

PQM: SZTENDERDIZÁLÁS MESTERKURZUS

OKTATÁSI SEGÉDANYAG



1. Bevezető
2. Mit oldal
3. Hogyan oldal



Merre tartunk?

Káosz és kozmosz

Munkaszervezeti működés kérdései

Reformok a munkaszervezetben



Mit?

Vízió

Stratégia és taktika

Stratégia és krízis

Feladat, projekt, vízió

Projekt fogalma

Projekttípusok

Projektszereplők

Projektszereplők által uralt folyamatok

Megbízási kultúra

Tipikus megállapodás-kötési helyzetek



Hogyan?

Teljesítményszint

Eltérés

Rend és rendszer

Rendszer és szervezet

Működési rendszer

Döntésrendszer

Megbízás vs. Delegálás

Folyamatrendszerek

Projekt-folyamattérkép készítése



1. BEVEZETŐ



MERRE TARTUNK?

- Egy munkaszervezetben soha nem azt kell nézni, hogy hogyan működtek az innovatív cégek a múltban vagy a jelenben – azt kell megnézni, hogy mi a **jövő iránya**, és ahhoz érdemes felzárkózni.
- A korszerű gyakorlat fejlődésének ma két meghatározó iránya van: egyrészt a **folyamaturalási rendszerek**, másrészt a hatékony **projektrendszerek**. A kettő ötvözetéből jönnek majd létre a **projekt-folyamatmenedzsment** rendszerek, a vízió és a feladatok hatékony megvalósulása érdekében.



- A fejlődési folyamat szavak metamorfózisából áll: azáltal alakul és fejlődik a működés, hogy az emberek mit értettek bizonyos szavakon a múltban, és milyen jelentést tulajdonítanak nekik ma.
- Példa: a kontrolling fogalma a múltban egy önálló főfolyamatot takart, a munkaszervezetben vertikális kompetenciaként tartották számon. A jelenben a kontrolling horizontális kompetencia, minden munkatársnak rendelkeznie kell vele, hiszen minden munkatárs önállóan kell mérje az egyezőség és az eltérés árát.



- Káosz → bonyolult rendetlenség
- Kozmosz → egyszerű rend
- A munkaszervezet, amelyben nem szeretik a káoszt, a kozmosz irányába tart. Az kozmosz szó az ógörög nyelvből ered, jelentése rend és egyszerűség. Ennek értelmében aki rendet akar teremteni, annak egyszerűségekre kell törekednie. Az egyszerűség jegyében minél kevesebb kérdést kell feltenni, és a munkaszervezeti működéssel kapcsolatos legalapvetőbb kérdés, amire választ kell találni, a *Mit?* és a *Hogyan?*

A munkaszervezetben mindig (legalább) két kérdésre kell választ találni:

1. Mit?
2. Hogyan?



MIT?

PROJEKTET
ÉRTÉKTEREMTÉSI
RENDSZER

HOGYAN?

FOLYAMAT-
RENDSZERBEN
MŰKÖDÉSRENDSZER

A mit és a hogyan kérdések értelmezhetők a munkaszervezet legkisebb egységére (folyamatgazda) és legnagyobb egységére (maga a szervezet egésze) egyaránt:

| | | MIT? | HOGYAN? |
|-----------|----------------|-----------------------------|-------------------------------------|
| STRATÉGIA | MUNKASZERVEZET | Mi a vízió ami felé tartok? | Milyen működési rendszerem van? |
| TAKTIKA | FOLYAMATGAZDA | Mi a feladatom éppen most? | Hogyan valósítom meg a feladatomat? |

A projekt-folyamatmenedzsment egy szóban válaszol a munkaszervezeti működés két legfontosabb kérdésére:

- Mit? Projektet
- Hogyan? Folyamatmenedzsment rendszerben



A munkaszervezetben belül a reformok több lépcsőben valósulnak meg:

1. A vezető rájön, hogy a rendszer és a szervezet nem szinonim fogalmak: a szervezet az emberek közti hierarchiát ábrázolja
2. A vezető rájön, hogy a rendszer a gondolkodás – cselekvés – kommunikáció hármában fejeződik ki
3. A rendszerépítés során a folyamatgazda kerül a középpontba, és az ő gondolkodási, cselekvési és kommunikációs technikáinak fejlesztésével lehet rendszert építeni



Gondolkodás:

1. Szemléletmód
2. Gondolkodási technikák
 - 2.1. Alapképességek
 - 2.2. Szakmai képességek



4. A vezető rájön, hogy a munkaszervezeti működésben két kérdés van: *Mit?* és *Hogyan?*
A működési rendszer létrehozásával csupán a *hogyan* kérdésre születik válasz.
A *mit* oldal érdekében meg kell teremteni az értékteremtő rendszert.



Vízió

Misszió

Kiindulási helyzet

Stratégia

Taktika

Értékrend

Érték

Projekt

Termék

Feladat

Eredmény

Teljesítmény

Produktum



Projekt-folyamatmenedzsment: projekteket akarunk megvalósítani folyamat minőség rendszerben.



2. MIT OLDAL



- Az értékteremtő oldal kérdése
- A mit kérdés elsősorban arra keresi a választ, hogy a munkaszervezet és azon belül a munkatársak tisztában vannak-e a vízióval, tudják-e mi a nekik rendelt feladat (közszolgáltatások terén) amit el kell látniuk



- Egy munkaszervezet mindig a vízió felé halad, amely megnyit egy jövőképet, ezáltal egy perspektíva kerül a munkatársak elé. A vízió folyamatosan alakul, fejlődik, és ahogy a munkaszervezet halad a víziója felé, a vízió maga úgy változik.





- Az ötlet (üzleti életben) és az ötlet által megnyitott jövőkép
- A törvény által rendelt feladat (közsférában)

- Egy távoli pont a jövőben, amely felé a munkaszervezet tart, de soha nem éri el abban a formában, amelyben a szeme előtt lebeg
- A jelent összekötve a vízióval megkapom a stratégiát, azt az irányt, amelyet a munkaszervezet követ a vízió felé vezető úton.



- Ahhoz hogy valóban értékteremtés valósuljon meg, a munkaszervezetnek erős víziója kell legyen
- Az erős vízió mellett fontos hogy legyen misszió, amely biztos alapot képez a munkatársakban a feladataik elvégzéséhez
- A misszió egyrészt az, hogy a szervezet hogyan szolgálja külső ügyfeleit, és a külső társadalmi környezetet (munkaszervezet egésze), másrészt pedig az, hogy milyen személyes elkötelezettsége, küldetése van az adott munkatársnak abban, amit végez



- A stratégia a jelenlegi helyzet és a vízió összekötése.
- Stratégia: a cselekvések hosszabb távú terve (az, hogy mely táv hosszú és mely táv rövid munkaszervezetenként változó; de a stratégia minden munkaszervezet esetén hosszú távra kell vonatkozzon)
- A taktika a stratégiát megvalósítani képes cselekvések halmaza. Azonnali cselekvéseket jelöl.

Megjegyzés: Folyamatrendszerben feladat és taktika szinonim fogalmak.

Megjegyzés: A taktikai terv, cselekvési terv, és akcióterv szinonim fogalmak, azon cselekvések halmazát jelölik, amelyekkel a munkaszervezet a vízió irányába tart.



A FOLYAMATGAZDA
AKTUÁLISAN VÉGZETT
MINDENNAPI
CSELEKVÉSEK:
TAKTIKA



JELLEN

A JELENLEGI HELYZET ÉS A VÍZIÓ
ÖSSZEKÖTÉSE, CSELEKVÉSEK HOSSZÚ TÁVÚ
TERVE, A MUNKASZERVEZET EGÉSZÉRE
VONATKOZIK:
STRATÉGIA



VÍZIÓ

JÖVŐ

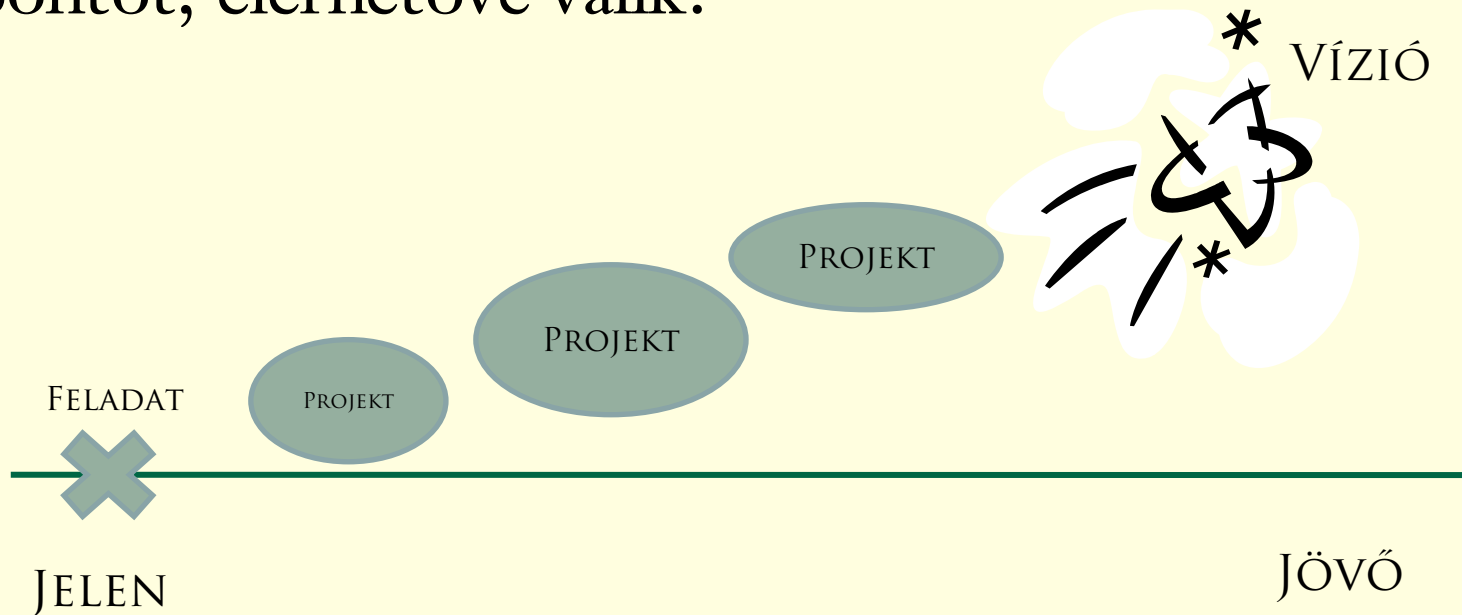
- Szerencsés esetben a folyamatgazdák mindig éppen arra a feladatra koncentrálnak, amelyet végeznek, de ha a jövőbe tekintenek, akkor a távolban tisztán látják maguk előtt a víziót.
- Stratégiamentes állapot: a munkaszervezet nem tudja azt sem hogy hol van, és azt sem, hogy hová tart.
- Krízis: ha leszűkül a vízió, akkor elvész az irány, amelyet a munkaszervezetnek követnie kell



- Eredetvizsgáló Jani az a személy, aki az autók eredetét vizsgálja. Munkája során ügyfeleinek mindig úgy mutatkozik be, mint Eredetvizsgáló Jani, és arra kéri őket, hogy nevét így jegyezzék meg, és bármilyen eredetvizsgálattal kapcsolatos kérdéssel keressék őt.
- Amikor a törvény megváltozik, és megszüntetik az eredetvizsgálati kötelezettséget, akkor Eredetvizsgáló Jani víziója leszűkül, és már nem a jövőben található, hanem e jelentől pár percre.
- Az olyan cégek, akiknek Eredetvizsgáló Janihoz hasonlóan leszűkül a víziójuk, krízishelyzetbe kerülnek
- Eredetvizsgáló Janihoz lehet hasonlítani azon cégeket, akiknek a tevékenységi körük idővel szűkül vagy akár teljesen eltűnik (nyomtatott újság, bakelit lemez gyártó, stb.)

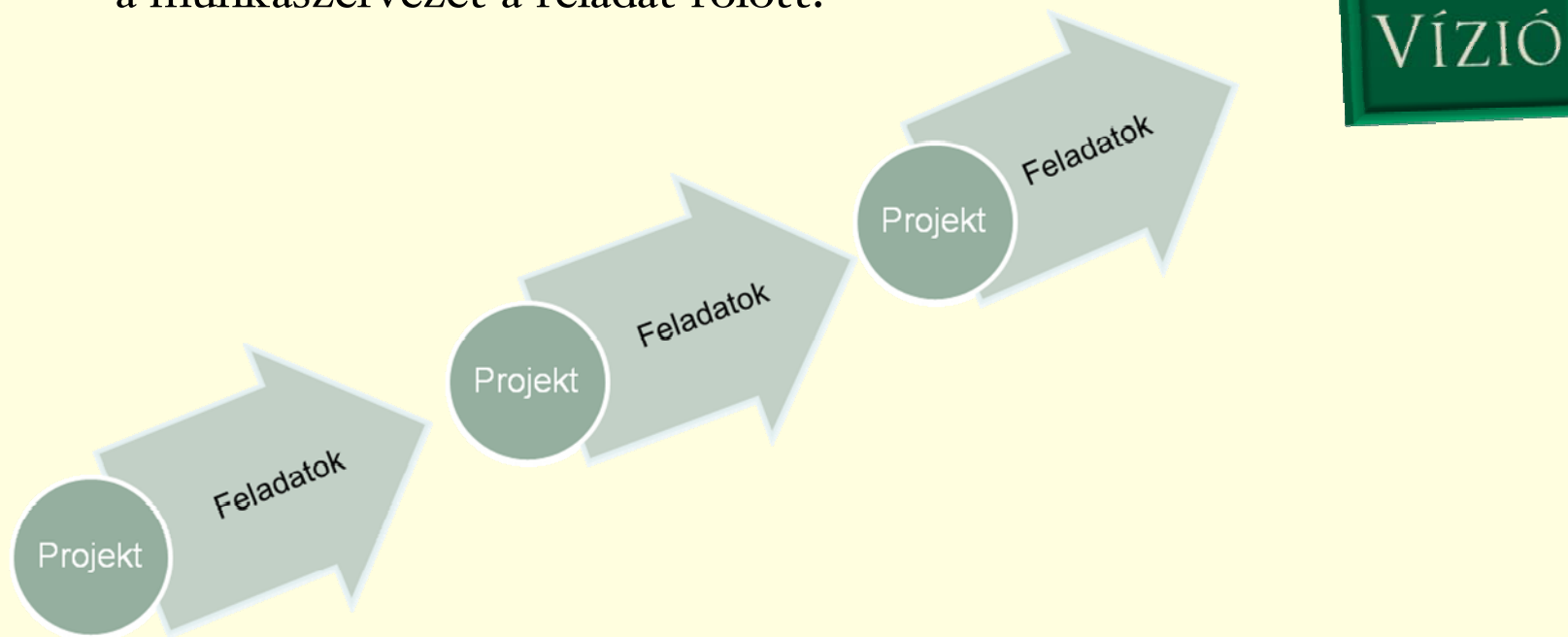


- A projekt a feladat és a vízió között helyezkedik el. A vízió égitestként halad; a projekt ebből szakad le, kap egy időbeni pontot, elérhetővé válik.



FELADAT, PROJEKT, VÍZIÓ

- Logikailag összetartozó feladatok alkotják a projektet. A munkaszervezet projektek láncolatával tart a vízió felé.
- A projekt kifejezi, hogy milyen logikai rendszert működtet a munkaszervezet a feladat fölött.



- A projekt szó jelentése számos változáson ment át az utóbbi időben
- Negatív definíció: téves elképzelés az, hogy a projektrendszer lényege úgy dolgozni, hogy a végén egy eredmény szülessen – a projekt nem az eredménykultusz szava (a menedzsment kultúra, mint működési rendszer az, amely az eredménykultúrát helyezi középpontba)
- Pozitív definíció: a megfelelő definíciót a vízió és feladat tárgykörében kell keresni



- A latin „proiectio” szóból ered, jelentése kivetítődés
- Jövőre vetített produktum
- Eredmények komplex halmaza
- Önálló egységként kezelendő
- A vízióval ellentétben elérhető, befejezhető, megvalósítható

- Előre elképzelt komplex produktum, amely a jövőre van kivetítve, tervezhetővé, elérhetővé, megvalósíthatóvá van téve. A vízióból kiválik az a rész, amely megvalósítható, és projekt alakot ölt. A munkaszervezet projektek láncolatával tart a vízió felé.
- Összefüggő, de nem ismétlődő folyamatok rendszere; például a házi kassza kezelése nem projekt, hanem egy olyan folyamat, amely ismétlődik.



- **Tevékenység:** az a legkisebb egység, amit még lehet, de nem érdemes kisebb egységekre bontani
- **Részfolyamat:** logikailag összetartozó tevékenységek halmaza
- **Főfolyamat:**
 - Logikailag összetartozó részfolyamatok halmaza
 - Az a főfolyamat, amelyről a vezető logikusan eldönti, hogy az

- Egy tevékenység soha nem lehet projekt.



- Az üzleti rendszerek hatékonyabban működnek, mint a közszolgáltatások; a közszolgáltatási reform lényege, hogy hogyan tudnak felzárkózni az üzleti rendszerek hatékonyságához. Ebben van jelentős szerepe az értékteremtés fogalmának, és főként annak, hogy a közszolgáltatásokban dolgozók megértsék az értékteremtés lényegét. Az abbéli félelem miatt, hogy ez elüzletiesítheti a közszolgáltatásokat, nem honosítják meg azon koncepciókat, amelyek működnek az üzleti szektorban.



- Üzleti folyamat
 - Határozott időre: konferencia, képzés
 - Határozatlan időre: trafikműködtetés, újság kiadás
- Értékteremtő folyamat
 - Az üzleti szektorban az üzleti folyamat és az értékteremtő folyamat szinonimák
 - A közsférában az értékteremtés belép az üzleti folyamat helyére

Az üzleti szektorban először az a felfogás honosodott meg, hogy a projekt az az üzleti folyamat, amely határozott időre szól. De projekt és üzleti folyamat (projekt és értékteremtő folyamat) nem szinonim fogalmak.



- produktumok (adott esetben projektek) létrehozásának halmaza, amelyet értéknek tart az is, aki végzi, és az is, akinek végzik



PROJEKTTÍPUSOK



Projekteket számos rendszerezési elv szerint lehet csoportosítani, ám a leglényegesebb szempontok a következők:

1. Mekkora a projekt terjedelme?
2. Közvetetten vagy közvetlenül van külső ügyfele?
3. Milyen a projekt befejezése?



- A folyamat ügyfele közvetlenül vagy közvetetten külső ügyfél?
- Közvetlenül külső ügyfél → értékteremtő projekt
- Közvetetten külső ügyfél → támogató projekt



- Értékteremtő rendszerben minden folyamat támogató folyamat, kivéve a külső ügyfél folyamatát (magfolyamat)
- Ide tartoznak a szállítói (folyamatgazdai) folyamatok, a vezetői folyamatok, a tulajdonosi folyamatok is
- Következésképpen egy értékteremtő projekt is csak támogató folyamatokból és a magfolyamatból áll



- Hogyan van definiálva a projekt folyamat?
- Önmagában van definiálva → Főfolyamat projekt
- Egy főfolyamat részeként van definiálva → Részfolyamat projekt



➤ A projekt befejezése szempontjából a projektek lehetnek:

1. Fenntartható

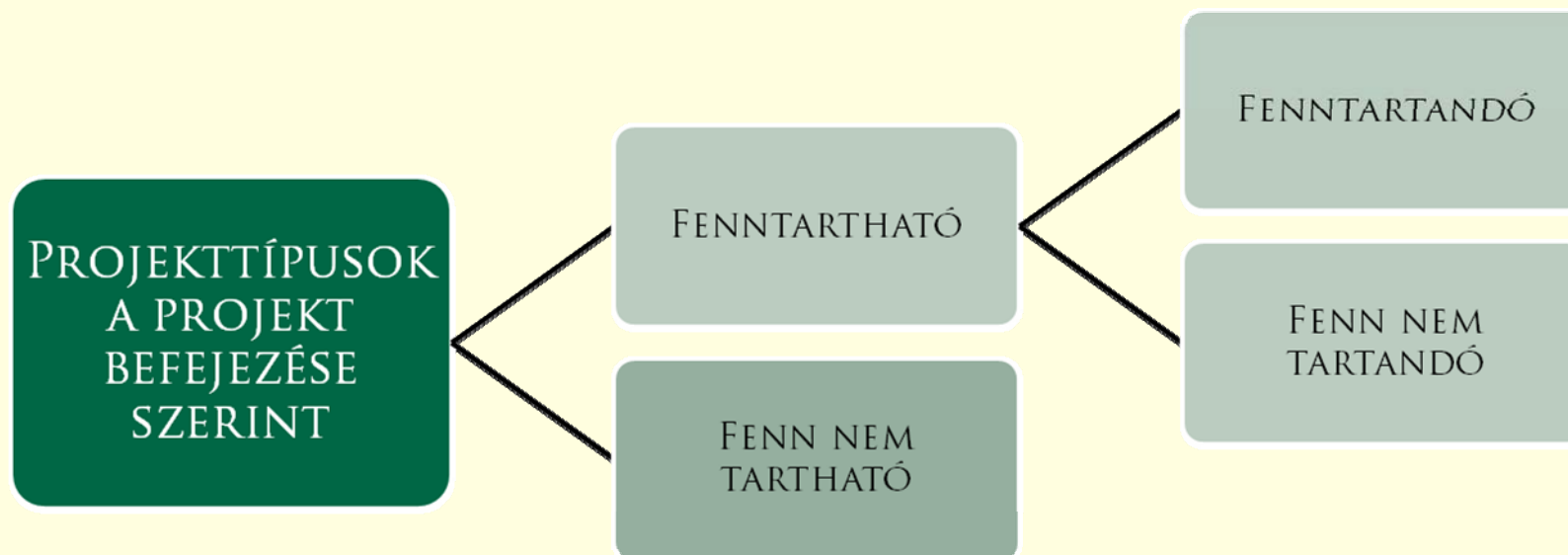
a) Fenntartandó

b) Fenn nem tartandó

2. Fenn nem tartható

Megjegyzés: Ha egy projekt fenntartható, a projektszponzor dönti el, hogy fenntartandó vagy fenn nem tartandó legyen a projekt.





| | TÁMOGATÓ | ÉRTÉKTEREMTŐ |
|--------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| RÉSZFOLYAMAT | Támogató részfolyamat-projekt | Értékteremtő részfolyamat-projekt |
| FŐFOLYAMAT | Támogató főfolyamat-projekt | Értékteremtő főfolyamat-projekt |

Megjegyzés: Egy értékteremtő projekt mindig a MIT oldalt érinti, egy támogató projekt pedig a HOGYAN oldalt.



1. A projektnek közvetlenül van külső ügyfele
2. A külső ügyféltől van bevétel
3. Ötlettől vagy komplex produktum meghatározásától annak megvalósulásáig tart úgy, hogy a külső ügyfél számára érték jön létre
4. Megtérülését önmagában mérjük, elemezzük (nem azt jelenti, hogy feltétlenül megtérül, de ha nem térül meg, akkor annak oka van)
5. Ha ez főfolyamat-projekt, akkor önállóan megvalósítható ötletre épül, önálló tervezése van, önálló az ajánlattételi folyamata, és önálló a teljesítése is
6. Van benne magfolyamat

Megjegyzés: Egy üzleti rendszerben az értékteremtő főfolyamat egyenlő az üzleti főfolyamattal, és az értékteremtő részfolyamat egyenlő az üzleti részfolyamattal.



- 1. A projektnek közvetlenül van külső ügyfele**
- 2. A külső ügyféltől van bevétel**
- 3. Ötlettől vagy komplex produktum meghatározásától annak megvalósulásáig tart úgy, hogy a külső ügyfél számára érték jön létre**
- 4. Megtérülését önmagában mérjük, elemezzük (nem azt jelenti, hogy feltétlenül megtérül, de ha nem térül meg, akkor annak oka van)**
- 5. Ha ez főfolyamat-projekt, akkor önállóan megvalósítható ötletre épül, önálló tervezése van, önálló az ajánlattételi folyamata, és önálló a teljesítése is**
- 6. Van benne magfolyamat**

Megjegyzés: Egy üzleti rendszerben az értékteremtő főfolyamat egyenlő az üzleti főfolyamattal, és az értékteremtő részfolyamat egyenlő az üzleti részfolyamattal.



Támogató projekt

1. A projekt megvalósulási rendszerén belül közvetlenül nem (csak közvetetten, valahányadik lépcsőben) van külső ügyfele → nincs a rendszerében magfolyamat
2. Nincs bevétele, csak költsége



1. Értékteremtő főfolyamat projekt

- Egy ház felépítése abban az esetben, ha ez a ház azért épül fel, hogy az elkészülés után értékesítse a cég

2. Támogató főfolyamat projekt

- Egy ház felépítése abban az esetben, ha a ház felépülése után a cég saját felhasználásra irodát rendez be benne

3. Értékteremtő részfolyamat projekt

- Az első példában említett házépítési projekten belül a vízvezetékek beszerelése

4. Támogató részfolyamat projekt

- A második példában említett házépítési projekten belül a vízvezetékek beszerelése



1. Fellép egy szükséglet az eredményre (produktumra)

- Az indulási folyamatban a megbízóban fogalmazódik meg a szükséglet a produktumra
- A közsférában a szükséglet helyére belép a törvény általi szabályozás
- A projektmegbízó felveszi a tematizátor szerepét
- A projektmegbízó az állandó belső ügyfél, tehát ő akkor is beléphet ügyfél pozícióba, ha az nem volt előre definiálva



2. Megvalósíthatóság

- A megvalósíthatósági terv egy spórolási technika: megspórolja annak költségeit, hogy a projektmegbízó megvalósítási tervre adjon megbízást, majd a későbbiekben, számos költség után derüljön ki, hogy a projekt nem megvalósítható
- Az a tény, hogy fellépett egy ügyfélszükséglet, még nem jelenti automatikusan, hogy meg kell valósítani a projektet
- Igazolni kell, hogy az adott ötlet fizikailag megvalósítható és hogy rendelkezésre állnak-e a szükséges források, valamint hogy ezek a források megtérülnek-e
- Megvalósíthatósági vizsgálat: pénz, humán erőforrás, eszközök, és szakmai hozzáértés segítségével vizsgálja, hogy az adott projekt megvalósítható-e
- A négy klasszikus erőforrás mellett azt is fontos megvizsgálni, hogy az adott projekttel kapcsolatban a munkaszervezet tud-e azonosulni a vízióval, illetve hogy van-e benne küldetése
- A projektmegbízó megbízást ad megvalósíthatósági terv elkészítésére



3. Megvalósítási terv

- Abban az esetben készül el, ha a megvalósíthatósági terv eredménye az, hogy a projekt megvalósítható
- A projektmegbízó meghatározza a projektgazdát és megbízást ad neki megvalósítási terv elkészítésére
- A megvalósítási terv tartalmazza azon információkat, hogy mit és hogyan fogunk megvalósítani:
 - Eredmény
 - Eredményhez vezető folyamat
 - Műszerfal
- Beruházási terv elkészítése

4. A projektmegbízó jóváhagyja a megvalósítási tervet



5. Megvalósítás

- Egy hatalmas folyamathalmaz, amely során először a megvalósítás előkészítése zajlik (megállapodás-kötések halmaza)
- Kontrollpontok beépítése
- Műszerfal
- Előrehaladási jelentés (abban az esetben, ha hosszú időt vesz igénybe a projekt)
- Output: létrejön a produktum, maga a projekt

6. Záró jelentés elkészítése

- Értékeli a produktumot és definiálja a további lépéseket (fenntartandó vagy fenn nem tartandó a projekt)



1. Fellép egy szükséglet az eredményre (produktumra)

- Az indulási folyamatban a megbízóban fogalmazódik meg a szükséglet a produktumra
- A közsférában a szükséglet helyére belép a törvény általi szabályozás
- A projektmegbízó felveszi a tematizátor szerepét
- A projektmegbízó az állandó belső ügyfél, tehát ő akkor is beléphet ügyfél pozícióba, ha az nem volt előre definiálva



2. Megvalósíthatóság

- A megvalósíthatósági terv egy spórolási technika: megspórolja annak költségeit, hogy a projektmegbízó megvalósítási tervre adjon megbízást, majd a későbbiekben, számos költség után derüljön ki, hogy a projekt nem megvalósítható
- Az a tény, hogy fellepett egy ügyfélszükséglet, még nem jelenti automatikusan, hogy meg kell valósítani a projektet
- Igazolni kell, hogy az adott ötlet fizikailag megvalósítható és hogy rendelkezésre állnak-e a szükséges források, valamint hogy ezek a források megtérülnek-e
- Megvalósíthatósági vizsgálat: pénz, humán erőforrás, eszközök, és szakmai hozzáértés segítségével vizsgálja, hogy az adott projekt megvalósítható-e
- A négy klasszikus erőforrás mellett azt is fontos megvizsgálni, hogy az adott projekttel kapcsolatban a munkaszervezet tud-e azonosulni a vízióval, illetve hogy van-e benne küldetése
- A projektmegbízó megbízást ad megvalósíthatósági terv elkészítésére



2. Megvalósíthatóság (folytatás)

- Értékteremtő projekt esetén mindenképpen igazolni kell a rentabilitást (vagy közszolgáltatások terén azt, hogy megvalósítható a rendelkezésre álló keretből)
- A rentabilitás mellett a profitra vonatkozó prognózisokat kell belefoglalni a tervbe (sokkal nagyobb súlya van a prognózisnak)
- Piacelemzés: igazolnia kell, hogy volt mérhető külső ügyfélszükséglet



3. Megvalósítás tervezése

- Szolgáltatási terv (termék terv)
 - Ajánlattételi folyamat terve
 - Pénzügyi terv
-
- Termék: produktum, amelynek ügyfele közvetlenül külső ügyfél
 - Cash flow terv: bevételek és kiadások ütemezése

4. A projektmegbízó jóváhagyja a tervet



5. Megvalósítás

- Egy hatalmas folyamathalmaz, amely során először a megvalósítás előkészítése zajlik (megállapodás-kötések halmaza)
- Kontrollpontok beépítése
- Műszerfal
- Előrehaladási jelentés (abban az esetben, ha hosszú időt vesz igénybe a projekt)
- Output: létrejön a produktum, maga a projekt

6. Záró jelentés elkészítése

- A produktum a külső ügyfélhez kerül
- Értékeli a produktumot és definiálja a további lépéseket (fenntartandó vagy fenn nem tartandó a projekt)



PROJEKTSZEREPLŐK



1. Projektszponzor
2. Projektmegbízó
3. Projektgazda
4. Al-projektgazda
5. Projekttagok
6. Külső ügyfél



- Finanszírozza a projekt megvalósulását
- Támogató projektek esetén nincs bevétel csak költség, ezért ő diktálja a feltételeket
- Értékteremtő projekt esetén a projektszponzor arra kér igazolást, hogy a projekt profitot fog hozni
- Sokkal erősebb szerepe van támogató projektekben; értékteremtő projektekben ő maga gyengíti a szerepét
- Folyamatrendszerekben a szponzor és a tulajdonos szerepe egybeesik
- Projektszponzor és projekt megbízó szerepe egybeeshet



- Ha egybeesik a projektszponzorral, akkor ő a tulajdonosi szerep birtokosa is
- Projektvezető
 - Eredeti vezető: a tulajdonostól kapta a mandátumát
 - Származtatott vezető: a tulajdonos által kinevezett vezető nevezi ki
- Megbízást ad valamely projekt megvalósítására
- Adhat még megbízást módosításokra, meghatározhatja a folyamatvezérlő inputokat, megbízást adhat megvalósíthatósági és megvalósítási terv elkészítésére



- A projektgazda szó tudatos alkalmazása azt fejezi ki, hogy folyamatrendszerben akarunk projektet megvalósítani
- Folyamatgazda → folyamatmenedzser+jó gazda (olyan munkaszervezetben szándékozunk dolgozni, ahol az, aki uralja a folyamatot úgy jár el, mintha ő lenne a folyamat tulajdonosa, gazdája
- Egy folyamatvezető is egy folyamatgazda, de ő egy főfolyamatot vagy részfolyamatot ural, nem egy tevékenységet
- A projektgazda nem egy folyamatnak, hanem egy teljes projektnek a megvalósulását kell uralja

- Az Európai Unió projektjeiben nem használják konzekvensen a projektgazda fogalmát
- Vannak esetek, amikor a projektgazda és a projektszponzor fogalmát szinonimaként használják – ez hibás
- Sok esetben a projektgazda fogalma alatt a szervezetet értik, a projektvezető fogalma alatt pedig azt a személyt, aki vezeti a szervezetet



- Al-projektgazda nagyon komplex projektek esetén van



- Folyamatrendszerben a folyamatgazdának feleltethető meg
- A projektben mindazon tevékenységeket kell uralja, amellyel a projektgazda megbízza



- Kizárólag értékteremtő projektekben sorolható a projektszereplők közé



PROJEKTSZEREPLŐK ÁLTAL URALT FOLYAMATOK



PROJEKTSZEREPLŐK ÁLTAL URALT FOLYAMATOK

DFT-HUNGÁRIA

| MIT? | PROJEKTSZPONZOR ÁLTAL URALANDÓ FOLYAMATOK |
|---------|---|
| KI? | Projektszponzori folyamatok uralása |
| KIVEL? | Projektmegbízó meghatározása |
| KINEK? | Saját maga Vevők Társadalmi környezet |
| OK | Ötlet, vízió, misszió, stratégia |
| CÉL | Profit és ügyfél elégedettség Rentábilis működés Törvénynek való megfelelés |
| HELYES | Milyen projektet működtet |
| TELJES | Hány projektet működtet |
| IDŐ | Projektek ütemezése |
| KÖLTSÉG | Tőkefolyamat uralása (mibe fekteti a tőkét) |



PROJEKTSZEREPLŐK ÁLTAL URALT FOLYAMATOK

DFT-HUNGÁRIA

| MIT? | PROJEKTMEGBÍZÓ ÁLTAL URALANDÓ FOLYAMATOK |
|---------|---|
| KI? | Projektmegbízói folyamatok uralása |
| KIVEL? | Projektgazdák meghatározása Rögzített folyamatgazdai szerepek meghatározása |
| KINEK? | Projektszponzor gondolkodási folyamatának uralása Projektgazdák meghatározása Szervezetrendszer meghatározása |
| OK | Projektötletek meghatározásának és rendszerbe foglalásának folyamata Vízió és misszió közvetítése |
| CÉL | Megvalósult projektek Rentábilis működés (közsféra) Profitabilitás (üzleti szektor) Vízió és misszió alakítása |
| HELYES | Milyen projektek legyenek Folyamatvezérlő inputok |
| TELJES | Hány projekt legyen |
| IDŐ | Projektek időzítése |
| KÖLTSÉG | Fedezeti pontot elérő/meghaladó működés |



PROJEKTSZEREPLŐK ÁLTAL URALT FOLYAMATOK

DFT-HUNGÁRIA

| | |
|---------|---|
| MIT? | PROJEKTGAZDA ÁLTAL URALANDÓ FOLYAMATOK |
| KI? | Projektgazdai folyamatok |
| KIVEL? | A szállítói szerep meghatározása |
| KINEK? | A projektmegbízó, mint ügyfél folyamatának uralása |
| OK | A vevőszükséglet folyamatát Az ötlet folyamatát Az elhivatottság és misszió folyamatát Jogsabályok betartásának folyamatát |
| CÉL | Projektmegvalósítás folyamatának uralása Vízió alakítás folyamatának uralása Profit/rentabilitás/finanszírozható veszteség folyamatának uralása |
| HELYES | |
| TELJES | |
| IDŐ | |
| KÖLTSÉG | |



Folyamatgazda által uralandó folyamatok

- Mindazon munkafolyamatokat kell uralnia, amelyekre megbízást kap

Külső ügyfél által uralandó folyamatok

- Tudja finanszírozni a projektet
- Hülye ügyfél – jobb szállító



MEGBÍZÁSI KULTÚRA



- Feladatkiosztás:
 - Hierarchikus rendszerben használják
 - Arra a rossz prekonceptióra épít, hogy a folyamatokat az ügyfél kell uralja
- Megbízás
 - A folyamatokat a szállító kell uralja

FELADAT, FELELŐS, HATÁRIDŐ?

- Meghatározni a feladatot, kinevezni a felelőst és hozzárendelni egy határidőt nem elég
- Számos egyéb kérdést fel kell tenni ahhoz, hogy az ügyfél elvárásaival tisztában legyünk:
 - Kinek? (Ki az ügyfél?)
 - Kivel? (Kik a szállítók?)
 - Miért? (Mik az ügyfél okai?)
 - Minek? (Mik az ügyfél céljai?)
 - Forma
 - Tartalom
 - Mennyiség
 - Költség



- I. Megállapodás tárgya
 - II. Folyamatszereplői környezet
 - III. Ügyfélszándék
 - IV. Elvárt eredmény meghatározása: Forma, tartalom, idő, mennyiség, költségek
 - V. Eredményre vonatkozó ügyfélelvárások
 - VI. Tűréshatárok
 - VII. Külső kontrollpontok
 - VIII. Ügyfélelvárások a folyamat szállítóival kötendő megállapodásokkal kapcsolatban
 - IX. Szükséges inputok
 - X. Megvalósításhoz szükséges folyamatvezérlő inputok
 - XI. Jogi rendelkezések
- + Mellékletek





Hülye ügyfél:
nem tudja, mit
akar



Jobb szállító:
Jobban tudja, hogy az
ügyfélnek mire van
szüksége, mint az ügyfél
maga

Folyamatrendszerben a hülye ügyfél és a jobb szállító kultuszát kell meghonosítani, amelyben a szállító jó gazdaként uralja a folyamatokat és az ügyfél megengedheti magának, hogy hülye legyen és a jobb szállítóra bízza a folyamatok uralását.

Ebben a rendszerben a „ki a hibás?” kérdésre mindig nagyon egyszerű megtalálni a választ, hiszen a szállító, nem pedig az ügyfél feladata a folyamatok uralása.



TIPIKUS MEGÁLLAPODÁS- KÖTÉSI HELYZETEK



1. Projektszponzor

- Szállítója a projektmegbízó
- Ő csak a projektmegbízónak ad megbízást megvalósíthatósági tervre, illetve megvalósításra
- Szállítja a víziót, missziót, erőforrásokat



2. Projektmegbízó

- Szállítója a megvalósíthatósági tervnek és a megvalósításnak
- Ügyfélpozíciót vesz fel a projektgazdával szemben, ő határozza meg, hogy ki legyen a projektgazda
- Kialakítja a projekt működési kereteit, biztosítja, hogy a folyamatvezérlő inputok állandóak legyenek
- Egységesíti a projektrendszer



3. Al-projektgazda

- A projektgazdától és a projektmegbízótól kap megbízást (szállító pozíció)
- A saját projekt-részfolyamatában ő határozza meg, hogy milyen munkafolyamatok legyenek és azokat ki végezze el (ügyfél pozíció)



4. Projekttagok

- *Megállapodások azon folyamatokra, amelyeket a projektgazdáknak kell uralniuk*



5. Külső ügyfél

- Ügyfélpozícióból megbízást ad
- Ő mindig ügyfélpozícióban van, nem kell értenie a folyamatrendszer
- Akkor is ügyfele a folyamatban, amikor elvárásait mondja meg, szerződéseket ír alá, szabályokat tart be



Projektrendszeren belül négyféle tervtípust különböztetünk meg, attól függően, hogy támogató vagy értékteremtő a projekt, illetve hogy megvalósíthatósági vagy megvalósítási tervről van szó.

| | TÁMOGATÓ PROJEKT | ÉRTÉKTEREMTŐ PROJEKT |
|-------------------------|---|---|
| MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI TERV | Támogató projekt megvalósíthatósági terve | Értékteremtő projekt megvalósíthatósági terve |
| MEGVALÓSÍTÁSI TERV | Támogató projekt megvalósítási terve | Értékteremtő projekt megvalósítási terve |

A terv mindig deduktív logikával készül, állításokat mond és azokat igazolja a későbbiekben.



TÁMOGATÓ PROJEKT MEGVALÓSÍTHATÓSÁGI TERVE DFT-HUNGÁRIA

- A megvalósíthatósági terv egy biztonsági lépcsőt képez
- Két kérdésre kell választ adnia:
 - Fizikailag megvalósítható-e a projekt?
 - Rendelkezésre állnak-e a projekt megvalósításához szükséges erőforrások?



- A megvalósíthatósági terv egy biztonsági lépcsőt képez
- Három kérdésre kell választ adnia:
 - Mi a projekt?
 - Mennyi lesz a profit?
 - Hogyan lehet igazolni, hogy ennyi lesz a profit?



- Eredmény
- Eredményhez vezető folyamat
- Műszerfal



- Szolgáltatási terv
- Ajánlattételi folyamat
- Időzítés
- Költségek



- Tulajdonosi inputok:
 - Vízió
 - Misszió
 - Stratégia
 - Tőke

- Konkrétan az adott folyamathoz a különböző szállítóktól kapott inputok



- Kezdetben négy klasszikus erőforrást különböztettek meg:
 - Humán erőforrás
 - Tőke
 - Eszközök
 - módszerek

- Később kialakult a folyamatvezérlő inputok rendszere:
 - Elvárások
 - Szabályok
 - Eszközök
 - Szakmai hozzáértés
 - Identitás/szemléletmód/mentalitás



3. HOGYAN OLDAL



- Ha az utolsó szegletéig tisztában vagyunk a mit kérdésre adott válasszal (mi a vízió), akkor válaszoljunk arra, hogy ezt milyen működési rendszerben fogjuk megvalósítani
- Mindig a működési rendszer, a cselekvés kérdése

- A hogyan kérdés arra kérdez rá, hogy milyen működési rendszerben fog megvalósulni a mit kérdésre adott válasz
- Projekt-folyamatmenedzsment esetén a működési rendszer a folyamatmenedzsment
- Sokféle működési rendszer létezik

- Teljesítményszint: az a minimum szint, amit a folyamatgazdától elvárás hogy elérjen
- Ha egy folyamatgazda azt tűzi ki célul, hogy elérje a teljesítményszintet, azzal gúzsba köti önmagát – az egyetlen értelmes cél meghaladni a teljesítményszintet



- Az eltérés szó jelentése „eltérés a teljesítményszinttől”
- A fogalom metamorfózison megy át:
 - Régi jelentés: a hiba és annak minden következménye
 - Új jelentés: az eltérés nem csak negatív lehet (hiba), és a pozitív eltérés maga a teljesítményszint meghaladása



- Dilemma: a rendszer bevezetése által jön-e létre a rend? Nem! Fordítva: a rend következménye a rendszer
- Rendszer: rend és a rend megteremtésére képes eszközök találkozásából jön létre
- Egy rendszer nem akkor működik, hogyha használják, hanem akkor, ha minden munkatárs hisz benne, hogy ez jobbá teszi a munkát



- A hogyan oldal kiindulópontja az, hogy mit jelent a működési rendszer
- Rend: a rend irányába tartás, egyszerűsítés
- A vízió megvalósítási rendszere



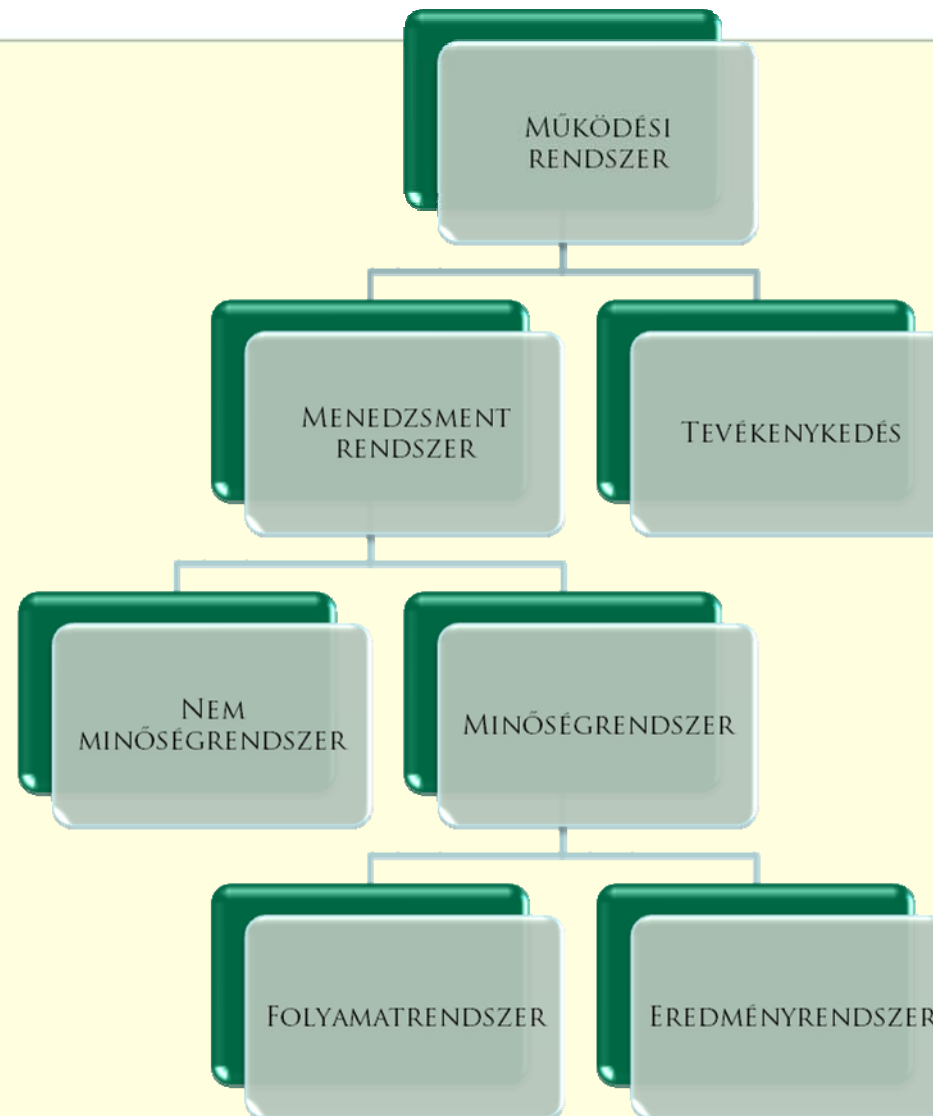
- Szervezet és rendszer nem szinonim fogalmak
- A szervezetfejlesztés nem szinonim a működési rendszer fejlesztésével
- A vezetői szerep lényege meghatározni, hogy ki melyik folyamatot uralja; de nem az embereket kell rendszerbe helyezni, hanem a folyamatokat

- A munkavégzési rendszer azt írja le, ahogy az adott folyamatgazda dolgozik
- Folyamatrendszerben a folyamatrendszer és a működési rendszer szinonim fogalmak
- Minden folyamat leírható a következőképpen:
 - Input → work flow → output
- Egy rendszer attól lesz minőségi, ha megkérdezik az ügyfél elvárásait, és azokat elérik (vagy meghaladják)



1. Tevékenykedés
2. Menedzsment rendszer
3. Nem minőség rendszer
4. Minőség rendszer
 - 4.a. Folyamatrendszer: megelőzési szemléletmód
 - 4.b. Eredményrendszer: ellenőrzési szemléletmód





Külső vagy belső ügyélfolyamat induljon, és ez hatékonyan valósuljon meg, tehát az ügyfél elégedett legyen.

Ügyélfolyamatok típusai:

- Az ügyfél által indított ügyélfolyamat: megbízás
- A szállító által indított ügyélfolyamat: ajánlat

Mindkét ügyélfolyamat típus esetén az output egy **megállapodás** lesz.

Megállapodás-kötés típusai

- Aktív megállapodás-kötés: szállító kezdeményezi
- Passzív megállapodás-kötés: ügyfél kezdeményezi



AJÁNLATTÉTELI VS. MEGBÍZÁSI KULTÚRA

- Jobb ügyfél – hülye szállító → megbízás
- Jobb szállító – hülye ügyfél → ajánlat

- Az a szállító uralja igazán a folyamatát, aki minden megállapodás-kötés során észreveszi, hogy hol tehet ajánlatot az ügyfélnek – ez a **proaktív** szállító példája, aki meg sem várja, hogy megbízást kapjon

- **Proaktivitás**
 - A vezető célja legyen, hogy aktívvá tegye a környezetét
 - A folyamatgazdák legyenek aktívak, cselekvők, és emellett gondolkodjanak is
 - A folyamatgazda ne annak következtében cselekedjen, hogy a vezető megbízást ad neki, hanem ő akarja jobban tudni, hogy mire adjon neki megbízást a vezető (tegyen ajánlatot)
 - A folyamatgazda próbál gondolkodásban beelőzni a vezető elé, megelőzni a megbízást



- A tervezés a teljes megállapodás-kötési folyamatot, folyamattervet és terv szerinti végrehajtást jelenti
- A megállapodás-kötést a folyamattervezés követi, melynek outputja egy folyamatterv
- A folyamatterv egy folyamatot ír le, hogy mi történik inputtól outputig
- Egy terven belül lehet több folyamatterv, hiszen egy terven belül több folyamat van
- A folyamattervezést a terv szerinti végrehajtás követi



MIKOR NEM ÉRDEMES FOLYAMATOT TERVEZNI?

- Amikor az adott folyamatra létrehoztak egy sztenderdet
 - Példa: beléptető rendszer
- Amikor a folyamatgazda teremtő munkát végez
 - Kreativitás
 - Annak nem lehet előre leírni a folyamatát, hogy az ötletek hogyan jutnak eszébe az embernek
- Amikor megtervezni a folyamatot többbe kerül, mint annak a legmagasabb kockázata, hogy hiba következik be

MŰKÖDÉSI RENDSZER: MI TÖRTÉNIK SZÁNDÉK BEKÖVETKEZTÉTŐL AZ EREDMÉNYIG

DFT-HUNGÁRIA

- **Ügyfél:** megbízás → megállapodás → folyamattervezés → terv szerinti végrehajtás → eredmény
- **Szállító:** ajánlat → megállapodás → folyamattervezés → terv szerinti végrehajtás → eredmény

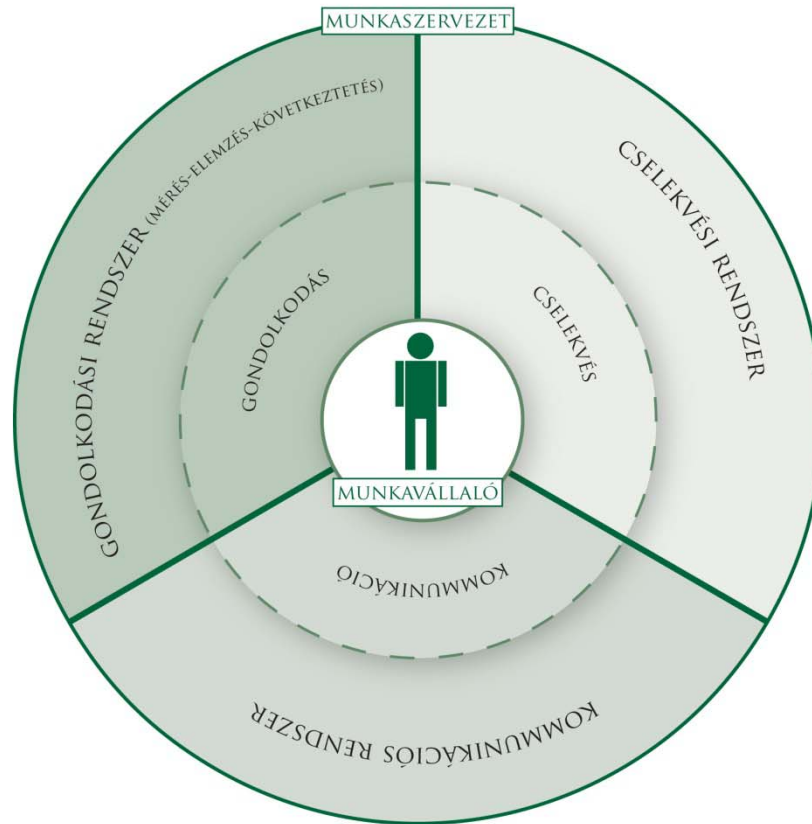


- Minden három alapképességre vezethető vissza: gondolkodás, kommunikáció, cselekvés
- A működési rendszert e három alapképesség rendszere alkotja
- A munkaszervezet gondolkodási, kommunikációs és cselekvési rendszere ugyanaz, mint egy folyamatgazda gondolkodási, kommunikációs és cselekvési rendszere
- Egy jó munkaszervezetben ugyanazokat a technikákat használja minden munkatárs
- Aki működési rendszer épít, az gondolkodási, kommunikációs és cselekvési rendszert épít
- A gondolkodási, kommunikációs és cselekvési technikák állandósítása biztosítja egy robusztus működési rendszer létrehozását



MŰKÖDÉSI RENDSZER: FOLYAMATGAZDA ÉS MUNKASZERVEZET

DFT-HUNGÁRIA



GONDOLKODÁSI RENDSZER

1. Gondolkodási folyamat tudatossá tétele: mérés, elemzés, következtetés
2. Értékteremtési-elemzési kompetenciák
3. Logikai készségfejlesztés
4. Kreatív gondolkodási erők felszabadítása
5. Eredmény meghatározásának módszere
6. Folyamat meghatározásának módszere
7. Műszerfal meghatározásának módszere
8. Szakmaspecifikus elemzési technikák

CSELEKVÉSI RENDSZER

1. Megállapodáskötés
2. Folyamattervezés
3. Tervszerinti végrehajtás
4. Javaslat tétel
5. Döntéshozatal
6. Folyamatrendszer meghatározása
7. Dokumentálás
8. Sztenderdizálás



- Döntés: gondolkodás és cselekvés intézményesített találkozása
- Egy munkaszervezetben minden folyamatgazda döntéshozó, csak a különböző folyamatgazdák más kérdésekben döntenek
- A döntésrendszernek két iránya van:
 1. egyszerűségből a felelősségvállalás felé → központosítás
 2. felelősségvállalásból az egyszerűség felé → delegálás



- Ha csak az egyszerűsége épül a rendszer, és minden döntést az hoz meg, aki végzi a folyamatokat, annak következménye káosz lesz
- Ha csak felelősségvállalásra épül a rendszer, és mindenről a főnök dönt, szintén káosz lesz
- A két végpont káoszhoz vezet, ám a két végpont közötti bármelyik kombináció lehetőséget ad a kozmosz megteremtésére





- A megbízás egy esetre/alkalomra szól, míg a delegálás több mint egy alkalmat foglal magába. A delegálás közelebb áll a sztenderdizáláshoz, mert definiálja, hogy egy bizonyos folyamat melyik folyamatgazdánál van állandósítva.
- Delegálni döntést és cselekvést lehet
- Delegálás = állandósított felelősség



- Folyamatrendszer meghatározása:
 - Milyen folyamatok vannak
 - A folyamatokat ki uralja



MUNKASZERVEZET FEJLESZTÉSE

(3) ÉRTÉKSZEMLÉLET ÉS IDENTITÁS FEJLESZTÉSE

(4) ALAPKÉPESSÉGEK FEJLESZTÉSE

MIT?

HOGYAN?

(2)
ÉRTÉKTEREMTÉS
FEJLESZTÉSE

(1)
MŰKÖDÉS-
FEJLESZTÉS
FOLYAMATURALÁSI
RENDSZER

(5)
ÉRTÉKTEREMTÉS
TÁMOGATÁSA

(6)
SZAKMA-
SPECIFIKUS
KOMPETENCIÁK
FEJLESZTÉSE

(1) MŰKÖDÉSFEJLESZTÉS FOLYAMATURALÁSI RENDSZER

- folyamatmenedzsment
- sztenderdizálás
- folyamattervezés
- projekt-folyamatmenedzsment
- lean menedzsment

(2) ÉRTÉKTEREMTÉS FEJLESZTÉSE

- elemzés
- tervezés
- marketing
- értékesítés
- ügyfélszolgálat
- kommunikáció

(3) ÉRTÉKSZEMLÉLET ÉS IDENTITÁS FEJLESZTÉSE

- vízió
- misszió
- érték
- stratégia
- identitás

(4) ALAPKÉPESSÉGEK FEJLESZTÉSE

- kreatív és logikai gondolkodás fejlesztése
- cselekvési és kommunikációs készség fejlesztése

(5) ÉRTÉKTEREMTÉS TÁMOGATÁSA

- idegen nyelv
- közbeszerzés
- informatika
- jog
- pénzügy
- grafológia
- gazdasági ismeretek
- HR
- Eu pályázatok

(6) SZAKMASPECIFIKUS KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE



PROJEKT-FOLYAMATTÉRKÉP KÉSZÍTÉSE – TÁMOGATÓ PROJEKT

DFT-HUNGÁRIA

1. Projekt neve
2. Részfolyamatok meghatározása
3. Van-e önálló vezetője a részfolyamatoknak
4. Minden tevékenységnél/részfolyamatnál megnézni, hogy időzítésben mi az elvárás
5. Tevékenységenként meghatározni, hogy ki a folyamatgazda, ki az ügyfél
6. Rögzíthető, hogy ki a szállító és milyen inputokat kap a folyamatgazda (visszautalás az erőforrástervre)
7. Meghatározni, hogy az adott folyamatban mi az elvárás az eredményre vonatkozóan (az 5 minőségparaméter mentén: forma, tartalom, mennyiség, idő, költség)



PROJEKT-FOLYAMATTÉRKÉP KÉSZÍTÉSE – ÉRTÉKTEREMTŐ PROJEKT

DFT-HUNGÁRIA

| | | |
|---|--|--|
| <p>(4) Szállító-támogató, célja, hogy optimális számú magfolyamat induljon</p> <p>(a) Tervezés (sztenderdizálás)</p> <p>(b) Ajánlattételi főfolyamat: (b1) Közvetett (promóció) és (b2) közvetlen (aktív és passzív sales) ajánlattétel</p> <p>© teljesítés előkészítése – párhuzamos az ajánlattételi folyamattal (pl.: áru esetén a gyártás; szolgáltatás esetén terembérlés, szállítókkal megállapodás)</p> | <p><i>(IN) Megállapodás a külső ügyféllel írásban (1) Magfolyamat csoport (OUT) Teljesítés</i></p> | <p>(5) Magfolyamatot követő támogató folyamatok</p> <p>(a) ellenszolgáltatás teljesítéséhez köthető (teljesítési igazolás, számla kiállítás és fizetés)</p> <p>(b) következő értékteremtő folyamatot támogató (Általában pénzügyhöz kapcsolódó, de más is lehet pl elemzések)</p> |
| <p>(6) Teljesítést előkészítő folyamatok</p> | <p>(2) Klasszikus támogató a magfolyamat alatt (ügyfélszolgálat, szakanyagok biztosítása)</p> <p>(3) Ügyfélkapcsolati folyamatgazda* lehet a teljes magfolyamat alatt. Ez párhuzamosan fut a magfolyamattal.</p> | |
| <p>(7) Klasszikus a teljes értékteremtő folyamat alatt (pénzügy, HR, informatika, minőségügy)</p> | | |

(8) Vezetői folyamat

(9) Tulajdonosi folyamat

*A külső ügyfél helyett veheti fel az ügyfélpozíciót a saját munkaszervezetében.

