

Minőség menedzsment a közigazgatásban

Budapest, 2012

Wekerle Alapítvány

Szerzők:

Dr. Csuth Sándor

Dr. Almásy Gyula

Lektorálta:

Dr. Belényesi Emese PhD.

A közigazgatás minősége; minőségirányítási rendszerek a közigazgatásban

Ebben a részben a minőség és a közigazgatás kapcsolatát szeretnénk bemutatni. Magyarországon a '90-es évekre fogalmazódott meg a „minőségi közigazgatás” igénye, majd fokozatosan előtérbe került, hogy milyen eszközökkel lehet a minőséget mérni a közigazgatásban. Ebben az időszakban sokan a hatékonyság egyik alapvető eszközének tartották a minőségügyet és azon belül is a minőségbiztosítási rendszerek bevezetését. A minőség ellenőrzése, a korszerű minőségirányítás a közigazgatásban a hatékonyság egyik lehetséges eszköze.

Először a minőség fogalmát igyekszünk több aspektusból bemutatni, kiemelve a minőség fogalmának közigazgatási aspektusait. Foglalkozunk a minőség ellenőrzésének fejlődésével, majd a TQM modellt, mint a minőségirányítás egyik alappillére kerül vizsgálatunk középpontjába. A TQM, azaz a teljes körű minőségirányítás a közigazgatásban is elterjedt ISO 9001 szabvány és a CAF önértékelési keretrendszer alapja, ezért érdemes vele kiemelten is foglalkozni.

Ezután rátérünk a közigazgatásban is használt (talán mára a közigazgatásban már túl is haladott) ISO szabványcsalád általános, majd közigazgatás specifikus bemutatására, hiszen a kilencvenes években ez a rendszer „hódított” Magyarország egyes (nem kevés) közigazgatási szervezeteiben. Hazai közigazgatásunkban a kilencvenes években szinte divathullám volt az ISO minőségbiztosítási rendszer bevezetése, elsősorban helyi, önkormányzati szinten, valamint a közigazgatási hivataloknál. A termelő szférára kialakított ISO rendszer közigazgatási alkalmazása nem volt egyszerű feladat. Voltak szervezetek, ahol sikeresen megtörtént a szolgáltatásokhoz és kiemelten a közszolgáltatásokhoz való illesztés, de sok helyen ez a folyamat megakadt, vagy ha be is fejeződött, sikertelen lett. Sokak szerint a termelésre, gyártásra, gyártási folyamatokra kialakított szabvány nem vagy nagyon nehezen „gyúrható” szolgáltatásközpontú, sőt közszolgáltatás-központú szervezeti működésre. Egyesek egyszerűen a kör négyzetesítéséhez hasonlították a feladatot.

Sok helyütt bár megtörtént a szervezet auditálása, azaz elvileg működött vagy működik a minőségbiztosítási rendszer, a dolgozók nem tudtak vele azonosulni, azt felesleges papírmunkának, időpocsékolásnak érezték. Ennek okai persze nagyon sokrétűek, de kiemelendő a rendszer nem teljesen szolgáltatás specifikus volta, valamint az is, hogy sok esetben a vezetés nem támogatta a változások bevezetését, vagy ha támogatta is a folyamat elején, a nehézségek felmerülésekor kihátrált a folyamat mögül.

Mégis voltak és vannak sikeres példák a magyar közigazgatásban. Számos közintézmény és önkormányzat ma már rutinosan működik a minőségbiztosítási normák szerint és sok helyen az ISO rendszert használják. Másutt az ISO-t alapul véve elmozdultak a már kifejezetten a közigazgatási szervezetekre kifejlesztett CAF rendszer irányába. Dolgozatunkban ezért mindkét rendszert igyekszünk bemutatni, mint a hatékonyság egyik lehetséges eszközét.

1. Minőség- fogalmak és a minőségirányítás története

1.1 A minőségügy fogalma és értelmezése

Mindenekelőtt szükséges tisztázni mi a minőség fogalma? Vagy mégsem? Egyetlen, elfogadott minőségfogalom nem létezik a szakirodalomban. Mi is akkor a minőség? Hogyan lehetne meghatározni?

A „minőség” szó több jelentéssel bír. A nyugati nyelvhasználatban elterjedt kifejezés a latin „qualis” szóból származik, melynek jelentése: valamilyen tulajdonságokkal bíró. A teljesség igénye nélkül, sorra vesszünk néhány nemzetközi híró személyiség által adott meghatározást a minőség fogalmára.

Juran: A minőség a használatra való alkalmasság.

Deming: A minőség a termék egész élettartama alatt „múlja felül” a fogyasztó várakozásait.

Feigenbaum: A minőséget „mozgó célként” határozza meg, figyelembe véve a minőség folyton változó természetét.

Freund: A minőség a termék vagy szolgáltatás azon jellemzőinek összessége, amely lehetővé teszi, hogy megfeleljen a kimondott vagy kimondatlan igényeknek. A minőség: használhatóság, biztonság, megvalósíthatóság, hozzáférhetőség, fenntarthatóság.

Crosby: A minőség a vevőkkel megállapodott követelmények teljesítése, vagy módosítások kezdeményezése, hogy azok a vevőknek és a szervezet saját szükségleteinek megfeleljenek.

Grocock: A minőség valamely termék vagy szolgáltatás jellemzői és tulajdonságai összességének alkalmazkodási foka a vevő szükségletei követelményeinek összességéhez, annak az árak és szállítási feltételeknek a határai között, amelyeket a vevő hajlandó elfogadni.

Dukáti, Sallay: A minőség a gondosan megalkotott, szabványoknak vagy előírásoknak való megfelelés, tehát ha ilyenek valamilyen ok miatt nincsenek, úgy minőségről nem beszélhetünk.

S. Shiba négy minőségyszintet fogalmaz meg:

- Megfelelés a szabványnak (előírásnak)
- Megfelelés a használatra, a felhasználásra való alkalmasságnak
- Megfelelés a vevő kinyilvánított igényeinek
- Megfelelés a vevő látens, ki nem mondott igényeinek.

Geiger: A minőség a követelmények vonatkozásában megvalósított tulajdonság.

A minőség fogalma korszakonként, társadalmanként változott és természetesen folyamatosan változik. A minőség régóta elismerten a siker egyik összetevője a felhasználási területtől függetlenül. A minőség egyik meghatározása pl. a vevők vagy a szolgáltatást igénybe vevők elvárásainak teljesítése vagy túlteljesítése, vagyis a termék milyen mértékben elégíti ki bizonyos fogyasztói kör igényeit. Ennek két dimenziója van: a termék (szolgáltatás) tulajdonságai, jellemzői, valamint a hiányosságoktól való mentesség. A minőség sok esetben nem volt más, mint a használatra alkalmasság.

A minőség megvalósulása lehet egy pontosan meghatározott szabványnak való megfelelés is, vagy egyszerűen csak a vevők nyilvánvaló igényeinek kielégítése.

A minőség megvalósulása lehet a vevők (az ügyfelek) látens igényeinek való megfelelés is. Tipikus példaként szokták a látens igények kielégítéseként említeni a nyolcvanas évekből a SONY cég Walkman-jét.

A minőségtervezés először a termékek gyártásával foglalkozó szervezetek vezetési és szervezési stratégiájában kapott szerepet. Az első időszakban a minőségi vizsgálat tárgya nem volt más, mint maga a termék. A termék használatra alkalmassága volt maga a minőség. Taylor volt az első, aki már nem csak a termékre, hanem annak előállítására is koncentrált, így a minőségi ellenőrzés látókörébe bekerült a folyamat, a gyártási folyamat is. A minőség vizsgálatának folyamatközpontú megközelítésének ez volt az első lépése.

Az összetettebb gyártási folyamatok megköveteltek egy alaposabb, összetettebb vizsgálati megközelítést. Az alvállalkozók, beszállítók munkája is górcső alá került.

A minőségi ellenőrzés így már nemcsak a termékre és a szervezeten belüli folyamatokra korlátozódott, hanem kiszélesedett a rendszerben résztvevő valamennyi szereplőre.

A fejlődés másik iránya a vizsgálat tárgyra vonatkozott. Hiszen nemcsak a terméket, hanem a szolgáltatást is lehet, illetve kell is mérni, minősíteni. A vevők, ügyfelek elvárásai nemcsak egy cipővel, autóval, székkal, asztallal szemben magasak, hanem egy banki, közüzemi vagy éppen egy önkormányzati ügyintézésrel kapcsolatban is. Ezért egy teljesen új megközelítés került a minőséggel kapcsolatos vizsgálatokba, a szolgáltatás mérése, pontosabban a szolgáltatás színvonalának mérése.

Az utóbbi években (évtizedekben) válik egyre hangsúlyosabbá, hogy meg kell tanulni, s alkalmazni kell azokat az elveket, szakismereteket, eszközöket és technikákat, amelyek ahhoz szükségesek, hogy beépítsék a minőséget a termékbe és a szolgáltatásba.

A szolgáltatás minősége a kifejezett és elvárható igényeket kielégítő funkciók, tulajdonságok összessége. Összetevői:

- Ötlet minőség: az ötlet újdonságának, kreativitásának és eredetiségének színvonala
- Kivitelezési minőség: az előírt minőségi, biztonsági követelmények megvalósulásának szintje
- Információs minőség: az információk és a mellékelt dokumentációk színvonala

A közigazgatásban használható lehetséges minőség-paramétereket a következők:

- átláthatóság
- időszerűség
- pontosság
- ügyfelek bevonása
- ügyfelek igényeinek kielégítése (rugalmasság)
- megközelíthetőség
- megfelelő információ-ellátás
- választási lehetőség
- reklamáció joga
- minőséggel kapcsolatos célkitűzések, normák

A szervezetek csak akkor lehetnek sikeresek, ha a vevők hajlandók használni a nekik kínált árukat, szolgáltatásokat, és fizetnek is érte. A közigazgatásban a közszolgáltatások a helyi önkormányzatok feladatai közé tartoznak. Korábban az önkormányzati munka területén a minőség igen ritkán képezte külön megfontolás tárgyát. Mivel az önkormányzatok anyagi lehetőségei fokozatosan szűkülnek, a minőség ügyének megfelelő kezelése a közszolgáltatások terén is egyre hangsúlyosabbá és sürgetővé vált. A minőséget a vevő, az ügyfél ítéli meg szubjektív módon, a vevő elégedettsége csak akkor érhető el, ha a minőséggel összefüggő tényezőket az egész szervezet ismeri, s ha a problémákat sikerül megelőzni.

A nyolcvanas évekig a közigazgatási szolgáltatások minőségét úgy értelmeztük, mint ezek megfelelését a vonatkozó törvényeknek. Az eltelt időben az önkormányzatok fokozatosan felismerték, hogy a szolgáltatást a szándékolt felhasználásához kell igazítani. Egyre többen igénykeznek olyan szolgáltatásokat nyújtani, amelyek összhangban vannak a lakosság - a vevők - szükségleteivel és eljárásaival. A kilencvenes évek derekára fogalmazódott meg a közigazgatásban is, hogy a szolgáltatásnak ki kell elégítenie a szolgáltatás használóit.

A közigazgatásnak kettős szerepe van. „Kényszerítő” szerepéből adódóan biztosítania kell a törvények és más rendelkezések betartását. „Szolgáltatói” szerepéből adódóan többféle szolgáltatást kell, hogy nyújtson az állampolgároknak. Számos esetben azonban gondot jelent, hogy a hatósági, kényszerítő szerepre való összpontosítás olyan erős, hogy beárnyékolja a gondoskodó, szolgáltató funkciót.

A szolgáltatásnak tehát ki kell elégítenie az ügyfél elvárásait, a szolgáltatónak pedig el kell érnie az ügyfél megelégedettségét. A vevőt/ügyfelet meghatározhatjuk úgy, mint valamilyen tevékenység eredményének felhasználóját, bárki, aki egy tevékenység eredményét (outputját) kapja, vevőnek/ügyfélnek tekintendő. A közigazgatás is „outputokat” termel, melyeket személyek és más egységek felhasználnak. A közigazgatás „vevőinek” tekinthetők az adófizető- és választópolgárok, jogi személyek, átutazó személyek, a médiák, a választott testület szakmai bizottságai, valamint a hivatal szakmai szolgáltató területei (irodák, titkárságok).

Az emberek mindinkább úgy tekintenek a közszolgáltatásra, mint egy speciális szolgáltatásra, amely az ő pénzükből működik, amelyet ők tartanak el, és a pénzükért joguk van megkövetelni a szolgáltatás kielégítő minőségét. A társadalmi tudatban mindinkább eltűnik a különbség az üzleti

szolgáltatásoktól és a helyi közigazgatás által nyújtott szolgáltatásoktól megkövetelt „fogyasztói” minőségigény között. Az emberek a szolgáltatások minőségének megítélésekor, elégedettségük vagy elégedetlenségük kifejezésekor egyre kevésbé veszik figyelembe azt, hogy a szolgáltatást ki nyújtja.

A közigazgatás sem nélkülözheti a hatékonyságot. Az a minőség- és hatékonyságjavulás, amelyre a magánszektor a minőségirányítási stratégiák megvalósítása révén tett szert, olyan hatalmas és szerteágazó, hogy a közigazgatási szféra sem hagyhatja figyelmen kívül az ebben a megközelítésben rejlő potenciális elemeket. A minőségirányítás és ezen belül a minőségbiztosítási rendszer kifejlesztése és működtetése az az eszköz, amellyel a közigazgatás valamennyi ügyfele számára biztosítani képes a szolgáltatások minőségének folytonos jobbítását.

1.3. A minőségellenőrzéstől a minőségbiztosításig

Valamikor a minőség-ellenőrzés általános módszere a mindendarabos vizsgálat volt. a Múlt század végén, de főleg a huszadik században az ipari termelés területén túlsúlyba került a tömeggyártás, amely nem tarthatott ki a mindendarabos ellenőrzés mellett, mert ezt nem tudta volna gazdaságosan megvalósítani. Új módszert kellett bevezetni: így alakult ki a mintavételes ellenőrzés, amely azon alapszik, hogy a termék valamely tételéből reprezentatív mintát kell kivenni, azt az előírásoknak megfelelően ellenőrizni kell, és a kapott eredményből kell következtetni a teljes tételes elfogadhatóságra.

Mindkét módszer fő hibája, hogy nem akadályozza meg a hibás termékhez kötődő károkozást.

Ez a probléma vezetett oda, hogy a tömeggyártás új utat keressen a hibák felfedésére vagy inkább megelőzésére. A gondolat az volt, hogy ha a termék ellenőrzése megoldhatatlan, vagy gazdaságilag nem célszerű, át kell térni a termék ellenőrzéséről a gyártási folyamat ellenőrzésére. Végig kell kísérni a teljes gyártási folyamatot, és minden egyes művelet után ellenőrzést kell végezni (ez az ún. gyártásközi ellenőrzés).

A folyamatközi ellenőrzés során tapasztalt hibák elemzése és az eredmény visszacsatolása a hibaforráshoz egy szabályozási kört képvisel. Minden egyes ellenőrzés és visszacsatolás egy-egy szabályozási kör, és a teljes folyamat sok-sok szabályozási kör együttese. Ezeknek a köröknek átgondolt, célszerűen kialakított összekapcsolása szabályozási rendszerhez vezet. A termékminőség érdekében létrehozott szabályozási rendszert minőségsszabályozási rendszernek nevezzük.

A minőségsszabályozás nem tartalmazza azokat az intézkedéseket, amelyeket annak bizonyítása érdekében kell tenni, hogy a rendszer valóban a kitűzött célnak megfelelően működik. Ezt a bizonyítást a szervezet saját vezetősége is igényli, de különösen akkor van erre szükség, ha ezt az ügyfél vagy egy független szerv előtti igazolás megköveteli. A szabályozási rendszer egyes lépéseit ezért dokumentálni kell. Az ilyen dokumentált minőségsszabályozási rendszert minőségbiztosítási rendszernek nevezik.

1.3.1 Minőség a XXI. Században – Minőség irányítás

A XXI. században egy teljesen új minőség fogalommal szembesülünk, amely lassan, de biztosan hódítja meg a világot, és még lassabban a közigazgatást. Ez a minőség fogalom igazán komplex, az egész világra vonatkoztatható. Lényege, hogy az előállított termékeknek, az előállítási folyamatnak, a szolgáltatásoknak nemcsak önmagában kell minőséginek lenniük, hanem az egész világ működésére is pozitív hatással kell lenniük. Vagyis nem szennyezhetik a környezetet, nem bocsáthatnak ki káros anyagokat (vagy minél alacsonyabb szinten...), és biztosítaniuk kell a fenntartható fejlődést

bolygókon. A minőségi termék, vagy szolgáltatás mai kritériuma tehát sok más szempont mellett a fenntartható fejlődés.

Ha autót veszünk, már régóta szempont az alacsony üzemanyag-fogyasztás, de ma már elsősorban azért, mert lassan elfogy a kőolaj, így kénytelenek leszünk másik erőforrást találni. Szintén fontos a káros-anyag kibocsátás, amit egy ideje az autóreklámokból ismerhetünk. Egy autó minőségét tehát már nemcsak a teljesítménye, formavilága, vagy ára határozza meg, hanem az, hogy mennyire tud megfelelni a XXI. századi minőségi igényünknek.

De vegyünk egy másik példát: ha valaki alaposabban megnézi egy ásványvizet palackot, több olyan jelet is talál rajta, ami szintén századunk minőségi igényeit szimbolizálja. A palack valószínűleg környezetbarát anyagból készült, újra hasznosítható és még ki tudja milyen nemzetközi előírásoknak, akár szabványoknak is megfelel. Van olyan palack, amin 4-5 ilyen jelet is láthatunk. Mégsem gondolom, hogy sokan vannak, akik ezen szempontok alapján választják ki ásványvizüket. Egyelőre...

De ki tudja, mi lesz húsz év múlva? A globalizáció megállíthatatlan, és nem lehet tudni, mire leszünk rákényszerítve. Így a minőség fogalmának nemcsak a növekvő igényeknek kell megfelelnie, hanem a fenntartható életnek, a fenntartható fejlődésnek is.

A közigazgatás általában mindig fáziskésében van a fejlődésben ezen a téren (is). A társadalommal szembeni küldetésűt egyetemes elemi már megjelennek a modern minőségügyi rendszerekben, filozófiákban (lásd ebben a fejezetben TQM és kiemelten CAF modellt), ám ez igen távol van a fenntartható fejlődés globális minőség fogalmától. Ha csak abba belegondolunk, hogy a még mindig elsősorban papíralapú ügyintézés mennyire környezetszennyező, még jobban felértékelődik az elektronikus közigazgatás jelentősége. Pedig az elektronikus közigazgatás sokszor hangoztatott előnyei között nem első helyen szerepel a környezet-tudatosság vagy a fenntartható fejlődés. Sokkal inkább a gyorsaság, az ügyfélközpontúság, az egyszerűség dominál.

1.4. A TQM, mint komplex vezetési filozófia

A vezetési szemlélet alapvető, minőségcentrikus megváltoztatásának igényét a nyugati országokban a Total Quality Management (TQM), (magyarul teljeskörű minőség irányítás) felfogás testesítette meg, amely olyan vezetési filozófia és vállalati gyakorlat, amelynek célja egy szervezet emberi és anyagi erőforrásainak leghatékonyabb módon való felhasználása a szervezet célkitűzéseinek megvalósítása érdekében.

„A TQM-et a japán iparban alkalmazták először az 50-es években, és a 80-as évektől kezdve vált népszerűvé a nyugati világban. Konceptióját, elméletét és gyakorlatát sok-sok évvel ezelőtt fejlesztették ki azok a cégek, amelyek keresték termékeik és szolgáltatásaik minőségfejlesztésének lehetőségeit. Voltak közöttük, akik már bevezettek egy szabványos, ISO 9001 szerinti rendszert, és tovább akartak lépni, miután felfedezték annak hiányosságait és korlátait.”¹

1.4.1. A TQM definíciója:

Az egyik régi, de ma is használható meghatározás szerint a TQM a szervezet olyan irányítási koncepciója

- amelynek központjában a minőség áll,
- amely a humán szempontokat tekinti elsődlegesnek, és a szervezet minden tagjának részvételén alapszik,
- amely azt célozza, hogy hosszú távon sikert érjen el a vevő megelégedettsége révén,
- és hasznára legyen a szervezet összes tagjának és a társadalomnak.

Még fontosabb kihangsúlyozni, hogy a TQM

¹ Bálint Júlianna: Minőség – tanuljunk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább, Terc 2006.

- egy szervezetfejlesztési eszköz, a szervezet azon képességeinek kialakítására és működtetésére szolgál, amelyek lehetővé teszik a folyamatosan változó külső és belső igények kielégítését;
- a vezetés fejlesztésére szolgál, mert olyan vezetési filozófiát és módszereket jelent, amelyek összefogják a szervezeti potenciált a folyamatos fejlesztés irányába;
- megvalósításával folyamatosan fejlődik a minőségkultúra;
- nemcsak filozófia és elvek gyűjteménye: módszerei és eszköztára teszik lehetővé a megvalósítását.

1.4.2. A TQM alapelvei:

A TQM alkalmazásának számos módja és lehetősége van. Minden egyes cég a kultúrájának és történelmének, valamint a társadalmi és gazdasági környezetének az ismeretében kell, hogy kiválassza a számára legmegfelelőbbet. Azonban az alapelvek minden esetben azonosak, és megkülönböztetik a TQM-et alkalmazó szervezeteket a többi szervezettől.

A következő öt alapelv tekinthető a legfontosabbnak:

1. Összpontosítás a külső és belső vevőkre; vevőközpontúság. A TQM-et alkalmazó cégek a vevőre és a vevők igényeinek a kielégítésére összpontosítanak. A vevő megelégedettsége kapja a legmagasabb prioritást, és ebbe a belső vevőket — a munkatársakat — is beleértik. Ezért alaposan meg kell érteni ezeket az igényeket, gyorsan kell reagálni a változó vevői igényekre és az erőforrásokat a vevői igények kielégítésének a szolgálatába kell állítani.

2. Folyamatos fejlesztés. Ahogyan felismerik a kapcsolatot a termék minősége és a vevő megelégedettsége között, ugyanúgy fel kell ismerni, hogy a termék minősége a folyamatminőség eredménye. Ez a folyamatok folyamatos fejlesztéséhez fog vezetni, amelynek a következménye a termékek minőségének a javulása, ami a vevő elégedettségét növeli. Ez a PDCA-ciklus alkalmazásával és gyengeség-központúsággal valósul meg.

1.4.3. A PDCA ciklus:

A PDCA-ciklus 4 fő elemre bontható:

- Plan!: Tervezzük meg, hogy mit szándékozunk csinálni! Ez azt jelenti, hogy határozzuk meg, hogyan akarjuk megvalósítani az adott termék előállítását (egy cipő előállítását, egy motor összeszerelését, egy szolgáltatás megszervezését stb.).
- Do!: Csináljuk a feladatot, a munkát a leírtak szerint! Ügyeljünk arra, hogy mindenki a leírtak szerint végezze munkáját. Ehhez a dolgozókat folyamatosan képezni kell arra, hogy el tudják végezni a munkájukat, mindig a legújabb munkautasítások szerint.
- Check!: Ellenőrizzük, amit csináltunk! Ez azt jelenti, hogy feljegyzéseket készítünk az elvégzett munkáról, és megőrizzük őket. Ezek alapján tudjuk ellenőrizni és bizonyítani, hogy mit csináltunk. Ez egy folyamatos controlling típusú ellenőrzés.
- Act!: Avatkozunk be, azaz ha jó az, amit csinálunk, akkor csináljuk ugyanúgy, ha viszont hibát követtünk el, akkor keressük meg a hiba keletkezésének helyét és okát, és tegyünk intézkedéseket a kijavítására.

A vevői, illetve az ügyféli visszajelzések alapján, valamint a folyamatokban talált hibák — gyengeségek — megszüntetésével javítják a folyamatokat. Nem az emberi gyengeségek, hanem a folyamatok gyengeségeinek megtalálása és kiküszöbölése a cél! A hangsúly a megelőzésen van a hibakeresés helyett.

3. A dolgozók teljes körű részvétele. A TQM-et alkalmazó cégek a dolgozóik teljes körű részvételére alapoznak, amit motiválással tudnak elérni. A cég összes tagjának képességeit és tudását fel akarják használni a folyamatos fejlesztés érdekében és a vevők igényeinek kielégítéséhez. Ehhez dolgozóikat is vevőiknek — belső vevőiknek — kell tekinteniük.

4. Részvétel a többi szervezettel közös tanulásban, tanuló szervezetté válás. A TQM-et alkalmazó cégeknek részt kell venniük a társadalmi méretű közös tanulásban, ami a többi céggel közös tanulás kell, hogy legyen azért, hogy elkerüljék a módszerek újrakitalálását, a minőség gyakorlatát gyorsabban tudják bevezetni, és minőségkultúrát teremtsenek meg az üzleti élet számára. Tanuló szervezetté kell válniuk, ami a kísérletezést, azaz új dolgok keresését és megvalósítását, a problémamegoldást, a tanulást a saját és a mások tapasztalataiból, valamint a megszerzett tudás és az eredmények elterjesztését jelenti.

5. Vezetés. A TQM-nek a cég életformájává kell válnia. Ehhez az kell, hogy a felső vezetés irányítsa ezt a tevékenységet, és ez a kulcskérdés. A legtöbb sikertelenséget az okozza, hogy a felső vezetés nem elkötelezett, és nem maga végzi, hanem delegálja a TQM-tevékenység irányítását. A szervezet sikere a vezetők kompetenciájától függ, amibe bele kell érteni a minőségközpontú irányításra való képességet és hajlandóságot is. Minél jobb a vezetés minősége, annál nagyobb a szervezet esélye a sikerre.

Az alapelvekben közös az, hogy megvalósításukban fő tényező az ember akár vezetőnek, dolgozónak, külső vagy belső vevőnek, akár érdekelt félnek nevezzük őt. Ezért a megvalósításuk csak az emberek motiválásával, csoportmunkával, valamint oktatásuk és képzésük segítségével érhető el. Közös továbbá az, hogy megvalósításukhoz számos módszer és eszköz áll rendelkezésre.

1.4. A TQM modellje:

A TQM (Teljeskörű Minőségirányítás) két fő részre tagolódik: vezetési elvekhez, valamint a minőségjavítás módszereihez tartozó útmutatóra. Egy szervezet céljai a szabvány szerint a következők:

- vevők (szolgáltatást igénybevevők) elvárásainak kielégítése
- üzleti célok (tulajdonosok, befektetők elégedettsége)
- társadalom elvárásainak teljesítése

A Teljeskörű Minőségirányítás amerikai megközelítés szerint egyének, csoportok és szervezetek olyan folyamatos tevékenysége, melyben meghatározó, hogy „megfelelő dolgokat” az első lehetséges alkalommal elvégezzék, továbbá az a törekvés, hogy a kliensek meglegedésére szolgáljanak azzal is, hogy a kritikus folyamatokat rendszeresen mérik és javítják.

A TQM-alapmodell központjában egy minőségbiztosítási rendszer található, amelyet napjainkban (a gazdasági életben) leggyakrabban az ISO 9000 szabványos rendszerrel valósítanak meg. A minőségbiztosítási rendszer szorosan kapcsolódik a vezetés elkötelezettségéhez, a csoportokban történő munkavégzési módszerekhez, valamint az alkalmazandó eszközökhöz, a szervezet adottságai és eredményei közötti kapcsolat megszilárdítása céljából, mely a következőket foglalja magában:

- vevők (felügyelet, piac) kielégítése, alkalmazottak elégedettsége,
- folyamatok szervezése, mérése, radikális átvilágítása (minden tevékenységre vonatkozóan),
- teljesítményszintek összemérése a legjobbal,
- problémák meghatározása és megoldása, minőségi veszteségek figyelése,
- önértékelés (teljesítmény mérése egy referencia-modell ellenében) és folyamatos javítás (emberek, folyamatok teljesítménye),
- humán erőforrások kezelése (emberekkel való foglalkozás és továbbképzés),
- szervezeti célok és az egyéni hozzáállás összehangolása,
- egyéni felelősség meghatározása és elfogadtatása,
- stratégiai tervezés.

A TQM célja nem az önmagában vett minőség, hanem beletartozik minden, ami folyamatosan javítja a szervezeti irányítást annak érdekében, hogy tökéletesedjék a működés, növekedjék a

teljesítmény és elérhető legyen a kiválóság. A Teljeskörű Minőségirányítás nem annyira a gyors eredmények, mint inkább a tartós megoldások elérésére törekszik, közép- és hosszútávon gondolkodik. Ez a szemléletmód állandó tökéletesítésre ösztönzi a szervezeteket, így a folyamatszervezés egyre nagyobb jelentőségre tesz szert.

A szervezetek fejlesztésénél biztosítani kell az átmentet a hagyományos vertikális struktúrából a vevő (ügyfél)-központú, horizontális és keresztfunkciós csoportmunkán alapuló struktúrába, majd gondoskodni kell a hatékonyság megfelelő szintjének fenntartásáról. E fejlődés nyomán követésére jó módszer az önértékelés és a saját teljesítmény összehasonlítása az adott területen kiválónak számító szervezetekével (benchmarking).

A folyamatközpontú szervezésként kialakított menedzselési rendszer az üzleti és gazdasági élet szereplőihöz kötődik elsősorban. Lényege, hogy a képzett munkavállalók felé először küldetést és értékeket közvetítenek, majd rájuk bízják, hogy az üzleti, működési eljárásokat úgy folytassák, ahogyan a szervezet számára adott helyen, időben és körülmények között a legmegfelelőbb. A folyamatközpontú szervezés arra épít, hogy a felelősségteljes egyének szervezett láncán át egy konzisztens, elkötelezett menedzselési folyamat köti össze a szervezeti lehetőségeket és eszközöket.

Az ún. holisztikus folyamat-modell a folyamatközpontú szervezés alapvető tervezési és végrehajtási mechanizmusa. A modell egyesíti a hagyományos műveletorientált „bemenet-folyamat-kimenet” konstrukciót a dinamikus, elkötelezettség által hajtott kommunikációs mintával, amelyet „munkafolyamat” vagy „párbeszéd” modellnek nevezünk.

A hagyományos modell erőforrások tevékenységgé való konvertálását jelenti meghatározott eredmények elérése érdekében. A párbeszéd modell a vevő (ügyfél) - szállító (szolgáltató) kapcsolatok olyan szférája, amely meghatározott időpontban meghatározott eredményeket hoz létre.

E kétféle modell integrálása egységes holisztikus modellé nem más, mint a vevő (ügyfél) - szállító (szolgáltató) kapcsolatok olyan szériája, amely az erőforrások felhasználásán alapuló tevékenységeket indukál annak érdekében, hogy meghatározott időpontban meghatározott eredmények jöjjenek létre, s így kialakuljon a vevői érték. A holisztikus megközelítésnek a szolgáltatás, sőt, a közszolgáltatás területén is növekszik a jelentősége. A XXI. században, melyet a minőség évszázadának is neveznek, a fejlődés ebben az irányban fog haladni.

1.4.5. A minőségirányítás szakaszai:

A minőségirányítás az általános irányítási feladatköröknek minden olyan tevékenysége, amely meghatározza a minőségpolitikát, a minőségre vonatkozó célkitűzéseket és feladatköröket, valamint megvalósítja azokat olyan eszközökkel, mint a minőségügyi tervezés, a minőségsszabályozás, a minőségbiztosítás és a minőségfejlesztés. A minőségirányítás megvalósításához szükséges szervezeti felépítés, eljárások, folyamatok és erőforrások minőségügyi rendszert alkotnak.

A minőségirányításban a következő öt szakaszt különböztetjük meg:

1. Termék-orientált: a minőség kiváló szaktudáson, felügyeleti terveken és javításokon, valamint kimenő ellenőrzésen keresztül valósítható meg.
2. Folyamat-orientált: az elsődleges folyamatok minőségirányítását jelenti, támogató irányítás, kevésbé hierarchikus, mint az előző.
3. Rendszer-orientált: a folyamatok rendszerének irányítása, a másodlagos folyamatok is fontosak.
4. Értéklánc-orientált: az értéklánc minőségirányítása, a rendszer kiterjesztése a vevőre (szolgáltatás igénybevevőjére), a szállítóra és a személyzetre.
5. Teljeskörű minőségirányítás: teljes körű minőség, vezetés és jövőkép a társadalomhoz kapcsolódó előnyökre vonatkozóan.

2. A szabványosítás és a minőségügy kapcsolata

2.1. Sztenderdizálás a Magyary Programban

Magyary Zoltán a közigazgatás kapcsán azt az elvárást fogalmazta meg, hogy váljon „emberarcúvá”, vagyis a külső és belső ügyfelek (az állampolgárok és a tisztviselők) számára legyen kiszámítható és támogató, és bár ez is lehetne emberi, de sohasem lehet szeszélyes.

A deregulációs folyamattal párhuzamosan készül el a közigazgatási eljárások új fogalom- és típusrendszere, ezért addig a Magyary Program szempontjából nem 1-2 lépésből álló eljárások értékelése bír kiemelt jelentőséggel, hanem az összetettebb folyamatok, mint közigazgatási eljárások hatékonyabbá tétele.

A közigazgatás működését jellemző belső (a szervezeteken vagy szervezetrendszeren belüli) és külső (a hivatal és az ügyfél közötti) eljárások tekintetében egyaránt fontos elvárás, hogy megbízhatóak, kiszámíthatóak, valamennyi összetevő szempontjából (az eljárás időtartama, költsége stb.) tervezhetőek legyenek. Ennek az elvárásnak az egyes eljárások sztenderdizálásával, egységes normák, elvárások felállításával és betartásával lehet a leginkább megfelelni. A szolgáltatási szintek, eljárási szabványok rögzítésének és a megállapított szint betartását ellenőrző folyamatos monitoring tevékenységnek jelentős hozadéka lesz a közigazgatás ügyfélkapcsolataiban, különösen az ügyfélszolgálatokon történő ügyintézés minőségének javítása terén.

Nagy terhet ró az ügyfelek számára, hogy szinte az összes hivatal saját eljárásokkal, űrlapokkal, szokásokkal és arculattal rendelkezik. Ez önmagában jelentősen fokozza az ügyfelek tájékozódásának nehézségét, és növeli az eljárás idő- és költségigényét, vagyis az adminisztratív terheket. Az elektronikus megoldások, az internetes ügyintézés világa ma már sokak számára ismert, ám az állam még alig-alig teremtette meg ennek lehetőségét a saját szolgáltatásaiban. Komoly probléma az ügyfelek tájékoztatásának elégtelensége, ami az emberek kiszolgáltatottságához vezet. Ez annak is köszönhető, hogy az elmúlt években nem volt kialakult gyakorlata az állampolgári kezdeményezések érdemi megvizsgálásának és kezelésének.

A Magyary Program célja az ügyfelek igényeit és érdekeit figyelembe vevő, ügyfélközpontú szolgáltató működés kialakítása, az eljárások egyszerűsítése, az ügyfélterhek csökkentése és egységesen magas színvonalú, mindenki által hozzáférhető szolgáltatások kialakítása.

A szolgáltatások színvonalának emelése érdekében többcsatornás (személyes-, elektronikus- és telefonos) kormányzati ügyfélszolgálati rendszert hozunk létre, amely az ügyfelek számára lehetőséget teremt ügyeik egyablakos (egy helyszínen történő) elintézésére, olyan magas színvonalú ügyfélszolgálati rendszert, amely alkalmazza az elektronikus ügyintézés által biztosított lehetőségeket, ahol kulturált tárgyi környezetben, magas felkészültségű ügyfélszolgálati munkatársak segítségével intézhetjük dolgainkat. Megnyílt az új típusú ügyfélszolgálati rendszer első 29 irodája. Néhány éven belül az egész országot behálózzák majd a Kormányablakok, egyenlő hozzáférést biztosítva a korszerű egyablakos ügyintézéshez.

3. Minőségbiztosítási eljárások a közigazgatásban

3.1. A ISO- szabványok alkalmazása a közigazgatásban

A minőségszabályozás, minőségbiztosítás kifejezés mellett erősen elterjedt a minőségirányítás kifejezés, mely korábban a vezetői tevékenységet jelentette a minőségirányítással kapcsolatosan, ma már a minőségbiztosításra irányuló tevékenységeket foglalja magában. A minőségszabályozás, minőségbiztosítás és minőségirányítás kifejezések alatt sokan ugyanazt értik, a különbségek e szavak között elmosódtak, ezért megjelent egy új kifejezés: a minőségügyi rendszer.

A minőség szabvány szerinti definíciója:

„A termék vagy szolgáltatás olyan tulajdonságainak és jellemzőinek összessége, amelyek hatással vannak a terméknek vagy a szolgáltatásnak arra a képességére, hogy kifejezett vagy elvárt igényt kielégítsen”²

A minőség megvalósításának egyik eszköze a minőségügyi rendszer bevezetése, működtetése, melynek legfontosabb elemei a tervezés, a végrehajtás, az ellenőrzés valamint a javítás.

„Mindazok a tervezett és rendszeres intézkedések, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a termék vagy szolgáltatás a megadott minőségi követelményeket kielégítse.”³

A minőségbiztosítás egyik nagyon lényeges eleme, a rendszer belső auditálása valamint külső, független tanúsító szervezet által végzett felülvizsgálata.

A minőségügy:

A minőségügy az értékesítésre szánt termékek előállításával és felhasználásával foglalkozik. E fogalomnak tartalmi elemei az üzleti kiválóság, a minőség ellenőrzése és a fogyasztók védelme.

3.1.1. Az ISO 9000 története:

„A modern minőségirányítási szabványok a 20. század szülöttei, és — mint az új dolgok nagy része — a hadiiparban keletkeztek. Az amerikai hadseregben létrehoztak egy minőségszabályozási szabványt, amelynek betartását megkövetelték a civil beszállítóktól is. Így keletkezett az 1968-as NATO szabvány. Azután 1974-ben a brit Szabványügyi Intézet elkészítette a BS 5719, nem a hadsereg számára készült minőségbiztosítási irányelveket. Ez volt az alapja a BS 5750, 1979-ben megjelent első, minőségirányítási rendszerekre vonatkozó szabványnak, amit az 1979 utáni években sok ország adaptált.

Ennek következtében a Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (ISO) elkezdte kidolgozni, és 1987-ben megjelentette az ISO 9000 szabványsorozatot. Európában a CEN nemzeti szabványügyi szervezetei elfogadták, és EN 29000:1987 jelzéssel meg is jelentették.

A következő változatot 1994-ben EN ISO 9000 jelzéssel adták ki, némi módosítással az előző változathoz képest. Ezt vették át az egyes országok, majd lefordították és nemzeti szabványként kiadták. Nálunk MSZ EN ISO 9000:1996 jelzéssel.

Az ISO 9000 család következő, átdolgozott kiadása 2000 végén jelent meg, és koncepcionális változtatásokat tartalmazott az előző változathoz képest. Ezek közül a legfontosabb a teljes folyamatirányítási rendszer kiépítése, a vevői igények felmérésétől kezdve a vevői megelégedettség figyelemmel kíséréséig, rugalmasabb alkalmazkodás a rendszert bevezető szervezet adottságaihoz, kisebb a stagnálás veszélye, mert követelményként tartalmazza a folyamatos fejlesztést, elmozdult a TQM irányába, és felépítése logikusabb, a PDCA-elvet követi.

A minőségirányítási szabványok családot alkotnak. A szűkebb család három szabványból áll, az ISO 9000, 9001 és 9004-ből. A lényeges különbség az ISO 9001 és a család összes többi szabványa között az, hogy míg az előbbi a cég minőségirányítási rendszerének kialakításához és tanúsításához szolgáltatja a követelményeket, azaz egy cég minőségirányítási rendszere tanúsítható az ISO 9001

² MSZ EN ISO 8402:1996 szabvány

³ MSZ EN ISO 8402:1996 szabvány

szabvány (modellnek is nevezik) alapján, addig az összes többi szabvány útmutató, amely magyarázatokat, ajánlásokat tartalmaz.”⁴

Az ISO 9000 szabványsorozatot a legtöbb országban kiadták, nemzetközi szabványként. Az Európai Unió és tagországai szó szerint adták ki, az Európai Unió EN jelzéssel a szabvány neve előtt, a tagországok pedig saját jelzetükkel. Ez jelzi azt, hogy a szabvány szó szerint fordították.

Hazai gyakorlat:

Magyarországon a rendszerváltást követő folyamatos változások nem tették lehetővé az angol minőségügyi rendszerhez hasonló intézkedések megtételét, de nagy előrelépés történt a minőségügy témájában. Ilyen intézkedés volt a kormány 3545/1992. sz. határozata a minőségügyről és a 2006/1993. sz. Kormányhatározat. 1993-ban a minőségügyi feladatok irányítására létrejött egy tárcaközi bizottság. 1995. április 11-én a minőségügy szempontjából nagyon fontos törvényt fogadott el az Országgyűlés, a nemzeti szabványosításról szóló 1995. évi XXVIII. számú, és az ellenőrző szervezetek akkreditálásáról szóló 1995. évi XXIX. számú törvényt. Ezek tartalmát figyelembe véve alakult meg 1995 őszén a Magyar Szabványügyi Testület (MSZT) és a Nemzeti Akkreditáló Testület (NAT). Az európai szabványok, előírások, jogszabályok átvételét különböző alapok, PHARE minőségügyi programok segítették. Ezek segítségével Magyarországon a '90-es években az ISO 9000 szabványsorozat nagymértékben elterjedt.

3.1.2. Az ISO 9000 szabványsorozat

Az ISO szabvány létrehozása: Szükségessé vált egy olyan minőségi szabvány létrehozása, amely viszonyítási alapként és a szerződéses kapcsolatokban is használható. Az első ilyen szabvány volt a három részből álló BS 5750-es szabvány, melyet 1979-ben adtak ki. Ez az Észak-Atlanti Szövetség részére kidolgozott Szövetségi Minőségbiztosítási Közlemények (AQAP) 1., 4. és 9.szabványain alapul.

Az ISO 9000-es szabványsorozatot a genfi székhelyű, Nemzetközi Szabványügyi Szervezet (International Standard Organization, 1947) egyik bizottsága dolgozta ki Kanada elnökletével, mely erősen támaszkodott a BS 5750-es szabványra. A szabványsorozat 1986-ra készült el és 1987-ben jelentették meg, ezután pedig többször is módosították, egyszer 1994-ben, majd 1996-ban, figyelembe véve a tapasztalatokat. Az ISO 9000 felöleli az ISO 9001, az ISO 9002, az ISO 9003 és az ISO 9004-es szabványokat.

Az ISO 9001 azokra a vállalatokra vonatkozik, melyek saját maguk tervezik meg termékeiket és teljeskörű minőség szabályozást végeznek (tervezés, fejlesztés, gyártás, ellenőrzés, felszerelés, vevőszolgálat). Az ISO 9002 olyan vállalatok számára készült melyek kapott tervek szerint végzik a gyártást (gyártás, ellenőrzés, felszerelés, vevőszolgálat). Az ISO 9003 pedig azon vállalatok számára készült, melyek egyszerű termékeket készítenek, technológiát használnak, és termékeiket pedig ellenőrzik (végellenőrzés).

E szabványok indokoltsága nem volt teljesen érthető, így kiadták az ISO 9000- et, amely megmagyarázta, hogy e három szabvány között nincs logikai és időbeli kapcsolat, hanem a vállalatoknak egyet kell közülük kiválasztani. Mivel az érthetőség még e szabvány után is problémát okozott így kiadták az ISO 9004 jelű szabványt, mely magyarázatokat, ajánlásokat tartalmaz. Az ISO 9004 kiterjed a gazdaságosságra is, ugyanis erről a három szabvány egyike sem rendelkezik, mivel ez nem sorolható a szerződéses kötelezettségei közé, valamint részletesen megfogalmazza a szabványok célját, jellegét, bevezetésének módját.

⁴ Bálint Júlianna: Minőség – tanuljunk, tanítsuk, valósítsuk meg és fejlesszük tovább, Terc 2006.

3.1.2.1. Az ISO 9000 követelményei

Az ISO 9000-es szabványban összefogott modellek más-más követelményeket fogalmaznak meg. Fontos, hogy ezek az előírások nem helyettesítik, csupán kiegészítik a termékek műszaki követelményeit. A minőségrendszer követelményeit az ISO 9001- es szabvány foglalja egységbe, az alábbi 20 minőségelemet felsorolva:

- A vezetőség felelőssége
- A minőségügyi rendszer
- A szerződés átvizsgálása
- A tervezés szabályozása
- A dokumentumok és adatok kezelése
- Beszerzés
- A vevő által beszállított termék kezelése
- A termék azonosítása és nyomon követhetősége
- Folyamatszabályozás
- Ellenőrzés és vizsgálat
- Ellenőrző, mérő- és vizsgáló berendezések felügyelete
- Ellenőrzött és vizsgált állapot
- Nem megfelelő termék kezelése
- Helyesbítő és megelőző tevékenység
- Kezelés, tárolás, csomagolás, állapotmegőrzés és kiszállítás
- A minőségügyi feljegyzések kezelése
- Belső minőségügyi felülvizsgálatok
- Képzés
- Vevőszolgálat
- Statisztikai módszerek

Mi motiválja egy minőségbiztosítási rendszer bevezetését?

Első és legfontosabb tényező a legfelsőbb vezető, vezetés elkötelezettsége, ha ez nincs meg, a **bevezetés nagy valószínűséggel megbukik. Sajnos Magyarországon a kilencvenes években erre több** példa is akadt, főleg önkormányzatoknál. Sok esetben a minőségbiztosítási rendszer bevezetése előtt vagy éppen a legnehezebb időszakban hátrált meg a vezetés, a nehézségek jelentkezésekor, legtöbbször a dolgozói ellenállás hatására a vezetés nem állt ki a változtatások mellett, így az elbukott.

E tényezőkön kívül külső és belső tényezők egyaránt befolyásolják egy minőségbiztosítási rendszer bevezetését. Külső tényezők között lehet említeni a látens vevői igényt, a piac kényszerítő erejét, vagyis azt, hogy a vevők elvárják az ISO 9000 tanúsítvány meglétét. Belső tényezők közt szerepel a belső szabályozási rendszer bonyolultsága, áttekinthetetlensége.

3.1.2.2. Az ISO dokumentációja

Az ISO 9000 minőségbiztosítási modellben nagy hangsúlyt kap a dokumentáció. Megvalósítására az ISO 9001-es egy három szintű rendszert határoz meg. A rendszer minden egyes eleme ugyanakkora jelentőséggel bír, de mégis ki kell emelnem a minőségügyi kézikönyvet, mivel a másik két szint ebből a szintből származtatható. A minőségügyi kézikönyv egy vezetési dokumentum, amely magában foglalja a szervezet minőségpolitikáját, minőségrendszerét. Bemutatja a célokat melyeknek teljesítésére kötelezettséget vállalt, a szakértőket, a felelősségi köröket, jogosultságokat. Célja a rendszer kialakításának, működésének, felülvizsgálatának szolgálata. A minőségügyi kézikönyvnek követnie kell a választott minőségügyi modell megfelelő szabvány felépítését. A rendszer minden egyes elemére eljárásokat alakítottak ki, melyeket azon vezetők

irányítanak, akik az adott elemért felelősek. Ezen eljárásokat tartalmazza az eljárások könyve. A legalsó szinten helyezkednek el az utasítások, melyekben megtalálhatóak az egymás után megvalósítandó, feladatszintű előírányzatok.

Összefoglalva az ISO 9000 szabványsorozat egy hosszú távon azonos minőségi szintet biztosítani alkalmas rendszer modellje, mely rendszeresen ellenőrzött és jól dokumentált. Legnagyobb hátránya az, hogy statikus, tehát nem helyeznek hangsúlyt a minőség fejlesztésére a minőségköltségek elemzésére és nem foglalkoznak az emberi erőforrások menedzselésével.

3.1.2.3. Az ISO rendszer alkalmazása a közigazgatásban:

A közigazgatás nem egyszerűen az állami hatalomgyakorlás egyik formája, hanem szolgálat, amit az állampolgároknak teljesítenek. Napjainkban célként fogalmazódik meg a minőségi közigazgatás megteremtése, azaz egy szakszerűbb, gyorsabb, kiszámíthatóbb, megbízhatóbb közigazgatás. Továbbá, hogy az igazgatási munka hatékonysága, és minősége növekedjen, valamint erősödjön az állampolgárokat, ügyfeleket szolgáló jellege.

Magyarországon az 1990-es évek végén kezdték a közigazgatásban a minőségbiztosítást alkalmazni. Az önkormányzatok polgármesteri hivatalai, valamint a közigazgatás területi szervezetei közül többen, különösképpen a közigazgatási hivatalok jártak elől az úton. Akkor még nagyon sok ellenérv szolt a minőségbiztosítási rendszerek önkormányzati alkalmazásával szemben. Úgy gondolták, hogy a szabványt alapvetően gazdasági társaságoknak találták ki. Egy másik elterjedt ellenérv volt, hogy az önkormányzatok működése különféle jogszabályok által jelentős mértékben szabályozott, és nem marad alkalmas szabályozási terület a minőségügyi rendszer folyamatszabályozásai számára.

Miért volt és van akkor mégis szükség a minőségbiztosítási rendszerre ebben a közegben? Mert az elősegítheti, illetve továbbfejlesztheti a törvényes, és hatékony munkavégzést, a hivatal működésének átláthatóságát, a különböző dokumentumok mozgásának, a lejátszódó munkafolyamatoknak a nyomon követhetőségét. Fontos tény, hogy az ISO szabványok nemcsak olyan szervezetekre vonatkoztathatók, amelyek egy bizonyos típusú feladatkört végeznek, hanem minden olyan szervezetre alkalmazható, amelynek meghatározott célja, illetve a cél eléréséhez szükséges erőforrásai vannak.

Igazából a minőségügyi rendszernek a bevezetése az önkormányzatoknál nem eredményezi a szolgáltatások színvonalának automatikus javulását, illetve nem oldja meg azonnal a szervezetek minden működési problémáját.

A polgármesteri hivatal az önkormányzati testületnek döntés előkészítő, végrehajtó szerve. Az önkormányzati ügyekben a hivatal alárendelt az önkormányzat döntéshozó szerveinek, azaz a képviselő-testületnek, a bizottságoknak, és a polgármesternek. A hivatal vezetése a hivatal minőségügyi rendszere tekintetében nem feltétlenül önálló, hanem egy vagy több külső szervtől függ.

Az önkormányzatokat közérdekű szerveknek tekinthetjük, de a közérdek összetett és elvont kategória, amely megnehezíti a vevő, ezen belül a minőség meghatározását az egyes munkafolyamatok tekintetében.

Jogi szabályozás, SZMSZ, belső szabályzatok kapcsolata a minőségügyi szabályozással:

A jogszabályok kötöttséget jelentenek. Az önkormányzatokra vonatkozó jogi szabályozás jelentős mértékben feladat-, illetve hatáskör-telepítő, azaz kötelező feladatokat állapít meg. A minőségügyi eljárások viszont a belső hivatali munkaszervezés olyan folyamatait és sajátosságait szabályozzák, amelyek jogszabályi szinten nem írhatók elő. Az önkormányzatok saját szervezeti és működési rendjüket szabadon, önállóan határozzák meg. Saját adottságaikat figyelembe véve maguk alakíthatják ki kötelező feladataik ellátásának működési feltételeit. A minőségügyi rendszer szempontjából az eljárási törvények, önkormányzati rendeletek, valamint a szervezeti és működési szabályzat a meghatározó. Az eljárási törvények esetében más a szabályozás, mint a minőségügyi

szabályozás során, a legfőbb funkciók, az eljárásban részt vevő ügyfelek ügyféli jogainak, illetve a hatóság ezzel kapcsolatos kötelezettségeinek meghatározása.

Az SZMSZ határozza meg az önkormányzat belső szervezeti rendjét, elhatárolják az egyes szervezeti egységek feladat-, és hatásköreit. Nem foglalkoznak olyan belső munkaszervezési kérdésekkel, amelyek a feladatok ellátását biztosítják a vezetői felelősség rendszerén, a folyamatok dokumentálásán, a belső ellenőrzések rendjének rögzítésén át.

A belső szabályzatok egy része beilleszthető a minőségügyi rendszerbe, mivel a folyamatos működés szempontjából releváns folyamatokat írnak le. A minőségügyi rendszer belső dokumentációja önálló rendszert alkot, melynek elemei legáltalánosabban a minőségpolitikában megjelölt célok elérését követi. Alkalmas arra, hogy a munkafolyamat egyes elemeit, felelősségi köröket ne csupán a szervezeti egységek szintjén, hanem azon belül is tisztázza. Így a feladatmegoldást, az ügyintézés teljes folyamatában ellenőrizhetővé teszi.

A közigazgatás adottságai, a minőségbiztosítási rendszerrel kapcsolatos előnyök, hátrányok:

A közigazgatás bizonyos adottságai előnyösek a minőségügyi rendszer szempontjából, és ezek részben ellensúlyozhatják az alábbi problémákat. Az önkormányzatok dolgozói kötött munkaidőben, szigorú munkarendben látják el feladataikat, teljesítményük visszaigazolása egyáltalán nem történik meg, illetve csak nagyon közvetett módon, és egyoldalúan. Az esetek nagy részében nehéz feladat a minőség értelmezése egyes hivatali munkafolyamatokban, illetve az elkötelezettség, érdekeltség megteremtése a minőségi teljesítmény iránt.

Az önkormányzatoknál fejlett iratkezelési rendszer működik. Előfordul, hogy a hatalmas mennyiségű irat miatt a rendszer működése nehezen áttekinthető, mégis az ilyen rendszert alkalmazó munkatársak általában fogékonyabbak a strukturált minőségügyi dokumentáció kezelésére, hisz tevékenységük alapvetően iratalapú.

A jogi szabályozás betartásának kötelezettsége miatt kiemelhető az önkormányzati hivatalok képessége a többszintű szabályozás szerinti működésre, illetve ennek rendszeres ellenőrzésére. Így a minőségügyi eljárások kezelése kevesebb problémával járhat.

A minőségbiztosítási rendszerek közigazgatási alkalmazásának szempontjai:

1. Belső szempontok:

- Belső működés szabályozottsága
- Rendszer- és funkciószerű működés
- Egyértelmű felelősségi rendszer meghatározása
- Minőség tudat kifejlesztése
- Gazdaságosság

2. Külső szempontok:

- Ügyféli elvárások kielégítése, ügyféli elégedettség elérése
- Lakossági bizalom növelése a hivatal iránt
- Külső image

3.1.3. Az ISO 9001:2000 szabvány jellemzői, alapelvei:

Az ISO - Nemzetközi Szabványügyi Szervezet - a világ legnagyobb szabványfejlesztője. Az ISO 9001 célja, hogy meghatározza a minőségirányítási rendszer azon minimális követelményeit, amelynek teljesítése a vevő megelégedettségének eléréséhez szükségesek. Ezen az alapvető célon kívül az elvárt, közvetlen eredmények közül különösen fontos a folyamatközpontú minőségszemlélet meghonosodása a közszolgáltatásokat nyújtó hivatalok körében. A szolgáltatási folyamatok, és eljárások újragondolásával a szükséges változtatások elindítása, főleg a folyamatok vevőközpontúságára. Különösen fontos még a változtatások menedzselése és irányítása. Továbbá az önkormányzat szakterületi vezetőinek ellátása olyan minőségügyi eszközökkel, amely

elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy rendszeresen vizsgálják, fejlesszék a tevékenységüket, kapcsolataikat, együttműködésüket.

Az új ISO 9001 súlypontja a struktúráról a folyamatokra helyeződött át, és nyolc alapelvre épül:

1. Vevőorientált szervezet: A szervezet a vevőktől függ, ezért tisztában kell lenni a vevők mindenkorai szükségleteivel, teljesíteni kell a vevői követelményeket, és elvárásokat.
2. Vezetés: A vezetés feladata, hogy a szervezet céljait egységesítse, összehangolja. Létre kell hoznia egy olyan belső munkahelyi környezetet, amelyben a munkatársak azonosulni tudnak a szervezet céljaival.
3. Munkatársak részvétele: A szervezet lényegét minden szinten a munkatársak jelentik, és a teljes bevonásuk teszi lehetővé képességeik kihasználását a szervezet javára.
4. Folyamatalapú megközelítés: A kívánt eredményt hatékonyabban lehet elérni, ha az erőforrásokat, és tevékenységeket folyamatként kezelik.
5. Rendszer-megközelítés és -irányítás: Az egymással kölcsönhatásban álló folyamatok azonosítása, megértése és irányítása hozzájárul a szervezet hatékonyságának és eredményességének javításához.
6. Folyamatos fejlődés: A szervezet fő célja a folyamatos fejlődés.
7. Tényeken alapuló döntéshozatal: Az eredményes döntés az adatok, és egyéb információk elemzésén alapul.
8. Kölcsönösen előnyös szállítói kapcsolatok: A szervezet és szállítói kölcsönösen függenek egymástól, kölcsönös együttműködésük mindkét fél számára előnyös. Fokozza a szervezet és beszállítói értékteremtő képességét.

3.1.3.1. A Minőségirányítási rendszer kiépítésének folyamata:

A minőségirányítás első számú felelőse mindig az adott intézmény vezetője. Elvileg az intézmény vezetőjének létre kell hoznia egy, kizárólag minőségbiztosítással foglalkozó függetlenített beosztást, konkrét személlyel együtt, aki egyedül csak az első számú vezetőnek van alárendelve. Ez a személy tervezi, összehangolja, valamint felügyeli a minőség irányításával, fenntartásával, és fejlesztésével kapcsolatos intézkedéseket.

A minőségirányítás kialakításában a felső vezetésnek, és magának az első számú vezetőnek nemcsak kizárólagos felelőssége van, hanem olyan kezdeményezhetőséget kell tanúsítania, hogy a szervezetben minden dolgozó elkötelezettsége is kialakuljon.

Ez a közös és kölcsönös elkötelezettség garanciája a hatékony közszolgálati TQM (Teljeskörű Minőségirányítás) kialakításának is.

A minőségirányítási rendszer kiépítésénél nem az a cél, hogy mindent felforgassunk, hanem az, hogy a jól működő dolgokat megtartsuk, és csak a hiányzókat pótoljuk, illetve kiegészítsük a szabvány követelményeinek megfelelő elemekkel. A minőségirányítási rendszer kialakítása komplex, és időigényes feladat.

A minőségirányítási rendszer kiépítése a következőkből tevődik össze:

- minőségügyi alapfogalmak ismertetése, képzés alapismeretek
- helyzetfelmérés, és értékelés, vezetői átvizsgálás, fejlesztés
- minőségpolitika meghatározása, rendszer megtervezése, felülvizsgálata
- minőségcélok meghatározása, rendszer megtervezése, felülvizsgálata
- belső rendszer audit
- működtetés
- képzés (belső auditoroké, alkalmazás elősegítése)

3.1.4. Az ISO lehetséges eredményei a közigazgatási szervezetekben, az önkormányzatoknál

Az ISO 9001-es szabvány szerinti minőségbiztosítási rendszer kifejlesztésével és alkalmazásával a vevők igényei kielégítésének általános célján kívül az elvárt, közvetlen eredmények közül

különösen fontosak a következők:

- folyamatközpontú minőségszemlélet meghonosodása a közszolgáltatásokat nyújtó hivatalok körében
- a szolgáltatási folyamatok és eljárások újragondolásával a szükséges változtatások elindítása, különös tekintettel a folyamatok vevőközpontúságára
- a változtatások menedzselése és irányítása
- az önkormányzat szakterületi vezetőinek ellátása azokkal a minőségügyi eszközökkel, amelyek ahhoz szükségesek, hogy rendszeresen vizsgálják és fejlesszék a tevékenységüket, koordinatív kapcsolataikat és együttműködésüket

Az önkormányzat vezetőinek kell eldönteniük a szolgáltatások nyújtásának módját, valamint azt, hogy milyen rendszerre van szükség a döntéshozók által meghatározott minőség eléréséhez és a lakosság által támasztott minőség-követelményeknek lehető legjobb teljesítéséhez. Az önkormányzatnak alkalmas módszerrel meg kell határoznia hogy:

- a helyi lakosok hogyan értékelik a kapott szolgáltatásokat
- melyek azok az elvárások, amelyeket ezekkel a szolgáltatásokkal szemben támasztanak
- milyen eszközök segítségével lehet ezeket az értékeléseket és elvárásokat figyelembe venni a nyújtott szolgáltatásokban

Bevezetés az önkormányzatoknál:

Az önkormányzati igazgatás szakmai EU-harmonizációja folyamatában követelményként jelentkezett a minőségi szemlélet kialakítása és a tevékenységekre érvényes minőségbiztosítás megvalósítása. Eszerint minőségen azt is értették az önkormányzatok, hogy a feladat- és hatásköreiknek ellátását biztosító döntési és eljárási rendszereik működése az európai normáknak megfelelő legyen.

A minőségbiztosítási rendszer kialakítását a bevezetőben említett közigazgatási szervezetek, elsősorban önkormányzatok városok az alábbiak szerint végezték:

1. szakasz:

1. Diagnózis készítése az egységes minőségi szempontok figyelembevételével, amelyek illeszkednek az Európai Minőségi Díj követelményrendszeréhez.
2. Helyszíni átvilágítás és felmérés az önkormányzat/közigazgatási szerv teljes szervezeti egységeit illetően. (Helyszíni interjúk, szemlék, konzultációk, dokumentumok és feljegyzések segítségével)

2. szakasz:

A minőségbiztosítási rendszer alapjainak megteremtése, Minőségügyi Kézikönyv elkészítése. Ebben található a szervezet minőséggel kapcsolatos célkitűzései, feladatai, szervezeti- és felelősségi rendszere. A Minőségügyi Kézikönyv gyakorlatilag az ISO 9001 minőségbiztosítási rendszer közigazgatási „lefordítása”, az értelmezhető szabványpontok azon összefoglalása, amelyek az önkormányzati/közigazgatási eljárási folyamatait szabályozzák. A hivatal szervezeti egységei kidolgozzák azt a folyamatszabályozási rendszert, amely az önkormányzati ügyek és az államigazgatási eljárások tekintetében is állandónak tekinthető, a hatáskör címzettjétől függetlenül.

3. szakasz:

1. A minőségbiztosítási rendszer működési területeit megfogalmazó, a Minőségügyi Kézikönyvhöz csatlakozó eljárások elkészítése. A Minőségügyi Kézikönyvben leírt minőségbiztosítási feladatok végrehajtásának folyamatát írják le, részletes felelősség megjelöléssel.

2. Minőségbiztosítási Utasítások leírása. A Minőségbiztosítási Utasítások a Minőségbiztosítási Eljárásokban előírt minőségbiztosítási tevékenységek végrehajtási módszerének részletes leírásai.

4. szakasz:

A minőségbiztosítási rendszer próbaműködtetése, preauditálása, auditálása. A minőségbiztosítási rendszer bevezetése és néhány hónapos gyakorlati működtetése után lehet elvégezni a gyakorlati tesztelést, melyet az esetleges hibák kijavítása követ. Ha a működés már az ISO 9001-es követelményeknek megfelelően történik, akkor el lehet végeztetni egy független szakértő testület általi tanúsíttatást.

A leírt célok és feladatok megvalósításával a rendszeresen fejlesztett minőségű közszolgáltatás alapjait lehet lerakni.

3.2. A CAF rendszer

Az Általános Értékelési Keretrendszer (Common Assessment Framework, CAF) az önértékelési modellek kategóriájába tartozik, alapja az EFQM (Európai Minőségfejlesztési Alapítvány) modell. Mielőtt elmélyednénk a keretrendszer kialakulásának részleteiben, érdemes néhány dolgot előljáróban kihangsúlyozni.

A CAF nem szabvány, éppen ezért egyetlen egy eleme sem kötelező. A CAF egy keret, egyetlen szervezetre sincs kötelező érvénye és nem szervezet specifikus. Pontosabban a közigazgatási szervezetekre specializált, de azon belül mind a helyi, mind központi szinten minden szervezetnél alkalmazható. Éppen ezért a rendszert alkalmazó szervezetek jól összehasonlíthatóak a CAF rendszer segítségével.

Az ezzel foglalkozók szerint ma a hazai közigazgatási szervezeteknek szinte kötelező a minőségirányítás felé nyitniuk, és ha ezt az utat választják, a legjobb lehetőséget a CAF rendszer kínálja számukra. Hogy miért, azt az alábbi fejezet igyekszik megvilágítani.

3.2.1. Kialakulása, előzményei:

1998-ban az Európai Unió közigazgatással foglalkozó minisztériumainak főtitkárai létrehoztak egy ún. „Irányító Csoportot” (Steering Group), azzal a céllal, hogy koordinálják a 15 tagállam közigazgatási-fejlesztési programját, és kidolgozzanak egy rendszert a minőségmenedzsment technikák közigazgatási alkalmazásának elősegítése érdekében, amely megfelelő eszköz lehet a közigazgatási szervek minőségügyi rendszerének továbbfejlesztésére.

„A CAF alapelveit az Európai Unió osztrák elnöksége alatt határozták meg, 1998-ban, a tényleges kidolgozásra pedig egy évvel később, a finn elnökség idején került sor. Végleges formát a portugál elnökség idején kapott a modell, a Lisszaboni konferencián és ekkor került próbaalkalmazásra is.”⁵

Azóta a rendszert számos uniós tagállam közigazgatási szerveinél sikerrel tesztelték, illetve alkalmazzzák. A modell elkészítésében – melynek újabb változata 2002-ben jelent meg –, annak tartalmi alapjainak kidolgozásában több európai szervezet is részt vett:

- EFQM – Európai Minőségfejlesztési Alapítvány
- a német Speyeri Közigazgatási Akadémia
- EIPA – Európai Közigazgatási Intézet

3.2.2. A CAF-moddellel szemben támasztott legfontosabb követelmények:

⁵ Dr. Szente Zoltán: A CAF, mint közigazgatási kiválósági modell (Minőség és Megbízhatóság 2002. 2. sz.)

A CAF-modellel szemben megfogalmazott két fő követelmény az volt, hogy a keretrendszer megfelelő, illetve alkalmazható legyen a közigazgatási szervekre, figyelemmel azok sajátosságaira, valamint kompatibilis legyen az európai közigazgatási rendszerekben alkalmazott főbb szervezeti modellekkel.

Kiemelten fontos az előbb említett követelmények teljesülése: egyrészt mert a minőségügyi rendszerek többsége a vállalkozói, gazdasági szférában alakult ki és a piaci szervezetek működésre lett kidolgozva, de a CAF kifejezetten figyelembe veszi a közigazgatási szervezetek működési sajátosságait. Másrészt pedig a magánszektorban használatos minőségügyi rendszerekkel – kifejezetten az EFQM-mel –, illetve módszerekkel összeilleszthető annak érdekében, hogy a közszférában a minőségmenedzsment területén elért eredmények folytathatók legyenek.

A CAF kidolgozásakor a tagállamok eltérő közigazgatási rendszerét figyelembe vették, ez eredményezte azt, hogy a rendszer ajánlásként fogalmazódik meg, nem kötelező a tagállamok közigazgatási szerveire. Nem szabvány tehát!

Továbbá nem érinti közvetlenül a közigazgatási szervek belső szervezeti-működési rendjét ebből is következik, hogy különböző típusú közigazgatási szervezetek alkalmazhatják, formálhatják, specializálhatják saját magukra.

Ahogy azt már a bevezetőben is írtuk, a rendszer általános keretet nyújt a közigazgatási szervek értékeléséhez, sajátosságaik figyelembevételével, bármilyen típusú közigazgatási szerv alkalmazhatja, másrészt alkalmas arra, hogy a szervek működését összehasonlíthatóvá tegye, képes legyen a legjobb gyakorlat bemutatásának alapjait megteremteni.

A CAF minőségügyi modell, mely minőségirányítási rendszerek kialakítását és működtetését támogatja, azonban fontos tisztázni, hogy önmagában nem minőségirányítási rendszer. Egy olyan vezetői eszköz, amely a szervezet működését eredményesebbé tevő fejlesztési célok meghatározására használható, az önértékelési folyamatban a szervezeti kultúrát is fejlesztő rendszer.

A CAF modell egy olyan önértékelési eszköz, melynek rendszeres alkalmazása előkészítheti a közigazgatási szerv minőségirányítási rendszerének kialakítását, a minőségügyi módszerek alkalmazását, ugyanakkor a szervezet a rendszer megfelelő alkalmazása esetén folyamatosan képes általa fejleszteni működését.

3.2.3. A CAF céljai:

„A CAF megfelelő eszközt jelent a közigazgatási szervek számára, melyek a belső irányítási rendjüket folyamatosan fejleszteni kívánják – figyelembe véve az ügyfelek elégedettségét is –, és minőségirányítási rendszert kívánnak alkalmazni a jövőben. A CAF bevezető módszer a minőségügyi rendszer és módszerek alkalmazásába, illetve annak kiegészítője, amely a szervezet önértékelésén alapul.

A CAF-nak összekötő rendszernek kell lennie az Európai Unió közigazgatási szerveinél alkalmazott minőségügyi módszerek és modellek között. Cél az is, hogy az összehasonlíthatóság bizonyos normáit vigye a már létező rendszerekbe.

Fontos cél a benchmarking alkalmazásának lehetővé **tétele, ha hasonló** módszerek, szempontok alapján végrehajtott önértékelés alkalmazása széles körűvé válik, akkor alapjává válhat a benchmarkingnak, vagyis a közigazgatási gyakorlat összehasonlításának a közigazgatási szervek között.”⁶

ISO „rokonság” és önértékelés:

Néhány európai országban a közigazgatási szerveknél is számos minőségügyi eljárást, módszert, alkalmaztak, például az ISO 9000 szabványsorozatot, elsősorban önkormányzatoknál.

⁶ Dr. Szente Zoltán: A CAF, mint közigazgatási kiválósági modell (Minőség és Megbízhatóság 2002. 2. sz.)

Tehát a CAF is minőségügyi modell, mely szemléletmódjában, alapelveiben rokon az ISO szabványrendszer követelményeivel, de tartalmában, és főként módszerében jelentősen eltérnek egymástól. Valójában úgy kell felfognunk, hogy a „két rendszer inkább kiegészíti egymást, hiszen míg az ISO 9001 szabályozáson, állandó fejlesztésen alapuló vezetési eszközrendszer, mely közvetlen hatással jár a szervezet működésére, addig a CAF elsősorban folyamatos szervezeti teljesítményértékelést jelent, s csak közvetett befolyással bír a közigazgatási szerv tevékenységére.”⁷

De míg az ISO 9000 szabványsorozat szabványosított követelményeket támaszt az alkalmazó szervezet működésével kapcsolatban és külső (auditor) fél értékeli, addig a CAF a működés különböző területeinek vizsgálatában ír elő követelményeket és az elért eredmények értékelését a szervezetre bízta. Itt tehát nem külső, hanem belső értékelés zajlik. Természetesen az értékeléskor a szervezetnek tényekre és adatokra kell támaszkodnia, nem helyes, ha azok tudatos és sok-szempon্তু vizsgálata nélkül értékeli a szervezet.

A CAF és a TQM kapcsolata:

A közigazgatási szervek működési rendszerében az ISO 9001 mellett a TQM módszerek adaptálása is megjelenik, kisebb, nagyobb sikerrel. A közigazgatási szervek számára ez úgy tűnik túl „laza”, a közszféra egyébként szigorúan dokumentált rendszerébe nehezen illeszthető bele a TQM szemlélet, mely nem rendelkezik követelményrendszerrel, rögzített szabályokkal.

Ugyanakkor a TQM módszerek közül számos jól alkalmazható a közigazgatási szervezetekben is, sőt a CAF alkalmazása során kifejezetten javasolható is.

Hazai példák:

A CAF első magyarországi alkalmazására 2000-ben került sor Százhalombatta Város Önkormányzatánál és a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeleténél (továbbiakban: PSZÁF). Azóta több közigazgatási szerv is bekapcsolódott, megyék (pl.: Somogy megye), megyei jogú városok (pl.: Kaposvár, Tatabánya), és más városok (pl.: Marcali). Ezek a szervek központi kormányzati kezdeményezés, támogatás nélkül, saját igényeik alapján alkalmazták a CAF modell szerinti önértékelést.

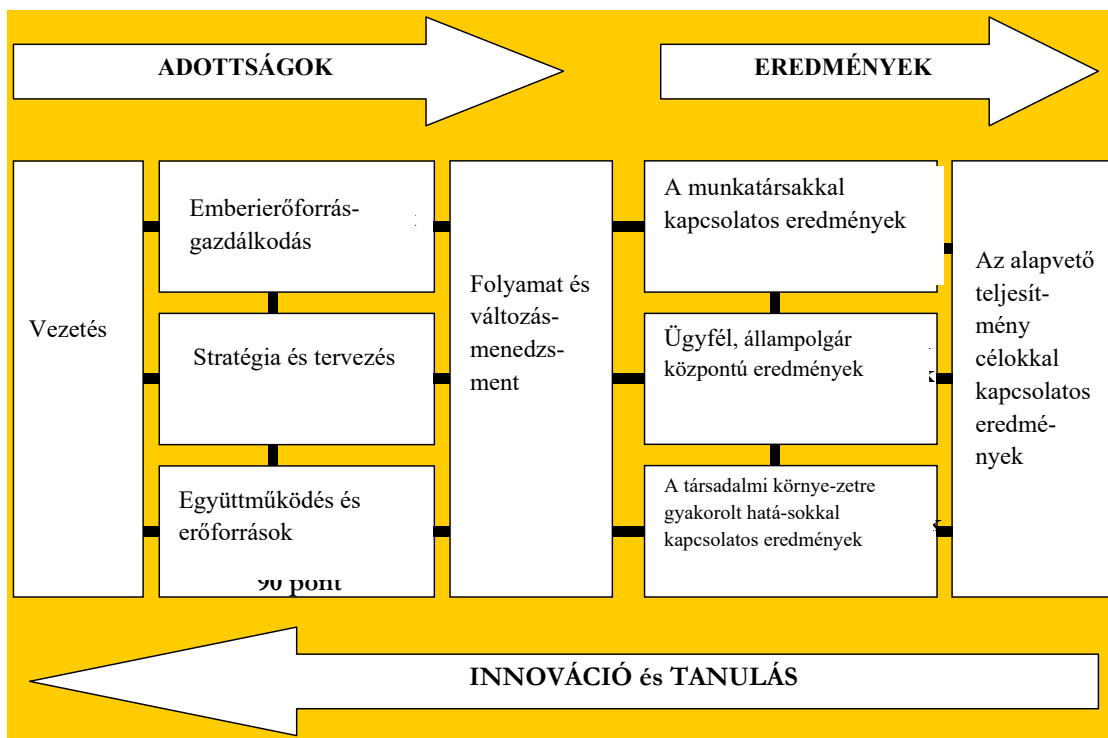
Magyarországon 2001-ben jelent meg az a Kormányhatározat, mely a közigazgatási reform két évre szóló kormányzati feladatairól rendelkezik, és gyakorlatilag kötelezővé teszi a CAF modell bevezetését. Az 1057/2001. (VI.21.) Korm. határozat ezt az alábbiakban fogalmazza meg: „a közigazgatás egészére érvényesíthető egységes minőségbiztosítási, -fejlesztési rendszer bevezetése érdekében el kell készíteni az Európai Unióban kidolgozott CAF rendszer (Common Assessment Framework) hazai adaptációját, és meg kell kezdeni alkalmazását a hazai programban rögzítendő ütemezés szerint.” (II/18. pont)

Ez a rendelet nem volt hatással a legtöbb közigazgatási szervezetre, melynek elsősorban abban keresendő az oka, hogy a szervezetek nem kapták meg azokat a támogatásokat, mely nélkül elképzelhetetlen egy új minőségügyi rendszer bevezetése. Jelenleg a Belügyminisztérium Közigazgatásszervezési és Közszolgálati Hivatala kezében összpontosul a feladat, akik 2002-től különböző lehetőségeket teremtettek arra, hogy a szervek megismerjék magát a modellt és a modell szerinti önértékelést. Egyrészt konferenciákat szerveztek, szerveznek, másrészt modellkísérleteket indítottak el megyei közigazgatási hivataloknál. Ezen kívül a CAF rendszer bevezetését igyekeznek támogatni egyéb ösztönzőkkel: támogatott képzési programokkal, pénzügyi támogatásokkal, pályázatokkal.

3.2.4. A CAF modell felépítése:

⁷ Dr. Sente Zoltán: A CAF, mint közigazgatási kiválósági modell (Minőség és Megbízhatóság 2002. 2. sz.)

A CAF megőrizte az EFQM modell szerkezetét, a változás abban fedezhető fel, hogy az egyes fejezetek tartalmi követelményeit igyekeztek a közigazgatás általános sajátosságaihoz igazítani. (Maga az alapmodell a legsikeresebb vállaltok működésének vizsgálata során alakult ki, megvizsgálva azt, hogy mitől is sikeresek ezek a vállaltok.)



Ábra: A CAF modell felépítése Forrás: Közigazgatási Füzetek 7.

„Az ábrán jól látható, hogy a 9 kritériumot a modell két nagy csoportra bontja: adottságokra és eredményekre. Az adottságok oldalán arról kell a szervezetnek információkat gyűjtenie, hogy milyen módszerek, eljárások határozzák meg a szervezet működését. Az eredmények oldalon kell bemutatni, hogy az adottságok tükrében a szervezet mit, milyen eredményeket ért el. Tehát az adottságokat és eredményeket együtt kell vizsgálnia a szervezetnek, hiszen az adottságok segítik az eredmények elérését, és az eredmények figyelembevételével következtethetünk arra, hogy az adottságok oldalán milyen fejlesztésekre van szükség. Ez a logika minden önértékelési modell alapja. Ezzel azonban nem áll meg a folyamat, hiszen az egyes kritériumok kapcsán a szervezet meg tudja határozni – pontos tényekre, adatokra alapozva –, hogy mik az erősségei és milyen fejlesztendő területei vannak. Az adottságok értékelése lehetőséget ad megfelelő célok kitűzésére, míg az eredmények azt mutatják, hogy az erőforrások felhasználása során ezek a célok milyen mértékben valósultak meg.

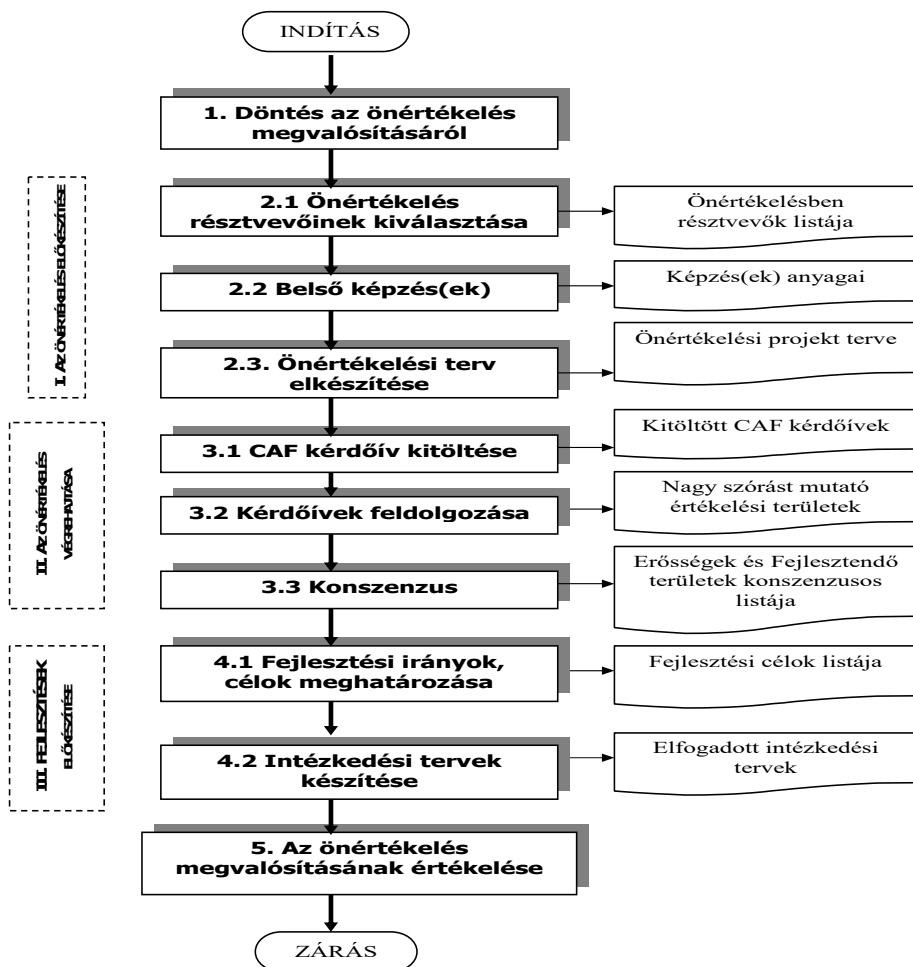
Bár az önértékelési modellek egy alkalommal történő megvalósítása is hozhat sikereket, eredményeket egy szervezet életében, azonban akkor lesz igazán, hatékony és hasznos, ha meghatározott gyakorisággal ismétlik az önértékelést és abból minden esetben elindítják a szükséges fejlesztéseket.

Az újabb önértékelés alkalmával válnak igazán érzékelhetővé a szervezetben végbement változások, a kimutatható hozzáadott érték. Már az első alkalommal való megvalósítás is képes bemutatni a szervezet erős és fejlesztendő pontjait és a szervezet belső helyzetének világos, egyértelmű bemutatásával alapja kell legyen számos fejlesztés elindításának. Egy minőségirányítási rendszer kialakítása előtt pl. kiváló helyzetelemzést mutathat be, amely alapján a vezetés meghozhatja döntéseit a szükséges fejlesztésekről.

A kritériumok értékelése előtt érdemes átgondolni, hogy az adott kritérium a szervezet működésének mely területére kérdez rá, mire, mely tevékenységekre is vonatkozik a kritérium.”⁸

3.3. Az önértékelés bevezetésének bemutatása⁹

A CAF modell alapján történő szervezeti önértékelés folyamata:



⁸ Bevezetési útmutató a CAF (Közös Értékelési Keretrendszer) szerinti önértékelés megvalósításához, szerk.: Menner Ákos, MKI, 2004

⁹ Készült a Bevezetési útmutató a CAF szerinti önértékelés megvalósításához című könyv alapján. Szerkesztette: Manner Ákos

3.3.1. Döntés az önértékelés megvalósításáról

Az önértékelés megvalósítását az adott szervezet **vezetőinek döntése** előzi meg. A vezetői döntés azonban nem csupán egy Igen – Nem típusú döntést igényel, hanem a vezetőnek pontosan át kell látnia és meg kell határoznia, hogy mit vár el az önértékelés megvalósításától, milyen céllal indítja el szervezetében a CAF szerinti önértékelést. Az első lépés tehát az önértékeléssel szembeni **elvárások** vezetők általi pontos meghatározása, valamint a megvalósításához kapcsolódó **célok kitéűzése**.

Ezek alapján meghatározó jelentőségű a CAF önértékelés folyamatának megvalósításért **felelős személy kijelölése**. Itt mindenképpen javasolt a szervezet vezetésének nagy többsége által elismert és támogatott tagját kinevezni, hogy minél nagyobb támogatottságot nyerjen el maga az önértékelés megvalósításának folyamata, és ne okozzon problémát az eredmények elfogadtatása.

Az önértékelésnek már ebben a fázisában szükségessé válik meghatározni azokat a **mérföldköveket** és főbb határidőit, amelyek a CAF modell szerinti önértékelés megvalósításához kapcsolódnak. Kezdeti lépésként minimálisan az önértékelés pontos kezdési időpontját és a befejezés végső dátumát kell meghatározni. A peremfeltételek között fontos rögzíteni azokat a szabályokat, amelyek betartását a vezetés mindvégig elvárja a megvalósítás során.

A vezetésnek azt is tisztán kell látnia, hogy az önértékelés folyamatában milyen **erőforrásokra** van szükség az eredményes végrehajtáshoz. A vezetők bizonyos fokú részvétele – a folyamat lépései szerint más és más mértékben, de a szervezettől is függően – elengedhetetlen, ezért a saját erőforrásait is tervezni kell, illetve mérlegelniük kell, hogy a szervezet többi tagja számára milyen erőforrásokat kell biztosítani (idő, technikai feltételek, stb.). Már a döntés meghozatalakor jó, ha legalább nagyvonalakban ismert a szükséges erőforrás igény.

Végezetül a vezetés által meghozott döntésről **tájékoztatni** szükséges a résztvevőket. A tájékoztatásnak többek között ki kell térnie:

- a döntés során meghatározott elvárásokra,
- a megvalósításhoz kapcsolódó célokra,
- a felelős személyére,
- a főbb mérföldkövekre, időpontokra,
- szükséges erőforrások biztosítására,
- és a peremfeltételekre.

Ez fogja egyik oldalról megerősíteni a **vezetés elkötelezettségét** a munkatársak szemében a CAF szerinti önértékelés iránt, továbbá ez a **tájékoztatás** teremti meg a lehetőséget, hogy felkeltse az érdeklődést a munkatársakban a folyamat megvalósítására. Elsősorban ebből az érdeklődő körből lehet kiválasztani a folyamat végrehajtásába bevonható munkatársakat.

3.3.2. Az önértékelés előkészítése

Az előkészítés három alfolyamatot foglal magában:

- a CAF önértékelésben részt vevő munkatársak kiválasztásának folyamata
- az önértékelésben részt vevő munkatársak képzésének folyamata

- az önértékelés megtervezésének folyamata.

A folyamat egymást követő és/vagy egymással párhuzamosan zajló tevékenységekből/lépésekből tevődik össze. Az önértékelés ezen szakaszában például az önértékelésben résztvevők kijelölése nem folyhat párhuzamosan a képzés megvalósításával, de a résztvevők kijelölése és a képzés megtervezése, előkészítése már történhet párhuzamosan is.

A következőkben tekintsük át részletesen az előkészítő fázis alfolyamatait.

Önértékelés résztvevőinek kiválasztása

Az önértékelés szervezeti megvalósításáról való döntést követően kerül sor azon munkatársak kiválasztására, akik feladatot, szerepet kapnak az önértékelés folyamatában. A CAF önértékelésben résztvevő munkatársak kiválasztásának szempontjai lehetnek többek között:

- minőségügyi ismeretek;
- elegendő információ a szervezet működéséről;
- objektivitás, tényekre való koncentráció;
- egyetértés-teremtő képesség, csapatban dolgozás, együttműködési készség;
- alkotó kritikus szemlélet;
- teljes szervezeti reprezentáció.

Az önértékelés végrehajtása során különböző szerepeket kell ellátni, mely szerepek a szervezet nagyságától függően kötődhet egy vagy több személyhez. Míg egy kisebb szervezet esetében egy személy több szerepet is felvállalhat, és fel is kell vállalnia, addig nagyobb létszámú szervezeteknél a különböző szerepeket különböző személyek vállalhatják fel, ekkor azonban meg kell teremteni a koordináció lehetőségét és kötelezőségeit.

Az önértékelés folyamatában az alábbi **szerepek** azonosíthatók:

- Intézményi, hivatali vezetés
- Képzők
- CAF felelős
- CAF értékelő csoport:
 - CAF koordinátor
 - CAF moderátor
 - CAF témafelelősök
- Önértékelő csoport (kérdőív kitöltők)

Az elsődleges szerep a **hivatal/intézmény vezetésére** hárul. Az ő feladatuk az önértékelés folyamatának nyomonkövetése, az erőforrások biztosítása, a végrehajtáshoz szükséges idő biztosítása, a résztvevők motiválása, szükség esetén az elkészített anyagok jóváhagyása. Ismét csak a szervezet nagyságától függ, hogy a vezetés milyen mértékben vesz részt maga is az önértékelés megvalósításában. Míg nagyobb szervezetnél csak egyes tagjai vesznek részt az önértékelésben, addig kisebb szervezetek esetében akár a teljes feladat megvalósítása a vezetésre hárulhat. Arra mindenképpen ügyelni kell, hogy az önértékelés megvalósításában képviseltetve legyen a vezetés. A vezetés elkötelezettségét bizonyítja, ha a vezetés folyamatosan figyelemmel kíséri a megvalósítást vagy/és részt vesz a megvalósításban.

Külön szerep az intézményen belüli **képzések megtartóinak szerepköre**. Ezen személy, vagy személyek feladata a szervezeten belüli képzések megtartása. Ez lehet a CAF önértékelésben legmélyebb ismeretekkel rendelkező kolléga – aki előzetesen részt vett felkészítésen -, de számos

példa van arra, hogy ezeket a képzéseket külsős szakértők segítségével szervezik meg a CAF önértékelést alkalmazó szervezetek. Lényeges szempont a képzők kiválasztásánál, hogy alapos ismeretekkel rendelkezzenek az önértékelés modelljével és módszertanával kapcsolatban. Természetesen vegyes megoldás is elképzelhető, amikor is egy jól felkészült – előzetesen már képzésen részt vett – kolléga és külsős szakértő közösen tartják meg a munkatársak felkészítését.

A következő kiemelt szerep a CAF önértékelés megvalósításának felelőse (**CAF felelős**). A feladattal való megbízásáról a vezetésnek kell döntenie és a munkatársak tudomására hozni. Az ő feladata a CAF teljes önértékelési folyamat irányítása, nyomonkövetése, a belső feladatok megszervezése, a dokumentáció naprakész vezetése, a munkatársak önértékeléssel kapcsolatos tevékenységeinek koordinálása. Itt tényleges projektvezetői szerep, illetve folyamat felelősi szerep hárul erre a személyre. Ideális esetben a CAF felelős a szervezet vezetésének tagja, így biztosítottá válik az önértékelés vezetői szinten történő irányítása, és egyben az önértékelési munkáról folyamatosan tájékozódhat a vezetés. A CAF felelősnek akkor van „könnyű” dolga, ha a bevezetés folyamata projektként megtervezett és a résztvevők, illetve a vezetés által elfogadott terv alapján történik.

A CAF önértékelés megvalósításának van egy szervezeten belüli magja, amely „mag” többféle szerepkört tartalmaz, ez az **értékelő csoport**. Az értékelő csoport tagjait a CAF felelős és a szervezet vezetése közösen választja ki, figyelembe véve, hogy az önértékelő csoport képes legyen, az együttműködésre és a feladatok hatékony végrehajtására. Legitimitásukat formálisan és informálisan egyaránt biztosítani kell, egyben a szükséges vezetői támogatás kinyilvánításával és az erőforrások biztosításával egyértelművé kell tenni, hogy megfelelő támogatást kapnak a szervezet vezetésének részéről. Ez a csoport kis szervezetnél akár 2-3 fős is lehet, míg nagyobb szervezetek esetében sem érdemes 6-8 főnél többet bevonni ebbe a csoportba. A csoport létszámának és összetételének megállapításakor figyelemmel kell lenni arra, hogy a létszám lehetővé tegye a csoport hatékony működését, a feladatok elosztása lehetőleg ne okozzon túl nagy terhelést egy-egy személy számára és lehetőség szerint a csoport tagok rendelkezzenek összességükben a szükséges kompetenciákkal.

A CAF értékelő csoport feladatai az alábbiak:

- az önértékeléshez kapcsolódó adatgyűjtés megvalósítása,
- az adatok rendszerezése,
- az önértékelő kérdőívek adatainak kiértékelése,
- fejlesztési prioritások kialakítása,
- fejlesztési célok meghatározása,
- intézkedési tervjavaslat kidolgozása,
- az önértékelés dokumentációjának kezelése.

Az értékelő csoportba tartozik a

- **CAF koordinátor**, aki a CAF felelős munkájának operatív támogatásáért, a szervezési feladatok ellátásáért felelős. Általában a koordinátor gondoskodik a szervezési feladatok lebonyolításáról, melybe beletartoznak a BM központi CAF on-line rendszeréhez történő regisztrációval kapcsolatos teendők is.
- **CAF moderátor** az értékelő csoport tagja, aki az önértékelés csoportmunkáinak levezetésében játszik kiemelkedő szerepet. A moderátor nem döntéshozó, hanem a csapatmunka elősegítője, feladata a csoport-, illetve csapatértekezletek előkészítése, levezetése, bizalmi légkör megteremtése, a résztvevők aktív részvételre serkentése az esetleges szorongások oldásával, a csoport munkájának célirányos vezetése. Neki kell figyelni arra, hogy a csoport hatékonyan haladjon feladata megoldása felé. A moderátornak fel kell

készülnie az esetleges konfliktusok kezelésére, a közvetítő szerepre is, folyamatosan figyelemmel kell kísérnie a csoport dinamikáját. Fontos, hogy a moderátori szerepkör általános vezetői kompetenciáktól jelentősen eltérő készségeket és képességeket is igényel.

- Nagyobb szervezet esetén, a szervezet középvezetőinek köréből, olyan ún. **CAF-témafelelősök** választhatók, akiknek feladata az egyes kritériumokhoz tartozó területeken a kérdőív adekvát megválaszolásához feltétlenül szükséges információk összegyűjtése, rendszerezése és az önértékelés folyamatában részt vevők számára történő átadása, valamint az értékelő csoport munkájában való aktív közreműködés. A témafelelősöknek nem feladatuk, hogy az értékelő csoport vagy az önértékelő csoport számára meghatározzák a megfelelő értékelést, csupán az értékelők számára a „döntés-előkészítésben” van kiemelkedő szerepük.

Az önértékelő kérdőívet kitöltő munkatársakat (**önértékelő csoport**) az értékelő-csoport javaslatára a szervezet vezetése jelöli ki. A csoportot kétféle módszer szerint lehet kialakítani. Egyrésztől létrehozható olyan önértékelő csoport, amelyben a szervezet teljes köztisztviselői állománya – esetleg munkatársi állománya is - képviselteti magát. Másrésztől kialakítható egy szűkebb csoport, amely megfelelően (reprezentatívan) képviseli a közigazgatási szervet és lefedi feladat- és hatásköreit, szervezeti felépítését. Az utóbbi modell a megfelelő kiválasztás segítségével pontosabb képet alkothat a szervezetről, emellett az önértékelés során így zavartalanabb módon folyhat a szakmai munka a közigazgatási szervnél, mert kevesebb erőforrást von el a napi munkától az értékelés megvalósítása.

Az önértékelő csoport tagjait érdemes és szükséges tájékoztatni, felkészíteni a feladatra, az önértékelés jelentőségére és lehetőségeire. A csoportot meg kell ismertetni az önértékelésre használt eszközzel, annak tartalmával, hogy az önálló munka során képesek legyenek önállóan is értelmezni a kérdéseket. Az önértékelő csoport feladata a szükségesnek ítélt tájékoztatókon, képzésekben való részvétel, az önértékelésre használt eszköz megismerése, az önértékelő eszköz kérdéseire való adekvát válaszadás és a konszenzus teremtés folyamatában való aktív részvétel.

Megemlítendő, hogy amennyiben a szervezetnek van emberi erőforrás gazdálkodásáért felelős vezetője, fontos szereplője lehet az önértékelés folyamatának. Feladatai között szerepelhet például a CAF-képzések beillesztése a szervezet képzési tervébe, a szervezetben folyó képzések tapasztalatainak beépítése az önértékelésre való felkészítés képzéseibe, valamint szerepe van a CAF-képzéseket megelőző adatgyűjtés során is.

Belső képzés(ek)

Az önértékelés megvalósításának folyamatában a feladatoknak és szerepeknek megfelelően több típusú képzésre lehet szükség a szervezetben.

Elsőként említendő a szervezet teljes **vezetésének a tájékoztatása** a CAF szerinti önértékelésről. A vezetői képzés során szükséges kitérni arra, hogy mire használható a CAF szerinti önértékelés, mi a célja és miként lehet az önértékelés eredményeit hasznosítani a szervezet fejlesztésében, de arra is fontos kitérni, hogy mely alapelvek betartása szükséges ahhoz, hogy a várt eredmény valós legyen. A vezetői tájékoztatásnak további célja, hogy a vezetés pontosan átlássa milyen feladatokat, kell megoldani az önértékelés során, azaz kiknek a bevonása indokolt, illetve milyen erőforrás szükséglete van a megvalósításnak. A vezetésnek pontosan ismerni kell, hogy az önértékelés során milyen szerepekre van szükség illetve ezek milyen kompetenciákat igényelnek, hogy a kiválasztás során figyelembe tudják venni. A gyakorlati tapasztalatok alapján a vezetés tájékoztatása egy

rövidebb időtartamú, elsősorban a vezetés szerepére, feladataira és a CAF által nyújtott lehetőségekre és veszélyekre koncentrálnak ismeretátadó jellegű képzés.

A vezetői tájékoztatót követően kerülhet sor az **önértékelés megvalósítóinak felkészítésére**. Itt alapvetően két típusú képzésről beszélhetünk, az önértékelési munkába bevont csoportoktól függően. Először is fel kell készíteni az **értékelő csoportot**, és annak vezetőjét, az önértékelés felelősét. Nekik a CAF modell és a folyamat ismeretén túl a gyakorlati megvalósításhoz szükséges ismeretekkel – módszertani ismeretekkel - is rendelkezniük kell.

A másik képzendő kör az **önértékelést végzők** (azaz a kérdőív kitöltőinek) képzése. Számukra elsődlegesen a modell értelmezése, illetve a kérdőív kitöltésének a módszere a lényeges elem. Ezen felül a konszenzus szerepének és módszerének a megismertetése is fontos témája lehet a képzésüknek. Továbbá számukra is rendelkezésre kell bocsátani az önértékelés megvalósításával, és hasznosításával kapcsolatos alapvető információkat, ismerniük kell – legalább vázlatosan - az önértékelés folyamatát is.

A munkatársak számára tartandó képzés célja, hogy az önértékelés eredményes végrehajtásának érdekében a munkatársak:

- felkészüljenek a team-munkára,
- ismerjék meg, és legyenek képesek értelmezni a CAF-modell követelményeit, kritériumait és alkritériumait,
- váljanak képessé a CAF-modell kritériumainak és alkritériumainak a saját szervezetükre történő értelmezésére,
- ismerjék meg, és legyenek képesek a CAF önértékelés folyamatának megtervezésében közreműködni,
- legyenek képesek az önértékelés alapján fejlesztési célokat megfogalmazni.

A gyakorlati tapasztalatok alapján az értékelő és önértékelő csoportok képzése egy gyakorlatorientált képzés, mely általában egyben, egy alkalommal valósul meg.

A **képzés lebonyolítása** a szervezet képzési tervével összhangban és a képzésekre vonatkozó szabályozás alapján történik. A jóváhagyott képzési tervben ütemezett képzések végrehajtásának lépései a következők:

- a felső vezetés tájékoztatása, felkészítése a munka megtervezésére, irányítására
- a felelős vezetők felkészítése a team munka vezetésére;
- az értékelő csoport tagjainak felkészítése az önértékelés során a szerepüknek megfelelő lépések végrehajtására;
- az önértékelő csoport tagjainak felkészítése a kérdőív adekvát megválaszolására.

Önértékelési terv elkészítése

Az önértékelés végrehajtását megelőzően el kell készíteni az önértékelés lebonyolításának tervét, annak érdekében, hogy az elvégzendő feladatok és a megvalósításhoz szükséges erőforrások, határidők tervezhetőek legyenek. Az önértékelés sikeres megvalósítása döntő mértékben ezen tervezési fázis alatt dől el, ezért kellő hangsúlyt kell rá fektetni a folyamatban. Az önértékelés megvalósítása – első alkalommal mindenképpen – egy projektként értelmezhető és ennek megfelelően kell a projekt tervet elkészíteni a megvalósításra.

Az önértékelési tervnek az alábbi elemeket kell minimálisan tartalmaznia:

- az önértékelési munka célja, elvárt eredmények;
- a megvalósításhoz szükséges feladatok, lépések;
- a feladatok határideje és ütemezése (pl. az egyes feladatok elvégzésének határideje és időigénye, főbb mérföldkövek, ellenőrzési pontok, a vezetés és a munkatársak tájékoztatásának időpontjai);
- a feladatok végrehajtásának felelősei;
- az önértékelés megvalósításához szükséges erőforrások tervezése:
- o emberi erőforrások (CAF-felelős, értékelő csoport, önértékelő csoport),
- o infrastrukturális erőforrások (számítógép, nyomtató stb.).

Az önértékelési terv elkészítésénél figyelemmel kell lenni arra, hogy abban – mind a teljes megvalósítási folyamat (projektterv), mind pedig az egyes megvalósítási lépések tekintetében is – tükröződjön a folyamatos fejlesztés PDCA¹⁰ elve. Ennek megfelelően legalább a mérföldköveknél tervezni szükséges, hogy a felelősök értékeljék, hogy a tevékenységek megtörténtek-e, elérték-e céljukat, megfelelő minőségben történtek-e meg, azaz az olyan tevékenységekre, mint az önértékelés folyamatának és módszerének felülvizsgálata, a megvalósult fejlesztések értékelése, figyelmet kell fordítani a megvalósítandó tevékenységek megtervezésekor.

A szervezet napi feladatainak ellátása természetesen nem szenvedhet hátrányt ezért az önértékelés tervezésekor figyelembe kell venni, a szervezet munkatervét, továbbá figyelembe kell venni, a folyamatban lévő más fejlesztéseket is, mivel ezek erőforrásokat vonhatnak el az önértékeléstől.

Az önértékelési terv készítésébe – már a megvalósításban való elkötelezettség növelése érdekében is – érdemes bevonni azon munkatársakat akiknek jelentős szerepük lesz a megvalósításban. A terv tevékenységeinek és határidőinek meghatározásánál szükséges egyeztetni az abban résztvevőkkel, érdekelttekkel, hogy ne ütközzön valamely egyéb fontos, halaszthatatlan tevékenységükkel.

Az önértékelési tervet minden esetben a hivatali/intézményi vezetés hagyja jóvá. A jóváhagyást követően a munkatársak számára általános tájékoztatást kell nyújtani az önértékelés megvalósításának őket érintő részleteiről.

3.3.3. Az önértékelés végrehajtása

A CAF modell szerinti önértékelés célja:

- a szervezet önmegismerő képességének kialakítása és fejlesztése;
- a szervezet működésének és eredményességének, illetve az általa nyújtott szolgáltatások megítélésének és minőségének értékelése;
- a szervezet erősségeinek és fejlesztendő területeinek feltárása, valamint;
- a CAF szerint történő önértékelés eredménye alapján intézkedési tervek kidolgozása és végrehajtása, amelyek segítik a szervezetet működésének fejlesztésében.

Az önértékelés olyan helyzetképet ad a szervezet képességeiről, eljárásairól, folyamatairól és elért eredményeiről, amely alapján a szervezet vissza tud csatolni és szükség esetén be tud avatkozni a folyamataiba, saját irányítási rendszerébe.

¹⁰ Lásd az előző fejezetben

Az önértékelés maga három, jól elkülöníthető fázisra bontható. Az első fázisban történik az önértékelési modellhez kapcsolódó tények, adatok összegyűjtése, ami alapvető információkat nyújt az önértékelés alapját adó CAF kérdőívek kitöltéséhez. Továbbá ebbe a fázisba tartozik a kérdőívek kitöltése (3.1 CAF kérdőív kitöltése). A második fázis a kitöltött kérdőívek adatainak összesítése, melybe beletartozhat a BM központi adatabázisának az alkalmazása is (3.2 Kérdőívek feldolgozása). Végül a harmadik fázis az önértékeléshez kapcsolódó konszenzus folyamata, amely alapján megtörténik a szervezet erősségeinek és fejlesztendő területeinek, valamint az alkritériumok számszerű értékelésének szervezeti szinten történő konszenzusos elfogadása (3.3 Konszenzus).

CAF kérdőív kitöltése

Ennek a fázisnak a célja a szervezet alkalmazott módszereinek és elért eredményeinek összesítése alapján a CAF kérdőívek kitöltése.

A CAF kérdőív kitöltése két különböző tevékenységre bontható:

1. Adatgyűjtés
2. Kérdőívek kitöltése

Az első szakaszban (1. Adatgyűjtés) történik a kérdőív kitöltéséhez szükséges adatok összegyűjtése annak érdekében, hogy a CAF kérdőívet kitöltők minél pontosabb információkkal rendelkezzenek a kérdőív kitöltéséhez, és ezáltal biztosítsák a CAF kérdőívek minél tényszerűbb kitöltését. Ez tulajdonképpen nem jelent mást, mint hogy a szervezet feltárja alkalmazott gyakorlatát és e gyakorlat által elért eredményeit. Az önértékelő csoport tagjai – egyeztetett folyamat szerint – összegyűjtik és rendszerezik mindazokat az információkat, adatokat és tényeket, amelyek az önértékelés elvégzéséhez szükségesek. Az önértékelő csoportnak előzetesen – a kritériumok és alkritériumok értelmezése alapján – meg kell határozni, hogy milyen adatok és információk összegyűjtése szükséges az értékeléshez. Érdekes körülmények között és önkorlátozóan meghatározni azt az adatmennyiséget ami feltétlenül szükséges az objektív értékeléshez, mert a túlburjánzó adathalmaz gátja lehet a lényeges adatok kiszűrésének. Az adatokat rendszerezni szükséges és a kérdőívet kitöltők rendelkezésére kell bocsátani, hogy az értékelés során támaszkodni tudjanak az adatokra, tényekre.

A második szakaszban (2. Kérdőívek kitöltése) a CAF önértékeléshez tartozó kérdőívek segítségével kell a szervezet értékelését elvégezni, azaz ki kell tölteni a CAF kérdőíveket. A kérdőívek kitöltéséhez kell felhasználni az első fázisban összegyűjtött adatokat, hogy az értékelés minél inkább a tényeken alapuljon.

Adatgyűjtés

Az adatgyűjtés az önértékelési modell ismeretét és szervezeti ismeret egyaránt igényel (tudni kell ugyanis, hogy a szervezeten belül kitől és honnan lehet megfelelő adatokat, tényeket beszerezni). Ezért első lépésként az adatgyűjtést végző csoport tagjai áttanulmányozzák, közösen értelmezik az önértékelési modellt, az Adottságok oldal kérdéseit, és az Eredmények oldalon felsorolt eredménymutatókat. Ezt követően az adatgyűjtést végző csoport tagjai az **Adottságok**hoz tartozó kritériumok esetében összegyűjtik a szervezet működésének leírására vonatkozó adatokat, illetve azon dokumentumokat, amelyek a működést szabályozzák. Ezen információforrások körébe például az alábbi dokumentumok tartozhatnak:

- A szervezet működését szabályozó alapidokumentumok (pl. Szervezeti és Működési Szabályzat alapító okirat);
- munkaköri leírások;
- ISO 9001 szerint tanúsított rendszerek esetében a tanúsított rendszer szabályozó dokumentumai (pl. Minőségirányítási Kézikönyv, eljárások és utasítások);

- a szervezet működéséről szóló beszámolók, amelyek a működés módját mutatják be (és nem a működés eredményeit);
- egyéb szabályozások, dokumentumok.
- vezetői utasítások.

Az **Eredmények** kritériumainál a szervezet e módszerek alkalmazásával elért eredményeit kell összesíteni. Az Eredmények oldalhoz például az alábbi forrásokból lehet adatokat gyűjteni:

- éves beszámolók, amelyek a működés eredményeit tartalmazzák;
- belső és külső értékelések beszámolói;
- a munkatársak, ügyfelek és más partnerkörben végzett elégedettség- és igény felmérések összességéi.

Már az adatgyűjtés során is célszerű figyelembe venni, hogy az Adottságok és az Eredmények kritériumcsoportok értékeléséhez különböző típusú adatokat kell felhasználni. Míg az önértékelésben az Adottságok áttekintéséhez jellemzően tényeket (pl. eljárásokat, szabályozásokat, módszereket) leíró szöveges anyagokat szükséges összegyűjteni, addig az Eredmények kritériumainál főként a szervezet számszerű adatait kell figyelembe venni, mely adatok diagrammok, grafikonok, táblázatok formájában kerülhetnek összesítésre.

Az adatgyűjtést a koordinátor irányítja és döntően az értékelő team tagjainak a feladata az adatgyűjtés megvalósítása. Az adatgyűjtést megelőzően javasolható egy adatgyűjtő lapon megtervezni, hogy milyen adatokat, ki, honnan gyűjt be. A nagyobb szervezetek esetében hasznos lehet „témafelelősök” kiválasztása, akik saját területükön gondoskodnak a szükséges információk összegyűjtéséről és rendelkezésre bocsátásáról. A téma fogalma a CAF esetében olyan információforrás területeket jelöl, amelyek egyszerre több kritériumhoz is kapcsolódhatnak (pl.: pénzügyi téma, humán erőforrás témaköre). Továbbá itt kell prezentálni a megelőző CAF felmérések adatait is.

Az **adatgyűjtés során több megoldás is lehetséges** az adatok nyilvánossá tételére a kérdőívet kitöltő önértékelő csoport tagjai számára. Az egyik megoldás az adatok elektronikus formában történő kiadása a kérdőívet kitöltők számára, amennyiben ezek az adatok elektronikusan rendelkezésre állnak. Ekkor szétküldhető az értékeléshez szükséges összes adat az önértékelő csoport tagjainak, illetve feltehetőek a szervezet belső Intranetére. A másik megoldási lehetőség, hogy egy helyre összegyűjti az értékelő team a szükséges adatokat, és a hozzájuk kapcsolódó dokumentumokat, ahol minden CAF kérdőívet kitöltő elérheti, és szükség esetén áttanulmányozhat az adott terület értékeléséhez. Végül a harmadik lehetőség az, hogy az értékelő team alkritériumonként összegyűjti, hogy milyen dokumentum tartozhat az adott alkritérium értékeléséhez és ezt a listát teszi közzé, annak megjelölésével, hogy hol érhetőek el a listában szereplő dokumentumok.

Mindhárom megoldásnak vannak előnyei és hátrányai. Míg az elektronikus terjesztés gyors és költségkímélő, ugyanakkor nehezebben átlátható formátumú, mint a nyomtatott anyagok összegyűjtése. Az alkritériumokhoz tartozó dokumentumok és a dokumentumok elérhetőségének listába történő összeírása gyors módszer, és kevesebb ráfordítást igényel az értékelő team tagjaitól az adatgyűjtés során, de ennek köszönhetően több munkát igényel az önértékelő csoport tagjaitól az adatok felkutatása. Azt hogy milyen adatgyűjtést választ a szervezet, magának kell eldöntenie, sajátosságait figyelembe véve.

Végezetül azt is el kell mondani, hogy arra is **lehetősége van** a CAF szerinti önértékelést végző szervezetnek, hogy ne végezze el az önértékelés előtt az adatgyűjtést, és a munkatársak saját tapasztalataikra támaszkodva töltsék ki a CAF kérdőívet. Ez a megoldás bár egyszerűsíti a folyamatot két nagy veszélyt hordoz magában.

Először is sokkal nagyobb mértékben érvényesülhet a munkatársak szubjektív megítélése az értékelésben, gyakran inkább tükrözik majd a munkatárs elégedettségét, mint a szervezet valódi teljesítményének értékelését. Másodszorban pedig több olyan kérdés merülhet fel, amelyre a munkatársak nem tudnak a birtokukban lévő információk alapján tényyszerű választ adni, ami veszélyezteti a kérdőívek kiértékelhetőségét. Abban az esetben ugyanis, ha a CAF kérdőívet kitöltők nagy százaléka nem tud választ adni az alkritérium értékelésével kapcsolatban, úgy a felmérés nem kiértékelhető, mivel a kérdőív kiértékelése torz képet mutat. Ugyanakkor az is egy fontos információ lehet a szervezet számára, hogy a munkatársak mennyire tájékozottak a szervezet működését meghatározó információkról, dokumentumokról.

Mindenképpen javasolt a kérdőívet kitöltők alapos gondossággal történő kiválasztása, hogy lehetőleg olyan munkatársak vegyenek benne részt, akik nagyobb rálátással rendelkeznek a szervezet működésére, **illetve az előzetes adatgyűjtés,** hogy minél jobban a szervezetnél megtalálható tényeken alapuljon a kérdőívek kitöltése.

Kérdőívek kitöltése

Ennek a fázisnak a célja az önértékelő kérdőíveken keresztül a szervezet értékelése a munkatársak által.

Az **önértékelő csoport tagjai önállóan töltik ki a kérdőívet.** Ennél a lépésnél az önértékelést végző munkatársaknak végig kell gondolnia a segítő kérdések segítségével, hogy mit tart a modellben szereplő alkritériumoknál a szervezet **erősségének,** kiemelkedő eredményének és milyen **fejlesztési lehetőséget** lát a szervezetnél az alkritériummal kapcsolatban. Az önértékelőnek tehát a segédkérdések segítségével át kell gondolnia a szervezet működését az Adottságok oldali alkritériumoknál, illetve a szervezet eredményességét az Eredmények oldali alkritériumoknál.

Minden egyes alkritériumnál **meg kell indokolni,** hogy milyen tények támasztják alá az így feltárt értékelő megállapításokat. Ezért is lehet fontos az előzetes adatgyűjtés, ami lehetőséget teremt a pontos tények megismerésére, így a tényyszerű indoklásra.

Az értékelés során kiemelt fontosságú, hogy amennyiben lehetséges, a kitöltő által ismert **tények alapján** történjen a szervezet működésének és eredményeinek az értékelése. Például erősségként szerepelhet, hogy a szervezet rendszeresen végez felmérést a munkatársak körében, amely felmérés eredményeiről tájékoztatják a munkatársakat, és a felmérés alapján fejlesztéseket valósítanak meg. Ebben az esetben az indoklásban szerepelhet, hogy mely években végezték el a munkatársi elégedettség mérést, amennyiben a felmérésre készített egy szabályozást a szervezet úgy az is itt említhető meg, illetve az elmúlt évi felmérések eredményeiként megvalósított fejlesztések felsorolása támaszthatja alá a kérdőívben megfogalmazott erősségeket.

Természetesen lehetnek olyan esetek is, amikor **nem tudja ilyen konkrét tényekkel alátámasztani** a kérdőív kitöltője az azonosított erősséget és fejlesztendő területet. Például előfordulhat, hogy a kérdőív kitöltője szerint a vezetés, illetve a vezetés egy része nem mutat kellő példát a munkatársak számára, vagy a munkahelyen belüli légkört nem tartja megfelelőnek. Ezekben az esetekben nagyon nehéz tényekkel alátámasztani a leírt értékelői állítást. Ekkor két lehetőség van az állítás alátámasztására.

Először is a kérdőívek összesítése során kiderülhet, hogy a kitöltők túlnyomó többsége is ugyanazt találta fejlesztendő területnek, vagy erősségnek. Ez mindenképpen jelzés értékű lehet az értékelés szempontjából, és nagy valószínűséggel további vizsgálatot igényel az ok feltárása.

A **másik** megoldást a CAF modell, a 7.1 kritériumon, azaz a munkatársi elégedettség felmérésén keresztül teremti meg a munkatársi véleménnyel kapcsolatos értékelés alátámasztására. Ugyanis a munkatársi elégedettség felmérés során meg lehet erősíteni, hogy valóban felmerül a CAF kérdőívben azonosított probléma. Ekkor az indoklásba be lehet írni például, hogy a munkatársi felmérés kiértékelésénél a vezetés példamutatását értékelték a munkatársak a legalacsonyabbra. Így az az

állítás, hogy a vezetés példamutatása nem megfelelő, egy konkrét felmérés eredményével támasztható alá.

Az alkritériumhoz tartozó erősségek és fejlesztendő területek azonosítása és indoklása után az önértékelőnek **számszerűen is értékelnie kell az alkritériumot** egy ötös skála segítségével.

Az **ötös skála az Adottságok oldali alkritériumoknál** tulajdonképpen a PDCA¹¹ elv érvényesülését értékeli a szervezetnél alkalmazott módszerek és tevékenységek esetében.

- 0 - Ez az érték jelöli azt, amikor a szervezetnél nem foglalkoznak az adott területtel, még csak tervek sincsenek arra vonatkozóan, hogy mit kellene tenni. Például ha a szervezetnél a munkatársak képzése teljesen véletlenszerűen valósul meg, a pillanatnyi igény és lehetőségek alapján, ad-hoc módon történik a képzések megszervezése, akkor ez az érték adható. Illetve egy módszer értékelésével kapcsolatba a „0” érték adható akkor is, ha a szervezet nem foglalkozik a kérdéses területtel, például nincsen semmilyen karriertervezés, holott ez fontos lenne a szervezet működése szempontjából.
- 1 - Ez az érték jelöli, amikor bár már vannak meglévő tervek az adott terület intézményi gyakorlatára, de még nem működik az értékelt területen. Tehát például a szervezet azonosította, hogy a belső képzési rendszerrel problémák vannak, és kidolgozott ennek kezelésére egy tervet, amit azonban még nem tudott bevezetni.
- 2 - Ez az érték jelöli, amikor már tudatosan működik a szervezet az értékelt területen, de a működés értékelése még nem alakult ki, és nem vált a mindennapi működés részévé. Ez az érték adható például a képzésekkel kapcsolatban, ha kialakították a szervezeten belül a képzések rendszerét, de még nem értékelték, hogy a kialakított gyakorlat mennyiben vált be, illetve nem nézték meg a szervezetnél, hogy milyen változtatás lenne szükséges a képzési rendszer fejlesztéséhez.
- 3 - Ezt az értéket kell akkor adni az adott alkritérium értékelésénél, ha a szervezet tudatosan működik az értékelt területen és a szervezet működését arra kialakított értékelési rendszer segítségével vizsgálja a működésének megfelelőségét. Ez az érték adható például akkor, amikor a szervezet felismerte, hogy változtatni kell a képzési rendszerén, mert például az éves tervekhez be kellene gyűjteni a korábbi gyakorlattal ellentétben a munkatársak igényeit is.
- 4 - Ennél az értéknél a szervezetben kialakított gyakorlatot eseti jelleggel felülvizsgálták, és a felülvizsgálat eredményeként konkrét fejlesztéseket valósított meg a szervezet az értékelt területen. Ez az érték adható például a korábbi példánál maradva, a képzési rendszer esetében, ha már be is vezette a munkatársi igények begyűjtését a szervezet a képzési tervek elkészítéséhez.
- 5 - Ez az érték jelöli a tökéletesen működő intézményi gyakorlatot, azaz azt az állapotot, amikor a szervezet működésének fejlesztése a szervezet mindennapi életébe integrálódott, és az intézmény minden szervezeti egységénél a lehető leghatékonyabb módon működtetik a tudatosan kialakított gyakorlatot. A képzési rendszer példáját tekintve ez az érték adható, ha a képzési rendszer felülvizsgálata a szervezet működésének szerves részévé vált, és a szervezet minden egyes szervezeti egységénél tökéletesen működik, azaz a szervezet önállóan képes működtetni a folyamatos fejlesztés folyamatát a szervezet minden szervezeti egységénél.

Természetesen az Adottságok oldali alkritériumoknál, **nem egy módszert kell értékelni, hanem az alkritériumhoz tartozó intézményi működés összességét.** Ezért az értékelés egy holisztikus

11 Az innovatív javítást a PDCA kör végig vitelével lehet megvalósítani. Bármely folyamatot, tevékenységet először megterveznek (P - plan) - majd megvalósítanak (D - do) - megmérnek, hogy miben tér el a tervtől a megvalósítás, ezt elemezve (C - check) megtervezik a beavatkozás (A - action) lépéseit annak érdekében, hogy közelítsenek az eredetileg tervezett folyamathoz.

megközelítést igényel az értékelőktől, azaz összességében kell értékelnie az adott alkritériummal kapcsolatban a szervezet működését. Tehát ha az alkritériummal kapcsolatban alkalmazott módszerek egy része már jól működik, de még az alkalmazás értékelése nem történt meg (azaz 2-es érték adható), de a módszerek többségénél az alkalmazásuk még csak terv szinten szerepel (azaz 1-es érték adható), akkor összességében az 1-es értéket kell adni, mert a módszerek többsége az alacsonyabb értékelési kategóriába esik. Természetesen egy alkritériumon belül akár 3 értékelési elem is megjelenhet, de ekkor is minden esetben az alkritériumon belül domináns értéket kell adni.

Ezt figyelembe véve például csak akkor adható 5-ös érték az alkritérium értékelésénél, ha a szervezet minden, az alkritériummal kapcsolatban alkalmazott módszerére megvalósította a teljes PDCA ciklust, és ezt beépítette a szervezet működésébe minden szervezeti egységénél, és nincsenek olyan lényeges elemek, amelyekkel nem foglalkozik.

Az **Eredmények oldali** értékelésnél az alábbi módon kell értelmezni az **értékelés skáláját**:

- 0 - Ennél az értéknél az alkritériumnál a szervezet semmilyen konkrét mérési mutatóval, semmilyen konkrét eredménymutatóval nem rendelkezik, azaz nem lehet a szervezet eredményességét semmilyen tény alapján értékelni. Itt alapvetően fejlesztendő a mérési rendszer kialakítása. Ezt az értéket kell adni, például a 7.1 alkritériumnál abban az esetben, ha a szervezet nem rendelkezik munkatársi elégedettség méréssel, és nem állnak rendelkezésre a munkatársi elégedettség méréssel kapcsolatos számszerű adatok.
- 1 - Ebben az esetben a szervezet rendelkezik számszerű adatokkal az alkritérium kapcsán, azonban ezek az adatok romló tendenciát mutatnak, vagy legfeljebb stagnálnak. Ez lehet például az az eset, amikor a szervezet már többször végzett elégedettség mérést, azonban a munkatársi elégedettség mérés adatai azt mutatják, hogy néhány területen romlott a munkatársak elégedettsége, de a többi területen is legfeljebb stagnál a munkatársak elégedettsége.
- 2 - Ez az érték akkor adható az alkritérium értékelésére, ha a szervezet konkrét adatokkal rendelkezik az alkritérium értékelésével kapcsolatban, és ezek az adatok döntő többségében kisebb javuló tendenciát mutatnak, de általánosan legalább nem mutatnak romló tendenciát. Ezt az értékelést kaphatja a 7.1 alkritérium abban az esetben, ha a munkatársi elégedettség mérés adatai szinte egyetlen elégedettségi terület esetében sem romlanak, és néhány esetben kisebb javulást mutatnak.
- 3 - Ebben az esetben az alkritériumnál mért adatok lényeges javulást mutatnak, azaz az értékelt területek döntő többségében javult a szervezet eredményessége. Az elégedettség példánál maradva ez az érték adható a 7.2 alkritérium értékelésére, ha az elégedettségmérés adatai a vizsgált elégedettségi területek többségében markáns javulást mutatnak.
- 4 - Ez az érték abban az esetben adható az alkritérium értékelésénél, ha a szervezet eredményei javuló tendenciát mutatnak, és a maga által kitűzött célokkal összehasonlítva is kiváló teljesítményt mutatnak. Ez az érték adható abban az esetben például, ha a szervezet a munkatársi elégedettséggel kapcsolatban 10%-os emelkedést tűz ki célként a következő évre, és ezt a célt elérte, illetve egyes esetekben meg is haladta.
- 5 - Ez az érték jelöli a legkiválóbb szervezetek eredményeit. Ennél az értéknél a szervezet eredményei javuló tendenciát mutatnak, elérik, illetve meghaladják saját céljaikat, és más hasonló szervezetek eredményeivel összehasonlítva is jobb eredményt mutatnak. Tulajdonképpen ez az érték adható az értékelt alkritériummal kapcsolatban az országban legjobb eredményeket elérő szervezeteknek. A munkatársi elégedettség példánál maradva, amennyiben a 10%-os emelkedésként kitűzött célt elérte a szervezet, és ezzel az országos átlag felé került a saját ágazatában működő szervezetek esetében, úgy a skála 5 értéke adható a 7.1-es alkritérium értékelésénél.

A CAF modell Eredmények oldalának számszerű értékelésénél is szükséges az Adottságok értékelésénél leírt **holisztikus szemlélet**, miszerint nem egyedi eredményeket, hanem az alkritériummal kapcsolatos eredmények összességét kell számszerűen értékelni. Továbbá az Eredmények alkritériumainak értékelésénél is figyelembe kell venni, hogy az értékelési skála elemei akár külön is teljesülhetnek, például a szervezet jobb eredményt ér el más szervezetekhez képest, de nem éri le saját céljait. Ebben az esetben is az alacsonyabb skálaértéket kell adni, mivel nem teljesül minden, az értékelési skálában megadott értékelési elem.

Az értékelés során mind az Eredmények, mind az Adottságok oldali alkritériumok esetében lehetőség van arra is, hogy azoknál az alkritériumoknál, ahol a kérdőív kitöltője úgy érzi, nem rendelkezik kellő információval, ott nem kell értékelnie az alkritériumot számszerűen az ötös skála segítségével, hanem ezt külön jelölheti a CAF kérdőíven.

Ennek egyetlen veszélye van, hogy ha az önértékelők túl nagy százaléka (a BM által kialakított álláspont alapján, a kitöltők 50%-át meghaladó esetben) nem értékeli az alkritériumot, úgy nem lesz értékelhető az anyag. Ez az értékelésben azt jelenti, hogy a vizsgált alkritériummal kapcsolatban az önértékelést végzők nem rendelkeztek kellő ismerettel, azaz az adott alkritériummal kapcsolatban nem pontosan ismert a szervezet működése, illetve a szervezet eredményessége. Ebben az esetben új önértékelő csoportot kell választani, vagy további adatgyűjtést kell végezni, hogy az önértékelést végzők minden alkritérium esetében a megfelelő számú értékelést el tudják végezni.

Ezért is kiemelt fontosságú az önértékelő csoport tagjainak a kiválasztása, és az adatgyűjtés, ami lehetőséget teremt az önértékelő csoport számára, hogy az általa nem pontosan ismert területeken át tudja tekinteni a szervezetenél alkalmazott gyakorlatot, és tények alapján végezze el a CAF kérdőív kitöltését.

A CAF kérdőívben a csoport tagjai az alkritériumokat értékelik, a mellérendelt indikátorok/segítő kérdések segítségével. A válaszokat minden esetben indokolni szükséges, az írásban történő kitöltéshez hasonlóan. Ugyancsak fel kell tüntetni azokat a területeket, amelyek tekintetében a közigazgatási szerv eredményei kifejezetten jók, illetve azokat, amelyek fejlesztésre szorulnak.

Az értékelések folyamán minden alkritériumot a csoportban legalább 50%-nak + 1 tagnak 1-től 5-ig kell értékelni, a 0 osztályzatok aránya nem érheti el az 50%-ot. Amennyiben bármelyik alkritérium esetében a 0 válaszok száma eléri az 50%-ot, az önértékelés eredménye érvénytelenné válik, mivel ebben az esetben nagy valószínűséggel megalapozatlan végeredmény születne, továbbá valószínűsíthetően az önértékelés előkészítése sem történt meg megfelelőképpen. Ilyenkor az önértékelést meg kell ismételni.

A **kérdőív kitöltését** lehet **anonim módon, és névvel ellátva** (un. nyílt módszer) is elvégezni. Mindkét módszernek megvannak a maga előnyei és hátrányai.

Az anonim kitöltésnél nagy valószínűséggel szívesebben leírják az önértékelő csoport tagjai valós értékelésüket, azaz a CAF kérdőív kitöltése realisabb adatokat tartalmazhat. Ugyanakkor ennél az értékelési formánál nem biztosítható a konszenzus kialakításakor, hogy azok a munkatársak vegyenek részt a konszenzusban, akik valamely értékelésnél a szélső értéket képviselik a szervezet értékelésében, ezáltal kevésbé támogatja a konszenzusért felelős csoport kiválasztását.

A név szerinti kitöltés jobban támogatja a konszenzust végző csoport kialakítását, ugyanakkor magában hordozza a veszélyt, hogy egyes önértékelők nem merik felvállalni valós véleményüket, a kiértékelés vélt retorziói miatt.

Azt, hogy melyik megoldást választja a szervezet számos más tényező is befolyásolhatja, de minden esetben a szervezetnek kell eldöntenie, hogy nála mely módszer alkalmazható nagyobb biztonsággal, úgy hogy valóban realis képet adjon az önértékelés.

A kérdőívek feldolgozásának célja az egyéni kérdőívek során gyűjtött eredmények összesítése, ami az alapját képezi az önértékeléshez tartozó konszenzusnak. Ennél a lépésnél kell meghatározni, mely alkritériumok esetében van szükség az értékeléshez kapcsolódó konszenzusra, és mely alkritériumok esetében állapíthatók meg egyértelműen a szervezet erősségei és fejlesztendő területei.

Először is összesíteni kell az egyéni kérdőívek kitöltésének eredményeit. Maga az összesítés két típusú adathalmaz összesítését jelenti.

Egyrészt összesíteni szükséges az alkritériumokhoz kapcsolódó számszerű értékelések eredményeit. Ezen számszerű összesítés során lehet megállapítani, hogy az értékelők mely alkritériummal kapcsolatban látják másképpen a szervezet működését, illetve a szervezet eredményeit. Ahol az önértékelők döntően eltérő véleményeket fogalmaztak meg egy alkritérium számszerű értékelésével kapcsolatban, ott van szükség konszenzusra. Ehhez első lépésben meg kell állapítani egy, a konszenzus szükségességéhez kapcsolódó tolerancia szintet, amely tolerancia határon kívül eső esetekben konszenzusos értékelést kell végezni az alkritériummal kapcsolatban.

A tolerancia szint megállapítása nem jelent mást, mint az egyéni értékelések összesítésének a szórására vonatkozó minimális érték kijelölését. Ezzel tulajdonképpen azt vizsgáljuk, hogy mennyire nagy a szervezeten belüli vélemények „szóródása” az alkritérium értékelésével kapcsolatban, illetve azt a szórás határt jelöljük ki, amelyen belül automatikusan összesítésre kerülnek az értékek és amelyen kívül mindenképpen foglalkozni kell az adott kritérium értékelésével.

Az egyéni értékelést követően az értékelő csoport a KIM központi adatbázishoz kapcsolódó konszenzusereső program segítségével is megállapíthatja a fentiekben ismertetett tolerancia szintet, amelyen belül a szoftver automatikusan konszenzust teremt. Illetve a tolerancia szinten kívül eső esetekben azonosítja, hogy mely alkritériumok esetében van szükség konszenzusra az alkritérium végső mérőszáma kialakításában szóbeli megbeszélésre lehetőséget adó személyes találkozó keretében. Így a KIM on-line alkalmazásával tulajdonképpen a bonyolult és hosszú időt igénybevevő számítások megspórolhatóak, ezért nagyobb szervezetek esetében mindenképpen javasolt az alkalmazása. De bármilyen nagyságú szervezet esetében **hasznos segítséget nyújthat a KIM on-line rendszerének a használata.**

Itt kell megjegyezni, hogy a megállapított **toleranciaszint túllépésének** lehet az egyik alapvető oka, hogy az értékelés skáláját az önértékelő csoport tagjai másképpen értelmezték. Erre utalhat az a tény, ha a tolerancia szint felett van szinte minden alkritérium esetében az értékelés összesítésének eredménye. Ebben az esetben nincsen szükség minden alkritérium esetén a konszenzusra, csupán az önértékelő csoport tagjainak újra kell értelmezniük a CAF kérdőívhez kapcsolódó önértékelési skála értékeit, és ez alapján el kell végezni a kérdőív újrapontozását. Majd az újra pontozás után kell megvizsgálni, hogy mely alkritériumok esetében van továbbra is szükség konszenzusra.

A másik adattípus melynek összegzése elengedhetetlen a **szöveges értékelések és indoklások összegzése, és előkészítése a további munkához.** Ennél a lépésnél az egyéni értékelések során összegyűjtött erősségeket, fejlesztendő területeket és indoklásokat kell összesíteni, majd feldolgozni.

Gyakran megfelelnek a szervezetek az ilyen típusú adatok összegzéséről, és csak a számszerű adatok összegzésére fókuszálnak, holott ezen **szöveges eredmények jelentik az önértékelés központi elemét**, több szempontból is. Először is ezen adatokra, információkra támaszkodva kell a vitatott alkritériumok esetében a konszenzust lefolytatni. Az itt leírt és összesített adatok támasztják alá a számszerű értékeléseket. Ezért különösen fontos már a kérdőív kitöltése során felhívni az önértékelők figyelmét a szöveges értékelés, és az indoklás jelentőségére. Ugyanis, ha az önértékelők nem határozzák meg pontosan az alkritériummal kapcsolatos erősségeket és fejlesztendő területeket, valamint nem támasztják alá tényekkel ezen értékelést az indoklásra vonatkozó részben, úgy a feldolgozás során igen nehéz megállapítani a számszerű értékelés megalapozottságát.

Másodsorban a számszerű értékelések nem segítik a fejlesztések pontos meghatározását. A számszerű adatokból meghatározható, hogy a működés mely területét, illetve milyen eredményeit látják a munkatársak a rendelkezésre álló információk alapján erősebbnek, azaz mely alkritériumhoz kapcsolódó területen lehet szükség fejlesztésre. Ugyanakkor a számszerű adatokból igen tág határok között mozognak a fejlesztési lehetőségek. Például abból, hogy az értékelés során mindenki átlag felettinek értékelte a 3.2 alkritériumot, nem tudják meghatározni, hogy az emberi erőforrások menedzselésénél a munkatársak szakmai tudásának fejlesztésében mit tartanak erősségnek. A hivatalon belüli karriertervezés az az erősség, amire a jövőben is lehet építeni, vagy a képzési terv kialakítása, vagy az új munkatársak betanítása, vagy a képzések lebonyolítása. Továbbá a fejlesztendő területeknél sem lehet egy számszerű adat alapján meghatározni, hogy a szervezet működésében, pontosan hol van szükség fejlesztésre, és milyen típusú fejlesztésre van szükség. Ehhez nyújt segítséget a **szöveges értékelések összesítése és feldolgozása**.

Tehát első lépésben minden egyes kérdőívben/kérdőívben megadott **erősséget és fejlesztendő területet**, illetve a hozzájuk kapcsolódó **indoklást** is **összesíteni kell** alkritériumonként. Utána meg kell vizsgálni, hogy vannak-e az összesítésben azonos elemek. Amennyiben reális önképpel rendelkezik a szervezet, és megfelelő adatgyűjtéssel történt a tények feltárása, úgy igen sok azonos elemet tartalmazhatnak az egyéni értékelések, amely azonos elemeket össze lehet vonni. Természetesen nagyobb szervezetek esetében több azonos elemet lehet majd találni, s ezzel az összevonás is több időt vesz igénybe, míg kisebb létszámú szervezetek esetében ez rövidebb idő alatt is elvégezhető lépés.

Ezzel már egy olyan anyag áll a szervezet rendelkezésére, amivel sokkal hatékonyabban hajtható végre a konszenzus. Maga az összesítés és az utána történő összevonások igen sok időt takaríthatnak meg a folyamat végrehajtásában, mivel az összesítést és összevonást 1-2 fő is elvégezheti, ugyanakkor a konszenzus során ennél lényegesen több személy vesz részt a szervezettől. Azaz az előkészítés során befektetett munka többszörösen térülhet meg a konszenzus folyamán.

Konszenzus

A **konszenzus célja** az egyéni értékelések összegzése során feltárt eltérő értékelések esetében a közös álláspont keresése az alkritériumok számszerű értékelése alapján, valamint az önértékelés eredményének csoport szintű elfogadása.

A konszenzus egy szóbeli megbeszélés, ahol a konszenzust végző csoport megbeszéli az alkritérium értékelését, és **közösen állapodik meg** annak számszerű értékelésében. A konszenzusteremtő megbeszélés alapját az értékelés két szélső- és az átlagértéke képezi. A vita folyamán a moderátor jelentős szerepet játszik a konszenzusteremtés megvalósításában azáltal, hogy feladata a megbeszélés irányítása, a különböző vélemények szintetizálásának elősegítése. A vitának minden esetben konkrét bizonyítékokon és elért eredményeken kell alapulnia. Az indikátorok/segitő kérdések a konszenzuskeresés folyamatában is szignifikáns szerepet játszanak.

Ennek a lépésnek igen fontos szerepe van az önértékelésben, mivel maga az önértékelés alapvetően vélemények lekérdezése a szervezet tevékenységével és eredményeivel kapcsolatban. Tehát vélemények összesítése és ütköztetése történik az önértékelés során.

Ugyanakkor nem szabad szem elől tévesztenünk, hogy az értékelés az adatgyűjtésnek köszönhetően valamilyen mértékben tényeken alapul. Illetve alapvetően **a szervezet tények alapján történő értékelése adhatja a legpontosabb képet** a szervezet működéséről és eredményeiről, ezért az önértékelés során a tények feltárására kell törekedni a lehető legnagyobb mértékben. A kérdőívek kitöltéséhez ezért alapvető fontosságú az adatok összegyűjtése, ami lehetőséget teremt a kérdőív kitöltőinek, hogy pontosan megismerjék a szervezetnél található tényeket. Maga az adatgyűjtés és annak figyelembevétele, valamint a konszenzus lépése teremtheti meg az alapot, hogy az önértékelés ne váljon egy egyszerű munkatársi elégedettség felmérésé. Ilyen szempontból a tényyszerűség

alátámasztásában **kiemelt szerepe van az értékeléshez tarozó indoklásnak**. Az indoklás erősítheti meg a szöveges és a hozzá tartozó számszerű értékelést.

Kiindulásképpen a konszenzus szerepe egyértelműen az egyénileg kitöltött kérdőívekkel begyűjtött értékelések, azaz a begyűjtött vélemények ütköztetése. Ahhoz azonban, hogy a konszenzus ne csupán vélemények ütköztetésévé váljon, és hogy például ne egy, esetleg a csoporton belüli hangadó véleménye érvényesüljön, mindenképpen szükség van az értékelésekhez írt indoklások összesítésére is. Így a konszenzus során nem a saját véleményeinkkel, hanem az értékelést alátámasztó tényekkel kell érvelni.

Ezért a **konszenzus lépéseinek az önértékelés tényszerűségének tekintetében kiemelt szerepe van**. Tulajdonképpen a **konszenzus tekinthető az önértékelés kulcsának**.

A folyamat a **konszenzus előkészítésével** kezdődik. Magának a konszenzus végrehajtásának is több lehetséges megoldása van a konszenzusba bevont személyektől függően. Ezért az előkészítés során ki kell választani, hogy kik vesznek részt a konszenzusban, amire többféle megoldás áll a szervezetek rendelkezésére az intézmény szervezeti kultúrájától, illetve nagyságától függően.

A konszenzus lehetséges résztvevői

Alapesetben az **önértékelő csoport minden tagja részt vesz a konszenzuson**. Ebben az esetben minden CAF kérdőívet kitöltő megindokolhatja értékelését szóban is, és lehetősége van a csoport többi tagját meggyőzni értékelésének helyességéről. Ennek a megoldásnak az **előnye**, hogy látszólag nem veszik el semmilyen információ a konszenzus során, hiszen mindenki részt vesz rajta, aki a kérdőíveket kitöltötte. Ezen csoportalakításnak a másik előnye, hogy a konszenzuson résztvevő munkatársak pontos ismeretekkel rendelkezhetnek az alkritériumokkal kapcsolatban, hiszen az adatgyűjtés eredményei a rendelkezésükre álltak, illetve a modellt is részletesen ismerik és alkalmazták is.

Azonban ennek a módszernek is megvannak a **hátrányai**. Például ebben az esetben is előfordulhat, hogy egyes önértékelők nem vállalják fel véleményüket a konszenzus folyamán. Ez elsősorban az anonim kérdőív kitöltésnél fordulhat elő, de a nyílt, névvel ellátott kérdőívek esetén is gyakran előfordul, hogy a kitöltő az értékelés eredményeit látva, inkább visszavonja értékelését, mintsem vállalná annak indoklását és megvédését. Ezáltal ugyanúgy információvesztéshez jutunk az önértékelés végső eredményéhez.

Továbbá a konszenzus csoportban történő érvelési technikájának köszönhetően csak egy maximált létszámig valósítható meg hatékonyan a csoportos konszenzus. Mivel egy bizonyos csoportlétszám (kb. 10-15 fő) felett már túl hosszúvá, és sokszor „partalan csevegéssé”, vagy ellenkező esetben „véget nem érő vitává” válhat a konszenzus folyamata.

Mindemellett a nagyobb létszám következtében a moderátor sem tud odafigyelni a kevésbé aktív, nem igazán „hangadó”, ugyanakkor megalapozott véleménnyel rendelkező csoporttagok bevonására, ezáltal az ő észrevételeik kikerülhetnek az értékelésből.

Illetve ennek a csoportalakításnak a hátránya lehet még, hogy ugyanazok fogják az önértékelést értékelni, akik magát az önértékelést is készítették. Így előfordulhat, hogy a konszenzus során nem a szervezet való értékelésére, hanem a saját értékelés indoklására, a saját értékelés „megvédésére” koncentrálnak az önértékelésben résztvevők.

Összegzésképpen elmondható, hogy a teljes önértékelő csoport bevonása a konszenzusba inkább kisebb létszámú önértékelő csoportok esetén alkalmazható eredményesen. Ez egyben azt is jelenti, hogy elsősorban kisebb létszámú szervezetek esetén ajánlott az alkalmazása, ahol például eleve nincsen lehetőség az önértékelő csoport, és a konszenzust végzők szétválasztására.

A másik megoldás, hogy **az önértékelést végzők közül reprezentatív módon választják ki a szervezeten belül a konszenzusba bevont munkatársakat**, azaz nem minden önértékelő vesz részt

a konszenzuson. Ezzel megoldódik a nagyobb csoportlétszámból adódó probléma, tehát sokkal hatékonyabban valósítható meg a konszenzus, ami egyértelmű **előny**.

Itt lehet meghatározó jelentősége az anonim vagy névvel ellátott kérdőív kitöltésének, mivel így könnyen lehet azonosítani, hogy kik adták az értékelésben a szélsőértékeket, és így egyértelműen az ő bevonásuk lehet a központi kérdés a konszenzus megteremtéséhez. Ugyanis amennyiben csak a középértékeket adók vesznek részt a konszenzuson, úgy egyértelműen az átlag irányába mozdul el a számszerűsített konszenzus.

Ne feledjük el, hogy **a konszenzus folyamata nem az átlagérték irányába történő elmozdulást jelenti, hanem a szervezet valós értékelésének meghatározását**. Egyes értékelésekben például elképzelhető, hogy a konszenzusos értékelés valamely szélsőérték irányába mozdul el, mert a szélső értékelést adó kollégák meg tudják győzni a konszenzuson résztvevő többi kollégát értékelésük megalapozottságáról.

A reprezentatív konszenzus csoport alakításának **hátránya** maradt azonban továbbra is, hogy ugyanazon személyek végzik a konszenzust, mint akik az önértékelést végezték, és a saját értékelésük „megvédésére” koncentrálnak csupán, nem képesek az értő figyelemre, mert arra koncentrálnak, hogy hogyan védjék meg saját értékelésüket. A probléma feloldása egyértelműen a konszenzust levezető moderátor feladata lehet, azzal, hogy a tényekre és adatokra irányítja a figyelmet, az érvelésnél megköveteli az ezekre való hivatkozást, esetleg bemutatást.

Ebben az esetben egy újabb feladat a **konszenzust végző csoport reprezentativitásának biztosítása**, ami elsősorban nagyobb szervezetek esetében jelentkezhet. Itt biztosítani kell, hogy lehetőleg a szervezet minden tevékenységét képviselje valaki a konszenzust végző csoportban, illetve minden egyes szervezeti egység, és minden szervezeti szint képviseltetve legyen.

Amennyiben az értékelő csoport összeállításánál a reprezentatív szempontokat figyelembe vette a szervezet, úgy maga az értékelő csoport is elvégezheti a konszenzust.

A harmadik megoldás lehet a konszenzust végző csoport kialakítására, hogy a CAF szerinti önértékelésbe bevont olyan munkatársak vesznek részt a konszenzus megbeszélésen, értékelésen, **akik nem vettek részt a CAF kérdőív kitöltésében**. Ezek lehetnek az értékelő csoport tagjai vagy a felkészítő képzések trénerai, ha nem vettek részt a CAF kérdőívek kitöltésében. Ennek a megoldásnak az **előnye**, hogy semmilyen formában nem befolyásolja őket a saját értékelésre történő részrehajlás. További előnye a megvalósításnak, hogy általában ezek a munkatársak azok, akik mélyebb ismeretekkel rendelkeznek a modellel, és az önértékelés céljával, módszertani megvalósításával kapcsolatban.

Azonban **hátránya** ennek a megoldásnak, hogy a konszenzusban résztvevők nem rendelkeznek saját értékelési élménnyel, és csak a kérdőívek összesítésének adatai állnak a rendelkezésükre. Tehát a leírt szöveges értékelések érthetőségétől nagymértékben függ a konszenzus kimenetele. Ezen lehet segíteni azzal, ha a kérdőívek egyéni kitöltőit előzetesen felkészítik a kérdőívek pontos, érthető kitöltésére.

A **fenti három csoportalakítási technika bármelyike alkalmazható**, azonban itt is a szervezetnek magának kell megfontolnia, hogy a fenti előnyök és hátrányok mellett, melyik módszer alkalmazása lehet a számára leghatékonyabb megoldás (azaz melyik módszerrel éri el a lehető legoptimálisabb erőforrás befektetéssel a legoptimálisabb eredményt).

Általánosan megállapítható a konszenzusba történő részvétellel kapcsolatban, hogy a modellt és a szervezet működését átlátó, az önértékelés folyamatát és módszerét alaposan ismerő munkatársak bevonása lehet a sikeres konszenzus egyik peremfeltétele. A másik fontos elem lehet, hogy a konszenzuson, és az egész önértékelési folyamatba a szervezet **vezetése, és ebbe beleértve a vezetés legfelső szintjét is, képviseltesse magát**. Ezáltal a vezetés számára megteremtődik a lehetőség a CAF szerinti önértékelés megvalósításának és eredményeinek folyamatos nyomon követésére, valamint a vezetés minden esetben képviselni tudja a szervezet magasabb szintű értékelésének

szempontjait, biztosítani tudja, hogy az önértékelés a teljes folyamat alatt a szervezet célrendszerével azonos irányba haladjon.

A személyes vezetői részvétel egyben megerősíti a CAF szerinti önértékelés fontosságát, és példát mutat a teljes munkatársi kör részére a szervezet fejlesztési tevékenységében való aktív részvételre.

A konszenzus előkészítésének következő lépésében fel kell készíteni a résztvevőket a konszenzusra, azaz **ismertetni kell** velük a **konszenzus célját**, a konszenzus megvalósításának az általános **folyamatát**, és a sikeres konszenzus megvalósításához szükséges **alapvető szakmai szabályokat**, amelyeket a munka során be kell tartania a konszenzus résztvevőinek. Ezután **át kell adni** a konszenzusra történő **felkészüléshez szükséges anyagokat**, azaz a számszerű értékelés eredményeit, és azon alkritériumok listáját, melyek a megadott toleranciaszinten kívül esnek és konszenzust igényelnek. Továbbá át kell adni a konszenzuson résztvevő munkatársaknak a szöveges értékeléseket, illetve ezen értékelések összesítését és feldolgozását, ha ez elkészült.

Végezetül a konszenzusba bevont munkatársaknak meg kell egyezniük, az önértékelésre kidolgozott projekt tervben szereplő határidőn belül, a **konszenzus időpontjában**.

Ezzel minden feltételt megteremtettek a szervezetnél a konszenzus sikeres megvalósításához, előkészítették a konszenzust.

A konszenzus teremtés mindvégig egy **moderátor** segítségével történik. Ezen moderátornak nem az értékelés az elsődleges **feladata**, hanem a csoportmunka módszertani irányítása. Ennek köszönhetően a moderátornak az alábbi feladatai vannak a konszenzus során:

- Ismertetnie kell a konszenzus megkezdésekor a résztvevőkkel a konszenzus célját, és megvalósítás szabályait. Ezek betartását folyamatosan biztosítania kell a moderátornak. Jó ha szabályokat írásban is rögzítik úgy, hogy a megbeszélés folyamán az látható legyen.
- Figyelnie kell, hogy a konszenzus ne tolódjon el a saját értékelés megvédésének az irányába, hanem végig a szervezet értékelésére fókuszáljon. Az adatokra és tényekre való visszacsatolás, hivatkozás segíti az objektív értékelést.
- Figyelnie kell, hogy a konszenzus során minden nézőpont felszínre kerüljön, és ne tolódjon el a szervezeten belül domináns személyek értékelésének az irányába.
- Végig figyelnie kell arra, hogy ne menjen el a konszenzus személyeskedés irányába, és megmaradjon a konszenzus során a kooperatív légkör.

Mint a fenti felsorolásból is látható a moderátor feladata igen komplex, a CAF modell és önértékelési módszertan szakmai ismeretén túl, igen komoly csoportkezelési, csoportvezetési technikákat is igényel. Ezért is lehet **kiemelt fontosságú a konszenzus moderátor személyének a kiválasztása**. Amennyiben a szervezeten belül történik e személy kiválasztása, úgy mindenképpen a szervezetben mindenki által szakmailag és emberileg is elfogadott személyt kell kijelölni, aki lehetőség szerint igen mély szakmai ismeretekkel rendelkezik a CAF önértékelés módszertanával kapcsolatban, és lehetőség szerint átlátja a szervezet teljes működését. Általában ez a személy a CAF felelős is egyben, mivel a CAF felelőssel kapcsolatban is hasonló elvárások fogalmazódnak meg.

Ebben a lépésben a csoportnak mindenképpen konszenzusra kell jutnia a szervezet erősségeivel, fejlesztendő területeivel és az értékelés számszerű értékelésével kapcsolatban.

Amennyiben a csoporton belül nem sikerül konszenzusra jutni, úgy **újabb adatok gyűjtése** válhat szükségessé, hogy a szervezeten belül feltárt tények alapján sikerüljön a kérdéses alkritérium esetében a konszenzust megteremteni. Amennyiben egy alkritérium esetében nem sikerül az újabb adatgyűjtés és tényfeltárás után sem konszenzusra jutnia, úgy ezt a tényt kell rögzíteni, és ezt kell a vezetés, majd a munkatársak felé is kommunikálni. Ez felhívja a szervezet figyelmét arra, hogy a vitatott alkritériummal kapcsolatban mélyebb vizsgálat szükséges az értékelés megalapozott eldöntéséhez. A szervezeti tapasztalatok alapján ilyen csak a legkritikább esetekben fordult elő, mivel

szinte minden esetben sikerült olyan újabb tényeket találni, amelyek segítettek dönteni a vitatott alkritérium értékelésében.

Illetve olyan esetekben fordulhat elő a csoport konszenzusképtelensége, amikor olyan személyek vesznek részt a konszenzusban, akik a konszenzus módszertanát nem képesek, vagy nem hajlandó befogadni, és a konszenzus szabályait nem fogadják el. Ezért is kiemelten fontos a konszenzusban résztvevő személyek alapos, több szempontot figyelembe vevő kiválasztása.

Azonban ismét meg kell erősíteni, hogy nem az alkritérium számszerű értékelésében történő csoportos megegyezés a cél, hanem a szervezet erősségeiben és fejlesztendő területeiben, ami a számszerű értékelés alapját adja. Mint ahogyan azt korábban már kifejtettük, a számszerű értékelésre még nem lehet fejlesztendő területet kijelölni, illetve csak nagyon tág értelemben, viszont a szöveges értékelés alapján, akár konkrét intézkedéseket is el lehet indítani. ***Tehát a CAF szerinti önértékelés legfontosabb előnye a szervezeti szintű erősségek és fejlesztendő területek azonosítása, és nem az értékelés számszerű eredménye.***

A számszerű értékelés csupán egy olyan támogató elem, ami

- segítheti a szervezetet saját fejlődésének nyomonkövetésében,
- segíthet a modellen belüli alkritériumok összehasonlításában,
- illetve korlátozott mértékben segíthet a szervezet eredményeinek összehasonlításában más szervezetekkel.

Itt kell megjegyezni, hogy a számszerű értékelés szubjektív azáltal, hogy az értékelés skálát a szervezet maga értelmezi, és a szervezeten belül történik a megállapodás az értékelési skála egyes fokozataiban. Ezáltal csak igen korlátozott mértékben alkalmas a CAF modell szerinti önértékelésre adott pontszám a különböző szervezetek összemérésére. Már most is látható, hogy a szervezetek eredményeinek összehasonlításához, például egy pályázati díjrendszerben történő értékeléshez ezen skálánál komplexebb értékelési rendszer kialakítása szükséges, hogy az értékelés eredményei valóban összehasonlíthatóak legyenek.

Elmondható, hogy az értékelés során **nem csak a számszerű eredményben, hanem a szöveges megállapításoknál is hasznos lehet a konszenzusteremtés.** Ami egyben azt is jelenti, hogy nem csak a tolerancia szinten kívül eső alkritériumoknál, hanem minden egyes alkritérium esetében alkalmazható a konszenzus.

A szöveges konszenzusteremtés azt jelenti, hogy a csoport az alkritériumokhoz tartozó indoklások, és az adatgyűjtés során feltárt tények alapján megegyezik abban, hogy mely erősségek és mely fejlesztendő területek támaszthatóak alá tényekkel, azaz mely megállapítások sorolhatóak egyértelműen a szervezet erősségei és fejlesztendő területei közé.

Előfordulhatnak olyan esetek is, ahol több önértékelő kérdőív tartalmaz olyan azonos értékelő megállapítást (azaz erősséget, vagy fejlesztendő területet), amelyet nem támasztanak alá tények. Ebben az esetben igen fontos megvizsgálni, hogy mi lehet az oka annak, hogy a szervezet több munkatársa állítja valamiről, hogy a szervezet erőssége, illetve fejlesztendő területe, habár ez az állítás nem támasztható alá tényekkel. Ezekben az esetekben lehetnek jelzés értékűek, mivel a munkatársak körében kialakult egy kép, ami nagyban befolyásolhatja a szervezeten belüli működést. Az is előfordulhat, hogy az adatgyűjtés során nem gondoltunk valamely információ forrásra, amelyről az önértékelők egy részének pedig tudomása van. Érdemes minden esetben az önértékelés folyamatában, de a befejeztével mindenképpen átgondolni, hogy megfelelőek és elegendőek voltak-e a begyűjtött adatok.

A konszenzus akkor **zárulhat** le, ha minden egyes alkritérium esetében sikerül a csoportnak konszenzusra jutnia. Itt alapvetően a **számszerű értékelésben történő konszenzus** elérése az elsődleges cél, de a mélyebb értékelést megvalósító szervezetek számára a **szöveges értékelésben lévő konszenzus is elvárható sikerkritériuma lehet a konszenzusnak.**

Amennyiben sikeresen megvalósult a konszenzus folyamata, úgy az értékelő team feladata, hogy a konszenzus eredményeit összegezze. Ekkor történik a számszerű értékelés végeredményének rögzítése a konszenzus során történt változások figyelembevételével, illetve itt történhet meg az erősségek és fejlesztendő területek összesítése.

A BM on-line adatbázis használata esetén a végső konszenzus értékeit ismét be kell küldeni a központi adatbázisba, amivel lezárulhat a BM adatbázis használata.

A konszenzus folyamat **zárásaként célszerű elkészíteni egy összefoglaló anyagot a vezetés számára**, ami

- összefoglalja az önértékelés folyamatát, és a folyamat megvalósításának tényeit (pl. hány fő vett benne részt és mennyi munkát – pl: hány órát - jelentett a szervezet számára);
- tartalmazza az önértékelés fő megállapításait (a kiemelő erősségeket és fejlesztendő területeket) és az értékelés konszenzus utáni alkritériumonkénti pontszámát;
- javaslatot tesz a szervezet fejlesztésével kapcsolatban a feltárt erősségek és fejlesztendő területek kapcsán;
- javaslatot tesz az önértékelés folytatásával, továbbfejlesztésével kapcsolatban.

Ezen összefoglaló anyagot meg kell vitatni a szervezet vezetésével, majd a **közösen elfogadott megállapításokat ismertetni kell a szervezet teljes munkatársi körével**. Ez teremti meg a lehetőséget, hogy a szervezet minden szintjén ismertté és elfogadottá váljon a CAF modell alapján megvalósított önértékelés eredménye.

A teljes önértékelési folyamat, és ezen belül a fejlesztések elindításánál is, kiemelten fontos az önértékeléssel kapcsolatos **szervezetben belüli és szervezetben kívüli kommunikáció**. Ezzel lehet biztosítani a szervezetben belül, hogy az érdeklődő de még nem elkötelezett munkatársak is bekapcsolódhassanak, amennyiben sikerül őket megnyerni. A külső kommunikációval lehet megerősíteni a partnerek és ügyfelek irányába a szervezet minőségfejlesztés iránti elkötelezettségét, illetve a fejlesztések eredményeinek bemutatásával megerősíteni, hogy az ő igényeiket figyelembe véve, a belső működést javítva a szervezet működése is hatékonyabbá válik.

3.3.4. Fejlesztések előkészítése

A **fejlesztések előkészítésének célja**, hogy a szervezet a CAF modell segítségével összegyűjtött tényeken alapuló információk alapján meghatározza azokat a fejlesztési célokat, melyekre intézkedéseket hoz.

A fejlesztés előkészítése két alfolyamatra bontható:

1. Fejlesztési irányok, célok meghatározása
2. Intézkedési tervek készítése.

A fejlesztések előkészítése a folyamat kiteljesedését jelenti, hiszen az önértékelés folyamatának legfőbb célja a szervezet működésének fejlesztése és javítása, amelyhez az első és döntő lépés az intézkedési terv megfogalmazása.

Fejlesztési irányok, célok meghatározása

Az önértékelés eredményeként a szervezetben számos erősség és fejlesztendő terület kerül azonosításra. A szervezet szűkös erőforrásainak következtében – mert a szervezeti erőforrások néhány kivételtől eltekintve mindig szűkösek - nincs lehetőség minden egyes fejlesztendő területre vonatkozóan fejlesztést indítani, ezért szükséges a **fejlesztendő területek szűkítése**. A szűkítés különböző módszerekkel történhet, például a fejlesztendő területek rangsorolásával. A rangsorolás segítségével sorrendet állíthatunk fel a fejlesztendő területek közt annak érdekében, hogy a szervezet számára legsürgetőbb hiányosságokat kiküszöböljük. A fejlesztések kijelölésénél rangsorolási

elemként lehet megfogalmazni a fejlesztés hatását a szervezet eredményességére, és a fejlesztés megvalósításának erőforrásigényét, azaz a fejlesztés megvalósíthatóságát, melybe beletartozik a fejlesztés erőforrásigényének, illetve a fejlesztés megvalósítási időtartamának az értékelése is.

Egy további értékelési elemként léphet be a fejlesztések elindításának sürgőssége. Abban az esetben például, ha törvényi kötelezettség elmulasztására derül fény az önértékelés során, az egyértelműen az elsődleges fejlesztendő területek közé kell, hogy kerüljön. Természetesen, ez a legkritikább esetben fordul elő, de elképzelhető, hogy a szervezet azonosít olyan fejlesztendő területet, amely ugyan nem könnyen megvalósítható, és hatása sem emeli a közepes fontosságú fejlesztési célok fölé, de a szervezet életében igen gyorsan kellene rá reagálni.

Az önértékelés során feltárt fejlesztési célok szűkítésénél a szervezet felelőssége a számára legmegfelelőbb módszer kiválasztása. A szervezet saját módszertani tapasztalata alapján bármilyen rangsorolási, kiválasztási módszert alkalmazhat.

Nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy sok apró fejlesztést már igen kis ráfordítással is végrehajthatunk, amelyek azonban nagymértékben hozzájárulhatnak a szervezet működésének, eredményességének javításához, és gyors sikerélményt jelenthetnek a fejlesztésben részt vevők számára.

Felvetődhet a kérdés, hogy miért van szükség a többi fejlesztendő terület azonosítására, ha ezekre nem indít el fejlesztéseket a szervezet. Itt elsősorban módszertanilag szükséges a fejlesztendő területek összegyűjtése, annak érdekében, hogy egy nagyobb körből tudjon fejlesztéseket választani a szervezet, amiből kiindul a szűkítés során.

Természetesen, ez a lista a szervezet rendelkezésére áll minden egyes önértékelés után, így az önértékelések rendszeres megvalósításakor a szervezet ezeknek a listáknak az összehasonlításán keresztül is le tudja mérni a fejlődését. Azt is össze tudja hasonlítani a szervezet, hogy az egymás után elvégzett két önértékelés között a fejlesztendő területek száma, kiterjedtsége és fontossága milyen mértékben változott. Ugyanakkor ez a lista egyfajta segítséget is nyújthat a következő önértékeléskor, ugyanis felhívhatja a szervezet figyelmét olyan területekre, amelyeket valamilyen oknál fogva nem vizsgált meg kellő alaposítással a soron következő önértékelés során, és kimaradt (az erősségek vagy) a fejlesztendő területek listájából. Abban az esetben továbbá, ha a szervezet még a következő önértékelést megelőzően sikeresen befejezi fejlesztéseit, ennek a listának a segítségével új fejlesztést tud kiválasztani. Természetesen, az új fejlesztés elindításakor meg kell vizsgálni, hogy a korábbi önértékeléskor meghatározott fejlesztendő terület az új fejlesztés kijelölésekor is aktuális-e még. A tapasztalatok azt is mutatják, hogy egy –egy probléma (fejlesztendő terület) már attól is pozitív változást mutat, hogy a szervezetben megfogalmazódik a probléma, „nyilvánosságra” kerül és beszélnek róla a munkatársak. Természetesen ez nem kiszámítható következmény, tehát biztonsággal építeni ezen következményre nem lehet.

A **fejlesztendő területek kiválasztásakor** a szűkített listából indulunk ki, meghatározzuk, hogy ezek közül a szervezet mely területre vonatkozóan szeretne fejlesztést elindítani. A szűkítés során figyelembe kell venni, hogy a kiválasztott fejlesztések reálisan elérhetőek legyenek, ugyanakkor megfelelő kihívást jelentsenek a szervezet számára. Általánosan 3-6 fejlesztés elindítása javasolt az önértékelés után. A legalább három fejlesztés elindítását az indokolja, hogy amennyiben egy fejlesztés valami miatt kisiklik, még mindig lehetősége legyen a szervezetnek a másik kettő esetében sikereket elérni. A maximális hat fejlesztés elindítása a szervezet erőforrásainak korlátozottságából

adódik, ugyanis más programok fejlesztési tapasztalatai alapján hatnál több fejlesztés megvalósítása túl sok erőforrást vonna el a szervezettől.

A fejlesztési célok meghatározása kétféle módon történhet. Ahhoz, hogy pontosan meg tudjuk határozni a fejlesztések célját, egyes fejlesztendő területeknél szükségessé válhat a fejlesztendő területek részletesebb elemzése. Ehhez sok esetben fel kell tárni a fejlesztendő területek valódi okait, ami alapján ki lehet tűzni a fejlesztéstől elvárható célokat. Az **ok-elemzés** feladata annak meghatározása, hogy a rangsorolás által kiválasztott fejlesztendő területek összefüggéseinek és okainak feltárásával – mi a probléma valódi oka - szűkítse és kijelölje a legfontosabb fejlesztési célokat. Tehát ebben az esetben a fejlesztési célok pontos meghatározását megelőzi az ok-keresés, ok-elemzés.

A szervezet dönthet úgy is, hogy a fejlesztési célok kitűzését követően kerül sor – szükség esetén - ok-elemzésre, beépítve ennek lépéseit az intézkedési tervbe. A célok megfogalmazásánál és a problémák okainak feltárásánál a szervezetnek mindenképpen kellő körültekintéssel kell eljárnia, hiszen könnyen eshet abba a hibába, hogy látszat „kezelést” indít a megoldásra a probléma igazi okát nem megismerve.

A fejlesztési célok két fő csoportba oszthatók:

- Jól meghatározott (rövid távon) végrehajtandó feladatok, amelyeknél pontosan ismert a szervezet számára a fejlesztés szükségességének az oka, ezért pontosan meghatározható, hogy mit kell tennie a szervezetnek.
- Mélyebb elemzést és problémamegoldást, alkotó csoportmunkát igénylő feladatok. Ezek azok a fejlesztési célok, amelyeknél nem ismert a szervezet számára a fejlesztés szükségességének az oka, ezért nem határozható meg, hogy mit kell tennie a szervezetnek. Ebben az esetben további elemzésekre van szükség a probléma okának feltárásához, és a fejlesztés lépéseinek a meghatározásához. Ezekre a fejlesztésekre nem dolgozható ki azonnal részletes projektterv, ezért kezelésük kiemelt körültekintést igényel. A pontos becslés kiemelten fontossá válik ezeknél a projekteknél a projekt időtartamának és az egyéb szükséges feltételeknek a meghatározásához.

A fejlesztésekhez tartozó **célokkal** kapcsolatos egyik lényegi kritérium, hogy azok **pontosak, reálisak, megvalósíthatóak és számszerűsíthetők** legyenek. Pontos a célkitűzés akkor, ha egyértelmű, hogy milyen területen, milyen változást kíván elérni a szervezet. Ebből a szempontból igen fontos a mérhetőség, amely lehetővé teszi annak ellenőrzését, hogy elértük-e a kitűzött célt. A modell Adottságok és Eredmények kritériumai közötti kapcsolat figyelembe vétele segítséget ad a célok megfelelő megfogalmazásához.

A **célok megfogalmazása** tehát nem egyszerű feladat. Mindenképpen ajánlható, hogy több körben, több variáció megfogalmazásával történjen. Mivel a célok a szervezetben különböző szinteken fogalmazhatók meg és a célok időtávjukat tekintve is többfélék lehetnek, így arra kell törekedni, hogy a célmegfogalmazás a **megfelelő szervezeti szinten és hatáskörben** (kompetenciával) történjen. Az önértékelés alapján megtervezett stratégiai fejlesztési irányoknál és céloknál fontos, hogy a vezetés egyetértsen velük, és azonosuljon a kijelölt célokkal. Célszerű a vezetés jóváhagyásának, támogatásának a megnyerése is a sikeres megvalósításhoz. Ezért a megvalósításra kijelölendő fejlesztési céloknál figyelembe kell venni azok munkatársi támogatottságát is, mivel a munkatársak által nagymértékben támogatott fejlesztést sokkal kisebb erőforrás befektetéssel lehet megvalósítani, és nagyobb mértékben segít az önértékelés módszerének és előnyeinek elterjesztésében is a szervezeten belül.

A célok megfogalmazásával kapcsolatosan két gyakran előforduló problémára hívjuk fel a figyelmet:

1. A célok keverednek a feladatokkal, illetve feladatok kerülnek célként megfogalmazásra. Alapszabályként elmondhatjuk, hogy a cél leíró jellegű, egy kívánatos helyzetet rögzít, míg a feladat a cél eléréséhez vezető utat és a teendőket határozza meg. Ennek megfelelően a cél a „Hová megyünk?” kérdésre válaszol, a feladat pedig a „Mit kell csinálni, hogy odajussunk?” kérdésre.
2. A különböző szintű célok nem épülnek egymásra. A napi működést megcélzó, a munkatársak körében megszülető céloknak összhangban kell lenniük a szervezet stratégiai céljaival. Ezért fontos, hogy minden intézkedési terv célkitűzésének megfogalmazásakor meg kell feleltetni azokat a stratégiai dokumentumokban szereplő szervezeti céloknak. A célok koordinálása, a stratégiai célok módosítása a vezetők felelősségi körébe tartozik.

Intézkedési tervek készítése

A kijelölt fejlesztési célok megtervezésére és megvalósítására intézkedési tervet kell készíteni. Az intézkedési terv készítésének funkciója, hogy világos, konkrét, mérhető paraméterekhez kötött célokat rögzítsünk, és kidolgozzuk e célok elérésének részletes útját.

Az intézkedési tervek készítésének fázisába a tervek készítés mellett a tervek jóváhagyása és a munkatársak részére történő tájékoztatás is beletartozik.

Intézkedési tervet célonként **készítünk**, melynek első lépése lehet a feltárt probléma okainak megtalálása (amennyiben ez nem történt meg a célkitűzést megelőzően), hiszen éppen az a cél, hogy az okokat megszüntessük. Az ok-elemzést követően határozhatók meg a szükséges lépések, felelősök, erőforrások, határidők. A cél eléréséhez vezető részletes, megtervezett cselekvési sor adja a projekt feladatainak algoritmusát, áttekinthetőségét, és egyben segít azonosítani, felmérni, megtervezni a szükséges erőforrásokat (humán, anyagi stb.), az egyes részfeladatok elvégzéséhez szükséges időtartamot, és azokhoz felelősöket rendelni.

Az intézkedési terv végrehajtási folyamatába be kell illeszteni ellenőrzési pontokat, hogy meggyőződhessünk arról, hogy a cselekvési sor megvalósítása a tervnek megfelelően halad-e.

Ezek alapján **az intézkedési tervnek az alábbi elemeket kell tartalmaznia:**

- a fejlesztés eredményes megvalósításához szükséges feladatokat;
- a feladatok végrehajtásának elvárt eredményeit;
- a feladatok ütemezését (tevékenységek, az egyes feladatok időigénye, kezdete és vége);
- a feladatok végrehajtásának felelőseit;
- a projekt főbb mérföldköveit, ellenőrzési pontjait;
- a projekt megvalósításához szükséges erőforrások tervezését:
 - emberi erőforrások (projektvezető, önértékelő team tagjai),
 - infrastrukturális erőforrások (pl.: számítógép, nyomtató).

Az intézkedési terv elkészítése előtt mélyebben elemeznünk kell a fejlesztendő területeket, annak érdekében, hogy az intézkedési tervünk és annak megvalósításának célja ne valamilyen tüneti kezelés legyen, hanem az intézkedés megvalósításával a problémák igazi okait szüntessük meg. A feladatok meghatározásakor célszerű megadni a teljesítés-ellenőrzés főbb szakaszait (mérőföldköveit), és a végrehajtáshoz szükséges feltételeket, pl. a ráfordítható költséget, a felhasználható eszközöket, az igénybe vehető munkatársakat, a sikeres teljesítés esetén alkalmazandó ösztönzést, az alkalmazandó dokumentálási és publikációs módszert.

Az intézkedési tervek készítésébe az értékelő csoportnak célszerű bevonnia azokat a munkatársakat is, akik ezek megvalósításában érintettek, feladatot kapnak, így saját maguk számára pontosabban meg tudják határozni, hogy milyen lépésekre van szükség, milyen erőforrások állnak ehhez rendelkezésre.

Az intézkedési terv egy fejlesztési projekt alapdokumentuma. Ennek megfelelően át kell gondolni a fejlesztés megvalósításának alapelemeit, és meg kell határozni a fejlesztés kereteit. Az intézkedési terveknel az **alábbi elemeket kell átgondolni, és írásban is meghatározni:**

- Intézkedési terv azonosítója (neve és/vagy száma)

Azért szükséges megadni, hogy az adott intézkedés pontosan azonosítható legyen, és a megbeszélések, valamint a belső értékelések során egyértelműen lehessen rájuk hivatkozni, a dokumentálása is egyértelmű legyen.

- Intézkedés végrehajtása által elvárt eredmény meghatározása

Itt kell konkrétan megadni, hogy milyen eredményt/eredményeket vár el a fejlesztés sikeres megvalósításától a szervezet. Itt kell számszerűsíteni az intézkedés hatására bekövetkező változások mértékét, amely által ellenőrizhetővé válik az intézkedés sikeressége.

Ide konkrét adatokat kell meghatározni, illetve rövid szöveges összeggést lehet írni a várható eredményekről. Fontos, hogy az elérendő eredmények mérhetőek legyenek.

- Intézkedési projekt vezetője (neve és beosztása)

Itt kell megnevezni, hogy ki az intézkedési terv megvalósításáért felelős a szervezetben. A felelős kijelölése, és nem egy csoport megnevezése szükséges. Ez nem azt jelenti, hogy a fejlesztési projekt vezető feladata az intézkedés végrehajtása, de az ő felelőssége az egyes feladatok szétosztása, a megvalósítás koordinálása, és a projekt folyamatos figyelemmel kísérése.

- Intézkedési projektben résztvevők (nevük és beosztásuk)

Itt kell pontosan megadni, hogy kik vesznek részt az adott intézkedési terv megvalósításában, azaz kikre számíthat a projekt vezetője a megvalósítás során.

- Intézkedési terv indításának dátuma

Itt kell megadni, hogy mikor indul el az adott fejlesztési projekt. Ezt azért szükséges meghatározni, mert egyes intézkedéseket a szervezet munkarendjét figyelembe véve nem szükséges azonnal elindítani, hanem lehetőség van az egyes fejlesztések különböző időpontban történő elindítására. Ez is elősegítheti, hogy tervezetten történjen a fejlesztések ütemezése.

- Fejlesztési projekt befejezésének várható dátuma

Itt kell megadni, hogy várhatóan mikor fejeződik be az adott fejlesztési projekt. Ez azért szükséges, hogy a szervezet előre tudja tervezni, mikortól veheti birtokba a fejlesztés eredményét, mikorra várható az intézkedési terv megvalósításának eredményeivel kapcsolatos ellenőrzés, értékelés és visszacsatolás valamint mikorra lehet számolni a fejlesztés eredményeinek értékelésére a PDCA logikának megfelelően.

Ezek az elemek általában az intézkedési tervek fejlécében megadható információk, de bármilyen más formátum is elfogadható.

Az értékelő csoport által készített **intézkedési tervek jóváhagyása** a szervezet vezetésének feladata. A jóváhagyás során történik egyben a fejlesztési célok vezetői elfogadása is. Ahhoz, hogy ez minél gördülékenyebben valósuljon meg, mindenképpen szükséges a vezetés folyamatos tájékoztatása az önértékelés eredményeiről. Fontos, hogy a szervezet vezetése ne csak itt szembesüljön az önértékelés során kapott eredményekkel, mert ebben az esetben előfordulhat, hogy a vezetés nem pontosan lát a kijelölt fejlesztési célok mögé és megkérdőjelezi azok megalapozottságát.

Az önértékelési kérdőívet kitöltő **munkatársakat tájékoztatni** kell a kiértékelés eredményéről, a többi munkatárs számára pedig általános tájékoztatást kell nyújtani a számszerűsített eredményekről.

Az intézkedési tervek készítésével, jóváhagyásával és a munkatársak tájékoztatásával gyakorlatilag lezárul CAF szerinti önértékelés folyamatának azon része, amely a fejlesztési célok kitűzésére és az intézkedési tervek kidolgozására irányulnak. Ezt követi a fejlesztés szakasza, ahol az önértékelés során tapasztaltakra építve kezdődhet az intézkedési tervek megvalósítása. Már az intézkedési tervek megvalósításával egy időben megkezdődhet az önértékelés folyamatának felülvizsgálata - a PDCA logikának megfelelően -, illetve az önértékelés szabályozásának elkészítése.

Minőségbiztosítási alapfogalmak:

Audit: Bizonyítékok nyerésére és ezek objektív kiértékelésére irányuló rendszeres, független, és dokumentált folyamat. Jellemzően a szervezeten kívüli külső, arra jogosultsággal rendelkező személy, szervezet, intézet végzi.

Dokumentum: A követelményeket, előírásokat tartalmazó külső (jogszabályok, szabványok, műszaki előírások), vagy belső (utasítások, intézkedések, szabályzatok) készítésű szabályozás.

Ellenőrzés: A megfelelőség kiértékelése megfigyelés és ítéletalkotás útján, amelyhez szükség esetén mérés, vizsgálat, vagy ellenőrzés társul.

Eljárás: Egy tevékenység, vagy egy folyamat elvégzésének előírt módja.

Helyesbítő tevékenység: Tevékenység egy felfedezett eltérés, vagy más nem kívánatos helyzet okának kiküszöbölésére.

Megelőző tevékenység: Tevékenység egy lehetséges eltérés, vagy más nem kívánatos helyzet okának kiküszöbölésére.

Minőség: Egy termék, rendszer, vagy folyamat saját jellemzői együttesének az a képessége, hogy kielégítse a vevők és más érdekelt felek követelményeit.

Minőségcél: A minőséggel kapcsolatos elvárás, amire törekszenek, vagy amit el akarnak érni.

Minőségirányítás: Koordinált tevékenység egy szervezet vezetésére és ellenőrzésére, a minőség szempontjából.

Minőségirányítási rendszer: Összetett rendszer a minőségpolitika és a minőségcélok megfogalmazásához és a célok eléréséhez.

Minőségpolitika: Egy szervezetnek a minőségre vonatkozóan a felső vezetés által hivatalosan kinyilvánított általános szándékai és irányvonala.

Minőségtervezés: A minőségirányítás része, amelynek középpontjában a minőségcélok kitűzése, valamint a szükséges operatív folyamatok és a minőségcélok eléréséhez szükséges erőforrások meghatározása áll.

Minőségügyi feljegyzés: A minőségirányítási rendszer működését igazoló jelentés, jegyzőkönyv, nyilvántartás, elemzés, értékelés, minősítés.

Minőségügyi Kézikönyv: Dokumentum, amely egy szervezet minőségirányítási rendszerének követelményeit írja le.

Nem megfelelőség: Egy követelmény nem teljesülése.

Termék: Egy folyamat eredménye.

Helyzetfelmérés: A helyzetfelmérést a szabvány nem írja elő, de tanácsadói segítség mellett szükség van rá. Erre alapozva lehet meghatározni a minőségpolitikát. Ez nem más, mint a szervezet alapos átvilágítása meghatározott szempontok szerint. Ebben a szakaszban természetesen sok

helyzetfelmérést- és elemzést támogató módszert lehet alkalmazni, melyeket részletesen az előző fejezet tárgyalta.

A minőségtervezés szempontjainak érvényre juttatásakor figyelni kell a nyomon követhetőség igényére is, a rendszerre és az összes minőségre ható folyamatra egyaránt. A folyamatok irányítását, dokumentálását, az ellenőrzött vizsgálati állapot rögzítését ki kell alakítani. Így a folyamatokra vonatkozóan követhetővé válik, hogy a vevői és jogszabályi követelmények hogyan teljesülnek, illetve az is, hogy a dokumentációs rendszerben rögzítettek szerint történik a működés, és ha attól eltérés van, annak milyen következményei vannak.

A minőségirányítási szabályozás a minőségirányítási dokumentációs rendszerben ölt testet.

A minőségirányítási rendszerben a dokumentumok vertikális tagozódását ún. dokumentációs piramisként jelenítjük meg.



Ábra /Kalapács János: Minőségbiztosítás, - irányítás a közigazgatásban, 159. old./

A dokumentációs rendszer felépítésével kapcsolatban a szabvány eléggé szabad kezdet ad a sajátosságoknak megfelelő testre szabott rendszer érdekében. De azon dokumentált eljárásokat tartalmaznia kell, amelyeket a szabvány megkövetel.

Felelősségi körök, hatáskörök: Amennyiben a szervezet megfelel a hatásos működés igényének, akkor a minőségre ható folyamatokhoz kapcsolódó felelősségek, hatáskörök meghatározhatók, beleértve a minőségirányítási vezető kijelölését és felhatalmazását. Fontos az előbbieket ismertetni a szervezet érintett szintjeivel.

Egyértelmű és rugalmas szervezeti működés biztosítható:

- a szervezet sajátosságainak, hatásos működésének megfelelő rugalmas szervezeti struktúra kialakítása
- minőségre ható folyamatok szabályozása a kapcsolódó felelőségekkel a minőségirányítási eljárásokban rögzíthető
- munkakörökhöz kapcsolódó személyre szabott illetékességek, és hatáskörök a munkaköri leírásokban határozhatók meg, amelynek során figyelemmel kell lenni az eljárásokra, a rendszerrel való összhangra

Kommunikáció: Az egész folyamat során fontos szerepe van a munkatársak egymás közötti kapcsolattartásának, kommunikációjának. Ez nagymértékben hozzásegít a szervezet működésének fejlesztéséhez, valamint közvetlenül bevonja a munkatársakat a minőségcélok elérésébe. A szabvány csak a belső kommunikációt követeli meg, azonban a külső kommunikáció a vevőkkel kapcsolatban elengedhetetlen.

Vezetőségi átvizsgálás: A szervezet minőségi teljesítményéért a felső vezetés a felelős. A vezetőségi átvizsgálás eredményeiről minőségügyi feljegyzést kell készíteni. A vezetőségi felülvizsgálat keretében rendszeresen, a tanúsító és felügyeleti auditok gyakoriságának megfelelően évente legalább egy alkalommal felülvizsgálja a minőségpolitika, minőségcélok aktualitását, megvalósulását.

Erőforrás-gazdálkodás: A minőségirányítási rendszer működtetéséhez, fejlesztéséhez szükséges erőforrások, a megfelelő infrastruktúra, valamint a munkahelyi környezet kialakítása, fenntartása, biztosítása a felső vezetés feladata.

Termék előállítás, szolgáltatás biztosítása: A szervezeteknek meg kell tervezniük, és ki kell alakítaniuk azon folyamataik rendszerét, amelyek a termék, szolgáltatás előállításához szükségesek.

Ebben az esetben fontos a vevőközpontúság (ügyfélközpontúság) a működési folyamatok szabályozásában a hatékony vevő/ügyfél-szolgáltató kapcsolatra fektetve, jogszabályi, valamint szakmai követelmények kielégítése mellett.

Megfigyelő- és mérőeszközök és a vevői elégedettség mérése: A vevői (ügyfél) vélemény megismerésnek módját mérésnek, a vevői (ügyfél) vélemény megismerésének eszközét mérőeszköznek tekintjük. A mérés és elemzés azt igazolja, hogy tevékenység megfelel az előírt követelményeknek, illetve, hogy a minőségirányítási rendszer megfelelően működik, és folyamatosan fejlesztik eredményességét.

Belső audit: A szervezetnek előre megtervezett időszakonként belső auditokat (belső felülvizsgálatokat) kell végezni. A belső auditok irányítását a minőségirányítási vezető látja el. A cél annak megismerése, hogy a minőségirányítási rendszer megfelel-e a tervezett intézkedéseknek, a szervezet által kitűzött követelményeknek, valamint bevezetése és fenntartása eredményes-e.

Vezetői átvizsgálástól várható előnyök: A felső vezetés tervszerű időközönként végzi el a minőségirányítási rendszer átvizsgálását, hogy ezúton biztosítsa a rendszer folyamatos alkalmasságát, megfelelőségét, és eredményességét. Az átvizsgálásnak ki kell terjednie a fejlesztési lehetőségek értékelésére, és a minőségirányítási rendszerben eszközözendő változások szükségességére, beleértve a minőségpolitikát és a minőségcélokat.

Az auditok eredményei, vevői visszajelzések, folyamatok működése, megelőző és helyesbítő tevékenységek helyzete, fejlesztésre irányuló ajánlások alapján kell döntéseket és intézkedéseket hozni a minőségirányítási rendszer eredményességének fejlesztéséről, vevői követelményekkel kapcsolatos fejlesztésről, erőforrás szükségletekről.

Szakmai átvilágítástól várható előnyök: A vizsgált szerv szervezetének, valamint működésének helyzetteljesítésére, értékelésére, fejlesztési-korszerűsítési javaslatok kidolgozására és alkalmazására irányul. Ilyenek például többek közt:

- a szervezeti struktúra hatékonyságának javítása,
- feladat- és hatáskörök pontosítása, átfedések megszüntetése,
- szervezeti egységek, hivatali dolgozók közötti eredményesebb munkamegosztás kialakítása,
- belső koordináció,
- hivatali létszám és technikai ellátottság ellenőrzése, létszám optimalizálás,
- hivatali ügymenetmodellek kialakítása.

Irodalomjegyzék

- Az általános értékelési keretrendszer (CAF) alkalmazásának lehetőségei a magyar közigazgatásban. Szenté Zoltán (Szerk.), Bp., Magyar Közigazgatási Intézet, 2002.
- Almásy Gyula, Csuth Sándor – Gállos Zsuzsanna: Menedzsment III. – Főiskolai jegyzet. Bp., BCE – Közigazgatástudományi Kar, 2010.
- Bálint Júlia: Minőség. Bp., TERC Kereskedelmi és Szolgáltató Kft., 2006.
- Szenté Zoltán: Közigazgatás-fejlesztési füzetek 7. – A minőségbiztosítás és irányítás alkalmazása az önkormányzati közigazgatásban. Bp., Magyar Közigazgatási Intézet, 2001.