37., postacím: 1519 Bp., Pf. 340.
Telefon: 279-1771, fax: 279-1772, E-mail: digart@mail.emma.hu, honlap: www.digart.hu