



VIAD'ORO KÖZIGAZGATÁSFEJLESZTÉSI TANÁCSADÓ ÉS SZOLGÁLTATÓ KFT.
8230 BALATONFÜRED, VAJDA J. U. 33.
+36 (30) 555-9096
AROP.PALYAZAT@YAHOO.COM



**SZEGHALOM VÁROS ÖNKORMÁNYZATA POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK
SZERVEZETFEJLESZTÉSE**

MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS AZ ÖNKORMÁNYZATOKNÁL 2.

ÖNKORMÁNYZATNÁL ALKALMAZHATÓ MINŐSÉGÜGYI TECHNIKÁK KATALÓGUSA

SZAKÉRTŐI TANULMÁNY

Készült az Új Magyarország Fejlesztési terv Államreform Operatív Program „Polgármesteri Hivatalok Szervezetfejlesztése” Pályázat „Szeghalom polgármesteri hivatalának szervezetfejlesztése 2009” ÁROP 1.A.2/A-2008-0278

kódszámú pályázata keretében

Bevezetés

A minőségügyi technikák széles köre létezik, ezek azonban változó mértékben alkalmazhatók polgármesteri hivatalban. Jelen tanulmány olyan általánosan használt technikákat ismertet, amelyeket a polgármesteri hivatalban, illetve a közszolgáltató intézményeiben alkalmazhatók (különös tekintettel az e-közigazgatás bevezetésére, az ahhoz kapcsolódó informatikai fejlesztési projektekre).

A használható minőségirányítási technikák:

- a tervszemlék,
- a minőségügyi auditálás,
- a minőségi mérőszámok,
- a minőségi tervek.

A fenti minőségirányítási technikákt az alábbi kategóriáknál javasolt alkalmazni:

- humán erőforrás fejlesztés
- irányítás, döntéstámogatás
- ügyvitel
- folyamat-szervezés
- ügyintézés

Az önkormányzat számára ajánlott, hogy a tanulmányban bemutatott és javasolt technikákat a polgármesteri hivatalban már létező és használatban lévő technikáik alapján egészítsék ki, hogy ezzel is elősegítsék minőségirányítási rendszerük hatáskörének és hatásosságának értékelését

Általános minőségjavítás a polgármesteri hivatalban és a közszolgáltató intézményekben.

Típus	Irányítási technika.
Meghatározás	<p>Ez a technika a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézménye belső működésének minőségét kívánja javítani a tevékenységek egymáshoz való kapcsolódásának vizsgálatán keresztül. A polgármesteri hivatalon belül található minden tevékenységet valamely más tevékenység belső ügyfelének vagy szolgáltatójának tekinti. Ez a megközelítés minden tevékenységet folyamatnak tekint és ezek javítására koncentrál. A polgármesteri hivatal működési tevékenységeit mikro szintre helyezi. Ez a technika arra törekszik, hogy a minőség fogalmát a "rendeltetésre való alkalmasság" elvétől az "ügyfél elégedettségének" elve irányába mozdítsa el és azt hangsúlyozza, hogy a folyamatokon belül végig ügyfelek találhatók.</p>
Hasznok	<p>Ez a technika képes az ügyintézők motivációjának növelésére, ügyintézés és ügyvitel javítására és a hivatal szolgáltató jellegének erősítésére. A fő előnye az, hogy a hivatal működésének javítását fokozatosan tesz lehetővé és minimalizálja a megszakításokat.</p>
Bevezethetőség	<p>Általánosan elfogadott, hogy a sikerességéhez feltétel:</p> <ul style="list-style-type: none">• a polgármesteri hivatal vezetőinek teljes támogatása,• az "szolgáltató önkormányzat" kultúra megteremtésére• olyan mérések kialakítását, amelyek az egyes tevékenységek "ügyfél-elégedettségi szintjét" határozzák meg,• az egyetértést a konkrétan elérendő célokban,• a polgármesteri hivatal vezetőinek egyetértését a célok elérésével kapcsolatos felelősségük tekintetében,• az erőfeszítések és sikerek elismerését.
Fenntarthatóság	<p>A technika folyamatos alkalmazása csak a polgármesteri hivatal vezetőinek teljes támogatása mellett lehetséges.</p>

Teljesség	A technika teljesnek tekinthető, mivel értelmezést ad a minőség fogalmára és a minőségjavítást a polgármesteri hivatal egész működésére kiterjeszti.
Igazolhatóság	A technika auditálás útján igazolható.
Alkalmazhatóság az e-közigazgatásban	A technikának kitűnő alkalmazási lehetőségei vannak az e-közigazgatásban, mivel az e-közigazgatás lényegében a szolgáltató önkormányzat kiépítését, fejlesztését és működtetését foglalja magában. Jól kapcsolódik az olyan az e-közigazgatási fogalmakhoz, mint szolgáltatási megállapodás, illetve folyamatirányítás.
Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal	A technika hozzájárulhat az ISO 9004-1987 5.2.2 pontjában megfogalmazott ajánlás megvalósításához, mivel meghatározza a polgármesteri hivatal különböző szervezeti egységeinek tevékenységei közötti kapcsolatokat.

Tervszemlék

Típus Ügyintézés, ügyvitel-, illetve folyamattechnika.

Meghatározás A tervszemle:

“Valamely terv formális, dokumentált, átfogó és szisztematikus vizsgálata abból a célból, hogy értékelje a tervvel szemben megfogalmazott követelményeket, illetve azt, hogy a terv milyen mértékben elégíti ki ezeket a követelményeket, valamint hogy, megállapítsa a problémákat és megoldásokat javasoljon. “ (ISO 8402-1986, 3.13)

A tervszemlék terjedelmüket illetően jelentős eltéréseket mutatnak. Egy-egy ügýtípushoz kapcsolódóan a következő típusok fordulhatnak elő:

- külső tervszemlék
- belső tervszemlék
- átvizsgálások
- vizsgálatok

Külső tervszemlék

Külső tervszemlére általában akkor kerülhet sor, amikor valamilyen közszolgáltatás a polgármesteri hivatalon kívül történik (például közszolgáltató intézményben). A szemlélő testület ezért a megrendelő (önkormányzat) képviselőiből, a közszolgáltató intézmény felső vezetéséből tevődik össze. A közszolgáltató intézmény éves működése során általában elegendő egy szemlét elvégezni. Általában ez a költségvetés, illetve szakmai (szakmapolitikai) programterv megvalósításához kapcsolódik, amelyek lehetnek az önkormányzat jóváhagyását igénylő dokumentumok vagy “fizikaibb” természetű dolgok, mint pl. épületfelújítás. A szemle sikeres lezajlása néhány esetben fizetési mérföldkövekhez kapcsolható, azonban a szemle a teljesítések eredményekkel foglalkozik és nem a közszolgáltató intézmény műkö-

désével.

Elképzelhető, hogy a közszolgáltató intézmény szemszögéből nézve az ilyen típusú szemle lebonyolítása nehéznek bizonyul, mivel nem mindig lehet megfelelő, testre szabott szerepet találni a önkormányzatnak a szemle során. Nem lehet ugyanis garantálni, hogy a önkormányzat képviselői rendszeren fel tudnak készülni a feladatra. A önkormányzat számára a szemle lehetőséget ad arra, hogy a vizsgált szakmai (szakmapolitikai) eredményekre, illetve szolgáltatásra vonatkozóan megtegye észrevételeit, mielőtt további ráfordításokra kötelezné el magát, vagy mielőtt a szakmai (szakmapolitikai) eredmény elfogadásra, illetve a szolgáltatás használatba kerülne. Mindkét félnek arra kell törekednie, hogy a szemlék konstruktívak mintsem destruktívak legyenek.

Belső tervszemlék

A belső tervszemlékre a polgármesteri hivatalban az egyes ügyípusokra vonatkozóan kell, hogy sor kerüljön, bizonyítandó az önkormányzat képviselőtestülete számára, hogy az ügyípus eljárásrendje megfelel a célkitűzéseknek és nincs szükségtelen kockázat a folytatásban. A fő hangsúly az ilyen típusú szemléknél az ügyípus, illetve az ügyípushoz tartozó szolgáltatás-előállítási folyamat teljességén van, valamint azon, hogy az ügyípus ügymenetei, illetve az ügyípushoz kapcsolódó szolgáltatások megfelelnek-e a vonatkozó specifikációknak és az hivatal szabványainak.

Átvizsgálások

Az átvizsgálások lényegében a polgármesteri hivatal ügyintéző állománya által végzendő ügyviteli tevékenységek, amelyek a polgármesteri hivatal belső dolgaival foglalkoznak és nem az ügyfeleknek (állampolgárok, vállalkozások) nyjtandó szolgáltatásokkal. Az átvizsgálások általában ügyviteli tevékenységekre alkalmazzák, de használha-

tók a polgármesteri hivatal szervezeti egységei belügyeinek kezelésére is.

Az IEEE (Institute of Electrical and Electronic Engineers) által adott meghatározás a következő:

“Olyan szemle, amelynek során a tervező, illetve a fejlesztő a csoport egy vagy több tagját végigvezeti a terv vagy kód általa készített valamely részén, miközben a többiek észrevételeket tesznek a technikával, kódolási stílussal, lehetséges hibákkal, fejlesztési szabványok megsértésével, illetve egyéb problémákkal kapcsolatban.” (IEEE 729-1983 szabvány)

Vizsgálatok

Az átvizsgálásoknál formálisabb szemle, amelyet az IEEE az alábbiak szerint ad meg:

“Formális értékelési technika, amelyben követelmények, tervek és kivitelezési technikák kerülnek részletes vizsgálatra az alkotótól különböző személy(ek) által abból a célból, hogy hibákat, a fejlesztési szabványok megsértéseit, illetve egyéb problémákat tárjanak fel.” (IEEE 729-1983 szabvány)

A vizsgálatok hasonlóak az átvizsgálásokhoz az alábbi eltérések mellett:

- a vizsgálatokat független személy vezeti; az átvizsgálásokat az az polgármesteri hivatal ügyintézője,
- a vizsgálatokról teljes jegyzőkönyv készül; az átvizsgálásnál nem szükségszerűen.

Ott, ahol mind vizsgálatot, mind átvizsgálást alkalmaznak, a vizsgálatokat általában hatékonyabbnak tartják.

Hasznok

Feltételezve, hogy a résztvevők megfelelően felkészültek a szemle és az utóintézkedések elvégzésére, a technika alkalmazása az alábbi

haszonnal jár:

- megerősíti, hogy a szemle tárgya megfelel az irányadó követelményeknek,
- alátámasztja az önkormányzat képviselőtestülete és a polgármesteri hivatal vezetőinek feltételezéseit és döntéseit,
- meghatározza, hogy az adott munka teljesült-e, és elkezdődhet-e a következő értéknövelő munkafolyamat,
- értékeli a szolgáltatás-előállító folyamat megfelelőségét,
- felismeri a kockázatok, gyengeségek és hibák okait,
- hatékonyabb a hibafelderítés a polgármesteri hivatal szervezeti egységei együttműködése következtében,
- lehetővé teszi a hibatípus-elemzést, ezzel javítani lehet a termék-előállítási folyamatot ,
- összességében csökkenti a hibák számát,
- segít az alacsony hatékonyság kivívó eseteinek kiszűrésében,
- idejekorán értékeli a szolgáltatás-fejlesztést befolyásoló tervezési stratégiát és problémákat,
- kiindulási pontot ad a változáskezelésnél.

Bevezethetőség Kevés képzés is elegendő hatékony alkalmazásukhoz és az eljárásrendi követelmények meglehetősen maguktól értetődőek. Azonban, ha nem megfelelően irányítják őket, akkor romboló hatásúakká válhatnak és sok erőforrást emészthetnek fel. Ezért fontos, hogy az önkormányzat meghatározza a szemlék és a szemle résztvevőinek szerepét és feladatát.

Fenntarthatóság A technikák önmagukban is megállnak feltételezve, hogy az önkormányzat elfogadja ezeket és elkötelezi magát a gyakorlati alkalmazásuk mellett, valamint az eljárásrendi követelményeket beiktatják a

szervezet előírásai közé. Az eredményesség érdekében lényeges, hogy az átvizsgálásoknál a minőségirányítási rendszernek való megfelelést dokumentumokkal lehessen bizonyítani. A dokumentáció hiánya vagy hiányossága nem teszi lehetővé azoknak a folyamatoknak és eljárásoknak a valódi elemzését, amelyek segítségével a termék, illetve szolgáltatás készült. Ez pedig korlátokat szab annak megállapításánál, hogy hol van szükség javításokra. A szemlevezetőknek bizonyos mértékű képzést kapniuk kell ahhoz, hogy biztosítani tudják, hogy a szükséges erőforrások költségelszámolása rendben megtörténjék, illetve hogy az előkészítő tevékenységeket a szemlélők elvégezzék. A szemle többi résztvevőjét munka közben lehet képzésben részesíteni feltételezve, hogy a szemlélőknek elegendő tapasztalat áll rendelkezésére.

Teljesség	A technikák teljesnek tekinthetők, hiszen számszerűsített információt szolgáltatnak arra vonatkozóan, hogy milyen intézkedéseket lehet megtenni.
Igazolhatóság	A technikák igazolhatóak feltételezve, hogy készülnek feljegyzések, amelyek alapján a helyesbítő intézkedések végrehajtása bizonyítható.
Alkalmazhatóság az e-közigazgatásban	A technikák már használatban vannak az informtaikában ezért az e-közigazgatásban is jó alkalmazási lehetőségekkel rendelkeznek.
Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal	Az ISO 9000 szabvánnyal szoros kapcsolatban állnak és alkalmazásukkal sok követelményt lehet teljesíteni. Az általuk teljesíthető fő követelmények a szolgáltatások tervezéshez és fejlesztéshez, a fejlesztés tervezéséhez, a tervezés igazolásához, illetve a minőségellenőrzési feljegyzésekhez kapcsolódnak. A szemlék a minőségügyi auditálással is kapcsolatban állnak.

Eltérés elemzés

Típus	Szolgáltatás technika.
Meghatározás	A technika (Failure Mode and Effect Analysis, FMEA) célkitűzése az, hogy meghatározza az eltérések lehetséges módjait és értékelje a polgármesteri hivatalra, a közszolgáltató intézményekre vagy a szolgáltatásokra gyakorolt valószínű hatásukat. A lehetséges eltérési mechanizmusokat - feltárásukat követően - súlyosságuk szerint rangsorolni lehet. A technika ezután az eltérés módjának, hatásának, illetve kritikusságának elemzésévé válik. A technikát egy sor szolgáltatás esetén lehet alkalmazni, de mint megelőző technika főképpen az e-közigazgatás fejlesztés tervezőit segíti.
Hasznok	A technika szisztematikus, amelynek eredményei más technikák bemeneteként használhatók, mint pl. hibagráfelemzés. Komplex esetekben azonban egy átfogó hiba-elemzés nagyon időigényes lehet és esetleg nem is lehetséges minden hibát előre látni. Van olyan tendencia is (a technika használatában), hogy csak a szélsőséges hibák esetekre összpontosítanak.
Bevezethetőség	A technikát az e-közigazgatás bevezetése, fejlesztése és működtetése területén kiválóan lehet alkalmazni, különösen a biztonságra kritikus alkalmazásoknál, ahol egy szoftvert vagy adatbázist több (esetleg távoli) felhasználó is elér. A technika a hibák megelőzésére irányul. Célszerű más, közvetlenül a minőségjavításra összpontosító technikákkal együtt alkalmazni.
Fenntarthatóság	A technika használatával kapcsolatos képzés után a dolgozók szükség szerint alkalmazhatják.
Teljesség	Minthogy a technika használata ciklikusan valósul meg, állandó foglalkozást igényel. A javítások megfelelőségének igazolása az egymást követő ciklusok eredményeinek egybevetése útján történik.
Igazolhatóság	A meghibásodási módok igazolására alkalmazható a CRAMM kocká-

zatelemzési módszer. A javítások igazolása minőségügyi auditálással történhet.

Alkalmazhatóság az e-közigazgatással Az e-közigazgatás informatikai területén nagy mértékben alkalmazható, különösen a biztonságra érzékeny (safety critical) és valós idejű (real time) rendszerekben.

Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal A technikát a statisztikai módszerekkel kapcsolatos követelmény ki-elégítésére lehet használni (ISO 9001-1987, 4.20).

Halszálka-elemzés

Típus	Folyamattechnika.
Meghatározás	A halszálka-elemzés (fishbone analysis) ábratechnikát használ az ok-okozat összefüggések megállapítására. A névből kitalálható módon az ábra egy hal csontvázához hasonló, ahol a probléma, illetve a következmény a "hal" fejéhez kerül. A fejtől a farokig futó gerincből bordák indulnak ki, amelyek a problémaokok legáltalánosabb forrásait jelölik. Az általános forrásokhoz - halszálkák módjára - további, jól elkülöníthető problémaforrások csatlakoznak.
Hasznok	Komplex esetekben gyakran igen nehéz trendeket megkülönböztetni a fellépő sok tényező és szerteágazó kapcsolataik következtében. A halszálka-elemzés lehetővé teszi a tényezők általános kategóriák alá való besorolását, és a szignifikáns minták felismerését. Egy adott bordán megjelenő nagy számú tényező általában azt jelzi, hogy ott alapvető gond van, ami további vizsgálatot igényel.
Bevezethetőség	Szokás ezt a technikát ötletbörzéken vagy a speciális minőségügyi munkacsoportok értekezletein használni a potenciális problémaforrások azonosítása végett, amelyekre Pareto-elemzést lehet alkalmazni (a Pareto-elemzést lásd később). Ez a technika egyike azoknak az eszközöknek, amelyeket a minőségi körökben használnak. Bizonyos mértékű képzést igényel.
Fenntarthatóság	A technika önmagában is megáll. A használatára vonatkozó képzés után a dolgozók "ad hoc" módon problémaelemző technikaként alkalmazhatják.
Teljesség	Részben teljesíti a teljességre vonatkozó előírást, hiszen specifikusan problématerületekre vonatkozó információt állít elő. A helyesbítő intézkedéseknek azonban valamilyen minőségjavító program keretében kell megtörténniük.
Igazolhatóság	A technika a problématerületeket általános jelleggel határozza meg. A

javulás igazolása érdekében a problématerületek körültekintő meghatározására van szükség.

Alkalmazhatóság az e-közigazgatásban A technikára a nagyfokú alkalmazhatóság jellemző, mivel elősegíti az e-közigazgatásban gyakran előforduló komplex problématerületek elemzését.

Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal A technika megfelel az ISO 9001-1987, 4.14 követelménynek, ami a meg nem felelés okainak és a kapcsolódó folyamatoknak az elemzését írja elő.

Költségvetés csökkentés

Túlárazott készletek

*Nincs mennyiségi
kedvezmény*

Marketing

Árképzési irányelvek

Fókuszértekezletek

Típus	Humán technika, irányítási technika, terméktechnika, folyamattechnika, felhasználó-szolgáltató kapcsolat technikája.
Meghatározás	<p>A fókuszértekezletek (focus meetings) technikájának lényege a döntéshozók (az önkormányzat képviselőtestületének tagjai, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények vezetői), illetve a beosztottak (a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények dolgozói) között fellépő megértésbeli különbségek áthidalása, valamint irányadás a feladat megoldásában érdekelték számára. A technika nagyon formális, strukturált megközelítést követ és leginkább döntőbíró által vezetett értekezletként lehetne leírni. A fókuszértekezletek elveinek érvényesüléséhez az szükséges, hogy az értekezlet független legyen az irányítási hierarchiától, illetve védett a szervezeti politikától. Eredményesebb, ha bármilyen fejlesztés megkezdése előtt, a fejlesztés tervezésének elején kerül sorra. A fókuszértekezlet sikere a résztvevők megválasztásától is függ. A technika csak olyan résztvevőkre tart igényt, akik ismerik a egész működési folyamatot, akik aktívan hozzá tudnak járulni a lebonyolításához, illetve döntési joggal rendelkeznek. Az értekezleteket műhelymunka formájában vezetik le, hogy elősegítsék az információgyűjtéshez szükséges tudatos és közreműködő légkör kialakulását.</p>
Hasznok	<p>A fókuszértekezlet olyan technika, amelynek során a döntéshozók (az önkormányzat képviselőtestületének tagjai, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények vezetői), illetve a beosztottak (a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények dolgozói) között már egy fejlesztés korai szakaszában kialakítható az egyetértés a fejlesztés követelményeivel, a követelmények rangsorolásával, a fejlesztés irányával és a gyakorlati tevékenységekkel kapcsolatban. Az előnyök a következők:</p> <ul style="list-style-type: none">• a minőség javulása, a változások csökkenése és ezáltal nagyobb

eredményesség elérése,

- a követelmények jobb megértése következtében a kívánt eredmények, szolgáltatások előállítása gyorsabb,
- szorosabb és jobb egyetértés alakul ki a döntéshozók (az önkormányzat képviselőtestületének tagjai, a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények vezetői), illetve a beosztottak (a polgármesteri hivatal és a közszolgáltató intézmények dolgozói) között,
- a befolyásos és felhatalmazással rendelkező döntéshozók jelenléte lehetővé teszi a lényegi, még meg nem értett kérdésekre való összpontosítást.

Bevezethetőség

A fókuszértekezlet nagyon formális, strukturált megközelítési mód, amely három szakaszból áll:

- a fókuszértekezlet előtti teendők: amikor a legfontosabb résztvevők megállapítják és rögzítik a fókuszértekezlet célkitűzéseit,
- a fókuszértekezlet lefolytatása: amikor egy intenzív, egytől négy napig terjedő értekezletre kerül sor, amely lehetővé teszi a fejlesztés további eredményeihez szükséges információk összegyűjtését. A fókuszértekezlet során a résztvevők jóváhagyják a fejlesztés követelményeire, az értekezlet munkaanyagaira, a nyitott kérdések felelőseinek megállapítására vonatkozó feljegyzéseket és megegyezéseket, valamint kitöltik az értekezlet kiértékelésére szolgáló űrlapokat.
- a fókuszértekezlet utáni teendők: amikor a fókuszértekezlet kiértékelése és dokumentálása történik, valamint a felső vezetés számára szóló vezetői összefoglaló készítése.

Egy ilyen értekezlet sikeres megvalósításához feltétlenül szükséges

- a résztvevők alapos kiképzése,

- a felső vezetés teljes támogatása,
- a résztvevők teljes munkaidőben történő közreműködése, amire akár négy nap is szükséges lehet,
- a fókuszértekezletekhez kapcsolódó technikák bevezetése (pl. párbeszédese prototípuskészítés, funkcionális modellezés, adatfolyam-diagram, adatmodellek, konszenzuskeresés és ötletbörze).

Fenntarthatóság	Ez a technika a felső vezetés és a résztvevők részéről teljes elkötelezettséget igényel. Szükséges továbbá, hogy a résztvevők alapos képzésben részesüljenek, és tisztában legyenek a különböző kapcsolódó technikákkal.
Teljesség	A technika rendkívül nagy hangsúlyt helyez az eredmények dokumentálására. Ennek következtében a technika a végén szolgáltatja - a teljességhez szükséges - számszerűsített adatokat.
Igazolhatóság	Az igazolásnak más kapcsolódó technikák felhasználásával kell megtörténnie, mint pl. auditálás vagy vizsgálatok. Az előállított dokumentáció, például a felhasználói követelmények, részét képezheti az auditálás hivatkozási alapjának.
Alkalmazhatóság az e-közigazgatásban	A technika potenciálisan alkalmazható az e-közigazgatás területén is. Használható a kritikus dokumentumok, pl. a felhasználói követelmények, előállítási módjaként.
Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal	Használni lehet a tervellenőrzést szabályozó átfogó követelmény ki-elégítésénél (ISO 9001-1987, 4.4).

Jól időzített teljesítés

Típus	Irányítási technika, folyamattechnika
Meghatározás	<p>A jól időzített teljesítés (Just In Time, JIT) a szolgáltatás igényvezérelt módja, ahol a szolgáltatás forrása mindig szinkronban van a vég-eredménnyel. Ez az egész szolgáltató láncra átvihető, emiatt nincs szükség erőforrások felesleges akkumulálására, így a veszteség csökken.</p>
Hasznok	<p>A technikát széles körben bevezethető az ügyintézésben. Hasznaként a következőket szokták megemlíteni:</p> <ul style="list-style-type: none">• csak az ügyfelek által igényelt szolgáltatások készülnek el,• csökken a várakozási idő, a kihasználatlan munkaidő mértéke• a szolgáltatások igény szerint állnak rendelkezésre,• szorosabb az ügyfél-szolgáltató kapcsolat és kommunikáció,• javuló teljesítmény a rugalmasság, a folyamatban lévő munka csökkenése a folyamatok egyszerűsödése következtében.
Bevezethetőség	<p>Annak ellenére, hogy a technika jól dokumentált, mégsem egyszerű bevezetni. A JIT bevezetéséhez lényeges előfeltétel egy hatásos minőségirányítási rendszer léte. A JIT-tel kapcsolatos tapasztalatok azt mutatják, hogy a bevezetésnek jól tervezettnek, strukturálnak és koordinálnak kell lennie az egész szervezetben.</p> <p>Ajánlatos először kísérleteket végezni, hogy kis kockázattal lehessen igazolni a gyakorlati előnyöket, mielőtt a teljes működésre kiterjesztenénk. A bevezetés két szakaszban történik:</p> <ul style="list-style-type: none">• az alapok lerakása,• a fő technikák bevezetése. <p>Az alapozás lényegében az alapvető hozzáállás és módszerek kialakítását célozza, valamint általában véve is hozzájárul a polgármesteri</p>

hivatal egészségesebb működéséhez. A következő témakörökkel kell foglalkozni: minőségi eredmények, a költségek csökkentése, a polgármesteri hivatal reagáló képességének növelése, az ügyintézési idő csökkentése, a munkaerő rugalmasságának növelése stb. Sajnos kevés információ áll rendelkezésre arról, hogy milyen mértékű javulás szükséges, mielőtt a fő technikák bevezetéséhez hozzákezdhetnénk.

A fő technikák közé tartoznak a csúszó ütemezések (pull schedule), a JIT-beszerezés, a többfunkciós munkaerő és a kikényszerített javítások bevezetése. Ha bevezetésre kerültek, akkor a javulások már azokkal a vezetői intézkedésekkel állnak összefüggésben, amelyekkel a problémák végleges megoldását lehet biztosítani (pl. munkakör átszervezés)

A JIT bevezetése az irányítási struktúrákban és a munkavégzés gyakorlatában is jelentős változásokat igényel.

Fenntarthatóság A JIT bevezetésének sikere nagy mértékben függ az alkalmazottak bevonásától, továbbá a döntéshozásban, a döntés-előkészítésben résztvevők személyiségétől és elkötelezettségétől. A bevezetést követően a technika már önmagában is meg fog állni feltételezve, hogy a további javításra megvan a motiváció és az elkötelezettség.

Teljesség A JIT technika megfelel a teljesség követelményének, mivel tartalmaz

- használható elveket a polgármesteri hivatal működési problémáinak szisztematikus azonosítására, valamint
- technológia alapú eszközöket a polgármesteri hivatal azonosított működési problémái kiküszöbölésére .

Igazolhatóság A technika alapelve a soha véget nem érő javítás és veszteségcsökkentés a működési problémák szisztematikus azonosításán keresztül. Így az igazolás a technika egy elengedhetetlen, velejáró jellegzetessége.

Alkalmazhatóság az e-közigazgatásban A JIT fő alkalmazási területe az ismétlődő jellegű elektronikus ügyintézési folyamatok. Úgy tűnhet, hogy az e- közigazgatásban csak korlátozott közvetlen alkalmazhatósággal bír olyan területeken, mint a szolgáltatási megállapodások, a beszerzés és az alvállalkozók alkalmazása, beleértve az irodai adatfeldolgozó szolgáltatásokat is. De használható a közvetlen ügyfélkapcsolat (információs pult) működtetésénél is a megkeresések kategorizálására és rangsorolására nagyobb üzemzavar megelőzése érdekében.

A szervezetirányítás és a foglalkoztatás radikális megközelítése esetén lehet tere a technika még további alkalmazásának is. Elképzelhető például az, hogy egy adott tevékenységre, feladatra megfelelő képesítéssel rendelkező szakértőt kell megbízni (pl. fenntarthatósági referens), és a fenntarthatósági referens munkájához szükséges eljárásokat nem a polgármesteri hivatal szmsz-én belül vagy munkaköri leírásban, hanem egy megbízásos szerződésben lehet kialakítani és elfogadtatni.

Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal Ez az egyike azon kevés minőségügyi technikának, amelyek kifejezetten foglalkoznak szervezeti kérdésekkel, hiszen egymástól viszonylag elkülönülő szervezeti egységeket integrál.

Feltételezve, hogy a JIT bevezetése gondoskodik az igazoláshoz szükséges bizonylatok előállításáról, a technika hozzá fog járulni a szabvány több részénél is a megfeleléshez (különösen a minőségügyi költségfigyelés és a szerződésátvizsgálás terén).

Minőségügyi auditálások

Típus	Irányítási technika.
Meghatározás	<p>A minőségügyi auditálást (quality audit) hivatalosan az ISO 8402 szabvány a következőképpen határozza meg:</p> <p>“Szisztematikus és független vizsgálat, amelynek a célja annak megállapítása, hogy a minőségügyi tevékenységek és a hozzájuk kapcsolódó eredmények milyen mértékben felelnek meg az előzetes rendelkezéseknek és hogy ezeket hatásosan valósították-e meg, illetve alkalmasak-e a célkitűzések elérésére.” (ISO 8402-1986, 3.10)</p>
Hasznok	<p>A polgármesteri hivatal vezetője számára független beszámolót nyújt arról, hogy az előre meghatározott célkitűzésekhez, eljárásokhoz és gyakorlathoz viszonyítva megfelelő-e a polgármesteri hivatal működése és milyen a hatékonysága. Az auditálásoknak számos típusa használható a polgármesteri hivatal (minőségirányítási) rendszerének auditálásától egy ügýtípus minőségügyi auditálásáig.</p>
Bevezethetőség	<p>A bevezetés módja az auditálás típusától függően változik. Minőségirányítási rendszer auditálására azonban sok auditálási szaktanfolyam és számos szakkönyv is létezik. A legtöbb tanfolyam feltételezi, hogy a résztvevők a saját területükön szakértők, így az adott szakterület specifikumai, illetve az auditálási technika alkalmazása közötti távolság áthidalására képesek.</p> <p>Az auditornak bizonyos emberi kapcsolatokra vonatkozó tulajdonsággal is rendelkeznie kell, így pl. képességgel:</p> <ul style="list-style-type: none">• a kapcsolatteremtésre,• a lényeg megtalálására, kiemelésére,• a vezetés triviális, illetve lényeges vonatkozásainak megkülönböztetésére,• tapintat, diplomácia és diszkréció alkalmazására,

	<ul style="list-style-type: none">• a hatékony kommunikációra minden szervezeti szinten,• a komplex vezetői konfliktusok tényszerű összefoglalására.
Fenntarthatóság	Ha az auditorokat kiképezték, a minőségirányítási rendszer működik, a polgármesteri hivatal állománya ismeri az auditálási folyamatot, akkor már egyszerű a technikát alkalmazásban tartani. Azonban a polgármesteri hivatal vezetőjének fel kell készülnie arra, hogy az auditálás eredményei alapján - ha kell - közbeavatkozzon, hogy biztosíthassa az auditálással szembeni követelmények betartását.
Teljesség	A minőségügyi auditálások az auditálási beszámolók által kielégítik a teljességre vonatkozó követelményt, mivel ezek minden olyan problémát, illetve teendőt tartalmaznak, amellyel foglalkozni kell. Arra is fel lehet őket használni, hogy kiemelésre kerüljenek a máshol is alkalmazható újítások, ésszerűsítések.
Igazolhatóság	<p>Az auditálási beszámolóban kiemelt minden probléma, illetve teendő megegyezett időn belül elvégzendő helyesbítést igényel, amely jelentheti a probléma megoldását, de a vonatkozó eljárás megváltoztatását is.</p> <p>A kiemelt problémákra vonatkozóan az auditor egy újabb auditálást végez annak biztosítására, hogy a helyesbítő intézkedések teljesültek-e.</p> <p>A mintavételezésre alapuló auditálási technikáknál előfordulhat, hogy azonosíthatatlan problémák maradnak.</p>
Alkalmazhatóság az e-közigazgatásban	Általában a minőségügyi auditálások jól alkalmazhatók. Szabályozó funkcióként az e-közigazgatás bevezetése, fejlesztése és fentartása során egyaránt végezhető auditálásokat. Használatuk a polgármesteri hivatalban jól kialakítható.
Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal	A minőségügyi auditálás alapvető követelménye az ISO 9001 szabványnak. A jelen tanulmányban külön rész foglalkozik ezzel a témával

(A minőségirányítási rendszer auditálása).

Minőségi körök

Típus Humán technika.

Meghatározás A minőségi kör (quality circle) a polgármesteri hivatal álmányának egy olyan csoportja, amelynek tagjait valamely munkafolyamat iránti közös érdeklődés köti össze és akik önkéntes alapon működnek együtt, hogy megtalálják, kiértékeljék és megoldják azokat a problémákat, amelyek munkahelyi teljesítményüket befolyásolják.

A csoport egy választott vezető irányítása alatt rendszeresen találkozik. Ez a vezető lehet a polgármesteri hivatal vezetője is, de ez nem szükségszerű.

Ahol a minőségi köröket az egész polgármesteri hivatalban bevezetik, ott többféle szerep alakulhat ki a körökkel kapcsolatban. Ilyen pl. a tag, a vezető, a koordinátor és a vezetés.

A minőségi körök fő célja az, hogy lehetőséget adjon az alkalmazottnak a munkafolyamatokkal, illetve azok javításával kapcsolatos véleményük, tapasztalataik megosztására. Nincs szerepük a polgármesteri hivatal szervezeti hierarchiájában, mivel közreműködésük önkéntes. Egyébként számos olyan technika alkalmazható, amelyek hasonlatosak a minőségi körök tevékenységéhez, pl. kommunikációs csoportok, minőségügyi akcióprojektek, feladatspecifikus csoportok stb. Érdemes azt is megjegyezni, hogy a minőségi körök eredményességének megítélése eléggé változó. Ez valószínűleg azzal van összefüggésben, hogy a minőségi körök megvalósítási módja rendkívül változatos és változó az is, hogy milyen elkötelezettséget mutat a polgármesteri hivatal vezetője a körök javaslatai tekintetében.

Hasznok A minőségi körök alkalmazása sok hasznot hozhat. A leglényegeseb-

be a következők:

- javítják a munkafolyamatokat,
- csökkentik a szolgáltatások, illetve a folyamatok költségeit,
- javítják a polgármesteri hivatal álmányának hozzáállását,
- növelik a munkával kapcsolatos megelégedettséget,
- eltávolítják a mesterséges akadályokat a munkavégzés elől,
- elősegítik a polgármesteri hivatal vezetésével történő jobb kommunikációt.

Bevezethetőség	Az elvek jól meghatározottak, de a polgármesteri hivatalban való bevezetésük gondos irányítást igényel. A polgármesteri hivatal vezetőjének teljes mértékű támogatást kell mutatnia, hogy az ügyintézők bizalmatlansága csökkenjen. A sikeres bevezetés előfeltétele, hogy a résztvevők megfelelő képzésben részesüljenek, amely kiterjed problémamegoldó technikákra is, mint pl. ötletbörze, ellenőrző grafikonok.
Fenntarthatóság	Mivel a részvétel önkéntes, azt, hogy a minőségi körök meg tudnak-e állni a saját "lábukon", a polgármesteri hivatalon belül kialakult kultúra határozza meg. Ha a polgármesteri hivatal vezetője figyelmen kívül hagyja az eredményeiket, akkor biztosan felhagynak az összejevelekkel.
Teljesség	A technika teljesnek tekinthető, mivel számszerűsített adatokat eredményez.
Igazolhatóság	A technika igazolható, mivel a körök saját elemzési technikáit újrafelhasználva meggyőződhetnek javaslataik eredményéről.
Alkalmazhatóság az e-közigazgatásban	A minőségi körök leginkább olyan folyamatokra alkalmazhatók, amelyek ismétlődő jellegűek. Ilyenek pl. az e-ügyintézés, illetve az e-ügyfélszolgálat kapcsolatos szolgáltatások. Nem valószínű, hogy a polgármesteri hivatal szervezeti struktúráján belül használhatók. Viszont egy ilyen kör speciális célú csoportként foglalkozhat az e-

ügyintézésben és az e-ügyfélszolgálatban alkalmazott módszerek értékelésével. Az is nyilvánvaló, hogy szellemi munkát végző és több témakört felölelő körök nehezebben szervezhetők meg és tarthatók fenn.

Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal Önkéntes jellegük miatt a minőségi körök nem használhatók az ISO szabványok követelményeinek való megfelelés elősegítésére. Szerepük inkább a minőségjavítás területén van.

Minőségügyi költségfigyelés

Típus	Irányítási technika.
Meghatározás	Minőségügyi költség a gyenge minőségből származó veszteség ugyanúgy, mint a minőség javítása érdekében eszközölt befektetések. A minőség javításának az a célja, hogy a költségeket a hibák kategóriájából a megelőzéshez csoportosítsa át, ezzel is csökkentve az általános költségeket. A képzés költsége megelőzési költség és a minőségjavítási programok is az erre a területre fordított költségeket növelik.
Hasznok	A minőségügyi költségfigyelés kimutatja a hibák miatti költségek csökkentésének hatását az általános kiadások tekintetében. Az ilyen költségvetés-javítás az egyes költségfajták eltérő súlyának tulajdonítható, azaz a megelőzés általában olcsóbb a meghibásodásnál.
Bevezethetőség	<p>A bevezetésre nem könnyű útmutatást adni, mivel a minőségügyi költségfajtákat minden egyes ügýtípusra külön meg kell határozni és mindegyikre külön kell az adatokat gyűjteni. Az általános megközelítési mód az, hogy az ügýtípusokat és a hozzájuk kapcsolódó ügymen-teket elemezni kell és meg kell határozni az egyes költségfajták közötti viszonyt. Ezek felhasználásával minőségjavítási programot lehet megfogalmazni és útjára indítani.</p> <p>Ha például a minőségjavítási program előtt a polgármesteri hivatal kiadásának 20%-a a minőségügyi költség, 5%-a pedig a megtakarítás, a program befejeződése után pedig - a megelőzés növekedésén keresztül - a minőségügyi költségek 5%-ra csökkennek, így ugyan-olyan ügyforgalom mellett a megtakarítás 20% lehet.</p> <p>Ilyen drasztikus javulás fordulhat elő nagy mennyiségű ügyforgalom-hoz kapcsolódó szolgáltatás esetén, ha a kis értékű komponensek el-ronthatják a nagy hozzáadott értékkel bíró komponenseket. Hasonló elv érvényesül olyan működési területeken is, ahol valamilyen kicsi,</p>

de megelőzhető probléma jelentős veszteségeket okozhat, például informatikai rendszereknél és szolgáltatásoknál.

Fenntarthatóság A technika abban az esetben áll meg önmagában, ha általánosabb pénzügyi vagy költségfigyelési eljárások részeként kerül bevezetésre, ami biztosítja folyamatos használatát és alkalmazását.

Teljesség Ezt a technikát más forrásokból származó pénzügyi adatok elemzésére használják, tehát nem adatok előállítását végzi. Az elemzés eredményei a minőségjavítási program hatékonyságának elemzésére használhatók.

Igazolhatóság Annak ellenére, hogy a minőségjavítási programoktól drasztikus haszon várható, minimum két éves folyamatos befektetés szükséges ahhoz, hogy a javulás kimutatható legyen és a költségek csökkenése bekövetkezzék. A technika igazolhatóságához megfelelő időtartamnak kell eltelnie. Az igazolást pénzügyi auditálással lehet megvalósítani.

Alkalmazhatóság az e-közigazgatásban A technika jól alkalmazható az e-közigazgatásban, hiszen komolyabb informatikai problémák teljesen megszakíthatják a polgármesteri hivatal tevékenységeit. Természetesen a kisebb hibák költségvonzatait is érdemes megállapítani olyan területeken, mint pl. az e-ügyfélszolgálat. Habár nem olyan drasztikus, de a kisebb hibák is jelentős hatásuk lehet az elektronikus szolgáltatások számára és minőségére.

Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal Ezt a technikát jól lehet alkalmazni azon számos útmutatásnak a teljesítésére, amelyek a minőséggel kapcsolatos költségmegtérülésekre vonatkoznak (ISO 9004-1987, 0.4.3 és 6).

A minőség funkcionális beépítése

Típus Irányítási technika, folyamattechnika, terméktechnika, felhasználó-

szolgáltató kapcsolat technikája.

Meghatározás

A minőség funkcionális beépítése (Quality Function Deployment, QFD) olyan módszer, amelyet az önkormányzat alkalmazhat a követelmények, az elvárások és az ügyfelek közigazgatási szolgáltatásokra vonatkozó döntési tényezőinek összegyűjtésére. A későbbiekben ezeket az információkat a polgármesteri hivatal vezetője az elektronikus ügyintézés és ügyvitel irányítására használja a polgármesteri hivatal egészében. Miután azonosításra kerültek, az egyes tényezőket az ügyfél saját nyelvén határozzák meg (az ügyfél hangja), majd a polgármesteri hivatal különböző szervezeti egységek szolgáltatási jellemzőkre, tulajdonságokra, műveleti utasításokra fordítják le. Ezek aztán a polgármesteri hivatal egyes szervezeti egységeihez rendelődnek, mint specifikációk, folyamatkövetelmények, mérési paraméterek. Ez a megoldás lehetővé teszi, hogy a minőség kezdettől fogva beépüljön a szolgáltatásokba, majd az ügyfél által történő igénybe vételig felügyelhessek és ellenőrizhessek.

A technika különösen általános jellegű szolgáltatások nyújtásánál alkalmazható.

Hasznok

A minőség funkcionális beépítése szisztematikus megközelítés, amely a valódi minőségi - tehát az ügyfél által meghatározott - igényeket a szolgáltató tevékenységének minden vonatkozására rávetíti.

A fő haszon:

- csökken az e-szolgáltatások előkészítési ideje (akár 30%-k is),
- az indítás költségei összességében csökkennek (akár 40%-kal is),
- kevesebb műszaki változtatás lesz.

Az e-szolgáltatások előkészítésének költségei jelentősen megnöve-

kednek a kísérletekre és az ügyintézők képzésére fordított befektetések miatt. A megtakarítások a ügyintézi és ügyviteli változtatások csökkenéséből, a jobb szolgáltatás minőségéből és a hibák csökkenéséből származnak.

Teljes hasznót csak úgy lehet elérni, ha a technikát a polgármesteri hivatal teljes szolgáltatási folyamatra - még az ügyvitelre is - kiterjesztik.

A valódi sikertényezőket a minőségi szolgáltatások elismertségének, ezáltal az ügyfelek (állampolgárok, vállalkozások) megelégedettségének és bizalmának növekedése jelenti.

Bevezethetőség A technika jó dokumentált, alkalmazása egy sor egymásba ágyazott mátrix előállításával történik:

- Az ügyfélkövetelmények tervezési mátrixa. Ez a mátrix fordítja le az ügyfél "hangját" (tkp. igényeit) a megfelelő ellenőrzési paraméterekre.
- A szolgáltatások jellemzői. A tervezési mátrix kimenetét a kritikus komponensek jellemzőire fordítja le.
- Folyamattervek és minőségellenőrzési diagramok. A kritikus szolgáltatás- és folyamatparamétereket határozzák meg a méréshoz szükséges specifikációval és igazolási módszerrel együtt.
- Műveleti utasítások. A kritikus szolgáltatás- és folyamatparaméterekből kiindulva ez mondja meg az ügyintézőknek, hogy milyen műveleteket kell elvégezni a fontos paraméterértékek elérése érdekében.

Fenntarthatóság A technika bevezetése komoly képzést igényel a mátrixok létrehozása és használata terén.

Teljesség A technikát egy szélesebb körű módszer részeként kell alkalmazni.

Igazolhatóság A technika eredményeinek igazolása a minőségirányítási rendszer és

a megfelelő auditálások használatát igényli. A technika alkalmazása során keletkező dokumentáció az auditálások hivatkozási anyagát szolgáltathatja.

Alkalmazhatóság az e-közigazgatásban A technika tervezési mátrixa az ügyfél követelményeit szolgáltatás-jellemzőkre fordítja le, ez az e-közigazgatásban fejlesztésében is hasznos lehet.

Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal A technika elősegítheti az ügyfél követelményeinek a piackutatás során és tervszemlén történő meghatározását (ISO 9004-1987, 7 és 8.5).

Minőségi mérőszámok (mértékek)

Típus	Irányítási technika, terméktechnika.
Meghatározás	<p>Bármilyen mérhető változó, amelyről úgy vélekednek, hogy a “minőség” valamilyen jellemzőjét tükrözi, potenciálisan minőségi mérőszám (quality metric, measure). Mindazonáltal bizonyos minőségi mérőszámként használt mértékek nem megfelelőek minőségjelzési célra, pl. a késve érkező vonatok száma naponta, területenként.</p> <p>A mérőszámoknak a közigazgatási szolgáltatások területén történő alkalmazása viszonylag új és nem is egyszerű dolog, mivel az elektronikus szolgáltatásokra nincsenek szabványosnak tekinthető mérőszámok. Adott irányítási keretek között azonban lehetséges jól használható minőségi mérőszámokat javasolni, mint amilyen például a panaszok megválaszolására fordított idő átlaga.</p>
Hasznok	<p>A mérőszámok alkalmazásának sok haszna van. Gondolni kell azonban arra, hogy a mérőszámokat nem feltétlenül lehet átvinni más önkormányzat polgármesteri hivatalába,. Mivel a mérőszámokra valószínűleg befolyással van a a polgármesteri hivatal felépítése, a település földrajzi és természeti környezete, a polgármesteur hiavatal állománya és a polgármesteur hiavatal irányítási gyakorlata. A fő hasznok a következők:</p> <ul style="list-style-type: none">• az e-szolgáltatások kifejlesztésére tett erőfeszítések eredményesebb irányítása,• a problémák gyorsabb és hatásosabb megoldása,• az e-szolgáltatások általános minőségének számszerűsítésére szolgáló eszköz,• elősegíti a minőségjavítási célkitűzések megfogalmazását,• normalizált adatok esetén az e-szolgáltatások teljesítményét össze lehet hasonlítani,

- az ügyfelek problémáinak megoldásában a polgármesteri hivatal által mutatott teljesítmény mérése.

Bevezethetőség

A bevezetés módja nem teljesen egyértelmű. Gondosan meg kell fontolni a mérőszámok típusának kiválasztását, valamint az adatgyűjtés módját. Megjegyzendő, hogy egy mérési programot a legegyszerűbben a már létező adatokból kiindulva lehet kialakítani és olyan mértékeket használva, amelyek kölcsönösen támogatják egymást, mint például:

- a polgármesteri hivatal belső ellenőrzése során megállapított halmozott hibasűrűség,
- az ügyfél által megállapított halmozott hibasűrűség,
- a súlyos hibák eloszlásai,
- a súlyos hibabejelentések lezárási idejének átlaga,
- a szolgáltatások során fellépő problémák hatása az ügyfelek tevékenységére.

Lényeges, hogy kísérleteket folytassanak és értékeljenek ki mielőtt a teljes program elindításra kerülne. Az adatgyűjtési rendszereket ki kell alakítani és a munkatársakat ki kell képezni az adatszolgáltatással, illetve az adatok kiértékelésével kapcsolatban. Az eredményeket elemezni kell, meg kell állapítani az ok-okozati összefüggéseket, továbbá rendszeresen közzé kell tenni az eredményeket.

Fenntarthatóság

Ahhoz, hogy a mérések önmagukban is megálljanak fontos, hogy

- értelmes adatok legyenek,
- a polgármesteri hivatal "rá legyen hangolva" az adatgyűjtésre,
- legyen rendszeres beszámolás az adatokról,
- kerüljön sor az adatok vizsgálatára és igazolására használatuk előtt,

- történjék képzés az adatgyűjtési és -normalizálási eljárásokkal kapcsolatban,
- az információkat úgy tekintsék, mint amelyek segítik a döntéshozatalt és a minőségjavítást.

Csak miután az ezekkel kapcsolatos tevékenységek befejeződtek és a kísérleti munkák lezárultak, érdemes a mérési szabványokat kialakítani a polgármesteri hivatal és szolgáltatásai számára.

A mérőszámok kiválasztásánál gondosan kell eljárni a mérőszám típusának és alkalmazásának meghatározásakor. A polgármesteri hivatal ügyviteléhez kapcsolódó belső szolgáltatások más mérőszámokat igényelnek, polgármesteri hivatal ügyintézéshez kapcsolódó külső szolgáltatások, amelyek sok változattal és kiterjedt felhasználói körrel rendelkeznek.

Teljesség	Ha a mérőszámok alkalmazása már olyan érettségi fokot ért el, hogy szabványosított mértékek vannak használatban, akkor normákat lehet megállapítani. Az ezektől való eltérés olyan számszerűsített adatokat szolgáltat, amelyek alapján már - szükség szerint - be lehet avatkozni.
Igazolhatóság	Feltételezve azt, hogy a mérőszámok valós mutatók és szorosan kötődnek az őket előállító folyamatokhoz, a fő irányelvekben bekövetkező változtatások - pl. eljárásrendek használatát illetően - észrevehetővé válnak.
Alkalmazhatóság az e-közigaztásban	Az e-közigaztásban a szoftverek és az e-szolgáltatások minőségének megállapítására teljes körűen alkalmazhatók a mérőszámokat.

Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal A mérési technikák alkalmazása részét képezheti a szabvány megvalósításának eszközt adva arra, hogy a szolgáltatások jellemzői, illetve az előállító folyamatok teljesítményszintjeinek elfogadhatóságát értékelhessék. A megfelelő statisztikai technikák megállapítására szolgáló eljárásokat a szolgáltató alakítja ki - szükség szerint. (ISO 9001-1987, 4.20).

Minőségi terv

Típus Irányítási technika.

Meghatározás A minőségi terv (quality plan) egy olyan dokumentum, amely – egy adott ügýtípus ügyrendjének keretei között a polgármesteri hivatal vezetője által egy adott ügýtípushoz tartozó ügýmenetek ellenőrzése, illetve egy adott ügýtípus szolgáltatásainak minősége érdekében tett intézkedéseket foglalja össze. Egy adott ügýtípus ügyrendjének eredményessége tekintetében a polgármester hivatal vezetője, az adott ügýtípus eredményessége tekintetében pedig az adott ügýtípus felelős ügyintézője teljes felelősséget kell, hogy kapjon. Ezért minden intézkedés, ami a minőség előkészítéséhez, felügyeletéhez és ellenőrzéséhez szükséges, a polgármesteri hivatal vezetőjének és az adott ügýtípus felelős ügyintézőjének felelősségi körébe egyszerre esik. A minőségi tervet az ISO 8402 hivatalosan a következőképpen határozza meg:

“Olyan dokumentum, amely egy adott termékre, szolgáltatásra, szerződésre vagy projektre vonatkozó specifikus minőségügyi gyakorlatot, erőforrásokat és tevékenységsorozatot határoz meg.” (ISO 8402-1986)

Ahhoz, hogy jobban meg lehessen érteni a minőségi terv szerepét, tisztán kell látni a minőségi terv és a polgármesteri minőségirányítási rendszere közötti kapcsolatot. Az ügýtípusok legtöbb esetben külön-

bőznek egymástól

- komplexitásban,
- méretben,
- időtartamban,
- kritikusságban,
- a műszaki újításban és
- a kockázat mértékében.

Különböznek továbbá az egyes ügýtípusok a polgármesteri hivatal működésében betöltött fő funkciójuk jellege szerint is a ügyviteltől a az ügyintézés során előállított szolgáltatásig terjedően. A polgármesteri hivatal minőségirányítási rendszerének ezért adaptálhatónak kell lennie mégpedig szabványokból és módszerekből álló olyan keretet adva, amellyel mindig költséghatékony megoldás érhető el. Szükség van a legjobb irányítási elvekre is: a minőségirányítás rendszere ezeket világosan megmutatja. Az eddigiekből következik, hogy a minőség eléréséhez használt módszereknek rugalmasaknak kell lenniük, hogy megfelelhessenek az egyes ügýtípusok és az ügýtípus ügyementetít végző ügyintézők igényeinek. Ezért aztán ahhoz, hogy a minőségirányítási rendszer és az ügýtípusok között a kapcsolat megteremtődjék, egy összekötő-értelmező dokumentumra van szükséges. Ez a minőségi terv.

Hasznok

A minőségi terv alkalmazásából származó fő hasznok:

- egyértelmű vezetési irányvonal a polgármesteri hivatal állománya számára,
- az ügýtípusok eljárásainak teljes leírása, illetve hivatkozás azokra,
- a minőségellenőrzéssel kapcsolatos felelősségek kiosztása,

- a kockázatos területek meghatározása,
- kiindulási alapul szolgál az ügytípusok független auditálásához.

Bevezethetőség A technika feltételezi egy minőségirányítási rendszer létezését. A minőségi terv formátuma és tartalma mindig tükrözni fogja a polgármesteri hivatal kultúráját és a tevékenységében alkalmazott módszereket. Ennek következtében a bevezetésre vonatkozó, általános útmutatás nem tekinthető pontosnak.

Fenntarthatóság A technika önállóan alkalmazható, amennyiben a minőségirányítási rendszert mindig hozzáigazítják a polgármesteri hivatal változó igényeihez és az ügyintézői állomány megfelelő képzést kap a minőségirányítás elveivel kapcsolatban. Külön megerősítést jelent, ha az ügyintézők is igénylik a minőségi tervet, valamint ha a polgármesteri hivatalban folyik minőségügyi auditálás.

Teljesség A technika általánosságban megfelel a teljesség követelményének. Sok függ azonban a minőségirányítási rendszer jellegétől, továbbá attól, hogyan történik a polgármesteri hivatal elvárásainak meghatározása, valamint magától a hivatkozott szabványok tényleges tartalmától.

Igazolhatóság A technika igazolható, mivel a minőségi terv meghatározza a követendő gyakorlatot(vagy legalábbis hivatkozik arra). Ezek helyes használatát az auditálások megerősíthetik.

Alkalmazhatóság az e-közigazgatásban A technika sok tevékenységi területen használható, de különösen alkalmas az e-közigazgatásban.

Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal Minőségi tervekre szükség van a minőségirányítási rendszerben (ISO 9001-1987, 4.2).

Minőségügyi szemlék

Típus Irányítási technika.

Meghatározás	<p>A minőségügyi szemle (quality review) olyan vezetői funkció amely, teljes értékelést ad a polgármesteri hivatal minőségügyi irányelveinek és eljárásainak eredményességéről. A minőségügyi szemle értékeli</p> <ul style="list-style-type: none">• a minőségügyi auditálások eredményeit,• az ügyfelek elégedettségéről készített felmérések eredményeit,• a minőségügyi irányelvek célkitűzéseinek teljesülését a polgármesteri hivatal ügytípusainak, ügymeneteinek és szolgáltatásainak vonatkozásában,• a polgármesteri hivatal külső megítélését és helyzetét. <p>Jóllehet a szemle során felhasznált információk többsége tényszerű, szükség van az ügyfelektől és a polgármesteri hivatalon belüli ügyintéztől (pl. minőségbiztosítási ügyintéző) kapott szubjektív információk és vélemények tekintetbevételére is.</p>
Hasznok	Folyamatosan jó külső megítélés és pozíció.
Bevezethetőség	A "minőségügyi szemle" kifejezés egyértelműen a minőségügyi auditálásokat követő utómunkákra utal. Az ajánlásnak az auditálással, illetve a minőségirányítás megvalósításával foglalkozó részei további információkkal szolgálnak.
Fenntarthatóság	A technika folyamatos használatát biztosítani lehet, ha a minőségirányítási rendszer már kialakult. Fennáll azonban a befelé fordulás és az egyoldalúság veszélye, hogy inkább a meglévő minőségirányítási rendszer funkciójára és hatékonyságára figyelnek, mintsem a felhasználók véleményének általánosabb értékelésére.
Teljesség	A technika teljesnek tekinthető és jól alkalmazható intézkedési javaslatok összeállításához.
Igazolhatóság	Az eredmények igazolása minőségi auditálással történhet.
Alkalmazhatóság	az A technika jól alkalmazható az e-közigazgatásban.

e-közigazgatásban

Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal A technika megfelel a minőségügyi rendszer vezetői szemléjére vonatkozó követelménynek (ISO 9001-1987, 4.1.3), valamint a kapcsolódó útmutatásnak (ISO 9004-1987, 5.5).

Speciális minőségügyi munkacsoportok

Típus	Irányítási technika.
Meghatározás	A speciális minőségügyi munkacsoportok (quality task force, esetenként minőségjavító csoportnak is nevezik) olyan több funkcionális és szakterületet átfogó csoportok, amelyeket valamilyen adott, speciális feladat elvégzésére hoztak létre. Egy munkacsoport létrehozása és irányítása függ a munka fontosságától és attól, hogy honnan származik az igény a feladatra. .
Hasznok	<p>A csoportmegközelítés használatának számos előnye van azzal szemben, amikor az egyének egymástól elkülönülten dolgoznak témákon:</p> <ul style="list-style-type: none">• szélesebb körű tudás, gyakorlat, ötlet és tapasztalat áll rendelkezésre,• növekszik a komplex problémák kezelésének képessége,• könnyebben alakul ki közmegegyezés
Bevezethetőség	<p>Az igényt egy speciális minőségügyi munkacsoport létrehozására az alábbiakból lehet megállapítani:</p> <ul style="list-style-type: none">• az auditálások és szemlék,• a minőségjavítási indítványok,• az ügyfelek követelményei,• a problémák,

- új kezdeményezések.

A munkacsoportokat ellenőrizni és irányítani kell. Ennek során biztosítani kell, hogy

- az a munkacsoport kapja meg a legnagyobb prioritást, amelyiknek a megtakarítások és haszon tekintetében a legnagyobb hatása lesz,
- ne legyen ismétlődés és átfedés a munkacsoportok tevékenységében,
- a munkacsoportoknak megfelelő erőforrásai legyenek,
- legyen világos a felelősségek kiosztása,
- a polgármesteri hivatal vezetője támogassa a csoportot,
- az elvárások mértéke ésszerű legyen.

Ezek a munkacsoportok általában a jegyző irányítása alatt vannak, aki felelős a hatáskör meghatározásáért és a tagok kiválasztásáért.

Fenntarthatóság	A polgármesteri hivatal vezetőjének támogatása és részvétele kritikus a munkacsoportok sikerességének folyamatos biztosítása szempontjából.
Teljesség	A technika teljes és jól alkalmazható intézkedési javaslatok készítésére.
Igazolhatóság	A munkacsoport minden tagja felelős azért, hogy elérjék a jegyző által kitűzött célokat. A munkacsoport vezetője jelentésben számol be a jegyzőnek a megállapításokról és a javítási indítványokról.
Alkalmazhatóság az e-közigazgatásban	A technika nagyon jól alkalmazható az e-közigazgatás területén különösen a minőségügyi csoportok szakterületeket átfogó jellege miatt.
Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal	A technika kielégíti az ISO 9001-1987, 4.1.2 pontban foglalt, a minőségügyi szervezettel foglalkozó követelményeket.

Statisztikai folyamatszabályozás

Típus	Folyamattechnika.
Meghatározás	A statisztikai folyamatszabályozás (statistical process control) olyan technika, amely a minőségi problémák legtöbbjét okozó változékonyság (pl. különbségek a szolgáltatásokban, az ügyintézés idejében és az ügyintézők hozzáállásában) csökkentésére ad stratégiát. Ez magában foglalja egy adott ügytíushoz tartozó ügymenetek folyamata ismételt végrehajtásának mérését és megadja a helyesbítő intézkedésekhez szükséges visszacsatolást. A technikát bármilyen, transzformációt végző folyamatra alkalmazni lehet, beleértve az ügyvitelt, a szolgáltatásnyújtást és az információátvitelt.
Hasznok	Kapcsolódik a minőségi mérőszámokhoz. A technika fő haszna az, hogy biztosítja a minőség objektív szabályozását azáltal, hogy visszacsatolást ad a folyamatokról a változékonyság csökkentése érdekében.
Bevezethetőség	A statisztikai folyamatszabályozás statisztikai technikák és eszközök használatára ösztönöz, mint pl. a folyamatábra, hisztogram, ok-okozati elemzés, pontdiagramok.
Fenntarthatóság	A statisztikai folyamatszabályozás használata és a különböző statisztikai technikák vonatkozásában oktatásra lesz szükség. Igényli továbbá a polgármesteri hivatal vezetőjének elkötelezettségét és a polgármesteri hivatalban az erre alkalmas szervezeti környezet meglétét.
Teljesség	A technika fő erőssége abban áll, hogy azokkal a konkrét, ismétlődő folyamatrészekkel foglalkozik, amelyek végrehajtásában eltérések mutatkoznak. Ezzel ellentétben egy adott ügytípushoz tartozó ügymenetek folyamatai természetüknél fogva elvi jellegűek. Valószínű azonban, hogy a szervezetejlesztésen átesett polgármesteri hivatal, a korszerű célrendszeren nyugvó teljesítményértékelés, illetve a döntéstámogatás felhasználásával ez a technika jobban alkalmazha-

tó, hiszen javul az adatgyűjtés lehetősége.

Igazolhatóság	Amennyiben helyesen alkalmazzák a kapcsolódó technikákat és eszközöket, akkor az eredmények igazolhatók.
Alkalmazhatósága az e-közigazgatásban	Közvetlen értelemben a technika az ügyvitelt támogató szakalkalmazások (ügyviteli rendszerek, iktatórendszer, pénzügyi-adóügyi rendszer stb.) használatának felügyeletére használható. A technika részét képezi a minőségi mérőszámok tágabb témakörének.
Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal	A technika a statisztikai technikákról szóló ISO 9000 követelményhez tartozik (ISO 9001-1987, 4.20).

Indítványozási mechanizmusok

Típus	Humán technika.
Meghatározás	Egy indítványozási mechanizmus (suggestion scheme) olyan technika, amely a polgármesteri hivatal ügyintézői állománya számára lehetővé teszi, hogy olyan ötleteket nyújtsanak be, amelyek az egész polgármesteri hivatal számára hozhatnak hasznot, mert növelik a hatékonyságot és az eredményességet. Amikor az ötleteket hasznosítják, szokásos az ügyintéző megjutalmazása a költségmegtakarítás értékével arányban.
Hasznok	<p>Sok esetben az ügyintézők hasznot látnak a technikában, ha van támogatás, ösztönzés és vezetői elkötelezettség. Más esetekben elvesztegetett időnek tekintik.</p> <p>A vélt haszon mindenesetre kiterjed a következőkre:</p> <ul style="list-style-type: none">• az ügyintézők hozzá tudnak járulni a polgármesteri hivatal irányítási és döntéshozatali folyamatához,• az ügyintézők jobban azonosulnak a polgármesteri hivatallal és ösztönözve érzik magukat a hozzájárulásuk kiterjesztésében,

- a polgármesteri hivatal számára alacsonyabb költség mellett érhető el eredmény,
- elismerés és jutalom következtében az ügyintézők számára is hasznos.

Bevezethetőség	A bevezetésnél általában formanyomtatványokat, javaslatgyűjtő dobozokat és kiértékelési eljárásokat használnak. Sok minőségügyi szakember azonban bírálja a jelenleg használatban lévő mechanizmusokat, mint amelyekből hiányzik a képzelőerő és az intuíció. Hogy ezek a mechanizmusok hasznat hozzanak, fókuszálni és támogatni kell őket, például egy-egy témakörnek szentelt hét szervezésével vagy a polgármesteri hivatal egyes szervezeti egységekre specifikus mechanizmusokkal. Másik lehetőség az, hogy nem alkalmazzák a mechanizmust folyamatosan, hanem csak információgyűjtésre valamilyen más vezetői kezdeményezés részeként.
Fenntarthatóság	Egy sikeres program valamilyen indítványozási mechanizmus bevezetésére valódi hasznat hozhat. Sok függ azonban a polgármesteri hivatal kultúrájától. Ha a mechanizmusokat központi szabályok irányítják, de helyi szinten lelkesedés nélkül kerülnek megvalósításra, akkor nem igazán lesznek eredményesek.
Teljesség	Világosan meg kell határozni, hogy mire terjedhet ki a mechanizmus és kik vehetnek benne részt. Minden ötletet idegen szempontokra való tekintet nélkül kell elbírálni. Ha ugyanis egy ötletet azzal össze nem függő megfontolások alapján utasítanak el, az egész mechanizmus hitelét tönkretelheti.
Igazolhatóság	Az eredmények igazolhatóak. Átvételük után az indítványokat értékelni, valamint további sorsukat követni kell.
Alkalmazhatósága az e-közigazgatásban	A technika e-közigazgatásban már használatban van.

Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal Az indítványozási mechanizmusokat a következő ISO követelmény teljesítéséhez lehet felhasználni:

"a személyzetnek [...] szervezeti függetlenségre és jogosultságra van szüksége ahhoz, hogy [...] kezdeményezhessen, indítványozhasson, illetve problémákat oldhasson meg az erre a célra meghatározott csatornákon keresztül " (ISO 9001-1987, 4.1.2.1).

Csoporttájékoztató

Típus Humán technika.

Meghatározás A csoporttájékoztató (team briefing) emberekkel kapcsolatos technika, amelyet a polgármesteri hivatal vezetője használhat, ahol rendszeresen és különböző szinteken a a polgármesteri hivatal vezetője tájékoztatást ad. Egyszerű, ellenőrizhető tevékenységet, illetve gyakorlatot jelent, ami biztosítja, hogy minden ügyintéző tudja és értse, mi a saját munkája, illetve mit csinálnak a többiek a a polgármesteri hivatalban és miért. Olyan témákban kell tájékoztatást adni, amelyek elősegítik az ügyintézők közötti együttműködést.

Hasznok Biztosítja az információk rendszeres és a lehető legrövidebb úton való elterjesztését és lehetővé teszi, hogy az ügyintézők megvitathassák az őket közvetlenül érintő hivatali ügyeket. A a polgármesteri hivatal vezetője így biztosíthatja, hogy a változtatások okai nyilvánosságot kapjanak, ezáltal ismertségük és elfogadottságuk növekedjék. Ha az összes tájékoztató ugyanazon a napon zajlik le, a a polgármesteri hivatal vezetője biztos lehet abban, hogy minden lényeges információ órákon belül az ügyintézők tudomására jut.

Bevezethetőség Ez egy egyszerű és magától értetődő technika, a a polgármesteri hivatal vezetőjét könnyen ki lehet rá képezni. A tájékoztatót jól kell strukturálni, hogy a ráfordítandó időt a lehető legjobban ki lehessen használni. Témakörök a következők lehetnek:

- irányelvek: az új vagy megváltozott célkitűzések magyarázata,
- tervek: hatásuk a polgármesteri hivatalra vagy a szervezeti egységeire,
- előrehaladás: hogyan halad polgármesteri hivatal vagy a szervezet egység, mit kell tennie az utóbbinak a javulás érdekében,
- emberek: új kinevezések, bemutatások, személyi ügyek, mint például fizetés, juttatás, biztonság, eljárások.

Fenntarthatóság A technika fenntartható, ha van képzés és a polgármesteri hivatal vezetőjének elkötelezettsége folyamatos a használatára vonatkozóan.

Teljesség A technika a célkitűzéseit illetően teljesnek tekinthető.

Igazolhatóság A technika igazolható, hiszen egy egyszerű, ellenőrizhető tevékenységről, illetve gyakorlatról van szó.

Alkalmazhatósága az e-közigazgatásban Amint azt a minőségi köröknél említettük, a polgármesteri hivatalokban kiterjedt kommunikáció zajlik informális módon. Ezért ez a technika lehet, hogy a e-közigazgatásban is tovább alkalmazható.

Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal A csoporttájékoztatókat a személyzet motiválására vonatkozó útmutatások követésénél lehet hasznosítani (ISO 9004-1987, 18.3). Általában véve a csoporttájékoztatók azáltal segítik az ügyintézők motiválását, hogy ráirányítják a figyelmet minden minőséggel kapcsolatos témára.

Abszolút termelékeny karbantartás

Típus Folyamattechnika.

Meghatározás Az abszolút termelékeny karbantartás (ATK, Total Productive Maintenance) egy olyan technika, amely berendezések hatékonyságát és rendelkezésre állását hivatott növelni. A célt azzal éri el, hogy

megszünteti az ügyintézők és a karbantartók közötti határvonalat. A technika intézményszintű javulást céloz meg, amit azzal ér el, hogy csökkenti a fizikai tárgyak életciklus-költségeit. Az ügyintézők olyan képzésben részesülnek, hogy felelősséget vállalhatnak a rutinszerű karbantartásért, berendezéseik beállításáért akár egyénileg, akár kisebb csoportokban. Azzal, hogy rutin karbantartást az ügyintézők végeznek, csökken a karbantartásra való várakozás ideje és csökken a rosszul beállított gépek miatt bekövetkező hibák száma.

Az ATK alapelve és filozófiája a következő:

- maximalizálni a (berendezés) hatékonyságát,
- kialakítani a Termelékeny karbantartás (TK) teljes körű rendszerét, amely a berendezés egész életciklusát lefedi,
- a polgármesteri hivatal minden szervezeti egységet lefedni,
- a teljes ügyintézői állományt bevonni,
- ösztönzés útján elősegíteni a TK érvényre jutását.

.

Hasznok

Az ATK sikeres megvalósítása javítani fogja a polgármesteri hivatal egész állományának hozzáállását és gyakorlatát. Erre fognak utalni az alábbiak:

- javul a minőség,
- növekszik a hatékonyság,
- csökken a hibaarány,
- csökken az ügyfélpanaszok száma,
- csökkennek a karbantartási költségek,
- csökkennek a leállási idő miatti veszteségek,
- lehetővé válik a jól időzített teljesítés (JIT) szerinti szolgáltatás.

Bevezethetőség	<p>Az ATK sikeres bevezetése igényli</p> <ul style="list-style-type: none">• az ügyintézői állomány intenzív képzését, hogy ismereteik és gyakorlati képzettségük köre növekedjék,• a teljes állomány elkötelezettségét,• a munkatevékenységek elkülönültségének csökkentését. <p>Az ATK elvei szerint a fokozatos bevezetéshez öt tevékenység szükséges:</p> <ol style="list-style-type: none">1. javító tevékenységek végrehajtása leállási idő, illetve hiba miatti veszteségek kiküszöbölése érdekében, valamint hogy növekedjék minden egyes berendezés hatékonysága,2. az ügyintézőkből önálló karbantartó csoportok szervezése,3. irányítási rendszer kialakítása a karbantartásra,4. az ügyintézők számára karbantartási gyakorlottságot javító képzések,5. a berendezések kezdeti kezeléséhez szükséges beállítások létrehozása.
Fenntarthatóság	<p>A technika önfenntartó, hiszen magában foglalja egy folyamatosan működő rendszer létrehozását és az ügyintézői állomány képzését.</p>
Teljesség	<p>A technika teljesnek tekinthető, hiszen dokumentált karbantartási ütemtervet tartalmaz és meghatározza a szükséges tennivalókat.</p>
Igazolhatóság	<p>Igazolható, hiszen a célkitűzések és az eredmények méréseken keresztül - pl. karbantartási költségek és berendezések leállási ideje - értékelhetők.</p>
Alkalmazhatósága az	<p>Ha szigorúan vesszük, az e-közigazgatásban való alkalmazhatósága e- korlátolt. Általában magasan képzett szakemberek kellenek olyan tevékenységek elvégzéséhez, mint szoftverkarbantartás, hardver-</p>

közigazgatásban komponensek felújítása stb.

Azonban egyszerű diagnosztizáló és helyesbítő eljárások gyakran kerülnek kidolgozásra nem-informatikai személyzet számára is. Például a számítógépes vírusfertőzés megelőzését meg lehet oldani ATK-val, beleértve a követendő egyszerű eljárásokat és a vírusölő segédeszközöket.

Ráadásul a szervezettefejlesztésen átesett polgármesteri hivatalban, a korszerű célrendszeren nyugvó teljesítményértékelés bevezetése után, illetve a döntéstámogatás felhasználásával a nem-informatikai (de magasan képzett) ügyintézők egyre növekvő szerepet kaphatnak a szoftver karbantartás (sőt -fejlesztés) területén.

Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal A technikát az ISO 9001 helyesbítő eljárásokra vonatkozó követelményének kielégítésére lehet használni, különösen amelyek előírják:

“megelőző intézkedéseket kell tenni a problémáknak a fellépő kockázattal arányos szintű megoldására”, továbbá “ellenőrzést kell gyakorolni a helyesbítő intézkedések megtörténte és eredményessége felett” (ISO 9001-1987, 4.14).

Teljes körű minőségirányítás

Típus Irányítási technika, humán technika, folyamat-technika.

Meghatározás A teljes körű minőségirányítás (Total Quality Management, TQM) a minőség elérésének mindenre kiterjedő megközelítése, amely a polgármesteri hivatal teljes működését átfogja. A cél a hibák számának minimálisra csökkentése a feladatok - tudatos egyéni erőfeszítés útján - elsősre történő helyes elvégzésével. A hangsúly a folyamatos javuláson van.

Hasznok A TQM haszna:

- csökkenő költségek és hibák miatti rezsi,
- segíti az alkalmazkodást az információs társadalom kihíváshoz

- jobb kommunikáció,
- megnő a felelősségérzet az ügyintézők között.

Bevezethetőség Ajánlott a TQM-et egy ISO 9001 szerinti minőségirányítási rendszeren keresztül bevezetni.

Fenntarthatóság A TQM bevezetéséhez vezetői rátermettségre és elkötelezettségre, széles körű képzési programra, a polgármesteri hivatal állományának teljes körű részvételére, valamint olyan technikákkal és eszközökkel való megismerkedésre van szükség, mint a statisztikai folyamatirányítás, a minőségbiztosítás és a teljes körű minőségellenőrzés. A TQM egyik nagy problémája lehet a polgármesteri hivatala vezetője és az ügyintézők elkötelezettségének fenntartása.

Teljesség Egy minőségirányítási rendszer támogatása nélkül a TQM inkább filozófia, mint teljes technika. Ebben az esetben hiányozni fog azokat a számszerűsített adatokat előállító mechanizmus, amelyek alapján a szükséges intézkedéseket meg lehet tenni.

Igazolhatóság Auditálási képességre van szükség ahhoz, hogy megfelelően igazolni lehessen, vajon a TQM eléri-e a kitűzött célokat, amelyek többnyire jelentős hatással vannak a polgármesteri hivatalra.

Alkalmazhatósága A TQM nagy mértékben alkalmazható minden működési területen - az e-így az e-közigazgatásban is.
közigazgatásban

Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal Az ISO 9001 az ajánlott alap a TQM céljainak és célkitűzéseinek valóra váltásához.

Hibamentesség

Típus Folyamattechnika.

Meghatározás A hibamentesség (zero defect) - mint technika - nem más, mint olyan tevékenységek sorozata, amelyeket általában a szolgáltatásfejlesztés

	<p>tésben használnak a hibamegelőzés elősegítésére, így a panaszkezelés általános időráfordításának csökkentésére.</p>
Hasznok	<p>A szolgáltatásfejlesztésben a fő hasznát az hozza, hogy csökken a hibasűrűség, egy ügyintézésre jutó panaszok száma.</p>
Bevezethetőség	<p>A bevezetéshez olyan tevékenységek szükségesek, mint:</p> <ul style="list-style-type: none">• minden követelmény egyedi azonosítása egy adottügytípus eljárásrendjében,• követelménymeghatározás az ellenőrzés érdekében,• szemlék végzése (vizsgálatok és átvizsgálások),• szolgáltatástervezés a az ellenőrzés érdekében,• ellenőrzés-tervezés a legvalószínűbb hibák felderítése érdekében, <p>A polgármesteri hivatalban a technikai alkalmazásával elérhető javulás függ attól, hogy mi létezik már technikák és minőségirányítási rendszer tekintetében.</p>
Fenntarthatóság	<p>A technika kipróbálást és testreszabást igényel a teljes bevezetés előtt. Képzésre is szükség van és valószínű, hogy az eljárást folyamatosan "hangolni" kell.</p>
Teljesség	<p>Eredmények előállítása terén a technika számos más tevékenységtől függ. Ezek a tevékenységek nem sajátjai a technikának és jelentősen változnak is az e-közigazgatás bevezetésétől függően. Emellett sok ilyen tevékenység jelenik meg várhatóan a polgármesteri hivatal jelenlegi ügyintézési gyakorlat szolgáltató jellegű megközelítéseket alkalmazó minőségirányítási rendszereiben is.</p>
Igazolhatóság	<p>Az igazolás nem egyszerű, hiszen az egyes ügytípusokhoz tartozó ügyemenetek belső hibái gyakran rejtettek, ennek következtében a hibák csökkentésére és kiküszöbölésére vonatkozó kijelentéseket</p>

nehéz értékelni.

Alkalmazhatósága az e- közigazgatásban	A technika általában a szolgáltatásfejlesztés területén alkalmazható. A megelőző intézkedésekre helyezett hangsúly miatt igen jól alkalmazható, hiszen a ügymenetek hibát nehéz felderíteni, ugyanakkor komoly következményei lehetnek, ha a szolgáltatást már az ügyfél elé került.
Kapcsolat az ISO 9000 szabvánnyal	A hibamentesség technikáját fel lehet használni az ISO 9001 igazolási tevékenységekre vonatkozó követelményének kielégítésére: "a tervezés, gyártás, üzembehelyezés és szolgáltatás folyamatainak vizsgálata, tesztelése és felügyelete" (ISO 9001-1987, 4.1.2.2).