



MSZ EN ISO 9001:2001

MINŐSÉGIRÁNYÍTÁS

Mi a minőségirányítás?

A minőségirányítás nemzetközi meghatározása szerint *"..az a része az átfogó vezetési funkciónak, mely kialakítja és megvalósítja a minőségügyi politikát.* Másképp fogalmazva, a minőségirányítás szisztematikus módon garantálja azt, hogy a tevékenységek az előzetes tervek szerint történjenek, és eképpen lényegében két részből áll: mit tegyen a szervezet és hogyan tegye azt.

Ebből az egyszerű megközelítésből következik, hogy a szervezetnek mindig készen kell állnia javulásra és értékarányosabb munkára kell törekednie. Következménye az is, hogy az alkalmazottaknak az ügyfelekkel kapcsolatokat kell kiépíteniük és javítaniuk kell azokat.

A minőséget elkötelezett és motivált emberekkel érjük el, akiket a lehetőségeket megteremtő irányítási környezet segít: maga a minőségirányítási rendszer. A minőségirányítás az emberek és a rendszerek hosszú távú és holisztikus megközelítése, ami a minőségügyet a szervezetszintű stratégiához köti.

Mi a minőségirányítási rendszer?

A minőségirányítási rendszer a minőségirányítás megvalósításának az eszköze. Magában foglalja *a minőség megvalósításában alkalmazott szervezeti struktúrát, felelőségeket, eljárásokat, folyamatokat és erőforrásokat.*

A minőségügyi megközelítés

A szervezeteknek szervezeti követelményeik, kultúrájuk és ügyfelek ismeretében kell felépíteniük minőségirányítási rendszereiket. Ez a folyamat a felső vezetéstől származó minőségügyi kezdeményezéssel kezdődik, amely kijelöli a prioritásokat, a kezdeti célokat és felelősségi köröket rendel a minőségirányítási rendszer meghatározásához és kialakításához. Azok, akik felelősek a minőségirányítási rendszer megvalósításáért, meghatározzák a szükséges erőforrásokat és a célok eléréséhez vezető folyamatokat. A minőségügyre vonatkozó figyelem felkeltését a teljes személyzet számára tartott szemináriumokkal és képzési programokkal erősítik.

Amennyiben a minőségirányítási rendszer már felépült, a figyelem középpontja az értékelés és a javítás felé mozdul el. Egy minőségirányítási rendszer végső célja olyan szervezet kialakítása, amely elkötelezett a szervezet minden szempontból történő folyamatos javítására, beleértve ebbe a szolgáltatásokat, eljárásokat és folyamatokat.

Miért fontos a minőség?

A minőséget az emberek munkájukkal érik el, amelynek során rendszereket, információkat, eszközöket és technikákat használnak fel az ügyfelek (vevők) elvárásainak megfelelő és a szervezeti célkitűzéseket elérő minőségi szolgáltatások nyújtására. A minőség olyan elérhető, mérhető és költségtakarékos cél, amelyet be lehet vezetni egy szervezetbe feltéve, hogy a fogalmak megértése és az elkötelezettség a szervezetben rendelkezésre áll.

A csúcsszolgáltatásban alapvetően fontos a minőség és az ügyfelek elégedettsége. Az ügyfél elégedettségének a kivívása igényli azt, hogy felmérésre kerüljenek az ügyfelek és a szervezet igényei, ami a szolgáltatások előre megszabott időbeni nyújtásához vezet.

Az olyan szervezetek, amelyek minőségügyi kezdeményezéssel élnek, általában törekednek az ügyfelek elégedettségének elérése és keresik az adminisztratív, technikai és működtetési költségek csökkentésének módjait. Ennek eredményeképpen költségcsökkentés az alábbiakból származhat:

- kevesebb javításból, a pazarlás elkerüléséből,
- a javítást szolgáló erőforrások jobb kiosztásából,
- a beszállítók és tanácsadók javuló értékeléséből és ellenőrzéséből,
- a működési költségek csökkentéséből,
- hatékonyabb tervezésből, fejlesztésből és működtetésből,
- a szolgáltatások, terv szerinti és becslés szerinti költségeken

Összefoglalásképpen, a minőségirányítás az értékarányosság és az ügyfelek elégedettsége elérésének az eszköze. A minőségirányítás ezt olyan módon éri el, hogy biztosítékként szolgál a hibák elkövetésével szemben és csökkenti a pazarlásból és javításból származó költségeket. A figyelmet a teljesítmény folyamatos javítására fordítja azáltal, hogy a dolgozóknak lehetővé teszi, hogy együtt dolgozzanak a szervezet jobbításáért és felismerjék, hogy az ügyfelek elégedettsége és a szervezeti célkitűzések egymástól elválaszthatatlanok.

A minőségirányítás az ügyfelek számára bizonyosságot ad, hogy a szervezet képes lesz ígéreteinek teljesítésére és olyan szolgáltatásokat nyújt, amelyek konzisztensen kielégítik követelményeiket.

A minőségirányítási rendszer bevezetése

Hiába gondolja magáról egy intézmény, hogy minőségi szolgáltatásokat nyújt, a valóságban a minőség foka attól függ, hogy milyen mértékben képesek a vevő igényeinek megfelelő szolgáltatásokat nyújtani.

A szolgáltatások minőségének felmérése során az ügyfelek mind szubjektív, mind összehasonlító elemzéseket alkalmaznak. A szubjektív elemzés általában pontatlan, gyakran a "megfigyelő szempontját" képviseli. Ahhoz, hogy alkalmasak legyenek az összehasonlító elemzésre, tehát hogy dönteni tudjanak arról, hogy a szolgáltatás "alkalmas-e rendeltetésének betöltésére", a szolgáltatás jellegzetességeinek pontos, objektív meghatározására és a hozzájuk tartozó minőségi kritériumok meghatározására van szükség.

Az ügyfél igényeinek pontos azonosítása ezért alapvető követelmény, mert a szolgáltatásoknak az ügyfél igényeit kell kielégíteniük. Az ügyfelek igényeit a szolgáltatás jellegzetességeire, jellemzőire, illetve a hozzájuk tartozó kritériumokra kell lefordítani. Ezek a kritériumok teszik lehetővé a szervezet számára, hogy szükséges mértékű minőséget tervezzen meg és nyújtson szolgáltatásaiban.

A minőségirányítás 8 alapelve

Az ISO az alábbiak szerint határozza meg a minőségirányítást:

1. vevőközpontú szervezet
megérteni, közzétenni a jelenlegi és jövőbeni igényeket, a megelégedettséget figyelemmel kísérfni, kapcsolatokat irányítani
2. vezetési kultúra
a szervezet céljának és irányultságának meghatározása, belső környezet, amelyben mindenkit teljesen bevonnak – példamutatás, világos jövőkép, erőforrás biztosítás, kihívások, célok felállítása
3. a munkatársa bevonása
tökéletesítési lehetőségek aktív keresése, elégedettség a munkával
4. folyamatszempléletű megközelítés
a bemenetek és kimenetek azonosítása és mérése, a folyamat és a szervezet funkcióinak összekapcsolása, világos felelősségek és elszámolhatóság a folyamatirányításban
5. rendszerszemléletű irányítás
egymással összefüggő folyamatok azonosítása, megértése és szabályozása rendszerként
6. folyamatos továbbfejlesztés
termékek/szolgáltatások és a rendszer fejlesztése, megfelelő képzés mindenkinek, elismerés
7. tények alapján történő döntéshozatal
mérések végrehajtása, és adatgyűjtés, az adatok elérhetősége, megbízhatósága, elemzés
8. kölcsönösen előnyös szállítói kapcsolatok
a kulcs a szállítók azonosítása, kiválasztása, nyílt kommunikáció, közös továbbfejlesztés

A szervezet számára a kihívást jelentő feladat a hibák és veszteségek elkerülése, illetve a gazdasági ráfordítások szempontjából optimális módosítások megvalósítása.

A minőségügyi irányelvek és célkitűzések megvalósítása érdekében a szervezetnek olyan szervezeti struktúrát kell kialakítania, amelyben megfelelő irányítási és felügyeleti szintek funkcionálnak. Ezzel lényegében véve létrehozzák a minőségirányítás rendszerét.

A minőség kultúrája

A kultúra a gondolkodás, a viselkedés stb. oktatás és képzés által történő folyamatos javítását jelenti. A minőség kultúrája arra irányul, hogy a hozzáállás és viselkedés javításával a tevékenységek hatékonyságában történjen folyamatos javulás. Azt kell célul kitűzni, hogy a szervezet minden dolgozója osztozzon egy minőségi személetmódban.

A minőség kultúrája segíthet abban, hogy egy intézményben olyan környezet jöjjön létre, amely elősegíti a teljesítmény növekedését és a minőség javítását célzó változtatások irányítását. Amennyiben a minőség kultúrája nem megfelelő, akkor a szervezet működése ellen hathat,

gátakat emelve a stratégiai célok megvalósításának útjába. Ilyen gát lehet például a változtatásokkal szembeni ellenállás, illetve a feladatokkal való azonosulás hiánya.

A minőségirányítási rendszer kialakításakor ezért tekintettel kell lenni

- a szervezet saját kultúrájára (véleményekre, normákra és értékekre),
- az egyes szervezeti részek kultúrájára (pl. szakmai csoportokban előforduló vélemények, normák és értékek),
- az egyes egyének kultúrájára (hozzaállás, vélemény, értékek és normák).

Elkötelezettség

A minőségirányítási rendszer megvalósításához, illetve az ügyfél elvárásainak teljesítéséhez alapvetően fontos, hogy a minőséggel szembeni elkötelezettség a szervezet minden szervezeti, illetve funkcionális egységét általánosan jellemezze.

Az elkötelezettség az elvégzendő feladatok megértésén és a szervezet általános célkitűzéseire való kapcsolódásuk ismeretén alapszik. Minden munkatársnak tisztában kell lennie azzal, hogy milyen előnyök járnak a teljesítményre vonatkozó célkitűzések elérésével, illetve milyen hátrányokat okozhatnak, ha kifogásolható módon dolgoznak. A minőséggel kapcsolatos gondolatokat folyamatosan, széles körben érdemes terjeszteni, nem elegendő csak egyéni munkaértékelésekre szorítkozni. Minden munkatársat tájékoztatni kell a minőségi problémák kihatásáról

- az aktuális költségekre,
- a gazdasági ráfordításokra,
- a szervezet hírnevére, illetve szakmai becsületére,
- az ügyfelek megelégedettségére.

A siker érdekében fontos, hogy a vezetés a teljes személyzetnek bizonyosságot adjon a minőségirányítási rendszerrel kapcsolatos elkötelezettségéről, mégpedig aktív közreműködéssel és a minőség érdekében szükséges módosítások, javítások folyamatos keresésével.

Minőségjavítási programok

Minőségjavítás alatt a szolgáltatáshoz kapcsolódó tevékenységek hatékonyabbá, jobbá tétele érdekében végzett akciót vagy folyamatot értjük.

A minőségjavítás programja korábban a krónikus problémák elhárításával foglalkozó tevékenységet jelentette. A helyes nézet, illetve gyakorlat viszont az, hogy a minőségjavítást fokozatosan módosító, javító lépések sorozatának kell tekinteni, amelyek mindig valamilyen jól - objektív vizsgálatokkal - meghatározott állapothoz viszonyítanak.

A Vevő és szolgáltató közötti kapcsolat

A vevő és a szolgáltató közötti határfelület minden szervezetben számos formában létezik: szervezeti egységek, szakterületek között, illetve irányítás és végrehajtók között. Függetlenül attól, hogy a szervezet szempontjából az ügyfél külső vagy belső, a határfelületeken a kezdeti igénytől a végső teljesítésig átadások sorozata valósulhat meg.

Az átadások ilyen sorozata a szervezet számos szakterületét érintheti a feladat elvégzése folyamán. Az elsődleges cél a folyamat olyan módon történő végrehajtása, ami biztosítja, hogy a szolgáltatás a leghatékonyabban, a legkisebb ráfordítással és a lehető legkisebb kockázattal valósuljon meg. E követelmény megvalósulása érdekében a folyamat kapcsolódási, csatlakozási pontjait egyértelműen meg kell határozni.

Már a folyamat közbenső határfületeinek definiálása is hozzájárul a hibák csökkentéséhez, hiszen a veszteség és a késedelem gyakran az egyes határfületeken jelentkező hibás bemenetek és kimenetek következtében áll elő.

Folyamatirányítás

Folyamat alatt a tevékenységek egy olyan sorozatát értjük, amelynek során jól meghatározott bemeneteknek terv szerinti kimenetekké való átalakítása történik meg.

A folyamatirányítás feladata az, hogy megelőzze a hibáknak a folyamat közben történő megjelenését, illetve a szolgáltatásokban való előfordulását. A folyamatirányítás célja az, hogy a figyelmet a bemenetek azonosítására, a folyamatokra, a kimenetekre, továbbá a szükséges felügyeletre és ellenőrzésekre összpontosítsa. Az irányítás eredményeképpen a szolgáltatás az előre meghatározott, elvárt módon történik meg. A folyamat működésének javítása érdekében rendszeresen vizsgálni kell lefolyását, paramétereit.

Csak olyan tevékenységeket, illetve eljárásokat érdemes a folyamatba beiktatni, amelyek ténylegesen hozzájárulnak a szolgáltatás megvalósulásához. A minőségi jellemzőket rendszeresen, a szolgáltatás létrehozásának meghatározott időpontjaiban kell felülvizsgálni.

Minőségi célkitűzések

Ha egy szervezet meg szeretne felelni az ISO 9001-nek, akkor meg kell határoznia a minőségi célkitűzéseit. A gyakorlatban, mivel a szervezet szolgáltatásainak minőségére hatással lévő célkitűzések az egész szervezetet áthatják, a minőségi célkitűzések kifejeződnek a szervezet minden egyes szintjén és tevékenységeinek teljes spektrumában.

A hibák költségei

- Belső hibák költségei: a megadott követelmények el nem éréséből adódó olyan költségek, amelyek észlelése azelőtt megtörténik, mielőtt a szolgáltatás érintené a ügyfelet. Ide tartozik a javítás és a feleslegesen felhasznált erőforrások költsége.
- Külső hibák költségei: a megadott követelmények el nem éréséből adódó olyan költségek, amelyek észlelése akkor történik meg, amikor a szolgáltatás már érinti az ügyfél tulajdonába. Ide tartozik a javítás és az ügyfél panaszával való foglalkozás költsége. De beletartoznak az olyan veszteségek is, amelyek nem nagyon fejezhetők ki pénzben, pl. az ügyfél jóindulatának elvesztése és a hírnév romlása.

A tapasztalat azt mutatja, hogy ha a hibák költségei magasak, akkor a megelőzésre fordított kis befektetés jelentős megtakarítást eredményez. Ahogy csökken a hibák költsége, a további megtakarítások eléréséhez szükséges megelőzés egyre többbe kerül.

A minőségügyi továbbképzés célja

Az ember a legnagyobb érték a szervezetben. Az emberi teljesítmény alapvető fontosságú a szervezet által megkövetelt minőségi szint eléréséhez. A minőségügyi továbbképzés ennek az "értéknek" a növelését segíti elő azáltal, hogy biztosítja a szervezet számára a lehető legjobb teljesítményszintet. A képzés ezért kulcsfontosságú a szervezet minőségjavításra vonatkozó általános stratégiájában.

A minőségügyi továbbképzés jelentős szerepet játszik abban, hogy a figyelem ráirányuljon a minőséggel összefüggő kérdésekre, valamint a szervezet olyan irányú átforgalmazásában, hogy a minőségügyi kezdeményezések megfelelő támogatást kapjanak.

A képzésre feltétlenül szükség van a minőségirányítási rendszer megvalósítása során, de az után is egészen addig, amíg a szervezet használja a minőségirányítási rendszert. A képzést folyamatosan igazítani kell a szervezet gazdálkodási, illetve tevékenységével kapcsolatos céljaihoz és szükségleteihez.

Minőség eléréséhez az szükséges, hogy az emberek munkájuk során együttműködjenek elfogadott célkitűzéseket követve és olyan módszereket alkalmazva, amelyek a minőségügyi szabványokat rendező elvként használják. Ha egy hatásos minőségirányítási rendszert szeretnénk bevezetni és fenntartani, feltétlenül szükséges, hogy a dolgozók higgyenek abban, amit csinálnak. Máskülönben a benne rejlő hasznot csak részlegesen lehet elérni és a minőségügyi kezdeményezés könnyen el is bukhat.

Minőséget képzett és motivált emberek hoznak létre. Hogy az emberek képesek legyenek hozni a kívánt minőségi szintet, a szervezetnek olyan folyamatos képzési programot kell kialakítania, amelynek segítségével elsajátíthatók és elmélyíthetők azok a képességek, ismeretek és személyes jellemvonások, amelyek elengedhetetlenek a szervezet és ügyfelei - jelenlegi, illetve jövőbeni - igényeinek teljesítéséhez. Ezen felül képzés biztosítása kötelező minden olyan minőségirányítási rendszernél, amely az MSZ EN ISO 9001:2001 szabványnak való megfelelésre törekszik.

A képzésnek a szervezet minden alkalmazottja esetében tartalmaznia kell:

- a szervezet stratégiai szintű minőségi céljainak ismertetését,
- a minőségjavítás szükségességének indoklását, valamint egyéni és csoportos hasznának kimutatását,
- közös nyelv kialakítását minőségügyi kérdések megvitatására,
- azoknak a szervezeti kereteknek és működési folyamatoknak a meghatározását, amelyekben a minőségjavítás megvalósul,
- a felelősségek meghatározását,
- a minőségi munkavégzéshez szükséges eszközök és módszerek ismertetését.

Rendeltetése a minőségirányítási rendszerben

A minőségügyi továbbképzés a minőségirányítási rendszer működésében nyújt segítséget azáltal, hogy biztosítja a szervezet számára, hogy alkalmazottai a lehető legjobb teljesítményt és termelékenységet nyújtsák, ilyen módon képessé téve a szervezetet arra, hogy hozzá tudjon járulni az egész szervezet minőségügyi célkitűzéseinek teljesítéséhez. A minőségügyi továbbképzés több szerepet is betölt a minőségirányítási rendszerben:

- elősegíti a minőségügyi kezdeményezés elindítását a minőségirányítási rendszer megvalósítása előtt,
- elősegíti a minőségirányítási rendszer megvalósítását azáltal, hogy ráirányítja a figyelmet a minőséggel kapcsolatos kérdésekre, mint pl. minőségügyi elvek és szervezet, kapcsolattartás az ügyfelekkel, az ISO 9001 és minőségügyi költségfigyelés,
- fejleszti az alkalmazottak - így az egész szervezet - képességeit olyan csoportépítő tanfolyamok révén, mint pl. a csoportmunka, csoportvezetés, előadói készségek, kommunikációs és oktatói készségek,
- fejleszti az alkalmazottak egyéni képességeit problémamegoldó és döntés-előkészítő tanfolyamok segítségével, amelyek ismertetik pl.: a különböző statisztikai módszereket, a minőségi köröket, a hibaelemzést, valamint a megbízhatósági módszereket is.

Célok és célkitűzések

A minőségügyi továbbképzés célja, hogy ráirányítsa a figyelmet a minőségre, valamint hogy képzési programokat biztosítson a vezetőség és az alkalmazottak teljesítményének javítására. A minőségügyi szemléletformálás célja a vezetőség és az alkalmazottak ösztönzése arra, hogy részt vegyenek a minőségirányítási rendszer kifejlesztésében és támogassák a folyamatos fejlődés iránti igényt.

A minőségügyi szemléletformálás és a minőségügyi továbbképzés egyaránt arra szolgál, hogy olyan környezet kialakulását segítse elő, amely:

- ráirányítja a figyelmet az ügyfelek elégedettségének fontosságára,
- lehetővé teszi a dolgozók - és rajtuk keresztül a szervezet - számára a teljesítmény javítását azáltal, hogy olyan kultúrát teremt, amely a kiemelkedést, a megújulást és a csoportmunkát helyezi előtérbe,
- a vezetői rátermettségre, a munkakörök gazdagítására és a teljesítménynövelésre irányuló képzésen keresztül képessé teszi az embereket arra, hogy eredményesebben dolgozhassanak a szervezet céljai érdekében,
- minden szinten ösztönzi az őszinte és nyílt kommunikációt, valamint a bizalom kialakulását a munkatársak között.

A minőségügyi továbbképzésre nem úgy kell gondolnunk, mint valamilyen akadémiai jellegű oktatásra. Sok esetben fejlesztési és technikai képzésre is szükség van. A minőségügyi továbbképzés egy olyan rugalmas és fogékony erőforrásbázis kialakítását célozza, amelynek segítségével a szervezet jelenlegi és a jövőbeli célkitűzései elérhetőek lesznek.

A cél lehetővé tenni, hogy a vezetők és az alkalmazottak:

- ismerjék és értsék azokat a jogszabályokat, szabványokat, amelyeket használniuk kell,
- tudják, melyik folyamatot miért kell elvégezniük,
- képesek legyenek végrehajtani és továbbfejleszteni a folyamatokat,
- gyakorlati tapasztalatokat gyűjtsenek a folyamatok végrehajtása során,
- képesek legyenek a folyamatok közben felmerülő problémák megoldására,
- felelősek és számon kérhetőek legyenek munkájuk eredményéért.

Dokumentációs rendszer kialakítása:

A minőségirányítási rendszer bevezetése a minőségirányítás dokumentációs rendszer kialakításával indul.

Minőségirányítási kézikönyv:

A minőségirányítási kézikönyv kialakítása során alapszabályként elmondható, hogy a kézikönyvnek ki kell térni

- az összes szabványkövetelményre, (azokra választ kell adni),
- a minőségirányítási rendszer hatálya alá vont tevékenységek, szervezeti egységek rövid ismertetésére, azonosítására,
- a működés alapjainak megfogalmazására,
- a működési folyamatok azonosítására.

A minőségügyi kézikönyv a dolgozók és gyakran a vevő tájékoztatását célozza a vezetőség minőségre vonatkozó politikájáról és céljairól. Nagy általánosságban tartalmazza, hogy mit tesznek a minőségirányítási rendszer érdekében.

Működési Rend

A minőségirányítási rendszerben a folyamatszabályozások (Működési Rend) a dolgozók számára utasítások általános megfogalmazása arról, hogy a minőségirányítási kézikönyvében megfogalmazott minőségpolitikát és célokat hogyan kell megvalósítani, illetve elérni. Ez bizalmas szervezeti anyag. A folyamatleírások együttesen határozzák meg a szervezet működését a szerződéskötéstől kezdve egészen a szolgáltatás teljesítéséig.

Munkautasítások, munkaköri leírások:

A munkautasítások, munkaköri leírások az egyes tevékenységek végrehajtásának részletes leírása és a szolgáltatás elfogadhatósági szintjének meghatározása. Ezen dokumentumok rendszerint nem kézikönyv formájában készülnek el.

Formanyomtatványok, nyilvántartások, feljegyzések:

A szervezet dokumentációjának ez a kategóriája azt mutatja be, hogy a nyújtott szolgáltatást a meghatározott követelményeknek megfelelően nyújtották, a minőségirányítási rendszer hatékonyságának bizonyítékai. Ez a dokumentációs szint általában laza szerkezetű és tartalmazza mindazokat az adatokat, amelyek szükségesek a többi szint támogatásához és ahhoz, hogy bemutassák a szervezet céljainak elérését.

A dokumentációs rendszer kialakításánál a belső szakértői csapat működött közre. A munkautasítások és egyéb bizonylatok elkészítésénél a meglévő dokumentációs és nyilvántartási rendszer átalakításával és továbbfejlesztésével teljesítettük ki a dokumentációs rendszert.

A dokumentációs rendszer kialakítása első fázisában készül el a **minőségpolitika**

A minőségügyi rendszerben elengedhetetlen feltétel, hogy a szervezetnek legyen minőségpolitikája. Ez azért fontos, mert ebben a vezetőség elkötelezi magát a benne megjelölt minőségügyi célok elérésére, és ezáltal kifejezésre juttatja, hogy az ezzel kapcsolatos intézkedéseket komolyan veszi és elvárja, hogy ehhez kellő támogatást kapjon minden munkatársától.

Minőségközpontú kultúra

A minőségügyi kezdeményezések a teljesítmény javítását célozzák, ezért a szervezet viselkedésmódjának és értékrendjének, azaz a szervezeti kultúrának a változását igénylik. Egy kultúrája olyan rendszerként működik, amelyben az idők során bekövetkező események bizonyos hozzáállásokat, szabályokat és értékeket alakítanak ki. Ezek megváltoztatják a vezetőség stílusát és a szervezet viselkedésmódját és ezáltal a teljesítmény javulásához vezetnek.

A minőségközpontú kultúra hiánya hátrálthat egy szervezetet azzal, hogy működése elé olyan akadályokat gördít, amelyek meggátolják a stratégiai célok elérését. Ilyen akadály lehet például a változással szembeni ellenállás vagy az elkötelezettség hiánya.

Mindenfajta minőségügyi képzést ezért a szervezet adott kultúrájának figyelembe-vételével kell megtervezni, és a minőségügyi kezdeményezés sikeréhez változásokra van szükség a szervezet viselkedésmódját illetően is.

Ezen túlmenően a változások elengedhetetlenek ahhoz is, hogy a képzés maradandó hatású legyen. Vagyis, hogy a képzés hatása ne vesszen el, amikor a frissen képzett dolgozók visszatérnek eredeti munkakörnyezetükbe.

Mindezek érdekében a következő változások szükségesek:

- be kell vonni az embereket a változásokba úgy, hogy "magukénak érezzék" az értékeket és a szabályokat, valamint minden szervezeti, illetve rendszereljárást és folyamatot, amelyben érintettek;
- a vezetői példamutatáson és példákon keresztül olyan viselkedési szabályokat kell kialakítani, amelyek jobban elősegítik a szervezet eredményességét;
- a vezetőknek elkötelezetteknek kell válniuk a minőségügy elvei iránt.

A minőségközpontú kultúrára való áttéréshez a következők szükségesek:

- olyan hozzáállások, meggyőződések, szabályok és értékek kialakítása, amelyek egybevágóak a szervezet rendeltetésével és célkitűzéseivel;
- a változások előmozdítása olyan légkör, vezetői stílus és viselkedésmód érdekében, amely jó irányban segíti a szervezetet célkitűzéseinek elérésében;
- megőrzése és megerősítése mindannak, ami jó és működőképes a jelenlegi kultúrában;
- a változáshoz való sikeres alkalmazkodás körülményeinek biztosítása;
- a szervezet rendszereiben, eljárásaiban és munkamódszereiben végrehajtandó változtatások elfogadtatása;
- az alkalmazottak elkötelezettségének fokozása a szervezet rendeltetése, stratégiája és értékei iránt;
- továbbá a szervezeti folyamatokba történő egyéb beavatkozások kialakítása és megvalósítása, amelyek a minőségügyi kezdeményezést olyan területeken támogatják, mint pl. a szervezeti felépítés, munkakörtervezés, teljesítményirányítás, jutalmazás, emberi erőforrás-fejlesztés, kommunikációs rendszerek, közreműködési eljárások, vagy teljesítményjavítás.

Ha egy szervezet felméri, hogy alkalmazottainak milyen ismeretekkel és képességekkel kell rendelkezniük, dönthet úgy, hogy bizonyos szakképzési mechanizmusok kötelezőek legyenek. Ebben az esetben a jelenlegi stratégiát meg kell vizsgálni és az ilyen követelmények hatását a jövőbeli képzési programokra számításba kell venni a stratégia kialakításánál.

A jól működő minőségirányítás rendszerben meg lehet nyugtatni a munkatársakat, hogy nem kell többet dolgozniuk a minőségirányítás rendszerben, mint amennyit a rendszer bevezetése előtt dolgoztak, de ezt a munkát szervezettebb körülmények között végezhetik, aminek következtében nő a hatékonyság, kevesebb lesz a hibajavító, helyesbítő tevékenység és ez maga után vonja, hogy hosszabb távon is biztos lesz a munkahelyük.

Kaposvár, 2007. 10. 01.