



IT-Változásmenedzsment

Előző előadás tartalma...

- Fogalmak tisztázása: rendszer, szervezet
- Szervezattan: szervezet strukturális jellemzői, szervezetek típusai, szervezeti alapformák
- Vezetés: irány meghatározás, küldetési nyilatkozat, jövőkép, folyamat szemlélet fontossága

MAI előadás tartalma...

- SZERVEZETI FELMÉRÉS
- FOLYAMATELEMZÉS
 - folyamatok osztályozása
 - magfolyamatok meghatározása

Szervezeti felmérés

- Minden vezető/menedzser/kontroller napi szinten foglalkozik mérésekkel:

Nem hivatalos felmérések történhetnek

- gyűléseken, prezentációkon való részvétellel
- beosztottakkal való beszélgetések útján
- jelentések, és mérföldkövek ellenőrzésével
- haladások összehasonlításával (egyéni/szervezeti)

Elegendőek ezek a fajta felmérések? → NEM.

Egyesült államok alapította díj (1987.)

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

Az MBNQA alkalmazása

- Évente bővítik a szempont, és értékelő rendszerét
- Szempontjai érintenek minden üzleti tevékenységet (vevői-, piac orientáció, rugalmas működés, termék/szolgáltatás minőség, stb.)
- Kritériumok használatának előnyei:
 - Gyorsabb ütemű teljesítmény javítás
 - vállalat-szállítók-vevők-partnerek-konkurencia kölcsönhatások újraértelmezése
 - megfelelő teljesítményjavító eljárás megválasztása
 - stb.

A modellt egy (amerikai) kormányprogram is használja az Elnök Minőségi Díj odaítélésekor.

Az MBNQA értékelési rendszere

- Pontozásos értékelési rendszer
- 52 terület vizsgálata – 24 követelmény szerint - 7 díjkategóriában
- Teljesítmény értékelés szempontjai:
 - **Szemléletmód** (módszer): Hangsúly a tényekre alapozott javító eljáráson van
 - **Megvalósíthatóság** (mérték): Hangsúly a tervek és a megvalósítás közötti rés kiküszöbölésén van.

A fenti két szempontot mind a hét kategóriában figyelembe veszik, ezért ennek a kettőnek az eredménye adja a pontok 2/3-át!

- **Eredmény** (következményekre vonatkozik):
tényleges folyamatokat hasonlítunk össze a mérce szerint.

Az MBNQA teljesítménykategóriái

1. Vezetés (max. 90 pont)

- Felső vezetés
 - szervezet értékeinek, követelményeinek meghatározása
 - Felső menedzsmentben részt vevők képességeit, vezetői szakismereteiket
- Vezetési rendszerek
 - A vállalat miként integrálja a **vevők elvárásait**, és a **teljesítménymutatókat** a menedzsment rendszerbe. (menedzseri szerepek, feladatkörök; követelményeket hogyan tették közzé, stb.)
- Társadalmi felelősség, és vállalati „állampolgárság”
 - Hogyan felel meg szabályoknak, törvényeknek, és figyelembe veszik-e a közjót?
 - Hogyan illeszkedik közösségekbe, melynek területén dolgozik

Vezetési szemlélet felmérésével szereshető pontszáma nem túl nagy az értékelési rendszerben.

Az MBNQA teljesítménykategóriái

2. Információ és elemzés (max. 75 pont)

- Információk, és adatok menedzsmentje: információ + adatok eredményes felhasználása
 - hogyan választják ki, menedzselik, javítják a legfontosabb adatokat

3. Stratégiai tervezés (max. 55 pont)

- hogyan alakítják ki a stratégiát, és javítják a stratégia tervezési folyamatot
- hogyan fordítják le azokat végrehajtó tevékenységekre

4. Emberi erőforrások tervezése, értékelése (max. 140 pont)

- hogyan javítja, és állítja a vállalat az emberi erőforrást az üzleti stratégiához?
(teljesítmény, munkavállaló nevelése, oktatása, fejlesztése, jólléte, elégedettsége)

Az MBNQA teljesítménykategóriái

5. Folyamatmenedzsment (magfolyamat, alfolyamat) (max. 140 pont)

- Termékek/szolgáltatások kialakítása, bevezetése, termelése, kiszállítása, támogatása)
- Szállítói teljesítmények menedzsmentje

6. Üzleti eredmények (max. 250 pont)

- Vállalati működés, és pénzügyi eredmények

7. Vevőközpontúság, vevői igények (max. 250 pont)

- Vevők, és piac ismerete, vevői kapcsolatok menedzselése,
- vevők elégedettségének megállapítása

Az MBNQA, tehát...

Súlyozottan két kiemelendő alterülete:

- A vállalat működési és pénzügyi eredményei (max. 110 pont)
- A vevők elégedettségének eredményei (max. 160 pont)

Átfogó felmérés:

Minden szervezet számára megfelelő eszköz egy "szervezeti egészség" megállapítására. Meghatározza a javítási lehetőségek sorrendjét, és az előrehaladás mérését.

Hasznos módszert, és kritériumrendszert ad
mellyel **megállapítható a különbség** a jelenlegi,
és jövőbeni állapot között.

Hatékony javító stratégiát ez után lehet végezni!

FOLYAMATELEMZÉS

VERSENYELŐNY-t a folyamatok magas szintű kezelése hozza.

Ezért ezeket pontosan tudni kell meghatározni, osztályozni, felmérni.

Ehhez ismerni kell a folyamat elemeit, és a köztük lévő kapcsolatokat.

Mi is a folyamat?

Egy vagy több tevékenység, amely értéket növel úgy, hogy a bemenetkészletet átalakít a kimenetek készletévé (termék/szolgáltatás) egy másik személy (vevő) számára emberek, módszerek, eljárások és eszközök kombinációjával.

Mire ad választ a folyamatszemplélet?

1. Hogyan lehetséges megküzdni a folyamatos változásokkal – új versenytársak, új üzleti modellek, innovációk és új szabályozások?
2. Hogyan lehet párhuzamosan költséget csökkenteni és növelni az árbevételt?
3. Hogyan lehetséges hatékonyabban értéket közvetíteni az ügyfeleinknek manapság, mikor az ügyfélhűség a múlté?
4. Hogyan lehet kitűnni?
5. Hogyan lehet a vállalati folyamatokat a stratégiai célok szolgálatába állítani?

Manapság

- 18. sz. – egyszerű manufaktúrák: a gyártási folyamat felépítése „elemi tevékenységekből” (munkamegosztás alapjai)
- 19. sz. – tömegtermelés: sorozatgyártás megköveteli a termelési folyamat megszervezését és optimalizálását
- 20. sz. – futószalag: „gépiesített gyártási folyamat”

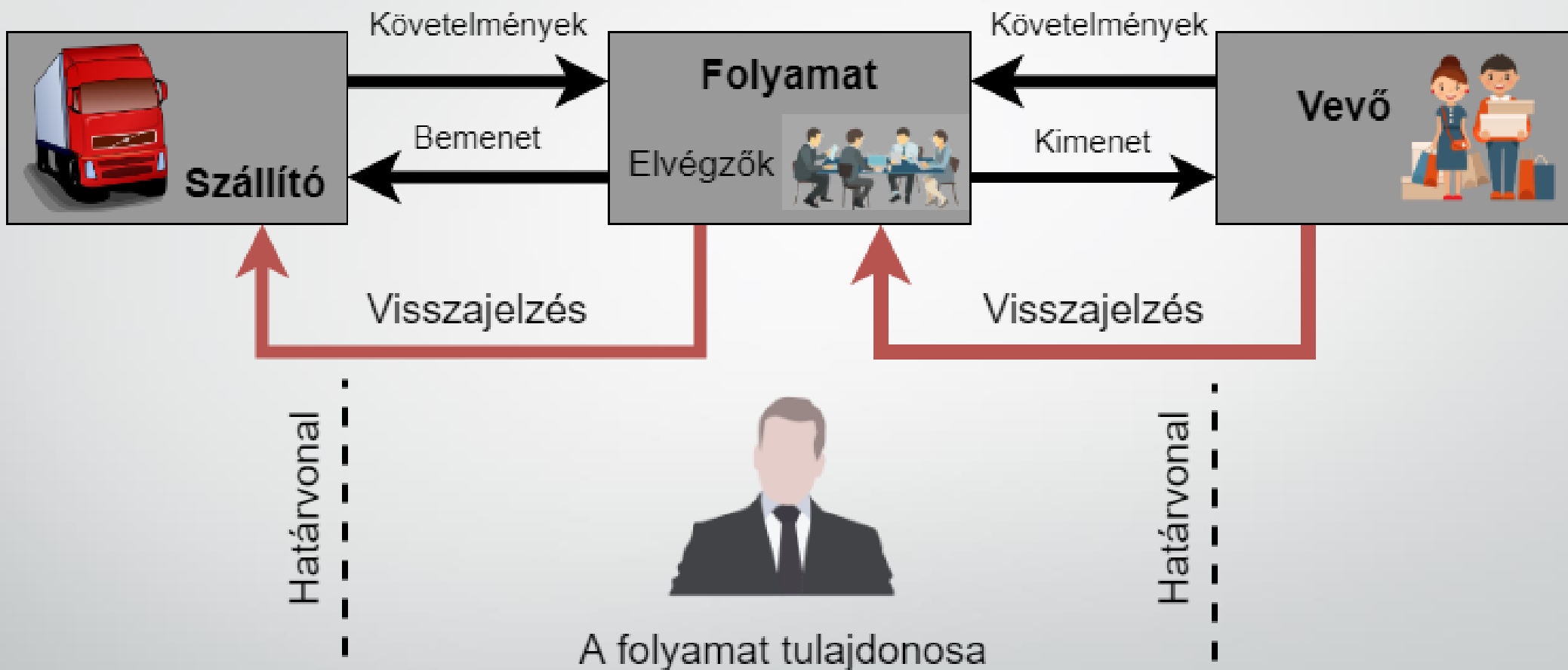
- A folyamatszemplélet ma reneszánszát éli
- Megjelentek az üzleti munkafolyamatokat támogató eszközök (workflow rendszerek)
adminisztráció csökkentés, automatizálás, csoportmunka, dokumentumkezelés

Folyamat:

- Olyan egymással logikailag összefüggő **tevékenységek sorozata**,
- amelyek lefutása során egy vagy több **bemenetből** konkrét **output** keletkezik,
- amely output **értéket teremt** a vállalat, illetve a vállalat **ügyfelei számára**

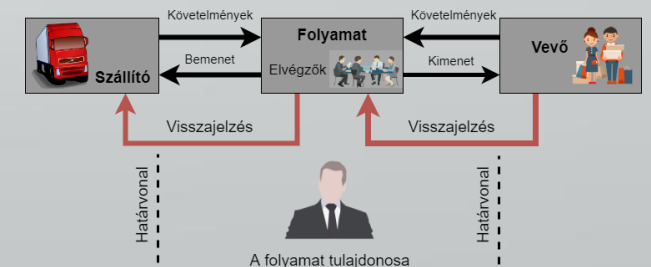


A folyamat modellje



Folyamat elemei

- Vevők: akik a kimenetet kapják. Mindig személyként, és ne szervezetként gondoljunk rájuk, mert úgy az mérhető.
- Bemenetek: termék vagy szolgáltatás, amelyekről a szállítók gondoskodnak, és kimenetekké alakulnak a folyamat során.
- Kimenetek: termékek vagy szolgáltatások, amit a vevők felhasználnak, vagy feldolgozhatnak saját folyamataik útján.
- Átalakítás: a folyamaton belüli eljárások értéket adnak az inputhoz, átalakítva őket a vevők részére, ami lehet fizikai, fejlesztési, vagy ügyintéző jellegű.
- Elvégzők: egyének (résztevők), akik részt vesznek a bemenetek kimenetekké alakításában



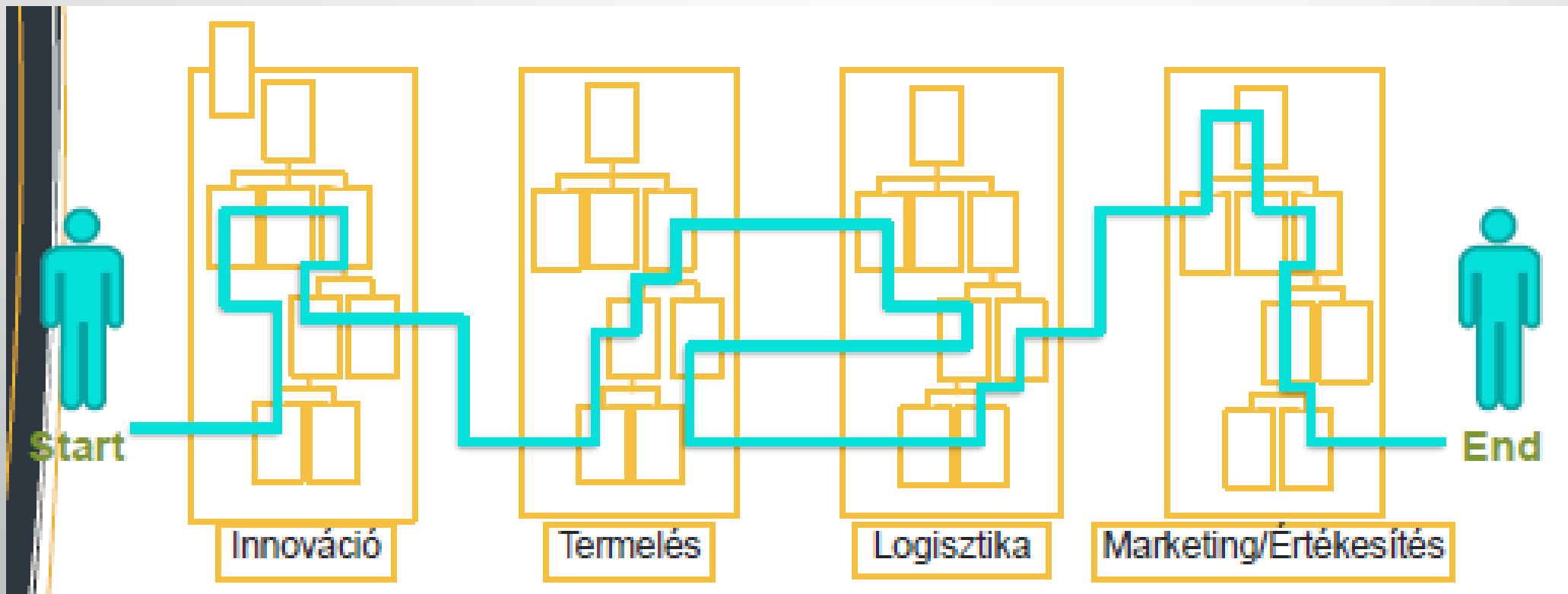
Folyamat elemei

- Szállítók: azok az egyének, akik a bemeneteket szállítják
- Követelmények: leírják a vevők által várt kimeneteket.
(követelmény a szállítóktól várt bemenetek leírásai is)
- Visszajelzés: megelégedés, vagy elégedetlenség nyilatkozata a kimenet teljesítményére vonatkozóan
- Határvonalak: behatárolják a feladatokat, tevékenységeket, és eljárásokat.
a folyamat elején és végén is található határvonal.
- Folyamat tulajdonosa:
az a személy, aki felhatalmazott és felelős a műveletért és a folyamat javításáért. A tulajdonos (így a felelős is) mindig személy!



Folyamatszemlélet

A folyamatszemplélet tulajdonképpen azt jelenti, hogy a vállalatot, mint egymással kapcsolatban álló folyamatok együttesét értelmezzük.



Folyamatok meghatározása, osztályozása

A folyamatok meghatározásának egyik módja,
a végzett munka fajtája szerinti kategorizálás.

VÁLLALATI MŰKÖDÉS: összekapcsolt folyamatok sorozata

Vállalati példák:

- Tervezés, fejlesztés, beszerzés, termelés, értékesítés, elosztás, stb.

Meg kell határozni, és összegyűjteni az **alfolyamatokat!**

Készítsünk folyamatleltár, decimális számrendszerrel, csoportosítva.

Próbájuk a fentieket minél pontosabban (atomi szinten) összegyűjteni.

**Lehet, hogy felesleges, de e nélkül a megközelítések nélkül,
aligha lehet javító fejlesztéseket végezni!**

Folyamatmodellezés lehetséges céljai

- *Vezetőség* informálása, vezetői áttekintés elősegítése
- *Szervezet*-átalakítás, - kialakítás
- *Hatékonyság* javítása
- Működés *dokumentálása*
- *Informatikai rendszer* kiválasztását megelőző felmérés
- Új *minőségirányítási* rendszer bevezetése
- *Workflow* rendszer bevezetése
- *Új szolgáltatás* / tevékenységi kör megjelenése

Megvitatandó kérdések, ha vezetők leszünk...

...és amikor egy vállalat folyamatait kell fejleszteniük a teljesítmény növeléséhez.

1. Van-e elég információnk a egy folyamat-leltár összeállításához?
2. Ha nincsen, honnan szerezhethetjük be az információkat?
3. Milyen módszer szerint gyűjtenénk össze a folyamatokat?
4. Melyik módszert alkalmaznánk?

Alapvető folyamatok meghatározása

Egyenlő értékűek a folyamatok? NEM!

Csak bizonyos folyamatok képviselik azt az eszközt, amellyel a **szervezet eléri céljait és teljesíti feladatait, betölti küldetését, és eléri jövőképét.**

Az alapvető (vagy mag-,) folyamatok azok, melyek a szervezet jövője szempontjából létfontosságúak.

Alapvető folyamatokat ismerni kell, mert általuk

- a döntően fontos dolgokra koncentrálhatunk
- hiányosságokat tárhatnak fel
- meghatározzák a folyamatos javításra szoruló folyamatokat.

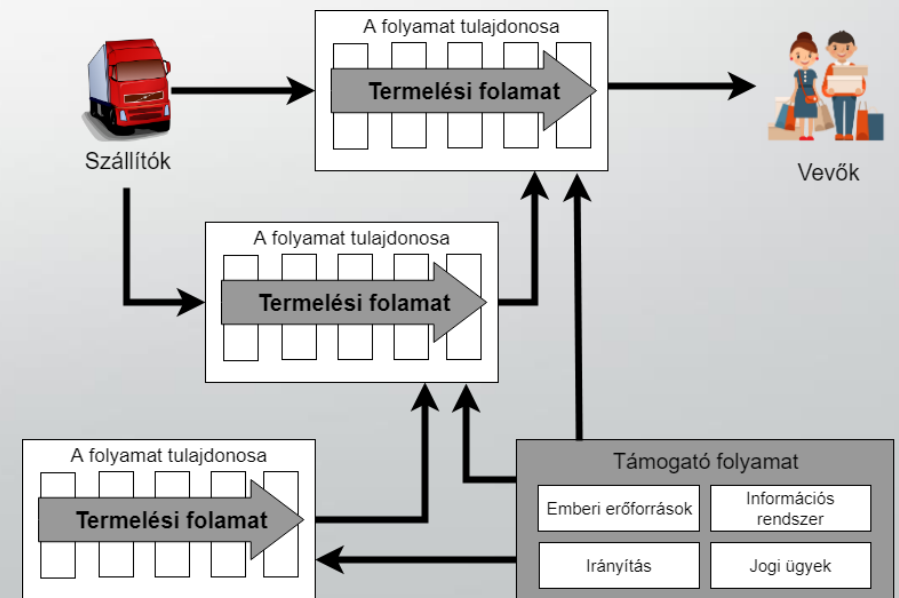
Termékfejlesztés, mint magfolyamat

Integrál egyes alfolyamatokat:

kutatás, fejlesztés, beszerzés, marketing, termeléstervezés, stb.

A magfolyamat tulajdonosa: az az alfolyamat tulajdonos, akinek funkciója nagyobb részt képvisel a központi folyamatban

A munkavállalók ez után nem a funkciócsoportok menedzsereinek, hanem a **működési folyamatok tulajdonosainak** lesznek alárendelve.



A munka horizontálisan folyik.

Magfolyamatok meghatározása

A magfolyamatok meghatározása: Vállalati célok dokumentálásával kezdődik.

A vezetők feladat, hogy a dolgozók munkáját összhangba hozzák a vállalati célokkal.

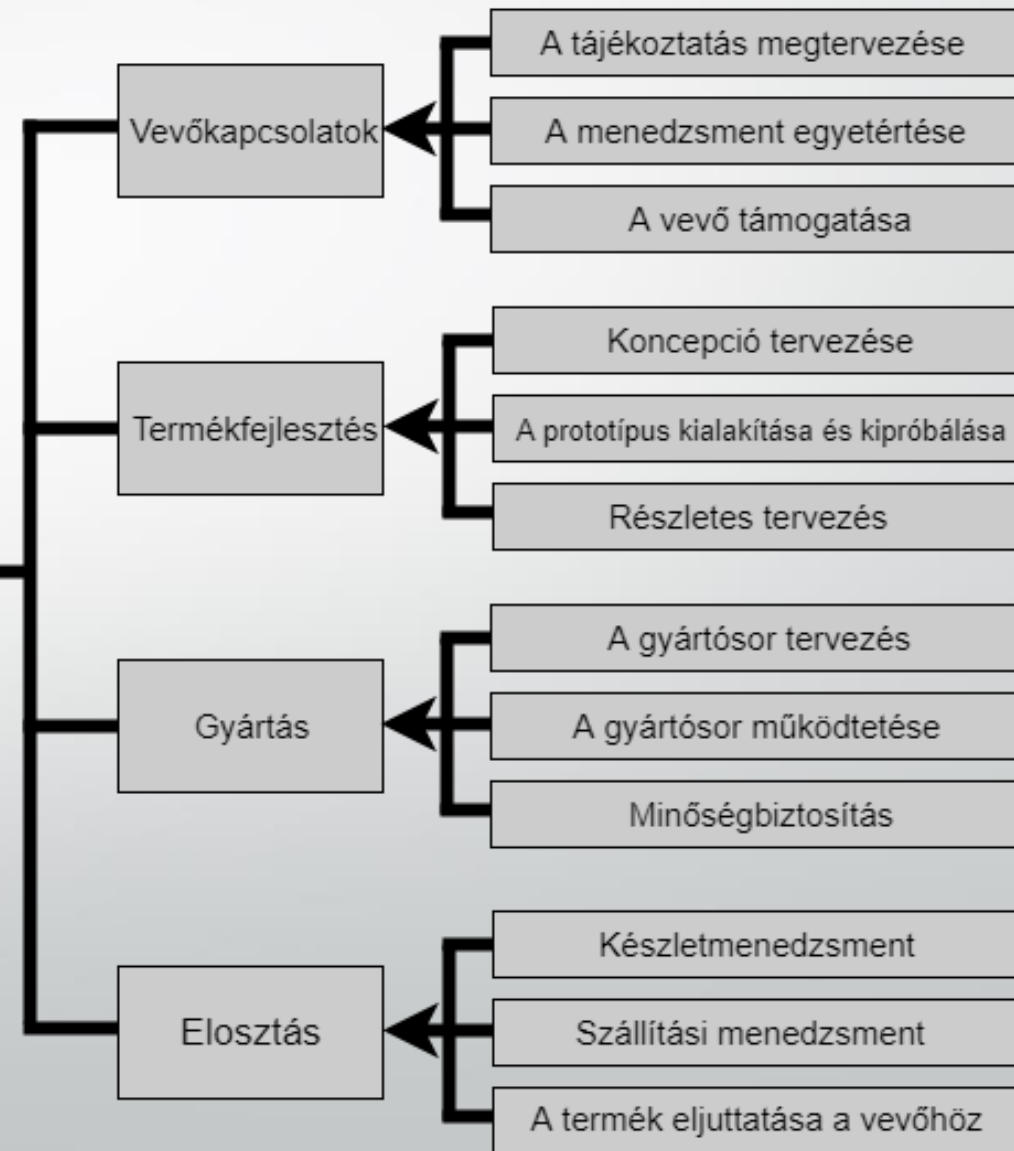
Így a hosszú távú célok kapcsolódnak a rövid távú feladatokhoz!



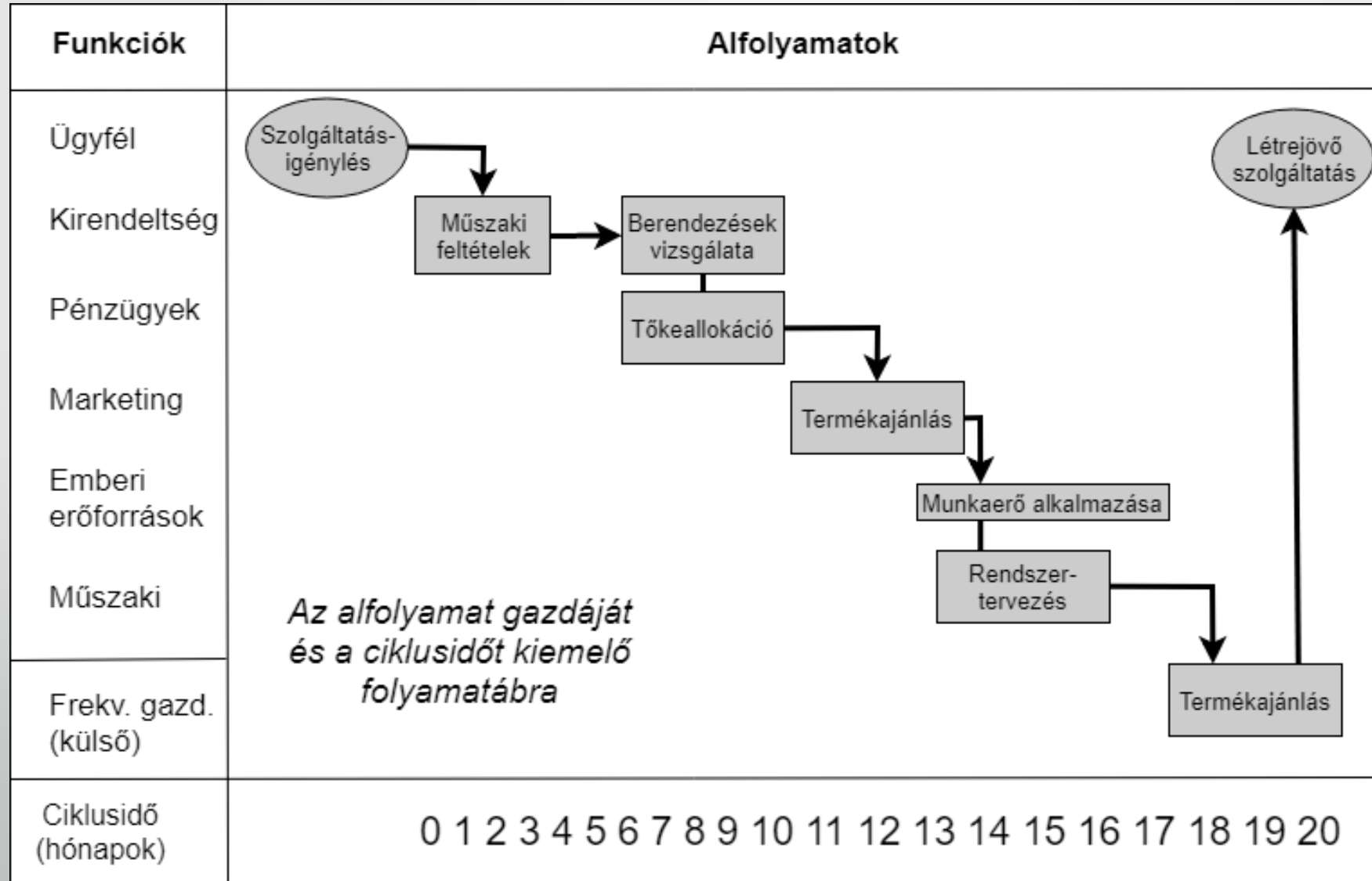
Kössünk össze minden egyes célt a megfelelő folyamatokkal, hogy meghatározzuk az alapvető folyamatokat és azok alfolyamatait

**Lehetséges alapvető
folyamatok**

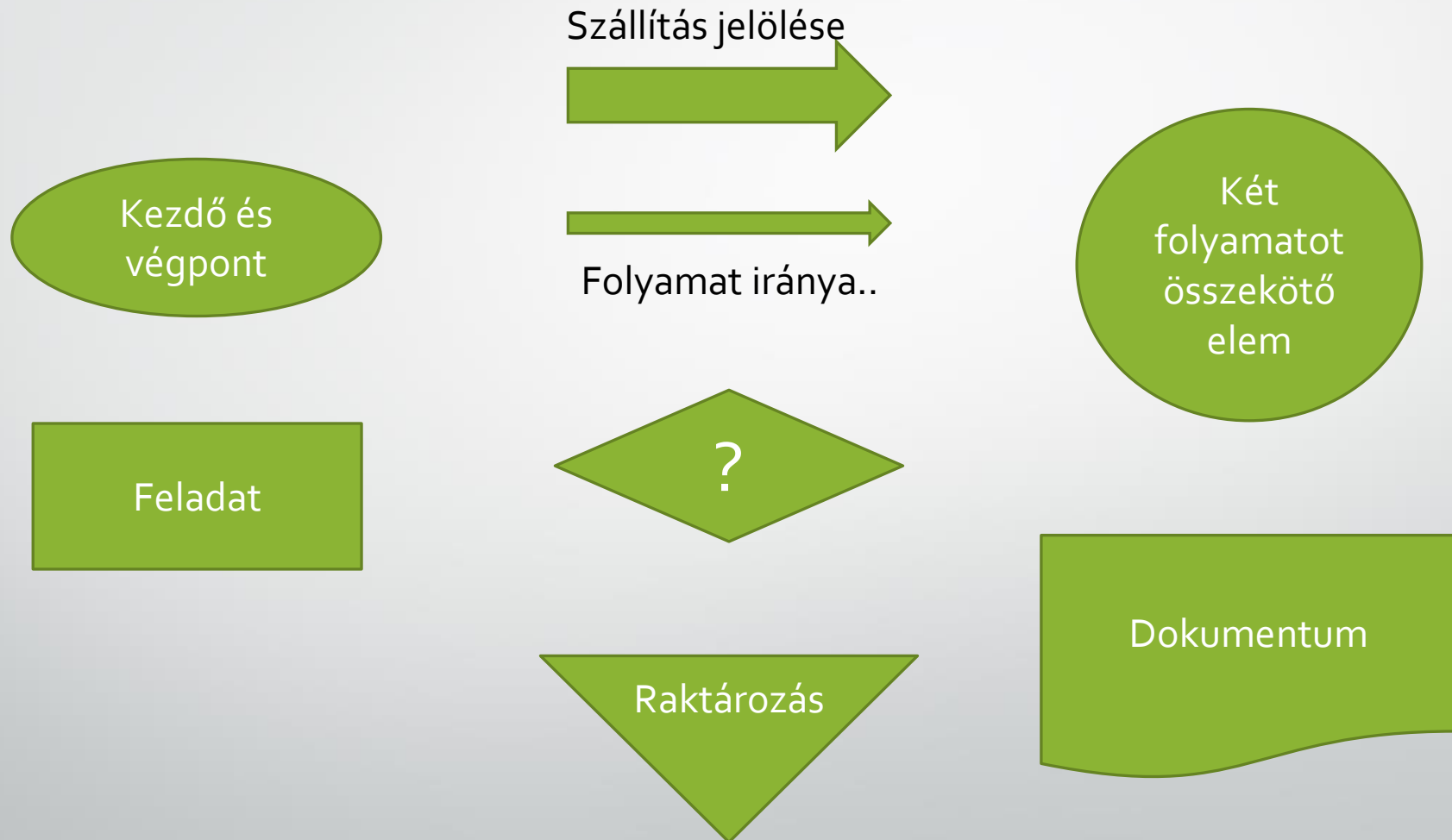
Alfolyamatok



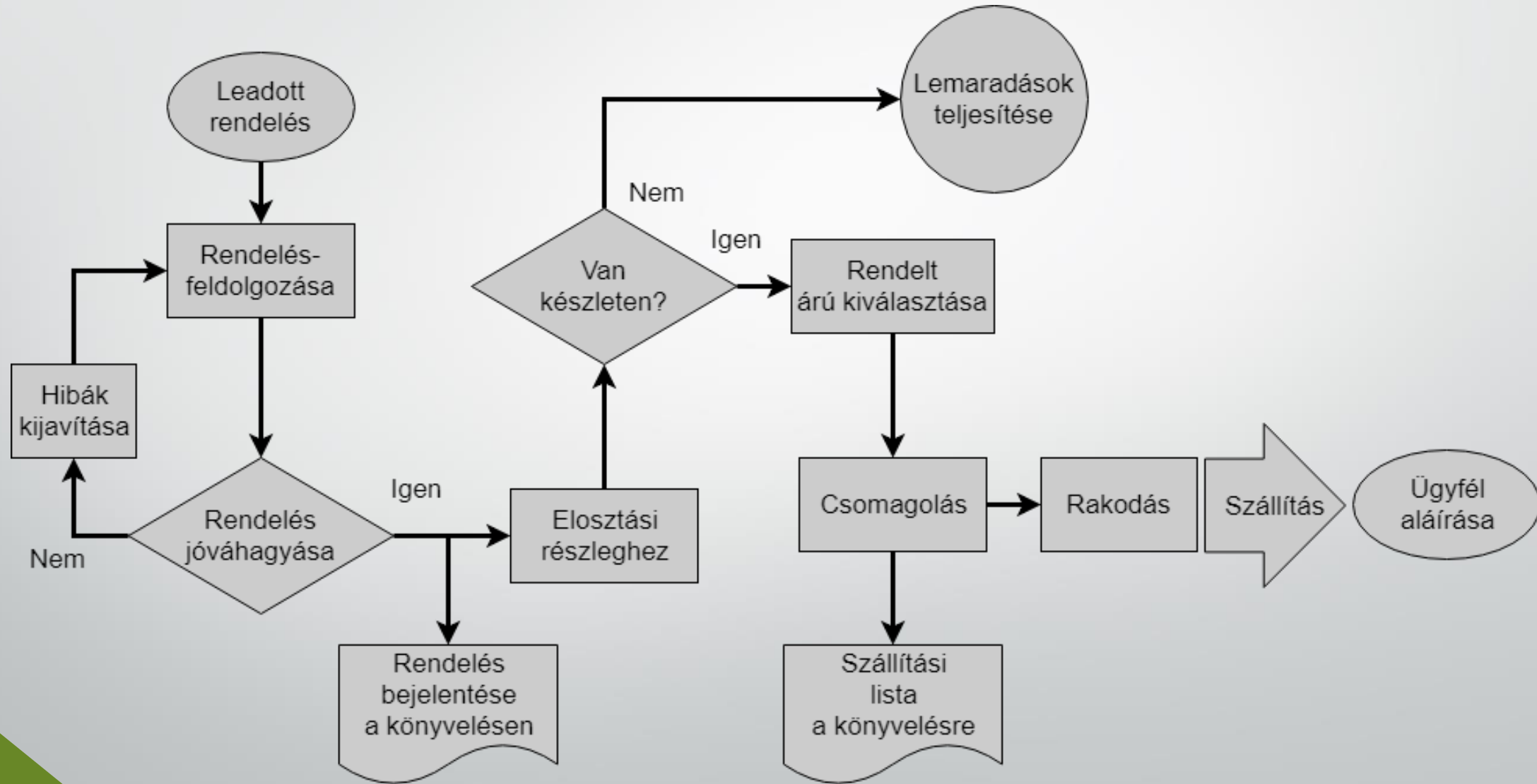
Magfolyamat: mobiltelefon-előfizetés szolgáltatás



Általánosan elfogadott ábrázoló jelek



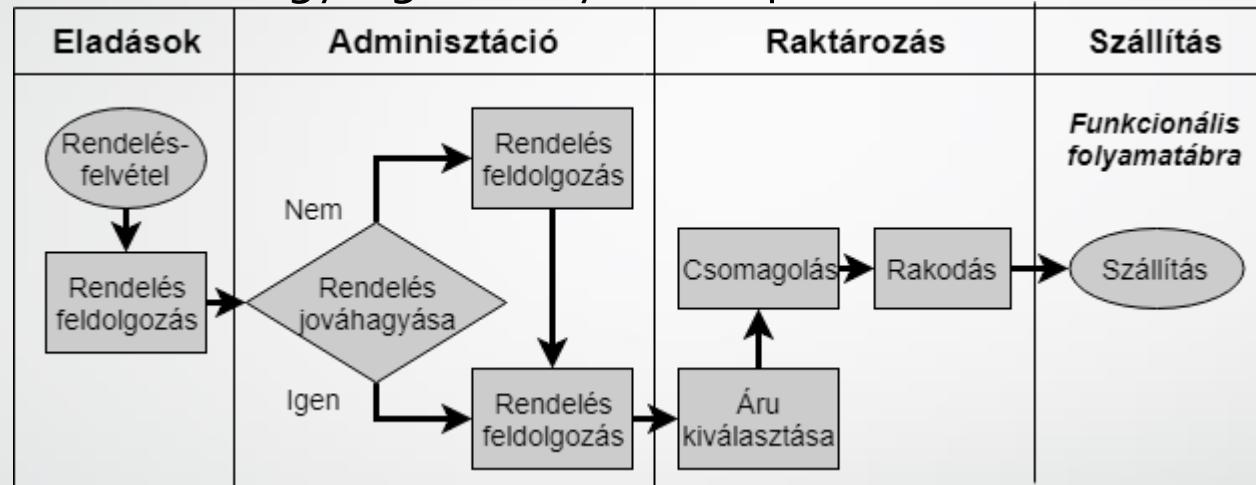
Árfolyamat munkamenetének ábrázolása



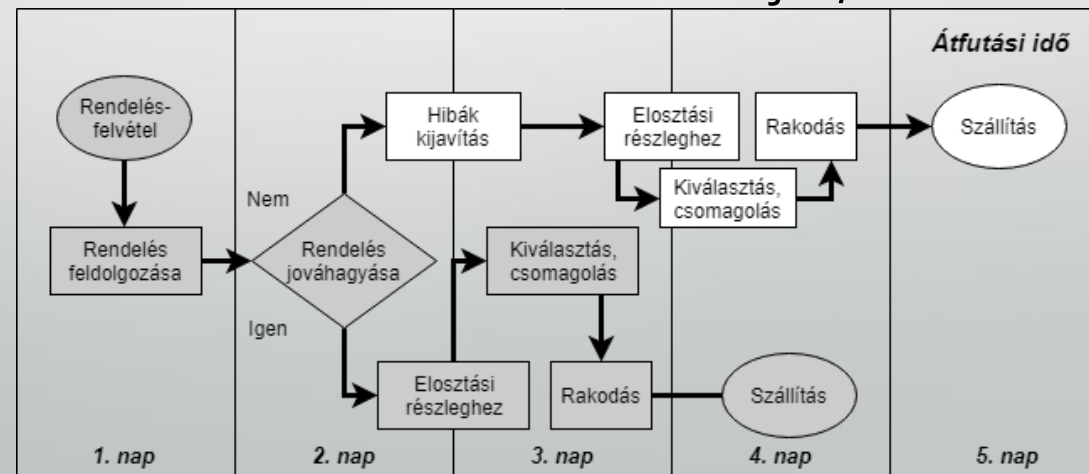
Árfolyamat munkamenetének ábrázolása

Folyamattérkép: lépésről-lépésre vetítés

- **Funkcionális:** szervezeti egységek – folyamat lépések kontextusa



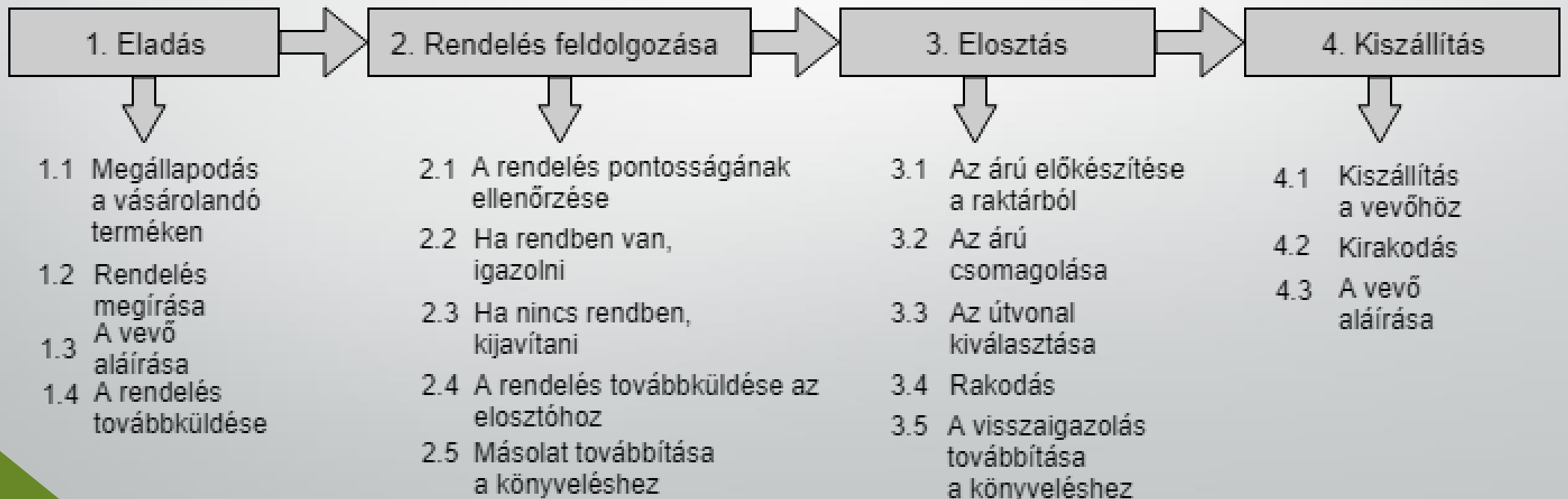
- **Időosztásos:** időzónák használata. Akkor használjuk, ha ciklusidőt akarunk csökkenteni.



Folyamatvizsgálat

- Folyamat személyes áttekintése, megfigyelése
- Dolgozók interjúztatása: definiálják pontosan, hogy mit csinálnak, (lehet, hogy eltér az előre kiadottól, de lehet, hogy gyakorlatiasabb, így hasznosabb is.)

Majd a magfolyamatokat definiáljuk pontosabban:



Alapvető (mag)folyamatok jellemzői

1. Stratégiai szerep

Nélkülözhetetlen a siker elérésében. A kijelölt folyamatok stratégiaileg jelentősek kell, hogy legyenek a szervezet küldetését, és célját tekintve.

2. Vevő befolyásolása

Ami befolyásolhatja vevőket, mindig érdemes arra, hogy magfolyamat legyen.

3. Kereszt-funkcionális jelleg

Az alapvető folyamatok gyakran keresztezik a szervezet belső határait, és felölelik funkcionális szervezeti egységeket.

A folyamatok hierarchiája

- Méret:

Az alapvető folyamatok nagy és komplex rendszerek.

Rendszerint nagyszámú funkcionális folyamatot foglalnak magukba, melyek alfolyamatok sorozatából épülnek fel.

- Jelentőség

A komplex folyamatok a szervezet számára kritikus jelentőséggel bírnak.

Ebben az esetben nem a nagyság, hanem a fontosság a döntő.

(figyelem: nem mindennagy és komplex folyamat magfolyamat)

- Hatáskör

szakmai funkcionális területek köré szerveződött hierarchikus szervezetben több funkcionális területet foglalnak magukban.

Folyamatszemplélet és az IT kapcsolata

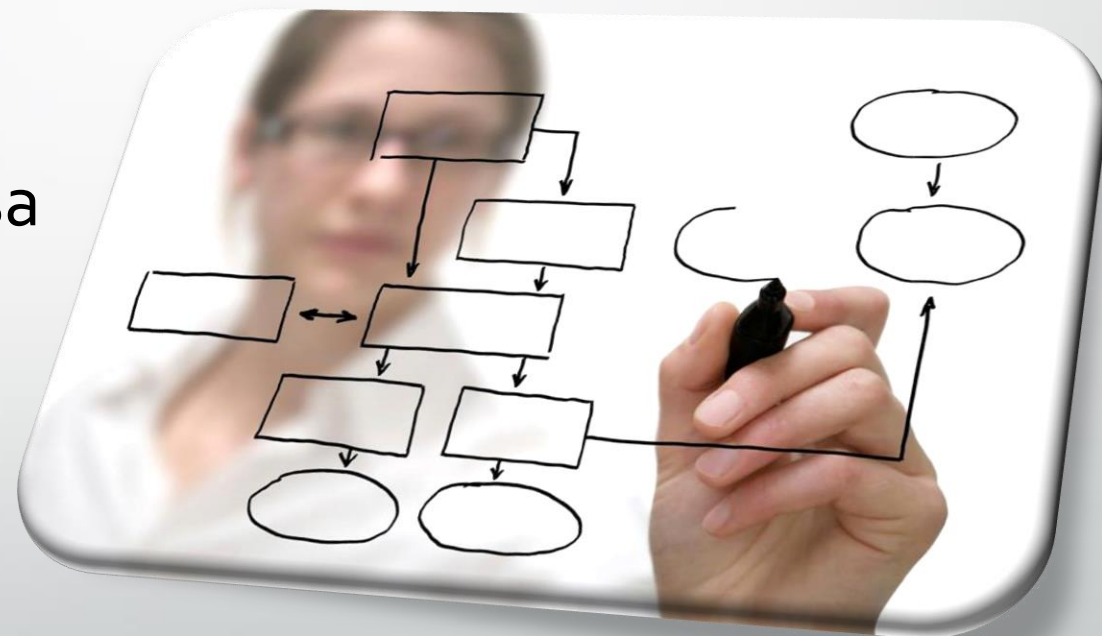
- A folyamatok radikális, vagy éppen fokozatos átszervezésében fontos pozíció jutott az informatikai rendszereknek is: a *folyamatok támogatása, egyszerűbbé, hatékonyabbá tétele lett központi feladatuk.*
- Megjelentek a folyamatok mentén történő átszervezéseket dokumentáló és támogató *folyamatmodellező programok.* (például: Micrografx Flowcharter, Visio, Aris, stb.)
- Elsődleges cél a vállalat versenyképességének növelése – ebben kulcsszerepet játszik a megfelelő információ eljuttatása a megfelelő döntéshozókhoz.

Folyamatok dokumentálása

Folyamatábra (1. magfolyamatok, 2. alfolyamatok)

Hatásos ábra elkészítésének 5 kulcsfontosságú szempontja:

1. Cél meghatározása
2. Határok meghúzása
3. Munkatársak megválasztása
4. Részletezettség mértéke
5. Pontosság



Minden legyen kéznél:

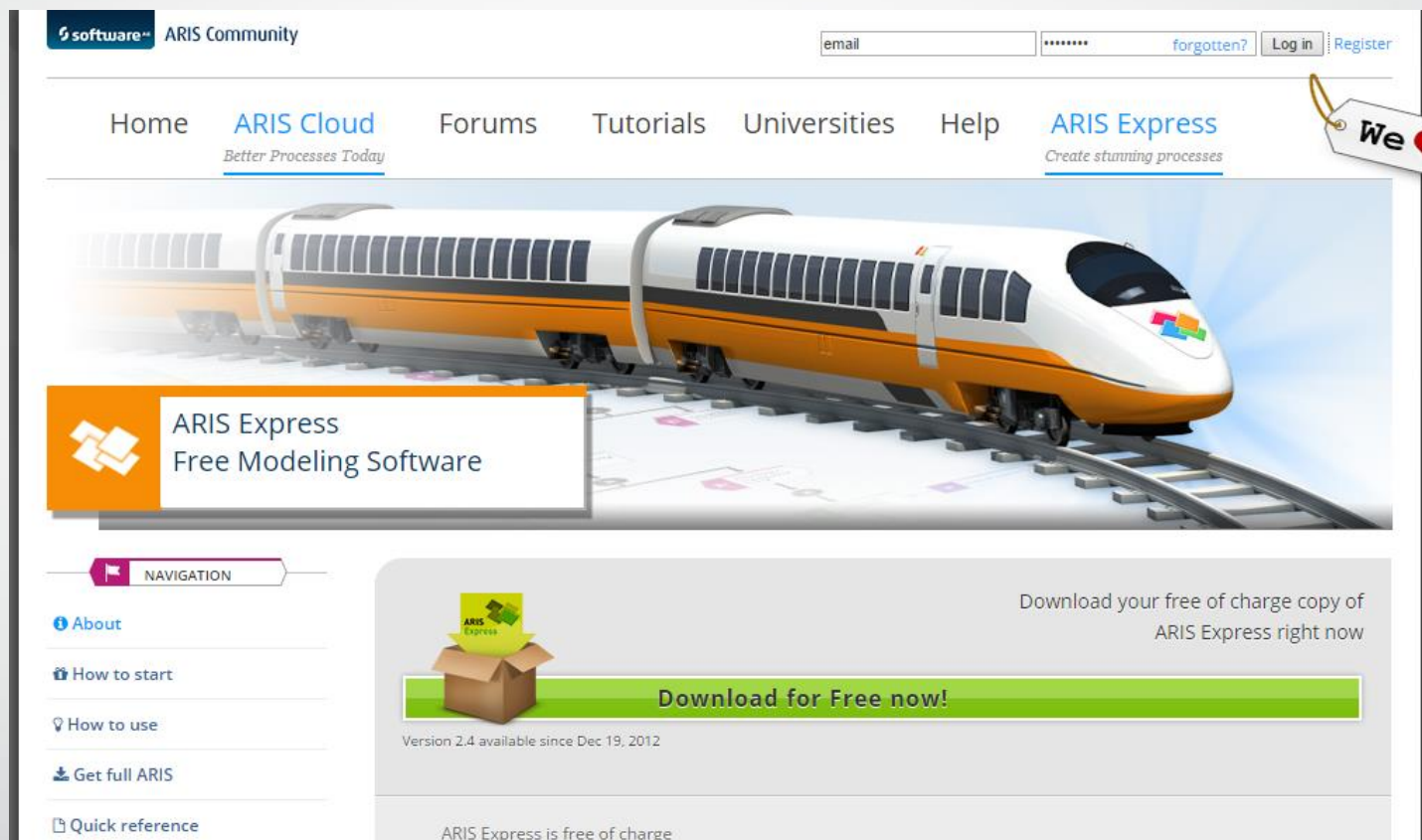
korábbi ábrák, dokumentumok, egy jó alkalmazás

IDS Scheer AG - ARIS

- **Szoftver-és tanácsadó cég az üzleti folyamat menedzsment és vállalati architektúra területén**
- **Üzleti folyamatok elemzése és fejlesztése , szabványos üzleti szoftverek futtatása**
- **1984-ben alapította Prof. August-Wilhelm Scheer, a Frankfurter Wertpapierbörse-n bejegyzett**
- **Az ARIS 1.0 kibocsátásra került 1992-ben**
- **7000 ügyfél**
- **3000 alkalmazott világszerte**
- **24 éves profitálás**

ARIS Express lehetőségei

- Szervezeti ábra
- Folyamat térkép
- Üzleti folyamatok (Esemény vezérelt) folyamatlánc
- Adatmodell
- IT Infrastruktúra
- Rendszer térkép



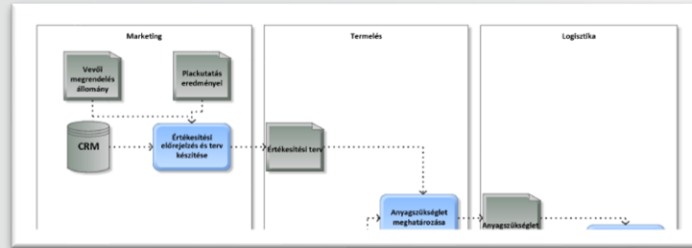
The screenshot shows the ARIS Community website interface. At the top, there is a navigation bar with links for Home, ARIS Cloud (Better Processes Today), Forums, Tutorials, Universities, Help, and ARIS Express (Create stunning processes). A search bar and login/register options are also visible. The main content area features a large image of a high-speed train on tracks, with a callout box that reads "ARIS Express Free Modeling Software". Below this, there is a "NAVIGATION" section with links for About, How to start, How to use, Get full ARIS, and Quick reference. A prominent green button says "Download for Free now!" with a small image of a software box. Text below the button indicates "Version 2.4 available since Dec 19, 2012" and "ARIS Express is free of charge".

Ingyenesen letölthető regisztrációt követően:

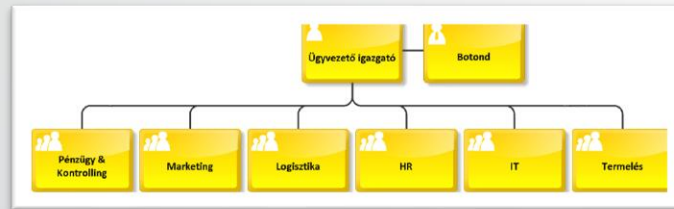
<http://www.ariscommunity.com/aris-express>

Példa ARIS-bann készült folyamatmodellekre

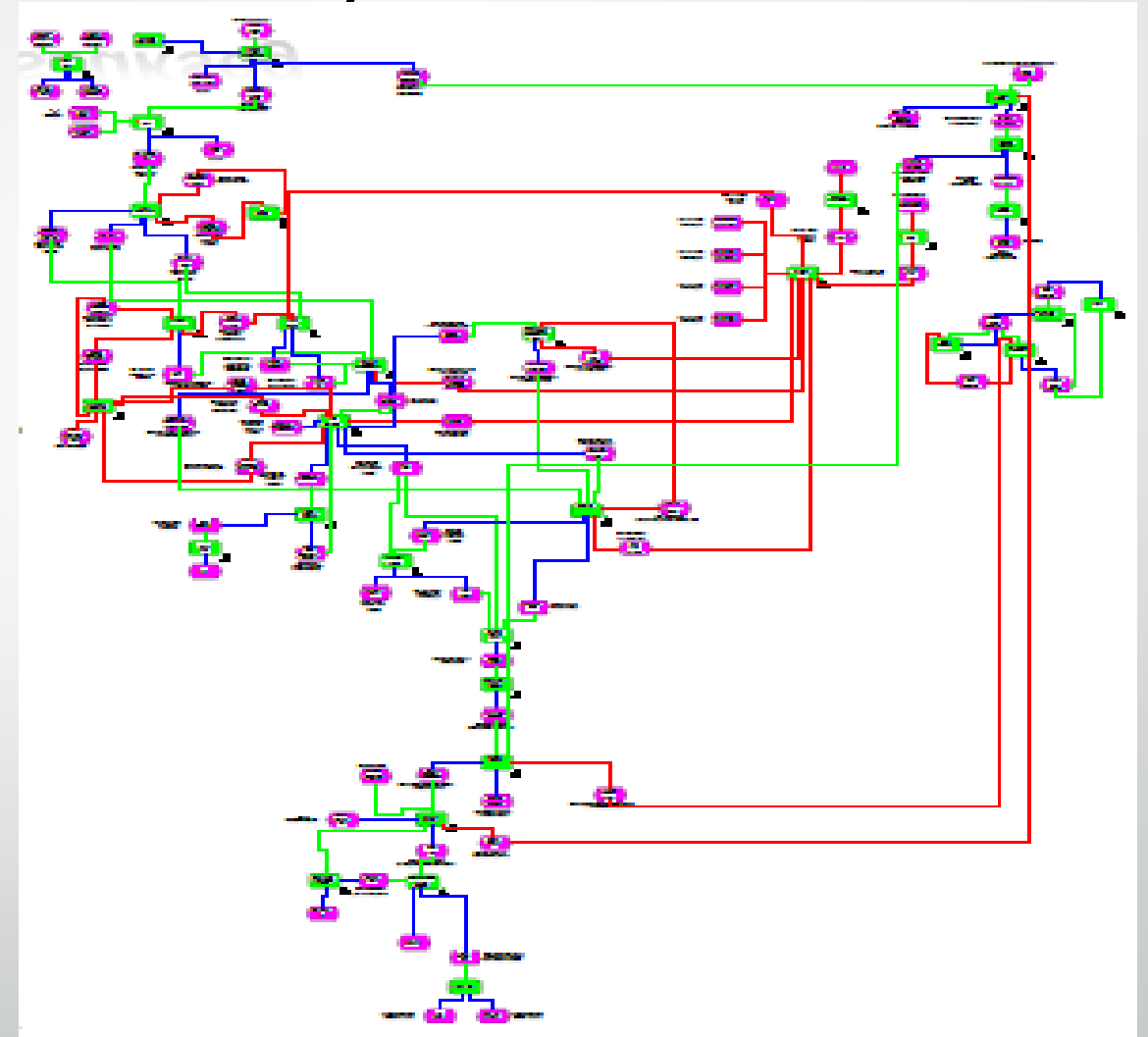
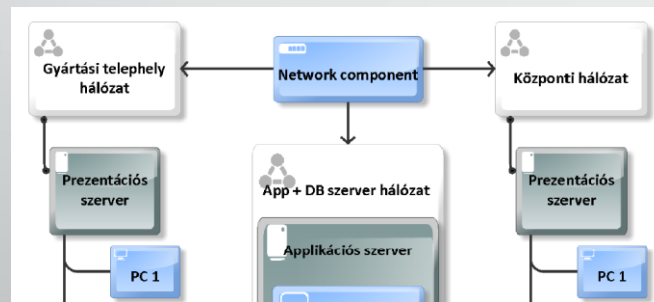
Folyamatmodellezés



Szervezeti ábra



IT-infrastruktúra ábrázolás



On-line megoldás

Cacoo

home Tour Pricing Support Store

Sign in

Create diagrams online Real time collaboration!

Cacoo is a user friendly online drawing tool that allows you to create a variety of diagrams such as site maps, wire frames, UML and network charts. Cacoo can be used free of charge.

SIGN UP! Get a Free Account!

Susan John

Ingyenes, gyors, látványos: <https://cacoo.com/lang/hu/>



Written by **Okafuji**

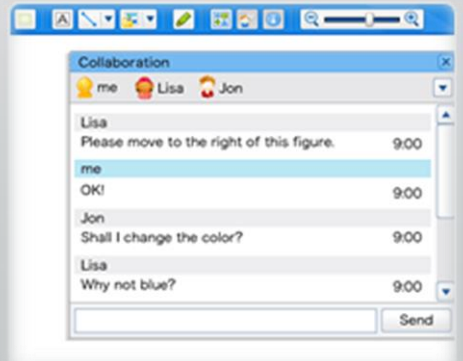
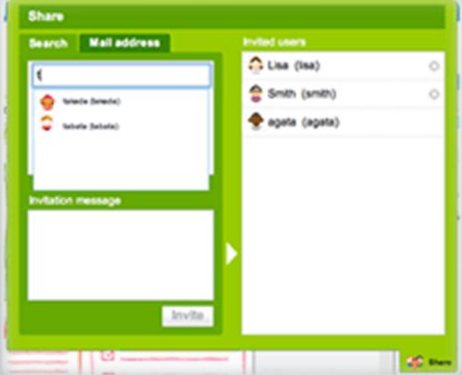
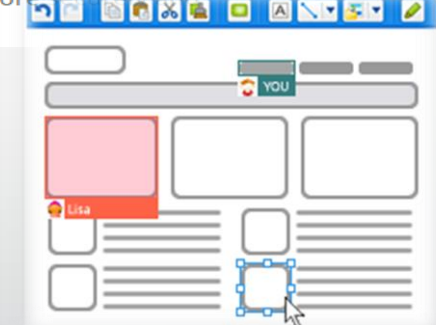
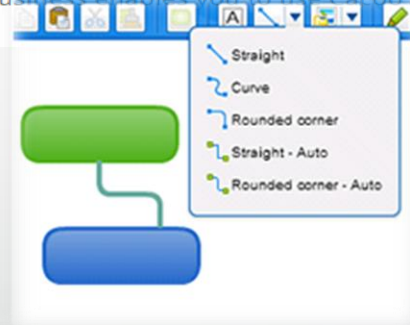
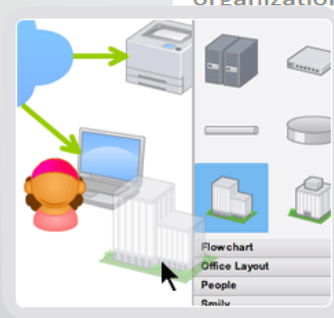
February 18th, 2015

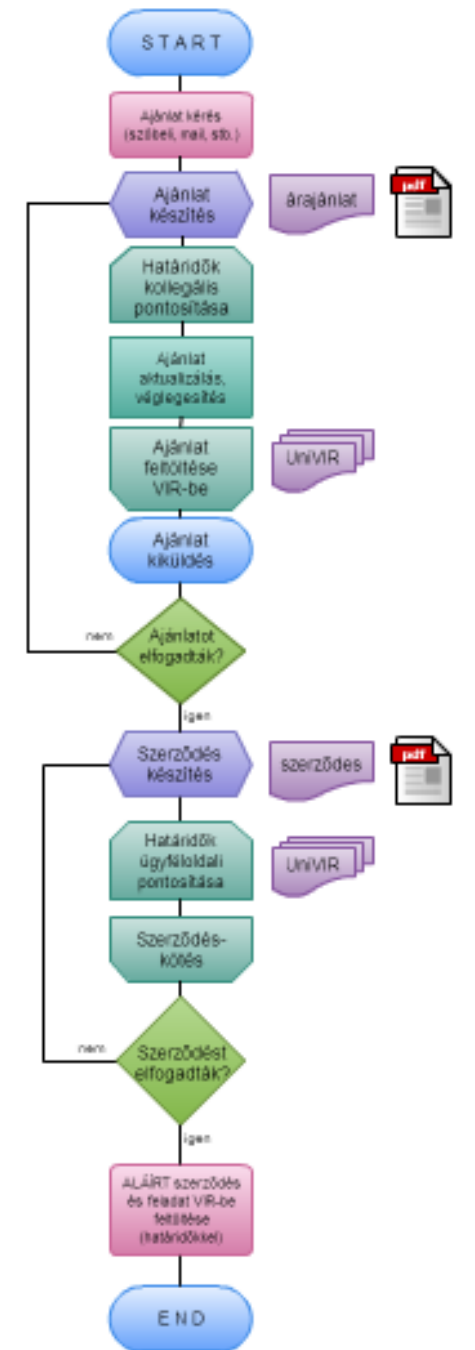
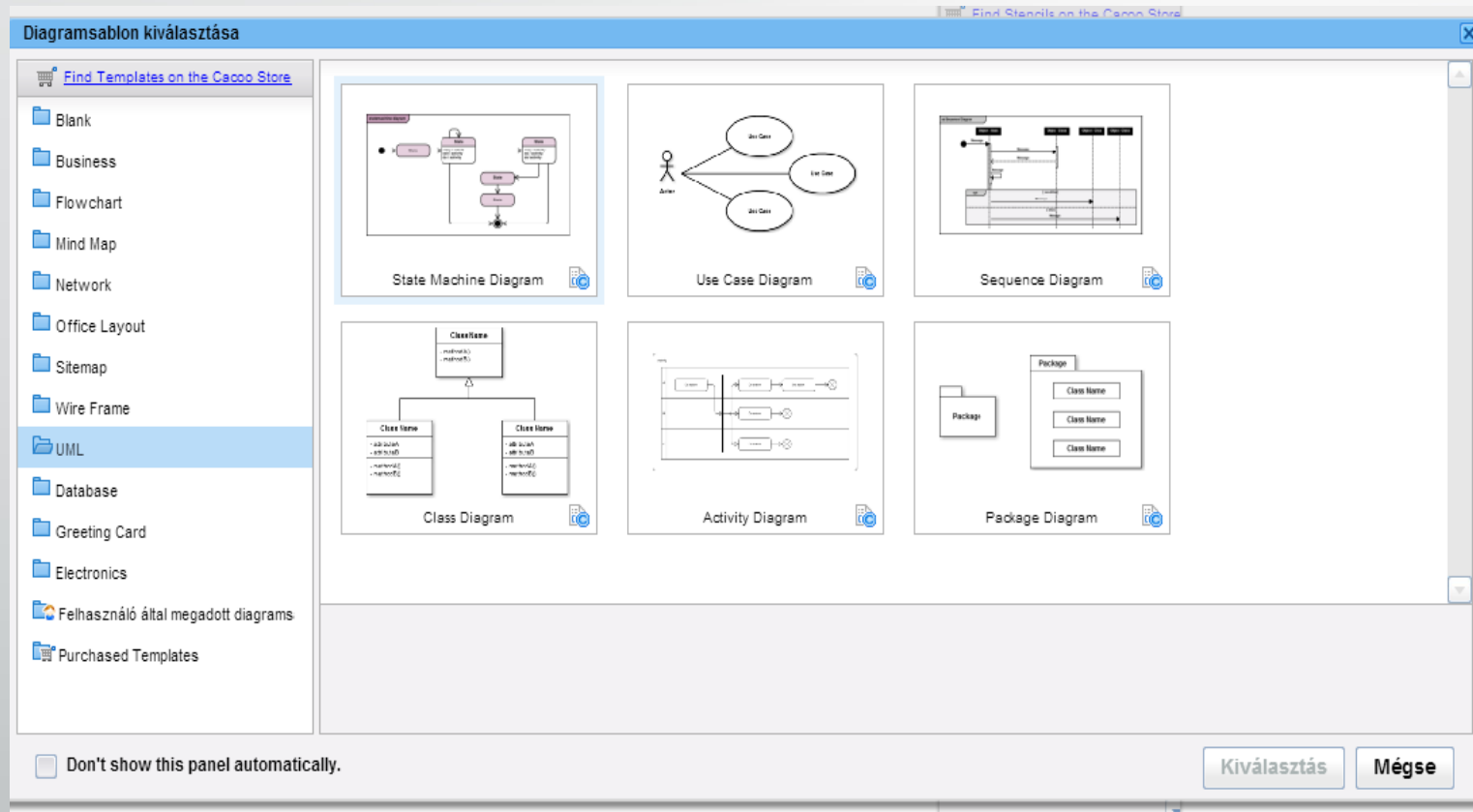
Cacoo, Information

Leave a comment



We are proud to introduce our brand new Cacoo for Business plan, designed for business organizations, companies and teams. Cacoo for Business enables you to use Cacoo more effectively.





*Köszönöm
a figyelmet!*

