

OTDK-DOLGOZAT

Kalamán Zsuzsanna
BA

2013

**A hatékony működés feltételei a gazdasági szereplők életében:
központban a minőség**

**The terms of the efficient operation in the life of the economic
participants: in focus is the quality**

Kalamán Zsuzsanna

Kézirat lezárva: 2011. március 3.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	1
2. A MINŐSÉG	2
3. VÁLLALKOZÁSOK MINŐSÉGÜGYE	4
3.1. A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK MINŐSÉGMENEDZSMENTJE	4
3.1.1. Minőség a vállalkozások működésében.....	4
3.1.2. Minőségelemek	5
3.1.3. A minőségfejlesztést gátló tényezők	6
3.2. JÖVŐKÉP.....	6
3.3. A MINŐSÉG ÉS KKV	6
4. MINŐSÉG SZEREPE AZ ÖNKORMÁNYZATOK MŰKÖDÉSÉBEN.....	11
4.1. ÁLTALÁNOSÁGBAN A MINŐSÉGRŐL.....	11
4.2. TQM ALAPELVEK AZ ÖNKORMÁNYZATOK MINŐSÉGMENEDZSMENTJÉBEN	11
5. EGY KONKRÉT ÖNKORMÁNYZAT MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI PÉLDÁJA.....	14
5.1. MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS	14
5.1.1. A Polgármesteri Hivatal minőségirányítási rendszerének fő folyamatai:	16
5.2. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) KIVÁLÓSÁGMODELL.....	17
5.2.1. Az EFQM-ről általánosságban	17
5.2.2. Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala és az EFQM	20
5.3. MINŐSÉGPOLITIKA	20
6. KUTATÁS BEMUTATÁSA.....	22
6.1. KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS	22
6.2. VÁLASZOK KIÉRTÉKELÉSE	22
7. BEFEJEZÉS.....	33
MELLÉKLET.....	I

"A közsféra fontos szerepet játszik Európa társadalmi és gazdasági fejlődésében. Gondoskodik állampolgárok jólétéről, továbbá társadalmi-gazdasági összetartást és versenypiaci környezetet biztosít. Azonban az európai közsféra választás előtt áll: gazdasági és társadalmi kihívásokkal, intézményi változásokkal, valamint az új technológiák jelentős befolyásával és hatásaival kell szembenéznie. A kihívásoknak az államigazgatás csak működési hatékonyságának és szolgáltatásai színvonalának növelésével tud megfelelni."

(Mr. Erkki Liikanen "e-kormányzás a XXI. században",
Düsseldorf, 2003. október 7.)

1. BEVEZETÉS

Napjainkban a minőségmenedzsment egyre nagyobb szerepet kap a vállalkozások és a közsféra intézményeinek életében, működésében. Persze a minőség más-más szervezeti egységben másképpen jelenik meg.

A minőségmenedzsment egy vezetési és irányítási rendszert jelent (Csath, 2005, p. 21.), amelynek középpontjában - az önkormányzatok esetében – a lakosság áll. A felmerülő problémák és feladatok magas fokú, minőségi megoldása az igények figyelembevételével történik. Az állami szervezeteknél – akárcsak bármely ország esetében – a minőség, a minőségirányítás, részben hasonló, részben eltérő értelmezést kap, mint egy kis- vagy közép vállalkozás esetében.

Dolgozatom arról szól, hogy a minőségmenedzsment milyen szerepet tölt be a vállalkozásoknál és a közsféra intézményeinél. Majd egy konkrét önkormányzat minőségpolitikáját mutatom be. Kifejtem azt is, hogy általánosságban a minőségmenedzsment milyen hatással bír a szervezetek működésére.

Munkámban hangsúlyt fektetek az önkormányzatok minőségirányítására, minőségügyi rendszerére, minőségpolitikájára, melyet részletezek a kiválasztott önkormányzat példáján keresztül. A Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatánál láthatjuk majd, hogy annak működésében a minőségmenedzsment milyen szerepet tölt be.

Végül a kérdőíves kutatásom kiértékelését végzem el. Kutatásom alapját a bemutatott önkormányzat és egy községi önkormányzat dolgozóival kitöltött kérdőívek adják. A válaszokat különböző statisztikai technikákkal vizsgálom meg.

2. A MINŐSÉG

A minőség minden területen eltérő jelentéssel bír. Egy vállalkozás minősége a termék- vagy szolgáltatásnyújtásban rejlik. Míg egy önkormányzatnál a minőség a lakosság érdekeit figyelembe véve a lehető legjobb (minőségi) intézkedések elvégzése és a problémák kezelésének magasabb színvonalát jelenti.

De mi is a minőség? Philip B. Crosby szerint: **„a minőség az igényeknek való megfelelést jelenti”** (Rigó, 2001, p. 161.).

Napjainkban a minőség jelenti azt

- a tevékenységet vagy folyamatot,
- terméket, szervezetet,
- rendszert,
- személyt,
- ezek bármilyen kombinációját,

melyek jellemzői befolyásolják azt a képességet, hogy meghatározott és elvár igényeket kielégítsen.(MSZ EN ISO 8402)¹

A javaknak hasznos tulajdonságokkal kell rendelkezniük ahhoz, hogy a vevői hiányérzetet csökkentsék. A minőség növeli a termék azon tulajdonságait, amely a terméket a szükségletek kielégítésére alkalmassá teszi.

A vállalkozások és a közintézmények által használt teljekörű minőségmenedzsment, **TQM** (Total Quality Management), egy olyan vezetési filozófia, módszer és rendszer, amely a minőséget a szervezetek működésének középpontjába helyezi (Csath, 2005, p. 21.).

A minőségmenedzsment több területre osztható

- **Minőségirányítás:** a szervezet működésének minőségközpontú irányítása.
- **Minőségpolitika:** a minőségre vonatkozó, a vezetés által megfogalmazott és kinyilvánított általános szándéka rövid - és hosszú távon.
- **Minőségellenőrzés:** annak vizsgálata, hogy a termékek és/vagy szolgáltatások tulajdonságai, mennyire felelnek meg a rájuk vonatkozó előírásoknak, követelményeknek.
- **Minőségbiztosítás:** rendszeres tevékenység, amely biztosítékot nyújt arra, hogy a termék vagy szolgáltatás teljesítse a minőségkövetelményeket.

¹http://www.itb.hu/ajanlasok/a9/html/a9_2.htm (2011.02.24.)

- **Minőségügyi rendszer:** olyan, a szervezeten belüli kiépített rendszer, mely magában foglalja azokat a folyamatokat, tevékenységeket, hatásköröket, melyek szükségesek a minőség megvalósításához (Rigó, 2001, pp. 163-166.).

A minőségmenedzsment ezen feladatokat fogja össze és ezáltal beszélhetünk az általános szabályozási tevékenységek összehangolt egységéről.

3. VÁLLALKOZÁSOK MINŐSÉGÜGYE

Egy vállalkozás számára fontos piaci versenyképességének biztosításához, hogy tanúsított minőségügyi rendszert alkalmazzon. A rendszer hozzájárul ahhoz, hogy a vevői követelményeknek magas fokon meg tudjon felelni. A kis- és középvállalkozások előnye az egyéb szervezeti formákkal szemben az, hogy ezek gyakran családi vállalkozások, egy vezetővel az élen (aki sokszor megegyezik a cég tulajdonosával), rokonokkal, barátokkal. Ők mindannyian azonos célért küzdenek, az üzlet sikerességéért. Mindezt a vevői igények kielégítésével és az új vevők megszerzésével érik el.

3.1. A kis- és középvállalkozások minőségmenedzsmentje

3.1.1. Minőség a vállalkozások működésében

Minőségi igények és követelmények megfogalmazói

- vevők, fogyasztók, a fogyasztásban érdekelt felek,
- törvények, jogszabályok, hatósági előírások, szabványok,
- gyártók, szolgáltatók belső előírásai,
- a megkötött szerződések.

A felhasználók és vevők keresik azt a szervezetet, ahol bizalmat kapnak és igényeiket kielégítik. A minőségügyi rendszer bevezetésével növelni lehet a vevői hűséget és a vevők hosszú távú megtartását. Bár a különböző szervezetekben eltérő tevékenységi folyamatok működnek, ennek ellenére az egyes szektorokon vagy iparágakon belül erős hasonlóságok mutatkoznak. Ezáltal minőségügyi rendszereik nagy arányban tartalmazhatnak megegyező elemeket. Ugyanabban az iparágban működő kis- és középvállalkozások szinte azonos alapeljárásokkal és minőségügyi rendszerrel rendelkeznek. Például egy burkolást vállaló kisvállalkozónak és egy építési (közép) vállalkozónak több hasonló feladata lehet az anyagbeszerzéstől kezdve a kivitelezésig. A minőségügyi rendszer elsősorban azt teszi lehetővé, hogy a vevő által elvárt termék vagy szolgáltatás minősége biztosítható és fenntartható legyen. A kormány is hozhat intézkedéseket a termékek jellemzőivel kapcsolatban. Ezek többek között a termékbiztonság, az egészség- és a környezetvédelem területeit ölelik fel. Ezen követelmények a fogyasztók érdekeit támogatják (Finna-Tóth, 2004, pp. 19-20.).

Egy minőségmenedzsment rendszer tanúsításának sikeressége a vállalati szervezet számára pozitív eredményeket produkálhat. A minőségmenedzsment célfunkciója (igény

kielégítés, profitmaximalizálás) mellett egy menedzsment eszköz is. Ezért az általa meghatározott rendszer teljesítménye a vállalkozások számára a fejlődés egyik legfőbb momentuma. Jó alapot biztosít a termék előállító folyamatok megfigyelésére, ellenőrzésére, elemzésére, fejlesztésére. A tevékenységeket ugyanis mindenképp ellenőrizni kell. A vállalkozás fő folyamatait állandóan felül kell vizsgálni, valamint ezeket a folyamatokat és az alkalmazott gyakorlatokat minden részleggel meg kell vitatni.

A kis- és középvállalkozásokat a piaci verseny arra készíti, hogy TQM rendszereket építsenek ki és tartsanak fenn. A rendszerekhez mindenféleképpen a vállalkozásoknak a szervezet egész területén rendelkezniük kell a szükséges szaktudással. Nem csak a vezetőknek, menedzsereknek kell folyamatosan képezni magukat, hanem az elvárt az alkalmazottaktól is. Lester Thurow is megfogalmazta, hogy a 21. században a tudás és a minőség lesz a versenyképesség növelésének legfőbb fegyvere. Véleménye szerint azok a vállalkozások, nemzetgazdaságok, amelyek csak olcsósággal versenyeznek, nem fektetnek be a tudás és minőség fejlesztésébe, előbb vagy utóbb a fejlődés periferiájára szorulnak. A minőségügyi rendszer bevezetéséből származó előnyök elsősorban a következő területeken érvényesülnek:

- műszaki
- kereskedelmi
- pénzügyi
- jogi
- arculat (Finna-Tóth, 2004, pp. 19-20.).

Mindegyik területen eltérő módon van jelen a minőségmenedzsment. A területeket a vezetés irányítja szakemberek segítségével. A menedzsment feladata a felmerülő feladatok és problémák megoldása a megfelelő szaktudással rendelkező alkalmazottak bevonásával.

3.1.2. Minőségelemek

A kis- és középvállalkozások életében megjelenő minőségelemek:

- termék esetében: szabványosság, használhatóság, biztonság, megfelelő ár,
- szolgáltatások esetében: megfelelő hozzáférés, tájékoztatás és kommunikáció, a szolgáltató kompetenciája, udvariassága, megbízhatósága,
- vezetők és alkalmazottak esetében: a feladatra való felkészültség, igényesség, felelősség, megbízhatóság, elkötelezettség.

Ezek a jellemzők a fogyasztói szükségletek és igények minőségi kielégítésének alapfeltételei.

3.1.3. A minőségfejlesztést gátló tényezők

- egyes versenytársak nagyobb dolgozói létszámmal rendelkeznek,
- a kisebb tőkével rendelkező vállalkozások kevésbé tudják megvásárolni a drágább alapanyagokat, megfizetni a jó szakembereket szemben a nagy profittal rendelkezőkkel, így ez a fogyasztói elégedettséget is befolyásolja,
- vezetésre és szervezésre kevésbé alkalmas, kevés tapasztalattal rendelkező személyek a szervezeten belül,
- a szükséges tőke hiánya.

A kis- és középvállalkozások esetében a gátló tényezők akár a vállalkozás fennmaradását is veszélyeztethetik. Ezért a vállalkozásoknak törekedniük kell a sikeres, piacképes működésüket akadályozó tényezők kiküszöbölésére.

3.2. Jövőkép

Egyre többet hallhatunk arról, hogy milyen nehéz a gazdasági válság után az azelőtti színvonalat megtartani. A vállalkozásoknak azért, hogy a termék és szolgáltatás nyújtásuk színvonalát tartani tudják, új stratégiát kell felállítaniuk. A megkérdezett vállalkozók kutatások alapján a ma elképzelt, reális jövőnek magát a fennmaradást, a gazdasági válság túlélését, mások a terjeszkedést, vevőik megtartását, fejlesztéseket az vállalkozás egész területén, még több fogyasztót, elérhető árakat és a színvonal megtartását tekintik.

Ahány vállalkozás annyi stratégia! A cégek próbálják a rendelkezésükre álló erőforrásokat a lehető leghatékonyabban felhasználni a piaci siker érdekében. Milyen stratégiák fogalmazódhatnak meg? A törzsvevői rendszer megerősítése, PR, rugalmasság, pályázatok, innováció. Az innovációhoz a minőség is hozzájárul. A stratégiához szorosan kapcsolódnak a versenyerőforrások megszilárdításai, bővítései. A minőség, mint versenyerőforrás a legtöbb vállalkozásnál az első helyen szerepel.

3.3. A minőség és KKV

A kis- és középvállalkozások fennmaradásában szerepet játszik Darwin evolúciós elmélete is. Ez a közgazdaságtan nyelvén azt jelenti, hogy az a vállalat tud a piacon maradni, amely képes értéket teremteni a vevőknek. Az értékteremtés legfontosabb tényezői a minőség, az innováció és a tudás. Az ezekkel való gazdálkodás adja a piaci verseny alapját. Ha nem tudnak értéket teremteni a fogyasztók számára, versenyképességük csökken és adott esetben akár a piacról is kiszorulhatnak. A versenylőnyöknek kulcsfontosságú szerepük van a fennmaradásban. A következőkben egy a KKV-kat vizsgáló kutatás eredményeivel

mutatom be, hogy azok működésében a minőség milyen szerepet képvisel. A kutatás során 85 vállalkozóval készítették interjút. Az táblázatok a kutatási eredményeket ábrázolják. ²

Az 1. táblázatból az derül ki, hogy a vállalkozások körülbelül 7 %-a az ISO minőségügyi rendszer a kapcsolatos szabványok bevezetésével, több mint 1 % az új megoldásokkal és közel 13 %-a humán erőforrással erősítette, fejlesztette termékét/szolgáltatását. A kiemelt innovációk a minőséggel kapcsolatosak. Ez megmutatja a minőség fontosságát az innovációs tevékenységekben.

1.táblázat: Milyen nem termékhez és szolgáltatáshoz köthető innovációk voltak a cégnél az elmúlt 3 évben?

vezetési innováció	1	1,18%
folyamatfejlesztés	1	1,18%
tanácsadás fejlesztése	1	1,18%
új beruházások	1	1,18%
új megoldások	1	1,18%
pénzügyi rendszer fejlesztése	2	2,35%
projekt management	2	2,35%
új piacok	2	2,35%
logisztikai fejlesztés	2	2,35%
nem volt	3	3,53%
szervezeti infrastruktúra-fejlesztés, bővítés	6	7,06%
ISO rendszer	6	7,06%
technológia-fejlesztés	7	8,24%
marketing	8	9,41%
HR, képzés	11	12,94%
szervezeti innováció, szervezetfejlesztés	13	15,29%
nincs adat	21	24,71%
informatikai fejlesztés, VIR	21	24,71%
összes vállalkozás (85) = 100 %		

Forrás: Csath Magdolna: Innovációt befolyásoló és kísérő tényezők vizsgálata a hazai kis- és közepes vállalkozásokban

A versenyképesség, amint az előzőekben látható volt a vállalkozások sikerességének egyik alapvető feltétele. A táblázat szerint 85 vállalkozásból 70 vállalkozásnak a versenyképességi forrása ma a minőség. A jövőben is a minőség lesz-e a versenyképességi

² Csath Magdolna (2010): Innovációt befolyásoló és kísérő tényezők vizsgálata a hazai kis- és közepes vállalkozásokban (a kutatás a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal támogatásával valósult meg) Budapest

forrás? Erre már csak 62-en mondták, hogy igen (2. táblázat). Mi lehet az oka annak, hogy a vállalkozások úgy gondolják, a jövőben nem a minőség lesz a legfontosabb versenyerőforrásuk. Talán az, hogy ma már rendelkeznek egy olyan jól működő minőségügyi rendszerrel, amely a jövőben ugyanúgy hozzájárul a profithoz. Így más területek fejlesztésére összpontosíthatnak. A másik kiemelt adat az ár. Ma még 85-ből 40 vállalkozásnak a legfőbb versenyképességi forrása de, hogy a jövőben az lesz azt már csak 29 vállalkozás gondolja úgy. Ez azért lehet, mert érzékelik, hogy az ár önmagában a jövőben nem fogja biztosítani számukra a versenyképességet. Talán egy új versenyforrás keresése nagyobb sikert hozhat. Az adatok közül az újdonság tényezőnél, mint a versenyképesség főbb forrásánál látható pozitív eltérés ma és jövő között. Ez arra utal, hogy a vállalkozások az innovációban látják versenyképességük növekedését.

2. táblázat: Melyek a cég versenyképességének főbb forrásai?

	ma	jövőben
minőség	70	62
ár	40	29
újdonság	42	44
többletszolgáltatás	39	37
hatékonyság	46	44
olcsóság	14	14
kiváló folyamattervezés	37	32
egyéb	kreativitás, egyediség, tudás, know-how, szabadalmak, képességek	kreativitás, egyediség, tudás, know-how, szabadalmak, képességek

Forrás: Csath Magdolna: Innovációt befolyásoló és kísérő tényezők vizsgálata a hazai kis- és közepes vállalkozásokban

A 3. táblázatban láthatjuk, hogy a felsorolt tényezők közül a legnagyobb százalékot a vevők kapták. A vállalkozások 81%-a tisztában van azzal a ténnyel, hogy sikerességének, innovációs képességének mértéke függ a vevői igények kielégítésétől. A minél magasabb színvonalú termék vagy szolgáltatás nyújtása a fogyasztóknak a vállalkozás egyik legfontosabb ösztönző eszköze.

3. táblázat: Mi a véleménye, mi ösztönzi a leginkább az innovációt?

egyéb	2	2,35%
gazdaságpolitika	20	23,53%
társadalmi légkör általában	34	40,00%
EU-s csatlakozás	47	55,29%
versenytársak	66	77,65%
vevők	69	81,18%

Forrás: Csath Magdolna: Innovációt befolyásoló és kísérő tényezők vizsgálata a hazai kis- és közepes vállalkozásokban

Mi bátorítja/segíti a cégen belül a technológiai-innovációt általában?

- Fennmaradásra való törekvés
- Hatékonyság
- Minőség
- Versenyelőny szerzése

A vállalkozások a felsorolt elemekről úgy vélik, hogy azok a technológiai-innovációt segítik. A minőség is megjelenik a válaszok között. Ez számomra megmutatja, hogy a technológia folyamatos változásához minőségpolitikára is szükség van. Mindehhez olyan technológiai rendszereket, programokat alakítanak ki, melyek lehetővé teszik az innováció minőségi beteljesülését.

Ha változtat a cég, általában mi indítja el a változtatást?

Külső okok:

- piaci igények, piaci nyomás,
- a gazdaságosság és hatékonyság igénye,
- konkurencia,
- az állami szerepvállalás változása,
- technológiai újítások,
- **erősödő minőségi követelmények,**
- technológiai újítások,
- gazdasági válság.

„A legtöbb cég a vevői igényeknek való megfelelés céljából indít el valamilyen változtatást a szervezet működése során. Emellett többen kiemelték a hatékonyságra való törekvést.”³

³ Csath Magdolna (2010): Innovációt befolyásoló és kísérő tényezők vizsgálata a hazai kis- és közepes vállalkozásokban (a kutatás a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal támogatásával valósult meg) Budapest

4. MINŐSÉG SZEREPE AZ ÖNKORMÁNYZATOK MŰKÖDÉSÉBEN

4.1. Általánosságban a minőségről

Az önkormányzatoknál, mint más szervezeti formáknál is, szükség van minőségmenedzsmentre. A közigazgatással szemben állított követelmények (szolgáltató, ügyfélbarát, etikus, jogszabályszerű) összetett feladatként jelentkeznek, amely csak lépésenként valósítható meg. Az önkormányzat feladata, hogy az állam pénzét - amelyet az állampolgárok adnak előre, közszolgáltatásokért cserébe – úgy használja fel, hogy az a meghatározott, minőségi követelményeknek megfeleljen (Budai-Szakolyi, 2005, p. 140.).

Az önkormányzatoknál megjelenő minőségelemek:

- partnerközpontúság,
- törvényesség, hatékonyság,
- társadalmi felelősségvállalás.

Egy önkormányzat minőségét alapvetően az alkalmazottai, a benne létrejövő teamek és a vezetés minősége alakítja ki. A minőségelemek fontos szerepet töltenek be a legtöbb szervezet életében. Az elemek átfedést mutathatnak az egyes területek között. Például a törvényesség jelen esetben az önkormányzatoknál alapkövetelmény, melyhez a fent felsorolt elemek egyenként vagy azok kombinációja társulhat. A minőségelemek segítséget nyújthatnak a minőségi igények elváróival szemben.

Kik azok, akik az igényeket és a követelményeket megfogalmazzák?

- Vevők, fogyasztók, lakossági intézkedésekben érdekelt felek,
- törvények, jogszabályok, hatósági előírások, szabványok,
- gyártók, szolgáltatók belső előírásai,
- a partnerekkel kötött szerződések.

4.2. TQM alapelvek az önkormányzatok minőségmenedzsmentjében

Ezek az alapelvek elengedhetetlenek ahhoz, hogy egy önkormányzat sikeresen végezze feladatait. Nagy jelentőséggel bírnak a minőségügyi rendszerben.

Alapelvek (1.ábra)

Vevőközpontúság: a lakosság, a partnerek igényeit, szükségleteit és elvárásait mindenkor és minden alkalommal ki kell elégíteni ahhoz, hogy a szervezet, a célt megvalósíthassa. Ehhez a lakosság és/vagy partnerek igényeinek alapos felmérésére és

elemzésére van szükség. Az igényeket felmérése után működési módot kell választaniuk és biztosítaniuk.

A folyamatok javítása: A folyamat valamennyi lépését szüntelenül figyelemmel kell kísérni és fejleszteni annak érdekében, hogy csökkentsék az eltéréseket és javítsák a folyamat megbízhatóságát. A folyamatos javítás legfőbb célja, hogy megbízható folyamatok jöjjenek létre.

Teljes elkötelezettség: olyan intézkedéseket foglal magában, amelyek hasznosítják a szervezet valamennyi alkalmazottjának tehetségét, és ennek segítségével tesznek szert a piaci előnyökre.

Vezetők szerepe: alkalmazniuk kell a TQM eszközeit és nyelvezetét, megkövetelik a konkrét adatok felhasználását, biztosítják az alkalmazottaknak a minőségügyi rendszer teljes megismerését és elismerésben részesítik azokat, akik sikeresen alkalmazzák a TQM koncepcióit.

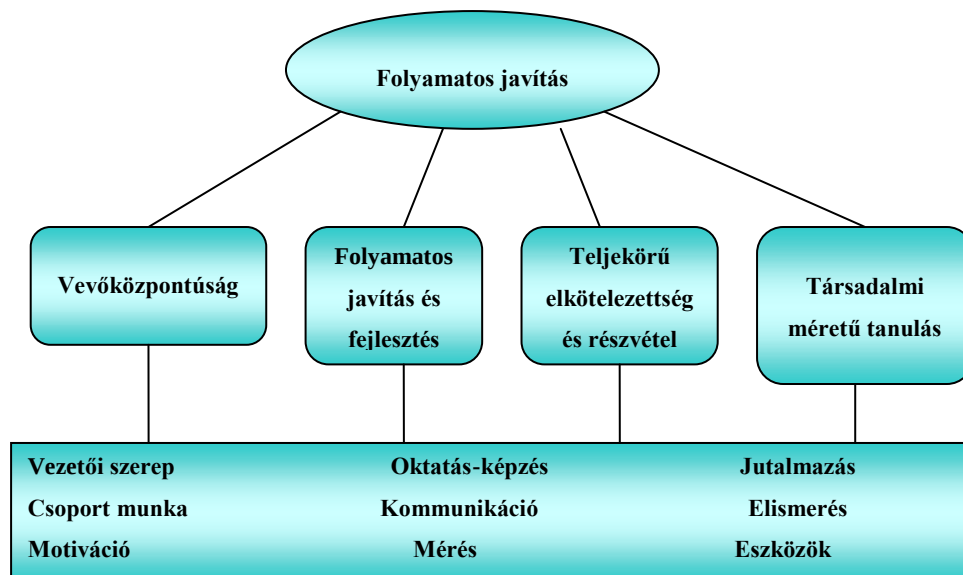
Oktatás és képzés: A szervezetnek minden alkalmazottra kiterjedő oktatást és képzést kell biztosítani. Amelyek segítségével az alkalmazottak mélyíthetik tudásukat a rendszerrel kapcsolatban. Továbbá itt szerezhetik meg azokat a készségeket, amelyekre a minőség javításához, a hatékonyság, a teljesítmény növeléséhez és a problémák megoldásához szükségük van. A képzés biztosítja, hogy az egész cégen belül közös nyelvet és közös eszköztárat használjanak illetve, hogy rendelkezzenek a folyamatos fejlesztéshez és javításhoz szükséges ismeretekkel és készségekkel.

Támogató struktúrák: a TQM megvalósításában a vezetésének is szüksége van az olyan változtatások bevezetéséhez, amelyek szükségesek a minőségi stratégia megvalósításához. Támogatást nyújthat például egy külső szakértői csoport. A támogató, szakértői kör segíthet a vezető csapatnak a TQM koncepció megértésében.

Kommunikáció: A kommunikáció a minőségi célokat követő környezetben különböző módon jelenik meg. Ideális esetben a vezetőknek személyesen kell találkozniuk a munkatársaikkal, hogy irányt mutassanak, és válaszoljanak a legkülönbözőbb helyről jövő kérdésekre. A minőségmenedzselés eszközeinek sikeres alkalmazásához, a lakosság elégedettségének javulásához a minőségi kommunikáció is hozzájárul.

Jutalmazás és elismerés: A teameket és egyéneket, akik sikeresen alkalmazzák a minőségmenedzselési folyamatokat, elismerésben kell részesíteni, lehetőleg megjutalmazni. A minőségi mozgalom sikeres gyakorlati alkalmazóinak elismerése példaképet állíthat a szervezet többi tagja elé.

Mérés: Az adatok felhasználása különösen fontos egy TQM-folyamat bevezetésében. Az adatok felhasználásának előkészítéséhez mérni kell a külső partnerek elégedettségének fokát is, hogy meghatározhassák: milyen mértékben elégítik ki a szükségleteket. A lakosságra vonatkozó adatok gyűjtése a teljesítmény objektív, valósághű felmérését teszi lehetővé. Mindenkit arra ösztönöz, hogy a problémákkal foglalkozzon.⁴



1. ábra: TQM-modell⁵

Forrás: www.mmfk.nyf.hu

⁴ <http://mmfk.nyf.hu/min/alap/23.htm> (2011.02.18.)

⁵ <http://mmfk.nyf.hu/min/alap/23.htm> (2011.02.18.)

5. EGY KONKRÉT ÖNKORMÁNYZAT MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI PÉLDÁJA

A Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatnál 1996-ban fektették le a TQM szemlélet alapjait, melyet mára már tökéletesítettek. A minőségbiztosítási rendszer kiépítése lehetővé tette,

- hogy a dolgozók képzésében változtassanak,
- teameket hozzanak létre,
- az önkormányzaton belüli és az önkormányzatot érintő külső folyamatokat elhatárolják egymástól és azokat alaposan végiggondolva végezzék el.

Nagyon fontos kiemelni, hogy a vevők - az önkormányzat esetében legtöbbször a lakosság – reklamációinak mérésében és kezelésében is változásokat hozott a minőségbiztosítási rendszer. A minőségirányítás, az EFQM díj és a minőségpolitika hozzájárulnak a feladatok minőségi elvégzéséhez.

5.1. Minőségirányítás

Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata 1999 augusztusában vezette be MSZ EN ISO 9001:1996 szabvány alapú minőségbiztosítási rendszerét. A rendszer lényeges eleme volt a felsővezetés által kialakított minőségpolitikai nyilatkozat. A vezetőség a *minőségirányítási rendszer* iránti elkötelezettségével példát mutat a polgármesteri hivatal alkalmazottainak. Ezzel segítve - a lakosság megelégedettségének javítása érdekében - a hivatal, szolgáltató jellegű, szakszerű, a jogszabályi követelményeknek megfelelő munkáját. A felsővezetés példát mutat egyrészt azzal, hogy kifejezi a minőségirányítás és a szervezeti kultúra iránti elkötelezettségét, másrészt azzal, hogy személyes figyelmet fordít a minőségpolitika és a minőségcélok kialakítására, ellenőrzésére. Részt vesz a Minőségirányítási Tanács munkájában, valamint évente elkészíti a minőségirányítás éves jelentését, amely a teljes hivatali működés értékelését és a szükséges javító, fejlesztő intézkedéseket tartalmazza. A *minőségbiztosítási rendszer* kiépítésének központi elemei:

- a dolgozók képzése,
- teamek kialakítása,
- a folyamatok és a problémák elhatárolása és végig gondolása.

Minőségbiztosítási rendszerükben nagy jelentőséggel bír a vevői reklamációk mérése, értékelése és a dolgozók képzése. A vezetőség nagy hangsúlyt fektet arra, hogy folyamatosan javítsa a hivatali kommunikációt is.

A felsővezetés az MSZ EN ISO 9001:1996 szabványalapú minőségbiztosítási rendszer bevezetése idején külső auditálásig szakértő tanácsadó céget alkalmazott, közben kialakította saját képzett szakembereiből álló csapatát, akik ma már gondoskodnak a rendszer működéséről.

MSZ EN ISO 9001:1996: olyan minőségirányítási rendszerszabvány, amely közvetlenül nem a termék minőségére vonatkozó előírásokat fogalmazza meg, hanem a vevővel való kapcsolatra és a megvalósítási módra összpontosít.

A vezetők minőség melletti elkötelezettségét jelzi az is, hogy szándékukban áll bevezetni a CAF önértékelési rendszert és a KIR környezetirányítási rendszert. **CAF:** olyan önértékelési rendszer, melynek során, az önkormányzatok vezetői és alkalmazottai kérdőívet töltenek ki. A kapott adatok értékelése pedig segít a hatékonyság és az eredményesség javításában. **KIR (ISO 14001):** tartalmazza a környezettudatos irányítási rendszer követelményeit az önértékelés vagy a külső tanúsítás céljából. Lényege a tervezési, végrehajtási és ellenőrzési folyamatok figyelemmel kísérése és fejlesztése.

A minőségirányítási rendszer az egész Önkormányzat területére kiterjed. A vevők és más érdekelt felek igényeinek teljes körű felmérésétől kezdődően, a szolgáltatáson és annak vevőnek történő átadásán keresztül a folyamatok figyelemmel kíséréséig és továbbfejlesztéséig a minőségirányítási rendszernek feladata van.

Érdekelt felek

A Dunaújvárosi Polgármesteri Hivatal vevői és érdekelt felei:

- a város lakói,
- más települések lakói,
- a hivatal dolgozói,
- közgyűlés,
- bizottságok,
- befektetők,
- gazdasági társaságok,
- az intézmények és társadalmi szervezetek,
- a városba látogató turisták.

A minőségirányítási rendszer hatálya alá tartozó valamennyi területen a szabályozásban rögzített követelmények alapján végzi minden alkalmazott a munkáját.

Hatáskör

A minőségirányítási rendszer érvényességének meghatározása és dokumentációs rendszerének jóváhagyása a polgármester hatásköre. Kiépítéséért és fenntartásáért a minőségirányítási vezető felelős. A minőségirányítási rendszer a Polgármesteri Hivatal fontos része. A rendszert a teljesítés folyamatos továbbfejlesztésének figyelembe vételével tervezték meg, szem előtt tartva valamennyi érdekelt fél igényeit.

5.1.1. A Polgármesteri Hivatal minőségirányítási rendszerének fő folyamatai:

1. Irányítási folyamatok (a vezetőség felelősségi köre) az alábbi területekre vonatkoznak:
 - minőségpolitika stratégiai kialakítása,
 - minőségi célok meghatározása,
 - az irányítási rendszer tervezése,
 - a szervezeti felelősségek,
 - hatáskörök meghatározása,
 - jogi és egyéb követelmények felderítése,
 - belső kommunikációs folyamatok,
 - költségvetés készítése.
2. Az önkormányzatban belül az erőforrás gazdálkodás is jelentős:
 - tudatosság és képzés biztosítása,
 - infrastruktúra és munkakörnyezet biztosítása.
3. A továbbfejlesztéseknek is jelentős szerepük van a
 - helyesbítő tevékenységeknél,
 - megelőző tevékenységeknél.
4. A központi (fő-) folyamatok több, nagyobb csoportra oszthatók:
 - a vevők és más érdekelt felek igényeinek meghatározása,
 - vevői megelégedettség figyelése,
 - hatósági, államigazgatási ügyek.
5. Az önkormányzat életében a támogató folyamatoknak is nagy jelentőségük van. Támogató folyamat lehet:
 - dokumentumok és feljegyzések kezelése,
 - belső audit,
 - a folyamatok figyelemmel kísérése.

A Polgármesteri Hivatal dolgozói elkötelezték magukat a folyamatos fejlesztés mellett. Az elkötelezettséget jelzi a minőségpolitikai nyilatkozat, a minőségcélok és a meghatározott, folyamatos fejlesztés. A folyamatos fejlesztéshez hozzájárulnak az auditok eredményei, a helyesbítő és megelőző tevékenységek.⁶

Meg kell említeni az önkormányzat koordinációs irodáját, amelynek főbb feladatai közé tartoznak a minőségirányítási feladatok.

Összefoglalva

A minőségügyi rendszer működtetése során a hivatal törekszik működésének szervezettebbé tételére, hatékonyságának növelésére. Figyelemmel kíséri a minőségpolitikai célkitűzések megvalósítását, koordinálja a Minőségirányítási Tanács munkáját, figyelmet fordít az ellenőrzésekre, kezeli a felmerülő problémákat, gondoskodik a belső auditok lefolytatásáról.

5.2. European Foundation for Quality Management (EFQM) kiválóságmodell

5.2.1. Az EFQM-ről általánosságban

Az EFQM helyi és regionális önkormányzati díjat azért hozták létre, hogy az önkormányzatok felismerjék saját erősségeiket és a javulást igénylő területeiket annak érdekében, hogy növeljék teljesítményüket, javítsák szolgáltatásaik színvonalát. Az EFQM (Európai Alapítvány a Minőségirányításért) 1988 szeptemberében alakult. Olyan szervezetről van szó, amely megalakulása óta tevékenységeinek rangsorában kiemelt szerepet kapott egy olyan módszer kidolgozása, amely lehetővé teszi a módszert alkalmazó szervezetek számára, hogy mérjék, összehasonlítsák tevékenységeiket és eredményeiket másokkal, illetve eredményeikkel fejlesszék a kiválósághoz szükséges területeket. Az EFQM Európa legjobb szakértőinek, sikeres nagyvállalati vezetőinek segítségével dolgozta ki a *kiváló üzleti tevékenység komplex modelljét*, amit egyszerűbben *EFQM Kiválóság Modell*-nek neveznek. „Ez egy olyan általános szervezeti működési rendszermodell és menedzsment eszköz, amelynek segítségével objektívan és átfogóan feltárhatjuk bármely szervezet hiányosságait, összehasonlíthatjuk a különböző szervezetek működésének színvonalát szinte minden területen.”(Budai-Szakolyi, 2005, p. 142.).

⁶ <http://www.dunaujvaros.hu/index.php?p=33> (2011.02.16.)

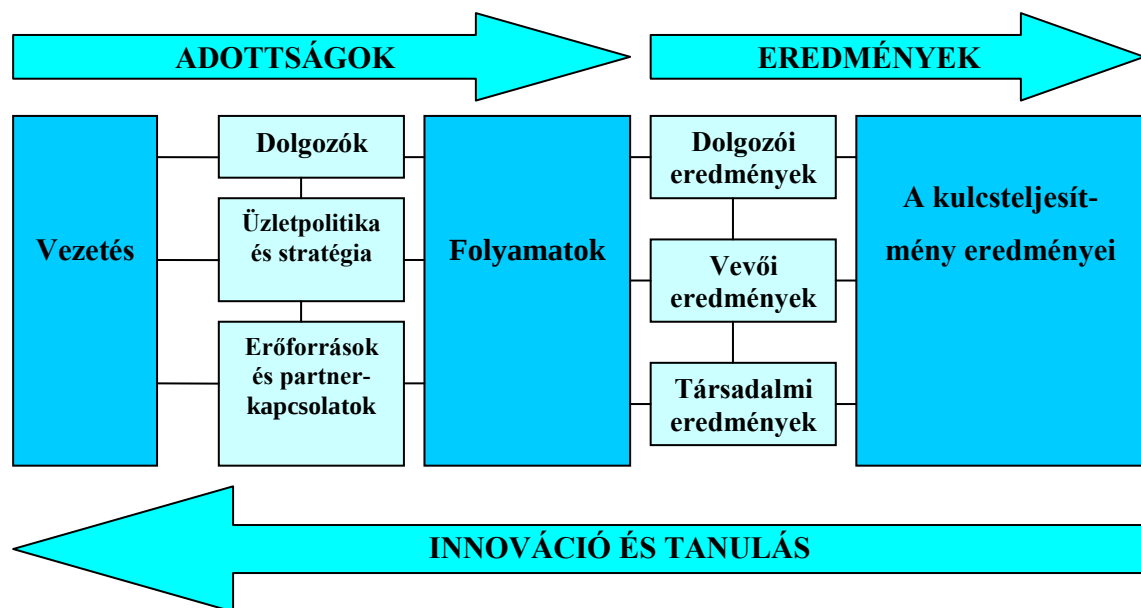
Az EFQM-modell (2. ábra) 9 kritériuma vonatkozik:

A szervezet adottságaira:

1. vezetés
2. stratégia, hosszú távú tervezés, költségvetés készítése
3. munkatársakkal való bánásmód
4. erőforrás-gazdálkodás
5. folyamatok működtetése, változtatások

A szervezet eredményeire:

1. a vevői elégedettség
2. munkatársak elégedettsége
3. a társadalomra gyakorolt hatás
4. működésre jellemző mutatók



2. ábra: Az EFQM-modell folyamatábrája⁷

Forrás: www.mmfk.nyf.hu

A modell alkalmazásának előnyei:

- önértékelési modellként lehetővé teszi a megvalósított minőségirányítás színvonalának számszerű kifejezését és értékelését
- szabályozási körként működtethető: a kritériumok szerint időszakonként elvégzett mérés és értékelés eredményeit rendszeresen összehasonlítva a

⁷ <http://mmfk.nyf.hu/min/alap/23.htm> (2011.02.18.)

célkitűzésekkel előre megmondhatóak a lehetséges továbbfejlesztés irányai és a minőségfejlesztési projektek

- az önértékeléssel lehetőség nyílik a hazai és nemzetközi minőségi díjak megpályázására (Csath, 2005, pp. 94-98.).

A következő táblázat az EFQM-modell felépítését és részeinek %-os megoszlását mutatja.

A 4. táblázatból kiderül, hogy mely területek, milyen fontossággal bírnak az adott szervezet minőségirányítási rendszerében. Láthatjuk, hogy a vevői elégedettség a legnagyobb százalékot képviseli. A minőségben mérvadó tulajdonsága egy vállalkozásnak az, hogy a vevői, fogyasztói mennyire vannak megelégedve termékeivel, szolgáltatásaival. Egy önkormányzat esetében a hivatali feladatellátás minőségét a legjobban a lakossági elégedettség mértéke határozza meg.

4. táblázat: Az EFQM modell felépítését az alábbi ábra szemlélteti:

Vezetés 10% 100 pont	Dolgozók irányítása 9% 90 pont	Folyamatok menedzselése 14% 140 pont	Dolgozói elégedettség 9% 90 pont	Üzleti eredmények 15% 150 pont
	A szervezet politikája és stratégiája 8% 80 pont		Vevői elégedettség 20% 200 pont	
	Erőforrások 9% 90 pont		Társadalmi kihatás 6% 60 pont	
ADOTTSÁGOK összesen: 500 pont			EREDMÉNYEK összesen: 500 pont	

Forrás: Budai-Szakolyi, 2005, p. 141.

Az Európai Minőségmenedzsment Alapítvány először 2004-ben hirdette meg a *Helyi és Regionális Kormányzati Díjat*.

Helyi és Regionális Kormányzati Díj

A díj célja a helyi és regionális önkormányzatok támogatása, annak érdekében, hogy teljesítményüket, valamint az állampolgároknak nyújtott szolgáltatásaik színvonalát

növeljék, különösen az e-kormányzás segítségével. A díjra az önkormányzatok mellett rendőri szervezetek is pályázhatnak. A díj a helyi és regionális önkormányzatokat tünteti ki (beleértve a városi, kerületi és regionális önkormányzatokat) működési kiválóságuk és az e-kormányzás terén elért eredményeik alapján. A 2004. évben az EFQM által meghirdetett Helyi és Regionális Kormányzati Díj pályázaton a **Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala** és a Fejér Megyei Rendőr-főkapitányság vett részt Magyarországról, s mindketten "Elismerés a Kiválóságért" oklevelet szereztek.⁸

5.2.2. Dunaújváros Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala és az EFQM

A vezetés számos jelét mutatta a folyamatos fejlesztés iránti elkötelezettségnek, ami jól tükröződött abban is, hogy a felső vezetés részt vett a minőségirányítási rendszer kialakításában. Az Önkormányzat munkája során hosszú távú stratégiai terveket készít jelenleg is, melyeket éves feladatokra bont le. A szervezet az éves célokat, az egyéni és személyes szinten meghatározott teljesítménycélok megvalósítása révén éri el. A Dunaújvárosi Polgármesteri Hivatal az e-kormányzás kialakítása érdekében elindította internetes honlapját, amelynek segítségével tájékoztatást nyújt a lakosság részére a város életét érintő hírekről, testületi döntésekről, határozatokról. Az állampolgárok folyamatosan emelkedő számban keresik fel a honlapot, élnek az általa biztosított lehetőségekkel.⁹

5.3. Minőségpolitika

A minőségpolitikát, mint a felsővezetés által létrehozott, a szervezet minőségcéljaival összhangban álló dokumentumot évente áttekintik. Jelenleg a 2002. szeptember elsején elfogadott minőségpolitikai nyilatkozat hatályos. Ebben a felsővezetőség megfogalmazta, hogy Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata és a Polgármesteri Hivatal között összehangolt együttműködéssel biztosítják Dunaújváros hagyományainak és értékeinek megőrzését. Az Önkormányzat minőségpolitikája a közoktatásban kap prioritást. Dunaújváros Megyei Jogú Város meghatározó szerepet tölt be Fejér megye és az egész régió oktatási szerkezetében. Fontosnak tartják Dunaújváros „iskolaváros” jellegének fenntartását, és a közoktatásnak, mint közszolgáltatási intézmény minőségének folyamatos javítását. A közoktatás helyi minőségét a közoktatási intézmények, a szolgáltatást igénybe vevők, valamint a szakmai szervezetek bevonásával biztosítják. Feladatuk, hogy a rendelkezésünkre álló összes eszközzel, valamint újabb erőforrások rendszeres feltárásával

⁸http://nfm.gov.hu/print/masolt/archivum/mindenmas/efqm_0128.html (2011.02.16.)

⁹ <http://www.dunaujvaros.hu/index.php?p=152> (2011.02.16.)

és felhasználásával, illetve bevonásával minőségi oktatási színvonalat biztosítsanak polgáraik számára. Mindezt annak érdekében teszik, hogy az emberek folyamatosan megújuló, értékes és versenyképes tudást szerezhessenek. Ennek elérése érdekében Önkormányzati Minőségirányítási Programot készítettek és működtetnek. Ebben határozzák meg a közoktatási rendszer egészére, illetve az egyes intézményekre vonatkozó minőségi folyamatokat és célokat.

A cél:

- a közoktatás-irányítással kapcsolatos különböző elvárások legmagasabb színvonalú kielégítése,
- a közoktatás-irányítási folyamatok külső és belső vevői elégedettséget kiváltó, költségtakarékos megszervezése.

A Program végrehajtása során az önkormányzat közoktatás-irányításért felelős szervezeti egysége Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata és Polgármesteri Hivatala MSZ EN ISO 9001:2001 szabványnak megfelelő minőségirányítási rendszerben foglaltakat alkalmazza, valamint támaszkodnak a közoktatási rendszert szabályozó belső és külső dokumentumokra.¹⁰

¹⁰ Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata közoktatási intézményrendszer Minőségirányítási Programja 2010-2014 (2010) p. 7.

6. KUTATÁS BEMUTATÁSA

6.1. Kérdőíves megkérdezés

A kutatás célja

A kutatásom legfontosabb célja annak bemutatása, hogy az önkormányzati dolgozók miként vélekednek a minőségirányításról. Vannak, olyan önkormányzatok, ahol a minőség nem kap különálló szerepet annak működésében, de nap, mint nap használják és alkalmazzák a minőségmenedzsment eszközeit.

Módszertan

A minőséggel kapcsolatos kérdőívek összeállítása után az internetes megkeresés nem hozott sok sikert. Azonban a személyes megkeresés eredménye 12 kiértékelhető kérdőív volt. A két megkeresett önkormányzat közül az egyik önkormányzatnak van külön minőségirányítási feladatokkal foglalkozó részlege, míg a másiknak nincs. Annál az önkormányzatnál, ahol nincs külön minőségirányítás, ott a községi önkormányzás jellemző és a dolgozói létszám is alacsony. Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzatánál nyolc személy töltötte ki a kérdőívet, míg a másiknál négy. A kérdőív kitöltése önkéntes és teljes mértékben anonim volt. Így előfordult olyan kérdés, amelyre nem történt válaszadás.

6.2. Válaszok kiértékelése

1. Az első kérdésnél arra kerestem a választ, hogy **hogyan definiálják a kérdőív kitöltői a feltett fogalmakat.** A kiemelt fogalom meghatározások előfordulása volt a leggyakoribb.

A fogalmak a következők:

A minőségpolitikát a következőképpen fogalmazták meg:

- megelégedettség javítása, növelése minél szélesebb körben
- magas színvonalú szolgáltatás
- **a szervezet minőségre vonatkozó általános szándéka, irányvonala**

Minőségbiztosításra az alábbi válaszok érkeztek:

- minőségpolitika kiszolgálása
- bizalom a minőségkövetelményeket illetően

- a minőségügyi rendszeren belül alkalmazott és szükség esetén igazolt, tervezett és módszeres tevékenység

Minőségirányítás definíciójára adott válaszok:

- az általános irányítási feladatkörök tevékenysége, melyek a minőségpolitikát, minőségre vonatkozó célkitűzéseket, feladatköröket határozzák meg
- összehangolt tevékenység egy szervezet vezetésére
- minőségpolitikai irányelvei betartása, betartatása
- folyamatos fejlesztés, követelmények betartása

2. Mit gondol, mit jelent a minőség egy önkormányzat életében?

Az 5. táblázat a felsorolt tényezőket tartalmazza a válaszadás gyakoriságát tekintve csökkenő sorrendben. Így számunkra egyértelművé válik, hogy a minőség a községi önkormányzatnál az adott válaszok alapján a magas színvonalú ügyintézészt jelenti. Míg ugyanaz a városi önkormányzatnál a szolgáltatás színvonalát, az ügyfelek maradéktalan kiszolgálását.

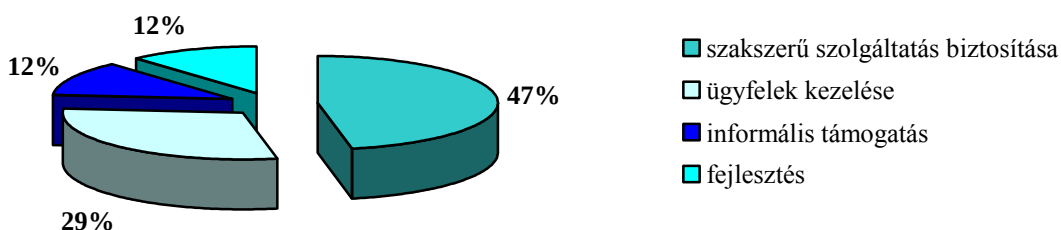
5. táblázat: Az önkormányzaton belüli a minőség jelentése a válaszadók szerint

<i>Községi önkormányzat</i>	<i>Városi önkormányzat</i>
Magas színvonalú ügyintézés	Szolgáltatás színvonala, ügyintézési határidő
Ügyfelek, lakosság maximális kiszolgálása	Az ügyfelek maradéktalan kiszolgálása
Közüktatási rendszer működtetése szülő-gyermek elégedettség érdekében	A közszolgáltatások folyamatos fejlesztésével a lakossági igények kielégítése
A kötelező és önként vállalt feladatok magas színvonalú kielégítése az ügyfelek érdekeit figyelembe véve	Ügyfél iránti tekintet
	Minőségi lakossági tájékoztatás, döntés előkészítés, pontos ügyintézés

Saját szerkesztés

3. Mit gondol, miért szükséges az önkormányzatoknál is minőséggel foglalkozni?

A válaszok középpontjában összességében a minőségi, magas színvonalú igény kielégítés, probléma megoldás, fejlesztés – mindezek magvalósítása a lakosság érdekeit figyelembe véve – áll (3. ábra). Ennél a kérdésnél a válaszadók hasonló tényezőket tartottak fontosnak. Ebből következtethetünk arra, hogy ha nincs is megnevezve a minőségirányítás, nincs minőségpolitika, akkor is tudják, az alkalmazottak, hogy mivel emelhetik a színvonalat. Nem mindig van szükség irányadó rendszerekre, ahhoz, hogy a dolgozók tudják, mit kell tenniük.



3. ábra: Amiért a minőséggel foglalkozni kell

Saját szerkesztés

4. Ön szerint az önkormányzat mely területén van szükség a minőségi feladatellátásra?

A válaszok egyöntetűen mutatják, hogy az önkormányzat egész területén szükség van minőségi szintű feladatellátásra (6. táblázat). Miért van ez? Talán azért, mert az önkormányzati területek szorosan kapcsolódnak és függenek egymástól. Nagyban befolyásolja a munkavégzést az egyes területeken dolgozók szakképzettségi, viselkedési különbségei.

6. táblázat: Minőségi feladatellátás területi szükségessége

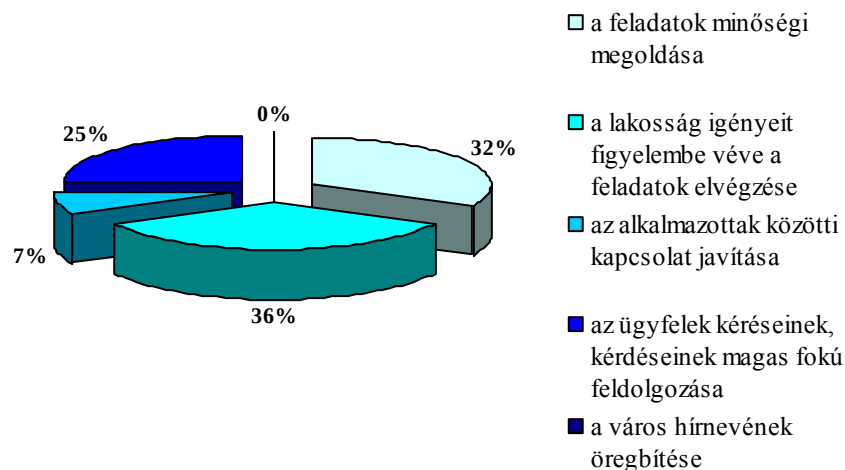
Válaszlehetőségek	Százalék
Ügyfélszolgálat	0 %
Polgármesteri Hivatal	0 %
Önkormányzat egész területe	100 %

Saját szerkesztés

5. Ön szerint milyen feladatai vannak egy minőségügyi rendszernek egy önkormányzatnál?

A felsorolt lehetőségek közül a válaszadók 36%-a úgy gondolja, hogy a minőségügyi rendszer feladata a lakosság igényeit figyelembe véve a feladatok elvégzése (4. ábra).

32% a feladatok minőségi megoldását tartja a minőségügyi rendszer feladatának. 7% gondolja úgy, hogy a rendszer feladata az alkalmazottak közötti kapcsolat javítása. A város hírnevének öregbítése a válaszok alapján nem tartozik a minőségügyi rendszer feladatai közé.



4. ábra: Minőségügyi rendszer feladatai
Saját szerkesztés

6. Kinek a legfontosabb feladata, hogy az önkormányzat minőségi munkát végezzen?

A válaszadók közül hatan (50%) vélik úgy, hogy mindenkinek a feladata. Volt olyan válaszadó is, aki azt mondta, minden alkalmazottól elvárt a minőségi munkavégzés, de hozzá tette, hogy mindehhez az önkormányzati dolgozók összességére szükség van. Ketten (16%) gondolták úgy, hogy a polgármester hatáskörébe tartozik. Egy személy válaszolta, hogy a jegyző, aljegyző feladata. Érdekes, hogy aki azt mondta, a polgármester munkakörébe tartozik, az a községi önkormányzatnál dolgozik. Talán a kis dolgozói létszám és az aránylag kevesebb feladatok miatt, úgy gondolják, hogy ez a polgármester feladatai tartozik. A válaszadók 26%-a nem válaszolta meg ezt a kérdést.

7. Minőségpolitika hogyan valósul meg az önkormányzatban belül?

A városi önkormányzat dolgozóinak válaszai nagyon eltérőek. 42% gondolja úgy, hogy van még javítani való a minőségpolitikán, mert az részben valósul csak meg. 17% válaszolta azt, hogy teljes mértékben megvalósul a minőségpolitika az önkormányzatban belül (7. táblázat). Akik kevésbé pozitív választ adtak, ők azt az elkötelezettségi hajlam hiányával magyarázták.

7. táblázat: A minőségpolitika megvalósulása az önkormányzatban belül

<i>Válaszlehetőség</i>	<i>Fő</i>	<i>Százalék</i>
Megvalósul	5	17%
Részben valósul meg	2	42%
Nem valósul meg	2	17%
Nem válaszolt	3	24%

Saját szerkesztés

8. Mekkora szerepe van Önnek a minőségirányításban? Milyen feladatokat lát el a minőségirányításban?

A megkérdezett 12 személyből három személynek van szerepe a minőségirányításban.

Az ő feladataik:

- ügyintéző
- az alkalmazotti állomány munkaköri leírásainak nyomon követése, aktualizálása
- belső auditor

Két személy a minőségirányítási feladatok ellátásához szükséges mellék feladatokat látja el. A harmadik személynek - a belső auditornak - a minőségirányítási rendszerben törzs szerepe van. Feladatai a minőségirányításban: a vezetéssel szoros kapcsolatban javítani, fejleszteni, figyelemmel kísérni a rendszer folyamatait.

9. Ön szerint mely területeken történtek változások a minőségügyi rendszer bevezetése óta az önkormányzatnál?

Erre a kérdésre a községi önkormányzat dolgozói nem tudnak válaszolt adni, ugyanis nem alkalmaznak minőségügyi rendszer. A városi önkormányzat dolgozóitól kapott válaszokat három csoportba sorolhatjuk. A válaszadók szerint a legtöbb változás a munkafolyamatokban történt (8. táblázat). A válaszok 30%-a az ügyfelekkel való viselkedési változásokat mutatja.

8. táblázat: Minőségügyi rendszer bevezetése óta bekövetkező változások csoportosítása

<i>Várossal kapcsolatos változások</i>	<i>Munkavégzés változása</i>	<i>Ügyfelekkel szembeni változások</i>
Városüzemeltetés	Nyilvántartás	Személyügy
Belváros - fejlesztés	Szabályzatok kezelése	Szolgáltatások színvonala
	Önkormányzati munka	Ügyintézők viselkedése a lakossággal
	A vezetés tényleges elkötelezettsége a rendszer iránt	
	Hatósági munka	

Saját szerkesztés

10. Hol lehetne még Ön szerint a minőséget javítani, erősíteni az önkormányzaton belül?

A községi önkormányzat dolgozói négy területet neveztek meg (9. táblázat). Ezek ugyanolyan fontossággal bírnak. A városi önkormányzattól kapott válaszok 30%-a mutatja, hogy az informatikai rendszerek és a minőségirányítás kapcsolatának szorosabbá tételén lehetne még javítani. Ha megnézzük a válaszokat, láthatjuk a két önkormányzat közötti különbségeket. A városi önkormányzat dolgozói szerint az önkormányzaton belüli területeken kellene még javítani. A községi önkormányzattól kapott válaszok 75%-a az önkormányzaton kívüli de ahhoz szorosan kapcsolódó területek minőségi javítását tartják fontosnak.

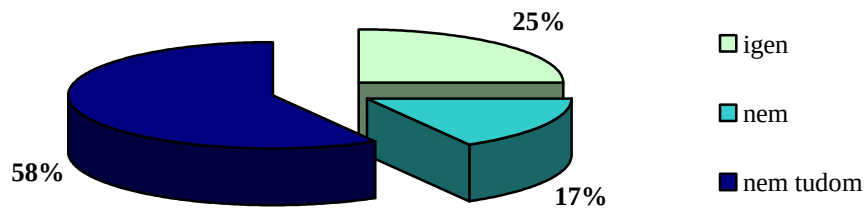
9. táblázat: Ahol a minőségen javítani lehet

<i>Községi önkormányzat</i>	<i>Városi önkormányzat</i>
Oktatás 25%	Informatikai rendszerek és a minőségirányítás szorosabb működése 30%
Partnerség erősítése 25%	Iratok határidőbe történő tétel fontosságának felismerése 14%
Hivatalon belüli koordinációs funkciók színvonalának emelése 25%	Ügyirat kezelési folyamatok felgyorsítása 14%
Közüntézmények költséghatékonyabb működésére irányuló szervezet átalakítási programok kidolgozása 25%	Hatósági ügyintézés 14%
	Tényleges elkötelezettség a rendszer iránt 14%
	Megalkotott szabályok maradéktalan betartása 14%

Saját szerkesztés

11. Az ügyfelek érzékelik-e az önkormányzaton belüli minőségügyi rendszer?

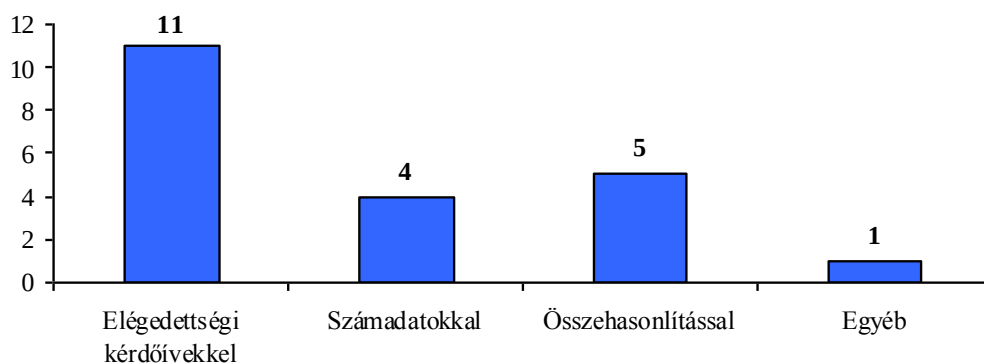
58%-a a válaszadóknak nem tudja, hogy az ügyfelek érzékelik-e a minőségpolitikát. Ez azért lehet, mert nem olyan munkakört töltenek be, amiben közvetlenül találkoznak az ügyfelekkel (5. ábra). 25% mondja azt, hogy az ügyfelek észlelik az minőségügy jelenlétét az önkormányzaton belül. Elképzelhető hogy a válaszadók naponta kapcsolatban vannak az ügyfelekkel, így nagyobb rálátásuk van erre a kérdésre.



5. ábra: Az önkormányzati minőségpolitika észlelése a válaszadók szerint
Saját szerkesztés

12. Ön szerint milyen módszerekkel mérhető a minőség?

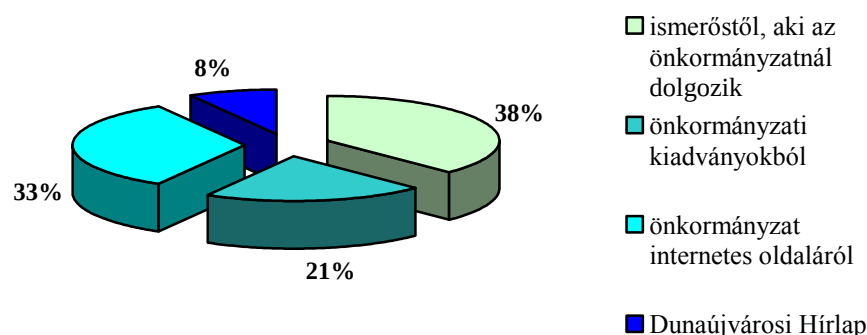
A diagramból kiderül (6. ábra), a válaszadók 92%-a úgy gondolja, hogy elsősorban elégedettségi kérdőívekkel mérhető a minőség. A második helyen 42%-kal az összehasonlítás áll. Tudjuk, hogy a vevő (jelen esetben a lakosság) úgy választ terméket/szolgáltatást, hogy azt összehasonlítja egy másikkal, majd ez alapján hozza meg fogyasztói döntését. Ugyanígy van ez az önkormányzati ügyintézésnél is. Ha az ügyfelek kiszolgálása a lehető legmagasabb színvonalon történik, akkor a lakosság megelégedettségét, mutathatja az is, hogy többen a személyes ügyintézészt választják



6. ábra: Minőség mérése
Saját szerkesztés

13. A lakosság honnan tud tájékozódni arról, hogy éppen milyen minőségügyi feladatokat látnak el?

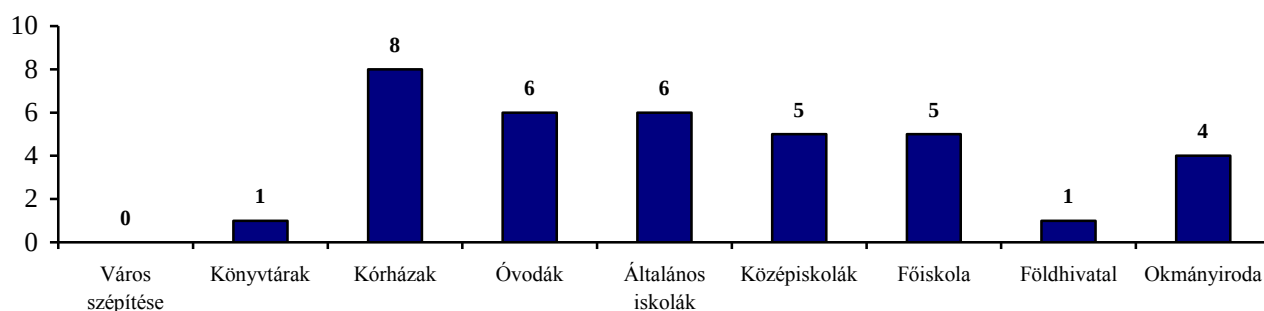
A válaszadók 38%-a szerint a lakosság az önkormányzatnál dolgozó ismerőstől értesül arról, hogy milyen minőségügyi feladatokat látnak el az önkormányzaton belül (7. ábra). Az önkormányzat honlapja 33%-ot kapott. A két adat között kicsi a különbség. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a lakosság a legtöbbször ismerőstől vagy a honlapról tájékozódik az önkormányzati munkavégzésről. A hírlapok %-os aránya messze elmarad az előtte álló három adattól. Ez azért lehet, mert a hírlapok inkább, részben olyan történetekről írnak, melyek már lezárultak és inkább azok hatásait vizsgálja, mintsem a feladat elvégzési folyamatát, vagy kevesebb emberhez jut el.



7. ábra: Tájékozódás a minőségügyi feladatokról
Saját szerkesztés

14. Hol alkalmaznak Ön szerint még minőségpolitikát a városban?

A válaszok közül több intézmény kapott közel azonos százalékot (8. ábra). A legnagyobb százalékot a kórházak kapták (22%). Majd a következő négy intézménynek közoktatásban van fontos szerepe. Ebből az derül ki, hogy a válaszadók szerint a közoktatásban elengedhetetlen minőségpolitika. Itt mutatkozik meg, hogy az egyik legfontosabb tényező egy város életében a minőségi oktatás biztosítása.



8. ábra: Minőségpolitikát alkalmazó területek
Saját szerkesztés

15. Osztályozza az alábbi szempontokat aszerint, hogy azok mennyire befolyásolják a minőséget az önkormányzat működésében!

A tényezőkre kapott befolyásolási értékek átlagát kiszámolva a 10. táblázat foglalja össze a kapott eredményeket.

A válaszok alapján a legnagyobb minőséget befolyásoló tényező az alkalmazottak viselkedése, hozzáállása. Meglepően az alkalmazottak szakképzettsége kapta a legkisebb értéket. Talán úgy gondolják a válaszadók, hogy szükséges a szakképzett munkaerő, de minőségnek nem a legfontosabb mozgatórugója. Sokkal inkább az alkalmazottak viselkedése az, amely a minőségre a legnagyobb hatást fejt ki. A válaszok alapján a legkisebb befolyással a minőségre az alkalmazottak szakképzettsége van.

10. táblázat: A megkérdezettek szerint a leginkább befolyásoló tényezők és befolyásolási hajlandóságuk

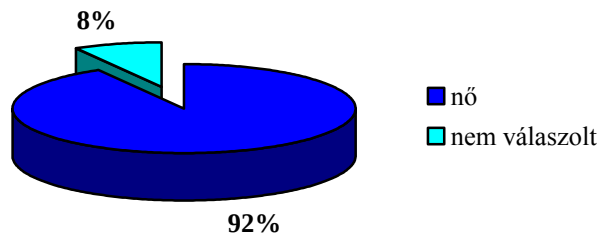
<i>Tényezők</i>	<i>Befolyásolási hajlandóság (érték)</i>	<i>Befolyásolási hajlandóság (jelentése)</i>
Alkalmazottak szakképzettsége	3,9	Befolyással bír
Alkalmazottak viselkedése, hozzáállása	4,8	Leginkább befolyásoló szereppel bír
A feladatellátás	4,6	Nagy befolyással bír
Az ügyfelekkel való bánásmód	4,5	Nagy befolyással bír
Az önkormányzat vezetési színvonala	4,3	Befolyással bír

Saját szerkesztés

A válaszadóra vonatkozó kérdések összegzése

16. Neme?

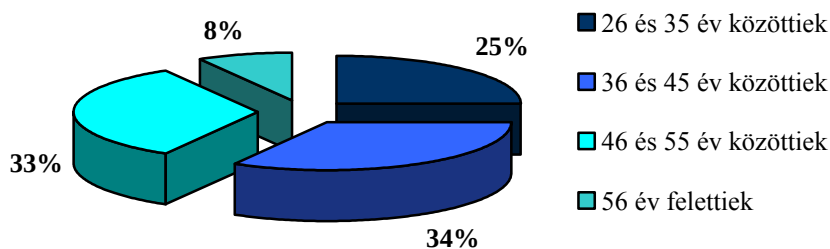
A megkérdezett 92 százaléka nő, 8 százaléka pedig nem válaszolta meg ezt a kérdést (9. ábra).



9. ábra: Válaszadók neme
Saját szerkesztés

17. Életkora?

A válaszadók 34%-a 36 és 45 év közötti és 33%-a 46 és 55 év közötti. A válaszadók közül egy személy kora haladja meg az 56 évet. Három dolgozó 26 és 35 év közötti (10. ábra). Miért lehet az, hogy kevesebb a fiatal szakember alkalmazása? Mi az oka? Félnek a fiatalabbak szakképzetlenségétől vagy a velük járó változásoktól? Egy fiatalabb – pályakezdő – esetében több feladat hárul a munkahely vezetőségére. A fiatalabb munkaerőt be kell tanítani, meg kell ismertetni a szervezettel. Ez általában nem szükséges egy idősebb személy esetében, aki több éves munkatapasztalattal rendelkezik.



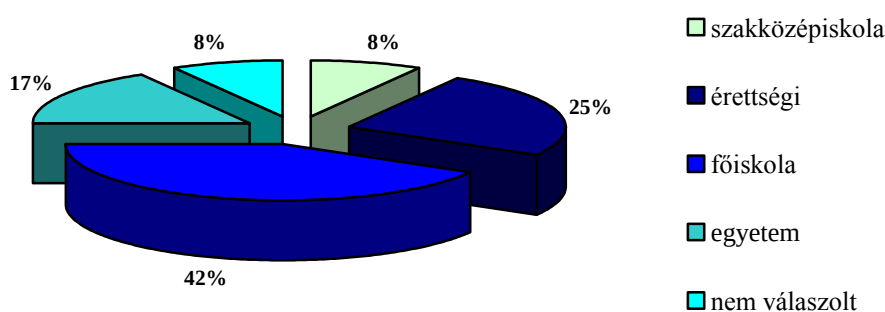
10. ábra: Életkor megoszlása a válaszadók között
Saját szerkesztés

18. Foglalkozása az önkormányzaton belül?

Minden válaszadó az önkormányzat alkalmazottja, de vezetői tisztséget senki sem tölt be.

19. Végzettsége?

Az válaszadó önkormányzati dolgozók 42%-a főiskolai végzettséggel, 25%-a érettségivel 17%-a egyetemi végzettséggel rendelkezik és 8%-a szakközépiskolát végzett. 8%-a nem válaszolt erre a kérdésre (11. ábra). A megkérdezettek közül 3 személy végzettsége kapcsolódik a minőségügyhöz. Véleményem szerint a többi alkalmazottnak is nagyobb rálátással kellene lennie az önkormányzati minőségre, ugyanis az előző kérdésekben, úgy nyilatkoztak, hogy a minőséghez mindenkinek hozzá kellene járulnia. Ehhez pedig szakképzésekre, továbbképzésekre lenne szükség.



11. ábra: A megkérdezett személyek végzettsége
Saját szerkesztés

20. Nettó jövedelme?

A 11. táblázat alapján a tipikus nettó jövedelemcsoport a 120.001 és 140.000 Ft közötti. A válaszok ismeretében az átlagos nettó jövedelem a középátlagokkal számolva: 137.273 Ft.

Ez az átlag a magas életkorral függ össze. Tudjuk, hogy bizonyos idő elteltével a bérek növekednek. Például egy 45 éves dolgozó, aki rendelkezik 20 éves munkaviszonnyal annak bére általában magasabb egy pályakezdőjénél. A 9. ábra és a 11. táblázat kapcsolata ezt igazolja.

11. táblázat: A válaszadók nettó jövedelem-megoszlása

Nettó jövedelem	Válaszok
a. 60.000 – 80.000 Ft között	0
b. 80.001 – 100.000 Ft között	2
c. 100.001 – 120.000 Ft között	0
d. 120.001 – 140.000 Ft között	4
e. 140.001 – 160.000 Ft között	2
f. 160001 Ft felett	3
g. Nem válaszol	1

Saját szerkesztés

7. BEFEJEZÉS

Megállapíthatjuk, hogy az önkormányzatok működésében a minőség is elengedhetetlen eszköz. Az önkormányzatok nem hagyhatják figyelmen kívül a folyamatos minőségirányítási feladatok ellátását és a dolgozók az ügyfelek minőségi szinten való kiszolgálását. A kutatásom után úgy gondolom, hogy az önkormányzatoknak nagyobb figyelmet kellene szentelni az alkalmazottak közötti kapcsolatokra és a minőségügyre. A kisebb önkormányzatoknál is be kellene vezetni a minőségügyi rendszereket. Véleményem szerint a minőségi folyamatok hozzájárulnának az önkormányzatok fejlődéséhez és a szervezeti felépítés átalakulásához. Miért nem alkalmaznak minőségirányítási rendszereket az önkormányzatok többsége? Mint mindennek a minőségirányításnak is alapja a tőke és a megfelelő szaktudás. Ha ezek hiányoznak nehéz egy minőségpolitikát megfogalmazni. Ha mégis sikerül minőségügyi rendszert bevezetni, de bevezetése után nem fejlesztenek, nem tesznek innovatív lépéseket, a minőség színvonala egy bizonyos szinten megáll és a lakossági igények kielégítése problémákba ütközhet.

A kis- és középvállalkozásoknál amint azt a felhasznált kutatás segítségével bizonyítottam, az innovációhoz a minőségi feladatellátásra is szükség van. Tudjuk, hogy minél innovatívabb egy vállalkozás annál jobban megállja helyét a piacon. Ha nincs minőség és nincs értékteremtés az innovativitás is kisebb.

Összességében arra a következtetésre jutottam, hogy akármilyen szervezetről is beszélünk a minőség nem hanyagolható el. A piaci feltételek között a minőség mindig szerepelni fog, hol kisebb, hol nagyobb mértékben. Mért nem hanyagolható el a minőség? A válasz egyszerű, ha nincs minőségi termék/szolgáltatásnyújtás, akkor nehezebb új vevőket szerezni és a meglévőket megtartani. Az önkormányzatok esetében a minőség hiánya a lakosságban ellenszenvet válthat ki

Irodalomjegyzék

Szakirodalom

- Barta Tamás, Tóth Tihamér (2001): Minőség – menedzsment, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Budai Balázs Benjamin – Szakolyi András (2005): Interaktív Önkormányzat , Magyar Mediprint Szakkiadó Kft., Budapest
- Csath Magdolna (2010): Innovációt befolyásoló és kísérő tényezők vizsgálata a hazai kis- és közepes vállalkozásokban (a kutatás a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal támogatásával valósult meg) Budapest
- Csath Magdolna (2005): Minőségstratégia – TQM, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest
- Csath Magdolna (2004): Stratégiai tervezés és vezetés, Nemzetközi Tankönyvkiadó, Budapest
- Chikán Attila, Czákó Erzsébet (2009): Versenyben a világgal, Akadémia Kiadó Zrt., Budapest
- Csáki György (2008): A nemzetközi gazdaságtan és a világgazdaságtan alapjai, Napvilág Kiadó, Budapest
- Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata közoktatási intézményrendszer Minőségirányítási Programja 2010-2014
- Finna Henrietta – Tóth Zsuzsanna Eszter: A minőségirányítás alapjai, Oktatási anyag a magyarországi kis- és középvállalkozások számára
(<http://www.ueapme.com/businesssupport%20II/Training%20Tools/CNA/Quality%20Management/HU-Quality%20management.pdf>)
- Gazdasági Magazin, 1997.
- George F. Hemingway (2004): Vállalkozástan a gyakorlatban, Aula Kiadó, Budapest
- HétNap folyóirat: 2005.02.01 p. 1.
- HétNap folyóirat: 2004.12.21. p. 10.
- HétNap folyóirat: 2004.05.25. p. 6.
- Hoványi Gábor (2001): Globális kihívások – menedzsmentválaszok, KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest
- Józsa Zoltán (2006): Önkormányzati szervezet, funkció, modernizáció, Dialóg Campus Kiadó
- Kalapács János (2000): Minősbiztosítás, minőségirányítás a közszolgáltatásban: közoktatás, közigazgatás, X-Level Kft., Budapest
- Kalapács János (2001): Minőségirányítás, minőségtechnikák: ipar, gazdaság, (köz)szolgáltatás, X-Level Kft., Budapest

Káldyné Esze Magdolna (2004): Nemzetközi kereskedelem: nemzetközi vállalkozások gazdaságtana, Tri-Mester Kiadó, Tatabánya

Kövesi János, Topár József, Erdei János (2006): A minőségmenedzsment alapjai, BME GTK, Budapest

Magyar Minőség szakfolyóirat

Minőség és megbízhatóság szakfolyóirat

Napi gazdaság, üzleti és pénzügyi hírlap, 1999.12.10.

Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld (2003): Nemzetközi gazdaságtan elmélet és gazdaságpolitika, Panem Kft., Budapest

Rigó János (szerk)(2001): Minőségügy a közétkeztetésben, SALDO Kiadó, Budapest

Robert Heilbroner, Lester Thurow (1996): Közgazdaságról közérthetően, Windsor Kiadó, Budapest

Roóz József (2006): A menedzsment alapjai, Perfekt Kiadó, Budapest

Szentes Tamás (2002): Globalizáció, regionális integrációk és nemzeti fejlődés korunk világ gazdaságában, Savaria University Press Alapítvány, Szombathely

Tóth Attiláné (szerk) (2001): Globalizációról másképpen, Arisztotelész BT., Budapest

7közlap folyóirat, 2002.11.12. p. 1.

Egyéb dokumentumok

Csath Magdolna (2010): Innovációt befolyásoló és kísérő tényezők vizsgálata a hazai kis- és közepes vállalkozásokban (a kutatás a Nemzeti Kutatási és Technológiai Hivatal támogatásával valósult meg) Budapest

Dunaújváros Megyei Jogú Város Önkormányzata közoktatási intézményrendszer Minőségirányítási Programja 2010-2014 (2010)

Internetes források

www.dunaujvaros.hu

www.mmfk.nyf.hu

www.nfm.gov.hu

www.itb.hu

Melléklet

Kérdőív

A kérdőív a Tudományos Diákköri Dolgozat kutatási részét képezi.

A kérdőív a minőségirányítással, minőségügyi rendszerrel kapcsolatos.

Az utolsó 5 kérdés a válaszadóval kapcsolatos.

Kérem, válaszaival segítse a munkámat! A válaszadás önkéntes és anonim.

1. Röviden (egy mondatban) értelmezze a következő fogalmakat!

Minőségpolitika:

.....

...Minőségbiztosítás:

.....

...Minőségirányítás:

.....

...

2. Mit gondol, mit jelent a minőség egy önkormányzat életében? Írjon példát is!

.....

.....

.....

.....

.....

3. Mit gondol, miért szükséges az önkormányzatoknál is minőséggel foglalkozni?

Válaszát indokolja!

.....

.....

.....

.....

.....

4. Ön szerint az önkormányzat mely területén van szükség a minőségi feladatellátásra?

Egy választ karikázzon be!

- a. Ügyfélszolgálat
- b. Polgármesteri Hivatal
- c. Önkormányzat egész területe

5. Ön szerint milyen feladatai vannak egy minőségügyi rendszernek egy önkormányzatnál? *Több választ is bekarikázhat!*

- a. a feladatok minőségi megoldása
- b. a lakosság igényeit figyelembe véve a feladatok elvégzése
- c. az alkalmazottak közötti kapcsolat javítása
- d. az ügyfelek kéréseinek, kérdéseinek magas fokú feldolgozása
- e. a város hírnevének öregbítése

6. Ön szerint kinek (kiknek) a legfontosabb feladata, hogy az önkormányzat minőségi munkát végezzen? *Karikázzon be egy választ!*

- a. Polgármester
- b. Jegyző, aljegyző
- c. Alkalmazottak
- d. Közalkalmazottak
- e. Lakosság
- f. Mindenki

7. Tapasztalatai szerint a minőségpolitika az önkormányzatban belül mennyire valósul meg?

.....

.....

.....

.....

8. Mekkora szerepe van Önnek a minőségirányításban? Milyen feladatokat lát el a minőségirányításban?

a. Szerepem

van:.....
.....
.....
.....

b. Nincs szerepem a minőségirányításban.

9. Ön szerint mely területeken történtek változások a minőségügyi rendszer bevezetése óta az önkormányzatnál? *Nevezzen meg legalább 3 területet!*

.....
.....
.....
.....

10. Hol lehetne még Ön szerint a minőséget javítani, erősíteni az önkormányzaton belül? *Írjon 2 példát!*

.....
.....
.....
.....

11. Az ügyfelek érzékelik-e a minőségügyi rendszer bevezetése óta történt változásokat?

a. Igen

b. Nem

c. Nem tudom

12. Ön szerint a lakosságnak mi volt a véleménye a minőségügyi rendszer bevezetéséről?

Egy választ karikázzon be!

- a. Fontosnak tartják
- b. Bízna abban, hogy a rendszer pozitív változásokat hoz
- c. Elfogadták
- d. Nem örültek neki
- e. Nem foglalkoztak vele
- f. Nem hallottak még a minőségügyi rendszerről

13. Ön szerint milyen módszerekkel mérhető a minőség? *Több választ is bekarikázhat!*

- a. Elégedettségi kérdőívek
- b. Számadatokkal
- c. Összehasonlítással
- d. Egyéb:

14. A lakosság honnan tud tájékozódni arról, hogy éppen milyen minőségügyi feladatokat látnak el? *Több választ is bekarikázhat!*

- a. Ismerőstől, aki az önkormányzatnál dolgozik
- b. Napilapokból például:.....
- c. Önkormányzati kiadványokból
- d. Az önkormányzat internetes oldaláról
- e. Egyéb:

15. Hol alkalmaznak Ön szerint még minőségpolitikát a városban? *Több választ is bekarikázhat!*

- a. Város szépítése
- b. Könyvtárak
- c. Kórházak
- d. Óvodák
- e. Általános iskolák
- f. Középiskolák
- g. Főiskola
- h. Földhivatal
- i. Önkormányiroda

16. Osztályozza az alábbi szempontokat aszerint, hogy azok mennyire befolyásolják a minőséget az önkormányzat működésében! (1=legkevésbé, 5=leginkább)

Szempont	1	2	3	4	5
Alkalmazottak szakképzettsége					
Alkalmazottak viselkedése, hozzáállása					
A feladatok ellátásának milyensége					
Az ügyfelekkel való bánásmód					
Az önkormányzat vezetési színvonala					

A következő kérdések a válaszadóval kapcsolatosak!

17. Neme?

- a. Nő
- b. Férfi
- c. Nem válaszol

18. Életkora?

- a. 18 - 25 év
- b. 26 – 35 év
- c. 36 – 45 év
- d. 46 – 55 év
- e. 56 - év
- f. Nem válaszol

19. Foglalkozása az önkormányzaton belül?

- a. Vezető
- b. Alkalmazott
- c. Egyéb:.....
- d. Nem válaszol

20. Végzettsége (kérem, ha Ön főiskolát vagy egyetemet végzett nevezze meg a szakot, amin a diplomáját szerezte):

- a. Általános iskola
- b. Szakközép
- c. Érettségi
- d. Főiskola:.....
- e. Egyetem:.....
- f. Nem válaszol

21. Lakóhely

- a. Dunaújváros
- b. Egyéb város
- c. Falu, község
- d. Nem válaszol

22. Nettó jövedelme?

- a. 60.000 – 80.000 Ft között
- b. 80.001 – 100.000 Ft között
- c. 100.001 – 120.000 Ft között
- d. 120.001 – 140.000 Ft között
- e. 140.001 – 160.000 Ft között
- f. 160.001 Ft –
- g. Nem válaszol