

ERIZAINZA ZERBITZUEN KUDEAKETA ETA KALITATEA

*Administrazio Prozesua:
Kontrola eta Ebaluaketa:
Kalitatearen Kontrola*



Irrintzi Fernandez Aedo – Sendoa Ballesteros Peña
irrintzi.fernandez@ehu.eus - sendoa.ballesteros.@ehu.eus

Kontrola

Kontrolaren fasea administrazio prozesuaren azkeneko fasea da eta honen bidez egiaztatu edo aztertu ahal izango dugu burututako lana aldez aurretik ezarritako plangintzaren arabera burutu den ala ez.

Kontrola

Aldiak

- Neurketa-----LANA NEURTU
- Konparaketa----- HELBURUAK vs EMAITZAK
- Zuzenketa neurriak---ARAZOAK KONPONTZEKO NEURRIAK EZARRI

Kontrolaren Ezaugarriak

- Moldagarria izatea
- Ekonomia
- Erreztasuna
- Malgutasuna
- Erantzukizuna eta banakotasuna
- Etorkizunera orientatzea
- Akatsak modu arinean topatzea eta zuzentzea

Kontrol Motak

- Denboraren arabera
- Garatzen den eremuaren arabera

Kontrol Motak

Denboraren araberakoak

➤ Periodikoa

➤ Jarraia

➤ Noizbehinkakoa

➤ Amaierakoa

Kontrol Motak

Garapen eremuari dagokionez

➤ Barne kontrola

➤ Kanpo kontrola

Kontrola

Kontrola eraginkorra izan dadin honako printzipioak izan behar dira kontutan

- Langileak kontrolatu beharko dira betetzen duten lanpostua, burutzen duten lana eta ezarritako helburuen arabera lortzen dituen emaitzak kontutan hartuz
- Burutzen duten lana epe konkretu eta jarrai batean zehar
- Langileek ezagutu behar dute zer den kontrolatuko dena
- Langileek onartu eta ulertu behar dute kontrola

Kontrola

Kontrolaren ondorioz ager daitezkeen arazoak

- Langileen erresistentzia
- Langileenganako gainbegiraketa hurbila egitearen beharra
- Gehiegizko gastua

**Administrazio Prozesua:
Evaluaketa eta Kontrola
Kalitatearen Kontrola eta Kudeaketa**

Kalitatea

- “Bezeroak kontutan hartuz, eguneroko prozesuetan aldaketak egitea hobekuntza iraunkorra lortzeko posible egiten duen prozesua.”.
- Espero denaren eta jasotzen denaren arteko aldea da.
- “kalitate edo ezaugarri multzo batek betebeharrak zelan asetzen dituen ezaugarria edo ekintza.” (ISO 9000).



“Kalitatea bezeroaren ikuspegitik ulertua izan behar da” (*Feigenbaum*).

EZ-Kalitatea

- Eskeintzen den “produktuaren” eta beharren arteko ezberdintasuna.
- Bi dimentsioen arteko ezberdintasuna:
 - Dimentsio subjektiboa (Bezeroak nahi duena)
 - Dimentsio objektiboa (eskeintzen dena).

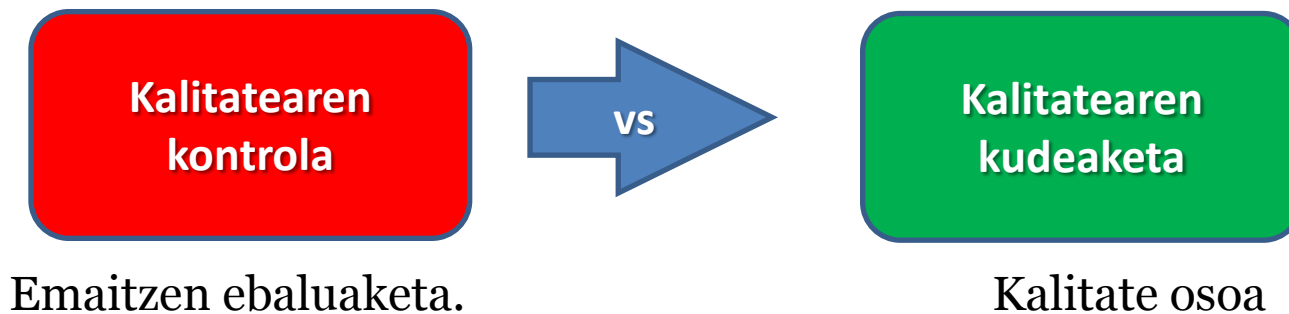


Kalitateari garrantziarik ez ematea = Xahutzea

Kalitatearen Kudeaketa

Kalitatearen kontrola: Egiten diren konprobaketa teknikoak, eskeinitako produktua aurretiaz ezarritako kalitate eremuarekin bat datorrela egiaztatzeko.

Kalitatearen kudeaketa: Merkatuak zer behar duen eta prezio eta kalitaterik hoberenean eskeintzeaz arduratzen den kudeaketa atala.



Kalitatearen Osotasuna

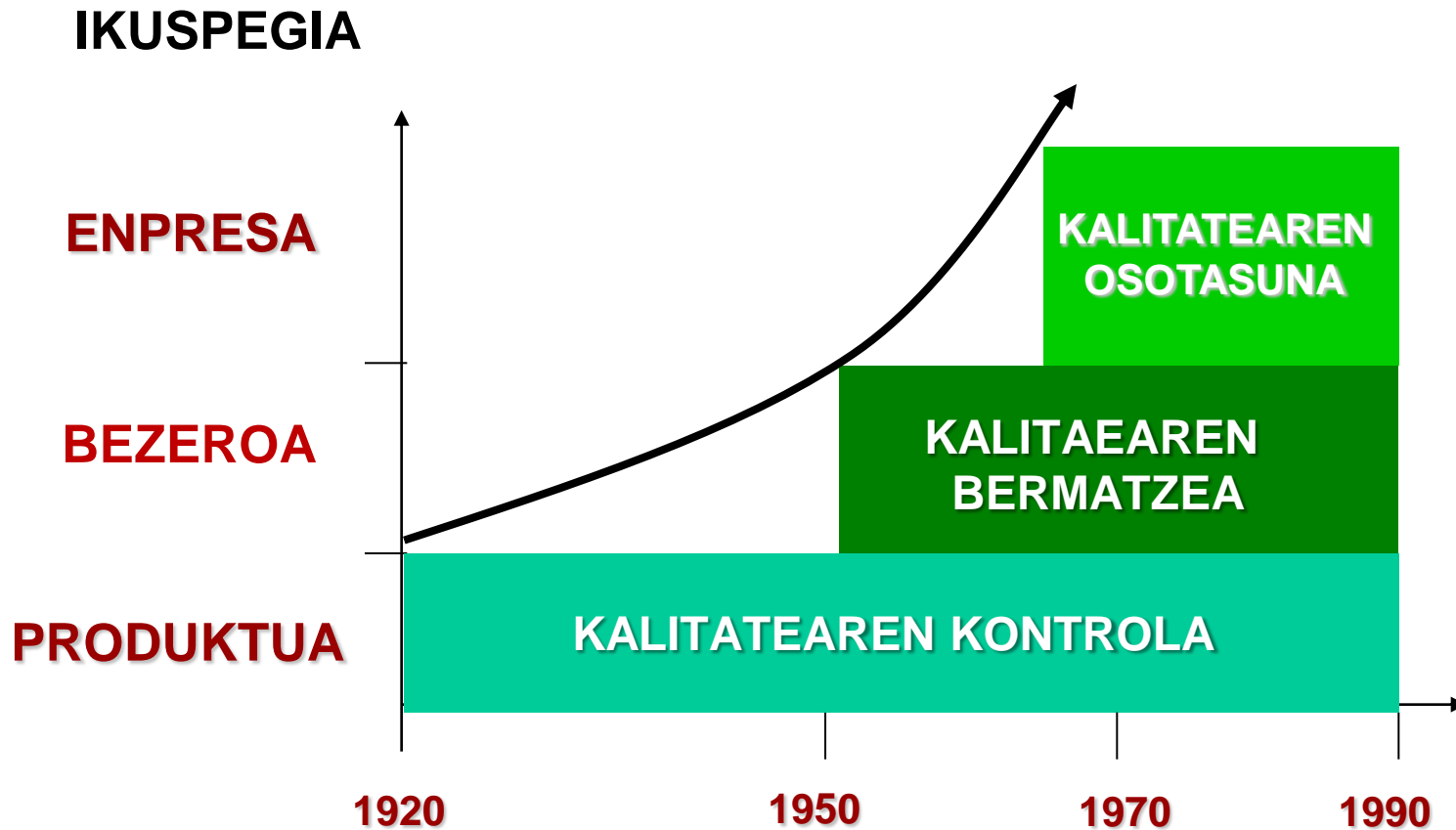
KALITATEA BEZEROEK
ESKATZEN DUTENA
EMATEA DA,

ETENGABEKO
BERRIKUNTZAN ARITUZ

“Kalitate osoak, egituraren, lan taldearen, baliabideen, prozesuaren eta bukaerako produktuaren kalitatea biltzen ditu”.

NAHI ETA ESPERO DUTENA GAINDITUZ

Kalitatearen Osotasunaren Ikuspegia Historian



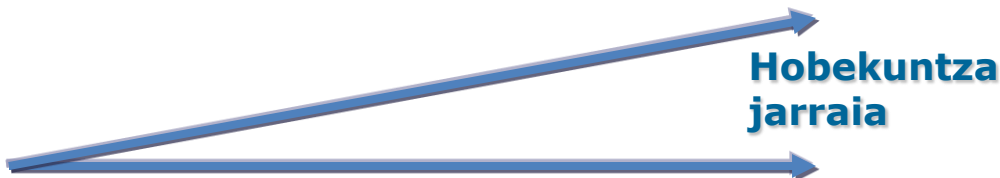
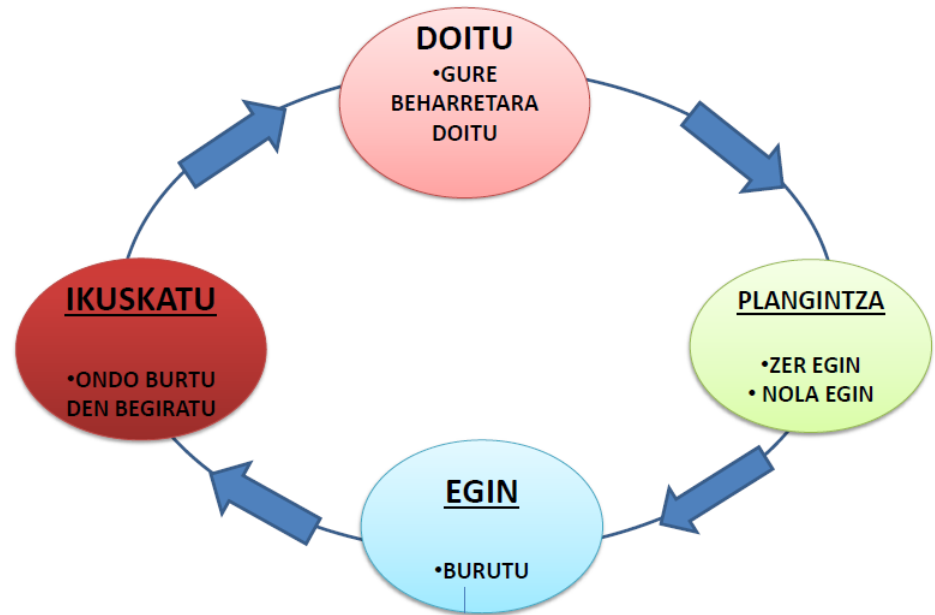
Kalitate Osoaren Oinarriak

1. **Erabiltzailearen beharretara egokitzea:** Bezeroaren ongizatera bideratua.
2. **Xahutzeak kentzea:** ekintzak ahalik eta baliabide gutxienekin egitea.
3. **Hobekuntza jarraia** (*Deming*).
4. **Parte hartze osoa,** erakundea osatzen duten pertsona guztien parte hartzea aurreko oinarriak modu egoki baten egin ahal izateko.

Oinarri hauen ezartzea erraztua izango da aurretik plangintza eta antolakuntza egoki bat egin bada.

Deming edo Hobekuntza Jarraia

“Oinarrizko prozesu metodologikoa, aktibitatearen edozein eremutan aplika daitekeena hobekuntza jarraia bermatzeko”.



Kalitatearen Osotasuna: Kalitatearen Kultura

Langileei zer suposatuko die:

- Lan taldean lan egitea.
- Hobekuntzan parte hartu nahi izatea.
- Gauzak lehenengoan ondo egin nahi izatea.
- Formakuntza egin nahi izatea.
- Enpresaren helburuak bete nahi izatea.



o
k
-
o
kok-ok-ok-ok-ok-ok

Hartu emandako zuzendaritza talde batek, langileek kalitatearen kultura bereganatzea erraztuko du.

Kalitate maila

altua

Kalitateak Zer Ekartzen du?

- Xahutze gutxiago
- Errepikapen gutxiago
- Ukatze gutxiago
- Erreklamazio kopuru gutxiago
- Itzultze gutxiago

KOSTU
EKONIMIKOA
GUTXIAGOA

PRODUKTIBITATE MAILA
HANDIAGOA

ASETZE PROFEZIONAL
HANDIAGOA

Kalitatea

Zer etortzen zaigu burura kalitatea aipatzen dugunean?

- Ikuskatze gehiago.
- Arau gehiago eta estatistika gehiago.
- Zerbait zaila.
- Zerbait garestia.
- Gurekin ez datorren zerbait.
- Ondo goaz beraz zertarako egin.



Kalitatea



Kalitatearen abantailak

- Kalitatearen hobekuntza, errore gutxiagoa.
- Erreklamazio gutxiago.
- kostu gutxiago, errentabilitate gehiago.
- Ez eraginkortasunen gutxitzea.
- Enpresaren ikuspegia hobetzen du.
- Egituraren kudeaketa hobeagoa.



**Administrazio Prozesua:
Evaluaketa eta Kontrola
Taldeen hobekuntza**

Kalitate Zirkulua

Pertsona talde bat (erdibideko zuzendariak et langileak) aldizka euren lana hobetzeko asmoz, denon partaidetza eta autonomia beharrezkoa izanik.

Kalitate zirkuluen ezaugarriak

- Borondatezko partaidetza.
- landuko den gaia aukeratzeko eskubidea.



Kalitate zirkuluak erabiltzeak MOTIBAZIOA, INTEGRAZIOA eta lantaldearen GARAPENA lortzen da

Kalitate zirkulua aurrera eramateko eman beharreko pausuak

1. Zuzendaritzaren konpromezua.
2. Helburuak plasmatearen beharra.
3. Ezarpena egingo den lekuaren aukeraketa.
4. Informazioa eskaintzen duten saioak egin beharko dira.
5. Bolondresak aurkezteko epea.
6. Lehenengo zirkuluen sorrera.
7. Zirkulu guztien koordinatzailea.
8. Formakuntza garaia.
9. Lehenengo batzarretan helburuak zehaztea.
10. Zirkulu ezberdinen koordinatzaileen batzarra.
11. Eraitzen zabalkuntza.
12. Kalitate zirkulu guztien batzar orokorra (6-12 hilabetero)

Lana behin bukatuta, zuzendaritzari erakutsiko zaio, zeinak erabakikoa duen ondorioak aurkeztuko dituen edo ez.

Kalitate Zirkuluak ezartzeak dakartzan abantailak



ENPRESArentzako

- Langileen arteko harrrenak hobetzen dira.
- Komunikazioa hobetzen du.
- Kalitatea hobetzen du.

LANKIDEntzako

- Formakuntza hobetzen du.
- Poztasun handiagoa.
- Garapen pertsonal hobeagoa.
- Lantaldean barneratzea.
- Zuzendaritzaren errekonozimendua.

**Administrazio Prozesua:
Evaluaketa eta Kontrola
Osasun arloko Kalitatea**

Osasun Sistemaren Kalitatea

“Gizabanakoek osasun sisteman parte hartzea lortuko da, baldin eta denen eskura eta profesionaltasunez ematen diren zerbitzuak eskeintzen bazaizkie, momentu horretan eskuragarri dauden baliabideetaz baliatuz” (Avedis Donabedian).

Avedis Donabedian asistentziaren kalitatean egin zuen indarra, osasun sistemen pentsamenduan aldaketak sortuz.

1966an **egitura, prozesua eta emaitzen** esanahia artikulu baten jorratzen ditu, gaur egungo osasun sistemaren kalitatearen paradigma direlarik.

Osasun Sistemaren Kalitatearen Ezaugarriak

- Ezin zaio bezeroari produktua aurrerapenarekin erakutsi.
- Gaizki egitekotan ezin da aldatu.
- Modu desentralizatu baten burutzen da: langile guztiek bezeroari egindakoa delarik.

Kalitate on bat edukitzeko beharrezkoa litzateke:

Egitura fisikoa eta funtzional zuzena izateko ...

- Lana modu egokian banatzea, delegatzea.
- Autoritatea eta erresposabilitatea orekatzea.
- informazio iturri egokiak izatea.
- Eskubideen eta beharren zehaztea.
- helburuak zehaztea.
- Organigrama, arau... zehaztea.

Lan talde motibatua eta prestatua lortuko da

- Formakuntzarekin.
- Egonkortasunarekin.

Idatziko protokoloak , arauak, erregelak ...

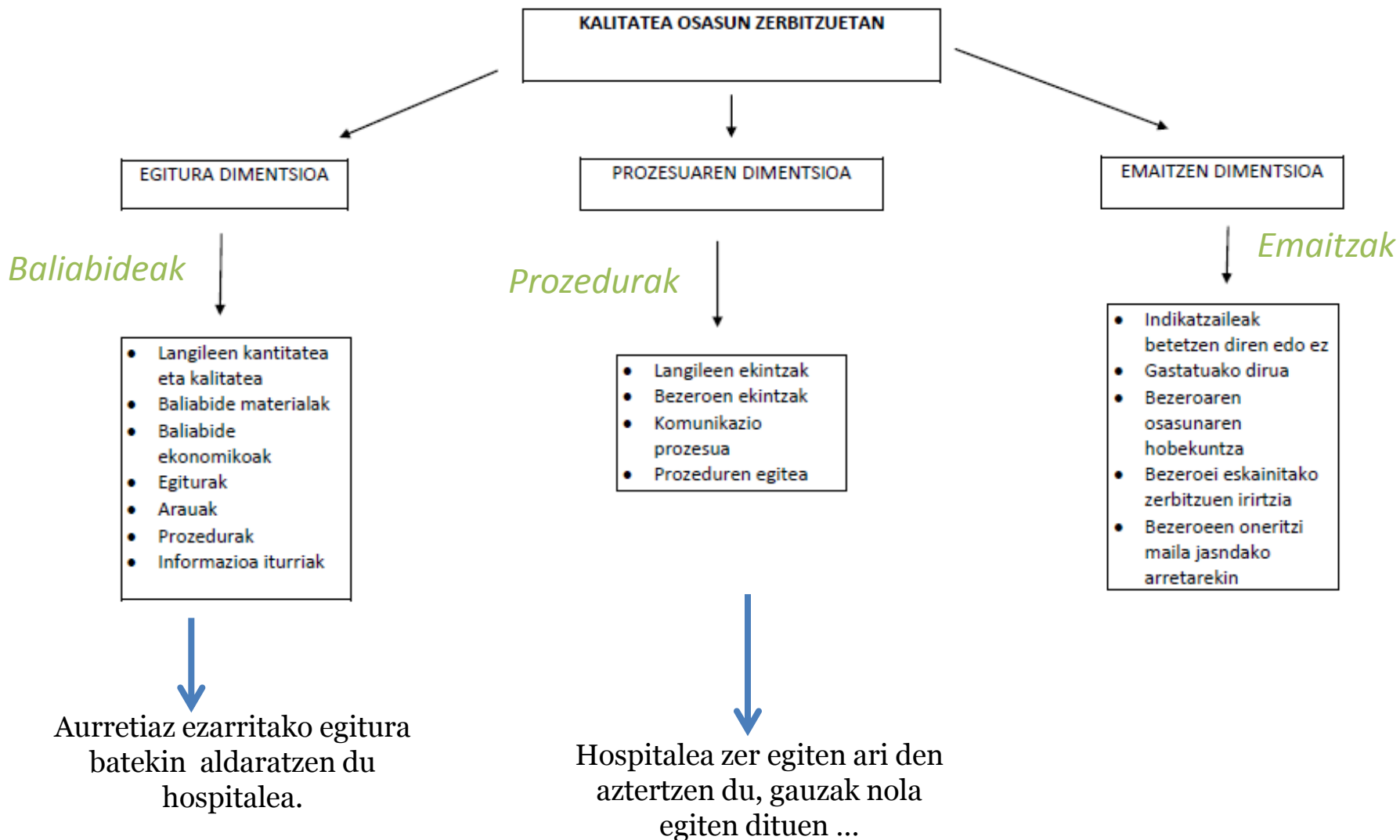
Osasun Asistentzia ebaluatzeko Estrategiak

Donabedianek proposatutako estrategia (80. hamarkada):

1. Baliabideen kalitatearen ebaluaketa (**EGITURA**)
2. Erabilitako metodologia kalitatearen ebaluaketa (**PROZESUA**)
3. Lortutako emaitzen kalitatearen ebaluaketa (**EMAITZAK**)



Dimentsioen araberako analisia (Donabediaren estrategia)



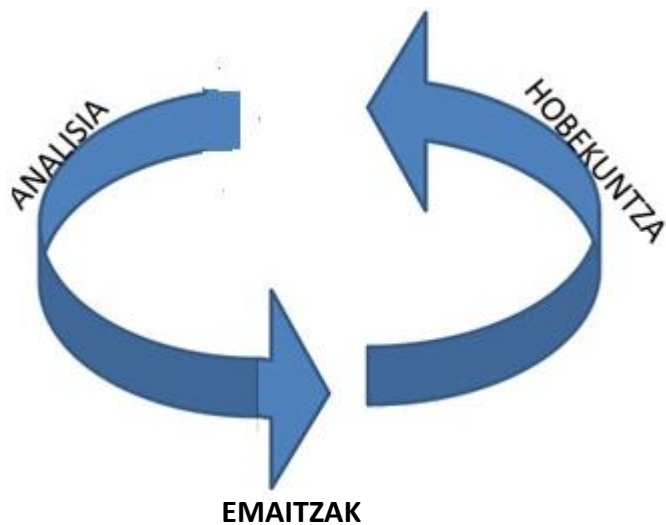
Zerbitzuen Kalitatean egon daitezkeen Defizientziak

1. **Erabiltzaileen** itxaropenen eta **zuzendaritzaren** pertzepzioen arteko iritzi ezberdintasuna.
2. Zuzendaritza taldea eta kalitate arauak bat ez etortzea (konpromezu falta)
3. Emandako zerbitzuen eta zerbitzu honetaz espero den kalitatea bat ez etortzea (interes falta – betetzeko ezintasuna).
4. Emandako zerbitzuaren eta egingo zena bat ez etortzea (promesak ez betetzea).

Kalitate Kontrola: Estandarizazioa

Kalitatearen kontrola ezin da zehaztu aurretiaz ez badira estandar batzuk definitu.

Kalitatea neurtzearen beharragaitik sortzen da.



ESTANDARIZAZIOA

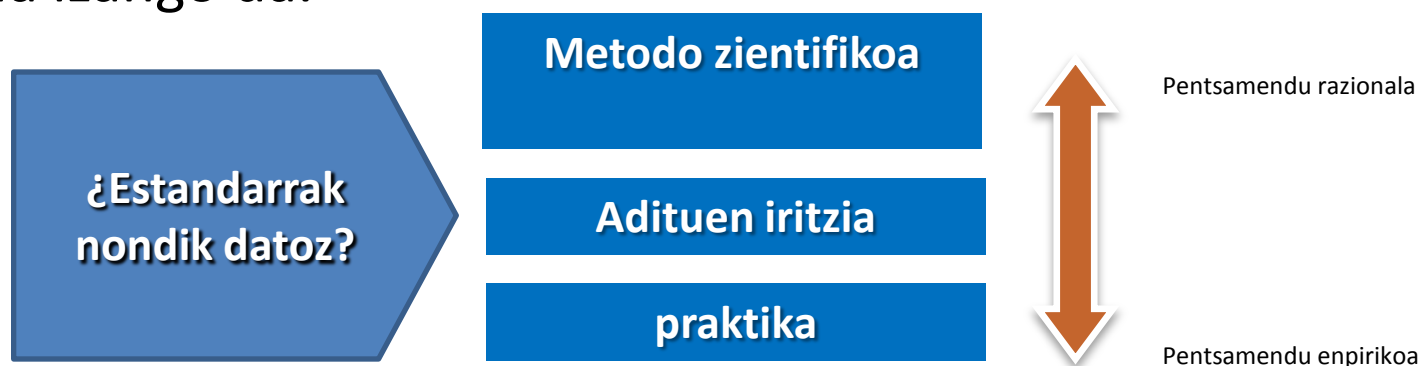
NORMALIZAZIOA

SISTEMATIZAZIOA

BATERATU

ESTANDARRA

- Erreferentzia giza balio digun eta aurretiaz ezarrita dagoen neurria.
- **Balio edo neurri hau momentu zehetz batean bete behar da.**
- Balio honetatik aurrera prozesu, produktu edo dena delakoa baliagarria izango da.



“Un estándar es progresivo y puede cambiar cuantas veces sea necesario. El estándar considera como un punto, que se ha alcanzado, y significa como mejor se cree que se pueden hacer las cosas hasta ese momento. Pero, si cualquier empleado tiene una idea que puede hacer mejorar ese estándar, este se debe cambiar y se convierte en un nuevo estándar” (F. Ortega)

Estandar Motak

Donabedianen teorian oinarrituz gero, hiru estandar daudela esan genezake:

EGITURA

HELBURUAK
LANAREN ANLISIA
EGITURAKETA

PROZESUA

BURUTZEA
ERABILITAKO
BALIABIDEAK
EKINTZA GIDAK
PRAKTIKA KLINIKOA

EMAITZA

PRODUKTUA

EMAITZAK

¿Estandar bat nola adierazi?

- Zehatzak, argiak.
- Modu positiboan adieraziak.
- Ulegarria eta argia.

Kalitatearen Adierazleak

- Egiaztatu daitekeen neurria, estandarra bete den edo ez esango diguna.
- Neurtu nahi denaren eredua.
- Neurri kuantitatiboa, egindako ekintzen kalitatea eta kontrola balioztatzeko balio dute.

Neurketa prozesua izan behar du...



Balidoa

Fidagarria

Sentibera

Kalitatearen ebaluaketan adierzle bakoitzak estadar bat eduki beharko du ezarrita.

¿Baliotasuna edo fidagarritasuna?

GLUZEMIA MAILA NEURTU NAHI DUGUNEAN...

Fidagarritasuna = Errepikatasuna

	Dx		Dx		Dx
1	57	1	57	1	57
2	56	2	56	2	66
3	57	3	60	3	70
4	57	4	55	4	80
5	57	5	57	5	62

Balioatasuna

Dx	Lab
57	57
Dx	Lab
57	75
Dx	Lab
57	60

Fidagarritasuna askotan errepikatzen denari esan diezaiokegu. Balioatasuna ordea Zientifikoki frogatuta egon behar du

GLUZEMIA MAILA ERREPIKATZEN DENEAN FIDAGARRIA DA, BAINA BALIO HORIEK EGIATZATU, BALIOSTATU NAHI DITUGUNEAN LABORATEGIAN EGITEN DUGU.

**Administrazio Prozesua:
Evaluaketa eta Kontrola**
ISO arauak

ISO ARAUEN TALDEA ISO 9000 / EN 29000 / UNE 6900

Kalitatearen oinarritzko elementuak bateratzeko asmoz, 1944. urtean ISO-k (Internacional Organization for Standardization) nazioarteko arauak proposatu zituen **kalitatezko kudeaketarekin trinko erlazionatuta: 9000 Segida.**

- **ISO 9000:200x**, Kalitatezko sistemen oinarriak eta hizkuntza.
- **ISO 9001:200x**, Kalitatezko sistemen baldintzak
- **ISO 9004:200x**, Kalitatezko sistemak. Lanaren hobekuntzarako jarraibideak

Arau guzti hauek normalkuntzarako erakundeek onartuta izan dira, bai Europa mailan zein Espainia , dagozkien EN eta UNE hizkiak erabiliz (bai Espainiako zein Europako arauak deskribatzeko erabiltzen direnak alegia)

BALIOKIDETASUN TAULA



NAZIOARTEKOA	EUROPAKOA	ESPAINIAKOA
ISO 9000	EN 29000	UNE 66-900-89
ISO 9001	EN 29001	UNE 66-901-89
ISO 9004	EN 29004	UNE 66-904-90

Enpresa batek **ISO 9001** ziurtagiria eskuratzeko, beharrezkoa izango du **AUDITORIA (AUDIT)** baten bitartez kalitatezko ebidentziak frogatzea, arau horrek eskatzen dituen jarraibideak jarraitzeko gai dela alegia. Ziurtagiriak bakarrik horretarako akreditazioa duten erakundeek eman dezakete, euren ebaluatzaileek goranzko erakunde batean beharrezko ezagutzak dituztela frogatu eta gero.

AKREDITAZIOA

Aldez aurretik ondo zehaztutako ekintza baterako lortzen den errekonozimendu (akreditazio erakunde bat, ikuskatze erakundea, ...).

ZIURTAGIRIA

Produktu, ekintza edota zerbitzu zehatz bat, aldez aurretik ezarritako arauekin bat datorrela egiaztatzen duen prozesua. Prozesu hau aurrera eramateko interesa duten alderdiek adostu egiten dute independentea izango den erakundeak egitea.

**Administrazio Prozesua:
Evaluaketa eta Kontrola**
EFQM Eredua

EFQM Eredua



- Erakundeak egiten duen kudeaketaren bikaintasunaren agiria .
- HELBURUA: Hobekuntza jarraian ez geratzea, baizik eta **bikaintasuna** topatzea.
- OINARRIZKO KONTZEPTUA: **auto-ebaluazioa (ez normalizazioa)** Kudeaketan erabiltzen den sistemaren funtzionamenduaren analisi zehatza oinarrituta, irizpideen eredia oinarritzat harturik.

EFQM (Europarako Kalitate Kudeaketarako Fundazioak), 1988. urtean sortua izan zen eta Europako 14 erakunderik garrantzitsuenek sortu zuten eurek bizitako esperientzia onak beste erakusteko eta besteengandik ikasteko, emaitza onak zeuzkaten ekintzak aurrera eramateko.

ISO vs EFQM



ISO eta **EFQM**-ren arteko diferentziarik garrantzitsuena da, **ISO** arauak gutxienekotara doala eta **EFQM** araudiak ordea bikaintasunera bideratzen da, hobekuntza jarraia bideratuz. Modeloak hobekuntza egiteko jarraibideak ematen ditu, beti ere erakundeak nahi izanez gero eramango dituenak aurrera. Beraz, kanpoko ikuskatze baten funtzioa ez da berez ikuskatzearen funtzioa, baizik eta egin daitezkeen hobekuntzen txostena egitea eta alderdi onak azpimarratzea. Erakundeak gero aurrera eramango ditu gomendio horiek edo ez.

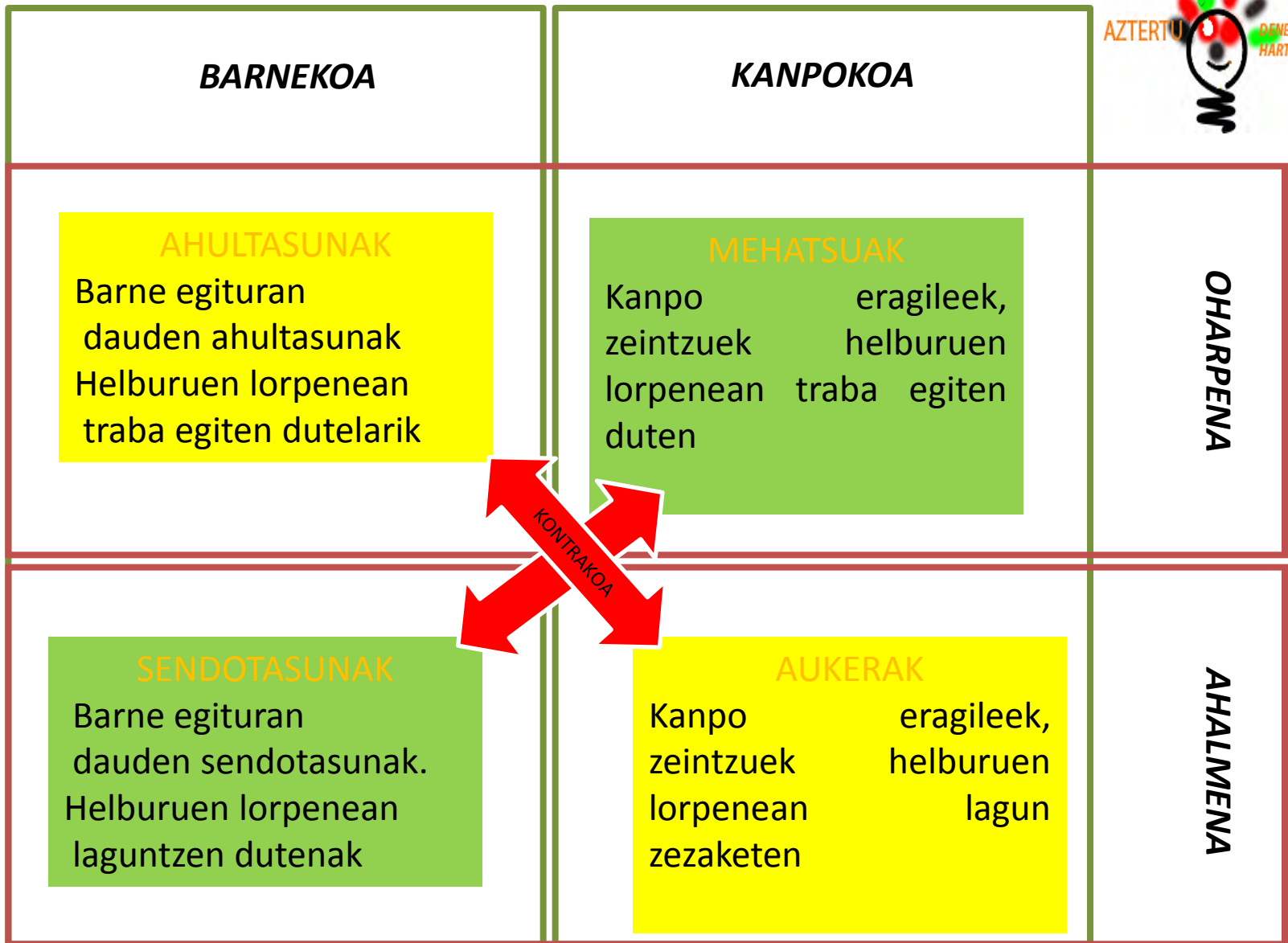
Kudeaketa teknika erabilgarria: DAFO analisia

ISO:ARAUEN sistema



EFQM: ARAUETATIK kanpo dagoen sistema

DAFO analisia



DAFO analisi sistema **AUTOEBALUAKUNTZAN** oso erabilgarria da, batez ere kudeaketa sisteman.

¿Zer da EFQM Modeloa?



9 oinarrizko printzipio

Aurrera eraman ahal izateko ...

**Lana erraztuko
duten 5 eragile**

4 emaitz irizpide

*Egiten duguna eta nola
egiten dugun*

Lortuko duguna

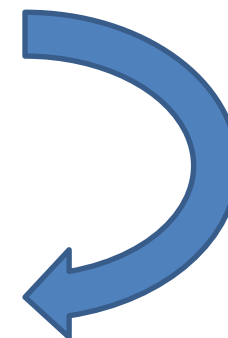


LANA ERRAZTUKO DUTEN ERAGILEAK

egiten duguna eta nola egiten dugun

- Lidergo on bat (%10)
- Pertsonak (%10)
- Estrategia (%10)
- Baliabideak eta itunek(%10)
- Ekintzak, produktuak et zerbitzuak (%10)

1



2

EMAITZAK

lortuko duguna

- Pertsona emaitzak (%10)
- Bezeroetan emaitzak (%10)
- Gizartean emaitzak (%10)
- Emaitzen kodea (%10)

1+2



LORTZEN DUGUNA

3

3

IKASKUNTZA, AHALMEN SORTZAILEA eta BERRIKUNTZA