

2010.

MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS (PQM) ÉS MONITORING ISMERETEK

Oktatási segédanyag

Az ISO (Nemzetközi Szabványügyi Szervezet) értelmezésében a minőség a termék vagy a szolgáltatás olyan tulajdonságainak és jellemzőinek összessége, amelyek hatással vannak a terméknek vagy a szolgáltatásnak arra a képességére, hogy a kinyilvánított vagy elvárt igényeket kielégítse.



1.1. A minőség értelmezése a közigazgatásban és a minőségügyi rendszer

A **minőség** fogalmát a mindennapi életben is sűrűn használjuk, többféle értelemben. A szolgáltatás vagy a termék megfelelőségét fejezzük ki valahogyan vele.

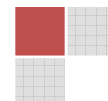
A termelés és a szolgáltatás területén szintén többféle értelmezés alakult ki, mint például:

„az egyformaság és a megbízhatóság előre látható szintje alacsony költségek mellett és a piacnak megfelelően” (Deming)

„megfelelés a követelményeknek” (Crosby)

Az ISO (Nemzetközi Szabványügyi Szervezet) értelmezésében a minőség a termék vagy a szolgáltatás olyan tulajdonságainak és jellemzőinek összessége, amelyek hatással vannak a terméknek vagy a szolgáltatásnak arra a képességére, hogy a kinyilvánított vagy elvárt igényeket kielégítse.

Belső minőségügyi rendszer: a belső minőségügyi rendszere biztosítja



- a szolgáltatások minőségének folyamatos fejlesztését,
- a szolgáltatás folyamatainak megismerését és részletes tervezését, ideértve a lehetséges hibák megelőzésének tervezését is,
- a szolgáltatás során felmerülő hiányosságok időben történő felismerését,
- a megszüntetéshez szükséges intézkedések megtételét és ezek ellenőrzését,
- a hiányosságok okainak feltárását, az azokból fakadó költségek, károk csökkentését,
- a szakmai és minőségügyi követelményeknek való megfelelést és a saját követelményrendszer fejlesztését.

A minőségfejlesztés a következő fő folyamatokat foglalja magában:

- új szakmai és menedzseri folyamatok helyes tervezése;
- az indikátorokra vonatkozó adatgyűjtési folyamatok megfelelőségének állandó megfigyelése,
- adatelemzés, értékelés,
- változtatás bevezetése és
- az eredmények megtartása és folyamatos fejlesztése.

Ezek a folyamatok, amennyiben jól hajtják végre, megfelelő kereteket adnak az önkormányzati szolgáltató szervezet és a vezetők elkötelezettségének elérésére.

A szakmai és vezetési folyamatok folyamatos megfigyelését, elemzését és fejlesztését *tudatosan* kell végezni. A végrehajtás alapvető feltétele:

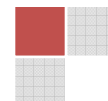
- a vezetés elkötelezettsége és
- az egyértelmű irányítás.

A minőségfejlesztési tevékenység fontos területe a *korrekt adatok és információk* biztosítása. A szükséges információ meghatározása; az információmenedzsment rendszer tervezése és működtetése; az adatok és információk meghatározása és megszerzése; az adatok elemzése és információvá alakítása; az adatok és információk küldése és jelentése; illetve az információk integrálása és használata egyre inkább kiemelt szereppel bír a szolgáltatók eredményességének és hatékonyságának növelésében.

A minőségügy történetének rövid áttekintése

Általános történeti áttekintés

A minőségkövetelmények és a minőségbiztosítás az ipari termelés sajátosságaiból nőtt ki. Természetesen maga a minőség-ellenőrzés magával az árutermeléssel megjelent már, hiszen a gyártott termékek nem mindig feleltek meg a követelményeknek. Később már nem végtermékeket ellenőrizték, hanem az egyes munkafázisokat, és ott is egyre inkább az volt a cél,



hogyan az okokra derítsenek fényt.

A gyártási folyamat szakaszonkénti ellenőrzése *Shewhart* közgazdász nevéhez fűződik az 1920-as évekből. Majd az Egyesült Államokban és Angliában *Deming* és *Juran* tevékenységének eredményeképpen komoly szaktudás halmozódott fel a '40-es években a minőségellenőrzésre vonatkozóan. Ezt a folyamatot a japánok fejlesztették abba az irányba, hogy az egész szervezetre kiterjesztették, a dolgozók minden rétegét bevonták a minőségbiztosításba. Innen már csak egy lépés volt a közigazgatási szolgáltatásokat is bevonni a minőségellenőrzési folyamatokba.

1.2. Minőségjavítás és minősítés

A minőségjavításnak alapvetően két módja van:

- a minőségbiztosítás (quality assurance), és a
- folyamatos minőségfejlesztés (continuous quality improvement).

A **minőségbiztosítás** azt jelenti, hogy a kitűzött célok ismeretében megfigyeljük a mindennapi gyakorlatot, és amennyiben azt észleljük, hogy a gyakorlat eltér a céloktól, akkor olyan intézkedéseket hozunk, amelyek korrigálják az eltéréseket. Ezt hívják *minőségbiztosítási ciklusnak* (Deming-körnek, a kitalálója után). Lényege a korrekciónak, hogy amennyiben azt megtudjuk valósítani, az azt jelenti, hogy egyben a minőséget is magasabb szintre emeltük.

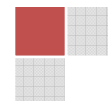
A **folyamatos minőségfejlesztés** esetében a folyamatokat és eseményeket folyamatosan monitorozva értékeljük, annak érdekében, hogy a lehetséges hibákat megelőzzük. Ezt csak úgy lehetséges megtenni, ha a folyamatok lépéseit aprólékosan leírjuk.

A minősítés szintén kétféle módon történhet:

- akkreditáció, és
- tanúsítás.

Az **akkreditáció** egy eljárás, amelynek során egy külső szervezet a közigazgatási szolgáltatásokat közvetlenül értékeli és vizsgálja, hogy megfelelnek-e az akkreditációs standardoknak (előírásoknak). Az akkreditálás annak a hivatalos elismerése, hogy valamely szervezet vagy intézmény felkészült bizonyos tevékenységek (vizsgálat, tanúsítás, ellenőrzés) meghatározott feltételek szerinti végzésére.

A **tanúsítás** azt vizsgálja, hogy az adott önkormányzat minőségügyi rendszere megfelel-e az előírásoknak, és általa képes biztosítani az szolgáltatás elvárt szintjét.



Az audit: az alkalmazható standardok teljesítésének értékelése. Az önkormányzati standardok auditja kiterjed:

- a teljesítésre vonatkozó, a szervezet által átadott dokumentumok értékelésére,
- az elvárt megfigyelés (monitorozó) adatok értékelésére,
- szóbeli információkra a meghatározott teljesítést lehetővé tevő standardok megvalósulásáról,
- a felülvizsgálók helyszíni megfigyelésére.

Belső audit: a szolgáltató szervezet, önmaga, mint első fél által végzett illetve az ő megbízásából arra feljogosított és képzett személyek által tervezett időszakonként, a szervezet dokumentált eljárása szerint végrehajtott felülvizsgálat annak megállapítására, hogy a belső minőségügyi rendszer

a) működése:

1. megfelel a tervezett intézkedéseknek,
2. az EN ISO 9001:2000 szabvány követelményeinek,
3. a szervezet által meghatározott követelményeknek és céloknak;

b) bevezetése és fenntartása eredményes-e.

Az **ISO rendszer** a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet által kidolgozott szabványcsalád, amelyet folyamatosan továbbfejlesztnek. Lényege és célja, hogy a szervezet folyamatai reprodukálhatóan és ellenőrizhetően menjenek végbe. Ennek egyik alapkövetelménye: a dokumentáltság.

A szabványok nem szakma specifikusak, hanem a megvalósítás mikéntjére, hogyanjára adnak utasításokat és a működtetés elvárásait szabályozzák.

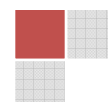
Az ISO rendszer struktúráját az alábbi ábra tükrözi:

1.3. A szolgáltatás minőségének mérése, értékelése

A minőség mérése, értékelése feltételezi a következőket:

- helyzetfelmérés,
- javításra, fejlesztésre vonatkozó prioritások meghatározása,
- a változtatások hatásainak mérését és értékelését,
- az előírásoknak való megfelelésség vizsgálatát.

A minőség fejlesztésének, avagy a minőség biztosításának a gyakorlati megvalósításban döntő részéhez érkeztünk ezzel. Ahhoz, hogy a minőség mérését és értékelését el tudjuk végezni,



bizonyos eszközökre van szükségünk. Ezek egyik legfontosabbika az **indikátor**. Továbbá az **eljárás leírás**, és a **standardok**.

Az indikátorok

Az indikátorok alatt valamilyen **mutatószámot** értünk, amely több mindent mérhet és mutathat. Az indikátorok egyik csoportja a **teljesítmény indikátorok**. Vannak teljesítménymutatók, amelyek teljesen függetlenek a minőségi mutatóktól, és vannak olyan teljesítménymutatók, amelyek alkalmasak mind a teljesítmény, mind a minőség kifejezésére.

Másik csoportja a **minőség indikátor**, a minőségi mutatószámok, amelyek a szolgáltatás minőségi jellemzőire reagálnak. A mutatók **jeleznek**, és nem **elemeznek**! Azaz nem mondják meg, hogy a változások miért következtek be.

Vannak ezen túl ún. **számolt indikátorok (aggregated, rate-based)**. Ezek klasszikus módon számlálóból és nevezőből állnak, általában megosztási viszonyszámok. Azt fejezik ki, hogy a bekövetkezett negatív események gyakorisága milyen mértékben felel meg egy elvárható szintnek.

Az indikátorérték összehasonlításához nélkülözhetetlenek a szolgáltatás minőségétől ténylegesen teljesen független tényezők ismerete, amelyekkel ki kell egyenlíteni a mutatószámokat (standardizálás, csoportosított adatokra vonatkozó elemzés).

Az indikátoroknak alapvető szerepük van a minőség összetevőinek mérésében. Ilyen összetevők pl.:

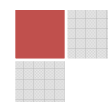
- hatásosság (efficacy),
- eredményesség (effectiveness),
- hatékonyság (efficiency),
- esélyegyenlőség (equity),
- hozzáférhetőség (accessibility),
- tudományos-technikai minőség (scientific technical quality),

Ezekre az összetevőkre mind képezhetők és léteznek is különböző indikátorok.

Eljárásleírás

Az eljárásleírás egy **lista**, amelyben a szolgáltatás elvégzéséhez szükséges eseményeket és tevékenységeket gyűjtik össze. A módszer alap gondolata az a ma már bizonyított tény, hogy a folyamatok és események, ilyen, teljes körű számbavétele és leírása, átgondolása és rögzítése, önmagában javítja a szolgáltatás minőségi színvonalát.

A metódus feltétele az ún. helyi **protokollok** elkészítése, amelyek nem mások, mint a napi rutin írásos rögzítése. Ezt még kiegészítik az **emlékeztető rendszerek**, amelyek, ha olyan beteg kerül be,



akinek a gyógyítási folyamatára vonatkozó protokollok megvannak, az információs rendszer emlékeztet, hogy az ott rögzített eljárásokat alkalmazzák.

Standardok

A standard fogalma nagyon elterjedt mind a szakmai, mind a köznapi nyelvben. Jelen használatban *standard* alatt azt értjük, ami valamely önkormányzat számára megfogalmazott *teljesítendő elvárás, cél*. Ez kifejezhető szöveges és számszerű formában is.

A standardok kielégítésének feltétele a *kritériumok* megléte, amelyek a szolgáltatás mérhető összetevői.

1.4. A minőségfejlesztés grafikus módszerei

A grafikus módszerek eszközei:

- a folyamatábra (flowchart),
- Pareto-ábra (Pareto-chart),
- ok-hatás (cause and effect) vagy halszájka (fishbone), vagy Ishikawa-diagram,
- kontroll-ábra (control-chart),
- egyéb grafikus technikák.

Ezek alapja, hogy a folyamatok elemi lépésekből álló munkafolyamatot alkotnak. Az egyes lépések eredményessége, minősége a következő lépés kiindulópontja, amely egyben meg is határozza.

A munkafolyamat minősége két szempont alapján értékelhető:

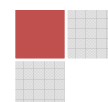
- a képesség, és a
- megbízhatóság

alapján. A *képesség* azt jelenti, hogy a folyamat strukturális és szabályozási feltételei lehetővé teszik az elvárt eredmény elérését. A *megbízhatóság*, ha a képesség nem esetleges, hanem rendszeresen elérhető.

A minőségfejlesztési technikák céljai:

- a folyamat lehetőségeinek feltárása és szabályozása a képesség javítása érdekében,
- a hibaforrások kiszűrése a megbízhatóság elérése érdekében,
- a fölösleges személyek kizárása,
- a fölösleges lépések kizárása.

A minőségügyi fejlesztés és biztosítás meghatározott dokumentumokban prezentálódik. A dokumentáció sokrétű lehet. A **dokumentáció** nem más, mint *dokumentumok* valamilyen



követelmény szerint összerendezett készlete, mely előíró és / vagy igazoló jellegű dokumentumokat egyaránt tartalmazhat.

A dokumentumok hordozhatnak – megjelenési formájától, az információ hordozó típusától (pl. papír, elektronikus, foto) függetlenül – előíró/szabályozó jellegű információkat vagy igazoló jellegű információkat, attól függően, hogy előíró (szabályozó) vagy igazoló jelleggel hozták-e létre őket. Az előíró jellegű dokumentumok (*előírások*) követelményeket (pl. feladat, felelősség, hatáskör, ellenőrzési szempontok, célok, irányelvek, politikák) határoznak meg, illetve szabályoznak adott tevékenységet vagy folyamatot. Származhatnak külső forrásból (pl. jogszabályok, szabványok, szakmai irányelvek) vagy lehetnek belső készítésűek (pl. Szervezeti és Működési Szabályzat, Adatvédelmi szabályzat, Kalibrálási utasítás, Minőségterv).

Az előíró jellegű dokumentumokhoz soroljuk adott eljárás (folyamat, tevékenység) mikéntjének dokumentált (írott) megjelenési módját (*dokumentált eljárás*).

Az igazoló jellegű dokumentumok a *feljegyzések*.

1.5. A minőség fogalma és értelmezése

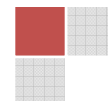
A minőség fogalomrendszerének egységesen elfogadott, társadalmilag elismert tartalmi rendje, értelmezése hazánkban csak az 1990-es évek végére kezdett nemzeti üggyé válni, ami következménye lehet az előző gazdasági-társadalmi berendezkedésünk, a dominánsan keresleti piaci helyzet (amiben a minőségnek nem volt meghatározó szerepe), de következménye lehet annak is, hogy a minőségügy rendkívül összetett, az egész társadalmat átfogó rendszerrel kapcsolódó témakör.

A minőség a társadalom tagjai részéről megnyilvánuló igény kielégítési színvonal megnyilvánulása, az egész társadalom életminőségének ügye, így a minőségügy a társadalom minőségkultúrájának szintje. Szűkebb értelemben a minőségügy a termékek, esetünkben a szolgáltatások és ezek fogyasztásának minőségével foglalkozik, tehát legyen az bármelyik szektora a nemzetgazdaságnak, a minőség a nemzetgazdaság versenyképességét meghatározó stratégiai kérdés. A közigazgatási szolgáltatások komplexitásával, a fogyasztói-piacérzékenység hangsúlyának megkésésével de a szolgáltatásokhoz kapcsolódó bonyolult emberi tényezőkkel is magyarázható, hogy a közigazgatási szolgáltatások minősége sokféleképpen értelmezhető, attól függően, hogy milyen megközelítésből, milyen igény-kielégítési színvonal teljesítése felől vizsgáljuk ezt az „értékítéletet”.

Az közigazgatási szolgáltatás minőségének meghatározása két irányba vált szét a kutatása során:

- a lehető legegyszerűbb és legáltalánosabb megfogalmazás
- a lehető legdifferenciáltabb meghatározás, amely a feltételeket is figyelembe veszi, de ezáltal általánosabban is alkalmazhatóvá teszi.

Számtalan minőség-megközelítést sorolhatnánk fel, azonban jelen tárgyalás logikájának talaján maradván vizsgáljuk meg a szolgáltatás minőségét a szolgáltatást igénybe vevő érdekeltiségi



csoportok (piaci szereplők, vevők) nézőpontjából. A szervezetek érdekcsoportjait általában 5 alapvető körbe sorolhatjuk a szolgáltatási, illetve a termék előállítási tevékenységtől függetlenül.

A szervezet érdekcsoportjai: vevők, alkalmazottak, tulajdonosok, fenntartók, vezetés, beszállítók, társadalom.

Jellemző igényeik, elvárásaik:

- a szolgáltatás minősége, megbízhatósága
- megelégedettség a munkával, az elismeréssel,
- gazdaságosság, eredményesség, nyereség,
- folyamatos üzleti lehetőség, a társadalom érdekeinek szem előtt tartása, hogy bizalma lehessen a szervezetben.

Kik tartoznak a közigazgatási szolgáltatást igénybe vevők érdekcsoportjaiba, azaz ki a „vevő”, azonosak-e az igényeik, a szolgáltatás minőségével szemben támasztott elvárásaik?

- Az ügyfelekkel való bánásmód, az ellátandó-ellátó kapcsolatának minősége (client quality)
- Szakmai tevékenység minősége (professional quality)
- Irányítás minősége (management quality)

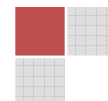
A fenti három érdekcsoport minőséggel kapcsolatos elvárásai és a szolgáltatás minőségének megközelítése tulajdonképpen az irányítás megfelelőségében, minőségében öltönek testet. A minőségnek, mint vezetési filozófiának az elfogadása, feloldhatná a számos fogalmi és megközelítési anomáliát, amellyel a nemzetgazdaság e szektora küszködik.

A másik irányzat képviselői ismertén bonyolult és általában strukturálatlan és nem rendszerszemléletű definíciókat alkottak:

- a maximalizmust képviselők egy része a minőség elérését csak a közigazgatás-tudomány minden vívmányának teljes körű alkalmazásával - az erőforrások korlátlan és ellenőrizetlen fogyasztása mellett, ideális tárgyi és intellektuális körülmények között - látják megvalósíthatónak;
- a minimalizmus képviselői szerint az alulfinanszírozott közigazgatásban már minőségi szolgáltatást lehet produkálni a megfelelő személyi és tárgyi erőforrások biztosításával.

Összefoglalva, a közigazgatási szolgáltatások minőségét a fenti definíciók alapján nem tudjuk értékelni, ezért különböző mérhető összetevőkre, komponensekre kell bontani. Ezen komponensek relatív súlya attól függ, hogy a rendszer egészének minőségét (pl. méltányosság, hozzáférhetőség), egy adott hivatalban a hivatal és az ügyfél, intézmény és a lakosság közötti kapcsolatot, vagy az egyes ügyfél kiszolgálásának minőségét vizsgáljuk.

Alapelvek

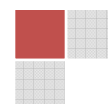


A működési zavarok megelőzésére, a hibaforrások felderítésére, a hiba okainak megszüntetésére nem helyes csupán az ellenőrzéssel foglalkozó funkciókat erősíteni, mert olyan költséggel és ráfordításokkal járhat, amelyek nem érvényesíthetők a szolgáltatás árában. Egyszerűbb és kevésbé költséges olyan rendszerek működtetése, amelyekben a döntések és intézkedések jelentős részét ott hozzák meg, ahol ezekhez a szükséges adatok, információk már eredetileg is rendelkezésre álltak, tehát a szervezet minél alsóbb szintjére kell vinni a döntési helyzeteket. Ha elfogadjuk, hogy az irányítás fontos része az eredmények mérése és összehasonlítása a kitűzött céllal, továbbá az összehasonlítással megállapított eltérés a beavatkozása alapja akkor eljutunk a szabályozás fogalmköréhez. A szabályozás - ellenőrzés, értékelés, beavatkozás - főleg az önellenőrzésre és önértékelésre épülő önszabályozás megjelenése a minőségügy történetében a vezetői magatartás változását, az irányítási feladatok felülvizsgálatát kívánta és kívánja meg. A gyakorlat azt mutatja, hogy a minőségirányítási rendszer csak akkor vizsgázik jól, ha működése a vezetőség helyesen meghatározott minőségpolitikai célkitűzéseire épül, ha a termékek/szolgáltatások minőségének ügye elsősorban a vezetőség ügye. Minőségi célkitűzések ugyanis mindig vezetőségi döntésekben fogalmazódnak meg, azonban önmagában nem elég deklarálni a minőség célját. A szervezetben történő minőségtervezés, annak megvalósítása, ellenőrzése, felülvizsgálata, fejlesztése azaz a minőségirányítási rendszer működtetése számos információ, szervezeti, személyi, eszköz és egyéb feltételek, erőforrások meglétét igényli, amelyeknek a biztosítása vezetői feladat.

A minőség az a vezetési filozófia kell, hogy legyen a közigazgatási ágazatban is, amely olyan módszerek összessége, a szervezés forradalma, melyek a piaci pozíció (még ha esetünkben egyértelműen nincs is definiálva ez a fogalomkör) megtartását, a szolgáltatás fennmaradását - tehát a fogyasztók elégedettségét - szolgálják, elősegítik a közigazgatási szolgáltatás színvonalának emelését, a költségek csökkentését, a termelékenységet - a közigazgatás nyelvén az eredményesség - növelését. Az irányítás minőségéről akkor beszélhetünk, ha a vezetés

- motivált: olyan szervezeti kultúrát teremt, amely ösztönzőleg hat a minőségfejlesztésre,
- lehetőséget ad: a dolgozóknak a minőség „előállításának” támogatására (idő, képzés, módszerek alkalmazása),
- eszköztárban: megtalálhatók a minőségügyi módszerek és koncepciók.

A Nemzetközi Szabványosítási Testület (ISO) 1987-től általános érvényű, minden ipari és gazdasági ágazattól függetlenül megvalósítható minőségirányítási filozófiát és rendszermodellt javasol az azokat alkalmazni kívánó szervezeteknek az ISO 9000-es szabványcsaládjával. A szabványsorozat abból a tapasztalatból indult ki, hogy a követelményrendszerben meghatározott tevékenységek hiánya vagy nem megfelelő szabályozottsága a termékek/szolgáltatások minőségét érintő problémákat - nem megfeleléseket, eltéréseket, veszteségeket - okozhatnak. Az ISO nemzetközi szabványcsalád szabványai leírják, hogy milyen elemeket tartalmazzon egy minőségügyi rendszer, de nem céljuk a rendszerek egységesítése, mivel a rendszer megtervezését és bevezetését befolyásolják a szervezet érdekcsoportjai, egyéni céljai, termékei/szolgáltatásai, folyamatai és egyedi gyakorlata. Deklarálják viszont azt a fontos célt, hogy a szervezetnek „gondoskodnia kell termékei illetve szolgáltatásai minőségéről”. (Ez a célrendszer a szabvány 2000-es megújulásával kiegészül a vevőkről való gondoskodással és elégedettségük elnyerésével.) Az ISO 9000-es szabványsorozat célja rendszerszintű követelményeket megfogalmazni arra, hogy a termék-előállítási folyamatot - esetünkben a közigazgatási szolgáltatást, - érintő minden intézkedés



- megfelelően tervezett és szabályozott legyen,
- ezekről kielégítő dokumentáció készüljön,
- a felvetődő problémákat hatékony és gyors intézkedésekkel oldják meg.

Így a szervezetben folyó és a szolgáltatás minőségére hatással lévő minden tevékenység

- az előírt minőségben elvégezhető,
- ellenőrizhető, és ha szükséges
- számon kérhető és - rekonstruálható.

Ennek érdekében

- be kell azonosítani a minőségi problémákat és az elért eredményeket,
- rendszeresen kell gyűjteni a szolgáltatásra vonatkozó adatokat, normákat
- és tudományos bizonyítékokon alapuló szakmai irányelveket kell alkalmazni;
- a jó minőségű, költségeredményes mechanizmusok és stratégiák útján
- és fel kell mérni a változtatások következményeit.

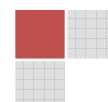
A minőségügyi rendszer célja

- a szolgáltatások minőségének folyamatos fejlesztése, a szolgáltatás folyamatainak megismerése és részletes tervezése, ideértve a lehetséges hibák megelőzésének tervezetét is,
- a szolgáltatás során felmerülő hiányosságok időben történő felismerése, a megszüntetéshez szükséges intézkedések megtétele és ezek ellenőrzése,
- a hiányosságok okainak feltárása, és azokból fakadó költségek, károk csökkentése,
- a szakmai és minőségügyi követelményeknek való megfelelés

1.6. A minőségirányítás rendszerének kialakítása

Küldetés - üzleti terv, stratégia - minőség, érdekcsoportok - minőségjellemzők

A közigazgatási szolgáltatások sikere egyrészt azon múlik, hogy minden alkalmazott egy közös célért fáradozik-e, másrészt pedig azon, hogy a közös célokat egy megalapozott terv deklarálja-e. A tervet tartalmazó nyilatkozat a szolgáltatás céljait, a célok elérésének tervét valamint azokat az értékeket tartalmazza, melyek az erőforrásokat elérni kívánt állapotot támogatják. Ennek magja a küldetési nyilatkozat, mely leírja, hogy miért is van a szervezet és működése milyen célokat szolgál. A stratégiának olyan szervezőerőnek kell lennie, ami értelmet ad az alkalmazottak munkájának, ezért összhangban kell lennie a szervezeti értékekkel, ugyanakkor iránymutatást és támasztékot is kell jelentenie, ami segít a vezetőknek de az alkalmazottaknak is meghozni a döntéseiket. Egy „élő” stratégia nemcsak technikailag (pl. projektek ütemezése, pénzforgalom vázolója) van kellőképpen kidolgozva, hanem a személyzet bevonásán, a párbeszéd és a vita fentről-le és alulról-felfelé irányuló ismétlődő ciklusain alapszik.



Tapasztalat, hogy stratégia hiányában a minőségügyi program lesz az egyetlen olyan projekt, ami irányt jelöl ki és ideiglenesen célt ad a szolgáltatásnak, ezzel magyarázható a minőségi-kampányok időszakos sikere és hosszútávon elhalása.

A versenyhelyzettel a harmadik évezredben a szolgáltatásoknak is szembe kell nézniük, így elengedhetetlen annak vizsgálata, hogy, milyen költségeik jelentkeznek a „vevői” szükségletek kielégítése alapján és dönteniük kell a működtetni kívánt szolgáltatásokról (számítva a finanszírozás szempontjából „veszteségesnek” számító, azonban az ügyfelek érdekeit illetve a szakmai eredményességét biztosító szolgáltatásokat is). Tekintetbe kell venniük, hogy mennyibe kerül az ellátni kívánt lakosság illetve a szolgáltatási "csomagot" igénybe vevők megnyerése. A bevétel nagysága függ attól, hogy ezeket az érdekelteket mennyire képesek optimális ráfordítás mellett - más szolgáltatókkal összehasonlítva - hatékonyan ellátni.

A minőség stratégiai szinten kezdődik: a közigazgatási szolgáltatások esetében is meg kell határozni az igénybevevők, vagyis az érdekcsoportok szükségleteit (szegmentáció), a vevők azon körét megcélózva, akik leginkább szükségben vannak (promóció és differenciálás) valamint az szolgáltatási forma tekintetében követni a feltárt szükségleteket (szolgáltatási koncepció/szolgáltatási csomag).

A stratégia kidolgozásának lépései

A szolgáltatási stratégia egyben meghatározza a minőségügyi program kereteit is a lefedni kívánt csoportok körének meghatározásával. Lehetőség nyílik az ügyfelek kapcsolatos elégedettségének mérésére és növelésére, a szolgáltatási csomag tökéletesítésére, az egyes munkafolyamatok meghatározására és minőségének javítására.

Folyamatok

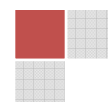
A minőségirányítási rendszer egyik alappillére a folyamat, az értékhozzáadó átalakítás, amely embereket és/vagy egyéb erőforrásokat von be a működésbe. A szervezetnek tehát azokat a kulcsfontosságú folyamatait kell beazonosítania és szabályoznia, amely tevékenységek a szolgáltatási csomagban meghatározásra kerültek:

A szabályozás eszközei az ellenőrzések és mérések a bemeneteken, a folyamaton belül és a kimeneteken is végzendők, ami feltételezi a rendszer dokumentáltságát.

Minőségirányítási modell kiválasztása

Milyen jellemzőkkel rendelkezzen a közigazgatási minőségügyi rendszer modellje? A modell a valóság leképezett megfelelője, általában valamilyen rendszer, illetve dolog formális reprezentánsa. A modellalkotásnál a problémafelvetés a „Hol vagyunk és hová akarunk eljutni?” kérdésekre keresi a választ, tehát definiálni kell az elérendő célokat, elemezni a jelenlegi helyzetet és összevetni azokat a célokkal:

- Miért vagyunk? Küldetés



- Mivé akarunk válni? Látomás (értékek, minőségfogalom)
- Hogyan jutunk el oda? Üzleti stratégia
- Milyen módon szolgáltatunk a vevőinknek? Minőségpolitika
- Hogyan érjük el a kitűzött célokat? Szolgáltatási stratégia
- Honnan tudjuk, hogy jó irányba haladunk-e? Minőségirányítás (filozófiák, rendszerek, módszerek, eszközök)

Az minőségügyi rendszer modellje legyen

- integrált: foglalja magába a különböző minőség megközelítéseket tartalmazó rendszerépítési kritériumokat, felülvizsgálatra alkalmas irányzatokat (engedélyezés, tanúsítás, akkreditáció),
- egységes: tegye lehetővé a rendszer különböző intézménytípusai számára nyelvezete és megközelítései alapján az egységes értelmezhetőséget, segítse ezáltal a működés felülvizsgálatának hatékonyságát is,
- differenciált: tegye lehetővé az rendszer különböző intézménytípusai és azon belüli szintjei számára az egyedi értelmezhetőséget, alkalmazhatóságot,
- dinamikus: a modell a külső és belső feltételek és elvárások változásának mértékében legyen fejleszthető, megújítható,
- innovatív: a modell követelményei sugallják az alkalmazó fejlődését, a módszerek és az eredmények továbbfejlesztésének szükségességét,
- organikus: élő kapcsolatban álljon a modellt alkalmazó szervezettel, a működéssel és irányítással szerves egységet alkosson, segítse az alkalmazót reagáló képességének és a funkcionális feladatainak ellátásában

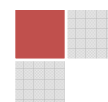
A minőségügyi rendszer modelljének kiválasztásához az alábbi feltételrendszereket javasolt elemezni:

- Szervezeti felépítési viszonyok elemzése, a minőségrendszer kiterjesztésének meghatározása;
- A szervezet folyamatainak elemzése és a felelősségek tisztázása a munkafolyamatokban;
- A stratégiai alapján az érdekcsoportok és elvárásaik (minőségjellemzők) meghatározása;
- Motivációk és erőforrás lehetőségek megismerése (minőség-ismeretek, kultúra, hozzáállás).

A fenti pontok alapján célszerű modulárisan felépíteni a helyzetelemzést:

Egy egyszerű szervezeti ábrából is azonnal kiderül, hogy hatékony szervezeti formában, megfelelő helyen értelmezett felelősségi pontokon múlnak-e a döntések jelenleg, túl bonyolult-e a szervezet felépítése, vagy éppen kis létszámú, egyszerű szervezetről van szó, amelyek befolyásolják a modell kiterjesztését, alkalmazási területét.

A szolgáltatás folyamatainak és „folyamatgazdáiknak” keresését követően egy jól szerkesztett folyamatábrából, de egy egyszerű folyamatláncból is gyakran kiderül, hogy nem egyértelműek a felelősségek, illetve sokszor meg sem határozhatóak. Főleg a ma oly divatos rugalmas szervezeti



kultúra hangoztatása idején kerülnek el szívesen a munkaköri leírások fontosságát, holott a rugalmasságot nem ez jelenti egy szervezetben.

A szervezet érdekcsoportjainak meghatározása a stratégiában már fontos teret kapott, így a modell alkotásánál arra kell figyelniük, hogy a modell alkalmas legyen az elvárásuk kielégítésére. Nem árt azt sem tisztázni, hogy milyen ismeretekkel rendelkeznek a szervezet érdekcsoportjai a minőségről, a jelenlegi értékek, a szervezeti kultúra tudja-e támogatni a minőség-programot, a minőség-tudat kialakításához lesz-e elegendő szellemi és anyagi forrása a szervezetnek.

A választott modell vagy a saját fejlesztésű modell alkalmazásának kérdésénél az erőforrások megléte illetve előteremtése fontos kérdés. Sokszor ennél a pontnál dől el a modell kiterjesztése is: szervezet egészére vagy részegységeire, esetleg csak kritikus folyamataira terjedjen ki a modell, szakértőkkel koordináltassa a modell alkalmazását/kialakítását a szervezet vagy sem, de a modell bevezetésének időtartama is forrásfüggő.

A motivációk megismerése - különböző minőség-stratégiák segítségével - szintén elengedhetetlen eleme a helyzetelemzésnek: meg kell hallgatni, hogy mit gondolnak a vezetők a minőségről, „komolyan gondolják-e”, elkötelezettségüket a források biztosításán és az ösztönzésen túlmenően a személyes részvétellel is hajlandóak-e kinyilvánítani, eddig hogyan reagáltak az alulról jövő kezdeményezésekre és alapvetően felismerik-e/felismerték-e a minőség „hasznát”?

4.8.5. A minőségügyi rendszer kiépítése a választott modell alapján

Cél: A szervezet minőség értelmezéseinek megvalósulása

Eszköz: Minőségrendszer (modell)

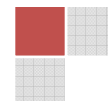
Módszer: Minőségirányítási filozófiák

Bármelyik modellt is választjuk a minőségügyi rendszer alapjaként fontos eszköz a bevezetési szakaszok és szintek meghatározása, melyhez különböző, e könyvből is megismerhető módszereket alkalmazhatunk.

A kiválasztott modell (a problémafelvetés) alapján általánosságban az ábra alapján vezethető be és fejleszthető a rendszer, ami az ismert Deming ciklus (1-5) tervezés (plan) - (6) bevezetés (do) - (7) mérés/ellenőrzés (check) - (8) beavatkozás/véglegesítés (act) lépéseit követi.

Az alábbi javaslat az Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottság (EQQ MNB) ISO 9000 Fóruma javaslatát foglalja össze. A minőség-rendszer kiépítésének modelljeként, olyan tanúsított szervezetek tapasztalatai alapján, akik a szervezetfejlesztés további lépéseit járják.

Az alpontok kidolgozási mélységét, azaz a szinteket a szervezetek stratégiai helyzetük szerint alakíthatják ki illetve tűzhetik ki fejlesztési célként:



0. Előkészítés A szervezet „minőség-céljai”, helyzetfelmérés, minőség-stratégia és marketing (belső-külső motivációk, ismeretek felmérése), modellválasztás.

1. Tervezés

1.1. Helyzetfelmérés értékelése

1.2. Minőségügyi terv - munkaprogram kidolgozása: bevezetési hálótér (résztevékenységek, felelősségek, erőforrások, határidők)

1.3. Minőségügyi szervezet kialakítása (minőségügyi vezető(k), minőségfejlesztési teamek, minőségügyi tanács, tárgyi erőforrások biztosítása,), felkészítése a program bevezetésére (minőségügyi képzés, teljesítményértékelési-ösztönzési formák)

1.4. Minőségpolitika megalkotása

1.5. Szabályozási szintek és formák, felelősségek definiálása

1.6. Minőségügyi dokumentációs rendszer kialakítása: szabályozási minták, gyakorlati modellek elkészítése, ellenőrzési pontok és megfelelési kritériumok (indikátorok) meghatározása (Minőségügyi kézikönyv, Eljárási utasítások, Művelet- és munkautasítások: szakmai algoritmusok - Protokollok, Standardok, egyéb Előírások, Bizonylati album), a szabályozások tesztelése (visszacsatolások)

2. Bevezetés

2.1. Az elkészült szabályozások alapján minőségügyi oktatások

2.2. Szabályozások adaptációja az alkalmazó szakterületen: a tevékenységek szabályozás alapján történő végzése és igazolása (helyesbítő-megelőző rendszer kialakítása, Munkakörnyezet minőség program)

3. Mérés/ellenőrzés

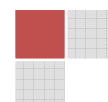
3.1 Teljes körű, a rendszer minden elemére irányuló belső- és folyamat auditok tervezése és végrehajtása

3.2. A rendszer működési hatékonyságának felülvizsgálata (minőségügyi adatok elemzése és prezentációja)

4. Beavatkozás/véglegesítés

4.1. Belső audit alapján a korrekciók végrehajtása

4.2. Szabályozások és a gyakorlat véglegesítése



5. Értékelési lehetőségek

5.1. Önértékelés: stratégiai review, vezetőségi átvizsgálás

5.2. Külső audit: tesztelési audit külső szakértők bevonásával (megjegyzés: több intézmény javasolta a benchmarking keretein belül az ún. „csereauditor” program elterjesztését), a rendszer auditálása regisztrált és akkreditált „harmadik fél” által.

5.3. A szükséges korrekciók végrehajtása, a rendszer hatékonyságának fejlesztése.

Az alábbi ábra a nemzetközi szakirodalom alapján a minőségfejlesztés javasolt modelljét tartalmazza a stratégiai és a minőségirányítási ciklus összekapcsolásával, szakmai standardok fejlesztésével a szervezeti kiválóság érdekében.

A minőségi jellemzők - standardok

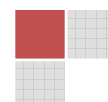
Az alábbiak tehát feltételezik, hogy az alapok megvannak:

- a szervezet rendelkezik stratégiával,
- az érdekcsoportok és szükségleteik meghatározásra kerültek,
- tisztázódott, hogy mely követelményeknek kell a közigazgatási szolgáltatásnak megfelelnie,
- milyen legyen a szervezet felépítése, és mindezek az információk a minőségi jellemzők kijelölését végző személyek rendelkezésére állnak-e.

A minőségi jellemzők a szolgáltatás azon elemei, amelyeket a minőség biztosítása szempontjából kell meghatározni, mérni és ellenőrizni. A minőség-megközelítések (szakmai tevékenység, irányítás) alapján számtalan jellemző kerülhet megnevezésre, azonban a szervezet minőség iránti elkötelezettségének és a szervezetet leginkább „foglalkoztató” problémáknak a függvényében csak néhány jellemzőt célszerű a rendszeres mérés majd standardizálás céljából kiválasztani.

Tehát ezek a jellemzők a minőségirányítási ciklus legégetőbb problémaként jelentkező alapjellemezői lesznek, melyek tulajdonképpen a piackutatás és a folyamatvizsgálatok (melyeknek alapadatai a finanszírozási és jogszabályi követelmények) kapcsán megfogalmazott minőségi kívánalmak vagy követelmények. Ezek a követelmények mennyiségében és mélységében a minőségügyi rendszer működésének kezdeti szakaszában a minőség-skála közbülső szintjein helyezkednek el, alapstandardként definiálja a szervezet a megvalósulásukat.

A minőségfejlesztés lényege tulajdonképpen ezen alapstandardoknak a képzése, mérése, értékelése, intézkedések megtétele, magasabb szintű minőségjellemzők kijelölése, a standardok szintjének emelése, új standardok definiálása, ami folyamatosan feltételezi a célokkal való összevetést (a célok átértelmezése, új célok kitűzése része a fejlődésnek). Ilyen módon kapcsolódnak a stratégiai kérdések a minőségirányítási ciklushoz a modell működésének szintjén.



A minőségirányítási ciklus tehát a standardok - standardok hiányában adott téma folyamatra vagy eredményre vonatkozó indikátoron keresztül megítélt klinikai és gazdasági jelentősége, adott probléma iránti fejleszthetőség és a kellő érdeklődés megléte - kijelölésével, a teljesítmény mérésével és a problémák gyökerének eltávolítása érdekében foganatosított intézkedések által jön létre.

Standard fogalma alatt az alábbiakat értjük:

- az előre megfogalmazott elvárások összessége, melynek teljesítése szükséges feltétel a kívánt minőség eléréséhez;
- a belső folyamatok vagy a szakterület legjobb külső eredményei alapján meghatározott teljesítendő elvárás (határérték standardok);
- valamely minőségi indikátor előre meghatározott teljesítendő szintje (küszöbérték standardok);
- meghatározza, hogy milyen mértékű változást kell elérni a jelenlegi eredményekhez képest (előíró standardok);
- elvárások gyűjteménye az igények, kiválóság vagy a képesség foka vagy szintje szerint a minőségre vagy a teljesítményre vonatkozóan (akkreditációs standardok);
- szolgáltatási követelmények, melyek kifejezik az eljárások, strukturális feltételek és a kapacitás azon minimális szintjét, amely az engedélyezéshez szükséges (engedélyezési standardok).

Standardok átvehetők külső szervezetektől, az átvett standardok változtatás nélkül illetve a helyi sajátosságokhoz adaptálhatók, de saját standardokat is fejleszthetnek a szervezetek.

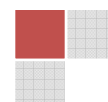
A standardokkal és a teljesítésük feltételrendszerét képező kritériumokkal szemben a leggyakoribb elvárások:

- mérhető (a standard az egyes mérések vagy indikátorok tekintetében elérendő teljesítmény szintje),
- érthető (a „köz-nyelvén” fogalmazódik),
- releváns (nyelvileg helyes, van alany-állítmány-tárgy),
- elfogadható (magatartást meghatározó),
- teljesíthető (elérhető, nincs túl magasra helyezve az elvárás-szint).

Miután a szervezet megoldotta a legégetőbb problémákat, a standardok körét bővíti és a minőségirányítási ciklust a versenytársak adataihoz hasonlóan a „piaci adatokhoz” és a stratégiához kapcsolhatja, ezután van értelme az ún. teljes standardkészlet kidolgozásának, amely magába foglalja a lakossággal való kapcsolatot, a szakmai tevékenység és az irányítás minőségét is. Így válik a minőségfejlesztés mind az alkalmazottak és mind a vezetőség közös ügyévé.

Megfelel-e a rendszerünk a kiválasztott modell követelményeinek?

Mérés - értékelés



A standardokat vagy a jóváhagyott szolgáltatási folyamatokat felül kell tehát vizsgálni a gyakorlatban: ez azt jelenti, hogy objektív módszerekkel szükséges mérni a standardok vagy folyamatok hatásait az szolgáltatás minőségére.

A mérés célja, hogy értékeljük

- szükséges-e valamilyen intézkedést hozni,
- a dolgozók le tudják-e mérni erőfeszítésük eredményét a fontosabb dolgokban,
- megfelelőek-e az információk, azaz a mennyiségi formába öntött megfigyelések vagy észlelések a célok teljesülését jelzik-e?

Szükséges még meghatározni a mérések típusait, módszereit, eszközeit is:

- monitorozást végzünk, ha múltbeli vagy jelenlegi tevékenységet figyelünk meg valamilyen minőségügyi dokumentáció - szabályzat vagy standard - alapján és igen vagy nem válaszokat várunk a kérdéseinkre (audit),
- számszerinti mérésnél mennyiségi válaszokat várunk arra, hogy egy esemény besorolható-e egy bizonyos kategóriába (hibák vagy panaszok megszámlálása)
- osztályozó mérés segítségével mennyiségi bírálatot tehetünk egy bizonyos dologról például mennyiségi skálán jelölve az elért eredményt (ügyfél elégedettségi felmérésnél az köztisztviselők udvariasságát például 1-10-ig terjedő skála segítségével osztályozzuk).

A mérőeszközök kérdése a minőségirányítási rendszerben szabályozott kell, hogy legyen, viszont szintén nehezen definiálható. Hiszen sok esetben maga az individuum, az ember a mérőeszköz.

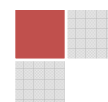
A mérési adatokat elemezni és prezentálni kell: leggyakrabban és legegyszerűbben grafikonokat és táblázatokat használhatunk adataink és a folyamatok változásainak ábrázolására - melyeknek számtalan vizuális megjelenítését választhatjuk az egyre szélesebb körben használatos informatikai támogatások segítségével - melyeket természetesen ismertetni kell a megfelelő és előre meghatározott fórumok, célcsoportok előtt.

A grafikonokat kis gyakorlattal és módszertani jártassággal már egyszerű átalakítani ellenőrző táblázatokká. A szórás diagramokon, a különböző statisztikai folyamatszabályozási módszereken át számtalan minőségügyi technika és módszer létezik, amelyeknek az alkalmazásánál az alkalmazottak ismereteihez, tapasztalataikhoz kell alkalmazkodnunk.

A mérésnél kulcsfontosságú az értékelés: minden esetben csatoljuk vissza a mérés eredményeit az alapstandardhoz, szabályozókhöz, hiszen a variációk számának csökkentése, a fejlesztés volt a célja a mérésnek.

A minőségügyi dokumentáció szerepe a minőség értékelésében

A mérés nem teljes a mérési adatok feljegyzése nélkül. A dokumentáció elengedhetetlen feltétele a mérésnek, hiszen összehasonlításokat tenni, elbírálni bizonyos változások hatásait, hosszú távra



tevékenységeket tervezni és összevetni az adott teljesítményt a célokkal íratlan szabályozók, standardok nélkül lehetetlen.

A minőségirányítási rendszer dokumentációjával szemben támasztott elvárások:

A minőségirányítási rendszer kiépítéséhez bármelyik modellt vagy filozófiát választjuk is, a rendszer dokumentációjának elkészítéséhez célszerű az ISO szabványok irányelveit szem előtt tartani. Az ISO szabványok nagy hangsúlyt fektetnek a dokumentációs elvárások leírására a következő okok miatt:

- a minőségirányítási rendszert rendszeres és rendezett módon kell dokumentálni,
- a minőségügyi rendszer dokumentációját mindenkinek, akinek a munkája hatással van a minőségre értenie kell és tudnia kell hozzáférti.

A szabványsorozat nem ír elő kötelező dokumentációkat, csak magát a dokumentáltságot fogalmazza meg. Az ISO 9000-es család értelmezésében a dokumentáció készítésének és alkalmazásának célja a dinamikus, jelentős értékhozzáadást eredményező tevékenységek felügyelt megvalósítása.

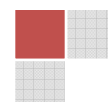
A megfelelő rendszerdokumentáció több kritikus feladat miatt is alapvető fontosságú. Ezek

- a termék/szolgáltatás minőségének elérése,
- a minőségirányítási rendszer értékelése,
- a minőségügyi fejlesztés,
- a fejlesztési eredmények karbantartása.

A minőségirányítási rendszert úgy kell dokumentálni, hogy az megfeleljen a szervezet felépítésének és tevékenységének és érthető legyen az alkalmazók számára. Szerkezete és formája kellőképpen rugalmas legyen a szervezet (minőség) politikájában, a stratégiai céljaiban, a minőségkövetelmények területén, a szabályozó rendszerben és a jogszabályokban bekövetkező változások követésére, valamint a tapasztalatok érvényesítésére.

A dokumentáció és formai sajátosságai legyenek összhangban - a szervezet felépítésével, - a szervezet tevékenységével, - az alkalmazók felkészültségével és - a várható gyakoriságú módosíthatósággal. A dokumentáció legyen érthető. A minőségirányítási rendszer leírásának nyelvezete tegye lehetővé a vezetőség elképzeléseinek világos, egyértelmű és gyors megértését az alkalmazottak számára. Ennek érdekében minden dokumentumot az alkalmazó személyzet jártosságának és képzettségi szintjének figyelembevételével „felhasználóbarát” módon kell megfogalmazni úgy, hogy az a tevékenység szokásos végzésének módját tükrözze.

A pontos megértésben és a tapasztalatok cseréjében nélkülözhetetlen a definíciókkal meghatározott kifejezések következetes használata. A dokumentáció érthetőségének feltétele az érintettek által közösen elfogadott nyelvezet. Az előíró minőségügyi dokumentáció képezi tehát az összehasonlítási alapot, az igazoló dokumentáció (pl. bizonylatok, feljegyzések) már egzakt mérési adatokat is tartalmazhat (ugyanis sok esetben a mérési módszerek és ellenőrzési módszerek nem



különíthetők el egymástól, mint például egy audit ellenőrző lista lehet mérési dokumentáció, de megfigyelések dokumentációja is).

Látható, hogy a minőségirányítás célja tulajdonképpen a folyamatos minőségfejlesztés: dokumentált és működő rendszerek esetén válik csak lehetővé olyan események, tevékenységek, folyamatok feltárása, természetesen megfelelő minőségtechnikai eszközök és módszerek alkalmazásával, amelyek esetleg a gyengítik a minőség-célok elérését vagy éppen negatívan befolyásolják azokat, de előfordulhat, hogy új célok kitűzését indikálják.

Miután az adott standardnak megfelelő a teljesítmény, azaz a kívánt minőségi színvonalat elérte a szervezet, új minőségfejlesztési ciklus kezdődhet. A szervezet ilyenkor újraértékeli, hogy a teljesítménye további javításához megtartsa-e az eddigi minőség-jellemzőket (a meglévő standardok meglévő szintjének magasabbra emelésével) vagy más, új minőségi jellemzőket válasszanak ki. A minőségirányítási ciklus egyik célja tehát azt biztosítani, hogy a megfelelő minőségügyi módszerek a megfelelő sorrendben kerüljenek használatra, másrészt pedig a szervezet a minőség folyamatos javításának rendszerével rendelkezzen.

1.6. A minőségügyi rendszer hatékonysága

A minőségügyi rendszer hatékonysága:

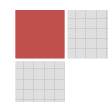
- Irányítás,
- Személyzet bevonása, csapatmunka,
- Mérés, értékelés,
- Folyamatos fejlesztés.

Hatékonyság egyszerűen fogalmazva az elért eredmény és a ráfordítások viszonya:

- hatékony az eredményességéhez viszonyítva, ha maximálja a felhasznált mennyiségre (pl. pénz, munkaidő, munkaerő) eső eredményt, azaz valamely tevékenység hatékonyabb a másíknál, ha ugyanazt az eredményt olcsóbban képes előállítani,
- hatékonyan működik a minőségügyi rendszer, ha biztosítja a szolgáltatások eredményességét (hatékonyságát) és növeli a fogyasztói elégedettséget valamint a költségek csökkenését eredményezi.

A személyzet bevonása, csapatmunka - a rendszer hatékonyságának alappillére

A módszerek és a minőségirányítási ciklus alkalmazásának értelme azt biztosítani, hogy a probléma megoldása megtörtént, mielőtt még napirendre kerülne a következő probléma. Az alkalmazottak számára ugyanis az „úgy tesszük, mintha csinálnánk” tevékenység a legmegterhelőbb, ami a rész megoldások, a visszatérő problémák képében testesül meg.



A minőségorientált szemlélet egyik része abból áll, hogy hatékony eszközöket kapnak az alkalmazottak a problémák meghatározására és leküzdésére, másik része pedig az egész szervezet terén bevezetett minőségfilozófiából és egy szervezeti kultúrából áll, amely a minőséget, mint értéket fogalmazza meg. Ahhoz, hogy mindezek megvalósuljanak általában az egész szervezeti felépítést, a kapcsolatokat meg kell változtatni, tudatos intézkedéseket kell hozni a szervezeti kultúra megváltoztatására.

Ezek az intézkedések lehetnek az addigi szerepek és kapcsolatok konkrét definiálásától, azok megváltoztatásán át, a team munka módszereinek bevezetésével a példamutató, résztvevő vezetőségig sokféle módszer és lehetőség. Lényege mindnek, hogy a kultúrához való hozzáállás úgy változtatható meg leghatékonyabban, ha sikerül bemutatni az alkalmazottaknak, hogy a minőségfejlesztés milyen kézzel fogható „hasznot” hozhat a számukra, valamint sikerül közös üggyé tenni a minőség ügyét és bemutatni azt, hogy a minőségügy a szakmai szolgáltatással kapcsolatos értékek fenntartásának egy módja, a minőségügyi rendszer pedig egy eszköze.

Belső minőség marketing

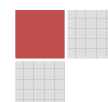
A szervezet tagjai, mint egyének munkavégzésük során csoportokba tömörülve látják el feladataik. Az egyes szervezeti egységek működését, ezen keresztül a szervezet egészének hatékonyságát alapvetően meghatározzák a vezetői, csoportirányítói szerepek, attitűdök, melyek az alábbiak lehetnek:

- formális és informális kapcsolatok kongruenciája a szervezeten belül létrehozott, dokumentált és a személyes kapcsolatok útján terjedő információk együttállása,
- a csoportos és egyéni szükségletekre reagáló motiváció - a minőségi-mennyiségi teljesítést ösztönző rendszerek,
- a vertikális és horizontális kommunikáció - az információk begyűjtése, továbbítása, motivációk erősítése, döntésekben való részvétel elősegítése,
- és a kontroll funkció - a visszacsatolás lehetősége, teljesítményértékelés és ösztönzés, párbeszéd a szervezeti hierarchiában.

A köztisztviselők különböző csoportjai - mint egyik érdekcsoportjai a minőségügyi rendszernek - különbözőképpen fogják értelmezni a minőségügyi programot, más-más elvárásokat fognak támasztani iránta. Hozzáállásuk megértése, a külső ügyfelek igényeinek feltérképezése előtt kell, hogy történjen; hiszen előbb az alkalmazottaknak kell „eladnia” a vezetésnek az új minőségiszemléletet, bizalmat kell kelteni abban a rétegben, akik majd megvalósítják a „belső piacon” és továbbadják a szolgáltatás vásárlóinak a minőségfilozófiát.

A helyesen felépített munkamegosztási rendszerben helyes vezetői döntések eredményeképpen a minőséget befolyásoló feladatokat ellátó alkalmazottak

- ismerik az elvárásokat és a követelményeket (tervezés-előírások-motiváció),
- képzettek a feladat elvégzésére (végrehajtás),
- képesek az értékelésre (ellenőrzés, felülvizsgálat),
- rendelkeznek az eredmények befolyásolásához szükséges erőforrásokkal.



A minőségfejlesztési ciklus az alkalmazottak számára

- lehetővé teszi, hogy folyamatosan jobbitani tudják a szolgáltatást és az előremenetelt is mérjék,
- segít leküzdeni az időpazarlást,
- megelégedettség érzését adja, mivel segít az ellátandón, a vevőn (belső vevő is lehet), a szolgáltatás kedvezményezettje pedig elismeri a számára megfelelő minőségű szolgáltatást,
- specifikációk és mérések átláthatóvá teszik a saját és a társak munkafolyamatait,
- az egyén eredményeit a vezetők és a munkatársak méltányolják, belső elégedettséget, önmegvalósítás örömét, jól végzett munka érzését indikálja,
- biztosítja, hogy időt és energiát tudjanak fektetni a fejlesztő gondolatokba és ezáltal további eredményeket tudjanak elérni,
- az új minőségügyi szakértelem és tapasztalat egyre szükségesebb a munkaerőpiacon.

A stratégiai szemléletű munkaerő tervezés és szervezés kulcsszerepet játszik a szervezet stratégiai céljainak, küldetésének elérésében. A feladatokhoz igazodó céltudatos emberi erőforrás gazdálkodás során kiemelt hangsúlyt kell helyezni a kiválasztás, a beillesztés, a munkakörök elemzése valamint a teljesítményértékelés és minősítés területeire.

A szervezeti hatékonyság alapja a közigazgatásban is egy olyan kultúra, munkahelyi légkör kialakítása, amelyben a munkatársak képesek önmaguktól azonosulni a célokkal, magukénak érzik a feladatokat és a szervezet egészét.

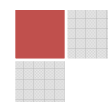
1.7. A hatékonyság mérése - minőségfejlesztési program értékelése

A minőségirányítási rendszer hatékonyság-értékelésének - legyen ez önértékelés vagy külső vizsgálat - az a célja, hogy képet adjon a szervezet pillanatnyi eredményeiről és fejlesztési irányairól.

Az eredmények és a változási irányok elemzését ki kell egészíteni a folyamatok és a szervezeti felépítés értékelésével. Ezek nyújthatnak információkat arra, hogy miként éri el a szervezet a jelenlegi eredményeit és milyen lehetőségei vannak a jövőbeli fejlődés területén.

A minőségirányítási rendszerek külső felülvizsgálatának (tanúsítás, akkreditáció, engedélyezés), de a belső értékelésének is alapvető feltétele a hatékony önértékelés, melynek során meg kell vizsgálni, hogy megvalósulnak-e a rendszer követelményei (ezek lehetnek pl. szabvány alapú belső követelményrendszerek, standardok, minőségkritériumok):

- megfelelően tervezett és szabályozott-e a szolgáltatási folyamat minden minőségre ható tevékenysége?
- készül-e kielégítő dokumentáció az intézkedésekről?
- hatékony intézkedésekkel és gyorsan oldják-e meg a minőséget befolyásoló problémákat?



- ellenőrizhetőek, számon kérhetőek, rekonstruálhatóak a minőségre hatással lévő intézkedések, tevékenységek?

A szervezet hatékonyságának bizonyításához három alaptevékenység szerves egységét kell tudni bizonyítanunk:

IRÁNYÍTÁS

A szervezet vezetése biztosítja tevékenységek tervezését, felügyeletét (irányítását, értékelését), a szükséges erőforrásokat és támogatja a szervezet céljainak megvalósítását

MEGVALÓSÍTÁS

A tevékenységek végrehajtói szakmailag képzettek, ismerik és a munkavégzés során teljesítik a minőségügyi követelményeket

ÉRTÉKELÉS

Hatékony önértékelés:

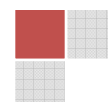
- „versenyképesség”, gazdálkodási feltételek, személyzet képességei és attitűdjei, teljesítménymérés és értékelése, a minőségköltségek prognosztizálása és monitorozása - kontrolling, a vevők megalégedettségéért tett erőfeszítések, a meglévő szint összehasonlítása a versenytársakéval, jelenlegi irányzatokkal és a jövőbeli lehetőségekkel, mikben hibáztunk, milyen tanulságokat vonunk le;
- az auditok során eredményesnek bizonyult helyesbítő intézkedések ill. a megelőző tevékenységek számbavétele;
- független és szakképzett minőségügyi felülvizsgálók (pl. auditorok, assessorok, surveyorok) értékelik az irányítási és megvalósítási folyamat hatékonyságát, az értékelés eredménye a vezetés irányító munkájának egyik alappillére.

A minőségirányítás elsődleges feladata, hogy megszerezze a szolgáltatás kedvezményezettjeinek megalégedettségét és folyamatosan javítsa a szolgáltatás minőségi színvonalát. Ez dinamikus változó cél, nem pedig egy előre rögzített szint, mivel olyan fontos szereplők játszanak benne szerepet, mint a meglévő szint összehasonlítása a versenytársakéval, a jelenlegi irányzatokkal és a jövőbeli lehetőségekkel.

A folyamatos fejlesztés

A minőségügy bevezetése azt jelenti, hogy amit csinálunk azt szisztematikus keretbe kell rendezni, majd ezt a szerkezeti vázat a jövőbeli tevékenységeink irányításához és a tevékenységünk újraértékeléséhez kell használnunk.

Bármely minőségfejlesztési koncepciót, minőségirányítási modellt is alkalmazza egy szervezet, annak



- széleskörűnek kell lennie, minden alkalmazottat bevonva,
- a mindennapi irányítási rendszer részévé kell válnia,
- kiegyensúlyozottnak kell lennie (minőség-dimenziók felölelése, minőség-megközelítésének teljes körűsége),
- szisztematikusnak, ciklikusnak és fenntarthatónak kell lennie.

Nagyobb működési egységek esetén olyan szerkezeti vázat kell alkalmazni, amely nem rettent el a kezdőket, felkelti a szakértők érdeklődését és fellelkesíti az eddig a változások iránt csökönyösen ellenállókat.

Mindenki számára megfelelőnek kell lennie, ösztönöznie kell a folyamatos fejlesztéseket és a minőség ügyét a szolgáltatás mindennapi munkájának szerves részévé kell tennie.

1.8. A minőségfejlesztés eddig elért magyarországi eredményei

Állami feladatok

Magyarország kormányának célja a nemzeti minőségkultúra színvonalának emelése, a hazai a sajátosságok figyelembevételével a minőségügy európai szintű és szerkezetű jogi és szervezeti intézményrendszerének kialakítása valamint az Európai Unió notifikációs rendszerébe való bekapcsolódás, Nemzeti Minőségügyi Program kidolgozása, Nemzeti akkreditációs rendszer jogszabályi alapjainak kialakítása. Ennek érdekében az 1990-es években több kormányhatározat foglalkozik a minőségüggyel (pl. 3495/1990., 3545/1993., 2006/1993., 1107/1994.). 1992-ben a minőségüggyel kapcsolatos kormányzati feladatok előkészítésére és tárcaközi egyeztetésére Tárcaközi bizottság alakult. Az ágazati minőségügy feladatok az ágazati miniszterek hatáskörébe helyeződtek, a nemzetgazdaság ágazataiban megjelentek a minőségüggyel kapcsolatos jogszabályok, melyek közül kiemelendők azok, amelyek törvényi erőre emelik a minőség ügyét az egyes szektorokban.

