

# A minőség fokozódó szerepe a vállalatok piaci érvényesülésében

2. rész: A szabványok kialakulása,  
az ISO 9000:2000 minőségügyi rendszerszabvány áttekintése

**Horváthné Hoszpodár Katalin** \*

Az új világgazdasági, technológiafejlődési jelenségek következtében a faipari és bútorigipari szervezeteknél is központi kérdéssé vált az „innovációs kényszer” mellett a minőségügyi rendszerek kialakítása és hatékony működtetése. A faipari és bútorigipari cégek többségénél azonban még nem vált uralkodóvá a minőségorientált szemlélet, pedig a kis- és középvállalkozások folyamatosan fenntartható versenyképességét a vállalkozások stratégiájának középpontjába helyezett minőségorientáltság, megújulási képesség biztosíthatja.

Cikksorozatunk második része az ISO 9000 szabványcsalád jelentőségét és elterjedésének fontosságát mutatja be. A cikk ismerteti a minőségiszabványok kialakulásának történetét, az ISO 9000-es szabványok kifejlődését, korszerűsítését. Részletesen ismertetjük az ISO 9000:2000 minőségügyi rendszerszabvány kialakulását, alapelveit és főbb fejezeteit, tartalmát, valamint a minőségügyi rendszerek nemzetközi auditálásának feltételeit, lépéseit.

**Kulcsszavak:** Minőségügyi rendszerszabvány, Szabványkorszerűsítés, Szabványalapelvek, Folyamatszempléltű megközelítés, Szabványfejezetek, Auditálás

## The increasing importance of quality in the market success of companies

Part 2: The development of quality standards and an overview  
of the ISO 9000:2000 TQM standard.

Due to recent developments in world economy and technology advancement, in addition to the need for innovation, the creation and application of quality management systems became important issues for wood and furniture companies. However, a quality-oriented approach has not yet been achieved in most of these companies, even though sustained competitiveness is possible in small and medium enterprises only if quality and the ability to change is at the center of their strategies.

The second part of our article series demonstrates the importance of the ISO 9000 standard series. The history of the quality standards and the development and modernisation of the ISO 9000 series is discussed. The authors describe the creation, basic principles and major components of the ISO 9000:2000 TQM standard and the requirements and procedures of the international audit of total quality management systems.

**Key words:** Total Quality Management standards, Standard modernisation, Principles of standardisation, Process based approach, Standard chapters, Audit

### *Bevezetés*

A 90-es évek elején még alig néhány vállalat mondhatta el, hogy szabványos minőségbiztosítási rendszerrel rendelkezik. Az utóbbi időkben, különösen Magyarország európai uniós csatlakozásával, ez a folyamat lényegesen felgyorsult, amelyhez hozzájárul, hogy az európai vállalatok egyre inkább ragaszkodnak ahhoz, hogy a beszállítóik is rendelkezzenek a nemzetközi követelményeknek megfelelő minőségügyi rendszerrel. Egy dokumentált és ellenőrzött jól működő minőségügyi rendszer ugyanis bizonyos garanciát jelenthet az előállított termékek, illetve szolgáltatások minőségére.

A minőségügyi rendszer kialakítása

egyfajta menedzsment igény is, mert egy hatékonyan működő minőségirányítási rendszertapasztalat megalapozhatja egy – magasabb minőségi szint eléréséhez vezető – teljes körű minőségmenedzsment rendszer bevezetését. Így egyre több szervezet – nem csak ipari vállalat, hanem szolgáltatói egység – alakít ki szabványos minőségügyi rendszert.

A három részből álló cikksorozat első része a minőség fogalmi bővülését és a minőségmenedzsment rendszerek kialakulását mutatta be azzal a céllal, hogy ráirányítsa a figyelmet a minőségügy fontosságára. Történelmi fejlődésének végigvezetésével egyértelművé vált, hogy évszázadok óta a minőség milyen jelentőséggel bírt és milyen

\* Horváthné Hoszpodár Katalin, okleveles szervező vegyész mérnök, doktorandusz, Faipari Tudományos Alapítvány

fokozódó szerepet tölt be napjainkban is a termelő és a szolgáltató szféra működésében. A minőségellenőrzés, minőség szabályozás, majd későbbiekben a teljes körű minőség szabályozás elvezetett napjaink minőségmenedzsment felfogásáig. A minőségmenedzsment-rendszerek kapcsolatának ismertetése szemléletesen bemutatta a rendszerek bevezetésével és működtetésével elérhető minőségi szinteket.

A cikksorozat második része a minőségügy szabványosításának célján, törekvésein keresztül az ISO 9000-es szabványcsalád jelentőségét és elterjedésének fontosságát mutatja be. A minőségügyi rendszerek fejlesztésével együtt jár a szabványok kötelező és rendszeres felülvizsgálata, a szabványok korszerűsítése. Az új követelményrendszerű ISO 9000:2000 minőségügyi rendszerszabvány kialakítását és megközelítéseinek megértését a korábban ismert és az új alapelvek ismertetése elősegíti. A jelenleg érvényben lévő ISO 9001:2000-es szabvány folyamatszámított megközelítési modelljének részletezése, a szabványfejezetek áttekintése, valamint az auditálási folyamat felvázolása a cikksorozat harmadik részében bemutatásra kerülő esettanulmány elméleti megalapozását segítik elő. A nyílászárókat gyártó üzem ISO rendszerének kialakítási, bevezetési tapasztalatainak értékeléséhez, az eredmények valamint a fejlesztési lehetőségek megállapításához, az esetleges hiányosságok feltárásához ugyanis elengedhetetlen az ISO 9001:2000 szabvány alapvető ismerete.

### ***A minőségügy szabványosítása***

A minőséggel kapcsolatos szabványosítási törekvések először Amerikában jelentkeztek. A minőségügyi szabványok kialakítását és bevezetését az ipari termelés fejlődése, a tömeggyártás mértékének növekedése kényszerítette ki, hiszen az egyedi minőségellenőrzési eljárások alkalmazása már nem tudta megoldani a minőség biztosítását. A rendszer kidolgozásának és bevezetésének a lényegét az a felismerés adta, hogy nem a végterméket kell ellenőrizni, hanem olyan rendszert kell kialakítani és működtetni, amely egy adott vállalat gyártási folyamata esetén már menet közben képes felfedni és kiszűrni a

hiányosságokat, biztosítva ezzel, hogy a vevőhöz hibás termék nem kerül.

A szabvány elismert szervezet által alkotott és közmegegyezéssel jóváhagyott műszaki (technikai) dokumentum, amely tevékenységekre, vagy azok eredményére vonatkozik, és olyan általános, ismételt alkalmazható szabályokat, útmutatókat vagy jellemzőket tartalmaz, amelyek alkalmazásával a rendező hatás a legkedvezőbb. A szabványosításnak számos célja, funkciója van, melyek közül az egyik a minőség védelme (Komáromi, 2000).

### ***Szabványosítási törekvések***

A ma ismert nemzetközi minőségügyi szabványok legjelentősebb öse a MIL-Q-9858-as USA katonai szabvány, melyet 1959-ben fogadott el az USA Honvédelmi Minisztériuma. 1968-ban ezt a NATO saját minőségbiztosítási szabványként adoptálta és AQAP1-nek nevezte el. Ezzel párhuzamosan fejlődtek a szállítói minőségbiztosítási szabványok, amelyeket 3 nagy amerikai autógyártó és a Honvédelmi Minisztériumnak szállító fővállalkozók hoztak létre. Az együttműködés eredményeképpen kialakultak a védjegyzett minőségi szabványok, így pl. Q1 (Ford Motor Company) TFE (General Motors).

1979-ben Nagy-Britannia kormánya kereskedelmi tevékenységében elfogadott egy minőségügyi szabványrendszert. A Brit Szabványügyi Hivatal (BSI, British Standards Institute) a DEF/STAN, AQAP és MIL-Q szabványokból kifejlesztette a BS5750-es minőségbiztosítási rendszert.

1987-ben a Nemzetközi Szabványügyi Hivatal (ISO) a BS5750 brit szabványra alapozva létrehozta az ISO 9000 minőségügyi szabványsorozatot, azzal a céllal, hogy az egész világon egységes minőségügyi szabványok legyenek érvényben.

Az Európai Közösség EN jelzéssel az ISO 9000-rel gyakorlatilag azonos szabványt fogadott el. Az ISO 9000-es szabványok a nemzeti szabványosítás folyamatoként magyar nyelven MSZ-EN-ISO- jelzéssel kerültek kiadásra.

Az első minőségügyi szabványok tehát az USA katonai illetve atomenergetikai

követelményeinek kielégítését szolgálták, a brit szabvány már a polgári területre való kiterjesztést jelenti, és alapul szolgált az ISO 9000 szabványsorozat kialakításához (Vargáné 2005).

### *Az ISO 9000 szabványcsalád*

Az ISO 9000 szabványcsalád nem termékszabvány, hanem a minőségirányítási rendszer szabványa. Nem a termékekre, szolgáltatásokra vonatkozik, hanem az ezeket létrehozó folyamatokra. Megalkotásánál az alapvető cél az volt, hogy a világon bárhol, bármilyen folyamatra alkalmazható legyen (Komáromi, 2000).

Az ISO eredetileg három minőségügyi szabványt adott ki:

- ISO 9001, a tervezés, a fejlesztés, a gyártás, a telepítés és a vevőszolgálat minőségbiztosítási modellje. Ez a legátfogóbb rendszer; olyan cégekre vonatkozik, ahol saját tervezés és fejlesztés alapján történik a termelés.
- ISO 9002, a gyártás, a telepítés és a vevőszolgálat minőségbiztosítási modellje, olyan vállalatok részére, ahol késztermék alapján végzik a tevékenységet.
- ISO 9003, a végellenőrzés és a vizsgálat minőségbiztosítási modellje; olyan egyszerű termék-előállítás esetére alkalmazható, amikor a végellenőrzés is biztosíthatja a termék minőségét.

Az ISO szabványcsalád fejlesztése során kiadták az ISO 9000-1 és az ISO 9000-2 szabványokat a korábbinál részletesebb tartalommal, valamint az ISO 8402 minőségügyi terminológiát tartalmazó szakszótárt. Az ISO 9000-3 a szoftverfejlesztés területére nyújtott irányelveket. Az ISO 9004 megjelenése kiegészítette az első három szabványt és részletes tájékoztatást adott a bevezetésükhöz. A szabványsorozat tagjaiként kidolgozták a minőségügyi auditokra, auditorokra és a kézikönyv követelményeire vonatkozó szabványokat is.

Az ISO 9000 szabványcsalád a gyakorlatban gyorsan elterjedt. Egyre több vállalat vezette be, ill. követelte meg, hogy saját partnerei (beszállítói) is ISO alapú szabványos

minőségügyi rendszer szerint működjenek. A szabvány egyfajta keretként szolgált ahhoz, hogy a kibocsátott termék ill. szolgáltatás a vevő elvárásainak, követelményeinek meg tudjon felelni. Az ISO 9000 szabványsorozat népszerűségét és fontosságát igazolja, hogy a szabvány alkalmazásához egyre több iparág szakmai testülete adott ki irányelveket.

A szabványcsalád alkalmazása során azonban számos hiányosságot is feltártak. Az előírásokat gyártással foglalkozó vállalatokra dolgozták ki, más szervezetekre nehezen voltak alkalmazhatóak, nem voltak azonos szerkezetűek és a más minőségügyi rendszerekkel való kapcsolódást sem lehetett kialakítani.

Mivel szükség van a minőségügyi rendszerek folyamatos fejlesztésére, ezért a szabványokat – az általánosan elfogadott szabály szerint – legalább ötévenként kötelezően felül kell vizsgálni. A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet az ISO 9000 szabványcsalád korszerűsítését a korábban ismert és az új alapelvek szerint elvégezte. Az új követelményrendszerű ISO 9000:2000 minőségügyi rendszerszabvány már szoros kapcsolatot mutat más minőségügyi rendszerekkel, így pl. a teljeskörű minőségmenedzsment rendszerrel (TQM).

### *A szabványkorszerűsítés áttekintése*

Az ISO 9000 szabványcsalád korszerűsítéséhez meghatározták azokat a főbb alapelveket, amelyek alapján kialakított menedzsment modellel – a bemenetek, vállalati komplex modell, és a kimenetek figyelembevételével – a szervezet képessé válik a minőségi célok, a vevői megelégedettség és a folyamatos javítás elérésére. A szabvány alapelveknek két csoportja van:

- Korábban ismert alapelvek, amelyek korábban többé-kevésbé érvényesültek
- Új, vagy módosult alapelvek, amelyek új elemként jelennek meg a rendszerben

Az alábbiakban röviden ismertetjük ezeket az alapelveket:

1. **Vevőközpontúság:** Az új, vagy módosult irányelvek között az egyik legfontosabb, amely a vevők követelményeinek teljesítését, annak esetleges felülmúlását tűzte ki

célul. Előírja, hogy a felső vezetőségnek gondoskodnia kell a vevői követelmények meghatározásáról. A vevők jelenlegi és jövőbeni igényeinek megértésével teljesítsék a vevői követelményeket és törekedjenek arra, hogy az elvárásokat túlteljesítsék.

2. **Vezetés:** A korábban ismert alapelvek között már szerepelt, de a vezetés szerepe kibővült. A célok, irányok és a szervezet tudatos kialakításán túl az új alapelv kiemeli, hogy a vezetőknek olyan környezetet kell létrehozniuk, amelyben az emberek teljes mértékig részt vesznek a szervezet céljainak elérésében. A vállalat vezetése határozza meg a célkitűzéseket, a szervezet struktúráját, működését és alakítja ki azt a szemléletet, amelyben a dolgozók a szervezet céljainak megfelelően teljesítenek.
3. **A dolgozók bevonása a rendszerbe:** Az emberek bevonása, mint alapelv, teljesen újszerű, amely felveti a munkatársak bevonását a döntéshozatalba. A követelmények között ez nem szerepel, ez irányú ajánlást az ISO 9004:2000 tesz. A szervezet minden szintjén a dolgozók bevonásával el kell érni, hogy legjobb képességük szerint dolgozzanak a szervezet érdekében.
4. **Folyamatszempléletű megközelítés:** A korábban ismert alapelvek között már szerepelt, de ebben az alapelvben is változás történt. A folyamatszempléletű megközelítés minden minőségirányítási rendszer alapjának tekinthető. A minőségirányítás feltételezi, hogy minden folyamatot ellenőriznek, az ellenőrzés eredményét visszacsatolják, majd pedig mindezt kiterjesztik a teljes termék előállítási rendszerre. Az ISO első és második kiadása szerint a minőségbiztosítási rendszerek auditálásakor az auditorok a 20 elemnek megfelelő követelmények teljesülését ellenőrizték, a rendszer egészének hatásossága azonban háttérbe szorult. Az új szabvány kidolgozásakor – az alapgondolathoz visszatérve – már a folyamatok szerinti szemléletet érvényesítették, azaz a rendszer hatásos működése kiemelt szemponttá vált.

5. **Rendszerszemléletű megközelítés:** A korábban ismert alapelvek között már szerepelt. Egy szervezetet úgy kell elemezni, értelmezni és vezetni, mint a kitűzött célok elérése érdekében egymással kölcsönhatásban álló folyamatok rendszerét. A folyamatok rendszerszemléletű kezelése a hatékonyság fontos feltétele.
6. **Folyamatos fejlesztés:** A folyamatos továbbfejlesztés az ISO 9001:2000-ben új szempontként jelenik meg. Módszerként a szabvány a helyesbítő-, megelőző tevékenységeket, valamint az auditok eredményeinek és az adatoknak az elemzését, felhasználását jelöli meg. Az ISO 9004:2000 a rendszer továbbfejlesztéséhez foglalja össze az ajánlott intézkedéseket, így felméri a továbbfejlesztés megfontolandó teendőit.
7. **Tényeken alapuló döntéshozatal:** A korábban ismert alapelvek között már szerepelt. A hatékony döntések alapja az adatok és az információk logikus, valamint intuitív elemzésén alapul.
8. **A kölcsönös bizalmon alapuló szállítói kapcsolat:** Az ISO 9004:2000 ajánlásaiban szereplő kölcsönösen előnyös kapcsolat a beszállítókkal teljesen új szempont. Ez az alapelv arra ösztönzi a szervezetet, hogy fontolja meg a partnerkapcsolat létesítésének célszerűségét a beszállítóival úgy, hogy az felölelje a közös stratégia kidolgozását, valamint az ismeretek, a kockázat és a haszon megosztását.

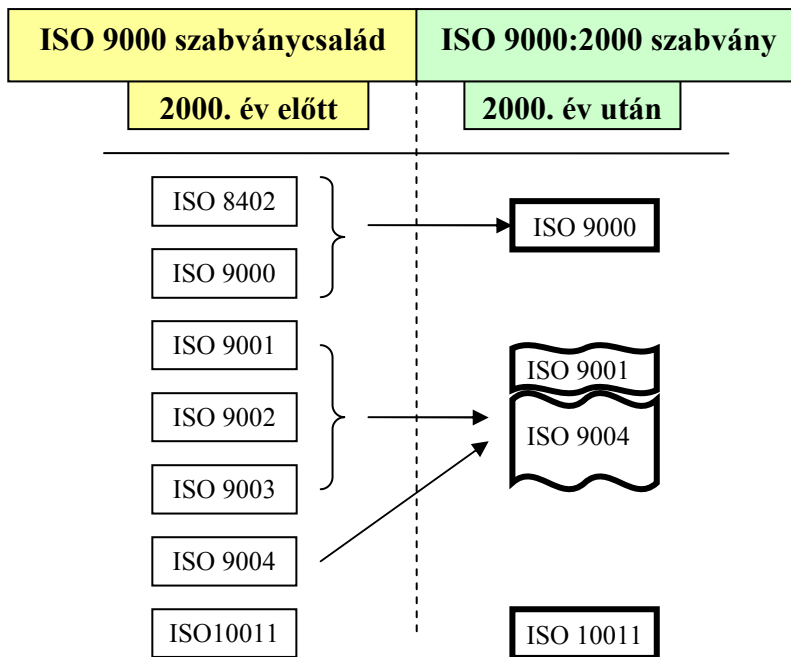
A vevőközpontúság, az emberek bevonása, valamint a folyamatos továbbfejlesztés, mint irányelvek a TQM alapelveihez való közeledésre utalnak, annak irányába tesznek ajánlást.

Az ismertetett alapelveken kívül további alapelvek is vannak, amelyek az ISO 9004:2000 ajánlásai között szerepelnek. Két lényeges elem érdemel kiemelést: A vevőközpontúságot kiterjesztő, a „más érdekelt felek” megelégedettségét célul kitűző alapelv, míg a másik a tevékenységek eredményességét a hatékonysággal összekapcsoló, így az eredményeket a ráfordítások tükrében vizsgáló alapelv.

### Az ISO 9000:2000 minőségügyi rendszerszabvány kialakítása

A Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) az ISO 9000 szabványcsalád korszerűsítését az előzőekben ismertetett nyolc alapelv figyelembevételével végezte el és elkészítette az ISO 9000:2000, ISO 9001:2000, ISO 9004:2000 szabványokat.

A szabványkorszerűsítés folyamatát, az új szabványok kialakítását az **1. ábra** szemlélteti. Az ISO 9000:2000 mindazon fogalmakat és



**1. ábra** – Az új ISO 9000:2000 minőségügyi rendszerszabvány kialakítása

terminológiákat magába foglalja, amelyek fontosak a rendszerszabvány pontos értelmezéséhez, a korábbi ISO 8402 „Fogalmak” szabvány helyett.

Az ISO 9001 szabvány egyik legjelentősebb változása, hogy az ISO 9004 szabvánnyal együtt egy konzisztens szabvány-párrá alakult, az ISO 9002, 9003 szabványok pedig megszűntek. Az ISO 9001:2000 és az ISO 9004:2000 szabványpár célja az, hogy meghatározza a minimális követelményeket egy szervezet minőségirányítási rendszerére vonatkozóan, valamint irányelvet adjon a felső vezetés kezébe a minőségirányítási rendszer bevezetéséhez, hogy a szervezet teljesítményét tovább lehessen javítani.

A korszerűsített szabványban a minőség új, továbbfejlesztett értelmezést nyer, mert a minőség a vevő állandó megelégedettségét biztosító eszközzé válik azáltal, hogy a vevő szükségleteinek és elvárásainak kielégítése közben a szervezet hatékonyságát és eredményességét is folyamatosan fejleszti.

Az új ISO 9001 már nem használja a minőségbiztosítás fogalmát, a minőségmenedzsment szabványaként a vevői igényeknek való megfelelést fejezi ki és a szervezettel szemben felállított követelményeket tartalmazza.

Az új ISO 9004 szabvány irányelveket tartalmaz a minőségmenedzsment rendszerek minden részére, hogy a minőség teljesítőképességét a rendszer minden részén növelni lehessen. A szervezet vezetősége számára a rendszer felállításán, működtetésén túl útmutatást ad ahhoz, hogy az ISO 9001 minimális követelményén és eredményességén túllépve, milyen fejlesztési lehetőségek állnak rendelkezésre.

Az új szabványpár kiküszöböli a korábbi hiányosságokat, így a szerve-

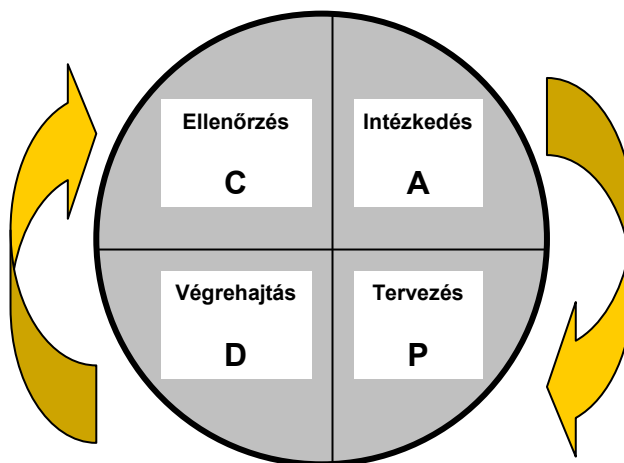
zet méretétől függetlenül egyaránt alkalmazható termelő és szolgáltató szektorban is, valamint alkalmassá vált az ágazati, speciális igények figyelembevételére (pl. HACCP, QS-9000).

Az ISO 9004:2000 folyamatmodell megközelítése, irányelve az integrált menedzsment rendszerek kialakíthatóságát is elősegíti. A szabványok kompatibilitásának fokozásával például az ISO 14000 – környezetmenedzsment és a BS 8800 – munkabiztonsági és egészségügyi rendszerekkel is összehangolható, azaz egy adott szervezet a rokon irányítási rendszereket egymáshoz tudja igazítani, integrálni (Ribizsár-Győri, 2000).

A szabványpárt együttesen és külön-külön is lehet alkalmazni, de mint ahogy korábban, a szervezeteket csak az ISO 9001:2000 szabvány szerint lehet tanúsítani.

### Az ISO 9001:2000 nemzetközi szabvány bemutatása

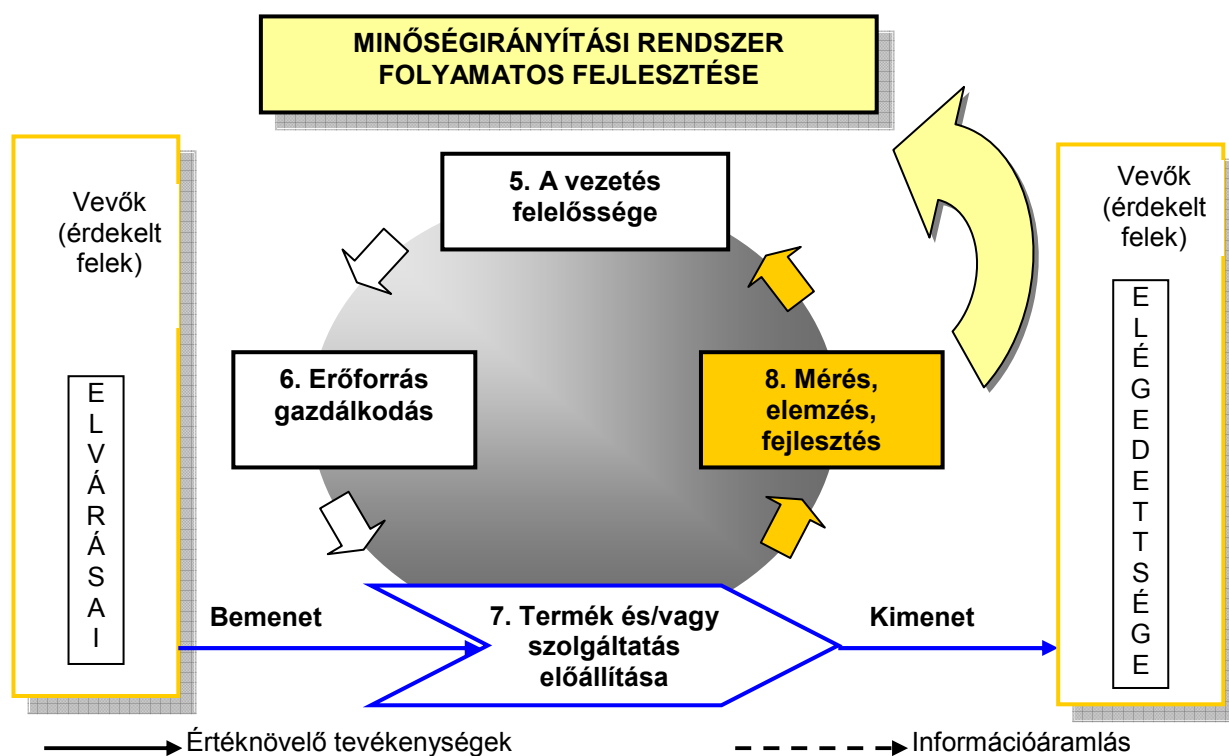
A szabványok alapkoncepciójának, a folyamatszempontú megközelítésnek a modelljét, amely a szervezeten belül egymással összefüggő folyamatok rendszerének irányítására szolgál, a **2. ábra** szemlélteti. A vevői igények felmérése a vezetőség felelőssége, amely az ábra jobb oldalán feltüntetett vevői megelégedettség mérésével történik. Az ábra alsó része a termék-előállítás folyamatát ábrázolja. A bemenete a vevők elvárásai, kimenete pedig az előállított termék ill. szolgáltatás. Az ábrán, a körben elhelyezkedő négy alrendszer a szabályozás fő elemeit alkotja. A vezetés felelőssége, az erőforrás gazdálkodás, tervezés (P), a termék előállítása (D), valamint a mérés, fejlesztés (C és A) a cikksorozat első részében már bemutatott Deming egyik legismertebb módszere, az ún. PDCA ciklus szerint követik egymást (Deming, W.E.:1982).



**3. ábra** – PDCA ciklus  
(Forrás: ISO 9001:2000-es szabvány)

A **3. ábra** alapján a folyamatos fejlesztés alapelveinek fázisai a következők:

- **Plan** (tervezés): célok és folyamatok megállapítása, amelyek a vevői követelményeknek és a szervezet politikájának megfelelő eredmények eléréséhez szükségesek
- **Do** (végrehajtás): a folyamatok bevezetése, elindítása



**2. ábra** – Az ISO 9001:2000-es szabvány struktúrája (Forrás: ISO 9001:2000 szabvány)

- **Check (ellenőrzés):** a folyamatok és a termékek folyamatos figyelemmel kísérése, összehasonlítása a kialakított politikával, célokkal és a termékre vonatkozó követelményekkel. Végül az eredmények bemutatása, értékelése
- **Act (intézkedés):** a folyamat működésének folyamatos fejlesztésére tett intézkedések

A vastag nyilak körforgása a rendszer folyamatos fejlesztését, tökéletesítését szimbolizálja, melyekhez a felülvizsgálat, az elemzés, a hibákból való tanulás vezet.

### ***Szabványfejezetek***

A folyamatszmléletű megközelítésnek megfelelő ISO 9001:2000 szabvány-fejezeteket és a PDCA ciklus szerinti helyüket a **1. táblázat** mutatja be.

A 0. fejezet (Bevezetés), négy alpontot foglal magában:

- Az Általános rész leírja, hogy a szervezetnek a vevői igények kielégítésének képességét, valamint ennek külső és belső fél általi értékelését be kell mutatnia, ezeken túlmenően az alkalmazható jogszabályi követelményeknek is meg kell felelni.
- A Folyamatszmléletű megközelítésnél kiemeli, hogy az eredményes és hatékony működéshez a szervezetnek meg kell határoznia, és egyúttal irányítania kell számos, egymással összefüggő folyamatot. (A PDCA ciklus alkalmazhatósága).
- A Kapcsolat az ISO 9004-gyel alpontban a szabványpár kapcsolatát részletezi.
- Az Összhang a többi irányítási rendszerrel más menedzsment rendszerekkel való kompatibilitás lehetőségével foglalkozik.

Az 1. fejezet az Alkalmazási területről szól. Ismerteti, hogy az ISO 9001:2000 szabvány arra az esetre határozza meg a minőségirányítási rendszerre vonatkozó követelményeket, amikor egy szervezet bizonyítani kívánja, hogy képes folyamatosan a vevő és az alkalmazandó jogszabályok követelményeinek megfelelő terméket szolgáltatni. Célja, hogy a vevő megelégedettségét a rendszer eredményes alkalmazása során fokozza.

**1. táblázat** – A szabványfejezetek és a PDCA ciklus szerinti helyük

Fejezetszám	Fejezet címe	PDCA
0	Bevezetés	
1., 2., 3.	Alkalmazási terület; Rendelkező hivatkozások; Szakkifejezések és meghatározások	
4.	Minőségirányítási rendszer	P
5.	A vezetőség felelősségi köre	
6.	Gazdálkodás az erőforrásokkal	
7.	A termék előállítás	D
8.	Mérés, elemzés és tökéletesítés	C, A

A szabvány deklarálja, hogy bármely iparágban, bármilyen típusú és méretű szervezet alkalmazhatja a szabványt.

A 2. fejezet Rendelkező hivatkozás címmel a szabványban lévő előírások alkalmazásáról rendelkezik, a 3. fejezet Szakkifejezések és meghatározások pedig a fogalmi tisztázásokra, a legkülönbözőbb meghatározások megfogalmazására szolgál.

A 4. fejezet a Minőségmenedzsment-rendszer, általános követelményei között előírja, hogy a szervezetnek dokumentálnia kell egy minőségirányítási rendszert, amit be kell vezetnie, fenn kell tartania. További kötelezettség, hogy annak eredményességét folyamatosan fejlesztenie kell. A dokumentálás általános követelményei szintén meghatározottak, de az új követelményrendszerű szabvány szerint a szervezet igényeihez jobban illeszkedő, rugalmasabb és felhasználóbarát dokumentációs rendszert lehet kialakítani, de abban az esetben, ha a szabvány előírja a dokumentálási eljárás alkalmazását, ott kötelezően alkalmazni kell. A dokumentálás alapvető követelményeit strukturált dokumentációs rendszer rögzíti. A szervezetnek például minőségirányítási kézikönyvet kell készítenie, amely a szervezet minőségirányításának alapelveit foglalja össze, és hasznos információkat tartalmaz a szervezet működéséről. A dokumentálás a folyamatok megértését, a szervezeten belüli együttműködést segíti, valamint visszacsatolást ad, és bizonyítékul szolgál a minőségi rendszer teljesítményére.

A következő négy fejezetben a folyamatszémleletű rendszermodell négy fő alrendszerének szabályozási alapelvei kerültek rögzítésre, így az 5. fejezetben a vezetőség felelősségi köre, a 6. fejezetben a gazdálkodás az erőforrásokkal, a 7. fejezetben a termék előállítása és végezetül, a 8. fejezetben a mérés, elemzés és tökéletesítés.

A vezetőség felelősségi körét az elkötelezettsége, vevőközpontúsága és minőségpolitika vonatkozásában kell rögzíteni. A minőségi célokat a szervezet minden érintett funkciójára, szintjére le kell bontani, és magának a minőségirányítási rendszernek a tervezését is be kell mutatni. Meg kell határozni a szervezetben a felelősségi köröket, hatásköröket, kommunikációkat. A vezetőségnek időközönként felül kell vizsgálnia a minőségmenedzsment-rendszert, a hatékony működéséhez pedig biztosítani kell a szükséges erőforrásokat (emberi, infrastruktúra, munkakörnyezet). A szervezetnek ki kell alakítania azokat a folyamatokat, amelyek a termék előállításához szükségesek, de egyúttal meg kell teremteni más folyamatokkal is az összhangot.

Át kell vizsgálni a termék(ek)re vonatkozó követelményeket, amelynél kiemelt szempont a vevő által előírt követelmény, ennek megfelelően a szervezetnek meg kell határoznia a vevővel való kapcsolattartás eredményes formáit. Ki kell alakítani a terméktervezési, termékfejlesztési folyamatokat, valamint ezek szabályozását, amennyiben a szervezet ilyen irányú tevékenységet folytat. A beszerzési folyamat kialakításánál a jóváhagyási követelményeket, ellenőrzéseket, azaz a beszerzett termék igazolását (verifikálását) kell rögzíteni. Több olyan fontos lépést kell megtenni, amelyek az előállítás és szolgáltatás nyújtásának szabályozására, valamint a termék megfelelőségének bizonyítására szolgáló mérésekre, elemzésekre és fejlesztésekre vonatkoznak. Folyamatosan figyelemmel kell kísérni, mérni kell a vevő megelégedettségét, a belső audit során pedig vizsgálni kell a minőségirányítási rendszernek a szabvány követelményeinek való megfelelését, valamint az eredményességet.

### *A minőségügyi rendszerek auditálása*

Egy bevezetett minőségügyi rendszernek a szabványoknak való megfelelését, a minőségpolitikai célok teljesülését időként felül kell bírálni. A hiányosságok feltárásával meg kell állapítani a szükséges javításokat, valamint meg kell határozni a rendszer továbbfejlesztési lehetőségeit.

Az érvényes MSZ EN ISO 9001:2001 és az MSZ EN ISO 19011:2003 azonos meghatározást ad az audit fogalmára. Az audit auditbizonyítékok nyerésére és ezek objektív kiértékelésére irányuló módszeres, független és dokumentált folyamat annak meghatározására, hogy az auditkritériumok milyen mértékben teljesülnek.

A belső auditot a szervezet többnyire saját erőforrásainak felhasználásával maga végzi, esetleg szakemberekkel végezteti. A külső audit ugyancsak a szervezet menedzsment-rendszerének felülvizsgálatát, értékelését jelenti, azonban az átvizsgálást a szervezettől független, akkreditációval rendelkező cég folytatja le. A rendszerről objektív képet egy a szervezettől független, pártatlan audit vizsgálattal lehet nyerni, amely megállapítja, hogy a minőséggel kapcsolatos tevékenységek és a rájuk vonatkozó eredmények megfelelnek-e a tervezett intézkedéseknek, alkalmasak-e a célok megvalósítására.

A szervezet a szabványos minőségügyi rendszerének bevezetésekor a megfelelőségről tanúsítványt kap a tanúsító auditot követően. A legtöbb tanúsító szervezet előzetes felülvizsgálatot, előauditot kínál, amelynek célja a tanúsítvány kibocsátását esetlegesen megghiúsító alapvető hiányosságok kiszűrése. Ez a tanúsítást illetően jogi értelemben vett következményekkel nem jár, de a vizsgálat eljárási szabályai sokban megegyeznek a tanúsító auditéval.

A tanúsító szervezet az általa tanúsított menedzsmentrendszer meghatározott időközönként, általában évente egyszer, audit formájában ellenőrzi. A tanúsítvány érvényessége alatti felülvizsgálat a felügyeleti audit, míg az adott határidejű tanúsítvány lejáratát követően elvégzett felülvizsgálat a megújító audit (Gutassy 2003).



## Összefoglalás

A minőségügyi rendszer kialakítása, a nemzetközi tanúsítás megszerzése az adott szervezet esetében komoly lépés a minőség fejlesztése terén.

Az ISO minőségügyi rendszerszabvány alkalmazásának alapvető előnye, hogy a tanúsítás megszerzése stratégiai előnyt biztosít a nem minősített versenytársakkal szemben, alkalmazásával pedig megfelelő minőségű termék vagy szolgáltatás érhető el. Bevezetésével és működtetésével kialakítható egy vevői igényekre érzékeny szervezet, amely ily módon javíthat piaci pozícióján. A számos várható előny között meg kell említeni a vezetői információ javulását, a gyorsabb döntéshozatalt, a csökkenő veszteségek mellett a termelékenység javulását.

Az ISO 9000 szabványcsalád korszerűsítésével kialakított új ISO 9000:2000 minőségügyi rendszerszabvány a minőségirányítás folyamatszempléletű megközelítésének alkalmazására ösztönöz. Az ISO 9001:2000 és az ISO 9004:2000 szabványpár megfelelően kiegészítik egymást. Szerkezetük hasonló, tárgykörük eltér egymástól, azonban együtt és külön-külön is alkalmazhatóak. Az ISO 9004 a minőségirányítási rendszerek céljainak szélesebb körére ad útmutatást, az ISO 9001 pedig a szervezet általános működésének, hatékonyságának és eredményességének folyamatos fejlesztésével foglalkozik.

Az ISO 9001:2000-es szabvány nem tartalmaz olyan követelményeket, amelyek más – például környezetközpontú, munkahelyi

egészségvédelmi és biztonsági, pénzügyi vagy kockázatkezelési – irányítási rendszerek körébe tartoznak, azonban a szabványok kompatibilitásának növelésével a rokon irányítási rendszereket egymáshoz lehet igazítani, integrálni.

A minőségi rendszerek tanúsítását nemzetközileg is elfogadott és regisztrált külső, független cégek végzik. A szervezet szabványkövetelményeknek való megfelelését rendszeres helyszíni felülvizsgálattal a minőségügyi szakértők értékelik.

Számos tanúsított szervezet, amely már eredményesen működtet ISO 9001:2000 minőségügyi rendszert, keresi a továbbfejlesztés lehetőségét, amelyet a teljes körű minőségmenedzsment rendszer (TQM) bevezetése jelenthet. A minőség fogalmának kiterjesztése így túllép a szabványoknak való megfelelés kritériumán, a minőség fogalma nemcsak a termék vagy szolgáltatás minőségére korlátozódik, hanem az adott vállalkozás teljes területére kiterjed.

## Irodalomjegyzék

1. Deming, W.E. 1982. *Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT, Cambridge
2. Gutassy A. 2003 *Menedzsmentrendszerek auditálása*. Budapest, TÜV Rheinland InterCert
3. Komáromi L. 2000. *Minőségmenedzsment*. Budapest, Számalk Kiadó
4. Ribizsár Z. – Györi P. 2000. *ISO 9001 – 2000 Értelmezés és megvalósítás*. Budapest, IMSYS Vezetési Tanácsadó Iroda
5. Varga E.– Szűcs E. 2005. *Minőségmenedzsment*. Debrecen, Campus Kiadó