

# Folyamat optimalizálás

## FOGALOMTÁR

### MÓDSZERTAN 3. SZÁMÚ MELLÉKLETE

2013. május 31.

Készítette: Folyamatmenedzsment Munkacsoport

Az esettanulmány az ÁROP-1.2.18 azonosító jelű, „Szervezetfejlesztési Program” című kiemelt projekt keretében készült.

## **Állampolgár/ügyfél (Citizen/Customer)**

Az állampolgár/ügyfél kifejezés a közszolgáltatás eredményeivel és hatásával kapcsolatban állók kettős szerepére utal.

A szervezet tevékenységének címzettje egyfelől ügyfél, mint a szervezet által nyújtott szolgáltatások közvetlen igénybevevője. Másrészt a közszolgáltató szervezet tevékenységének hatását érezhetik azok az állampolgárok is, akik nem kerülnek közvetlenül kapcsolatba a közszolgáltató szervezet tevékenységével.

Ugyanakkor az állampolgár ügyfélként nemcsak kedvezményezettje a szolgáltatásoknak, hanem – mint a közösség tagja - kötelezettségei is vannak (pl. adófizetés vagy bírságok megfizetése). Ezt a kettős szerepet példázza, hogy ha valaki lopásért tesz bejelentést a rendőrségen, abban az esetben mint ügyfél jelenik meg a rendőrség működésében. Ugyanakkor az általános közbiztonság tekintetében minden állampolgár érintett a rendőrség tevékenységével kapcsolatban (függetlenül attól, hogy közvetlenül kapcsolatba került-e a rendőrséggel).

## **Átláthatóság (Transparency)**

Az átláthatóság vagy transzparencia nyíltságot, nyitottságot, kommunikációt ellenőrizhetőséget és elszámoltathatóságot jelent. Az átláthatóság megvalósulását segítik például a közérdekű adatok közzététele, a nyilvános ülések, a pénzügyi és költségvetési és egyéb beszámolók közzététele, valamint a szervezetnél végzett ellenőrzések és ezen ellenőrzések eredményeinek nyilvánossá tétele.

## **Audit (Audit)**

Az audit a szervezet tevékenységének és eredményeinek megvizsgálására, értékelésére irányuló független ellenőrzési folyamat. Leggyakoribb típusai: pénzügyi, működés értékelésére vonatkozó, infokommunikációs, megfelelőségi audit és irányítási rendszer audit.

Az audit keretében az ellenőrző tevékenységek három szintjét különböztetjük meg:

- a vezetés által végzett belső ellenőrzés;
- a szervezet független egysége által végzett belső ellenőrzés, amely irányulhat a megfelelőség, vagy célszerűség, hatékonyság ellenőrzésére;
- külső, független szervezet által végzett külső audit.

## **Balanced Scorecard (BSC)**

A hazai gyakorlatban *Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer* néven is ismert ez a módszertan.

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer (angol rövidítéssel: BSC) egy olyan módszer, amelynek keretében a szervezet egy sor mutatószám segítségével értékeli, hogy

milyen mértékben tudta küldetését és stratégiai célkitűzéseit teljesíteni. Az ilyen rendszerben kialakított mérések négy nézőpontból értékelik a szervezet eredményeit:

1. innováció és tanulás (humánmenedzsment);
2. működési folyamatok;
3. ügyfél;
4. pénzügy.

Az egyes megközelítések mutatói ok–okozati kapcsolatban állnak egymással, amely kapcsolatot folyamatosan figyelemmel kell kísérni.

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer nagyon hasznos kommunikációs eszköz, amelynek segítségével a vezetés tájékoztatást nyújthat a szervezet munkatársainak és az érdekelt feleknek arról, milyen mértékben valósult meg a stratégiai terv.

A kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszert Európában egyre nagyobb mértékben alkalmazzák a közszférában. Meg kell jegyezni, hogy a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer alkalmazható a CAF értékelés keretében.

### **Belső kontrollrendszer (Áht. 69. §)**

A belső kontrollrendszer a kockázatok kezelése és tárgyilagos bizonyosság megszerzése érdekében kialakított folyamatrendszer, amely azt a célt szolgálja, hogy megvalósuljanak a következő célok:

1. a működés és gazdálkodás során a tevékenységeket szabályszerűen, gazdaságosan, hatékonyan, eredményesen hajtják végre,
2. az elszámolási kötelezettségeket teljesítik, és
3. megvédik az erőforrásokat a veszteségektől, károktól és nem rendeltetésszerű használatától.

### **Bemeneti erőforrások/Bemenetek (input)**

Bármilyen információ, tudás, anyag és más erőforrás, amelyet a szervezeti célok eléréséhez felhasználnak.

### **Benchlearning<sup>1</sup> (Egymástól tanulás)**

A benchmarkinggal szemben nem az összehasonlítható szervezetek utáni kutatásra helyezi a hangsúlyt, hanem a másoktól való tanulásra. Egy olyan szemléletet takar, amely abból indul ki, hogyan tanulhatunk mások erősségeiből, milyen ötleteket meríthetünk saját munkánk tökéletesítéséhez, illetve hogyan kerüljük el azokat a hibákat, amelyeket mások vétettek. Két

---

<sup>1</sup> Meghatározás alapja:

[http://www.felvi.hu/felsooktatasimuhely/avir/fogalomtar/defmart/!DefMart/index.php/Bench\\_learning](http://www.felvi.hu/felsooktatasimuhely/avir/fogalomtar/defmart/!DefMart/index.php/Bench_learning). Letöltés időpontja: 2013. április 29.

központi eleme az egymástól tanulás és a jó gyakorlatok átvétele, amelyek szervesen összekapcsolódva a nagyobb teljesítmény elérését segítik elő.

### **Benchmark (referenciaérték)**

Magas színvonalú, referenciául szolgáló mért eredmény, teljesítmény; gyakran a „*best-in-class*” angol kifejezéssel is jelölik, amelynek jelentése: kategóriájában a legjobb (lásd benchmarking). A benchmark egy összehasonlítás alapjául szolgáló viszonyítási vagy mérési érték, vagy olyan teljesítményszint, amelyet egy adott folyamat tekintetében a kiválóság mércéjeként ismernek el.

### **Benchmarking**

A benchmarkingnak számos meghatározása van, de a kifejezés lényege a következőképpen fogalmazható meg: „másokkal való összehasonlítás”.

Az Európai benchmarking magatartási kódex (*European Benchmarking Code of Conduct*) szerint a benchmarking nem más, mint egy szervezet összehasonlítása más szervezetekkel és az ezen összehasonlítás által feltártakból történő tanulás.

A gyakorlatban a benchmarking általában felöleli

- a szervezet teljesítményének, működésének és folyamatainak rendszeres összevetését más, a szervezet által jónak, jó gyakorlatot alkalmazónak tartott szervezetekkel;  
*E jól teljesítő szervezetekkel kapcsolatban szokás használni a „best-in-class” (kategóriájában a legjobb) kifejezést. Ugyanakkor a „legjobb” kifejezés helyett gyakran a „jó” kifejezést használják, mivel nem lehetünk abban biztosak, hogy valóban a legjobb gyakorlatot sikerült megtalálnunk.*
- a szervezet teljesítménye és a vizsgált jó gyakorlat közötti eltérések azonosítását;
- a teljesítmény javítását célzó új megközelítések keresését;
- a javítások megvalósítása és a végrehajtásuk követését, valamint
- a haladás folyamatos ellenőrzését és a hasznok számbavételét.

A benchmarking az európai közigazgatási rendszerekben általában a tanulási szempontokra koncentrál. Manapság inkább az **egymástól tanulás** (**benchlearning**) kifejezéssel utalnak rá, mivel a tudás-, információ- és olykor erőforrás-megosztáson alapuló szervezetfejlesztési módszerek elsajátítása eredményesnek bizonyult a szervezeti változások bevezetése terén. Csökkenti a kockázatokat, hatékony és időt takarít meg.

### **Brainstorming**

A hazai gyakorlatban „ötletbörze” néven is ismert ez a módszertan.

Csoportos kreatív eljárás, amelynek célja egy definiált problémával, kérdéssel kapcsolatban a csapattagok ötleteinek minél nagyobb számban történő összegyűjtése. A módszer egyik legfontosabb szabálya, hogy az ötletgyűjtés során ne kritizáljuk egymás ötleteit.

## **Cél, célkitűzés (Objectives [goals/aims/targets])**

A cél vagy célkitűzés azt az elérni kívánt optimális helyzetet, állapotot fogalmazza meg, amely a szervezet küldetésében meghatározott elérni kívánt eredmények vagy hatások révén jön létre.

- **Stratégiai célkitűzés (strategic objectives)**

A közép- és hosszú távú globális célkitűzések jelzik azt az általános irányt, amelyet a szervezet követni akar. Meghatározza azokat a végeredményeket és hatásokat, amelyeket a szervezet el akar érni.

- **Működési célkitűzés (Operational objectives)**

A stratégiai célkitűzések konkrét megfogalmazása pl. a szervezeti egységek szintjén. Egy működési célkitűzés azonnal átalakítható egy sor intézkedéssé és feladattá.

## **Egymástól tanulás (Benchlearning)**

lásd Benchlearning

## **Eljárás (Procedure)**

Annak részletes és jól kimunkált leírása, hogy a tevékenységeket hogyan kell végrehajtani.

## **Elszámoltathatóság (Accountability)**

Egy személy kötelezettségvállalása arra, hogy a ráruházott és általa vállalt felelősséggel összhangban tevékenykedik, valamint a rábízott erőforrások felhasználásáról és kezeléséről beszámol. Aki ilyen kötelezettséget vállal, köteles megválaszolni a hozzá intézett kérdéseket, és köteles az irányítása alatt álló erőforrásokról és műveletekről feletteseinek beszámolni. A felettesek e jelentések megkövetelésével és ellenőrzésével vesznek részt a felelősség érvényesítésében, így mindkét félnek egyaránt megvannak a kötelezettségei.

## **Érdekeltek/Érdekelt felek (Stakeholders)**

Érdekelt felek mindazok, akiknek pénzügyi vagy egyéb érdeke fűződik a szervezet tevékenységéhez. A belső és külső érdekelt négy fő csoportba sorolhatók:

- politikai hatalom;
- állampolgárok/ügyfelek;
- a szervezetben dolgozó munkatársak;
- partnerek.

Érdekelt felek például: politikai döntéshozók, állampolgárok/ügyfelek, alkalmazottak, társadalom, civil szervezetek, felügyeleti szervek, média, beszállítók stb. A kormányzati szervezetek szintén érdekelt felek.

## **Eredmény (Output)**

Az angol nyelvű szakirodalomban az *output* kifejezéssel jelölik egy folyamat közvetlen eredményét. Megkülönböztetünk közbenső és végső eredményeket. A közbenső eredmény a folyamat közbenső szakaszaiban létrejött termékeket vagy szolgáltatásokat jelenti, függetlenül attól, hogy azok a folyamat során átkerülnek-e egyik szervezeti egységtől egy másikhoz vagy egyik folyamatból egy másikba. A végső eredmény a közvetlen kedvezményezettekhez kapcsolódik, akik lehetnek a szervezeten belüli vagy azon kívüli szereplők.

A közvetlen eredményekre példa: kiadott építési engedélyek száma, kiszabott bírságok nagysága, felújított iskolai épületek száma stb. Ezt összehasonlítva a ráfordításokkal kapjuk meg a szervezeti működés, illetve cselekvés hatékonyságát. Fontos hangsúlyozni, hogy a közvetlen eredmény önmagában nem mutatja meg a működés társadalmi hasznosságát, vagyis nem nyújt információt a társadalmi értelemben vett eredményességről.<sup>2</sup>

## **Eredményesség (Effectiveness)**

A kitűzött cél és ténylegesen elért eredmény közötti viszony. Megmutatja, hogy egy tevékenység, folyamat, vagy fejlesztés során milyen mértékben sikerült elérni a kitűzött, elvárt célt.

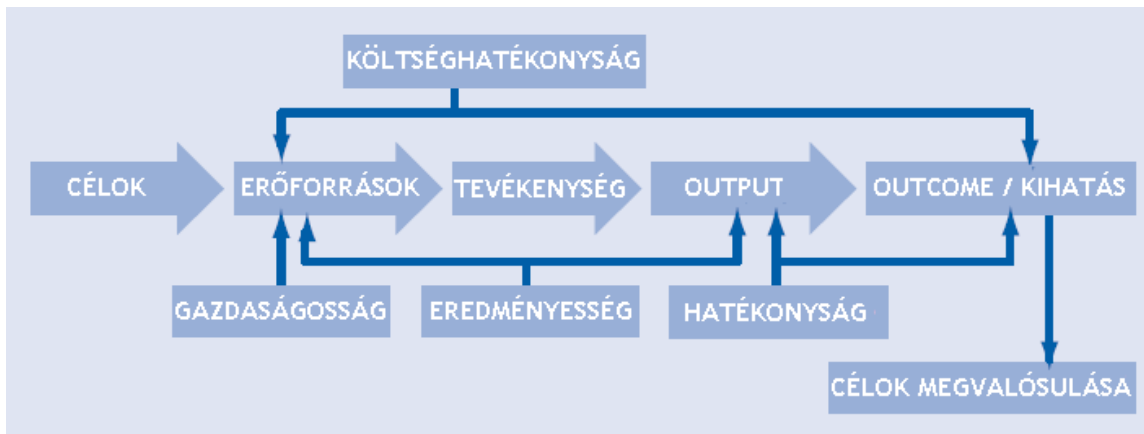
## **Eredményesség/hatékonyság/gazdaságosság/etika/környezet (Effectiveness/Efficiency/Economy/Ethics/Environment)**

A közszférában alkalmazott hármas szabály, a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség (lásd a vonatkozó szócikkeket) követelménye nemrégiben kiegészült az etikával és a környezettel, így e minőségirányítási szempontból hasznos követelmények száma ötre emelkedett. (Az egyértelműség és a könnyebb megjegyezhetőség kedvéért megemlítjük, hogy angol nyelven e követelményeket együttesen gyakran „3 E”, illetve „5 E” szabálynak nevezik, mivel angolul mind az öt szó *e* betűvel kezdődik: *efficiency, effectiveness, economy, ethics, environment.*)

---

<sup>2</sup> Meghatározás forrása: A fogalmak pontosításának forrása: Horváth M. Tamás: Közmenedzsment Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs 2005. 170. o.

4. ábra: Az „5 E” összefüggései



### **Erőforrás (Resources)**

A szervezet által a feladatai elvégzéséhez igénybe vett tudás, munkaerő, tőke, ingatlanok vagy technológia.

### **Érték (Value)**

Értéknek nevezzük azokat a tevékenységeket, illetve azok eredményeit, kimeneteit, amelyek közvetlenül hozzájárulnak valamely külső vagy belső ügyfél igényeinek, elvárásainak a teljesítéséhez.

### **Értékelés, visszamérés (Evaluation)**

Annak felmérése, hogy az intézkedések elérték-e a kívánt hatást, illetve hogy más intézkedések alacsonyabb költségek mellett jobb eredményre vezettek-e volna.

### **Személyes értékelés (Perception measurement)**

Egyének vagy csoportok szubjektív benyomásának és véleményének megismerésére vonatkozó értékelések eredményei. Ebben az értékelésbe beletartozik az elégedettség mérések eredményeinek az áttekintése is, amely például az állampolgárok/ügyfelek, vagy a munkatársak szubjektív véleményének megismeréséhez kapcsolódnak. Ez például megmutatja, hogy az állampolgár/ügyfél hogyan vélekedik a szervezet által nyújtott szolgáltatásról, illetve az ahhoz kapcsolódó termékről. Egyik módszere lehet a csoportok körében végzett elégedettségmérés. Ide tartoznak a munkatársak véleményének megismerésére vonatkozó módszerek, így a munkatársi elégedettség mérése is (pl. kérdőívvel).

## **E-szolgáltatások (e-Services)**

Információs és kommunikációs technológiák felhasználásával nyújtott közszolgáltatások.

## **Felmérés (Survey)**

Egyének vagy csoportok véleményére, viszonyulására vagy ismereteire vonatkozó adatok gyűjtése. Sok esetben a teljes népességnek csak egy keresztmetszetét vonják be az adatgyűjtésbe.

## **Fenntartható fejlődés (Sustainable development)**

A jelen szükségleteinek kielégítésére alkalmas fejlődés, amely nem veszélyezteti a jövő generációk szükségleteinek kielégítését.

## **Folyamat (Process)**

A folyamat egy adott cél elérését szolgáló, mérhető, logikailag összefüggő tevékenységsor, amely egy speciális termék vagy szolgáltatás előállítására irányul. A folyamatnak van kezdő és végpontja, világosan meghatározott bemenete és kimenete, költség- és idővonzata, eredményének van minősége, illetve kapcsolódik hozzá fogyasztói/ügyfél megelégedettség.

## **Folyamatábra (Process diagram)**

Egy folyamaton belül végrehajtott cselekvéssorozat grafikus ábrázolása.

## **Folyamatgazda (Process owner)**

A folyamatok megtervezéséért, fejlesztéséért, végrehajtásáért, valamint koordinációjáért és a szervezeten belüli integrációjáért felelős személy. Felelősségei közé tartoznak:

- A folyamat megértése: hogyan hajtható végre a gyakorlatban?
- A folyamat megtervezése: hogyan illeszkedik a tágabb jövőképbe? Kik a belső és külső érdekeltek, és teljesülnek-e elvárásaik? Hogyan függ össze a folyamat a többi folyamattal?
- A folyamat kommunikációja a belső és külső érdekeltek felé.
- A folyamat ellenőrzése és mérése: milyen mértékben eredményes és hatékony a folyamat?
- A folyamat összehasonlító értékelése (benchmarking): hogyan teljesítenek más szervezetek és mit tanulhatunk tőlük?



- A folyamat jövőképe: mi a folyamatra vonatkozó hosszú távú jövőkép és mit kell tennünk ennek elérése érdekében?
- Beszámoló a folyamatról: pontosan mit lehet javítani? Melyek a fejlesztendő területek és hogyan lehet ezeket kezelni?

E lépések alkalmazásával a folyamatgazdának lehetősége nyílik a folyamatos javításra.

### **Folyamatos fejlesztés folyamata (Continuous improvement process)**

A szervezeten belüli folyamatok folyamatos fejlesztése a minőség, gazdaságosság vagy működési hatékonyság (pl. közigazgatási szervezet ügyintézési gyorsaságának) állandó és tudatos javítása céljából. Ennek rendszerint elengedhetetlen feltétele a szervezethez kötődő minden érdekelt fél bevonása.

### **Folyamatirányítás (process management)**

A folyamatirányítás (process management) feladata az, hogy megelőzze a hibáknak folyamat közben történő megjelenését, illetve a produktumban való előfordulását. A folyamatirányítás célja, hogy a figyelmet a bemenetek azonosítására, a folyamatokra, a kimenetekre, továbbá a szükséges felügyeletre és ellenőrzésekre összpontosítsa. Az irányítás eredményeképpen a szolgáltatás az előre meghatározott, elvárt módon történik meg.

### **Folyamattérkép (Process map)**

Folyamatok közötti kapcsolat grafikus ábrázolása.

### **Gazdaságosság (Economy)**

A gazdaságosság és a gazdaságossá tétel a pénzügyek megbízható kezelését jelenti, amelybe bele értendő a hatékonyabb beszerzési folyamatok miatti költségcsökkenés és az eredmények vagy célkitűzések minőségét nem befolyásoló megtakarítás.

### **Hatás (Outcome)**

Az angol nyelvű szakirodalomban az *outcome* kifejezéssel jelölik azt az átfogó hatást, amelyet az *output* (eredmény) gyakorol a közvetlen kedvezményezettekre és érdekeltekre (belsőkre és külsőkre egyaránt) vagy a szélesebb társadalomra. Ilyen hatás például, ha megvalósul az elhatározott településkép kialakítása, csökken a halálos közúti balesetek száma, javul a közoktatás színvonala.

Példa az Eredmény (output) és Hatás (outcome) közötti különbség értelmezéséhez: A fegyvertartás feltételeinek szigorítása kevesebb tartási engedély kiadásához vezet. Ennek a szigorításnak az *eredményeként* kevesebb lőfegyver lesz a társadalom birtokában.

Ugyanakkor a szigorítás *hatására* hosszú távon a társadalom szintjén magasabb fokú biztonságérzet valósulhat meg.

### **Hatékonyság (Efficiency)**

A felhasznált erőforrások, illetve költségek és az eredmény közötti viszony. Azt mutatja meg, hogy egy folyamat, tevékenység, vagy fejlesztés milyen erőforrás, idő vagy költség felhasználás mellett érte el eredményét. Általában az a megvalósítás tekinthető hatékonyabbnak, amelyik kisebb erőforrás, költség felhasználással, illetve rövidebb idő alatt érte el ugyanazt az eredményt.

Az eredményesség és a termelékenység jelentése megegyezik. A termelékenység mérésénél vagy az összes termelési tényezőt figyelembe veszik (teljestényező-termelékenység) vagy egy bizonyos tényezőt vesznek alapul (munka- vagy tőketermelékenység).

### **Információ (Information)**

Az információ az adatok üzenetté szervezett csoportja; jelentéssel bíró adat. Az információ egyik általános meghatározása: azon tények, amelyekhez valamivel vagy valakivel kapcsolatban hozzájutunk, vagy amelyeket valamiről vagy valakiről megtudunk.

*Példa:* Törvény, jogszabály, előírás, eljárás, jelentés, iránymutatás, levél, e-mail, cikk, utasítás, előadás, üzenet, ábra, űrlap, könyv vagy újság tartalma, tervrajz.

### **Folyamatfejlesztési terv**

Egy projekttel kapcsolatban a feladatokat, a felelősség megoszlását, a végrehajtás céljait (pl. konkrét célkitűzések, határidők) és a szükséges erőforrásokat (pl. munkaórák, pénz) meghatározó dokumentum.

### **ISO – International Organization for Standardization**

lásd Nemzetközi Szabványügyi Szervezet

### **ISO 9001<sup>3</sup>**

Nemzetközi minőségi szabvány, amely a termék és a folyamatok minőségi követelményeire fókuszál. A szabvány alapján kiépített rendszereket – 2001-től – minőségirányítási rendszernek nevezzük. A szabványnak való megfelelést arra feljogosított szervezetek tanúsítják.

---

<sup>3</sup> Meghatározás alapja: <http://www.standard-team.hu/mit-jelent-iso9001.html> (Letöltés időpontja: 2013. április 29.)

## **Kaizen**

A Kaizen célja, hogy az összes alkalmazott bevonásával folyamatos tökéletesítést támogató intézményi kultúrát alakítson ki. Alapelve szerint minden probléma egyben lehetőség is fejlődésre, fejlesztésre, a működés tökéletesítésére. A kiindulási pontot a külső és belső vevők elvárásai, igényei jelentik, a tökéletesítésnek a vevők elégedettségét kell növelniük. A munkatársak tapasztalatainak felhasználása a Kaizen eredményessége szempontjából kiemelt jelentőségű. A Kaizen folyamatos, fokozatos fejlesztésről szól, a változások kis lépéseken keresztül zajlanak le.

## **Kiválóság (Excellence)**

Kiemelkedő gyakorlat egy szervezet irányítása és az eredmények elérése terén. E gyakorlat az EFQM<sup>4</sup> által kidolgozott, a teljes körű minőségirányításhoz kapcsolódó alapfogalmakon alapul. E fogalmak közé tartozik az eredményorientáltság, az ügyfélközpontúság, a vezetés minősége és a cél állandósága, a folyamatokkal és tényekkel történő irányítás, a munkatársak bevonása, a folyamatos fejlesztés, az innováció, a kölcsönösen előnyös partnerkapcsolatok és a szervezetek társadalmi felelősségvállalása.

## **Kompetencia (Competence)**

A kompetencia fogalma magában foglalja az egyének tudását, készségeit és képességeit, amelyet munkájuk során alkalmaznak. A kompetencia alatt általában az alábbi összetevőket érthetjük: ismeretek, tudás, készségek-jártasságok, személyes értékek, attitűd, személyiség és motiváltság. Úgy tekinthetjük, hogy aki képes sikeresen elvégezni egy feladatot, az rendelkezik a feladat elvégzéséhez szükséges kompetenciával.

## **Konszenzus (Consensus)**

Megegyezés kialakítása, amire általában az egyéni önértékelést követően kerül sor, amikor az egyes értékelők összegyűlnek, hogy összevegyék és megvitassák egyéni értékeléseiket és pontszámaikat. A folyamat végére az egyéni értékelők általában egyezsége jutnak, aminek eredményeként kialakul a szervezetre vonatkozó egységesen elfogadott pontszám és a hozzá tartozó szöveges értékelés.

---

<sup>4</sup> EFQM - European Foundation for Quality Management

## **Költséghatékonyság (Cost effectiveness)**

A szervezet céljaival összefüggésben keletkező eredmények és azok eléréséhez kapcsolódó költségek – lehetőség szerint ideértve a teljes társadalmi költséget is – közötti viszony. Ez tulajdonképpen a szervezet vagy folyamat kiadási oldalról szemlélt hatékonysága (lásd még: „hatékonyság”).

## **Közszolgálati szervezet (Public service organisation)**

A közszolgálati szervezet olyan közfeladatot ellátó szervezet, amely a közfeladatot nem nyereségszerzési céllal látja el, és finanszírozása részben vagy egészben közpénzekből biztosított.

## **Közigazgatási szervezet (Public administration)**

Közigazgatási szervezetnek tekintjük azt az intézményt, amely a megválasztott (országos, regionális vagy helyi) kormányzat politikai irányítása és felügyelete alá tartozik, szakpolitikák kialakításával, a jogszabályok előkészítésével és végrehajtásával foglalkozik, azaz az állampolgárokkal szemben elsődlegesen közhatalmat gyakorol. Alapvető tevékenységi köréhez közszolgáltatások nyújtása általában nem tartozik.

## **Kritikus sikertényezők (Critical success factor)**

Valamely kitűzött stratégiai cél elérése érdekében teljesítendő előfeltételek. Azokat a kulcsfontosságú tevékenységeket vagy eredményeket emeli ki, amelyek terén elengedhetetlen a kielégítő teljesítmény a szervezet sikere érdekében.

## **Kulcsfontosságú eredmények (Key performance results)**

Ezek a szervezet alapvető teljesítménycéljaival, kiemelt feladataival kapcsolatos eredmények. A szervezet stratégiájához és kiemelt céljaihoz kapcsolódó eredményei, amelyek a különböző érdekelteltek szükségleteihez és igényeihez, (külső eredmények), valamint a szervezet irányításához és fejlesztéséhez (belső eredmények) kapcsolódnak. A modell e két területre osztja fel kulcsfontosságú eredményeit.

## **Lean menedzsment**

A Lean menedzsment alap gondolata szerint a cél, hogy maximalizáljuk a vevői értéket, miközben minimalizáljuk a veszteségeket. A Lean kifejezés jelentése leegyszerűsítve: minél több érték előállítása a vevők/ügyfelek számára, minél kevesebb erőforrás felhasználásával. Az egymástól független pontokon végzett fejlesztések helyett, a teljes értékfolyamatok

mentén felszámolt veszteségek következménye a kevesebb emberi erőfeszítés, kevesebb alapterület, kevesebb tőke, valamint rövidebb átfutási idő. Az így előállított termékek és szolgáltatások, lényegesen kevesebb költséggel és selejttel hozhatóak létre, a hagyományos üzleti rendszerekkel összehasonlítva. A Lean a gyártási folyamatokon túl minden vállalatnál, szervezetnél és minden folyamatra alkalmazható.

### **Legjobb/Jó gyakorlat (Good/Best practice)**

Élenjáró/kimagasló teljesítmények, módszerek vagy megközelítések, amelyek kivételes eredményekhez vezetnek. A legjobb gyakorlat egy relatív fogalom, és gyakran olyan újszerű vagy érdekes gyakorlatokra utal, amelyeket a benchmarkingon és a benchlearningen (egymástól tanuláson) keresztül azonosítottak be a szervezeten kívül. Mivel nehéz meghatározni, mi tekinthető az adott területen a legjobb gyakorlatnak, ezért a szervezetek gyakran a „jó gyakorlat” kifejezést használják a „legjobb gyakorlat” helyett. A két kifejezés használata ágazonként is eltérő.

### **Minőség (a közsférában) (Quality)**

Közszolgáltatás nyújtása meghatározott tulajdonságok/jellemzők mentén, amelyek fenntartható módon eleget tesznek, illetve megfelelnek a következőknek:

- előírások/követelmények (törvény, jogszabály, rendelet);
- az állampolgárok/ügyfelek elvárásai;
- minden más érdekelt fél elvárásai (politikai, pénzügyi, intézményi, személyzeti).

A minőség fogalma az elmúlt évtizedekben bontakozott ki:

#### Minőség-ellenőrzés

A minőség-ellenőrzés fókuszában a termék/szolgáltatás és azok megfelelőségnek a vizsgálata áll, amikor azok megfelelőségét az írásban rögzített előírások és sztenderdek alapján ellenőrizzük. A minőség-ellenőrzés statisztikai módszereinek (mintavételi módszerek) kidolgozása az 1920–30-as években kezdődött.

#### Minőségbiztosítás

A minőségbiztosítás az alapvető folyamatokra és ezen folyamatok szabályozására irányul, a termék vagy szolgáltatás minőségének biztosítása céljából. A minőségbiztosításnak része a minőség-ellenőrzés.

A fogalom az 1950-es években született meg, majd az ISO 9000-es szabványok révén az 1980-as és 1990-es években széles körben elterjedt volt. Ma már nem használatos, helyébe a tejes körű minőségirányítás (TQM) lépett.

#### Teljes körű minőségirányítás vagy minőségirányítás

A tejes körű minőségirányítás (angolul: *total quality management*, rövidítve: TQM) olyan vezetési filozófia, amely a szervezet minden területére és minden folyamatára (kulcs, vezetési és támogató folyamatokra) kiterjed a termékek és szolgáltatások minőségének, valamint a szervezet hatékonyságának folyamatos fejlesztése érdekében.

A minőségirányítás fogalma magában foglalja a stratégiai tervezést, az erőforrásokkal való gazdálkodást, valamint más rendszeres tevékenységeket, mint például a minőséggel kapcsolatos tervezés, működtetés és értékelés (ISO).

Olyan ügyfélközpontú vezetési filozófia, amely arra irányul, hogy elemzési módszerek és eszközök igénybevétele, valamint minden munkatárs bevonásával, csapatmunka révén folyamatosan fejlessze a munkafolyamatokat. Számos TQM modell ismert, ezek közül az EFQM, a CAF, a Malcolm Baldrige modell (USA), valamint az ISO 9004 szabvány a legelterjedtebb.

A TQM filozófia alkalmazása a szervezetet különböző típusú területeit érinti (pl. emberi erőforrások menedzselése, vezetés és irányítás), amely területeket irányításához holisztikus (a különálló részek egységes rendszerben történő kezelését célzó) megközelítést kell alkalmazni, az ügyfelek igényeinek és elvárásainak kielégítése érdekében. Ez a megközelítés kiterjed az érdekelt felekre is. A TQM fogalma az 1980-as években alakult ki.

A teljes körű minőségirányítás (TQM), a minőségirányítás (*quality management*, QM) és a teljes körű minőség (*total quality*, TQ) ugyanarra a filozófiára utal, jóllehet egyes szerzőknél lehetnek bizonyos eltérések.

#### Minőségirányítási rendszer

Olyan összehangolt tevékenységek halmaza, amelyek a szervezet irányítására és ellenőrzésére irányulnak azzal a céllal, hogy folyamatosan fejlesszék a szervezet teljesítményének hatékonyságát és eredményességét.

### **Munkatársak (People/employees<sup>5</sup>)**

A szervezet által foglalkoztatott minden személy, ideértve a teljes és részmunkaidőben, valamint a határozott idejű jogviszony keretében foglalkoztatott személyeket.

### **Mutatók, mérőszámok (Indicators)**

Olyan, általában számszerűsített mérési értékek, amelyek egy cselekvés, intézkedés eredményét mutatják meg.

- **Teljesítménymutatók**

Ezek a mutatók számos területre vonatkozhatnak egy közigazgatási szerv működésében, amelyek segíthetik a szervezet működésének és teljesítményének megértését, értékelését, a teljesítmény változásának előrejelzését, valamint a szervezet működésének fejlesztését.

Sok kifejezés használatos a szervezeti teljesítmény mérésére: eredmények, mérési értékek, mutatók, paraméterek. Evvel együtt a mérések terminológiája kevésbé fontos, olyan fogalmakat érdemes alkalmazni, amelyek érthetőek és ismertek. Pareto elvéből kiindulva, az eredmények 80%-át a cselekedetek, tevékenységek 20%-a alakítja. Ezért célszerű és indokolt

---

<sup>5</sup> A CAF angol nyelvű változata szinonimaként használja a két angol fogalmat.

mérni a kitűzött eredmények elérése szempontjából alapvető fontossággal bíró kulcsfolyamatok teljesítményét.

- **Kulcsteljesítmény-mutatók**

Ezek a szervezet kiemelt jelentőségű mérőszámai, általánosan a szervezet alapvető céljainak értékeléséhez kapcsolható mutatók, amelyek elsősorban a CAF 4. és 5. kritériumában foglalt kulcsfontosságú folyamatok teljesítményének méréséhez kapcsolhatóak.

Az ügyfél-elégedettséghez kapcsolódóan jó példája lehet, amikor olyan folyamatok állampolgár-/ügyfélközpontú eredményeit mérik, amelyeket az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének növelése érdekében működtet a szervezet (pl. ilyen lehet az ügyintézés gyorsaságára vonatkozó időtartam).

### **Six Sigma (6 Szigma)**

A Six Sigma módszer olyan minőségmenedzsment típusú koncepció, melynek legfőbb célja az elért folyamateredmények célértéktől való eltérésének feltárása illetve minimalizálása. A „szigma” elnevezés a folyamat teljesítményére, hibamentes működésére vonatkozik, ami maga az elérendő cél. A módszer alkalmazása révén jelentősen javíthatók a folyamatok teljesítményjellemzői. A koncepció konkrét megjelenési formája a bevezetésére szolgáló integrált eljárás mód (ún. DMAIC-folyamat) a következő szakaszokkal: Tervezés (D, Define), Mérés (M, Measure), Elemzés (A, Analyze), Fejlesztés (I, Improve), Ellenőrzés (C, Control).

### **SMART célok (SMART objectives)**

A szervezetek célokat tűznek ki maguk elé, meghatározva mindazt, amit meg kívánnak valósítani. A célok meghatározásakor érdemes figyelembe venni az angol SMART mozaikszóban megbúvó szempontokat (a *smart* szó egyébként önmagában is értelmes, jelentése *okos*):

- **Specific:** Specifikus, pontosan körülírt;
- **Measurable:** Mérhető;
- **Achievable:** megvalósítható, elérhető;
- **Realistic:** a szükséges erőforrásokhoz igazodó;
- **Timed:** időben megfelelően ütemezett.

## **Stratégia (Strategy)**

A szervezet hosszú távú terve, amely a szervezet kiemelt céljainak elérést, valamint küldetésének megvalósítását támogató akciókat tartalmazza.

## **Szervezeti kultúra (Organisational culture)**

Az teljes magatartási, etikai és értéktartomány, amelyet a szervezet tagjai továbbadnak, gyakorolnak és megerősítenek. A szervezeti kultúrára befolyással lehetnek az állami, társadalmi, politikai és jogi hagyományok és rendszerek.

## **Szervezeti struktúra (Organisational structure)**

A szervezet felépítése, azaz a munkaterületek és feladatkörök eloszlása, a hivatali út a kommunikációban a vezetés és a munkatársak között, valamint a feladatok és felelősségek felosztása a szervezeten belül.

## **Társadalmi felelősségvállalás (Social responsibility)**

Az állami és a magánszektor szervezeteinek kötelezettségvállalása, amelynek keretében a foglalkoztatottakkal, családjaikkal, a helyi közösségekkel és a társadalommal együttműködve közösen hozzájárulnak a fenntartható fejlődéshez, azon keresztül pedig az életminőség javításához. A társadalmi felelősségvállalás célja, hogy mind a szervezetek, mind a társadalom számára előnyöket teremtsen.

A közszolgáltatást nyújtó szerveknek alapfeladatuk ellátásából adódóan fontos társadalmi szerepük van. Azonban ezen társadalmi szerepükön felül működésükkel más hatást is kifejtenek a társadalomra, például a környezetvédelem (pl. irodai papír felhasználás, hulladék toner keletkezésén keresztül) vagy a foglalkoztatás (mint a környék egyik munkáltatója). Ezért fontos, hogy a közszolgáltató szervezetek ezekre az egyéb társadalmi hatásukra is figyelmet fordítsanak.

## **Technológia<sup>6</sup> (Technology)**

Működési folyamatok kapcsolják össze a szervezet céljait és eredményeit, valamint az elérésükhöz szükséges feltételeket. Az igazgatási munka technológizálása a munkafolyamatok módszeres, racionális kialakítását, valamint az eljárások, szervezeti megoldások, eszközhasználat összehangoltságát, intézményesítségét jelenti. Hagyományos technológiák:

---

<sup>6</sup> Meghatározás forrása: Gáspár Mátyás: Helyi önkormányzati menedzsment (lépések a teljesítményelvű és polgárközeli közigazgatás felé), Helyi Önkormányzati Know-How Program 1993-1994. Csákberény 1995. 291. o. és 336. o.



irodatechnológiák, adatfeldolgozási technológiák, kommunikáció technológiák. A korszerű számítógépes információ technológia képes integráltan biztosítani az említett technológiák funkcióinak teljes körét.

### **Teljesítmény (Performance)**

Az a mérték, amelyet az egyén, a csapat, a szervezet elért, vagy ami a folyamat során megvalósult.

### **Teljesítményértékelés (Appraisal/Performance appraisal)**

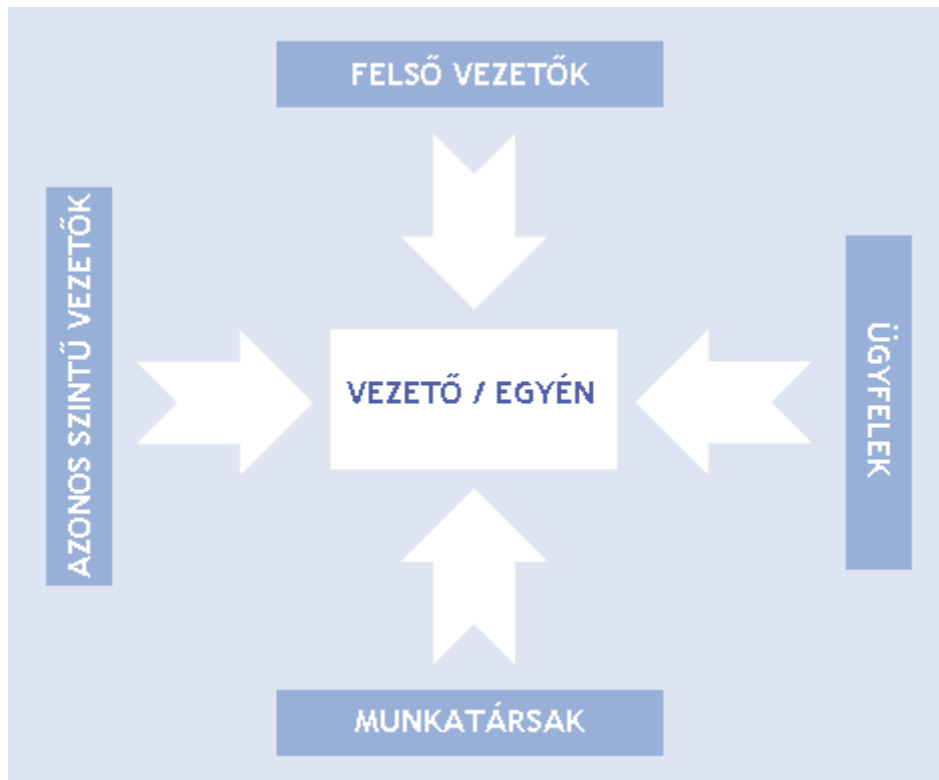
A teljesítményértékelést a szervezet teljes irányítási rendszeréhez való kapcsolatának szempontjából kell értelmezni. A szervezet irányítási rendszere általában magában foglalja a munkatársak egyéni teljesítményének értékelését. E gyakorlat segítségével, az egyéni teljesítményeknek a szervezeten belüli különböző irányítási szinteken történő összesítése révén figyelemmel kísérhető az egyes szervezeti egységek és a teljes szervezet teljesítménye is. A leggyakrabban alkalmazott értékelési mód a munkatárs és vezetője közötti személyes értékelő megbeszélés. A beszélgetés alatt a teljesítmény értékelése mellett az egyén foglalkoztatásának egyéb aspektusai, így a szakmai tudás és azok a kompetenciák is felmérhetők, amelyek alapján megállapítható, hogy milyen képzésekre lehet szükség. A teljes körű minőségirányításon (TQM) alapuló megközelítésben ez azt jelenti, hogy a PDCA ciklus (*Plan/tervezés–Do/megvalósítás–Check/ellenőrzés–Act/beavatkozás*) alkalmazása – folyamatos fejlesztésre alapozva – egyéni szinten történik:

- tervezd meg az éves munkát (TERVEZÉS),
- végezd el a munkát (MEGVALÓSÍTÁS),
- ellenőrizd a megvalósítást a teljesítményértékelő megbeszélésen (ELLENŐRZÉS), és
- szükség szerint igazítsd ki a célkitűzéseket, az eszközöket és a kompetenciákat a következő évre vonatkozóan (BEAVATKOZÁS).

A teljesítményértékelés objektivitásának növelésére számos módszer létezik:

- felfelé irányuló értékelés, amikor a vezetőket a nekik közvetlenül alárendelt munkatársak értékelik;
- 360 fokos értékelés, amikor a vezetők értékelése különböző szinteken, így a felső vezetők, az értékelttel azonos szinten lévők, a munkatársak, illetve ügyfelek révén történik.

5. ábra: A 360<sup>o</sup> –os értékelés



### **Teljesítménymenedzsment (Performance management)**

A teljesítménymenedzsment megállapodáson alapuló interaktív irányítási modell. Működésének alapja a felek azon megállapodási képességben rejlik, amellyel megtalálják a megfelelő egyensúlyt az elérhető erőforrások és az azok segítségével elérendő célok között. A működés során a teljesítménymenedzsment lényege egyrészt az erőforrások és célkitűzések, másrészt az eredményesség és a minőség lehetőségek szerinti egyensúlyban tartása, valamint a kitűzött célok költséghatékony elérésének biztosítása.

### **Termék (Product)**

Közigazgatási értelemben a termék a közigazgatási szervezeti egység tevékenységének mérhető és önálló eredménye, amely külső vagy belső felhasználói igény kielégítését szolgálja. A közigazgatási termék lehet materiális (pl. feljegyzés, határozat elkészítése vagy véleményezés) vagy immateriális (pl. telefonhívások fogadása).

### **Tudásmenedzsment (Knowledge management)**

A tudásmenedzsment a létfontosságú tudás világos és szisztematikus irányítása – és ehhez társulóan az alkotás, szervezés, terjesztés, alkalmazás és kiaknázás folyamatai.

Fontos megjegyezni, hogy a tudás felöleli mind a rögzítetlen (az emberi elmében meglévő), mind a rögzített (az adatbázisokban, dokumentumokban stb. található információ formájában megjelenített, kifejezett) tudást. Egy jó tudásmenedzsment-program mindkét tudásformára vonatkozóan megcélozza a tudásfejlesztés és - transzfer folyamatait. A legtöbb szervezetben a legfontosabb tudás az ügyfelekre, folyamatokra, az ügyfelek igényeihez igazított termékekre és szolgáltatásokra, valamint a munkatársakra vonatkozó tudáshoz, a szervezeti emlékezethez, a múltból, illetve a szervezeten belül más területeken felhalmozott tapasztalatokból levont tanulságokhoz, a kapcsolati tőkére, vagyoni értékekre, valamint a szellemi tőke felmérésére és irányítására vonatkozó tudáshoz kapcsolódik. A gyakorlatok és folyamatok széles tárházát alkalmazzák a tudásmenedzsment terén. A leggyakrabban használtak közé tartoznak az alkotás és a felfedezés, a megosztás és a tanulás (szakmai közösségek), a szervezés és az irányítás.

### **Változásmenedzsment (Change management)**

A változásmenedzsmentbe beletartozik egyrészt a szervezetben szükséges változások azonosítása és elindítása, ami általában egy korszerűsítési, illetve átalakítási terven alapul. Másrészt beletartozik a változás dinamikájának irányítása a változás szervezése, végrehajtása és támogatása által.

### **Vezetés (Leadership)**

A vezetés rendkívül összetett fogalom, amely magában foglalja a célok, a célok eléréséhez vezető út meghatározását, a munkatársak és magatartásuk pozitív értelmű befolyásolását, valamint a célok elérését szolgáló erőforrások felhasználását. A szervezet vezetésének fogalmába beletartozik a szervezet küldetésének és jövőképeinek kialakítása, és ezek elérésének támogatása a vezetők konkrét tevékenysége és magatartásuk segítségével.

A szervezet vezetésének fontos eleme, hogy milyen mértékben vonódnak be a szervezet vezetői a szervezet irányítási rendszerének kialakításába, működtetésébe és fejlesztésébe, valamint a szervezeten belüli innovációba. A „vezetés” kifejezését általánosan a szervezetet irányító csoportokra lehet használni.