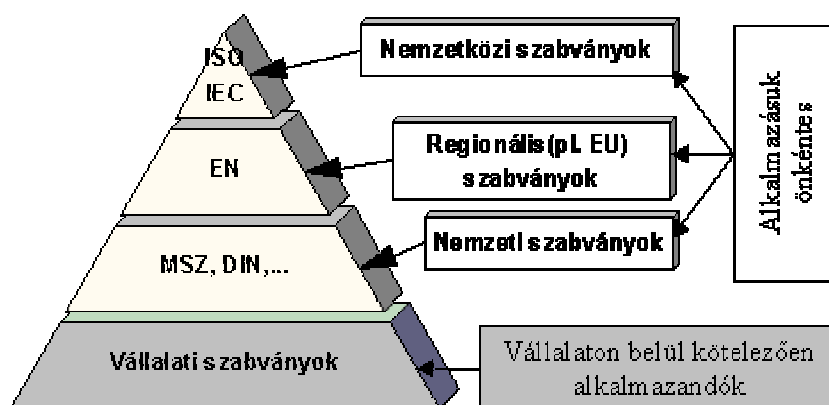


Az európai folyamatok és hazánk EU-integrációs törekvésének ismeretében világosan látszik, hogy az „ISO-TQM-EFQM vonal” az egész kontinensen erősödik. A fejlett világ jól érzékelhetően az integrált irányítási és vezetési rendszerek irányába mozdult el. A minőségirányítási rendszereknek nélkülözhetetlen része a marketing szemlélet, a benchmarking, a kontrolling, a humán erőforrás- és a projektmenedzsment stb. ismeretek alkalmazása. Ezekkel a fogalmakkal is meg kell mindenkinek ismerkednie, aki csak a közelébe kerül egy minőségfejlesztési programnak. A minőség rendszerint ott alakul ki, ahol a terméket előállítják. A kedvezőbb kínálat és a nagyobb bizalom egy termelővállalatnál, ahol nagy a konkurencia, szinte természetes módon alakul. A korábbi tervezési rendszerről csak nemrégén tértünk át a piaci mechanizmusok szabályozó szerepére. Érthető tehát, hogy a piacgazdaság keretei, jogi előírásai még hézagosak. Az új eredmények büntetőjogi védelme is hiányos még. A központosított tervezési rendszertől természetes elvárásokat, központosított szabványokat dolgoztatott ki a minőség biztosítására, ami egy merev termelési és elosztási rendszerhez vezetett, noha azért megjelenhettek decentralizálásra irányuló törekvések, és éreztették hatásukat. Részben a norma kibocsátójának engedélyével, részben a vevő és eladó megegyezése alapján a szabványok jelentős részétől el lehetett térni. A rendszerváltás utáni átrendeződés a mai napig tart, és elég súlyos gazdasági nehézségek közepette zajlik. Nincs elég hazai tőke, sokszor nem csábító a kialakuló rendszer a külföldi tőke számára, gyorsan változik a jogi szabályozás, a tulajdon külföldi tőkés kezébe való átadása gyakran nem egyezik az ország érdekeivel, egyszerűen folyik az útkeresés és a legjobb megoldások kiválasztása. Mindez olyan időszakban történik, amikor folyamatosan át kell állnunk az európai megoldásokra. Ebben a helyzetben Magyarország úgy döntött, hogy az Európai Unió társadalmi és gazdasági berendezkedését alapul véve javítja, változtatja az ország helyzetét. Országunk már az EU társult tagja, és vállalta, hogy mindent elkövet a **jogharmonizáció** érdekében. Ez azt jelenti, hogy olyan jogszabályok születnek, amelyek megfelelnek az EU közösségben kialakított elveknek és társadalmi elvárásoknak. Ennek a jegyében született meg az 1995. évi XXVIII. törvény a nemzeti szabványosításról, hogy elősegítse a nemzetgazdaság szereplőinek a piacképességhez szükséges korszerű műszaki ismeretekkel való ellátását és a nemzetközi megállapodásokban vállalt, szabványosításra vonatkozó kötelezettségek végrehajtását. Tekintettel arra, hogy a minőség fejlesztésére is kidolgoztak egy világszabványt (ISO 9000:2000 jelöléssel), dióhéjban tekintsük át, amit a szabványról tudni illik. A szabvány fogalmának korszerű meghatározása három tartalmi és három eljárási kritériumot fog össze: A **szabvány** ismétlődő műszaki-gazdasági feladatok optimális megoldásának **mintája**, amelyet közmegegyezéssel hoztak létre, arra illetékes szerv jóváhagyott és (szabványként) közzétett. A XX. század elején nyilvánvalóvá vált, hogy minden országnak szüksége van az egész országra kiterjedő előírásokra. Ekkor jöttek létre a fejlett európai országokban a nemzeti szabványügyi szervezetek. A nemzetközi kereskedelem kialakulása vezetett a nemzetközi szabványügyi szervezetek létrehozásához. Ennek következtében nemzetközi, regionális és nemzeti szabványokról beszélhetünk. Közös jellemzőjük, hogy alkalmazásuk önkéntes. Ezek kapcsolatát az 1. számú ábra szemlélteti.

1. számú ábra

A szabványosítás szintjei



A rendszerváltás előtt a Magyar Szabványügyi Hivatal irányította a szabványosítást. Állami szervként működött, és az általa bevezetett előírás alapvetően kötelező volt mindenkire, attól csak írásos dokumentációk alapján, közös megegyezéssel lehetett eltérni. Ma a nemzeti szabvány kibocsátója a Magyar Szabványügyi Testület (**MSZT**), amely nem államigazgatási szerv, hanem úgynevezett „köztestület”, azaz közérdekű tevékenységet folytató nonprofit szervezet. Érdekes ellentmondás, hogy az új szabványügyi törvény értelmében az egyes minisztériumok elrendelhetik az egyes szabványok alkalmazását, ahol ezt indokoltnak tartják. A magyar szabványok **MSZ** jelölésűek, és egyedi számmal ellátottak. Jelenleg több mint húszezer szabvánnyal rendelkezik a magyar nemzeti szabványtár, amelynek 85%-a nemzetközi, illetve európai szabványt honosít.

Szabványügyi szervezetek

A szabványosítás történetében nem véletlen, hogy legelőször (1906) a Nemzetközi Elektrotechnikai Bizottság (IEC) jött létre, hiszen a villamosság területe veszélyesebb, mint a mechanikus gépek világa. Csak ezt követően, 1946-ban alakult meg az **ISO**, a **Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (International Standard Organization;** más elnevezéssel: International Organization for Standardization.)

A különállás mára is megmaradt, de természetesen szoros az együttműködés. A nemzetközileg egységes szabványok kidolgozását azonban nem tudta kivárni a világ, mert egyre sürgetőbb igények jelentek meg a regionális szabványok iránt. Az Európai Közösség (EK) és az Európai Szabadkereskedelmi Társulás (EFTA) létrehozta a saját regionális szabványosítási szervezeteit. Ezek: az Európai Távközlési Szabványügyi Intézet (ETSI), az Európai Elektrotechnikai Szabványügyi Bizottság (CENELEC) és az Európai Szabványügyi Bizottság (CEN). A CEN (Comité Européen de Normalisation) adja ki az általános rendeltetésű szabványokat, amelyek vagy **EN (norme européenne**, vagyis **európai szabványú**) vagy HD (harmonized document, vagyis harmonizált dokumentum) jelzésűek. Létezik ENV-jelű előszabvány is, amely három év után alakul át EN-jelűvé.

A CEN és a CENELEC 1990-ben brüsszeli székhellyel létrehozta az EOTC (European Organization for Testing and Certification) nevű szervezetet, amely a vizsgálók és tanúsítók európai szervezete. Több más európai szabványügyi szervezet is létezik, de ezekkel terjedelmi okok miatt itt nem foglalkozhatunk.

A minőség megvalósításának fejlődése

A fogyasztó, vevő számára a termékek és szolgáltatások minősége mértékadó. A fogyasztók sok esetben felismerték, hogy bizonyos vállalkozók, vállalatok termékminősége mindig jó.

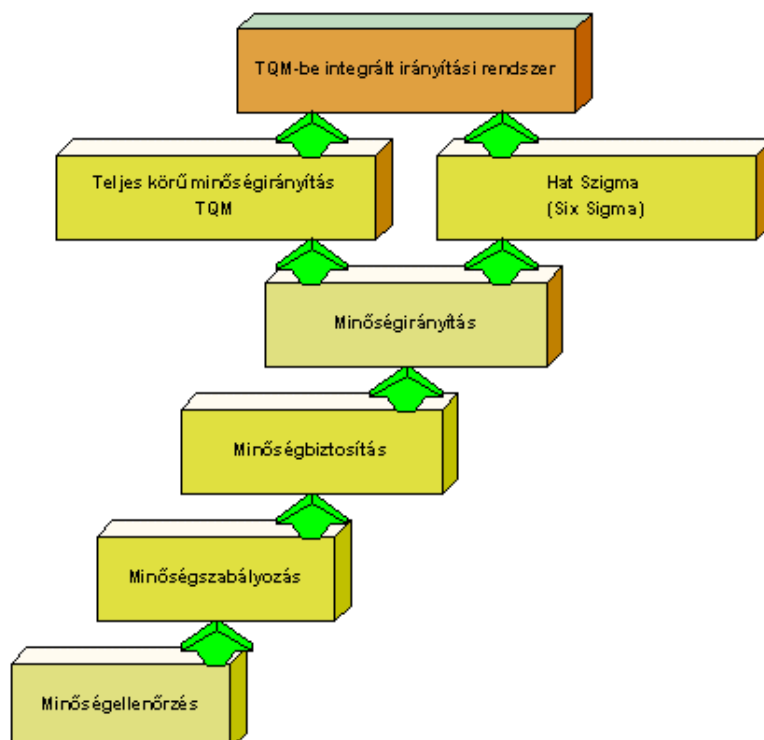
Amerikában a 30-as években kialakult egy filozófia, először Deming, később Juran is megfogalmazta a jó termékminőség előfeltételeit: A vállalat összes funkcióinak minősége vezet a jó termékminőséghez. A megnevezés eleinte CWQC (Company Wide Quality Control) volt, később a TQM (Total Quality Management) lett elterjedtebb. A módszereket néhány amerikai cég használta eredményesen, de széles körű elterjedésre nem került sor. Alapvetően más kiindulópont volt Montgomery tábornok rendelkezése: a háború végén romokban lévő japán gazdaság támogatására több szakértőt hívott meg, így Deminget, Juran és másokat is. A TQM széles körű alkalmazása Japánban egy átmeneti időszak után bizonyos termékeknél kiváló minőséghez és ezzel busás nyereségekkel dolgozó iparágakhoz vezetett. Japán neves vállalatait a fogyasztók nagy része kiválónak ítéli. A TQM-et mint menedzsmentmódszert Európában és Amerikában a japán kihívásra való válaszként fogták fel. Sok vállalat a TQM alkalmazásának köszönheti eredményességét, némelyik a túlélését is. A TQM alkalmazásának mérésére értékelő módszerek alakultak ki, ezeket a minőségi díjak odaítélésénél veszik figyelembe. Európában az EFQM (European Foundation for Quality Management) értékelési módszere terjedt el, ezt a módszert alkalmazzák a nemzeti minőségdíjak odaítélésénél is. A megítélés eredménye egy értékelés a TQM filozófiájának alkalmazásáról, független szakértők szemszögéből. A kiválóság csak közvetett eredmény.

A 80-as években független tanúsító szervek jöttek létre, ezek dokumentumvizsgálat és helyszíni audit alapján vizsgálják a vállalatokat. A vizsgálat egy követelményrendszernek való megfelelést ítélik meg. Udvardi Lakos János: A kiválóság mérése a „stakeholder value” szemszögéből. Magyar Minőség, 2001. 05. 28.

A minőség megvalósításának fejlődése a 2. számú ábrán látható.

2. számú ábra

A minőség megvalósításának fejlődése



Minőségügyi szabványok

A minőségbiztosításra vonatkozó, 1994-ben kiadott nemzetközi szabványokat – az ISO 9000–9004 jelű szabványcsaládot – egy szerkezetében, tartalmában és logikájában is új szabványcsalád váltotta fel 2000-ben, amely a minőség irányítását tűzte ki célul.

A gazdasági szervezetek sikeres működéséhez szükséges, hogy a vezetés és a szabályozás módszeres és áttekinthető legyen. A siker olyan irányítási rendszer bevezetéséből és fenntartásából származhat, amelyet úgy alakítottak ki, hogy folyamatosan fejlessze a működést az összes érdekelt fél szükségleteinek figyelembevételével. A szervezet irányítása – az egyéb irányítási ágak mellett – tartalmazza a minőségirányítást is. MSZ EN ISO 9000:2001. 0.2. A minőségirányítás alapelvei A minőségirányítás alapja az új ISO 9000:2000-es, a minőségirányítási rendszerekre vonatkozó szabványcsalád lehet. Ez a nemzetközi szabvány – amelyet a hazai szabványrendszerbe a CEN/CENELEC előírásainak megfelelően változtatás nélkül vezettek be 2001 márciusában – az irányítás folyamatszémleletű megközelítésének alkalmazását segíti elő (3. számú ábra).

Az **ISO 9000:2000**-es szabványcsalád három részből áll:

– **MSZ EN ISO 9000:2001: alapok és szótár.** A minőségirányítási rendszerek alapjait és a terminológiát határozza meg. Nemzetközileg elfogadott ezért azonos tartalommal használható fogalom meghatározásokat tartalmaz magyar, német, francia és angol nyelven.

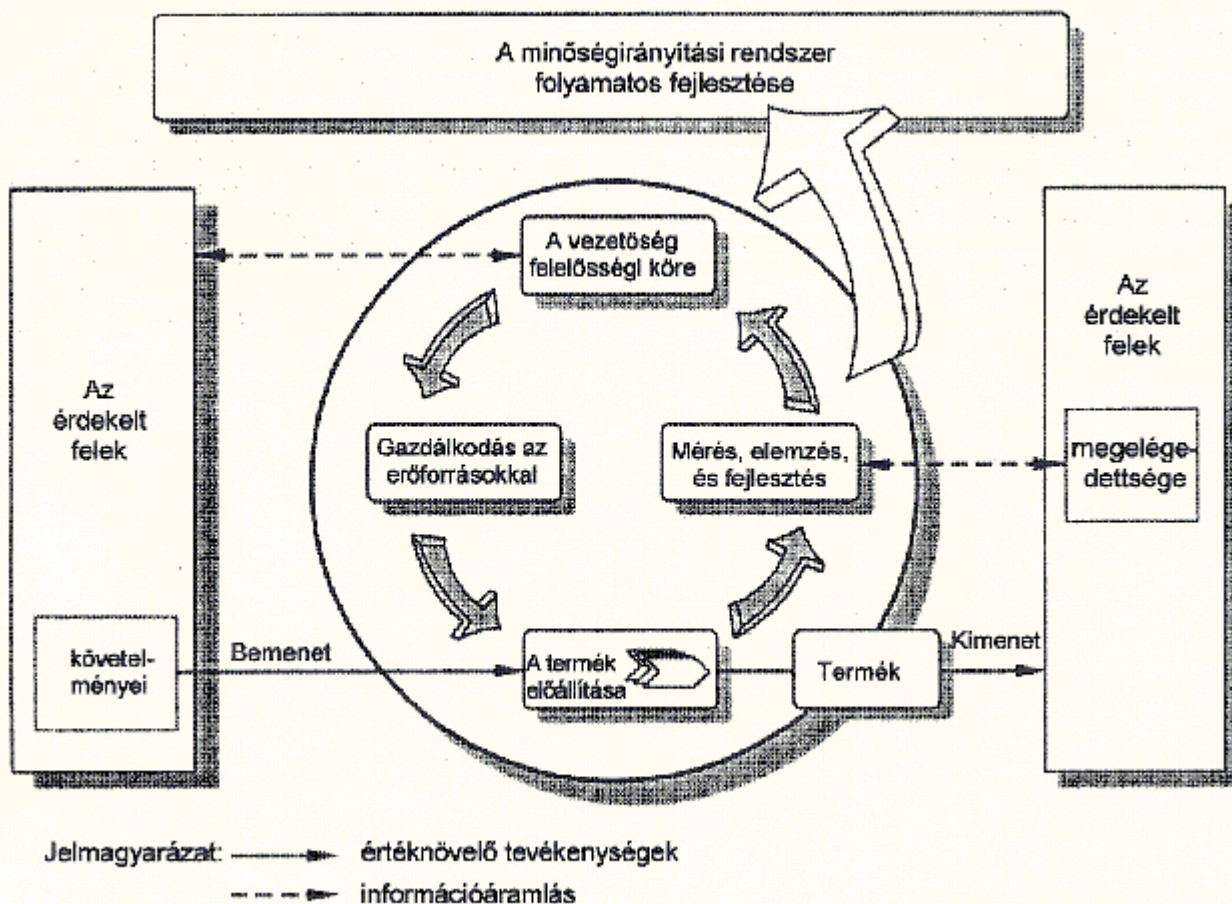
– **MSZ EN ISO 9001:2001: követelmények.** Meghatározza az olyan minőségirányítási rendszerre vonatkozó követelményeket, amelyeket egy szervezet akkor hoz létre, ha bizonyítani kell képességét olyan termékek szolgáltatására, amelyek kielégítik a vevő és a termékre vonatkozó jogszabályok követelményeit, és az a célja, hogy növelje a vevők megelégedettségét.

– **MSZ EN ISO 9004:2001: útmutató a működés fejlesztéséhez.** A rendszer eredményességét és hatékonyságát egyaránt figyelembe veszi, célja a működés fejlesztése, a vevők és más érdekelt felek megelégedettségének növelése.

E három szabványt az **ISO 19011** szabvány egészíti ki, amely útmutatást nyújt minőségirányítási és környezetközpontú irányítási rendszerek auditjához, és együttesen alkotják a **minőségirányítási rendszerszabványok** sorozatát.

3. számú ábra

A folyamatszémleletű minőségirányítás modellje (MSZ EN ISO 9004:2001)



A minőségirányítási rendszerszabványok legfontosabb tulajdonsága, hogy a minőségirányítás nyolc alapelve épülnek, amelyeket a vezetés a szervezet működésének fejlesztésére használhat fel:

- a) vevőközpontúság,
- b) vezetés,
- c) a munkatársak bevonása,
- d) folyamatszemléletű megközelítés,
- e) rendszerszemlélet az irányításban,
- f) folyamatos fejlesztés,
- g) tényeken alapuló döntéshozatal,
- h) kölcsönösen előnyös kapcsolatok a (be)szállítókkal.

Az új ISO 9001:2000 szabvány kulcsüzenetei

- A **megfelelő minőséget** a szervezetnek kell meghatároznia, figyelembe véve a vevők, felhasználók, ügyfelek igényeit. Azért vezetünk be minőségirányítási rendszert, hogy ezzel nagyobb elégedettséget érjünk el, minden érdekelt fél elégedettségét.
 - Mindenhol alkalmazható ez a szabvány, jól elhatárolhatók, **leírhatók a folyamatok**. Folyamatként fogható fel minden olyan tevékenység, amelynek bemenete (input) van, amit kimenetté (output) alakít. Az egyik folyamat kimenete (terméke) egy másik folyamat bemenete. Ez a szabvány mindenkit a folyamatok szerinti megközelítésre ösztönöz, azt remélve, hogy a hibátlan folyamat eredménye a hibátlan termék.
 - Az egymáshoz kapcsolódó folyamatok az irányítás szempontjából rendszert alkotnak.
 - A folyamatos fejlesztéssel csökkenthetők a hibák, javul a minőség. A fejlesztésre a PDCA elv alkalmazása is használható.
 - A (vezetői) döntések során a tényeken alapuló döntést kell előtérbe helyezni a véleményeken alapuló döntésekkel szemben.
 - A beszállítók, az együttműködők és alkalmazottaink is vevőink lehetnek. A vevői elégedettségre való törekvés kiszélesítése a partnerek irányába a kölcsönösen előnyös kapcsolatok kialakítását eredményezi.
- TQM – az alkalmazott vezetési filozófia

A Total Quality Management (TQM) elnevezést az 1990-es évektől használják Magyarországon. A témát 1987-ben oktatta nálunk Shoji Shiba japán professzor (akiről díjat is neveztek el) egy kilencheses kurzuson tíz fiatal szakember számára. Akkor még ÁMR-nek, Átfogó Minőségvezetési Rendszernek nevezték, ma általánosan használt és megértett a teljes körű minőségmenedzsment elnevezés. Véletlen egybeesés, hogy azonos évben vezették be az ISO szabvány első tagjait is. Mindenesetre hazánk ezen a vonalon is bekapcsolódott a nemzetközi minőségügyi rendszerek világába, igazolva, hogy a minőségfejlesztésnek más útjai is lehetnek.

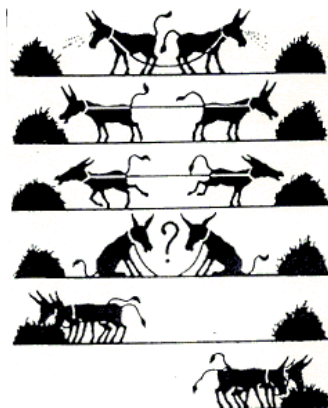
A TQM, lényegét tekintve, **vezetési filozófia**, amely az elmélettől a gyakorlatig ível, és összeköti a vezetőket és a dolgozókat tevékenységét, és ezzel alakítja, megváltoztatja a szervezeti kultúrát. Az ISO-nál talán „lazább szabályozás”, amely önértékelésen alapul, és nincsenek merev határai. Ma már **teljes körű minőségmenedzsment** néven jelenik meg sok olyan rendszer is, amely korábban önálló minőséget javító intézkedésként látott napvilágot. A TQM a szolgáltatásoknál olyan irányítási koncepció, amelynek középpontjában célként **a megoldások kiválósága** áll. Ennek alapja a vevőközpontúság, a dolgozók nagyfokú bevonása, motiválása és felhatalmazása, a hibák megelőzése, a folyamatos továbbfejlődés és az együttműködés biztosítása. Az állandó folyamatfigyeléssel a TQM kétségtelenül a jobbítást szolgálja, miközben fejleszti a szervezeti kultúrát is.

Az alkalmazott TQM-megoldások, rendszerek közös jellemzői:

- marketing alapú vezetési és irányítási filozófia,
- minőségi elveket és kiegészítő elemeket is magában foglaló rendszer,
- ösztönző, folyamatjavítást serkentő, versenyszellemet fenntartó módszer,
- minőségfejlesztő módszerek és mérési eszközök sokasága,
- elnyerhető díj.

A TQM

- megvalósítása csak az emberek motiválásával, csoportmunkával, valamint oktatásukkal és képzésükkel valósítható meg;
- sikere az embereken múlik, az emberek motiválása a siker kulcsa;
- oktatással kezdődik, és oktatással folytatódik;
- egyik legfontosabb eleme és nélkülözhetetlen eszköze a **csoportmunka** és az ötletgazdagság. A csoportszellemet kissé tréfásan, de igen szemléletesen az alábbi ábra mutatja be.



Ennek alapján tehát a **TQM vezetésfilozófia, rendszer és módszertan**, amelynek központjában a *minőség* és a *biztonsági marketing* alapú gondolkodás áll, és mindez kiegészül a minőség elérését biztosító *eszközök és módszerek* gyakorlati alkalmazásával.

A TQM kialakulása és alkalmazása A gyökerek egy szerzőpáros modelljéhez vezetnek. Arthur R. **Tenner** és Irving J. **De Toro** voltak azok, akik 1991-ben közzé tették a TQM koncepciót a Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement (Teljes körű minőségmenedzsment: három lépés a szüntelen javítás felé) című könyvükben. Ez ma is alapműnek számít, érdemes forgatni, tanulmányozni. Tiszta, világos, érthető.

A folyamatos fejlesztés három alappillére:

- összpontosítás a vevőkre, fogyasztókra, ügyfelekre,
- a folyamatok állandó javítása,
- a munkatársak teljes elkötelezettsége.

Kiegészítő elemek: kommunikáció, képzés, mérés, elismerés, támogatás, fejlesztés.

A TQM megvalósítását, a TQM szerinti működést nagymértékben elősegíti, ha a szervezet korábban már alkalmazta az ISO 900X szabványt. A TQM sajátos, előre nem kalkulált történelmi szerepe, hogy felhívta a figyelmet az ISO-szabványok hiányosságaira. Az is igaz ugyanakkor, hogy a TQM nem támaszt olyan követelményrendszert, amely után a vállalatot (szervezetet) tanúsítani lehetne.

Semmiképpen nem lenne helyes a két irányzatot egymással szembeállítani. Mind a kettőnek lehet létjogosultsága, sőt akár együtt is alkalmazhatók.

A TQM története a szellemi innováció tökéletes példája, találmányok sorozata, amelyek tele vannak jobbnál jobb ötletekkel. Ezek egy része jól kidolgozott, más része máig is kidolgozatlan. Tudnunk kell, hogy **mit várunk a TQM-től**, mert különben súlytalanná és megfoghatatlanná válhat az egész próbálkozás. Önmagában a TQM szerint elvégzett önértékelés csak idegesítő realitásként lebeg a vezetés és a dolgozók feje fölött, és semmit nem jelent, ha nem tudnak rövid időn belül választ adni a hogyan továbbra, vagyis ha nem követik a változtatások nagyon is célzott akcióinak jól ellenőrzött sorozatait. Az új ISO 9004:2000 arra figyelmeztet, hogy **az összes érdekelt fél elégedettsége** (tehát a dolgozóké is) fontos a minőség szempontjából. A TQM ezt régen mondja, sőt felhívja a figyelmet, hogy ehhez belső hatékonyság, fejlesztés és folyamatos tökéletesítés szükséges.

A TQM bevezetése és főként elérése több éves folyamat (2-3 év). Az indulásnál meg kell fogalmazni a hosszabb távra szóló keretet, amelyben világossá tesszük a szervezet vezetése és minden dolgozója számára, hogy milyen célokat tűztünk ki, és hogyan fogunk eljutni azok megvalósításához. A TQM filozófiája szerint a tervet valószínűleg többször változtatni kell, ez természetes. A legnagyobb jelentősége annak van, ha meg tudjuk határozni a célokat és a hozzájuk vezető utat. Tegyük fel tehát a kérdéseket: **mi a célunk?**; Mivel érjük el?; Mire alapozzuk?; Hogyan fogjuk végrehajtani?; Mit mérjük?; Hogyan mérjük?; Mi lesz az az eredmény, aminek az út végén majd valamennyien örülhetünk?

A PDCA-elv

A „**Plan-Do-Check-Act**”-elv Deming nevéhez fűződik. A folyamatos javítás olyan eszköze, amely végig kíséri a TQM fejlődését, és bekerült az MSZ EN ISO 9001:2001 szabványba is. Jelentőségére való tekintettel emeljük ki a TQM-eszközök közül.

- **Plan** (tervezés): azoknak a céloknak és folyamatoknak a megállapítása, amelyek a vevői követelményeknek és a szervezet politikájának megfelelő eredmények eléréséhez szükségesek;

- a) célok és prioritások meghatározása,
- b) módszerek kiválasztása,
- c) projektek megtervezése;

- **Do** (végrehajtás): a folyamatok bevezetése;

- a) képzés, oktatás végrehajtása,
- b) folyamatok bevezetése és működtetése;

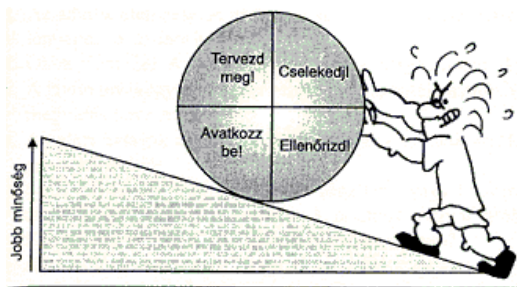
- **Check** (ellenőrzés): a folyamatok és termékek (szolgáltatások) figyelemmel kísérése és összehasonlítása a politikával, a célokkal és a termékre vonatkozó követelményekkel, valamint az eredmények bemutatása;

- a) problémák azonosítása,
- b) az elért eredmények tanulmányozása;

- **Act** (intézkedés): intézkedések megtétele a folyamat működésének folyamatos fejlesztésére;

- a) problémák korrigálása,
- b) folyamatjavítás.

A PDCA-elv alkalmazásának könnyed ábrázolása az alábbi ábrán látható.



A folyamatos minőségjavítás lényege a **hibák** okának mielőbbi **felismerése** és **felszámolása**. Ha a hiba már bekövetkezett, intézkedni kell az elhárítására és meg kell keresni az okokat, mert csak az okok megszüntetése eredményezi a hiba ismételt bekövetkezésének megelőzését.

Munkakultúránkra sajnos még az a jellemző, hogy az részesül elismerésben, aki a hibát felfedezi és elhárítja, és nem az, aki megelőzi.

Az EFQM-modell és az Európai Minőségi Díj (Európai Kiválóság Díj)

Az EFQM (**European Foundation for Quality Management** – Európai Kiválóság Díj [pontosabb fordításban: európai alapítvány a minőség-menedzsmentért]) valójában önértékelési modellként indult, amely kapcsolható a TQM-filozófiához. Ha egy szervezet elvégzi a saját önértékelését az EFQM-re alapozva, majd az eredmény alapján folyamatos korrekciókat végez, akkor, lényegét tekintve, minőségfejlesztést hajt végre az egész szervezet vonatkozásában. Egy EFQM-re alapozott működés azonban nem azonos a TQM-mel. Az EFQM-modell mellett még sok más eszközt és módszert is alkalmazhat a folyamatok javítására.

A díjat az Európai Szervezet a Minőségért (EOQ), az Európai Bizottság és az **EFQM Alapítvány** hozta létre, 1991-ben. Ma már az EOQ-nak Magyar Nemzeti Bizottsága is létezik, a belépés lehetősége bárki számára nyitott. Magát az EFQM Alapítványt 14 európai vezető nagyvállalat hozta létre.

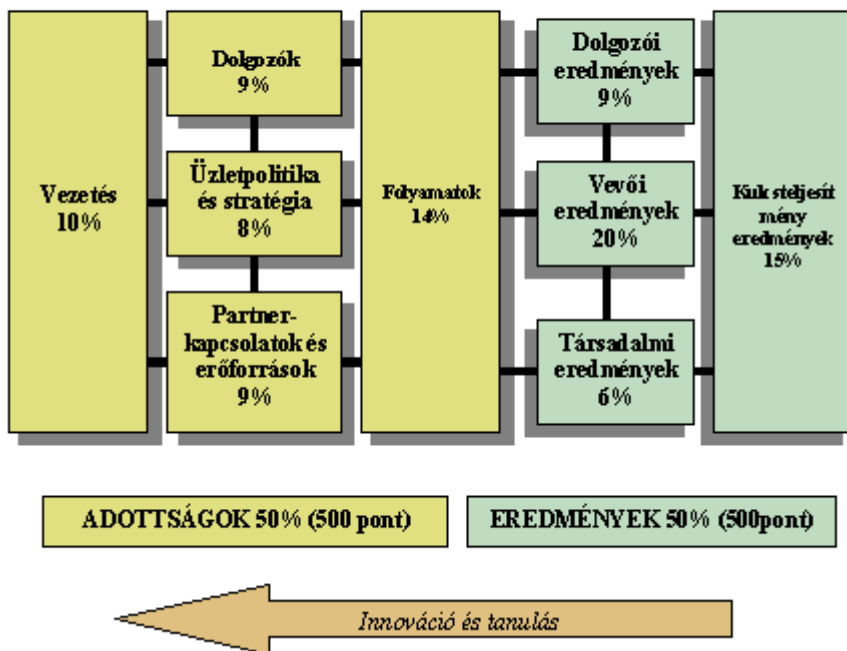
Az EFQM-modellel végzett önértékeléssel lényegében azonos az 1996-ban alapított **Magyar Nemzeti Minőségi Díj (NMD)** modell. Több mint két év konzultáció és öt tervezet kidolgozása után 1999. április 21-én, Genfben hozták nyilvánosságra az Európai Minőségi Díj odaítéléséhez és az önértékeléshez használt európai üzleti kiválósági modell továbbfejlesztett változatát. Az új változat 2001-től beépült a Magyar Nemzeti Minőségi Díj modellbe is (6. számú ábra).

A tökéletesített EFQM-modell legfőbb jellemzői:

- az új modell a vevőkön kívül minden érdekelt felet megszólít;
- kiterjed a partnerkapcsolatok minden formájára;
 - közös vállalkozásokra,
 - közös fejlesztésekre,
 - piaci együttműködésre,
 - közös továbbképzésekre,
 - szállító-vevő kapcsolatokra;
- a modellbe beépült a tanulás ciklusa, az innováció;
- új elem a tudásmenedzselés. Ez nem csupán a saját alkalmazottak ismeretére támaszkodik, hanem a külső forrásokból származó tudásra is.

6. számú ábra

EFQM Modell



Az a szervezet, amely a TQM iránt érdeklődik, az EFQM-modellt jól felhasználhatja az önértékeléséhez. Az önértékelést meghatározott időszakonként elvégezve megszervezheti a minőség folyamatos javítását az egész szervezet tekintetében. Az EFQM szerinti önértékelés a PDCA elv szerint a fejlődés eszköze lehet.

További fontos tudnivaló, hogy **az EFQM alkalmazásának nem előfeltétele** a minőségirányítási rendszer (ISO 9001:2000) bevezetése, és nem előfeltétele a TQM szerinti működtetés megvalósítása sem. Hosszabb távon természetesen kívánatos, hogy a szervezetek a TQM filozófia mentén fejlődjenek, és annak irányába mozduljanak el, ha erre a feltételek már megérették.

CAF-modell – a közigazgatás egységes európai modellje

A CAF (Common Assessment Framework) egy általános értékelési keretrendszer, amelyet az Európai Unió soros elnökségei alakítottak ki. 1998-ban állt össze az a vázlat, amely alapját képezte a végleges, 2000-ben elkészült keretrendszernek. (Internet-címe: <http://www.eipa.nl/CAF/>.)

A modell létrehozói arra törekedtek, hogy megteremtsék a TQM- szemlélet alapjait egy egyszerű, olcsó és könnyen kezelhető rendszer kialakításával. Olyan értékelési rendszert kívántak meghonosítani, amely egyszerű önértékelést tesz lehetővé. Ez a modell hidat próbál teremteni a TQM-megoldások és a különböző korábbi modellek között azért, hogy Európa-szerte összehasonlíthatók legyenek a közigazgatási szervezetek. Ez a benchmarking-szemlélet a közszeaktor különböző szervezeteinek összehasonlítását is lehetővé teszi a későbbiek során, és segít terjeszteni a legjobban bevált megoldásokat.

A CAF-modell alkalmazásával a szervezet önmaga értékelheti az adottságait és az eredményeit; meghatározhatja a fejlesztendő területeket; felismerheti a hibás működés okait. Az önértékelés előnye az olcsóság és a dolgozók szélesebb körű bevonása. Az összehasonlító vázlat azt mutatja, hogy az EFQM és a CAF mennyire hasonlít egymáshoz. 2002-ben eddig három EU-tagországban tesztelték (hét közigazgatási egységnél), és jelenleg a 4. verzió a legfejlettebb.

A CAF honosítása az 1057/2001. számú kormányhatározat alapján még ez évben megtörténik a Magyar Közigazgatási Intézetben.

A 43 alkritérium felsorolására terjedelmi okok miatt nem kerülhet sor, mindössze a kilenc kritérium megismertetésére szorítkozunk. Az A-val jelzettek a modell „adottságok”, az E-vel jelzettek az „eredmények” oldalát jelölik (7. számú ábra).

A/1 Vezetés (beleértve a stratégiát, a vezetésfejlesztést, együttműködést stb.).

A/2 Szervezeti politika és stratégia (benne a stratégiai kulcsfolyamatok, prioritások stb.).

A/3 Emberierőforrás-gazdálkodás (humánstratégia, erőforrás-tervezés és -fejlesztés, oktatás, képzés stb.).

A/4 Külső partnerek és források (gazdálkodás a különböző forrásokkal, együttműködési rendszerek stb.).

A/5 Folyamat- és változáskezelés (folyamatirányítás, a források hatékony elosztása, változástervezés és -irányítás stb.).

E/6 Ügyfelek és más érdekelték elégedettsége (ügyfélkapcsolatok, a szolgáltatások elérhetősége, reagálás stb.).

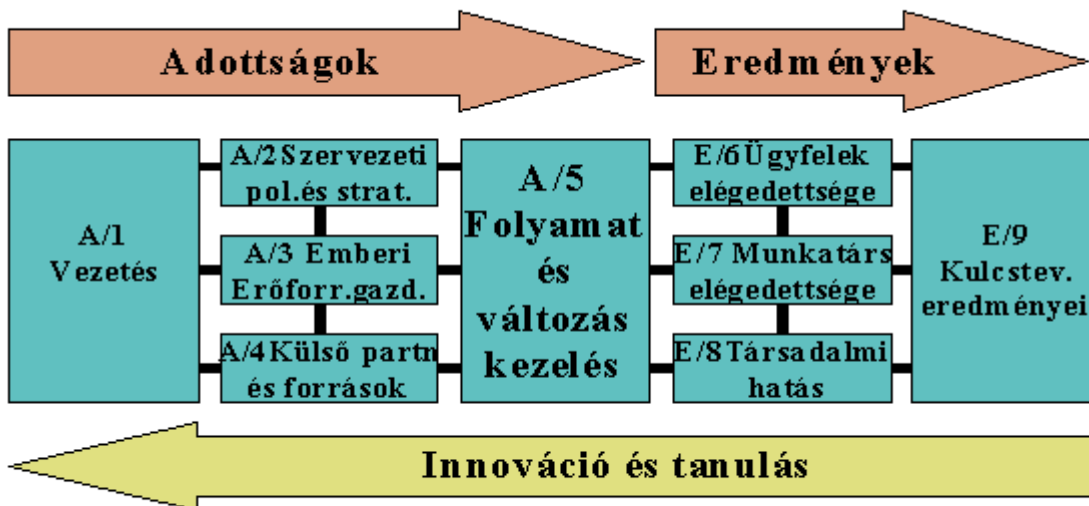
E/7 Munkatársak elégedettsége (elégedettség a vezetéssel, a munkafeltételekkel, motiváltság, munkamorál stb.).

E/8 Társadalomra gyakorolt hatás (a társadalom iránti felelősség eredményei, munka- és környezetbiztonság, a szervezet hatása a társadalomra stb.).

E/9 Kulcstevékenységek eredményei (szakmai, pénzügyi eredmények, teljesítménymutatók).

7. számú ábra

CAF-modell



A minőségügyi modellek kapcsolata

A TQM filozófiája és az ezzel kialakított módszerek és eljárások a minőségügy teljes rendszerét áthatják.

A TQM alapú modellek erősen szervezetfejlesztés-központúak, és az emberi erőforrásokra koncentrálnak.

Az EFQM-modellnél a fő hangsúly a szervezeten belüli önértékelésen van. Segít feltenni a kérdéseket, és beazonosítja a változtatási igényeket. Ezen keresztül hat a szervezetépítés elemeire.

A CAF önértékelési keretrendszer, amely a kilenc kritérium (ezen belül 43 alkritérium) megjelölésével azokra kérdésekre irányítja a vezetők figyelmét, amelyek a legáltalánosabban gondot jelenthetnek egy-egy szervezet fejlődésében. Lényegét tekintve egyszerűsített EFQM-modell.

Az ISO a hangsúlyt a folyamatok javítására helyezi. Átláthatóvá, rendezetté teszi a szervezet minden elemét, ezzel járulva hozzá a szervezet fejlődéséhez.

A „Hat Szigma” minőség

Növekvő térhódítása miatt mindenképpen szót kell ejteni róla.

A szigma (σ) a görög abc egyik betűje, amit a matematikai statisztika a négyzetes szórás jelölésére használ, tehát **egy statisztikai mérőszám**.

A **Hat Szigma** elérhető rövidtávú célokra alapuló minőségfilozófia és rendszer, amely távlati előnyök elérésére törekszik, vevőközpontú célokat és mércéket alkalmaz a folyamatos fejlesztés során minden szinten. Az új ISO 9001:2000-es szabvány és a TQM vezetési filozófia mellett egyre inkább teret hódító rendszer a minőségfejlesztésben. A Hat Szigma tehát:

- mérőszám
- minőség
- módszer és
- mozgalom egyszerre.

Mérőszám, amely statisztikus mérésen alapul, kifejezi mennyire jók valójában a termékeink, szolgáltatásaink és folyamataink.

Minőség, ami azt jelenti, hogy a termék vagy folyamat paraméter szórása 12-szer fér bele a tűrésmezőbe.

Módszer, rendezett megközelítés annak érdekében, hogy 1 millió termékből, vagy szolgáltatásból legfeljebb csak 3,4 db legyen hibás, azaz a jó termék előállításának, illetve a jó szolgáltatásnak a valószínűsége 99,99966%. A Hat Szigma alkalmazása **megköveteli a tényeken alapuló döntéshozatalt**, ami a gyakorlatban sokkal nagyobb hatékonyságot eredményez, mint a véleményen alapuló döntési mechanizmus. Ez csak úgy valósítható meg, hogy a szervezet minden folyamatát méri és elemzi. A módszer alkalmazása a minőségi színvonalat emeli, ezáltal a vevők elégedettebbek lesznek, ráadásul költségmegtakarítás is jelentkezik a veszteségek és az újra megmunkálás arányának csökkenése következtében.

Mozgalom, amelynek célja a legjobb termék, szolgáltatás megvalósítása. Ehhez a vezetés minden területén áttörésre van szükség. A felső vezetés elkötelezettsége sarkalatos pont, ugyanúgy, mint a többi minőségfejlesztő programnál.

A **Hat Szigma** megvalósításához olyan **hosszú távú tervre** van szükség, amely körvonalazza a jelenlegi teljesítményszintről a Hat Szigma teljesítményszintig vezető utat, és tartalmazza a kézzelfogható (mérhető) rövidtávú célokat is. Komoly felkészülésre, intenzív tanulásra és tréningekre van szükség a szervezet minden szintjén, hogy mindenki egy nyelvet beszéljen, azonos legyen a szemlélet a szervezeten belül, mindenki azonos célok érdekében munkálkodjon. Az egyéni minőségcélokat össze kell kapcsolni a szervezeti szintű minőségcélokkal.

Egyik minőségügyi irányzatnál sem tapasztalhattunk olyan széleskörű és mély oktatási tevékenységet, mint a Hat Szigma-nál. A vállalat minden tagja kap valamilyen képzést. A program motorjai az úgynevezett feketeövesek (Black Belt), akik négy hetes oktatásban részesülnek háromhetes megszakításokkal és egy pilot projekt sikeres levezetése után kapják meg személyi tanúsításukat. A feketeövesek teljes munkaidejüket a Hat Szigma projekteknek szentelik. A bajnokok (Champion) azok a vezetők, akik pozícióiknál fogva képesek a felmerülő akadályokat elhárítani. Ők jelölik ki a témákat és menedzselik a programokat. Egy hetes oktatásban részesülnek. A feketeöves team tagjai a zöldövesek, akiket a feketeöves oktat. A felsővezetők többnyire egy napos oktatáson vesznek részt.

Az oktatást is és a projektek levezetését is jellemzi a számítógépes programok széleskörű használata.

A Six Sigma minőségirányzat kifejlesztése a Motorola Corp. nevéhez fűződik. A cég vezetői a 80-as évek elején, egy japánban tett látogatást követően indították a Six Sigma programot, amely 99,7%-kal csökkentette a hibák számát. Ennek eredményeként a Motorola mobiltelefonok és személyhívók minősége jelentősen javult, nőtt a vevők elégedettsége és cég 11 milliárd USD-t takarított meg 1987 és 1996 között!

A General Electric a maga Hat Szigma programját 1995 végén indította el és 300 millió USD minőségfejlesztési befektetéssel 500 millió USD megtakarítást ért el 1997-ben!

Napjainkban a Hat Szigma minőségfejlesztési rendszer alkalmazására külföldön már a szolgáltatás és közszolgáltatás területén is vannak példák.

Mit válasszunk? – a felsővezetés felelőssége

Deming, a minőségfejlesztés egyik atyja azt mondja, hogy a minőségért elsősorban **a felsővezetés a felelős**. Az okokon, a problémákon mindenekelőtt a felsővezetés tud úrrá lenni, és csak a vezetők tudják az embereiket olyan helyzetbe hozni, hogy végül a problémák megoldódjanak. Természetesen jól körülhatárolható a beosztottak felelőssége is. A minőségfejlesztés elindítása azonban önmagában is **kizárólag vezetői feladat és felelősség** lehet.

Deming átfogó tudásrendszerét érdemes tanulmányozni, és megszívelni. A legfontosabbak:

1) Rendszerszemléletű gondolkodás: A szervezetet rendszerként szabad felfogni. Hosszú távon a szervezet úgy jár jól, ha minden érdekelt fél megtalálja a számítását. A stratégia: „Nyерjünk együtt!”

2) A statisztika használata: Amit nem tudunk megmérni, azon nem tudunk változtatni. Elengedhetetlen a folyamatos adatgyűjtés, az ismeretek elemzése, értékelése, a megfelelő mérés kidolgozása. Ehhez pedig statisztikai ismeretek kellenek. Nagyon fontos, hogy milyen mérőszámokat, úgynevezett indikátorokat választunk, és azokat milyen összefüggésben használjuk.

3) A tudás elmélete: Tanulmányozzuk a jól működő szervezeteket, de nem szabad másolni. Előbb meg kell érteni a sikeres cég erőfeszítései mögött húzódó elméletet, és csak azután lehet az alkalmazásán gondolkodni. Tudni kell előre legalább megbecsülni a jövő történéseit.

4) Emberi, pszichológiai ismeretek: A legnagyobb hibaforrás az ember, aki megvalósítja a minőségfejlesztést. Törekedjünk önismeretre, de megismerni és megérteni a másik embert is, és megtudni a mozgatórugóit. Élni kell a motiválás külső és belső eszközeivel. Ha csak terhet jelent egy új rendszer, akkor ne csodálkozunk, hogy elutasítók lesznek vele szemben. Ismerjük meg munkatársainkat, és tanuljuk meg értékelni munkájukat. Elismerés az eddigi erőfeszítésekért

Tanácsadók, segítők igénybe vétele

A szabványok általában jól leírják, mit kell megtennünk, de azt kevésbé, hogyan. Sokak számára az egész téma idegen, és fogalmuk sincs, miként fogjanak neki a fejlesztésnek. Kezdetben egészen biztosan jobban járunk, ha sikerül egy jó tanácsadót igénybe venni, aki segít a megértésben, a tanulásban, és mindaddig mellettünk van, amíg a dolog nem kezd önjáróvá válni, vagyis amikor már magunk is értelmezni, magyarázni és használni tudjuk a szabványt

Meg kell egyezni a pontos munkamegosztásban is. A tanácsadó egy időre a munkatársunkká válik. Tréninget tart, alapképzésben vesz részt, tanácsot, útmutatást nyújt, segít az ellenőrzésben stb. Ne telepedjünk azonban túlságosan rá, mert a végén oda kell eljutni, hogy magunk is képesek legyünk az irányításra. Ne essünk abba a csapdába sem, hogy valamely mások által kidolgozott rendszert átvegyünk. Értelmezzük inkább a feladatot, és vágjunk bele. Igazi csapatmunkával sokkal többre jutunk, mintha átalakításokkal töltjük az időt.

A minőség általában sürgősnek tűnő ügy, ezért is kezdünk bele. De ne kapkodjunk, mindennek megvan a maga ideje. A rendszer kiépítésére szánt időt nem lehet lerövidíteni, és a tanácsadónknak is időt kell hagyni. A rendszertervezés, az ügyfelek igényeinek felmérése és értékelése, a felkészülés és megértés mind-mind időt vesz igénybe. Legyünk tehát türelmesek.

A minőségügygel kapcsolatosan érdemes megtanulni néhány ismertebb szervezet nevét: Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottsága (EOQ MNB), Magyar Minőségügyi Központ, Magyar Minőség Társaság, Minőségügyi Tanácsadók Szövetsége, Magyar Ipari és Kereskedelmi Minőségfejlesztési Alapítvány.

Összegzés, javaslatok, lehetőségek integrált vezetési modell kialakítására

- A minőség érvényesítése a szervezeti kultúrában nem automatikus folyamat. Csak a vezetés elkötelezettsége, akarata, szándéka indíthatja el, és a személyi állomány együttes munkája valósíthatja meg. Ez nemcsak egyszeri döntést igényel, hanem folyamatos részvételt is.
- A minőségügyi rendszer bevezetése várhatóan hatással lesz a struktúrára is. Elmozdulás igénye fogalmazódhat meg a mátrix típusú szervezetek irányába. A jelentkező feladatok nagy része projektumként megoldható, ezért nem szükséges új szervezeti struktúra létrehozása.
- A rendszer fejlesztése tanulás közben zajlik, és a folyamat az évek során önfejlesztővé, önjáróvá válik. Fontos feltétel, hogy ne kelljen évről évre egyre több pénzt kifizetni minőségügyi feladatok megoldására.
- Semmilyen korábban megkezdett fejlesztést – sem szakmait, sem vezetésit, sem minőségügyit – nem szükséges leállítani, és a korábban elért eredmények is megőrizhetők, továbbfejleszthetők.
- Az első időszakban a leglényegesebb, hogy a munkatársak gondolkodása a minőségtudat irányába mozduljon el. Ehhez oktatásra, tréningekre lesz szükség, valamint arra, hogy minél többen folytassák a gyakorlatban.
- A fő cél hosszabb távon sem a minőségi díj elnyerése, hanem a minőségi működés megvalósítása, a törvényes, szakszerű munkavégzés.
- A várható eredmény jelentős. A belső folyamatokban növekedhet a **hatékonyság**, a **hatásosság**, és javulhat a **gazdaságosság**. Kifelé javulhat az **együttműködés** és az **ügyfelek elégedettsége**.
- Az integrált modellel a vezető kezébe adhatunk egy eszközt, amelynek segítségével meg tudja határozni, **hol tart**, és **hová szeretne eljutni** a munkatársai bevonásával.

Hazai minőségügyi szervezetek:

EOQ MNB Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottsága
Címe: 1022. Budapest, Herman O. 15.
Tel.:212-8803 Fax:212-7638; <http://eoq.mtesz.hu>

Magyar Minőség Társaság
Címe: 1091. Budapest, Üllői u. 25.
Tel.:215-6061 Fax:456-6954; <http://www.quality-mmt.hu>

Magyar Ipari és Kereskedelmi Minőségfejlesztési Központ – IMFA
Címe: 1063. Budapest, Munkácsy Mihály u. 16.
Tel.:332-0362 Fax:331-7549; <http://mik.hu>

Irodalom

- Bálint** Julianna: Minőség. Tanuljunk és tanítsuk. Műszaki Könyvkiadó, 2000
- Földesi** Tamás: Szolgáltatások minőségbiztosítása. KIT Képzőművészeti Kiadó és Nyomda, Budapest, 1999
- Kalapács** János: Minőség irányítás technikák. X-LEVEL Kft., Budapest, 2001
- Koczor** Zoltán (szerk.): Minőségirányítási rendszerek fejlesztése. Módszertani segédlet. TÜV Rheinland Akadémia, Budapest, 2001
- MSZ EN ISO 9000:2001 Minőségirányítási rendszerek. Alapok és szótár.
- MSZ EN ISO 9001:2001 Minőségirányítási rendszerek. Követelmények.
- MSZ EN ISO 9004:2001 Minőségirányítási rendszerek. Útmutató a működés fejlesztéséhez. Szabványügyi Hivatal, Budapest, 2001
- Szintay** István: TQM és a vállalati kultúra kapcsolata. IV. Minőség hét, Budapest, 1995
- Szintay** István – Papp J.-né: A felsőoktatási infrastruktúra és a TQM kapcsolata. Minőségbiztosítás és termékfejlesztés a gyakorlatban. III. Konferencia és szakkiállítás, Siófok, 1997. március 18–19.
- Tenner**, Arthur R. – **DeToro**, Irving J.: Teljes körű minőségmenedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1997
- Tóth** Tiborné: Minőségmenedzsment az iskolában. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2000