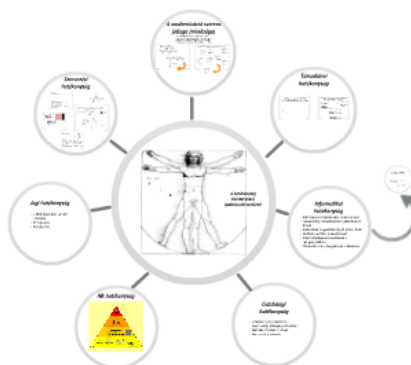


Közigazgatási modernizáció

Szervezési hatékonyság a
közigazgatásban



Dr. habil. Budai Balázs PhD.
intézetvezető, egyetemi docens



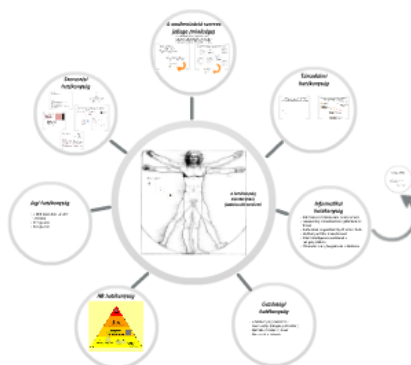
NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
ÁLLAMTUDOMÁNYI ÉS
KÖZIGAZGATÁSI KAR

budai.balazs@uni-nke.hu
+36-20-966-0454

Fogadóóra: szerdánként 12:00 - 13:00, előzetes bejelentkezés mellett (e-mail)

Közigazgatási modernizáció

Szervezési hatékonyság a
közigazgatásban



Dr. habil. Budai Balázs PhD.
intézetvezető, egyetemi docens

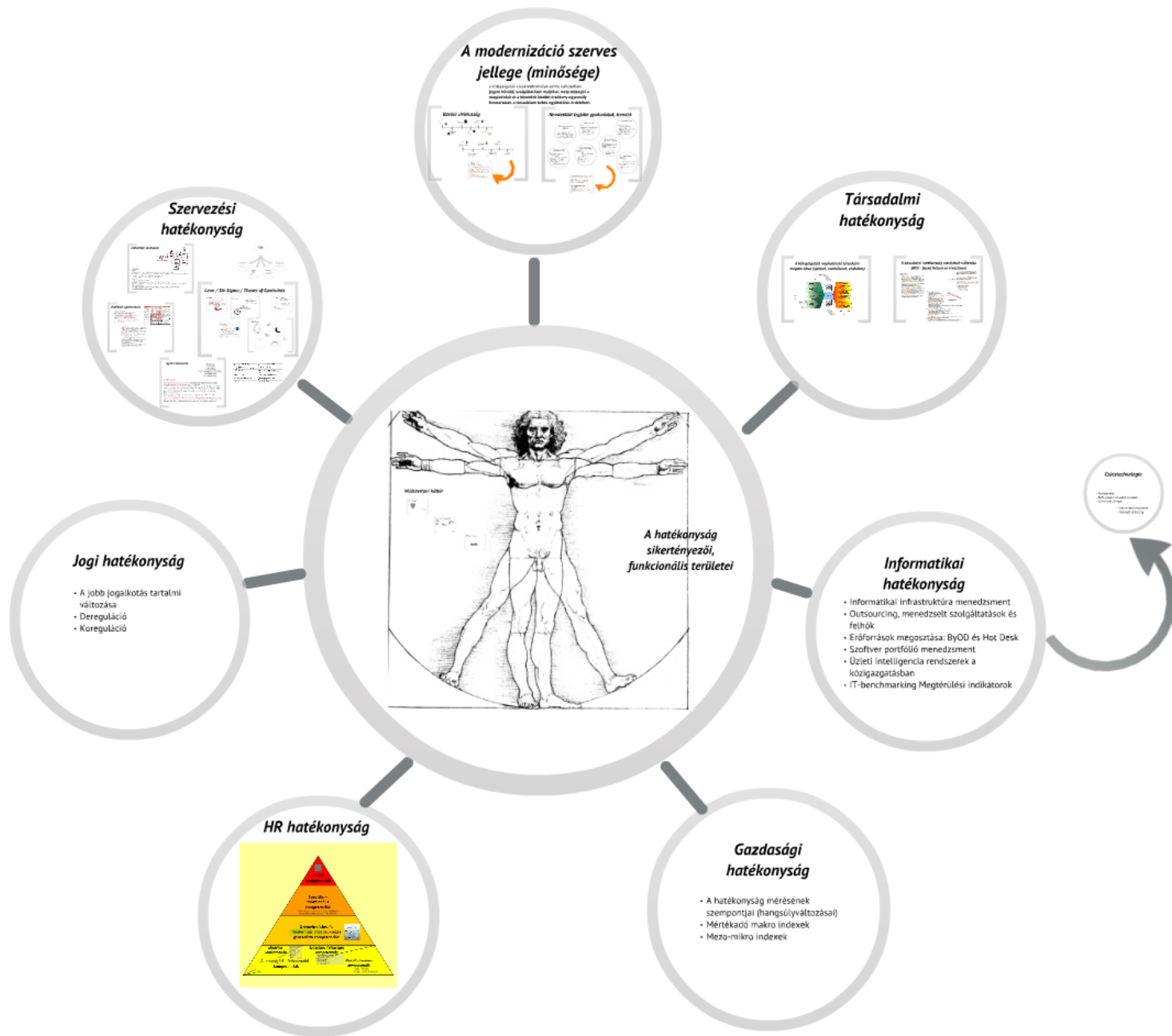


NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
ÁLLAMTUDOMÁNYI ÉS
KÖZIGAZGATÁSI KAR

budai.balazs@uni-nke.hu

+36-20-966-0454

Fogadóóra: szerdánként 12:00 - 13:00, előzetes bejelentkezés mellett (e-mail)



Átalakítási elvárások



- Tudás-alapú
- Agilis
- Értékteremtő folyamatokra fókuszáló, folyamat-optimalizált, egyszerűsítő.
- Előzetesen és utólag is kontrollált tervezési ciklus (eredményorientált tervezés, végrehajtás, ellenőrzés és visszamérés – PDCA, vagy DMAIC) – kapcsolódik hozzá
- Tervszerű, jogszabályoknak megfelelő, szabályozott
- Innovatív
- Szükség esetén radikális (BPR)
- Minőségelvű (minőségjavulással járjon: TQM, ToC, Six Sigma, Lean)
- Hatékony, eredményes, hatásos. (Több ügyet kell ellátni, gyorsabban és olcsóbban, legalább azonos, vagy jobb minőségben.)
- Lehetőség szerint IT-alapú, infokommunikációs eszközök által vezérelt. (BPR, BPMN)
- Kontrollált (változásmenedzsment)

A közszektor átalakításának megközelítései

cél-eszköz modell

- hosszútávú
- rendszerszemléletű
- fentről lefelé induló (top-down)

individualista modell

- egyénközpontú
- tanulás és önfeljesztés eredményeként:
kompetenciafejlődés

inkrementális változtatások modellje

- quick win
- rövid táv
- szűk hatókör
- kis lépések

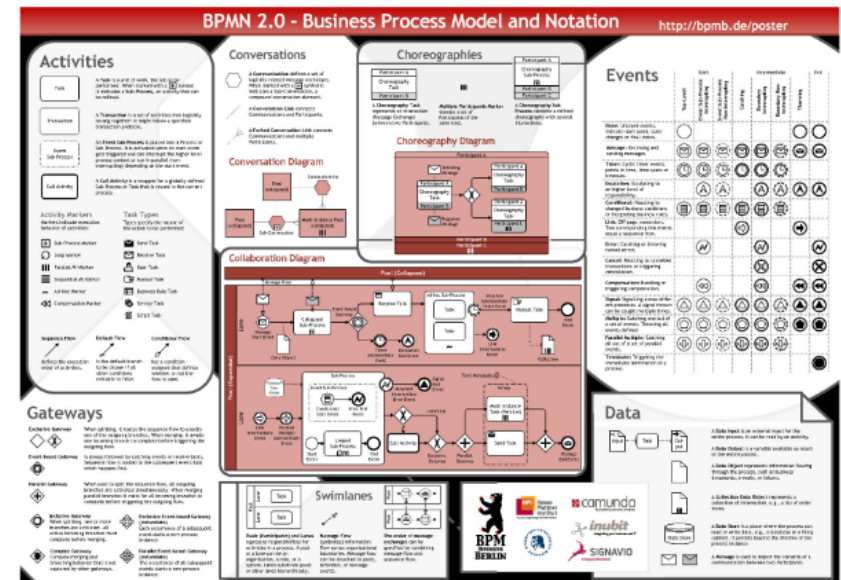
pluralista modell

- társadalmi-gazdasági problémák felől közelít
- közös értékek meghatározása
- minél szélesebb érintett kör

Radikális újratervezés

Bürokratikus szervezetnél gyakorta:

- a szervezetek **nem rendelkeznek misszióval, stratégiával, célrendszerrel**, hiszen bőven elég, ha csak a jogszabályoknak megfelelnek.
- sem a **szolgáltatások köre, tartalma, sem azok minősége nem rögzített**.
- a termékeket és szolgáltatásokat nem ügyfél-elvárások, hanem **történelmi előzmények, hagyományok, szokások, politikai alakítják**.
- a **szervezet saját fenntartására törekszik**, így olyan rejtett járulékos feladatokat végez, amely indokolatlan (főleg a főfeladat feleslegességének tükrében).
- a **siker szokatlan, az eredmény-érdekltség ismeretlen, a szervezet mögött eltűnik az egyén**. (az egyén sikeressége a szervezet sikerességén / sikertelenségén nem tükröződik.)



BPR-Modell (szintézis)

0. **Előkészületi fázis:** a BPR-ben részt vevő belső- és külső szakértők (és vezető), elérhető és felhasználni kívánt technikák, technológiák számbavétele. A BPR ciklus időtávjának és forgatókönyvének behatárolása.

1. **Analízis fázis:** a meglévő folyamatok elemzése, kritikus pontok és hibák feltárása, jogszabályi kötelezettségek vizsgálata (a kötelező és vállalt funkciók számbavétele).

2. **Missziós fázis:** szervezet céljainak és küldetésének feltárása, megfogalmazása. Ezek után kell megtalálni, hogy melyek azok a folyamatok és funkciók, amelyeket ki kell alakítani az elérendő szervezeti cél érdekében.)

3. **Újraszervezés és dokumentálás fázisa:**

- ✗ új folyamatok lefutásának meghatározása (hatáskör és feladatmegoszlás deklarálása), akár többféle forgatókönyvvel (a szakasz végén azonban ki kell választani a leoptimálisabb scenáriót);
- ✗ az egymással összefüggő folyamatok összefüggéseinek feltárása;
- ✗ az új folyamatok üzemeltetésére történő átállás megtervezése.

4. **Megvalósítási fázis:**

- ✗ közreadás: oktatás és felkészítés;
- ✗ előzetes tesztelés: idő-, minőség- és költség- alapú indikátorok mérésével;
- ✗ a változtatások kiterjesztése (szigorú forgatókönyv szerint);
- ✗ visszacsatolás (értékelés és jutalmazás) és korrekció.

Radikális újratevezés

Bürokratikus szervezetnél gyakorta:

- a szervezetek **nem rendelkeznek misszióval, stratégiával, célrendszerrel**, hiszen bőven elég, ha csak a jogszabályoknak megfelelnek.
- sem a **szolgáltatások köre, tartalma, sem azok minősége nem rögzített**.
- a termékeket és szolgáltatásokat nem ügyfél-elvárások, hanem **történelmi előzmények, hagyományok, szokások, politikai alakítják**.
- a **szervezet saját fenntartására törekszik**, így olyan rejtett járulékos feladatokat végez, amely indokolatlan (főleg a főfeladat feleslegességének tükrében).
- a **siker szokatlan, az eredmény-érdekeltség ismeretlen, a szervezet mögött eltűnik az egyén**. (az egyén sikeressége a szervezet sikerességén / sikertelenségén nem tükröződik.)

BPR-Modell (szintézis)

0 **Flórkészületi fázis**: a BPR-ben részt vevő belső- és külső sz

BPR-Modell (szintézis)

0. **Előkészületi fázis:** a BPR-ben részt vevő belső- és külső szakértők (és vezető), elérhető és felhasználni kívánt technikák, technológiák számbavétele. A BPR ciklus időtávjának és forgatókönyvének behatárolása.

1. **Analizációs fázis:** a meglévő folyamatok elemzése, kritikus pontok és hibák feltárása, jogszabályi kötelezettségek vizsgálata (a kötelező és vállalt funkciók számbavétele).

2. **Missziós fázis:** szervezet céljainak és küldetésének feltárása, megfogalmazása. Ezek után kell megtalálni, hogy melyek azok a folyamatok és funkciók, amelyeket ki kell alakítani az elérendő szervezeti cél érdekében.)

3. **Újraszervezés és dokumentálás fázisa:**

- ☒ új folyamatok lefutásának meghatározása (hatáskör és feladatmegoszlás deklarálása), akár többféle forgatókönyvvvel (a szakasz végén azonban ki kell választani a legoptimálisabb scenáriót);
- ☒ az egymással összefüggő folyamatok összefüggéseinek feltárása;
- ☒ az új folyamatok üzemeltetésére történő átállás megtervezése.

4. **Megvalósítási fázis:**

- ☒ közreadás: oktatás és felkészítés;
- ☒ előzetes tesztelés: idő-, minőség- és költség- alapú indikátorok mérésével;
- ☒ a változtatások kiterjesztése (szigorú forgatókönyv szerint);
- ☒ visszacsatolás (értékelés és jutalmazás) és korrekció.

Activities



A **Task** is a unit of work, the job to be performed. When marked with a symbol it indicates a **Sub-Process**, an activity that can be refined.



A **Transaction** is a set of activities that logically belong together; it might follow a specified transaction protocol.



An **Event Sub-Process** is placed into a Process or Sub-Process. It is activated when its start event gets triggered and can interrupt the higher level process context or run in parallel (non-interrupting) depending on the start event.



A **Call Activity** is a wrapper for a globally defined Sub-Process or Task that is reused in the current process.

Activity Markers

Markers indicate execution behavior of activities:

- Sub-Process Marker
- Loop Marker
- Parallel MI Marker
- Sequential MI Marker
- Ad Hoc Marker
- Compensation Marker

Task Types

Types specify the nature of the action to be performed:

- Send Task
- Receive Task
- User Task
- Manual Task
- Business Rule Task
- Service Task
- Script Task

- Sequence Flow**
defines the execution order of activities.
- Default Flow**
is the default branch to be chosen if all other conditions evaluate to false.
- Conditional Flow**
has a condition assigned that defines whether or not the flow is used.

Conversations



A **Communication** defines a set of logically related message exchanges. When marked with a symbol it indicates a Sub-Conversation, a compound conversation element.

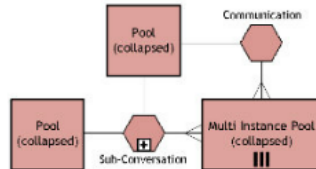


A **Conversation Link** connects Communications and Participants.

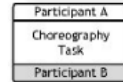


A **Forked Conversation Link** connects Communications and multiple Participants.

Conversation Diagram

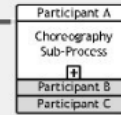


Choreographies



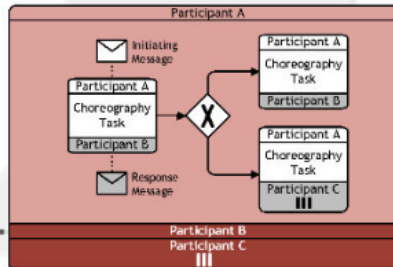
A **Choreography Task** represents an interaction (Message Exchange) between two Participants.

Multiple Participants Marker denotes a set of Participants of the same kind.

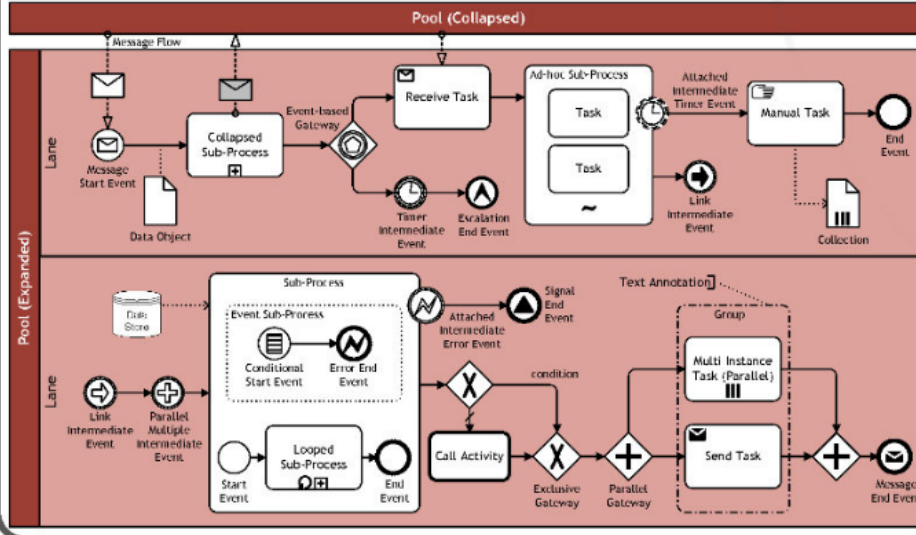


A **Choreography Sub-Process** contains a refined choreography with several interactions.

Choreography Diagram



Collaboration Diagram



Events

	Top-Level	Start	Intermediate	End
Event Sub-Process Interrupting				
Event Sub-Process Non-Interrupting				
Catching				
Boundary Interrupting				
Boundary Non-Interrupting				
Throwing				
None: Untyped events, indicate start point, state changes or final states.				
Message: Receiving and sending messages.				
Timer: Cyclic timer events, points in time, time spans or timeouts.				
Escalation: Escalating to an higher level of responsibility.				
Conditional: Reacting to changed business conditions or integrating business rules.				
Link: Off-page connectors. Two corresponding link events equal a sequence flow.				
Error: Catching or throwing named errors.				
Cancel: Reacting to cancelled transactions or triggering cancellation.				
Compensation: Handling or triggering compensation.				
Signal: Signalling across different processes. A signal thrown can be caught multiple times.				
Multiple: Catching one out of a set of events. Throwing all events defined.				
Parallel Multiple: Catching all out of a set of parallel events.				
Terminate: Triggering the immediate termination of a process.				

Data



A **Data Input** is an external input for the entire process. It can be read by an activity.

A **Data Output** is a variable available as result of the entire process.

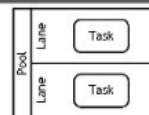
A **Data Object** represents information flowing through the process, such as business documents, e-mails, or letters.

A **Collection Data Object** represents a collection of information, e.g., a list of order items.

A **Data Store** is a place where the process can read or write data, e.g., a database or a filing cabinet. It persists beyond the lifetime of the process instance.

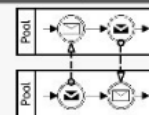
A **Message** is used to depict the contents of a communication between two Participants.

Swimlanes



Pools (Participants) and Lanes represent responsibilities for activities in a process. A pool or a lane can be an organization, a role, or a system. Lanes subdivide pools or other lanes hierarchically.

Message Flow symbolizes information flow across organizational boundaries. Message flow can be attached to pools, activities, or message events.



The order of message exchanges can be specified by combining message flow and sequence flow.



Agilis módszerek

- ügyesség,
- élelmesség,
- életrevalóság,
- gyorsaság (gyors irányváltás)
 - mozgékonyaság,
 - robbanékonyaság;

Rendezőelvek:

1. **Egyéneket és a személyes kommunikációt**, a módszertanokkal és eszközökkel szemben. Szoros kapcsolatnak kell kialakulnia a fejlesztők és a felhasználók között.
2. **Működő termék előnyben részesítése** az átfogó dokumentációval szemben. Könnyebb azonosulni egy akár félkész termékkel, mint egy egyelőre nem létező termék dokumentációját reszelgetni hónapokon keresztül. Ennek érdekében nagy a hangsúly a jó tervezésen, az egyszerűségen, és a minél előbb kézzel fogható és tesztelhető terméken / szolgáltatáson, mely maximális ügyfél-elégedettség kielégítésére törekszik, minél hamarabb.
3. **Ügyféllel való együttműködés előnyben részesítése** a szerződéses megállapodással szemben. Fontos a célközönség folyamatos bevonása, és a **közös, iteratív fejlesztés**.
4. **Változásokra adandó válasz** előnyben részesítése egy terv követésével szemben. Hasonlóan az előző ponthoz, a hangsúly a **változtatási és változási képességen** van. **Minél gyorsabban, és folyamatosan**. Ennek érdekében folyamatosan, szabályos időközönként alkalmazkodni kell a változó körülményekhez.

- életmésesség,
- életrevalóság,
- gyorsaság (gyors irányváltás)
- mozgékonyság,
- robbanékonyság;

Rendezőelvek:

1. **Egyéneket és a személyes kommunikációt**, a módszertanokkal és eszközökkel szemben. Szoros kapcsolatnak kell kialakulnia a fejlesztők és a felhasználók között.
2. **Működő termék előnyben részesítése** az átfogó dokumentációval szemben. Könnyebb azonosulni egy akár félkész termékkel, mint egy egyelőre nem létező termék dokumentációját reszelgetni hónapokon keresztül. Ennek érdekében nagy a hangsúly a jó tervezésen, az egyszerűsége, és a minél előbb kézzel fogható és tesztelhető terméken / szolgáltatáson, mely maximális ügyfél-elégedettség kielégítésére törekszik, minél hamarabb.
3. **Ügyféllel való együttműködés előnyben részesítése** a szerződéses megállapodással szemben. Fontos a célközönség folyamatos bevonása, és a **közös, iteratív fejlesztés**.
4. **Változásokra adandó válasz** előnyben részesítése egy terv követésével szemben. Hasonlóan az előző ponthoz, a hangsúly a **változtatási és változási képességen** van. **Minél gyorsabban, és folyamatosan**. Ennek érdekében folyamatosan, szabályos időközönként alkalmazkodni kell a változó körülményekhez.

Lean / Six Sigma / Theory of Constraints

Középpontban az érték (teremtés)

- szélesen értelmezett **minőséget, színvonalat** (kapcsolódó szolgáltatások színvonalát), **használati értéket**, azaz azokat az értékeket, amelyek igénykiesztésre alkalmasak teszik.
- **térbeli elérhetőséget**, legyen ez akár fizikai-, akár virtuális térben megvalósul.
- **időbeli elérhetőséget**, azaz azt, hogy az igény teljesítését követően, minél hamarabb elérhető legyen.
- **egyéb értéket**, pl. azt, hogy - amennyiben a termék / szolgáltatás jellege megengedi, úgy az ügyfelek rendelkezési joga legyen feltétele, de ide soroljuk az imázsértéket is.



Szervezetők

ToC

1. Szűk helyen (bottleneck) a teljesítmény azonos, függetlenül a kapacitástól.
2. Szűk helyen (bottleneck) a teljesítmény azonos, függetlenül a kapacitástól.
3. Szűk helyen (bottleneck) a teljesítmény azonos, függetlenül a kapacitástól.
4. Szűk helyen (bottleneck) a teljesítmény azonos, függetlenül a kapacitástól.
5. Szűk helyen (bottleneck) a teljesítmény azonos, függetlenül a kapacitástól.

LEAN



Mikor melyiket, és mikor ne?

- Mindhárom módszertan filozófiája hasonló, folyamatos fejlesztés, de
- LEAN: versetessé ellenőrzéssel
- Six Sigma: Outputok minőségfejlesztéssel
- ToC: gyenge láncszem erősítésével



Kerüljük el, ha:

- Nincsenek szabványok
- Szervezeti kultúra nagyon eltérő
- Ha fontos a menedzsment teljesítmény-mérés (azt nem mér)

Eszközök

Közigazgatási specifikumok

- Csak **megfelelő adatgyűjtéssel** alkalmazható.
- Inkább operatív szinten használható a Lean, egy lényegesen szűkebb eszköztárat felhasználva. A gyors javulás **(quick win) eszközei inkább előkészítő, a mélyreható, szervezeti filozófiát / kultúrát változtató eszközök helyett.** (Pl. Kaizen, Értéklánc-elmélet stb.)
- A gyors javulás leggyakoribb területei:
 - az ügyfél-válaszkör időkezesítése,
 - a feladatgyűjtés idő, a teljesítmény és a minőség javításában (jövőbeli hibák),
 - a „jobb belső kommunikáció” elve gyakoribb érvényesítésében,
 - nagyobb megtakarításban,
 - az alkalmazottak elégedettségének, készségeinek a kihasználásában,
 - és mindezek szervezeti kultúrába történő beépítésében érhetők tetten.
- A Lean-mel - az eltérő szolgáltatási környezet miatt - minden variáció **önálló menedzsment megközelítés** kialakulása szükséges, amit szándékosan érdemes koordinálni.
- A Lean sikerét befolyásolja a vezetőség és a személyi állomány **elkötelezettsége, szervezeti készsége, változási való hajlandósága és készsége, együttműködési készsége**, valamint az ügyfelek központi szerepének betöltése.
- A Lean eredményei csak akkor tarthatók fenn hosszú távon, ha belépnek a szervezeti kultúrába, és a szervezeti általános stratégia részévé emelkedik.



Kaizen



5S (6S)



Kipling vs. Ohno



Középpontban az érték (teremtés)

- szélesen értelmezett **minőségét, színvonalát** (kapcsolódó szolgáltatások színvonalát), **használati értékét**, azaz azokat az értékeket, amelyek igénykielégítésre alkalmassá teszik.
- **térbeli elérhetőségét**, legyen ez akár fizikai-, akár virtuális térben megvalósuló.
- **időbeli elérhetőségét**, azaz azt, hogy az igény jelentkezését követően, minél hamarabb elérhető legyen.
- **egyéb értékeit**, pl. azt, hogy – amennyiben a termék / szolgáltatás jellege megengedi, úgy az ügyfélnek rendelkezési joga legyen felette, de ide soroljuk az **imázsértéket** is.



ToC

1. Szűk keresztmetszetek / korlátok **azonosítása**: Az azonosítás leggyakoribb indikátora a feldolgozásra váró (torlódó) munka mennyisége a következő lépés előtt.
2. Szűk keresztmetszetek / korlátok **kiaknázása**: Az azonosítást követően – beruházás nélkül – kell kísérletet tenni a folyamat fejlesztésére, a legnagyobb kapacitás elérése érdekében.
3. Más folyamatok **alárendelése** a szűk keresztmetszeteknek / korlátoknak: Az előző szinten elért sebességhez kell igazítani a lánc többi folyamatát is.
4. A szűk keresztmetszetek / korlátok **kiemelése**: Ha az első három lépés nem hozza meg a rendszer teljesítményének elvárt javulását.
5. A ciklus **ismétlése**: A leggyengébb láncszem eltüntetése után új láncszem válik a leggyengébbé.

N

érték (value) a vevő számára.
nt (value stream) ki kell alakítani



4. A kialakított folyamatok amennyit (és olyan m...
5. A kialakított folyamatok érdekében, hogy a mi...
fakadó szabványosítá...

LEAN

1. Meg kell határozni, hogy mi a **hozzáadott érték (value)** a vevő számára.
2. A vevő számára **értéket előállító folyamatot (value stream)** ki kell alakítani.
A folyamat fejlesztése előtt a célokat egy ún. jövőállapot térképben (future state map) foglalják össze.
A tevékenység eredménye az értékáram-térkép (value stream map)
3. Az értéket előállító folyamatot úgy kell üzemeltetni, hogy a szükséges erőforrások (pl.: anyagok, információk) szabadon, akadályok (és veszteségek) nélkül **áramolhassanak (flow)**.
4. A kialakított folyamatok során csak azt, akkor és olyan mennyiségben kell előállítani, amire, amikor és amennyit (és olyan minőségben) az ügyfél igényel (**pull**).
5. A kialakított folyamatokat rendszeresen felülvizsgálni, fejleszteni, **tökéletesíteni** kell (**kaizen**), annak érdekében, hogy a minőséget minél kisebb ráfordítással tudjuk előállítani. Ezt a résztvevők ötleteiből fakadó szabványosítással lehet elérni



Kaizen

Muda

1. Túltermelés: többet állítunk elő, mint amennyit az ügyfelek igényelnek.
2. Készletek: olyan tevékenységeket követő, feldolgozásra váró anyagok, vagy dokumentumok, amelyek a következő tevékenység elvégzéséig várakoznak.
3. **Várakozás**: akkor keletkezik, amikor tervezési, irányítási, vagy erőforrás-problémák miatt a soron következő tevékenységet nem lehet megkezdeni.
4. **Felesleges mozgás**: minden olyan mozgás, mely úgy történik, hogy közben nem jön létre az ügyfél számára érték.
5. **Felesleges tevékenység**: minden olyan tevékenység, mely nem az ügyféligényének közvetlen, vagy közvetett kielégítését célozza.
6. **Nem ergonomikus munkavégzés**: Rossz munkahelyi körülmények következtében létrejövő állapot, ahol a munkafolyamatokat a dolgozók többlet testi terheléssel végzik el. (pl.: görnyedt testtartás, kis munkatér, zajterhelés, egészségtelen székek és asztalok stb.)
7. **Rossz kommunikáció**: Információk eljuttatása olyanoknak, akik azt nem igénylik, nem tudják hasznosítani (felesleges e-mail másolatok). Információk eljuttatása úgy, hogy azt a fogadó nem, vagy csak nagyobb munka után tudja felhasználni (pl.: nem megfelelő formátum, kezelhetetlen mennyiség stb.)
8. **Hiba, utómunka**: Hibás termék vagy szolgáltatás előállítása, majd az ezt követő hibajavítás.
9. **Kihasználatlan emberi tudás**: a dolgozók javaslatait, ötleteit, meglátásait, tapasztalatait nem használják fel a folyamatok fejlesztésénél. Valamint a dolgozók olyan pozícióban dolgoznak, ahol nem használják ki a fejükben lévő tudást, képességeket, tapasztalatokat.

Mura

Háttérben gyakran áll muda:

- egyenetlenség
- szabályozatlanság
- kiegyensúlyozatlanság
- tervezetlenség
- kiszámíthatatlanság

Muri

Háttérben gyakran áll túlterhelés:

1. Hiányzik az elvégzendő munka céljának megértése, így a munka céljával, értékeivel való azonosulás is.
2. Nem megfelelőek a munkakörülmények: pl. sokszor kell érdemi munkavégzésüket megszakítani (ügyfélszolgálat hiánya?), akadályok a szoftverek kezelésénél, nem egyértelmű ügymenetek, alkalmatlan vezető, stb.
3. Nem kiszámítható, nem ütemezett munkateher, ötletszerű munkavégzés, pánik a határidőhöz közeledve, gyakori munkamódszer-változások, az instabilitás egyéb formái stb.

Lépések

- 1.) Értéket nem termelő veszteségek kiküszöbölése
- 2.) Szükséges, de értéket nem termelő veszteségek csökkentése.
- 3.) Fennmaradó tevékenységek újraszervezése

Formák

- egyéni
- önkéntes csoportos (minőségi körök)
- vezetés által irányított

Kaizen

Muda

1. Túltermelés: többet állítunk elő, mint amennyit az ügyfelek igényelnek.
2. Készletek: olyan tevékenységeket követő, feldolgozásra váró anyagok, vagy dokumentumok, amelyek a következő tevékenység elvégzéséig várakoznak.
3. **Várakozás**: akkor keletkezik, amikor tervezési, irányítási, vagy erőforrás-problémák miatt a soron következő tevékenységet nem lehet megkezdeni.
4. **Felesleges mozgás**: minden olyan mozgás, mely úgy történik, hogy közben nem jön létre az ügyfél számára érték.
5. **Felesleges tevékenység**: minden olyan tevékenység, mely nem az ügyféligényének közvetlen, vagy közvetett kielégítését célozza.
6. **Nem ergonomikus munkavégzés**: Rossz munkahelyi körülmények következtében létrejövő állapot, ahol a munkafolyamatokat a dolgozók többlet testi terheléssel végzik el. (pl.: görnyedt testtartás, kis munkatér, zajterhelés, egészségtelen székek és asztalok stb.)
7. **Rossz kommunikáció**: Információk eljuttatása olyanoknak, akik azt nem igénylik, nem tudják hasznosítani (felesleges e-mail másolatok). Információk eljuttatása úgy, hogy azt a fogadó nem, vagy csak nagyobb munka után tudja felhasználni (pl.: nem megfelelő formátum, kezelhetetlen mennyiség stb.)
8. **Hiba, utómunka**: Hibás termék vagy szolgáltatás előállítása, majd az ezt követő hibajavítás.
9. **Kihasználatlan emberi tudás**: a dolgozók javaslatait, ötleteit, meglátásait, tapasztalatait nem használják fel a folyamatok fejlesztésénél. Valamint a dolgozók olyan pozícióban dolgoznak, ahol nem használják ki a fejükben lévő tudást, képességeket, tapasztalatokat.

Mura

Háttérben gyakran áll muda:

- egyenetlenség
- szabályozatlanság
- kiegyensúlyozatlanság
- tervezetlenség

Lépések

- 1.) Értéket nem termelő veszteség kiküszöbölése
- 2.) Szükséges, de értéket nem termelő veszteség kiküszöbölése

Mura

Háttérében gyakran áll muda:

- egyenetlenség
- szabályozatlanság
- kiegyensúlyozatlanság
- tervezetlenség
- kiszámítatlanság

Mura

Háttérben gyakran áll muda:

egyenetlenség

szabályozatlanság

kiegyensúlyozatlanság

tervezetlenség

kiszámítatlanság

Muri

Háttérben gyakran áll túlterhelés:

1. Hiányzik az elvégzendő munka céljának megértése, így a munka céljával, értékeivel való azonosulás is.

2. Nem megfelelőek a munkakörülmények: pl. sokszor kell érdemi munkavégzésüket megszakítani (ügyfélszolgálat hiánya?), akadályok a szoftverek kezelésénél, nem egyértelmű ügymenetek, alkalmatlan vezető, stb.

3. Nem kiszámítható, nem ütemezett munkateher, ötletszerű munkavégzés, pánik a határidőhöz közeledve, gyakori munkamódszer-változások, az instabilitás egyéb formái stb.

Lepeksek

1.) Értéket nem termelő vesztes kiküszöbölése

2.) Szükséges, de értéket nem termelő veszteségek csökkentése.

3.) Fenmmaradó tevékenységek

Formák

- egyéni
- önkéntes csoportos (minőségi körök)
- vezetés által irányított

ség stb.)

Id az ezt követő hibajavítás.

teglátásait, tapasztalatait nem használják fel a

dolgoznak, ahol nem használják ki a fejükben lévő

Lépések

1.) Értéket nem termelő veszteségek kiküszöbölése

2.) Szükséges, de értéket nem termelő veszteségek csökkentése.

3.) Fenmmaradó tevékenységek újraszervezése

gy a munka céljával, értékeivel való

ell érdemi munkavégzésüket megszakítani

sénél, nem egyértelmű ügymenetek,

ályok a szoftverek kezelésénél, nem egyértelmű ügymenetek,

vezett munkateher, ötletszerű munkavégzés, pánik a határidőhöz
zer-változások, az instabilitás egyéb formái stb.

Formák

- egyéni
- önkéntes csoportos (minőségi körök)
- vezetés által irányított

ECRS

Eliminate (megszüntet), Combine (kombinál, párhuzamossá tesz), Rearrange (átrendez), Simplify (egyszerűsít)

1. Melyek azok a tevékenységek, amelyek a folyamat sikerességét (a termék, vagy szolgáltatás minőségét, a munka biztonságát, ergonómiáját) nem befolyásolva **elhagyhatók**?
2. A fennmaradó tevékenységek közül **összevonható**-e, **párhuzamossá, egyidejűvé** tehető-e egy-egy tevékenység?
3. A fennmaradó tevékenységek **sorrendjét megváltoztatva** elérhető-e hatékonyság-javulás, eredményesség, kedvezőbb vagy biztonságosabb munkakörülmények?
4. A fennmaradó tevékenységeknél **további egyszerűsítés** elvégezhető?

Az ECRS módszert más problémamegoldó módszerekkel (Kipling és Ohno módszerek) együtt szokták alkalmazni.

további egyszerűsítés elvégezhető?

goldó módszerekkel (Kipling és
almazni.

DMAIC

Szakasz neve	Szakasz tartalma
D Define (meghatározás)	<i>Mi a probléma és miért akarjuk megoldani?</i> A folyamatfejlesztők (Sponsor, Champion, Black Belt tanácsadók) meghatározzák a problémát (problémákat), illetve ezekhez célértékeket rendelnek. Megfogalmazzák a megoldandó feladatokat, a projektcélokat, az elsődleges és másodlagos mutatószámokat, valamint kijelöli a végrehajtó csoporttagokat. Elkészítik a projektalapító okiratot (PAD), majd azt jóváhagyatják a menedzsmenttel.
M Measure (Mérés)	<i>Hol tartunk ma és mi a célunk? Hogyan tudjuk mérni a folyamatot?</i> A mérés előtt a folyamatot fel kell térképezni (folyamat térkép), illetve az egyes lépésekhez felelősöket kell rendelni. A folyamatára célja, hogy azonosítsa az értéket nem teremtő lépéseket.
A Analyze (Analízis)	<i>Mi a probléma oka? Mely területekre akarunk koncentrálni?</i> Olyan jellemzők keresése, amelyeket a projekt során meg kívánunk változtatni. Keressük tehát a teljesítménycélokat, a befolyásoló tényezőket és a (teljesítményt befolyásoló) változékonyság egyéb faktorait.
I Improve (Fejlesztés)	<i>Hogyan akarjuk megvalósítani a fejlesztést?</i> Folyamaton kívüli (offline) kísérletek, melyek vizsgálják, hogy a kiválasztott változók mennyire szignifikánsan befolyásolják a teljesítményt.
C Controll (Ellenőrzés)	<i>Hogyan biztosítjuk az eredmények tartósságát és folyamatosságát, fenntarthatóságát?</i> Megváltoztatott folyamatok nyomon követése, stabilizálása.

Vö: PDCA (CAF)

Pok

VSM

Értékáram elemzés - folyamatvizsgálat

Közigazgatásra tipikusan jellemző veszteségek:

- **Tervezési veszteségek:** pl.: kompetenciahiányos vagy információhiányos tervezők, időprésben készülő tervezés / kapkodás (néhány fázis kihagyásával), túlbiztosítás, túladminisztrálás, kihasználatlan emberi erőforrás, rossz feladat-kiosztás, delegálás hiánya, információ-áramlás gyenge tervezése;
- **Szolgáltatási veszteségek:** pl.: Rossz marketing eszköz, rossz kommunikációs csatornák kiválasztása, hiányzó ügyfélismeret (CRM hiánya miatt), túlzott időráfordítás, hiányzó normaidő, sztenderdizálás hiánya, párhuzamosság hiánya, várakozás, hibázás (emberi mulasztás);
- **Kommunikációs veszteségek:** pl.: az ügyfél alul-informálása, az ügyfél túl-informálása, rossz belső kommunikáció, ügyfél-visszajelzések rossz kezeléséből fakadó veszteségek, információ-vesztés;
- **Utómunka során keletkező veszteségek:** pl.: az ügyfél idejének terhelése, rossz delegálás,
- **Infrastruktúrából fakadó veszteségek:** pl.: hiányos vagy rossz infrastruktúra, felesleges befektetések, felesleges mozgások;
- **Automatizálás hiánya miatti veszteségek:** pl.: túlzott manuális dokumentáció, elektronikus ügyintézés lehetőségeinek kihasználatlansága;
- **Emberi erőforrásból fakadó veszteségek:** pl.: a szükségesnél kisebb erőforrás, feledékenység, kapkodás, kompetencia-hiány, ismeretiány, hanyagság, fáradtság, protest-hibázás (szándékos hibázás);

5S (6S)

Szortírozás (Seiri)	<i>A szortírozás célja, hogy csak azokat, annyit és akkor használjuk, amire, amennyire és amikor szükség van. Így csak azok maradnak a munkakörnyezetben, amelyek az adott munkavégzéshez feltétlenül szükségesek. (A többit el kell távolítani, meg kell szüntetni.)</i>
Rendezés (Seiton)	<i>A rendezés során a megfelelő dolgokat, megfelelő mennyiségben a megfelelő helyre kell tennünk. Meg kell határozni, hogy ezeket fizikailag hova tesszük, és a folyamatban résztvevők számára ezt nyilvánvalóvá kell tenni.</i>
Takarítás (Seito)	<i>A „takarítás” célja, hogy mindent tisztán, rendben tartsunk. A közigazgatás számára ez az elv a szükséges dolgok rendelkezésre állásáról, karbantartásáról, működőképességének biztosításáról szól.</i>
Szabványosítás (Saiketsu)	<i>A szabványosítás során az első három fázisban kialakított eljárásokat egységesíteni, egyúttal könnyen végrehajthatóvá kell tenni.</i>
Fenntartás (Shitsuke)	<i>A fenntartás, az első négy lépés folyamatos alkalmazása. Annak ellenőrzése, hogy mindenki megfelelően alkalmazza az eljárásokat, így azok előnyei is jelentkeznek. (Pl. vezetői bejárások, eredmények visszamérése, frissítő tréningek stb.) Ehhez megfelelő (és visszatérő) tájékoztatás és oktatás szükséges, ellenkező esetben nagy az esély a visszarendeződésre és teljesítményromlásra.</i>
Biztonság (Safety)	<i>A munkakörnyezet biztonságának biztosítása.</i>

Pokajoke

Hibaelkerülés

- **Megfelelő ismeretanyag**: minden folyamatot megfelelő oktatás után lehet csak színvonalasan (és hibamentesen) elvégezni, azaz a képzés, oktatás, valamint az ismeretanyag folyamatos rendelkezésre állása megkerülhetetlen.
- **Egyértelműség, egyszerűség, ergonómia**: A képzés után a hibázások leggyakrabban az egyértelműség, az egyszerűség és az ergonómia hiányából fakadnak.
- **Hibák felismerhetősége**: minél később detektálunk egy hibát, és az elkövetéstől minél távolabb, annál több többletmunkát fog eredményezni annak kiküszöbölése. Ezért fontos, hogy legyenek beépített, **automatikus ellenőrzési megoldások**, melyek a második pont szerint egyértelműek, egyszerűek és ergonómikus kialakításúak.

Kipling vs. Ohno

Mi történt? (What)	A probléma azonosításához és megoldásához a legfontosabb az esemény minél pontosabb, objektívebb leírása, részleteinek és körülményeinek megismerése.
Hol történt? (Where)	A helyszín gyakran indifferens, azonban sokszor pontosan ez lehet a probléma forrása. Ugyanakkor az adott helyszín is olyan adalékokat adhat az okok megismeréséhez, amely más helyszínen más kimenetet eredményezne.
Mikor történt? (When)	Ha egy esemény gyakran ugyanabban az időpontban (napszakban, napon, héten, hónapban, évszakban stb.) történik, akkor az időpont is kockázati tényező.
Hogyan történt? (How)	Milyen események vezettek az esemény bekövetkezéséhez, illetve történt-e valami az esemény elkerülése érdekében? Azaz mi történt előtte és utána?
Miért történt? (Why)	Az okok keresését szolgáló kérdés. (Itt kapcsolódik Ohno 5W módszeréhez.)
Ki érintett? (Who)	Nem a felelősöket üldözi, csupán ahhoz segít, hogy a jövőben a probléma megelőzhető legyen az érintett fejlesztésével.
Mennyit? (How much)	A tényezők és hatások számszerűsítésére utaló kérdés.

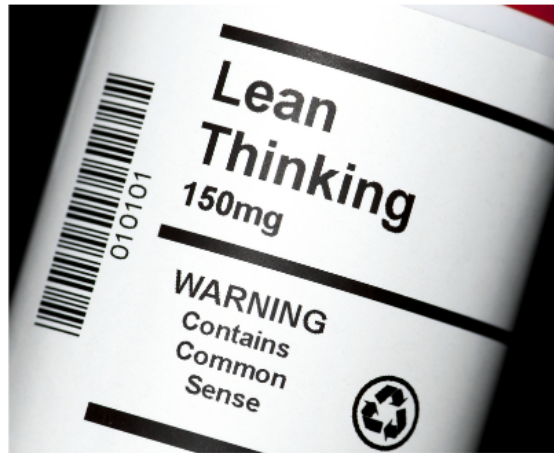
Közigazgatási specifikumok

- Csak **megfelelő adaptációval** alkalmazható.
- Inkább operatív szinten hasznosítja a Leant, egy lényegesen szűkebb eszköztárt felhasználva. A gyors javulás **(quick win) eszközeit részesíti előnyben**, a mélyreható, szervezeti filozófiát / kultúrát változtató eszközök helyett. (Pl. Kaizen, Értékáram-elemzés stb.)
- A gyors javulás leggyakoribb területei:
 - az ügyfél-várakozási idők csökkenésében,
 - a feldolgozási idő, a teljesítmény és a minőség javulásában (kevesebb hibázás),
 - a „többet kevesebbért” elv gyakoribb érvényesülésében,
 - nagyobb megtakarításban,
 - az alkalmazottak elégedettségének, közérzetének és bizalmának növelésében
 - és mindezek szervezeti kultúrába történő beépülésében érhetők tetten.
- A Lean-nél - az eltérő a szolgáltatási környezet miatt - minden variánsra **önálló menedzsment megoldás** kialakítása szükséges, amit szakértőkkel érdemes koordináltatni.
- A Lean sikerét befolyásolja a vezetőség és a személyi állomány **elkötelezettsége, szervezési képessége, változásra való hajlandósága** és **képessége, együttműködési képessége**, valamint az ügyfelek központi szerepének belátása.
- A Lean eredményei csak akkor tarthatók fenn hosszú távon, **ha beépül a szervezeti kultúrába**, és a szervezeti általános stratégia részévé emelik.



Mikor melyiket, és mikor ne?

- Mindhárom módszertan filozófiája hasonló: folyamatos fejlesztés, de
 - LEAN: veszteség elkerülésével, megelőzősével
 - Six Sigma: Outputok minőségfejlesztésével
 - ToC: gyenge láncszem erősítésével



- Ha a szervezet analízálásra nyitott: Six Sigma
- Quick Win: Lean
- Dolgozók bevonásának mellőzésével: ToC
- Okok ismertek, de a megoldás nem: Lean
- Sem az okok, sem a megoldás nem ismert: Six Sigma

Kerüljük el, ha:

- Nincsenek szakértők
- Szervezeti kultúra nagyon eltérő
- Ha fontos a menedzsment teljesítmény-mérése (azt nem méri)

Buktató tényező	Lehetséges eszközök
<i>Előkészítetlen változás végrehajtása</i>	Tájékoztatás, bevonás, korrekció.
<i>Szűkös, szűkülő erőforrások</i>	Tartalékolás, rugalmasság
<i>Homályos felelősségi és utasítási jogkörök</i>	Előre rögzített hatásköri rend
<i>Személyi ellenállás</i>	Motiváció, empátia, táájékoztatás, bevonás, felhatalmazás, érdekeltség és tiszta jövőkép kialakítása;
<i>Kommunikációs hibák</i>	Világos, nyílt, rendszeres és egyértelmű kommunikáció.
<i>Önkormányzati önrendelkezési, akarat</i>	Érdekeltség kialakítása, meggyőzés;
<i>Kompetencia-hiány</i>	Oktatás, továbbképzés
<i>Katasztrófa</i>	Felkészülés a katasztrófra

budai.balazs@uni-nke.hu

+36-20-966-0454

Fogadóóra: szerdánként 12:00 - 13:00, előzetes bejelentkezés mellett (e-mail)