

# I./I. A KÖZINTÉZMÉNYEK KÖLTSÉGHATÉKONYABB ÉS / VAGY EREDMÉNYESEBB MŰKÖDÉSÉRE IRÁNYULÓ SZERVEZET ÁTALAKÍTÁSI PROGRAMOK KIDOLGOZÁSA

## -BEVEZETŐ-

CÍM 1065 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky út 5. ½ emelet  
TELEFON (06 1) 266 7601, (06 1) 266 7602 / FAX (06 1) 266 7603  
MAIL [info@dft-hungaria.hu](mailto:info@dft-hungaria.hu) / WEB [www.dft-hungaria.hu](http://www.dft-hungaria.hu)  
AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04



- Örök törekvés, hogy a közintézmények működési költségeit leszorítsák, amennyire csak lehet, ennek fő oka, hogy a keret általában nem nő, az árak, a kiadások viszont igen.<sup>2</sup>
- A hasznat nem termelő, de társadalmi szempontból elengedhetetlen szolgáltatásokat nyújtó szervezetek működése csak töretlen optimalizálás mellett lehetséges.
- Erre több módszer és eszköz áll rendelkezésre, ám van, melyet nem alkalmaznak szívesen.



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

- A leépítés például az egyik legdrasztikusabb eszköz, mellyel csak a legvégső esetben élnek az intézmények vezetői.
- Ennél nagyobb hatásfokú, sok adminisztrációval járó, de eredményként jobb és gazdaságosabb működést hozó lépés, ha összevonják azokat az intézményeket, melyek struktúrájuk vagy tevékenységi körük alapján erre alkalmasak. Ezt a lépést gondos mérlegelés előzi meg mindig, hiszen nehogy több legyen a hátrány általa.



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

- 2005-ben nagy intézményösszevonások voltak a településen, az eredményként létrejövő szervezetek hatékonyabbak és költséghatékonyabbak lettek. Az összevonást hosszú felmérések sora előzte meg, hogy a legoptimálisabban hangolják össze az egybeolvasztandó intézmények tevékenységét és menedzsmentjét. A kísérlet sikeres volt és több munkahelyet mentett meg alsóbb szinteken az intézményeken belül.



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

- A következő összevonások történtek:
- Öregek Napköziotthona + Családsegítő Központ = Szociális Alapszolgáltatási Központ
- Városi Könyvtár + Közművelődés-szervezési Iroda = Radó Antal Városi Könyvtár és Művelődési Központ – itt sajnos létszámleépítésre is sor került, máshogy nem lehetett megoldani.
- Ezek az intézmények már koncentráltabb szervezést tesznek lehetővé.



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

- Az ügyintézők szerint ezekben az intézményekben belül nem jellemző a piramisrendszer, de elmondásuk ellenére mégis sok helyen kiérződik, hogy működésük ezen a hagyományos struktúrán alapszik.
- Inkább úgy lehet fogalmazni, hogy vannak témák, melyekben horizontális döntéshozatal történik, a többi helyzetben csak szerencsés esetben köszönhetően esik egybe döntési és döntésképeséssel rendelkező személye.

- Az önkormányzat szűkített azon feladatkörökben, melyek ellátása nem kötelező. A karcsúsítás ugyan itt is okozott némi elégedetlenséget, de ezzel a hivatal csupán védeni akarta a kötelezően ellátandó feladatok hosszú távú működőképességét.
- Emellett mérsékelte az önkormányzati ellátás mértékét, tehát megszorítások léptek életbe azokon a területeken is, melyek megmaradtak a hivatali testület fennhatósága alatt.

- Extraforrás szerzése céljából állandóan kiemelten figyelik a különféle pályázati lehetőségeket, beruházásaikat igyekeznek ezekhez igazítani.
- A probléma azonban az, hogy túl sokszor túl sok önerőre van szükség, melyet csak nagy nehezen vagy sehogyan sem tudnak kigazdálkodni.
- Úgy érzik, hogy pályázati források nélkül a polgármesteri hivatal és csatolt intézményei is komoly gondok elé néznének.



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



- Emellett fontosnak tartják az állami támogatású programok működtetését is.
- Ilyen program a közmunkaprogram, mely a településen kimondottan sikertörténetnek tekinthető.
- 80 egykori munkanélkülinek tudtak foglalatosságot nyújtani, akik a köz számára fontos, iskolázottságuknak megfelelő munkákat csinálnak államilag támogatott bérért.



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

- A szervezetek belső struktúráját is szeretnék minél költséghatékonyabbá tenni, ezért itt is racionalizálnak, összevonnak – tehát egybeolvadások vannak osztályszinten és nem csak szervezetszinten.
- Sajnos gyakran szükség van elbocsátásokra, ilyenkor nem csak azt veszik figyelembe, hogy mire hol van szükség, hanem a leépítés leendő kárvallottjainak munkaerő-piaci potenciálját, lehetőségeit, szociális helyzetét.



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

- Ezeknek a lépéseknek a célja a hivatal fennakadások nélküli működtetése: tehát a települési közösségi érdek abszolút előnyben tartása akkor is, ha az egyeseknek kellemetlen is lehet.
- Fontos a hivatal dolgozóinak számára, hogy az átszervezésekkel az érintett ügyfelek ne járjanak rosszabbul, mint az átszervezések előtt.
- Mindenütt próbálják a szakmai alapú döntési rendszer erősítését.



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

I./I.

A KÖZINTÉZMÉNYEK  
KÖLTSÉGHATÉKONYABB ÉS / VAGY  
EREDMÉNYESEBB MŰKÖDÉSÉRE  
IRÁNYULÓ SZERVEZET ÁTALAKÍTÁSI  
PROGRAMOK KIDOLGOZÁSA



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

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

# TARTALOMJEGYZÉK

13

## 1. Elemző rész

- 1.1 Célok meghatározása
- 1.2 Helyzetelemzés
- 1.3 Következtetések

## 2. Tanácsadó rész

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



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

# 1. ELEMZŐ RÉSZ –

## 1.1 CÉLOK MEGHATÁROZÁSA



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

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

# 1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

15

Fontos, hogy megértsük, hogy a működésfejlesztéssel foglalkozó szakemberek által gyakran használt szakkifejezések (minőség, egyezőség, hiba, eltérés, tűréshatár, ügyfél, korszerű gyakorlat (best practice), sztenderdizálás, stb.) nem csak a versenyszférában nyerhetnek értelmet. Hangsúlyozandó továbbá, hogy az említett terminusok a közszektorban is értelemmel bírnak, sőt mi több, a fogalmak helyes értelmezésében rejlik a hosszú távú sikeres működés *conditio sine qua non*-ja.



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

# 1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

16

- Rávilágítani arra, hogy a hibajavításra specializálódó munkaszervezeteknél **célravezetőbb: a megelőzésre támaszkodó működési rendszer.**
- Annak világossá tétele, hogy a munkaszervezeteket a **tudatos javaslattételi kultúra** kiépítése mozdítja előre.
- Beláttatni a Hivatal dolgozóival, hogy a **hibák megléte** – és ezek felismerése – nemhogy gátat szabnak a fejlődésnek, hanem mindez annak lehetőségét indukálja, hogy azt a tartós keresés segítségével a jövőben megelőzzék.
- Egyértelművé tenni, hogy a rendszer-alakítás és a szervezet-alakítás nem szinonim terminusok. A rendszer nem jelentheti a munkaszervezetben dolgozó összes dolgozó gondolkodásának összességét, ennél fogva a dokumentum célja az, hogy az egyének gondolkodására hasson. A rend iránti igény megelőzi a rendszert.



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



# 1.1 A CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

17

Megértetni a Hivatal munkatársaival, hogy a munkafolyamatban megjelenő összes hibának – legyen az bármily jelentéktelennek tűnő is – súlyos, pénzben kifejezhető ára van, melyet valakinek – az ügyfélnek, esetlegesen magának a munkaszervezetnek - magára kell vállalnia. Emellett pénz formában realizálódó ára van annak is, ha az eredmény eléréséhez vezető úton egyezőség van.



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

# 1. ELEMZŐ RÉSZ –

## 1.2 HELYZETELEMLZÉS



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

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

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

19

A Hivatal működési rendszerében fennálló helyzet vizsgálatára a „csonka-SWOT” modellt alkalmazva a DFT-HUNGÁRIA tételesen megvizsgálja a munkaszervezet erősségeit ('strengths') és gyengeségeit ('weaknesses'). Ezek alapját a képzésekben részt vevő munkatársak kritikái, kommentárjai, illetve a képzéseket tartó trénerek jelentéseiben részletezett információk jelentik.



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

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

20

Ezen módszer segítségével az erősségek és gyengeségek felismerése segít abban, hogy a felmerülő akadályokat elgördíthessük az útból. Ez a mechanizmus már az ókori bölcsek számára is ismert volt, hiszen a delphoi Apollón templom falán is az áll: gnóthi szeauton, azaz: Ismerd meg önmagad. A munkaszervezet fejlődésének is ugyanígy az önismeret az első alapköve.



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

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

21

A kérdés innentől nem az, hogy a munkaszervezetben fennálló hibák mekkora problémát jelentenek mennyiségi és minőségi értelemben, hanem főképp az, hogy a dolgozók hogyan vehetik ki részüket a gyengeségek erősséggé való átformálásában. A cél nem más, mint az, hogy a gyengeségeket idővel erősségekké alakítsuk.



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

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

22

Abban az esetben, ha vétünk az „ismerd meg önmagad” maximája ellen, úgy a munkaszervezet nem lesz igazán sikeres sem ma, sem holnap. Könnyen az önámítás megnyugtató mezejére léphetünk, amennyiben a gyengeségekkel nem vagyunk hajlandóak szembenézni. Ez annak veszélyét rejt magában, hogy idővel a gyengeségek erősségekké tűnnek saját szemünkben.



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

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

23

Az önámítás veszélyesebb, mint elsőre tűnik. Olyan mechanizmusokat képes generálni, melyekből egyértelműen téves cselekvések fakadnak. Ennek elkerülése érdekében tárgyilagosan és könyörtelenül kell a munkaszervezet erősségeit és gyengeségeit mikroszkóp alá venni.



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

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

24

### Erősségek

- Stabilabb státusz a közalkalmazotti és köztisztviselői lét által

### Gyengeségek

- Alacsony motiváció
- Gyenge javaslati kultúra



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



# 1.2 HELYZETELEMZÉS

25

## Erősségek

- Jó ellenőrzési rendszer és problémamegoldás
- A kritika meghallgatása

## Gyengeségek

- A jogszabályok kötöttségei gyakran az ügyfélelégedettség ellen tesznek



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

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

26

### Erősségek

- A határidők tartásának képessége
- Közeli kapcsolat az ügyfelekkel

### Gyengeségek

- A döntésképeség delegációjának hiánya
- Információs problémák
- „rossz ügyfelek”



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

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

27

A Hivatal munkatársai által erősségekként aposztrofált pontok:

- A munkatársak kiemelkedő problémamegoldó képessége;
- Hatékony ellenőrzési rendszer.

A Hivatal munkatársainak egybehangzó véleménye szerint a hatékony hibajavítás alapja az ellenőrzés.



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

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

28

**A jogszabály által előírt és a megállapodásokban megjelölt határidők betartása.**

A Hivatal munkatársai a jogszabály által előírt határidő betartása alatt azt értették, hogy az ügyintézésre szánt törvényi időkeretet lehetőség szerint nem szokták túllépni.



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

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

29

### Kritikák megfogalmazásának lehetősége

- A Hivatal dolgozói a munkaszervezet erős oldalaként értelmezték, hogy lehetőségük nyílik a kritikus szemléletre és annak megfogalmazására is.

### A gyengeségek összegzése:

- A Hivatal munkatársai szerint az ügyfél elégedettségének elérését – amely a szervezet egyik gyenge pontját jelenti - rajtuk kívül álló okban, a jogszabályi környezetben nevezik meg.



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

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

30

Fő gyengeségük – saját bevallásuk szerint – az, hogy a döntérendszer szempontjából a szervezet rendkívül centralizált, mindemellett a döntési rendszert magát is a gyenge pontok közé sorolják, melynek egyik jellemzője többek közt a javaslattételi kultúra hiánya. A munkatársak a köztisztviselők alulmotiváltságát nem kielégítő bérezésükből látják kiindulni.



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

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

31

A feladatok félreérthető megfogalmazása szerintük az, hogy a megbízást adó vezetők nem adnak világos utasításokat.

A hivatal egyik legerősebb gyenge pontját az általuk „alkalmatlan” ügyfeleknek titulált személyek nagy száma adja. Azok alkalmatlanságát úgy értik, hogy az esetek döntő részében nem képesek a feladat pontos meghatározására.



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

## 1.2 HELYZETELEMZÉS

32

A jó problémamegoldó képességgel rendelkező emberek jelenléte a munkaszervezetben igen nagy előnyt jelent. Mindennek szüksége a problémák jelenlétét is bizonyítja.



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



# 1. ELEMZŐ RÉSZ –

## 1.3 KÖVETKEZTETÉSEK



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

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

## 1.3 KÖVETKEZTETÉS

34

**A „hatékony ellenőrzési rendszer”, mint erősség.**

Az ellenőrzés logikailag csakis utólagos lehet, azaz egy elért eredményt követően a folyamatba épített logikai láncszem, ami a hiba megállapítására alkalmazható.



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

## 1.3 KÖVETKEZTETÉS

35

Innentől kezdve a hiba megléte már csak a javításra adja meg a lehetőséget.

A problémamegoldásra és ellenőrzésre specializált szervezetek szükségszerűen magukba foglalják a probléma-megelőzés és a hibamegelőzés hiányát, valamint annak alacsony fokú reprezentációját. Mindemellett a költséghatékonyság elvét legfőképp a megelőzésre berendezkedett munkaszervezetek képesek leginkább alkalmazni.



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

## 1.3 KÖVETKEZTETÉS

36

A határidők betartásának erősségként való értelmezése azt jelzi, hogy a dolgozók az ügyfél elégedettségét a rögzített – jogszabály vagy megállapodás által – teljesítményszint érintésével látják teljesíthetőnek, emellett úgy gondolják, ennél többet nem tehetnek. Eszerint a hivatal munkatársai nem ismerik a Best practice szemléletet.



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

## 1.3 KÖVETKEZTETÉS

37

A további kérdés az, hogy a munkatársak magukénak vallják-e azt a szemléletet, mely a teljesítményszint folyamatos meghaladására sarkallja őket. Alapvetően minden ember sajátja az, hogy többet szeretne kapni, mint amire szerződött. Mindezt a másik oldalról szemlélve láthatóvá válik, hogy a külső vagy a belső ügyfél egyaránt csak egyfajta változást képes elképzelni a megállapodáshoz képest, és az természetesen csak pozitív lehet.



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

## 1.3 KÖVETKEZTETÉS

38

„Alkalmatlan ügyfél” az, aki nem pontosan tudja, hogy mit is szeretne. Természetesen ezzel jelentősen megnehezíti a Hivatal munkáját, ám a jelenség magában hordozza azt a kérdést, hogy mit tehetnek a dolgozók az ügyfél „alkalmas pozícióba helyezése” érdekében? Az ügyfél határozatlanságából adódó problémák kezelése az ügyféltől nem várható el. Ilyenformán a megoldásért a Hivatal dolgozói a felelősek.



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

## 1.3 KÖVETKEZTETÉS

39

A feladatok félreérthető megfogalmazása a Hivatal egyik gyengeségeként jellemezhető. Ez arra enged következtetni, hogy a munkatársak megállapodáskötési technikájával probléma van. A megbízó belső ügyfélként funkcionál, tehát a jogos kérdés az, hogy a megbízott (szállítói pozícióban levő munkatárs) kérdezett-e az ügyfélszándék alapos feltérképezése érdekében.



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

## 1.3 KÖVETKEZTETÉS

40

Az erőteljes megállapodás-kötési technika a munkaszervezet fejlődésének *conditio sine qua non*-ja, mivel a minőség az, amiben a szállító és az ügyfél – a megbízó és a megbízott – megállapodott. Ha a megbízott úgy köt megállapodást az ügyféllel, hogy a megbízást nem teljesen érti, nem szolgáltathatja a megfelelő minőséget.



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



## 1.3 KÖVETKEZTETÉS

41

Egy munkaszervezeten belül a munkatársaknak lehetősége nyílik kritikák – különös tekintettel az építő jellegűekre – megfogalmazására, melyet semlegesít a javaslatok hiánya, tehát a kritika akkor igazán építő jellegű, ha szilárd javaslattételi kultúra áll mögötte.



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

# 2. TANÁCSADÓI RÉSZ –

## 2.1 STRATÉGIAI TANÁCSOK



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

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

## 2.1 STRATÉGIAI TANÁCSADÁS

### Hosszútávon elérendő célok:

43

- A hibajavításra specifikált munkaszervezetet átmozgatni a költséghatékonyság elvét legmegfelelőbben kielégítő előzetes biztosítás rendszerébe.
- Emellett szükséges a tudatos javaslattételi kultúra kialakítása, valamint a korszerű gyakorlat szemléletének kialakítása.



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

## 2.1 STRATÉGIAI TANÁCSADÁS

44

- Kiépítendő a delegáló döntérendszer, amely a szakmai hozzáértés diktatúráján alapszik.
- Be kell vezetni emellett a megállapodás-kötési kultúrát.



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

# 2. TANÁCSADÓI RÉSZ –

## 2.2 TAKTIKAI TANÁCSOK



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

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

## 2.2.1 CSELEKVÉSI TERV

46

A cselekvési terv logikusan egymásra épülő lépéseket foglal magába, melyek elindítása a hosszú távú célok elérése érdekében kell történjen. Ezen lépések sajátja, hogy nem csak az egyéneket, hanem a teljes munkaszervezetet érintik.



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

## 2.2.1 CSELEKVÉSI TERV

47

- A hibához való hozzáállás átalakítása (szemléletváltás).

Azt a szemléletet formálja meg, melyben a dolgozók felismerik, hogy a hiba produktivitást von maga után. Felismerik emellett azt is, hogy ha a hiba megléte megelőzésre sarkall, akkor a munkaszervezet a hibajavításból a prevencióba lép át.



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

## 2.2.1 CSELEKVÉSI TERV

48

A munkatársaknak meg kell érteniük azt, hogy a döntési képesség és a döntésképeség különálló fogalmak. A döntési képesség a gondolkodási képesség, a döntésképeség pedig a hatásköri kérdések halmazát jelenti. Természetesen egy munkaszervezetben nem rendelkezhet mindenki hatáskörrel a döntésekhez, azonban döntési képesség birtokában elvárható, hogy a megfelelő döntés meghozatala érdekében a dolgozó javaslatot tudjon tenni.



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



## 2.2.1 CSELEKVÉSI TERV

49

A javaslattétel nem kiváltság, hanem egyfajta alanyi kötelezettség, mely a mindennapi munkavégzéshez elengedhetetlen.

A tudatos javaslattételi kultúra cselekvésre készíteti azokat a munkatársakat is, akiknek feladata alapvetően a „csak” a végrehajtás, ám gondolkodási képességüket latba vetve az automatizálódik.

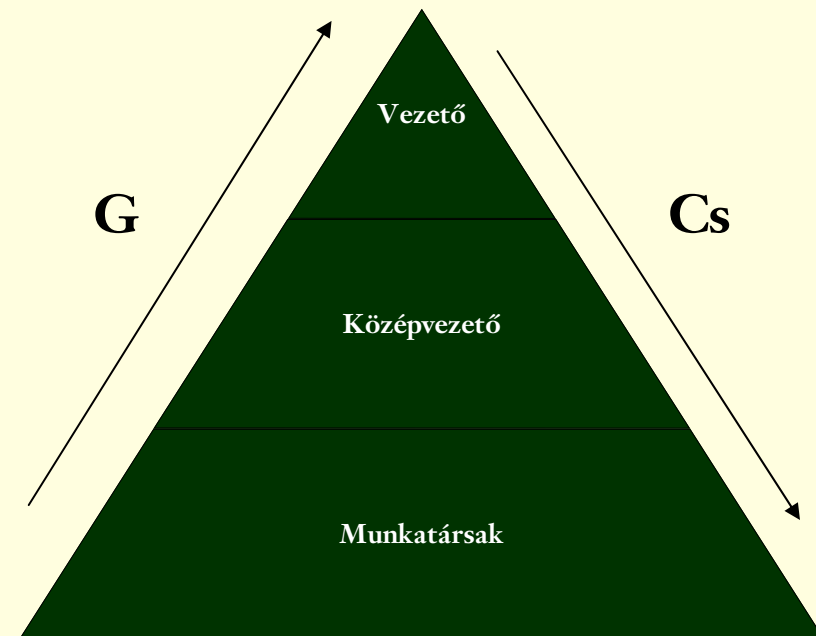


AKKREDITÁCIÓS SZÁM AL-1160 / NYILVÁNTARTÁSI SZÁM 01-0793-04

## 2.2.1 CSELEKVÉSI TERV

50

Legtöbb esetben a javaslattételi kultúra hiánya vagy esetleges diszfunkciója piramis rendszert indukál, mivel a gondolkodási folyamatok a vezető, míg a végrehajtási mechanizmusok a munkatársak sajátjai.



## 2.2.1 CSELEKVÉSI TERV

51

### **Korszerű gyakorlat szemlélet**

Tudatosítani kell a kollégákban azt, hogy a dinamikus fejlődés fékfája, ha a munkavégzés mércéje az alap teljesítményszint elérése.

Az ember mindig fejlődésre törekszik, folyton jobbat akar és munkájának gyümölcsét élvezni szeretné.  
(Trabant helyett BMW)



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

## 2.2.1 CSELEKVÉSI TERV

52

Ilyenformán az egyén miért pont a munkavégzése során helyezkedne alapelveivel szembe? A korszerű gyakorlat nem egy más szervezet által kidolgozott, adott szervezet által átvett gyakorlat, hanem olyan alapvető igény, mely szerint a munkavégző a munkáját napról napra tökéletesebben kívánja teljesíteni.



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

## 2.2.1 CSELEKVÉSI TERV

53

A „szakmai hozzáértés diktatúrájára” épített **delegáló döntésrendszer** kiépítése:

A jó vezető elismerése nem azt jelenti, hogy „a főnök mindent jobban tud”. A demokratikus munkaszervezet és a despotikus vezetés között húzódó úton egyéb lehetőségek is meghúzódnak. Ilyen a szakmai hozzáértés diktatúrájára épített döntésrendszer, melyben az kapja a döntés jogát, aki az adott területen a legjobb szakembernek bizonyul.



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

## 2.2.1 CSELEKVÉSI TERV

54

A megállapodás-kötési kultúra meghonosításának vetületei:

**Morális:** melyben a tisztesség elve a mérvadó; amire a szavamat adtam, betartom

**Szakmai:** a munkaszervezetben mindenki el kell, hogy fogadja, hogy a minőség nem szubjektív. A minőség az, amire megállapodást kötöttünk. Ennél fogva a morális kérdéseken kívül felmerül, hogy a dolgozók tudnak-e megfelelően megállapodásokat kötni.

Annak, hogy az ügyfelek minőséget kapjanak, a megállapodás-kötési kultúra elengedhetetlen feltétele.



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

## 2.2.2 MEGVALÓSÍTHATÓSÁG

DFT-HUNGÁRIA

55

A hibajavításra specializált munkaszervezet átalakítása olyanná, mely a költséghatékonyság elvét leginkább magáénak mondó előzetes biztosítási rendszerbe

a dolgozók listázzák a felmerülő hibákat

ezután tegyenek javaslatot arra, hogy mindezt hogyan lehet megszüntetni

Kontrollpontok beépítése a munkafolyamatba: kiemelném, hogy az ellenőrzés és a kontroll nem szinonimák. A kontroll a cselekvést megelőzi és ezáltal lehetőséget nyújt a procedúrán belüli hibamegelőzésre. Mindez a megállapodás-kötés szerves részévé kell, hogy váljon.

Elsődleges célként nem pusztán az eredmény, hanem a folyamat minőségének biztosítása kell, hogy a szemek előtt lebegjen. Ehhez nyújt segítséget a képzésen átadott 9 dobozos folyamatmodell.



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

## 2.2.2 MEGVALÓSÍTHATÓSÁG

Szükséges a javaslattételi kultúra kialakítása, a delegáló<sup>56</sup> döntérendszer megformálása és a korszerű gyakorlati szemlélet bevezetése, elsajátíttatása a szervezet működésének átláthatósága a szereplők viselkedését összehangolja. Ez a transzparencia elv, mely követendő. Egyértelműen körvonalazni kell, hogy a kritikákon kívül hány a jobbításra irányuló javaslatot tesznek a dolgozók. Annak értelmében, hogy ami látható, dokumentált, az fejlődik is, a munkatársak számára presztízs-kérdéssé válik az, hogy igazolhassák azt, hogy tettek javaslatot. Ilyenformán mindenki igyekszik ebből a szempontból feddhetetlenné válni.





## 2.2.2 MEGVALÓSÍTHATÓSÁG

57

A javaslattételi kultúra mintegy motivációs tényezőként is funkcionál. Rockefeller azt mondja, hogy a gyári munkások attól lesznek kellően motiváltak, ha a gyárkéményben a maguk tégláit vélik felfedezni. Ezek a szimbolikus téglák ebben az esetben a dolgozók által megfogalmazott javaslatok, amelyek a fejlődést szolgáló döntésekbe épülnek be. Ebből világosan látszik, hogy nem csak a pénz a motivál, hanem főképp az, hogy a fogaskerék – vagyis a dolgozó- mennyire nélkülözhetetlen része a gépezetnek, vagyis a munkaszervezetnek.

Az ebből eredő motivációs lépések sora alakítja ki a korszerű gyakorlat szemléletét, mivel mindez az egyén nélkülözhetetlenségét mutatva a jobbá-tétel teljes kiforrását indukálja.



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

## 2.2.2 MEGVALÓSÍTHATÓSÁG

A javaslatok minőségi és mennyiségi viszonyából világossá válik az, hogy az adott dolgozó mennyire rendelkezik szakmai hozzáértéssel. Ilyenformán elkezdhető a döntésjog különböző szakemberekre történő kiosztása. Nem szabad azonban megfeledkezni arról, hogy a közszektorban a sajátos jogszabályi kööttségeket figyelembe kell venni.

## 2.2.2 MEGVALÓSÍTHATÓSÁG

59

A megállapodás-kötési kultúra meghonosítása

**Megállapodás-kötési sztenderd alkalmazása (11 lépcsős  
megállapodás-kötési modell alkalmazása)**

- I. Megállapodás tárgya
- II. Folyamatszereplői környezet
- III. Ügyfélszándék
- IV. Elvárt eredmény meghatározása: Forma, tartalom, idő, mennyiség, költségek



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

## 2.2.2 MEGVALÓSÍTHATÓSÁG

60

- V. Eredményre vonatkozó ügyfélelvárások
- VI. Tűréshatárok
- VII. Külső kontrollpontok
- VIII. Ügyfélelvárások a folyamat szállítóival kötendő megállapodásokkal kapcsolatban
- IX. Ügyfél által adandó inputok
- X. Megvalósításhoz szükséges folyamatvezérlő inputok
- XI. Jogi rendelkezések



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

## 2. TANÁCSADÓI RÉSZ –

### 2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK



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

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

## 2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK DFT-HUNGÁRIA

62

1. Mindenki számára elérhető elektronikus tudástárat kell létrehozni. A Tudástárban fel kell tüntetni a bevált megoldásokat, terveket, használt dokumentumokat stb. Mindez segítséget nyújt abban, hogy ne kelljen körtelefonokat bonyolítani egy-egy probléma megoldása során
2. Folyamatok kontrollálására, megállapodások rögzítésére, dokumentumok megosztására alkalmas szoftver vásárlása, bevezetése, működtetése.



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

## 2.3 INFORMATIKAI MEGOLDÁSOK

63

3. Excel-tábla készítése az eredményekről, illetve az ahhoz vezető folyamatról, melyben egyértelműen jelölve van az, hogy a folyamat az egyezőség, vagy az eltérés felé mozdul el.
4. Elektronikus tudástár létrehozása, melyben a napi munkavégzéssel kapcsolatos költségtényezők kerülnek felvezetésre. (telefonos percdíjak, fénymásolási, papírköltség.) Ezáltal a munkatársak számára egyértelműen jelezhető az eltérés ára.
5. Ha a költségek könnyen áttekinthetők, a dolgozók figyelmet fordítanak az eltérések kiküszöbölésére.



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