

# Összefoglaló az EOQ 55. Világkongresszus Közigazgatási szekciójának előadásairól

Bemutatja:  
Fekete Leticia szakmai tanácsadó  
Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium

## A Közigazgatás minőségfejlesztésének akadályozó tényezői: hogyan tudjuk legyőzni őket? (Tito Conti, International Academy for Quality)

### Alapfeltevések:

A globalizáció egyre nagyobb hatást gyakorol a nemzetek közigazgatására.

A közigazgatás küldetése az ügyfelek igényeinek és elvárásainak való megfelelés .

Az ügyféligenyek és elvárások folyamatosan változnak.

### Mitől függ a közigazgatás minősége?

- Hatalmi egyensúly, politikai stabilitás
- Tisztázott szerepkörök és szabályozott felelősségi körök
- Vannak eszközei a mérésnek, ellenőrzések
- Közszolgálati etika

## A Közigazgatás minőségfejlesztésének akadályozó tényezői: hogyan tudjuk legyőzni őket?

*Fejlődést akadályozó tényezők:*

- A helyi közigazgatástól a központi felé fokozatosan csökken a fejlesztések végrehajtására irányuló nyomás
- Közigazgatási szakemberek és a politikusok eltérő távlatokban gondolkodnak
- Régimódi vezetési stílus
- Motiválás és elismerés alacsony szintje
- Közigazgatási vezetők nem értékelik az ok-okozati összefüggéseket a tevékenységeik és az ezek által elért eredmények között
- Versenyhelyzet hiánya a közigazgatásban

## A Közigazgatás minőségfejlesztésének akadályozó tényezői: hogyan tudjuk legyőzni őket?

*A fejlődés érdekében a legfontosabb:*

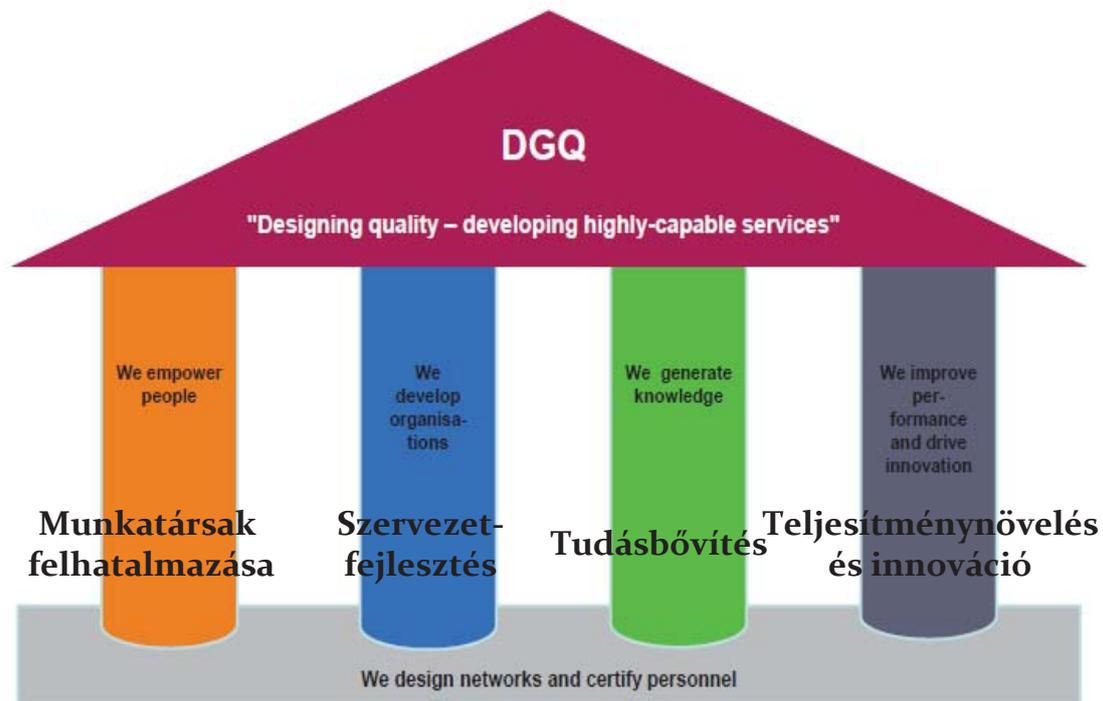
### **Magas szintű teljesítménymérési és monitoring rendszer**

- periodikus önértékelés, visszacsatolás
- teljesítményindikátorok
- benchmarking: teljesítmények összehasonlítása

Elismerési rendszer, mint az ösztönzés egyik formája

- Az elért eredmények külső elismerése
- Egyéni teljesítmény szervezeten belüli elismerése

## Minőségirányítás a német közigazgatásban (Wolfgang Kaerkes, German Society for Quality)



## Minőségirányítás a német közigazgatásban

### „Fókuszban a jövő: fejlesztések a közigazgatásért”

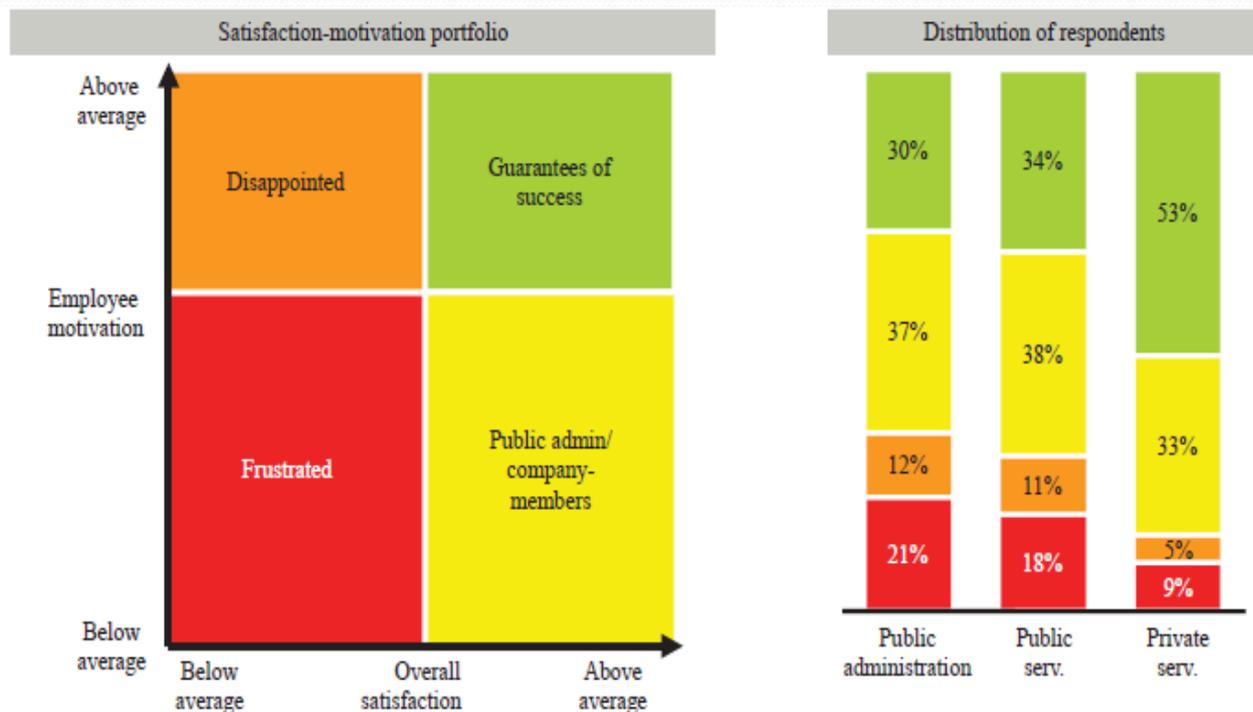
*A felmérés alapfeltevései:*

- A jól működő közigazgatás az üzleti szféra hatékonyságát is nagyban befolyásolja
- Megoldási javaslat kell arra, hogy miként birkózzon meg a közigazgatás az ügyfelek növekvő igényeivel a költségvetési források csökkenése mellett
- Hogyan tegyük vonzóvá a közigazgatást a fiatal generáció számára

*Célcsoportok:*

felsővezetők, ügyfelek, munkatársak

## Elégedettség-motiváció mátrix közigazgatás vs. magánszféra



## Minőségirányítás a német közigazgatásban

### Felmérés következtetései:

- A minőségmenedzsment intézményesítése a közigazgatásban még nem történt meg
- A kezdeményezések gyümölcsöző talajra hullnak
- Növelni kell a minőség iránti tudatosságot a közigazgatásban
- A felsővezetők szerepe a teljesítmény növelésében és a minőségmenedzsment, mint vezetési szemlélet meghonosításában kiemelkedően fontos

## "Quality Cities" Európai Hálózatának tagja: UMEA

*Jan Björinge and Johan Gammelgard, Quality Cities and City of Umea*

### Umea Tour 2013



## "Quality Cities" Európai Hálózatának tagja: UMEA

### A „Q-Cities” nonprofit szervezet küldetése

- Európai városok helyi közigazgatásán belül megvalósuló minőségfejlesztés tapasztalatainak megismerése és megosztása
- Interaktív és kreatív párbeszéd megvalósítása a helyi közigazgatás minőségi fejlesztése iránt érdeklődők számára
- Ügyféligényeken alapuló, fenntartható minőségfejlesztési folyamatok fejlesztése

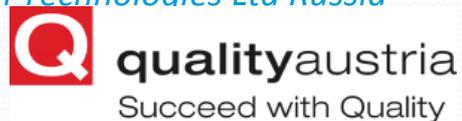
## „Q-cities” tagok

[www.q-citiesnet.eu](http://www.q-citiesnet.eu) & [www.umea.se](http://www.umea.se)

- Amaroussion, Greece
- Fonte Nuova, Italy,
- Ghent, Belgium
- Lakatamia, Cyprus
- Limassol, Cyprus
- Nea Ionia Magnesias, Greece
- Ploiesti, Romania
- Strovolos, Cyprus
- Umea, Sweden
- Upplands Vasby, Sweden
- Vara, Sweden
- Voula, Greece
- Xanthi, Greece

## Az első kormányzati program az orosz szociális ágazat minőségügyi tanúsítására

*Maria Koroleva, Russian Certification Technologies Ltd Russia*



→ A 2000-es évek végére az orosz vállalatok nagy része már hallott az ISO-ról, sőt sokan – főleg a nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezők – már rendelkeznek ISO tanúsítással.

→ A szociális szektorban saját kezdeményezésre indult néhány program, de nem valósult meg kormányzati szintű támogatású átfogó tanúsítási program

→ Osztrák együttműködéssel kiterjed program indult a szociális szektor (kórházak, rehab. központok, óvodák, múzeumok, könyvtárak stb.) minőségügyi tanúsítására.

## Az első kormányzati program az orosz szociális ágazat minőségügyi tanúsítására

### *Nehézségek:*

- minőségügyi szemlélet nagyon lassan terjed
- nincs átfogó kormányzati minőségmenedzsment program
- Tanúsítványok hamisítása előfordul

### *Eredmények:*

- Regionális minőségügyi programok: Yamal-Nenets Autonomous Area, Khanty-Mansi Autonomous Area, The Chuvash Republic
- Könyvtárak, rehabilitációs központok növekvő számban kapják meg az ISO tanúsítványt

## Minőségügyi monitoring rendszerek alkalmazása a kazahsztáni közigazgatásban

*(Azat Abdrakhmanov. International Association of Quality Managers and Auditors, Kazakhstan)*

### *Alapfeltevés:*

- A nemzetgazdaság versenyképessége nagymértékben függ a közigazgatás teljesítményétől.

### *Célok:*

- Közigazgatási rendszer felülvizsgálata és modernizálása
- Közigazgatás teljesítményének és minőségének mérése és javítása

## Minőségügyi monitoring rendszerek alkalmazása a kazahsztáni közigazgatásban

- Alcéllok:
- Közigazgatási ügyintézés jogi szabályozásának felülvizsgálata és egyszerűsítése
- Ügyintézési sztenderdek meghatározása
- Közigazgatási szervezetrendszer felülvizsgálata
- Közigazgatási szervezetek létszámának felülvizsgálata
- Éves szervezeti teljesítményértékelési rendszer bevezetése
- Egyéni teljesítményértékelési rendszer bevezetése a kormányzati alkalmazottak körében

## Minőségügyi monitoring rendszerek alkalmazása a kazahsztáni közigazgatásban

No	Tevékenység	Elérendő célok	Eddig elért eredmények
1	Túlzottan bürokratikus ügyintézés egyszerűsítése	Papíralapú ügyintézés redukálása, Folyamatok sztenderdizálása Az ügyintézési idő csökkentése	74 közigazgatási ügy került egyszerűsítésre
2	Információk gyorsabb, egyszerűbb elérése	Dokumentumok gyorsabb elérhetősége, Egyablakos ügyintézés	
3	Elektronikus bejelentkezés és online érdeklődés lehetőségének megteremtése	Beadványokhoz szükséges dokumentáció csökkentése	Online bejelentkezés lehetőségének megteremtése megkezdődött
4	Ügyintézési folyamatok sztenderdizálása	Közigazgatási szervezetek tevékenységének optimalizálása, gyorsabb ügyintézés	Mérhetően csökkent az ügyintézési idő
5	Közigazgatási szolgáltatások minőségének mérése	Minőség folyamatos fejlesztése	

## Hogyan mérhetjük és javíthatjuk a minőséget a szociális szektorban?

Czibere Károly, közigazgatási szakértő

### ***A minőségfejlesztés kihívásai a szociális szektorban:***

- Hiányzik az ösztönzés a minőség mérésére a szociális intézményeknél
  - Nincs eredményorientáció
  - Központi forráselosztás
- 2011 – Nemzeti Szociálpolitikai Stratégia:
- Monitoring eredményorientált indikátorok segítségével
  - Jó gyakorlatok összegyűjtése, egymástól tanulás
  - A szervezeti teljesítmény folyamatos mérése

## Hogyan mérhetjük és javíthatjuk a minőséget a szociális szektorban?

Czibere Károly, közigazgatási szakértő

### ***AD ASTRA: szociális intézmények számára 2010-ben kifejlesztett EFQM alapú minőségbiztosítási rendszer***

Adottságok	Eredmények
Vezetés	Munkatársakkal kapcsolatos eredmények
Stratégia és tervezés	Ügyfelekkel kapcsolatos eredmények
Humán erőforrás gazdálkodás	Társadalmi környezetre gyakorolt hatások
Együttműködés és erőforrások	Alapvető teljesítménycélok
Folyamatok és változás menedzselés	

## A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat minőségmenedzsment tevékenysége

(Bartók Mónika, minőségügyi koordinátor, Munkaügyi Hivatal)

2002-től folyamatosan bővülő körben került bevezetésre a partnerközpontú ill. projektközpontú minőségirányítás a NFSZ kirendeltségeiben.

Jelenleg 88 kirendeltségen folyik kiterjedt partner-elégedettség mérés, és CAF önértékelés.

### **Partner-elégedettségi mutató:**

munkaadói, ügyfél-, dolgozói elégedettség mutatók súlyozott szorzata

## A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat minőségmenedzsment tevékenysége



## A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat minőségmenedzsment tevékenysége

### *A minőségirányítás bevezetésének folyamata a kirendeltségeken*

1. Szervezeti önértékelés
2. Minőségmenedzsment célok meghatározása
3. Partnerelégedettség-mérés
4. Minőségmenedzsment célok meghatározása
5. Minőségügyi fejlesztési terv létrehozása
6. Fejlesztési terv végrehajtása
7. Eredmények mérése
8. CAF önértékelés
9. Benchlearning

P → D → C → A ciklus

## A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat minőségmenedzsment tevékenysége

### *Projektközpontú minőségmenedzsment eredményei:*

- Minőségi körök működnek 150 kirendeltségen
- Nemzeti szintű mentori hálózat
- Benchlearning (konferenciák, szakmai fórumok)
- Sokcsatornás visszajelzési rendszer
- Rövid-, közép-, és hosszú távú fejlesztési tervek
- Attitűdváltás megtörtént → minőségi szemlélet elterjedt a szervezeten belül

## Public Sector Scorecard

(Max Moullin. Sheffield University, UK)

EREDMÉNY



Mik azok az eredmények, amelyeket az ügyfeleink és partnereink érdekében el szeretnénk érni?

FOLYAMATOK



Milyen hatékonyak a folyamataink?  
Hogyan tudjuk fejleszteni ezeket?

KÉPESSÉGEK

Hogyan támogathatjuk munkatársainkat és folyamatainkat az eredményeink elérése érdekében?

## Hogyan működik a Public Sector Scorecard



## Public Scorecard előnyei a Balanced Scorecard-hoz képest

- PSS inkább az elérendő eredményekre fókuszál, mintsem a pénzügyi teljesítményre
- Bevonja az ügyfeleket és a munkatársakat az értékelésbe
- Nagyobb hangsúlyt fektet a folyamatok fejlesztésére olyan módszerekkel, mint a pl. a lean, six sigma stb.
- Feltárja azokat a szervezeti, kulturális, erőforrásbeli tényezőket, amelyek akadályozzák a hatékony munkát
- Beazonosítja a működési kockázatokat
- Szervezeti határokon átívelően is működhet
- Az alulról jövő innovációs kezdeményezéseket is támogatja

### Quality Movement in the Income Tax Department in India

*Nilimesh Baruah, Government of India, Ministry of Finance, India*

**“Let us Share”**

**“Personnel come and go, Capture what they know”**

**Tudásmenedzsment:** tudás intenzív szervezeti folyamatok támogatása a szükséges tudás beazonosítása, létrehozása, bemutatása, és szétosztása által

**„Sevottam”**

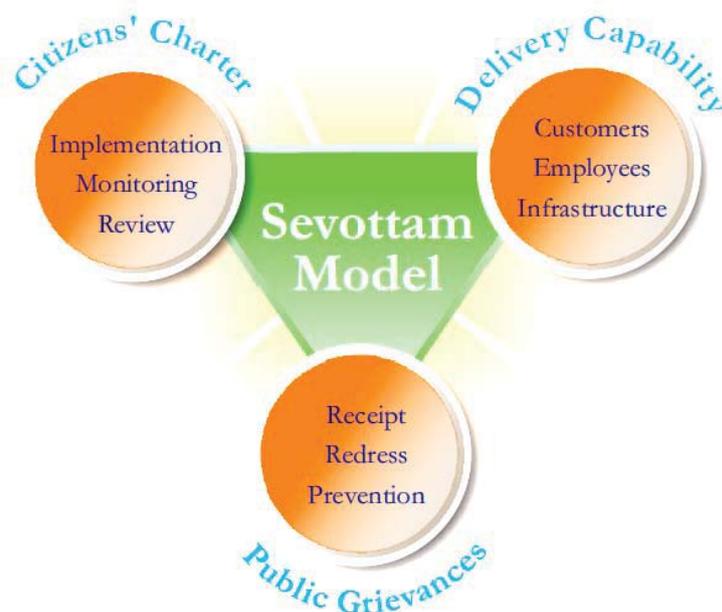
(Seva Uttam – Excellence in service delivery )

Közszolgáltatási minőségmenedzsment keretrendszer, amely a meghatározza a szolgáltatásokhoz kapcsolódó minimumkövetelményeket és sztenderdeket

## Quality Movement in the Income Tax Department in India „Let us Share”

- Jó gyakorlatok gyűjteménye (2009 óta 4 kötet került kiadásra)
  - A kötetekbe publikáló munkatársak elismerő oklevelet kaptak
  - Az adó-területen kívüli gyakorlatokra is fókuszálni
  - Belső tudásportál létrehozása kizárólag belső munkatársi használatra
- szervezeti kultúra részévé vált  
→ erősíti a munkatársak kreativitását  
→ egészséges versenyhelyzetet teremt

## Quality Movement in the Income Tax Department in India



## Quality Movement in the Income Tax Department in India

### Sevottam: 7 lépéses modellje

1. Szolgáltatások meghatározása és az ügyfelek beazonosítása
2. Ügyfélkartában meghatározni a szolgáltatási minimum követelményeket
3. Olyan képességeket fejleszteni, amelyek a követelményeknek megfelelnek
4. Teljesíteni a követelményeket
5. Értékelni a teljesítményt az előírt követelmények fényében, és működtetni egy kiterjedt panaszkezelési rendszert
6. Külső szakértőkkel is értékelni az elért eredményeket
7. Folyamatos fejlesztés, amely az értékeléseken alapszik