

Nagymaros Városi Önkormányzat
Polgármesteri Hivatala

ÁROP 3.A.1/A-2008-0049



EFQM-TQM oktatás



BEMUTATKOZÁS



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt. bemutatása

1989 - A CONTROLL Tanácsadó Csoport alapítása
Az 5 fővel megalakuló CONTROLL megkapja első sikeres TQM és ISO 9001 megbízásait a hazánkba befektető multinacionális vállalatoktól (IKEA, McDonald's).

1990 - Ismertség
Aktív szakmai és politikai szerepvállalás a rendszerváltás gazdasági folyamataiban. A privatizációs folyamatokat támogatva 17 kiemelt ipari vállalat minőségi átvilágítását végzik el tanácsadóink.

1992 - Elismertség
A legnagyobb magyar tulajdonú minőségmenedzsment tanácsadó szervezetté váltunk. A 15 fős tanácsadói létszámmal 50 eredményes fejlesztési projektet fejeztünk be 1 év alatt. Megkezdődött és befejeztük felkészülésünket saját minőségügyi rendszerünk auditálására, melyet egy eredményes ISO 9001-es auditál fejeztünk be.

1995 - Növekedés, fejlődés
Létrehozuk vidéki irodahálózatunkat, hogy ezáltal is közelebb kerüljünk egyre szélesedő ügyfélkörünkhöz. Árbevételünk az alapításhoz képest 70-szeresére nő.

1997 - Túl az 1000-dik megbízáson
A tanácsadási és oktatási megbízásaink száma Magyarország dinamikus gazdasági növekedéséhez illeszkedően jelentősen megnő. Az évenkénti 100 - 150 projekt figyelembe vételével ebben az évben az 1000-dik sikeres projektet fejezzük be. Budapesti és vidéki irodáinkat auditáltattuk az ISO 14001 szabványkövetelmény alapján.

2000 - Ágazati specializálódás
Az egyre szakosodó követelményekhez illeszkedően ágazati szinten egyesítjük tanácsadói erőinket. Létrehoztuk a Minőségirányítási, Környezetvédelmi, Közigazgatási, Egészségügyi, Informatikai, Élelmiszer és Oktatási Igazgatóságainkat.

2001 - Túl az 1500-dik megbízáson
A hazai és nemzetközi projekt Támogatások hatására tovább növekszik megbízásaink száma a minőség- és környezetmenedzsment rendszerre épülő integrált menedzsment rendszerek kiépítésében.

2003 - Az integráció éve
Régi ügyfeleink visszatérési aránya 87,5% feletti, s ezeknél és új partnereinknél az ISO 9001 - ISO 14001 - OHSAS 18001 - ISO 17799 szabványkövetelmények, valamint a HACCP, KES és a CAF követelmények együttes feldolgozását végzik el tanácsadóink.

2004 - Átléptük a 2000-dik projektmegbízást
Oktatási tevékenységünk kiszélesedése együtt járt ágazataink stabil működésével. Jelentős megbízásokat kaptunk az államigazgatás és az önkormányzati szférából.

2005 - Fejlesztésünk eredménye
A tanácsadói piac jelentős átalakulása - szűkülése - miatt a CONTROLL Rt. tovább tudta bővíteni igazgatóságai által lefedett partnerkörét. A minőség közigazgatásban történő egyre szélesebb értelmezése újabb távlatokat nyit az önkormányzati és államigazgatási minőségirányítási rendszerek fejlesztése tekintetében.

2008 - Új ISO 9001 szabvány
A CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt. a tanácsadók piacán az elsők között vállalkozott az új szabvány követelményeinek megfelelő rendszerek kidolgozására, átdolgozására. Kiemelt ügyfeleink 86 %-a ismét bennünket választott.

2009 - 20 évesek lettünk
Az elmúlt 20 év tapasztalata erősít minket abban, hogy az elkövetkező 20 év alatt teljesíthessük a küldetésnyilatkozatunkban megfogalmazottakat.

Oktatási tematika és eredménytermékek

Tematika

- I. Rész – Az EFQM modell
 - I.1. Az EFQM, mint eszköz
 - I.2. Stratégiai tervezés
 - I.3. Kulcsfolyamatok szabályozása
- II. Rész – A TQM
 - II.1. TQM meghatározása, alapelvei
 - II.2. A megelőzés
 - II.3. A minőség fejlesztése
 - II.4. A jövőbe mutató lépések

I. rész

Az EFQM modell

(European Foundation for Quality Management)



Minőségdíjak I.

A szervezeti teljesítmények, a kiemelkedő eredmények elismerésére a világon elsőként 1957-ben, Japánban hoztak létre minőségdíjat, a Deming díjat.

Ezt követte az amerikai Malcolm Baldrige Díj (1987), majd az Európai Minőségi Díj (1991).

A díjakat rendszeresen (évenként), pályázati rendszerben, előre meghatározott kritériumoknak megfelelő önértékelés, és helyszíni felülvizsgálat alapján ítélik oda.

Minőségdíjak II.

A minőségi díjak óriási értéke, hogy:

- keretet nyújtanak a szervezetek és vezetőségük egységes elvek szerinti értékeléséhez,
- lehetővé teszik a különböző típusú szervezetek összehasonlítását,
- egészséges versenyre hívják fel az egyes szervezeteket,
- kialakult a legjobb gyakorlat elterjesztése és
- lehetőséget teremtenek a legjobbaknak tartott szervezetek objektív elismerésére.

A verseny nyitott: minden pályázó mintává válhat valamely folyamatnak kiváló menedzselésével és annak bemutatásával.

Az EFQM története

Az EFQM (European Foundation for Quality Management) elnevezésű európai minőségügyi alapítványt az Európai Bizottság védnökségével 14 szervezet hívta életre 1988-ban.

Az európai üzleti életben az egyik legsikeresebb minőségi sztenderdnek számító EFQM Kiválósági Modell 1991-ben jött létre.

Az EFQM küldetése, hogy a kiválóság ösztönzője és zászlóvivője legyen Európában.

Jövőképe olyan Európa létrehozása, ahol a modellt alkalmazó szervezetek üzleti kiválóságukkal tűnnek ki.

EFQM elismerési szintek

EFQM Kiválóság Díj (korábban: Európai Minőség díj)

Elkötelezettség a kiválóságért

Elismerés a kiválóságért



Az EFQM modell I.

Az alapítványt létrehozók közreműködésével kidolgozta a 9 fő kritériumból álló modellt, amit a **szervezeti kiválóság** modelljének is neveznek.

A modell TQM filozófián alapul, leírja a minőség összetevőit és súlyozza fontosságukat. Fő célja a **folyamatos fejlődés** biztosítása.

A modellen alapuló **önértékelés** egyaránt sikeresen alkalmazható kis és nagy szervezeteknél, függetlenül attól, hogy azok profit vagy nem profitorientáltak.

Az EFQM modell II.

Az EFQM Kiválóság Modell egy nem előíró jellegű rendszer, amely **9 kritériumon** alapul, és ezek alapján teljes körű rálátást ad a szervezetre.

Ebből öt az „**Adottságok**” és négy az „**Eredmények**”. Az „Adottságok” kritérium fedi le azt, amit a szervezet csinál.

Az „Eredmények” kritérium azt fedi le, amit a szervezet elér. Az „Adottságokból” következnek az „Eredmények”, és az „Eredmények visszajelzéseit” használják az „Adottságok” fejlesztéséhez.

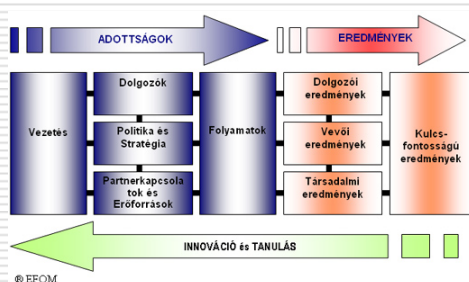
Az EFQM modell III.

A modell lényege egy mondatban összefoglalva:

„A teljesítményt, a fogyasztókat, a dolgozókat és a társadalmat figyelembe vevő kiváló eredményt:

- a vezetés által működtetett stratégián
- és tervezésén,
- a munkatársakon,
- a partneri kapcsolatokon,
- az erőforrásokon,
- valamint a folyamatokon keresztül lehet elérni.”

Az EFQM modell IV.



Az EFQM Magyarországon

1994 áprilisában az Ipari Minisztérium kezdeményezésére alakult meg alapítványi keretek között a Minőségfejlesztési Központ önálló szervezeti egységeként az IFKA, a korszerű minőségmenedzsment módszerek hazai terjesztése érdekében.

- 1996 Nemzeti Minőség Díj
- 2002 Közoktatásért Minőség Díj
- Regionális Minőség Díj
- 2003 Magyar Közigazgatási Minőség Díj
- 2006 Magyar Agrárgazdasági Minőség Díj
- 2008 Magyar Minőség Háza Díj
- Minőség Szakirodalmi Díj
- Magyar Minőség Portál Díj
- Magyar Minőség eOktatási Díj
- ...



Magyar Közigazgatási Minőség Díj I.

Miniszterelnöki Hivatal által kiírt pályázat a minőségügyben kiemelkedő teljesítményt nyújtó a KTV hatálya alá tartozó közigazgatási szervezetek számára.

A pályázat a szervezeti teljesítményt mérő CAF által biztosított önértékelésen alapul.

A pályázati kiírás szerint a pályázó szervezetnek tartalmi és formai követelményeknek kell megfelelni.

Évente egy alkalommal kerül kiírásra 2003-tól kezdődően, legfeljebb öt díjazott van.

A díjat a MEH-et vezető miniszter adja át a Köztisztviselők Napja alkalmával rendezett ünnepségen.

Magyar Közigazgatási Minőség Díj II.

Díjazott szervezetek (nem teljes körűen):

- 2004 – Budapest Főváros XIII. ker. Polgármesteri Hivatala
- 2005 – Veszprém Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala
- 2006 – Budapest Főváros VII. ker. Polgármesteri Hivatala
- 2007 – Tatabánya Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala
- 2008 – Ruzsa Község Önkormányzat Polgármesteri Hivatala
- 2009 – Baranya Megyei Önkormányzat Hivatala

I.1. Az EFQM, mint eszköz

Az EFQM Kiválóság Modell egy praktikus eszköz, amely számos különböző célra alkalmazható:

- A szervezeti önértékelés eszközeként
- Más szervezetekkel való viszonyítási alapként
- Irányelvként a fejlesztendő területek azonosításához
- Egy egységes szótár alapként illetve egyfajta gondolkodási útmutatóként
- A szervezet menedzsment rendszerének felépítéséhez

I.2. Stratégiai tervezés I.

Az EFQM kiválósági modell 2. kritériuma nagyon határozott elvárásokat fogalmaz meg a tervezési folyamatot illetően:

„A kiválóságra törekvő szervezet küldetését és jövőképét egy világos, az érintettek elvárásaira összpontosító, a piac és az ágazat jellegzetességeit is figyelembe vevő stratégia segítségével valósítja meg. A stratégia megvalósítása érdekében szervezeti politikákat (pl. minőségpolitika) alakít ki, melyet különböző szintű tervek és hozzájuk kapcsolódó célok segítségével valósít meg. Kialakítja a stratégia elkészítésének folyamatait és a stratégia megvalósítását segítő kulcsfolyamatok rendszerét.”

Az idézetnek két kulcspontra van, az egyik az az elvárás, miszerint a stratégia a piac és az ágazat jellegzetességeire épül, a másik pedig az a tény, hogy a stratégia kidolgozása nem egy egyszerű „varázslat”, hanem egy folyamat.

I.2. Stratégiai tervezés II.

A stratégiai tervezés folyamatának lépései:

1. Belső és külső környezet diagnosztizálása
2. SWOT elemzés
3. Szervezeti „küldetés” meghatározása
4. Célstruktúrák kidolgozása
5. Stratégiai irányok meghatározása
6. Fejlesztési és intézkedési terv létrehozása
7. Célok, prioritások meghatározása
8. VIR kialakítása, bevezetése, működtetése

I.2. Stratégiai tervezés – SWOT

Az előrelátó, körültekintő tervezéshez elengedhetetlen, hogy egy szervezet vezetése felmérje a szervezet reális lehetőségeit. Több olyan elemzési módszert is kifejlesztettek már, amely ezt a célt szolgálja. Az egyik ilyen a SWOT-analízis - magyarosított nevén GYELV-elemzés. Az elemzés eredményeként egy olyan táblázatot kapunk, amely segít a vállalat helyzetének kritikus értékelésében.

4 fő elem vizsgálata:

- | | | |
|---------------|---|-------------|
| Strengths | → | Erősségek |
| Weakness | → | Gyengeségek |
| Opportunities | → | Lehetőségek |
| Threats | → | Veszélyek |

Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Veszélyek

I.3. Kulcsfolyamatok szabályozása

A stratégiai tervezés megfelelőségének alapja a szervezet kulcsfolyamatainak szabályozása.

(Megjegyzés: kulcsfolyamat alatt nem csak az „értékteremtő” folyamatokat kell érteni, hiszen egy szervezet működését nem csak ezek határozzák meg, illetve befolyásolják érdemben.)

A kulcsfolyamatok szabályozásához kiváló lehetőség valamilyen vezetés irányítási rendszer alkalmazása (pl. ISO 9001).

1. számú feladat

Határozzuk meg a szervezet (polgármesteri hivatal) kulcsfolyamatait!

II. rész

A TQM
(Total Quality Management)

TQM

Bevezető a TQM meghatározásához

Az elmúlt évtizedekben nyilvánvalóvá vált, hogy a minőség nemcsak attól függ, mit csinál a munkás a műhelyben, vagy attól, hogyan foglalkozik a vevővel a személyzet.

A minőség az adott szervezet vezetőitől függ,

akik helyzetüknél fogva felelősek a vevőknek, az alkalmazottaknak, a szállítóknak és a tulajdonosoknak az üzleti vállalkozás sikeréért. A vezetők osztják szét a forrásokat, ők döntenek el, hogy a szervezet mely piacokra akar bejutni, továbbá ők választják ki és vezetik be azokat a menedzselési folyamatokat, amelyek majd lehetővé teszik a szervezet számára, hogy elérje céljait, beteljesítse küldetését, és valóra váltsa a szervezet jövőképét.

II.1. TQM meghatározása, alapelvei I.

A TQM egy olyan **vezetési filozófia**, amelynek középpontjában:

- a vevőközpontúság,
- a munkatársak elkötelezettsége, és
- a folyamatos javítás áll.

A TQM alkalmazásához a minőséget a következőképpen definiálhatjuk:

„A minőség, mint alapvető üzleti stratégia, alkalmazásával született termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítik mind a belső, mind a külső vevőket azáltal, hogy megfelelnek kimondott és kimondatlan elvárásaiknak.” (Tener és DeToro, 1996).

II.1. TQM meghatározása, alapelvei II.

A TQM „gurui” közül Deming fogalmazta meg alapelveit a TQM-ről, részben 14 pontban, részben pedig a „Deming világának” nevezett 4 pontban.

Deming 14 pontja:

1. Foglazzunk meg, és tegyük nyilvánossá valamennyi munkatárs számára a szervezet vagy egyéb szervezeti egységek céljait és törekvéseit tartalmazó nyilatkozatot. A menedzsmentnek folyamatosan bizonyítania kell az e nyilatkozat iránti elkötelezettségét.
2. Tanuljunk meg az új filozófiát, a felső menedzsment, de mindenki más is.
3. Értsük meg az ellenőrzés célját a folyamat javítása és a költségek csökkentése érdekében.

II.1. TQM meghatározása, alapelvei III.

4. Vessünk véget annak a gyakorlatnak, mely az üzletet kizárólag az árcédula nyomán jutalmazza.
5. Javítsuk állandóan és szüntelenül a termékek- és szolgáltatások rendszerét.
6. Vezessük be a (készségeket nyújtó) képzést.
7. Tanítsuk és intézményesítsük a vezető szerepet.
8. Számúzzuk a félelmet, teremtsünk bizalmat, teremtsünk újításokra ösztönző légkört.
9. A szervezet céljainak és törekvéseinek valóra váltása érdekében törjük át a különböző funkcionális szervezetek és csoportok közötti korlátokat.
10. A munkatársak megítélésénél a mindenkori hozzájárulást vegyük figyelembe a feladatok megoldásához. Csökkentsük, illetve töröljük el a rangok és az elmúlt időszakban nyújtott teljesítményekért kapott elismerések szerepét az adott tevékenység értékelésénél.

II.1. TQM meghatározása, alapelvei IV.

- 11.(a) Küszöböljük ki a termelés számszerű kvótáit. Helyettük tanuljuk meg és intézményesítsük a javítás módszereit.
(b.) Küszöböljük ki acélküzölkések segítségével történő menedzselést.
Helyettük ismerjük meg a folyamatokban rejlő lehetőségeket és azt, hogy hogyan javítsunk azokon.
11. Távolítsuk el a korlátokat, melyek megfosztják az embereket a munkájuk folyamatos fejlesztésétől.
12. Bátorítsuk mindenkinél a tanulást és önfejlesztést.
13. Cselekedjünk a változások végrehajtása érdekében

II.1. TQM meghatározása, alapelvei V.

DEMING világa:

1. Mindenki munkájának megváltoztatása.
2. Együttműködés megvalósítása a verseny helyett.
3. Az akadályok legyőzése.
4. Stabilitás a rendszer működési feltételeiben.

II.1. TQM meghatározása, alapelvei VI.

TQM alapelvek összefoglalása:

- **Filozófia:** hiba okok megelőzése
- **Módszere:** elkötelezett vezetés, aktív stratégia az irányításban
- **Kiterjedése:** a teljes szervezet (minden munkatárs)
- **Mérése:** minőségköltségek mérése
- **Követelmény:** hibamentesség (elsőre jól)
- **Cél:** folyamatos javulás

TQM bevezetésének lépései

1. Azonosítsuk az érdekelt feleket (belső és külső ügyfél, intézmény, stb.);
2. Határozzuk meg igényeiket;
3. Fordítsuk le ezeket az igényeket a mi nyelvünkre;
4. A tevékenységünket (szolgáltatásokat) fejlesszük abba az irányba, amelyek kielégítik ezeket az igényeket;
5. Optimalizáljuk a szolgáltatásokat abba az irányba, hogy a mi igényeinknek is megfeleljenek;
6. Fejlesszünk ki olyan működési folyamatokat, amelynek keretében előállíthatók az ilyen szolgáltatások;
7. Optimalizáljuk a folyamatokat;
8. Bizonyosodjunk meg arról, hogy a folyamatok képesek tartósan és pontosan azokat a szolgáltatásokat nyújtani, amelyeket kifejlesztettünk;
9. Adjuk át a kifejlesztett, kipróbált folyamatokat az intézmény egészének.
10. Az egészet kezdjük elölől.

II.1. A megelőzés I.

A TQM alkalmazásának középpontjában – értelmelve az alapelveket – a megelőzés áll.

A megelőzés a működési folyamatok optimalizálását, valamint a folyamatos fejlesztést jelenti.

A folyamatok optimalizálása alatt a TQM-ben értelmezett eszközök és módszerek alkalmazását értjük, ahol a mérés nélkülözhetetlen.

„Csak azt lehet javítani, ami mérhető.”

II.1. A megelőzés II.

TQM-ben értelmezett eszközök, módszerek:

- 7Q alkalmazása (Adatgyűjtő lap, Ok-okozati diagram, Pareto diagram, Hisztogram, Kontroll diagram, Ellenőrző lap, Szórás diagram)
- Folyamatábra
- Csoportmunka
- Minőség körök
- Brainstorming

II.1. A megelőzés – 7Q alkalmazása 1.

Adatgyűjtő lap

A KÉRÉSEK TÍPUSAI	Összes
Előzetes	20
Felvilágosítás a szolgáltatásokról	13
Tájékoztatás	20
Röbítésgyűjtés	7
Szolgáltatás az OPAC	15
Szolgáltatás a CD-ROM-on	45
Támogatás	20

Adatgyűjtés valamely tevékenység történéseinek gyakoriságáról, azaz a tevékenység számszerűsítése.

Az összegyűjtött adatok a többi eszköz használatának kiindulópontját jelentik.

II.1. A megelőzés – 7Q alkalmazása 2.



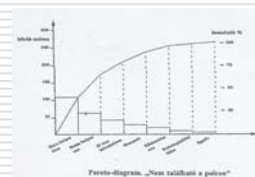
Ok-okozati diagram

Kinézete miatt halszájka diagramnak, használatának népszerűsítőjének neve alapján Ischikawa diagramnak is nevezik.

A diagram a probléma gyökerének megtalálásához vezet. Azokat a kapcsolatokat szemlélteti, amelyek az egyes okozatok és az azokat befolyásoló vagy létrehozó okok között fennállnak.

A problémát, mint végeredményt a diagram jobb oldalán (a hal feje), a fontosabb befolyásoló tényezőket a diagram bal oldalán a hal csontvázához hasonlatos formában tüntetjük fel.

II.1. A megelőzés – 7Q alkalmazása 3.



Pareto-diagram

Pareto-elv = 80/20szabály a hibák 80 %-át az okok 20 %-a okozza, tehát a problémák megszüntetéséhez a hibák kisebb részének elhárítása is elegendő.

Vizuális megjelenítési eszköz a sok lehetőség közül az igazán lényeges(ek) kiválasztására. Oszlopdiagram, mely egy problémát különböző mértékben okozó/befolyásoló tényezőket ábrázol.

II.1. A megelőzés – 7Q alkalmazása 4.

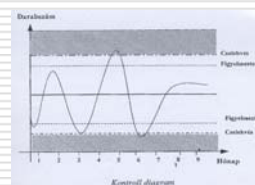


Hisztogram

Speciális oszlopdiagram, mely az elvégzett munka gyakoriságáról tájékoztat.

Egy folyamaton belül az átlagtól való eltéréseket ábrázolja, konkrét, mért adatok alapján.

II.1. A megelőzés – 7Q alkalmazása 5.



Kontroll diagram

A folyamat teljesülésének és az eltérések követésének eszköze.

Az adatok alapján meghatározható az átlagtól való eltérés pozitív vagy negatív irányba.

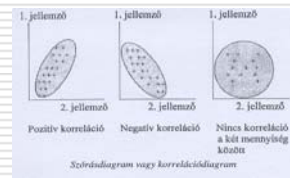
II.1. A megelőzés – 7Q alkalmazása 6.

Ellenőrző lap (Feldolgozás)			
Tevékenység	Ellenőrzés	Dátum	Állás
Dokumentum beíratása	✓		
Állománybavétel	✓		
Pecseftétel	✓		
Bibliográfai feldolgozás	✓		
Tartalmi feldolgozás	✓		
Felcserezés	✓		
Pótkészítés	✓		

Ellenőrző lap

Annak regisztrációjára alkalmas, hogy egy folyamat fázisait megterveztük-e, vagy annak lépéseit folyamatában, időben az előírásoknak megfelelően elvégeztük-e.

II.1. A megelőzés – 7Q alkalmazása 7.

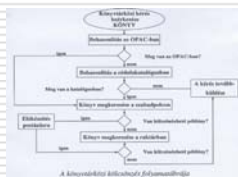


Szórásdiagram

Grafikus elemzési eszköz a potenciális ok és az okozat közötti kapcsolat meglétének és erősségének vizuális meghatározására.

Ha a diagramon a pontszerűen ábrázolt adatok közel vannak egymáshoz, akkor az ok és az okozat között szoros összefüggés van, ha azonban az adatok nagy területen szóródnak, akkor a két tényező között nincs összefüggés.

II.1. A megelőzés - Folyamatábra



Tevékenységelemzés, mely bemutatja az ideális tevékenységvégzést. Alkalmazásával a folyamatok átláthatóvá válnak, fény derül a redundáns, felesleges elemekre, lépésekre.

A munkafolyamatok különböző lépéseinek és a közöttük lévő kapcsolatok ábrázolásának eszköze. Az ábrázolás szabványos jelei közül a kezdést és a befejezést kör, az egyes lépéseket téglalapok, a döntéseket rombuszok, a folyamat irányát nyilak jelölik.

II.1. A megelőzés – Egyéb módszerek

Csoportmunka

- erősíti a bizalmat;
- javítja a kommunikációt;
- fejleszti az együttműködő képességet.

Minőségi körök

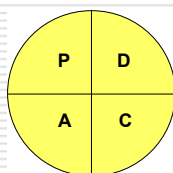
Önkéntes alapon szerveződő csoportok, amelyek a munkahely szintjén a munkahelyi körülmények fejlesztését és a szervezet fejlődését tartják céljuknak. Munkájuk eredményét, ötleteiket, tervezeit átadják a szervezet vezetésének.

Brainstorming = ötletbörze, ötletroham, ötletözön

Csoportmódszer a problémafeltáráshoz, amely során a csoport vezetője felvet egy problémát és arra kéri a tagokat, hogy engedjék szabadjárá a fantáziájukat és mondják el, ami éppen eszükbe jut a felvetett problémával kapcsolatban. Fő szabálya – minden vélemény tiszteletreméltó.

II.2. A minőség fejlesztése I.

Deming kör (PDCA) - a minőség fejlesztésének megértéséhez általánosan alkalmazott formula.



P (plan): Tervezd meg!
Meghatározzuk a meglévő folyamat, vagy tevékenység kulcsproblémáit és azok kijavítási lehetőségeit.

D (do): Cselekedj!
A végrehajtás fázisa

C (check): Ellenőrizd!
Ellenőrizzük és elemezzük, hogy a terveink megvalósultak-e.

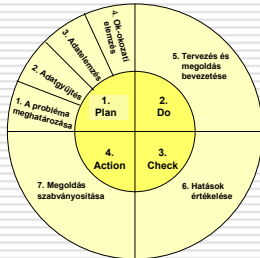
A (action): Átalkozz bel!
Ha a folyamat nem megfelelő, akkor módosítsuk, ha megfelelő terveinknek, akkor dokumentáljuk és alkalmazzuk a javított folyamatot.

II.2. A minőség fejlesztése II.

A minőség fejlesztése és a szabványosított vezetés irányítási rendszerek között szoros összefüggés mutatható ki, hiszen ugyanazon eszközöket használják.

Általános nézet, hogy a TQM átfogóbb rendszer, mint a minőségirányítás. Ugyanakkor a keretrendszer jellege miatt a minőség fejlesztés céljából a minőségirányítás alkalmazása célszerűbb.

II.3. A jövőbe mutató lépések I.



A minőség fejlesztése

=

**folyamatok fejlesztése
(probléma megoldás)**

II.3. A jövőbe mutató lépések II.

Tervezési fázis (Plan):

1. A probléma meghatározása (pareto, brainstorming)
2. Adatgyűjtés (kérdőív)
3. Adatelemzés (pareto, hisztogram, szórásvizsgálat)
4. Ok-okozati elemzés (ok-okozati diagram, folyamatábra, szórásvizsgálat)

Végrehajtási fázis (Do):

5. Tervezés és megoldás bevezetése (fa diagram)

Ellenőrzési fázis (Check):

6. Hatások értékelése (ellenőrző lap, pareto, ok-okozat, hisztogram)

Beavatkozási fázis (Action):

7. A megoldás szabványosítása vagy újratervezése (folyamatábra)

A TQM bevezetése a Polgármesteri Hivatalban

- Intézményi politika kialakítása, a küldetésnyilatkozat és a stratégiai terv alapján.
- Az intézmény menedzsmentjének, irányítási rendszerének átalakítása. A hierarchia lebontása, a felelősség továbbadása.
- A folyamatmenedzsment megvalósítása a folyamatok meghatározásán és irányításán keresztül. A folyamatok pontos ismerete szükséges, melyeket a szolgáltatások nyújtása közben véghezvisszunk.
- A teljesítmény mérése objektív adatokra alapozott mérési rendszerekkel. Nem pusztán statisztika, hanem a teljesítmények mérése és értékelése.
- A minőségfejlesztést integrálni kell a folyamatokba. Nem plusz feladatként kell jelentkezni, mindenki érezze magáénak és a napi feladatahoz tartozónak.
- A munkatársak oktatása, továbbképzése. A szervezet minden tagját képezni kell a minőség tudatosság fokozására, a minőségjavító eszközök és technikák használatára.

2. számú feladat

Történet egy elkötelezett szervezetről....

Feladat:

Hogyan küszöbölhető ki a probléma a tanfolyamon elhangzott ismeretek felhasználásával.

**Köszönöm megtisztelő
figyelmüket!**