

# 1./L. A PROJEKTSZEMLELET MEGERŐSÍTÉSE



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS  
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

# TARTALOMJEGYZÉK

DFT-HUNGÁRIA

2

## BEVEZETŐ

### 1. ELEMZŐ RÉSZ

- 1.1 Célok meghatározása
- 1.2 Helyzetelemzés
- 1.3 Következtetések

### 2. TANÁCSADÓI RÉSZ

- 2.1 Stratégiai tanácsok
- 2.2 Taktikai tanácsok
  - 2.2.1 Cselekvési terv
  - 2.2.2 Megvalósíthatóság
- 2.3 Informatikai megoldások



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS  
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

# BEVEZETŐ



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS  
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

A projektszemlélet másképp úgy is definiálható, mint az eredményyszemlélet bevezetése – azaz a kérdés e felmérési pontban az, hogy képes –e a munkaszervezet tudatosan meghatározott mérési pontok mentén haladva teljesítményorientáltan dolgozni, avagy tevékenykedővé lesz, azaz bár látszólag egyfolytában dolgozik, eredményeket mégsem ér el. Ez nem jelenti azt, hogy nem végez munkát, hiszen időt és energiát használ és termel is: csak eredményeit nem határozza meg.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

Hasonlít ebben a projektszemlélet a vizionális működéshez: csak amíg a vízió csupán követhető, tehát egy megközelíthető állapot, addig a projekt célkitűzései konkrétan elérhetőek. A projektszemlélet tehát röviden annyi, mint célorientált, teljesítménykultúrában működő szervezeti légkör.

Alapvető tévedés, hogy a projektszemlélet csak a versenyszférában fontos: mindenkinek ismerni kell, aki eredményekre törekszik.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

Hogy a vízió mentén a célok-részcélok elérhetőek –e, azt itt is vizsgálják, például amikor a testület előtt beszámolnak a végrehajtásról: teljesültek –e a tervek vagy nem.

Stratégiai tervezés ciklusterv, ciklusprogram szintjén nyilvánul meg, ez egy 4-6 éves folyamat ütemezése, illetve ez idő alatt elérendő törekvések összessége.

Többször előfordul, hogy egy-egy ilyen ciklusokon átnyúló folyamat lesz



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

A mérőszámokhoz igazodni kell: az éves költségvetést például erősen befolyásolja a stratégiai ciklusterv.

A hivatal számára a projektszemlélet minden fogalma még nem teljesen ismert, így például a különbség projektgazda, projektmenedzser és projektvezető között.

Hivatkoznak arra, hogy az EU-s pályázatok során is projekteket menedzselnek.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

Jelenleg ilyen projekt a kórházi betegellátás átalakítására vonatkozik, az úgynevezett egynapos sebészet kialakítása, de maga az ÁROP pályázat is egy projekt.

Szociális Alapszolgáltatási Központ felújítása is egy kiemelten fontos helyi tervezet.

Kompetencia alapú oktatás kialakítása: a központi irányelv helyi igények és lehetőségek szerinti végrehajtása



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04



A projektek igazi mozgatórugóját az adja, hogy az ideális projektgazda felelősséget vállal tetteiért, tehát azonosul azzal a céllal, amelyet elérni szándékozik – az ilyen egyéni, közösségért történő hivatal- és folyamatvezetés jellemző a mórira.

Probléma adódhat azonban abból, hogy nincsenek teljesen tisztában a projektrendszer alapfogalmaival, így egyedül a saját gondolataik alapján nyilatkoznak róla és néha ez keveredést, pontatlanságot szül.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

A vízió sincs számukra elég hangsúlyosan érzékeltetve, szövegesen deklarálva. Az ember pedig úgy képes a legmotiváltabban cselekedni, ha ismeri az okokat és a célokat, azaz hogy miért cselekszik. E nélkül az értékek nem válnak interiorizálttá és nem szinergikus a működés.

Móron a ciklusnyi időre szóló tervek valamennyire útmutatás jellegűek, ám ennek a stratégiaalkotó szerepét még inkább ki kellene hangsúlyozni.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

Az is fontos, hogy a jelenleginél jobban tudatosítsák az alkalmazottakban a projektszemlélet alkalmazásának fontosságát és azokat az előnyöket, melyek a munkaszervezetben teremthetők meg a nyomán.

Csak onnantól beszélhetünk ugyanis például minőségről, minőségmérésről, ha annak a szintjét előzetesen meghatároztuk.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

A fő vízióalkotó a településen a polgármesteri és a testületi szándék, a szakma feladata, hogy ezt projektekre tárgyasítva megvalósítsa. A projektek is bonthatóak tovább, ebben a projekt résztvevői illetékesek.

A projektek viszont alapvetően a pályázatokhoz kötődnek, melyek jó iskolát, jó gyakorlatot jelenthetnek az ügyintézőknek, hogy megtanuljanak projektszemléletben gondolkodni.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

Az látható tehát, hogy a móri hivatalban fellelhetőek a projektrendszer igen pozitív és ígéretes kezdeményei, de annak betartására még nem alkalmaznak robusztus technikákat, végrehajtásuk sokszor esetleges.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

# 1. ELEMZŐ RÉSZ –

## 1.1 CÉLOK MEGHATÁROZÁSA



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS  
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

# 1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

15

E dokumentum azért született meg, hogy teret nyerjen a hivatal életében a projektek láncolatában való gondolkodás.

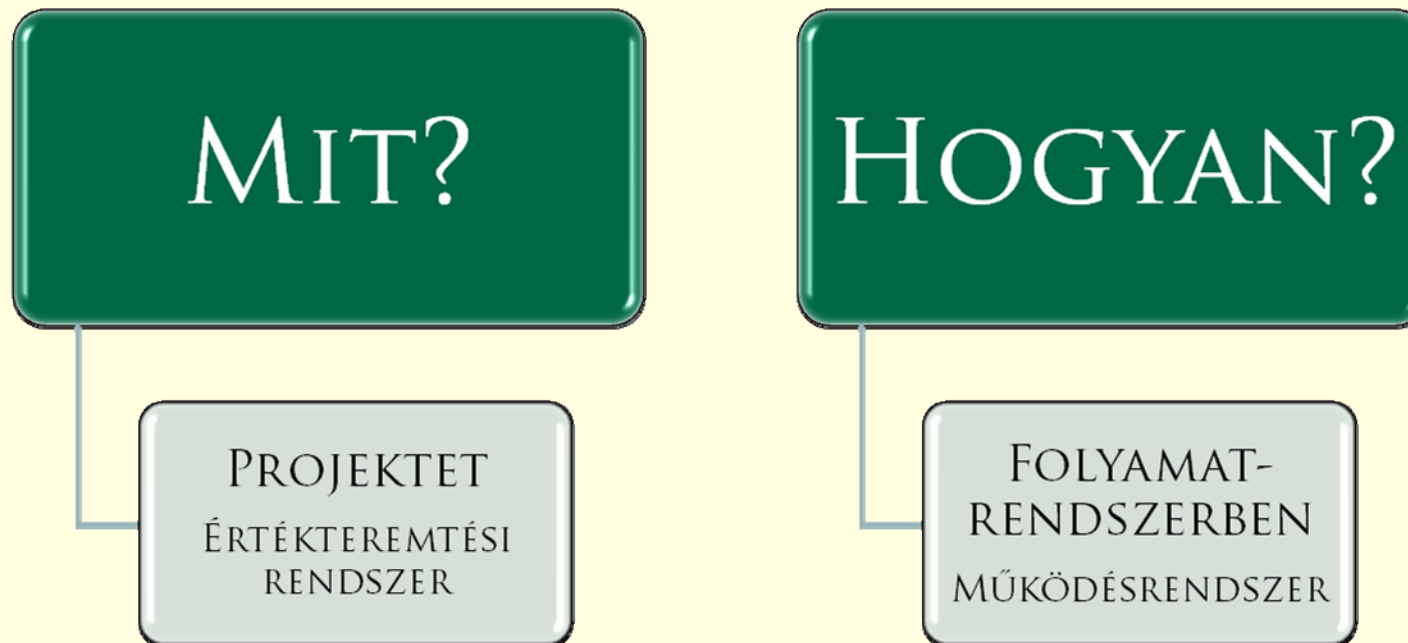
Az értékteremtési és működési rendszer fogalmának meghonosításával a munkaszervezetben a későbbiekben már csak két kérdés merülhet fel:



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

# 1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

16





# 1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

Az értékteremtési rendszer és a működési rendszer kérdései felmerülhetnek úgy az egyes folyamatgazdával kapcsolatban, mint a munkaszervezet egésze tekintetében:

17

		MIT?	HOGYAN?
STRATÉGIA	MUNKA-SZERVEZET	MI A VÍZIÓ?	MILYEN MŰKÖDÉSI RENDSZERBEN KÖZELÍTEM
TAKTIKA	FOLYAMAT-GAZDA	MI A KONKRÉT FELADAT?	HOGYAN VALÓSÍTOM MEG A FELADATOT?

# 1. ELEMZŐ RÉSZ –

## 1.2 HELYZETELEMLÉZÉS



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS  
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

Az erősségek-gyengeségek („strengths-weaknesses”) <sup>19</sup> a SWOT-analízisben jelennek meg. Egy ilyen „csonka” elemzés került rögzítésre a hivatalban, hogy a DFT-Hungária felmérje a munkaszervezet helyzetét, és taxatív listát készíthessen erről. Az elemzés elkészültében részt vettek a hivatal munkatársai, valamint azok a trénerek, akik képzéseket tartottak a hivatalban.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

20

A elemzés végén a munkatársak önmagukkal találták szembe magukat. Látták, milyen problémák léteznek, mik az erősségeik, és meg tudták határozni azon lépéseket is, melyekkel a projektszemlélet megvalósítható.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

21

Bizonyára nagy gondot okoznak a megismert hibák a munkaszervezetben, de mivel siránkozással nem megyünk semmire, nem az az elsődleges cél, hogy ezek érintetlenül maradjanak, hanem az, hogy a munkatársak segítségével akcióterv szülessen ezek fejlesztésére.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

22

Ha nem látjuk magunk előtt a valóságot, legyen bár szomorú vagy vidám, csak ámítjuk magunkat. Ha pedig végül el is hisszük saját önámításunkat, beleeshetünk ennek csapdájába, és hibákat halmozhatunk egymásra.

Ezért a SWOT-analízis könnyörtelensége csak eszköz a javításhoz és a későbbi fejlődéshez.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

# 1.2 HELYZETELEMZÉS

23

## Erősségek

- A hivatal víziója mindenki számára transzparens;
- A problémák megoldásában egészen magas szinten állnak;

## Gyengeségek

- Van, akinek nincs saját missziója;
- A hivatal nem tud hatékonyan dolgozni (fizető ügyfelek hiánya), ez pedig a hangulatra is rányomja bélyegét;
- A meglehetősen hosszú tervezési szakasz is kihat a hangulatra;



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

### Erősségek

- Ellenőrzési rendszer;
- Eredményorientáltság.

### Gyengeségek

24

- A nyelvezet gyakran nehezé teszi a feladatok megértését;
- Sokszor a kis pénzügyi alap miatt nem hatékony a munkaszervezet;
- Az ügyfeleket is képezni kell, hogy legalább alkalmasak legyenek.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04



## 1.2 HELYZETELEMZÉS

25

Ha azt kérjük a munkatársaktól, hogy bökjenek rá arra az erősségre, melyet a hivatali működés szempontjából a legszámottevőbbnek tartanak, ezt a pontot látjuk:

➤ **A hivatal víziója mindenki számára  
transzparens**



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

26

Kétségtelen, hogy óriási erősség és hajtóerő egy szervezetben, ha mindenki ismeri a víziót. Azért is jó, ha ismerjük, mert ebből kiindulva az értékteremtési rendszer összes fogalmát meg tudjuk határozni, többek között a projekt fogalmát is. Ne feledjük el azonban, hogy a közszektorban és az üzleti életben alkalmazott víziódefiníció nem ugyanaz: a közszektor a jogszabályok által rendelt feladatokról beszél, az üzleti élet pedig az ötlet által megnyitott jövőképről.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

27

A problémamegoldó-képesség dicséretes tulajdonság, ám nem biztos, hogy ennek megléte jó fényt vet egy munkaszervezetre. Ha ugyanis szükség van erre a képességre, akkor rögtön azt is elmondhatjuk, hogy léteznek problémák, melyeket meg kell oldani. Ez persze a munkaszervezeten belüli működési rendszert is bemutatja...



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

28

### ➤ Ellenőrzési rendszer.

Az ellenőrzés rendszeres, így gyakran előkerülnek hibák, melyeket orvosolni kell. A problémákat megoldani ugyan sokszor nehéz, de a hivatalban úgy érzik a kollégák, hogy ebben igazán magas szinten állnak.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

29

### ➤ **Eredményorientáltság.**

A munkaszervezetben dolgozók fő célja, hogy elérjék az eredményt, s ez a projektek rendszerében való gondolkodás leglényegesebb eleme is.

PROJEKT \_\_\_\_\_, EREDMÉNY



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS  
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

**A gyengeségek összegezve:**

30

**Van, akinek nincs saját missziója.**

Gyengeségként értékelték ezt a hivatalban, és ki is fejtették, miért: minden egyes embernek, dolgozónak elhivatottnak kell lennie a munkaszervezete irányában, sőt talán egy kicsit elfogultnak is, mert csak így tud jól dolgozni. Ha nincs meg ez a személyes misszió, az a munkaminőség rovására is mehet.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

31

A nyelvezet gyakran nehezzé teszi a feladatok megértését a munkaszervezetben belül. Ezen nem kifejezetten a hivatali nyelvezetet értették, hanem azt, hogy a vezetők sokszor félreérthetően fogalmazzák meg a feladatokat, így nehéz értelmezni őket.

Ez természetesen előrevetít egy másik képet is: a hierarchiáét, amelyben a munkaszervezet jelenleg működik, és amelyben csak a feljebb levő adhat megbízást. Ez kompromisszumos rendszer.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

32

**Sokszor a kis pénzügyi alap miatt nem hatékony a munkaszervezet.**

Az eredményességet károsan befolyásolja a munkatársak véleménye alapján, hogy igencsak szűkös keretek között mozog a költségvetésük, így aztán gyakorlatilag nincs lehetőség a hatékonyságot pozitívan befolyásoló rendszerek bevezetésére.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04



## 1.2 HELYZETELEMZÉS

33

Az ügyfeleket is képezni kell, hogy legalább alkalmasak legyenek: ez a képzés természetesen nem szervezett körülmények között történik. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az ügyfélből „ki kell húzni”, miért ment be a hivatalba, mert sajnos önmagától képtelen elmondani.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

# 1. ELEMZŐ RÉSZ –

## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS  
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

### A hivatal víziója mindenki számára transzparens

35

Jó, hogy transzparens a vízió, de egy munkaszervezetet nem építhetünk csak erre, ennél több kell. A vízió (tehát a jogszabályokban meghatározott feladatok) mellett okvetlenül szükséges a misszió megléte is. Ne felejtsük el, hogy a munkatársak az egyéni vízióról úgy beszéltek, mint egy gyengeség a munkaszervezetben.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

36

A missziónak, azaz a küldetésnek alapvetően két fajtája van: az egyik a szervezeti vagy organikus, a másik a személyes vagy individuális misszió. Személyes küldetésünk akkor van, ha elkötelezettek vagyunk munkaszervezetünk irányába. A szervezeti misszió úgy jön létre, hogy a munkaszervezet a külső ügyfeleit, illetve az őt körülvevő társadalmat szolgálja. Nem biztos, hogy a vízió elérhető, ha ezek nincsenek meg.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

37

A vízió, illetve az, hogy mindenki ismerje a víziót, előfeltétele mind a stratégiának, mind a projektrendszernek. Egy projektben gondolkodó rendszer ugyanis a stratégiára építi fel önmagát, stratégia pedig csak akkor születhet, ha helyes és pontos helyzetelemzés után a helyzetünket összekötjük a vízióval.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

38

- **Stratégia:** hosszabb távra alkalmazott cselekvési tervet jelent;
- A **taktika** ezzel szemben a rövidtávú cselekvési terv, mely konkrét lépéseket tartalmaz a stratégiához vezető útról.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

# 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

39

CSELEKVÉSEK  
LÁNCOLATA:  
TAKTIKA



X

JELEN

A JELEN ÉS A VÍZIÓ ÖSSZEKÖTÉSE;  
A CSELEKVÉSEK HOSSZÚ TÁVÚ  
TERVE,  
MELY A MUNKASZERVEZET  
EGÉSZÉRE  
VONATKOZIK: STRATEGIA



VÍZIÓ

JÖVŐ

## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

40

A kollégák szerint a projektszemlélet abban testesül meg, hogy minden esetben elérik az előre kitűzött eredményeket. A projektszemlélet azonban nem csak ebből áll. A projekt az értékteremtés fogalma, az eredményorientáltság a működési rendszeré. Első lépésben mindenkinek el kell fogadnia a közsférában, hogy itt is él az értékteremtés, nem csak az üzleti életben.



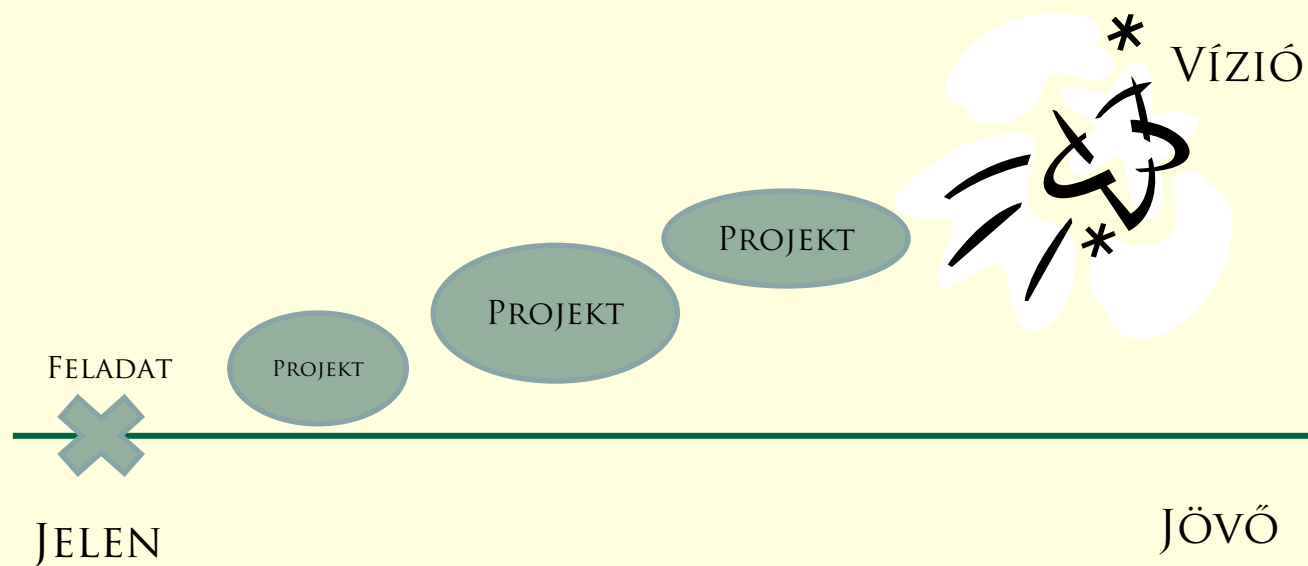
AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04



## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

41

A projekt a vízióból keletkezik időbeni hozzárendeléssel, éppen ezért a feladat és a vízió között helyezkedik el.



## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

42

### A projekt fogalma

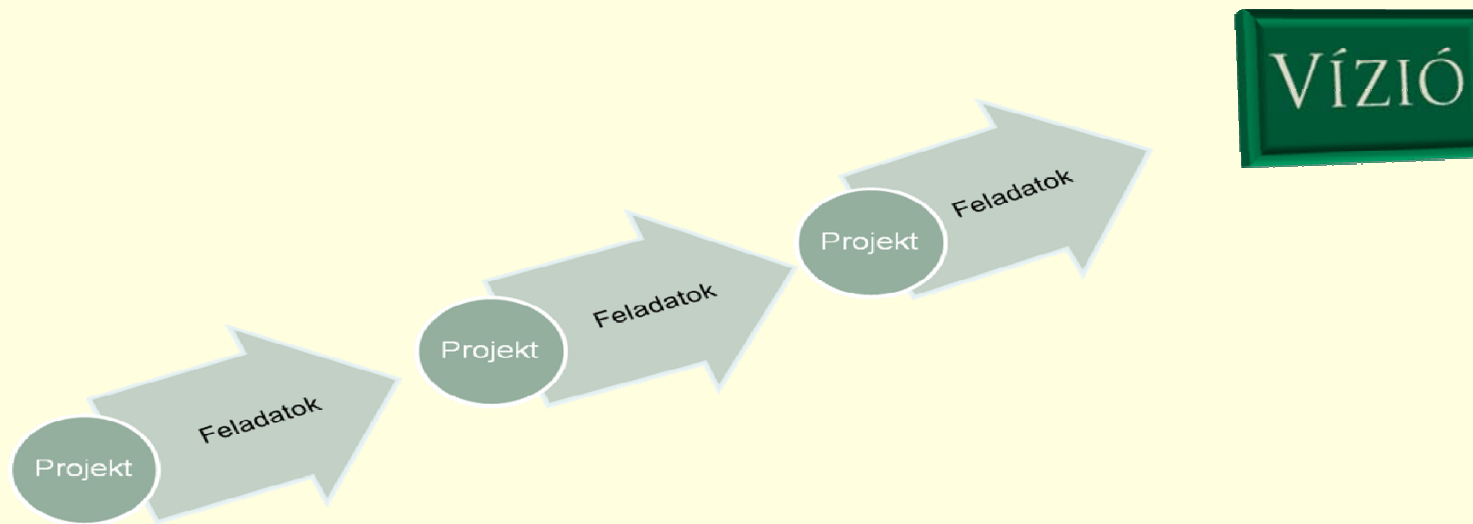
- A latin „proiectio” szóból ered, jelentése kivetítődés
- Jövőre vetített produktum
- Eredmények komplex halmaza
- Önálló egységként kezelendő
- A vízióval ellentétben elérhető, befejezhető, megvalósítható



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

- Logikailag összetartozó feladatok alkotják a projektet. A munkaszervezet <sup>43</sup> projektek láncolatával tart a vízió felé.
- A projekt kifejezi, hogy milyen logikai rendszert működtet a munkaszervezet a feladat fölött.



## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

44

### Az „ellenőrzési rendszer” mint erősség („Hogyan?” oldal).

Egy elért eredményt követően ellenőrizhetjük csak a cselekvést, előtte sohasem, ezért az ellenőrzés mindig utólagos, és csak kimutatni képes a már létező hibát.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

45

Ebből fakad az a megállapítás is, hogy a hiba ilyen felfedezése nem ad esélyt a megelőzésre, csak a javításra.

A javításra berendezkedő szervezetek gyengesége, hogy a problémák megelőzésének folyamata csorbul. Ezen kívül fontos tudni, hogy a költséghatékonyság is inkább azon szervezetekre jellemző, ahol a prevenciót részesítik előnyben.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

46

Amikor egy munkaszervezet a hatékonyabb működésért rendszert kíván létrehozni, felteszi magának a kérdést, hogy vajon a rendszer szüli-e a rendet, vagy a rend a rendszert.

A rendszer a rend és az annak megteremtésére képes eszközök összessége.

A rendszert nem használni kell, hanem minden egyes kollégának együtt kell lennie abban, hogy ez jobba teszi a mindennapi munkát.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

47

Ha megállapodunk egy teljesítményszintben az ügyfelünkkel, akkor azt nem elég csak elérni, hanem meg kell haladni. Fontos, hogy legyen bennünk ilyen hajlam, mert mindenki szeretne ügyfélként jobb szolgáltatást, mint amiben megállapodott a szállítóval. Ily módon elmondhatjuk, hogy az ügyfél mindig csak egy irányba, a pozitív irányba engedi az eltérést.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

48

**A hivatal nem tud hatékonyan dolgozni (fizető ügyfelek hiánya), ez pedig a hangulatra is rányomja bélyegét.**

A hatékonyság nem attól függ, hogy hányan és mennyit fizetnek a munkánkért. Új szemléletre van szüksége a közsférának, ezt pedig az üzleti sférában már kipróbált gyakorlatoktól tudja kölcsönözni. Bár ma még sokan úgy vélik, az üzlet gyakorlata nem tud meghonosodni a közsférában, el kell kezdeni itt is értékteremtésről beszélni. Ez a forradalom legelső lépése.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04



## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

49

Az üzleti életben az értékteremtés és az üzleti folyamat szinonimák. A közszektorban az üzleti folyamat szó kiesik, csak az értékteremtés marad.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

50

Ha nem tudjuk, mit akarunk, alkalmatlan ügyfelek vagyunk. Ez megnehezítheti és hosszabbá teheti az egész folyamatot egy polgármesteri hivatalban. Ügyfélként azonban nem biztos, hogy alkalmassá tudjuk tenni magunkat, ezért mindenképpen a hivatalban dolgozóknak kell ezt elérni.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

51

A megállapodáskötési technika gyengeségét mutatja, hogy a feladatok gyakran félreérthetőek. Nem alakult még ki a hivatalban az a kultúra, amelyben mindenki lehet megbízó, tehát belső ügyfél, és amelyben nem az ügyfél dolga, hogy elmondja, miben merül ki egy folyamat, hanem a szállítóé, hogy helyesen kérdezzen, és ezáltal kiderítse ezt.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK

52

Egy munkaszervezet robusztusságát bizonyítja megállapodáskötési technikája is. Ebben mindenképpen közös platformra kell jutni, ugyanis csak így érhető el a minőség. A minőség ugyanis nem más, mint amiben megállapodtunk az ügyfelünkkel. Ha pedig ezt a megállapodást megkötjük annak ellenére, hogy nem ismerjük a megbízást minden részletében, nem leszünk képesek elérni a minőséget.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

# 2. TANÁCSADÓ RÉSZ –

## 2.1 STRATÉGIAI TANÁCSOK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS  
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

## 2.1 STRATÉGIAI TANÁCSOK

### Hosszú távon elérendő célok („Mit?” oldal):

- A víziót mindig, minden pillanatban látni kell;
- Projektrendszer kialakítása, az értékteremtés meghonosítása külső ügyfelet támogató folyamatok halmazával.

### Hosszú távon elérendő célok („Hogyan?” oldal):

- A szervezet elindítása az előzetes biztosítás felé a folyamatos ellenőrzés és hibajavítás helyett.



# 2. TANÁCSADÓ RÉSZ –

## 2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS  
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

## 2.2.1 CSELEKVÉSI TERV

56

A cselekvési terv arról szól, hogy hogyan határozzunk meg egyes, különálló, de egymás utáni lépéseket ahhoz, hogy bekövetkezzen a hosszútávú cél és eredmény. Fontos tudni, hogy ezek nem csak egy-egy munkatársra vonatkoznak, hanem mindenkire a munkaszervezetben.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04



## 2.2.1 CSELEKVÉSI TERV

57

Egy polgármesteri hivatalnak mindig a jogszabályok határozzák meg a vízióját, tehát ezek pontos ismerete szükségeltetik ahhoz, hogy a vízió mindig látható legyen a munkatársak számára. Ezen kívül nem szabad elfeledkezni a jogszabályváltozásokról sem: transzparens rendszerben kell látni ezeket is.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 2.2.1 CSELEKVÉSI TERV

58

Fontos, hogy a hivatal teljes működését a külső ügyfél köré helyezze. Az ő folyamatainak uralása pedig ott kezdődik, hogy egy-egy projekt kapcsán minden dolgozó megtalálja a maga helyét. Ehhez transzparens projektfolyamat-rendszerezési elvet kell működtetni.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 2.2.1 CSELEKVÉSI TERV

59

A jóhiszeműség elve alapján elmondható a megállapodáskötésről, hogy amire kezet adtunk, azt nem szegjük meg.

A szakmai szempontok pedig azt diktálják, hogy minőség az, amiben megállapodtunk, és ehhez kell tartanunk magunkat.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 2.2.2 MEGVALÓSÍTHATÓSÁG

60

Közös, robusztus megállapodáskötési technikákkal kell rendelkeznie minden munkatársnak a munkaszervezetben, és ami még fontosabb, ugyanazt a technikát kell alkalmaznia mindenkinek, azaz egy platformon kell lenniük, mert csak így nyújthatnak minőséget az ügyfeleknek.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## Vízióerősítés:

- Mindenki legyen tisztában a vonatkozó jogszabályokkal és ezek változásaival. Változáskor minden esetben felül kell vizsgálni addigi tevékenységünket, és javaslatokat kell gyűjteni, mert a megváltozott jogszabály megváltozott teljesítményszintet feltételez, amit meg kell haladni.
- Ehhez az is kell, hogy a javaslatok transzparenssek legyenek.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 2.2.2 MEGVALÓSÍTHATÓSÁG

### Projektfolyamat rendszerező elvek A projekt terjedelme és tartalma szerint

62

- Közvetlenül külső ügyfél → értékteremtő projekt
- Közvetetten külső ügyfél → támogató projekt

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

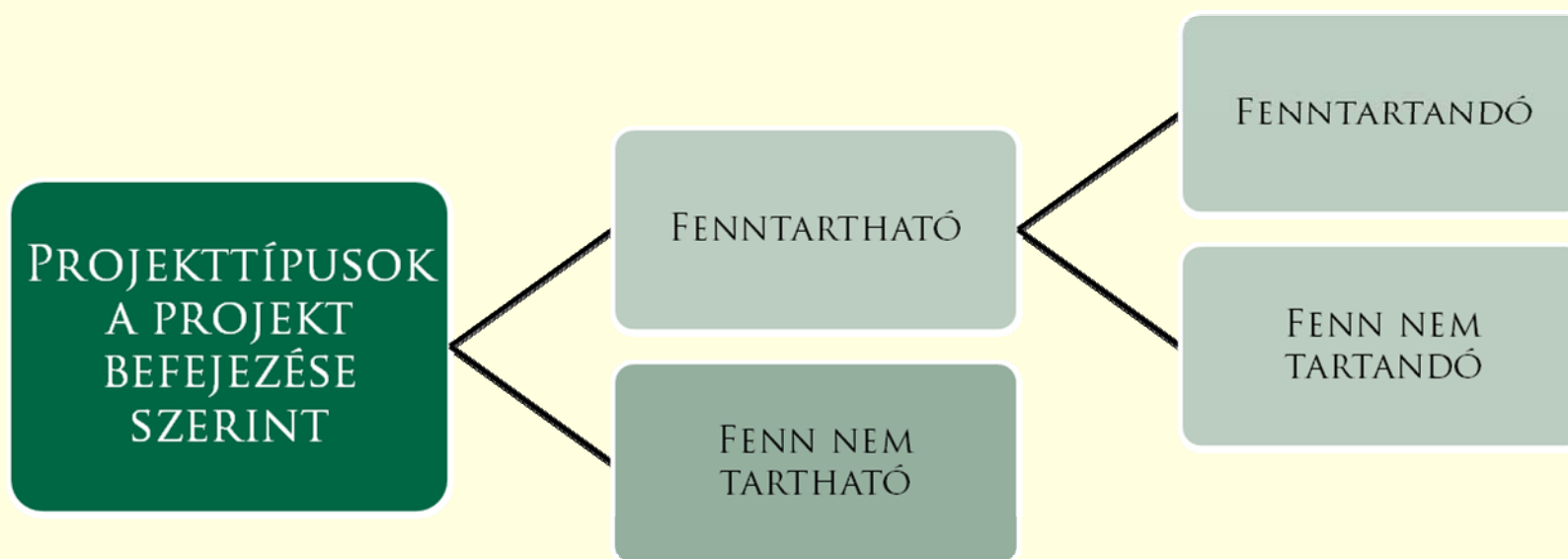
	TÁMOGATÓ	ÉRTÉKTEREMTŐ
RÉSZFOLYAMAT	Támogató részfolyamat-projekt	Értékteremtő részfolyamat-projekt
FŐFOLYAMAT	Támogató főfolyamat-projekt	Értékteremtő főfolyamat-projekt



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 2.2.2 MEGVALÓSÍTHATÓSÁG

63



## 2.2.2 MEGVALÓSÍTHATÓSÁG

64

**A hibák javítása, a folyamatos ellenőrzés nem működik hatékonyan. A feladat, hogy előzetes biztosítási rendszerben kezdjünk gondolkodni**

- A sokszor előjövő hibákat fel kell ismerni;
- Javaslatokat kell tenni, hogy ezek a hibák később megelőzhetőek legyenek;
- Kontrollpontokat kell alkalmazni, hogy a hibákat megelőzhessük.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04



## 2.2.2 MEGVALÓSÍTHATÓSÁG

65

Kontrollrendszert kell kialakítani, de jó, ha tudjuk, hogy ez nem ellenőrzés, hanem inkább megelőzés. Ez egy cselekvést megelőző gondolkodási pont, ahol még megelőzhető a hiba. Az ellenőrzés nem ilyen. Éppen ezért kell minden esetben kontrollpontokat alkalmaznunk már a megállapodások megkötésekor.

Az eredményhez vezető folyamat minőségét pedig úgy tudjuk garantálni, hogy bevezetjük a 9 dobozos folyamatmodellt.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 2. TANÁCSADÓ RÉSZ –

### 2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

KÉPZÉS, TRÉNING / ELEMZÉS, TANÁCSADÁS, SZTENDERDIZÁLÁS / KOMMUNIKÁCIÓ, DISSZEMINÁCIÓ / FEJLESZTÉSI ÖTLETEK, MEGVALÓSÍTÁSI FORRÁSOK ÉS TELJES KÖRŰ PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS  
WORKSHOP, COACHING / KONFERENCIA, RENDEZVÉNYSZERVEZÉS / K+F+I, AUDIT / WEBFEJLESZTÉS, TUDÁS ÉS INFORMÁCIÓS ADATBÁZISOK / KÖNYV- ÉS TÁRSASJÁTÉK-KIADÁS

## 2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK

67

1. A munkaszervezetben használt dokumentumok, ötletek és már bevált gyakorlatok elektronikusan is testet ölthetnek, mégpedig egy tudástár formájában, ahonnan ezeket mindenki maga letöltheti
2. A megállapodáskötés fontosságára való tekintettel olyan szoftver kell, mely lehetővé teszi ezek dokumentálását, illetve azt is, hogy kontrollpontok kerüljenek a rendszerbe.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK

68

3. Be kell vezetnünk a műszerfalakat és a műszerfal-készítést a munkaszervezetbe. Releváns mérőszámokat kell meghatároznunk minden folyamattal kapcsolatban, és akkor megtudjuk, hogy az egyezőség vagy az eltérés felé tartunk-e.
4. Emellett azonban más költségek is érintik a munkaszervezetet. Ilyen például a papírok fénymásolásának ára vagy a nyomtatás. Ezeket is mindenképp transzparenssé kell tenni a munkaszervezetben.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK

69

5. A munkaszervezetben mindenkinek tudnia kell, mennyibe kerülnek a folyamatok, mert így biztosítható, hogy az összes kolléga figyelembe vegye ezeket a költségeket is.



AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04