

## A szolgáltatás értelmezése és minőségének biztosítása

A technika fejlődésével és a globalizáció térhódításával a szolgáltató ágazat szerepe egyre jelentősebb. Életünk minden perce szolgáltatásokkal függ össze. Szinte állandó kapcsolatban vagyunk a közüzemi szolgáltatásokkal, a hírközléssel/távközléssel, a közlekedéssel, a közegészségüggyel, döntő szerepe van életünkben a közoktatásnak és a felsőoktatásnak, sőt társadalmi, gazdasági és jogi rendszerünket, továbbá biztonságunkat is az államigazgatási és a közigazgatási szolgáltatások határozzák meg.

A szolgáltatások minősége ezért rendkívül jelentős, hiszen a szolgáltatások színvonala alapvetően befolyásolja mind az egyének, mind a társadalom életének a minőségét.

Bár a szolgáltatások és a szolgáltatás-minőségmenedzsment irodalma rendkívül bő (lásd pl. [1]–[8]), a szolgáltatások és a szolgáltatások minőségbiztosításának egyértelmű, általánosan elfogadott értelmezéséről nincs tudomásunk.

Közleményünkben kísérletet teszünk a szolgáltatás újszerű értelmezésére, meghatározzuk a szolgáltatási folyamatot, annak jellemzőit és minőségét, felvázoljuk a szolgáltatási folyamat minőség-szabályozását és minőségbiztosítását, továbbá értelmezzük a minőség-szabályozás rendszerét.

### A SZOLGÁLTATÁS MINT IGÉNYKIELÉGÍTÉS

#### A szolgáltatás értelmezése az irodalomban

A szakirodalomban a szolgáltatás értelmezésére a mai napig nem alakult ki egységesen elfogadott általános megfogalmazás. A kapcsolódó alapfogalmak értelmezése is problémás, az irodalomban gyakran összekeveredik egyrészt a termék, az áru, a gyártmány és a szolgáltatmány, másrészt a termelés és a szolgáltatás fogalma, továbbá a szolgáltatási folyamatot és a szolgáltatásadás ered-

ményét, azaz a szolgáltatmányt egyaránt szolgáltatásnak nevezik.

A Magyar Értelmező Kéziszótár [9] a szolgáltatásra az alábbi értelmezéseket adja:

- (1) az a cselekvés, tevékenység, hogy valamit szolgáltatnak valakinek, valaminek;
- (2) a lakosság szükségleteit kielégítő, de új termékeket létre nem hozó gazdasági tevékenység;
- (3) valakinek valamely jogviszony alapján bizonyos juttatásban részesítése, illetve az, amit így szolgáltatnak.

A fogyasztóvédelmi törvény [10] alkalmazásában a szolgáltatás olyan tevékenység, amely a fogyasztóval kialakított közvetlen kapcsolat keretében elégti ki a fogyasztói szükségleteket úgy, hogy a szolgáltatás nyújtása és igénybevétele (fogyasztása) időben – részben vagy teljesen – egybeesik.

A szakirodalomban található többféle szolgáltatás-értelmezésből az alábbiakban néhány jellemzőt emelünk ki. A szolgáltatások minőségirányítására vonatkozó MSZ ISO 9004-2:1993 szabvány [11] szerint a szolgáltatás (service) (elnevezésünk szerint a *szolgáltatmány*) „a termelő és a fogyasztó kapcsolódási pontjain folytatott tevékenységekből, valamint a termelő belső tevékenységeiből képződő eredmények a fogyasztói igények kielégítésére” és a szolgáltatásteljesítés (service delivery) (elnevezésünk szerint a *szolgáltatásadási folyamat*) „a termelő azon tevékenységei, amelyek a szolgáltatás teljesítéséhez szükségesek.”

A minőségirányítási rendszerek MSZ EN ISO 9000:2005 szótár szabványa [12] szerint: a szolgáltatás a négy általános termék kategória egyike, mint termék a szolgáltatás (elnevezésünk szerint a *szolgáltatmány*) legalább egy olyan tevékenység eredménye, amely szükségképpen a termelő és a fogyasztó kapcsolatánál valósul meg és általában nem kézzelfogható.

Huszay Gábor [13] értelmezése az alábbi. „A szolgáltatás (elnevezésünk szerint a *szolgáltat-*

mány) olyan tevékenység eredménye, amely a szükségleteket jellemzően a fogyasztóval kialakított közvetlen kapcsolat keretében elégíti ki, általában nem ölt anyagi-tárgyi formát, hanem gazdasági egységek, objektumok, személyek állapotának hasznos megváltoztatásában, megőrzésében nyilvánul meg.”

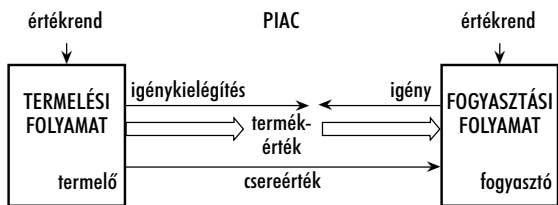
**A piaci igénykielégítési folyamat**

A szolgáltatás minőségügyi értelmezése érdekében bevezetjük a piaci igénykielégítési folyamat fogalmát.

Az ember közösségi lény, az emberi együttműködés során két „közösködő” (közösségi, gazdálkodó) tevékenység alakult ki: a javakat (terméket) előállító *termelés* (előállítás, létrehozás) és a javakat felhasználó *fogyasztás*.

A piacgazdaságban a termelés során a terméket előállító *termelő* és a fogyasztás során a terméket felhasználó *fogyasztó* a *piacon* létesít kapcsolatot, és a termelő ott adja át a fogyasztónak a *terméket*, a fogyasztó, vagy helyette az állam, a támogató kifizeti a termékért járó *csereértéket*.

A piacon kapcsolatot létesítő termelési és fogyasztási folyamatok együttesét *piaci igénykielégítési folyamatnak* nevezzük [14] (1. ábra).



1. ábra A piaci igénykielégítési folyamat

**Az igénykielégítési folyamat a gyártás esetén**

A *gyártás esetén* a termelés a gyártmány előállítását jelenti, a termék a gyártmány, a fogyasztás a gyártmány használata, felhasználása, „fogyasztása”, ennek megfelelően a gyártás esetén a piaci igénykielégítési folyamat a gyártmány előállítása és a gyártmány fogyasztása (2. ábra).



2. ábra A piaci igénykielégítési folyamat gyártás esetén

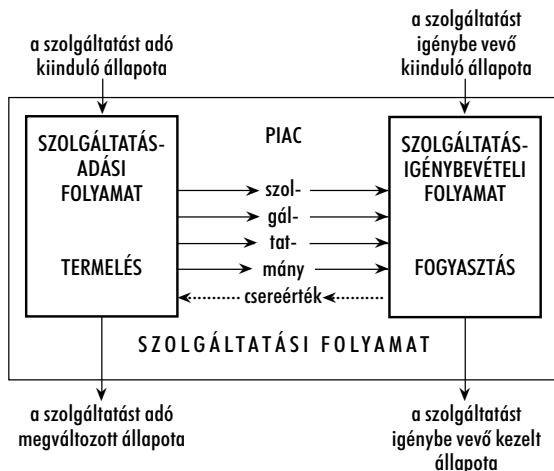
A *gyártás esetén* a piaci igénykielégítési folyamat jellemzője, hogy a gyártmány előállítási folyamata és a gyártmány fogyasztási folyamata egymástól függetlenül játszódnak le és a két folyamat közötti kapcsolatot a gyártmányra vonatkozó piaci cserekapcsolat hozza létre.

Megjegyezzük, hogy ma már a legtöbb gyár nemcsak gyártással, hanem szolgáltatás-nyújtással is foglalkozik.

**Az igénykielégítési folyamat szolgáltatás esetén**

A termelési és a fogyasztási folyamatokból álló igénykielégítési folyamat a gyártás és a szolgáltatás esetén általában erősen eltérő.

*Szolgáltatás esetén* az igénykielégítési folyamat jellemzője, hogy a szolgáltatásadási folyamat (vagyis a szolgáltatmány előállítási folyamata) és a szolgáltatás-igénybevételi folyamat (vagyis a szolgáltatmány felhasználási folyamata) nem függetlenek egymástól, egymással kapcsolatban vannak, sok esetben *egymással összefüggésben játszódnak le*. A szolgáltatásadási és a szolgáltatás-igénybevételi folyamatokat együttesen *szolgáltatási folyamatnak* nevezhetjük (3. ábra).



3. ábra A piaci igénykielégítési folyamat szolgáltatás esetén

Az igénykielégítési folyamat értelmezését foglalja össze a gyártás és a szolgáltatás esetén az 1. táblázat.

**1. táblázat**  
Az igénykielégítési folyamat értelmezése a gyártás és a szolgáltatás esetén

	<i>termelés</i>	<i>termék</i>	<i>fogyasztás</i>
<b>gyártás</b>	gyártás	gyártmány	gyártmány „fogyasztása”
<b>szolgáltatás</b>	szolgáltatásadás	szolgáltatmány	szolgáltatás igénybevétele

## A szolgáltatási folyamat főbb jellemzői

A szolgáltatásokkal foglalkozó irodalommal összhangban megállapítható, hogy általában *a szolgáltatást adó (termelési) és a szolgáltatást igénybe vevő (fogyasztási) folyamatok:*

- egy rendszerben vagy térben összekapcsolt alrendszerekben zajlanak le, vagyis *elválaszthatatlanok* (Inseparability),
- egyidőben, egyidejűleg zajlanak le, vagyis *egyidejűek* (Simultaneity),
- a kiinduló állapotok, a körülmények ingadozásai miatt *változékonyak* (Heterogeneity);

*a szolgáltatmány:*

- csak a folyamatban észlelhető és a keletkezés pillanatában átadásra kerül, ezért *nem megfogható* (Intangibility), *nem tárolható, nem szállítható* (Perishability), ezért *nem javítható* (Non repairability), *előre nem készíthető el*.

## A szolgáltatás célja

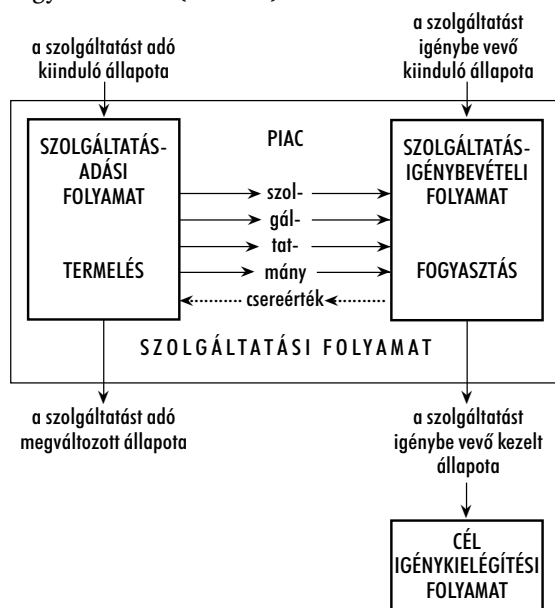
A szolgáltatások jellemzője, hogy a szolgáltatást adó a szolgáltatmánnyal a szolgáltatást igénybe vevő, vagy annak tulajdonát képező objektum állapotát valamilyen *további cél érdekében kezeli*. A szolgáltatás-igénybevételi folyamat végső célja az, hogy a szolgáltatási folyamatot követően a szolgáltatást igénybe vevő vagy annak objektuma valamilyen *cél igénykielégítési folyamatban* vegyen részt. A tanulás közvetlen célja ismeretek szerzése, de a tényleges célja a megszerzett ismeretek hasznosítása. Az autójavítás közvetlen célja az autó működőképessé tétele, de tényleges célja az autó használata. A szolgáltatási folyamat ezért legalább kétfokozatú igénykielégítési folyamat. Megjegyezzük, hogy a szolgáltatást igénybe vevő a cél igénykielégítési folyamatban akár termelőként (pl. munkavállaló), akár fogyasztóként (pl. munkaadó) vehet részt.

Más megfogalmazásban azt is mondhatjuk, hogy a szolgáltatás beruházás, így a szolgáltatás hasznosságának a megítélésénél a szolgáltatás célját és eredményét is figyelembe kell venni, vagyis nemcsak a befektetést, hanem a megtérülést is.

## A szolgáltatás mint sajátos igénykielégítési folyamat értelmezése

A piaci igénykielégítési folyamat fogalma alapján – összhangban a szakirodalom többféle meg-

fogalmazásával (pl. [16]–[19]) – a szolgáltatásra a következő értelmezést adjuk: a **szolgáltatási folyamat** olyan piaci igénykielégítési folyamat, amelyben a szolgáltatásadási (termelési) és a szolgáltatás-igénybevételi (fogyasztási) folyamatok egymással kölcsönhatásban játszódnak le. A szolgáltatási folyamat során a szolgáltatást igénybe vevő vagy annak tulajdonát képező vagy felügyeletére bízott objektum állapotának a kezelése (treatment) történik a szolgáltatás igénybevételének folyamata során a szolgáltatást adó folyamatban létrehozott szolgáltatmány által. A szolgáltatás igénybe vevőjét vagy annak tulajdonát képező objektumot a kezelésnek olyan kezelt állapotba kell hoznia, hogy az alkalmas legyen arra, hogy hatékonyan részt vehessen a szolgáltatási folyamat célját jelentő cél igénykielégítési folyamatban akár termelőként, akár fogyasztóként (4. ábra).



4. ábra A szolgáltatási folyamat lényege

## A szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő jogi kapcsolata

A piaci igénykielégítési folyamat során a termelő és a fogyasztó a piacon találkozik és szerződéses jogi kapcsolatba kerülnek. A gyártás esetén ez a jogi kapcsolat viszonylag egyszerű, hiszen a kapcsolat a gyártmány adásvételére vonatkozik.

A szolgáltatás esetén a szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő jogi kapcsolata sokkal bonyolultabb, hiszen a szolgáltatmány általában nem kézzel fogható, így nem beszélhetünk annak adásvételéről.

Ha a szolgáltatás tárgya a szolgáltatást igénybe vevő objektuma (pl javítandó autó), akkor a jogi kapcsolat elsősorban ennek az objektumnak az állapotára vonatkozik. Míg azonban a gyártás esetén a gyártmányért (termékért) kizárólag a gyártó felel, addig a szolgáltatás esetén a szolgáltatást igénybe vevő tulajdonát képező objektum kiinduló állapotáért a szolgáltatást igénybe vevő felel, ugyanakkor az objektum végállapotáért a szolgáltatást adó is felel, így a felelősség megállapítása nem egyértelmű.

Még sokkal bonyolultabb a szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő jogi kapcsolata akkor, ha személy, szervezet vagy a társadalom a szolgáltatást igénybe vevő. Az ember-ember kapcsolatú szolgáltatások esetén általában a szolgáltatást adó felelősségét hangsúlyozzák és csak nagyon ritkán említik a szolgáltatást igénybe vevő személy felelősségét, pedig például az orvos, illetve a tanár mellett a beteg illetve a diák felelőssége is jelentős. Ugyanakkor a társadalom számára történő szolgáltatások esetén (pl. államigazgatás, közigazgatás, közművelődés, közoktatás, közegészségügy stb.) a szolgáltatást adó felelőssége szinte említésre sem kerül, pedig a felelőssége egyértelmű.

A fentiek és bizonyos érdekeltségi problémák miatt a szolgáltatásfelelősség jogi intézményrendszere még nem teljesen alakult ki, e témakört a Polgári Törvénykönyv mellett a fogyasztóvédelmi törvény [10] csak részben szabályozza, ugyanakkor számos jogszabály meghatározza a szolgáltatást adó felelősségét (pl. közalkalmazotti törvény, az ügyvédekre vonatkozó jogszabályok stb.)

Sajátos a jogi kapcsolat egyes sajátos szolgáltatások, például a közüzemi szolgáltatások esetén. A közüzemi szolgáltatásoknál ugyanis a szolgáltatást adó a szolgáltatmány (víz, gáz, villany stb.) gyártója is lehet, így a szolgáltatás során átadott termékért (gyártmányért) a termékfelelősség értelmében felel, ugyanakkor a szolgáltatás nyújtásáért (a víz, a gáz, a villany szolgáltatásáért) a szolgáltatás-felelősség értelmében felel.

### **A gyártás és a szolgáltatás összehasonlítása – Összefoglalás**

A gyártás és a szolgáltatás fentiekben áttekinthető főbb jellemzőit, azonos és eltérő tulajdonságait, a főbb eltéréseket a 2. táblázat foglalja össze. A táblázatban a szolgáltatást igénybe vevő értelemszerűen annak objektuma is lehet.

**2. táblázat**  
**A gyártás és a szolgáltatás főbb jellemzői**

	<b>Gyártás</b>	<b>Szolgáltatás</b>
A termelés és a fogyasztás	független	összefüggő
Közvetlen kapcsolat a fogyasztóval	nincs	van
A termelőtől a fogyasztóhoz juttatott (szűk értelemben vett) termék	gyártmány	szolgáltatmány
A szűk értelemben vett termék kézzelfogható-e	igen	nem
A termelő által szabályozandó folyamat	gyártás	szolgáltatásadás és szolgáltatás igénybe vétel
A folyamat bemenete	nyersanyag	a szolgáltatást igénybe vevő és a szolgáltatást adó kiinduló állapota
A folyamat kimenete	végtermék (gyártmány)	a szolgáltatást igénybe vevő kezelt állapota és a szolgáltatást adó megváltozott állapota
A folyamat lényegi alkotóelemei (a tág értelemben vett termék)	nyersanyag, közti termék, végtermék	a szolgáltatást igénybe vevő, a szolgáltatást adó és esetleg kapcsolódó dolog
Megfelelőség	nyersanyag, közti termék, végtermék	a szolgáltatást adó, a szolgáltatást igénybe vevő, a kapcsolódó dolog
Főbb érdekeltek	a gyártó és a fogyasztó	a szolgáltatást igénybe vevő, a szolgáltatást adó, a cél igénykielégítésében érdekelt
A jogi kapcsolat tárgya	a gyártmány minőségképessége	a szolgáltatást adó tevékenysége és a szolgáltatást igénybe vevő, a szolgáltatást adó kapcsolata

## **A SZOLGÁLTATÁS ÉRDEKELTJEI**

### **A piaci igénykielégítési folyamat érdekeltjei**

Adott igénykielégítési folyamat főbb érdekeltjeinek megállapításához meg kell határozni az igénykielégítési folyamathoz kapcsolódó teljes igénykielégítési folyamatot és az igénykielégítési láncot, azaz az igénykielégítési hálózatot, és ezek szereplőin alapján kell meghatározni a főbb *érdekelteket* (stakeholders, interested parties) [14]–[15].

A szűken értelmezett érdekelt a igénykielégítési folyamat szereplője, a tágan értelmezettek a teljes igénykielégítési folyamat és a teljes igénykielégítési lánc résztvevői. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy az igénykielégítési folyamatban közvetlenül érdekelt a termelő, ezen belül a tulajdonos, a vezetés és az alkalmazottak, továbbá a közvetlen fogyasztó (customer), de hosszabb távon a legfontosabb érdekelt a végfogyasztó (consumer), továbbá általában érdekelt a beszállítók, a fogyasztók környezete, a piacot szabályozó államigazgatás és a társadalom is.

## A gyártás érdekeltjei

Az igénykielégítési hálózat alapján megállapítható, hogy a *gyártás* esetén alapvető érdekelt a közvetlen fogyasztó (customer) és a termelő, beleértve a tulajdonosokat, a részvényeseket, a vezetőséget és a munkavállalókat, továbbá a beszállítók. Hosszú távon alapvetően érdekelt egyrészt a teljes igénykielégítési folyamat minden tagja, így a gyártmánytervező és a gyártmányt újratervező is, másrészt az igénykielégítési lánc minden tagja, különösen a végfogyasztó (consumer), továbbá sok szempontból (munkalehetőség, adó, fogyasztóvédelem, környezetvédelem stb.) a társadalom is.

## A szolgáltatás igénykielégítési hálózata

Az igénykielégítési folyamat minőségének értelmezéséhez szükséges az igénykielégítési folyamatban érdekelt meghatározása. Az igénykielégítési folyamat érdekeltjeinek a meghatározásához azonban feltétlenül szükséges az igénykielégítési hálózat, azaz az adott igénykielégítési folyamathoz

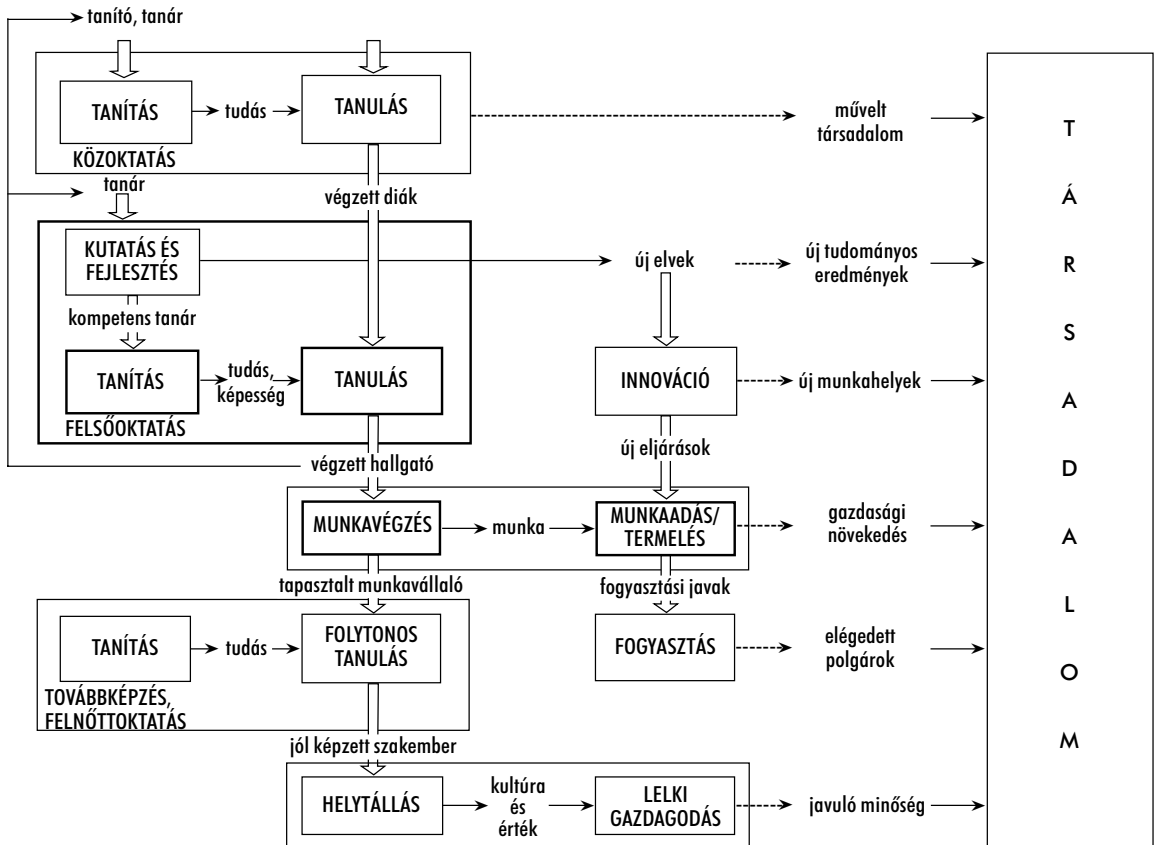
kapcsolódó teljes igénykielégítési folyamat és az igénykielégítési lánc meghatározása.

Szolgáltatás esetén az igénykielégítési láncban szereplő igénykielégítési folyamatokat – a gyártástól eltérően – nem a szolgáltatmányok kötik össze, hanem a szolgáltatást igénybe vevő személy vagy objektum életpályája, személyek esetén ezt szakmai életútjának is nevezzük. Az igénykielégítési láncra példaként szolgál adott személy oktatása esetén az óvodai nevelés – iskolai oktatás – felsőoktatás – diplomás továbbképzés lánc. A szolgáltatás igénykielégítési lánc tehát a szolgáltatást igénybe vevő vagy annak tulajdonát képező objektum életpályája.

A képzés és az ahhoz kapcsolódó tevékenységek összetett, visszacsatolásokat tartalmazó igénykielégítési hálózatának főbb elemeit az 5. ábra mutatja. Az ábrából látható, hogy a képzési rendszer az egész társadalom életének alapja.

## A szolgáltatás érdekeltjei

A minőségügy, a minőségszabályozás lényeges kérdése, hogy az adott igénykielégítési folyamat-



5. ábra A képzés és az ahhoz kapcsolódó tevékenységek igénykielégítési hálózatának főbb elemei

ban kik az érdekeltek és a folyamat szabályozása során a termelő (a gyártó vagy a szolgáltatást adó) kiknek az igényeit milyen mértékben kívánja vagy tudja kielégíteni.

Adott szolgáltatás minőségének értelmezésénél is alapvető kérdés a főbb érdekeltek meghatározása. A *szolgáltatás* esetén alapvető érdekelt a szolgáltatást igénybe vevő (közvetlen fogyasztó) és a szolgáltatást adó termelő, továbbá a szolgáltatási folyamatot követő cél igénykielégítési folyamat érdekeltjei, általában ez utóbbiak a szolgáltatási folyamat legfontosabb érdekeltjei. A szolgáltatási folyamatban érdekelt lehet a szolgáltatási folyamatot jelentősen befolyásoló beszállító is, erre példa a gyógyítás esetén a gyógyszergyár.

Itt hívjuk fel a figyelmet arra, hogy a szolgáltatások minőségmenedzsmentjében rendkívül háttérbe került a szolgáltatás célja, a cél igénykielégítési folyamat érdekeltjeinek a figyelembevétel. Példaként nézzük meg az oktatás folyamatát. Az óvodai nevelés kulcsfontosságú célja a társadalom számára erkölcsös, egészséges, hasznos állampolgárok nevelése, ezért az óvodai nevelésnek a legfontosabb érdekeltje a társadalom. A közoktatásnak is igen fontos érdekeltje a társadalom. A nem pedagógus képzés esetén a felsőoktatás legfontosabb érdekeltje a gazdaság. A pedagógus képzés esetén a felsőoktatás legfontosabb érdekeltje a közoktatás. Hasonlóan lényeges, hogy a felsőoktatás célja nemcsak az, hogy a piac számára képezzen ki szakembereket, hanem a társadalom számára felelős értelmiségi állampolgárokat is. A fentiek mellett természetesen igen fontos a szolgáltatási folyamatok során az egyén kibontakozása, személyi fejlődése és érvényesülése is.

## A SZOLGÁLTATÁS MINŐSÉGE

### A piaci igénykielégítési folyamat minősége

A minőségügy irodalmában rendkívül sokféle minőség-értelmezés található. A szerző véleménye szerint a minőségügy korszerű szemlélete szerint nem értelmezhetjük önmagában a termelés minőségét, hanem csak a termelési és a fogyasztási folyamatokból álló igénykielégítési folyamat minőségét. Az *igénykielégítési folyamat minősége a termelési és a fogyasztási folyamatok során a folyamatokban érdekelteknek (fogyasztó, termelő, beszállító, társadalom) az igényeik kielégítése által átadott érték, azaz az érdekeltek elégedettsége* [14]. Az igénykielégítési folyamat

annál jobb minőségű, minél jobban elégíti ki az érdekeltek igényét a termelési és a fogyasztási folyamat, azaz e folyamatok által minél több értéket kapnak.

Megjegyezzük, hogy az érték fogalmát a különböző tudományágak gyakran eltérő értelemben használják, megfogalmazásunkban az érték filozófiai értelmezését alkalmazzuk, mely szerint *érték az, ami igényt elégít ki* [20].

A minőség fenti értelmezése magában foglalja a minőség sokféle meghatározását, és teljes összhangban van a Nemzeti Minőségi Díj követelmény-rendszere *eredmények* pontjaival [21].

### A szolgáltatás minősége

A szolgáltatások minőségével igen sok munka foglalkozik [22]-[26]. Értelmezésük szerint az igénykielégítési folyamat korábban bevezetett minőség-fogalmával összhangban a *szolgáltatási folyamat minősége* a szolgáltatási folyamatban *érdekeltek*, azaz elsősorban a szolgáltatást igénybe vevő (fogyasztó) és a szolgáltatást adó (termelő), (és az esetleges beszállítók), továbbá a szolgáltatási folyamatot követő, a kezelt állapotú szolgáltatást igénybe vevő részvételével lezajló cél igénykielégítési folyamatban érdekeltek, továbbá a társadalom *igényeinek a kielégítése által átadott érték*.

Például a felsőfokú képzési folyamat minősége egyrészt a hallgató, másrészt az oktató, továbbá a nem pedagógus képzésű hallgató munkavállalásában érdekelt munkaadó, illetve pedagógusképzés esetén a közoktatás és a társadalom igényeinek a kielégítése által átadott érték.

Az érdekeltek igényeinek az összehangolásánál minden szolgáltatási folyamatnál a cél igénykielégítési folyamatot kell elsődlegesnek tekinteni. Különösen fontos ez a közszolgáltatásoknál. Elfogadott társadalmi erkölcs esetén az érdekeltek igényei általában nem ellentétesek, így összhangba hozhatók, azonban közös értékrend nélküli társadalomban tisztázatlan az érdekeltek igényeinek a prioritása. Az igények összehangolásában további gondot jelent az igények valós, illetve szubjektív, hosszú távú, illetve rövid távú megítélése.

Itt említjük meg Pákh Miklós munkáját [22], aki már 1979-ben „A szolgáltatás minősége – a minőség szolgáltatása” c. közleményében ma is korszerűnek tekinthető szemléletben mutatja be többek között a szolgáltatás fogalmát, az erkölcs fontosságát, a főbb érdekelteket és a szolgáltatás jelentőségét az egyén életminőségében.

## A szolgáltatás minőségének becslése

A minőség, azaz az érdekelteknek átadott érték az érdekeltek elégedettségével becsülhető, amely közvetlenül elégedettség-becsléssel, közvetetten minőségjellemzőkkel, minőségmutatókkal jellemezhető.

A szolgáltatások minőségének közvetlen becslése a szolgáltatást igénybe vevők elégedettség-becslésével sok esetben félrevezető, ugyanis a szolgáltatást igénybe vevők elégedettsége nagyon sok esetben csak a szolgáltatást adó személy emberi tulajdonságaira vonatkozik és nem a szolgáltatási folyamat szakmai tartalmára.

A szolgáltatások minőségének minőségmutatókkal történő közvetett jellemzése sem könnyű, mert sok esetben nehéz olyan minőségmutatót találni, amely egyértelműen, jól jellemzi a minőséget.

## A SZOLGÁLTATÁS MINT ÉRTÉKKÖZVETÍTÉS

### Az igénykielégítés mint értékközvetítés

A termelő rendszer (termelési) minőségképességgel rendelkezik, így a termelési folyamat értéket termel, amely értéket a termék mint értékhordozó hordozza. A terméket a termelő a piacon „értékesíti”. A termék a fogyasztási folyamat számára (fogyasztói) minőségképességgel rendelkezik, így a fogyasztó számára a fogyasztási folyamat során értéket ad.

### Az igénykielégítési folyamat mint értékközvetítés a gyártás esetén

A gyártó rendszer gyártói minőségképességgel rendelkezik, amely képessége alapján a gyártás során a kiinduló anyagok értékét növeli és előállítja a gyártmányt mint értékhordozót. A fogyasztó megveszi a gyártmányt, amely a számára fogyasztói minőségképességgel rendelkezik, és annak használata, felhasználása által a fogyasztási folyamat során a fogyasztó igényét kielégíti, így a fogyasztó általa értéket kap.

### Az igénykielégítési folyamat mint értékközvetítés a szolgáltatás esetén

A szolgáltatás esetén a szolgáltatást adó rendszer szolgáltatást adó (termelési) minőségképességgel rendelkezik, így a szolgáltatásadási folya-

mat során a szolgáltatmány segítségével értéket ad át a szolgáltatást igénybe vevő rendszernek. A szolgáltatást igénybe vevő rendszer cél igénykielégítési folyamatra vonatkozó minőségképessége, így értéke a szolgáltatás-igénybevételi folyamat során általában nő, vagy megmarad és alkalmassá válik arra, hogy a szolgáltatás célját jelentő cél igénykielégítési folyamat értékadási folyamatában hatékonyan vegyen részt. Ugyanakkor a szolgáltatási folyamat során a szolgáltatást adó rendszer minőségképessége általában romlik.

A 3. táblázat foglalja össze az értékközvetítés főbb jellemzőit a gyártás és a szolgáltatás esetén.

A fentiekből következik, hogy a termelő és a fogyasztó közötti értékhordozó szerepe a gyártás és a szolgáltatás esetén eltérő: gyártás esetén az értékhordozó a gyártmány (azaz a szűk értelemben vett termék), míg a szolgáltatás esetén az értékátadó a szolgáltatmány, és értékhordozóvá válik a szolgáltatást igénybe vevő vagy annak objektuma (azaz a tágan értelmezett termék), amely értéket a cél igénykielégítési folyamatban hasznosítja.

3. táblázat  
Az értékközvetítés főbb jellemzői a gyártás és a szolgáltatás esetén

	Gyártás	Szolgáltatás
A termelő rendszer minőségképessége	a gyártó rendszer minőségképessége	a szolgáltatást adó rendszer minőségképessége
Az értékátadó közeg	a gyártmány	a szolgáltatmány
a termelő és a fogyasztó közötti értékhordozó	a gyártmány	a szolgáltatást igénybe vevő
A fogyasztási rendszer minőségképességét meghatározza	a gyártmány (fogyasztói) minőségképessége	a szolgáltatmány (fogyasztói) minőségképessége
Az értékhasznosulás folyamata	a fogyasztási folyamat	a szolgáltatás cél igénykielégítési folyamata

### A szolgáltatás minősége mint értékváltoztatás

A szolgáltatás révén történő értékközvetítés főbb jellemzőit már vázoltuk, itt bemutatjuk a szolgáltatás és a szolgáltatás minőségének fenti értelmezése alapján a szolgáltatási folyamat minőségét mint értékváltozást.

A szolgáltatási folyamat bemenetét jelentő szolgáltatást igénybe vevő vagy annak tulajdonát képező objektum a cél igénykielégítési folyamat számára adott minőségképességgel rendelkezik, tehát értékhordozó. A szolgáltatást adó rendszer szintén valamilyen (termelői) minőségképességgel rendelkezik, így az is értékhordozó. A szolgáltatást adó a szolgáltatási folyamat során a szolgáltatást igénybe vevőnek, vagy a tulajdonát ké-

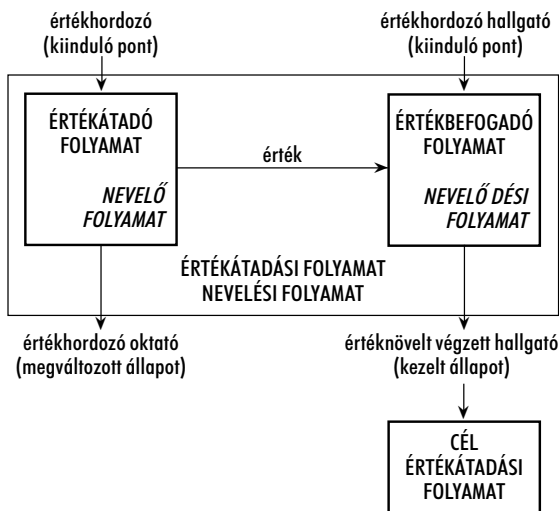
pező objektumnak a szolgáltatmány által valamilyen értéket ad át, így remélhető, hogy a szolgáltatást igénybe vevő (vagy annak objektuma) – cél igénykielégítési folyamatra vonatkozó – minőségképessége mint értékhordozó a folyamat végén, a kezelt állapotában nagyobb lesz, mint a folyamat kezdetén, és alkalmas lesz a cél igénykielégítési folyamatra.

A szolgáltatási folyamat minősége tehát a szolgáltatást igénybe vevő szempontjából az az érték-növekedés, amely a cél igénykielégítési folyamatra vonatkozó minőségképességének a kiinduló állapotra és a kezelt állapotra közötti különbségével egyenlő.

A szolgáltatási folyamat minősége a szolgáltatást adó szempontjából egyrészt az az értékváltozás, amely a szolgáltatást adó kiinduló állapotának minőségképessége és a megváltozott állapotának minőségképessége között fennáll, másrészt azonban az a csereérték is, amelyet a szolgáltatásért a szolgáltatást igénybe vevőtől kap.

A szolgáltatást adó minőségképessége a szolgáltatási folyamat során változik, több esetben csökken. Megjegyezzük azonban, hogy azok a „hivatásos” szolgáltatók, akik a szolgáltatást hivatásként végzik, például a lelkiismeretes nevelők, tanárok, orvosok, ápolók, papok, rendőrök, tűzoltók stb., a szolgáltatásadói folyamat során értékben általában nem csökkennek, hanem belső, lelki értékekben gyarapodnak és a csereérték a számukra csak másodlagos. Persze a képességük fenntartása érdekében számukra is szükséges a megfelelő ellenszolgáltatás.

Példaként a nevelés, mint érték közvetítési folyamat vázlatát a 6. ábrán látható.



6. ábra A nevelés mint érték közvetítési folyamat

## A SZOLGÁLTATÁSI FOLYAMAT SZABÁLYOZÁSA

### A szolgáltatást adó által szabályozandó folyamat

A gyártás esetén a gyártó alapfeladata a gyártási folyamat szabályozása, a gyártó a fogyasztási folyamatot csak használati utasítással, esetleg oktatással tudja csak befolyásolni.

A szolgáltatási folyamat célja a szolgáltatást igénybe vevőnek vagy objektumának olyan állapotba hozása, hogy alkalmas legyen a cél igénykielégítési folyamatban részt venni.

A szolgáltató helyzete erősen eltér a gyártótól. Mivel a szolgáltatás esetén a szolgáltatásadói és a szolgáltatás-igénybevételi folyamatok egymással összefüggésben játszódnak le, ezért a szolgáltatást adó (termelő, szolgáltató) által szabályozandó folyamat a teljes szolgáltatási folyamat, ugyanis a szolgáltatást adóknak a szolgáltatás-igénybevételi folyamatot a szolgáltatásadói folyamat eredményeként létrejövő szolgáltatmánnyal kell szabályoznia (4. ábra).

A gyártónak a gyártást megelőzően kell megterveznie, hogy a fogyasztó milyen gyártmányt igényel, milyen gyártmánnyal lesz elégedett. A szolgáltató is a szolgáltatást megelőzően arra törekszik, hogy a szolgáltatást igénybe vevő igényeinek a megismerése alapján olyan szolgáltatást nyújtson, hogy a szolgáltatást igénybe vevő elégedett legyen.

Bizonyos szolgáltatások esetén (például képzés, gyógyítás, fodrászat) azonban a szolgáltató a gyártótól eltérően a szolgáltatásadói folyamat során (folyamatosan) figyelemmel kísérheti a szolgáltatást igénybe vevő igényeit és elégedettségét, és ennek ismeretében tudja a szolgáltatást igénybe vevő folyamatot a szolgáltatásadói folyamattal szabályozni. Nyilvánvaló azonban, hogy ez csak a szolgáltatást igénybe vevő jó együttműködése esetén valósulhat meg, ezért a szolgáltatást adó sok esetben csak nagyon korlátozott módon tudja a szolgáltatást igénybe vevő folyamatot befolyásolni. Gondoljunk csak arra, hogy a tanulási folyamatot mennyire tudja az oktató irányítani, illetve a gyógyulási folyamatot mennyire tudja az orvos befolyásolni, ha a diák, illetve a beteg nem együttműködő.

A szolgáltatást igénybe vevő tulajdonát képező objektumot kezelő szolgáltatás esetén a szolgáltatást adó a szolgáltatást igénybe vevő folyamatot általában közvetlenül tudja kezelni, erre példa az autó javítása, a ruha tisztítása, a ház építése.



## A szolgáltatást adó által szabályozandó folyamat jellemzői

A szolgáltatást adó által szabályozandó szolgáltatási folyamat lényegi bemenete a *szolgáltatást igénybe vevő*, vagy annak tulajdonát vagy felügyeletét képező *objektum* (képzés esetén a felvett hallgató, gyógyítás esetén a gyógyítandó beteg, autójavítás esetén a javítandó autó, óvoda esetén a szülő gyereke stb.) *kiinduló állapota*. A szolgáltatásadói folyamat során a szolgáltatást adó a szolgáltatmánnyal hatást gyakorol a szolgáltatást igénybe vevőre (vagy annak objektumára), a szolgáltatást igénybe vevő, vagy annak tulajdonát képező objektum állapotát a szolgáltatmány által kezeli (treatment). A kezelés eredményeként a *szolgáltatást igénybe vevő*, vagy annak tulajdonát képező *objektum* állapota a kiinduló állapotból a *kezelt állapotba* kerül. (Képzés esetén a kezelt állapotot a hallgató megnövelt tudása, gyógyítás esetén a gyógyult beteg, az autójavítás esetén a megjavított autó, vagyonvédelem esetén a megőrzött vagyon stb.) (4. ábra).

A szolgáltatási folyamatot a szolgáltatást adó személy, szervezet vagy rendszer kiinduló állapota is meghatározza. A szolgáltatási folyamat során a szolgáltatást igénybe vevő mellett a szolgáltatásadói folyamat által a *szolgáltatást adó kiinduló állapota* is megváltozik, valamilyen *megváltozott állapotba* kerül. E témával az irodalom keveset foglalkozik, bár tudjuk, hogy a szolgáltatás minőségét a szolgáltatást adó állapota sok esetben jelentősen befolyásolja. Gondoljunk itt például arra, hogy több lelkiismeretes, lelkes pedagógus az oktatás során feltöltődik, de van olyan is, aki „kiég”.

## A bemenet megfelelősége a szolgáltatás esetén

A termelési folyamat bemenetének megfelelőségét illetően a *szolgáltatások* esetén a gyártástól általában eltérő a helyzet. A gyártás esetén csak megfelelő bemenetek használhatók fel. A szolgáltatások esetén szintén egyértelmű előírás a szolgáltatást adó személy/szervezet/rendszer megfelelősége, azonban a szolgáltatást igénybe vevő vagy objektumának kiinduló állapota lehet megfelelő (pl. oktatás, egészségmegőrzés stb.), de lehet nem megfelelő is (pl. gyógypedagógia, gyógyítás, javítószolgálat, büntetésvégrehajtás stb.). Más nézőpontból persze azt is mondhatjuk, hogy a szolgáltatás sajátosságaitól függ, hogy a szolgáltatást igénybe vevő bemeneti állapotát mikor tekintjük „megfelelő”nek.

## A SZOLGÁLTATÁSI FOLYAMAT MINŐSÉGSZABÁLYOZÁSA

### A szolgáltatási folyamat minőségsszabályozásának célja

A szolgáltatási folyamat kiinduló állapota a szolgáltatást igénybe vevő vagy annak tulajdonát képező objektum kiinduló állapota. A szolgáltatási folyamat minőségsszabályozásának célja az, hogy a szolgáltatást adó a szolgáltatást igénybe vevő vagy annak tulajdonát képező objektum állapotát a szolgáltatást adó folyamat során a szolgáltatmány által az adott kiinduló állapotból a szolgáltatás célját jelentő kezelt állapotba úgy vigye, hogy a szolgáltatási folyamat során a szolgáltatási folyamatban érdekelt igényeit minél jobban kielégítse, azoknak minél több értéket adjon.

A szolgáltatást igénybe vevő vagy annak tulajdonát képező objektum állapotát a kiinduló állapotból tehát úgy kell a szolgáltatást adó folyamat során a szolgáltatmánnyal szabályozni, hogy az állapotváltoztatással a szolgáltatást igénybe vevő vagy objektumának állapota a szolgáltatási folyamat végére a cél igénykielégítési folyamat számára kívánt kezelt végállapotba úgy kerüljön (4. ábra), hogy minden érdekelt elégedett legyen.

### A szolgáltatási folyamat minőségsszabályozásának felépítése

Amint azt a korábbiakban megállapítottuk, szolgáltatás esetén a szolgáltató (termelő) által szabályozandó folyamat a szolgáltatást igénybe vevő folyamat, amelyet a szolgáltatást adó folyamat szabályozásával a szolgáltatmánnyon keresztül valósít meg. A szolgáltatónak a szabályozás által a szolgáltatást adót vagy annak objektumát kell a kiinduló állapotából a kívánt végállapotába irányítania.

A szolgáltatási folyamatok minőségét, hasonlóan a gyártáshoz, három szinten: a folyamatszabályozás, a megfelelőség-szabályozás és a minőségsszabályozás szintjén kell szabályozni [14].

### A szolgáltatási folyamat folyamatszabályozása

A szolgáltatást igénybe vevőnek vagy objektumának a kívánt állapotváltoztatása alapvetően az adott szolgáltatási folyamat folyamatszabályozásával, vagyis a szolgáltatást igénybe vevő folyamatnak a szolgáltatást adó folyamattal történő *folyamatszabályozásával* valósítható meg. Mivel a

szolgáltatási folyamat a szolgáltatást igénybe vevő állapotát kívánja kezelni, ezért nyilvánvaló, hogy a szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő folyamatok kapcsolata miatt a szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő folyamatok együttes folyamatszabályozása csak a szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő (folyamatok) jó együttműködése által valósítható meg.

A szolgáltatási folyamatok jelentős részében jogszabályok írják le a folyamatok szabályozását, így például a banki szolgáltatások esetén rendeletek, a közoktatásban a közoktatási törvény, a felsőoktatásban a felsőoktatási törvény, a rendvédelemben a rendőrségi törvény, az egészségügyben az egészségügyi törvény és a kórházttörvény stb. Megjegyezzük, hogy a jogszabályok egy része nem tartalmazza a szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő együttműködését, pedig az jelentősen befolyásolja a szolgáltatási folyamatok szabályozhatóságát.

### **A szolgáltatási folyamat megfelelőség-szabályozása**

A minőség szabályozása a gyártás esetén sem valósítható meg csak a folyamatok szabályozásával. A gyártásnál a minőség biztosítása érdekében bevezetjük elsősorban a (tág értelemben értelmezett) termékek, és esetleg a rendszerek, és személyek *megfelelőség-szabályozását* (korábbi elnevezéssel a „MEO”-t). A gyártási folyamat során bizonyos pontokban ellenőrizzük a megfelelőséget és a gyártási folyamatot csak a megfelelőség teljesítése esetén folytatjuk. A megfelelőség-szabályozás tehát a gyártási folyamatban a minőség biztosítása érdekében szűrőként szerepel.

A szolgáltatási folyamat megfelelőség-szabályozása a legtöbb esetben erősen eltér a gyártásától. A szolgáltatási folyamat során a szolgáltatmánynak általában nem értelmezhető a megfelelősége, helyette elsősorban a szolgáltatást adó személy/szervezet/rendszer és esetleg a szolgáltatást igénybe vevő személy/szervezet/objektum, továbbá esetleg a folyamatok megfelelőségét szabályozhatjuk.

A szolgáltatási folyamat megfelelőség-szabályozása általában azon alapszik, hogy megállapítjuk (diagnosztizáljuk) a szolgáltatást igénybe vevő kiinduló állapotát és a folyamatszabályozással megfelelő köztes állapotokon keresztül az előírt kívánt kezelt állapotba visszük.

A szolgáltatási folyamat megfelelőség-szabályozására jó példa a felsőoktatás. A szolgáltatást igénybe vevő hallgató kiinduló megfelelőségét a felvételi biztosítja, majd a képzési folyamatban

számos megfelelőség-megállapítás van, így a tantárgyak s a kredit-szűrőszintek teljesítése, majd a képesítési követelmények teljesítésének megállapítása a záróvizsgán. Emellett természetesen a tanárookra, a tematikára és az oktatási rendszerre is teljesülni kell a megfelelőség követelményeinek.

A szolgáltatást igénybe vevő vagy objektuma kezelt állapotának megfelelőségét gyakran tanúsítják. A felsőoktatás elvégzésekor kiadott diploma a képesítési követelményeknek a végzett hallgató általi teljesítésének a tanúsítványa, a zárójelentés a kezelt beteg állapotának megfelelőség-tanúsítványa. Ugyanakkor a szolgáltatást adó is sok esetben csak tanúsítvánnyal kerülhet a rendszerbe, például egyetemi tanári kinevezés, szakorvosi képesítés stb.

### **A szolgáltatási folyamat megfelelőség-szabályozásának „mérőföldkövei”**

A szolgáltatási folyamatok időben lejátszódó állapotváltoztatási folyamatok, ezért a legtöbb szolgáltatási folyamat vagy időben, vagy adott állapotba kerülés alapján szakaszokra bontható. Ilyen természetes szakaszok például az oktatás esetén a tanulmányi/nevelési év, illetve a félévek, vagy a kredit-szintek, a gyógyítás esetén például a diagnosztizálás, a kezelés, a gyógyulás fázisai és a kezelés hatásának megállapítása, kutatás/fejlesztési projektek esetén a tervezett kutatási fázisok stb.

A szolgáltatási folyamatok szabályozását akkor célszerű szakaszokra bontani, ha az egyes szakaszok kezdeti, illetve végpontjában meghatározható a szolgáltatást igénybe vevő állapotának a megfelelősége és a következő szakaszba csak akkor léphet a folyamat, ha az előírt megfelelőség teljesül. Ezen megfelelőség-szabályozási pontokat nevezük a projektmenedzsment alapján *mérőföldköveknek*. Példaként megemlítjük, hogy a felsőoktatásban korábban a félévek zárása volt a mérőföldkő, ma a kredit-előírások, kredit szűrőszintek teljesítése.

### **A szolgáltatási folyamat minőségének becslése**

A szolgáltatási folyamat minőségének szabályozása a gyártási folyamathoz hasonlóan az érdekeltek elégedettségének közvetlen vagy közvetett becslésén alapszik. Amíg a gyártás esetén a fogyasztói elégedettség csak a gyártási folyamatot követően a gyártmány fogyasztása után észlelhető, addig bizonyos szolgáltatások esetén a szolgáltatást igénybe vevő elégedettsége a szolgáltatási folyamat

során is észlelhető. Amint azonban már említettük, a szolgáltatások esetén a minőség közvetlen becslése a szolgáltatást igénybe vevő esetén általában erősen torzított, ennek ellenére a figyelembevétel mégis rendkívül fontos. Természetesen rendkívül fontos alkalmas minőségmutatók figyelemmel kísérése is, ha ez lehetséges.

A szolgáltatások minőségbecslésének fontos és nehéz kérdése a cél igénykielégítési folyamat érdekeltjei elégedettségének a figyelembevétel, hiszen ez csak a szolgáltatási folyamatot követően észlelhető. E probléma megoldását szolgálja, ha a cél igénykielégítési folyamat érdekeltjeinek az igényeit jól tükrözi a szolgáltatást igénybe vevő előírt kezelt állapota. Jó lenne ezért, ha a felsőoktatásban a képzési követelmények jól tükröznék a nem pedagógus képzés esetén a gazdaság igényeit, a pedagógus képzés esetén pedig a közoktatás igényeit.

### **A szolgáltatási folyamat minőségszabályozása**

A szolgáltatási folyamat minőségszabályozásának célja a szolgáltatást igénybe vevő folyamat során a szolgáltatást igénybe vevő (vagy objektumának) a kezdeti állapotból a kívánt kezelt állapotba juttatása a szolgáltatást adó folyamat által létrehozott szolgáltatmány által oly módon, hogy a szolgáltatási folyamatban érdekelték elégedettek legyenek. Ezt a folyamatszabályozással kell megvalósítani, amely lehet esetleg folytonos, de általában ez a mérőföldköveknek megfelelő diszkrét szabályozás.

A szolgáltatási folyamat szabályozásánál alapulnak tekinthető a Bellmann féle [27] optimalitási elv, amely azt mondja ki, hogy bármi is legyen a kiinduló állapot és a kiinduló döntés (beavatkozás), a további döntéseknek (beavatkozásoknak) optimálisaknak kell lenniük a kezdeti állapotból és a kezdeti döntésből (beavatkozásból) eredő állapothoz képest.

A szolgáltatási folyamat minőségszabályozása a nem-megfelelések okának a megszüntetése (csökkentése), illetve folytonos tökéletesítés által a folyamatszabályozással valósítható meg.

### **A SZOLGÁLTATÁSI FOLYAMAT MINŐSÉGÉNEK BIZTOSÍTÁSA**

#### **A szolgáltatás minőségének biztosítása**

Mind a szolgáltatást adó folyamat, mind a szolgáltatást igénybe vevő folyamat általában bonyo-

lult, emberektől függő és ráadásul egymással kölcsönhatásban vannak, ezért egyértelmű szabályozásuk általában nem valósítható meg. A szolgáltatási folyamatok minősége ezért alapvetően a szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő személyek, szervezetek, sőt a társadalom minőségképességétől függ.

### **A szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő minőségképessége**

A szolgáltatási folyamat minőségének alapvetően feltétele a szolgáltatást adó minőségképessége. Nyilvánvaló például, hogy a képzés minőségét alapvetően meghatározza a tanár minőségképessége, a gyógyítás minőségét az orvos minőségképessége stb.

A szolgáltatási folyamat minőségét a szolgáltatást adó minőségképessége mellett alapvetően befolyásolja a szolgáltatást igénybe vevő (személy, szervezet, rendszer) minőségképessége is. A szolgáltatást igénybe vevő minőségképességére példa a diák tanulási hozzáállása, tanulási képessége, de tágabb értelemben ide tartozik egy elromlott tartós fogyasztási cikk javíthatósága is.

Természetesen a jó minőséghez nem elegendő a minőségképesség, hanem feltétlenül szükséges a résztvevők lelkiismeretessége, igyekezete is.

A szolgáltatás minőségmenedzsmentjének irodalmában ritkán hangsúlyozzák, hogy a szolgáltatási folyamat minősége a szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő minőségképessége mellett a szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő együttműködésétől is függ, így a szolgáltatási folyamat minőségét alapvetően befolyásolja a szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő (személy, szervezet, rendszer) együttműködési képessége is.

### **A minőségképesség helyett megfeleléség**

A szolgáltatás minősége tehát a résztvevők minőségképességétől és együttműködésétől függ.

A minőségképesség azonban a minőséghez hasonlóan szubjektív, ténylegesen nem mérhető, nehezen becsülhető. A szolgáltatás minőségmenedzsmentjében ezért a minőségképesség helyett a szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő megfeleléségét értelmezzük és a megfeleléség biztosításával kívánjuk a szolgáltatás minőségét biztosítani.

Adott szolgáltatási folyamat fontos sajátossága, hogy a szolgáltatást adóra és a szolgáltatást igénybe vevőre ki és milyen módon írja elő a meg-

felelőség-követelményt, ki és milyen módon állapítja azt meg és ki és hogyan ellenőrzi azt. Számos szolgáltatási ágban jogszabály írja elő mind a szolgáltatást adó, mind a szolgáltatást igénybe vevő megfelelőségét.

A szolgáltatási folyamatok minőségét ezért csak úgy biztosíthatjuk, ha minél pontosabban megadjuk a szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő személy/szervezet/rendszer megfelelőség-követelményrendszerét és biztosítjuk azok megfelelőségét.

A fentiek mellett alapvető felelőssége van a szolgáltatást adó szervezet vezetésének: biztosítja-e a szolgáltatást adó személy / szervezet / rendszer megfelelő (minőség) képességét és állapotát és a teljes szolgáltatási rendszer megfelelő állapotát.

A szolgáltatás minőségét ezért csak úgy lehet biztosítani, hogy alkalmas megfelelőség- követelményrendszerek alkalmazásával, megfelelő kiválasztással, képzéssel, továbbképzéssel, továbbá megfelelő körülmények biztosításával, motiválással és elismeréssel biztosítjuk a szolgáltatást adó személy / szervezet / rendszer megfelelősége által a minél tökéletesebb minőségképességét és együttműködő társként bevonjuk a szolgáltatást igénybe vevő személyt/szervezetet is.

## **A SZOLGÁLTATÁS MINŐSÉGMENEDZSMENT RENDSZERE**

### ***A szolgáltatás minőségmenedzsment rendszer modellje***

A szolgáltatás minőségmenedzsment rendszerének sajátossága, hogy a szolgáltatást adó folyamat mellett magában kell, hogy foglalja a szolgáltatást igénybe vevő folyamat minőségmenedzsmentjét is.

Az irodalomban sokféle minőségmenedzsment rendszer modell található, a szerző véleménye szerint azonban ezen modellek egyike sem tartalmazza általánosságban a szolgáltatás minőségmenedzsment rendszerének sajátosságait.

A korábbi ISO 9001:1987 minőségirányítási szabvány erősen gyártásközpontú volt, ezért az ISO szervezet kiadta az ISO 9004-2:1991 szabványt [11] annak érdekében, hogy elősegítse az ISO 9001:1987 szabvány alkalmazhatóságát a szolgáltatásokra. Sajnos azonban ez a szabvány nem eléggé épült a szolgáltatások alapvető sajátosságaira, így nem adott elég segítséget a szolgáltatások minőségmenedzsment rendszerének kiépítésére.

Megjegyezzük ugyanakkor, hogy a fejlesztések minőségmenedzsment rendszerének igen jó szabványa volt a méltánytalanul mellőzött MSZ EN ISO 9000-3: 1994 szabvány [28]. Ez a szabvány eredetileg a szoftver-fejlesztés szabványa, de általános megfogalmazásával egyértelműen alkalmazható igen sokféle – fejlesztési jellegű –, a szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő szerződésen alapuló szolgáltatásra. Sajnálatos módon ez a szabvány megszűnt, a helyébe lépő ISO/IEC 90003:2004 szabvány [29] csak az új ISO 9001 [15] szabvány szoftver-fejlesztésre történő alkalmazhatóságát írja le, és nem tartalmazza a két fél együttműködésének részletkérdéseit.

### ***Az ISO 9001/9004 szabványok alkalmazhatósága a szolgáltatások esetén***

Az ISO 9001 szabványt eredetileg a gyártási folyamatok minőségirányítására dolgozták ki, azonban a tartalmát a későbbiekben többször általánosították, így a 2000 évben kiadott új ISO 9001 [15] és ISO 9004 [30] szabványok megfelelő értelmezéssel a szolgáltatások esetén is alkalmazhatók. Az új ISO 9001 szabvány szolgáltatások esetén történő alkalmazásához nyújt segítséget Földesi Tamás közleménye [31]. Az alábbiakban a szerző saját tapasztalatai alapján foglalja össze az új ISO 9001/9004 szabványok szolgáltatásokra történő alkalmazhatóságát.

Természetesnek tekinthető, hogy a gyártóhoz hasonlóan a szolgáltatást adó személy/szervezet jellemzése a szabvány 6.2. fejezetében értelmezhető.

Gyártás esetén csak a fogyasztó/vevő igényeit kell figyelembe venni, a fogyasztó (vagy objektumának) állapota nem értelmezhető. Nehezebb értelmezni ezért a szolgáltatást igénybe vevő (vagy objektumának) helyét a szabványban. A szerző véleménye szerint a szolgáltatást igénybe vevő személyt/szervezetet (vagy objektumát) a szabvány 7.4 Beszerzés fejezetében kell tárgyalni: az egészségügyben a felvételt nyert beteg, a képzésben a felvételt nyert hallgató, a javításra leadott autó ebben a fejezetben jellemezhető (és nem a vevő tulajdona fejezetben).

A gyártási folyamat a szabvány 7.1. fejezetében és a folyamat szabályozottsága a 7.5.1. fejezetben írható le. A szolgáltatások esetén azonban nemcsak a szolgáltatást adó, hanem a teljes szolgáltatási folyamatot, vagyis szolgáltatást igénybe vevő folyamatokat is ezekben a fejezetekben kell tárgyalni.

Az ISO 9001/9004 szabványban a szerző véleménye szerint a termék fogalma kettős értelmű. A termék szűk értelmezésben a gyártás esetén azt a „végterméket” jelenti, amely a piacon a (közvetlen) fogyasztóhoz (customer) kerül (de ezzel a fogalommal érdemben a szabvány nem foglalkozik). A szolgáltatás esetén ez a „végtermék” a szolgáltatásadási folyamat „hatása”, az ún. szolgáltatmány, amely általában kézzel nem fogható, nem tárolható stb., amely éppen emiatt nehezen értelmezhető. A szerző véleménye szerint ezzel a termék-fogalommal, a szolgáltatmánnyal a szolgáltatási folyamat leírásánál (7.1. és 7.5.1. fejezetek) célszerű foglalkozni.

Az ISO 9001/9004. szabványban a másik – tágabb – értelmezés szerint a termék a gyártási folyamat bemenő anyagait (nyersanyagok), közti-termékeit és a végtermékét egyaránt jelenti, vagyis a gyártási folyamat főbb alkotóelemeit. E fogalommal már több helyen egyértelműen foglalkozik a szabvány, erre a fogalomra vonatkozik például a 7.5. fejezetben az azonosítás és az állagmegőrzés. A szerző véleménye szerint a szabvány termék-fogalmának ezt a tágabb értelmezését kell használni a szolgáltatási folyamat bemeneteire és kimeneteire is, vagyis a 7.5. fejezetben kell értelmezni a szolgáltatást igénybe vevő (vagy objektumának) és a szolgáltatást adó, továbbá esetleg a szolgáltatáshoz kapcsolódó egyéb objektum azonosítását és állagmegőrzését.

A szolgáltatás esetén kérdéses a vevő tulajdonának értelmezése. A szerző véleménye szerint a szabvány 7.5. fejezetében a „vevő tulajdona” a folyamat bemenetét jelenti, így egyrészt azoknál a gyártásoknál értelmezendő, ahol a nyersanyag a vevő tulajdona, másrészt azokra a szolgáltatásokra, ahol a szolgáltató a szolgáltatást adó folyamatban használja, felhasználja a szolgáltatást igénybe vevő tulajdonát.

4. táblázat  
Az ISO 9001/9004 szabvány egyes fejezeteinek értelmezése a gyártás illetve a szolgáltatás esetén

	Gyártás	Szolgáltatás
6.2.	gyártó	szolgáltatást adó
7.4.	beszállító	szolgáltatást igénybe vevő és szállító
7.1. és 7.5.1.	gyártási folyamat	a szolgáltatást adó, a szolgáltatást igénybe vevő folyamatok és a szolgáltatmány
7.5. azonosítás és állagmegőrzés	nyersanyag, közti-termék, végtermék	szolgáltatást igénybe vevő, szolgáltatást adó és egyéb objektum

A fentiek összefoglalásaként ISO 9001/9004 szabványok egyes fejezeteinek a gyártásra, illet-

ve a szolgáltatásra vonatkozó értelmezése a 4. táblázatban található.

### A Nemzeti Minőségi Díj követelményrendszerének értelmezése a szolgáltatásokra

A minőségmenedzsment rendszerek kiválóságát minőségi díjakkal „mérhetjük”.

Az ISO 9001/9004 szabványokhoz hasonlóan a Nemzeti Minőségi Díj követelményrendszere [21] (EFQM modell) is elsősorban a gyártó szervezetek tulajdonságaira épül, így az sem ad kellő segítséget ahhoz, hogy a követelményrendszer fogalmait hogyan kell értelmezni a gyártás és a szolgáltatás esetén.

Míg a gyártásnál a szervezet (1. pont) egyértelműen a gyártó, addig a szolgáltatás esetén értelmezésünk szerint a szolgáltatást adó és a szolgáltatást igénybe vevő együttese. Ugyanakkor a munkatársak (pl. 1. d. pont, 7. pont) csak a szolgáltatást adóra értelmezhető.

Kérdéses a vevő (pl. 1.c. pont, 6 pont) értelmezése is. Véleményünk szerint itt nemcsak a szolgáltatást igénybe vevőről van szó, hanem a szolgáltatás cél igénykielégítési folyamatának érdekeltjeiről is.

Talán a legkritikusabb pont az emberi erőforrás (3. pont) értelmezése. Az természetes, hogy a szolgáltatást adó ide tartozik, de hogyan értelmezzük a szolgáltatást igénybe vevőt, például a hallgatót, a beteget? Véleményünk szerint az emberi erőforrás fogalmába bele kell érteni a szolgáltatást igénybe vevőt is, sőt itt kell tárgyalni az együttműködésre való képességüket is.

A fentiekkel összhangban a technológia menedzsment (4.1. pont) esetén is mindkét folyamat, tehát mind a szolgáltatást adó, mind a szolgáltatást igénybe vevő folyamat technológiáját kell érteni.

A folyamatok (5. pont) vonatkozásában értelmezésünk szerint mind a szolgáltatást adó, mind a szolgáltatást igénybe vevő folyamatot figyelembe kell venni.

A szervezethez és a folyamatokhoz kapcsolódó kérdéses fogalom a kulcsfolyamat (pl. 2.1. pont, 9.pont) fogalma is, értelmezésünk szerint itt is mind a szolgáltatást adó, mind a szolgáltatást igénybe vevő folyamatokat figyelembe kell venni.

Véleményünk szerint félreérthető a társadalom, a társadalmi hatás (8. pont) fogalma. Úgy gondoljuk, hogy ez pontosabban az adott szolgáltatást adó szervezetnek a környezetére, helyi közösségére gyakorolt hatását jelenti és nem általánosságban a társadalmat. A rendvédelem mint

szolgáltatás esetén például a társadalom a szolgáltatást igénybe vevő, tehát a „vevő”, ezért a társadalom elégedettségét a 6. pontban kell tárgyalni, ugyanakkor a 8. pontban tárgyalandó társadalmi hatás azt jelenti, hogy az adott rendvédelmi szervezet a rendvédelmen túl milyen kulturális, szociális hatást gyakorol a környezetére, a helyi közösségre.

A *kulcsfontosságú eredmények* (9. pont) fogalma szerintünk nem csak a szolgáltatást adó, hanem a szolgáltatást igénybe vevő, sőt a szolgáltatás cél igénykielégítési folyamatának eredményeit is kell hogy tartalmazza.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] Németh György, Papp Ilona: Szolgáltatási menedzsment. (Szolgáltatások a nemzetgazdaságban) Aula, Budapest, 1995.
- [2] Kovács Zoltán (szerk.): A szolgáltatások minőségbiztosítása. TDQM sorozat, Kézirat, Veszprém, 1997.
- [3] Thienel, Albert: Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungunternehmen, DIN, 1997.
- [4] Veres Zoltán: Szolgáltatásmarketing. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.
- [5] Lawrie, Alan: Szolgáltatások minőségirányítása. Nonprofit Humán Szolgáltatók Országos Szövetsége, 1999.
- [6] Földesi Tamás: Szolgáltatások minőségbiztosítása. Képzőművészeti Kiadó és Nyomda, Budapest, 1999.
- [7] Kalapács János: Minőségbiztosítás/irányítás a közszolgáltatásban. Közoktatás, Közigazgatás, X-LEVEL, 2000.
- [8] Róth András: ISO 9000:2000 minőségügyi rendszer. Dashöfer Kiadó, Budapest, 2000-től folyamatos
- [9] A Magyar Értelmező Kéziszótár, 2. átdolgozott kiadás. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2003.
- [10] 1997. évi CLV. törvény a fogyasztóvédelemről.
- [11] MSZ EN ISO 9004-2:1993. – Minőségirányítás és minőségügyi rendszerelemek. A szolgáltatás irányelvei. Magyar Szabványügyi Hivatal, Budapest, 1993.
- [12] MSZ EN ISO 9000:2005 – Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár. Magyar Szabványügyi Testület, Budapest, 2005.
- [13] Huszay Gábor et al: Fogyasztóvédelem. Kereskedelmi Sajtóügynökség, Budapest, 2000.

- [14] Veress Gábor, Birher Nándor, Nyilas Mihály: A minőségbiztosítás filozófiája. JEL Kiadó, Budapest, 2005.
- [15] MSZ EN ISO 9001:2001- Minőségirányítási rendszerek. Követelmények. Magyar Szabványügyi Testület, Budapest, 2001.
- [16] Veres Zoltán: Minőségi értékelés-kutatás a projekt-típusú ipari szolgáltatásokban. Minőség és Megbízhatóság, 1995/4, 37–40.
- [17] Hellard, Ron Baden: Project Partnering – Principle and Practice. Thomas Telford, London, 1995
- [18] Kloppenborg, Timothy J., Petric, Joseph A.: A projektműködés menedzselése. Minőség és Megbízhatóság, 2004/6, 330–335.
- [19] Nagy Jenő Bence, Sebestyén Zoltán, Szabó Gábor Csaba: Hogyan alkalmazzuk a minőségmenedzsment módszereit projektek esetén? CEO Magazin, 2007/2, 35–39
- [20] Schütz Antal: A bölcelet elemei. Szent István Társulat, Budapest, 1948.
- [21] A Nemzeti Minőségi Díj követelményrendszere. Pályázati felhívás, 2006 (www.mik.hu)
- [22] Pákh Miklós: A szolgáltatás minősége – a minőség szolgáltatása. Minőség és Megbízhatóság, 79/6, 485-487(1979).
- [23] Kotler, Philip: Marketing management Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1991.
- [24] Parányi György: A szolgáltatások tárgya és minőségi sajátosságai. I. rész. Mit tekintünk szolgáltatásnak? CEO, IV. évf., 2003/3, 15–18.
- [25] Parányi György: A szolgáltatások tárgya és minőségi sajátosságai. II. rész. A szolgáltatások minőségjellemzői. CEO, IV. évf., 2003/4, 38–42.
- [26] Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L. L.: SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64, (Spring), 12-40 (1988).
- [27] Bellmann, Robert E.: Dynamic Programming. Princeton University Press, Princeton, N.J., 1957.
- [28] MSZ EN ISO 9000-3: 1994 – A szoftverfejlesztés minőségirányítása. Magyar Szabványügyi Hivatal, Budapest, 1994.
- [29] MSZ ISO/IEC 9003:2005 – Szoftvertechnológia. Az ISO 9001:2000 alkalmazási irányelvei számítógépes szoftverekhez. Magyar Szabványügyi Testület, Budapest, 2005.
- [30] MSZ EN ISO 9004:2001 – Minőségirányítási rendszerek. Vevői elégedettség. Útmutató szervezetek részére panaszok kezelésére, Magyar Szabványügyi Testület, Budapest, 2001.
- [31] Földesi Tamás: Az ISO 9000 és a szolgáltatások. Minőség és Megbízhatóság, 2000/5, 253–257 (2000).

## Kínai látogatás

Ron Atkinson, az ASQ Igazgatótanácsának elnöke tartotta az egyik megnyitó beszédet Pekingben a Minőség szabályozási Körök Nemzetközi Kongresszusán, amelyet a Kínai Minőségügyi Szövetség rendezett. Kínai tartózkodása alatt Atkinson

meglátogatta a Huawei telekommunikációs óriáscéget is.

(China visit. Quality Progress, February 2008, p. 17)

