

SZERVEZETI FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁSI GYAKORLATOK OKTATÁSI SEGÉDANYAG



TARTALOMJEGYZÉK

1. STRATÉGIAI MENEDZSMENT, SWOT ANALÍZIS – STRATÉGIA ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA

- Mi a stratégia?
- Mi a taktika?
- Mit jelent a stratégiai menedzsment?
- A stratégia meghatározásának folyamata
- Mire használható a SWOT-analízis?
- A SWOT-elemzés
- A SWOT felépítése
- Milyen fajta SWOT-elemzések léteznek?
- A 8 mezős SWOT-analízis
- A 8+1 mezős SWOT
- Hogyan kössük össze az erősségeket a gyengeségekkel?
- Mire készíthető SWOT-elemzés?



TARTALOMJEGYZÉK

2. FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁS: A BEST PRACTICE FOGALMA ÉS GYAKORLATA

- Mi a Best Practice?
- A Best Practice helytelen gyakorlata: a Benchmarking
- A Best Practice helyes gyakorlata
- Sztenderd és utasítás
- A Best Practice helyzete a világban



TARTALOMJEGYZÉK

3. EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS: A KONSZENZUÁLIS DÖNTÉSEK MÓDSZERTANA

- A kompromisszum
- A konszenzus
- A kompromisszumos rendszerek
- A piramismodell
- A konszenzusra épülő rendszer
- A működési rendszer ábrája
- Hogyan érhető el a konszenzusra épülő rendszer?
- A folyamatvezetői inputok
- A tulajdonosi inputok

TARTALOMJEGYZÉK

4. MEGÁLLAPODÁSKÖTÉSI, FOLYAMATTERVEZÉSI ÉS KOORDINÁCIÓS GYAKORLATOK

- A megállapodáskötés lehetséges formái
- A megbízási kereszt
- A megbízási kereszt kérdései
- A megállapodáskötési modell
- A megállapodáskötési modell kérdései
- A folyamattervezés lehetőségei
- A folyamatterv
- A komplex folyamatterv



TARTALOMJEGYZÉK

5. HIBAELEMZÉS, HIBAJAVÍTÁS, A RENDSZER VISSZABILLENÉSE A MEGELŐZÉSBE – A KÖLTSÉGHATÉKONY MŰKÖDÉS

- A hiba
- A hiba okai
- Az eltérés ára, az egyezőség ára
- Mi tartozhat az eltérés árába?
- A hiba produktív ereje

6. PIRAMISMODELL HELYETT: SZERVEZETI FOLYAMATTÉRKÉP KÉSZÍTÉSE

- A piramismodell hibái
- Kitorés a piramisrendszerből
- A szervezeti folyamattérkép
- Céges/intézményi folyamattérkép



TARTALOMJEGYZÉK

7. TELJESÍTMÉNYELEMZÉS, TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS, TELJESÍTMÉNYÖSZTÖNZÉS

- Mi a teljesítményszint?
- Hogyan mérhető a teljesítmény?
- A műszerfal
- Milyen típusú mérőszámok jelenhetnek meg egy műszerfalon?
- A teljesítményszint meghaladása
- A tűréshatár
- A tűréshatárok fajtái

TARTALOMJEGYZÉK

8. Képesség- és készségelemzés a munkaszervezetben

- Személyiségtesztek
- Ismertebb tesztek
- A szinergiateszt
- A szinergiateszt használata, előnyei
- A szinergiateszt struktúradiagramja
- A folyamatgazda képességtérképe

STRATÉGIAI MENEDZSMENT, SWOT ANALÍZIS – STRATÉGIA ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA



1. STRATÉGIAI MENEDZSMENT, SWOT ANALÍZIS – STRATÉGIA ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA

Mi a stratégia?

- A stratégia az irány meghatározása egy meghatározott időszakra.
- Ez az időszak lehet rövidebb (pl. 1 év) és hosszabb is (pl. 3 év).
- A stratégia mindig a vízióon alapul, abból szakad le.



1. STRATÉGIAI MENEDZSMENT, SWOT ANALÍZIS – STRATÉGIA ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA

Mi a taktika?

- A taktika a stratégia megvalósítását célzó egyes lépések sorozata.
- A stratégiával ellentétben konkrét, gyakorlati lépéseket tartalmaz.



1. STRATÉGIAI MENEDZSMENT, SWOT ANALÍZIS – STRATÉGIA ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA

Mit jelent a stratégiai menedzsment?

- A stratégiai menedzsment három fő lépése:
 1. Stratégia készítése
 2. Taktikai terv meghatározása
 3. Megvalósítás



1. STRATÉGIAI MENEDZSMENT, SWOT ANALÍZIS – STRATÉGIA ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA

A stratégia meghatározásának folyamata:

1. Vízió és misszió megléte
2. Helyzetelemzés
3. Stratégiai tervezés időintervalluma
4. Stratégiai célok meghatározása
5. Stratégiai célok igazolása
6. Stratégiai mérőszámok meghatározása
7. Taktikai terv meghatározása



1. STRATÉGIAI MENEDZSMENT, SWOT ANALÍZIS – STRATÉGIA ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA

Mire használható a SWOT-analízis?

- A helyzetelemzés egyik eszköze
- Felméri erősségeinket és gyengeségeinket
- Képet ad a minket körülvevő lehetőségekről és veszélyekről



1. STRATÉGIAI MENEDZSMENT, SWOT ANALÍZIS – STRATÉGIA ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA

A SWOT-elemzés

- S: Strengths – Erősségek
 - W: Weaknesses – Gyengeségek
 - O: Opportunities – Lehetőségek
 - T: Threats – Veszélyek
- Belső tényezők
- Külső tényezők



1. STRATÉGIAI MENEDZSMENT, SWOT ANALÍZIS – STRATÉGIA ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA

A SWOT felépítése



1. STRATÉGIAI MENEDZSMENT, SWOT ANALÍZIS – STRATÉGIA ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA

Milyen fajta SWOT-elemzések léteznek?

- A már bemutatott 4 mezős SWOT-elemzésen kívül létezik még
- A 8 mezős és
- A 8+1 mezős SWOT-analízis.



1. STRATÉGIAI MENEDZSMENT, SWOT ANALÍZIS – STRATÉGIA ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA

A 8 mezős SWOT-analízis

- Lehetőségek kiaknázása az erősségekre építve,
- Lehetőségek kiaknázása a gyengeségek figyelembe vételével,
- Veszélyek elhárítása, felkészülés az erősségekre építve,
- Veszélyek elhárítása, felkészülés a gyengeségek tudatában.



1. STRATÉGIAI MENEDZSMENT, SWOT ANALÍZIS – STRATÉGIA ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA

A 8 mezős SWOT

SWOT-elemzés		Belső tényezők elemzése	
		ERŐSSÉGEK (strengths)	GYENGESÉGEK (weaknesses)
Külső tényezők elemzése	LEHETŐSÉGEK (opportunities)	S-O stratégiák A lehetőségek kihasználása a szervezet erősségei révén	W-O stratégiák A gyengeségek leküzdése a lehetőségek kiaknázásával
	FENYEGETTSÉGEK (threats)	S-T stratégiák Védelem a fenyegetettség ellen az erősségek használatával	W-T stratégiák Olyan stratégiák kialakítása, melyek megóvják a szervezetet a gyengeségeit célzó fenyegetettségektől

1. STRATÉGIAI MENEDZSMENT, SWOT ANALÍZIS – STRATÉGIA ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA

A 8+1 mezős SWOT

- Ne csak az erősségeinkről beszéljünk!
- Beismerhetjük a gyengeségünket az ügyfeleknek!
- De kössük össze az erősségeket a gyengeségekkel, így kovácsolva előnyt!



1. STRATÉGIAI MENEDZSMENT, SWOT ANALÍZIS – STRATÉGIA ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA

Hogyan kössük össze az erősségeket a gyengeségekkel?

Erősségek

Gyengeségek

Jobban igyekeznek.

Csak 2. a piacon.

„Nálunk kisebb a sor.”



1. STRATÉGIAI MENEDZSMENT, SWOT ANALÍZIS – STRATÉGIA ÉS TAKTIKA MEGHATÁROZÁSA

Mire készíthető SWOT-elemzés?

- Ország
- Iparág
- Vállalkozás/Szervezet
- Szervezeti egység
- Egyén



FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁS: A BEST PRACTICE FOGALMA ÉS GYAKORLATA



2. FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁS: A BEST PRACTICE FOGALMA ÉS GYAKORLATA

Mi a Best Practice?

- Az a gyakorlat, ahogy valamilyen tevékenységet legjobb tudásunk szerint egy adott pillanatban űzni lehet.
- Mindig kipróbált technika, soha nem rögtönzés.



2. FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁS: A BEST PRACTICE FOGALMA ÉS GYAKORLATA

A Best Practice helytelen gyakorlata: a Benchmarking

- Benchmarking: külső mércék figyelésének és beépítésének folyamata a működési rendszerbe.
- Benchmark: az a külső mérce, amit el akarunk érni, ami jobb nálunk, ami húzóerő lehet.



2. FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁS: A BEST PRACTICE FOGALMA ÉS GYAKORLATA

A Best Practice helyes gyakorlata

- A változás, a fejlődés, a jobbító szándék állandósága.
- Többségben kell lenniük egy munkaszervezetben azoknak, akik holnap jobban akarják végezni azt, amit ma valahogy csinálnak, és állandóan a saját határaikat kell feszegetniük.
- Ha tudjuk, hogy valamit jobban is lehet csinálni, akkor miért nem végezzük jobban már másnaptól?!



2. FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁS: A BEST PRACTICE FOGALMA ÉS GYAKORLATA

Sztenderd és utasítás

- A Best Practice fogalmával válik szét a sztenderd és az utasítás fogalma.
- Sztenderd: úgy végezzük, ahogy le van írva, vagy jobban. Minőségyszintet ad egy munkafolyamatban.
- Utasítás: az utolsó betűig be kell tartani.



2. FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁS: A BEST PRACTICE FOGALMA ÉS GYAKORLATA

A Best Practice helyzete a világban

- Ma még nagy előny, de a világ abba az irányba tart, hogy hamarosan nem előny lesz, hanem
- Elvárás.
- Aki ezt a ritmust nem tudja felvenni, megszűnik.



EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS: A KONSZENZUÁLIS DÖNTÉSEK MÓDSZERTANA



3. EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS: A KONSZENZUÁLIS DÖNTÉSEK MÓDSZERTANA

A kompromisszum

- Nem egyetértést fejez ki, hanem belenyugvást.
- Az elfogadás stratégiája.
- Az egyet nem értés később vitákhoz vezethet („Én megmondtam előre!”).



3. EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS: A KONSZENZUÁLIS DÖNTÉSEK MÓDSZERTANA

A konszenzus

- Nem belenyugvást, hanem egyetértést fejez ki.
- A munkaszervezetben dolgozók látják az irányt, és ennek elérése érdekében egyetértenek a következő lépéssel.
- Ily módon létezik például 60%-os konszenzus is.



3. EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS: A KONSZENZUÁLIS DÖNTÉSEK MÓDSZERTANA

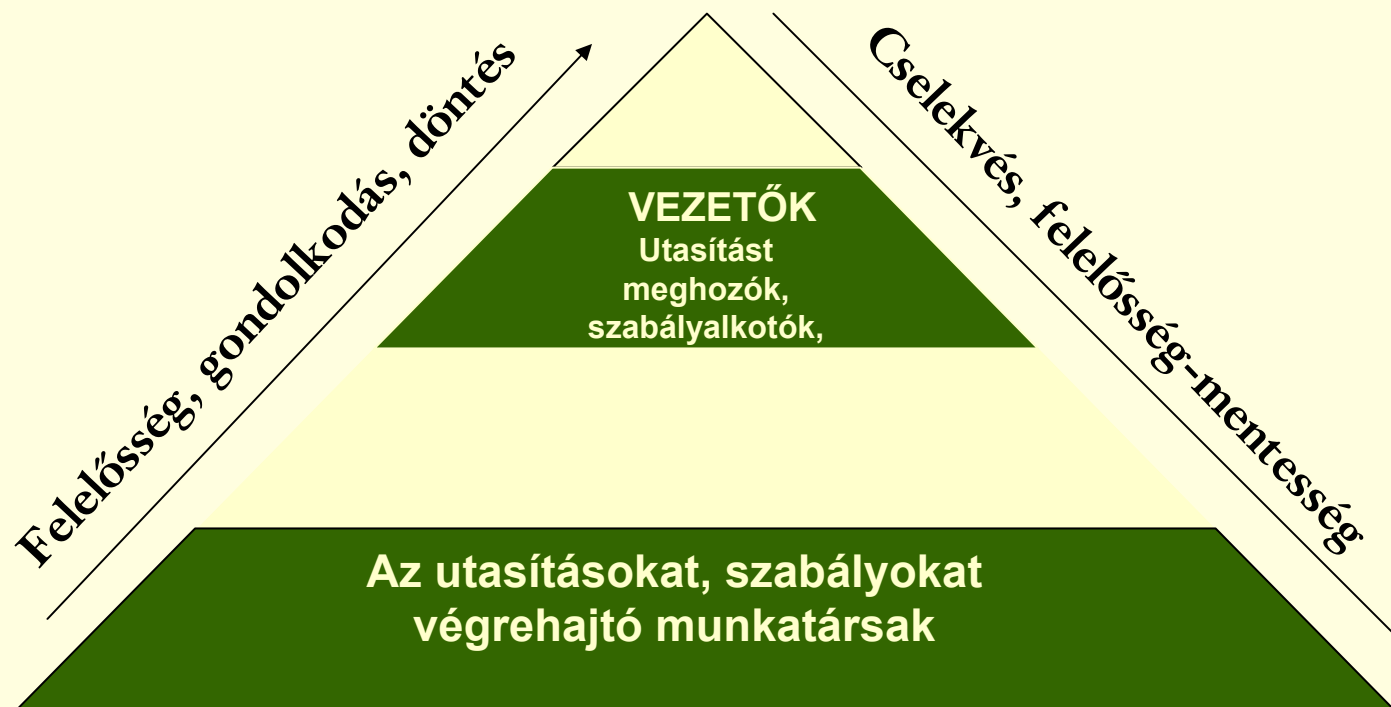
A kompromisszumos rendszerek

- A döntésekben inkább kompromisszum van, mint konszenzus.
- A döntéseket mindig a vezetők hozzák.
- A munkaszervezetben dolgozók úgy vélik, ők maguk nem is dönthetnek.
- Jellemző modellje a piramisrendszer.



3. EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS: A KONSZENZUÁLIS DÖNTÉSEK MÓDSZERTANA

A piramismodell



3. EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS: A KONSZENZUÁLIS DÖNTÉSEK MÓDSZERTANA

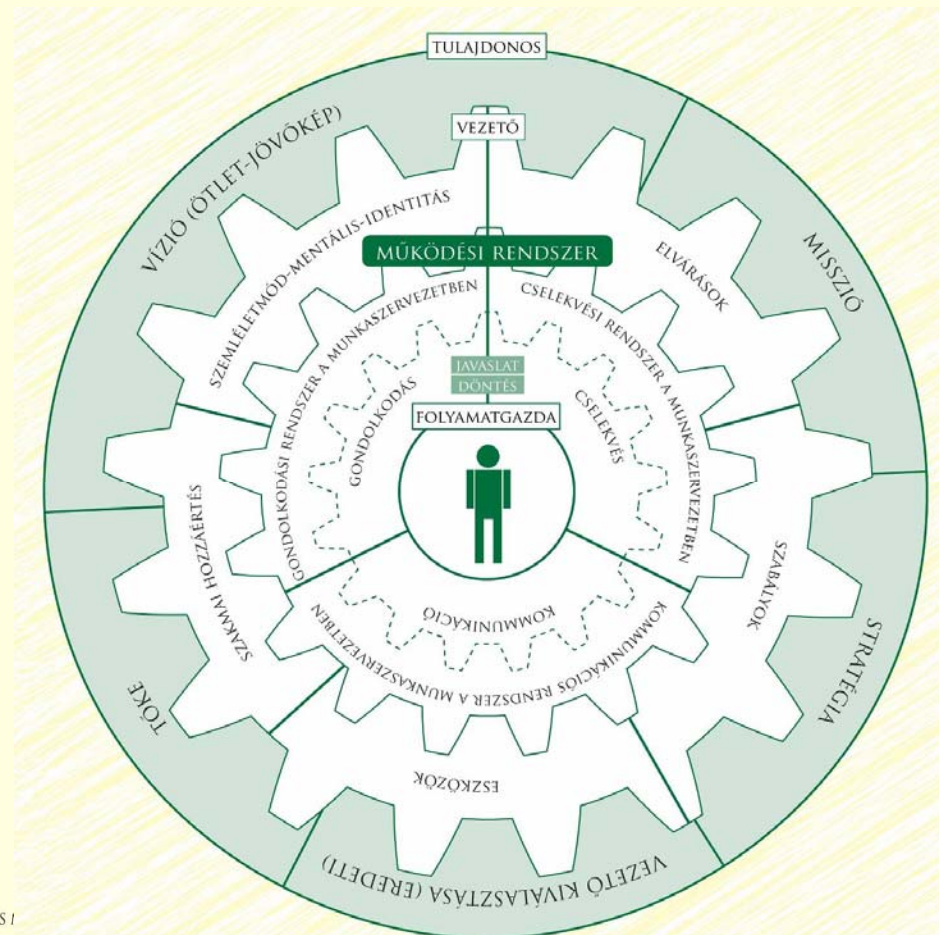
A konszenzusra épülő rendszer

- A döntésekben a konszenzus van jelen, nem a kompromisszum.
- Mindenki döntéseket hoz a munkakörén belül, illetve adott folyamatban az dönt, aki ért hozzá. Ez a szakmai hozzáértés diktatúrája.
- Jellemző modellje a működési folyamattérkép.



3. EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS: A KONSZENZUÁLIS DÖNTÉSEK MÓDSZERTANA

A működési rendszer ábrája



3. EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS: A KONSZENZUÁLIS DÖNTÉSEK MÓDSZERTANA

Hogyan érhető el a konszenzusra épülő rendszer?

1. Helyezzük összhangba a folyamatgazdák gondolkodását, cselekvését és kommunikációját.
2. Adjunk ennek rendszert.
3. Rendeljük ehhez hozzá a folyamatvezetői inputokat.
4. Vegyük ezt körbe a tulajdonosi inputokkal.



3. EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS: A KONSZENZUÁLIS DÖNTÉSEK MÓDSZERTANA

A folyamatvezetői inputok

1. Elvárások
2. Szabályok
3. Eszközök
4. Szakmai hozzáértés
5. Érték- és munkaszemlélet



3. EGYÜTTMŰKÖDÉS-FEJLESZTÉS: A KONSZENZUÁLIS DÖNTÉSEK MÓDSZERTANA

A tulajdonosi inputok

1. Vízió
2. Misszió
3. Stratégia
4. Tőke
5. Eredeti vezető kiválasztása



MEGÁLLAPODÁSKÖTÉSI, FOLYAMATTERVEZÉSI ÉS KOORDINÁCIÓS GYAKORLATOK



4. MEGÁLLAPODÁSKÖTÉSI, FOLYAMATTERVEZÉSI ÉS KOORDINÁCIÓS GYAKORLATOK

A megállapodáskötés lehetséges formái

- A dokumentált megállapodás megkötésére két technika létezik:
 1. A megbízási kereszt és
 2. A megállapodáskötési modell.



4. MEGÁLLAPODÁSKÖTÉSI, FOLYAMATTERVEZÉSI ÉS KOORDINÁCIÓS GYAKORLATOK

A megbízási kereszt

- Univerzális technika, amely a megállapodáskötés állandósítását szolgálja.
- Használható elemzésre és megállapodáskötésre is.
- 4 csoportban definiálja a kérdéseket, melyekre mindenképp ki kell térni a megállapodáskötés során.



4. MEGÁLLAPODÁSKÖTÉSI, FOLYAMATTERVEZÉSI ÉS KOORDINÁCIÓS GYAKORLATOK

A megbízási kereszt kérdései

1. A megállapodás tárgya (Mit?),
2. A folyamatszereplői környezet (Ki? Kivel? Kinek?),
3. Az ügyfélszándék megértése (Miért? Minek?),
4. Az eredmény minőségparaméterei (Forma, tartalom, mennyiség, idő, költségek).



4. MEGÁLLAPODÁSKÖTÉSI, FOLYAMATTERVEZÉSI ÉS KOORDINÁCIÓS GYAKORLATOK

A megbízási kereszt

MIT?	KI?	
	KIVEL?	
	KINEK?	
MIÉRT?	FORMA	MENNYISÉG
MINEK?	TARTALOM	
	IDŐ	KÖLTSÉG



4. MEGÁLLAPODÁSKÖTÉSI, FOLYAMATTERVEZÉSI ÉS KOORDINÁCIÓS GYAKORLATOK

A megállapodáskötési modell

- A megbízási kereszt kibővítése által létrejött modell.
- 12+2 lépcsőből áll.



4. MEGÁLLAPODÁSKÖTÉSI, FOLYAMATTERVEZÉSI ÉS KOORDINÁCIÓS GYAKORLATOK

A megállapodáskötési modell kérdései

1. A megbízás tárgya: Mit?
2. A folyamatszereplői környezet: folyamatgazda, szállító, ügyfél (belső, külső, fixált)
3. Ügyfél motivációi: ok, gyökérok, közvetlen cél, közvetett cél
4. Eredmény minőségparaméterei: forma, tartalom, mennyiség, idő, költségek



4. MEGÁLLAPODÁSKÖTÉSI, FOLYAMATTERVEZÉSI ÉS KOORDINÁCIÓS GYAKORLATOK

5. Eredményhez vezető folyamatra vonatkozó ügyfélelvárások
6. Ügyfél elvárásai a folyamatgazda szállítójával kötendő megállapodásra vonatkozóan
7. Tűréshatárok (33)
8. Külső kontrollpontok
9. Folyamat ügyfele által biztosítandó inputok



4. MEGÁLLAPODÁSKÖTÉSI, FOLYAMATTERVEZÉSI ÉS KOORDINÁCIÓS GYAKORLATOK

10. Vezető által biztosítandó inputok: elvárások, szabályok, eszközök, kompetenciák, érték- és munkaszemlélet
11. Tulajdonos által biztosítandó inputok: vízió, misszió, tőke, stratégia, eredeti vezető
12. Jogi rendelkezések: szerződést biztosító mellékkötelezettségek, szerződés megszűnése



4. MEGÁLLAPODÁSKÖTÉSI, FOLYAMATTERVEZÉSI ÉS KOORDINÁCIÓS GYAKORLATOK

12+1. Mivel haladja meg a folyamatgazda a teljesítményszintet: tudatos pozitív eltérés

12+2. Ismétlődik-e a folyamat: sztenderd-e a megállapodás



4. MEGÁLLAPODÁSKÖTÉSI, FOLYAMATTERVEZÉSI ÉS KOORDINÁCIÓS GYAKORLATOK

A folyamattervezés lehetőségei

- A folyamatterv azt mutatja meg, mi történik az első inputtól az utolsó outputig.
- Készíthetünk:
 1. Folyamattervet és
 2. Komplex folyamattervet.



4. MEGÁLLAPODÁSKÖTÉSI, FOLYAMATTERVEZÉSI ÉS KOORDINÁCIÓS GYAKORLATOK

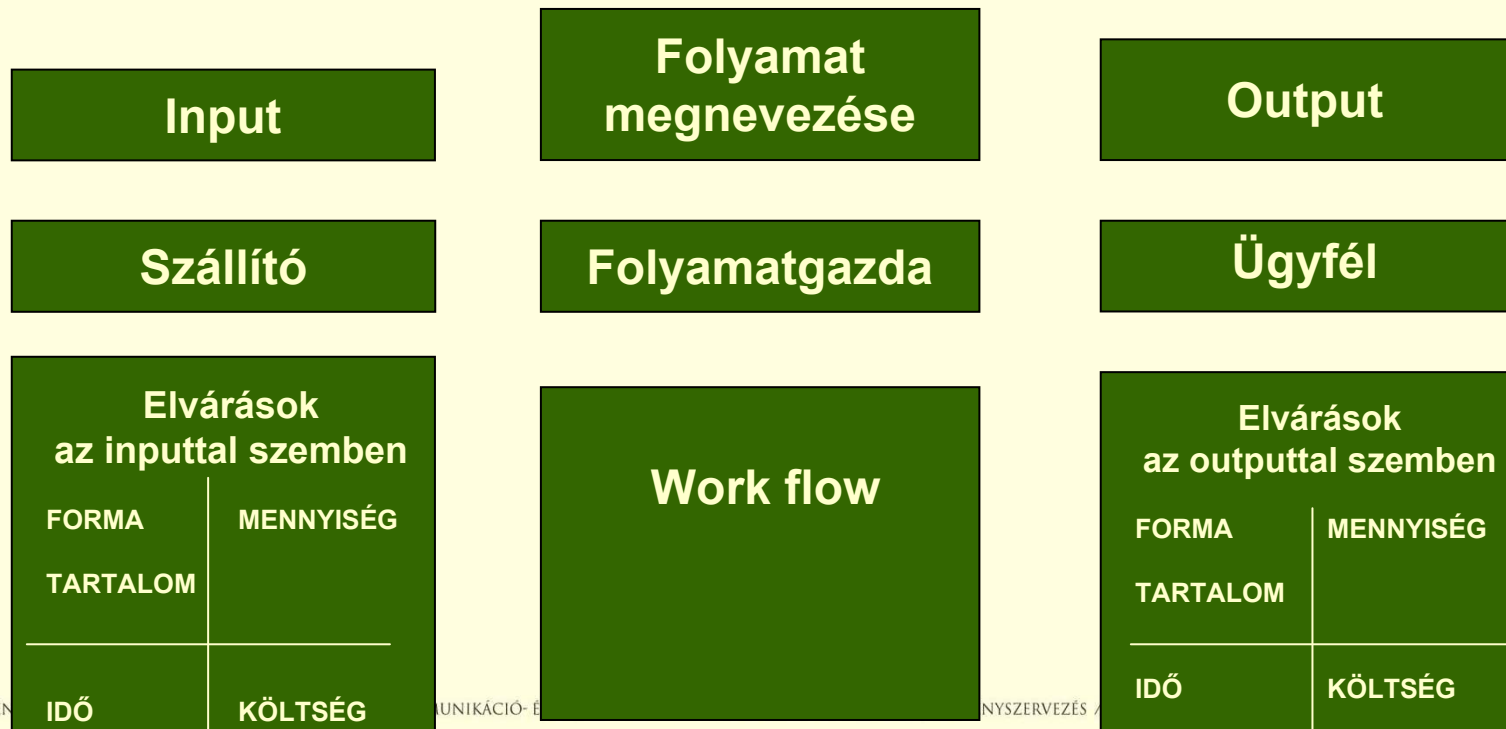
A folyamatterv

- A folyamatterven vesszük számba az inputokat, az elvégzendő folyamatokat és az outputokat.
- Folyamattervet akkor készítünk, ha az adott munkafolyamatot egy folyamatgazda végzi.



4. MEGÁLLAPODÁSKÖTÉSI, FOLYAMATTERVEZÉSI ÉS KOORDINÁCIÓS GYAKORLATOK

A folyamatterv



4. MEGÁLLAPODÁSKÖTÉSI, FOLYAMATTERVEZÉSI ÉS KOORDINÁCIÓS GYAKORLATOK

A komplex folyamatterv

- Komplex folyamattervet akkor készítünk, ha több munkafolyamatról van szó, és minden munkafolyamatnak más a folyamatgazdája.
- Ekkor az egyik folyamat outputja a következő folyamat inputja lesz – így a gyakorlatban folyamatterveket helyezünk egymásra.



HIBAELEMZÉS, HIBAJAVÍTÁS, A RENDSZER VISSZABILLENTESE A MEGELŐZÉSBE – A KÖLTSÉGHATÉKONY MŰKÖDÉS



5. HIBAELEMZÉS, HIBAJAVÍTÁS, A RENDSZER VISSZABILLENÉSE A MEGELŐZÉSBE – A KÖLTSÉGHATÉKONY MŰKÖDÉS

A hiba

- Mindig negatív eltérés a külső vagy belső ügyféllel kötött megállapodáshoz vagy szabályhoz képest.
- Rokon a sejtéssel és a kockázattal.



5. HIBAELEMZÉS, HIBAJAVÍTÁS, A RENDSZER VISSZABILLENÉSE A MEGELŐZÉSBE – A KÖLTSÉGHATÉKONY MŰKÖDÉS

A hiba okai

- Erőforrásra visszavezethető
- Szabályra visszavezethető
- Kommunikációs
- Külső
- Munkaszervezési
- Munka- és értékszemléleti
- Gondolkodási
- Cselekvési
- Konceptcionális



5. HIBAELEMZÉS, HIBAJAVÍTÁS, A RENDSZER VISSZABILLENÉSE A MEGELŐZÉSBE – A KÖLTSÉGHATÉKONY MŰKÖDÉS

Az eltérés ára

- Az a pénzben kifejezett érték, amennyibe a hiba és annak következményei kerülnek.

Az egyezőség ára

- Az a pénzben kifejezett érték, amennyibe a folyamat kerül, ha nincs benne hiba.



5. HIBAELEMZÉS, HIBAJAVÍTÁS, A RENDSZER VISSZABILLENTÉSE A MEGELŐZÉSBE – A KÖLTSÉGHATÉKONY MŰKÖDÉS

Mi tartozhat az eltérés árába?

1. A hiba javításának költsége
2. A kárelhárítás költsége
3. A presztízs, a jó hírnév, az imázs csorbulása
4. Elmaradt haszon
5. A rendszer és a fegyelem lazulása
6. A vevő, az ügyfél elvesztése



5. HIBAELEMZÉS, HIBAJAVÍTÁS, A RENDSZER VISSZABILLENTESE A MEGELŐZÉSBE – A KÖLTSÉGHATÉKONY MŰKÖDÉS

A hiba produktív ereje

- A hiba kijavítása után megállapodásoknak kell születni a hiba későbbi megelőzésével kapcsolatban, így a rendszer visszabillenthető a megelőzésbe, és később hatékonyabban működtethető.
- Ennek első lépése, hogy transzparenssé tesszük a munkaszervezetet.
- Egy hiba csak akkor lehet a fejlődés motorja, ha nem követjük el többször.



PIRAMISMODELL HELYETT: SZERVEZETI FOLYAMATTÉRKÉP KÉSZÍTÉSE



6. PIRAMISMODELL HELYETT: SZERVEZETI FOLYAMATTÉRKÉP KÉSZÍTÉSE

A piramismodell hibái

1. A döntési rendszer felfelé központosított
2. Elkülönül a rendszeren belül a gondolkodás (felfelé) és a cselekvés (lefelé), ezáltal dezorganikussá válik.
3. Idő plusz a hatékonyság és a gyorsaság rovására.
4. Idő plusz a felelőskereséssel és a hibajavítással.
5. Belső kommunikációs hibák, főleg a szintek között.



6. PIRAMISMODELL HELYETT: SZERVEZETI FOLYAMATTÉRKÉP KÉSZÍTÉSE

6. Kockázat plusz vezetői pozícióban.
7. A külső ügyfél fogalma nem szerepel a rendszerben, a kulcsszereplő a vezérigazgató.
8. Az ügyfél- és szállítói szerep fixált, személyhez kötött.
9. A rendszer nem ismeri a belső ügyfél fogalmát.
10. Információdeficit a döntéseknél.



6. PIRAMISMODELL HELYETT: SZERVEZETI FOLYAMATTÉRKÉP KÉSZÍTÉSE

11. A döntésképeség korlátozásával gondolkodási deficit alakul ki, ezáltal megszűnik a javaslattételi kultúra.

12. Információvesztés.

13. Belső rugalmatlanság, nehezen változik a rendszer.

14. Nehezen alkalmazkodik a külső környezethez.



6. PIRAMISMODELL HELYETT: SZERVEZETI FOLYAMATTÉRKÉP KÉSZÍTÉSE

15. Fenntartása drága, mert nem lapos.

16. Nem megbízásokat, hanem utasításokat adnak.

17. A team-munka félreértelmezése.

18. Az EVTF-ek (Egységesített Vállalati Támogató Folyamatok) túlpozícionáltak.

19. A rendszer „vezetőérzékeny”.



6. PIRAMISMODELL HELYETT: SZERVEZETI FOLYAMATTÉRKÉP KÉSZÍTÉSE

Kitörés a piramisrendszerből

- Az egyik kitörési kísérlet a fordított piramis, ez azonban zsákutca, mert az anarchia irányába viszi a munkaszervezetet.
- A másik klasszikus kitörési pont a szervezeti folyamattérkép.



6. PIRAMISMODELL HELYETT: SZERVEZETI FOLYAMATTÉRKÉP KÉSZÍTÉSE

A szervezeti folyamattérkép

- Ebben a vevők köré rendezzük működésünket.
- A vevőt a munkaszervezetben a folyamatgazda testesíti meg.
- A vezető nem fent áll a hierarchiában, hanem keretbe foglalja a munkaszervezet működését.
- A rendszer azt is kimondja, hogy minden folyamatunk támogató folyamat, mert a vevő érdekeit képviseli.



6. PIRAMISMODELL HELYETT: SZERVEZETI FOLYAMATTÉRKÉP KÉSZÍTÉSE

Céges/intézményi folyamattérkép: Az egy szervezetben működő értékteremtő folyamatok rendszerének meghatározása:

1. Magfolyamat
2. Magfolyamatot támogató folyamatok
3. Ügyfélkapcsolati folyamat (magfolyamat mellett párhuzamosan) – nem biztos, hogy van



6. PIRAMISMODELL HELYETT: SZERVEZETI FOLYAMATTÉRKÉP KÉSZÍTÉSE

4. Szállító-támogató
5. Magfolyamatot követő folyamat
6. Teljesítést előkészítő folyamatok
7. Teljes értékteremtő főfolyamat alatti támogató folyamatok



6. PIRAMISMODELL HELYETT: SZERVEZETI FOLYAMATTÉRKÉP KÉSZÍTÉSE

8. Egységesített Vállalati Támogató Folyamatok (EVTf-ek) folyamata

9. Vezetői folyamat

10. Tulajdonosi folyamat – folyamatvezető kiválasztása



TELJESÍTMÉNYELEMZÉS, TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS, TELJESÍTMÉNYÖSZTÖNZÉS



7. TELJESÍTMÉNYELEMZÉS, TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS, TELJESÍTMÉNYÖSZTÖNZÉS

Mi a teljesítményszint?

- Az a szint, amelyet el kell érünk egy adott munkafolyamatban.
- Az ügyfél elvárásai egy adott munkafolyamattal kapcsolatban,
- A megbízási kereszt vagy a megállapodáskötési modell rögzíti.



7. TELJESÍTMÉNYELEMZÉS, TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS, TELJESÍTMÉNYÖSZTÖNZÉS

Hogyan mérhető a teljesítmény?

- Egy munkafolyamatban vagy akár egy munkakörben legyenek tiszták az elvárások, mert később ezekhez lehet viszonyítani.
- Konkretizáljuk munkafolyamatainkat, tegyük őket mérhetővé.



7. TELJESÍTMÉNYELEMZÉS, TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS, TELJESÍTMÉNYÖSZTÖNZÉS

A műszerfal

- Vizuálisan az autó vagy a repülőgép műszerfalára emlékeztet.
- Támogatja a gondolkodásunkat, hogy meg tudjuk ítélni, uraljuk-e a folyamatainkat, vagy nem.
- A műszerfal releváns mérőszámok összessége.
- Munkafolyamatainkat akkor uraljuk, ha minden esetben magunk elé tudunk képzelni egy ilyen műszerfalat az összes releváns mérőszámmal.



7. TELJESÍTMÉNYELEMZÉS, TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS, TELJESÍTMÉNYÖSZTÖNZÉS

Milyen típusú mérőszámok jelenhetnek meg egy műszerfalon?

- Formai
- Tartalmi
- Mennyiségi
- Időbeni
- Költségbeli



7. TELJESÍTMÉNYELEMZÉS, TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS, TELJESÍTMÉNYÖSZTÖNZÉS

A teljesítményszint meghaladása

- A teljesítményszint meghaladása a pozitív eltérés a megállapodáshoz képest.
- Mindig erre kell törekednünk.
- Ne azt a célt tűzzük ki magunk elé, amit az ügyfél elvár, hanem kérdezzük meg magunktól, hogyan tudjuk az elvártnál jobban elvégezni a folyamatot, és cselekedjünk aszerint.



7. TELJESÍTMÉNYELEMZÉS, TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS, TELJESÍTMÉNYÖSZTÖNZÉS

A tűréshatár

- A teljesítményszinttől való olyan eltérés, amelyet az ügyfél még elfogad.
- 33 válfaja létezik: $(3*5*2)+3$



7. TELJESÍTMÉNYELEMZÉS, TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS, TELJESÍTMÉNYÖSZTÖNZÉS

A tűréshatárok fajtái

- Alaptípusok (3*5*2):
 1. Pozitív, negatív, pozitív-negatív
 2. Formai, tartalmi, mennyiségi, időbeni, költségbeli
 3. Fixált, nem fixált
- Különleges tűréshatárok:
 1. Tűréshatár folyamatgazdában
 2. Tűréshatár szállítóban
 3. Tűréshatár ügyfélben



KÉPESSÉG- ÉS KÉSZSÉGELEMZÉS A MUNKASZERVEZETBEN



8. KÉPESSÉG- ÉS KÉSZSÉGELEMZÉS A MUNKASZERVEZETBEN

Személyiségtesztek

- Több módszer is létezik, ha a folyamatgazdák képességeit/készségeit akarjuk elemezni.
- A legismertebbek ezek közül a különböző személyiségtesztek.
- Ezek jellemzően nem jó vagy rossz eredményt adnak, hanem megmutatják, milyen a folyamatgazda.



8. KÉPESSÉG- ÉS KÉSZSÉGELEMZÉS A MUNKASZERVEZETBEN

Ismertebb tesztek

- Belbin-teszt
- Extroverzív-introverzív teszt
- Agyfélteke-dominancia teszt



8. KÉPESSÉG- ÉS KÉSZSÉGELEMZÉS A MUNKASZERVEZETBEN

A szinergiateszt

- Szinergia: Az energiák összhangja megteremtésének képessége.
- Jó képet ad arról, hogy a folyamatgazda inkább cselekvő, inkább gondolkodó vagy inkább kommunikáló.



8. KÉPESSÉG- ÉS KÉSZSÉGELEMZÉS A MUNKASZERVEZETBEN

A szinergiateszt használata, előnyei

- Mindenkinek a testhez illő feladatot szabhatunk ki
- Megismerhetjük munkatársainkat
- Elkészíthetjük szervezetünk szinergiatérképét
- Nagy segítséget adhat a gondolkodási, cselekvési és kommunikációs folyamatok meghatározásában



8. KÉPESSÉG- ÉS KÉSZSÉGELEMZÉS A MUNKASZERVEZETBEN

A szinergiateszt struktúradiagramja



8. KÉPESSÉG- ÉS KÉSZSÉGELEMZÉS A MUNKASZERVEZETBEN

A folyamatgazda képességtérképe

- Segítségével megtudhatjuk, milyen képességekkel/készségekkel kell rendelkeznie egy folyamatgazdának, és mi az, amit még el kell sajátítania



Motiváció

**Kreativitás
Vizionalitás**

Hit

Szakmai hozzáértés

Filozófia

Folyamaturalási kompetenciák
Azon technikák halmaza, hogy hogyan
dolgozom

Identitás

Alapképességek

1. Kommunikáció és interakció
2. Cselekvőképesség és
akcióképesség
3. Gondolkodás és rendszeralkotó
képesség

Adottságok

Szív

Hit

Szabad akarat

