

TARTALOM

Oldal / Page

CONTENTS

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Irányítási rendszerek jövője: működésorientált integrált irányítási rendszerek
– dr. Ködmön István

Többszörös rendszerintegráció
a tanúsítási gyakorlatban
– Pecznyik Valéria

A rendszerintegráció hatása a szervezet versenyképességére
– dr. Ányos Éva

Minőségirányítási rendszer vizsgálati módszereinek integrálása
– dr. Horváth Zsolt, Veress András, Ughy Gábor

Integrált minőségirányítási rendszerek kialakításának tapasztalatai egészségügyi szervezetekben
– dr. Hajnal Miklós Pál

Milyen a legjobb minőségrendszer?
– David Shipley, Carl W. Keller

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

VII. Építésügyi Konferencia
Bemutatkozik új munkatársunk
Felhívás szja közcélú felhasználására

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Lejárt rendszertanúsítások
A TQM sikeres alkalmazásának elismerése és „tanúsítása” európai szinten
Magyar Formatervezési Díj

KÖZLEMÉNYEK

A Paksi Atomerőmű helyzete és jövője

A Minőség és Megbízhatóság 2003. 6. száma

FOLYÓIRAT- ÉS KÖNYVSZEMLE

EU-csatlakozás és minőségtanúsítás
Menedzsmentrendszer auditálása

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

Új belépők
Bemutatkoznak új tagjaink
Határország Országos Parancsnokság

Mennyire elégedett Ön a Magyar Minőség-gel?
– kérdőív

PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES

2 Future of management systems: operation-oriented integrated management systems
– dr. Ködmön, István

5 Plural system integration in certification practice
– Pecznyik, Valéria

9 Effect of system integration on competitiveness of the organization
– dr. Ányos, Éva

12 Integration of test-methods of the management system
– dr. Horváth, Zsolt; Veress, András; Ughy, Gábor

15 Experiences on developing integrated quality systems in medical organizations
– dr. Hajnal, Miklós Pál

23 Multiple choice. What is the best quality system?
– David Shipley, Carl W. Keller

NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY

28 Construction industry's 7th Conference
29 Introduction of our new assistant
30 Invitation for public use income tax

DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS

30 System certifications expired
30 Appreciation and „certification” of the success of TQM on European level
34 Hungarian Award for Design

COMMUNIQUÉS

35 Situation and future of the Paks Nuclear Power Plant
36 2003. 6rd issue of Quality and Reliability (Content)

REVIEW OF PERIODICALS AND BOOKS

37 EU enlargement and quality certification
38 Auditing of management systems

NEW MEMBERS TO THE SOCIETY

38 New members
39 Presentation of new members
Határország Országos Parancsnokság

Questionary on satisfaction

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Tisztelt Olvasó!

A XII. Minőség Héten a külföldi és belföldi előadók egyaránt az integrált irányítási rendszereket jelölték meg a fejlődés egyik legfontosabb jellemzőjének. Példaként idézünk egy részletet Prof. dr. H. D. Seghezzi előadásának összefoglalójából.

„A túléléshez szükség van további fejlődésre.... Ennek egy másik példája a részleges irányítási rendszerek integrált rendszerbe vagy teljes rendszerbe való egyesítése. Általában a részleges irányítási rendszerek elkülönülnek a tartalmukban rejlő ellentmondások miatt, és mert a tevékenységek megkettőződnek a szakkifejezések különbözősége miatt. Nem maradhatnak egyedül álló szigetek, ha javítani kívánják hatékonyságukat és hatékonyságukat. Általánosan elfogadott, hogy a részleges irányítási rendszereket célszerű koordinálni és ha lehet, beépíteni egy átfogó rendszerbe. Gyakorlatilag a beépítés a minőségre, környezetre, egészségvédelemre és kockázatszabályozásra korlátozódik.”

Ezért úgy gondoltuk, hogy ezt a számunkat az **irányítási rendszerek integrálása** témakörének szenteljük, és ennek keretében a XII. Minőség Héten elhangzott, a témával foglalkozó előadásokat is közreadjuk.

Szerkesztőbizottság

Irányítási rendszerek jövője: működésorientált integrált irányítási rendszerek*

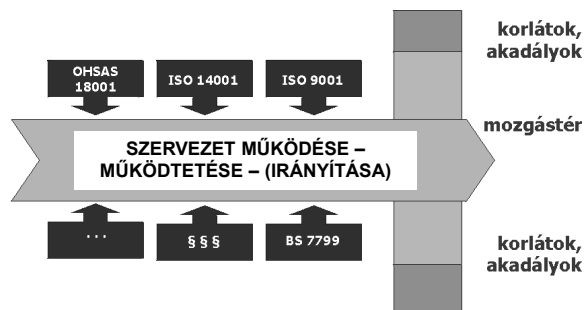
– Dr. Ködmön István ** –

Bevezetés

Napjainkra egyre népszerűbbé és elterjedtebbé váló formalizált irányítási rendszerek életútja 1979-re vezethető vissza, a BS 5750-es szabvány megjelenésére, amelyből később kialakult a máig „töretlen népszerűségnek örvendő” ISO 9000-es szabványcsalád. A szabványcsalád 1994-es változata minőségbiztosítási rendszerek követelményeit tartalmazta, amely rendszerek kialakítása sok szervezet életében – sajnos – azt eredményezte, hogy megjelent a rutinszerű mindennapok működése mellett a legtöbb esetben minőségbiztosítási rendszer elnevezéssel egy különálló vállalati alrendszer. A minőségbiztosítási alrendszer számtalan olyan kérdést szabályozatlanul hagyott, amely egy szervezet életében fontos kérdés.

A társadalmi, gazdasági, kulturális, piaci stb. viszonyok változása szükségszerűvé tette a környezetvédelemmel, a dolgozók egészségével és munkavédelmével, a szervezetek számára értéket képviselő információs vagyon védelmével és egyéb

kérdéskörökkel foglalkozó szabályozások kialakítását. Ezek a követelmények bizonyos mélységig jogszabályokban, illetve szabványokban is testet öltöttek, mint pl. az ISO 14000-es, az OHSAS 18000-es, a BS 7799-es szabványcsaládokban. Az egyes szabványok követelményeit kielégítő rendszerek vállalati bevezetése nagyon sok alkalmazó szervezetnél azt jelentette, hogy megjelent egy különálló, elszigetelt újabb vállalati alrendszer. Ezt mutatja be az 1. ábra.



1. ábra: Formalizált irányítási rendszerek vállalati alrendszerként való megjelenése

* A XII. Minőség Héten elhangzott előadás szerkesztett változata.

** Oktatási és üzletfejlesztési igazgató, Szenzor Gazdaságmérnöki Kft. E-mail: i.kodmon@szenzor-gm.hu.

Ezen szabványalapú rendszerek különálló vállalati alrendszerként való működtetése azonban költséges, konfliktusokkal terhelt, irracionális megoldás, amelynek a szervezet harmonikus működése szempontjából csekély a létjogosultsága. Azért, hogy az 1. ábrán megjelölt szabványokon alapuló rendszerek valóban a szervezet javára szolgáljanak, mindenképpen szükséges, hogy egységes elvekre, azonos fogalmi rendszerre épüljenek. A szabványok fejlődésének ezt az irányát bizonyítja az, hogy megindult a szabványok ilyen irányú harmonizációja, amelynek eredménye az egységes elvekre épülő irányítási rendszerszabványok létrejötte.

Irányítási rendszerek közös jellemzője

Egy jó irányítási (menedzsment) rendszernek legalább az alábbi jellemzőkkel kell rendelkeznie:

- megtervezett, üzleti célokkal összehangolt,
- a szervezet működésén, a jó gyakorlaton alapul,
- bevezetett,
- dokumentált (előírások, bizonyítékok),
- felügyelt,
- dinamikus, folyamatosan fejlesztett,
- zárt.

Az irányítási rendszer kialakításának, alkalmazási területe meghatározásának tudatosnak kell lenni. A rendszert oly módon kell kialakítani, hogy az a szervezet üzleti céljaival harmonizáljon, a szervezet stratégiai elképzeléseinek megvalósulását elősegítse. Ezért fontos a legfelső vezetői aktív közreműködés, az üzleti célokkal való összehangolás.

Az irányítási rendszert nem szabad különálló vállalati alrendszerként működtetni. A követelmények teljesítését a szervezet alapvető értékteremtő folyamataiba kell beültetni oly módon, hogy azok hétköznapi gyakorlattá váljanak. Ebből következik az, hogy a rendszernek bevezetettnek kell lenni. Nem elegendő a követelmények teljesítésének módját formális dokumentumokban (kézikönyvekben, eljárásokban, utasításokban) rögzíteni, hanem a leírtak megvalósulását a hétköznapiakban kell tudni bizonyítani, esetenként olyan követelményeket is, amelyek dokumentált előírásokban nem jelennek meg.

Az irányítási rendszerek közös jellemzője a dokumentáltság, amely minden esetben előíró és leíró jellegű dokumentumokkal igazolható. Előíró dokumentumok a működés mikéntjét szabályozzák, külön kiemelve a rutinszerű működéstől való eltérések szabályozását, mint pl. nem megfelelő termékek kezelése. A leíró jellegű dokumentumok (feljegyzések) pedig azt bizonyítják, hogy valamely események bekövetkeztek, és milyen tartalommal következtek be a szervezet működése során.

Ahhoz, hogy minden bizonnyal az üzleti követelményeket támogató irányítási rendszert valósítson meg a szervezet, nélkülözhetetlen a folyamatos, többszintű felügyelet, amelyet pl. az ún. vezetőségi átvizsgálások és belső felülvizsgálatok szolgálnak. A felülvizsgálatok célja az elképzelt működés gyakorlati megvalósulásának bizonyítása és a rendszer fejlesztési lehetőségeinek azonosítása, ami a gyakorlatban a rendszer dinamizmusát biztosítja, alapul szolgálva az újabb tervezési és célkitűzési feladatokhoz.

A tervezés, végrehajtás, ellenőrzés, beavatkozás, majd ismételt tervezés stb. egy zárt irányítási rendszer kialakítását jelenti, azaz a PDCA (Plan – Do – Check – Act) elv gyakorlati megvalósulását.

Ezt az egységes megközelítést az 1. ábrán megjelölt szabványok magukban hordozzák, a címükben is jelezvén, hogy irányítási rendszerszabványok. Azaz:

- Minőségirányítási rendszer – ISO 9001
- Környezetirányítási rendszer – ISO 14001
- Információvédelmi irányítási rendszer – BS 7799
- Munkahelyi Egészségvédelmi és Biztonsági irányítási rendszer – OHSAS 18001.

Az egységes irányítási rendszer megközelítése lehetőséget ad arra, hogy a szabványkövetelményeket kielégítő rendszerek legyenek integráltak, és épüljenek be a rutinszerű működésbe.

Integrált irányítási rendszerek

Az 1. ábrán és az előző fejezet felsorolásában szereplő irányítási rendszerszabványok integrálási lehetőségének elemzését megelőzően hangsúlyoznunk kell azt, hogy a nevezett szabványok:

- nem tartalmaznak semmilyen követelményt, amelynek egy harmonikusan működő szervezetben ne lenne értelme, és
- csak követelményeket tartalmaznak, de a követelmények teljesítésének módját nem. (A hogyan kérdésével, eszközökkel stb. nem foglalkoznak.)

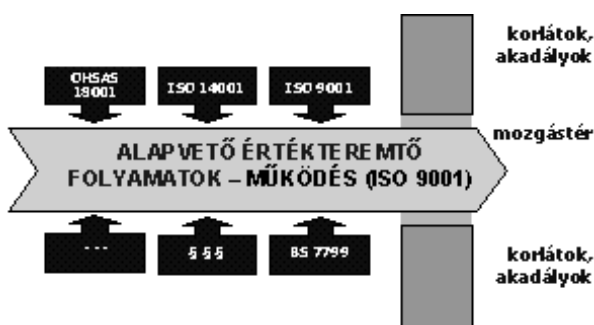
Az integrált irányítási rendszerek alapját minden esetben a szervezet alapvető értékteremtő folyamataira épülő rendszernek kell képeznie. A fenti szabványok közül ezt a követelményt leginkább az ISO 9001-es szabvány segíti, így célszerű ezt alapvető rendezőelvként figyelembe venni.

Az ISO 9001:2000 szabvány követelményei között szerepel, hogy a szervezetnek biztosítania kell a minőségirányítási rendszer bevezetéséhez és fenntartásához, fejlesztéséhez, valamint a vevői megelégedettség eléréséhez szükséges erő-

forrásokat. A szabvány három tényezőt emel ki: emberi erőforrás, infrastruktúra és munkakörnyezet.

A gyakorlat számára azonban a felsorolásban nem szereplő erőforrások is fontos működési feltételek. Az ISO 9004:2000 szabvány további útmutatásokat ad a működés fejlesztéséhez és az erőforrások biztosításához, ami azt jelenti, hogy a fentiekben említett három elem túl a szabvány az

- információ mint erőforrás,
 - (be)szállítók és partnerkapcsolatok,
 - természeti erőforrások és
 - pénzügyi erőforrások kezelése
- témakörökkel is foglalkozik.



2. ábra Szabványosított irányítási alrendszerek integrációja

különálló szabályozódokumentumok, nincs külön kézikönyv, pl. minőségirányítás, környezetirányítás stb. területén, hanem egy egységes kézikönyvben fogalmazzuk meg a szükséges szabályozásokat. Ennek a fajta megközelítésnek kell érvényesülnie az alsóbb szintű szabályozódokumentumokban is, mint pl. folyamatleírások, munkautasítások. Ez csak akkor valósítható meg, ha nem szabványalapú, hanem működési folyamat alapú szabályozók születnek, amelyekbe az egyes alrendszerek követelményei belesimulnak, egy-egy szempontként bukkannak elő.

Ennek eredménye az, amint az a 3. ábrán látható, hogy operatív végrehajtói szinten már egyáltalán nem, vagy csupán kis mértékben érzékelhető, hogy milyen irányítási rendszert működtet a szervezet. Az operatív végrehajtói szinten egy feladat, munkafolyamat elvégzésére adunk szabályozást oly módon, hogy abban érvényesülnek a különböző rendszerek által támasztott követelmények. Természetesen felsőbb hierarchiaszintre lépve egyre inkább előkerülnek – legalábbis tudati szinten – azok az elemek, amelyek igazolják az egyes rendszerek tudatos működését. Célszerű minden működtetett irányítási rendszerhez egy képviselőt, felelőst (pl. minőségügyi vezető, környezetirányítási vezető, információ- és adatvédelmi vezető stb.) kijelölni, akinek feladatkörébe tartozik annak biz-

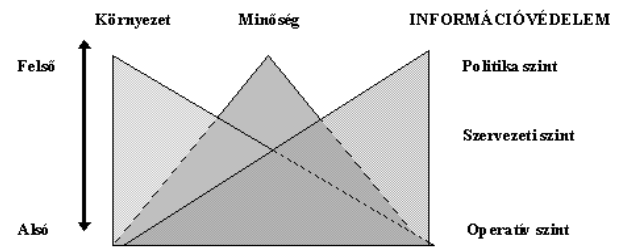
A fenti és a korábbi felsorolásból látható, hogy az erőforrások védelmére az ISO 9001:2000, illetve az ISO 9004:2000 szabványkövetelményeken túl szabványalapú irányítási rendszerek alakíthatók ki.

Annak érdekében, hogy ezek az irányítási rendszerek valóban támogassák a szervezetet céljai elérésében, az alapvető értékteremtő folyamatokra épülő integrált formában kell megvalósítani azokat. Ezt mutatja a 2. és 3. ábra.

A 2. ábrán látható, hogy nem különálló alrendszerként, hanem a működésbe beleolvadó rendszerként kell kezelni az egyes alrendszereket. Ez praktikus azt jelenti, hogy nincsenek



tosítása és felügyelete, hogy az integrált rendszerben ne vesszenek el és életben maradjanak, folyamatosan fejlődjenek az általa képviselt irányítási rendszer elemei.



3. ábra: Integrált rendszer megjelenése a szervezeti hierarchiában

Fejlődési irány – jövőbeli kihívások

Az irányítási rendszerszabványok jövője nagyban függ attól, hogy milyen mértékben támogatják a szabvány által bevezetett rendszerek a szervezet eredményességét, milyen mértékben segítik a működést, és milyen mértékben lépnek fel korlátozó tényezőként.

Az ésszerűség azt diktálja, hogy ezek a szabványok, egymást támogatva és kiegészítve, integrált formában bevezethetőek legyenek. Ezt az irányvonalat jelzik a szabványosítók törekvései is. Ezt jelzi az 1. ábrán megjelölt szabványok változó és egységesedő követelményrendszere is az irányítási rendszer tekintetében.

A szabványok a vezetőség felelősségéről, dokumentációs rendszerről, politikákról, célokról, erőforrások biztosításáról, az eredmények méréséről, felügyeletről (vezetőségi átvizsgálás, belső felülvizsgálatok), folyamatos fejlődésről, helyesbítő és megelőző intézkedésekről szólnak.

Ezek az egységes követelmények biztosítják, hogy a teljes vállalati vertikumot átfogó, egységes integrált irányítási rendszert lehessen kialakítani, megőrizve és beépítve az egyes alrendszerek célfüggvényeit és specifikumait. A szervezet életében ilyen típusú irányítási rendszernek van létjogosultsága. Ez kell hogy a jövő útja legyen: működésorientált integrált irányítási rendszer az üzleti célok és erőforrások védelmére.

(A szerző a konferencián előadásában konkrét gyakorlati példákkal támasztotta alá az itt leírtakat. – A szerkesztő.)

Felhasznált irodalom

1. ISO 9000:2000 – Quality management systems. Fundamentals and vocabulary.
2. ISO 9001:2000 – Quality management systems. Requirements.
3. ISO 9004:2000 – Quality management systems. Guidelines for performance improvement.
4. ISO 19011:2002 – Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing.
5. BS 7799-1:1999 – Information security management – Part 1: Code of practice for information security management.
6. BS 7799-2:2002 – Information security management systems – Specification with guidance for use.
7. ISO 14001:1996 – Environmental management systems – Specification with guidance for use.



Többszörös rendszerintegráció a tanúsítási gyakorlatban*

– Peczyik Valéria** –

A szervezetekre elviselhetetlenül nagy terheket ró a párhuzamosan bevezetett irányítási rendszerek működtetése. Többszörös bevezetési, működtetési, felügyeleti költség, többletmunkaerő igénybevétele egy időben, átfedésekkel, jelentős többletköltséggel. Szükségünk van az érintett szabványelőírásokra, a rendszerek tanúsítványaira, de talán nem ez a legjobb megoldás. Érthető, hogy az érintettek integrált megoldásokra törekednek, csökkentve a költségeket és növelve a szinergikus hatásokat.

A nemzetközi tanúsító szervezetek, az ISO illetékes szervezetei is lehetőséget biztosítanak arra, hogy a szükséges rendszereket valamilyen módon, egymásba integrálva, jelentős költségcsökkentéssel, mégis hatékonyan vezessük be és működtessük.

A vállalatok vezetésében jogosan fogalmazódott meg az igény, hogy a különböző irányítási rendszereket olyan integrált rendszerként szeretnék működtetni és tanúsíttatni, mely rendszer összehangolja a különféle speciális irányítási és szabványkövetelményeket, és szervesen illeszkedik a vállalati folyamatokhoz, működéshez és követelményekhez. A kialakult

elképzelés szerint egy jól integrált irányítási rendszer több, mint az egyes irányítási rendszerek összege.

Az integrált irányítási rendszer értelmezése

A tapasztalatok szerint a szervezetek az integrált irányítási rendszert nem egységesen értelmezik, mást-mást értenek integrált irányítási rendszer alatt. Szűken értelmezve integrált rendszer alatt értik, hogy egy menedzsmentrendszer integrálódik a vállalati folyamatokba.

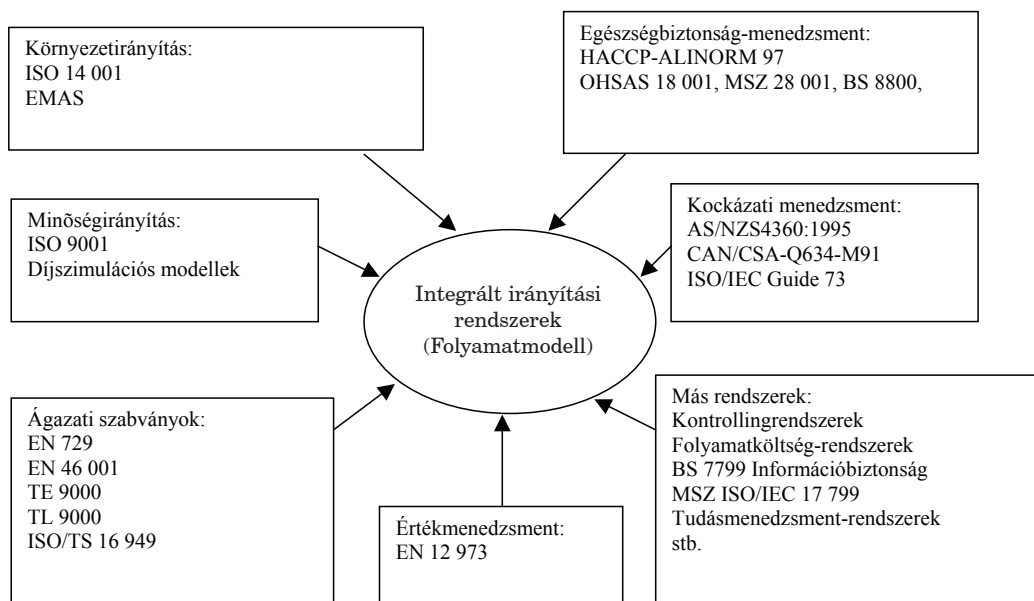
Helyesen akkor értelmezzük, ha két vagy több irányítási rendszer bevezetését és fenntartását tekintjük integrált irányítási rendszernek, mely rendszerek szervesen integrálódnak az adott szervezet céljaihoz, működéséhez.

Az MSZ EN ISO 9000:2001 minőségirányítási rendszerek Alapok és szótár értelmezése szerint: „integrált irányítási rendszer egy szervezet vezetésére és szabályozására szolgáló, egymással kapcsolatban vagy kölcsönhatásban álló, a minőséget, környezetvédelmet, pénzügyi egyensúlyt, piaci követelményeket stb. szolgáló eleminek összessége politika és célok megfogalmazásához, valamint a célok eléréséhez”.

* A XII. Minőség Héten elhangzott előadás szerkesztett változata.

** Tanúsítási menedzser, Magyar Szabványügyi Testület, Elérhető: v.peczyik@mszt.hu.

Integrált irányítási rendszerek



Az integrált rendszer alkalmazásának lehetőségei

Az új szabványok lehetővé teszik a rendszerek integrálását (követelmény, hogy a rendszerek feleljenek meg a jogszabályoknak, vevői elvárásoknak; létre kell hozni, dokumentálni, bevezetni, fenntartani, átvizsgálni, mérni és értékelni, fejleszteni, tanúsítani kell a rendszereket).

A különféle irányítási rendszerek közös jellemzői: dokumentáltak (politika, kézikönyv, eljárások, feljegyzések), felügyeleték feltételezik az erőforrások biztosítását, felelőségek és hatáskörök biztosítását és a vezetés aktív közreműködését.

A Magyar Szabványügyi Testület az IQNet tagjaként (IQNet: Irányítási Rendszereket Tanúsító Szervezetek Nemzetközi Hálózata) felkészült a különböző irányítási rendszerek integrált tanúsítására.

A következő rendszerek integrált tanúsítására van lehetőség a Magyar Szabványügyi Testületnél:

ISO 9001 [minőségirányítási rendszerek (MIR)], **ISO 14001** [környezetközpontú irányítási rendszerek (KIR)], MSZ 28 001 (OHSAS 18 001) [munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszer (MEBIR)], **HACCP** (élelmiszer-biztonsági rendszer veszélyes, kritikus szabályozási pontok; Magyar Élelmiszerkönyv 1-2-18/1993.), **KES** (Kórházi ellátási standardok).

Az MSZ ISO 15 161:2002-es Irányelvek az ISO 9001:2000 alkalmazásához az élelmiszeriparban és az italgártásban szabvány teljeskörűen bemutatja a kapcsolatot a HACCP és a minőségirányítási rendszer között.

A következő táblázatban a minőségirányítási, környezetközpontú irányítási és a munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási rendszerek integrálására mutatok be néhány példát:

Szabvány-pontok	Követelmény-csoport	Kiemelt szempontok
ISO 9001:2000 4.1. ISO 14 001:1996 4.1., 4.4.6. OHSAS 18 001:1999 4.1., 4.3.1, 4.4.6.	Általános követelmények Folyamat-szemléletű megközelítés	<ul style="list-style-type: none"> – Az irányítás „folyamatalapú megközelítése”. – PDCA-elv alkalmazása az alapvető folyamatokra [például a politika meghatározása, a kockázat megállapítása, a törvényi és más követelmények azonosítása, a vállalati célok kitűzése, a folyamatok és működési (műveleti) szabályozási eljárások meghatározása, a folyamatok során észlelt nem-megfelelések megszüntetésére a helyesbítő és megelőző tevékenységek meghatározása] és a támogató folyamatokra. – A MIR-hez nem szükséges, de a KIR/MEBIR szempontjából szükséges folyamatokat is határozzák meg (és fordítva). – A vállalkozókra és azok berendezéseire is ki kell terjednie a MEBIR kockázatértékelésének.

Szabvány-pontok	Követelmény-csoport	Kiemelt szempontok
ISO 9001:2000 4.2.; 4.2.1.; 4.2.2. ISO 14001:1996 4.4.4. 18001:1999 4.4.4.	Alkalmazási terület Dokumentáció	<ul style="list-style-type: none"> - Az auditált szervezet felelőssége, hogy meghatározza a tevékenységére – a termékeire és szolgáltatásaira vonatkozó – pontos és érvényes folyamatokat, előírásokat és ezek alkalmazásának mértékét. - A szervezet irányítási rendszere és annak szerkezete igazodjék a szervezet által végzett műveletek egyedi terjedelméhez, a működési területéhez és ezen belül az irányítási stílushoz úgy, hogy hatálya minden szabványos teljesíthető követelményre kiterjed – és ebbe illeszkedjék a kizárás is. - A szervezetnek ezért meg kell határozni, hogy tartalmilag és formailag milyen részletezettségű előírásra van szükség az adott feladat elvégzéséhez. - A dokumentációs rendszert úgy kell kialakítani és működtetni, hogy ne legyenek átfedések, ne kerüljön sor az információk többszörös rögzítésére, a bizonylatok keveredésére.
ISO 9001:2000 5.; 5.1.; 5.3., 5.4. ISO 14001:1996 4.2.; 4.4.1., 4.3. 18001:1999 4.2.; 4.4.1., 4.3.	Tervezés Politika meghatározása, vállalati célok kitűzése	<p>A politika a vállalat céljait és a célok elérésének eszközeit, módjait tartalmazza.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A politika átvizsgálásakor meg kell vizsgálni, hogy a folyamatos javítás melletti elkötelezettség magába foglalja-e mind a MIR eredményességét, mind a környezeti/MEB teljesítményt. - A szervezeteknek a célok kitűzésekor ügyelniük kell arra, hogy a célok lefedjék a szervezet minden tevékenységi területét és szintjét, illeszkedjenek más irányítási területekhez, és előremutatóak legyenek. - Figyelembe kell vennünk, hogy mindegyik rendszer különböző célkitűzéseket igényel. - Meg kell vizsgálni, hogy a célok mérhetőek-e, a politikával összhangban vannak-e.
ISO 9001:2000 7.1.; 7.3.; 7.5. ISO 14001:1996 4.4.6.; 4.3.1. 18001:1999 4.4.6.; 4.3.1.	A működés szabályozása Jogi és egyéb követelmények	<ul style="list-style-type: none"> - A termékre, szolgáltatásokra vonatkozó (környezetvédelmi, munkavédelmi) jogi és egyéb követelmények azonosítását és teljesítését ellenőrizni kell. - Külön értékelni kell, hogy a hatósági felszólításokat, észrevételeket, büntetéseket hogyan kezelik. - Az irányítási rendszerek hatékonyságának alapkérdése a felelősség és a hatáskörök meghatározása a vezetés minden szintjén. - Az irányítási rendszernek hitelesnek kell lennie és hatáskörrel kell rendelkeznie. - A menedzmentrendszer működtetésének alapvető feltétele a munkavállalók elkötelezettsége a szervezet minden szintjén. - A rendszer megvalósításának feltétele a felső vezetés elkötelezettsége.
ISO 9001:2000 5.2. ISO 14001:1996 4.3.1.; 4.3.2. 18001:1999 4.3.1.; 4.3.2.	Külső követelmények	<ul style="list-style-type: none"> - Integrált eljárás esetén a külső felek köre tartalmazza a vevőket és a KIR szempontjából érdekelt feleket is. - A KIR egy eszköz a környezeti hatások megállapításának, értékelésének és környezeti szempontoknak a szabályozásához. - A MIR a vevői követelmények megállapítását kívánja meg. - A vevői elégedettségrel kapcsolatban olyan módszerekre van szükség, amelyekkel a gyakorlatban is felhasználható, értékes információkhoz juthat a szervezet a vevői elégedettségről, és amelyeket érdemben felhasználhat.

Szabvány-pontok	Követelmény-csoport	Kiemelt szempontok
ISO 9001:2000 5.5.3.; 7.2.3.; 8.2.1. ISO 14 001:1996 4.4.3. 18 001:1999 4.4.3.	Belső és külső kommunikáció	<ul style="list-style-type: none"> – A szervezetnek kell hogy eljárása legyen a külső és belső kommunikációra, amely képes reagálni az érdekelt felektől érkező kommunikációra. – Integrált eljárás esetén meg kell vizsgálni a belső kommunikáció működését a MIR eredményességével, a környezeti tényezőkkel és a KIR-rel, valamint a kockázati tényezőkkel és a MEBIR-rel kapcsolatban. – Integrálás esetén a külső felekkel folytatott kommunikációnak ki kell terjednie a vevőktől és az érdekelt felektől érkező, minőséggel, környezetvédelemmel és munkavédelemmel kapcsolatos észrevételekre, panaszokra is.
ISO 9001:2000 8.2.2. ISO 14 001:1996 4.5.4. 18 001:1999 4.5.4.	Integrált rendszerek auditja	<ul style="list-style-type: none"> – Az egyes területek auditálásának gyakorisága különböző lehet. – Ügyelni kell az egyes területek auditorainak képzettségi igényeire. – Az audit egyre inkább külső/belső szolgáltatássá válik, amelynek értéktöbbletet kell hoznia. – A figyelem középpontjába a javítási potenciál (képesség) felszabadítása kell hogy kerüljön. – Emellett a fő cél az irányítási rendszer hatásosságának (eredményességének) és hatékonyságának növelése.
ISO 9001:2000 8.5.2, 8.5.3. ISO 14 001:1996 4.5. 18 001:1999 4.5.	Ellenőrző és helyesbítő tevékenység	<ul style="list-style-type: none"> – A felmérés, megfigyelés és kiértékelés a menedzsmentrendszer kulcstevékenységei. – Megfelelő rendszert kell működtetni a tényleges teljesítés felmérésére és figyelemmel kísérésére, egybevetve azt a menedzsmentrendszerek és üzemeltetési folyamatok területein megfogalmazott célokkal. – Az eredményeket elemezni kell, és fel kell használni a sikeres területek meghatározására, valamint azon területek azonosítására, amelyek helyesbítésre és továbbfejlesztésre szorulnak.
ISO 9001:2000 8.5.1. ISO 14 001:1996 4.1.; 4.2. 18 001:1999 4.1.; 4.2.	Folyamatos fejlesztés, javítás	<ul style="list-style-type: none"> – A fejlesztési folyamatok eredményességét és hatásosságát elemezni és ellenőrizni kell, valamint szükség szerint beavatkozni, hogy a kitűzött célt végül elérjék. – A szervezetnek ehhez fel kell használnia a politikát, célokat, a belső auditok eredményeit, az adatok elemzését, a helyesbítő és megelőző tevékenységeket és a vezetőségi átvizsgálást úgy, hogy a folyamatos fejlesztést mint állandó folyamatot előmozdítsák és fenntartsák. – A szervezetnek az audit alatt bizonyítania kell tudni, hogy folyamatos a fejlesztés, és a legfelső vezetőség ezt a kitűzött célok megvalósításával, tehát azokon keresztül éri el, és ehhez megfelelő szintű dokumentációs rendszer és igazoló háttér áll rendelkezésre. – A fejlesztés lehetősége minden egyes folyamatban benne van, így például a PDCA-elvet a részfolyamatokra és az egész rendszerre lehet alkalmazni. – Integrált rendszerben a folyamatos fejlesztés, javítás ki kell hogy terjedjen: <ul style="list-style-type: none"> – a MIR, KIR/MEBIR hatékonyságának növelésére, – a minőség-, környezeti és MEB-politika, célok teljesítésére.

Az integrált irányítási rendszerek tanúsításának és működtetésének tapasztalatai

Az integrált irányítási rendszer eredményességét több tényező között az fogja meghatározni, hogy az integrált előnyöket mennyire sikerült kiaknázni. Az integrált irányítási rendszer előnyei lehetnek:

- egységes és átláthatóbb dokumentációs rendszer,
- egyértelmű felelősségi és hatáskörök,
- folyamat-központúság,
- csökkennek a párhuzamosságok, az átfedések, az ismétlődő feladatok,
- mérhető megtakarítások az átfogó és összehangolt intézkedések következtében,
- vállalati hatékonyságnövekedés,
- kevesebb adminisztráció,
- hatékony erőforrás felhasználás,
- csökkenő felülvizsgálati idő és költség,
- fejlődést ösztönző,
- gyors reagálóképesség,
- potenciális piaci versenyelőny,
- az érdekelt felek elvárásainak jobban megfelelő termék, működés.

Integrált irányítási rendszerek bevezetésének és működtetésének nehézségei:

Az integrált irányítási rendszer bevezetése szempontjából meghatározó jelentőségű a szervezet felső vezetésének az elkötelezettsége és példamutatása. Tekintettel arra, hogy az integrált irányítási rendszerek egyes elemeinek követelményeit más-más szabványok és modellek írják

elő, alapvető feladat, hogy az integrálás alapját adó elveket meghatározzuk és megértsük. Leglátványosabb eredmény a dokumentációs rendszer tekintetében érhető el, de az integrált dokumentációs rendszer még nem integrált rendszer.

Több rendszer integrációja azt a veszélyt rejti magában, hogy egyes témák a „kerék alá kerülnek”. Az integrációnak többet kell jelentenie, mint különböző irányítási rendszereket egymás mellé tenni. A különböző irányítási rendszereket egyenértékűen kell kezelni.

A bevezetést a vállalati politikára, a vállalati célrendszerre épülő egyedi célok meghatározására, az egységes gondolkodásmódra, a folyamat-központúságra és egységes szabályozásra, a hatáskörök és felelősségi körök egységes értelmezésére alapozva célszerű megtenni. Az integrált irányítási rendszernek nem csak a dokumentálásban, hanem a vezetésben, a folyamatokban, a szervezeti felépítésben is tükröződnie kell.

Összefoglalás

Az integrált irányítási rendszerek alapját képező szabványok és modellek megközelítése közel áll egymáshoz. A hatályos szabványok szerkezete, felépítése hasonló, követelményei integrálhatóak. Előtérbe került az irányítási alapelvek, a hatályos törvények, jogszabályok, direktívák érvényesülése. Irányítási rendszerről lévén szó, alapelveként fogalmazódik meg rendszerszemlélet, a vevő- és folyamat-központúság, a folyamatos fejlesztés, az érdekelt felek megelégedettsége, a rendszer eredményes és hatékony működtetése.



A rendszerintegráció hatása a szervezet versenyképességére*

– Dr. Ányos Éva** –

Az ISO 9001:2000 szabványról már nagyon sok szó esett. Sokan sokféle módon értékelték a változásokat, magyarázták a szabvány előnyeit, és sorolták a bevezetés nehézségeit. Kevés szó esett azonban arról, hogy a cégirányítás és a minőségirányítás integrációja nélkül a minőségirányítás a gyakorlatban működésképtelen. Azaz az integráció nem szabadon választható döntés, hanem **alapkövetelmény**. A dolog érdekessége, hogy ott, ahol piaci változásokra és igényekre érzékeny,

kifelé és befelé egyaránt figyelő, a „P–D–C–A” ciklus minden funkcióját tartalmazó, szisztematikus cégirányítási rendszer van, ott akkor is tetten érhető a minőségirányítási rendszer, ha egyébként deklaráltan ilyen nincs is. Ezzel szemben azoknál a szervezeteknél, ahol a fentieknek megfelelő irányítási rendszer nem működik, ott akkor sincs a szabvány követelményeit teljesítő minőségirányítási rendszer, ha egyébként ennek ellenkezőjét igazoló tanúsítvánnyal rendelkeznek.

* A XII. Minőség Héten elhangzott előadás átdolgozott és szerkesztett változata.

** Szolnoki Cukorgyár Rt.

Ez utóbbi szervezeteknél a minőségirányítás ellehetetlenülését alapvetően az alábbi két működési hiba okozza:

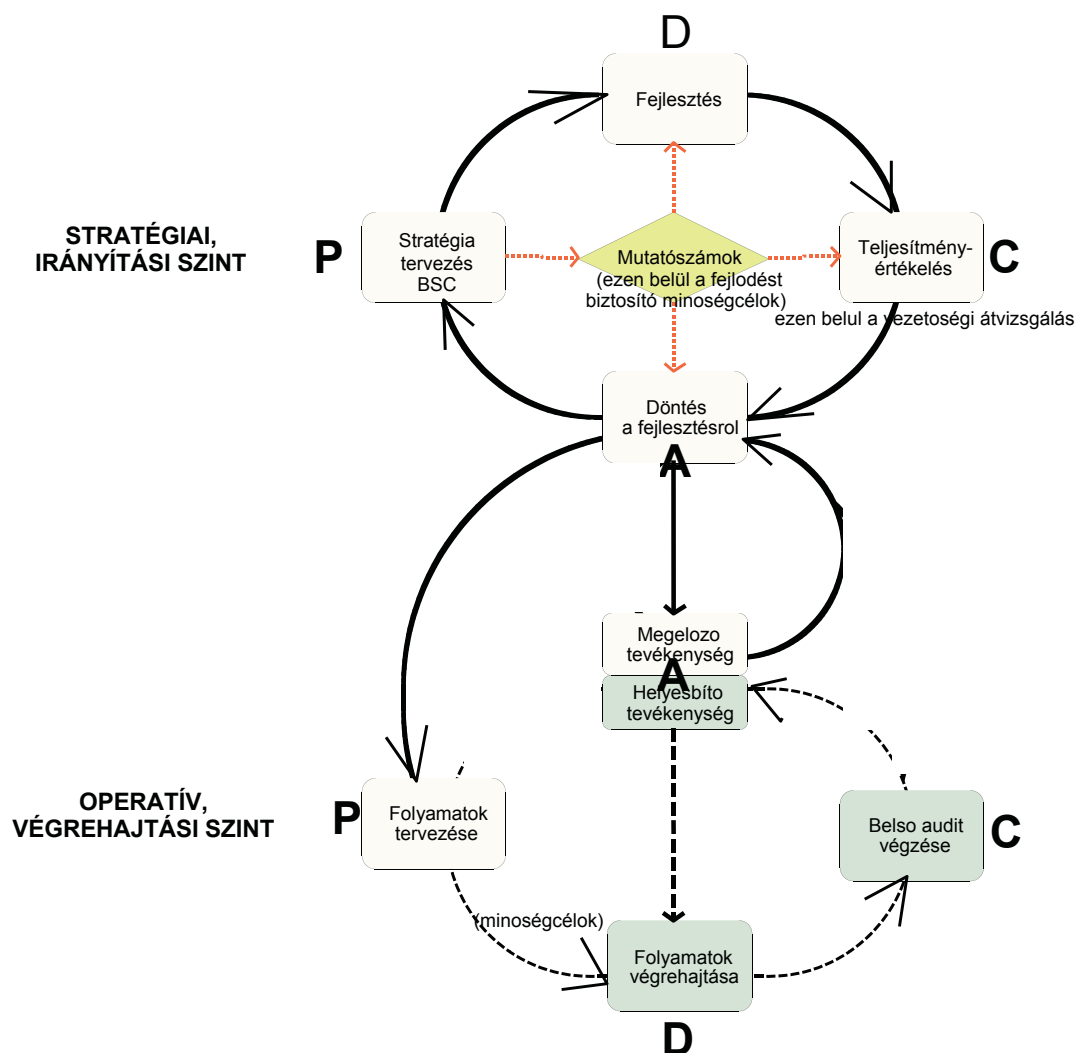
1. Nincs meg a kapcsolódás az auditok során feltárt fejlesztési javaslatok és a vállalatirányítás között, melynek következtében szervezet az auditok által feltárt fejlesztési javaslatokkal nem tud mit kezdeni.
2. Az operatív, végrehajtási szinten delegált minőségügy által kitűzött minőségcélok teljesülése, lehet bár nagyon fontos, mégsem jár érzékelhető eredménnyel.

A problémát és okait elemezve arra a következtetésre jutottunk, hogy a megoldás kulcsát a **szervezet mérhető fejlődését eredményező minőségcélok** kitűzése jelentheti. A cukoripar által alkalmazott, szokásos üzleti tervezésből kiindulva, arra a megállapításra jutottunk, hogy a hagyományos pénzügyi, termelési és értékesítési mutatók a szervezet tényleges teljesítmé-

nyének a mérésére alkalmatlanok. Az alapanyag biztosításának időjárástól való függősége, a belföldi piac beszűkülése, a gazdaságtalan termélexport és a tulajdonosi döntéstől függő termelési volumen mind olyan tényezők, melyek, a szervezet teljesítményétől függetlenül, jelentősen befolyásolják szokásos, jellemzően pénzügyi mutatókat. A cégvezetés munkája ugyanakkor rendkívül komplex, nagy szakértelmet és stratégiai szemléletmódot igénylő tevékenység, hiszen a szervezet rövid távú pénzügyi eredményének és a potenciális Európai Unió belüli maximális gyártási kvóta megszerzésének egymásnak ellentmondó szempontjait kell kiegyensúlyozniuk.

Mielőtt az általunk alkalmazott megoldásról beszelnénk, elemezzük, hol tartottunk a problémamegoldás előtt, és hova kívánunk eljutni? Az alábbi ábra egy működőképes minőségirányítási rendszer elvi sémáját szemlélteti.

A minőségirányítási rendszer elvi sémája



A csupán operatív szinten delegált minőségbiztosítás/minőségirányítás tényleges működési területét az ábra alján elhelyezkedő 3 beszűkített funkció, a „folyamatok végrehajtása”, a „belső auditok végzése” és az eltérések esetén végzett „helyesbítő tevékenység” jelenti. Ezen tevékenységek egymáshoz való kapcsolódását és viszonyát az egyes tevékenységeket összekötő szaggatott vonalak jelképezik. Ezeknél a szervezetknél a minőségcélok jellemzően a folyamatcélok közül kerülnek ki, az évenkénti vezetőségi átvizsgálás pedig rutinfeladattá degradálódik, és szükségszerűen formálissá válik azáltal, hogy kizárólag a rendszer működtetése során azonosított eltéréseket elemzi, értékeli.

Elképzelésünk szerint, ha a minőségcélok a szervezet számára mérhető haszonnal járnak, a minőségügy a maga természetes módján automatikusan irányítási szintre emelkedik. A felső vezetés fókuszában lévő, a szervezet teljesítményét előre jelző és mérő mutatószámok (köztük a minőségcélok) kinyitják a kaput a belső auditok során feltárt fejlesztési javaslatok számára, a vezetőségi átvizsgálás pedig a fejlesztés, beleértve az irányítási rendszer fejlesztését is, motorjává válik. Így válhat a minőségirányítás a minőségcélok révén a mindennapok részévé, a felső vezetés döntéseit befolyásoló tényezővé, a szervezet versenyképességét növelő eszközzé.

Bár nagyon hamar nyilvánvalóvá vált számunkra, hogy a BSC (Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer) módszer jelenti a megoldást, mégsem ezzel kezdtük a rendszerépítést. Ennek az volt az oka, hogy egy, a felső vezetés munkáját szabályozó működőképes rendszer kialakítása a felső vezetés elkötelezettsége és aktív közreműködése nélkül megoldhatatlan. Úgy gondoltuk, hogy a felső vezetői akarat és közreműködés akkor szerezhető meg, ha a szervezet maga szembesül az irányítási rendszer hiányosságaival. Ezért kezdtük a munkát önértékeléssel, és ezért választottuk a nemzetközileg is ismert és elismert módszert, az EFQM-modellt. Ez jó döntésnek bizonyult, mert a „kiváló szervezettel” való összehasonlítás során nemcsak a hiányosságokat azonosítottuk, hanem a legtöbb esetben a megoldást is megtaláltuk. Az EFQM-projekt során vált nyilvánvalóvá például, hogy a szokásos pénzügyi, üzleti tervezési gyakorlat nem elégséges a szervezet olyan mértékű fejlődéséhez, mely a jelenlegi cukoripari termeléskoncentráció és szűkülő cukorpiac mellett biztosítja a fennmaradást. Azzal szembesültünk, hogy más típusú, a koráb-

binál komplexebb, stratégiai tervezésre van szükség, olyan előre jelző és teljesítménymérő mutatószámokra, melyek a szervezet által elért eredmény objektív mérését biztosítják. Az EFQM-projekt, mint vártuk, a BSC-módszer alkalmazásával folytatódott. A BSC-módszerrel 17 mérhető és értékelhető mutatószámot azonosítottunk. A dolog érdekessége, hogy 7 olyan mutatószám azonosítására került sor, melyeket a szervezet korábban nem használt. A BSC-mutatószámok esetében a korábbi gyakorlattól eltérően, a cukoripar sajátosságához igazodva, a naptári évek helyett a termelési ciklushoz igazodó gazdasági évre tértünk át. A négy nézőpont (tulajdonos, vevő, folyamat, és tanulás) szempontjait felölelő mutatószámrendszer rámutatott arra, hogy:

- cukorrépa-termelők esetében új, a termelők motiválására is alkalmas értékelési módszert kell alkalmaznunk; hogy
- a „tanulás és fejlődési nézőpont” tekintetében eddig szinte semmit nem tettünk, pedig ezen a területen nagyon sok tennivalónk van;
- a mérhető mutatószámok révén megteremtődött az egyes szervezeti egységek teljesítményértékelésének az alapja;
- megtörtént a szervezet teljesítménye szempontjából legfontosabb kulcsfolyamatok azonosítása; és
- megfogalmazódtak azok a sikertényezők, melyek a politikákba, döntésekbe beépülve hivatottak támogatni a stratégiai célok megvalósulását.

A szervezet teljesítménye szempontjából legfontosabb tényezők azonosítása, azaz a prioritások meghatározása tehát megtörtént. A tényleges eredmény azonban annak függvénye, hogy:

- érvényesülnek-e ezek a prioritások,
- megtörténnek-e azok a változtatások, fejlesztések, melyek a kitűzött célok megvalósítását biztosítják,
- milyen mértékben valósul meg a tények alapján történő döntéshozatal, illetve időben és jó döntések születnek-e,
- felgyorsul-e a belső innováció, azaz
- hogyan működik az irányítási szinten a **P-D-C-A** ciklus.

Mindezen kérdésekre csak az idő fogja megadni a választ, remélem, következő beszámolómban az eredményeinkről fog szólni. Addig se feledjük, hogy a minőségirányítási rendszer csak olyan mértékben tudja küldetését teljesíteni, amilyen mértékben integrálódni képes a felső vezetői döntésekbe, azaz a cégirányításba.

Minőségirányítási rendszer vizsgálati módszereinek integrálása*

– Dr. Horváth Zsolt**, Veress András***, Ughy Gábor**** –

A Siemens PSE Kft.

A **Siemens PSE Program- és Rendszerfejlesztő Kft.** (Siemens PSE Kft.) a Siemens konzern ausztriai központú, program- és rendszerfejlesztéssel foglalkozó csoportjának – Program and System Engineering (PSE) Group – magyarországi leányvállalata.

A *Siemens PSE Kft. megrendeléseinek legnagyobb részét a PSE hálózatában elvégzett szoftverfejlesztési és kutatás-fejlesztési feladatok jelentik.*

Új, integrált belső audit bevezetése a Siemens PSE Kft.-ben

A Siemens PSE Kft. 1999 óta rendelkezik folyamatosan az MSZ EN ISO 9001:1996, majd EN ISO 9001:2000 szerint tanúsított minőségirányítási rendszerrel. A minőségirányítási rendszer üzemeltetése megkívánta tőlünk belső auditori csapat felállítását, a szabvány követelményeinek eleget tevő rendszeres **belső auditok** elvégzésére.

A PSE-csoporton belül évek óta folyamatos a szoftverházak folyamatainak értékelésére kidolgozott CMM (Capability Maturity Model) szerinti értékelési módszer alkalmazása és felhasználása a folyamatos minőségfejlesztésben. Az általános, vállalati szintű CMM értékelési (assessment) módszeren túlmenően a PSE kidolgozta ennek az értékelési módszernek egy rövidített módszer-tanát, amellyel egy-egy projekt érettségi szintjét önállóan is vizsgálhatjuk. Ennek a módszernek a neve **CMM Check**. Az egyes projektek vizsgálatára és értékelésére alapvetően ezt a módszert használtuk.

A belső auditok lefolytatása mellett három éve használunk eredményesen a vállalaton belüli szervezeti egységek vezetési folyamataira egy ún. **menedzsment-önértékelési rendszert**. Ez az értékelési rendszer alapvetően az egyes szervezeti egységek (termelőágazatok és központi adminisztratív osztályok) vezetőinek menedzsmenttevékenységeit öleli fel, amelyet az egyes szervezeti egységekben negyedéves ciklussal végeznek, és használnak fel a további szervezeti fejlesztésekhez.

A Siemens PSE Kft.-ben tehát eddig alapvetően háromféle, a minőségirányítási rendszer működésére-működtetésére vonatkozó mérési és szabályozási módszert alkalmaztunk párhuzamosan. Ugyan az átfedések csak részlegesek voltak, mégis felmerült az igény egy olyan új értékelési rendszer kidolgozására, amely:

- egy egységes mérési-szabályozási módszert ír elő,
- csökkenti a szükséges ráfordításokat (mind az auditorok, mind az auditáltak oldaláról),
- egyesíti magában mindhárom, már eddig alkalmazott módszer előnyét,
- eleget tesz minden, a Siemens PSE Kft.-vel szemben támasztott elvárásnak,
- támogatja a vállalat vezetőit és dolgozóit a minőségirányítási követelmények jobb megértésében és alkalmazásában,
- támogatja a folyamatos fejlesztést.

Ezek alapján álltunk neki a 2002. év végén egy új, integrált auditrendszer kidolgozásának, amely a fenti elvárásokat kielégíti. Ezt a rendszert 2003 tavaszára dolgoztuk ki és vezettük be, majd 2003 nyarán elvégeztük az első teljes körű belső audit ciklust, ennek az új rendszernek az alkalmazásával.

Új, integrált belső auditrendszer felépítése

Az új belső auditrendszer felépítésének alapja a tevékenységek elkülönítése és kategorizálása volt. A szervezeti egységeket két, jellegében különböző csoportra bontottuk: termelőágazatokra és osztályokra. Mindegyik szervezeti egységben folyó tevékenységek-folyamatok két kategóriába sorolhatók: az adott szervezeti egység menedzsment-jellegű tevékenységei és a saját szakmai tevékenységei. Ezek – értelemszerűen – termelőágazatok esetén a szoftverfejlesztési projektek végzése, a központi osztályoknál pedig a vállalati szintű támogató folyamatok végzése. Ezen tevékenységek auditálása tehát a következő módon történik: A menedzsmentfolyamatokat

* A XII. Minőség Héten elhangzott előadás szerkesztett változata.

** Minőségügyi vezető, Siemens PSE Kft. Elérhető: zsolt.horvath@siemens.com.

*** Minőségbiztosítási menedzser, Siemens PSE Kft. Elérhető: andras.veress@siemens.com.

**** Minőségügyi kontroller, Siemens PSE Kft. Elérhető: gabor.ughy@siemens.com.

egy menedzsmentértékelési követelményeket tartalmazó módszertan, a támogató folyamatokat egy folyamatértékelési követelményeket tartalmazó módszertan, a szoftverfejlesztési folyamatokat pedig az erre a célra kifejlesztett CMM Check értékelési módszertan alapján végeztük (lásd az alábbi ábrát).

	Szervezeti egységek:	
	Ágazatok	Osztályok
Tevékenységek:	Vezetés + szervezés	Vezetés + szervezés
Szakmai	Menedzsment értékelése	Menedzsment értékelése
	Projektmunka	Támogató folyamatok
Vezetési	CMM Check	Folyamatok értékelése

Az egyes értékelési módszertanokra külön-külön kérdéslisát dolgoztunk ki, egységesen hozzátartozó pontozási rendszerrel. Minden értékelési kérdőív témakörökre és azon belül önálló kérdésekkel megfogalmazott követelményekre épül. Mindegyik kérdőívhez tartozik egy részletes értékelési segédlet, amely részletesen bemutatja minden követelmény célját, alkalmazásának lehetőségét, és tartalmaz példákat is. Ez a követelménylista belső használatra nyilvános az egész vállalatban belül, és ennek célja az, hogy segítséget nyújtson a követelmények jobb megértésében és gyakorlati alkalmazásában.

Az egyes értékelési módszertanok alapvetően a következő kulcselemekre épülnek:

• Vezetés értékelése

- > Szervezeti egységenként.
- > 10 témakör – $10 \times 10 = 100$ pont maximálisan.
- > Témakörönként 4–6 (7) kérdés.
- > Vizsgált területek:
 - Szervezeti működés, felelőségek tisztázása.
 - Kommunikáció.
 - Stratégia.
 - Célok.
 - Tervezés.
 - Folyamatok szabályozása, működtetése.
 - Nyomon követhetőség és igazolás.
 - Adatvédelem, IT-támogatás és IT-biztonság.
 - Oktatás és HR.
 - Folyamatos javítás (tanulás a hibákból).

• (Támogató) folyamatok értékelése

- > Központi osztályokban – de folyamatszinten.

- > Folyamatcsoportonként szervezve.
- > Minden folyamatra kitöltve a kérdéslisita.
- > Általános kérdések, de értelmezhetőek minden folyamatra.
- > 10 témakör – $10 \times 10 = 100$ pont maximálisan.
- > Témakörönként 3–6 (7) kérdés.
- > Vizsgált területek (PDCA elv szerint):
 - „P” Folyamatok tervezése – igények ismerete, szabályozás kidolgozása, IT-támogatottság és integráció, törvények és egyéb külső követelmények figyelembevétele, ...
 - „D” Folyamatok üzemeltetése – igények kielégítése, folyamatok működése, hibakezelés és „vis major” esetek kezelése, ...
 - „C” Folyamatok ellenőrzése – mérések végzése, értékelése, ...
 - „A” Folyamatok fejlesztése – javítások kezdeményezése, átfutási idő, ...

• CMM Check

- > Operatív egységekben – szakágazati szinten.
- > Önálló projektmunka vizsgálata.
- > 8 releváns (értelmezhető) témakör.
- > Az értékelés eredményei:
 - Projektekre CMM szint (1 ... 5).
 - Témakörökre %-os teljesítés.
- > Vizsgált területek:
 - Projektvezetés (projekttervezés és projektkövetés, minőségbiztosítás, konfigurációmenedzselés).
 - Engineering (követelménymenedzsment, szoftverfejlesztés, szoftverintegráció és tesztelés).
 - Folyamatfejlesztés (folyamatdefiníció és javítás, képzés).

Az auditálás lefolytatása

Az auditálási éves ciklus lefolytatásának első lépése az éves auditálási időterv készítése. Ennek elfogadása után történik az egyes auditok végrehajtása. Az egyes auditokhoz külön-külön auditterv nem készül, hiszen a kitöltendő értékelési kérdéslisita tartalmazza a lebonyolítás vezérfonalát. Az egyes auditok időigénye általában vezetés értékelése esetén fél nap, egyébként kb. egy nap, amelyet rendszerint 2 auditor végez.

A lebonyolítás jellege elsősorban értékelés (assessment) jellegű, és nem auditálás jellegű. Ez alatt azt értjük, hogy az auditok alatt a belső auditorok és az auditáltak közösen beszélnek meg és értelmezik a követelményeket, majd vizsgálják meg azok teljesülését az adott szervezeti egység, projekt vagy folyamat vonatkozásában. Ez a fajta

értékelés feltételezi és megköveteli az értékelésben részt vevők elkötelezettségét a vezetés/folyamat/projekt javítása érdekében. Az értékelést a belső auditor végzi, de az auditáltakal közösen megbeszélve és tisztázva az erősségeket és fejlesztési lehetőségeket. Mindegyik auditot követően az auditált szervezeti egység vezetője megkapja a részletesen kitöltött kérdéslistát, valamint egy külön auditjelentést, amely tartalmazza a hivatalos és formális elemeken túlmenően a vonatkozó auditon tapasztalt erősségeket, fejlesztési lehetőségeket és az egyes témáknál esetlegesen fellelt minimálkövetelmény nemteljesülése esetén az eltéréseket. A minimálkövetelmények az EN ISO 9001:2000 szabvány követelményei alapján kerültek megállapításra.

Az első auditciklust e szerint a módszer szerint 2003 nyarán folytattuk le. A ráfordítási igény összességében kevesebb volt, mint a megelőző időben a belső auditokra, CMM Check értékelésekre és belső önértékelések időszakos ellenőrzéseire fordított idő együttesen. Ugyanakkor egységes rendszerben eleget tettünk minden, velünk szemben támasztott elvárásnak. További eredmény, hogy a vállalat vezetői és munkatársai sokkal gyakorlatorientáltabbnak, hasznosabbnak érezték ezt az auditálási formát. A menedzsment-értékelés egységes menedzsmenteltek alkalmazását, azok megértését és a gyakorlatba ültetését segítette minden területen. A CMM Check módszer belső auditba való integrálásával egyre több projektben sikerült nemcsak az átvilágítást elvégezni, hanem az ott dolgozó kollegákkal a követelményrendszert és annak működését is megérteni, így a folyamatos munkájukban nekik érdemi segítséget adni. A folyamatértékelés új szemléletű átvilágítása nagymértékben segítette a folyamatgazdáknak – a meglévő hibák feltárásán túlmenően – a folya-

matmenedzselés lépéseinek megértésében és alkalmazásában.

Az új módszer előnyei:

- Egy egységes, átfogó értékelési és szabályozómódszer.
- A követelmények minden területen „testre szabottak”, és az ISO 9001:2000, 9004:2000 és TQM-alapelvekre épülnek.
- A folyamatos javításra (PDCA ciklus) erősen épít.
- Értékelési (assessment) módszertan – a kivitelezés „emberbaráti”.
- Tartalmi teljességet néz és nem formalizmust.
- Értékelés dokumentált eredményei: erősségek, fejlesztési lehetőségek és az (esetleges) minimálkövetelmények nemteljesülése.
- Minden évben, mindenütt ugyanúgy történik a vizsgálat – eredmények és változások jól nyomon követhetők.
- A követelmények előre, részletesen ismertek.
- Lehetőséget ad az önértékelésre.

Befejezés

Az előadás bemutatta a Siemens PSE Kft. új, integrált belső auditrendszerének logikai felépítését és módszereit, valamint alkalmazásának tapasztalatait.

Ezen módszer alkalmazásának eredményei nyomán a Siemens PSE Kft. sikerrel pályázott a teljes Siemens Rt. belső auditjainak lefolytatására. Természetesen a Siemens Rt. esetében a CMM Check eljárás helyett kidolgoztunk egy, ugyanilyen logikával működő, általános projekt-értékelési módszertant is, amelyet a rendszerbe illesztve a rendszer alkalmassá vált bármilyen szervezet belső auditálásának elvégzésére is.

MAGYAR MINŐSÉG

A Magyar Minőség Társaság havi folyóirata.

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

Vezetője: dr. Róth András. Tagjai: dr. Ányos Éva, Füredi László, Gombkötő Judit, dr. Helm László, Hogemann Éva, Pákh Miklós, Pónyai György, dr. Ring Rózsa, Szódi Sándor.

Felelős kiadó: dr. Aschner Gábor.

Szerkesztőség: 1091 Budapest, Üllői út 25. III. emelet.

Tel.: (36-1) 456-6951. Fax: 456-6954. E-mail: mmt@axelero.hu, www.quality-mmt.hu

A folyóirat címlapját és a Magyar Minőség Társaság új arculatát a Marketing Management Service tervezte.

1132 Budapest, Victor Hugo u. 35. Tel.: 339-5339, 20/915-6203.

E-mail: mest1@elender.hu.

Nyomda: Grafika Press Nyomdaipari Rt., 1101 Budapest, Monori út 1-3.

Felelős vezető: Farkas Tamás vezérigazgató.

Egy szám ára: 700 Ft. Éves előfizetés tagoknak 6000, nem tagoknak 8500 Ft.

Megrendelés, publikáció- és hirdetésfelvétel a szerkesztőségben.

Engedélyező szerv: Művelődési és Köznevelési Minisztérium.

NYTSZ: B/SZI/1687/1993. HU ISSN-szám: 1416-9576.

Integrált minőségirányítási rendszerek kialakításának tapasztalatai egészségügyi szervezetekben

– Dr. Hajnal Miklós Pál* –

BEVEZETÉS

Az egészségügyi szolgáltatók részére az 1997. évi CLIV. törvény (V. fejezet 4. cím 119. § – 124. §) működési feltételként előírja a minőségügyi rendszer kiépítését és folyamatos fenntartását, de nem rendelkezik arról: milyen legyen ez a rendszer. A nagyobb és igényesebb szolgáltatók – jellemzően kórházak – központi iránymutatás nélkül, a nemzetközi tendenciákat figyelve, saját elképzeléseik szerint fogtak hozzá az egyik vagy másik irányzat szerinti saját rendszer implementációjához. Mivel hazánkban az ISO 9001 szabvány követelményei szerint felépített és tanúsított minőségirányítási (korábban minőségbiztosítási, minőségügyi) rendszerek széles körben ismertek – és a törvény tanúsítást is említ –, az intézmények túlnyomó többsége ezen az úton indult el. Időközben megjelent a szabvány 2000-es, folyamatközpontú változata, valamint egészségügyi interpretációi, és ekkor az egyéb irányzatok (JCAHO, klinikai auditok, peer review stb.) jelentősége csökkenni látszott. Ugyanakkor a kb. 12 éve a USAID–JCI-segítséggel lefolytatott, 10 nagy kórházat érintő, JCAHO standard alapú „akkreditációk” emléke nem halványult, ezért az Egészségügyi Minisztérium kiadta az elvben magyar viszonyokra alkalmazott Kórházi Ellátási Standardok (KES) 1., majd 2. verzióját mint általánosan kielégítendő szakmai követelményrendszert. A tájékozatlanabbak körében ez átmenetileg az „ISO kontra KES” dilemmát generálta, de viszonylag hamar világossá vált – nem utolsósorban az USA-beli tapasztalatok nyomán is –, hogy a standardalapú szakmai felülvizsgálatok nemcsak hogy nem helyettesítik a minőségirányítási rendszert és tanúsítást, de nem is működőképeseek anélkül. Így, kimondva-kimondatlanul, némi fanyalgással tudomásul vétetett, hogy a működés és vezetés minőségének javítása céljából integrált KES–ISO rendszert kell építeni.

AZ EGÉSZSÉGÜGYI INTEGRÁLT RENDSZEREK FELÉPÍTÉSE

Az egészségügyi szolgáltatókat minőségfejlesztés terén az említett törvényen kívül egyéb stimulu-

sok is érik. Ezek, a nehezen kezelhető gazdasági és társadalmi problémák ellenére, arra ösztönzik a szolgáltatókat, hogy egyre szélesebb körben alkalmazzák azokat a korszerű menedzsment-technikákat, amelyeket összefoglalóan – kicsit pongyolán – minőségirányításnak nevezünk. A stimulusok, követelmények közül ki kell emelni a következőket:

- A magas színvonalú, kiváló minőségű betegellátás kialakításának és folyamatos fenntartásának igénye.
- Az ellátás minőségének folyamatos fejlesztési igénye, a betegek megtartásának, vonzásának igénye.
- Az Európai Unióhoz való csatlakozás kihívásai – bekapcsolódás az egészségügy nemzetközi vérkeringésébe.
- A teljesítmény mérhetőségének megvalósítása, a költséghatékony működés sürgető igénye.
- Nagyobb szolgáltatóknál a komplex intézményirányítás igénye.
- Az informatikai infrastruktúra fejlesztése.
- Új követelményrendszerek megjelenése, illetve kodifikálása:
 - Fekvőbeteg-ellátási követelmények.
 - Járóbeteg-ellátási követelmények.
 - Környezetvédelmi követelmények.
 - A munkatársak egészségvédelme és a munkahelyi kockázatok csökkentésének igénye.
 - Az országosan egységesített laboratóriumi akkreditáció követelményei.
 - A gyógyszerkutatás követelményei – fokozódó üzleti lehetőségek.
- Privatizációs kihívások.
- A strukturális átalakítás igényei – a hazai ellátási rendszer perspektívái.
 - A sürgősségi ellátás átalakítása.
 - Az irányított betegellátás várható terjedése.
 - A prevenció és otthoni szakápolás fokozott bevonása az ellátási rendszerbe.

Rendszeralkotók

A felsorolt követelmények kielégítésének igénye szétfeszíti az eddigi minőségirányítási szervezetek kereteit, sőt gyakran az intézményirányítás

* AdWare^{Q1} Fejlesztő és Tanácsadó Kft.

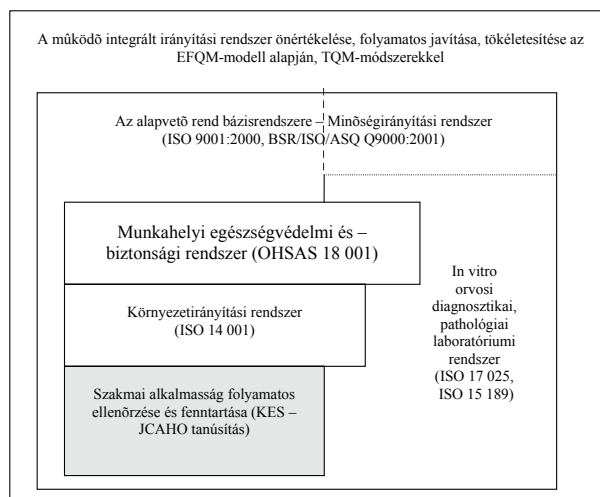
átalakítását is megköveteli (nem is beszélve az egyre kevésbé működőképes finanszírozási rendszerről). A funkcionálisan jól működő, komplex egészségügyi intézményekben új elemek, rendszeralkotók beintegrálása válik szükségessé, természetesen nem feltétlenül együtt, ugyanazon a helyen. A legfontosabb rendszeralkotók a következők (zárójelben az adott rendszerrelemre vonatkozó követelmények):

- Nemzetközi szabványkövetelményeken alapuló **minőségirányítási rendszer**. (MSZ EN ISO 9001:2001 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények. Magyar szabvány.)
- Az **egészségügyi intézmények** minőségfejlesztési követelményei. (BSR/ISO/ASQ Q9001:2000, vagy másképpen IWA-1:2001 Quality Management Systems – Guidelines For Process Improvements In Healthcare Organisations. Draft International Standard.)
- **Környezetirányítási rendszer**. (MSZ EN ISO 14001:1997 Környezetközpontú irányítási rendszerek. Követelmények és alkalmazási irányelvek. Magyar szabvány.)
- Munkahelyi **egészségvédelmi és biztonsági** irányítási rendszer. (OHSAS 18001:1999 – BS 8800 – EN 28001 Occupational Health & Safety Management Systems. Specifications.)
- **Laboratóriumi akkreditációs rendszer**. (MSZ EN ISO/IEC 17025:2001 Vizsgáló- és kalibrálólaboratóriumok felkészültségének általános követelményei. Magyar Szabvány.)
- Speciális **orvosi laboratóriumi rendszer**. (ISO/DIS 15189 Quality management in the medical laboratory. Draft International Standard.)
- Klinikai **gyógyszerkísérletek** rendszere. [International Conference on Harmonisation (ICH) „General Considerations for Clinical Trials” (GCP – Good Clinical Practice.)]
- Az Amerikai Egyesült Államok gyakorlatát követő **egészségügyi szakmai akkreditációs rendszer** (JCAHO – Joint Commission Accreditation for Healthcare Organizations), illetve az ennek figyelembevételével készült:
- **Kórházi Ellátási Standardok (KES) V. 2.** (2003), az Egészségügyi, Szociális és Családügyi Minisztérium kiadásában.
- Az **informatikai rendszer integritásának biztosítása, az adatok fokozott védelmének az igénye**. (MSZ ISO/IEC 17799:2002 Az informatikai biztonság menedzselésének eljárásrendje.)
- A Helyes **Higiénés Gyakorlat** (GHP – Good Hygienic Practice).

- **Élelmiszer-higiéniai** és -biztonsági rendszer. (HACCP – Hazard Analysis on Critical Control Points.)
- **Európai minőségirányítási modell** szerinti értékelés. (EFQM – European Foundation for Quality Management.)
- Európai **minőségtanúsítási** rendszer orvosi készülékek, berendezések esetére. (CE-direktívák alkalmazása.)
- **TQM-rendszerelemek** a folyamatos minőségjavítás szolgálatában. (TQM – Total Quality Management.)

Az integrált rendszerek struktúrája

Az egészségügyben alkalmazott integrált irányítási rendszerek struktúráját az egészségügyi intézmények (döntően fekvőbeteg-ellátó intézmények, azaz kórházak) speciális felépítése és működése, valamint a velük szemben támasztott különleges követelmények determinálják. Egy elméleti, ma még teljességében nem létező struktúrát mutat az 1. ábra.



1. ábra: Egészségügyi rendszer elméleti struktúrája

Az integrált irányítás lényegében különféle irányítási rendszerek együttes alkalmazása. A gyakorlati alkalmazás szempontjából az integrált irányítás azt jelenti, hogy a minőségirányítási, környezetirányítási stb. rendszer belesimul, beleintegrálódik a szervezet általános irányítási (management) rendszerébe, annak szerves részévé válik. Ezáltal az irányítási rendszer hatásmechanizmusa egybeforr az alaptevékenységgel.

Az integrált irányítási rendszerek kifejlesztésével kapcsolatos tapasztalatok részben az ISO 9001:2000 szabvány új szemléletmódjával és követelményeivel, részben a további (elsősorban az ISO 14001 környezetközpontú irányítási) rendszerrelemek beintegrálásával kapcsolatosak. Ezek a tapasztalatok azt mutatják, hogy az integrált irányítási rendszerek nemcsak a rendszerek

kifejlesztőinek és alkalmazóinak, hanem felülvizsgálóinak (auditorainak) is komoly kihívást jelentenek, és új koncepciót, tudás- és készség-halmazt és az eddiginél flexibilisebb, konstruktívabb magatartást követelnek meg minden résztvevőtől. Az egyik legösszetettebb területen, az egészségügyben alkalmazható integrált irányítási rendszer felépítése példaértékű lehet az ipari és más szolgáltató szervezetek számára is.

EGÉSZSÉGÜGYI SPECIALITÁSOK

Az egészségügyi szolgáltatás igen sok sajátos vonással rendelkezik, itt minden állampolgár valószínű vagy potenciális vevő. Az egészségügyi szolgáltatás az egészség megőrzése, javítása vagy helyreállítása érdekében végzett, intézményesített vagy otthoni tevékenység. Komponensei: megelőzés, a gyógyítás (rehabilitáció), ápolás, gondozás.

Az egészségügyi ellátás alanya – a minőségirányítás terminológiájában az egyik, kétségkívül legfontosabb vevője:

- egészséges ember, aki meg akarja őrizni egészségét,
- beteg ember, aki vissza akarja szerezni egészségét, vagy stabilizálni szeretné állapotát.

A szolgáltatás kizárólag egy adott helyen, kimondott vagy ki nem mondott igények alapján, előírt „technológia” szerint, meghatározott személyen valósul meg, általában nem ismételt. Ezért fokozott jelentőséget nyer a szolgáltatást előállító folyamatok szabályozása, aminek legelterjedtebb eszköztárát alkotják a standardok. Megállapítható, hogy az egészségügyben alkalmazott minőségirányítási rendszerek legszembetűnőbb specialitása az **ellátási standardok** alkalmazása.

Szakmai standardok

Az egészségügyben alkalmazott akkreditációs standardok csak hazánkban számítanak viszonylag újnak, az USA-ban fél évszázada alkalmazzák és fejlesztik azokat folyamatosan. A standardok szakmai alapokon nyugvó kijelentések, amelyek a szervezet elérni kívánt állapotát írják le. Lényegében tehát egy intézmény strukturális és funkcionális alkalmasságát definiálják. Gyűjteményüket akkreditációs kézikönyvnek nevezik, amely strukturális, folyamat- és eredménystandardokat tartalmaz. Az akkreditáció annak vizsgálata, hogy az intézmény megfelel-e a standardoknak.

Magyarországon az Egészségügyi Minisztérium által kibocsátott standardok köre ennél szűkebb körű: a kórházi ellátás egyes területeit fogja át. A **Kórházi Ellátási Standardok (KES)** a következő csoportokba oszthatók:

- Betegfelvétel és -elbocsátás (BFE).
- Betegvizsgálat (BEV).
- Betegellátás (BLL).
- Betegjogok, tájékoztatás és oktatás (BJT).
- Minőségfejlesztés (MFL).
- Vezetés, igazgatás (MVG).
- Humán erőforrás-menedzsment (MHM).
- Épületek és berendezések működtetése és biztonsága (MBT).

Az akkreditációra való felkészülés menete hasonló a szabványkövetelmény-alapú rendszerkiépítéshez: felkészülés; önfelmérés; felmérés (survey), melynek során megtörténik az intézmény vizsgálata, interjúk készítése a betegekkel, hozzátartozókkal, a személyzettel, illetve a találatok osztályozása; oktatás, képzés, végül jelentés készítése és kiértékelése.

Gyakori a zavar az akkreditáció és minőségirányítás kapcsolatának megítélésében. Pedig egyértelmű, hogy az **akkreditáció** a gyógyítással közvetlen kapcsolatban lévő szakmai tevékenységek vizsgálata általánosan elfogadott empirikus standardok alapján, míg a **minőségirányítás** a szervezet teljes működésének átfogó szabályozása, a politika, a célok és azok megvalósítására szolgáló folyamatok meghatározása és irányítása nemzetközi szabványok alapján.

A fentiek alapján egyértelmű, hogy a minőség-tanúsítás és a standard alapú akkreditáció nem állítható szembe egymással, nem helyettesíthetik egymást, ezért együtt célszerű alkalmazni őket. Az ily módon kialakuló integrált rendszerben a minőség-tanúsítás megteremti az alapvető rendet és irányítási struktúrát, az akkreditáció pedig elősegíti a színvonalas szakmai tevékenységet.

Megjegyzés: az angolszász nyelvterületről átvett akkreditáció a minőségügyben kialakult terminológia szerint tulajdonképpen tanúsítás, amelynek elvégzésére jogosult szervezeteket a Nemzeti Akkreditáló Testület akkreditálja.

Laboratóriumi akkreditáció

A klinikai (in vitro diagnosztikai) laboratóriumok speciális helyzetben vannak. A vizsgáló- és kalibrálólaboratóriumokat a Nemzeti Akkreditáló Testület (NAT) törvényi felhatalmazás folytán közvetlen felügyelete alá vonta az akkreditáció révén. A klinikai laboratóriumok felügyeletét a legutóbbi időkig az Országos Laboratóriumi Intézet (OLI) látta el. 2002-től a NAT erre a területre is kiterjesztette felügyeletét a megfelelő Szakmai Akkreditációs Bizottság (SZAB) megalkotása és működtetése révén. Ez fokozott követelményeket ró az egyébként is átalakulóban lévő laboratóriumi hálózatra. Az idevonatkozó ISO 17025 szabvány követelményeinek kielégí-

tése egyúttal az ISO 9001 szabvány követelményeinek kielégítését is jelenti.

RENDSZERÉPÍTÉSI MEGFONTOLÁSOK

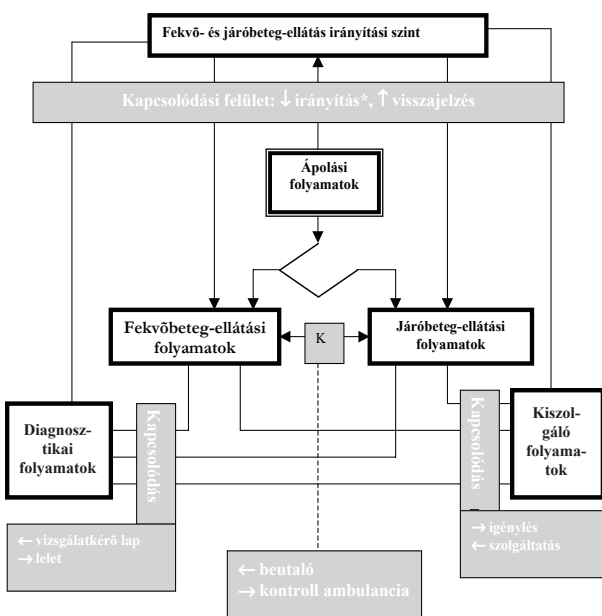
Az integrált irányítási rendszerek felépítése, a dolog természetéből adódóan, az „egyszerű” minőségirányítási rendszerekénél jóval összetettebb, és igen nagy változatosságot mutat. Ez kétségtelenül megnehezíti mind a rendszerépítők, mind a felülvizsgálók (auditorok) munkáját – de az ISO 9000:2000 szabványsorozat egyik célja éppen a korábbi uniformizálás megszüntetése.

Folyamatmodellek

Az ISO 9001:2000 szabvány – és az összes erre épülő követelményszabvány – egyik legfontosabb alapelve a **folyamatszemléletű megközelítés**. A folyamatközpontúság megköveteli a fő- és mellékfolyamatok azonosítását, bemeneteik és kimeneteik meghatározását, a folyamatok kölcsönhatásainak feltárását. Ez a szemlélet elősegíti az integrált rendszerek kialakítását, hiszen mód nyílik tetszőlegesen összetett folyamatok leírására és irányítására.

A folyamatok meghatározásának hatékony eszköze a **dekompozíció**. Kiindulásul szolgálhat a fekete doboz (black box) modell, amely az input–output szemléletet tükrözi.

A **folyamatok és összefüggéseik mélyebb feltárása** megköveteli a rendszermodell további dekompozícióját. A konkrét megoldás természetesen a szervezet tevékenységétől, szervezeti struktúrájától, kiterjedésétől, és sok más tényezőtől függ. A 2. ábra egy kórházi folyamat dekompozícióját mutatja.



2. ábra: Egy kórházi folyamat dekompozíciója

Dokumentáció

A **dokumentációnak** igen nagy szerepe van az integrált irányítási rendszerekben. A dokumentumok egy jelentős csoportja a **szervezet alapműködésével** kapcsolatos (alapvető szabályozó-dokumentumok, bizonylatok), más része az **integrált irányítási rendszer kialakításával és használatával** függ össze. Helyesen felépített és jól működő szervezet esetén a két csoport között jelentős az átfedés, ekkor a dokumentáció értéknövelő tevékenység. A dokumentálás lehetővé teszi a kommunikációt a szervezetenél folyó tevékenységek céljáról és összhangjáról.

A dokumentáció **eszköz a következő feladatok** megoldásában:

- folyamatos minőségfejlesztés, a vevők (érdektelt felek) igényeinek kielégítése,
- a munkatársak képzése és továbbképzése,
- a folyamatok megismételhetősége, az adatok, anyagok, termékek, személyek nyomon követhetősége,
- objektív bizonyítékok előállítása,
- az integrált irányítási rendszer folyamatos alkalmasságának és eredményességének kiértékelése.

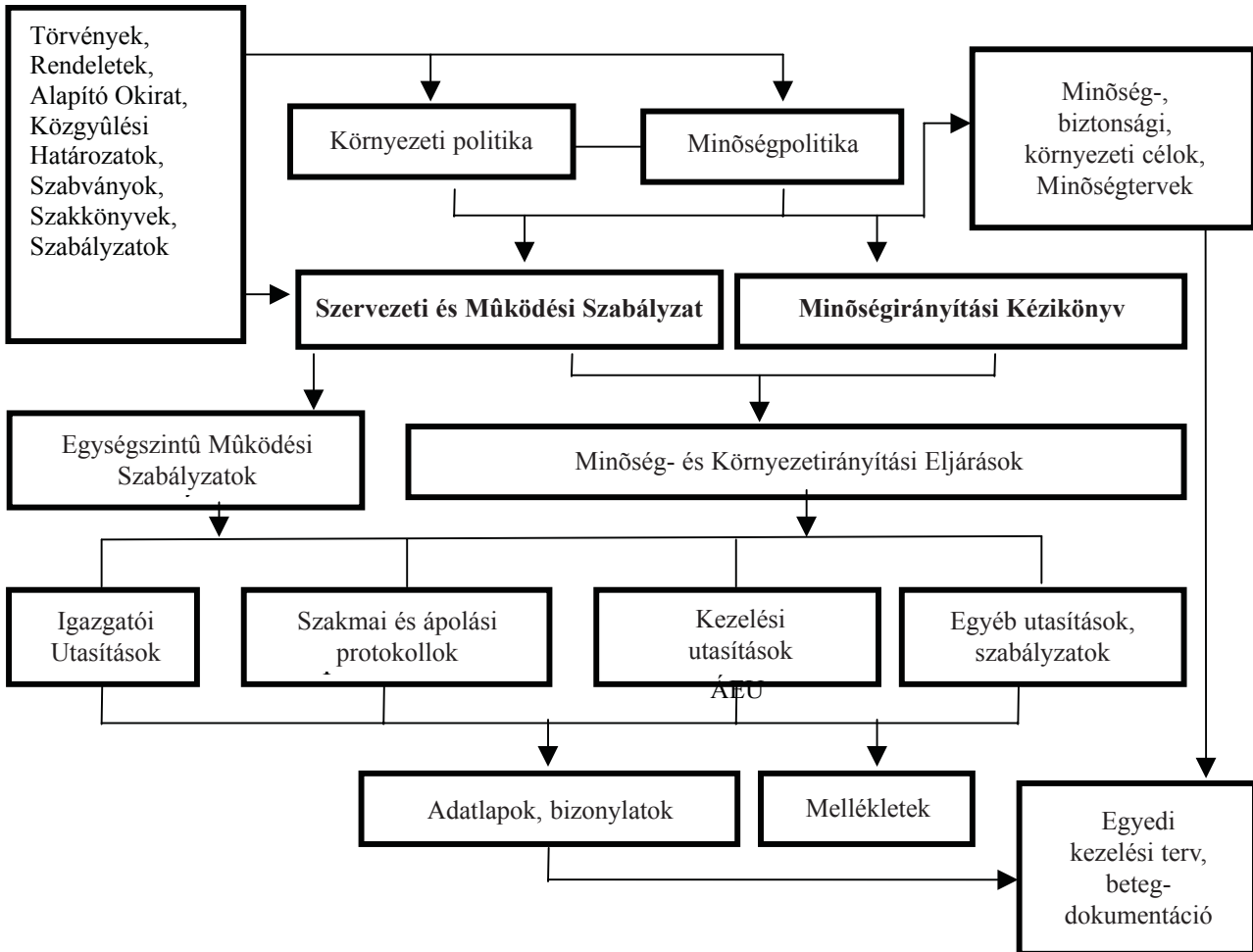
A dokumentumok rendszere még kisebb szervezetek esetén is eléggé összetett, gyakran nehezen áttekinthető. Sok esetben nem tisztázott az igazgatási és minőségirányítási, egyéb integrált irányítási dokumentumok kapcsolata, alá-fölérendeltségi viszonyai.

Integrált irányítási rendszerek alkalmazása során hasznos a különféle **dokumentumok közötti kapcsolat** egyértelmű feltárása, szabályozása. Ez gyakran segít a folyamatok azonosításában és szabályozásuk egyértelművé tételében.

Az **integrált irányítási rendszer dokumentumainak összefüggésére** mutat egy lehetséges megközelítést a 3. ábra.

Minőségcélok és -tervek

A korábban az auditok egyik rémének tartott feladat, a minőségcélok megfogalmazása egyszerűbben kellemes tervezettségé válik, mikor a megfogalmazásukra rendezett ötletroham (brain storming) a résztvevők számára világossá teszi, hogy csak el kell hagyni a „minőség” jelzöt, és a jövőbeli fejlesztésekre kell gondolni. Így meglepően életszerű minőségcélokat és elérésükre szolgáló minőségterveket sikerül megalkotni. A minőségcélok kitűzését, megvalósulásuk ellenőrzését a 4. ábra szerinti táblázat nagymértékben megkönnyíti.



3. ábra: Integrált rendszer dokumentumai

S	Cél	Ki-indulási helyzet	Elérni kívánt helyzet	Alkalmazott/ szükséges módszer, tevékenység, eszköz, beruházás	Idő-tartam/ határ-idő	Mérési, ellen-őrzési lehetőség, módszer, eszköz	Mérték (indikátor)	Felelős, közreműködő, ellen-őrző
1								
2								

4. ábra: Minőségcélok és ellenőrzésük

Informatikai struktúra, adatkezelés és -védelem

Integrált irányítási rendszer ma már elképzelhetetlen megfelelő informatikai infrastruktúra nélkül. Az egészségügyi intézmények ellátottsága e tekintetben nagyon egyenetlen, de többnyire alulmúlja a termelőszféra színvonalát. A technikai minimum egy minden szervezeti egységet elérő intranet volna, amely lebonyolítja az alaptevékenységgel kapcsolatos belső adatforgalmat, emellett lehetővé teszi az integrált irányítási rendszer dokumentumainak biztonságos táro-

lását, hozzáférését, védelmét. Bár ily módon radikálisan csökkenthető a forgalomban lévő papírmennyiség, teljesen nem szüntethető meg, mivel a törvény meghatározott információk papíron való archiválását írja elő.

Az informatikai rendszerrel szemben támasztott követelmények közül – a létezés és a megbízható működés mellett – legfontosabb a hálózat integritásának biztosítása. Figyelembe kell venni, hogy a rendszerben a szó szoros értelmében létfontosságú adatok áramlanak, és minden adatvesztés, csere vagy illetéktelen behatás vég-

zetes következményekkel járhat. Ugyanakkor gondoskodni kell a betegjogi törvény szellemében a személyes információk védelméről és meghatározatlan ideig történő tárolásáról is.

A számítógépes hálózaton tárolt, feldolgozott és továbbított adatok védelme lényegében az adatok szándékos vagy véletlen megsemmisülésének, rosszhiszemű hozzáférhetőségének, eltulajdonításának vagy manipulálásának megakadályozása hardver és/vagy szoftver eszközökkel. Az adatvédelemnek gyakorlati szempontból két aspektusa van: titokvédelem és zavarvédelem. Utóbbi elvezet az elektromágneses kompatibilitás (EMC) problematikájához, aminek az egészségügyben különösen nagy jelentősége van. Egyrészt a terápiás és diagnosztikai berendezések jó része jelentős elektromágneses zavarforrásként működik, és így veszélyt jelent a számítástechnikai hálózatra nézve, másrészt a szóban forgó berendezések – lévén maguk is számítógépes rendszerek – ki vannak téve a külső terek zavaró hatásának.

A VEZETŐ MUNKATÁRSÁK BEVONÁSA: TEAMEK

Az integrált egészségügyi irányítási rendszereket a hagyományos módon csak szuboptimálisan, gyenge hatékonysággal lehet kifejleszteni. A munkatársak, főként az orvosok bevonásának, a szakmai követelmények valódi beintegrálásának egyik hatékony módszere a munkacsoportok (teamek) szervezése. A minőségfejlesztési teamek és azok céljainak egyik lehetséges megközelítése a következő (KES-hivatkozásokkal):

- I. **Fekvőbetegteam** (betegfelvétel és -elbocsátás, betegvizsgálat, betegellátás) – BFE, BEV, BLL. **Cél:** A fekvőbeteg-ellátás, ezen belül a betegfelvétel és -elbocsátás, betegvizsgálat, betegellátás alkalmazott általános folyamatának és konkrét osztályos folyamatainak leírása a KES BFE, BEV, BLL standardjaiban foglalt követelmények figyelembevételével.
- II. **Járóbetegteam** (betegfelvétel és -elbocsátás, betegvizsgálat, betegellátás). **Cél:** A járóbeteg-ellátás, ezen belül a betegfelvétel és -elbocsátás, betegvizsgálat, betegellátás általános folyamatának leírása a KES BFE, BEV standardjaiban foglalt követelmények figyelembevételével.
- III. **Beteginformáció** (Betegjogok, -oktatás, -tájékoztatás – BJT). **Cél:** Betegjogok leírásának, közlésének, a betegek oktatásának, tájékoztatásának kórházzsintű egységesítése a KES BJT standard figyelembevételével.
- IV. **Minőségfejlesztés** – MFL. **Cél:** a folyamatos minőségfejlesztés megvalósítása a

kórház mindennapi gyakorlatában a KES MFL standard figyelembevételével.

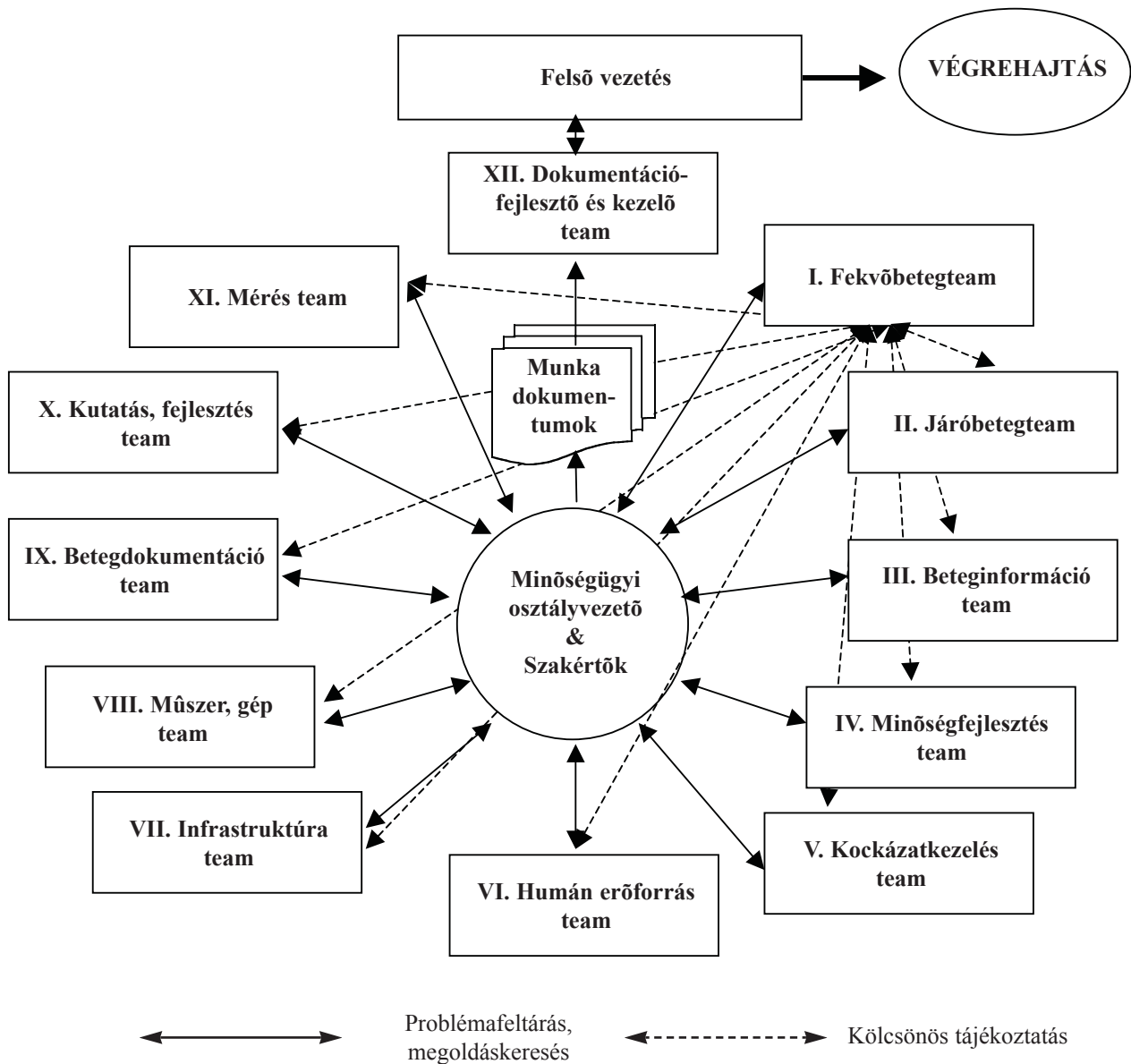
- V. **Kockázatkezelés** (műhiba). **Cél:** A kockázati tényezők meghatározása, kockázatok csökkentési módszereinek kidolgozása, súlyos hibák (sentinel events – műhibák, hibás kezelések stb.) feltárása, a műhibaperekben való eredményes fellépés segítése.
- VI. **Humán erőforrás** – MHM. **Cél:** A humán erőforrás-menedzsment és a kapcsolódó dokumentáció kórházzsintű egységesítése a KES MHM standard figyelembevételével.
- VII. **Infrastruktúra** – MBT. **Cél:** A kórház működéséhez szükséges alapvető infrastruktúra működtetési és biztonsági feltételeinek meghatározása a KES MBT standard figyelembevételével
- VIII. **Műszer, gép** – MBT. **Cél:** A kórház gyógyítótevékenységéhez szükséges alapvető diagnosztikai, terápiás és egyéb orvosi felszerelések működtetési és biztonsági feltételeinek meghatározása és teljesítése a KES MBT standard figyelembevételével.
- IX. **Betegdokumentáció.** **Cél:** A betegdokumentáció folyamatos és rendszeres felülvizsgálatának és elemzésének meghonosítása.
- X. **Kutatás, fejlesztés.** A kórházban folyó tudományos tevékenység publicitásának fokozása.
- XI. **Mérés** (indikátorok, HBCS, OENO, pénzügytechnikai mutatók, betegszám, betegelégedettség). **Cél:** A kórház és az egyes osztályok teljesítményének mérhetővé tétele.
- XII. **Dokumentációfejlesztés, -kezelés.** **Cél:** A KES–ISO rendszerben megkövetelt dokumentációs rendszer létrehozása.

Az egyes teamek éves feladatterv alapján tevékenykednek, amelynek fő részei: Cél, Feladat, Munkamódszer, Megkívánt eredmény (outcome), Ellenőrzés, beszámolás, Munkaterv (a team készíti). Az egyes teamek kapcsolatát az 5. ábra mutatja.

A teamek működésének egyik legfontosabb eredménye a minőségfejlesztés diverzifikációja és beépülése az intézmény mindennapos tevékenységébe.

INTEGRÁLT AUDIT

Az integrált irányítási rendszereket – magukban a követelményszabványokban is előírt módon – periodikusan felül kell vizsgálni mind az érintett szervezetnek (belső audit), mind a tanúsító testületnek (tanúsító, felügyeleti, megújító audit). Az integrált irányítási rendszerek felülvizsgálata (auditja) a rendszerépítéshez hasonlóan nincs



5. ábra: Teamek kapcsolata

egyértelműen szabályozva. Az 1993-ban hatályba lépett MSZ EN 30 011-X szabványsorozat szabályozta ugyan a minőségügyi auditokat, hasonlóképpen az MSZ ISO 14 01X szabványsorozat rendelkezett a környezetirányítási auditokról, azonban e szabványok fölött eljárt az idő. Az említett 6 szabványt helyettesíti az **ISO 19011**, amely az **együttes minőség- és környezetirányítási audit**ról rendelkezik.

A Magyarországon tevékenykedő tanúsító szervezetek általában felkészültek az ISO 9001:2000 szabvány alkalmazására, de az integrált tanúsítás többnyire párhuzamosan lefolytatott, különféle követelményszabványok szerinti felülvizsgálatot jelent.

Az ISO 19011 szabvány így e tekintetben jelentős előrelépést jelent. Terminológiája alkalmazkodik az ISO 9001:2000 szabványéhoz, filozófiája, szemléletmódja is hasonló. Az alapvetőnek tekintett **PDCA** (Plan-Do-Check-Action – Tervezés–Cselekvés–Ellenőrzés–Beavatkozás) ciklust az auditfolyamat megvalósításában is alkalmazza.

Az **auditorok kompetenciája** integrált audit esetén az eddiginél sokkal lényegesebb kérdéssé válik: az auditornak egyrészt ismernie kell az auditálandó szervezet alaptervekenységét szakmailag is, másrészt járatosnak kell lennie minden, az adott irányítási rendszerekre vonatkozó követelményszabványban is. A szabvány éppen ezért megengedi azt, hogy több auditáló szervezet

együttes – kombinált – auditot folytasson le. Ebben az esetben természetesen különös figyelmet kell szentelni a felelőségek és hatáskörök megosztásának.

A szabvány bevezetőjében megemlíti, hogy az ISO 9000 és ISO 14 000 szabványsorozatok hangsúlyozzák az audit azon szerepét, amelyet **fontos eszközként** betölt a minőség- és környezet-irányítási rendszerek hatékony megvalósításának ellenőrzésében és igazolásában. **Az ISO 19011 szabvány azonban túlmutat** ezen: irányelveket és útmutatást ad a belső/külső minőség- és/vagy környezetirányítási rendszerauditok lebonyolításához. Konceptiója, megfogalmazása ráadásul olyan sokrétű, hogy alkalmazható **bármely más irányítási rendszer** belső/külső auditjához, regisztrációjához, akkreditációjához, illetve az ezen feladatokat ellátó **auditorok képzéséhez** és az ezt követő **személyzet-tanúsításhoz** is. Ily módon a szakemberek örömmel vehetik kezükbe mint az integrált irányítási rendszerek tanúsításának eddig nélkülözött útmutatóját.

TAPASZTALATOK ÉS PROBLÉMÁK

Az integrált irányítási rendszerek megjelenése és elterjedése új fejezetet nyitott mind a minőségfejlesztésben, mind a szervezetek irányításában. A körvonalazott struktúrák lehetővé teszik, hogy a minőség kilépjen a „minőségbiztosítás” kalodájából, és a szervezet egészét átfogó menedzsment-technikává nője ki magát. A folyamatmodellek mindazonáltal egyre strukturáltabbak és finomabbak. A dokumentációban megindult az igazgatási/szakmai és minőség(xxx)irányítási dokumentumok integrálódása, és az informatikai infrastruktúra fejlődésével párhuzamosan küszöbön áll a részleges elektronikus dokumentumkezelés. Az integrált irányítási rendszerek periodikus felülvizsgálatában az új nemzetközi audit-szabvány megjelenése paradigmaváltást tesz lehetővé.

Az ISO 9001:2000 szabvány – és az összes erre épülő követelményszabvány – egyik legvonzóbb jellegzetessége a **folyamatközpontúság**, mivel a legtöbb vezető éppen ezt a szemléletet alkalmazza napi gyakorlatában, csak legfeljebb nem így hívja. A folyamatok meghatározása mind az iparban, mind a szolgáltatásoknál – és különösképpen az egészségügyben – pontosan az a terület, ahol a leghatékonyabban összekapcsolható a tanúsításra való felkészülés a szakmai akkreditáció előkészítésével. A tapasztalatok szerint mind a vezetők, mind a munkatársak e téren a legjobban aktívizálhatók, hiszen itt mindennapi munkájukról, a munkához kapcsolódó szakmai presztízsükről van szó.

Az integrált rendszerek kiépítését számos tényező befolyásolja. **Előrevivő hatásként** fogható fel, hogy a szervezetek igyekeznek megszabadulni a „régii”, jelentős bürokratikus terhet jelentő „minőségbiztosítási” rendszerüktől, és olyan megoldást keresnek, amely a vezetés integráns, nem külön dokumentálandó részévé teszi azt. Hódít az a felismerés is, hogy a jó integrált rendszer **hatásos vezetési eszköz** az érték kezében. Terjed az EFQM-konceptió is, amely szinte megköveteli olyan irányítási rendszerelemek beintegrálását, mint a munkahelyi egészségvédelem és biztonság, kedvező társadalmi hatások, eredményes gazdálkodás.

Számolnunk kell azonban a különféle rendszer-elemek hagyományos együttes alkalmazásának **kedvezőtlen, hátráltató hatásával** is. Ezek egy része a rossz beidegződéseken alapszik, mint pl. a minőségirányítási és környezetirányítási rendszer **párhuzamos** kiépítése és egyidejű, de **elkülönült** auditja. (Ezen a problémán kíván segíteni az ISO 19011 szabvány.)

Sajátos problémák forrása az, ha a szakmai és irányítási rendszer felülvizsgálata külön folyamat keretében valósul meg. Ha pl. a szervezet **laboratóriumokkal** is rendelkezik, az ISO 9001 szabvány szerinti tanúsítás mellett ezek ISO 17 025 szabvány szerinti minőségirányítási rendszerét **akkreditációs** eljárás keretében a Nemzeti Akkreditáló Testület felügyeli. Kérdés: egy vagy több alapidokumentumot kell-e készíteni? (Az akkreditáció laboratóriumonként történik.)

Egyébként is, a **dokumentáció** integrált rendszerek esetében számtalan buktatót rejt magába. Egységesített dokumentáció esetében ugyanis a különféle auditáló és akkreditáló szervezetek képviselői olyan anyagokba is betekintést nyerhetnek, amelyekhez esetleg nincs kompetenciájuk.

Megfelelő **informatikai infrastruktúra** lehetővé teszi az integrált irányítási rendszer dokumentumainak biztonságos tárolását, hozzáférését, védelmét. Bár ily módon radikálisan csökkenthető a forgalomban lévő papírmennyiség, teljesen nem szüntethető meg, mivel a törvény az egészségügyben meghatározott információk papíron való archiválását is előírja.

IRODALOM

Hajnal Miklós Pál–Papp Zsuzsanna: Integrált irányítási rendszerek kifejlesztése az egészségügyben. Új évezred – Új ISO 9000. Magyarországi Tanúsított Cégek ISO 9000 Fóruma VIII. Nemzeti Konferenciája (Balatonfüred, 2001. szeptember 12–15.) kiadványa.

Hajnal Miklós Pál, Holló János, Papp Zsuzsanna, Vidáné Laboncz Krisztina: Integrált rendszerek

(MIR és KIR) bevezetésének tapasztalatai az egészségügyben. Magyar Minőség Társaság X. Magyar Minőség Hét (Budapest, 2001. november 5–8.) kiadványa.

Dr. Hajnal Miklós Pál: Integrált irányítási rendszerek kifejlesztése egészségügyi intézményekben. Új ISO 9000 – Új gyakorlat. Magyarországi Tanúsított Cégek ISO 9000 Fóruma IX. Nemzeti

Konferenciája (Balatonfüred, 2002. szeptember 12–14.) kiadványa.

Dr. Hajnal Miklós Pál: Integrált minőségirányítási rendszer kialakításának szempontjai és módszerei az egészségügyi szervezetekben. A Debreceni Minőségügyi Napok DEMIN-2003 (Debrecen, 2003) konferencia kiadványa.

Dr. Kovács Katalin: Team-munka. Munkaanyag.



Milyen a legjobb minőségrendszer?*

A Quality Progress folyóirat januári, Hat Sigma témájú kiadásának megjelenését követően közvetlen kapcsolású vitafórumunkra folyamatos üzenetek érkeztek, többen a Hat Sigma túlzott dicséretére, illetve a kedvezőtlen tapasztalatokra vonatkozó tájékoztatás hiányára panaszkodtak.

A folyóirat szerkesztője, *Debbie Philips-Donaldson* számos üzenetküldőt felkért, hogy küldjön valamilyen, közlésre alkalmas cikket vagy olvasói levelet. Egy minőségbiztosítási mérnök, *Steve Prevette* hajlandónak mutatkozott, hogy az általa legjobban kedvelt Deming-rendszerről vagy a rendszerekben való gondolkozásról ír, és azt javasolta, hogy biztassunk másokat is, hogy írjanak kedvelt módszertanaikról.

Körülbelül ezzel egyidejűleg az ASQ (Amerikai Minőség Társaság) minőséginformációs központjának egyik könyvtárosa, *Sharron Manassa* közölte velünk, hogy mintegy 30 ilyenfajta kérést kapott január folyamán. „Segítsenek. A vállalatom azzal bízott meg, hogy minőségi programot indítsak. Hol kezdjem?”

Prevette ötlete egyre inkább úgy tűnt, hogy több vevő igényét is kielégíti. *Philips Donaldson* és a Quality Progress más szerkesztőségi tagjai felvették a kapcsolatot több gyakorlati szakemberrel, elsősorban olyanokkal, akik jelenleg is a „lövészárokbán”, vagyis a napi gyakorlatban alkalmazzák minőségtechnikákat és módszereket. A következő cikkek bizonyosan nem terjednek ki mindenre, de a rendelkezésre álló legnépszerűbb

módszertanokat felölelik. A módszerek végigmennek az alapnak tekinthető ISO 9000-től az összetettebb Baldrige-ig. Egyes szerzők egyetlen módszerre, mások két vagy több módszer kombinációjára esküsznek.

Nyilvánvaló, hogy a cikk elején feltett kérdésre nincs egyetlen helyes válasz. A megoldás az, hogy azt a módszertant vagy kombinációt kell alkalmazni, amely a saját szervezete számára a legésszerűbb – és ott működőképes.

Ha az Ön kedvenc minőség-módszertana nincs ezek között, küldjön a szerkesztőnek erről egy rövid cikket/beszámolót, vagy csak egy rövid levelet.

Olvasóink, különösen azok, akiknek a minőség új, vagy az a feladatuk, hogy a semmiből kezdjenek egy minőségprogramot, kíváncsian várják mondandójukat. Írjanak a szerkesztőnek editor@asq.org címre.

A választék:

- ISO 9000.
- Minőségügyi Működési Rendszer (QOS).
- Karcsú szervezet.
- Hat Sigma.
- A karcsú szervezet és a Hat Sigma kombinációja.
- Deming-rendszerekben való gondolkozás.
- Komplexitáselmélet.
- Baldrige (észak-amerikai minőségdíj).
- Fentiek együtt.
- Másvalami.

Az ISO 9000 az integrált rendszereket felhasználóbaráttá teszi

– David Shipley** –

A módosított ISO 9000:2000 szabványsorozat számos támpontot nyújt a szervezeteknek arra nézve, hogy új minőségirányítási rendszert fej-

lesszenek és vezessenek-e be, vagy a meglévőt módosítsák és jobbítsák.

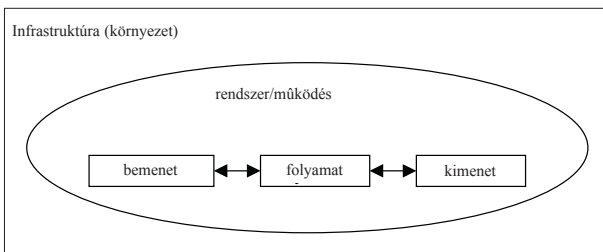
A szervezeteknek szükségük van irányítási

* A Quality Progress 2003. júliusi számában megjelent cikksorozat első része. Folytatása következik.

** Vezető minőségirányítási auditor, ASQ-tag.

rendszerek kifejlesztésére és bevezetésére, amelyek alapját folyamatok vagy tevékenységek képezik. Ezek ugyanis módszeresen segítenek a személyzetnek, hogy megértse, mi a lényeges a következetes, folyamatos fejlesztéshez. Nyilvánvaló, hogy nem a vezetők és minőségügyi szakemberek szereznek előnyt olyan módosításokból, melyeket az ISO 9000 felhasználóbarát szabvány képes megvalósítani.

Átfogóan elemezve különböző irányítási rendszereket – egészségügyi és biztonsági (mint a BSI 18 000), környezeti (ISO 14 000) vagy minőségirányítási (ISO 9000) –, a hasonlóságok válnak szembetűnővé. Valamennyi irányítási rendszer öt alapvető tényezőtől áll: infrastruktúra (környezet), rendszer (működés), bemenet, folyamat és kimenet (ld. az 1. ábrát). A tényezők kapcsolatban állnak egymással, és kihatnak a rendszer bevezetésére, integrálására és fejlesztésére.



1. ábra: Irányítási rendszer tényezői

A rendszer bevezetése

A 19. századi orosz tudós és matematikus, *Pafnutij Csebisev* szerint a tervezés hiánya a hibázás megtervezése. Számos tényező befolyásolja egy irányítási rendszer sikeres bevezetését vagy módosítását.

A bevezetés előtt nélkülözhetetlen, hogy az üzletmenetet vagy szervezetet mélységében elemezzék ahhoz, hogy pontosan meghatározzák a kibocsátandó termékeket és szolgáltatásokat. A meglévő rendszer teljesítőképesség- és hiányelemzése úgyszintén betekintést enged a szervezeti hierarchiába és a struktúra befolyására az üzletmenet folyamataiba és tevékenységeibe.

A társasági és szervezeti kultúra és az irányítási stílus befolyásolhatja a végeredményt. Gyakran akadályozza a fejlődést a vezetőségnek vagy menedzsmentnek az az alapállása, hogy „senki sem írhatja elő, hogy hogyan vezessem (vagy tegyem tönkre) az üzletemet”.

Egy irányításrendszer-felhasználó szemszögéből nézve az ISO-szabványok az üzletmenetet és szervezetet azzal alapozzák meg, hogy az egyének hozzájárulását ismerik el a fenntartható fejlődés értékének. Az alkalmazottak bátorítása,

hogy vegyenek részt a rendszer bevezetési vagy átalakítási, fejlesztési szakaszában és dokumentálásában, minden szinten és munkakörben növeli a tevékenykedők tulajdonosi tudatát és a személyes felelősségét a teljes bevezetési folyamat során.

Integrálás

Mit is jelent pontosan, hogy egy szervezet mit kíván elérni az irányítási rendszerek dokumentálásával és integrálásával?

Samuel Johnson, egy 18. századbeli angol író és szótárszerkesztő mondta, hogy „ha valamit meg akarunk ismerni, legjobb, ha tudjuk, hogy hol lehet megtalálni”. Ez az idézet vonatkozik az irányítási rendszerekre is. Egy irányítási rendszer dokumentációjának áttekintése azonban néha azt a benyomást kelti, hogy megértéséhez a hieroglifákban is jártasnak kell lennie.

Noha az audit bizonyíthatja, hogy egy minőségirányítási, környezetközpontú vagy egészségügyi és biztonsági rendszer megfelel az előírt szabványnak, a vezetőség és az alkalmazottak mégis hajlamosak, hogy távol maradjanak a rendszer tulajdonostudatától és a felelősségétől, hangoztatva azt az olyan ismerős mondást: nekem senki se mondja meg, hogy mit tegyek! Ezenkívül a rendszerkoordinátor dolga, hogy törődjék mindazzal, ami az ISO 9000-hez tartozik.

Egyszerűen szólva: a megoldás nem az, hogy összezavarjuk a rendszert, annyira zavarossá és átlátszatlanná tegyük, hogy nehezen lehessen megérteni. Ha a társaság eldöntötte, hogy integrálják a különböző irányítási rendszereket, minden olyan információt, amelynek közvetlen hatása van az alkalmazottakra egy irányított tevékenységű vagy folyamatú rendszerben, könnyen hozzáférhetővé és megérthetővé kell tenni – ez az ISO 9000 szabványok követelménye.

A rendszertulajdonosi tudatot ápolni kell az üzleti tevékenység minden szintjén, ha az alkalmazottak felelősek azért, hogy meghatározzák a különböző rendszereket alkotó folyamatokat és tevékenységeket.

A kiválasztottak vagy önként jelentkezők, akik közreműködnek az eljárások integrálásában, célszerűnek tekinthetők, hogy maguk rangsorolják az átfogó rendszer hatékonyságára vonatkozó eljárásokat jelentőségük szerint, és azután figyelemmel kísérjék az előrehaladást a dokumentáció áttekintése és kiegészítése vagy jóváhagyása alapján. Azokat a közös vagy hasonló irányítási rendszereljárásokat, amelyeket integrálni lehet, az 1. táblázatban mutatjuk be.

Eljárás (általános)	Elsőbbség	Átvizsgálva	Kiegészítve
Feljegyzések kezelése			
Dokumentumok kezelése			
Belső auditok			
Vezetőségi átvizsgálás			
Helyesbítő tevékenység			
Megelőző tevékenység			
A folyamat figyelemmel kísérése és mérése			
Mérőeszközök kalibrálása			
Adatok visszacsatolása			

Eljárás (általános)	Elsőbbség	Átvizsgálva	Kiegészítve
Változások kezelése			
Oktatás (szabályzatok és szabványok)			
Erőforrások (munkahelyi környezet és infrastruktúra)			
Adatelemzés			
Belső és külső kommunikáció és az érdekelttek követelményei teljesítésének elősegítése (beleértve az érdekelttek panaszait)			
Politikák és célok meghatározása			
Rövid távú célok kitűzése			
Üzleti stratégia és éves működési terv kidolgozása			
Irányítási rendszer felépítése			
Felelősség- és hatáskör-kijelölés			
Irányítási rendszer teljesítménye			
A folyamatos fejlesztéssigények értékelése			
Az érdekelttek követelményeinek azonosítása			
Beszerezés			

1. táblázat

Integrált minőség-, egészségügyi és biztonságirányítási rendszereljárások

Fejlesztés

A minőségszakemberek hivatkozhatnak a közismert Metro ejtőernyős (Metro Para) repülők „fogadalmára”: „Mi, nemakarók, tudatlanságtól vezérelve, megtesszük a lehetetlent a hálátlanoknak. Olyan sokat tettünk, olyan hosszú időn át, olyan kevéssel, hogy most már képesek vagyunk, hogy bármit megtegyünk semmivel.”

A rendszer bevezetése és integrálása közvetlenül hat a fejlesztésre. De az alkalmazottak és a vezetőség teendőinek jegyzéke és céljai közti eltérések gyakran elrettentenek a folyamatos fejlesztéstől. Ha nem mindenki játszik ugyanaból a kottából, vagy követi ugyanazt az utasítást, nehéz elérni a folyamat összhangját és a rendszer javulását.

Az ISO 9000 azzal segíti a módszeres fejlesztést, hogy mindenki egyetért azzal, amit tenni

kell: hangsúlyozza a tervezést és mérést, a vevőközpontúságot, a folyamatulajdonosi szemléletet, a felelősséget, a számonkérhetőséget.

Tervezett és mért fejlesztés. A rugalmas változás az a képesség, hogy az eltérő körülményekhez alkalmazkodnak, vagy visszatérnek az eredeti állapothoz. A tervezés és mérés kritikus abban a tekintetben, hogy ne értelmezzék a módosítást megelőző tervezésnek. Egy meghatározott területen belül tapasztalt változás mértékének figyelemmel kísérése és feljegyzése biztosítja, hogy a változás rugalmas lesz. A tervezés és mérés integrálva van az ISO 9000-be.

A vevőközpontúság. Hajlamosak vagyunk, hogy összekeverjük a vevők kívánságait és szükségleteit a vevők elvárásaival és előírásaival. Ha az ISO 9000 követelményeinek megfelelően tömören meghatározzuk és megállapodást alakítunk ki a

külső és belső vevők elvárásaira és előírásaira vonatkozóan, ez hozzájárul, hogy világossá tegyük, miből áll egy üzleti vállalkozás vevőközpontúsága. A folyamatok vagy tevékenységek következetesen arra szolgálnak, hogy biztosítsák a külső és belső vevőket, hogy a kívánt terméket vagy szolgáltatást megkapják.

Ha a szervezet meghatározta a belső és külső vevők követelményeit és azt, hogy az előírásokat hogyan teljesítik, a nyílt kommunikáció elősegítésén és fenntartásán múlik az irányítási rendszer folyamatos fejlesztése.

Mélyebb folyamattulajdonosi tudat, felelősség és elszámoltatás. További fejlesztések valósíthatók meg, ha olyan ISO 9000 környezetet teremtenek, ahol az alkalmazottak tudatában vannak, hogy felelősek és elszámoltathatók a különböző üzleti folyamatokért és tevékenységekért. Ez növeli az irányítási rendszer tulajdonosi tudatát.

Az **ACID*** vizsgálat igen fontos eszköz ahhoz, hogy részletekben értékeljük egy irányítási rendszer fejlődését és jobbítását.

Minőségügyi működési rendszer (QOS) – egyszerű módszer nagyoknak vagy kicsiknek

– Carl W. Keller*** –

Az utóbbi 15 évben számos minőségirányítási típusban és szemléletben vettem részt, és majdnem az összes minőségirányítási rendszert (QMS) láttam. Sok minőségkezdeményezés lebeg a felszínen körös-körül, és néhányat túlzások vesznek körül. Egyes kezdeményezések közel állnak a divathóborthoz és propagandafogáshoz, míg másoknak valamelyest nagyobb a jelentősége.

Nos, melyiket választanám, ha szabadon dönthetnék, és a pénzemért a legtöbbet szeretném kapni? A legnagyobb örömöm az volt, amikor a Ford Motor Co. minőségirányítási működési rendszerét (QOS) volt szerencsém bevezetni. Ezt a Ford 1986-ban fejlesztette ki, 1988-ban követelményként hozzátéve a Q1 beszállítói tanúsításhoz.

A Ford beszállítóit QOS szerint értékeli, amely számos kritériumot tartalmaz, beleértve a kommunikációt, a teammunkát, a mérhető jel-

Sohasem hallottak róla?

Fontos, hogy a következőket hajtsák végre az irányítási rendszer integrálása és fenntartása során:

- (Avoid) – El kell kerülni a rendszer dokumentációjának és erőfeszítéseinek kettőzését.
- (Cohesive) – Összefüggő rendszerek kellenek, amelyek logikusak és a rendszer használói könnyen megértik.
- (Integrated) – Biztosítani kell, hogy az integrált rendszerek különbségei áttekinthetők vagy varratmentesek legyenek a felhasználó számára.
- (Dynamic) – Dinamikus rendszerek legyenek, amelyeket az aktivitás, a haladás és az átmenet jellemez.

Az ISO 9000 a WIMPS-t szolgálja?

Kudarcot vallani? Fenntartani? Sikerre vinni? Ha adva vannak a feltételek, legtöbb üzleti vállalkozás és iparág a sikerre törekszik. Az itt leírt megközelítés (WIMPS)** megfogható és mérhető irányításirendszer-eredményekkel szolgál. Végül is talán ezért van az ISO 9000.

lemzőket és a folyamatos fejlesztést. A QOS azonban épp olyan könnyen alkalmazható egy nem gépjárműipari beszállítószervezetben is, amely nem tartozik a QOS, Q1, QS-9000 vagy TS 16 949 alá (ez utóbbiak az ISO 9000 minőségügyi irányítási szabvány gépjárműipari származékai). Valójában a Fordon kívül a QOS kezdeményezést üzletviteli működési rendszer (BOS) néven ismerik.

A QOS/BOS működési filozófiájának része: egy strukturált teammegközelítés, szabványosított eszközök alkalmazása az adatgyűjtéshez, strukturált jelentési űrlapok és egy zártkörű folyamatos fejlesztési ciklus. Az élesszemű megfigyelők felismerhetik, hogy meglehetősen hasonlít W. Edwards Deming 14 alapelve.

Miért is szeretem a QOS/BOS módszertant? Az egyszerűsége miatt. Azért, mert teammunkán alapuló kezdeményezés, bevezetéséhez, és alkal-

* (Megjegyzés: az ACID betűszó a következő négy bekezdés jellemző angol kifejezéseiből tevődik össze).

** A WIMPS (worthwhile improvements made practical systematically) szabad fordításban: a fáradságot megérvő fejlesztések rendszeres gyakorlatba vétele.

*** Minőségmenedzser, vezető minőségauditor, ASQ-tag.

mazásához nincs szükség 10 statisztikust foglalkoztató óriásvállalatra. Az utcai kávézónak éppen olyan könnyen hozhat hasznot, mint egy nagy gyártóműnek.

Bárki képes az átlagos szállítási időt, az egymillió darabra eső hibás terméket vagy a vevőktől visszaküldött selejtszázalékot nyomon követni. Team alakítása a vevői elégedettség követésére és javítására ezeken vagy más fontos területeken nem emészt fel túl sok időt, és nem is megfizethetetlen.

A vevői elégedettség a figyelem központjában

Az ISO 9001 jelentős beruházást kíván, hogy a folyamatos fejlesztést bizonyítsák, és vannak, akik egy Hat Sigma övért 70 000 USD-t vagy még többet is hajlandók fizetni. A QOS/BOS viszont olyan minőségirányítási rendszert kínál egyszerű, nagyképűségtől mentes alakban, amit mindenki megért.

Ebben rejlik az ereje. Mindenki képes megérteni, és ezért minden alkalmazott hajlamosabb, hogy ténylegesen alkalmazza is. Nincs szükség arra, hogy a beruházások megtérülésére vagy a dokumentumok félévenkénti úgynevezett átvizsgálására túlzott igényeket támasszanak, ami kötelező az ISO 9001 szerint tanúsítottaknak. Itt nincsenek katonás parancsok sem, csak az alapvető vevői elégedettség van a középpontban.

A gondolatmenet egyszerű, valahogy ilyen:

1. A vevői elvárások azonosítása.
2. Az elvárásokat befolyásoló kulcsfolyamatok azonosítása.
3. A mérhető jellemzők megválasztása annak alapján, hogy mi kritikus a vevő szempontjából.
4. A mérhető jellemzők alakulásának nyomon követése.
5. A folyamat későbbi teljesítőképességének előrejelzése.

Ezek a feladatok egy zárt hurok mentén, a folyamatos fejlesztés kerekén vannak elhelyezve. A kerékagy – az alkalmazottak állandó tudatossága – valószínűleg a legkritikusabb rész. Ha a felső vezetésnek csak egyetlen hibája is volna, amely miatt a szervezet nem aratja le a QMS rendszer előnyeit, akkor ez az, hogy következetesen nem eléggé tudatosan teljesíti a vevő igényeit.

A QOS/BOS elvárja, hogy a tudatosságot a szervezet minden szintjén megnöveljék. Kívánatos, hogy a team vezetője a vezetőség tagja legyen, és minden mérhető jellemző kialakítói között legyenek alkalmazottak az egész szervezetből. Ez az összes szinten biztosítja a hitelességet.

Az ISO 9001:2000 évi módosítása kísérletet tesz erre a hitelességre azzal, hogy megköveteli a minőségicélok meghatározását, de rendszerint elégtelen a teljes folyamat minden dolgozója tudatosságához, és nem kíván bemenő adatot minden szintről.

A vevők számos fontos elvárása közös, független a termék vagy szolgáltatás fajtájától, a vállalat nagyságától vagy a vezetőség szervezetétől. A vevők a legjobb minőségű terméket kívánják a legolcsóbban, és pontosan leszállítva.

A kulcsfolyamatok

A vevők elvárásainak meghatározása után a QOS a kulcsfolyamatok meghatározását igényli. Ezek a folyamatok, amelyek legnagyobb valószínűséggel akár pozitívan, akár negatívan befolyásolják a vevők elvárásait.

A folyamatokhoz mérésük céljából értékeket kell rendelni. A mérhető jellemzők a kritikus értékek lesznek. Ezeket lehet folyamathoz vagy eredményhez kapcsolni, de ne legyen túl sok mérhető érték, mert ebben az esetben kevésbé összpontosítanak a fontosabbakra, hanem inkább azokra, amelyek kényelmesen mérhetők.

Minden mérhető jellemzőt követik az időben (rendszerint havonta), és kijelzik valamilyen módon, hogy minden alkalmazott láthassa, hogy jól vagy rosszul dolgoznak. Ha negatív változást tapasztalnak, az alkalmazottak elemzik, hogy ez hogyan fordulhatott elő, és milyen hatással lesz a jövőben a folyamat teljesítőképességére.

A folyamat során alkalmazott technikák/eszközök a trendkártyák minden mérhető jellemzőre. Pareto vagy kör(tortaszélet)-diagramok és időben változó adatokat jelző eszközök, mint pl. a Paynter-kártya.

Az alkalmazottak bevonása

Sok más kezdeményezéstől eltérően, ha csak az alapvető fontosságú diagramokat függesztik ki, amelyek egy alapvonalat és a havi előrehaladást mutatják, a dolgozók ezeket a saját munkájukra vonatkoztatják. Meglepő, hogy mennyire sajátjuknak érzik, és milyen találékonyak, hogy a negatív tendenciákat kijavítsák vagy a pozitív tendenciákat folytassák. Az a fő, hogy a folyamatok a vevői elégedettséget és végső soron az üzleti eredményeket javítsák.

Van-e a többi QMS-módszertannak érdeme? Bizonyára van, de vegyük tudomásul, hogy sok vállalat nem hajlandó őket használni. Bár mennyire is óhajtjuk, hogy a felső vezetőség lelkesedjen a minőségprogramok iránt, a végrehajtó vezetők gyakran nem adnak ezeknek a programoknak kellő támogatást.

Hiába küld a felső vezetés alkalmazottakat a Hat Sigma felső tanfolyamokra, vagy kiakaszthat egy ISO 9001 tanúsítványt az előcsarnokban, mégis csak kevesen fogják a kezdeményezéseket valaha is többre alkalmazni, mint marketingcélra. A dagályos küldetésnyilatkozatok és minőségkézikönyvek gyakran továbbra is ott porosodnak, mivel a kezdeményezéseket nem kommunikálják folyamatosan. Végül is szóbeszédként vagy divatként értelmezik őket.

A fentiekben csak alapfokú áttekintést adtam a QOS/BOS módszertanról, és nem kívánok bármilyen szempontból is QOS/BOS-szakértő lenni. Számos vállalat specialista a QOS/BOS oktatás-

ban és értékelésben, és a Ford Q1 beszállítók ezt a koncepciót rendszerük részeként szélesebb körben alkalmazzák. Az összes kezdeményezés alapelve – amióta a QOS/BOS-módszertan elkezdődött – ugyanaz volt: a kulcskérdés a folyamatos folyamatfejlesztés.

A QOS/BOS-módszertan egy könnyen elérhető, de mégis nagyon hatékony, folyamatos fejlesztési eszközt kínál, amely következetesen elősegíti az alkalmazottak bekapcsolódását.

Sok évvel ezelőtt kaptam egy Bevezetés a Minőségügyi Működési Rendszerbe példányt, és azóta is minőségirányítási rendszerem alapjaként használom.

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

Olvasóink bizonyára emlékeznek rá, hogy lapunk – kérdőív formájában – minden évben egyszer kikéri olvasóink véleményét elégedettségükről és javaslataikról, hogy minél jobban alkalmazkodhassunk igényeikhez. Ezt tesszük most is, a kérdőívet mellékeljük ehhez a számhoz.

A véleményeket, melyeket február végéig kérünk megküldeni, májusi számunkban értékeljük, és közzétesszük az összesítést.

Kérjük, minél többen küldjék vissza a kitöltött kérdőíveket, és – ha idejük engedi – a hátoldalon adjanak szöveges értékelést, tegyenek javaslatokat is. Ezek közül idézni fogunk az értékelésben, és természetesen – erőnkhez képest – a javaslatokat is teljesítjük, amint ezt eddig is tettük. Örömmel vennénk, ha egyesek részt vennének a szerkesztőbizottságban is, és megírnák erre irányuló szándékukat.

Fáradásukat előre is köszönjük.

Szerkesztőbizottság

VII. Építésügyi Konferencia

Hévíz, 2004. március 8–9.

Az évente hagyományosan megrendezésre kerülő építésügyi konferenciák keretében következetesen törekedtünk az építőipart érintő mindenkori aktuális témák napirendre tűzésére. Ez a jelenlegi – az **MMT, valamint EOQ MNB Építésügyi Szakmai Bizottsága** által szervezett –, VII. Építésügyi Konferencia szervezése során is alapelvünk volt. Természetesen az immár közvetlenül előttünk álló EU-csatlakozás problémaköre határozza meg az előadások fő tematikáját, melyet bővítettünk a korábbiakhoz képest.

Az építőipart érintő alapvető témakörök mellett – mint például az új Országos Lakás- és Építésügyi Hivatal irányító-, szabályozótevékenysége – szerepelnek az egész népgazdaságot érintő feladatok megoldásának és szabályozásának kérdései, mint a Nemzeti Fejlesztési Terv és a régiók kialakításának problémaköre. Ezekon túlmenően olyan „hagyományos” feladatoknak az EU előírásához

való végső igazításáról is hallanak előadásokat, mint a közbeszerzés, a fogyasztóvédelem vagy a szabványok gyakorlati érvényesítése.

A „minőség” fogalmához kapcsolódóan tájékozódhatnak a szakemberképzésről és tanúsításról. Megismerkedhetnek egy választott önkormányzati szervezet és egy városvédő (civil) szervezet példaértékű együttműködésével.

A konferencián való részvételt építőipari tevékenységet végző szervezetek, építési tevékenységhez kapcsolódó feladatokat is ellátó önkormányzatok, kutatási intézetek, oktatási intézmények vezetőinek és munkatársainak ajánljuk.

A résztvevők számára a konferencia helyszíne, a Hotel Panoráma [8380 Hévíz, Petőfi S. u. 9. tel.: (83) 341 074, fax.: (83) 340 485, e-mail: reserve@hotelpanorama.hunguesthotels.hu] kedvezményes szálláslehetőséget biztosít.

PROGRAM
2004. március 8.

- 10.00 Regisztráció
- 12.00 Ebéd
- 13.00 Elnöki megnyitó, programismertetés
Elnök: László László főtitkár,
Építéstudományi Egyesület
- 13.10 Az Országos Lakás- és Építésügyi Hivatal feladatai, konkrét célkitűzései, az építésügy irányításában betöltött szabályozási tevékenysége, munkamódszerei
Előadó: Fegyverneky Sándor hivatalvezető,
Országos Lakás- és Építésügyi Hivatal
- 14.10 Az ÉMI tevékenységének továbbfejlesztése, annak az EU gyakorlatához és szabályozásához való igazítása, különös tekintettel az építésfelügyeletre és az alkalmassági bizonyítványok kiadására
Előadó: Karikás György főigazgató,
Építésügyi Minőség-ellenőrző és Innovációs Kht.
- 15.10 Kávészünet
- 15.30 Szakemberképzés, tanúsítás és regisztrálás
Előadó: dr. Balogh Albert alelnök,
EOQ MNB
- 16.30–17.30 A szabványok alkalmazásának gyakorlati kérdései
Előadó: dr. Bíró Béla főosztályvezető,
Magyar Szabványügyi Testület

- 18.30 Találkozó a szálloda halljában
- 19.00 Vacsora a Magyar Csárdában

2004. március 9.

- 8.30 A Nemzeti Fejlesztési Tervben megfogalmazott célkitűzések megvalósításának, az EU-pályázatok előkészítésének helyzete és ezeknek a régiók kialakításához kapcsolódó feltételei
Előadó: dr. Baráth Etele államtitkár,
Nemzeti Fejlesztési Terv és EU Támogatások Hivatal
- 9.30 A közbeszerzés aktuális kérdései
Előadó: dr. Várday György egyetemi tanár,
Budapesti Műszaki Egyetem Mérnök-továbbképző Intézet, a Magyar Közbeszerzési Társaság elnöke
- 10.30 Kávészünet
- 10.50 A fogyasztóvédelem aktuális kérdései; garancia és szavatosság
Előadó: dr. Huszay Gábor főigazgató,
Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség
- 11.50 Építészeti értékek és hagyományok védelme Cegléden
Előadó: Márkus János elnök,
Ceglédi Városvédő és Szépítő Egyesület
- 12.50 Elnöki zárszó
- 13.00 Ebéd

Bemutatkozik új munkatársunk

Nick Katalin

rendezvényszervezés-vezető



Nyelvtagozatos gimnáziumot követően, 1978-ban elvégeztem az Egészségügyi Főiskolát, majd dietetikusként dolgoztam a tapolcai és zalaegerszegi kórházban. Munka mellett a Vendéglátó-ipari Főiskolán szereztem vendéglátó-ipari és idegenforgalmi üzemgazdász oklevelet. 1987-től német beutazó referensként, szállodaigazgatóként, majd – 1992-től – az Adrianus Idegenforgalmi és Kulturális Szolgáltató Bt. képviselőjeként utazásszervezéssel, vendéglátással és kulturális rendezvények lebonyolításával foglalkoztam.

Komoly kihívásnak és nagyszerű lehetőségnek tekintem, hogy 2003 októbere óta a Magyar Minőség Társaság rendezvényszervezés-vezetőjeként közreműködhetek a minőségirányítással kapcsolatos ismeretek terjesztésében.

Felhívás

(szja közcélú felhasználására)

Felhívjuk szíves figyelmét az 1966. évi CXXVI. törvényre, amely a személyi jövedelemadó meghatározott részének az adózó rendelkezése szerinti, közcélú felhasználásáról szól.

Ön a 2003. évi személyi jövedelemadó bevallásának alkalmával dönt arról, hogy az adó 1%-át milyen közcélú felhasználásra fordítja. Kérjük, hogy ezzel támogassa a Magyar Minőség Társaságot, hogy működésével továbbra is szolgálhassa a hazai minőségtudat fejlesztését.

A Társaság adószáma: **19668174-2-43**

Magyar Minőség Társaság

A Minőség Oktatásért Alapítvány 1993. május óta támogatja a minőség oktatását.

Az Alapítvány adószáma: **18050385-1-43**

Minőség Oktatásért Alapítvány

Szívélyes üdvözlettel:

Lepsényi István

*a Magyar Minőség Társaság
elnöke*

Dányi István

*az Alapítvány kuratóriumának
elnöke*

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

Lejárt rendszertanúsítványok

Ezúton hívjuk fel mindazok figyelmét, akiket ez érint, hogy az ISO 9001:1994, az ISO 9002:1994 és az ISO 9003:1994 szabvány szerint kiadott tanúsítványokat 2003. december 15-étől kezdve érvénytelennek kell tekinteni, akkor is, ha a tanúsítványon feltüntetett érvényességi idő esetleg ennél hosszabb. Ez remélhetőleg ritkán fordul elő, mert az illetékes szervezetek már az ezek helyébe lépő új (ISO 9001:2000) szabvány megjelenésekor erre felhívták a figyelmet.

Vannak azonban olyan szervezetek, amelyek tudatában vannak annak, hogy tanúsítványuk lejárt, de a tanúsítás megújításáról nem tudtak kellő időben gondoskodni, és dokumentumaikon vagy propagandaanyagokban még mindig az szerepel, hogy tanúsított minőségirányítási rendszerük van. Ilyen esetben sürgősen intézkedni kell arról, hogy ezeken a helyeken legalább a „tanúsított” szót töröljék, hiszen a minőségirányítási rendszer akkor is működhet, ha nincs érvényes tanúsítványa. A célszerű eljárás természetesen nem ez, hanem a tanúsítás megújítása, hiszen ez az esetek többségében a versenyképesség egyik előfeltétele.

A TQM sikeres alkalmazásának elismerése és „tanúsítása” európai szinten

Kiváló szervezetek elismerése

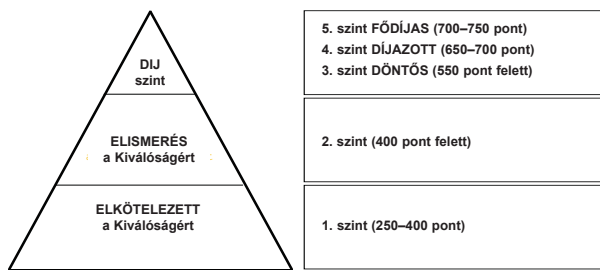
Az **Európai Kiválóság Díjat** működtető EFQM 2000-ben a Kiválóságmodell továbbfejlesztésével egy időben az **elismerési rendszerét** is kibővítette.

Az elmúlt 5 évben 23 európai országból évente 40–60 szervezet pályázta meg az Európai Kiváló-

ság Díjat. Ez a szám igen elenyésző ahhoz képest, hogy Európában mintegy 4-5 millió szervezet alkalmazza a Kiválóság EFQM által kidolgozott modelljét az önértékelés és a szervezet folyamatos továbbfejlesztése érdekében.

Közülük több ezer vállalkozás komoly eredményeket ért el, azonban az európai díjra nem min-

den sikeresen alkalmazó pályázik, és a pályázók közül is mindössze 15–20 vállalkozás jut döntőbe, amely már oklevélszintű elismeréssel jár. A díjnak természetesen azért magas az elismertsége, mert évente 10–12 szervezet kaphatja meg egy bizonyos szint (600–750 pont) elérése esetén. Az EFQM az elismerési rendszere továbbfejlesztése során egyrészt **bővítette** az évente kiadható **díjak számát**, másrészt a korábbi háromszintű díjrendszerét **további két elismerési szinttel egészítette ki**. A 2003-as évet megelőzően évente kategóriánként 1 fődíjat (Award) és 2-3 díjat (Prize) adtak ki európai szinten. A kategóriánként maximum 1 fődíj 2003-ban is megmaradt, azonban kategóriánként 4-5 díjat is odaítéltek azon szervezetek számára, amelyek magas összpontszámot (600–700) értek el, és emellett 1-1 területen kiemelkedő eredményt tudtak felmutatni (pl. Díj a Vevőközpontúságért, Díj az Eredményorientáltságért stb.)



1. ábra: A Szervezeti Kiválóság öt szintje

Elkötelezett a Kiválóságért és Elismerés a Kiválóságért

A díjszint alatti két újabb elismerési szintet (ld. 1. ábra) azért fejlesztette ki az EFQM, mert egyrészt ösztönözni akarja a szervezeteket a teljes körű minőségirányítás és az önértékelés rendszeres alkalmazására, másrészt európai szinten kívánja elismerni azon szervezeteket, amelyek bizonyítani tudják, hogy a TQM és az önértékelési modell alkalmazásával folyamatosan fejlődtek mind a vevői és dolgozói elégedettség, a társadalmi hatás és a kulcsfontosságú eredmények, mind az alkalmazott módszerek terén.

A két új szintre egész évben folyamatosan lehet pályázni, míg a **díjszintű** elismerésre **évente egy** alkalommal pályázhatnak a cégek. A két alsóbb szintű elismerés követelményrendszere segíti a szervezeteket abban is, hogy a minőségbiztosítási, -irányítási rendszer kifejlesztését követően hogyan induljanak el a TQM alkalmazása felé.

Alap: a Kiválóságmodell szerinti önértékelés

Magyarországon ma már több ezer szervezet alkalmazza sikeresen az ISO 9000 szerinti

minőségirányítási rendszert. A 2000-ben kifejlesztett új ISO 9000 szabvány az önértékelést is előírja a szervezetek számára, azt azonban nem, hogy az önértékelést milyen módszer alapján végezzék el.

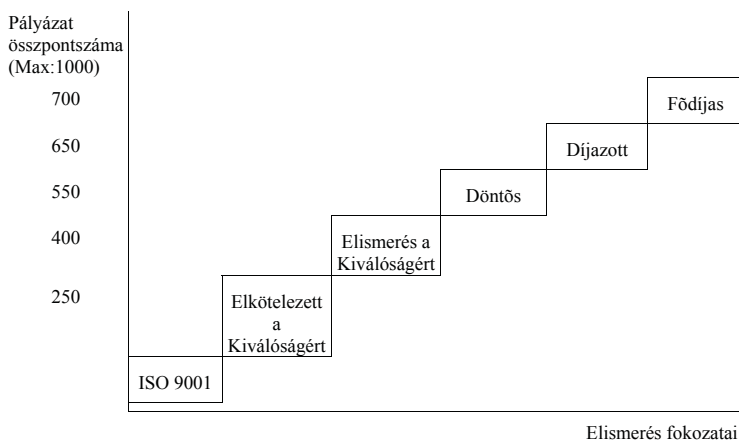
A kiválóságmodell szerinti önértékelés az egyik leggyakrabban alkalmazott módszer a szervezeti kultúra fejlesztésére. A módszer a szervezetek értékelésében, erős és fejlesztendő területeinek azonosításában hasznos menedzsmenteszköz. Mint ahogy a nevében is benne van – **ön-értékelés** –, a szervezet vezetése maga végzi a meghatározott kritériumok szerinti értékelést, felülvizsgálatot, persze sokszor külső tanácsadó vagy szervezet módszertani segítségével. Először meghatározza, hogy milyen fejlesztendő területei vannak, majd e területek közül rangsorolja, hogy a következő évben, években mely területen, milyen mértékben kíván fejlődni. A kijelölt területekre fejlesztő teameket, projekteket hoz létre, a fejlesztéseket megvalósítja, az alkalmazott módszereit az eredményesség fokozása érdekében továbbfejleszti, mérve közben érintett és érdekelt feleinek, vevőinek elégedettségét. A folyamatos **fejlesztés tehát tudatos, mérhető, a módszerek alkalmazására épül, alapul veszi mások jó tapasztalatát, jó gyakorlatát (benchmarking)**, és nemcsak a termelési rendszerhez kapcsolódik, hanem **a szervezet összes területét** magában foglalja a stratégiai kialakítástól az emberi erőforrás fejlesztésén át a folyamatok menedzseléséig.

A Minőségfejlesztési Központ 8 éve értékeli a Nemzeti Minőségi Díjra beadott önértékelési pályázatokat. Az első 5 évben a szervezetek az emberi erőforrás fejlesztése és a stratégia területén átlagosan alacsonyabb pontszámot értek el, mint a folyamatok menedzselése terén. Ez az eredmény annak volt köszönhető, hogy a minőségbiztosítási rendszer kiépítésével a folyamatok szabályozásában, menedzselésében komoly eredményt értek el a szervezetek, de kevés energiát fordítottak az emberek és a stratégia módszereinek tudatos fejlesztésére. Amikor azonban a tanúsítást követően a teljes körű minőségirányítás alkalmazását kezdi meg a szervezet, a korábrinál nagyobb energiát kell fordítani a **stratégia** tudatos kialakítására, a stratégiából következő **kulcsfolyamatok** meghatározására és menedzselésére, az **elégedettség mérésére** és fokozására, a külső és belső **teammunkára**, az **emberi erőforrás fejlesztésére** és a **partneri együttműködésre**. Az önértékelés rendszeres vezetői teammunka, melyet az első számú vezető teljes elkötelezettsége nélkül a minőségbiztosítási vezető és csapata nem tud sikeresen és hosszú távon megvalósítani. Az önértékelési módszer

alkalmazását azonban a **teljes vezetésnek** meg kell tanulnia, és tudni kell hatékonyan alkalmazni a szervezet sikeres működése érdekében, ami nem könnyű feladat. Az önértékelés nagymértékben különbözik a már jól ismert és alkalmazott belső audittól. A belső audit és természetesen a külső audit során is, elsősorban a NEM-megfelelőséget keressük, akár a nem megfelelő működést a szabványhoz képest, akár a nem megfelelő működést a saját, szabályozott működésünkhöz képest. A szervezet önértékelése során pedig számba vesszük az összes **módszerbeli és eredmény szerinti erősségeket**, valamint **fejlesztendő területeket**, melyek a szervezet állandó továbbfejlesztéséhez vezetnek, és eredményeinket mások, a legjobbak és a saját célkitűzésünkhöz viszonyítva értékeljük.

Az önértékelés rendszeres tevékenység, tükör a szervezet számára. A fejlődéshez fontos, hogy tudjuk, hol vagyunk, de elengedhetetlen az is, hogy kitézzük, hová, mikorra akarunk eljutni, és persze azt is meg kell határoznunk, milyen módszerrel érhetjük el a kitűzött céljainkat. Az **önértékelés** „csak” egy **állapotfelmérés**, ha nem következik belőle **fejlesztési terv**, projekt, melyet a szervezet vezetése megvalósít, majd újból felméri a fejlesztés eredményét, hatását, akkor nem segíti elő kellő mértékben a szervezet továbbfejlődését.

Az önértékelés és a folyamatos fejlesztés módszereinek fokozatos megtanulását, folyamatos alkalmazását ösztönzi, segíti elő az EFQM két új elismerési szintje.



2. ábra: A minőségfejlesztés nemzetközi elismerésének fokozatai

Az EFQM **5 szintű elismerési rendszerében** a szervezetek az egyes szintekre különböző követelményrendszer alapján kidolgozott pályázattal jelentkezhetnek, az **önértékelés** azonban **minden szinten követelmény**.

Elkötelezett a Kiválóságért

– elismerési szint

Az Elkötelezett a Kiválóságért szintet megpályázó szervezeteknek az önértékelést az EFQM-modell szerinti **9 kritérium** alapján kell elvégeznie, e szinten az alkritériumok szerinti önértékelés nem kötelező. A pályázó a pályázatban az **önértékelés folyamatát** és eredményeit erősségek és fejlesztendő területek formájában mutatja be, és részletezi a **fejlesztendő területek prioritizálási módszerét**, a kiválasztott 6–10 fejlesztendő területet, és a **fejlesztési projekttervek** leírását. A fejlesztések elindításától számított **6 hónap múlva** a 6–10 projektből tetszőlegesen kiválasztott 3 projekt megvalósulását kell a fentiekkel együtt a pályázatban részletezni a pályázónak.

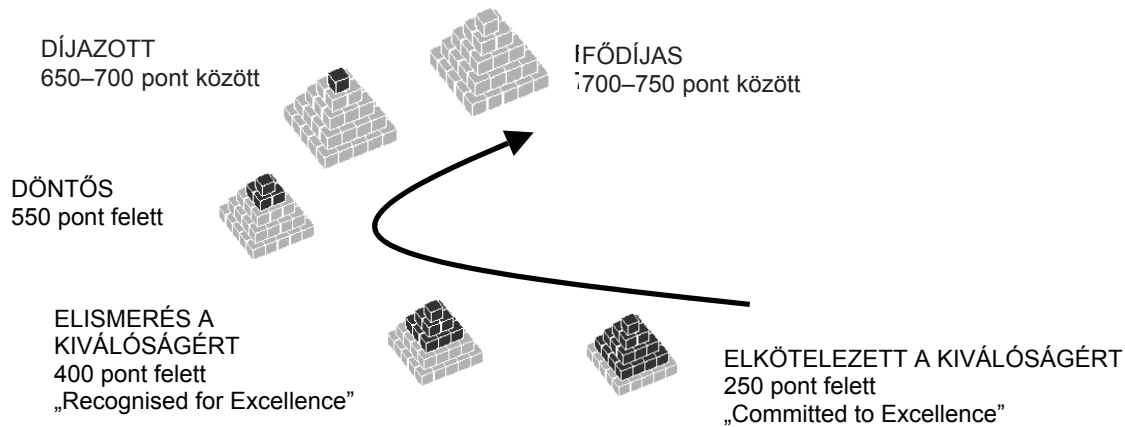
A pályázat beadását követően az értékelőpáros az írásos pályázatot értékeli, majd **helyszíni szemlét** tart, és a projektek megvalósulásáról és az önértékelésről a helyszínen is bizonyítékokat keres. Ezt követően értékeli a pályázatot, és amennyiben a pályázó 250 pontot elér, az EFQM-nek vagy az EFQM Nemzeti Partnerszervezetének javasolják az európai oklevél megadását az Elkötelezett a Kiválóságért szintre.

A sikeres pályázathoz **minimum 3 sikeresen bevezetett fejlesztési projekt** bemutatása szükséges.

Elismerés a Kiválóságért – elismerési szint

Ezen a szinten a pályázótól már az önértékelés részletes, **32 alkritérium** szerinti bemutatását követeli meg az EFQM. Az önértékelés során minden alkritériumban legalább **1 módszer** részletes alkalmazásának, felülvizsgálatának és értékelésének, valamint a szervezeten belüli kiterjesztésének **részletes bemutatását** és a többi – az alkritériumon belül – alkalmazott módszer felsorolását, vázlatos értékelését és kiterjedtségének bemutatását kell tartalmaznia a pályázatnak. Emellett **3 fejlesztési projekt tervét és megvalósulását** is csatolni kell a pályázathoz. Az értékelőcsoport a modell 32 alkritériumára vonatkozó, a díjhoz hasonlóan a **RADAR** értékelési módszer alkalmazásával először egyénileg, majd csoportosan értékeli az írásos pályázatot, majd minimum 350 pont elérése esetén **helyszíni szemlét** tart. A helyszíni szemle értékelését követően **részletes visszajelzést** készítenek a pályázó számára,

és amennyiben az összpontszám 400 pont fölötti a helyszíni szemle után, az értékelőcsoport javasolja az EFQM vagy Nemzeti Partnerszervezete számára az Elismerés a Kiválóságért szintre az európai oklevél megadását.



3. ábra: Szervezeti kiválóság európai elismerési szintjei (EFQM Levels of Excellence)

Pályázat magyar nyelven

Az EFQM a két új elismerési szintre 2003-tól lehetővé tette, hogy azokban az országokban, ahol működik az általa elfogadott Nemzeti Partnerszervezet, és a Partnerszervezet a sikeresen elvégzett értékelői tréning alapján megszerezte a licencjogot az egyes szintek pályázatainak elbírálására, ott a pályázók **saját anyanyelvükön pályázhatnak**, és a helyszíni szemlén is anyanyelvükön adhatnak további információkat, bizonyítékokat az értékelők számára.

Sok kis- és középvállalkozás számára, melyek esetében a hivatalos nyelv nem angol, könnyebben elérhetővé teszi az európai oklevél megszerzését a magyar nyelvű pályázat és értékelés.

Az EFQM 2002-ben hirdette meg pályázat útján a Nemzeti Partnerszervezeti státuszt a kelet-európai országok számára. 2002 augusztusában a **Minőségfejlesztési Központ** nyerte el a **Nemzeti Partnerszervezeti státuszt** Magyarországon, és 2003 szeptemberében a MIK három munkatársa sikeres tréning és vizsga alapján megszerezte az EFQM-licencet a két új szintre szóló értékeléshez.

Magyarországról 2001 óta több Nemzeti Minőségi Díj-nyertes vállalkozás pályázta meg Brüsszelben az Elismerés a Kiválóságért (Recognised for Excellence) szintet sikerrel (KNORR-BREMSE Fékrendszerek Kft., Pick Szeged Rt., TVK, Medicor Kéziműszer Rt.). A pályázatok azonban komoly anyagi és szellemi ráfordítást igényeltek, mivel mind a pályázat megírására, mind a helyszíni szemlére angol nyelven kellett készülni, és a nemzetközi értékelőcsoport a helyi sajtosságokat igen nehezen értette meg.

2003 novemberében a Minőségfejlesztési Központ vezetője **első alkalommal** adott át európai oklevelet **két szervezetnek**, melyek az önértékelést magyar nyelven készítették el a Nemzeti Minőségi Díjra pályázva. A helyszíni szemlét követően mindkét szervezet 400 pont fölötti értéke-

lést kapott, ezért megkaphatta az **Elismerés a Kiválóságért** európai elismerő oklevelet.

A magyar vállalkozások számára ezáltal újabb **lehetőség** nyílik a minőségfejlesztés terén elért eredményeik **nemzetközi elismerésére**. Az európai szintek elérése azonban többévi önértékelési munkát és újabb vezetői módszerek megtanulását, alkalmazását igényli.

Jelenleg azon dolgozunk, hogy a kormányzat a minőségfejlesztést támogató rendszerébe az önértékelésre és a sikeres európai szint elérésére való felkészülést is beépítse. Bár a magyar nyelvű pályázás a költségeket jelentős mértékben csökkenti, mégis úgy gondoljuk, hogy a kis- és középvállalkozások esetében kormányzati támogatás segíthet abban, hogy megszerezzék a TQM sikeres bevezetését elismerő EFQM-oklevelet az egyes szintekre.

Remélem, e rövid cikkel sikerült felkelteni az érdeklődést az önértékelés és a kiválóság elismerése iránt. Az egyes szintekre történő pályázásnál nem feltétel az ISO-tanúsítvány. A **két új szint** lehetőséget nyújt mindazon szervezetek számára, amelyeknek fontos, hogy **Teljes Körű Minőségirányítási** tevékenységüket és elért eredményeiket külső, független szervezet **európai értékelési módszer** alapján **értékelje, és nemzetközileg elfogadott elismerésben részesítse**.

Az Elkötelezett a Kiválóságért és az Elismerés a Kiválóságért szintekre 2004-től magyar nyelven is lehet pályázni az EFQM magyarországi Partnerszervezeténél.

A pályázatokkal és az önértékeléssel kapcsolatban további információt kaphatnak az érdeklődők a Minőségfejlesztési Központ +36 (1) 332-0362 és a +36 (1) 331-9311-es telefonszámán, az info@mik.hu e-mail címen és a www.mik.hu weboldalon.

Sugár Karolina
ügyvezető igazgató,
Minőségfejlesztési Központ

Magyar Formatervezési Díj

A Magyar Formatervezési Tanács ösztönző, jobbitó szándékkal jelentős reformokat hajtott végre, átalakítva a Magyar Formatervezési Díj-pályázat rendszerét. A nevében és tartalmában is megújult pályázat az ipari Formatervezési Nívódíj helyett Magyar Formatervezési Díj néven, 24. alkalommal, március végén került meghirdetésre.

A reformtörekvések lényegi eleme a kategóriák módosítása. Megszűnt a termékcsoportok ágazati csoportosítása, a korábbi *termék* kategória mellett bevezetésre kerül a *vizuális kommunikáció*, a *terv* és a *diákmunka* kategória is.

A díjazás is átstrukturálódott, a díjat elnyert produktumok alkotói a „Magyar Formatervezési Díj” oklevélben és pályázatonként 500 000 Ft díjazásban, a *terv* és *diákmunka* kategóriában pedig kategóriánként 300 000 Ft alkotói díjban részesültek.

A pályázatra a korábbi évek többszöröse, összesen 260 érvényes pályamunka érkezett. A *termék* kategóriában néhány kiforrott, eredeti pályaművel találkozhattunk, melyek már a boltokban is visszaköszönnek. *Vizuális kommunikáció* kategóriában döntően arculattal, míg csomagolással kevesebben pályáztak. A *terv* kategóriában a várakozáshoz képest kevesebb pályamű érkezett, viszont a felhívást pontosan értve, megalapozott tervekkel találkozhattunk. A *diákmunka* kategóriában számos kiemelkedően jó alkotást láthatunk, nem volt könnyű feladat egy díj odaítélése.

A bírálóbizottság hosszas értékelés után *termék* kategóriában Standeisky Dániel *Silentium kerti pihenőbútor-családját*, Néma Júlia *moduláris kerámia ülőbútorát* és Cákli Hajnalka *bőr*

tárolóedényeit részesítette Magyar Formatervezési Díjban. A vizuális kommunikáció kategóriában Marcell Tamás *Rác Judit-optika arculatát*, Varga Buda *Atrium-arculatát* és Balás Benedek *Nemzeti Lóverseny Kft.-arculatát* díjazta.

Terv kategóriában Szilágyi G. Csaba Moholy-ösztöndíjas formatervezőnk *Flexor aktív kerekesszéke*, diákmunka kategóriában Hosszú Gergely dinamikus *orröblítő-készüléke* nyerte el a bizottság tetszését.

Az Oktatási Minisztérium különdíját megosztva, 200-200 E Ft értékben a Medence Csoport *Ability parkja*, illetve Horváth Krisztina *Touchwriter író-rajzeszköz vakoknak* pályamunkája nyerte el. A Nemzeti Kulturális Örökség Minisztérium különdíját, szintén megosztva, 200-200 E Ft-tal, Hurton Tamás *hordozható laptophoz mini tintasugaras nyomtatójának*, valamint Szentirmai Zsuzsanna *mozgó szövetekből öltözködési kiegészítőinek* ítélte oda. A Magyar Szabadalmi Hivatal az iparjogvédelmi szempontokat is érvényesítő alkotásoknak szánt 200-200 E Ft-os megosztott díjával Stunya János *Mercedes Ecomog haszongépjármű* és Wittinger Csaba *timering karóra* pályamunkáját jutalmazta. A bírálóbizottság további 33 pályamunkát kiállításra javasolt.

December 9-én az Iparművészeti Múzeum adott méltó otthont a közel egy évet felölelő pályázati programunk záró eseményének. Az ünnepélyes díjátadás után a bírálóbizottság elnöke, Lengyel István professzor megnyitotta a Magyar Formatervezési Díj 2003 pályázat kiállítását.

Minőségirányítás a közigazgatásban

Ötvenkét közigazgatási szervezet részesült 41,5 millió forint támogatásban a Belügyminisztérium idén ősszel meghirdetett minőségfejlesztési pályázatából, amelynek célja volt, hogy a helyi

közigazgatási szervek minőségbiztosítási rendszerek bevezetésével javítsák szolgáltatásaik színvonalát.

(mti)



KÖZLEMÉNYEK

A Paksi Atomerőmű helyzete és jövője

A Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetségében (MTESZ) tevékenykedő energetikai szakembereket tömörítő három szakmai civil szervezet, az Energiagazdálkodási Tudományos Egyesület (ETE), a Magyar Elektrotechnikai Egyesület (MEE) és a Magyar Energetikai Társaság (MET), az MTESZ koordinálásával, 2003. október 28-án szakmai fórumon tekintette át a Paksi Atomerőmű helyzetét és jövőjét.

A fórumon elhangzott előadások összefoglalták azokat a gondolatokat, megállapításokat és értékelést, amelyek a Paksi Atomerőmű 2003. április 10-i üzemzavarát követően kialakult helyzetről az egyesületekben tevékenykedő szakemberek véleményét tükrözik. Az előadások szövegét és a jelen állásfoglalást mindhárom szervezet szaklapja közli. Mindezek alapján az MTESZ, az MEE és a MET tagsága az üzemzavar tanulságairól, a helyreállítás helyzetéről és az erőmű jövőjéről a helyreállítás helyzetéről teszi közzé annak reményében, hogy az államigazgatás és a politika a szakma véleményét a szükséges döntések meghozatalánál – mint egyik fő meghatározó szempontot – figyelembe veszi.

Állásfoglalás

A Paksi Atomerőmű áprilisi üzemzavara súlyos gazdasági következményekkel jár (az erőmű villamosenergia-termelése egynegyedének hosszú idejű kiesése), nem okozott azonban környezetszennyezést, és nem károsította az atomerőmű berendezéseit. Az üzemzavar következményeinek folyamatban lévő felszámolását követően semmi nem befolyásolja az atomerőmű jövőbeni, illetve hosszú távú működését.

A magyar gazdaság fejlődésében, a kedvező áron történő villamosenergia-ellátásban nélkülözhetetlen szerepe van a Paksi Atomerőműnek. Az atomerőmű működése nélkül, annak más forrásból való pótlása esetén, hosszú távú nehézségek jelentkeznének: jelentősen emelni kellene a villamosenergia-árakat. Ez mind a lakosság terhelése, mind pedig a termelősféra versenyképessége oldaláról megengedhetetlen. Az energiaellátás függőségének és kiszolgáltatottságának nagymértékű növekedésével is járna, ha a Paksi Atomerőműben termelt villamos energiát import energiahordozóval vagy import villamos energiával kellene pótolni.

Magyarországon fokozott erőfeszítéseket kell tenni a megújuló energiahordozók hasznosításának növelésére. Ugyanakkor *a villamosenergia-termelésben a megújuló energia felhasználásának reális lehetőségei a belátható jövőben nem*

képesek pótolni a nukleárisenergia-termelést. A megújuló energiahordozókkal alapvetően a fosszilis energiahordozók felhasználását kell mérészkelni. Ezzel válik lehetővé a környezet terhelésének, ezen belül az üvegházhatást kiváltó gázok kibocsátásának csökkentése. Az atomerőmű működése gyakorlatilag környezetkárosító hatással nem jár. A hulladékelhelyezés megoldásának műszaki feltételei rendelkezésre állnak, anyagi fedezetét a Nukleáris Pénzügyi Alap hivatott biztosítani.

A Paksi Atomerőmű további működtetésének és élettartam-meghosszabbításának valós kockázatát összehasonlítva bármely más, helyettesítő villamosenergia-termelési megoldás eredő kockázatával, megállapítható, hogy az a társadalom számára nem jelent nagyobb kockázatot, mint más energiahordozó igénybevétele.

A fenti megállapításokat alátámasztja a Nemzetközi Atomenergia Ügynökség többszöri vizsgálata, valamint az EU-csatlakozás folyamatában az EU-szakértők megállapítása: *a Paksi Atomerőmű nukleáris és üzemeltetési biztonsága a nyugati országok hasonló korú atomerőműveivel megegyező színvonalú. A Paksi Atomerőmű mind a berendezésének állapotát, mind pedig szakembereinek felkészültségét figyelembe véve alkalmas a további biztonságos üzemeltetésre. Indokolt a teljesítmény növelésére, valamint az üzemi idő meghosszabbítására vonatkozó programok továbbfolytatása.*

Nyomatékosan felhívjuk a figyelmet arra, hogy a biztonsági kultúra az utóbbi 10-12 éves időszakban észlelhető kopási folyamatát meg kell állítani, és fejlesztésére fokozott figyelmet kell fordítani. A mindenkori politikai vezetésnek tartózkodnia kellene az atomerőmű szervezetébe és működésébe való beavatkozásoktól.

Mindezeket a megállapításokat a világ energetikájában tapasztalható folyamatok, az utóbbi időszak tendenciái és az EU-ban tömörült országok energetikájának fejlődése is egyértelműen alátámasztják.

Állásfoglalásunkat megküldjük a parlamenti pártok vezetőinek, az Országgyűlés érintett bizottságainak, a kormányzati szerveknek, a tudományos élet képviselőinek, az érintett önkormányzatoknak és a médiának.

Budapest, 2003. november 3.

Bakács István
ETE-elnök

Dr. Berta István
MEE-elnök

Dr. Jászay Tamás
MET-elnök

Dr. Zettner Tamás
MTESZ-elnök

A Minőség és Megbízhatóság

2003. 6. számában

a következő cikkeket olvashatja

Dr. Gutassy Attila: Menedzsmentrendszerek auditálása az MSZ EN ISO 19011:2003-as szabvány tükrében

Jelen cikk célja az ISO 19011:2002/MSZ EN ISO 19011:2003 szabvány értelmezésével, alkalmazásával kapcsolatos néhány gondolat felvetése.

Heinold László: Tanúsítás és felelősség?

Mit jelent a (minőségirányítási rendszer-) tanúsítás, mire jó és kinek jó? Jelent-e valamit is azon kívül, hogy a tanúsított szervezet minőségirányítási rendszert működtet, vagy csak önmagáért van? Miben különbözik egy tanúsított és egy nem tanúsított szervezet, és ki veszi észre a különbséget? A cikk ezekre a kérdésekre keresi a válaszokat egy tanúsító szemszögéből.

Békés Tamás: A környezetközpontú irányítási rendszer szabványainak felülvizsgálata

A szerző áttekinti a környezetközpontú irányítási rendszerek helyzetét a világban, és rámutat, hogy a bevezetésük növekvő tendenciájú. Napjainkban fontos átdolgozási munka folyik az ISO környezetvédelmi szakbizottságaiban, ennek eredményeként 2004-ben tervezik kiadni az új ISO 14001-es és ISO 14004-es szabványt. A szerző bemutatja az átalakításnak a szakbizottságok által kitűzött alapelveit és céljait, az új szabvány dokumentálási követelményeit, továbbá az ISO 14001:2004-es szabvány iránti elvárásokat. A cikket a szerző rövid értékeléssel zárja.

Jim Spichiger: A minőségügyi szakemberek szerepének változása

Az ASQ-szakértők segítenek előre jelezni, hogyan fognak fejlődni a minőségügyi felelősségi körök és életpályák.

A 2003. évi Nemzeti Minőségi Díjak átadása

2003. november 28-án, a Parlamentben, Csillag István gazdasági és közlekedési miniszter adta át az ez évi Nemzeti Minőségi Díjakat és miniszteri elismerő

okleveleket. Az ünnepség keretében két pályázó Recognised for Excellence EFQM-oklevelet vehetett át, miniszterelnöki elismerő oklevélben részesült a folyó évi Európai Minőségdíj két döntőse, továbbá itt kapta meg a Nemzeti Minőségi Díj Nagykövete címet tanúsító oklevelet két minőségügyi szakember.

Átadták a 2003. évi IIASA-SHIBA-díjakat

A 2003. évi IIASA-SHIBA-pályázat ünnepélyes eredményhirdetésére, a díjak és az oklevelek átadására, a nyertesek bemutatkozására, valamint Shoji Shiba professzor előadására 2003. november 6-án, a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium dísztermében került sor.

Interjú Shoji Shiba professzorral

A Nemzeti Minőség Klub hírei

Dr. Kovács Ákos: A CAF-modell hazai alkalmazása a BM központi CAF-adatbázisa segítségével

A szerző az előzmények megvilágítása után a CAF alkalmazásának javasolt folyamatát részletezi. Felsorolja az önértékelést előkészítő tevékenységeket, részletezi az önértékelés végrehajtását, majd irányt mutat az önértékelés eredményeinek hasznosításához.

Termékbiztonság és piacfelügyelet

Beszámoló a XXIII. Országos Minőségkonferenciáról. (Összeállította: Várkonyi Gábor)

EOQ MNB

Az EOQ-regisztrációról 2003 decemberében új oklevelet, illetve oklevél-meghosszabbítást kapott magyar szakemberek

Prockl László

(1922–2003)

A Magyar Minőség 2003. novemberi és decemberi számának tartalomjegyzéke.

FOLYÓIRAT- ÉS KÖNYVSZEMLE

EU-csatlakozás és minőségtanúsítás

Hazánk 2004. május 1-jétől az EU teljes jogú tagja.

A kérdés:

Milyen új kihívásokkal számolhatnak a magyar gyártók és szolgáltatók?

Minőségirányítási és környezetközpontú irányítási rendszerek tanúsításában új követelményre nem számíthatunk. A Nemzeti Akkreditáló Testület által akkreditált tanúsítók tevékenységére nincs kihatással az EU-csatlakozás. Az irányítási rendszerek tanúsítása iránt fokozódhat az igény, hiszen a rendszerek tanúsítottasága immár a hazai piacra termelők esetében is lényeges szemponttá válik.

A termékek tanúsítása terén viszont az eddigi magyar szabályozásokat teljesen felváltja az EU-szabályozás. Az új követelmények megértése érdekében érdemes visszatekinteni a közelmúlt- ra. Az Európai Unió elődjének megalakításakor a tagállamok elhatározták a közös piac létesítését, vagyis a személyek, az áruk, a szolgáltatások és a tőke szabad áramlását. Hamarosan kiderült, milyen tényezők akadályozzák e szép idea megvalósulását. A vizsgálatok kimutatták, hogy ezek mind műszaki jellegűek, és a korábbi merev szabályozásból, a nemzeti követelmények különbözőségeiből fakadnak. Ezért „új megközelítésű direktívákat” dolgoztak ki.

Az EU belső piaci szabályozásának alapformája az irányelv. Bevezetése kötelező, ám annak formáját és időpontját a tagállamok rögzített időkeretek között szabadon megválasztják. Kivételek az újonnan belépő tagállamok, amelyeknek a hatályos joganyagot belépésük időpontjában kell érvénybe léptetniük. Figyelem: a szabályozás folyamatos, így a hatályos joganyag állandóan változik!

A szabályozás célja a termékeket vagy szolgáltatásokat igénybe vevő fogyasztók biztonságának szavatolása, hiszen alapvető állampolgári jog kapcsolódik a biztonságos termékhez, szolgáltatáshoz. Az EU nem kívánja a versenyt korlátozni, ezért az Unión belül csak ott készül a termékekkel kapcsolatos jogszabály, ahol a hibás termék kockázatot jelent az élet-, az egészség-, a környezet- és vagyónbiztonság szempontjából. Magyarországon a direktíva bevezetésének három formája lehet: törvény, kormány- vagy miniszteri rendelet vezet be a direktívákat.

Az új megközelítésű direktívák közül egy-egy termékre több is vonatkozhat. Ilyen esetben a piacra jutáshoz minden követelménynek meg kell felelni. Például az elektromos kéziszerszámtól elvárják, hogy egyaránt elégítse ki a gépekre, valamint a kifesztésű berendezésekre vonatkozó követelményeket is. A direktívák hivatkozhatnak ún. harmonizált szabványra, amelynek használata során feltételezhető a direktívának való megfelelés, amely ugyanakkor nemcsak a harmonizált szabványok használatával valósulhat meg, hanem bármely más módszerrel is, ha bizonyítható, hogy a termék megfelel az irányelv követelményeinek. Így a szabványosítás nem válik a műszaki fejlődés gátjává.

A műszaki szabályozás egységesítése terén másik kezdeményezés a 93/465/EK tanácsi határozattal bevezetett, a „globális megközelítés” elvének alkalmazása a vizsgálat és a terméktanúsítás területén. Ez a direktíva vezette be az ún. modulrendszert. A megfelelőségértékelési modulrendszer a gyártói nyilatkozattól („A” modul) a teljes körű minőségbiztosításig terjed („H” modul). A modulok általános leírását az MSZ 25 051:1996 magyar szabvány tartalmazza, de minden, e területen lévő jogszabály vagy melléklete tartalmazza a speciális esetekre vonatkozó egyedi követelményeit is.

A globális megközelítés tartalmazza továbbá a CE jelöléssel kapcsolatos szabályozást, amely kimondja, hogy az új megközelítésű irányelvekben rögzített alapvető biztonsági követelményeknek való megfelelést e termékeken elhelyezett CE jelöléssel kell jelezni, ahogy ezt többek között a 208/1999. kormányrendelet is előírja. Az így jelölt termékek megfelelőségét az adott ország piacfelügyelete – Magyarországon a Fogyasztóvédelmi Főfelügyelet – ellenőrizheti, és a hibás termékek forgalomba hozatalát az EU Bizottság egyidejű értesítésével megtilthatja, vagy azt visszavonhatja.

A fentiekben vázoltak röviden megmutatják, hogyan válhatnak teljes mértékben teljesíthetővé a 2004 májusától érvényes terméktanúsítási követelmények.

Reizinger Zoltán
fejlesztési igazgató

Certop Termék- és Rendszertanúsító Ház Kft.

Műszaki Magazin,
2003. december 17.

Könyvajánló

Dr. Gutassy Attila: Menedzsmentrendszerek auditálása

Hasznos, érdekes és aktuális témával foglalkozik dr. Gutassy Attila könyve. Azonos megközelítés alapján egy kötetben ismerteti a minőség-, a környezetközpontú, a munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági irányítási, valamint az autópári beszállítói rendszereket, és részletesen foglalkozik ezek auditjával. Az MSZ EN ISO 19011:2003 szabványra épül, és dicséretes, hogy a hivatalos magyar fordítást követően igen rövid időn belül elkészült. Részletesen, sok gyakorlati tanáccsal fűszerezve tárgyalja az audit végrehajtásával kapcsolatos tudnivalókat és tenni-valókat.

A száraz szakmai ismereteket sikerült olvasmányos formába önteni. A könyv az auditot teljes környezetébe építve mutatja be; ismerteti az auditált és auditor „tízparancsolat”-át, foglal-

kozik az audit során jellemző viselkedésformákkal. Az esettanulmányok pedig annyira érdekesek, hogy olvasásukat nehéz félbehagyni.

Tanulmányozását ajánlom auditoroknak és auditáltaknak, kezdőknek és e téren már tapasztalatokat szerzett szakembereknek egyaránt, de a jelenleg még csupán az irányítási rendszerek valamelyikének megismerésével vagy bevezetésével kacérkodóknak is. Biztos vagyok benne, hogy mindegyikük meg fogja találni a könyvben az őt érdeklő részeket.

A könyv megvásárolható titkárságunkon.
Ára: 3600 Ft

Dr. Aschner Gábor PhD
a Magyar Minőség Társaság
ügyvezető igazgatója

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

Jogi tagok

AIB VINCOTTE Hungary Kft., 1071 Budapest, Dózsa Gy. út 40.

Vezető: Klujber Dénes ügyvezető igazgató (321-4965)

Megbízott: Répás Anita projektmenedzser

Fast English Kft., 1137 Budapest, Vígszínház u. 5.

Vezető: Tarnai Éva ügyvezető igazgató (339-8249)

Lufthansa Technik Budapest Kft., 1185 Budapest, Ferihegyi Repülőtér

Vezető: Peter Ellison ügyvezető igazgató (296-3000)

Megbízott: Rácz János minőségügyi és képzési igazgató (296-3000)

Teljes Körű Minőségügyi Menedzsment Bt., 8000 Székesfehérvár, Jancsár u. 11.

Vezető: Balogh Andrea ügyvezető (20/314-9249)

Egyéni tagok

Iszlay Zsuzsa, Budapest
Kádár Tibor, Hódmezővásárhely
Stáhl Gabriella, Budaörs
Pittner Gábor, Pilisszentiván



A magyar Határőrség bemutatkozik

A dinamikusan fejlődő, nyugat-európai mintára működő magyar Határőrség készen áll az Európai Unióhoz történő csatlakozásra és a schengeni működésre történő felkészülés feladatainak hatékony végrehajtására.

A Határőrség 2242,6 km hosszú, hét országgal szomszédos határszakaszon nem csak a határterület, de bűnügyi és idegenrendészeti vonatkozásban az egész ország területére kiterjedő illetékességgel rendelkezik, és tevélegesen járul hozzá az ország biztonságának fenntartásához, az állampolgárok biztonságérzetének javításához, az ország pozitív megítélésének elősegítéséhez.

Az Európai Unióhoz történő csatlakozás után az Ausztriával, Szlovéniával, Szlovákiával határos területeken 1139,1 km hosszúságban egy belső határvonal alakul ki, amelyen a Schengeni Egyezményhez történő csatlakozást követően a határforgalom ellenőrzése megszűnik. Az Ukrajnával, Romániával, Szerbia-Montenegróval és Horvátországgal közös határszakaszon 1103,5 km hosszúságban az EU külső határa alakul ki, ahol a határőrizetnek meg kell felelnie az EU által támasztott legmagasabb biztonsági követelményeknek.

A Határőrség évente 90–100 millió személy és 30–35 millió jármű átléptetését hajtja végre, és 30 000–40 000 külföldi személyt irányít vissza, ezzel is javítva a biztonságot. A határforgalomban a személyek 75%-a külföldi, 25%-a magyar állampolgár.

Az illegális migrációhoz kapcsolódó jogellenes cselekmények felfedésével, megakadályozásával a Határőrség olyan pozíciókat alakított ki, amellyel a délkelet-északnyugat, kelet-nyugat irányú, Magyarországot érintő illegális migrációt jelentősen gátolja, ezáltal az EU felé irányuló kísérletek száma is lényegesen csökkent, ami nemzetközi elismerést váltott ki.

Az összehangolt bűnügyi és idegenrendészeti tevékenység eredményeként az embercsempészek tevékenysége visszaszorult, jellemzővé vált, hogy csak az államhatárig kísérik le a határsértőket, ott magukra hagyják őket.

Az EU-csatlakozásra történő felkészülés keretében a Határőrség növelte rendvédelmi képességeit, az egész országra kiterjedő illegális migrációt ellenőrző mélyszégi háló (checknet) működését koordinálja, modern bevetésirányítási, mobil bevetési szerveket alakított ki, az informatikai infrastruktúra kialakításával készül a SIS-hez való csatlakozásra. A zöldhatár hatékony őrizetét támogatják az infra-, szeizmikus és magnetikus érzékelőkkel rendelkező lépésérzékelők is.



A technikai fejlesztés eredményeként mind szárazföldön, mind a határvizeken korszerű járművekkel, világszínvonalú navigációs eszközökkel rendelkezik.

A szervezatkorszerűsítés és fejlesztés keretében a Határőrség megkezdte a jövő Határőrségének kialakítását. A Határőrség világos jövőképpel, küldetéssel, stratégiai célokkal, ezek végrehajtására kész, nyelveket beszélő, felkészült állománnyal rendelkezik.

A **jövő Határőrsége** – egy folyamatosan **megújuló, egységes struktúrájú**, állami finanszírozású, alapvetően centrális felépítésű, de tevékenységi köröknek megfelelően tagolt önálló szervezet, amely a jogellenes cselekményelkövetés változatos formáihoz alkalmazkodva, megfelelő hatáskörökkel rendelkezik, tevékenysége az egész ország területére kiterjed, költséghatékonyan működik, és az **EU-s**, illetve **hazai elvárásoknak**, a **schengeni normáknak** megfelelően feladatait a társ rendvédelmi szervekkel **ésszerű feladatmegosztásra** törekedve, **minőségi keretek** között oldja meg.

A kitűzött **célokat** a Határőrség a **BM egyetértésével** és támogatásával, a **saját szellemi potenciáljára támaszkodva**, a nemzeti – illetve az EU-országokban analóg feladatot ellátó – **rendvédelmi szervekkel szorosan együttműködve**, a lakosság aktív támogatására és szimpátiájára építve, az EU haladó hagyományait, eljárási tapasztalatait felhasználva, a rendelkezésre álló költségvetés racionális felhasználásával kívánja elérni.



Béndek József
határőr vezérőrnagy, határőrségi főtanácsos,
Határőrség Országos Parancsnoka