

TARTALOM	Oldal Page
SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK	
A közigazgatás kiválósági modellje, a CAF – dr. Szente Zoltán	2
Az EU-CAF önértékelési rendszere. Modellkísérlet a Pest Megyei Közigazgatási Hivatalban – Sümegi Endre, Moór Róbert	5
A CAF modell szerinti önértékelés tapasztalatai a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeleténél – Ágh Miklósné, dr. Gera Károly, Kovácsné Szabó Margit	13
CAF bevezetése Tatabánya megyei jogú város polgármesteri hivatalában – dr. Bene Magdolna	15
Minőségirányítási rendszer bevezetésének tapasztalatai Törökbálint Nagyközség Önkormányzata Polgármesteri Hivatalában – Reimanné Dabócz Sára	20
A személyzet felkészítése a közszolgálat irányítására – Varga Sándorné	22
A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI	
Beszámoló az MMT Igazgatótanácsa 2003. január 28-i üléséről	24
A Társaság közgyűlése	25
Az információbiztonsági tanúsítások tapasztalatai	26
A minőségirányítás aktuális kérdései a hon- és rendvédelem területén	27
SZAKBIZOTTSÁGOK	
Átalakult az Oktatási Bizottság	27
A Hon- és Rendvédelmi Szakbizottság felhívása	28
KITÜNTETETTEK	
Interjú Hercz Endrével, a Nemzeti Minőségi Díj Nagykövetével – Szódi Sándor	30
Önértékelési rendszer a kiválóságért – Csomor Miklósné	31
HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK	
Külföldi rendezvények	33
Hazai rendezvények	34
XI. Magyar Innovációs Nagydíj pályázat Debrecen a minőség fókuszában	35
	36
KÖZLEMÉNYEK	
Pályázati felhívás a 2003. évi Magyar Formatervezési Díj elnyerésére	36
FOLYÓIRAT- ÉS KÖNYVSZEMLE	
Tallózó	37
Az MMT titkárságán megvásárolható kiadványok	39
A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI	
Bemutakoznak új tagjaink Ökonova Bt. Balatontourist Rt.	41

CONTENTS	Oldal Page
PROFESSIONAL ARTICLES, LECTURES	
Public administration's excellence model – dr. Szente, Zoltán	2
The EU-CAF self assessment system – Sümegi, Endre; Moór, Róbert	5
Experiences gained by self assessment according to CAF, at the National Supervision of Financial Organizations – Ágh, Ágnes; dr. Gera, Károly; Kovácsné, Margit Szabó	13
Implementation of CAF at the town hall administration of Tatabánya – dr. Bene, Magdolna	15
Experiences gained by implementation of QS. at the Törökbálint community town hall – Reimanné, Dabócz Sára	20
Preparing staff to manage public administration – Varga, Marica	22
NEWS AND PROGRAMS OF THE SOCIETY	
January session of the HSQ Steering Committee (Report)	24
General assembly of the Society	25
Experiences on certification of information safety	26
Actual problems of quality management in the field of national defence	27
COMMITTEES OF EXPERTS	
Expert Committee Education transformed	27
Invitation of the Expert Committee for National Defence	28
PRIZE WINNERS	
Interview with Mr. Endre Hercz, the Ambassador of the National Quality Award – Szódi, Sándor	30
Self assessment system for excellence – Csomor, Vera	31
DOMESTIC AND INTERNATIONAL NEWS AND REPORTS	
Events abroad	33
Domestic events	34
11 th Hungarian Award for Innovation Competition	35
Debrecen focusing on quality	36
COMMUNIQUÉS	
Call for application to the Hungarian Award for Design 2003	36
REVIEW OF PERIODICALS AND BOOKS	
Chips	37
Publications to be sold	39
NEW MEMBERS TO THE SOCIETY	
Presentation of new members	41
Ökonova Bt.	41
Balatontourist Rt.	41

SZAKMAI CIKKEK, ELŐADÁSOK

Minőség a közigazgatásban

Az 1981-ben, Maastrichtban alapított EIPA (European Institute of Public Administration – Európai Közigazgatási Intézet) az EFQM Kiválóság Modell felhasználásával kidolgozott egy olyan értékelési rendszert [CAF – Common Assessment Framework – Általános (Közös) Értékelési Rendszer], mely a közigazgatás nyelvére fordítja le a Modell kritériumait. Ez lehetőséget biztosít arra, hogy az önkormányzati hivatalok saját működési minőségük meghatározásában előrelépjenek és egységes vezetési eszközt kapjanak a kezükbe.

A módszert 2000. május 9-én, az EU közigazgatásért felelős főtitkárai alkalmasnak találták arra, hogy az EU közös közigazgatási minőségpolitikája legyen (Lisszaboni Nyilatkozat).

A CAF célja a minőségirányítási módszerek és technikák megértése és használatának elősegítése a közigazgatásban, valamint az önértékelés módszerének elterjesztése és a „benchmarking” – a színvonal-összehasonlítás – lehetőségének megteremtése akár országon belül, akár országok között.

A CAF alkalmazása üzenet a magyarországi önkormányzatok számára is követendő utat illetően. Lényegéről és használatának eddigi eredményeiről ebben a számunkban számolunk be. Minthogy ezt a lapszámunkat szélesebb nyilvánosságnak is szánjuk, ezért némileg változtattunk a szerkezetén.

Szerkesztőbizottság

Lisszaboni Nyilatkozat

Közigazgatási minőségpolitika az EU-ban

Az Európai Unió közigazgatásért felelős főtitkárai május 8–9-i lisszaboni tanácskozásukon elismerésüket fejezték ki a 15 tagállamnak, az Európai Bizottságnak, az Európai Közigazgatási Intézetnek (EIPA), az Európai Minőségmenedzsment Alapítványnak (EFQM) és a Speyer Akadémiának az EU közigazgatási rendszerei számára szóló Általános Értékelési Keretrendszer (CAF) kidolgozása érdekében kifejtett erőfeszítéseikért. Ez a keretrendszer, melyet az Irányító Bizottság április 10-én és 11-én Portóban, az EU portugál elnökségének égisze alatt tartott ülésén jóváhagyott, az önértékelés, a benchmarking és a folyamatos fejlesztés újabb eszközeit bocsátotta az európai közigazgatási rendszerek rendelkezésére.

A főtitkárok üdvözlik ezt a kezdeményezést, és arra bátorítják az EU-n belüli közigazgatási rendszereket, hogy segítsék elő ennek, az önértékelésre és a közszolgáltatások folyamatos fejlesztésére szolgáló eszköznek az alkalmazását, támogatva ezzel a minőségi szolgáltatást nyújtó, ügyfélközpontú igazgatás fejlődését.

Lisszabon, 2000. május 20.



A közigazgatás kiválósági modellje, a CAF

– Dr. Szente Zoltán* –

Amilyen nehezen indult Magyarországon a minőségrendszerek alkalmazása a közigazgatásban, manapság olyan lendülettel folyik továbbfejlesztésük és elterjesztésük tervezése. Úgy tűnik, az ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszer használata a városi önkormányzatok polgármesteri hivatalainál elfogadott gyakorlattá vált, sőt további terjedése is várható ebben a körben. A hivatali munka átláthatósága, ellenőriz-

hetősége, a belső folyamatok dokumentáltságának és nyomon követhetőségének követelménye egyre bevettebbé válik, megvalósításuk fokozatosan beépül a napi munkafolyamatokba, és része lesz az alkalmazó közigazgatási szerv szervezeti kultúrájának.

Az elmúlt két évben az ISO 9001 szabvány mellett ismertté vált egy másik minőségrendszer, az Európai Unió által kifejezetten a közigazgatási

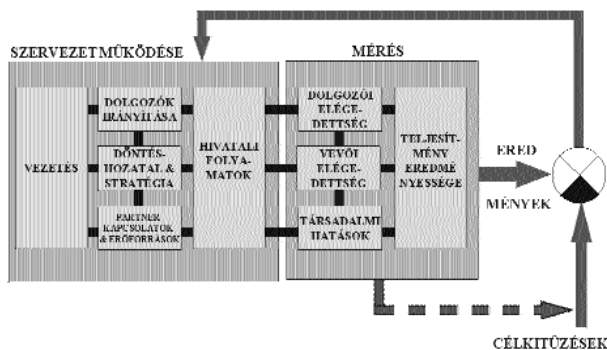
* Közigazgatási üzletág-igazgató, CONSACT Minőségfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft.

szervek számára kialakított ún. Általános (vagy Közös) Értékelési Keretrendszer, a CAF (Common Assessment Framework). A CAF valójában egy olyan szervezeti kiválóságmodell, mely rendszeresen végrehajtott önértékeléses módszerrel felméri az alkalmazó szerv szervezeti adottságait és eredményeit, erősségeit és gyengeségeit, olyan helyzetbe hozva ezzel a hivatal vezetését, hogy informált döntéseket hozhasson a szervezet napi működése során.

Az elmúlt egy-két évben a CAF hazai alkalmazása is megindult, elsősorban néhány felkészültebb, újíto szándékú városi önkormányzatnál, valamint – elsősorban egy 2001-es kormányhatározat ösztönzésére – államigazgatási szervnél. Az országban elsőként Százhalombatta Város Önkormányzatának képviselő-testülete döntött a rendszer alkalmazásáról, s azóta számos más önkormányzat (Kaposvár, Tatabánya, Marcali, Mátészalka, Somogy Megyei Önkormányzat stb.) követte. Az államigazgatásban az úttörő szerepet a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete játszotta, rajtuk kívül azonban csak egy-két másik területi szerv alakította ki saját rendszerét (igaz, hogy közülük egyik-másik, mint pl. a Baranya Megyei Területi Államháztartási Hivatal vagy a Pest Megyei Közigazgatási Hivatal, egyfajta mintaprojektet hajtott végre, azzal a szándékkal, hogy a kidolgozott modellt más szervek is hasznosítani tudják).

A CAF főbb tartalmi és módszertani elemei

A CAF értékelési sémája, illetve követelményei nagyrészt a sokak által ismert és nálunk is alkalmazott EFQM-modellt követik. Az Általános Értékelési Keretrendszer kilenc fő kritériumot tartalmaz, amelyek közül az első öt a felhasználó szervezeti adottságait, a második négy pedig működésének eredményességét értékeli, az ábrán látható struktúra szerint.



Az EFQM-modell

(A részletek ismertetése a cikk végén található)

A modell mögött meghúzódó elképzelés kézenfekvő: a szervezet eredményességének rendsze-

res értékelése lehetővé teszi, hogy az elért eredményeket összevessék a célkitűzésekkel, s amennyiben a célokat nem sikerült megfelelően teljesíteni, a CAF modell nyomán feltárt gyengeségeket a szervezeti adottságok oldalán lehet orvosolni. A CAF eredeti, 2000-ben kiadott követelményrendszere szerint a kilenc fő kritérium még 43 alkritériumra volt bontva, ám 2002 októberében a követelményrendszert átalakították; a 27 új alkritérium több tartalmi változást is hozott. A valóságban azonban e két szint alatt az értékelési szempontoknak van egy harmadik rétege is – azok, amelyek konkrét indikátorokra bontják a fő- és alszempontokat. A CONSACT gyakorlatában például mintegy 200–250 egyedi indikátor szerepel, a felhasználó szervezet sajátosságainak, bonyolultságának megfelelően.

A CAF alapvetően önértékelési módszer; rendszernek annyiban tekinthető, amennyiben az értékelés a szervezet minden lényeges tevékenységi körére kiterjed. Ez a fajta értékelés azt jelenti, hogy az alkalmazó hivatal munkatársai közül – formális reprezentatív módszerrel – kiválasztják azokat, akik az értékelést elvégzik. Az értékelés során egy 0–5-ig terjedő skálát alkalmaznak, ahol a „0” azt jelenti, hogy valaki információhiány miatt tartózkodik a válaszadástól, az 1–5 értékek pedig a CAF-ban meghatározott minősítéseknek felelnek meg (amelyek eltérőek az adottságok és az eredmények oldalán).

Bár a CAF követelményrendszere elsősorban a nyílt, konszenzusos értékelési módszert ajánlja, saját tapasztalataink szerint azonban az érintett körben – a köztisztviselői jogállásból eredő hierarchikus viszonyrendszer miatt – sokkal hitelesebb képet ad az anonim adatgyűjtés. A nyílt eljárásnál nemcsak a személyes értékelések azonosíthatósága okoz szinte kiküszöbölhetetlen torzítást, hanem a konszenzusos megoldás is, hiszen az értékelőknek még meg is kell egyezniük az egyes kérdések minősítésében.

Az értékelés eredményeként kapott szervezeti átlagok adják azokat a kiválósági értékeket, amelyek alapján az egyes hivatalok működése megítélhető, illetve összevethető más szervekével. Az eredmények szakszerű elemzése és értelmezése kulcsfontosságú a CAF-ban; a megfelelő mélységben végrehajtott felmérés eredményeként ugyanis elég nagy tömegű adat keletkezik, amelyek a hozzáértő elemzés hiányában kaotikusnak és nehezen megfejthetőnek tűnhetnek. Márpedig az eredmények alapján meg kell határozni azokat a területeket, amelyeken a hivatal működése jó, illetve amelyek – néha azonnali – beavatkozásra, fejlesztésre szorulnak.

Az alkalmazás indokai – a várható előnyök

Tapasztalataink* szerint a CAF szerinti felmérés és értékelés alkalmazásának többféle indítéka van, s ennek megfelelően különböző célok elérését várják tőle. Az önkormányzatok esetében megfigyelhető, hogy többnyire a nagyobb városi, valamint a szakmai kezdeményezőkésszéggel megáldott, ambiciózus hivatalok fogtak bele a CAF alkalmazásába, de arra is van példa, hogy egy önkormányzat az egyfajta divatnak tekintett minőségügyet az ISO 9001-nél könnyebben megvalósítható CAF-fal kívánta letudni. Az utóbbi esetek kivételével azonban az is megfigyelhető, hogy **elsősorban azok az önkormányzatok mutatnak érdeklődést az Általános Értékelési Keretrendszer iránt, amelyekben jól működő minőségirányítási rendszer van.** Szerencsés jelenség, hogy a CAF modellt alkalmazó önkormányzatoknál az érdeklődés általában valós szakmai igényeken alapul; valószínűleg a külső tanúsítás hiánya, a mérsékeltebb pr-lehetőségek miatt ezúttal inkább azok döntöttek az újabb minőségrendszer bevezetése mellett, amelyek tényleges előnyöket vártak ettől. De vajon milyen konkrét előnyökről van szó?

Az Európai Unió megbízásából eljáró, a CAF-koordinációval európai szinten foglalkozó Európai Közigazgatási Intézet (EIPA) szakmai ajánlásai szerint az alábbi előnyök várhatók a CAF alkalmazásától:

- Lehetőséget biztosít a „jó gyakorlatok” azonosítására és elterjesztésére a szervezet különböző részei, illetve különböző közigazgatási szervek között.
- Eszköz a munkatársak minőségügyi szemléletének kialakítására, illetve erősítésére.
- Lehetővé teszi a fejlődés mérését és a kiemelkedő teljesítmények feltárását.
- Segítséget nyújt ahhoz, hogy a különböző minőségfejlesztési technikák a normális működés részévé váljanak.

A gyakorlati tapasztalatok alapján azonban azt mondhatjuk, hogy jelenleg nálunk bizonyos előnyök jobban, mások kevésbé érvényesülnek. Az EU-ban egyre erőteljesebben hangsúlyozott benchmarking, azaz a hasonló tevékenységet végző szervezetek működésének szisztematikus összehasonlítása és a legjobb gyakorlat alkalmazása Magyarországon még bizonyosan nem tartozik a rutineljárások közé, ennél fogva az ettől remélhető előnyök ma még kevésbé jelentősek. Annál inkább érvényesülhet a minőségügyi kultúra, amelynek hiánya amúgy valószínűleg a

jelenkori magyar közigazgatás egyik legnagyobb hiányossága. Ahogy az ISO 9001-es minőségirányítási rendszert már működtető polgármesteri hivatalokban „könnyebb” a CAF alkalmazása, mert megközelítési módja, céljai és vélhetően eredményei is már ismertek az ott dolgozó köztisztviselők számára, úgy járulhat hozzá a CAF rendszeres és igényes alkalmazása is a minőség iránti elkötelezettség kialakulásához.

Ugyancsak érzékelhető a hivatali működés minőségügyi elemeinek, alrendszerének (ideértve nemcsak a minőségirányítást, hanem pl. az egyéni köztisztviselői teljesítményértékelést is) összekapcsolása, és ezáltal egy többfunkciós, integrált rendszer kialakítása, illetve működtetése.

A leginkább megvalósuló előny azonban annak a strukturált és gondosan elemzett információ-tömegnek az értékeléséből származik, amit egy megfelelően végrehajtott, CAF szerinti felmérés eredményez. Az értékelés gyakran objektív teljesítménymutatókkal kombinált eredményei – az érintett önkormányzati és államigazgatási vezetők elmondása szerint – a hivatali menedzsmentnek rendkívül hasznos tájékoztatást nyújt a belső szervezeti viszonyokról, amelyek megfelelő bázist jelentenek a jövőbeli vezetői döntések számára. A kapott információk értékére utal, hogy a felhasználó hivatalok a leggyakrabban nem állnak meg az eredmények prezentálásánál, hanem intézkedési tervvel vagy további, immár célzott vizsgálatok megszervezésével reagálnak a CAF felmérés eredményeire. Ugyancsak erre utal, hogy eddig minden, a CAF-ot alkalmazó közigazgatási szerv jelezte, hogy folytatni kívánja a rendszer alkalmazását, így már ebben az évben számos olyan közigazgatási szerv van, mely immár a második CAF szerinti értékelését bonyolítja le, képessé válva ezáltal arra is, hogy saját korábbi eredményeivel mérje össze a most kapott adatokat.

A CAF fő- és alkritériumai

Adottságok:

1. kritérium: a vezetés

A szervezet vezetése...

- 1.1. irányt mutat a szervezet számára: hosszú távú célokat határoz meg;
- 1.2. fejleszti és működteti a szervezet irányítási rendszerét;
- 1.3. ösztönzi és támogatja a szervezet munkatársait;
- 1.4. irányítja a politikusokkal és más fontos partnerszervezetekkel való viszonyt.

* A CONSACT a CAF teljes körű megvalósításának terén Magyarországon piacvezető tanácsadó, önálló országos CAF-adatbázissal.

2. kritérium: stratégia és tervezés

A szervezet...

- 2.1. gyűjti az ügyfelek és partnerek jelenlegi és várható igényeire vonatkozó információkat (a szervezet döntéseinek és stratégiájának fejlesztése és ellenőrzése);
- 2.2. fejleszti, felülvizsgálja és aktualizálja stratégiáját és tervezését;
- 2.3. az egész szervezet vonatkozásában végrehajtja stratégiáját és terveit.

3. kritérium: humán erőforrás-menedzsment

A szervezet...

- 3.1. humán erőforrásait stratégiájának és tervei- nek megfelelően tervezi, irányítja és fejleszti;
- 3.2. dolgozóinak képességeit az egyéni, csoport- és szervezeti érdekek és célok összehangolásával határozza meg, fejleszti és használja fel;
- 3.3. a párbeszéd és az önálló tevékenység fejlesztésével bevonja munkatársait a szervezet működtetésébe.

4. kritérium: partnerkapcsolatok és erőforrások

A szervezet...

- 4.1. fejleszti és működteti legfontosabb partnerkapcsolatait;
- 4.2. fejleszti és működteti partnerségi kapcsolatait fogyasztóival/ügyfeleivel;
- 4.3. menedzseli a szervezeti tudást és ismereteket;
- 4.4. irányítja a gazdálkodást;
- 4.5. irányítja technológiáit;
- 4.6. kezeli épületeit és vagyonát.

5. kritérium: szervezeti folyamatok és változásmenedzsment

A szervezet...

- 5.1. azonosítja, tervezi, irányítja és fejleszti folyamatait;
- 5.2. fogyasztóinak/ügyfeleinek bevonásával nyújtja és fejleszti szolgáltatásait;
- 5.3. megtervezi és irányítja modernizációját és újításait.

Eredmények**6. kritérium: a fogyasztói/ügyfélorientáció eredményei**

- 6.1. a fogyasztói- ügyfélelégedettség-értékelés eredményei;
- 6.2. a fogyasztói/ügyfél-orientált működés mutatói.

7. kritérium: személyzeti eredmények (dolgozói elégedettség)

- 7.1. a dolgozók elégedettsége és motiváltsága;
- 7.2. a dolgozói elégedettség mutatói.

8. kritérium: társadalmi eredmények

- 8.1. a társadalmi teljesítmény eredményei;
- 8.2. a környezeti teljesítmény eredményei.

9. kritérium: a teljesítmény eredményessége

- 9.1. a célok elérése;
- 9.2. gazdasági teljesítmény.



Az EU-CAF önértékelési rendszere*

Modellkísérlet a Pest Megyei Közigazgatási Hivatalban

– Sümei Endre,** Moór Róbert*** –

A közigazgatás továbbfejlesztésének 2001–2002. évekre szóló kormányzati feladattervéről szóló 1057/2001. (VI. 21.) Korm. határozat „Szervezetkorszerűsítési feladatok” részében – többek között – úgy rendelkezik, hogy: „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 kez-

deni alkalmazását az országos programban rögzítendő ütemezés szerint”.

Az idézett kormányhatározatból a következő szempontok, teendők kiemelendők:

- Civil szektorral való kapcsolattartás.
- Teljesítménykövetelmények meghatározása.
- Korszerű igazgatási módszerek alkalmazása.
- Minőségbiztosítási rendszerek államigazgatási szervezetben történő bevezetésének országos programja.

* Az EU-CAF önértékelési rendszere egy dinamikus, folyamatosan fejlődésben lévő konstrukció. Jelen dolgozatunkban a 2002 nyarán hatályban lévő változat alapján elvégzett mintakísérlet eredményéről számolunk be. Az időközben bekövetkezett változások – érdemben – nem érintik jelen cikkben foglaltakat.

A CAF-fal kapcsolatos információk megtalálhatók az Európai Közigazgatási Intézet honlapján: www.eipa.nl.

** Minőségbiztosítási vezető, Pest Megyei Közigazgatási Hivatal.

*** Informatikai főosztályvezető, Pest Megyei Közigazgatási Hivatal.

E főbb szempontok mindegyikét – valamilyen mélységig – érinti a CAF Általános Értékelési Keretrendszer, mely minőségirányítási rendszer meghonosítására vonatkozó „mintakísérlet” elvégzésével bízta meg a Belügyminisztérium a Pest Megyei Közigazgatási Hivatalt.

E mintakísérlet lefolytatásáról tájékoztatjuk a Magyar Minőség olvasóit.

Előzmények

A 2001-es esztendőben a Pest Megyei Közigazgatási Hivatalban kialakítottuk – az ISO szabványok szerint – a minőségbiztosítás rendszerét, nevezetesen:

- kialakítottuk a minőségpolitikánkat; a minőségbiztosítás szervezetét (minőségügyi megbízott, belső minőségügyi auditorok stb.), meghatároztuk a hatásköröket és feladatokat,
- elkészítettük a Minőségügyi Kézikönyvet,
- meghatároztuk – folyamatszabályozás keretei között – azokat a feladatokat, melyeket a dokumentumok, adatok és feljegyzések létrehozásánál, kezelésénél be kell tartani,
- rögzítettük az egyes beszállítóknál vizsgálandó minőségügyi szempontrendszereket,
- a minőségbiztosítással foglalkozó munkatársak részt vettek a szükséges szakirányú képzésben.

Erőfeszítéseinket siker koronázta, hiszen 2001 decemberében külső „tanúsító” cég auditálta a Pest Megyei Közigazgatási Hivatal minőségbiztosítási rendszerét.

A folyamatszabályozási munkálatok elvégzése során figyelembe vettük az általános eljárási kérdéseket tartalmazó jogszabályi előírásokat (pl.: az államigazgatási eljárás általános szabályairól szóló 1957. évi IV. törvény, a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény, iratkezelésről szóló jogszabályok stb.), valamint a speciális szakmai jogszabályok előírásait (pl.: gyámhivatalokra, fogyasztóvédelemre, pénzügyekre és más olyan speciális területekre, mint a szabálysértésre, törvényességi ellenőrzésre stb. vonatkozó szabályok).

E rendszer meghonosításával, alkalmazásával, folyamatos működtetésével nagyon megdolgoztunk, hiszen e tevékenység újfajta gondolkodást, viszonylag sok manuális munkát igényelt.

E munka során kialakult a „minőségi menedzsment”, a belső auditorok hálózata, és egy minőségi gondolkodás kezdett meghonosodni.

Az alkalmazott minőségbiztosítási rendszer lényegéből fakadóan nem része e rendszernek egyes munkavállalók, a köztisztviselők egyéni véleménye, önértékelése, mely minőségbiztosítási szisztémát az „ÁLTALÁNOS ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER”, a „CAF” tartalmazza.

A két minőségbiztosítási rendszer kiegészíti egymást (kompatibilisek egymással); a jelenleg meglévő és működő „viszonylag statikus rendszert” kiegészíti egy dinamikus, a fejlődésre ösztönző, az individuumra, az egyéni véleményekre, elképzelésekre alapozó Általános Értékelési Keretrendszer, a CAF.

Tehát, mikor a CAF rendszer bevezetésével, egy mintakísérlet lefolytatásával bíztak meg minket, akkorra már nem volt idegen terület a minőségtanúsítás, a minőségirányítás elve és gyakorlata sem. Szakmailag felkészült kollégák várták az új közös feladatot.

A feladat végrehajtását – hivatalosan – 2002. március 26-án kezdtük el, és az összefoglaló értékelést 2002. augusztus végén készítettük el. A CAF mintakísérletet elvégeztük.

Bevezetőként szeretném Önökkel közölni a végeredményt:

A Pest Megyei Közigazgatási Hivatal 2002-ben, a CAF konszenzusos önértékelés során:

- 29,1-re (a legjobb $9 \times 5 = 45$ lehet) vagy
- 3,23-ra (a legjobb „5-ös” lehet) értékelte önmagát. E végeredmény megismeréséhez nagyon hosszú út vezetett.

Előkészületi munkálatok

Az előkészületi munka első lépéseként a hivatalvezető

- meghatározta a szervezés során elvégzendő feladatokat,
- kinevezte a szervezésért felelős személyt, illetve az önértékelési csoport vezetőjét,
- a mintakísérlethez kapcsolódó feladatok elvégzésére ütemtervet készítettünk.

A munkánk elvégzésében elsődlegesen részt vettek a belső auditorok, a főosztályvezetők, informatikusok, illetve a Hivatal köztisztviselői.

A szervezési csapat felállítását követően

- nagyon sokat foglalkoztunk e rendszer elvi alapjaival, gyakorlati működésével,
- különböző tanfolyamokon vettünk részt, beszereztük a fellelhető szakirodalmat;
- letöltöttük internetről (EIPA) a CAF-fal kapcsolatos összes hivatalos (angol nyelvű) dokumentumot.

Sok viharos és kevésbé viharos – de mindkét „műfajban” hasznos – munkamegbeszélésen, konzultáción vettünk részt.

Az előzőekben közölt felkészülési procedúrának volt egy nem várt és meglepő hatása is: az internetről letöltött „hivatalos” szöveg és javasolt módszertan nem mindenben volt azonos

- a tanfolyamokon elhangzottakkal,
- a szakkönyvekben leírtakkal, sőt
- az általam megismert gyakorlattal sem.

Megmutatta viszont az „eredeti leírás” a rendszer rugalmasságát, az adaptáció viszonylag tág lehetőségét.

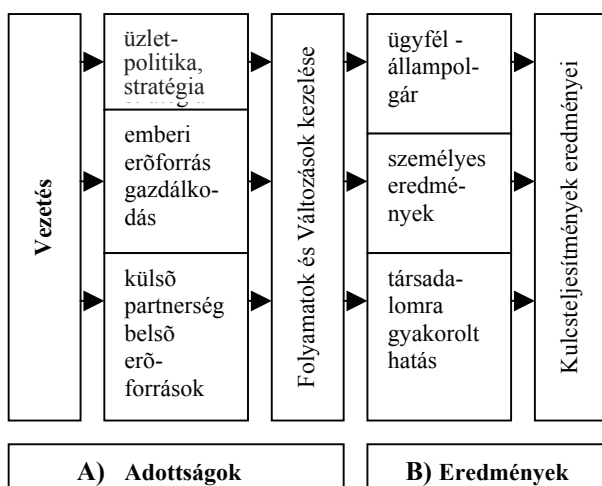
A tapasztalatok és ismeretek birtokában, újult erővel folytattuk a mintakíséret lefolytatását, melynek részletes ismertetése előtt – engedjék meg – hadd mutassam be Önöknek a CAF Általános Értékelési Keretrendszer.

A Közigazgatási Kiválósági Modell

A CAF, az ÁLTALÁNOS ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER (az irányítást segítő eszközrendszer), melyet – uniós közigazgatási szakemberek többévi nemzetközi jellegű munkával úgy alkotnak meg, hogy az

- kövessen egy kötelezően megadott – és a közigazgatás sajátosságaihoz illesztett – szerkezetet (logikát, filozófiát),
- összehasonlítható legyen más magyar és uniós közigazgatási szervezetekkel,
- a rendszer tegye lehetővé a szervezet tevékenységének „önjavítását”, ösztönözze az innovációs kultúra meghonosodását.

Az önértékelési rendszer szerkezetét a következő séma szemlélteti (1. ábra), amely nemcsak a közigazgatási CAF sémája, hanem gyakorlatilag ezzel azonos a magyar Nemzeti Minőségi Díj modellje; az EFQM (European Foundation of Quality Management) kiválóságmodell; az Európai Modell Kis- és Középvállalatok számára készült önértékelési rendszer.



1. ábra: A CAF szerkezete

Ezt a konstrukciót először a versenyszféra alkalmazta, melyet később adaptáltak a közigazgatásra, tehát ez nem „bürokraták” találmánya. Természetesen a rendszernek megvannak a korlátai, de kiváltja a nagyon drága külső auditorokat, kiknek többnyire kevés konkrét információi vannak az auditált rendszerről.

Általános értékelési keretrendszer, a „CAF” szerkezete

Mint az 1. ábrán látható, a felmérés két nagy részre oszlik: az ADOTTSÁGOK-ra, illetve az EREDMÉNYEK-re, és – összességében – a 9 fő kérdéskör megválaszolása a feladatunk.

Az egyes „négyzetekben” (de a kérdőíveken is) a fő kérdéskörök (szakzsargon szerint: kritériumok) szerepelnek, melyeket további 43 alkérdésre (alkritériumra) bontottunk. Abból a célból, hogy helyesen és azonosan értelmezzük az alkérdéseket, az alkérdésen belül különböző témákat, indikátorokat (=mutató, jelző, a szervezetnél az egyes alkérdésekre jellemző terület) jelöltünk meg, soroltunk fel, melyeket 1–5-ig terjedő jeggyel* „osztályozni” kell. Természetesen az egyes osztályzatoknak most más a tartalma, mint az iskolában, de nem járunk – nagyon – rossz úton, ha erre gondolunk.

A mintakíséret során az osztályozandó kérdések „indikátorok” meghatározása központilag történt, és e módszert – közigazgatási szervtípusonként (az azonos tartalom, az összehasonlíthatóság okán) – szükségesnek is tartjuk.

Megjegyezni kívánom, hogy a „CAF alapkiírása” szerint arra is van mód, hogy az indikátorok körét az adott szervnél „konszenzussal” határozzák meg, ezért azt javaslom, hogy – közigazgatási szervtípusonként hozzunk létre egy szakmai kollégiumot, ahol ezt és a minőségi rendszer működését, aktualizálását, a Minőségi Díj rendszer működtetését biztosítani tudjuk.

Tehát, ott tartottunk, hogy az egyes „indikátorokat” 1–5-ig terjedő „érdemjeggyel” le kell „osztályozni”:

- az indikátorok átlaga adja az alkérdések „osztályzatát”, értékelését,
- az alkérdések átlaga adja a főkérdések átlagát,
- a főkérdések értékének összegzése adja a Hivatal végső értékelését.

A rendszer logikájából adódóan tehát az alkérdések, illetve a főkérdések értékelése 1–5-ig terjedhet, míg a főkérdések összesített értéke tehát 5–45-ig terjedhet.

* Az új verzió meghonosítja a „0” osztályzatot is, melynek tartalma: Adottságoknál: Nem hoztunk megfelelő intézkedéseket; Eredményeknél: nincsenek mérhető eredményeink.

Ezek a részeredmények, átlagok, főértékelések már összehasonlíthatók területileg és időben is.

Az egyes indikátorokra adott értékelések, „osztályzatok” értelmezése a következő:

„ADOTTSÁGOK” típusú főkérdéskör csoport (értékelőpanel) „értékelése”:

1. Nem kezdtünk el vagy nem valósítottunk meg megfelelő tevékenységeket, lépéseket (vagy „nem tudja”).
2. Most kezdtük el a megfelelő tevékenységek, lépések bevezetését.
3. Részben megvalósítottuk ezeket a tevékenységeket, lépéseket.
4. A megfelelő tevékenységeket, lépéseket magában foglaló program teljes mértékben megvalósult.
5. Bevezettünk egy permanens minőségfejlesztési ciklust, a korábbi programok eredményeit alapul véve.

Nagyon fontos, hogy tudatosuljon bennünk, hogy az „1-es” pontérték nem jelent „elégtelen” osztályzatot.

„EREDMÉNYEK” típusú főkérdéskör csoport (értékelőpanel) „értékelése”:

1. Az eredmények mérésére nem került sor, nem voltak eredmények vagy csökkenést mutatnak (vagy nem tudja).
2. Az eredmények mutatnak bizonyos növekedést, fejlődést.
3. Az eredmények javuló tendenciát tükröznek néhány év távlatában.
4. Elértük a megcélzott teljesítményszintet.
5. Az eredményeket folyamatosan a legmagasabb teljesítményszinten érjük el ezen a területen.

Az önjavítás

Látható, hogy a CAF rendszer nagyon logikusan került kialakításra; a kérdéseikre adható válaszokban is a saját szervezetünkről kell véleményt mondani.

Tehát mikor pl. a „vevői elégedettséget” kell minősíteni, akkor a kérdés lényege az, hogy nálunk működik-e olyan rendszer, amelyik mérni tudja a partnereink elégedettségét.

A CAF minőségirányítási rendszeren belül meghatározó jelentőséggel bír az 5-ös főkérdéskör (a folyamat- és változásmenedzsment), mely az alkalmazott rendszer egyik legfontosabb – az „önjavító” – része. 3 különböző és fontos részterületet foglal magában, ezek: a folyamatszabályozás (folyamatmenedzsment), a változások kezelése (változásmenedzsment), a köztisztviselők mozgósítása, felkészítése a reformok, a változtatások megvalósítására.

A folyamatszabályozás alkérdéskör teremti meg – többek között – a kapcsolatot az ISO minőségbiztosítási rendszerrel, hiszen annak keretei között határoztuk meg azokat a feladatokat, melyeket a dokumentumok, adatok és feljegyzések létrehozásánál, kezelésénél be kell tartani.

A folyamatos fejlesztés, a változások kezelése a minőség megvalósításának egyik legfontosabb elve. Azt fejezi ki, hogy tanuljunk a saját hibáinkból, és csináljuk jobban, mint tegnap, majd megtanuljuk megint, és holnap jobban csináljuk, mint ma.

E munkánk során nem az emberi gyengeségek, hanem a folyamatok gyengeségeinek megtalálása és kiküszöbölése a cél.

Vannak véletlen hibák és vannak rendszeres hibák, melyek közül a rendszer hibái a lényegesebbek. A kettő közötti különbséget illusztrálja – pihentetőül – a következő történet:

„Egy étkezés végén Churchillnek, aki egy kicsit sokat ivott, azt a megjegyzést tette a mellette ülő Lady Astor: Ön összevissza beszél! És különben is részeg!”

Churchill válasza: Lehet, hogy én részeg vagyok, de holnapra már nem leszek az. Ön azonban mindig csúnya marad!”

A változások kezelésének tudatos tervezése, és a rendszer működtetése lehet a biztosítéka a Közigazgatási Hivatal folyamatos fejlődésének.

A CAF rendszer működtetése során megállapított hiányosságok megszüntetésének, kiküszöbölésének egy másik lehetőségeként adódik, az ún. „utánkövetés”, melynek során feladatokat határozhatunk meg a különböző szintű vezetőknek, szervezeti egységeknek. (Erről még később lesz szó.)

Az eddigieket összegezve: a CAF-filozófia alapján – többek között – szükséges, hogy a közigazgatási szerv:

- határozza meg küldetését, misszióját, stratégiáját;
- foglalkozzon a köztisztviselő előmenetelével, ambícióival,
- különböző tulajdonságok meglétét feltételezi a szervezet vezetőjénél,
- törekszik arra, hogy ügyfelei legyenek elégedettek szolgáltatásaival,
- olyan rendszert működtet, mely biztosítja, hogy a szervezet folyamatosan tudja észlelni és javítani saját hibáit,
- foglalkozni kell olyan feladatok megoldásával, melyek nem tartoznak a feladatkörébe, pl. működési területén meglévő társadalmi feszültségek, szociális gondok, egyéb civil szervezetek célkitűzéseivel.

Látható, hogy nemcsak arról van szó, hogy a jogszabályok milyen kötelező feladatok ellátásával, eljárási szabályok betartásával bízta meg, ruházta fel a közigazgatási szervet, hanem arról, hogy egyfajta társadalmi és erkölcsi felelőssége is van a közigazgatási szervezetnek, melyet – előbb-utóbb – gyakorolnia kell.

Ez a szisztéma talán arra is rávezet bennünket, hogy – a jogszabály erejénél fogva meglévő – monopolhelyzetünk okán (nincs választási lehetősége az ügyfélnek) nem szükségszerű, hogy – egy ésszerű határon túl – éljünk monopolisztikus lehetőségeinkkel. Sőt azt is megkockáztatom: hasznára válik a közigazgatásnak egyfajta (akár köztisztviselői, akár „vevői”) kontroll.

Konszenzusos önértékelés

A felmerült igen sok kérdés megválaszolását, a szükséges felkészülési folyamatot követően meghatároztuk az önértékelési folyamat menetrendjét.

2002. április 4-én létrehoztuk az önértékelési csoportot, kijelöltük a szervezési felelőst, az önértékelési csoport vezetőjét. Az értékelésben részt vevők számára két alkalommal tartottunk felkészítő megbeszélést; a konszenzusos önértékelésre 2002. június 26-án került sor, 16 fő részvételével.

Az önértékelő bizottság tagjai a délelőtti folyamán kitöltötték a papír alapú kérdőívet, „leosztályozták” a kérdéseket, egyes kérdésekhez megjegyzéseket fűztek.

A (feldolgozás időigénye miatt) hosszúra nyúlt (nyújtott) ebédidő alatt feldolgoztuk a kérdőíveket. A konszenzusteremtő értekezlet megtartására délután került sor.

A bizottság munkájában közreműködőket felhívtuk az őszinteségre, a pontosságra, objektivitásra.

Majdnem minden szervezési feladatnál elmondták, és így is van, hogy a feladat végrehajtása csapatmunkát igényel. Ez CAF önértékelési rendszernél különösen így van, hiszen az egész önértékelés, önjavítás sikere a köztisztviselők megfontolt döntésén, szakértelmén és a jobbtábsba vetett hitén alapul.

Tehát kellő ráhangolást követően kezdtünk hozzá az önértékeléshez.

A számítógépes program szakmai részének megfogalmazásánál úgy döntöttünk, hogy meghatározunk egy értékelési sávot, egy toleranciaszintet, az átlagtól való eltérések átlagát, „statistikai nyelven” szólva: a szórását.

Induláskor ezt a toleranciaszintet 1,5-ben határoztuk meg, ami azt jelenti, hogy ha az egyes kérdésekre adott értékelések, osztályzatok e tole-

ranciaszinten belül vannak, akkor a konszenzus – a számítógép által kiszámolt esetekben – létrejönnek tekintendő. Tehát, ha az átlageredmény 3-as, az ettől eltérő eredmények átlaga 1,5-nél kisebb, akkor 3-as eredménnyel létrejött a konszenzus. (A számítógépes program keretei között természetesen bármilyen toleranciaszint beállítható.)

Az e toleranciaszinten kívül eső kérdések tekintetében a számítógép kiírja:

- az értékelések átlagát; egy átlagértékelést adó nevét és megjegyzéseit,
- a legrosszabb értékelés adatait, ezen értékelést adó nevét és megjegyzéseit,
- a legjobb értékelés adatait, ezen értékelést adó nevét és megjegyzéseit.

A három érintett személynek módja van saját álláspontját kifejteni, véleményét megvédeni, a másik fél álláspontját részben, teljes egészében vagy megjegyzéssel ellátva módosítani.

A konszenzusos megbeszélésen részt vevők véleményükkel gazdagíthatják, befolyásolják a vitát.

Egy – a levezető elnök által mederben tartott, és ésszerű időkeretbe foglalt – vitát követően, többségi véleménnyel (szavazategyenlőség esetén az elnök döntésével) létrejön a konszenzus.

Ez így történt a mi esetünkben is, minden konszenzust igénylő kérdésben létrejött – döntő többségű egyetértéssel – a konszenzus.

Az eldöntendő 43 alkérdés közül – a számítógép által megteremtve – 22 kérdésben jött létre egyezés, az önértékelő csoport 21 kérdést vitatott meg, és hozott kompromisszumos döntést.

A konszenzusos értekezlet az egy alkotó vita színhelye, és nagyon fontos része volt a folyamatnak, hiszen az ad-hoc bizottság felelős, hivatali szintű és távlatokban gondolkodó csoportta szerveződött. Nagyon örülök, hogy részese lettem ennek a folyamatnak.

A konszenzusos értékelés összefoglaló adatait a főosztályi értékelést követően kívánom bemutatni.

Főosztályi értékelések

Tekintettel arra, hogy mintakísérletről volt szó, szükségesnek tartottunk minden felmerülő – ésszerű – javaslatot, lehetőséget kipróbálni, így került sor arra, hogy főosztályi szintű értékelést is készítettünk.

A felmérés során, a dolgokat leegyszerűsítve, minden köztisztviselőnek két kérdőívet kell – számítógépes hálózat igénybevételével – kitölteni: az egyiket a szervezeti egységre (a főosztályra), a másikat a Közigazgatási Hivatal egészére nézve.

Ezen értékelések összevont adatait a következő táblázat tartalmazza (2. ábra):

Kritériumok	Főosztályok önértékelése összesen	Főosztályok a hivatalról	Hivatali konszenzusos önértékelés	Értékelések átlaga
Irányítás, vezetés	3,44	3,18	3,63	3,42
Működés és stratégia	3,3	2,99	4,27	3,52
Emberierőforrás- gazdálkodás	3,12	2,88	3,32	3,11
Külső partnerkapcsolat és erőforrás	3,06	2,78	3,12	2,99
Folyamat- és változás- menedzsment	3,26	2,99	3,5	3,25
Ügyfélközpontú eredmények	2,69	2,63	2,76	2,69
Köztisztviselőkkel kapcsolatos eredmények	2,89	2,73	3,04	2,89
Társadalmi környezet eredményei	2,55	2,52	2,65	2,57
Teljesítmény- mutatók	2,97	2,91	2,78	2,89
Összesen	27,28	25,61	29,07	27,3
Átlagértékelés	3,03	2,85	3,23	3,04

2. ábra: Az értékelések adatai

A táblázatban alapvetően háromféle értékelést mutattunk be:

- a főosztályok saját magukról (3,03),
- a főosztályok a Hivatalról (2,85) és végül
- a konszenzusos önértékelés (3,23) értékelést adtak, míg az
- az átlagérték: (3,04) volt.

Az átlagértékelésekben mutatkozó tendencia – tehát hogy a konszenzusos értékelés (nagyságrendileg) 10%-kal magasabb, mint a főosztályok Hivatalról alkotott véleménye – minden főkérdéskörnél igaz.

Akad markáns – mondhatnám extrém – eredmény is: a működés és stratégia kérdéskört – a Hivatal vonatkozásában – a főosztályok 2,99-re, míg az önértékelés során 4,27-re értékelték. Ezen értékelés részben érthető is, hiszen az önértékelésben zömmel vezetők vettek részt, kik – közvetve – a saját munkájukat is értékelték a kérdéskörrel; a főosztályi szintű értékelést pedig zömmel beosztott kollégák végezték, kik „főnökeik” munkáját értékelték.

Egyéb (külső) értékelések

E témakör tárgyalásánál két témakört szükséges érinteni, illetve a cikkünk korábbi részében felvetett kérdésekre kell válaszolni, arra, hogy az eredmények mérésébe mennyire vonjunk be külső értékelőforrásokat; továbbá arra, hogy az önértékelési munkába mennyire vonjunk be külső szakértőket.

A szakmai körökben folyamatosan felvetődik, hogy az önértékelést erősítsük meg valamilyen fogható, objektív adatokkal, illetve vegyük figyelembe a külső „vevői” véleményeket, értékeléseket. Noha e módszerek az önértékelés filozófiáján kívül esnek, a módszer alkalmazását mi is szükségesnek tartottuk.

A mintakisérlet során két „partnerkört” (települések jegyzőit, illetve szociális intézmények vezetőit) kérdőíves kikérdezéssel megkérdeztünk elégedettségükről (3. ábra).

Megnevezés	Értékek
I. Ügyfelek elégedettsége	4,29
1. Építésügyi Főosztály	3,61
2. Fogyasztóvédelem	4,06
3. Gyámhivatal	4,22
4. Igazgatási Főosztály	4,44
5. Informatikai Főosztály	4,59
6. Pénzügyi Főosztály	4,50
7. Szervezési Főosztály	4,59
8. Törvényességi Főosztály	4,28
II. Tevékenység értékelése	3,69
9. Elérhetőség növelését elősegítő intézkedések	4,0
10. Hivatal rugalmassága, kommunikációja	4,17
11. II. döntések megfelelése	3,83
12. Közzétett információk minősége, elérhetősége	3,94
13. Publikációs tevékenység értékelése	3,83
14. Szolgáltatásaink minősége, megbízhatósága	3,94
15. Tanácsadás, panaszok kezelése, konzultációk	4,0

3. ábra: A „külső” értékelők elégedettsége

Hivatalunk tevékenységét a jegyzők átlagosan 3,96-ra, az egyes főosztályok munkáját összességében 4,29-re értékelték. Legrosszabbra az Építési Főosztály munkáját (3,61-re, illetve a II. fokú döntések megfeleléségét 3,83-ra) értékelték.

A megkérdezett 42 szociális intézmény a hatósági munkát 3,74-re, míg a módszertani tevékenységet 2,92-re értékelték.

Az oktatási osztály – kérdőíves kikérdezéssel – folyamatosan, tanfolyamonként méri a vevői elégedettséget.

E témakörhöz kapcsolódva javasoltuk, hogy:

- Központilag alakítsuk ki (a hasznosság és az összehasonlíthatóság, az azonos tartalom miatt) a vevői elégedettség mérésének körét és módszertanát, mely folyamatban van. E feladat nem nélkülözheti az irányító szervek – rendszerbe szervezett – értékelését sem.
- Különböző mérőszámokkal (panaszok száma, határidők, fluktuáció, teljesítménymutatók alkalmazása stb.) tegyük objektívebbé felmérésünket.

Minden tiszteletünk és elismerésünk mellett – a külső szakértőkkel és a külső információkkal kapcsolatos véleményünk a következő:

- Órizzuk meg az önértékelés báját (és szenvedését), hiszen ez a rendszer lényege, és ne von-

junk be (drága) külső szakértőt a konkrét felmérési munkálatokba.

- E véleményünknek adatvédelmi és szakmai okai is vannak. Nem helyes, ha a Hivatal belső életébe, adataiba, külső privát cégek betekintenek. A külső – minőségtanúsító – szakértő cégek – feltehetően – nagyon jól értenek saját szakmájukhoz, és kevésbé értenek a közigazgatáshoz.
- Rendszertani nagy problémák megoldásánál van helye a külső szakértők igénybevételének.

A CAF értékelés befejezéseként készült

- egy értékelés a konszenzusos önértékelésről, észrevételekkel ellátva,
- főosztályonkénti értékelés, intézkedési javaslatcsomaggal ellátva,
- hivatalvezetői intézkedés a megteendő kiemelt intézkedésekről és egy
- összefoglaló értékelés.

A felmérés eredményeit főosztályi értekezleteken megtárgyaltuk. Az utánkövetési eljárás a következő – immár letisztult konstrukciójú – CAF felmérés során fog folytatódni.

Számítástechnikai megoldások

A CAF rendszer kísérleti projekt indításakor a Pest Megyei Közigazgatási Hivatalban egy munkacsoport alakult, melynek feladata a rendszer

informatikai támogatásának kidolgozása volt. Az előzetes vizsgálatok alapján – műszaki, gazdaságossági, rendszertechnikai – a munkabizottság kidolgozta az alábbi, a szoftver tervezésével kapcsolatos alapelveket:

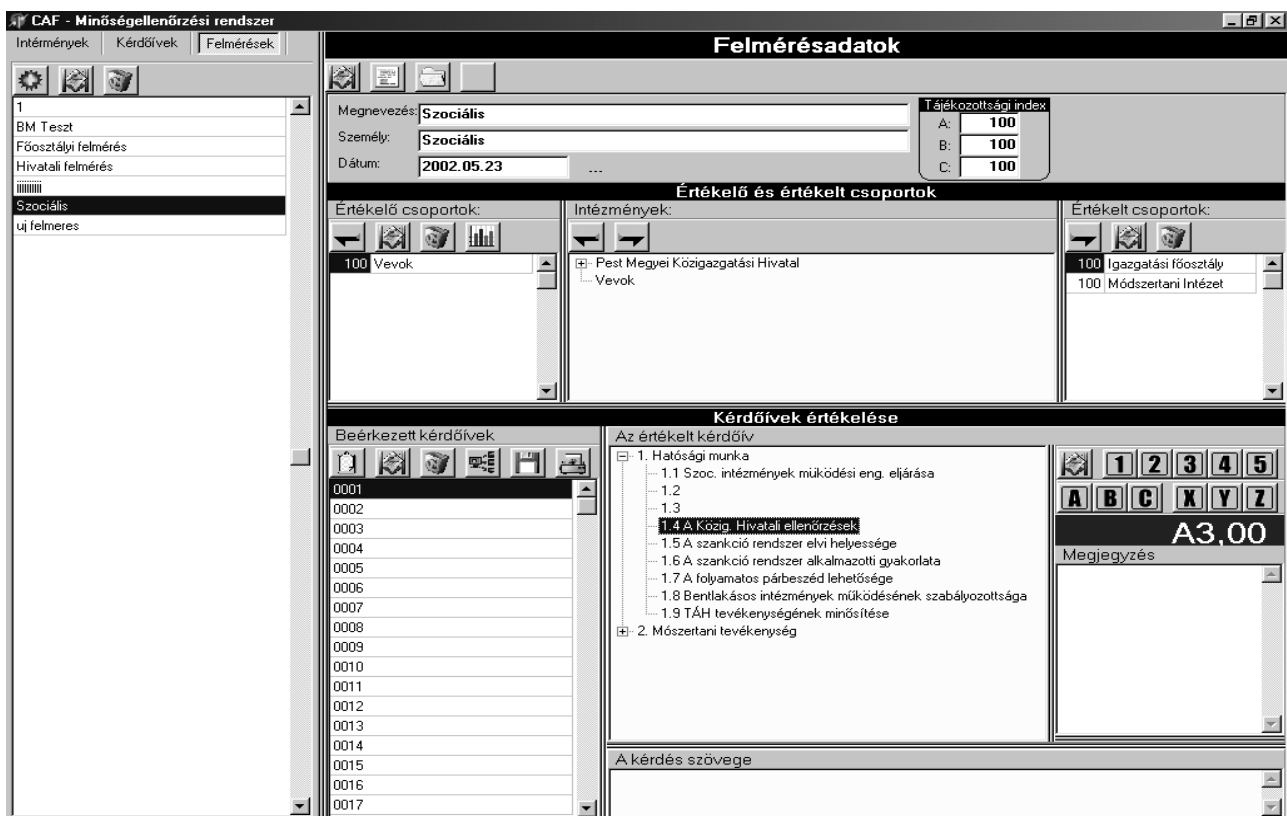
- többfelhasználós rendszer legyen,
- képes legyen nagy mennyiségű adat tárolására,
- tartalmazzon flexibilis kérdőívgeneráló modult,
- könnyen mobilizálható legyen,
- feleljen meg az adatvédelmi és biztonsági követelményeknek.

A rendszert Ms SQL 2000 Server alapokon kifejlesztett alkalmazással készítettük el.

A szoftver három fő modulból áll. Az első az intézményadatok karbantartását kezelő modul, melynek segítségével a szoftvert használó intézmény adatai állíthatók be, melyek a felméréseknél kerülnek felhasználásra.

A második modul egy kérdőívszerkesztő program, mellyel mind a szoftver számára, mind nyomtatott formában strukturált kérdőív készíthető tetszőleges témakörben.

A harmadik modul a felmérések beállításaira és a kérdőívek kitöltésére készült. Az első két modulban létrehozott objektumok (intézmények és kérdőívek) itt kerülnek összekapcsolásra, valamint ebben a modulban kell kitölteni elektronikus úton az adott kérdőívet (4. ábra).



4. ábra: Harmadik modul

A harmadik modulhoz tartozik a kérdőívek kiértékelése alapján lefolytatott konszenzusteremtési eljárás, melynek folyamán a program kiszámítja a felmérés vezetője által megadott határértékek között, hogy mely kérdésekben szükséges a konszenzus kialakítása. A konszenzusteremtés folyamán a program kiírja a szélsőséges értékeléseket, valamint az átlagnak megfelelő értékelést adó munkatársak nevét. A konszenzusnak a három kijelölt munkatárs által kezdeményezett vita során kell létrejönni. E vitában az önértékelő csoport minden tagja részt vesz, a konszenzusos végeredményt a programban manuálisan kell rögzíteni.

A szoftver megfelelő erősségű hardverhátter kialakítása esetén képes nagy mennyiségű (regionális, országos) adatmennyiség feldolgozására. A hordozhatósági alapelvek megfelelően az adott kérdőív lokális PC-n is kitölthető, az eredményt akár e-mail csatolt állományként vagy más elektronikus úton lehet továbbítani a feldolgozás helyszínére.

Következtetések

A CAF mintakísérlet lefolytatása nagyon sok kolléga áldozatos, gyakran munkaidőn túlra is kiterjedő munkáját igényelte. Egy újszerű gondolkodásmód meghonosításában kellett közreműködni, melynek a közreműködő köztisztviselő (maradjunk a CAF értékelési terminológiánál) „jó” eredménnyel megfeleltek, mely közreműködést ezúton is megköszönünk.

A CAF rendszer adaptálásában, a mintakísérlet lebonyolításában nagyon komoly szakmai segítséget nyújtott a Belügyminisztérium Közzolgálati Főosztálya, mely segítséget szintén megköszönünk.

Az elmúlt hónapokban nagyon sokat foglalkoztunk a CAF minőségirányítási rendszerrel. Sokkal több tapasztalatot szereztünk annál, mint amennyi egy ilyen anyagba beleférhet.

Tudjuk, meggyőződésünk, hogy ez a rendszer „alapjaiban” (lassan és folyamatosan) megváltoztathatja az egész közigazgatás „gondolkodásmódját”. Ezért örülünk annak, hogy a mintakísérletben részt vehettünk, és ezért érdemes (és szükséges) a szakterületre energiát, időt és pénzt fordítani.

Lassan már egy éve foglalkozunk a CAF minőségirányítási rendszerrel. A BM Közzolgálati Főosztály és Pest Megyei Közigazgatási Hivatal munkatársaival közösen nagyon sokat foglalkoztunk (mondhatnám: megszenvedtünk) vele. Nem volt ez haszontalan ráfordítás, megcsináltuk mi, magunknak, és ezt javaslom mindenkinek.

Van egy kínai közmondás:

- amit hallok, elfelejtem,
- amit látok, arra emlékszem;
- amit megcsinálok, azt tudom.

Kérem Önöket, „fogadjunk szót a kínaiaknak”, csináljuk meg, honosítsuk meg a CAF minőségirányítási rendszert!

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Bálint Julianna: MINŐSÉG
2. Csath Magdolna: Stratégiai változtatás-menedzsment
3. Dr. Barta Tamás – Tóth Tihamér: Minőség-menedzsment
4. Arthur R. Tenner Irving J. DeToro: TQM
5. Veres Zoltán: Szolgáltatásmarketing
6. Gulácsi László: Minőségfejlesztés az eü-ben
7. Krämer Tamás – Magyar Sándor – Németh László: Minőségbiztosítás, minőség-ellenőrzés

MAGYAR MINŐSÉG

A Magyar Minőség Társaság havi folyóirata.

SZERKESZTŐBIZOTTSÁG

Vezetője: dr. Róth András. Tagjai: dr. Ányos Éva, Füredi László, Gombkötő Judit, dr. Helm László, Pákh Miklós, Pónyai György, dr. Ring Rózsa, Szódi Sándor.

Felelős kiadó: dr. Aschner Gábor.

Szerkesztőség: 1091 Budapest, Úllői út 25. III. emelet.

Tel.: (36-1) 456-6951. Fax: 456-6954. E-mail: mmt@axelero.hu, www.quality-mmt.hu

A folyóirat címlapját és a Magyar Minőség Társaság új arculatát a Marketing Management Service tervezte. 1132 Budapest, Victor Hugo u. 35. Tel.: 339-5339, 20/915-6203. • E-mail: mest1@elender.hu.

Nyomda: Grafika Typopress Nyomdaipari Kft., 1101 Budapest, Monori út 1-3.

Felelős vezető: Farkas Tamás ügyvezető igazgató.

Egy szám ára: 600 Ft. Éves előfizetés tagoknak 5500, nem tagoknak 7500 Ft.

Megrendelés, publikáció- és hirdetésfelvétel a szerkesztőségben.

Engedélyező szerv: Művelődési és Közoktatási Minisztérium.

NYTSZ: B/SZI/1687/1993. HU ISSN-szám: 1416-9576.

A CAF modell szerinti önértékelés tapasztalatai a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeleténél

– Ágh Miklósné,* dr. Gera Károly,** Kovácsné Szabó Margit*** –

A Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete, általános rövidítéssel PSZÁF, 2000. április 1-jével jött létre, három korábbi felügyelet: az Állami Pénz- és Tőkepiaci Felügyelet, az Állami Biztosítá felügyelet és az Állami Pénztárfelügyelet egyesítésével, ezek jogutódjaként. Ezzel megalakult az egész pénzügyi rendszer átfogó felügyeletét ellátó új szervezet.

A PSZÁF központi közigazgatási szervezatként működik, mintegy 500 munkatársa van, és közel 1000 pénzügyi szervezet működését felügyeli.

A PSZÁF tevékenységének fő célja:

- A pénz- és tőkepiac zavartalan és eredményes működésének biztosítása.
- A pénzügyi szervezetek ügyfelei érdekeinek védelme.
- Szabályozott piaci verseny és piaci viszonyok fenntartása, valamint a piaci viszonyok átláthatósága.
- A pénzügyi szervezetek működésének folyamatos felügyelete.
- Jogellenes tevékenységek visszaszorítása.
- Tájékoztatás, fogyasztóvédelem.
- A felügyelt szektorok és szolgáltatói tevékenységek iránti bizalom erősítése.

(1999. évi CXXIV. tv. a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletéről – alapján.)

Az elmúlt három év eredményeit összegezve elmondható, hogy a szervezeti változtatásokon túl a gyakorlatban is integrálni kellett a három előd-szervezet tevékenységét, amelyek mindegyike más és más szervezeti kultúrával, más munkamódszerrel dolgozott, miközben különböző módon irányították és vezették őket.

A hazai és a nemzetközi elvárásoknak megfelelő, konszolidált felügyeleti működés megteremtése érdekében a Felügyelet vezetésének számba kellett vennie azokat a korszerű irányítási eszközöket, melyek alkalmazásával hatékonyan képes a feladatokat ellátni, a kihívásokkal megbirkózni. Így vetődött fel a **minőségirányítási rendszer alkalmazásának lehetősége**, mely a

magyar közigazgatásban még nem elterjedt, nem rendelkezik többéves hagyománnyal, tapasztalatokkal.

A vezetés sokoldalúan vizsgálta a minőségirányítási rendszer kiépítésének alkalmazhatóságát, a szervezet külső és belső környezetének elemzésével.

A különböző tényezők mérlegelését követően az ISO 9001:2000 szabvány szerinti minőségirányítási rendszer bevezetése mellett döntött.

(A Felügyelet minőségirányítási rendszerét 2002. november 4-én az SGS Hungária Kft. tanúsította. A tanúsítványt írásbeli észrevétel nélkül adták ki.)

A vezetés minőségirányítási rendszer bevezetésére vonatkozó döntését követően jelent meg a kormány 1057/2001. (VI. 21.) kormányhatározata a közigazgatás továbbfejlesztésének 2001–2002. évekre szóló kormányzati feladattervéről, melyben feladatul tűzte ki az Európai Unióban kidolgozott **CAF rendszer hazai adaptációját** és az azt segítő módszertani segédletek megalkotását.

A CAF mint a korszerű minőségirányítás integrált eszköze a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeleténél

Miután a Felügyelet szakemberei felmérték ennek a módszernek a célját és a benne rejlő lehetőségeket, a vezetés döntött az ISO-szabvány szerinti minőségirányítási rendszer mellett a CAF modell integrált alkalmazásáról is. **A két minőségirányítási rendszer együttes alkalmazása véleményünk szerint olyan szinergiákat teremtett, amely biztos bázisa lehet a vezetés szervezetfejlesztési elképzeléseinek is.**

Az Általános Értékelési Keretrendszer célja, hogy a szervezet információt kapjon saját tevékenységében rejlő, annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémák feltárásához, értékeléséhez, valamint a szervezet hatékony továbbfejlesztéséhez, úgymint:

- A szervezet erős és gyenge pontjainak feltárása.
- A szervezeten belül a legfontosabb fejlesztendő területek kijelölése.

* Minőségügyi referens, PSZÁF Információs és minőségirányítási főosztály.

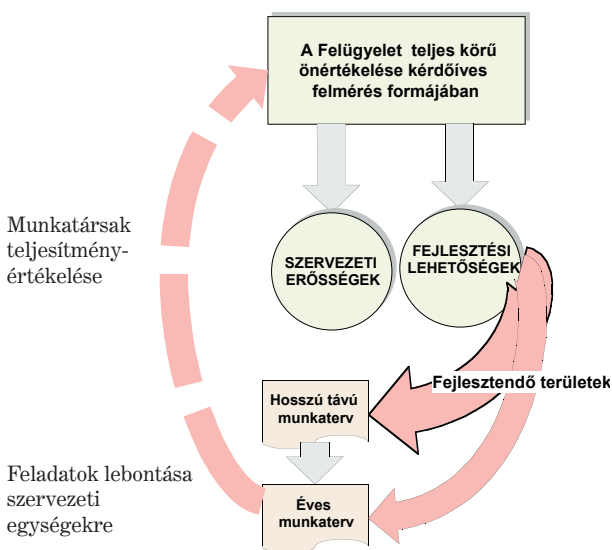
** Elnöki főtanácsadó, főosztályvezető, PSZÁF Információs és minőségirányítási főosztály.

*** Minőségügyi referens, PSZÁF Információs és minőségirányítási főosztály.

- A továbbfejlődés irányainak meghatározása más szervezetek teljesítményével való összehasonlítás alapján.

A 2001-ben végrehajtott, első önértékelés jellemzői a PSZÁF-nál:

- Elsők között történt meg a magyar közigazgatásban. (Központi közigazgatásban: elsőként.)
- Teljes körűnek tekinthető, 95%-os részvételi arány.
- Anonim.
- Független harmadik fél segítette a kiértékelést, elemzést.
- Vezetői döntés született: rendszeresen, évente végrehajtásra kerül.



A CAF önértékelési ciklusa (2001-ben)

A CAF kivitelezésének lépései

A CAF modell szerinti önértékelés az alábbi lépések sorozataként realizálódott a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeleténél:

- A vezetés tájékoztatása az önértékelés céljáról, módszeréről és a várható eredményről.
- Az önértékelés céljának, technikájának megismertetése a munkatársakkal.
- A kérdések szervezetre adaptálásában részt vevő munkatársakkal lefolytatott előzetes egyeztetés.
- A kérdések tételes felülvizsgálata, döntés a javaslatok beilleszthetőségéről/elvetéséről.
- Javasolt kérdéssor átadása a tanácsadó részére.
- A tanácsadói vélemények megismerése, a kérdéssor véglegesítése.

* A szegmentációról röviden: Ezzel a módszerrel annak vizsgálata történt meg, hogy az egyes igazgatóságokon kapott eredmények hogyan viszonyulnak a felügyeleti teljes körű CAF felmérés eredményéhez. A szegmentált és a teljes körű felmérésnél kimutatott tendenciák hasonlóak voltak, szignifikáns eltérés nem mutatkozott.

- A kérdőívek eljuttatása a munkatársakhoz, a felügyelet elnökének – az önértékelés fontosságát hangsúlyozó – levelével együttesen.
- Kérdőívek kitöltése – munkatársak egyedi megkeresése esetén útmutatás nyújtása.
- A kérdőívek összegyűjtése, átadása a tanácsadó részére értékelésre.
- Zárójelentés előzetes véleményezése.
- Zárójelentés elfogadása.
- Intézkedési terv javaslatának összeállítása.
- Az elfogadott zárójelentés és az intézkedési terv javaslatának átadása, döntés a vezetés tájékoztatásának módjáról.
- Prezentáció az önértékelés eredményéről.
- Az eredmények értelmezése és az intézkedési terv megvitatása vezetői értekezlet keretében.

Az önértékelés fázisai és annak jellemzői

Az előkészítés szakasza

- Az önértékelés koordinálására a minőségirányítási szakterület kapott felhatalmazást.
- Szakértő, nagy tapasztalatú munkatársak kerültek bevonásra a kérdőív összeállításába, szervezetre igazításába.
- Minden kritériumhoz a felkért szakértők személyében egy felelős hozzárendelése történt meg (pl. 3. Kritérium: Dolgozók irányítása – felelőse a humánterület vezetője).
- Kitöltési útmutató, illetve fogalomtár készült az egységes értelmezés miatt.

Tapasztalatok az előkészítés szakaszában

- Az egyéni értékelést tükröző 1–5 kategória elvi nézetkülönbséget okozott (a „0” kategória hiánya).
- A kérdések száma a szervezetre alakítás folyamán a kezdeti 180-ról 280-ra emelkedett, ami ezek érdemi átvizsgálását jelzi. (Végül mintegy 200 kérdést tartalmazott a kérdőív.)

A felmérés szakasza

- Fontos technikai feladat volt az anonimitás garanciájának megteremtése.
- Az anonimitást a papír alapon elvégzett felmérés garantálta.
- A kitöltésre másfél hét állt rendelkezésre.

Az elemzés szakasza

- A kérdőívek alapján az adatok elemzését és a jelentés összeállítását független harmadik fél végezte el.
- Az elemzés és az értékelés az egész szervezetre és a szegmentált* területekre vonatkozóan is elkészült.

Az intézkedés szakasza

A felmérésről készült zárójelentés alapján a vezetői értekezlet Intézkedési tervet fogadott el. Ebben meghatározásra kerültek:

- az erősségek,
- a fejlesztendő területek,
- az intézkedési javaslat,
- a felelős,
- a határidő.

Értékelés, tanulságok

- Vezetői igényként jelentkezett, hogy a felmérés mind a felső vezetőkről, mind pedig a középvezetőkről adjon értékelést.
- A 7-es kritériumban szereplő „Személyzeti eredmények” fejezetben nyert adatok alapján külön munkatársi elégedettségfelmérés készült.
- A dolgozók pozitívan fogadták már azt a tény is, hogy megkérdezték őket és véleményüket nyilváníthatták.

A CAF felmérés eredményei

- A CAF felmérés eredményei a minőségirányítási rendszer kiépítésénél felhasználásra kerültek. (A MIR működtetésében is folyamatosan felhasználásra kerülnek.)
- A munkatársak a legkorszerűbb szervezetfejlesztési módszereket ismerik meg és alkalmazzák napi munkájuk során.
- Az integráltan alkalmazott minőségirányítási módszerek kedvezően befolyásolják a különböző szakterületek együttműködését, a házon

belüli jó munkamódszerek átadását, a szervezeten belüli összehasonlítást.

- A Felügyelet szemléletében egységes szervezet.
- A munkatársak igénylik bevonásukat a szervezeti döntések meghozatalába, véleményük kifejtését.
- A vezetés egységes és határozott jövőképpel rendelkezik.
- A vezetői törekvések pozitív értékelésére utal: jó értékelést kapott a vezetők személyes elkötelezettsége.
- A Felügyelet nyitott ügyfelei és partnerei számára.
- A munkatársak a Felügyeletet ügyfélbarátnak, az ügyféli érdekeket figyelembe vevőnek tartják.
- A PSZÁF nagy gondot fordít arra, hogy ápolja és fejlessze imázsát, a róla kialakított külső képet.
- A Felügyelet elősegíti a kormányzati szintű minőségfejlesztési elképzelések megvalósítását.

A 2003. évi CAF felmérés előkészítő munkálatai jelenleg folynak.

A Felügyelet vezetése az **idén a célcsoportos felmérés** mellett döntött. A CAF módszertanának megfelelően megtörtént a célcsoportban részt vevők kiválasztása, felkérése (a létszám kb. 10%-a, mintegy 55 fő) és felkészítése. Jelenleg a kérdőív „szervezetre szabása” folyik.

Kíváncsian várjuk a felmérés befejezését, mert az idei lesz az első év, amikor az eredmények a korábbiakkal összevethetők és a tanulságok, következtetések levonhatók lesznek.

A CAF bevezetése Tatabánya megyei jogú város polgármesteri hivatalában

– Dr. Bene Magdolna* –

*„A jogállam formalisztikus és felelőtlen bürokráciájával szemben az eredményességet szolgáló új közigazgatás csak ténymegállapító módszerrel tudja mind a kiindulási állapotot (diagnózis), mind a feladatát (terápia) és eredményeit meghatározni.”
Dr. Magyary Zoltán: A tatabányai közigazgatási mintajárás szervezése (1944. november 9. Részlet a szerző „Küzdelem a haladásért” c. kéziratából).*

Tatabánya megyei jogú város polgármesteri hivatala minden új kihívást nyitottan fogad.

2000. június 7-én kelt az az okmány, amely bizonyítja, hogy Hivatalunk az ISO 9001 szabvány szerinti minőségbiztosítási tanúsítvánnyal rendelkezik. A „város háza” teljes mértékben elkötelezett, hogy megfeleljen ügyfeleink és a város polgárai elvárásainak szolgáltatásainkra és tevékenységeinkre vonatkozóan. A bevezetett minőségrendszer garantálja működésünk, szolgáltatásaink, tevékenységeink állandó, kifogástalan minőségét, folyamatos fejlesztését, ügyfeleink és a város polgárai megelégedésére és annak érdekében, hogy minden tekintetben megfeleljünk elvárásaiknak.

* Címzetes főjegyző.

Megfogalmazódott továbbá, hogy a minőségrendszer hatékonyságának fokozása érdekében teljesítményünket folyamatosan figyeljük, ellenőrizzük, értékeljük, és a velünk kapcsolatba kerülők véleményét kikérjük, felhasználjuk.

A szervezet átláthatóvá, átvilágíthatóvá vált. A munkafolyamatok szabályozottak, a szervezet elfogadta, azonosította és leírta folyamatait. Ez működési alapot teremtett a munkatársak és az ügyfelek számára egyaránt. A folyamatok szabályozottsága mellett azonban hiányérzetünk támadt, hogy a bevezetett rendszer mellett birtokolni kellene egy mérési rendszert is, amely képet ad nemcsak a folyamatokról, hanem külső és belső értékeinkről is.

A 1057/2001. (VI. 21.) kormányhatározat „A közigazgatás továbbfejlesztésének 2001–2002. évekre szóló kormányzati feladattervéről” ajánlasként tartalmazza az Európai Unióban kidolgozott és a közigazgatási szervek számára alkalmazásra javasolt általános értékelési keretrendszer hazai adaptációját. A felső vezetés a téma mélyebb ismerete nélkül is elhatározta, hogy elfogadjuk és magunkénak tekintjük az ajánlást, és bevezetjük az Általános Értékelési Keretrendszert (CAF), a közigazgatási kiválóságmodell, mert felismertük, hogy a CAF alkalmazható közigazgatási segéd-eszköz, amely segíti a minőségbiztosítási technikák megértését és használatát. Legfőbb célja egyszerű és könnyen megfogalmazható: **keretet biztosít az önértékeléshez és összehasonlító alapot ad más közigazgatási modellekkel.**

Képviselő-testületünk illetékes bizottsága azzal a kikötéssel adta jóváhagyását a CAF bevezetésére, hogy egyúttal meg kell határozni a köztisztviselői követelmények alapját képező célokat is. A teljesítményértékeléshez egy olyan adatbázis kialakítása szükséges, amely lehetővé teszi, hogy az önkormányzat **folyamatosan összevethesse teljesítményét saját korábbi eredményeivel.** Az adatbázis tartalma az értékek, az erősségek és a gyengeségek felsorolása.

2002. év elején került sor a felkészítő cég, a CONSACT Minőségfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft. kiválasztására. Célkitűzésként és elérendő eredményként az alábbiakat határoztuk meg:

„Az Általános Értékelési Keretrendszer szerinti kritériumok vizsgálatán keresztül a szervezet tevékenységében rejlő, annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémák feltárása és értékelése, valamint a minőségrendszer továbbfejlesztésére irányuló javaslatok meg-

fogalmazása a Polgármesteri Hivatal vezetése számára.

Ezáltal a Hivatal

- a szervezeti adottságok és eredmények kimutatásával képes lesz a »jó gyakorlat« átvételére, illetve továbbadására (benchmarking),
- felkészültté válik arra, hogy meghatározza minőségrendszere továbbfejlesztésének irányait,
- minőségrendszere összehasonlíthatóvá és kompatibilissé válik az Európai Unió tagállamainak közigazgatásában alkalmazott QM-rendszerrel és módszerekkel.”

A CAF modell szerinti felülvizsgálatot öt munkafázisra bontottuk:

- bevezető és felkészítő képzés,
- kérdőíves felülvizsgálat: „szervezeti adottságok” vizsgálata,
- kérdőíves felülvizsgálat: „szervezeti teljesítmény, illetve eredmények” vizsgálata,
- a felülvizsgálati eredmények kiértékelése,
- zárójelentés és fejlesztési javaslatok kidolgozása.

A felkészítő képzést a Hivatal szervezeti egységeinek vezetői részére tartottuk, ahol tájékoztatást kaptak arról, hogy mi a projekt bevezetésének célja. Első körben a CAF nem aratott osztatlan sikert. Mint gyakorlott vezető, én már ezt átéltem az ISO 9001 minőségbiztosítási rendszer bevezetésénél. Akkor érhetünk el sikert, ha kollégáink azonosulni tudnak a rájuk váró feladatokkal. Magukénak érzik – ez esetben a CAF-ot – és önértékelésnek tekintik. A CAF alkalmazása során munkatársaimnak egy kérdőívet kellett kitölteni. Kérdésként vetődött fel, hogy milyen körben végezzük el az önértékelést. Úgy döntöttünk, hogy teljes körű felmérést végzünk, ezáltal biztosítva, hogy részletesen felszínre kerüljenek erősségeink és gyengeségeink, és alapot adjanak további fejlesztési lehetőségekre. Elfogadtam a felkészítő javaslatát: a munkatársak széles körű bevonásával kerüljünk objektív bizonyítékok birtokába, amelynek eredményeképpen meghatározhatóvá válnak a további lépések.

A Polgármesteri Hivatal 184 köztisztviselője töltötte ki a kérdőívet. Összeállításánál az ajánlott kérdéssorokat a felkészítő cég munkatársával, valamint a Polgármesteri Hivatal egységeinek vezetőivel közösen áttekintettük abból a szempontból, hogy az ajánlott kérdéssorok mellé kívánunk-e további szempontokat beépíteni. Erre nem került sor. A módszer arra viszont kiválóan alkalmas volt, hogy a munkálatok ezen szakaszában az ellenérzések már csökkenjenek. Megnyugtató és mindenki számára elfogadható volt, hogy a

válaszadás névtelen, nem azonosítható. Az őszinte értékelés a kérdőív alapján közös érdek, nem a felső vezetés számára készített felmérés, hanem közös munka eredménye. A megfogalmazott kérdéseket 1–5-ig értékelték. Kitöltési útmutató valamennyi köztisztviselő részére rendelkezésre állt.

Az előírásoknak megfelelően a kérdőív 9 fejezetet és azon belül több alkritériumot tartalmazott.

1. Vezetés.
 2. A Polgármesteri Hivatal döntéshozatali mechanizmusa és stratégiája.
 3. A dolgozók irányítása.
 4. Partnerkapcsolatok és erőforrások.
 5. Hivatali folyamatok és változásmenedzsment.
 6. Fogyasztó/ügyfélorientáció eredményei (vevői elégedettség).
 7. Személyzeti eredmények (dolgozói elégedettség).
 8. Társadalmi hatások.
 9. A teljesítmény eredményessége.
- Tekintsük át az egyes fő- és alfejezeteket részletesebben.

1. VEZETÉS

Cél: a Polgármesteri Hivatal vezetése hogyan képes a hivatal teljesítményének fejlesztésére és segítésére? Képes-e olyan célok meghatározására, amelyek szükségesek a hosszú távú sikeres működéshez? Képes-e megfelelő intézkedések megtételére? Az alfejezetek:

- célkitűzés és feladatmeghatározás,
- személyes elkötelezettség a működési színvonal folyamatos fejlesztése iránt,
- a hivatal munkatársainak ösztönzése és támogatása,
- az ügyfelekkel és a partnerszervezetekkel való viszony.

E fejezet összesített eredménye: átlag 3,42 százalékos érték: 60,52

„Vezetés” alatt a jegyzőt, aljegyzőt és az iroda-vezetőket kellett érteni. A vezetés mind a négy vizsgált területen magas értékeket kapott.

2. A POLGÁRMESTERI HIVATAL DÖNTÉSHOZATALI MECHANIZMUSA ÉS STRATÉGIÁJA

Cél: a Polgármesteri Hivatal képes-e arra, hogy világos feladatmeghatározás-tervezés-céljelölés útján megfeleljen rendeltetésének. A fejezetet itt is négy alfejezetre osztottuk:

- a Polgármesteri Hivatal döntéseinek és stratégiájának fejlesztése és ellenőrzés,
- az ügyfelek és partnerek igényei szerinti működés és stratégia,

- a stratégia és a közvetlen célok világos meghatározása, tervezése, a prioritások meghatározása és a célok kommunikálása,
- a Hivatal erőforrásainak felosztása a szervezet alkalmazkodóképességének és a folyamatos fejlesztés követelményeinek megfelelően.

E fejezet összesített eredménye: átlag 3,49 százalékos érték: 62,24

Az itt kapott eredmények visszaigazolják az előző fejezetben mért vezetői képességeket. A magas értékeknél óvatosságnak kell lenni, hiszen az átlag fölötti eredmények esetében is össze kell hasonlítani a más kérdéscsoportban mért mutatószámokat. Az átlagtól való eltéréseket külön szükséges vizsgálni. Ezen a fejezeten belül is vizsgálni kell, hogy az átlag fölött mért értékek hogyan viszonyulnak az egyes alkritériumok értékeihez.

3. A DOLGOZÓK IRÁNYÍTÁSA

Cél: vizsgáljuk, hogy a Polgármesteri Hivatal hogyan tudja a munkatársak tudását és képességeit egyéni, csoportos és szervezeti szinten a stratégia megvalósítására, a folyamatok hatékony működtetésére fordítani.

Alkritériumok:

- a humán erőforrások tervezése, irányítása és fejlesztése a célkitűzések, a stratégia, valamint a Polgármesteri Hivatal szervezeti és működési rendje szempontjából,
- az alkalmazás és az előmenetel a tisztességes foglalkoztatás és az esélyegyenlőség viszonylatában,
- a dolgozók képzettségének és képességeinek fejlesztése,
- a hivatal dolgozóinak bevonása a működés színvonalának fejlesztésébe és az egyéni kezdeményezések támogatása.

E fejezet összesített eredménye: átlag 3,10 százalékos érték: 52,57

E fejezet talán az önértékelés legérzékenyebb része. Ebben tükröződik, hogy egyes dolgozók természetesen saját helyzetükből indulnak ki, amikor összességében kifejezik elégedettségüket vagy elégedetlenségüket az egész Hivatal dolgozóinak irányításáról. A számszerű értékekből következik, hogy milyen érzetek alakulnak ki arra vonatkozóan, hogy mi módon vonjuk be a dolgozókat a személyzeti munkába. Átlagos értéket kaptunk a belső kommunikáció megítélésénél is.

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

Cél: azt vizsgáltuk, hogy a Polgármesteri Hivatal hogyan képes külső partnerkapcsolatainak, illetve

belső erőforrásainak menedzselésével elősegíteni célkitűzéseinek és stratégiájának megvalósítását.

Részleteiben:

- a külső partnerkapcsolatok menedzselése,
- a Hivatal teljesítményének összevetése más szervekével és a „jó gyakorlat” átvételének és alkalmazásának képessége (benchmarking),
- a Polgármesteri Hivatal gazdálkodása,
- a Hivatal belső információs rendszerének irányítása,
- a Hivatal informatikai rendszerének értékelése.

E fejezet összesített eredménye: átlag 3,29 százalékos érték: 57,13

A fejezet a nem emberi erőforrások felhasználásával, illetve a társszervekkel való kapcsolatokat méri fel. A gazdálkodást az átlagot meghaladóan értékelték. A pénzügyi tervek rendszeres ellenőrzése, azok elemző értékelése fegyelmezett gazdálkodást mutat. Itt is figyelemre méltó, hogy hiányosságokat tapasztalhatunk a Hivatalon belüli kommunikációban, a belső egyeztetések nem megfelelően működnek. Az előző fejezeteknél már talákoztunk a belső hivatali kommunikáció hiányosságaival. Az informatikai felszereltséget a munkatársak alacsonyabbra értékelték a valóságos helyzetnél.

5. HIVATALI FOLYAMATOK ÉS VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

Cél: ebben az ún. „*értékelési panelben*” azt próbáljuk felmérni, hogy a Polgármesteri Hivatal milyen módon, illetve milyen sikerrel tervezi meg, irányítja és fejleszti azokat a belső hivatali munkafolyamatokat, amelyek szükségesek az egyedi döntéshozatalhoz és a stratégia megvalósításához. E folyamatokat abból a szempontból is értékelni kell, hogy azok – a válaszoló megítélése szerint – általános értelemben kielégítik-e a Hivatal ügyfeleinek és partnereinek (ideértve egyebek mellett a képviselő-testületet, a bizottságokat és a polgármestert is) igényeit és elvárásait.

Részletei:

- folyamatirányítás,
- a Polgármesteri Hivatal megfelelő kereteket biztosít-e folyamatainak hatékony megtervezéséhez,
- a Polgármesteri Hivatal képessége belső folyamatainak szisztematikus megtervezésére és irányítására,
- a hatékony folyamatirányítás képessége,
- változásmenedzsment,
- megfelelő reformok bevezetésének képessége,
- a hivatali dolgozók mozgósítása és képzése a hivatali reformok/változtatások megvalósítása érdekében,

- ügyfél-, illetve polgárbarát közigazgatás: az ügyfelek (állampolgárok) bevonása,
- a Hivatal szolgáltatásaihoz való hozzáférés,
- az ügyfelek bevonására, igényeik felmérésére irányuló tevékenység.

E fejezet összesített eredménye: átlag: 3,44 százalékos érték: 61,05

E fejezet összefüggésben van az ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszerrel. Figyelemre méltó, hogy a teljesítménymutatók a folyamatok hatékonyságának értékelésénél mérsékelt értéket mutatnak. Az átlagos értékelést nagyban befolyásolja, hogy milyen intézkedéseket teszünk az ügyfélközpontú közigazgatás megvalósítása érdekében. A hivatal ezen a területen kiugróan magas eredményt ért el. Az ilyen magas értékeket ügyfélelégedettségi mérésekkel lehet igazolni, ezzel eloszlatva azt a kifogást, hogy az eredmény nem a valóságot tükrözi. Ezért a 2002. évben a CAF bevezetésével egy időben ügyfélelégedettségi vizsgálatot is végeztünk.

6. FOGYASZTÓ/ÜGYFÉLORIENTÁCIÓ EREDMÉNYEI (VEVŐI ELÉGEDETTSÉG)

Cél: a közigazgatási szervek komplex kapcsolatban állnak környezetükkel. Különös jelentősége van az önkormányzat szempontjából az olyan típusú viszonyoknak, amelyekben a Polgármesteri Hivatal bizonyos szolgáltatásokat nyújt a helyi lakosok, mint e szolgáltatások „fogyasztói” számára. Más esetekben, amikor a Polgármesteri Hivatal hatóságként egyedi ügyekben dönt, engedélyez vagy tilt, jogokat és kötelezettségeket állapít meg, a Hivatal ügyfeleihez, mint állampolgárokhoz viszonyul. Mivel e kétféle viszony nem minden esetben választható szét, ebben a fejezetben a Hivatallal kapcsolatba kerülő állampolgárokat fogyasztókként, illetve ügyfelekként jelöltük meg. A fogyasztók/ügyfelek tehát azokat az állampolgárokat jelentik, akikre a Polgármesteri Hivatal által kifejtett tevékenység – az akár közszolgáltatást nyújtó, akár szervező, akár hatósági jogalkalmazó – hatással van.

Részletei:

- a Polgármesteri Hivatal fogyasztói/ügyféli megítélésre való reagálási képessége,
- a Hivatal szolgáltatásaihoz való hozzáférés,
- az ügyfelek bevonására, igényeik felmérésére irányuló tevékenység.

E fejezet összesített eredménye: átlag: 3,47 százalékos érték: 61,68

Ebben a fejezetben arra voltunk kíváncsiak, hogy a munkatársak szerint az ügyfelek hogyan értékelik a hivatali munkát. Ez a fejezet megfelel a hivatal átlagos teljesítményének.

7. SZEMÉLYZETI EREDMÉNYEK (DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG)

Cél: az alábbi kérdések a dolgozói elégedettség értékelésére irányulnak. Azt vizsgáljuk tehát, hogy a Hivatal dolgozói mennyire elégedettek a Polgármesteri Hivatallal, mint munkáltatójukkal. A Polgármesteri Hivatal és dolgozói közti viszony ugyancsak jelentős mértékben külső tényezőktől, kényszerektől függ. A Hivatalnak éppen ezért tudatosítania kell munkatársaiban e külső korlátokat és azt is, hogy mit tesz e külső körülményekből eredő kényszerek enyhítése érdekében.

Részletei:

- a Hivatal dolgozóinak a vezetőkről kialakított véleménye tekintetében elért eredmények,
- a Polgármesteri Hivatal dolgozóinak elégedettsége a hivatali munkakörülményekkel,
- a dolgozók bevonásának, közreműködésének eredményessége a Hivatal munkájában,
- a dolgozók munkahelyi motiváltságának/moráljának értékelése.

E fejezet összesített eredménye: átlag: 2,97
százalékos érték: 49,17

A Hivatal eredményei e fejezetben a legalacsonyabbak. Az adatok jelzésértékűek, következőképpen végig kell gondolni, hogy az alkalmazási feltételeket hogyan tudjuk javítani, még a szűkös anyagi lehetőségeket figyelembe véve is.

8. TÁRSADALMI HATÁSOK

Cél: a Polgármesteri Hivatal teljesítménye a helyi közösség és a tágabb társadalmi környezet (pl. társadalmi szervezetek, nem kormányzati szervezetek, országos megítélés) várakozásainak, igényeinek kielégítésében. A társadalmi megítélés nem csupán a Hivatal konkrét tevékenységét érintheti, hanem a helyi közösségbe való integrálódását, általános elfogadottságát, presztízst is. Vonatkozik arra is, hogy a Polgármesteri Hivatal működése értékteremtőnek tekinthető-e, vagy hogy a helyi erőforrásokat és kezdeményezőkézséget megfelelően használja-e ki. Kiterjed a Hivatal partnerszervezeteihez való olyan viszonyokra is, amelyek befolyással lehetnek a tevékenységére.

Részletei:

- a Polgármesteri Hivatal társadalmi megítélésének befolyásolásában elért eredmények,
- a károk (veszteségek) megelőzésében és elhárításában elért eredmények,
- az erőforrások megőrzésében és fenntartásában elért eredmények,
- a társadalmi felelősség egyéb területein kifejtett hatások.

E fejezet összesített eredménye: átlag 3,47
százalékos érték: 61,87

E fejezet kevésbé jellemző a hivatal végrehajtói tevékenységére, hiszen az önkormányzat döntéseinek csupán előkészítője, ezért lehetőségei erősen korlátozottak. A munkatársak inkább az önkormányzat teljességére adták értékelő válaszaikat.

9. A TELJESÍTMÉNY EREDMÉNYESSÉGE

Az értékelés tárgya annak megítélése, hogy a Polgármesteri Hivatal milyen eredményeket ért el jogszabályban meghatározott kötelező feladatok ellátásában és a saját maga által meghatározott célok elérésében, illetve teljesítménye milyen mértékben eléghette ki az önkormányzati testületek, valamint mindazon ügyfelek és partnerszervezetek igényeit és elvárásait, amelyeknek (akiknek) érdekeire a Hivatal működése hatással van.

Részletei:

- pénzügyi-gazdasági eredményesség,
- egyéb (nem pénzügyi természetű) eredmények,
- teljesítményértékelés.

E fejezet összesített eredménye: átlag: 3,57
százalékos érték: 64,34

A Polgármesteri Hivatal e fejezetben az átlagosnál magasabbra értékeli a tevékenységét. A mért adatok jó szakmai színvonalat mutathatnak, de ebben az esetben is vigyázni kell arra, hogy a kimagasló mutatók gyanakvóvá tehetik a közvéleményt. Figyelmeztető jel, hogy elvárás a vezetéssel szemben a szakmai teljesítmények mérése, értékelése és elemzése. Az előzőekben kifejtettek alapján lehetőség volt a Hivatal mint szervezet erősségeinek és gyengeségeinek feltérképezésére. Egyes területek változó eredményeket mutatnak, nyilvánvalóvá váltak a működési sajátosságok.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az elemzést követően általános célkitűzésként kell meghatározni, hogy az elért jó eredményeket fenntartsuk. Egyes szervezeti egységeknél, illetve fejezeteknél mutatkozó gyengeségeken javítani szükséges. A felkészítő cég jelentéséből megállapítható: „Összességében a CAF eredményei alapján egy jól működő hivatal képe rajzolódik ki a külső megfigyelő számára. A CAF egyes főfejezeteinek (kritériumainak) eredményei tendenciájukban nagyjából megegyeznek más, hasonló helyzetű polgármesteri hivatalokéival úgy, hogy a konkrét értékek tekintetében Tatabánya Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala nagyon is versenyképes azokkal.”

2002. évben, mint ezt már jeleztem, ügyfél-elégedettségi vizsgálatokat is végeztünk. A közvélemény-kutatás alapján a jó eredmények visszaigazolódtek, a CAF mutatói visszaköszönek az ügyfél-elégedettségi vizsgálat eredményeinél.

A jelentés elemzését és értékelését követően intézkedési tervet dolgoztunk ki, amely főképpen a „gyengeségi” mutatóinkra épül:

- a belső kommunikációs rendszer kiépítése,
- a beosztott munkatársak ösztönzésére korrekt teljesítménykövetelmények megállapítása,
- tájékoztatási kötelezettségünk kiszélesítése a Polgármesteri Hivatal munkájáról,
- a személyre épített képzési tervek kidolgozása,
- a számítástechnikai felszereltség elemzése,

- az ISO 9001 szabvány szerinti folyamatok hatékonyságának értékelése,
- az objektív teljesítménymutatók kidolgozása.

2003. évben folytatjuk a munkát, a kapott adat-sorok értékelését és elemzését. Ezek alkalmasak lesznek arra, hogy a későbbiek során összehasonlító elemzéssel valós képet kapjunk hivatali szervezetünkről. Az összehasonlítás önmagunkhoz történő viszonyítást, valamint más polgármesteri hivatalok mutatóival való megmérettetést jelent.

Remélem, a 2003. évi próbát is kiálljuk, és folytatjuk utunkat – a CONSACT útmutatásai szerint – a CAF egységes követelményrendszere alapján a kiválóság elérésére.



Minőségirányítási rendszer bevezetésének tapasztalatai Törökbálint Nagyközség Önkormányzata Polgármesteri Hivatalában

– Reimanné Dabóczy Sára* –

Egy minőségirányítási rendszer alkalmazása a szervezet felső vezetésének stratégiai döntésén alapszik. A rendszer tervezésére és bevezetésére hatással vannak a változó igények, a szervezet saját céljai, a létrehozott termékek, az alkalmazott folyamatok, valamint a szervezet felépítése, nagysága is.

Az ISO 9001:2000 szabványnak nem célja, hogy a minőségirányítási rendszerek szerkezetét vagy akár dokumentációját egységesítse.

Ezt a nemzetközi szabványt a belső vagy külső felek – beleértve a tanúsító testületeket is – annak az értékelésére használják, hogy képes-e az adott szervezet teljesíteni a vevők, a jogszabályok és a saját belső követelményeit.

A fenti szabvány arra az esetre határozza meg a minőségirányítási rendszer követelményeit, amikor egy szervezetnek

- a) biztosítania kell, hogy képes folyamatosan szolgáltatni a vevő és a jogszabályi követelményeknek megfelelő terméket,
- b) az a célja, hogy fokozza a vevő megelégedettségét a rendszer folyamatos fejlesztése útján.

A minőségirányítási rendszer kialakításánál a szervezetnek

- meg kell határozni, hogy milyen folyamatokra van szükség a minőségirányítási rendszerhez és hogyan kell ezeket alkalmazni,

- meg kell határozni és dokumentálni a sorrendjüket és követelményeiket,
- gondoskodni kell arról, hogy rendelkezésre álljanak azok az erő- és információforrások, amelyek működésükhöz és folyamatos figyelemmel kísérésükhöz szükségesek,
- figyelemmel kell kísérni, mérni, elemezni és fejleszteni a folyamatokat.

A harmadik évezred és az Európai Unióhoz való csatlakozás küszöbén a közigazgatás fő feladata, hogy valamennyi állampolgár felé nyitott és könnyen elérhető szolgáltatásokkal álljon rendelkezésre, ami megkönnyíti a mindennapi ügyek intézését.

Ezt felismerve Törökbálint Nagyközség Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának vezetése a 2000. évben úgy döntött, hogy bevezeti a minőségirányítási rendszert.

A rendszer kiépítéséhez árajánlatokat kértünk, melyek alapján a ConsAct Minőségfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft.-t kértük fel a minőségirányítási rendszerünk kiépítésére. Közreműködésükkel 2001. január hónapban elkészült a rendszer.

A rendszer kiépítése

Minőségügyi kézikönyvünk tartalmazza a Hivatal minőségpolitikáját, mely szerint: „A Hivatal

* Minőségügyi megbízott.

munkatársainak feladata, a törvényben meghatározott feladatain túl, hogy – a törvényesség keretei között – elősegítse a képviselő-testület munkáját, határozatai végrehajtását, határidőn belül és legjobb tudása szerint elbírálja a hozzá forduló ügyfelek kérelmeit, melynek során tevékenységét a minőség, a megbízhatóság és a pontosság vezérli. Valamennyi kollégánk célja, hogy naprakész felkészültséggel, pontos és udvarias ügyintézással álljon az ügyfelek rendelkezésére, ezért szakmai ismeretüket folyamatosan bővítik, frissítik.”

A Hivatal vezetősége a minőségpolitikában meghatározottakkal összhangban megállapította minőségügyi céljait:

- az ügyfelek (polgárok, szervek, szervezetek stb.) és a testület változó igényeihez, jogszabályi követelményekhez alkalmazkodva és a folyamatos fejlesztés lehetőségeit keresve, hosszú távú céljait a vezetői átvizsgálások keretében határozza meg,
- az év folyamán felmerülő igények, fejlesztési lehetőségek esetén a vezetői értekezleteken rövidebb távú minőségügyi célokat is meghatározhat.

A minőségügyi célok elérése érdekében:

- a célokat oly módon dokumentáljuk, hogy teljesülésük mérhető, számszerűsíthető és ellenőrizhető legyen,
- a célok megvalósításához a vezetőség minőségügyi terveket, kapcsolódó feladatokat, felelősöket és határidőket határoz meg,
- a célok elérését a határidők lejártakor a vezetőség értékeli, és amennyiben szükséges, további intézkedést rendel el.

A Hivatal valamennyi munkatársa felelős a rábízott feladatok előírás szerű elvégzéséért. A vezetők és a beosztottak feladatait és a hatásköröket a minőségirányítási kézikönyv, a minőségirányítási eljárások, a szabályzatok, utasítások, az SZMSZ, az ügyrend, illetve az egyes munkakörökre kidolgozott munkaköri leírások rögzítik.

Az ISO 9001:2000 szabvány szerint kiépített minőségrendszerünk tanúsítására a 2001. évben került sor. A megkeresett cégek közül képviselő-testületünk a Dekra-Its Certification Services Kft.-t bízta meg.

A 2001. április 25-én lefolytatott tanúsításon a tanúsító cég német képviselője személyesen is részt vett, és megállapította:

- a minőségrendszert kiépítették és a szervezeti egységeknél bevezették,

- a minőségpolitikát és a minőségügyi célokat megfogalmazták, lebontották szervezeti egységekre, és azt ismertették a dolgozókkal,
- a vezetőségi átvizsgálás megtörtént,
- a belső kommunikáció jó színvonalú, segíti a munkavégzést,
- a vezetés biztosítja az erőforrásokat a tevékenységek végzéséhez (humán erőforrás, infrastruktúra),
- a minőségirányítási alapképzést minden munkatárs megkapta, a belső auditorok képzése megtörtént,
- a Hivatal munkafolyamatai jól szervezettek, munkatársai „ügyfélbarát” szolgáltatást végeznek, amint az az ügyfelek visszajelzéseiből is kitűnik.

A tanúsító auditon 5 nem megfelelőségi lapot vettek fel, melyek a dokumentálás és a nyomon követés kisebb problémáiból adódtak. Az értékelés a tanúsítvány kiadását javasolta, melynek alapján a tanúsítványt Hivatalunk 2001. június 21-én megkapta.

Az első felügyeleti auditra 2002. május 27-én került sor, ezen nem állapítottak meg hibát, tehát a Hivatal jól működteti a minőségirányítási rendszert, a tanúsító audit alkalmával talált nem megfelelőségeket kijavították.

Tapasztalatok és további teendők

A minőségrendszer alkalmazásának kétéves tapasztalatai röviden az alábbiak:

- lényeges javulás tapasztalható a belső szervezettség, a munkafolyamatok azonosítása, visszakereshetősége és nyomon követése területén,
- az egységes szemlélet nagyban segíti az ügyek intézését, udvarias magatartással és a határidők nyomon követésével és betartásával,
- fejlődött az infrastruktúra, jobban igazodik a feladatokhoz,
- a minőségrendszer segíti a hivatal tevékenységét, a vezetés részére széles körű információval szolgál,
- a képzések szervezettebbé váltak, megtartásuk a feljegyzések alapján visszakereshető,
- rövidültek az ügyintézési határidők, csökkent a fellebbezések száma,
- megvalósult a minőségpolitikában megfogalmazott „ügyfélbarát szolgáltatás”, ezt bizonyítják az ügyfelek visszajelzései, melyek alapján arra lehet következtetni, hogy a munkatársak munkájukat a szabályozás szerint, színvonalasan végzik.

Eredményes, mindenki által elismert működésünk hosszú távon csak úgy biztosítható, ha a

hivatali működésünk színvonalát a törvényesség keretein belül a képviselő-testület és az ügyfeleink igényeihez igazítjuk.

Minőségrendszerünket továbbra is úgy kell működtetnünk, hogy az megfeleljen a hazai és a nemzetközi előírásoknak, és biztosítsa minőségpolitikánk megvalósítását. Mindemellett Hivatalunk vezetősége elhatározta, hogy meg kell kezdeni a CAF (Általános Értékelési Keretrendszer) kiépítését is, abból a célból, hogy

- a helyzetfelmérés eredményei alapján hivatalunk teljesítménye összehasonlítható legyen saját hivatalunk korábbi, illetve más hivatalok eredményeivel,
- felismerhetőek legyenek a fejlesztendő területek, és
- a hivatal működésének javítását szolgáló javaslatok meghatározásra kerüljenek.

Ezért az ISO 9001:2000 rendszerrel párhuzamosan 2002. év végén elindítottuk a CAF kiépítését is, melynek kialakítása folyamatban van.



A személyzet felkészítése a közszolgálat irányítására*

– Varga Sándorné** –

A közigazgatási feladatok többsége rendeleteken, törvényeken alapul, a közigazgatási szervezetek igazgatási és közfeladatokat látnak el. A közigazgatási személyzet – vezetők és munkatársak – felkészítése jövőbeni feladataik magasabb színvonalú ellátására

- az általános jogharmonizációs ismeretek,
- a minőségügyi ismeretek és
- a „szolgáltatási” ismeretek területén a legfontosabb.

Az általános jogharmonizációs ismeretek (1. ábra) hazánk EU-csatlakozásának előkészítése szempontjából fontosak. A jogharmonizációs ismeretek széles körű elterjesztése a közigazgatásban véleményem szerint azért fontos, mert az Európai Unió jogrendszerének ismerete, az önkéntesség elvének ismerete a szabványosításban és a szabványalkalmazásban, továbbá a harmonizált szabvány fogalmának ismerete, a jogilag szabályozott és a jogilag nem szabályozott területek sajátosságainak ismerete, a szabványokra való hivatkozás elve gyakorlati alkalmazásának ismerete a szabványokban és a jogszabályokban, a tanúsítás és az akkreditálás közötti különbség ismerete nélkül a közigazgatási személyzet az elkövetkező időszakban feladatait megfelelő színvonalon nem fogja tudni ellátni.

- Az Európai Unió jogrendszerének ismerete (például mit nevezünk direktívának, a direktívák mit írnak elő, továbbá a direktívák alkalmazása kötelező vagy nem, a direktívák hogyan kerülnek bevezetésre a magyar jogrendszerbe?).
- Mit jelent az önkéntesség elve a szabványosításban és a szabványalkalmazásban?
- Az Európai Unióban mit nevezünk harmonizált szabványnak?
- A jogilag szabályozott és a jogilag nem szabályozott területek sajátosságai.
- A szabványokra való hivatkozás elve a szabványokban és a jogszabályokban.
- A tanúsítás és az akkreditálás közötti különbség, a tanúsítási okirat és az akkreditálási okirat értelmezése.

1. ábra: Legfontosabb jogharmonizációs ismeretek a közigazgatási továbbképzésben

A jogharmonizációs ismeretekhez szorosan kapcsolódnak a **minőségügyi ismeretek** (2. ábra), például a minőségirányítási rendszerek gyakorlati alkalmazása, beleértve a vezetési ismeretek fejlesztését.

A minőségirányítási rendszer bevezetése a közigazgatásban az ISO 9001:1994 alapján sem volt egyszerű feladat, ezért a legtöbb helyen első-

* A XI. Magyar Minőség Héten elhangzott előadás.

** Magyar Szabványügyi Testület.

sorban csak az ügyfélszolgálati tevékenységekre valósult meg.

- Minőségirányítási rendszer bevezetése és működtetése
 - a folyamatok és a vevők meghatározása,
 - a közigazgatási folyamatok leírása,
 - a kritériumrendszer és a teljesítés ellenőrzési módjának meghatározása,
 - a minőségfejlesztés értékelési módjának (önértékelés és/vagy tanúsítás) meghatározása.
- A közigazgatás általános „gyenge” pontjai megszüntetésének előkészítése
 - például, ha a „gyenge” pont az adatbázisok és az információs rendszerek hiánya, akkor jellemző adatok és információs csatornák meghatározása, irányítása, feldolgozása,
 - például, ha a „gyenge” pont az, hogy a vevői megelégedettségi vizsgálatoknak nincs hagyománya, akkor a vizsgálatok eredményeinek értékelése és visszacsatolása a szabályozásba,
 - például, ha a „gyenge” pont a gyenge kommunikáció a szervezeten belül és az ügyfelekkel, akkor az információs csatornák kialakítása és működtetése.
- Az emberierőforrás-fejlesztés elősegíti a szemléletváltást, például konfliktuskezelési tréningek, csoportmunka-gyakorlatok útján.
- CAF (Common Assessment Framework – Közös Értékelési Rendszer)
 - az önértékelés és a benchmarking gyakorlati alkalmazása.

2. ábra: Legfontosabb minőségügyi ismeretek a közigazgatási továbbképzésben

Az ISO 9001:2000 előírásai alapján a közigazgatásban is a folyamatok és a vevő fogalmának meghatározása az elsődleges és legfontosabb része a minőségirányítási rendszerek kialakításának. Közismert, hogy a közigazgatási szervezetek „vevői” általános megfogalmazásban az állampolgárok, a kormányzati szervezetek és a társadalom. Konkretizálni a „vevőt” folyamatokként célszerű, és bizony nem egyszerű feladat. Ha a minőségfejlesztési munka során rosszul, nem pontosan határozzák meg a folyamatokat és a vevőket, akkor a folyamatszabályozás hiába valósul meg, mert nem szabályoz megfelelően.

A közigazgatási folyamatok leírásának lépései az adott szervezetben meglévő szabályozási rendszer alapulvételével: az érdekelt felek meghatározása, a kritériumrendszer és a teljesítés ellen-

őrzési módjának meghatározása, továbbá a minőségfejlesztés értékelési módjának (önértékelés és/vagy tanúsítás) meghatározása.

A közigazgatás általános gyenge pontjai:

- az adatbázisok és az információs rendszerek hiánya,
- a vevői megelégedettségi vizsgálatoknak nincs hagyománya,
- gyenge kommunikáció a szervezeten belül és az ügyfelekkel.

A közigazgatási szervezetek minőségirányítási rendszerének kialakításához az adatbázisok és az információs rendszerek létrehozása mellett a szervezetek belső személyzetének szemléletváltására is szükség lesz, ami célirányos továbbképzéssel nagymértékben elősegíthető, különös tekintettel a vevői megelégedettségi vizsgálatok végzésére való felkészítésre, valamint a kommunikációs és a konfliktuskezelési ismeretekre és gyakorlatokra.

A szemléletváltást az emberierőforrás-fejlesztés elősegíti

- a munkatársak és a vezetők továbbképzése,
- a munkatársak bevonása és
- a csoportmunka elterjesztése útján. A korszerű humánpolitika tulajdonképpen odafigyelés a belső személyzetre, különös tekintettel a folyamatos továbbképzésre és az ösztönzési módszerek fejlesztésére.

A vezetési ismeretek elméleti és gyakorlati fejlesztése nagyon fontos része a közigazgatási rendszerek fejlesztésének. A vezetőképzés és továbbképzés a korszerű minőségirányítási rendszer elengedhetetlen része, ezért feltétlenül javasolom a humánstratégia, a partnerkapcsolatok és erőforrások tervezése, a karriertervezés, a képzési terv és az ösztönzési terv kialakításakor figyelembevételre. Közismert, hogy a vezetés kritériuma nemcsak a külső partnerekkel, hanem a belső személyzettel való együttműködés szempontjából is fontos, ugyanis a belső partnerek együttműködése nélkül közigazgatási szervezetet sem lehet hatékonyan működtetni.

A közigazgatásban elterjedt CAF (Common Assessment Framework – Közös Értékelési Rendszer) az EFQM-modell követelményrendszerét írja elő a közigazgatási önértékelésre, és eredményeit tekintve elősegíti az önértékelés és a benchmarking alkalmazásának elterjedését a közigazgatásban. Az önértékelés jól szolgálja a humánpolitikai fejlesztéseket a belső személyzet felkészültségének fejlesztése, a hatékony belső információcsere fejlesztése és a képzés hatékony-
sága területén.

A közigazgatási folyamatok többsége **szolgáltatás**. Ez a szemlélet azonban még nem terjedt el a közigazgatási szervezetek gyakorlatában. A szolgáltatási feladatok (3. ábra) meghatározásakor és szabályozásakor első feladat a vevő és a termék = szolgáltatás kapcsolatának, sajátosságainak meghatározása és a szolgáltatási folyamatok szabályozása, a következő feladat pedig a szolgáltatás zökkenőmentes megvalósításához szükséges tárgyalási készség-fejlesztési, konfliktuskezelési és csoportmunka-ismeretek elterjesztése.

- A vevő és a termék = szolgáltatás kapcsolata, sajátosságai.
- A szolgáltatási folyamatok szabályozása.
- Tárgyalási készség fejlesztése, konfliktuskezelés fejlesztése.
- Csoportmunka-ismeretek.
- Csoportmunka-módszerek gyakorlati alkalmazása.
- Saját folyamataik/„Szolgáltatásaik” szabályozása.

3. ábra: Legfontosabb szolgáltatási ismeretek a közigazgatási továbbképzésben

A **szolgáltatási ismeretek** elterjesztésében speciális továbbképzésekre van szükség, amelyek során gyakorlati példákön és szituációs játékokon alapuló tréningeken csoportmunka-módszerekkel határozzák meg a hallgatók saját tevékenységük folyamatainak sajátosságait, vevőiket és szolgáltatásaik szabályozását. Tehát nem általános szolgáltatási gyakorlati feladatokat oldanak meg a hallgatók a gyakorlatokon, hanem saját közigazgatási folyamataikkal foglalkoznak.

Az általános jogharmonizációs ismeretek, a minőségügyi ismeretek és a „szolgáltatási” ismeretek kombinált oktatására MSZT-tanfolyamokat akkreditált a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium, és minősített közigazgatási továbbképzési programként nyilvántartásába felvette. A közigazgatási vezetők és munkatársak továbbképzésében a jogharmonizációs ismeretek, a minőségügyi ismeretek és a „szolgáltatási” ismeretek természetesen különféle arányban szerepelnek attól függően, hogy a közigazgatás mely területén dolgozik a továbbképzés résztvevője. Az MSZT tehát készen áll arra, hogy a személyzet felkészítését a közszolgálat magasabb színvonalú végzésére, továbbá a vezetés továbbképzését az irányításra elősegítse.

A TÁRSASÁG HÍREI ÉS PROGRAMJAI

Beszámoló

az MMT Igazgatótanácsa 2003. január 28-án tartott üléséről

A napirendi pontoknak megfelelően az IT

- Áttekintette a 2003. évi rendezvénytervet.
- Értékelte a 2003. évre vonatkozó Oktatási programfüzetet. A programot és a programfüzetben megvalósított változtatásokat jónak minősítette.
- Megvitatta és elfogadta az Oktatási Bizottság újjászervezésére vonatkozó javaslatokat.
- Megtárgyalta a Magyar Minőség olvasói elégedettségfelmérés eredményét, valamint az abból levonható megállapításokat. Úgy foglalt állást, hogy a Magyar Minőség minden száma legalább egy oldal terjedelemben foglalkozzon az általános szakmai ismeretek növelésével.
- Egyetértett azzal, hogy a Minőség Háza pályázatot az MMT a Fogyasztóvédelmi Főfelügyelőség bevonásával hirdesse meg.

- Jóváhagyta az MMT Jogi Szakbizottságának megalakítását. A Szakbizottság április 14-én tartja alakuló ülését.
- Egyetértett az MMT közhasznú társasággá való alakításával, és felkérte az ügyvezetőt az előkészítésre és az MMT Alapszabályának szükséges változtatásait tartalmazó javaslat kidolgozására úgy, hogy az a május 14-i közgyűlésen előterjeszhető legyen.
- Egyetértett azzal, hogy az MMT jövőképét, stratégiáját és taktikáját egy szűk körű team tekintse át, és tegyen javaslatot ezek fejlesztésére vonatkozóan.
- Jóváhagyólag tudomásul vette a pénzügyi beszámolót.

A Társaság közgyűlése

2003. május 14., 12 óra, MTESZ-székház, 1055 Budapest, Kossuth tér 6–8.

Tisztelettel meghívjuk, mint a Magyar Minőség Társaság tagját, az éves beszámoló közgyűlésre. A közgyűlés napirendje a következő:

- Előadások:
 - dr. Baráth Etele államtitkár előadása a Nemzeti Fejlesztési Tervről.
 - Pongorné dr. Csákvári Marianna helyettes államtitkár előadása a GKM minőségfejlesztési elgondolásairól.
- Az elnök beszámolója.
- A Felügyelőbizottság beszámolója.
- Vita, kérdések, hozzászólások.
- A beszámolók elfogadása.
- Társasági emlékérmek átadása.
- A Társaság Kht.-vé alakulásának előterjesztése.
- Az átalakulás megszavazása.
- Az alapszabály-módosítás*** előterjesztése (az átalakulás megszavazása esetén) és elfogadása.

***A vitára előkészített anyag a regisztrációnál átvehető.

Amennyiben a fenti időpontban összehívott ülés határozatképtelen, úgy az új ülést változatlan napirenddel, ugyanezen napon és helyszínen 13 órakor tartjuk meg. **Vendégeink előadásukat 12 órakor kezdik.**

Valamennyi tagunkat szeretettel várjuk. Kérjük, a mellékelt jelentkezési lapot számunkra mielőbb elküldeni szíveskedjék, különösen, ha hozzászólási vagy alapszabály-módosítási javaslata van.

Üdvözlettel:

dr. Aschner Gábor s. k.
ügyvezető igazgató

Kérjük május 10-ig visszaküldeni!

Jelentkezési lap

Az MMT 2003. évi közgyűlésére

Bejelentem, hogy részt veszek a közgyűlésen

A közgyűlésen hozzászólni szándékozom, témában.

Cég vagy egyéni tag neve:	
Irányítószám címe:	
Telefon:	Fax:

Dátum

P h.

.....

aláírás

Magyar Minőség Társaság, 1091 Budapest, Üllői út 25. E-mail: mmt@axelero.hu
Hogemann Éva részére **Tel: 456-6946, Fax: 456-6954**

Rendezvények

Az információbiztonsági tanúsítások tapasztalatai informatikusok és minőségirányítási szakemberek számára

Az elmúlt évben rendezett információbiztonsági (IB) konferenciánk alkalmával tájékoztatást adtunk a nemzetközi IB szabványok, rendszerek és eljárások módszereiről, továbbá fejlettségi fokáról. Ezeknek a szabványoknak és rendszereknek a célja: az információ védelme kiszivárgás, lopás, illetéktelenek betekintése vagy bármely más visszaélés ellen, továbbá az információ megőrzése gép- és egyéb problémák esetén. E rendezvényen a szabványosításban, továbbá a hazai helyzetben azóta bekövetkezett változásokról számolunk be a résztvevőknek.

Az előző konferencia óta eltelt időszakban megalakult az Informatikai és Hírközlési Minisztérium, és munkája széleskörűvé vált. Fontosnak tartjuk, hogy az információbiztonsággal foglalkozó főosztály munkatársa a minisztérium információbiztonsági rendszerekkel kapcsolatos irányelveiről és az általuk prognosztizált trendekről beszámoljon.

Az elmúlt év folyamán a magyar szervezeteknél két tanúsított, BS 7799-en alapuló rendszert is kiépítettek. A rendszerbevezetés tapasztalatairól az illetékes szervezetek képviselői számolnak be, a rendszerépítés nehézségeiről pedig a tanácsadó cég képviselőit kértük meg, hogy elmondják tapasztalataikat azon szervezetek képviselőinek, amelyek a közeljövőben szándékoznak információbiztonsági rendszert kiépíteni vagy a témával foglalkozni.

Pótolni kívánjuk néhány olyan témakör ismeretét, melyre a tavalyi konferencián nem jutott idő, például a COBIT, az információbiztonság személyi feltételei, a katasztrófaelhárítás kérdései.

A rendezvényen tárgyalt kérdések a tavalyi résztvevők ismereteit továbbfejlesztik, míg az új érdeklődők számára alapvetően fontos ismereteket kínál.

A rendezvény időpontja:

2003. május 29.

Helyszín: HM Technológiai Hivatal

1125 Budapest, Szilágyi Erzsébet fasor 20.

A rendezvényre minden érdeklődőt szeretettel várunk!

Program

- 8.15 Regisztráció
- 9.20 **Az elnök megnyitója**
Elnök: Krauth Péter stratégiai tanácsadó, KFKI Számítástechnikai Rt.
- 9.30 **Az informatikai biztonság nemzetközi tanúsítása, Magyarország csatlakozása a Common Criteria-hoz**
Előadó: dr. Suba Ferenc főosztályvezető, Informatikai és Hírközlési Minisztérium Informatikai Szabályozási Főosztály
- 10.00 **Az információbiztonsági szabványok fejlődése az elmúlt évben**
Előadó: Krauth Péter stratégiai tanácsadó, KFKI Számítástechnikai Rt.
- 10.30 **Konzultáció**
- 10.45 **Kávészünet**
- 11.00 **A biztonsági rendszerek nemzetközileg elfogadott keretrendszere – COBIT**
Előadó: dr. Danyi Pál senior manager, Ernst & Young Tanácsadó Kft.
- 11.30 **Az információbiztonság személyi feltételei**
Előadó: dr. Szűcs György kommunikációs tréner
- 12.00 **Üzletmenet-folytonosság és katasztrófa-helyreállítás kérdései**
Előadó: Vasvári György tiszteletbeli egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
- 12.30 **Konzultáció**
- 12.45 **Ebéd**
- 13.40 **A BS 7799 tanúsításra való felkészülés nehézségei és tapasztalatai a HM EI Rt. Elektronikai Igazgatóságán**
Előadó: Markó Imre KGRIR Projektiroda vezető, HM EI Rt. Elektronikai Igazgatóság
- 14.00 **BS 7799 felkészítési tapasztalatok**
Előadó: Andrew Hollo-Tas ügyvezető igazgató, Hollo-Tas, Liles & Partners
- 14.20 **BS 7799 szabvány szerinti tanúsítás a Magyar Pénzjegynyomda Rt.-nél**
Előadó: Kocsis Krisztián minőségbiztosítási vezető, Magyar Pénzjegynyomda Rt.
- 14.40 **Konzultáció**
Elnöki zárszó

A minőségirányítás aktuális kérdései a hon- és rendvédelem területén

Immár hetedik alkalommal rendezünk fórumot a hon- és rendvédelmi szervek, valamint a védelmi ipar minőségirányítási rendszereiről, a tanúsítási tapasztalatokról és a rendszer fejlesztésének elemeiről. A rendezvény szakmai programját a Hon- és Rendvédelmi Szakbizottság állította össze.

Az előadások a katonai beszállítók, valamint a potenciális beszállítók számára hasznosak, akik a kapott információk segítségével nyomon tudják követni a NATO beszállítói követelményeinek változásait. Ezek közül is kiemelten jelentősek és kibővültek a lehetőségek a Gripen ellentételezési program keretein belül. A résztvevőket az elméleti előadásokon túlmenően szeretnénk megismertetni a gyakorlati tapasztalatokkal is; ezzel elsősorban az utolsó két előadás foglalkozik. A résztvevők kérdéseinek megválaszolására a délelőtti és délutáni konzultációk alkalmával van lehetőség.

A rendezvény időpontja:

2003. június 4.

**Helyszín: HM Technológiai Hivatal,
1125 Budapest, Szilágyi Erzsébet fasor 20.**

A rendezvényre minden érdeklődőt szeretettel várunk!

Szakmai program

9.00 **Regisztráció** (kávé)

9.30 **Az elnök megnyitója**

Elnök (délelőtt): dr. Turcsányi Károly,
a Hon- és Rendvédelmi Szakbizottság
elnöke

9.40 **A minőségirányítás aktuális kérdései és a fejlesztés irányai a rendőrségi szervezeteknél**

Előadó: Kopasz Árpád r. dandártábornok,
Országos Rendőr-főkapitányság

10.20 **A HM Technológiai Hivatal tapasztalatai az AQAP NATO normatív dokumentumok szerint tanúsított szervezetek felkészültségéről**

Előadó: Gyöngyösi Ferenc mk. ezredes,
HM Technológiai Hivatal

11.00 **Tájékoztató a OM által meghirdetett alkalmazott kutatás-fejlesztési pályázatok tapasztalatairól és feltételeiről**

Előadó: dr. Bojársky Dezső
főosztályvezető,
OM Kiemelt Technológiák Főosztálya

11.30 **Konzultáció**

12.00 **Büfébéd**

13.00 *Elnök* (délután): Füredi László, a Hon- és Rendvédelmi Szakbizottság titkára

13.00 **Az ellentételezési irányelvek módosítása a Gripen-projektnél**

Előadó: dr. Szabó Sándor osztályvezető,
Gazdasági és Közlekedési Minisztérium
Gazdaságfejlesztési Programok Főosztálya

13.30 **EFQM szerinti értékelés tapasztalatai a Baranya Megyei Rendőr-főkapitányságon**

Előadó: dr. Sárközi Ferenc
r. dandártábornok,
Baranya Megyei Rendőr-főkapitányság

14.00 **Az ISO 9001:2000 kiépítésének tapasztalatai a Fejér Megyei Rendőr-főkapitányságnál**

Előadó: Lőrincné Bubla Éva
minőségügyi főelőadó,
Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság

14.20 **AQAP NATO szerinti tanúsítás tapasztalatai a Pintér Műveknél**

Előadó: Tóth Szilveszter katonai referens,
Pintér Művek

14.40 **Konzultáció**

Elnöki zárszó

SZAKBIZOTTSÁGOK

Átalakult az Oktatási Bizottság

Az Oktatási Bizottság (OB) 2003. február 25-i ülésén dr. Aschner Gábor ügyvezető igazgató röviden értékelte az OB múlt évi tevékenységét, majd ennek alapján előterjesztette az OB elnökségének átalakítására tett javaslatát. Ezt a megjelentek egyhangúlag megszavazták.

Az OB új elnöke: dr. Bálint Julianna docens,
tanszékvezető, SZIE YMMF
titkára: dr. Kállai Mária
a Szandaszőlősi Általános Iskola, Művelődési Ház és Alapfokú Művészet-
oktatási Intézmény igazgatója.

A Bizottság megvitatta, majd elfogadta működésének koncepcióját, mely keretül szolgál az éves munkaterv kidolgozásához. Eszerint a Bizottság feladatai:

1. Elősegíti és szakmailag támogatja az oktatási rendszer bármelyik szintjén működő (felsőoktatás, közoktatás, szakképzés, a gazdasági szervezeteknél folyó gyakorlati képzés, felnőttoktatás stb.), az oktatás és képzés bármely formáját megvalósító szervezetek minőségirányítási, minőségfejlesztési tevékenységét.
2. Elősegíti, hogy a minőségfejlesztés a partnerek – különös tekintettel az oktatás eredményét felhasználó intézményekre és szervezetekre – igényeit figyelembe vevő eszköze legyen az oktatási rendszer korszerűsítésének és folyamatos fejlesztésének.
3. Elősegíti és fejleszti az oktatás szereplői, elsősorban a hallgatók, a tanulók, a gyerekek, a szülők, az oktatók, a fenntartók, az akkreditáló testületek, az intézmények és a szakmai szervezetek közötti együttműködést a minőségfejlesztési kérdésekben.
4. Fórumot biztosít ahhoz, hogy ismertté váljanak a partnerek igényei, elvárásai és elégedettsége, rendszeressé váljon a párbeszéd az oktatásirányítók, a fenntartók, a szervezetek és az intézmények, valamint az egyes intézmények és tanáraik, oktatóik között a minőségkérdésében.
5. Elősegíti a minőségfejlesztés eredményeinek összegyűjtését, megőrzését, továbbfejlesztését és terjesztését az oktatásban érdekeltek számára.
6. Támogatja a minőség folyamatos fejlesztését szolgáló mechanizmusok és intézményi háttér kiépülését és integrálódását az oktatási intézmények működésébe, illetve e mechanizmusok megjelenését a működést szabályozó alapküldokumentumokban.
7. Elősegíti, hogy a minőségfejlesztési tevékenység szakmai és oktatási háttere kialakuljon és fejlődjön.
8. Elősegíti az oktatásirányítók, intézményvezetők, oktatók és az oktatást segítő dolgozók számára a minőség szemlélet kialakítását, a minőséggel kapcsolatos szakmai tudás megszerzését és fejlesztését. Ismeretterjesztéssel, oktatások és szakmai fórumok szervezésével segítséget nyújt a minőségfejlesztési technikák megismeréséhez, a minőségfejlesztési rendszer kialakításához, a feladatok hatékonyabb ellátásához.
9. Elősegíti az oktatás szereplőit érintő aktuális kérdések megismerését és a felkészülést a várható feladatok teljesítéséhez.
10. Véleményt nyilvánít, közreműködik és indokolt esetben ajánlást fogalmaz meg az oktatás bármelyik szintjének minőségfejlesztését érintő szabályozási kérdésekben.
11. Kapcsolatot tart az MMT-n belül a különböző bizottságokkal, illetve az MMT-n kívüli szervezetekkel az oktatás minőségét és a minőség oktatását érintő kérdésekben.



A Hon- és Rendvédelmi Szakbizottság felhívása

A Magyar Minőség Társaság átértékelte, hogy a Magyar Köztársaság Európai Unióhoz történő csatlakozási törekvései és a NATO-tagságból fakadó kötelezettségek megkövetelik a védelmi logisztika, ezen belül a katonai, védelmi minőségirányítás szabályozórendszerének harmonizációját a közösségi és szövetséges elvárásokkal. Ennek megfelelően rendszeresen napirenden tartotta e jelentős megállapítások terjesztését, ismertetését.

A célokkal összhangban létrehozta az MMT Hon- és Rendvédelmi Szakbizottságát, 20 fővel, amely alakuló ülését 2001. május 11-én, a Honvédelmi Minisztérium Technológiai Hivatalában tartotta. Jelenlegi taglétszáma 30 fő.

A katonai minőségirányítási követelmények jelentősége és terjesztése minél szélesebb bázist igényel, ezért várja tagjai sorába

- a jelenlegi és a jövőbeni katonai beszállítókat,
- a katonai tanintézetek hallgatóit, tanárait,
- hon- és rendvédelem (katasztrófaelhárítás, határőrség, rendőrség) területén dolgozó hivatásos, köztisztviselő és közalkalmazott tagjait,
- a minőségirányítás és környezetirányítás területén felkészítő és tanúsító szervezetek képviselőit,
- a téma iránt érdeklődőket.

A bizottság tevékenysége az alábbi területekre terjed ki:

1. A minőséget érintő hon- és rendvédelmi aktuális feladatokat rendszeresen ismerteti a Magyar Minőség című folyóiratban.
2. Szakmai cikkeket és kiadványokat jelentet meg.
3. Tanfolyamok, szakmai fórumok szervezésével részt vesz a hon- és rendvédelmi ismeretek terjesztésében.
4. Tájékoztat a pályázatokról.
5. Felhívja a figyelmet a szakterületet érintő aktuális rendezvényekre, programokra és kiadványokra.
6. Részt vett tesz lehetővé a NATO Minőségbiztosítási Igazgatók Bizottságának munkacsoportjai által készített publikációtervezetek véleményezésében, a magyar nemzeti vélemény kialakításában.
7. Szakmai segítséget nyújt a NATO AQAP normatív dokumentumok szerinti követelményrendszerek megismertetésében és egyértelmű értelmezésében, valamint a kapcsolatos szervezet felkészítésében.
8. Segítséget nyújt a minőségirányítás oktatása területén.
9. Információt nyújt a menedzser irányítási rendszerek kiépítéséhez.

A Szakbizottság 2003. évi munkaterve

- Szakbizottság taglétszámának növelése érdekében „FELHÍVÁST” ad közre, keresi a kapcsolatot a különböző, rend- és honvédelem területén dolgozó szervezetekkel, civil tömörülésekkel, szakmai egyesülésekkel, illetve szövetségekkel.
- Minőséget érintő hon- és rendvédelmi feladatokból adódó aktualitásokat rendszeresen megjelenteti a Magyar Minőség, Katonai Logisztika, Haditechnika és Minőség és Megbízhatóság című folyóiratban, illetve más kiadványokban.
- Szakmai segítséget nyújt a AQAP normatív dokumentum követelményrendszerének megismertetéséhez és egységes értelmezéséhez, valamint a kapcsolatos szervezetfelkészítési, tanúsítási tevékenységekhez.
- Támogatja a hon- és rendvédelem területén a minőségkultúra terjesztését, a képzés és felkészítés hatékonyságát, a tudományos munkák elbírálását.

- Felhívja a figyelmet a részvételi lehetőségekre, a szakterületet érintő aktuális rendezvényekre, programokra és kiadványokra.
- Konferenciát és a XII. Magyar Minőség Héten fórumot szervez a tevékenységet érintő aktuális kérdésekről.
- Részt vesz C+D 6. Közép-európai Védelmi Felszerelés és Repülési Szakkiállításon.

Szakmai rendezvények:

1. 2003. június 4-én konferencia.
2. 2003. XII. Magyar Minőség Hetén Hon- és Rendvédelmi FÓRUM (2003. november 10–13.).
3. C+D 6. Közép-európai Védelmi Felszerelés és Repülési Szakkiállításon történő részvétel (2003. november 5–7.).

Szakbizottság tagja az lehet, akinek szervezete tagja az MMT-nek, vagy egyéni tag.

A Szakbizottság tevékenysége iránt érdeklődőknek felvilágosítást nyújt:

Dr. Turcsányi Károly tanszékvezető egyetemi tanár, dékánhelyettes, a Szakbizottság elnöke
Tel: 432-9069. Fax: 432-9023.
E-mail: turcsany@zmne.hu

Füredi László vezetőségi tag
Tel: 275-0951/278. Fax: 275-0965.
E-mail: furedi@hmei.hu

Dr. Sipos István vezetőségi tag
Tel: (24) 403-009. Fax: (24) 403-007.
E-mail: mbfsipos@danubian.hu

Csomós Lajos vezetőségi tag
Tel: 264-3333/224. Fax: 264-4664.
E-mail: csomos.lajos@ivb.hu

Lakatos Gábor vezetőségi tag
Tel: 394-2444. Fax: 394-2444.
E-mail: lakatos@bm.gov.hu

Legyen Ön is tagja egy, a minőségirányításért, valamint a hon- és rendvédelemért elkötelezetten tenni akaró szakmai szervezetnek!

A Szakbizottság nevében:

dr. Turcsányi Károly
elnök

KITÜNTETETTEK

Interjú Hercz Endrével, a Nemzeti Minőségi Díj Nagykövetével



Hercz Endrét a 2002. év Nemzeti Minőségi Díj Nagykövetévé választották. A kitüntető címet dr. Csillag István miniszter a Nemzeti Minőségi Díjak átadási ünnepségén, 2003. március 6-án az Országházban nyújtotta át.

– Bemutatkozásként egy rövid szakmai önéletrajzot szeretnék kérni.

1943-ban születtem, Jászberényben. A Budapesti Műszaki Egyetemen szereztem villamosmérnöki (1966), majd digitális elektronikai szakmérnöki diplomát (1981). Az Elektromechanikai Vállalatnál, később a BHG Híradástechnikai Rt.-nél fejlesztési osztályvezető, a Westel Rádiótelefon Kft.-nél szolgáltatásminőség-ellenőrző menedzser (1991–1993) voltam. 1993. december 1-jétől dolgozom a Westel Rt.-nél, jelenleg TQM ügyvezető igazgatóként, a menedzsment tagja vagyok.

1995-ig az ISO 9001 szerinti minőségbiztosítási rendszer kialakítását, azóta annak működését irányítom. Vezetéssel kezdtek alkalmazni az EFQM Üzleti Kiválósági Modell szerinti önértékelést a Westelnél, majd ennek alapján a cég elnyerte a Nemzeti Minőségi Díjat 1996-ban. Mint képzett vezető értékelő 1997-ben és 1998-ban részt vettem a Nemzeti Minőségi Díj pályázatok értékelésében.

Az Európai Minőség Díj értékelésében 1998-ban kisvállalati kategóriában, 2001-ben és 2002-ben pedig nagyvállalati kategóriában vettem részt assessorként. 1999-ben, 2000-ben és 2001-ben vezetéssel készült el a Westel pályázata az Európai Minőség Díjra, melyen a Westel 2000-ben döntős, 2001-ben pedig díjnyertes lett, és ugyanabban az évben elnyerte a Deutsche Telekom „Top Team Award”-ját.

A Westelt képviselem az EFQM-ben és a hazai minőségügyi szervezetekben (EOQ MNB, MMT). Tagja vagyok a Magyar Minőség Társaság Igazgatótanácsának, a Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület Külügyi Bizottságának. 2001-ben az év Minőségi Menedzserének, 2002-ben a Nemzeti Minőségi Díj Nagykövetének választottak.

– Szerzett-e munkájához külföldi tapasztalatokat, és ha igen, akkor hol és mikor?

1993-tól rendszeresen részt vettem minőségirányítással foglalkozó néhány napos konferenciákon, workshopokon Európa különböző országaiban, továbbá tanulmányoztam partnervállalatok minőségügyi tevékenységét az Egyesült Királyságban, Németországban. Jelenleg is tagja vagyok a T-Mobil (Németország) európai leányvállalatai minőségirányítási vezetői munkacsoportjának.

– Munkahelye hogyan viszonyul a minőségfejlesztési feladatokhoz?

A Westel a kezdetektől fogva a TQM vezetési filozófiát alkalmazta, ez a mindennapok része. A kiválóságra való törekvés nélkülözhetetlenné tette az önértékelést, a folyamatos fejlesztést, a rendszeres felülvizsgálatot. Úgy gondolom, hogy az eredmények önmagukért beszélnek.

– A Westel 1996-ban az elsők között kapott Nemzeti Minőségi Díjat. Mi történt azóta?

A fejlődés nagyon világosan látszik, ha összehasonlítjuk az 1996. évi NMD és a 2001-es Európai Minőség Díj pályázati anyagunkat. A megközelítésünk, a vezetési alapelvünk mindig is a TQM volt, de a módszereinket folyamatosan fejlesztettük, nem kis részben az Európai Minőség Díj pályázatunkra kapott értékelői visszajelzés alapján.

– Milyen fejlődési irányt, trendet vázolna fel cége számára?

A fejlődésünk irányát és az alapvető célkitűzésünket a Jövőképünkben és a Küldetésünkben megfogalmaztuk. Ezek lényege, hogy ügyfeleinknek

biztosítani szeretnénk a kapcsolatot az élet minden területén, hogy megragadhassanak minden lehetőséget, és érdekesebben éljenek, dolgozzanak, tanuljanak, gondolkodjanak és kommunikáljanak. Természetesen tudjuk, hogy ezt csak akkor érhetjük el, ha a vállalatunkkal kapcsolatban állók – ügyfeleink, tulajdonosaink, munkatársaink, partnereink – érzik, hogy építhetnek ránk.

A mindennapok nyelvére lefordítva ez azt jelenti, hogy tovább erősítjük a stakeholder szemléletet, hogy innovatív módon nyújtunk újabb és újabb szolgáltatásokat, magasabb minőségi szintet ügyfeleinknek, és a folyamatos fejlesztést, a hatékonyság növelését még szisztematikusabb módon valósítjuk meg.

– Mit jelent Önnek a Nemzeti Minőségi Díj Nagykövete kitüntetés?

Számomra nagy megtiszteltetés ez a cím, mert a magyar gazdaság fejlődése, az európai gazdasági versenyben való részvétele szempontjából fontosnak tartom a Nemzeti Minőségi Díjat és a mögötte szükségszerűen meglévő erőfeszítéseket, ezért elkötelezett módon támogatom az azzal kapcsolatos tevékenységeket. Másrészt az értékét számomra az emeli, hogy a legjobb magyar vállalatok, szervezetek képviselői titkos szavazással ítélik oda ezt a címet.

Készítette:
Sződi Sándor



Önértékelési rendszer a kiválóságért

– Csomor Miklósné* –

A Pécsi Vízmű Rt. megalakulása óta törekszik arra, hogy fogyasztóit – tevékenységének középpontjába helyezve – egyre **jobb minőségű szolgáltatással** lássa el. Célja, hogy megfeleljen teljes működési területén a vevők igényeinek, elvárásainak.

Társaságunk számára ismeretesek a **termelés környezeti problémái**, azaz hogy az emberiség több energiát von el környezetétől, mint amennyi a fenntartható egyensúly megbontása nélkül lehetséges. Cégünk is felismerte, hogy a fenntartható fejlődés hazánkban mindenekelőtt a természeti erőforrásokkal való takarékos és hatékony gazdálkodást jelenti. Számunkra stratégiai kérdés a munkavégzés során a minőség, a környezet védelme, a gazdasági, társadalmi és környezeti kérdések megoldásának egyensúlyban tartása.

A fenti két gondolat által vezérelve Társaságunk működésének teljes területére kiépítette és tanúsíttatta integrált minőség- és környezet-irányítási rendszerét (ISO 9001 Minőségirányítási Rendszer valamint ISO 14001 Környezet-központú Irányítási Rendszer).

Kiemelkedő minőségfejlesztő munkánkért (elsősorban alkalmazott módszereink, projekttevékenységeink bemutatásáért) 2001-ben **IIASA-SHIBA Díjat** kaptunk.

A Magyar Business Leaders Fórum által megalapított „**Üzleti Élet a Környezetért**” kör-

nyezetvédelmi díj pályázatán – mely évente egy alkalommal ítéltető olyan vállalat részére, amelynek a környezetvédelem iránti elkötelezettsége kimagasló, és a működéséhez viszonyított környezetvédelmi tevékenysége példamutató mértékű – a 2001. és 2002. évben is az előkelő harmadik helyet szereztük meg (igen nagy multi cégek mellett és előtt). A **2002. év KIR-vezetője** címet az Rt. munkatársa, e cikk szerzője szerezte meg.

Társaságunk is tapasztalta, hogy a tanúsítvány és az auditok állandó továbbfejlesztésre ösztönzik a vállalatot, és egyetértett azzal, hogy a sikeres működés egyik titka a folyamatos visszacsatolás és a rendszeres önértékelés. Figyelembe véve a Kiválósági Modell (EFQM=European Foundation for Quality Management) egységes összehasonlítást eredményező szempontrendszerét és a modell mögött álló európai szintű adatbázist, melyből az alkalmazók mind profitálhatnak, a Pécsi Vízmű Rt. vezetése célszerűnek látta a modell kiépítését és a rendszeres önértékelés és másokkal való összemérés megvalósítását. A menedzsment véleménye szerint az önértékelési modell, a minőségirányítási szabvány, valamint a Balanced Scorecard System (BSC=kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer, melyet 2000 óta működtet az Rt.) szinergikus egységet alkot, mely hatékonyságmérő eszközként, a mind magasabbra kitűzött célokon keresztül, biztosítja a folyamatos fejlődést, mégpedig mérhető, doku-

* MKIR-vezető, Pécsi Vízmű Rt.

mentált formában, ezáltal bemutathatóvá teszi az eredményeket.

A vezetés minőség iránti további elkötelezettségét jelzi, hogy 2001-ben kialakítottuk az iparágsemleges, előzménnyel rendelkező, bizonyítottan bevált EFQM kiválóság modellen alapuló **önértékelési rendszerünket**, mely során meghatároztuk erősségeink és fejleszteni valóink listáját.

Tudtuk, hogy az alkalmazott EFQM-modellen alapuló önértékelési rendszer az alapja a Nemzeti Minőségi Díj bírálati szempontrendszerének. A dolgozói kérdőívek (összesen 100 fő) kitöltői, az alkritérium-felelősök és a menedzsment véleménye alapján úgy tűnt, hogy a cég elérte azt a szintet (500 pont körüli értéket), mellyel már részt vehet egy külső megmértetésen. A **2001. szeptember 3-i** kiírásra beadtuk pályázatunkat, és reménykedtünk abban, hogy a külső szakmai zsűri érdemesnek tartja cégünket helyszíni szemlére. Egy 7 fős szakembercsoport 2001. október 31-én ellátogatott Társaságunkhoz, és betekintett működésünkbe, elbeszélgetett 60 munkatársunkkal, és vizsgálta, hogy cégünk alkalmas-e arra, hogy működése mintául szolgáljon mások számára.

Az alaposan előkészített helyszíni szemle során a szakemberek elismerően nyilatkoztak munkánkról, munkatársaink segítőkészségéről a tíz meglátogatott terület mindegyikén.

A Nemzeti Minőségi Díj Bizottság szakértő csoportja igen jónak minősítette a PV Rt. működését, a minisztériumok képviselői szerint a **vevői elégedettség** terén azonban voltak még javítanivalóink, a Kiváló címet még nem értük el. Kategóriánkban 2001-ben a díj nem került kiosztásra.

„Igyekszünk hibáinkból tanulni, és e területen is példaértékűvé válni” jelmondat alapján **2002. januárban** a PV Rt. kibővítette intézkedési tervét, és koncentrált a javítandó területekre. Pl. projektet indítottunk a vevői elégedettség javítása érdekében az értékesítési rendszer felülvizsgálatára, számos intézkedést vezettünk be a dolgozói elégedettség növelése érdekében.

Láttuk, hogy vannak igen sikeres cégek, amelyek már egy évtizede tanúsították tevékenységüket, és igen sokat tettek a teljes körű minőségirányítás

terén. Megkerestük őket (főként a szolgáltatóágazatban működőket), és próbáltuk tapasztalataikat kamatoztatni. Ezúton is köszönjük biztató támogatásukat. Példájuk alapján tudtuk, hogy hosszú és rögzös út és igen sok tennivaló áll előttünk, igyekeztünk kis lépésekben haladni, de meg kell mondani, igen gyorsan szedtük a lábunkat az utóbbi három évben, próbáltunk felzárkózni, átvenni a jó módszereket, behozni lemaradásunkat.

2002. novemberben ismét beadtuk a közben folyamatosan aktualizált és kis csoportokban RADAR módszerrel értékelt pályázatot, miközben újabb javítandó területeket tártunk fel a működésben.

Ezt követően újabb külső megmértetés következett, hisz írásos anyagunk hasonló pontszámokat kapott, mint az előző évben, azaz a független szakmai zsűri alkalmasnak találta működésünket helyszíni látogatásra. A szemle hasonlóan zajlott, mint az előző évben, de minden területen érződött, hogy már „tapasztaltabbak vagyunk”, úgy éreztük, mindenütt jól szerepeltünk, reméltük, sikerül néhány további pluszpontot szereznünk. A szakmai bizottság tagjai ez alkalommal is elismerően nyilatkoztak tevékenységeinkről, a dolgozók segítőkészségéről.

Izgalommal vártuk a bizottságok döntését, a megmértetés eredményét, vajon bekerülünk-e ezen a területen Magyarország legjobb 30 cége közé.

2003. március 6-án a Parlamentben dr. Medgyessy Péter miniszterelnök adta át Nyirati Istvánnak, a Pécsi Vízmű Rt. vezérigazgatójának a 2002. évi Nemzeti Minőségi Díjat.

A 2002. évi Nemzeti Minőségi Díjban rejlő elismerés megerősítette a vállalat vezetését, hogy az EFQM-modell alapján végzett önértékelés jó módszer a javítandó területek feltérképezésére, az erősségek meghatározására, a folyamatos fejlesztésnek az egyik hajtómotorja, megfelelő eszköz a menedzsment kezében, mellyel teljes működését áttekintheti, állandó visszacsatolással rendelkezik az intézkedések hatásait illetően. A legutóbbi SWOT elemzés alapján már most tudjuk, hogy 2003-ban számos feladatunk van a jobbítás terén, melyet a Minőségfejlesztési Központ független szakértőinek írásos visszajelzése alapján tovább bővíthetünk. Tudjuk, nincs megállás, a működés folyamatos javítása állandó feladatunk.

HAZAI ÉS NEMZETKÖZI HÍREK, BESZÁMOLÓK

KÜLFÖLDI RENDEZVÉNYEK

MEGNEVEZÉS	HELY	IDŐPONT
<p style="text-align: center;">ACHEMA 2003 27. Nemzetközi vegyipari eljárás technikai, környezetvédelmi és biotechnológiai szakkiállítás és kongresszus www.achema.org.hu T: 222-1160 • F: 222-0802</p>	Frankfurt am Main	9–24. May 2003
<p style="text-align: center;">In Situ and On-Site Bioremediation T: 800-783-6338 • F: 614-488-5747 e-mail: info@confgroupinc.com • www.battelle.org/conferences</p>	Orlando, Florida	2–5. June 2003
<p style="text-align: center;">Learning Edge Conference Contact person: Vinciane Beauduin T: +3227753510 e-mail: beauduin@efqm.org • www.efqm.org</p>	The Hague, The Netherlands	3. June 2003
<p style="text-align: center;">47. EOQ Congress (European Quality Congress) Information: EOQ MNB 1026 Bp. Nagyajtai u. 2/b T: 212-8803, 225-1250 • F: 212-7638 e-mail: eoq@mtesz.hu • www.eoq.mtesz.hu</p>	The Hague, The Netherlands	4–6. June 2003
<p style="text-align: center;">3. Control Parma A minőségbiztosítás nemzetközi szakvására A szervező PE. Schall GmbH Magyarországi képviselője Open Gates Hungary Kft. 1143 Bp. Hungária krt. 66. T: 1/222-1360, 468-2072 • F: 1/222-0802, 468-2073 www.ogh.hu • e-mail: info@ogh.hu</p>	Parma, Italy	4–7. June 2003
<p style="text-align: center;">European meeting of TQM-Excellence promotion organizations EUSKALIT, Fernando Sierra T: 34-94-420-9855 e-mail: fsierra@euskalit.net</p>	Bilbao Spain	24–27. June 2003
<p style="text-align: center;">9th Asian and Pacific Quality Conference Information: EOQ MNB 1026 Bp. Nagyajtai u. 2/b T: 212-8803, 225-1250 • F: 212-7638 e-mail: eoq@mtesz.hu • www.eoq.mtesz.hu</p>	Mexico city Mexico	1–4. October 2003
<p style="text-align: center;">I. EMAT Nemzetközi Környezetvédelmi, Ökotechnológiai és Kommunális Szakvásár Jelentkezés, információ: Gellér Irisz T: 263-6089, 263-6333 • F: 263-6090 e-mail: geller.irisz@mail.hungexpo.hu</p>	Croatia	1–4. October 2003
<p style="text-align: center;">EFQM Forum Contact person: Vinciane Beauduin T: +3227753510 e-mail: beauduin@efqm.org • www.efqm.org</p>	Helsinki, Finland	8–10. October 2003
<p style="text-align: center;">Common Interest Day Corporate Social Responsibility Contact person: Vinciane Beauduin T: +3227753510 e-mail: beauduin@efqm.org • www.efqm.org</p>	<i>függőben</i>	31. October 2003
<p style="text-align: center;">4. Qualitec A minőségbiztosítás vására A szervező PE. Schall GmbH Magyarországi képviselője Open Gates Hungary Kft. 1143 Bp. Hungária krt. 66. T: 1/ 222-1360, 468-2072 F: 1/ 222-0802, 468-2073 www.ogh.hu • e-mail: info@ogh.hu</p>	Jönköping, Sweden	2003

HAZAI RENDEZVÉNYEK

ESEMÉNY	IDŐPONT	HELYSZÍN	RENDEZŐ
Közgyűlés	május 14.	Budapest, MTESZ-székház	MMT
Az információbiztonsági tanúsítások tapasztalatai	május 29.	Budapest HM Technológiai Hivatal	MMT
A minőségirányítás aktuális kérdései a hon- és rendvédelem területén	június 4.	Budapest HM Technológiai Hivatal	MMT
XII. Minőség Hét XII. Magyar Minőség Háza Kiállítás	november 10–13.	CEU Konferenciaközpont	MMT, EOQ MNB

Emlékeztetjük tisztelt olvasóinkat 2000. februári számunkban megjelent „Új rendezvénynaptár” című cikkünkre. Ebben – a többi között – közzöltük, hogy igazgatótanácsunk állásfoglalása értelmében „Hazai rendezvények” című rovatunkban saját rendezvényeink, valamint kiemelkedő országos rendezvények mellett csak azokat soroljuk fel, melyek felvételét a rendezők megrendelik. A rendezvénynaptár vezetését, valamint annak időszakos megjelentetését a Magyar Minőség Társaság önköltséges alapon vállalja.

Ennek megfelelően az éves költségek:

- 1–3 rendezvény bejelentése és nyilvántartása
- 4 vagy több rendezvény bejelentése és nyilvántartása

7 500 Ft + áfa,

11 500 Ft + áfa.

XI. Magyar Innovációs Nagydíj pályázat

Befejeződött a XI. Magyar Innovációs Nagydíj pályázat, melynek sikerét a nagyszámú beadott pályamű is jelezte, idén másfélszer annyi pályamű érkezett be, mint az előző évben. Az ünnepélyes díjátadására 2003. március 27-én került sor az Országházban, melyen részt vett **Mádl Ferenc** köztársasági elnök, és ő nyújtotta át a 2002. évi Innovációs Nagydíjat.

A 15 tagú zsűri egyes tagjai a zsűriülésen szóban is értékelték az egyes pályázatokat, és testületileg vitatták meg az értékelést. A bírálóbizottság, a

formai és a tartalmi szempontokat is alaposan mérlegelve, 63 pályázatot minősített 2002-ben megvalósult, eredményes és sikeres innovációnak. Részletekbe menő vitát és újabb értékelést követően a legjobbnak, ill. legsikeresebbnek minősített pályázatokat kiválasztva, a bírálóbizottság a három értékelési szempont szerint titkos szavazással értékelte. **A 2002. évi Innovációs Nagydíjban részesült: Richter Gedeon Vegyészeti Gyár Rt., „Paroxetin, a Rexetin® új magyar antidepresszáns-készítmény hatóanyaga” c. innovációjáért.**

További díjnyertes pályázók és pályázatuk tárgya

Az egyes innovációs díjakat felajánló intézmények	A nyertes cég	A pályázatok tárgya
Gazdasági és Közlekedési Minisztérium Ipari Innovációs Díj	MEDISO Orvosi Berendezés Fejlesztő és Szerviz Kft.	A Nucline™ DH-V és D90 kétdetektoros kameracsalád.
Oktatási Minisztérium Innovációs Díj	BorsodChem Rt.	Új műanyag alapanyag gyártása Magyarországon [a lágy poliuretánhabok alapanyaga, a toluilén-diizocianát (TDI) gyártásának honosítása és a termék piaci bevezetése].
Informatikai és Hírközlési Minisztérium Informatikai Innovációs Díj	KÜRT Computer Rendszerház Rt.	Az Informatikai Biztonsági Technológia (IBiT®) módszertanának és alkalmazástechnológiájának kidolgozása, valamint a hazai és a nemzetközi piaci bevezetése.
Környezetvédelmi és Vízügyi Minisztérium Környezetvédelmi Innovációs Díj	GRP Plasticorr Kft.	PLASTIMOL®D a megbízható talaj- és vízvédelem, veszélyes folyadékokat tároló tartályok kettősfalúvá tétele.
Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium Agrár Innovációs Díj	Champignon Union Kft.	Gruiz Bio Interaktív System (BIS) gombakomposzt szabadalmi értékű technológiai know-how.
Magyar Szabadalmi Hivatal Innovációs Díj	ELEKTRONIKA Átviteltechnikai Szövetkezet	Kábelmérő műszercsalád.
Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Innovációs Díj	MOL Magyar Olaj- és Gázipari Rt.	MOL TEMPO 99 EVO környezetbarát, prémium motorbenzin kifejlesztése, gyártása és forgalmazása a MOL Rt.-nél.
Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Innovációs Díj	MultiRáció Gazdaság- és Pénzügyinformatikai Fejlesztő és Szolgáltató Kft.	A Magyar Office irodai szoftvercsalád kifejlesztése és piaci bevezetése.
Az Ipar Műszaki Fejlesztéséért Alapítvány Innovációs Díj	Dunaferr Acélművek Kft.	Az acélgártás során képződő konverter salak csapolás közbeni érzékelésének kifejlesztése, mennyiségének meghatározása és a salak csökkentésének megoldása.

GRATULÁLUNK A DÍJAZOTTAKNAK!

Debrecen a minőség fókuszában

Auditori tapasztalatcserét és TQM-konferenciát tartottak a debreceni Termál Hotelben, március 27–28-án, a helyi Qualimed Kft. szervezésében.

Az auditori tapasztalatcsere aktualitását és fontosságát is jelzi, hogy december 15-én végleg „lejár a régi ISO kora”. Magyarország legismertebb tanúsító szervezeteinek vezető auditorai várták, illetve állták a kérdések özönét, melyek a legfontosabb gyakorlati kérdések széles skáláját ölelték át. Az érdeklődésre mi sem jellemzőbb, hogy a program több esetben a szünetben sem ért véget – a résztvevők az üdítők helyett a legfontosabb tapasztalatok megismerését, megosztását választották.

A XI. TQM-konferencián a korábbi nemzeti minőségi díjas debreceni Medicor Kéziműszer Rt. mellett a tavalyi győztesek egyike, a szentesi

Legrand Kontavill Rt. is ízelítőt adott specialitásaiból, melyek a legjobbak közé emelték őket.

Új színfoltot jelentett az Észak-alföldi Minőségi Díj regionális legjobbjainak bemutatkozása, de a humánerőforrás-fejlesztési lehetőségek is a sláger témák közé tartoztak.

Komoly munka folyt a három workshop keretében, ahol a személyre szabott ösztönzésről, a TQM értékelési módszer alkalmazásáról, a benchmarkingról és a piackutatásról osztották meg ismereteiket, technikáikat a résztvevők.

A Qualimed Kft. remek témaválasztása, az előadók felkészültsége, a résztvevők aktivitása együttesen eredményezték a tanácskozás sikerét és gazdagították a több mint száz résztvevő gyakorlatban kamatoztatható ismereteit.

Sződi Sándor

KÖZLEMÉNYEK

PÁLYÁZATI FELHÍVÁS

A 2003. évi Magyar Formatervezési Díj elnyerésére

A nyilvános pályázatot a **Gazdasági és Közlekedési Minisztérium** a **Magyar Formatervezési Tanács** közreműködésével hirdeti meg.

A pályázatok az alábbi kategóriákban nyújthatók be

Termék

Kereskedelmi forgalomban kapható, szériában gyártott termékek és termékrendszerek.

Vizuális kommunikáció

Cégek, termékek, termékrendszerek, szolgáltatások arculata.

Terv

Megvalósításra érett termékötletek terve 1:1 léptékű makett vagy prototípus formájában.

Diákmunka

A formatervező-képzés hazai felsőfokú oktatási intézményeiben tanuló diákok által készített tervek (*Termék és Vizuális kommunikáció* témakörben egyaránt).

Pályázni lehet minden olyan alkotással, amely

- három évnél nem régebbi,
- döntő részben hazai alkotók szellemi munkájával készült,
- szellemi tulajdonjoga más személy szerzői és iparjogvédelmi jogát nem sérti.

A pályázat benyújtási határideje, a postabélyegző dátuma: 2003. június 16.

A pályázat jelíges. A pályázatot **egy** példányban, postán kell eljuttatni a Magyar Szabadalmi Hivatal Magyar Formatervezési Tanács Irodájához, „**Magyar Formatervezési Díj**” jelöléssel ellátva, a következő címre: **Magyar Szabadalmi Hivatal**

Magyar Formatervezési Tanács Irodája
1370 Budapest 5, Pf. 552

További információ

A részletes pályázati felhívás, a jelentkezési lap és az adatlap megtalálható a www.hpo.hu honlapon. A pályázattal kapcsolatban hívható telefonszám a Magyar Szabadalmi Hivatal ügyfélszolgálatán: 474-5561

FOLYÓIRAT- ÉS KÖNYVSZEMLE

Tallózó

Célkeresztben az önkormányzatok

A minőség éve Nógrád megye rendőrségi tevékenységében

A minőség fogalmának számos megközelítése létezik, termék, termelés, felhasználó alapú definíció, de a lényegét legfrappánsabban egy angolszász megfogalmazás fejezi ki: a minőség a célnak való megfelelés. Az utóbbi hónapokban rendőrségi berkekben is egyre többször emlegették a minőségfejlesztést. Az ISO, TQM, EFQM, CAF kifejezések, mint minőségbiztosítási rendszerek, lassan bevonulnak a köztudatba, de tartalmukat még csak kevesen ismerik.

– A Nógrád Megyei Rendőr-főkapitányság 2003. évben nagy hangsúlyt helyez arra a kérdésre, hogy a rendőri tevékenység minél hatékonyabb legyen – mondja *Pinczésné Kiss Klára* rendőr százados, minőségbiztosítási kiemelt főreferens. – Első lépésként egy olyan önértékelési rendszer kialakítását tűzte ki célul a főkapitányság vezetése, amely a megye területén valamennyi szervezeti egység minőségi fejlesztésével jár, hogy a lehető legjobban szolgáljuk az állampolgárok érdekeit.

– *Mi lesz az első lépés?*

– **A TQM-EFQM modell rendőrségre leképezett „rendőrségi kiválósági modellje”** alapján készül egy olyan értékelés, amely részben a dolgozók önértékelését foglalja magába. Másrészt kíváncsi a lakosság, az önkormányzatok, a megyében működő gazdasági vállalatok, társadalmi szervezetek, iskolák, egyházak véleményére: ők hogyan értékelik tevékenységünket, mennyire elégedettek munkánkkal. Ennek célja, hogy a rendőrség tevékenysége ne csak a rendőrség belső mutatóinak és elvárásainak feleljen meg, hanem követve a kor kihívásait, a már említett kör elvárásait is messzeemenően kielégítse. Az állampolgárok véleményének a jövőben nagyobb súllyal kell megjelennie tevékenységünk értékelésében. Ennek érdekében ezentúl rendszeressé szeretnénk tenni ezeket a felméréseket, írásban kérünk véleményt a rendőrség munkájáról.

– *Vannak, akik elégedettek, vannak, akik elégedetlenek a rendőrség munkájával. Milyen válaszokra számítanak?*

– Nem könnyű a rendőri munkát úgy végezni, hogy az mindenki számára egyszerre jelentse a megelégedést. Van, amikor a rendőröknek jogérvényesítő szerepük során korlátozni kell egyes jogokat, és ellenőrző, felelősségre vonó tevékenységüket sem mindenki ítéli meg pozitívan. A Nógrád Megyei Rendőr-főkapitányság vezetése bízik abban, hogy a kérdőívet kitöltők tárgyilagosan ítélik meg a rendőrség munkáját. Szeretnénk úgy dolgozni, hogy az az állampolgárok minél nagyobb elégedettségét szolgálja. A rendőrséggel kapcsolatba kerülők ügyeit a kor színvonalának megfelelően kívánjuk intézni, a tőlünk segítséget kérők számára pedig a lehető leggyorsabban megadni azt. Fontos a számunkra, hogy mennyire bíznak az emberek a rendőrségben.

– *Kik kapják meg először a kérdőíveket?*

– A kérdőívekkel először az önkormányzatokat célozzuk meg, majd a gazdasági és társadalmi szervezeteket, intézményeket. *Dr. Havasi Zoltán* főkapitány levelét a napokban kapják kézhez a települési önkormányzatok vezetői, majd ezt követően különféle intézményekhez is eljutnak a kérdőívek. Rendőrkapitányok, rendőrségi szakemberek személyesen keresik fel az érintetteket, és kéri őket arra, hogy segítsék a rendőrség önértékelési folyamatát. Április végén kezdődik a lakossági felmérés, majd a kérdőívek feldolgozása után, az állomány folyamatos képzését követően, a dolgozók önértékelése. Az értékelési folyamattal az a célunk, hogy az ilyen módon kiszűrt problémákon javítsunk, a rendőrségi tevékenységben egyre inkább a szolgáltató, problémamegoldó jelleg érvényesüljön.

*Nógrád Hírlap
2003. március 10., hétfő*

Fontos szemponttá lép elő a minőség a rendőri munkában

A Somogy Megyei Rendőrkapitányság az elsők között indította el januárban a Rendőrségi Kiválósági Modell bevezetését. A megye lakossága körében hamarosan elégedettségi felmérést végeznek.

A Miskolci Egyetem szakemberei által kidolgozott EFQM alapú rendőrségi minőségbiztosítási rendszert az egész országban meg kívánják honosítani. A borsodi főkapitányság után Somogy, Baranya, Tolna és Zala kezdte el a programot, majd az ország többi megyéje is bekapcsolódik – hangzott el a Somogy Megyei Rendőr-főkapitányság tegnapi tájékoztatóján.

A minőség a rendőrség munkájában stratégiai tényező – mondta *Tóth János* ezredes, somogyi közbiztonsági igazgató. A rendszerváltás óta a rendőrség rendfenntartóból fokozatosan szolgáltató szervvé vált, piaci értelemben a biztonság is áru, aminek ára van.

– A minőség sokba kerül, a rossz minőség azonban még többbe – vallja az ezredes. A somogyi főkapitányság egy csoportja már két éve részt vesz a rendszer elemeinek kidolgozásában, külföl-

di mintákkal is ismerkedtek, legutóbb Hollandiában jártak. A magyar rendőrség értékelése túlságosan is a statisztikai alapokra épül, a felelősség keresése a jellemző, nem az a lényeg, hogy valaki jót csináljon, hanem az, hogy az jónak látszon – mondta *Tóth* ezredes.

A kidolgozott hosszú távú országos rendőrségi modell megismertetése a megyei vezetéssel már elkezdődött. Első fázisban ez év nyaráig a megyei rendőrségnek önértékelést kell végeznie. Mind a megyei főkapitányságon, mind a kapitányságokon a folyamatért felelős személyeket neveztek ki, a belső értékelést februárban kezdik el, a lakosság rendőrségről való véleményét kérdőívvel mérik fel. A teljes belső és külső felmérés eredményeiről várhatóan a nyáron adnak számot a nyilvánosság előtt.

Őszintén szembe kell néznünk önmagunkkal – mondta *Tóth János*. A rendőrségi munkában új típusú filozófiát, gondolkodásmódot kívánnak bevezetni, európai rendőrségi kultúra elérése a cél.

Pécsek Imre
Metro, 2003. január 15.

A Magyar Minőség Társaság titkárságán megvásárolható kiadványok



	Előfizetési lehetőség a Magyar Minőségre, a Magyar Minőség Társaság havi folyóiratára / év	MMT-tagoknak: 5500 Ft Nem tagoknak: 7500 Ft
Magyar Minőség:	Minőség az oktatásban (2001. november)	446 + 54 = 550 Ft
Magyar Minőség Társaság:	Tanúsított és akkreditált szervezetek Magyarországon 4. kiadás (2001. december)	3393 + 407 = 3800 Ft
Palotai Kata–Győri Pál:	A TQM elmélete és gyakorlata	1275 + 153 = 1428 Ft
Győri Pál–Palotai Kata:	Szolgáltatások minőségbiztosítása	1275 + 153 = 1428 Ft
Badacsonyi Zsolt– Győri Pál–Oláh Péter:	Hogyan kerüljük el a tanúsítás buktatóit?	1375 + 165 = 1540 Ft
Ribizsár Zoltán–Győri Pál:	ISO 9001:2000 Értelmezés és megvalósítás Hogyan alkalmazzuk a gyakorlatban? (2., átdolgozott és bővített kiadás)	2250 + 270 = 2520 Ft
Győri Pál:	AKCIÓ Iránytű a minőséghez vezetőknek	1250 + 150 = 1400 Ft
Gyetvai Gábor:	ISO 9000 auditorszemmel	3000 + 360 = 3360 Ft
Gyetvai Gábor:	ISO 9000:2000 menedzserszemmel	4000 + 480 = 4480 Ft
Szerkesztette: Dennis Lock	Minőségmenedzsment	1152 + 138 = 1290 Ft
Mojzes Imre–Talyigás Judit:	Minőségbiztosítás, Termelésirányítás – Ahogy mi megéltük	1786 + 214 = 2000 Ft
Robert C. Camp:	Üzleti folyamat Benchmarking	2643 + 317 = 2960 Ft
Tóth Tiborné dr.–Tóth Andrea Éva:	Értékelés és minőség a közoktatásban	1054 + 126 = 1180 Ft
Tóth Tiborné dr.:	Minőségmenedzsment az iskolában	2589 + 311 = 2900 Ft
Arthur R. Tenner–Irving J. DeToro:	Teljes körű minőségmenedzsment TQM	2661 + 319 = 2980 Ft
Dr. Bálint Julianna:	Minőség – tanuljuk, tanítsuk és valósítsuk meg (második kiadás)	1750 + 210 = 1960 Ft
Dr. Kemény Sándor–dr. Papp László –dr. Deák András:	Statisztikai minőség – (megfelelőség) szabályozás (második kiadás) Új	1661 + 199 = 1860 Ft
Tóth Gergely:	Környezeti teljesítményértékelés	3125 + 375 = 3500 Ft
Havér Balázs:	Termékek és környezetvédelem	3125 + 375 = 3500 Ft
Heinz Werner Engel–Tóth Gergely:	EMAS 2001 – Egyszerűen	893 + 107 = 1000 Ft
Szerkesztette: Koczor Zoltán	Minőségirányítási rendszerek fejlesztése	3429 + 411 = 3840 Ft
Tóth Tibor:	Minőségmenedzsment és informatika	2500 + 300 = 2800 Ft
Szerkesztette: Kun-Szabó Tibor	A környezetvédelem minőségmenedzsmentje	2045 + 245 = 2290 Ft
Szerkesztette: Parányi György	Minőséget – Gazdaságosan	3295 + 395 = 3690 Ft
Szerkesztette: Veress Gábor	A felsőoktatási intézmények minőségmenedzsmentje	1143 + 137 = 1280 Ft
Pataki Béla:	Technológiaváltások menedzselése	1321 + 159 = 1480 Ft
Majoros Pál:	Iparvállalatok beszerzés-gazdaságtana	1589 + 191 = 1780 Ft
Bardócz-Tódor András:	Szabványos minőségirányítási rendszer az iskolában Új	357 + 43 = 400 Ft

AKCIÓ

A megjelölt könyvek vásárlása esetén választható egy – az ISO 9001:2000 szabvány alkalmazásával kapcsolatos témájú – tanulmány.

- A választható témák:
1. Auditterv és auditkérdések készítése
 2. Minőségi célok kitűzése és nyomon követése
 3. Vevői elégedettség mérése

Az ár 12% áfát tartalmaz. Csomagolási és utánvételi postaköltséget nem tartalmaz!

*A kiadványok utánvétellel is megrendelhetők, vagy megvásárolhatók a Magyar Minőség Társaságnál, naponta 9–14 óra között.
(1091 Budapest, Üllői út 25. Telefon: 456-6955, 456-6952, fax: 456-6954, e-mail: mmt@axelero.hu, www.quality-mmt.hu)*

Eladási sikerlista – 2003. február–március

I. – Győri Pál: Iránytű a minőséghez vezetőknek

II. – Ribizsár Zoltán–Győri Pál: ISO 9001:2000 Értelmezés és megvalósítás. Hogyan alkalmazzuk a gyakorlatban? (2., átdolgozott és bővített kiadás.)

A TÁRSASÁG ÚJ TAGJAI

Jogi tagok:

ARBON Bt., 6753 Szeged, Budai Nagy Antal u. 105.

Vezető: Révész Csaba ügyvezető (70/38-111-05)

Csongrád Megyei Rendőr-főkapitányság, 6722 Szeged, Kossuth Lajos sgt. 22-24.

Vezető: dr. Lukács János r. dandártábornok, főkapitány (62/562-400)

Megbízott: Subicz István r. alezredes, személyügyi szolgálatvezető (62/562-405)

DSGI Ergonómiai Mérnöki Iroda Kft., 1446 Budapest, Pf. 446

Vezető: dr. Szabó Gyula ügyvezető igazgató (411-0000)

Megbízott: Vasas Eszter minőségügyi vezető (411-0000)

Generali Providencia Biztosító Rt., 1066 Budapest, Teréz krt. 42-44.

Vezető: dr. Pálvolgyi Mátyás vezérigazgató (301-7153)

Megbízott: dr. Nardai László minőségirányítási vezető (301-7117)

Konformitás Tanúsító Kft., 6723 Szeged, Lomnici u. 19.

Vezető: Simon Lajos ügyvezető igazgató (62/482-853)

MGM Rendszertanúsító Kft., 1087 Budapest, Könyves K. krt. 76.

Vezető: Szenyán Zoltán ügyvezető (333-3373)

Megbízott: Márton Sándor minőségügyi vezető (30/535-2754)

Egyéni tagok:

Arányiné Raák Judit, Veszprém

Elek Gábor, Makó

Dr. Fehér László, Pécs

Győri Zoltán, Baja

Illés Andrea, Budapest

Dr. Kállai Mária, Szolnok

Kovácsné Hága Éva, Debrecen

Subicz István, Makó

Dr. Varga Lajos, Budapest

Gyórfi Ferenc, Budapest

Jánvári Gábor, Budapest

Fiatallélelmiszer-technológus mérnök munkát keres,
elsősorban minőségbiztosítás, termékfejlesztés területen.

Telefon 06-30 311-3537

Lapunkat rendszeresen szemlézi Magyarország legnagyobb médiatitelyelője az



» **OBSERVER** «
BUDAPEST MÉDIAFIGYELŐ KFT.

1084 Budapest, Auróra u. 11.
Tel.: 303-4738, Fax: 303-4744
E-mail: marketing@observers.hu
<http://www.observers.hu>

Bemutatkoznak új tagjaink



Ökonova Kft.

Az Ökonova Környezetvédelmi és Mérnöki Iroda 2000. április 21-én alakult.

Központ: 7400 Kaposvár, Fűredi u. 31.

Tel: 06-82-411-726

Telephely: 1221 Budapest, Leányka u. 14.

Tel./fax: 06-1-22-90-830

E-mail: okonova@axelero.hu

A cég tevékenységi körei

Mérnöki szolgáltatótevékenység:

- a környezetvédelem,
- a minőség- és környezetirányítási, élelmiszer-ipari (MSZ EN ISO 9001:2000, 14 001, BS 8800, ISO/IEC 17 025, HACCP) rendszerek kiépítése, működtetése, felügyelete,
- az oktatásszervezés, bonyolítás területén.

1. Megrendelésre felmérjük és elkészítjük a környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos adatszolgáltatási kötelezettségeket, nyilvántartásokat, bevallásokat, anyagmérleget.
2. A környezetre veszélyt jelentő anyagok nyilvántartását, bejelentését, lebonyolítjuk a megrendelők számára a működéshez szükséges környezetvédelmi hatóságok, az ÁNTSZ, az önkormányzat stb. által előírt és törvények által megkövetelt különböző engedélyek megszerzését.
3. Amennyiben a törvény előírja, hogy környezetvédelmi megbízottat kell alkalmaznia, akkor vállaljuk a szakismeretet és végzettséget igénylő megbízást.
4. Szolgáltatások közé tartozik a teljes körű környezetvédelmi felülvizsgálat, állapotfelmérés elkészítése és kárelhárítás elvégzése.

5. Közép- és felső szintű tanfolyamokat szervezünk:

Akkreditált pedagógus-továbbképzés OKJ szerinti, államilag elismert szakképzés a befizetendő szakképzésialap-visszaigénylés lebonyolításával.

6. Mérnökirodánk vállalja az ISO 9000 és/vagy ISO 14 000 minőség-, környezetirányítási, **BS 8800, ISO/IEC 17 025, HACCP** rendszer kiépítését, tanúsításra való felkészítést garanciával, teljes körű dokumentációkészítéssel, szükség esetén rendszerfelügylettel.

7. Lehetőségünk van szakképesítéssel rendelkező, a minőség-, környezetirányítási, élelmiszer-biztonsági rendszer működéséhez szükséges minőségügyi, környezetvédelmi, élelmiszer-biztonsági megbízotti vagy vezetői megbízás vállalására.

A társaság az MSZ EN ISO 9001:1996 szabvány szerint minőségügyi rendszert működtet. A tanúsítás száma: 503/0636, melyet az MSZT adott ki.

Üzletpolitikánk:

Minden megbízást az elvárható legjobb minőségben az előírt határidőre végzünk el.

Néhányan megbízóink közül:

STRABAG Kft.

IMI Kft.

MAGYAR ASZFALT Kft.

BETONÚT RT.

BAU-TEST Kft.

ERECO RT.

OÁZIS Kertészet

SOIL-TECH Kft.

REC-PLUS Kft.

KAFFKA HÚS Kft.



Balatontourist Rt.

A Balatontourist Rt. jogelődjét, a Veszprém Megyei Idegenforgalmi Hivatalt 1951-ben alapították. A nonprofit költségvetési szervezet kereskedelmi tevékenységbe kezdett, mely 40 év folyamán oda vezetett, hogy kereskedelmi részvénytársasággá alakult.

A Balaton északi partjának legnagyobb turisztikai vállalkozása 13 kempinggel és 13 utazási irodával, 1,3 Md forint saját tőkével. Cégünk fő tevékenysége a kereskedelmi szálláshely-üzemeltetés és -értékesítés 12 Balatonparti és egy Velence-tavi kempingben. Teljes körű

utazási irodai szolgáltatásait pedig Veszprém megye 8 városában állandóan nyitva tartó és 5 Balaton-parti, szezonálisan működő irodáiban nyújtja.

A Balatontourist Rt. gazdálkodási adataival (nettó árbevétel, adózás előtti eredmény, mérleg szerinti eredmény) több éve Veszprém megye 50 legjobb gazdálkodó szervezete között van, a helyi adót befizetők közötti rangsorban az első 10 között szerepel. Cégünk bevételeinek több mint 80%-a a kempingekből származik.

A kempingekben 4294 kempinghely és 107 első osztályú nyaralóház áll a vendégek rendelkezésére. A kempingekben naponta több mint 13 000 fő, a nyaralóházakban 400 fő, a fizetővendéglátó-hálózatban közel 1200 fő fogadására van lehetőség. Minden Balatontourist-kemping szerepel az európai piacon meghatározó jelentőségű kempingkatalógusokban.

2002-ben 81 ezer vendégünk volt, a vendégéjszakák száma több mint 600 ezer éj. Közvetítésünkkel közel 5000 fő utazott külföldre, repülőjegy-értékesítésben és valutaváltásban cégünk a megye turisztikai piacán vezető szerepet tölt be.

Saját kiadványaink közel 100 000 példányban, 8 nyelvi mutációban jelennek meg, melyeket 39 európai turisztikai vásáron juttatunk el leendő vendégeinkhez.

Kereskedelmi szálláshely-üzemeltetés és -értékesítés

A Balatontourist Rt. 12 kempinget üzemeltet a Balaton északi partján és egyet a Velencei-tónál.

A kempingek fejlesztésénél a Német Autóklub, az ADAC minősítő rendszeréhez igazodunk, amely szerint kempingjeink átlagos értékelése mind a magyar kempingek átlagához, mind a balatoni kempingek átlagához képest sokkal jobb.

A kempingekben számos szolgáltatás igénybevétele van lehetőség. Vízciszszda, úszómedencék, gyermek- és felnőtt-animáció, kerékpár- és gyalogtúrák, autóbuzsós programok, sportolási lehetőségek (vízisi, tenisz, minigolf, röplabda, street ball, asztalitenisz) színesítik vendégeink nyaralását.

Utazási irodai szolgáltatások

A hagyományos utazási irodai szolgáltatások (repülőjegy-, vízumügyintézés, valutaváltás, utazási csomag összeállítás, közvetítői tevékenység) mellett a Balatontourist Rt. a Vacansoleil holland cég kizárólagos magyar partnere. Egyedi árualapja Magyarországon egyedülálló: 14 európai

ország 300 kempingjében kínál luxussátrakat, saját fürdőszobával felszerelt lakóautókat. Hároméves együttműködésünk alatt az értékesítési forgalom megháromszorozódott.

2003-tól egy új fizetőeszköz, a Camping Cheque árusítását kezdte meg cégünk, mely olcsóbb kempingezést tesz lehetővé, mint ha a nyilvános portai árakat kellene megfizetni. A csekket elfogadó kempinghelyek 15 ország 250 válogatott kempingjébe tartoznak.

A Balatontourist Rt. minőségirányítási rendszere

2001 tavaszán a Controll Rt. és a Q-Star tanácsadó cégek közreműködésével kezdődött el a felkészülés. A felső vezetés megfogalmazta a minőségpolitikát, meghirdette a minőségcélokat, megszülettek a minőségirányítás dokumentumai: a Minőségirányítási kézikönyv és az eljárások. A Balatontourist Rt. tevékenységének főfolyamatai dokumentált formában is szabályozottá váltak, és a korábbi belső utasítások is frissítésre kerültek. A minőségirányítási rendszer a dokumentumok életbelépésével, 2001 novemberétől működik, a tanúsításra 2002 júniusában került sor. A tanúsító audit eredményes volt, a Balatontourist Rt. *MSZ EN ISO 9001:2001* szabvány szerint auditált szervezet lett.

A Balatontourist Rt. 2002 decemberében hirdette meg 2002–2006 között érvényes stratégiáját. A stratégiai célokat, a célok teljesülését mérő mutatókat, azok elvárt értékeit, a célok eléréséhez szükséges akciókat, a felelősöket és a határidőket a Balanced ScoreCard módszerével foglaltuk rendszerbe.

BALATONTOURIST RT. arra törekszik, hogy az éves felülvizsgálatok alkalmával mindig tudjon beszámolni új eredményekről, melyek lehet, hogy nem közvetlenül, hanem közvetetten – új munkamódszerek, stratégia- és kommunikációfejlesztés által – járulnak hozzá a bevétel növekedéséhez.

„Magas színvonalú szolgáltatásokat csak **jól képzett kollektívával** lehet megvalósítani, ezért a lehető legtöbbet tesszük meg annak érdekében, hogy **kollégáink felkészültek** legyenek és helytálljanak. Kiemelten kezeljük a dolgozóink szakmai továbbképzését, hogy megértsék és **megvalósítsák a minőségpolitikát.**”*

Bonyhádi Szilvia
minőségügyi vezető

* Részlet a Balatontourist Rt. minőségpolitikájából.