



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósult meg.

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 1.A.2/A-2008-0162



MŰKÖDÉSI RENDSZERELEMZÉS

MEGBÍZÓ: MÓR VÁROS ÖNKORMÁNYZATA
ELEMZÉSBEN RÉSZTVEVŐK: HIVATALBAN DOLGOZÓK

KÉSZÜLT: 2009. OKTÓBER



TARTALOMJEGYZÉK

MŰKÖDÉSI RENDSZEREK MEGHATÁROZÁSA. A FELMÉRÉS LEÍRÁSA	4
MŰKÖDÉSI RENDSZER.....	4
A FELMÉRÉSRŐL.....	6
MEGBÍZÁSI KERESZT	6
A FELMÉRÉS OKA.....	7
A FELMÉRÉS CÉLJA.....	7
A FELMÉRÉS RÉSZTVEVŐI.....	7
A FELMÉRÉSBŐL KÉSZÜLT ELEMZÉS.....	8
FEJLŐDÉSI SZINTEK A MUNKASZERVEZETEN BELÜL.....	9
SZINTEK ÉRTELMEZÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE.....	11
TEVÉKENYKEDŐ MUNKASZERVEZET.....	12
EGYETÉRTŐ ÉS KÜLÖNBÖZŐ VÉLEMÉNYEK.....	14
KÉRDÉSENKÉNTI RÉSZLETES KIMUTATÁS.....	16
MENEDZSMENTRENDSZER A MÓRI ÖNKORMÁNYZATNÁL.....	19
EGYETÉRTŐ ÉS KÜLÖNBÖZŐ VÉLEMÉNYEK.....	20
KÉRDÉSENKÉNTI RÉSZLETES KIMUTATÁS.....	22
MINŐSGMENEDZSMENT RENDSZER.....	27
EGYETÉRTŐ ÉS KÜLÖNBÖZŐ VÉLEMÉNYEK.....	28
KÉRDÉSENKÉNTI RÉSZLETES KIMUTATÁS.....	30
MŰKÖDÉSI RENDSZEREK ELMÉLETI ÁTTEKINTÉSE	34
A HIVATALBAN KIALAKULT MŰKÖDÉSI RENDSZER.....	43
A HIVATALBAN KIALAKULT MŰKÖDÉSI RENDSZER - ÖSSZEFOGLALÁS	44
TANÁCSADÓI OLDAL.....	45
A SZERVEZET LEGERŐSEBB PONTJAI: A LEGINKÁBB ELŐZETES BIZTOSÍTÁS RENDSZERÉBEN MŰKÖDŐ TEVÉKENYSÉGEK.....	47
ÉRÉNYEK, AMIBE KAPASZKODNI LEHET: A LEGKEVÉSBÉ UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS RENDSZERÉBEN MŰKÖDŐ TEVÉKENYSÉGEK.....	50
A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉBEN JELENTKEZŐ HIBÁK, AMIN VÁLTOZTATNI ÉRDEMES: A LEGKEVÉSBÉ ELŐZETES BIZTOSÍTÁS RENDSZERÉBEN MŰKÖDŐ TEVÉKENYSÉGEK.....	53



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósult meg.

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 1.A.2/A-2008-0162



HIBÁK, AMIN VÁLTOZTATNI ÉRDEMES: A LEGINKÁBB ELLENŐRZÉS RENDSZERÉBEN MŰKÖDŐ TEVÉKENYSÉGEK.....	56
KÜLÖNBBSÉGEK A SZERVEZETI EGYSÉGEK KÖZÖTT ELŐZETES BIZTOSÍTÁS – UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS SZEMPONTJÁBÓL.....	59
A HIVATALBAN KIALAKULT MŰKÖDÉSI RENDSZER – RÉSZLETES ELEMZÉS - TÉMAKÖR SZERINT	60
KITÖLTŐK DEMOGRÁFIAI ÖSSZETÉTELE	87
MELLÉKLET.....	90
MI A MENEDZSMENTRENDSZER?	91
JELENTÉSEK.....	93
A MINŐSÉGRENDSZEREK MEGOSZLÁSA MAGYARORSZÁGON.....	100
KONFLIKTUSOK EGY HÁZASSÁGBAN – FORRADALMAK.....	102
ÖSSZEFOGLALÓ A MŰKÖDÉSI RENDSZEREKRŐL	106
HASZNOS KIFEJEZÉSEK	108
ELÉRHETŐSÉGEK.....	116



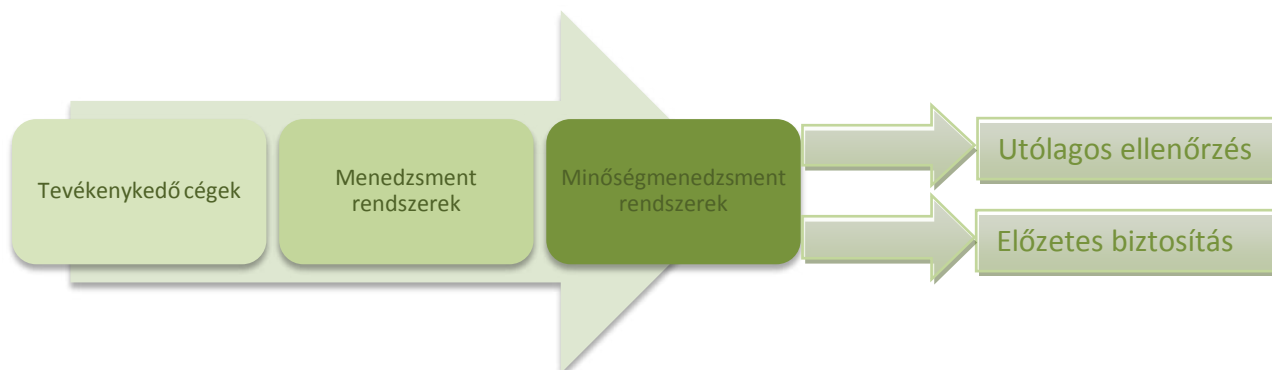
MŰKÖDÉSI RENDSZEREK MEGHATÁROZÁSA. A FELMÉRÉS LEÍRÁSA

MŰKÖDÉSI RENDSZER

A működési rendszerek első és legfontosabb szabálya az egyszerűség – egy jól működő rendszerben mindenképpen az egyszerűség rendjének kell megvalósulnia. A *rendszer* fogalma nagyon alapvető, ám sok helyen tévesen van értelmezve. Köznyelvi használatban a rendszer fogalmát gyakran azonosítják a szervezet, az emberek közötti rendszer fogalmával. Minőségmenedzsment értelemben azonban a rendszer nem más, mint az ember *gondolkodásmódja*, azon gondolkodási technikák, amelyek rendet szülnek az ember cselekvéseiben.

Ennek értelmében a működési rendszer nem más, mint a *gondolkodás – cselekvés – kommunikáció rendszere*.

Napjainkban minden átalakul, így a sikeres munkaszervezetek működése sem a hagyományos úton valósul meg. Fontos ráérezni és tudatosan ráállni annak a folyamatnak a pályájára, amely végül elvezet a folyamatminőség menedzsment rendszerek szintjére. Ez a szint az, amely képes leginkább a szervezet vízióját jelenné alakítani. A következő ábrán láthatóak azok a szervezetfejlődési szintek, amelyeken keresztül egy tevékenykedő, kívülről nézve szorgoskodó vállalatból lépésről lépésre eljuthatunk a kívánt célhoz, és a félig biztos sikerhez, egy olyan működő szervezethez, amely képes kiállni az idő próbáját.



A fent ábrázolt folyamat látszólag csak egy kompetitív piaci szereplőnek fontos szemléletmód és cél. Érdekes módon azonban minden munkaszervezetnek – így egy önkormányzat hivatalának is – fontos mondanivalót közöl: hosszútávon nem lehet megmaradni, ha nem alakítjuk át munkavégzési folyamatainkat, nem javítjuk a belső működésünk, munkakultúránk. Minden átalakítás mellett viszont az is nagyon fontos, hogy a belső tagok, munkatársak hogyan látják környezetüket, mennyire uralják saját feladataikat, és mi a véleményük a kialakult gyakorlatokról. Ezek a vélemények igen értékes keresztmetszetet vázolhatnak fel a szervezet összképéről, gyenge illetve erős pontjairól. Egy ilyen keresztmetszet ismeretében sokkal egyszerűbb és ésszerűbb egy stratégiát kialakítani, annak érdekében, hogy elérjük, amit szeretnénk.



A FELMÉRÉSRŐL

MEGBÍZÁSI KERESZT

Ajánlat tárgya	Ajánlattevő	
Elemzési szolgáltatás szervezet- és működésfejlesztési folyamatokra: Rendszerelemzés: utólagos ellenőrzés, előzetes biztosítás	Dr. Csikesz Tamás, DFT-Hungária ügyvezető	
	Szállítók	
	Elemző szolgáltatás: DFT-Hungária kutatási elemzője	
	Ügyfél	
	Mór Város Önkormányzata	
Miért?	Forma és tartalom	Mennyiség
A munkaszervezetben nem definiálható a működési rendszer iránya, hogy az az utólagos ellenőrzést vagy előzetes biztosítást követi.	Papír alapú kérdőív és/vagy Excel formátumú kérdőív	Minden releváns munkatárs részvételével
Minek?	Idő	Költség
Kiderüljön, hogy munkaszervezeti működésben melyek az utólagos ellenőrzésre és a megelőzésre utaló sajátosságok, annak érdekében, hogy a működési rendszer erősségei és gyengeségei hajszálpontosan detektálhatóak legyenek.	Kérdőív kiküldés (+2 hét) Kérdőív visszaküldés (+1 hét) Kérdőív feldolgozás (print alapú esetén) (+2 hét) Kérdőív kiértékelés, elemzés átadás (+1 hét) Ügyféligények (+1 hét) Végleges elemzés átadás A kérdőív kiküldésétől számított 7 hét.	A működési rendszer elemzés teljes költsége. Az árban minden járulékos költség benne foglaltatik.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósult meg.

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 1.A.2/A-2008-0162



A FELMÉRÉS OKA

Mór Város Önkormányzatának hivataláról eddig nem készült mérés a működési rendszer irányát illetően, hogy az utólagos ellenőrzést vagy az előzetes biztosítást követi, illetve hogy hol helyezkedik el a tevékenykedő, menedzsment vagy minőségmenedzsment rendszerek között.

A FELMÉRÉS CÉLJA

Kiderüljön mind a vezetés, mind pedig a munkatársak számára, hogy a szervezeti működésben melyek a 4 szervezeti fejlődési szintre utaló sajátosságok, annak érdekében, hogy a működési rendszer erősségei és gyengeségei detektálhatóak legyenek.

A FELMÉRÉS RÉSZTVEVŐI

Minden munkatárs, aki a munkaszervezet teljes jogú tagja, és véleményével, meglátásával formálni kívánja a hivatal működését, a működési rendszer irányát. Jelen működési rendszerelemzést 34 hivatalban dolgozó munkatárs válaszai alapján készítettünk el.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósult meg.

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 1.A.2/A-2008-0162



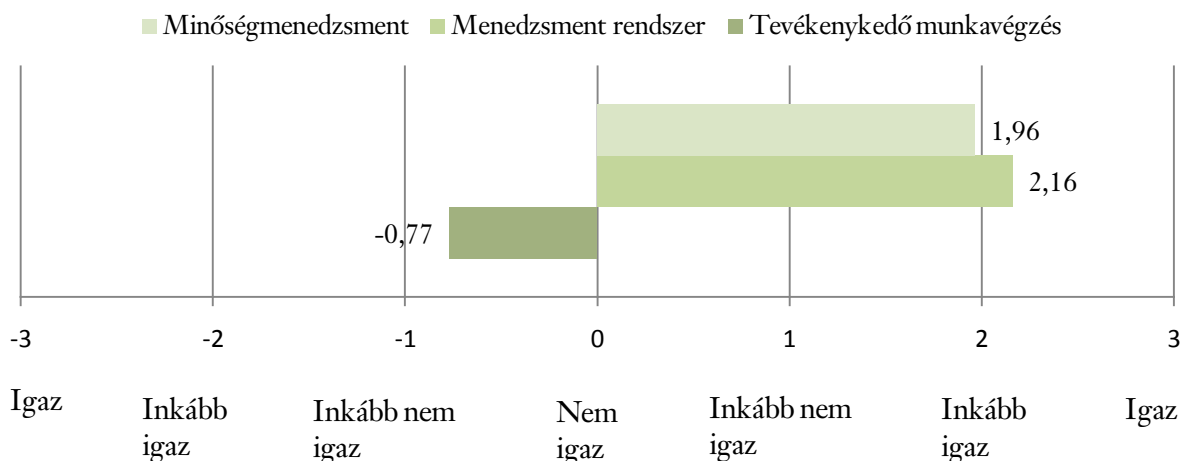
A FELMÉRÉSBŐL KÉSZÜLT ELEMZÉS

Az alábbi elemzés összesen 76 kérdésre adott válaszok segítségével mutatja be a hivatalban kialakult gyakorlatot a tevékenykedő, menedzsment és minőségmenedzsment működési rendszerekre vonatkozóan. Az eredmények azt hivatottak tükrözni, hogy milyennek látják a munkaszervezetben dolgozó munkatársak a meghonosodott rendszert (a saját és munkatársaik gondolkodás módját).



FEJLŐDÉSI SZINTEK A MUNKASZERVEZETEN BELÜL

A hivatalban kialakult szervezeti szintek összesített képe



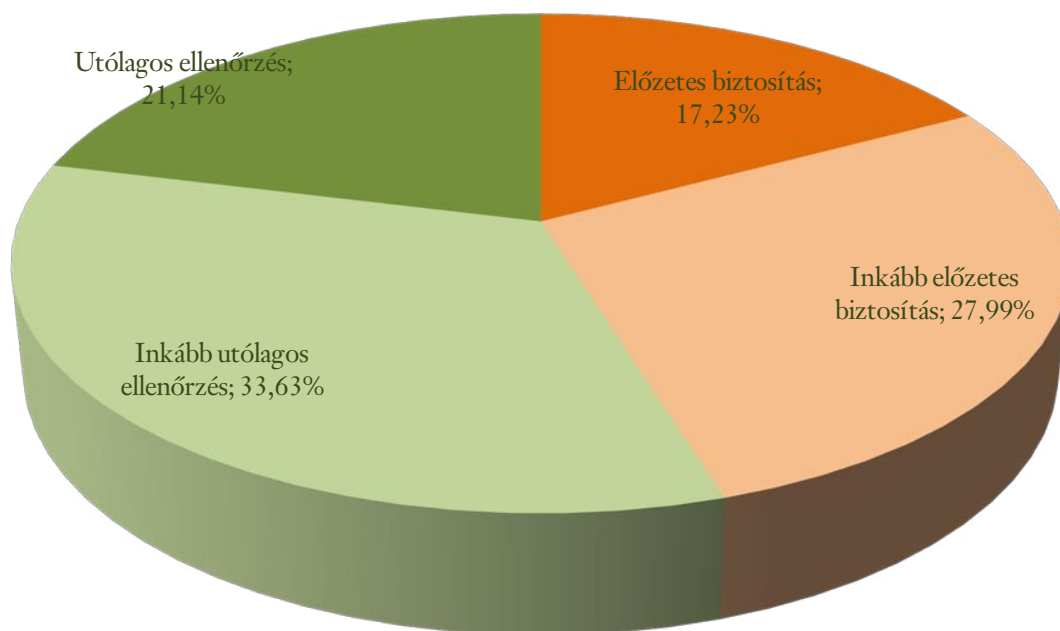
A kérdőívet kitöltő munkatársak összesített válaszaiból megállapítható, hogy a Tevékenykedő munkavégzésre vonatkozó sajátosságok a munkaszervezeten belül nem igazán találhatók meg. A válaszok átlagban az *Inkább nem igaz* körül helyezkednek el, vagyis azok az állítások, amelyek egy tevékenykedő szervezetet írnak le nagy többségben elutasításra kerültek.

Ezzel szemben a Menedzsment rendszerre és Minőségmenedzsment rendszerre vonatkozó kijelentéseket átlagban elfogadták és az *Inkább igaz* válaszokkal illeték. A hivatalban kissé nagyobb tere van a menedzsmenti szintnek, mint a minőségmenedzsmentnek, ami fordított esetben sokkal kedvezőbb lenne a munkaszervezet fejlődése érdekében.

Az előbbi ábrán látható szervezeti szintek aránya és iránya megfelel az elvárásoknak, és előny lehet az, hogy a Tevékenykedő szint ilyen kis mértékben van jelen.



Előzetes Biztosítás – Utólagos Ellenőrzés rendszerek összesített képe



A kérdésekre adott válaszok alapján összesítve látható, hogy Mór Város Önkormányzatának Munkaszervezetében nincs egyértelműen előzetes biztosítás vagy utólagos ellenőrzés rendszere kialakulva; mindkét működési rendszer vonásai felfedezhetőek. A válaszok alapján azonban az utólagos ellenőrzés valamivel dominánsabb az előzetes biztosítással szemben, ami nagy veszélyeket rejthet magában, mint későbbiekben kifejtjük azokat.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósult meg.

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 1.A.2/A-2008-0162

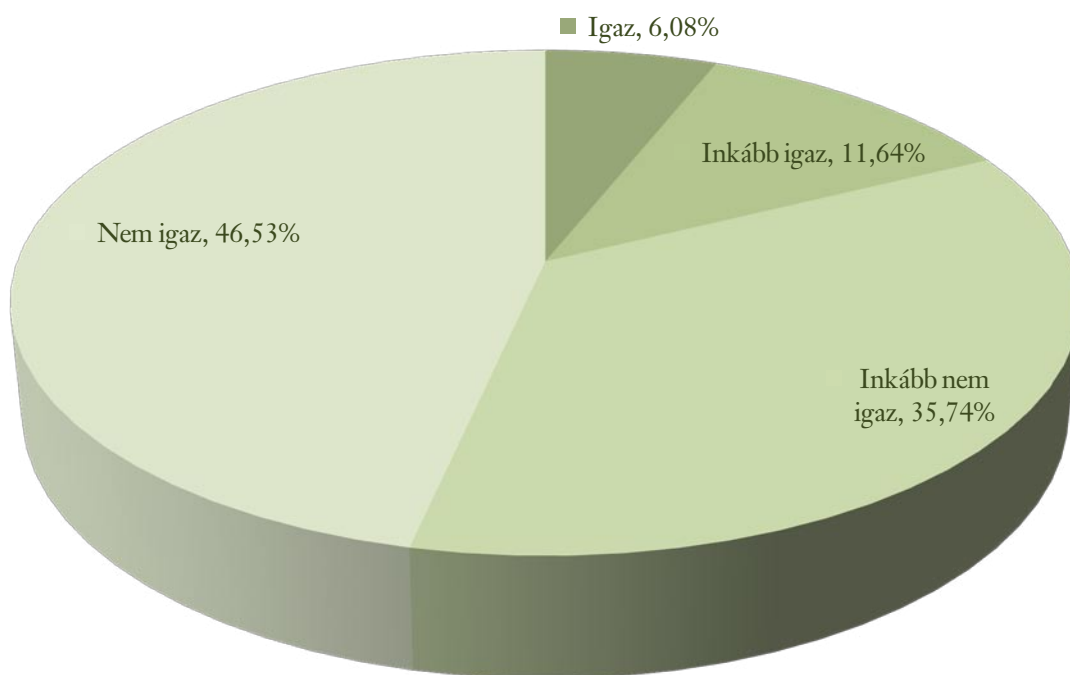


SZINTEK ÉRTELMEZÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE



TEVÉKENYKEDŐ MUNKASZERVEZET

Általános kép a válaszok arányáról



A megkérdezettek túlnyomó többsége, több mint 80%-a találta a munkaszervezet tevékenykedő szintjére vonatkozó állításokat átlagban inkább hamisnak vagy hamisnak. A kijelentések csupán 6%-ban bizonyultak *Igaznak* a munkatársak körében és 11,64%-a a válaszoknak az *Inkább igaz* csoportba tartozik. Ez azt jelenti, mint már korábban felvezettük, hogy a tevékenykedő szervezeti szint általánosságban nézve nem jellemző a munkaközösségre. Fontos azonban kiemelni azokat a kérdéseket, amelyekre mégis az igenlő



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósult meg.

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 1.A.2/A-2008-0162



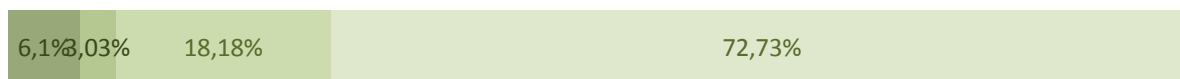
válaszok voltak többségben és ezeknél megtalálni a módszert, amellyel megfordíthatóak idővel a vélemények. A skála egyszerűsége miatt nem egyértelmű, hogy az inkább igaz válaszok trendje merre tart. Mindenképp arra kell törekedni, hogy ezek a válaszok is átalakuljanak *Inkább nem*mé, és a fenti kör igenlő része eltűnjön, vagy szignifikánsan csökkenjen.



EGYETÉRTŐ ÉS KÜLÖNBÖZŐ VÉLEMÉNYEK

INKÁBB HASONLÓ VÁLASZOK SZÜLETTEK:

„A munkaszervezeti döntések általában sejtéseken alapulnak.”



■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

Erre a kijelentésre átlagosan -0,42 pontot (-3 és 0 között) adtak a válaszadók, ami azt jelenti, hogy a *Nem igaz* közelébe helyezhető. A válaszok szórása 0,79, amivel már kimozdítható ebből az intervallumból az állítás, de itt volt a legkisebb az eltérés a válaszok között. Összességében tehát elmondható az, hogy a munkatársak többsége egyhangúan elutasította a fenti állítást.



INKÁBB ELTÉRŐEK A VÁLASZOK:

„A munkaszervezetben helyezkednem kell, hogy jó legyen a megítélésem a vezetők körében, nem pedig az elért eredményeim minősítenek.”



■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

A fenti állítás igencsak megosztotta a megkérdezettek véleményét. Átlagosan -3 és 0 közötti skálán -0,76 pontot ért el, ahol a -3 és a 0 pontok, mint az előző ábrán is látszik, az *Igaz* illetve *Nem igaz* válaszokat jelölik. Ezzel a pontszámmal még az *Inkább nem igaz* közelébe helyezhető, de ha figyelembe vesszük a válaszok szórását, ami 0,87, kiszélesedik a válaszok intervalluma és nagyfokú véleményeltérésekről tanúskodik. Fontos ebbe beletekinteni mélyebben, hogy ez minek köszönhető, és melyek azok a lehetséges megoldások, amelyek ezt ki tudják küszöbölni.

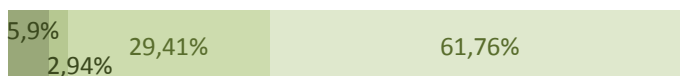


KÉRDÉSENKÉNTI RÉSZLETES KIMUTATÁS

Állítások a tevékeny
munkavégzésről

■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

A munkaszervezetben kialakult
kultúrája van a kifogásoknak,
mindent meg lehet magyarázni,
hogyan miért nem működik.



A munkaszervezetben
szívességekultúra működik: aki
dolgozik nekem, az szívességet
tesz azzal, hogy elvégzi.



A munkaszervezetben sokszor
nem tudok feladatot adni,
hanem segítséget kell kérnem
másoktól.





■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

A munkaszervezetben helyezkednem kell, hogy jó legyen a megítélésem a munkatársak körében, nem pedig az elért eredményeim minősítenek.



A munkaszervezetben helyezkednem kell, hogy jó legyen a megítélésem a vezetők körében, nem pedig az elért eredményeim minősítenek.



A munkatársak tevékenykednek a munkaszervezetben, nem pedig eredményeket akarnak elérni.





■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

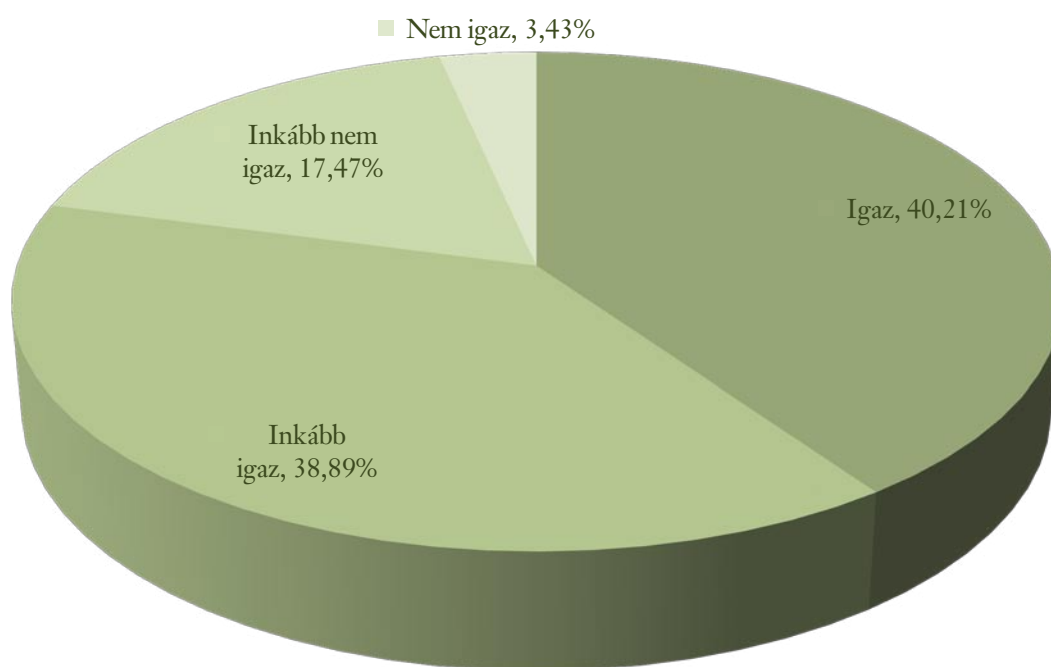
A munkaszervezeti döntések
általában sejtéseken alapulnak.





MENEDZSMENTRENDSZER A MÓRI ÖNKORMÁNYZATNÁL

Általános kép a válaszok arányáról



A jelen felmérés alapján a menedzsmentrendszerre vonatkozó állítások igencsak jelen vannak és részük a hivatal működésének. A megkérdezettek csupán 3,43%-a utasította el teljesen a kijelentéseket, és 17,47%-a inkább nem értett egyet velük. A fennmaradó oroslánrész, a válaszadók közel 80%-a inkább egyetért erre a szervezeti szintre jellemző állításokkal, ami jó jel arra vonatkozóan, hogy fejlődésnek indult a munkaszervezet.



EGYETÉRTŐ ÉS KÜLÖNBÖZŐ VÉLEMÉNYEK

INKÁBB HASONLÓ VÁLASZOK SZÜLETTEK:

„A munkatársak a megoldásokat keresik, azt, hogy mit, hogyan lehet megcsinálni és nem azt, hogy hogyan nem.”



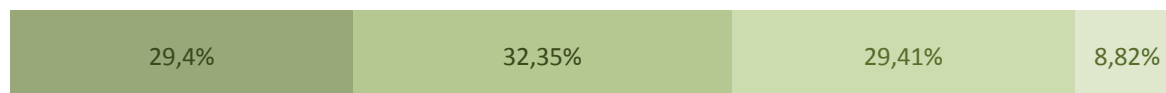
■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

A fenti kijelentés 2,67 pontot kapott átlagosan a 0 és 3 közötti intervallumon, ezzel bekerülve az *Inkább igaz* és *Igaz* állítások mezőjébe. A válaszok eltérése (szórása) $\pm 0,47$. Ezzel az értékkel sem lehet érdembeli különbséget észlelni a kategorizálás során, illetve nem lehet átlagosan elutasítani azt a feltevést, hogy a válaszadók viszonylag egyet értettek a azzal, hogy a munkatársak a megoldásokat keresik, és nem pedig a kifogásokat.



INKÁBB ELTÉRŐEK A VÁLASZOK:

„A munkatársak előre kitűzött eredményeket akarnak elérni.”



■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

Ez a kérdés átlagosan 1,82 ponttal, az *Inkább igaz* válaszok közelébe helyezhető el. Ami elgondolkodtató, az a megkérdezettek eltérő véleménye, amely 1-hez közeli szórást okozott, ezzel jelezvén, hogy sokan vannak, akik inkább nem értenek egyet a fenti állítással.



KÉRDÉSENKÉNTI RÉSZLETES KIMUTATÁS

■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

Állítások a menedzsmentrendszerrel

Minden munkafolyamatban világosak a célok.



A munkatársak sikerre akarják vinni a munkát, amit végeznek.



A munkatársak tudatosan tervezik munkafolyamataikat.





■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

A munkatársak előre kitűzött
eredményeket akarnak elérni.



A munkatársak cselekvőek, aktívak.



A munkatársak a megoldásokat
keresik, azt, hogy mit, hogyan lehet
megcsinálni és nem azt, hogy hogyan
nem.



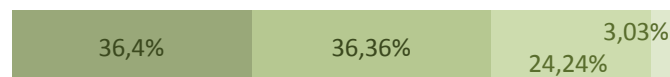


■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

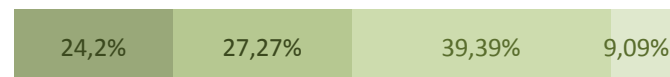
A munkatársak
eredményfelelősséggel
gondolkodnak, azaz az eredmények
minősítik az embereket.



A munkatársak minden munkavégzés
során célokat tűznek ki maguk elé.



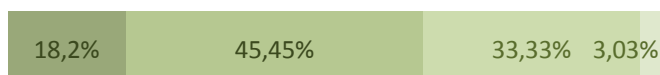
A munkatársak tudatosan mérik saját
eredményüket.



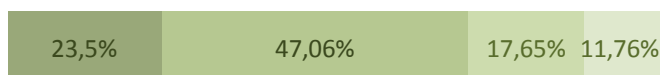


■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

A vezetők tudatosan mérik az elért
eredményeket.



Az emberek a munkavégzés során a
teljesítményük alapján ítélik meg
egymást.



A munkatársak hisznek abban a
munkában, amit végeznek.





■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

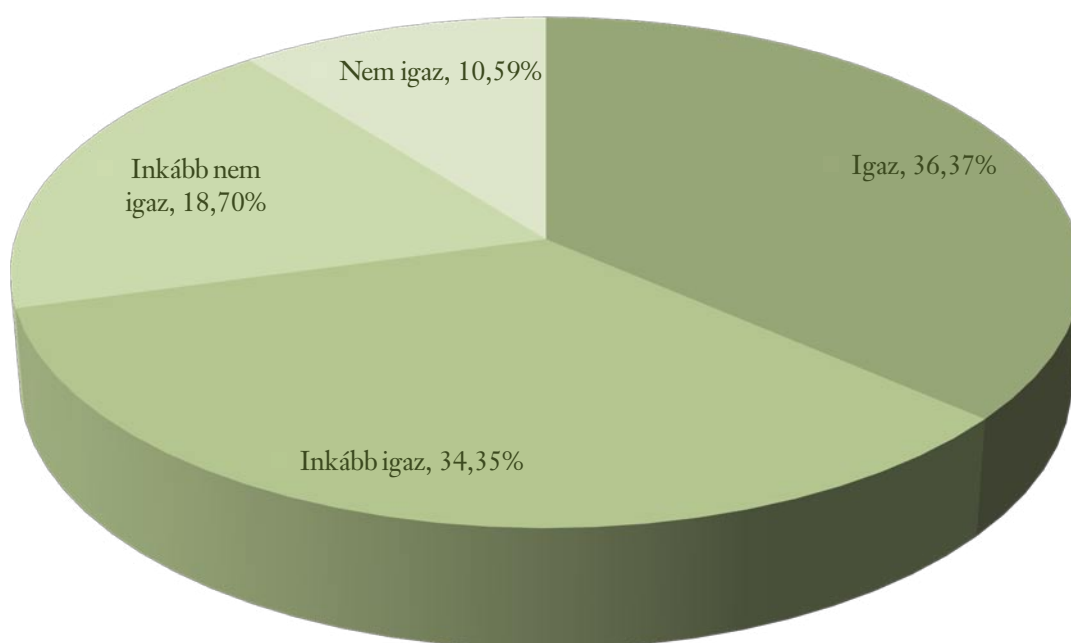
A munkatársak és a vezetők
tudatosan akarnak működési
rendszert építeni.





MINŐSÉGMENTEDZSMENT RENDSZER

Általános kép a válaszok arányáról



Érdekes a minőségmenedzsment fogalma és jelenléte a hivatal működésében. A válaszok: közel 29%-a volt leadva a *Nem igaz* és *Inkább nem igaz* mezőkre, míg *Inkább igazzal* válaszolt a megkérdezettek 34,35%-a és *Igazzal* 36,37%-a, ezzel szinte három egyenlő részre osztva a kört. Pozitívumként értékelhető, hogy a munkaszervezetben sikerül ilyen nagy arányban minőségmenedzsment rendszerről szóló állításokat *Igazzal* és *Inkább igazzal* illetni.



EGYETÉRTŐ ÉS KÜLÖNBÖZŐ VÉLEMÉNYEK

INKÁBB HASONLÓ VÁLASZOK SZÜLETTEK:

„A munkaszervezetben minőségi munkát kell végezni.”



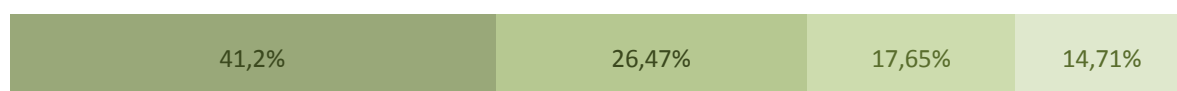
■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

A megkérdezettek közül senki nem válaszolt másként, mint *Igaz* vagy *Inkább igaz* ebben a kérdésben. 2,79 ponttal a 0 és 3 közötti intervallumon és 0,41-es szórással gyakorlatilag egy erős, egybecsengő válasz született: inkább igaz az, hogy a munkaszervezetben minőségi munkavégzésre törekednek.



INKÁBB ELTÉRŐEK A VÁLASZOK:

„A munkaszervezetben kialakult rendszer van az állandósított munkavégzés dokumentálására.”

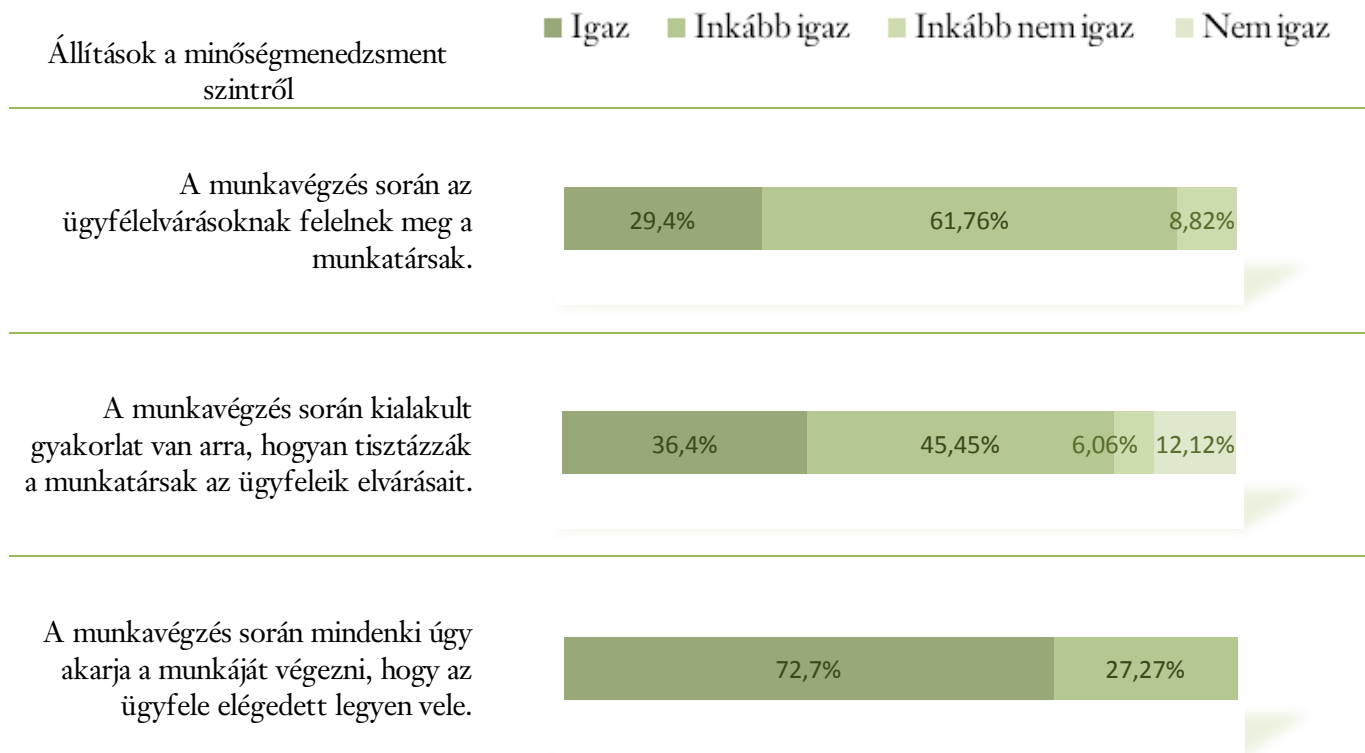


■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

Ez a kijelentés 1,91 pont átlaggal az *Inkább igazra* helyezhető a válaszok alapján. Nem tapasztalható nagyfokú egyetértés az 1,09-es szórást figyelembe véve, ami azt jelzi, hogy sokan voltak olyanok, akik nem tudtak azonosulni a fenti állítással.



KÉRDÉSENKÉNTI RÉSZLETES KIMUTATÁS



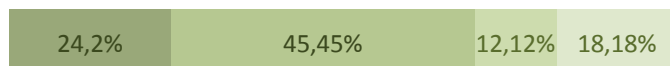


■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

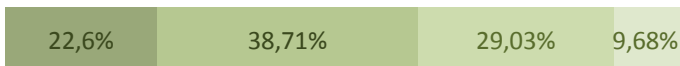
A munkaszervezetben
minőségsztenderdek készülnek, hogy
állandósítsák az elvárt
teljesítményszinteket.



A munkaszervezetben munkatársak
kiegyensúlyozottan képesek elérni az
elvárt minőségszinteket,
teljesítményszinteket.



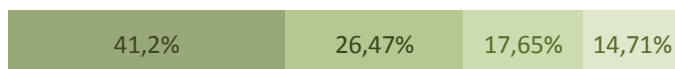
A munkaszervezetben tudatosan
sztenderdizálják a munkavégzést.





■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

A munkaszervezetben kialakult
rendszer van az állandósított
munkavégzés dokumentálására.



A munkaszervezetben minőségi
munkát kell végezni.



A munkaszervezetben a vezetői
elvárásokat megelőzik az
ügyfélelvárások.





A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósult meg.

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – I.A.2/A-2008-0162



■ Igaz ■ Inkább igaz ■ Inkább nem igaz ■ Nem igaz

A munkaszervezetben a vezető
tudatos szándéka a szabályalkotás.





MŰKÖDÉSI RENDSZEREK ELMÉLETI ÁTTEKINTÉSE

Az utólagos ellenőrzésre és az előzetes biztosításra épülő rendszerek összehasonlítása

	1. MI A MINŐSÉG RENDSZERE?
UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS	<p>Az utólagos ellenőrzés rendszerében, mint ahogyan azt a nevében is láthatjuk, a minőség rendszere az ellenőrzésen alapul. A munkafolyamatok során a cél meghatározását követően elkezdődik a végrehajtás, maga cselekvés. A folyamatgazda a cselekvés során több ellenőrzési ponton keresztül jut el a végeredményig. Az ellenőrzési pontokban, ha eltérés tapasztalható, javításra kerül a hiba. Ez egészen addig folytatódik ellenőrzéssel és javítással, míg be nem következik a céloknál meghatározott végeredmény.</p>
ELŐZETES BIZTOSÍTÁS	<p>Az utólagos ellenőrzés helyett az előzetes biztosítás rendszere a megelőzésre rendezkedik be. A hibák javítása helyett azok prevenciójára helyezi a hangsúlyt, oly módon, hogy a végrehajtást megelőzően minden részletre kiterjedő megállapodással, és folyamattervvel tisztázza a munkafolyamat mindegy egyes lépését.</p>



	2. MI A MINŐSÉG FOGALMA?
UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS	Minőség az, amit az Ügyfél minőségnek tart.
ELŐZETES BIZTOSÍTÁS	Minőség az, amikor nincs negatív eltérés a megállapodáshoz képest. Minőség az, amiben megállapodtunk.
	3. MIBEN DEFINIÁLJA A MINŐSÉGET?
UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS	Mindkét rendszer az ügyfél által elvárt minőségben definiálja a minőséget. Azonban különbség, hogy hogyan éri el ezt a minőséget. Az utólagos ellenőrzés a végeredményben méri, amit az ügyfél elvár, azonban nem vizsgálja magát a folyamatot, ami elvezet a végeredményig.
ELŐZETES BIZTOSÍTÁS	Az előzetes biztosítás pedig a folyamatban méri a minőséget. Az alaptétel az, ha a folyamat minőségi, akkor annak eredménye is minőségi lesz. Ha a folyamatban mindvégig az előzetes megállapodásokhoz igazodva és a tervek szerint zajlik a végrehajtás, az eredmény biztosítottan minőségi lesz.



4. MI A MINŐSÉG TELJESÍTMÉNYSZINTJE?

UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS

A minőség teljesítményszintje mindkét rendszerben a nulla hiba, azaz a hibátlan teljesítmény. Az utólagos ellenőrzés rendszere azonban csak azt vizsgálja, hogy ne legyen hiba az ügyfélhez érkező végeredményben.

ELŐZETES BIZTOSÍTÁS

Ezzel szemben az előzetes biztosítás rendszere azt követeli meg, hogy ne legyen hiba az eredményhez vezető folyamatban. Ha a folyamat során megelőzhetőek a hibák, és a hibás részteljesítések, maga a teljesítés, azaz az eredmény is hibátlan lesz.



5. HOGYAN MÉRI A MINŐSÉGET?

UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS

Az utólagos ellenőrzés rendszere elsősorban az eltéréseken keresztül mér, majd csak ezt követi az egyezőség mérése. A végrehajtás végén kerül sor vizsgálatra, mely azt tanulmányozza, hogy az eredmény megfelel-e az elvárásoknak. Ha nem felel meg, visszakerül hibajavításra. Ez a folyamat addig folytatódik, míg bekövetkezik a hibátlan végeredmény.

ELŐZETES BIZTOSÍTÁS

A megelőzésre épülő rendszer a végrehajtás folyamatában állít fel kontrollpontokat. Ezen kontrollpontokban előre rögzített, tervben meghatározott részeredményeket kell elérni. A rendszer az egyezőséget méri. Ha nincs egyezőség, az eltérés kerül felmérésre. Ezzel a módszerrel az ügyfélnek átadásra kerülő eredmény biztosítottan hibamentes lesz.



6. KI URALJA A MINŐSÉG FOLYAMATÁT?

UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS

Az utólagos ellenőrzés rendszerében, mivel a folyamaton belül nincs mérés, így biztosan egy, a folyamaton kívüli személy uralja a minőség folyamatát, azaz az ügyfél vagy egy ellenőrző személy. Ideális esetben a belső ügyfélnél, ellenőrnél derül ki a hiba, és nem jut el a külső ügyfélhez, azonban ez sem megoldás, az eltérés árát így is ki kell fizetni. Rosszabb esetben magánál a külső ügyfélnél, a vevőnél derül ki a hiba. Ez magában hordozza az ügyfél elvesztésének kockázatát. Itt lép be a folyamatszereplők „jobb ügyfél” kategóriája, ahol az ügyfél nem csak a megállapodás-kötés, de a teljesítés folyamatát is képes uralni.

ELŐZETES BIZTOSÍTÁS

Az előzetes biztosításra épülő rendszerben nem a folyamat ügyfelének (vevő, belső ügyfél) kell ellenőriznie a minőséget, hanem a folyamatgazdának kell azt előzetesen biztosítania.



7. MI ÁLTAL URALHATÓ A MINŐSÉG FOLYAMATA?

UTÓLAGOS
ELLENŐRZÉS

Ellenőrzéssel, fixált utólagos gondolkodással.

ELŐZETES
BIZTOSÍTÁS

Előzetes gondolkodás által.

8. MI A RENDSZER FOGALMA?

UTÓLAGOS
ELLENŐRZÉS

A szervezet egésze.

ELŐZETES
BIZTOSÍTÁS

A cselekvést megelőző gondolkodási technikák és a rögzült
cselekvési technikák = folyamatgazda.



9. TÍPIKUS SZERVEZET-FELÉPÍTÉS

UTÓLAGOS
ELLENŐRZÉS

Piramis-modell.

ELŐZETES
BIZTOSÍTÁS

Szervezeti működési folyamattérkép.

10. A MENEDZSER FOGALMA

UTÓLAGOS
ELLENŐRZÉS

A vezető. Hatalom és hatáskör központú.

ELŐZETES
BIZTOSÍTÁS

Aki uralja a folyamatait, folyamatgazda (gondolkodik és cselekszik). Kompetencia alapú.



	11. LEGFONTOSABB VEZETŐI TECHNIKA
UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS	Utasítás. Ellenőrzés. (Aki bevezeti az az ügyfél, a többiek a szállítók. Nem lehet eltérni tőle.
ELŐZETES BIZTOSÍTÁS	Sztenderdizálás. (Aki bevezeti az a szállító, a többiek ügyfelei. El lehet térni tőle, de csak pozitív irányban.)
	12. A GONDOLKODÁS TIPIKUS ESZKÖZE (MEGNYILVÁNULÁSA)
UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS	Ellenőrzési pontok.
ELŐZETES BIZTOSÍTÁS	Kontrollpontok.



13. DÖNTÉSRENDSZER

UTÓLAGOS
ELLENŐRZÉS

Központosító.

ELŐZETES
BIZTOSÍTÁS

Delegáló.

14. DÖNTÉSI RENDSZER

UTÓLAGOS
ELLENŐRZÉS

Vezető felé tart, központosított.

ELŐZETES
BIZTOSÍTÁS

Tudatos javaslattételi kultúra. Szakmai hozzáértés diktatúrája.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósult meg.

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 1.A.2/A-2008-0162



A HIVATALBAN KIALAKULT MŰKÖDÉSI RENDSZER



A HIVATALBAN KIALAKULT MŰKÖDÉSI RENDSZER - ÖSSZEFOGLALÁS

Az alábbi összefoglalás a munkaszervezet működési rendszerére vonatkozik, az előzetes biztosítás szempontjából vizsgálja meg annak erősségeit és gyengeségeit, valamint a lehetőségeket és veszélyeket, amelyeket az Önök szervezetében kialakult rendszer magában rejt.

Előzetes biztosítás	<p>Erősségek</p> <p>A munkaszervezet munkatársai</p> <ul style="list-style-type: none"> • úgy látják, hogy mindenki helyesen használja a külső és belső ügyfél fogalmakat • azt állítják, hogy tudatosan tesznek azért, hogy meglegyen a munkavégzéshez szükséges szakmai hozzáértésük • meggyőződésük, hogy előzetes biztosítás rendszerében működik a Móri hivatal • arra törekednek, hogy biztosítsák, javítás után ne forduljon elő még egyszer ugyanaz a hiba • azt hiszik, hogy azért mennek be mindennap dolgozni munkatársaik, hogy jobban elvégezzék munkájukat, mint előző nap 	<p>Lehetőségek</p> <p>A munkaszervezet munkatársai</p> <ul style="list-style-type: none"> • úgy érzik, hogy inkább a probléma megelőző képességük jó, mintsem a problémamegoldó • azt állítják, hogy többségük törekszik arra, hogy meghaladja az elvárt teljesítmény szintet, ne csupán elérje azt • szerint, vannak olyan helyzetek amikor a vezetők a döntéseket delegálják • tudják azt, hogy a kontroll szó megelőzést jelent és nem ellenőrzést • többségük tisztában van azzal, hogy a szállítónak kell uralni az összes ügyféllel kapcsolatos folyamatot 	Inkább előzetes biztosítás
Utólagos ellenőrzés	<p>Gyengeségek</p> <p>A munkaszervezet munkatársai</p> <ul style="list-style-type: none"> • úgy tudják, hogy a vezető többnyire csak az ügyfél szerepét veheti fel • szerint, ugyanazokat a hibákat többször is elkövetik • válaszaiból kiderül, hogy a hibát követően gondolkodnak a Móri hivatalban dolgozók • úgy érzik, hogy a hivatalban dolgozók többsége nem uralja a saját folyamatait • általában úgy érik el az elvárt eredményt, hogy folyamatosan javítják hibáikat 	<p>Veszélyek</p> <p>A munkaszervezet munkatársai</p> <ul style="list-style-type: none"> • azt gondolják, hogy vannak olyanok, akik akkor sem kérdeznak, amikor nem értenek valamit, vagy nincsenek minden releváns információ birtokában • úgy érzik, hogy többségüknek a munkája csupán a hibák kijavítására épül • azt hiszik, hogy a hivatalban akkor gondolkodnak az emberek, ha hibát találnak és azért, hogy kijavítsák azokat • szerint, csak a vezetők gondolkodnak • azt állítják, hogy a vezetők nem biztosítják rendszeresen a munkavégzéshez szükséges eszközöket, ezért szakmai hozzáértésük legfeljebb véletlenszerűen fejlődik 	Inkább utólagos ellenőrzés



TANÁCSADÓI OLDAL

Azt tanácsoljuk Önöknek,

hogyan lehetőségeikből kovácsoljanak eredményeket

- hogy hangsúlyozzák ki a problémamegoldás és a probléma-megelőzés közti különbséget, előtérbe helyezve ez utóbbi előnyeit, majd tudatosan rendezkedjenek be a megelőzési rendszerbe.
- hogy tisztázzák és helyezték biztos alapokra a minőségi megállapodás-kötés kultúráját, biztosítva azt, hogy ennek uralása nem a külső ügyfél vagy a felettes, hanem a dolgozók (szállítók) feladata.
- hogy vezessenek be állandó (robosztus) megállapodás kötési technikákat, és ne véletlenszerű módszerekkel beszéljék meg a teendőket a munkatársak egymással; ezáltal kialakul egy megállapodás-kötési kultúra, mely lehetővé teszi, hogy a cégnél dolgozók kisebb hibalehetőséggel végezzék közös munkafolyamataikat.
- hogy *mindenki* tudatosan tegyen azért, hogy meglegyen a munkavégzéshez szükséges szakmai hozzáértése

hogyan a veszélyeket próbálják eltolni a lehetőségek irányába, majd fokozatosan erősségeket

kovácsolni azokból is

- hogy az állandóan ismétlődő hibákat próbálják meg kiküszöbölni előzetes kontrollpontok segítségével, amikor előre gondolkozhatnak a munkatársak.
- hogy szigorú elvárás legyen mindenki részéről az, hogy ő maga uralja a legjobban az adott munkafolyamatot, és nem a vezetője.
- hogy a vezetők is ráeszméljenek mennyire fontos az, hogy ők is tudatosan biztosítsák az inputokat az alattvalóik számára, ahhoz, hogy szakmai hozzáértésük fejlődjön.



- hogy kialakuljon az a munkakultúra, miszerint a vezető nem csak ügyfél lehet egy folyamatban, hanem esetenként a szállító szerepét is felveheti.

hogy gyengeségeiket ismerjék fel, majd tudatosan alakítsák lehetőségekké, amelyekből idővel szintén erősség válhat



- hogy a döntéseket ne mindig a felettesek hozzák, hanem az a döntésképeséggel rendelkező munkatárs, aki az adott folyamatot végzi; amennyiben az adott munkatárshoz nincs döntésképesége, legyen elvárás, hogy javaslatot tegyen.
- hogy egy olyan szervezeti kultúrát alakítsanak ki, amely nem csak lehetővé teszi, de ösztönzi és elvárja a jobbítás állandósítását a munkatársak részéről, tehát hogy ne csak az legyen a célkitűzés, hogy minden nap elvégezzék munkájukat. Ugyanakkor azt is elvárja, hogy mindenki kérdezzen, tisztázzon, amikor valamit nem ért vagy nem birtokol minden szükséges információt.
- hogy eszméljenek rá arra, milyen fontos előre gondolkodni, és nem csupán a hibák javításakor – ezzel megtakarítva sok időt, energiát és pénzt.
- hogy tudatosítsák a munkaszervezetben belül, hogy a munkatársak munkavégzésének mércéje nem a tevékenységek, amelyeket elvégeznek, hanem az eredmények, amelyeket elérnek.

FOLYAMATDOKTORTM
ELEMZÉS ÉS TANÁCSADÁS



A SZERVEZET LEGERŐSEBB PONTJAI: A LEGINKÁBB ELŐZETES BIZTOSÍTÁS RENDSZERÉBEN MŰKÖDŐ TEVÉKENYSÉGEK

Legmagasabb 5 érték az előzetes biztosítás sávjában

Előzetes biztosítás	<div> <div>Előzetes biztosítás</div> <div>Inkább előzetes biztosítás</div> <div>Inkább utólagos ellenőrzés</div> <div>Utólagos ellenőrzés</div> </div>	Utólagos ellenőrzés
<p>Tudatosan használjuk a belső és külső ügyfél fogalmát.</p>		<p>Ügyfélen mindig munkaszervezeten kívüli személyt értünk.</p>
MINŐSÉG	<p>Pozitívumként értékelhető az az eredmény, miszerint a Móri hivatalban az ügyfél fogalmát inkább tudatosan használják és tudják azt az alkalmazottak, hogy nem csupán a munkaszervezeten kívüli személyt kell ügyfélnek tekinteni.</p>	
<p>Nálunk olyan munkatársak dolgoznak, akik tesznek azért, hogy meglegyen a munkavégzéshez szükséges szakmai hozzáértésük.</p>		<p>Nálunk a munkatársak szakmai hozzáértése legfeljebb vezetői elvárás esetén fejlődik.</p>
HOZZÁÉRTÉS	<p>A válaszadók nagy többsége, majdnem 88%-a azt állítja, hogy a munkatársak önként tesznek azért, hogy meglegyen a munkavégzéshez szükséges szakmai hozzáértésük, és nem csupán vezetői elvárás esetén fejlődnek. Ez igazán nagy lehetőség a munkaszervezet fejlődésére nézve.</p>	



Előzetes biztosítás

■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés

Utólagos ellenőrzés

A munkaszervezet előzetes biztosítás rendszerében működik.



A munkaszervezet utólagos ellenőrzés rendszerében működik.

KONTROLL RENDSZER

A megkérdezettek nagy többsége szerint a hivatal előzetes biztosítás jegyében folytatja mindennapi tevékenységét. Ezt a jó arányt fontos lenne legalább megőrizni, sőt, gyarapítani, hogy valóban mindenki azt érezze, hogy a hivatalban előzetesen kell gondolkodni, biztosítani a folyamatok sikeres lezajlását.

Ha a munkaszervezetben munkatársak hibát követnek el, a folyamat vége az, hogy biztosítják, nem fordul elő még egyszer ugyanaz a hiba.



Ha a munkaszervezetben a munkatársak hibát követnek el, a folyamat vége az, hogy kijavították a hibát.

NULLA HIBA

Pozitívként értékelendő az, hogy több mint 69%-a a megkérdezetteknek azt állítja, hogy egy hiba feltárási folyamatának a vége inkább az, hogy biztosítják nem ismétlődik meg ugyanaz a negatív eltérés.



Előzetes biztosítás

■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés

Utólagos ellenőrzés

A munkatársak azért mennek minden nap dolgozni, hogy jobban végezzék a munkájukat, mint előző nap.



A munkatársak azért mennek minden nap dolgozni, hogy elvégezzék a munkájukat.

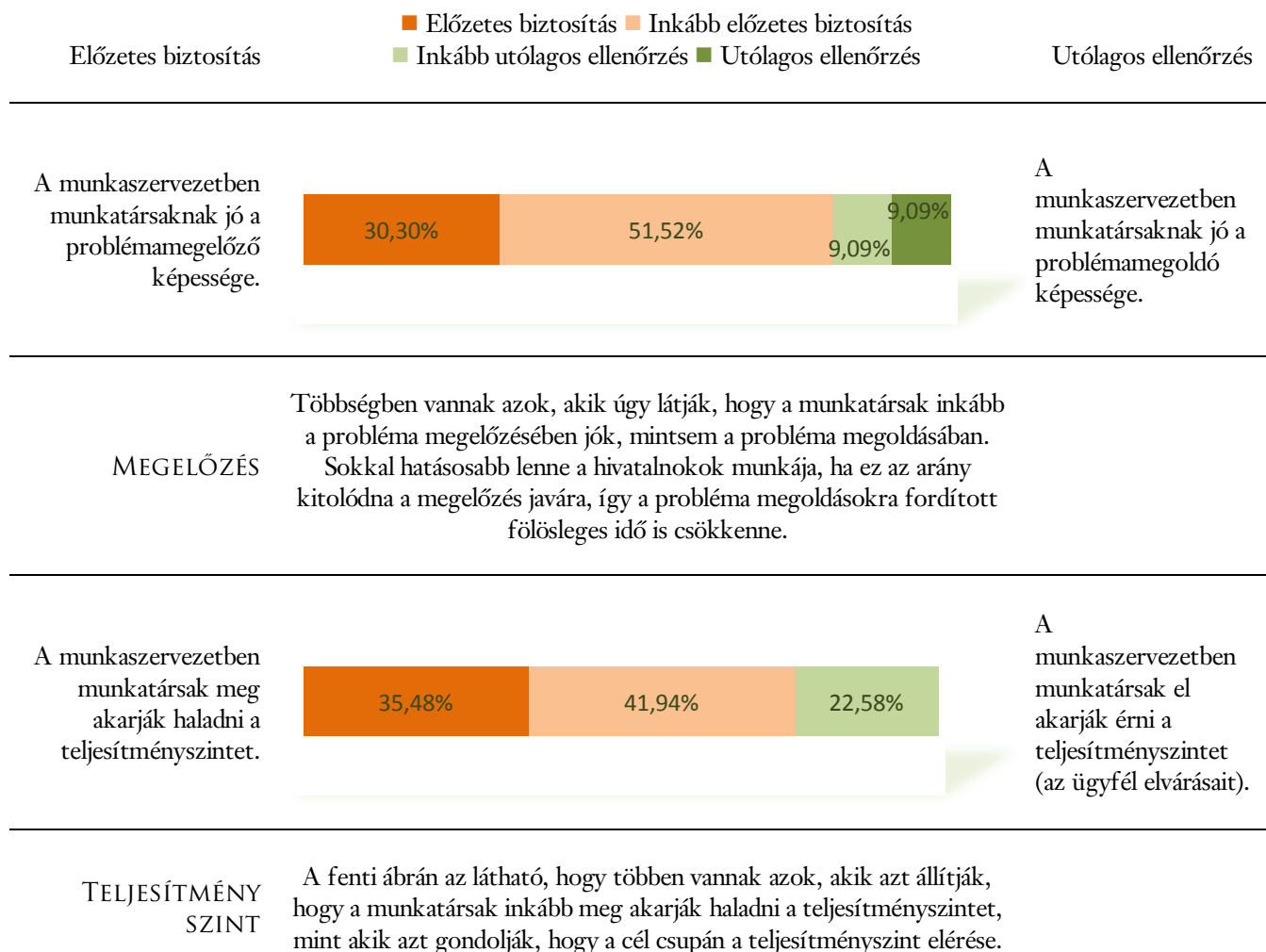
SZTENDERDIZÁLÁS

A megkérdezettek közel 76%-a azt gondolja, hogy a munkatársak azért mennek mindennap dolgozni, hogy jobban elvégezzék feladatukat, mint előző nap. A többiek úgy látják, hogy a munkatársak csak azért járnak be, hogy pusztán elvégezzék munkájukat, semmilyen jobbítás nélkül.



ERÉNYEK, AMIBE KAPASZKODNI LEHET: A LEGKEVÉSBÉ UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS RENDSZERÉBEN MŰKÖDŐ TEVÉKENYSÉGEK

Legmagasabb 5 érték az előzetes biztosítás és az inkább előzetes biztosítás sávok összegében



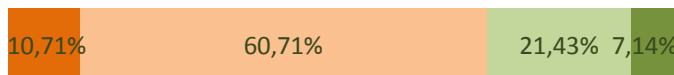


Előzetes biztosítás

■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés

Utólagos ellenőrzés

A munkaszervezetben a vezetők a döntéseket, amikor csak ésszerű, delegálják.

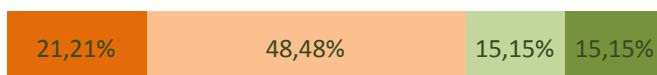


A munkaszervezetben a vezetők a döntéseket központosítják.

JAVASLAT

A hivatalban az látszik kialakulni, hogy a vezetők inkább delegálják a döntéseket, amikor az ésszerű, de ezen a véleményen sokan nem osztoznak, és szerintük központosítva van mindennemű döntés.

Munkaszervezetünkben a kontroll a megelőzést jelenti.



Munkaszervezetünkben a kontroll az ellenőrzést jelenti.

KONTROLL RENDSZER

A válaszok alapján nincs letisztulva a kontroll fogalma a Móri hivatalban. Többségben vannak azok, akik a kontroll fogalmát helyesen használják és megelőzéssel társítják, de még mindig számos olyan válasz született, miszerint a kontroll ellenőrzést jelent.



Előzetes biztosítás

■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés

Utólagos ellenőrzés

A munkaszervezetben a szállítónak kell tisztáznia az ügyfélelvárásokat, és uralni a megállapodás kötés, folyamattervezés, terv szerinti végrehajtás folyamatát.



A munkaszervezetben a (külső, belső) ügyfélnek kell elmondania, hogy mit akar, és biztosítani, hogy jól is értsék és azt is kapja, amit elvárt.

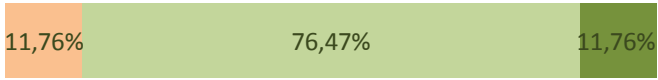

SZÁLLÍTÓI SZEREP

A munkatársak kicsivel több, mint fele gondolja azt, hogy a munkaszervezetben a szállítónak kell tisztáznia az ügyfélelvárásokat és uralni a megállapodás kötést. A fennmaradó rész abban hisz, hogy az ügyfél kötelessége elmondani mit akar és biztosítani, hogy megértették szándékát.



A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉBEN JELENTKEZŐ HIBÁK, AMIN VÁLTOZTATNI ÉRDEMES: A LEGKEVÉSBÉ ELŐZETES BIZTOSÍTÁS RENDSZERÉBEN MŰKÖDŐ TEVÉKENYSÉGEK

Legmagasabb 5 érték az utólagos ellenőrzés és az inkább utólagos ellenőrzés sávok összegében

Előzetes biztosítás	<div> <div>Előzetes biztosítás</div> <div>Inkább előzetes biztosítás</div> <div>Inkább utólagos ellenőrzés</div> <div>Utólagos ellenőrzés</div> </div>	Utólagos ellenőrzés
<p>A vezető helyzettől függően lehet szállító és ügyfél is.</p>		<p>A vezető mindig csak ügyfele lehet a munkatársaknak.</p>
<p>KONTROLL RENDSZER</p>	<p>A válaszok alapján kiderül, hogy a munkatársak nincsenek tisztában azzal, hogy milyen szerepei lehetnek egy vezetőnek. Alig 11,76%-a a megkérdezetteknek sejtí – helyesen – hogy, a vezető helyzettől függően lehet szállító és ügyfél is.</p>	
<p>Nem szokványos a munkaszervezetben, hogy ugyanazokat a hibákat többször is elkövetik a munkatársak.</p>		<p>A munkaszervezetben munkatársak újra és újra elkövetik ugyanazokat a hibákat.</p>
<p>NULLA HIBA</p>	<p>Abszolút többségben vannak azok, akik úgy gondolják, hogy ugyanazok a hibák újra és újra elkövetésre kerülnek, még ha ki is derültek. Sajnos ez egy olyan problémája lehet a munkaszervezetnek, amely a legtöbb energiát, időt és pénzt emészti fel, ezt pedig csak úgy lehet orvosolni, ha folyamatosan beépítjük azt a szemlélet módot a munkavégzés kultúrájába, hogy a végrehajtás előtt gondolkodunk.</p>	



Előzetes biztosítás

■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés

Utólagos ellenőrzés

A cselekvési folyamatokat mindig megelőzi a gondolkodás.

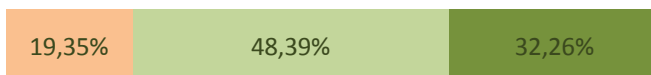


A munkaszervezetben mindig a hibák elkövetését követően gondolkodnak az emberek.

NULLA HIBA

Sajnos nagyon sokan, a válaszadók több mint 80%-a vallotta azt, hogy a gondolkodás inkább vagy abszolút a cselekvési folyamatok után történik. Csupán 17%-ban voltak azok akik, úgy érzik, hogy a cselekvési folyamatokat inkább megelőzi a gondolkodás.

Úgy gondolom, hogy a munkaszervezetben a munkatársak mindig uralják a folyamataikat.



Úgy gondolom, hogy a munkaszervezetben a munkatársak többségében nem uralják a folyamataikat.

KONTROLL
RENDSZER

A megkérdezettek közül alig néhányan állították azt, hogy a munkaszervezetükben a munkatársak néha uralják a folyamataikat. A válaszadók több mint 80%-a meg van győződve arról, hogy munkatársaik többsége nem uralja a saját folyamatait.

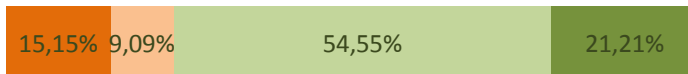


Előzetes biztosítás

■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés

Utólagos ellenőrzés

A munkatársak megelőzik a lehetséges hibákat, így érik el az elvárt eredményt.



A munkatársak javítják a hibákat, így érik el az elvárt eredményt.

MEGELŐZÉS

A mérleg nyelve egyértelműen a hibák javítására dől, mert több mint 75%-a a megkérdezetteknek azt gondolja, hogy az elvárt eredményt ekképpen érhetik el. Kevesebb, mint egy negyedük mondta azt, hogy a lehetséges hibákat általában meg kell előzni ahhoz, hogy megszülessen az elvárt eredmény.



HIBÁK, AMIN VÁLTOZTATNI ÉRDEMES: A LEGINKÁBB ELLENŐRZÉS RENDSZERÉBEN MŰKÖDŐ TEVÉKENYSÉGEK

Legmagasabb 5 érték az utólagos ellenőrzés sávjában

Előzetes biztosítás	Előzetes biztosítás	Inkább előzetes biztosítás	Inkább utólagos ellenőrzés	Utólagos ellenőrzés	Utólagos ellenőrzés
A munkaszervezetben az elvárás mindenkivel szemben az, hogy ha nem ért valamit, vagy nem tud valamilyen információt, akkor kérdezzen.	3,13%	6,25%	25,00%	65,63%	A munkaszervezetben előfordul, hogy még akkor sem kérdeznek az emberek, ha nem értenek valamit, vagy nincsenek valamilyen releváns információ birtokában.
TERVEZÉS ÉS TUDATOSSÁG	Veszélyes lehet a munkaszervezetre nézve, hogy a munkatársak akkor sem kérdeznek, ha nem értenek, vagy nem tudnak valamit. A megkérdezettek országrésze, több mint 90%-a válaszolta azt, hogy nem elvárás mindenkitől az, hogy kérdezzen, ha nincs valamilyen releváns információ birtokában.				
A munkaszervezetben munkatársak munkája a hibák megelőzésére épül.	3,03%	21,21%	27,27%	48,48%	A munkaszervezetben munkatársak munkája a hibák kijavítására épül.
NULLA HIBA	Egyértelmű konszenzus látszik kirajzolódni a hibák megelőzését illetve a kijavítását illetően. Sokkal többen vannak azok, akik úgy látják, hogy a hivatalban dolgozók munkája sokkal inkább a hibák kijavítására épül. A fent látható arányból kiindulva, elmondható, hogy rengeteg fölöslegesen elhasznált energiát lehetne megtakarítani, ha az emberek megszoknák az előzetes gondolkodást és inkább a hibák megelőzésére összpontosítanak.				



Előzetes biztosítás

■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés

Utólagos ellenőrzés

A munkaszervezetben azért gondolkodnak az emberek, hogy megelőzzék a hibát.



A munkaszervezetben akkor gondolkodnak az emberek, ha hibát találnak és azért, hogy kijavítsák a hibát.

NULLA HIBA

Ismét egy kérdés, ahol bebizonyosodik, hogy a munkatársak nem igazán értik mit jelent előzetes biztosítás rendszerében működni. Nagyon sokan azt válaszolták, hogy a hivatalban az emberek inkább akkor gondolkodnak, ha egy hibát ki kell javítani, és nem azért, hogy megelőzzék azt.

A munkaszervezetben a gondolkodás minden munkatárs saját eszköze, amit a vezetője el is vár tőle.



A munkaszervezetben alapvetően a vezetők gondolkodnak.

JAVASLAT

A megkérdezettek abszolút többsége azt hiszi, hogy alapvetően csak a vezetők gondolkodnak a munkaszervezetben, és a gondolkodást sajnos nem minden munkatárs saját eszközeként használja.



Előzetes biztosítás

■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés

Utólagos ellenőrzés

A felettesek tudatos törekvése és cselekvése, hogy a munkatársak szakmai hozzáértése fejlődjön.



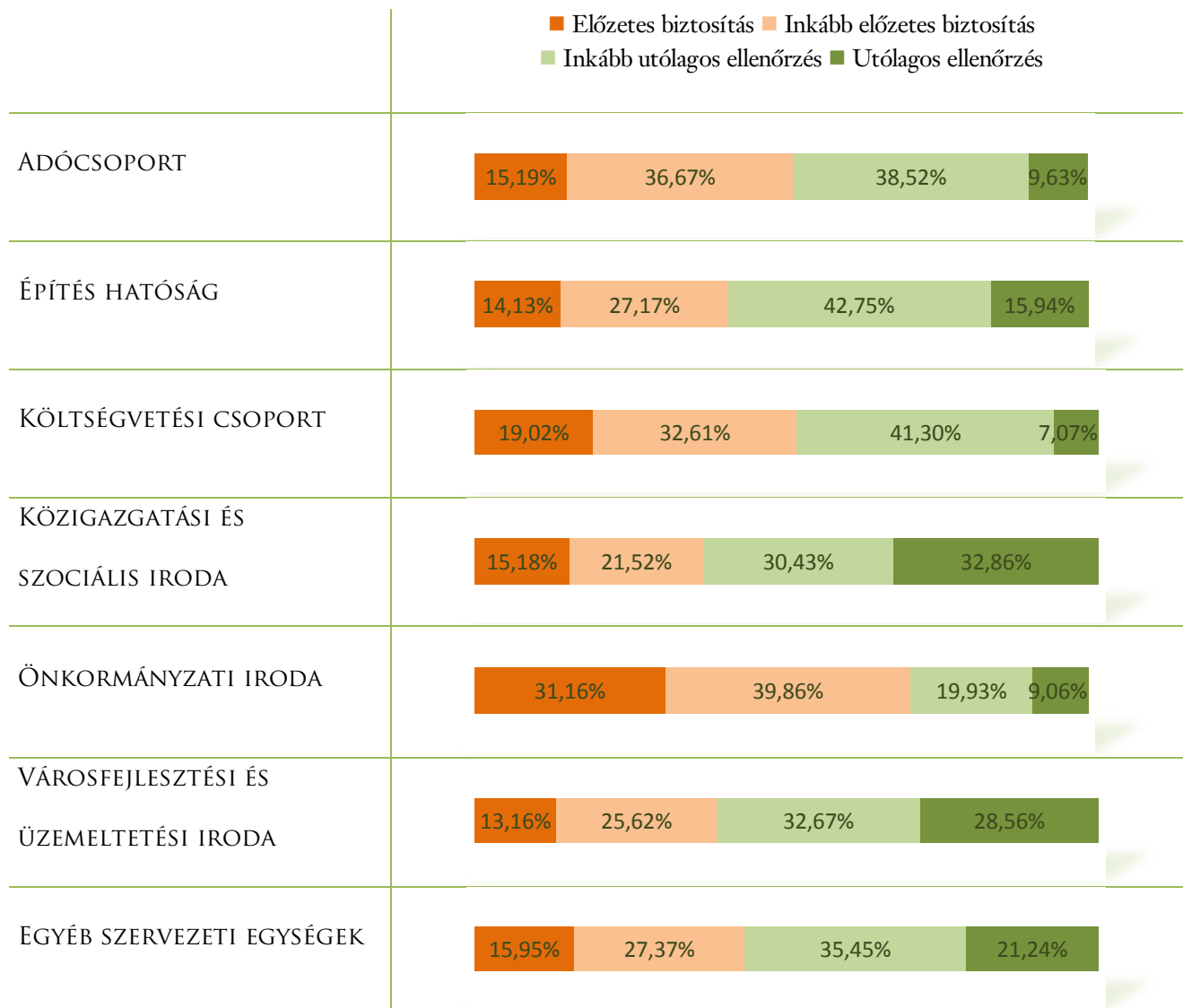
A munkatársak szakmai hozzáértése legfeljebb véletlenszerűen fejlődik.

HOZZÁÉRTÉS

A válaszadók csupán 14,7%-a gondolja azt, hogy a felettesek tudatosan fejlesztik a munkatársaik szakmai hozzáértését, és az nem a véletlennek köszönhető.



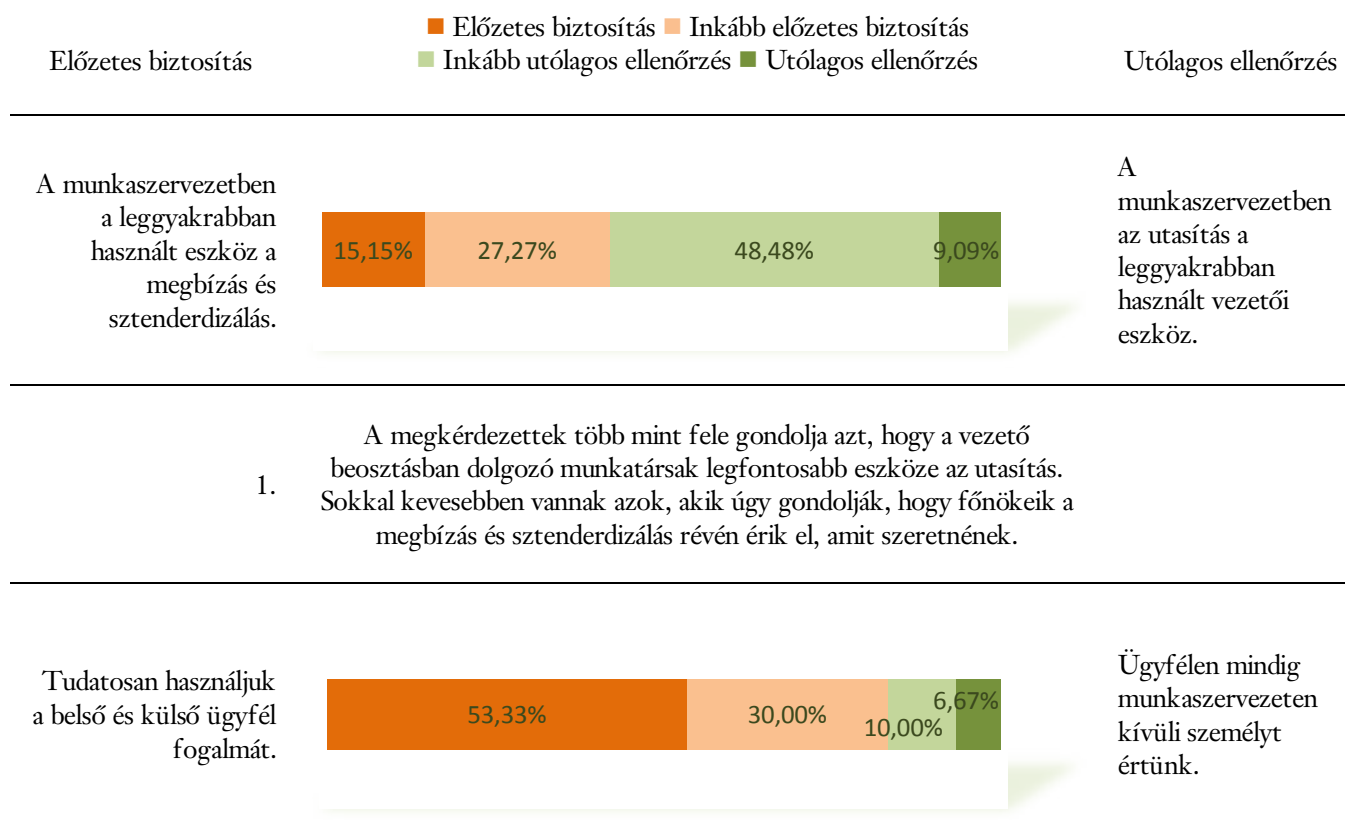
KÜLÖNBSÉGEK A SZERVEZETI EGYSÉGEK KÖZÖTT ELŐZETES BIZTOSÍTÁS – UTÓLAGOS ELLENŐRZÉS SZEMPONTJÁBÓL





A HIVATALBAN KIALAKULT MŰKÖDÉSI RENDSZER – RÉSZLETES ELEMZÉS - TÉMAKÖR SZERINT

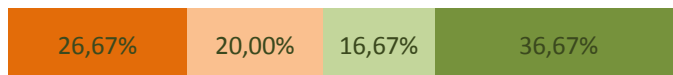
1. MINŐSÉG: „A külső és belső ügyfelek elvárásait és az ügyfél elégedettséget tartjuk a munkavégzés hiteles mércéjének, mert minőség az, amit az ügyfelekkel kötött megállapodásokban rögzítünk.”(DFT-Hungária)





Előzetes biztosítás ■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
 ■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés Utólagos ellenőrzés

Minőség az, amire megállapodást kötöttünk az ügyféllel.



Minőség az, amit az ügyfél minőségnek tart.

3. A megkérdezettek több mint fele azt gondolja, hogy a minőség az, amit az ügyfél minőségnek tart, de vannak akik – helyesen – biztosak abban, hogy a valódi minőség az, amiben megállapodtunk az ügyféllel. Természetesen lehet ettől pozitív eltéréssel is teljesíteni a megbízást.

Ha azonos időben érkezik kérés a vezetőtől és az egyik külső ügyféltől, akkor az ügyfél kérésével foglalkoznak hamarabb a munkatársak.



Ha azonos időben érkezik kérés a vezetőtől és az egyik külső ügyféltől, akkor a vezető kérésével foglalkoznak hamarabb a munkatársak.

4. Többen vannak, akik úgy látják, hogy a hivatalban kialakult az a gyakorlat, miszerint egy időben érkezett kérés esetén a külső ügyfélre élvez prioritást, és ez egy nagyszerű lehetőség az ügyfélkapcsolatok javítására.



Előzetes biztosítás

■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés

Utólagos ellenőrzés

A munkaszervezetben a munkatársak célja, hogy mindig meghaladják, az ügyfél, vagy a felettes (belső ügyfél) által elvárt minőség szintet.


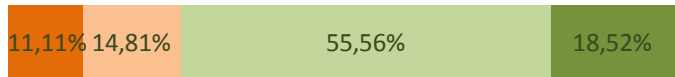


A munkaszervezetben a munkatársak célja, hogy munkájukkal megközelítsék az ügyfél, vagy a felettes (belső ügyfél) által elvárt eredményt.

5. Sajnos a válaszadók több mint fele arra az oldalra hajlik, miszerint a munkatársak célja nem az, hogy föltétlenül meghaladják az elvárásokat.



2. KONTROLLRENDSZER: „Előzetesen gondolkodunk, nem utólag, azaz megelőzéssel tartjuk kontroll alatt a munkafolyamatokat (kontrollrendszer), nem pedig javítással.” (DFT-Hungária)

Előzetes biztosítás	<div> <div>Előzetes biztosítás</div> <div>Inkább előzetes biztosítás</div> <div>Inkább utólagos ellenőrzés</div> <div>Utólagos ellenőrzés</div> </div>	Utólagos ellenőrzés
<p>A munkaszervezet előzetes biztosítás rendszerében működik.</p>		<p>A munkaszervezet utólagos ellenőrzés rendszerében működik.</p>
<p>6. A megkérdezettek nagy többsége szerint a hivatal előzetes biztosítás jegyében folytatja mindennapi tevékenységét. Ezt a jó arányt fontos lenne legalább megőrizni, sőt, gyarapítani, hogy valóban mindenki azt érezze, hogy a hivatalban előzetesen kell gondolkodni, biztosítani a folyamatok sikeres lezajlását.</p>		
<p>Az adott cselekvést végzők (folyamatgazdák) uralják a minőségi munkavégzést.</p>		<p>A vezetők uralják a minőségi munkavégzést.</p>
<p>7. A munkatársak nagy többsége azt hiszi, hogy inkább a vezetők uralják a minőségi munkavégzést, és nem az adott cselekvést végzők. Ez sajnos önkritikaként is hangzik, és azt jelzi, hogy nem maximalisták a folyamatgazdák a Móri hivatalban.</p>		

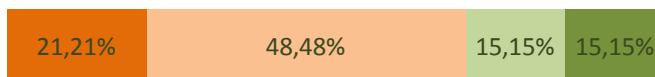


Előzetes biztosítás

■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés

Utólagos ellenőrzés

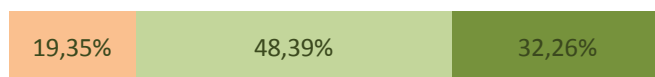
Munka-
szervezetünkben a
kontroll a megelőzést
jelenti.



Munka-
szervezetünkben a
kontroll az
ellenőrzést jelenti.

8. A válaszok alapján nincs letisztulva a kontroll fogalma a Móri hivatalban. Többségben vannak azok, akik a kontroll fogalmát helyesen használják és megelőzéssel társítják, de még mindig számos olyan válasz született, miszerint a kontroll ellenőrzést jelent.

Úgy gondolom, hogy a
munkaszervezetben a
munkatársak mindig
uralják a folyamataikat.



Úgy gondolom,
hogy a
munkaszervezetben
a munkatársak
többségében nem
uralják a
folyamataikat.

9. A megkérdezettek közül alig néhányan állították azt, hogy a munkaszervezetükben a munkatársak néha uralják a folyamataikat. A válaszadók több mint 80%-a meg van győződve arról, hogy munkatársaik többsége nem uralja a saját folyamatait.



Előzetes biztosítás

■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés

Utólagos ellenőrzés

A vezető helyzettől
függgően lehet szállító
és ügyfél is.



A vezető mindig
csak ügyfele lehet a
munkatársaknak.

10. A válaszok alapján kiderül, hogy a munkatársak nincsenek tisztában azzal, hogy milyen szerepei lehetnek egy vezetőnek. Alig 11,76%-a a megkérdezetteknek sejtí – helyesen – hogy, a vezető helyzettől függgően lehet szállító és ügyfél is.



3. NULLA HIBA: „Az a célunk, hogy nulla hiba legyen ne csak az eredményben, hanem az eredményhez vezető folyamatban is.” (DFT-Hungária)

Előzetes biztosítás ■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
 ■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés Utólagos ellenőrzés

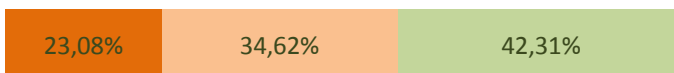
A munkaszervezetben azért gondolkodnak az emberek, hogy megelőzzék a hibát.



A munkaszervezetben akkor gondolkodnak az emberek, ha hibát találnak és azért, hogy kijavítsák a hibát.

11. Ismét egy kérdés, ahol bebizonyosodik, hogy a munkatársak nem igazán értik mit jelent előzetes biztosítás rendszerében működni. Nagyon sokan azt választották, hogy a hivatalban az emberek inkább akkor gondolkodnak, ha egy hibát ki kell javítani, és nem azért, hogy megelőzzék azt.

Munkaszervezetünkben az eltérés fogalmát a hibával (negatív eltérés) vagy a teljesítményszint meghaladásával (pozitív eltérés) azonosítják a munkatársak.



Munkaszervezetünkben az eltérés fogalmát a hibával azonosítják a munkatársak.

12. A megkérdezettek kicsivel kevesebb mint fele azt gondolja, hogy az eltérés csupán hibát jelenthet, de már sokan, több mint 57%-a a válaszadóknak az eltérés fogalmát nem csak a hibával azonosította, hanem pozitív eltéréssel – a teljesítményszint meghaladásával is.



Előzetes biztosítás

■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés

Utólagos ellenőrzés

A munkatársak saját maguktól elérik azt az eredményt, amivel felettesük elégedett.



A munkatársak a feletteseik elvárása szerint javítják a munkájukat, így érik el mindig a végeredményt.

13. Többségben vannak azok, akik azt állítják, hogy a feletteseik elvárásai szerint javítják a munkájukat és így érik el a végeredményt, de ez a főlény nem jelentős. Fontos lenne meggyőzni minden munkatársat arról, hogy saját kezdeményezésre próbálják meg elérni azt az eredményt, amivel mindenki elégedett lesz.

A hibát többségében az adott munkatárs veszi észre és javítja ki.



A hibák többségében a feletteseknél derülnek ki.

14. A munkaszervezetben nagy veszély lehet az, hogy a hibák többségében csak a felettesnél derülnek ki. Alig 20%-uk gondolja azt, hogy mindenki törekszik saját maga észrevenni és kijavítani a hibáit amiket elkövet.



Előzetes biztosítás

■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés

Utólagos ellenőrzés

Ha a munkaszervezetben munkatársak hibát követnek el, a folyamat vége az, hogy biztosítják, nem fordul elő még egyszer ugyanaz a hiba.



Ha a munkaszervezetben a munkatársak hibát követnek el, a folyamat vége az, hogy kijavították a hibát.

15.

Pozitívumként értékelendő az, hogy több mint 69%-a a megkérdezetteknek azt állítja, hogy egy hiba feltárási folyamatának a vége inkább az, hogy biztosítják nem ismétlődik meg ugyanaz a negatív eltérés.

A cselekvési folyamatokat mindig megelőzi a gondolkodás.



A munkaszervezetben mindig a hibák elkövetését követően gondolkodnak az emberek.

16.

Sajnos nagyon sokan, a válaszadók több mint 80%-a vallotta azt, hogy a gondolkodás inkább vagy abszolút a cselekvési folyamatok után történik. Csupán 17%-ban voltak azok akik, úgy érzik, hogy a cselekvési folyamatokat inkább megelőzi a gondolkodás.



Előzetes biztosítás ■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
 ■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés Utólagos ellenőrzés

A munkaszervezetben munkatársak munkája a hibák megelőzésére épül.



A munkaszervezetben munkatársak munkája a hibák kijavítására épül.

17. Egyértelmű konszenzus látszik kirajzolódni a hibák megelőzését illetve a kijavítását illetően. Sokkal többen vannak azok, akik úgy látják, hogy a hivatalban dolgozók munkája sokkal inkább a hibák kijavítására épül. A fent látható arányból kiindulva, elmondható, hogy rengeteg fölöslegesen elhasznált energiát lehetne megtakarítani, ha az emberek megszoknák az előzetes gondolkodást és inkább a hibák megelőzésére összpontosítanának.

Nem szokványos a munkaszervezetben, hogy ugyanazokat a hibákat többször is elkövetik a munkatársak.



A munkaszervezetben munkatársak újra és újra elkövetik ugyanazokat a hibákat.

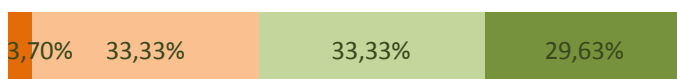
18. Abszolút többségben vannak azok, akik úgy gondolják, hogy ugyanazok a hibák újra és újra elkövetésre kerülnek, még ha ki is derültek. Sajnos ez egy olyan problémája lehet a munkaszervezetnek, amely a legtöbb energiát, időt és pénzt emészti fel, ezt pedig csak úgy lehet orvosolni, ha folyamatosan beépítjük azt a szemlélet módot a munkavégzés kultúrájába, hogy a végrehajtás előtt gondolkodunk.



4. MÉRÉS: „Minden munkafolyamatunkban tudatosan mérjük az egyezőség és az eltérés árát.” (DFT-Hungária)

Előzetes biztosítás ■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
 ■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés Utólagos ellenőrzés

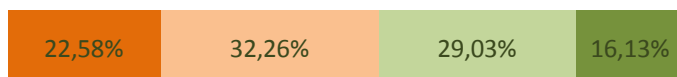
A munkatársak tudatosan mérik a teljes, eredményhez vezető folyamatot.



A munkatársak tudatosan mérik a végeredményt.

19. Nem látszik egyértelmű irány kirajzolódni arról, hogy az eredményhez vezető folyamatot vagy a végeredményt mérik tudatosan a megkérdezettek. A fenti ábra alapján, a munkatársak inkább a végeredményre összpontosítanak, és nem az eredményhez vezető folyamatra.

A munkaszervezetben munkatársak tudják és tudatosan mérik, mennyibe kerülnek az egyes munkafolyamataik.



A munkaszervezetben munkatársak többségében nem tudják és nem is mérik, mennyibe kerülnek az egyes munkafolyamataik.

20. A válaszadók többsége inkább tudja és tudatosan méri, hogy mennyibe kerül egyes munkafolyamata. Fontos előnye lehet ez a munkaszervezetnek, ha ezt komolyan veszik a munkatársak, viszont nem túl számottevő a fölény.

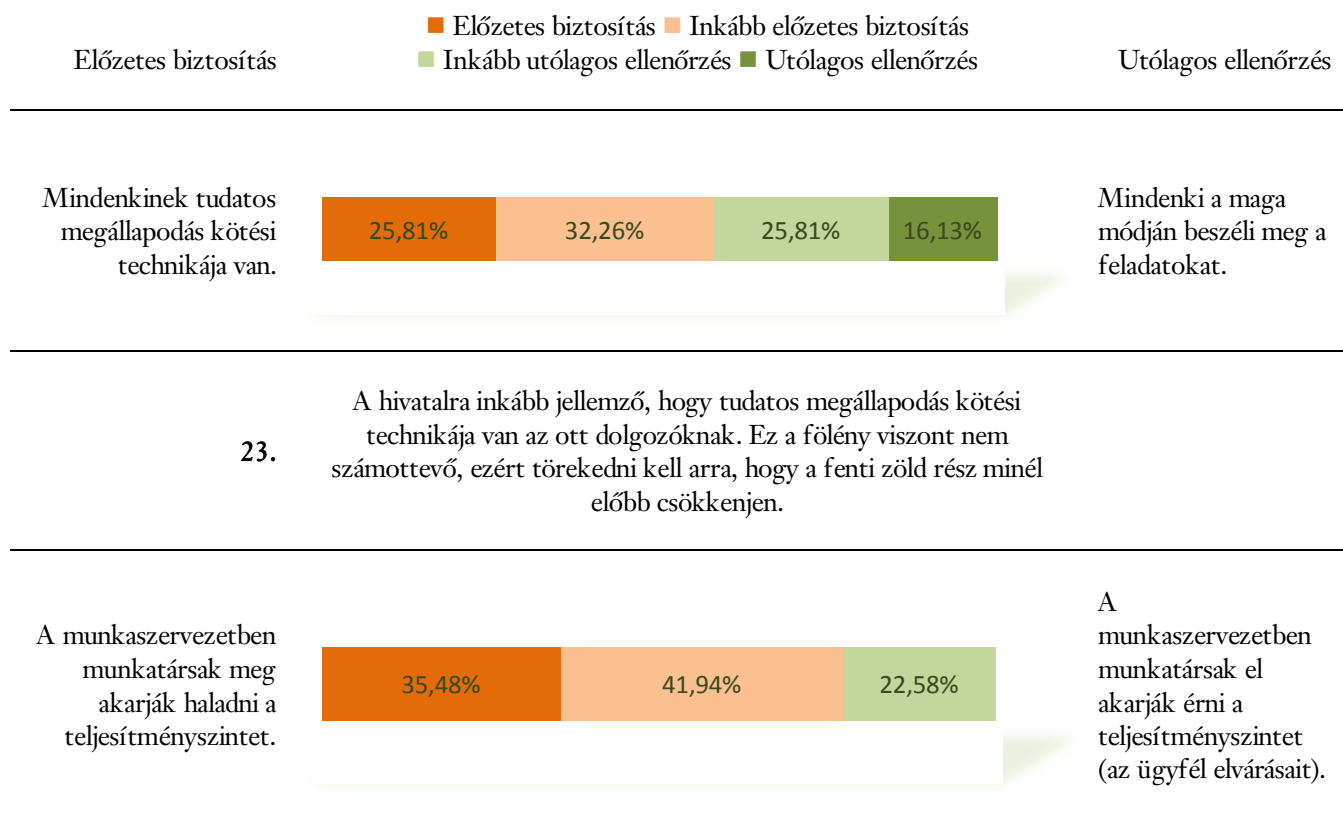


5. FOLYAMATFELELŐSSÉG: „Folyamatfelelősséggel dolgozunk, azaz nem csak az eredményért, hanem az eredményhez vezető folyamatért vállalunk felelősséget.” (DFT-Hungária)

Előzetes biztosítás	<div> <div>Előzetes biztosítás</div> <div>Inkább előzetes biztosítás</div> <div>Inkább utólagos ellenőrzés</div> <div>Utólagos ellenőrzés</div> </div>	Utólagos ellenőrzés
A munkaszervezetben az számít, hogy az eredményhez vezető folyamat minőségi legyen.	<div> <div>28,13%</div> <div>15,63%</div> <div>37,50%</div> <div>18,75%</div> </div>	A munkaszervezetben az számít, hogy a végeredmény minőségi legyen.
<p>21. Megközelítőleg 45-55 arányban oszlanak meg a vélemények arról, hogy mi a fontosabb: az, hogy a végeredmény vagy a végeredményhez vezető út legyen minőségi. Ha meg lehetne győzni a munkatársakat arról, hogy minőségi folyamattal biztosabb a minőségi eredmény, akkor sok véletlenszerű eredményszintet küszöbölhetnének ki.</p>		
A munkavégzés során azt kell elérni, hogy ne legyen hiba az eredményhez vezető folyamatban.	<div> <div>20,69%</div> <div>31,03%</div> <div>34,48%</div> <div>13,79%</div> </div>	A munkavégzés során azt kell elérni, hogy ne legyen hiba a végeredményben.
<p>22. A többségi vélemény a fenti állításokról az, hogy fontosabb, hogy ne legyen hiba a végeredményhez vezető folyamatban. Nem hiányoznak azonban azok a válaszok sem, miszerint inkább a végeredmény hibátlansága a fontos.</p>		



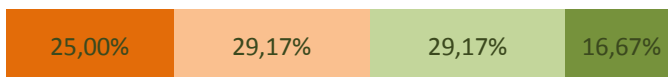
6. TELJESÍTMÉNYSZINT: „Megállapodásokat kötünk, és a megállapodásokat betartjuk, de célunk szerint mindig meg akarjuk haladni a teljesítményszintet (pozitív eltérés).” (DFT-Hungária)





Előzetes biztosítás ■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
 ■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés Utólagos ellenőrzés

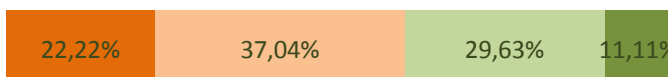
A munkatársak megállapodásokat kötnek egymással.



A munkatársak feladatokat adnak egymásnak.

25. A megállapodás kötés, mint szervezeti kultúra része, nagyobb arányban is jelen van a Móri hivatal munkaszervezetében, ami igencsak javára válhat.

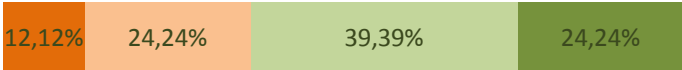
A munkaszervezetben dolgozó munkatársak állandó (robosztus) menedzselési (gondolkodási és cselekvési) technikákkal rendelkeznek.



A munkaszervezetben dolgozó munkatársak kreatívak, mert ki tudják találni, mit hogyan menedzseljenek.

26. A megkérdezettek többsége azt állítja, hogy a munkaszervezetben dolgozók nagy része állandó menedzselési technikákkal dolgoznak és nem csak a kreativitásuk révén érik el céljaikat.



Előzetes biztosítás	<div> <div>■ Előzetes biztosítás</div> <div>■ Inkább előzetes biztosítás</div> <div>■ Inkább utólagos ellenőrzés</div> <div>■ Utólagos ellenőrzés</div> </div>	Utólagos ellenőrzés
A munkaszervezetben mindig tiszták és világosak a munkatársakkal szemben támasztott elvárások.		Sokszor nem világosak és pontosak az egyes munkatársakkal szemben támasztott elvárások.

27. Sajnos a Móri hivatalban, a megkérdezett munkatársak többsége szerint, sokszor nem világosak és pontosak az elvárások.



7. TERVEZÉS ÉS TUDATOSSÁG: „Tudatosan tervezzük munkafolyamatainkat, és azokat terv szerint hajtjuk végre.” (DFT-Hungária)

Előzetes biztosítás ■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
 ■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés Utólagos ellenőrzés

A munkatársak a megállapodás kötést követően megtervezik a munkafolyamatot.



A munkatársak a feladat meghatározást követően megkezdik a végrehajtást.

28.

A megkérdezettek többsége azt válaszolta, hogy a megállapodás kötést a munkafolyamat megtervezése követi, mintsem a végrehajtás. Ez fontos erénye lehet a Móri munkaszervezetnek, és érdemes lenne mindenki munkafolyamatába beépíteni.

A munkaszervezetben az elvárás mindenkivel szemben az, hogy ha nem ért valamit, vagy nem tud valamilyen információt, akkor kérdezzen.



A munkaszervezetben előfordul, hogy még akkor sem kérdeznek az emberek, ha nem értenek valamit, vagy nincsenek valamilyen releváns információ birtokában.

29.

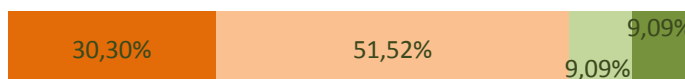
Veszélyes lehet a munkaszervezetre nézve, hogy a munkatársak akkor sem kérdeznek, ha nem értenek, vagy nem tudnak valamit. A megkérdezettek oroszlánrésze, több mint 90%-a válaszolta azt, hogy nem elvárás mindenkitől az, hogy kérdezzen, ha nincs valamilyen releváns információ birtokában.



8. MEGELŐZÉS: „Hiba esetén a javítás számunkra nem cél, hanem eszköz ahhoz, hogy a jövőben megelőzzük a hasonló eseteket.” (DFT-Hungária)

Előzetes biztosítás ■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
 ■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés Utólagos ellenőrzés

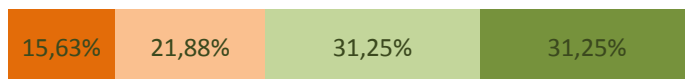
A munkaszervezetben munkatársaknak jó a problémamegelőző képessége.



A munkaszervezetben munkatársaknak jó a problémamegoldó képessége.

30. Többségben vannak azok, akik úgy látják, hogy a munkatársak inkább a probléma megelőzésében jók, mintsem a probléma megoldásában. Sokkal hatásosabb lenne a hivatalnokok munkája, ha ez az arány kitolódna a megelőzés javára, így a probléma megoldásokra fordított fölösleges idő is csökkenne.

A munkafolyamatokat az előzetes gondolkodás által uralják a munkatársak.



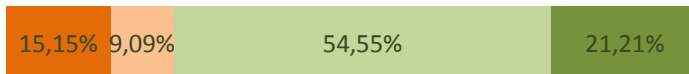
A munkafolyamatokat az ellenőrzésen keresztül uralják a munkatársak.

31. Kevesebb munkatárs volt, aki azt válaszolta, hogy a munkafolyamatokat általában előzetes gondolkodás segítségével uralják a hivatalban dolgozók. Pedig, ha ez így lenne sokkal kevesebb hangsúlyt és energiát kellene az ellenőrzésre fordítaniuk.



Előzetes biztosítás ■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
 ■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés Utólagos ellenőrzés

A munkatársak megelőzik a lehetséges hibákat, így érik el az elvárt eredményt.





A munkatársak javítják a hibákat, így érik el az elvárt eredményt.

32. A mérleg nyelve egyértelműen a hibák javítására dől, mert több mint 75%-a a megkérdezetteknek azt gondolja, hogy az elvárt eredményt ekképpen érhetik el. Kevesebb, mint egy negyedük mondta azt, hogy a lehetséges hibákat általában meg kell előzni ahhoz, hogy megszülessen az elvárt eredmény.

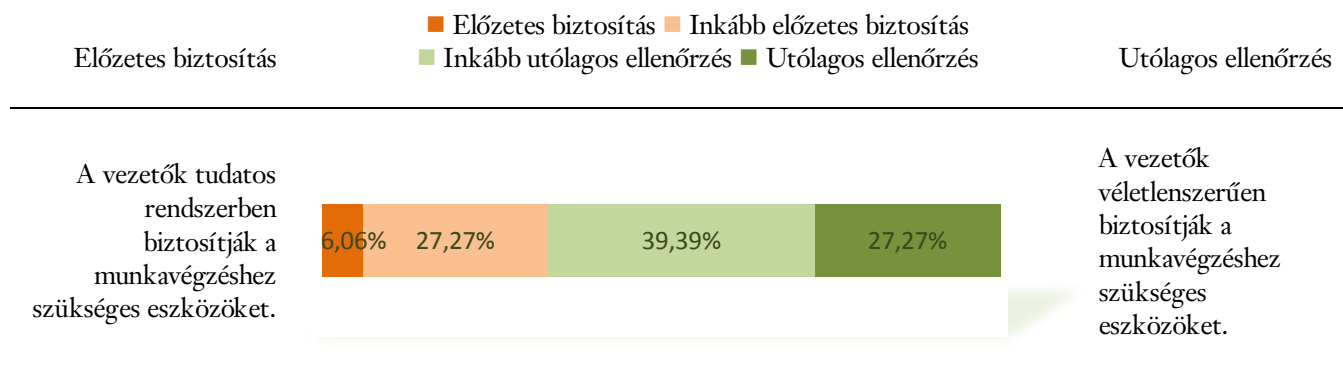


9. SZÁLLÍTÓI SZEREP: „A szállítóknak kell uralniuk a munkafolyamatokat, nem pedig az ügyfeleknek.” (DFT-Hungária)

Előzetes biztosítás	<div> <div>Előzetes biztosítás</div> <div>Inkább előzetes biztosítás</div> <div>Inkább utólagos ellenőrzés</div> <div>Utólagos ellenőrzés</div> </div>	Utólagos ellenőrzés
<p>A munkaszervezet rendszerét nálunk a munkafolyamatok rendszere és az ügyfél-szállítói kapcsolatok adják.</p>		<p>A munkaszervezet rendszerét nálunk a hierarchia adja.</p>
<p>33. Nincsenek abszolút többségben azok, akik amellet tették le voksukat, hogy a munkaszervezetük rendszerét a munkafolyamatok rendszere és az ügyfél-szállítói kapcsolatok adják, a hierarchiával ellentétben. Sokan vannak még a munkaszervezetben, akik a hierarchia által teremtett rendszert látják működni.</p>		
<p>A munkaszervezetben a szállítónak kell tisztázni az ügyfélelvárásokat, és uralni a megállapodás kötés, folyamattervezés, terv szerinti végrehajtás folyamatát.</p>		<p>A munkaszervezetben a (külső, belső) ügyfélnek kell elmondania, hogy mit akar, és biztosítani, hogy jól is értsék és azt is kapja, amit elvárt.</p>
<p>34. A munkatársak kicsivel több, mint fele gondolja azt, hogy a munkaszervezetben a szállítónak kell tisztázni az ügyfélelvárásokat és uralni a megállapodás kötést. A fennmaradó rész abban hisz, hogy az ügyfél kötelessége elmondani mit akar és biztosítani, hogy megértették szándékát.</p>		



10. FOLYAMATVEZÉRLŐ INPUTOK: „A tulajdonosi források rendelkezésre állásához mérten a vezetőknek biztosítaniuk kell a folyamatvezérlő (folyamatvezetői) inputokat a munkavégzéshez.” (DFT-Hungária)



35. Többséggel győz az a gondolat, miszerint a vezetők véletlenszerűen biztosítják a munkavégzéshez szükséges eszközöket és nem egy tudatos, következetes rendszerben.



11. HOZZÁÉRTÉS: „A szakmai hozzáértés diktatúrájában hiszünk, így csak az szólhat bele egy döntésbe, aki hozzáértő szállító, de ő mindig.” (DFT-Hungária)

Előzetes biztosítás ■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
 ■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés Utólagos ellenőrzés

Nálunk olyan munkatársak dolgoznak, akik tesznek azért, hogy meglegyen a munkavégzéshez szükséges szakmai hozzáértésük.



Nálunk a munkatársak szakmai hozzáértése legfeljebb vezetői elvárás estén fejlődik.

36.

A válaszadók nagy többsége, majdnem 88%-a azt állítja, hogy a munkatársak önként tesznek azért, hogy meglegyen a munkavégzéshez szükséges szakmai hozzáértésük, és nem csupán vezetői elvárás esetén fejlődnek. Ez igazán nagy lehetőség a munkaszervezet fejlődésére nézve.

A felettesek tudatos törekvése és cselekvése, hogy a munkatársak szakmai hozzáértése fejlődjön.



A munkatársak szakmai hozzáértése legfeljebb véletlenszerűen fejlődik.

37.

A válaszadók csupán 14,7%-a gondolja azt, hogy a felettesek tudatosan fejlesztik a munkatársaik szakmai hozzáértését, és az nem a véletlennek köszönhető.

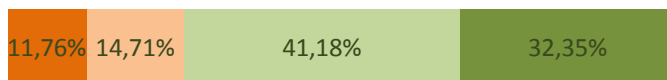


Előzetes biztosítás

■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés

Utólagos ellenőrzés

Annak kell a legjobban tudni, hogy mit hogyan kell tenni, aki az adott munkafolyamatot végzi.

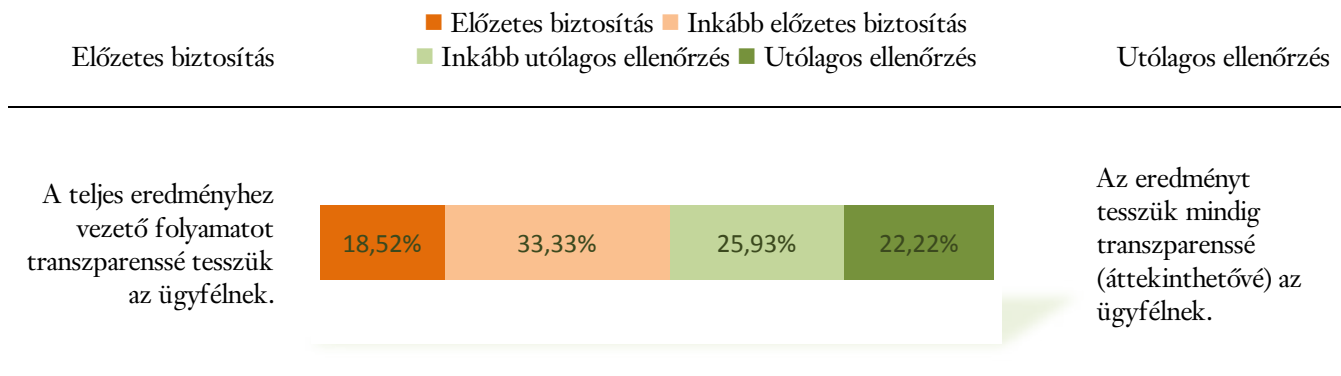


A felettesek mindig jobban tudják, mit hogyan kell tenni.

38. Igencsak kevesen gondolják azt, hogy az adott munkafolyamatot végző rendelkezik a legtöbb információval és a legjobb döntéseket képes meghozni. Több mint 73%-a a munkatársaknak azt hiszi, hogy a felettesek azok, akik mindent mindig jobban tudnak.



12. TRANSPARENCIA: „Belső és külső ügyfeleink és szállítóink számára láthatóan, átláthatóan és áttekinthetően (transzparsensen) dolgozunk.” (DFT-Hungária)



39. Az eredményhez vezető út transzparsenssé tétele nem aratott elsőprő győzelmet az eredmény transzparsenssé tétele felett, de pár százalékkal többen vannak azok, akik úgy gondolják az eredményhez vezető út transzparsenciája a fontos és nem csupán az eredmény áttekinthetősége.



13. JAVASLAT: „Elvárjuk azoktól, akik nem döntéshozók egy adott munkafolyamatban, hogy mindig javaslatot tegyenek.” (DFT-Hungária)

Előzetes biztosítás ■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
 ■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés Utólagos ellenőrzés

A munkaszervezetben a vezetők a döntéseket, amikor csak ésszerű, delegálják.



A munkaszervezetben a vezetők a döntéseket központosítják.

40.

A hivatalban az látszik kialakulni, hogy a vezetők inkább delegálják a döntéseket, amikor az ésszerű, de ezen a véleményen sokan nem osztoznak, és szerintük központosítva van mindennemű döntés.

A munkaszervezetben bevonják a munkatársakat a döntésbe azzal, hogy, amikor csak lehet, javaslatot kell tenniük a jó döntésre.



A munkaszervezetben a vezetők mindig megmondják, hogy milyen döntést hoztak.

41.

33,33-66,66%-os arányban oszlanak meg a vélemények arról, hogy a vezetők inkább bevonják a munkatársakat, vagy csak tájékoztatnak a döntésekről. Sokkal jobb lenne a munkaszervezet egészére nézve, ha a vezetők, amikor ésszerű, bevonják a munkatársakat a döntésbe azzal, hogy javaslatot kell tenniük a jó döntésre.



Előzetes biztosítás ■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
 ■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés Utólagos ellenőrzés

A munkaszervezetben a gondolkodás minden munkatárs saját eszköze, amit a vezetője el is vár tőle.



A munkaszervezetben alapvetően a vezetők gondolkodnak.

42. A megkérdezettek abszolút többsége azt hiszi, hogy alapvetően csak a vezetők gondolkodnak a munkaszervezetben, és a gondolkodást sajnos nem minden munkatárs saját eszközeként használja.

A munkaszervezetben a döntéseket többségében az adott munkatársak hozzák, vagy ha nincs döntéskéességük, akkor mindig elvárják tőlük, hogy javaslatot tegyenek.

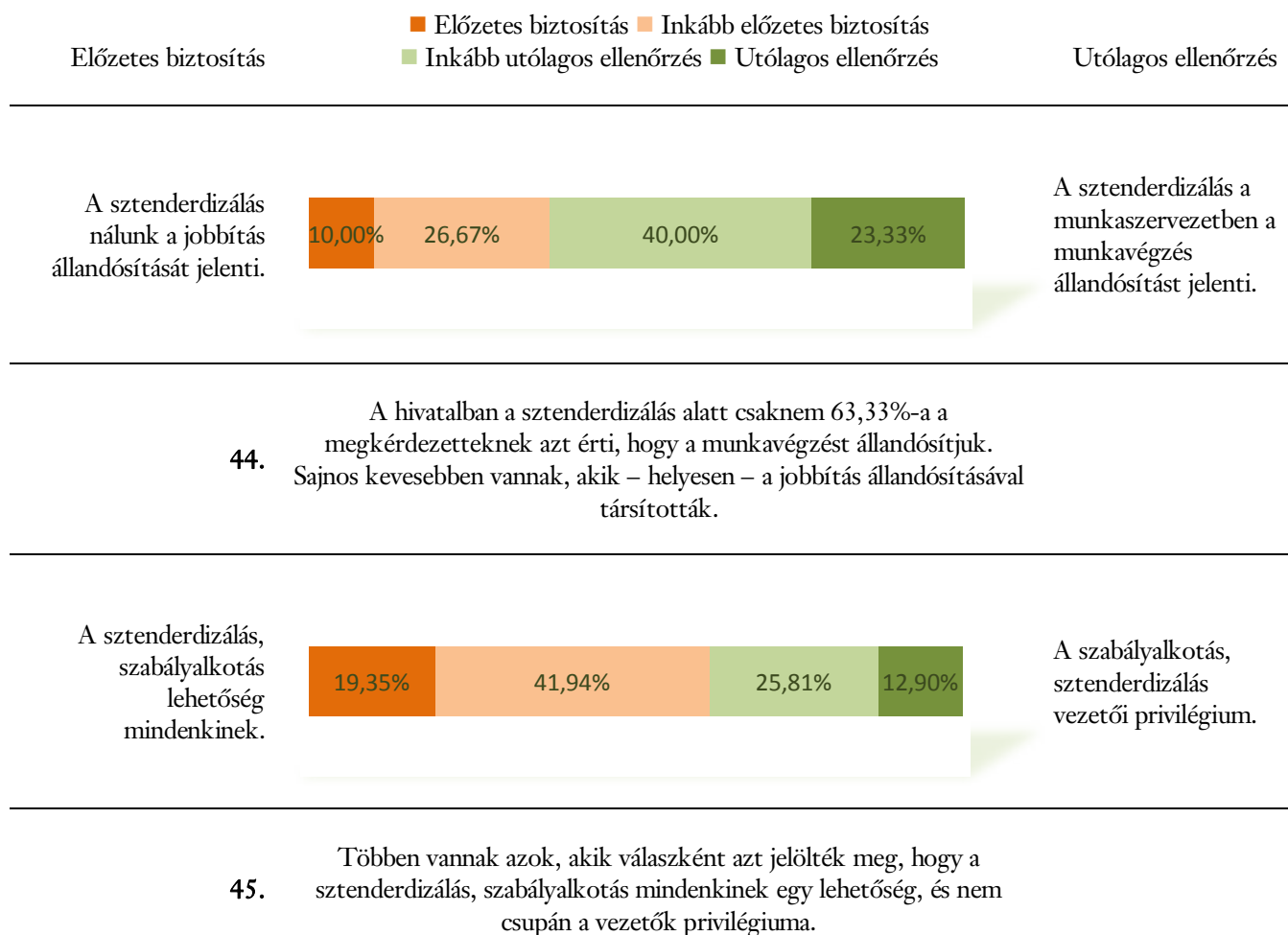


A munkaszervezetben a döntéseket mindig a felettesek hozzák.

43. A válaszadók több mint fele azt állítja, hogy a döntéseket inkább a felettesek hozzák. Érdekes, hogy közel 15%-uk azon a véleményen van, hogy mindig és kizárólag csak a felettesek dönthetnek dolgokról, ezzel szemben csak 8,82%-uk tart ki amellett, hogy a munkatársak is dönthetnek, ha van rá döntéskéességük.



14. SZTENDERDIZÁLÁS, SZABÁLYALKOTÁS: „Sztenderdizálni (azaz jobbitva állandósítani) akarjuk munkafolyamatainkat, mert a fejlődést akarjuk állandósítani.” (DFT-Hungária)





Előzetes biztosítás

■ Előzetes biztosítás ■ Inkább előzetes biztosítás
■ Inkább utólagos ellenőrzés ■ Utólagos ellenőrzés

Utólagos ellenőrzés

A munkatársak azért mennek minden nap dolgozni, hogy jobban végezzék a munkájukat, mint előző nap.



A munkatársak azért mennek minden nap dolgozni, hogy elvégezzék a munkájukat.

46. A megkérdezettek közel 76%-a azt gondolja, hogy a munkatársak azért mennek mindennap dolgozni, hogy jobban elvégezzék feladatukat, mint előző nap. A többiek úgy látják, hogy a munkatársak csak azért járnak be, hogy pusztán elvégezzék munkájukat, semmilyen jobbítás nélkül.



KITÖLTŐK DEMOGRÁFIAI ÖSSZETÉTELE

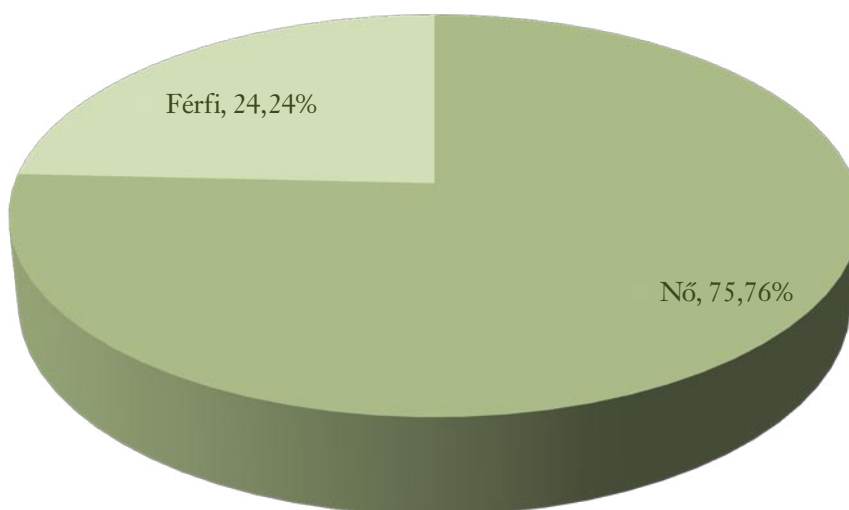
A kérdőíveket összesen 34 fő töltötte ki. Az adatfelvétel 2009 Szeptemberében történt.

	Érvényes válaszok száma	Hiányzó válaszok	Összesen
Hivatalban eltöltött éveinek száma	34	0	34
Nem	33	1	34
Szervezeti egység	33	1	34
Születési év	33	1	34

Hivatalban eltöltött éveinek száma	Válaszadók száma
0-1 év	2
1,5-3 év	8
4-10 év	9
11-15 év	5
16-20 év	5
21-35 év	5
Összesen	34



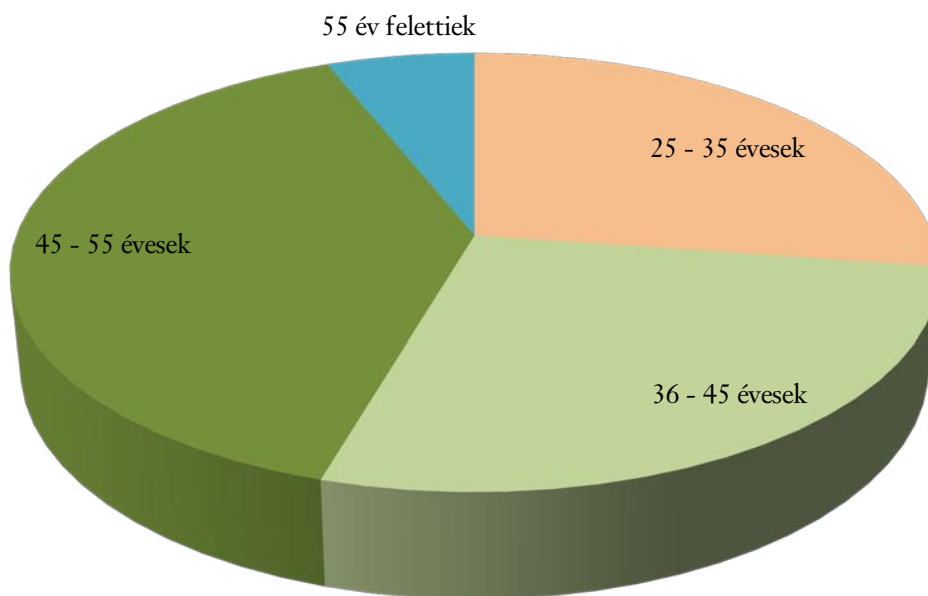
Nem	Válaszadók száma
Nő	25
Férfi	8
Összesen	33



Szervezeti egység	Válaszadók száma
Adócsoporthatóság	3
Építéshatóság	3
Humánügyi Iroda	2
Költségvetési Csoport	4
Közigazgatási és Szociális Iroda	6
Községi Felügyelet	1
Okmányiroda	2
Önkormányzati Iroda	3
Szervezeti egységen kívüli	2
Városfejlesztési és Üzemeltetési Iroda	7
Összesen	33



Életkor	Válaszadók aránya
25 év alattiak	0,00%
25 - 35 évesek	27,27%
36 - 45 évesek	27,27%
45 - 55 évesek	39,39%
55 év felettiek	6,06%
Összesen	100%





A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósult meg.

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – I.A.2/A-2008-0162



MELLÉKLET



MI A MENEDZSMENTRENDSZER?

Elkezdik tehát használni a *menedzsmentrendszerek* fogalmat, és innentől kezdve már nem lehet ezt a vezetőséggel azonosítani, e mögött működési filozófiát kell keresni, amit pont annak a hiánya szült, hogy a vezető mily mértékben fuldokol az őt körbevevő ostobaságban. Mert a vezető fuldokol abban, hogy nem gondolkodnak körülötte az emberek, hogy nincsen cselekvést megelőző gondolkodási folyamat, és csak az működik, amit ellenőriz. Ez a fogalom a *hierarchikus típusúból elkezdett átalakulni egy kompetencia-típusú fogalom*má.

A *kompetenciát és társkifejezéseit*, mondjuk a szakmai hozzáértést vagy receptúrát vagy know-how-t nagyon sokan, amikor különböző üzleti fórumokon kommunikálnak egymással, hibásan használják: azt mondják, hogy „ehhez a kérdéshez nekem nincs kompetenciám”. Ilyenkor jusson mindig eszünkbe, hogy ő azt akarja mondani, hogy neki erre nincs felhatalmazása, holott e helyett azt mondja, nem ért hozzá. Tehát el kell döntenie, hogy felhatalmazása nincs ahhoz, hogy döntsön, vagy pedig nem ért hozzá, mert a kompetencia *szakmai hozzáértést* jelent.



A menedzsmentrendszer elkezdett átalakulni egy kompetencia-típusú fogalommá, ami azt jelenti, hogy nem hierarchikus jelentése lesz a *menedzser* szónak, hanem azt a személyt fogja kijelölni a munkaszervezetben, aki önállóan gondolkodni és cselekedni képes, ehhez megvannak a gondolkodási technikái. Átalakul egy olyan fogalommá, ahol egy értelmes munkaszervezetben ki kell jelentenie a vezetőnek, hogy többé a menedzser és a vezető fogalma nem jelenti ugyanazt, és neki az a célja, hogy nála csak menedzserek dolgozzanak. Olyan személyek, akik képesek a maguk munkafolyamatát helyes gondolkodással és cselekvéssel uralni.

A konklúzió az, hogy egy hierarchikus típusú fogalomból az elmúlt 10 évben kompetencia-típusú fogalommá alakult a menedzsment – és ennek sajnos még kevés jelét látjuk Magyarországon. A következő 10 év egyik forradalma ez: mi a menedzser fogalmán vagy mást fogunk gondolni, mást fogunk érteni, vagy pedig azt a bizonyos mást nem így fogjuk hívni. Meghagyjuk régi fogalomnak a menedzsert, és lesz egy új fogalom, ami azt a személyt jelöli ki, aki önállóan gondolkodni és cselekedni képes: ez a fogalom pedig valószínűleg a folyamatgazda vagy a folyamatmenedzser kifejezés lesz.



Ez az *első forradalom* egy munkaszervezetben, ami megtörténik, mert azt mondja a vezető, hogy „eddig sem akartam, és továbbá sem akarom, hogy vezetői privilégium legyen a gondolkodás, azaz teríteni akarom a gondolkodási folyamatokat a munkaszervezetben belül”.

JELENTÉSEK

Nézzük meg a jelenben, hogy a menedzser és menedzsment szavaknak milyen jelentései vannak. Több jelentést, történetet is felsorakoztatunk. Ezekben az a közös vonás, hogy szeretnénk azt a minimumot megragadni, amivel általában egyet szoktak érteni, akármilyen jelentésben is használják a menedzser kifejezést egy munkaszervezetben.

Az első jelentés a következő: Végy egy érett üzletembert! Az érett üzletember alatt értsük azt a személyt, aki már rég rájött arra, hogy a dolgok nem abban teljesednek ki, hogy a végtelenségig tudja bonyolítani akkor, amikor üzleti vagy működési folyamatokkal foglalkozik, hanem a dolgok lényege akkor tud igazán kiteljesedni, ha ez végtelenül egyszerű. Már rájött arra, hogy nem attól jó, nemes és kimagasló értékű valami, és nem attól hoz nagy profitot, hogy bonyolult, hanem attól, hogy egyszerűen működik. Tehát elérkezik oda, hogy „first rule is simplicity”, az első számú szabály az egyszerűség. Egyszerűségében egy működési folyamatot akként ragad meg, hogy sok 100 kérdés helyett mindig csak két kérdésre keresi a választ: az egyik a „Mit?”, a másik pedig a „Hogyan?”.

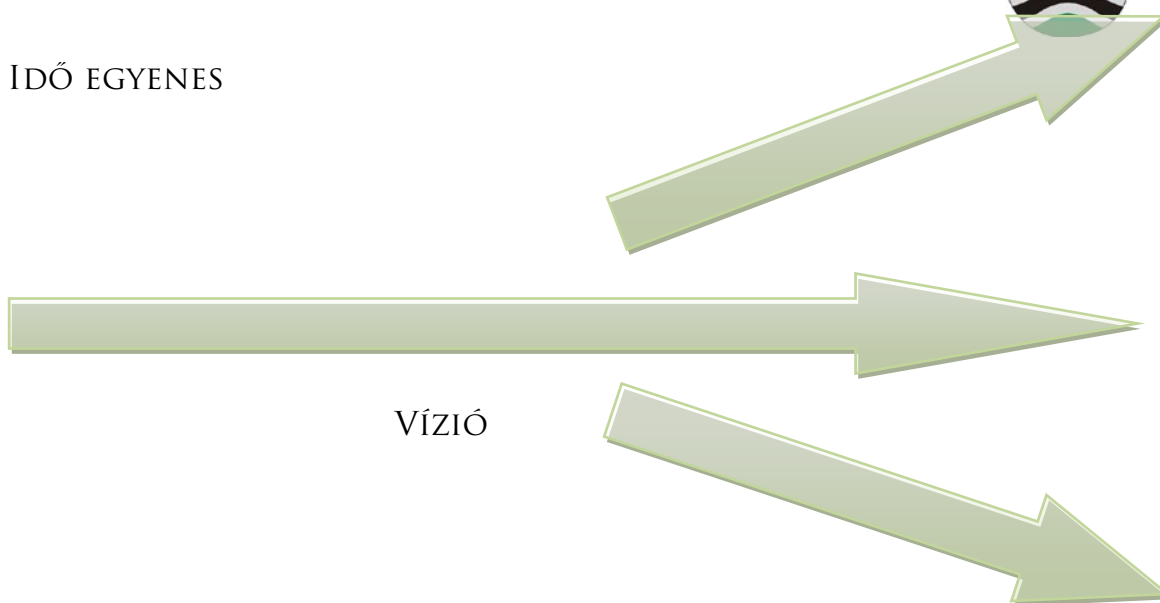


A „mit” kérdés úgy hangzik, hogy először is, tisztában vagy-e a vízióval – vagy a közszolgáltatások terén azt mondanánk, hogy tudod-e, mi a neked rendelt feladat, amit el kell látnod. Tisztázzunk itt három fogalmat: a stratégia az irány meghatározása egy meghatározott időszakra; a taktika a stratégia, azaz az irány felé haladtunkban végzett cselekvések halmaza. Harmadik fogalmunk a projekt, mely a projekció, azaz kivetítődés szóból származik. Üzletileg olyan valamit jelent, amit kivetítünk a jövőre. Két fajtája a fenntartható (pl. egy áruház működtetése) és a nem fenntartható projekt (pl. a költözés). Abban különbözik a víziótól, hogy a projekt elérhető, a vízió viszont nem, mert az mindig tolódik, szélesedik, változik.

Mielőtt továbblépnénk, gyorsan tisztázzuk ennek a szónak a jelentését: a vízió többjelentésű szó, s e közül a több jelentés közül két jelentéstartalmat tartunk igazán fontosnak. Az idő egyenes egy meghatározott pontján, legyen ez a perfekt jelen, eszünkbe jut egy üzleti ötlet. És amikor ez eszünkbe jutott, elkezd bennünk önálló életet élni, és megnyit nekünk egy jövőképet. Megnyit egy víziót: eszünkbe jutott az ötlet, és látunk egy víziót, hogy merre mehetünk. Gondoljunk bele: aki működési folyamatokkal foglalkozik, honnan tudná megmondani, hogy erre kell-e másnap menni vagy arra, ha nincsen víziója, ha nem tudja, hogy mi az az alapvető irány, ami fele tartani akar. Azaz a vízió jelenti magát az ötletet, vagy közszolgáltatások, közigazgatás terén vagy a nonprofit szektorban a nekünk rendelt feladatot, és az ez által megnyitott jövőképet, azt, hogy merre tartunk.



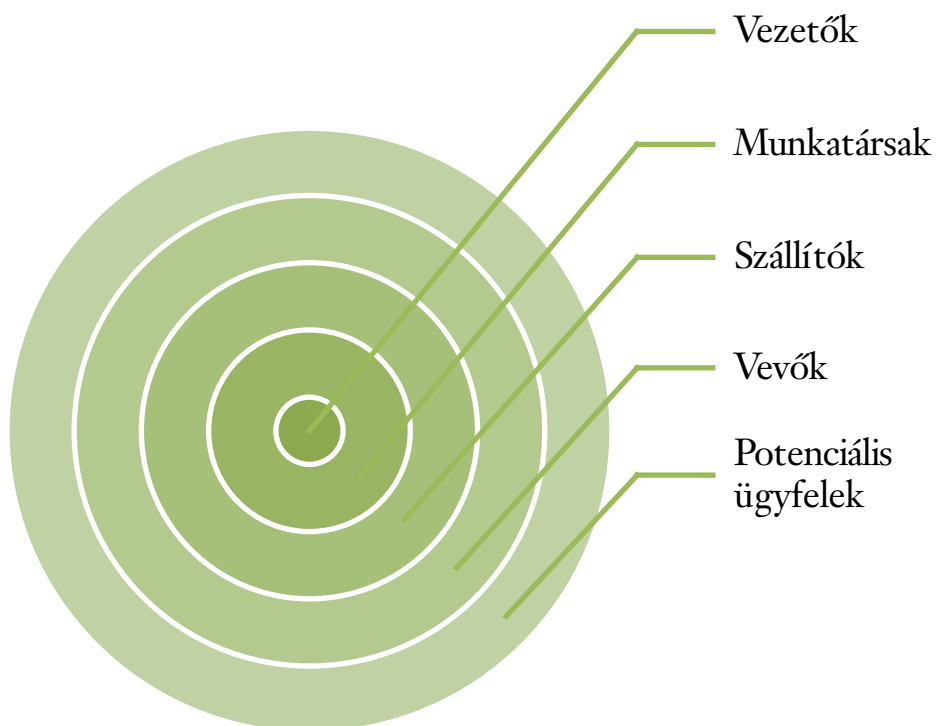
IDŐ EGYENES



VÍZIÓ

A vízió szóból a terminus technicusok nagy része levezethető. Ebből következik például a misszió is. Ez azt jelenti, hogy miközben saját magunk számára definiálunk egy jövőképet, milyen küldetésünk lesz a külső környezet számára, illetve azt, hogy ez a küldetés kinek szól: vajon mindenkinek vagy csak a konkrét ügyfeleinknek.

Itt jelenik meg misszióinkban a PR-gyűrűk fogalma. Sajnos a legtöbb munkaszervezet ma még csak a vevőt veszi figyelembe, pedig a külső gyűrűkre is figyelmet kellene fordítani.





A „hogyan” kérdés úgy hangzik, hogy ha már az utolsó szegletéig tisztában vagyunk azzal, hogy mi a víziónk, akkor válaszoljunk arra a kérdésre, hogy ezt milyen működési rendszerben fogjuk megvalósítani. Ugyanez a közszolgáltatások, közigazgatás terén vagy a civil szektorban: ha már pontosan tudjuk, hogy mi a nekünk rendelt feladat – közigazgatásban mondjuk a törvény által nekünk rendelt feladat –, akkor határozzuk meg, hogy ezt milyen működési rendszerben fogjuk megvalósítani. A „hogyan” mindig a működési rendszer, mindig a cselekvés kérdése.

Az első percepció, amit a menedzsment fogalmához érdemes kötni az, hogy ez gyakorlatilag egy a működési rendszerek közül. A menedzsmentrendszer nem más, mint a működési rendszerek egyik típusa. Tehát aki menedzsment ismereteket tanul, az egy jottányival sem lesz kreatívabb, egy jottányival fogja jobban érteni a vízióját. De ha a víziójával tisztában van, akkor ezt egy jobb működési rendszerben tudja megvalósítani.

A menedzsment második jelentése: alapvetően kétfajta logikájú működési rendszer van, és ez a kétféle logikájú működési rendszer szül utána különböző verziókat. Az egyik a menedzsmentrendszerek logikája, a másik pedig a tevékenykedő munkaszervezet logikája. A tevékenykedő munkaszervezettől akar menekülni a menedzsment munkaszervezet.



A menedzsment kifejezés az angolszász kultúrából érkezik. Egy idegen kultúrából átvett szó jelentése pedig megérthetetlen a kultúra lelkének megértése nélkül: tehát mi nem értjük a menedzsment kifejezést addig, amíg nem értjük, hogy az angolszász kultúrának mi a lelke. Mivel a nyelv egyenlő a lélekkel, a nyelvben ott van az emberi lélek, ezért pusztán, ahogy az angol nyelvet elemezzük, ahogy hallgatjuk, kiderül, hogy annak mi a lelke. Ez egy olyan nyelv, ahol az ember az igét akarja elkapni a mondatban. Ha az ige megvan, akkor már a mondat fele megvan. Azért, mert ez a nyelv ez egy cselekvő nyelv. És ez a nyelv az igéből, a cselekvésből vezeti le magát. Az a kultúra, ahol az angol nyelvet beszéljük, azt üzeni nekünk, hogy valószínűleg cselekvő kultúrába érkezünk. Sőt, ha ennek az amerikai változatát hallgatjuk, akkor egy olyan cselekvő kultúrába érkezünk, ami még ráadásul nagyon gyorsan is akar cselekedni, mert az összes szót összevonja és rövidíti. A menedzsment mint szó nem érthető meg anélkül az ige nélkül, amelyből jön ez a kifejezés, és ez az ige a „to manage”, amit egyébként rengeteg mondat kontextusban használ az angol. Azt mondja például, hogy „befejeztem ezt a munkát” vagy „végrehajtottam ezt a küldetést”, vagy „a végére értem annak, hogy...”



Ami a szó lelkéhez a leginkább közel áll ezek között a jelentések között, az a „sikerre vinni”. Ugyanis ez egy emberi hozzáállást kifejező ige. Azt az emberi hozzáállást akarja kifejezni, hogy aki ezt a cselekvést végzi, az minden idegszálával abban érdekelt, hogy sikert érjen el. Ragadjuk meg ennek az igének csak ezt a jelentését a magyarban, s ebből következik, hogy egy menedzsmentrendszerben egy adott munka akként írható le, hogy elindul egy céllal, befejeződik egy eredménnyel, és menedzselni nem más, mint sikerre vinni ezt a célt. Ez egy dologban mérhető, hogy bekövetkezik-e az eredmény, amit kitűztünk, vagy nem. Úgyhogy ezen a pici rajzon cél és eredmény között ott van minden, amit egy menedzsmentrendszerrel tudni érdemes.

CÉL

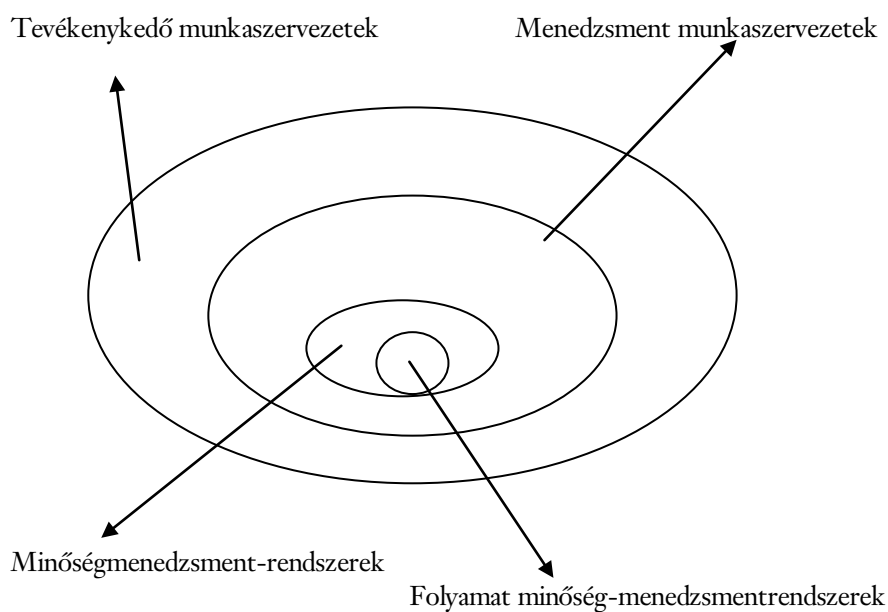
EREDMÉNY





A MINŐSÉGRENDSZEREK MEGOSZTLÁSA MAGYARORSZÁGON

Nincs olyan, hogy abszolút, nincs olyan, hogy 100%-ig minőségmenedzsment-rendszer vagy folyamat minőség-menedzsmentrendszer, hanem mindig ebbe az irányba tartunk.





A következő 10 év története leírható a következőképpen: ebben a körben találjuk az összes Magyarországon működő munkaszervezetet. A körben van egy kisebb halmaz, ez foglalja magába a menedzsment munkaszervezeteket. Tehát a tevékenykedő munkaszervezetek köre szorul kívülre. Ez ma körülbelül 50-50% Magyarországon, a menedzsmentrendszerek jelentősen túlreprezentálva az üzleti szektorban, a tevékenykedő munkaszervezetek pedig jelentősen túlreprezentálva a közszolgáltatások terén.

A menedzsmentrendszerek halmazán belül van egy kisebb halmaz, ez a minőségmenedzsment-rendszerek halmaza. Ne úgy képzeljük ezt el, mint egy halmazelméletet, hanem úgy, hogy egymást meghaladó piramisokat teszünk egymásra.

Ezen belül van egy még kisebb halmaz, ez a folyamat minőség-menedzsmentrendszerek halmaza.

A következő 10 év fejlődése így írható le: tételezzük fel, hogy a Balaton víztükrét látjuk. Ebbe beledobunk egy követ, és a víz elkezd kifelé hullámozni. Egyre több tevékenykedő munkaszervezet alakul át menedzsment munkaszervezetté. Egyre több menedzsmentrendszer alakul minőségmenedzsment-rendszerre, és egyre több minőségmenedzsment-rendszer alakul folyamatminőség-menedzsmentrendszerre.



KONFLIKTUSOK EGY HÁZASSÁGBAN – FORRADALMAK

Tegyük fel, hogy 28-an alapítunk egy céget, mert úgy gondoljuk, véghez tudjuk vinni azt a víziót, amit kitaláltunk. Elindulunk egy közös úton. Körülbelül olyanok leszünk, mint amikor ketten összeházasodnak, és előre tudják, és kijelentik: „Sok nehézség lesz az életünkben, de mi ezt együtt meg tudjuk úgy élni, hogy jobb legyen utána nekünk.” Tehát mi kijelentjük, hogy rengeteg konfliktus lesz. Azért vagyunk együtt, mert ezt mi meg tudjuk oldani.

E konfliktusok között van három olyan kiemelkedő pont, amelyek elérésekor választanunk kell. Jó irányba kell mennünk, mert különben eltévedünk. Az első ilyen pont, amikor abba a dilemmába érkezünk, hogy rendszerünk tevékenykedő vagy menedzsmentrendszer legyen-e. A kérdés költői, mert a világ abba az irányba tart, hogy a tevékenykedő rendszerek a fejlődés periferiájára kerülnek.



Mi jól döntünk, jó szemlélettel építjük tovább a rendszerünket, és a következő nagy dilemma, a következő nagy forradalom az lesz, hogy vajon minőségmenedzsment-rendszert akarunk-e építeni vagy nem? Megint költői a kérdés, mert a fejlődés periferiájára szorulunk, ha nem minőségmenedzsment-rendszert építünk.

Megyünk tehát tovább a minőségmenedzsment-rendszer útján, és eljön a harmadik dilemma. Egy működési rendszerben minőségmenedzsmentnek lenni nem más, mint az ügyfél elvárásainak megfelelően teljesíteni, uralni a folyamatainkat. Mindenkinek ezt a szemléletet kell tükröznie.

A kérdés tehát az, hogy eredmény- vagy folyamatmenedzsment-rendszert akarunk építeni? Eredménymenedzsment az, amit eddig klasszikus minőségmenedzsmentként aposztrofáltunk, ahol az eredménnyel azonosítjuk a minőség fogalmát. A folyamatmenedzsment nem más, mint az eredményhez vezető folyamat azonosítása a minőséggel. Az eredménymenedzsment-rendszereket szokták utólagos ellenőrzési rendszernek is hívni, ahol már eleve az elnevezés is hibás, hiszen az ellenőrzés csak utólagos lehet, tehát elég lenne ellenőrzési rendszernek hívni.

A folyamatmenedzsmentet klasszikus elnevezéssel PQM-nek hívják. De nem időtálló egyik elnevezés sem, a következő miatt: a '90-es évek közepéig mindig, amikor minőségrendszerekről beszéltek, ezek alatt kizárólag azon rendszereket értették, melyek piramisban épülnek fel, melyek az eredményt akarják minőségivé tenni.



Belépett azonban Dávid Góliát mellé, és azt mondta: „Én már nem Quality Management vagyok (QM), hanem Process Quality Management (PQM), azaz érzékeltetni akarom az elnevezéssel is, hogy más vagyok, mint Góliát, és le fogom győzni. De hosszú távon nem úgy fognak hívni engem, hogy folyamatminőség, hiszen tudom, hogy a minőség fogalma helyére lép a folyamat. Ha ezt tudom, akkor nem fogom folyamat-folyamatrendszernek hívni a rendszerem, azaz Quality Quality Managementnek.”

Gondoljuk meg: amikor azt mondjuk, eredménymenedzsment, az a minőségmenedzsment szinonimája akként, hogy a minőség fogalmának helyére az eredményt illesztjük. Amikor azt mondjuk, folyamatmenedzsment, az megint csak a minőségmenedzsment szinonimája akként, hogy a minőség fogalmának helyére a folyamatot illesztjük. Tehát hosszú távon az egyik rendszert folyamatmenedzsment-rendszernek, a másikat pedig, a régi klasszikus minőségrendszert eredménymenedzsment-rendszernek fogják hívni. Ez tehát a harmadik eldöntendő kérdés, ahol az eredménymenedzsment-rendszerek a fejlődés periferiái.

Ez pedig úgy fog kitűnni, mint ahogy soha nem gondoltuk, hogy nem hallgatunk többé fekete bakelit lemezt, és eljön az idő, mikor már az se biztos, hogy CD-t hallgatunk. Ennek viszont nem abban megerősítenie minket, hogy a folyamatmenedzsment-rendszer jobb! Épp ellenkezőleg, kétkedővé kell tennie minket.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósult meg.

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 1.A.2/A-2008-0162



30 vagy 15 évvel ezelőtt nem beszélhattünk volna ezekről a fogalmakról. Eltelik még harminc év, és nem lesz minden igaz, amit most olvasnak. A kétkedő ember ugyanis a legfontosabb a munkaszervezetben. Ha őt képes meggyőzni a vezető, akkor sokkal erősebb ő is, a cég is. Ha nem, akkor baj van.



ÖSSZEFOGLALÓ A MŰKÖDÉSI RENDSZEREKRŐL

	<i>UTÓLAGOS ELLENŐRZÉSI RENDSZEREK</i>	<i>ELŐZETES BIZTOSÍTÁSI RENDSZEREK</i>
<i>1. MI A MINŐSÉG RENDSZERE?</i>	Utólagos ellenőrzés	Megelőzés
<i>2. MI A MINŐSÉG FOGALMA?</i>	Amit az ügyfél annak tart	Nincs eltérés a megállapodáshoz képest
<i>3. MIVEL AZONOSÍTJA A MINŐSÉG FOGALMÁT?</i>	Végeredmény	Folyamat
<i>4. MI A MINŐSÉG TELJESÍTMÉNYSZINTJE?</i>	Nulla hiba a végeredményben	Nulla hiba
<i>5. HOGYAN MÉRI A MINŐSÉGET?</i>	Eltérést és egyezőséget mér (azért mér, hogy hibát találjon, és közelebb kerüljön az egyezőséghez)	Egyezőséget és eltérést mér
<i>6. KINEK KELL URALNIA A MINŐSÉG FOLYAMATÁT?</i>	A folyamat ügyfele (többségében a vezető)	Folyamatgazda
<i>7. MI ÁLTAL URALHATÓ A MINŐSÉG FOLYAMATA?</i>	Utólagos gondolkodás	Előzetes gondolkodás
<i>8. MI A RENDSZER FOGALMA?</i>	Szervezeti hierarchia, a szervezet egésze	A rendet megteremteni képes gondolkodási technikák összessége
<i>9. MI A TIPIKUS SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE?</i>	Piramis	Fordított, illetve lapított piramis
<i>10. MI A MENEDZSER FOGALMA?</i>	Vezető	Folyamatgazda



<i>11. MI A LEGGYAKRABBAN HASZNÁLT VEZETŐI ESZKÖZE?</i>	Utasítás	Sztenderdizálás
<i>12. MI A GONDOLKODÁSI FOLYAMATOK MEGNYILVÁNULÁSI FORMÁJA?</i>	Ellenőrzési pont	Kontrollpont
<i>13. MI A DÖNTÉSRENDSZERE?</i>	Felfelé központosított	Delegáló
<i>14. MI A DÖNTÉSI RENDSZERE?</i>	Felfelé központosított	Tudatos javaslattételi kultúra
<i>15. MI AZ ÜGYFÉL ESZKÖZE A FOLYAMAT URALÁSÁRA?</i>	Feladat	Megbízás



HASZNOS KIFEJEZÉSEK

A cselekvés alapsztenderdje: azt fejezi ki, hogy mi az, ami mindig megtörténik cél és eredmény között.

A gondolkodás alapsztenderdje: Az emberi gondolkodási folyamat menete.

A minőség forradalma: amikor a vezetők rájönnek arra, hogy a munkaszervezetükben nem egy-egy minőségmenedzsernek kell dolgoznia, hanem mindenkit minőségmenedzserré kell tenniük.

A minőség mérése: az egyezőség és az eltérés árának állandó mérése.

A minőség rendszere: a megelőzés.

A minőség teljesítményszintje: nulla hiba.

A szakmai hozzáértés diktatúrája: mindenki, nem a vezető célja miatt, hanem saját jól felfogott érdeke miatt elfogadja, hogy a legjobban működni akkor tudunk, ha egy adott kérdésbe csak az szólhat bele, aki ért hozzá.

A teljesítményszint meghaladása: Eltérés a tervezett eredményhez képest, ez azonban mindig jó.

Általános felelősségfok: úgy definiálja a magyar jogrendszer, hogy „megtett mindent, ami az adott helyzetben általában elvárható”.

Az eredmény minőségparaméterei: forma, tartalom, mennyiség, idő, költségek. Ezekkel tesszük objektívvá az eddig csak szubjektíven felfogott minőséget.

Belső kontrollpont: mi magunk állapítjuk meg a folyamat azon a részénél, ahol gondolkodási pontot érdemes alkalmaznunk, hogy megnézzük, még mindig jó irányba haladunk-e.

Belső szabályok: a vezetői utasítások (amiket kötelező betartani), a receptúra (a szakmai hozzáértés) és a sztenderdek (azok az előírások, melyeket úgy végzünk, ahogy le vannak írva, vagy jobban).

Belső szállító: a munkaszervezeten belüli folyamatgazda.



Belső ügyfél: a munkaszervezeten belüli ügyfél.

azaz a gondolkodó személy döntésképeséssel is rendelkezik.

Benchmark: az a külső mérce, amit el akarunk érni, ami jobb nálunk, ami húzóerő lehet.

Döntési képesség: a jó döntés meghozatalának képessége, gondolkodási képesség.

Benchmarking: a külső mércék figyelésének és beépítésének folyamata a működési rendszerbe.

Döntésképeség: cselekvőképességi kategória, azaz egy adott döntéshelyzethez tapadó cselekvőképesség kifejezése, tehát nem más, mint felhatalmazás.

Best practice: az a gyakorlat, ahogy valamilyen tevékenységet legjobb tudásunk szerint egy adott pillanatban űzni lehet.

Egyezőség ára: azt fejezi ki, hogy mennyibe kerül egy folyamat akkor, ha nincs hiba.

Business flow: ütemezés, beosztás, ütemterv.

Elállás: a megállapodás megszüntetésének egyik fajtája. Akkor következik be, ha a megszűnést egyoldalúan kezdeményezték, és a teljesítés még nem kezdődött meg.

Crosby-ötösfogat: úgy kell az ügyfél érdekét szolgálnia a folyamatgazdának, hogy ezt szinkronba tudja helyezni a külső szállítói, a belső szállítói, a folyamatvezetői, a külső sztenderdizátori és a külső társadalmi környezettel.

Elemzés: a releváns információk értelmezése.

Deduktív logika: magyarázó logika. Akkor használjuk, ha kérdeznak minket.

Ellenőrzés: utólagos vizsgálat.

Döntés: az emberi gondolkodási folyamat eredménye akkor, ha a folyamatgazda,

Ellenőrzési pont: a cselekvést követő fixált gondolkodási pont.

Eltérés ára: az a pénzben kifejezett érték, amennyibe a hiba kerül.



Elvárások: a folyamatvezérlő inputok egyik fajtája.

Eredményfelelősség: ebben dolgozni nem más, mint megállapodni eredményekben, és nincs több mellébeszélés, nincs több szubjektív mérce.

Eszközök: a folyamatvezérlő inputok egyik fajtája.

Faktum és mért adat: a reális, valóságon nyugvó adatok két típusa. A faktumot nem kell mérni.

Faktum és sejtés: a releváns információk két típusa. Vagy tudjuk valamiről, hogy micsoda, vagy pedig sejtjük.

Felbontás: a megállapodás megszüntetésének egyik fajtája. Akkor következik be, ha a megszűnést kétoldalúan kezdeményezték, és a teljesítés már megkezdődött.

Felmondás: a megállapodás megszüntetésének egyik fajtája. Akkor következik be, ha a megszűnést egyoldalúan kezdeményezték, és a teljesítés már megkezdődött. Lehet rendes és rendkívüli – a határozott

idejű szerződéseket nem lehet rendesen felmondani, ezért már annak megkötésekor rögzíteni kell az azonnali hatályú felmondásra okot adó tényeket.

Fixált ügyfél: aki a megbízást követően a folyamatban marad, tehát a teljesítés is neki szól.

Fokozott felelősségfok: nem az a kérdés, megtettünk-e mindent, ami az adott helyzetben általában elvárható, hanem az, hogy bekövetkezett-e valamilyen eredmény.

Fokozott minőség szinten működő alrendszerek: az egészségügy és az oktatás, valamint jogi értelemben az, ahol veszélyes üzem van.

Folyamatgazda: a folyamat egyik szereplője, aki a folyamatot uralni akaró menedzser és a jó gazda szerepét akarja egyesíteni. Úgy vigyáz minden folyamatára, mint a sajátjára.

Folyamatmenedzser: azt a személyt jelöli ki, aki már nem az eredményt, hanem az eredményhez vezető folyamatok minőségét akarja biztosítani.



Folyamatmodell: a folyamat megtervezését segítő modell.

azaz a gondolkodó személy nem rendelkezik döntésképeséssel.

Folyamatszereplők: ügyfél, folyamatgazda, szállító.

Jó szállító: az a személy, aki pontosan meg tudja csinálni azt, amit az ügyfél tollba mond neki, amit az ügyfél elvár tőle.

Folyamattervezés: tervezés akkor, amikor még nem vagyunk a végrehajtási szakaszban, tehát tervezni tudunk, előre tudunk gondolkodni.

Jobb szállító: az a személy, aki jobban tudja, mire van szüksége az ügyfélnek, mint ő maga.

Folyamatvezérlő input: elvárások, szabályok, eszközök, szakmai hozzáértés, mentalitás.

Kérdés: információhiány.

Folyamatvezető: a folyamatvezérlő inputok folyamatgazdája.

Kézfogás: a munkafolyamatok legnagyobb felelősséggel járó fizikai aktusa.

Fordított piramis: a piramis-modellből való egyik kitörési kísérlet.

Klasszikus input: a szállítótól érkező input.

Forma: küllem, szolgáltatásnál annak helye.

Kockázat: Eltérés a tervezett eredményhez képest. A pozitív eltérés is eltérés, mert van, hogy úgy térünk el pozitívan, hogy az rossz.

Idő: a legtöbb esetben határidőt vagy megvalósítási időszakot jelöl.

Kockázatelemzés: annak valószínűsége, hogy az előzetesen kitűzött eredmény nem következik be.

Induktív logika: következtető logika. Akkor szoktuk használni, amikor belső gondolkodási folyamataink vannak.

Kompetencia: a folyamatvezérlő inputok egyik fajtája, társ kifejezései a szakmai hozzáértést, a receptúrát vagy a know-how, szakmai hozzáértést jelent.

Javaslat: a gondolkodási folyamat eredménye akkor, ha a folyamatgazda,



Kontrollpont: a cselekvést megelőző fixált gondolkodási pont.

Költségek: az egyezőség árának meghatározását jelenti.

Következtetés: mindig azzal az igével írjuk le, ami a gondolkodási folyamat eredménye, tehát döntést, javaslatot teszünk, vagy állítunk.

Kritikus pont: az a pont, ami után valamilyen visszafordíthatatlan lépés következik, vagy olyan döntési/aláírási helyzet, ami már pénzügyi kiadással is jár.

Külső kontrollpont: célja, hogy bevonja az ügyfelet az adott folyamatba.

Külső szabályok: a jogszabályok, melyek között léteznek kógens (mindig kötelező betartani) és diszpozitív szabályok (betartása egy lehetőség).

Külső szállító: a munkaszervezeten kívüli folyamatgazda, akit a jog és a marketing beszállítónak hív.

Külső ügyfél: a munkaszervezeten kívüli ügyfél.

Magfolyamat: azon folyamatterjedelem kijelölése, amikor a páciens ügyfélnek tarthatja magát a rendszerben.

Megállapodás-kötés: az a pont, amikor biztosan tudjuk, mi az ügyfél elvárása.

Megbízási kereszt: a megállapodás-kötési folyamat állandósítására szolgáló gondolkodási technika.

Megszüntetés: a megállapodás megszüntetésének egyik fajtája. Akkor következik be, ha a megszűnést kétoldalúan kezdeményezték, és a teljesítés még nem kezdődött meg.

Menedzser: az a személy a munkaszervezetben, aki önállóan gondolkodni és cselekedni képes, ehhez megvannak a gondolkodási technikái.

Menedzsment: egy működési rendszer elnevezése.

Menedzsmentrendszer: már nem személyekkel azonosítandó fogalom, hanem működési logika.

Mentalitás: a folyamatvezérlő inputok egyik fajtája.



Mennyiség: az eredmény a mennyiségi kifejeződése.

Mérés: releváns információk gyűjtése.

Minőség: a teljes az eredményhez vezető folyamat. Nem egyszerűen az eredményt akarjuk minőségivé tenni, hanem az ahhoz vezető teljes folyamatot.

Minőség: az, amikor nincs eltérés a megállapodáshoz képest.

Minőségmenedzser: aki úgy tudja uralni a munkáját, hogy az ügyfelei elégedettek legyenek vele.

Minőségsztenderd: ami a sztenderdet választók körében abszolút, rögzített minőség szint.

Műszerfal: a releváns mérőszámok összessége.

Negatív tűréshatár: ha valamilyen teljesítményszinttől fölfelé térünk el.

Nem fixált ügyfél: aki a megbízás után nem marad a folyamatban.

Nem reprezentáns szállító: aki nélkülözhető, lecserélhető a folyamatban.

Nem reprezentáns ügyfél: akit nem emlegetünk referenciaként.

Piramis-modell: a klasszikus modell 30-35 éven keresztül. Jellemzője, hogy gyorsan tolnak lefele a cselekvési folyamatok, és tartanak felfele a gondolkodási folyamatok.

Pozitív tűréshatár: ha valamilyen teljesítményszinttől fölfelé térünk el.

Pozitivitás, pozitív gondolkodás: az a pozitívan gondolkodó ember, aki a legrosszabb helyzetben is azt keresi, hogy mi az a cselekvés, amit ez ellen tehet, a legjobb helyzetben meg jobbat akar.

Pozitív-negatív tűréshatár: a pozitív és a negatív tűréshatárok vegyítése.

PQM: folyamat minőség-menedzsment.

Proaktivitás: lényege, hogy a szándékainkat megelőző cselekvések rendszerét hogy tudnánk elindítani a munkaszervezetben.



Reális helyzetelemzés: a releváns információkat tartalmazza rendszerbe helyezve.

Rendszer: az emberek gondolkodási logikája, ahogy ők gondolkodnak egy munkaszervezetben.

Reprezentáns szállító: aki nélkülözhetetlen az ügyfél számára.

Reprezentáns ügyfél: akit egy cég referenciaként, az ügyfelek ügyfeleként szokott emlegetni.

Robusztusság: kiegyensúlyozottság, kiszámíthatóság, megingathatatlanság, kibillenthetetlenség.

Sejtés: a kockázat szinonimája. A munkafolyamatokban az emberi gondolkodás egyik általános célja, hogy megszűrje, kiírta a sejtéseket.

Sikerkultúra: döntő többségében olyan emberek dolgoznak a munkaszervezetben, akik abban érdekeltek, és abban hisznek, hogy sikereket fogunk elérni, és amilyen célokat kitűzünk magunk elé, azokat teljesíteni fogjuk. A sikerkultusz arra is felhívja a figyelmet, hogy amikor

dolgozunk, annál, hogy értünk-e ahhoz, amit csinálunk, van egy sokkal fontosabb dolog, ami ezt megelőzi: az, hogy mibe helyezzük a hitünket.

Szabály: az, amit az utolsó kockáig be kell tartani.

Szabályok: a folyamatvezérlő inputok egyik fajtája.

Szállító: a folyamat egyik szereplője.

Szinergia: az energiák összhangjának megteremtése.

Sztenderd: egy minőség szintet ad a munkafolyamatban. Megmutatja, hogyan kell valamit elvégezni, de vagy úgy kell elvégezni, vagy jobban.

Sztenderdizálás: a robosztussá tehető folyamatok állandósítása.

Tartalom: az eredmény funkcionalitását jelzi.

Teljesítményszint: az a szint, amiben szeretnénk megállapodni, amit a megbízási kereszt rögzít.



Tevékenykedő munkaszervezet: utólagos
ellenőrzési rendszerben működő
munkaszervezet.

TQM: teljes minőség-menedzsment.

Transzparencia: átláthatóság,
áttekinthetőség; valami, ami a rendbe
akar tartani.

Tűrőhatár folyamatgazdában: a
folyamatgazda helyettesíthetőségének
kérdése.

Tűrőhatár szállítóban: fixált szállító az,
akihez a folyamat ügyfele ragaszkodik,
akit a megállapodásban kiköt az ügyfél.

Tűrőhatár ügyfélben: vannak fixált és
nem fixált ügyfelek.

Tűrőhatár: a teljesítményszinttől való
olyan eltérés, amelyet az ügyfél még
elfogad.

Ügyfél: a folyamat egyik szereplője.

Ügyfélkultusz: az ügyfélközpontúság
mindenhatósága. Az ügyfél által
meghatározott eredmény lesz a
munkafolyamatok mércéje.

Ügyfélmérés: az ügyfelek megkérdezése,
hogyan elégedettek voltak-e a
folyamattal. A tanulás, fejlődés egyik
legjobb módja.

Vezető: aki meghatározza a folyamatok
rendjét, hogy azok képesek legyenek a
vevőelégedettségnek megfelelően
működni.

Vízió: jelenti magát az ötletet és az ez által
megnyitott jövőképet.



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósult meg.

Projekt (EMIR) azonosító száma: ÁROP – 1.A.2/A-2008-0162



ELÉRHETŐSÉGEK

Igény szerint szívesen készítünk további kimutatásokat, keresztfuttatásokat rendelkezésünkre álló adatokból.

Lehetősége van személyes konzultációra vagy prezentációra is az elkészült elemzésből. Kérjük, időpont egyeztetés céljából jelentkezzen szolgáltatásszervező kollégánknál, vagy az alábbi e-mail címen.

KAPCSOLATTARTÁS:

E-mail: kutatas@dft-hungaria.hu