

Minőségmenedzsment - teljesítménymenedzsment

Prof. Dr. Budai Balázs PhD.
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



**Mi a minőség?
Hogyan mérjük?**

**Minőségmenedzsment
módszerek**

Teljesítménymenedzsment

Mi a minőség?

- Minőség = igények megbízható kielégítése
- Minőség = elégedett, kielégített ügyfél
- A minőség a döntések következményeiben jelenik meg
- Nem csak „jól működni”, hanem jól hatni kell
- A mérés a tanulás eszköze, nem az ellenőrzésé
- A folyamatos fejlesztés vezetői felelősség
- Minőség = bizalom + kiszámíthatóság + értékteremtés

- Milyen igények kielégítése?
 - Kimondatlan (magától értetődő) igények
 - Kimondott igények
 - Látens igények (a lojalitás növelésére!)
- Ezek fényében
 - Elégedetlen
 - Minimálisan elégedett
 - Maradéktalanul elégedett
- Első látásra?
 - WC-k, Köztemetők,
 - Azok a terek, ahol az ügyfél vár

- A sztenderdek gyakran konzerválnak, akadályozzák a fejlődést!
- Nem csak a „hogyan” a fontos, hanem a „mit” is!
- Hatásos kormányzat kell (nem csupán hatékony és eredményes!)
- Ötször annyiba kerül megszerezni egy új ügyfelet, mint megtartani egy régijt!
- A közigazgatás egyre inkább versengő!

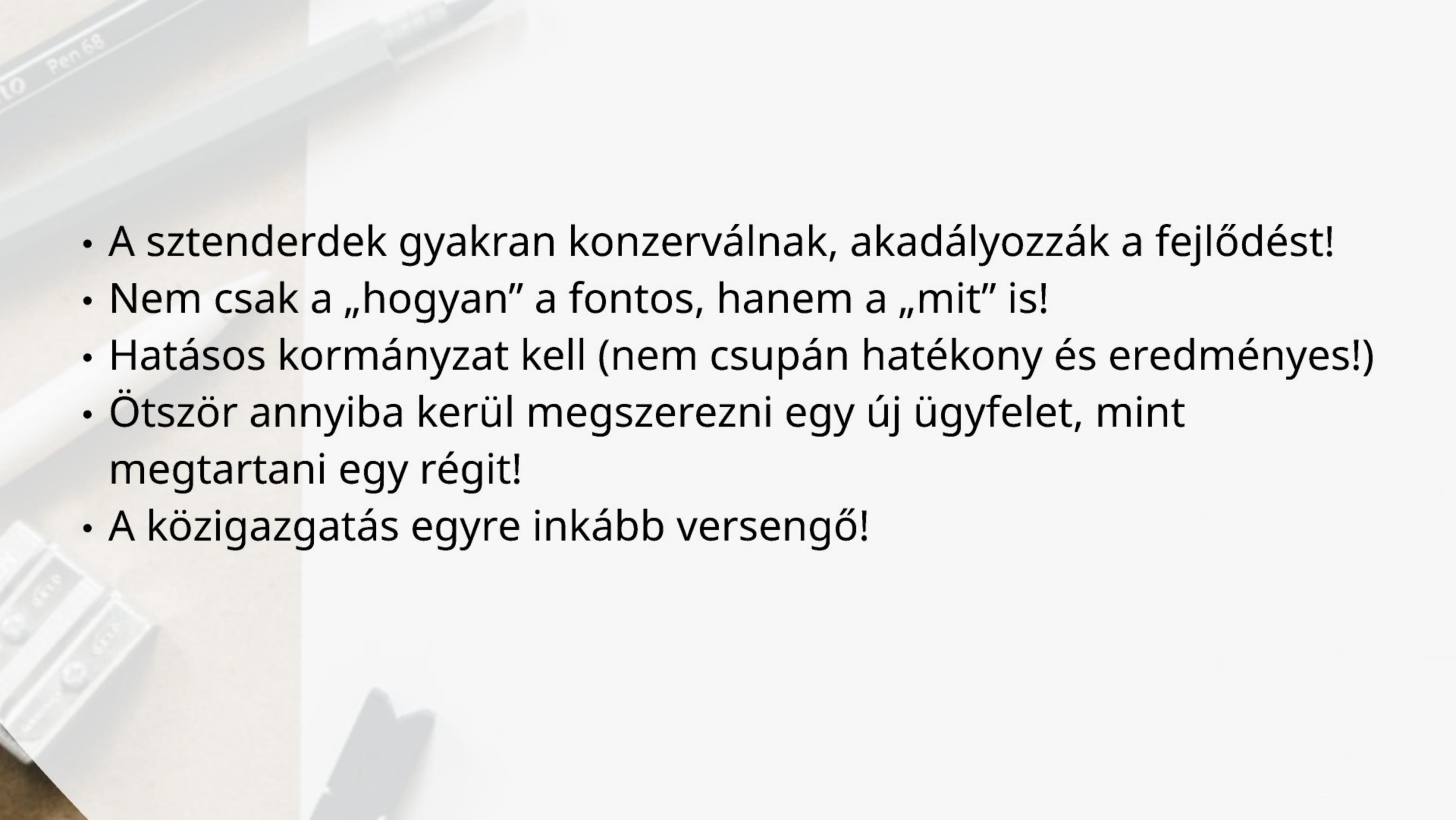


Hogyan mérjük?

Mi a minőség?

- Minőség = igények megbízható kielégítése
 - Minőség = elégedett, kielégített ügyfél
 - A minőség a döntések következményeiben jelenik meg
 - Nem csak „jól működni”, hanem jól hatni kell
 - A mérés a tanulás eszköze, nem az ellenőrzésé
 - A folyamatos fejlesztés vezetői felelősség
 - Minőség = bizalom + kiszámíthatóság + értékteremtés
-
- Milyen igények kielégítése?
 - Kimondatlan (magától értetődő) igények
 - Kimondott igények
 - Látens igények (a lojalitás növelésére!)
 - Ezek fényében
 - Elégedetlen
 - Minimálisan elégedett
 - Maradéktalanul elégedett
 - Első látásra?
 - WC-k, Köztemetők,
 - Azok a terek, ahol az ügyfél vár



- 
- A background image showing a close-up of a pen and paper. The pen is silver and has 'Pen 68' written on it. The paper is white and has some faint markings. The overall scene is softly lit, with a warm, yellowish tint.
- A sztenderdek gyakran konzerválnak, akadályozzák a fejlődést!
 - Nem csak a „hogyan” a fontos, hanem a „mit” is!
 - Hatásos kormányzat kell (nem csupán hatékony és eredményes!)
 - Ötször annyiba kerül megszerezni egy új ügyfelet, mint megtartani egy régit!
 - A közigazgatás egyre inkább versengő!

velésére!)

ár

!)



HO

Benchmarking - Benchlearning

Minőség-ellenőrzés: fókusz az outputon

Minőségbiztosítás: fókusz a folyamatokon

Minőségirányítás: fókusz a működés egészére, a szervezetre.

Benchmarking: az egyes ügyviteli folyamatok javítása (hozzámérése) más szervezetek gyakorlatait felhasználva.

Benchlearning: fókusz a tanuláson

Benchmarking fajták:

Folyamat vagy általános benchmarking: feltétele az izoláció. Lehet input-, folyamat-, transzformáció-orientált.

Funkcionális vagy területi benchmarking: verseny fokozó hatású.

Verseny-benchmarking: kvázi piackutatás. Nemzetközi viszonylatban is értelmezhető.

Belső benchmarking: házon belüli tevékenységek, folyamatok elemzése, belső kommunikációval. (általános gyakorlat: a belső megelőzi a külsőt!)

Benchlearning folyamat:

Tervezés: gyenge pontok feltérképezése, partnerek kiválasztása, a javítás (kontingencia-alapú forráskönyvei)

Gyűjtés, mérés és összehasonlítás: legjobb gyakorlatok és eredmények, szakmai ajánlások gyűjtése

Analizálás: az izolált problémák és arra adott válaszok bemutatása, a kiválasztott teljesítmény összemérése a javítandó területtel.

Adaptáció: a kiválasztott megoldás átültetése a saját szervezetre

Értékelés, visszacsatolás és ismétlés: ciklikus folyamat, önértékeléssel zárul.

Benchmarking - Benchlearning

Minőség-ellenőrzés: fókus az outputon

Minőségbiztosítás: fókus a folyamatokon

Minőségirányítás: fókus a működés egészére, a szervezetirányításra.

Benchmarking: az egyes ügyviteli folyamatok javítása (hozzámérése) más szervezetek gyakorlatait felhasználva.

Benchlearning: fókus a tanuláson

Benchmarking fajták:

Folyamatok javítása (hozzámerése) más

álva.

on

Benchmarking fajták:

Folyamat vagy általános benchmarking: feltétele az izoláció. Lehet input-, folyamat-, transzformáció-orientált.

Funkcionális vagy területi benchmarking: verseny fokozó hatású.

Verseny-benchmarking: kvázi piackutatás. Nemzetközi viszonylatban is értelmezhető.

Belső benchmarking: házon belüli tevékenységek, folyamatok elemzése, belső kommunikációval. (általános gyakorlat: a belső megelőzi a külsőt!)

képezése, partnerek kiválasztása, a javítás (kontingencia-alapú

értelmezhető.

Belső benchmarking: házon belüli tevékenységek, folyamatok elemeinek összehasonlítása a kommunikációval. (általános gyakorlat: a belső megelőzi a külsőt)

Benchlearning folyamat:

Tervezés: gyenge pontok feltérképezése, partnerek kiválasztása, a javítás (kontingencia-alapú forgatókönyvei)

Gyűjtés, mérés és összehasonlítás: legjobb gyakorlatok és eredmények, szakmai ajánlások gyűjtése

Analizálás: az izolált problémák és arra adott válaszok bemutatása, a kiválasztott teljesítmény összemérése a javítandó területtel.

Adaptáció: a kiválasztott megoldás átültetése a saját szervezetre

Értékelés, visszacsatolás és ismétlés: ciklikus folyamat, önértékeléssel zárul.

Mi a minőség?

- Minőség = igények megbízható kielégítése
- Minőség = elégedett, kielégített ügyfél
- A minőség a döntések következményeiben jelenik meg
- Nem csak „jól működni”, hanem jól hatni kell
- A mérés a tanulás eszköze, nem az ellenőrzésé
- A folyamatos fejlesztés vezetői felelősség
- Minőség = bizalom + kiszámíthatóság + értékteremtés

- Milyen igények kielégítése?
 - Kimondatlan (magától értetődő) igények
 - Kimondott igények
 - Látens igények (a lojalitás növelésére!)
- Ezek fényében
 - Elégedetlen
 - Minimálisan elégedett
 - Maradéktalanul elégedett
- Első látásra?
 - WC-k, Köztemetők,
 - Azok a terek, ahol az ügyfél vár

- A sztenderdek gyakran konzerválnak, akadályozzák a fejlődést!
- Nem csak a „hogyan” a fontos, hanem a „mit” is!
- Hatásos kormányzat kell (nem csupán hatékony és eredményes!)
- Ötször annyiba kerül megszerezni egy új ügyfelet, mint megtartani egy régijt!
- A közigazgatás egyre inkább versengő!



Hogyan mérjük?

Minőségmenedzsment - teljesítménymenedzsment

Prof. Dr. Budai Balázs PhD.
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



**Mi a minőség?
Hogyan mérjük?**

**Minőségmenedzsment
módszerek**

Teljesítménymenedzsment

Minőségmenedzsment módszerek

Six Sigma

- minőségjavító program
- A folyamat annál jobb, minél kevesebb a selejt
- 10 millióból max. 34. (azaz 99,99966% hibamentes).
- Célja az ügyfélre eső költségek és veszteségek csökkentése
- Ötvözi más minőségügyi rendszerek több résztechnikáját (pareto-elemzés, brainstorming, problémamegoldás 7 lépése stb.)

TQM

- Teljes menedzsmentfolyamat, melynek célja a vevők és a dolgozók teljes mértékű elégedettsége és bizalma a termék használata során.
- Alapelvei:
 - **Időtáv:** hosszú
 - **Hatókör:** valamennyi munkatársra kiterjed
 - **Szabályozott terület:** a szervezet egésze
 - **Követelmény:** minőségi szemlélet, hibamentes tevékenység
 - **Cél:** állandó javítás, állandó fejlődés, hosszútávú fenntartható siker a fogyasztó elégedettségével
 - **Filozófia:** hiba-okok megelőzése
 - **Módszer:** A vezetés aktív stratégiai irányítása
 - **Képzés:** folyamatos (LLL)
 - **Jutalmazás:** jutalmazási és elismerési rendszer
 - **Kommunikáció:** Belső és külső kommunikáció fejlesztése

ISO 9001

Alapelvek

- külső – harmadik fél (tanúsító szervezet) adja a tanúsítást,
- folyamatszemléletű megközelítés,
- rendszerszemlélet az irányításban,
- tényeken alapuló döntéshozatal,
- vezetői elkötelezettség,
- vevőorientált szervezet,
- folyamatos fejlesztés,
- munkatársak bevonása,
- kölcsönösen előnyös kapcsolatok a szállítókkal.
- Nem kötelező: rögzíti a követelményeket és az ezekhez rendelt mutatókat

EFQM – European Foundation for Quality Management

- A kiváló üzleti tevékenység komplex modellje
- 9 kritérium, 32 alkritérium
- Cél: az alkritériumhoz tartozó tevékenységek fejlesztése és mérése, elemzése

CAF – Common Assesment Framework

- Módszere: deming ciklus (PDCA elmélet)
- Kezeli a közigazgatás jellemző sajátosságait
- A teljesítmény fokozására alkalmas eszköz
- Híd szerepet tölt be a minőségmodellek között
- Megkönnyíti a minőségi összehasonlító értékeléseket

Előnyei:

- Alkalmazása egyszerű.
- Lehetővé teszi a közigazgatási szervek összehasonlítását.
- Híd szerepet tölt be az egyes minőségmenedzsment eszközök között.

Hátrányai:

- Csak az a szervezet tud fejlődni általa, amelyik komolyan veszi a módszer szempontjait.
- A kérdőívkitöltés nehezen megvalósítható alapos dolgozói előkészület és képzés nélkül.



Karta
mozgalmak

Mérés,
predikció

Minőségmenedzsment módszerek

Six Sigma

- minőségjavító program
- A folyamat annál jobb, minél kevesebb a selejt
- 10 millióból max. 34. (azaz 99,99966% hibamentes).
- Célja az ügyfélre eső költségek és veszteségek csökkentése
- Ötvözi más minőségügyi rendszerek több résztechnikáját (pareto-elemzés, brainstorming, problémamegoldás 7 lépése stb.)

TQM

- Teljes menedzsmentfolyamat, melynek célja a vevők és a dolgozók teljes mértékű elégedettsége és bizalma a termék használata során.
- Alapelvei:
 - **Időtáv:** hosszú
 - **Hatókör:** valamennyi munkatársra kiterjed
 - **Szabályozott terület:** a szervezet egésze
 - **Követelmény:** minőségi szemlélet, hibamentes tevékenység
 - **Cél:** állandó javítás, állandó fejlődés, hosszútávú fenntartható siker a fogyasztó elégedettségével
 - **Filozófia:** hiba-okok megelőzése
 - **Módszer:** A vezetés aktív stratégiai irányítása
 - **Képzés:** folyamatos (LLL)
 - **Jutalmazás:** Jutalmazási és elismerési rendszer
 - **Kommunikáció:** Belső és külső kommunikáció fejlesztése

ISO 9001

Alapelvek

- külső – harmadik fél (tanúsítvány kiadó szervezet) adja a tanúsítványt
- folyamatszempléletű megközelítés
- rendszerszemlélet az irányításban,
- tényeken alapuló döntéshozatal
- vezetői elkötelezettség
- vevőorientált szervezet
- folyamatos fejlesztés,
- munkatársak bevonása
- kölcsönösen előnyös kapcsolat a szállítókkal.
- Nem kötelező: rögzíti a követelményeket és az erre vonatkozóan megrendelt mutatókat

lemzés,

teljes mértékű

ker a fogyasztó

ISO 9001

Alapelvek

- külső – harmadik fél (tanúsító szervezet) adja a tanúsítást,
- folyamatszempléletű megközelítés,
- rendszerszemlélet az irányításban,
- tényeken alapuló döntéshozatal,
- vezetői elkötelezettség,
- vevőorientált szervezet,
- folyamatos fejlesztés,
- munkatársak bevonása,
- kölcsönösen előnyös kapcsolatok a szállítókkal.
- Nem kötelező: rögzíti a követelményeket és az ezekhez rendelt mutatókat

EFQM – European Foundation for Quality Management

- A kiváló üzleti tevékenység komplex modellje
- 9 kritérium, 32 alkritérium
- Cél: az alkritériumhoz tartozó tevékenységek fejlesztése és mérése, elemzése

CAF – Common Assessment Framework

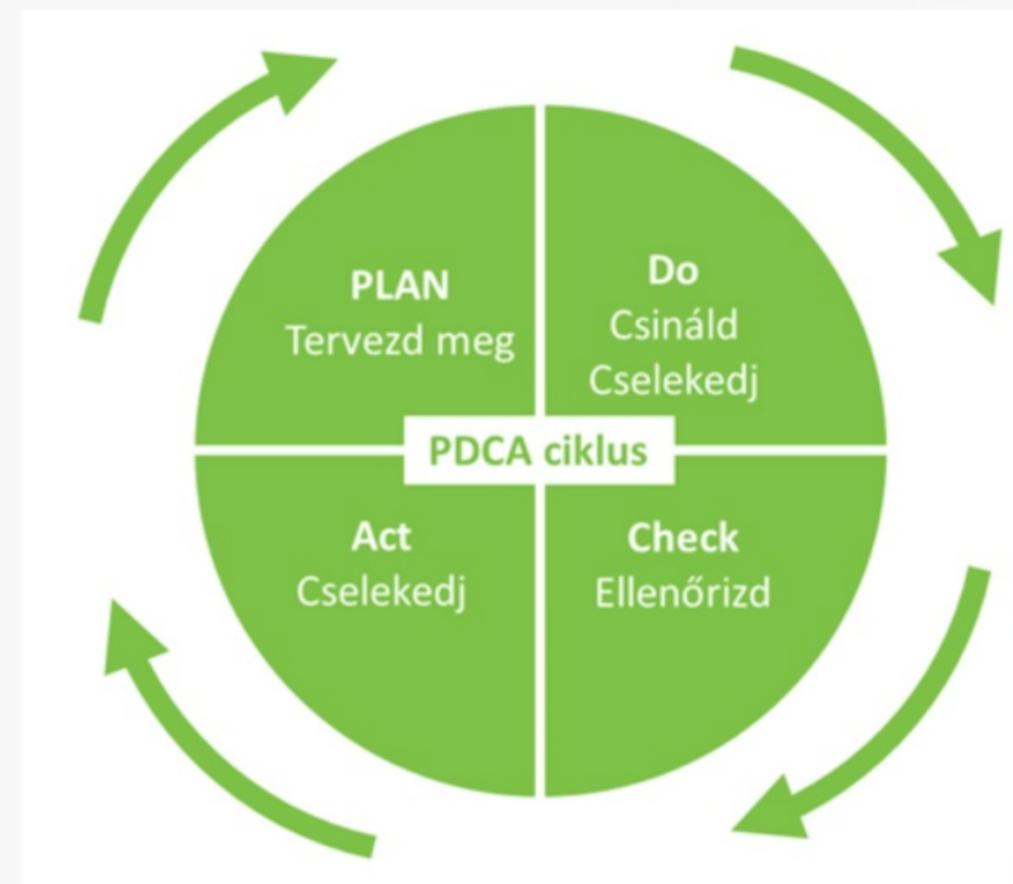
- Módszere: deming ciklus (PDCA elmélet)
- Kezeli a közigazgatás jellemző sajátosságait
- A teljesítmény fokozására alkalmas eszköz
- Híd szerepet tölt be a minőségmodellek között
- Megkönnyíti a minőségi összehasonlító értékeléseket

Előnyei:

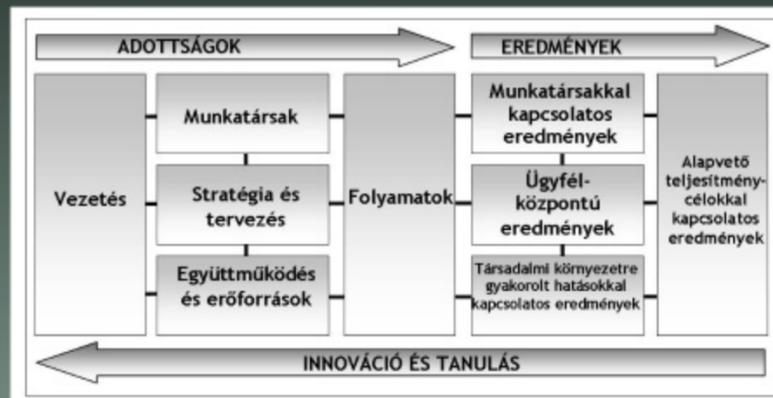
- Alkalmazása egyszerű.
- Lehetővé teszi a közigazgatási szervek összehasonlítását.
- Híd szerepet tölt be az egyes minőségmenedzsment eszközök között.

Hátrányai:

- Csak az a szervezet tud fejlődni általa, amelyik komolyan veszi a módszer szempontjait.
- A kérdőívkitöltés nehezen megvalósítható alapos dolgozói előkészület és képzés nélkül.



CAF



Fázis	Adottságok Értékelési tábla 1	Értékszám	CAF 2002
	Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.	0 – 10	0
Tervezés (P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.	11 – 30	1
Megvalósítás (D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/teszük.	31-50	2
Ellenőrzés (C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.	51-70	3
Beavatkozás (A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.	71-90	4
PDCA	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtjuk, és kiigazítjuk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.	91-100	5

Eredmény tábla 1	Értékszám	CAF 2002
Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.	0 – 10	0
Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.	11 – 30	1
Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.	31-50	2
Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.	51-70	3
Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.	71-90	4
Az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak. Minden kitűzött cél teljesül. A fontos eredmények tekintetében a más szervezetekkel történő összehasonlítás is pozitív képet mutat.	91-100	5

Minőség csak mérhető dimenziók mentén értelmezhető!

AI mint minőségkatalizátor a közigazgatásban

- Ügyfélpanaszok és visszajelzések mintázatelemzése
- Ügyfélút-törések és minőségromlás korai jelzése
- Teljesítményeltérések gyorsabb azonosítása
- AI mint érzékelő rendszer, nem mint „főnök”

Az AI nem helyettesíti a minőségmenedzsmentet – láthatóvá teszi azt, ami eddig rejtve maradt.

Minőség csak mérhető dimenziók mentén értelmezhető

AI mint minőségkatalizátor a közigazgatásban

- Ügyfélpanaszok és visszajelzések mintázatelemzése
- Ügyfélút-törések és minőségromlás korai jelzése
- Teljesítményeltérések gyorsabb azonosítása
- AI mint érzékelő rendszer, nem mint „főnök”

*Az AI nem helyettesíti a minőségmenedzsmentet –
láthatóvá teszi azt, ami eddig rejtve maradt.*

ADOTTTSÁGOK

EREDMÉNYEK

Vezetés

Munkatársak

Stratégia és tervezés

Együttműködés és erőforrások

Folyamatok

Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

Ügyfél-központú eredmények

Társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények

Alapvető teljesítmény-célokkal kapcsolatos eredmények

INNOVÁCIÓ ÉS TANULÁS

Fázis	Adottságok Értékelési tábla 1	Értékszám	CAF 2002
	Nem vagyunk aktívak ezen a területen; Nem rendelkezünk információval.	0 – 10	0
Tervezés (P)	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel.	11 – 30	1
Megvalósítás (D)	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük.	31-50	2
Ellenőrzés (C)	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon.	51-70	3
Beavatkozás (A)	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.	71-90	4
PDCA	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezzük, végrehajtjuk, és kiigazítjuk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.	91-100	5

Eredmény tábla 1	Értékszám	CAF 2002
Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.	0 – 10	0
Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.	11 – 30	1
Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.	31-50	2
Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.	51-70	3
Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.	71-90	4
Az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak. Minden kitűzött cél teljesül. A fontos eredmények tekintetében a más szervezetekkel történő összehasonlítás is pozitív képet mutat.	91-100	5

Minőségmenedzsment módszerek

Six Sigma

- minőségjavító program
- A folyamat annál jobb, minél kevesebb a selejt
- 10 millióból max. 34. (azaz 99,99966% hibamentes).
- Célja az ügyfélre eső költségek és veszteségek csökkentése
- Ötvözi más minőségügyi rendszerek több résztechnikáját (pareto-elemzés, brainstorming, problémamegoldás 7 lépése stb.)

TQM

- Teljes menedzsmentfolyamat, melynek célja a vevők és a dolgozók teljes mértékű elégedettsége és bizalma a termék használata során.
- Alapelvei:
 - **Időtáv:** hosszú
 - **Hatókör:** valamennyi munkatársra kiterjed
 - **Szabályozott terület:** a szervezet egésze
 - **Követelmény:** minőségi szemlélet, hibamentes tevékenység
 - **Cél:** állandó javítás, állandó fejlődés, hosszútávú fenntartható siker a fogyasztó elégedettségével
 - **Filozófia:** hiba-okok megelőzése
 - **Módszer:** A vezetés aktív stratégiai irányítása
 - **Képzés:** folyamatos (LLL)
 - **Jutalmazás:** jutalmazási és elismerési rendszer
 - **Kommunikáció:** Belső és külső kommunikáció fejlesztése

ISO 9001

Alapelvek

- külső – harmadik fél (tanúsító szervezet) adja a tanúsítást,
- folyamatszemléletű megközelítés,
- rendszerszemlélet az irányításban,
- tényeken alapuló döntéshozatal,
- vezetői elkötelezettség,
- vevőorientált szervezet,
- folyamatos fejlesztés,
- munkatársak bevonása,
- kölcsönösen előnyös kapcsolatok a szállítókkal.
- Nem kötelező: rögzíti a követelményeket és az ezekhez rendelt mutatókat

EFQM – European Foundation for Quality Management

- A kiváló üzleti tevékenység komplex modellje
- 9 kritérium, 32 alkritérium
- Cél: az alkritériumhoz tartozó tevékenységek fejlesztése és mérése, elemzése

CAF – Common Assesment Framework

- Módszere: deming ciklus (PDCA elmélet)
- Kezeli a közigazgatás jellemző sajátosságait
- A teljesítmény fokozására alkalmas eszköz
- Híd szerepet tölt be a minőségmodellek között
- Megkönnyíti a minőségi összehasonlító értékeléseket

Előnyei:

- Alkalmazása egyszerű.
- Lehetővé teszi a közigazgatási szervek összehasonlítását.
- Híd szerepet tölt be az egyes minőségmenedzsment eszközök között.

Hátrányai:

- Csak az a szervezet tud fejlődni általa, amelyik komolyan veszi a módszer szempontjait.
- A kérdőívkitöltés nehezen megvalósítható alapos dolgozói előkészület és képzés nélkül.



Karta
mozgalmak

Mérés,
predikció

Karta mozgalmaktól a teljesítmény-menedzsmentig



- Service Declaration 1988 (Finnország)
- Public Service Charter (Franciaország)
- Citizen's Charter (Nagy-Britannia)
- Customer Service Standards (USA)
- Public Services Users' Charter (Belgium)
- Public Service 2000 (Kanada)

NPM teljesítményelvű szemlélete
TQM, EFQM, ISO -> CAF

Motiváló: díjmodellek (IIASA-Shiba, Európai Minőségi Díj, Magyar Nemzeti Minőségi Díj, Magyar közigazgatási Minőségi Díj, TÖOSZ stb.)

Szolgáltatási Charta → Teljesítménymenedzsment
Összehasonlító áttekintés (1990–2025)

	Service / Public Service Charter	CAF / EFQM	KPI / Teljesítménymenedzsment	Adaptív / Dashboard alapú megközelítés
Időszak	1990-es évek vége – 2000-es évek	2000-es évek eleje	2000–2010	2010 –>
Alapfelte	Hybrida szolgáltatási igény	Szervizes költés	CE-teljesítmény mérés	Folyamatos visszacsatolás
Állampolgár szerepe	Égyfős	Érdekm	Felhasználó	Érdeklődő szereplő
Feladat	Szolgáltatási minőség	Felhasználói és vezető	Erőforrások	Hitel és hitelesség
Tyűkös kérdés	"Hogyan lehet az ügy?"	"Hogyan működik a szervezet?"	"Hogyan a vállalat?"	"Hogyan a vállalat?"
Működési mód	Szolgáltatáscentrikus	Szervizes mód	Program / stratégia	Rendfolytatás
Struktúra	Dezentralizált, charta	Dezentralizált, POCA	Hierarchikus	Dashboard, analitika
Állampolgár	Dokumentumalapú	Reál-felhasználó	Jelentésközpontú	Változó / Működési
Működési mód	Impulzus működés és tovább	Állás	Állás	Demokrácia
Tyűkös metrikák	Igények, határidők	Felhasználói term.	KPI-igény	Tartalék és határidők
Értékelés	Igény a teljesítmény	ISO- és értékelési igények	Mutatók/Indikátorok	Adatvezérlés/governance

Karta mozgalmaktól a teljesítmény-menedzsmentig

The screenshot shows the official website of Citizenship and Immigration Canada. The header includes the Canadian flag, the text 'Citizenship and Immigration Canada' in both English and French, and the 'Canada' logo. A navigation bar contains links for 'Français', 'Home', 'Contact Us', 'Help', 'Search', and 'canada.gc.ca'. The main content area is titled 'Service declaration' and includes a sidebar with various service categories like 'The Department', 'Come to Canada', 'Newcomers to Canada', 'Citizenship', 'Canadian Residents', and 'Partner with Us'. The main text explains the service declaration's purpose and lists links for 'Who we are', 'What we do', and 'What we do'.

Citizenship and Immigration Canada
www.cic.gc.ca

Service declaration

This service declaration outlines Citizenship and Immigration Canada's service commitments.

Through this declaration, you will find information on:

- [Who we are](#)
- [What we do](#)
- [Our commitment to you](#)
- [Service standards](#)
- [Processing times](#)
- [Helping us serve you better](#)
- [External advice and assistance for citizenship and immigration](#)
- [e-Consultation on service declaration and service standards](#)
- [Frequently asked questions](#)

Who we are

Our department is responsible for immigration, settlement, resettlement, citizenship and multiculturalism programs and services.

We have over 4,000 employees working in 46 points of service in Canada and 90 points of service in 76 countries.

Find more information on [CIC's mandate, mission and vision](#).

What we do

CIC provides citizenship and immigration services and programs such as:

I Need To ...

- Check application status
- Apply online or access unsubmitted application
- Pay application fees
- Change address
- Find CIC offices
- Find application form or guide
- Calculate application fees
- Check application processing times
- Use residence calculator
- Get permanent resident card
- Get medical exams
- Get police certificates

Service Declaration 1988 (Finnország)
Public Service Charter (Franciaország)
Citizen's Charter (Nagy-Britannia)
Customer Service Standards (USA)
Public Services Users' Charter (Belgium)
Public Service 2000 (Kanada)

NPM teljesítményelvű szemlélete
TQM, EFQM, ISO -> CAF

Motiváló: díjmodellek (IIASA-Shiba, Európai Minőségi Díj,
Magyar Nemzeti Minőségi Díj, Magyar közigazgatási
Minőségi Díj, TÖOSZ stb.)

Szolgáltatási Charta → Teljesítménymenedzsment

Összehasonlító áttekintés (1990–2025)

	Service / Public Service Charter	CAF / EFQM	KPI / Teljesítménymenedzsment	Adatvezérelt / Dashboard-álapú megközelítés
Időszak	1990-es évek vége – 2000-es évek	2000-es évektől	2005–2015	2015→
Alaplogika	Nyilvános szolgáltatási ígéret	Szervezeti kiválóság	Cél–teljesítmény mérés	Folyamatos visszacsatolás
Állampolgár szerepe	Ügyfél	Érintett	Felhasználó	Élményszintű szereplő
Fókusz	Szolgáltatási minőség	Folyamatok és vezetés	Eredmények	Hatás és trendek
Tipikus kérdés	„Mit ígér az állam?”	„Jól működik a szervezet?”	„Elérjük a célokat?”	„Javul-e a valóság?”
Mérési szint	Szolgáltatásonként	Szervezeti szint	Program / stratégia	Rendszerszint
Eszköz	Deklaráció, charta	Önértékelés, PDCA	Mutatószámok	Dashboard, analitika
Átláthatóság	Dokumentumalapú	Belső fókuszú	Jelentésalapú	Valós idejű / közel valós
Mai státusz	Implicit módon él tovább	Aktív	Aktív	Domináns
Tipikus output	Ígéret, határidők	Fejlesztési terv	KPI riport	Trend- és hatáselemzés
Fő korlát	Ígéret ≠ teljesítmény	Idő- és erőforrás-igényes	Mutatófetisizmus	Adatminőség, governance

Minőségmenedzsment módszerek

Six Sigma

- minőségjavító program
- A folyamat annál jobb, minél kevesebb a selejt
- 10 millióból max. 34. (azaz 99,99966% hibamentes).
- Célja az ügyfélre eső költségek és veszteségek csökkentése
- Ötvözi más minőségügyi rendszerek több résztechnikáját (pareto-elemzés, brainstorming, problémamegoldás 7 lépése stb.)

TQM

- Teljes menedzsmentfolyamat, melynek célja a vevők és a dolgozók teljes mértékű elégedettsége és bizalma a termék használata során.
- Alapelvei:
 - **Időtáv:** hosszú
 - **Hatókör:** valamennyi munkatársra kiterjed
 - **Szabályozott terület:** a szervezet egésze
 - **Követelmény:** minőségi szemlélet, hibamentes tevékenység
 - **Cél:** állandó javítás, állandó fejlődés, hosszútávú fenntartható siker a fogyasztó elégedettségével
 - **Filozófia:** hiba-okok megelőzése
 - **Módszer:** A vezetés aktív stratégiai irányítása
 - **Képzés:** folyamatos (LLL)
 - **Jutalmazás:** jutalmazási és elismerési rendszer
 - **Kommunikáció:** Belső és külső kommunikáció fejlesztése

ISO 9001

Alapelvek

- külső – harmadik fél (tanúsító szervezet) adja a tanúsítást,
- folyamatszemléletű megközelítés,
- rendszerszemlélet az irányításban,
- tényeken alapuló döntéshozatal,
- vezetői elkötelezettség,
- vevőorientált szervezet,
- folyamatos fejlesztés,
- munkatársak bevonása,
- kölcsönösen előnyös kapcsolatok a szállítókkal.
- Nem kötelező: rögzíti a követelményeket és az ezekhez rendelt mutatókat

EFQM – European Foundation for Quality Management

- A kiváló üzleti tevékenység komplex modellje
- 9 kritérium, 32 alkritérium
- Cél: az alkritériumhoz tartozó tevékenységek fejlesztése és mérése, elemzése

CAF – Common Assesment Framework

- Módszere: deming ciklus (PDCA elmélet)
- Kezeli a közigazgatás jellemző sajátosságait
- A teljesítmény fokozására alkalmas eszköz
- Híd szerepet tölt be a minőségmodellek között
- Megkönnyíti a minőségi összehasonlító értékeléseket

Előnyei:

- Alkalmazása egyszerű.
- Lehetővé teszi a közigazgatási szervek összehasonlítását.
- Híd szerepet tölt be az egyes minőségmenedzsment eszközök között.

Hátrányai:

- Csak az a szervezet tud fejlődni általa, amelyik komolyan veszi a módszer szempontjait.
- A kérdőívkitöltés nehezen megvalósítható alapos dolgozói előkészület és képzés nélkül.



Karta
mozgalmak

Mérés,
predikció

Minőségmenedzsment - teljesítménymenedzsment

Prof. Dr. Budai Balázs PhD.
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



**Mi a minőség?
Hogyan mérjük?**

**Minőségmenedzsment
módszerek**

Teljesítménymenedzsment

Teljesítménymenedzsment

A minőségmenedzsment nem öncél, hanem a teljesítményen keresztül a társadalmi hatás eszköze. Inputvezérelt megoldások helyett eredményvezérelt megoldások kellenek! (Eredményindikátorok, hatásindikátorok)

- **Output:** mit állít elő a szervezet? (ügyek száma, szolgáltatások)
- **Outcome:** mit ér el az ügyfél szintjén?
- **Impact:** milyen közpolitikai / társadalmi hatás jön létre?
- Jó folyamat ≠ jó hatás
- A közigazgatásban a „minőség” végső mércéje: **érdemi értékteremtés**

MBO alapú elvrendszerre épülnek

Működési jellemzők:

- Célmeghatározás a dolgozókkal együtt, ebből egyéni célok
- Az értékelés az ösztönzést is célozza
- A dolgozók fizetésének egy része is a teljesítményhez kapcsolt
- A teljesítmény folyamatosan tervezik és nyomon követik.
- A célérést formális értékelő megbeszéléssel is segítik.

Lehetséges indikátorok:

Minőség: megbízhatóság, pontosság, konzisztencia, hibaszám - ppm (vö: Hat Szigma),

Mennyiség: volumen, ügyszám;

Idő: gyorsaság, reagálási sebesség, rendelkezésre állás;

Használat: egyszerűség, felhasználó-barátság, rugalmasság, kényelem, átláthatóság, hozzáférés;

Pénz: ár, költség, érték.

Magyar kísérletek és azok kudarcai: TÉR, MÉR

BSc

Stratégia-alkotási és végrehajtási eszköz

Segítségével mérhető és megvalósítható célrendszerre bontható a szervezeti stratégia

Négy nézőpont köré szerveződik:

- Pénzügyi teljesítmény
- Ügyfelek (vevők)
- Működési folyamatok
- Innováció és tanulás

Scorecard:

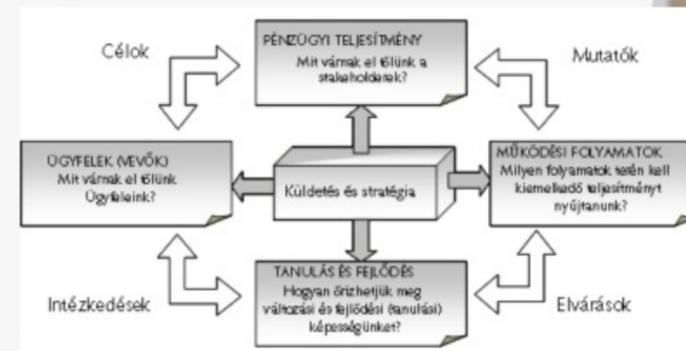
Stratégiai cél kvalitatív megfogalmazása

Ehhez szükséges mutató definiálása

Elvárás számszerűsítése 3-5 évre

Céleléshez szükséges intézkedések (felelőssel és határidővel)

Jó eszköz a teljesítményértékelésnél, szervezetrányításnál



Teljesítménymenedzsment

A minőségmenedzsment nem öncél, hanem a teljesítményen keresztül a társadalmi hatás eszköze. Inputvezérelt megoldások helyett eredményvezérelt megoldások kellene! (Eredményindikátorok, hatásindikátorok)

- **Output:** mit állít elő a szervezet? (ügyek száma, szolgáltatások)
- **Outcome:** mit ér el az ügyfél szintjén?
- **Impact:** milyen közpolitikai / társadalmi hatás jön létre?
- Jó folyamat ≠ jó hatás
- A közigazgatásban a „minőség” végső mércéje: **érdemi értékteremtés**

MBO alapú elvrendszerre épülnek

Működési jellemzők:

- Célmeghatározás a dolgozókkal együtt, ebből egyéni célok
- Az értékelés az ösztönzést is célozza
- A dolgozók fizetésének egy része is a teljesítményhez kapcsolt
- A teljesítmény folyamatosan tervezik és nyomon követik.
- A célelérést formális értékelő megbeszéléssel is segítik.

Lehetséges indikátorok:

Minőség: megbízhatóság, pontosság, konzisztencia, hibaszám - ppm (vö: Hat Sigma),

Mennyiség: volumen, ügyszám;

Idő: gyorsaság, reagálási sebesség, rendelkezésre állás;

Használat: egyszerűség, felhasználó-barátság, rugalmasság, kényelem, átláthatóság, hozzáférés;

Pénz: ár, költség, érték.

Magyar kísérletek és azok kudarcai: TÉR, MÉR

BSc

Stratégia-alkotási és végrehajtási eszköz

Segítségével mérhető és megvalósítható célrendszerre bontható a szervezeti stratégia

Négy nézőpont köré szerveződik:

- Pénzügyi teljesítmény
- Ügyfelek (vevők)
- Működési folyamatok
- Innováció és tanulás

Scorecard:

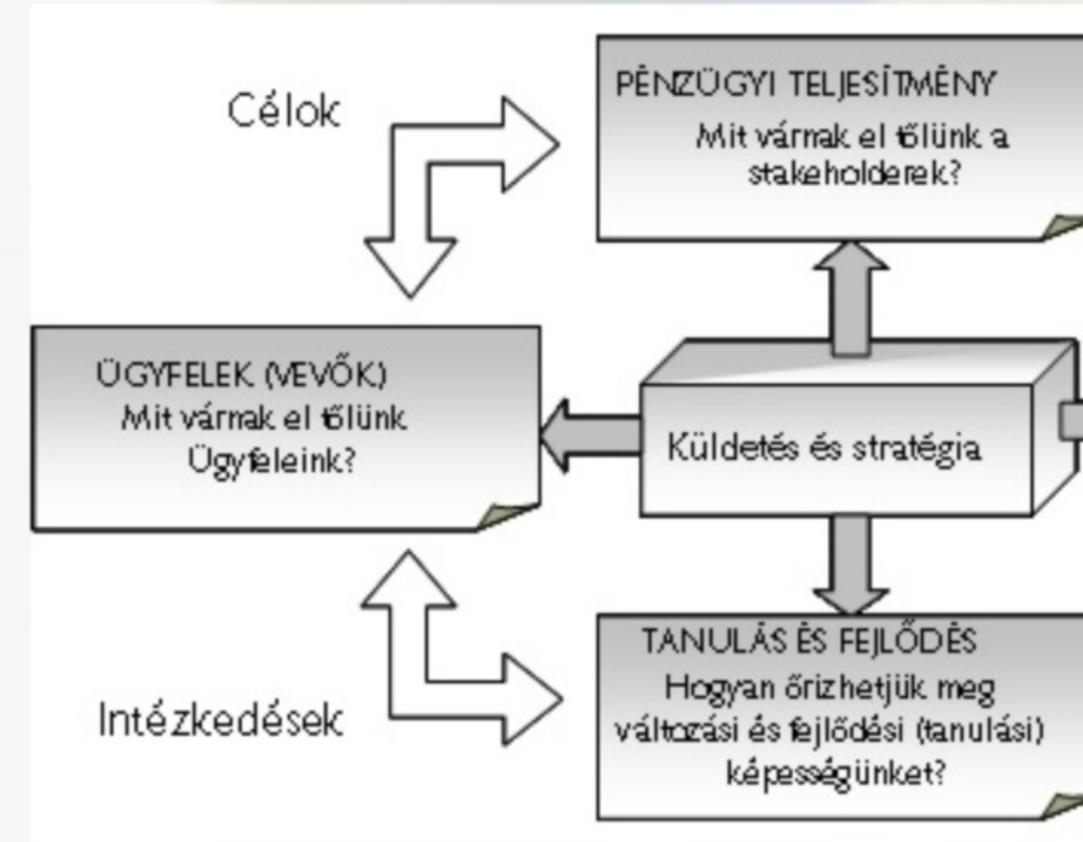
Stratégiai cél kvalitatív megfogalmazása

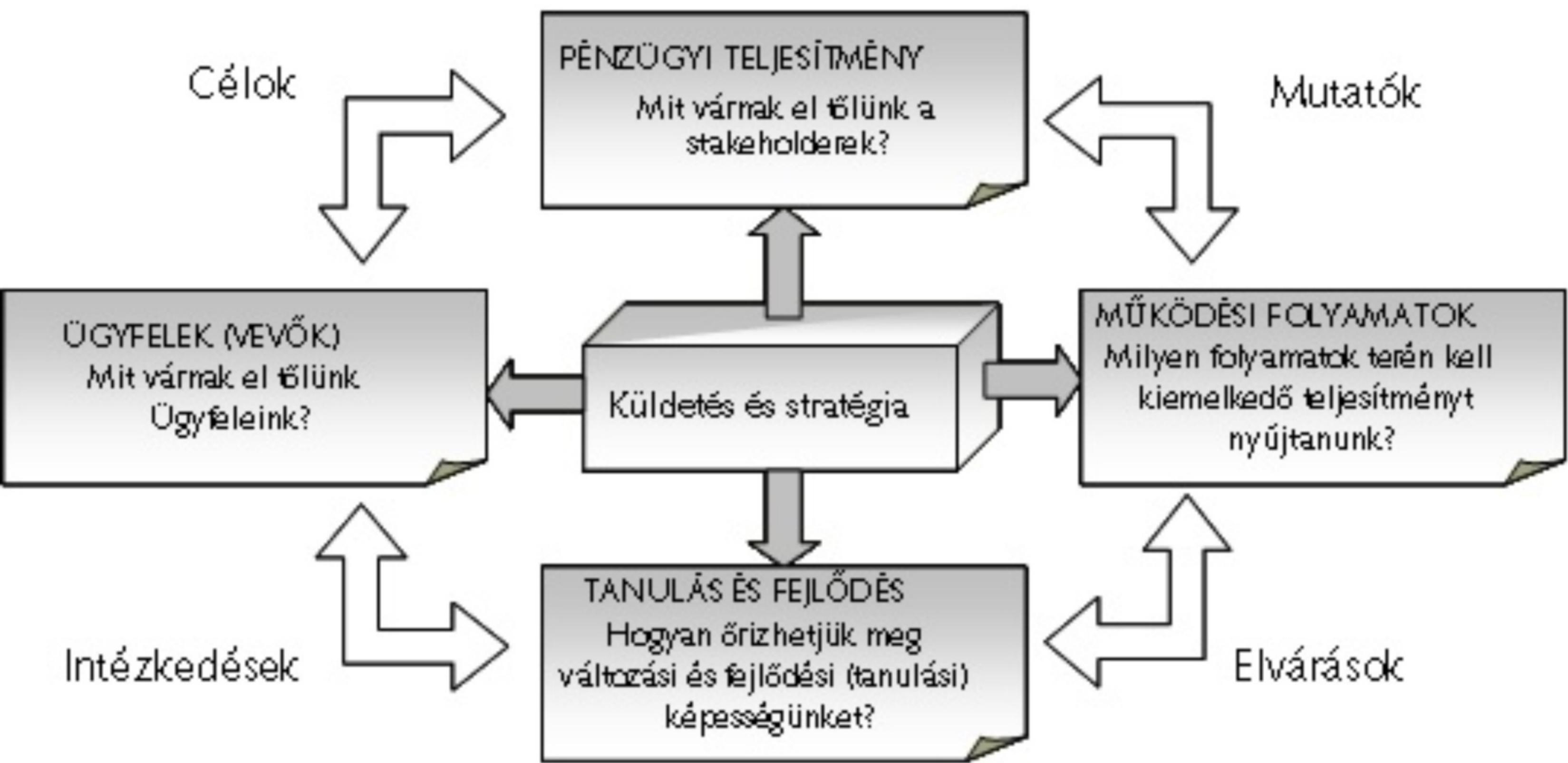
Ehhez szükséges mutató definiálása

Elvárás számszerűsítése 3-5 évre

Céleléréshez szükséges intézkedések (felelőssel és határidővel)

Jó eszköz a teljesítményértékelésnél, szervezetirányításnál





Minőségmenedzsment - teljesítménymenedzsment

Prof. Dr. Budai Balázs PhD.
egyetemi tanár

budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454



**Mi a minőség?
Hogyan mérjük?**

**Minőségmenedzsment
módszerek**

Teljesítménymenedzsment

Vigye magával, és nézze meg újra bármikor.

Lemaradt valamiről? Szeretné alaposabban körbejárni a témát? Szkenelje be ezt a kódot vagy kattintson az alábbi gombra a prezentáció megnyitásához. Bármikor, bárhol.

Prezentáció megtekintése

