

**KAPOSVÁRI
ZSUZSANNA**

gazdasági
főosztály-
vezető
FEJÉRVÍZ ZRT.

**UJJ
TAMÁS**

minőségügyi
vezető
FEJÉRVÍZ ZRT.

.....

KIVONAT *Miért hasznosak a minőségi célok? Egy vállalat milyen lehetőségeket láthat ezekben? Hogyan nyerjük ki a célokból minél többet? Ezekre a kérdésekre kerestük a választ, amelyet Egerben, az Országos Víziközmű Konferencián is ismertettünk közös előadásunkban. Cikkünkben bemutatjuk az általunk megalkotott és több mint öt évig gondozott minőségi célunkat, továbbá szemléltetjük, hogy ennek hol van a helye a vállalat életében, mit jelent a résztvevőknek, és milyen pluszt ad az ügyfeleknek. De mielőtt ezeket részleteznénk, általánosságban megvilágítjuk a szabványt és a célokat a minőségirányítás nyelvén...*

KULCSSZAVAK ISO, minőség, célok, ügyfélkiszolgálás

SZOLGÁLTATÓK SZEMÉVEL

A minőségi célok szerepe a vállalat és az ügyfelek életében

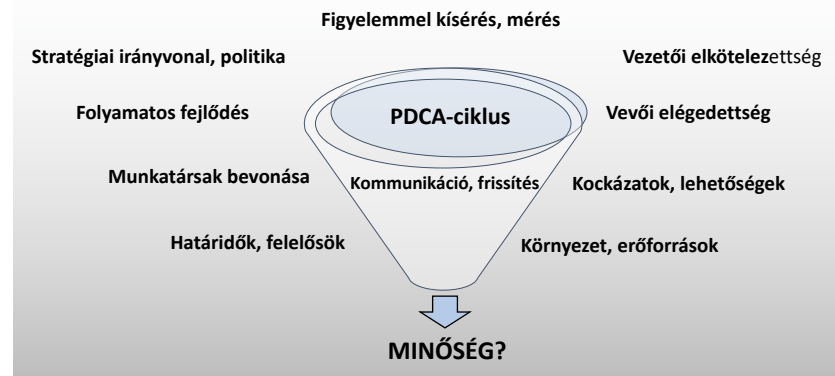
A FEJÉRVÍZ ZRT. Integrált Irányítási Rendszere jelenleg az ISO 9001:2015 szabvány szerinti minőségirányítási, az ISO 14001:2015 szabvány szerinti környezetirányítási, az ISO/IEC 17025:2018 szabványkövetelményekhez igazodó laboratóriumi minőségirányítási, valamint a jogszabályi előírások alapján kiépített és fenntartott vízbiztonsági rendszerből áll. Minőség- és környezetirányítási rendszerünket 2002-ben tanúsítottuk először, így 2021 szeptemberében már a 20. sikeres külső auditon vagyunk túl. Integrált rendszerünkről elmondható, hogy a bevezetés óta folyamatosan javítottunk rajta annak érdekében, hogy megfelelő keretet adjon a mindennapi működéshez, és a vezetőség hatékony irányítási eszköze legyen.

Mint jól tudjuk, az ISO 9001:2015 szabvány külön fejezete (6.2.) részletezi a minőségi célok tervezésével és megvalósításával kapcsolatos követelményeket, ugyanakkor a célok fontossága és szerepe, a folyamatos fejlődés szemlélete a szabvány egészében megtalálható.

A száraz elmélkedést egy kicsit színesítve – kapcsolódva Egerhez, a szőlő és a borok városához is – a minőségi célok szabványoldali bemutatását egy ún. tölcserhasonlattal szemléltetjük az alábbi ábrán, majd egy-két gondolattal kiegészítjük:

Kezdjük egy konkrét példával! Ahhoz, hogy egy szőlősgazda jó minőségű bort tudjon önteni, mondjuk, tölcseren keresztül a vendég poharába, az egy hosszú és jól megtervezett folyamat eredménye. Megfelelő tervekkel és eszközökkel kell rendelkeznie, a szőlőművelést folyamatosan kell végeznie, a szürethez segítségre van szüksége, a bor

Szabványnyelven a minőségi célokról



1. ábra: Szabványnyelven a minőségi célokról. Forrás: Ujj Tamás saját szerkesztése

készítése és kezelése pedig komoly hozzáértést és folyamatos odafigyelést igényel. A minőségi célok tervezéséről és megvalósításáról is elmondható, hogy több erőforrás, feltétel és követelmény biztosítása és figyelembevétele szükséges ahhoz, hogy a kitűzött minőségi cél valóban a fejlődést szolgálja.

A képen látható tölcser a rendszerszemléletet is jelképezheti, azaz mit kell a tölcserbe tenni ahhoz, hogy annak végén valóban megfelelő minőséget mérjünk és tapasztaljunk. A tervezési és megvalósítási fázis alapja a jól ismert PDCA-ciklus. Megfelelő stratégiai irányvonal, politika megfogalmazása elengedhetetlen, ami vezetői elkötelezettség hiányában mit sem ér. A minőségi célnak a fejlődést, illetve (ha olyan jellegű célról van szó) az elégedettség növelését kell biztosítania. Hogy ne csak a vezetőség célja legyen, a munkatársak bevonására és elkötelezettségére is szükség van.

Nem feledkezhetünk el arról, hogy a cél megvalósításához rendelt programban, intézkedési tervben rögzíteni kell a kapcsolódó felelősségeket, határidőket, illetve mérlegelni kell az egyes kockázatokat, tényezőket. Menet közben folyamatosan értékelni kell az elvégzett munkát, és ha szükséges, akkor a változtatások kezdeményezése is elkerülhetetlen. Mivel a követelmények, a jogszabályi előírások és az elvárások folyamatosan változnak, így a cél folyamatos frissítése és kommunikálása is fontos szempont.

Mindezek után feltehetjük a kérdést, hogy milyen egy jó minőségi cél. Természetesen több út létezik, hiszen a kívánt eredményt többféle módon el lehet érni, persze nem mindegy, hogy mennyi idő alatt és milyen áron. Az „egy csónak, egy hajó”-elv gyakorlati megvalósítása a leghatékonyabb, amikor minden résztvevő előtt ismert a végső cél, hiszen mindenki egy irányba evez, lapátol.

Az elméleti oldal részletezése után elsőként tekintsük át, hol találkozik a minőségirányítás és az Ügyfélszolgálati és Vízdíjszámlázási Osztály a minőségi célok tekintetében. Az ISO bevezetését követően eleinte inkább csak éves célokban (mint például a megalapozott számlareklamációk számának csökkentése) gondolkodtunk, a vezetőségi elvárásokhoz igazodva. Később már hosszabb távra szóló minőségi célokat is megfogalmaztunk, ami több mindennek köszönhető: egyrészt gondolkodásunk is változott, másrészt felfogásunkat befolyásolta a 2012. évi külső audit fejlesztési javaslata is. A külső auditorok ugyanis a felhasználói elégedettség növelése és megtartása stratégia célunkat jelölték ki annak a területnek, amelynek a fejlődését azóta is folyamatosan értékeli.

A kezdeti célkitűzés az ügyfélszolgálati és a számlázási munkák egységesítése volt. A vállalatvezetés szándéka az volt, hogy mind a központi, mind a vidéki számlázók és ügyfelek munkafolyamatai egy kézben legyenek, szabályozott folyamatokon alapuljanak, illetve kerüljenek felszínre az esetleges nehézségek vagy problémák. Miután megfogalmaztuk az alapcél – az ügyfélszolgálati és számlázási munkák egységesítése –, egy negyedéves oktatási rendszert alkottunk meg. Minden negyedév végén összehívtuk az érintetteket, és beszéltünk az elvárásokról, a változásokról, a nehézségekről és a feladatokról. A célt minden évben olyan elemekkel bővítettük, amelyeket a vállalat helyzete megkívánt. Kezdetben a tudatosítás, a folyamatok erősítése, majd ezt követően a szintfelmérés és a szintre emelés következett. Az elmúlt időszakban a kompetenciák és a kommunikáció erősítése került előtérbe. A szint-

felmérésnél meghatároztunk egy minimumtudásszintet, amelyet mindenkinek el kellett érnie. Akinél a felmérés során azt tapasztaltuk, hogy a tudásszintje kevés, azt a kollégát oktatásban részesítettük, majd újrámértük. A kompetenciák fejlesztésekor például csoportos feladatokon vagy kommunikációs tréningen vettek részt a munkatársak.

Nézzük meg, hogy a szervezetnek, valamint a vállalati szereplők közül kinek mit jelentenek a minőségi célok a mindennapokban!

A vállalat szemszögéből vizsgálva az alábbiakat emelnénk ki: mivel a stratégiai célok hosszú távra szólnak, így a minőségi célok jelentik a stratégiai célok aprópénzre váltását. Tudjuk nagyon jól, hogy a fejlődés érdekében folyamatosan szükség van új tervekre, új célok kitűzésére, hiszen a végeredményt nem egyik napról a másikra érzük el. A kötöttség mellett sem mehetünk el megjegyzés nélkül, itt elsősorban arra gondolunk, hogy a minőségi célhoz kapcsolódó megvalósítási program mind a szervezetet, mind az érintett vezetőket, munkatársakat ke-

reték közé helyezi, azaz nem dőlhet hátra senki, és nem mondhatja, hogy „ráérünk arra még”. A vezetőség számára talán a legfontosabb, hogy az elvégzett feladatok valóban fejlődést, hatékonyságjavulást és elégedettséget jelentsenek. Minőségirányítási oldalról mindig örömteli és megnyugtató, amikor sikerül megfelelő minőségi célokat megfogalmazni, jóváhagyni és megvalósítani. Ilyenkor joggal mondható el, hogy az adott folyamat nemcsak papíron javul, hanem a rendszer valóban betölti a valódi szerepét. Persze jól tudjuk, hogy az új célokkal sok feladat, teendő lesz a jövőben, de ezt egyáltalán nem kell bánni, hiszen mindig szükség van változtatásokra, új kihívásokra, impulzusokra, és természetesen a közös munka a belső munkatársi kapcsolatokat is javítja. Társaságunknál az a gyakorlat, hogy a jóváhagyott célokhoz külön program, intézkedési terv készül, amelyben rögzítjük az egyes részcélokat, a határidőket és a felelősöket, akik évente legalább kétszer beszámolnak a vezetőségnek a teljesítés állapotáról.

A célok megléte a cél felelősen folyamatos fejlődést eredményez. A cél gazdájának újra és újra át kell gondolnia, hogy milyen lépéseket tud megtenni az eléréséért. A cél kereteket ad számára, továbbá a folyamatos beszámolási kötelezettség miatt mindkét fél – a célfelelős és a vállalatvezetés is – képet kap arról, hogy a kijelölt úton halad-e előre a folyamat. Ha esetleges problémák adódnak, akkor milyen megoldási, támogatási lehetőségek vannak.

Az Ügyfélszolgálati és Vízdíjszámlázási Osztálynak a kitűzött cél stabilitást ad. Mivel egy negyedéves oktatási rendszer van mögötte, így kiszámítható, hogy mikor nyílik alkalom találkozni a társakkal, megosztani a problémákat, beszélni az aktuális kérdésekről. Egységességet teremtet, és sablonfolyamatokat eredményez. A sablonizálást nem úgy kell érteni, hogy nem várjuk el az egyéni gondolkodást, hanem úgy, hogy az egyszerűbb ügyekre sablonokat készítünk, amelyek segítségével könnyen és gyorsan tudnak kezelni bizonyos eseteket.

A minőségi cél jelentősége az egyén számára

- **Szintfelmérésen vesz részt**
- **Folyamatos ismereteket ad számára**
- **Információt ad részére**
- **A közös élmény összeköti őt a kollégákkal**
- **Az egyén szintjén motivál**
- **Fejleszti a képességeit (például előadást tartottak)**
- **Megoldási lehetőségek keresésére ösztönzi**
- **Az egyén részese lesz a feladatnak és a célnak**



2. ábra A minőségi cél jelentősége az egyén számára. Forrás: Kaposvári Zsuzsanna saját szerkesztése

Az egyén, a munkatárs számára a cél megléte motivációt is jelent, hiszen azáltal, hogy a folyamatos oktatásokon részt vesz, és közösen old meg bizonyos feladatokat, bevonásra kerül. Ez a bevonás, ez a részvétel az egyén képességeit fejleszti, határait tágítja. Az oktatások alatt a résztvevőket egyedi előadásokra biztatjuk, kompetenciáikat figyeljük,