



IT-Változásmenedzsment









Bevezető

TAKÁCS GÁBOR

okl. mérnök tanár, mérnökinformatikus
SZE-GIVK, Informatika Tanszék

- takacsg@sze.hu
- <https://takacsg.hu/>
- Konzultációs időpontok a 2023/2024-as tanév tavaszi félévében a fenti weboldal fő oldalán hirdetve (egyelőre HÉTFŐ 15:00)
(kérem a konzultáció **előtti napon** e-mailben jelezni a konzultációs igényt.)
- Jelentkezés esetén kérem megadni a tárgy nevét, tagozatát és a hallgatói neptunkódját.

Levelező tantárgyak:

Adatbázisok (levelezés – GKLБ_INTM010)	 Letöltések	
CASE technológia (levelezés)	 Letöltések	Fájlfeltöltő űrlap
IT az ellátási láncban (levelezés)	 Letöltések	Fájlfeltöltő űrlap
Logisztikai informatika (levelezés)	 Letöltések	
OO programozás és adatbázis-kezelés (GKNB_INTM024 – levelezés)	 Letöltések	
Vállalati információs rendszerek I. (levelezés)	 Letöltések	
Vállalatirányítási rendszerek (levelezés)	 Letöltések	
IT-változásmenedzsment (GKLБ_INTM036)	 Letöltések	

PAGES

Oktatás

Konzultációs időpontok

Konzulensi tevékenység

Szakmai gyakorlat infó

DUÁLIS képzés infó

Neumann Szakkollégium

Tematika kivonat

OKTATÁS CÉLJA / AIM OF THE COURSE

A tárgy oktatásának alapvető célja megismertetni a hallgatókat azokkal a kihívásokkal, amelyek az információrobbanással, az információtechnológiának a szervezetekre gyakorolt hatásával kapcsolatban jelentkeznek. Az egyre erősödő verseny változtatásokra kényszeríti a szervezeteket, új, alapvetően IT-val támogatott megoldásokat kell keresni és alkalmazni, újfajta, a korábbtól eltérő szervezeti formát kell kialakítani. Az alapvetően szervezeti diagnosztizálással és -fejlesztéssel foglalkozó tárgy ismeretanyaga magában foglalja a fejlesztési paradigmákat, megismerteti a hallgatókat a hatékonyan alkalmazható módszerekkel és technikákkal, és olyan készségeket alakít ki, amelyek alapul szolgálnak egy későbbi szervezetfejlesztési projekt feladatainak az elvégzéséhez.

■ ■ ■

SZÁMONKÉRÉSI ÉS ÉRTÉKELÉSI RENDSZERE / ASSESSMENT'S METHOD

A félév végi érdemjegyet az írásbeli vizsga érdemjegye határozza meg. A tantárgyi jegy kialakításának szempontjai: 70%-tól elégséges; 78%-tól közepes; 86%-tól jó; 93%-tól jeles.

Féléves feladatot nem kell teljesíteni.

<http://it.sze.hu/szakmai-gyakorlat>

LEVELEZŐS HALLGATÓK MENTESSÉGÉVEL KAPCSOLATOS INFORMÁCIÓK:

Levelezős hallgatóknak, akik már informatikai munkakörben dolgoznak, lehetőségük van felmentést kérni. Ebben az esetben a fent említett karrieres rendszerbe feltölteni semmit nem kell, csupán a mellékelt file szerint a beszámolót elkészíteni jelenlegi munkaköréről az alábbi dokumentum szerint:

- Felmentési kérelem készítésével kapcsolatos sablon levelezős, távoktatás hallgatóknak. [\[PDF\]](#) [\[DOC\]](#)

Továbbra sem változott az az információ, miszerint a 2008. szeptembere előtt kezdett hallgatók mentesülnek a szakmai gyakorlat teljesítése alól.

A szakmai gyakorlathoz eredményes munkát kívánunk!



Aktuális globális változások

GAZDASÁGI KÖRNYEZETET ÉRINTŐ HATÁSOK

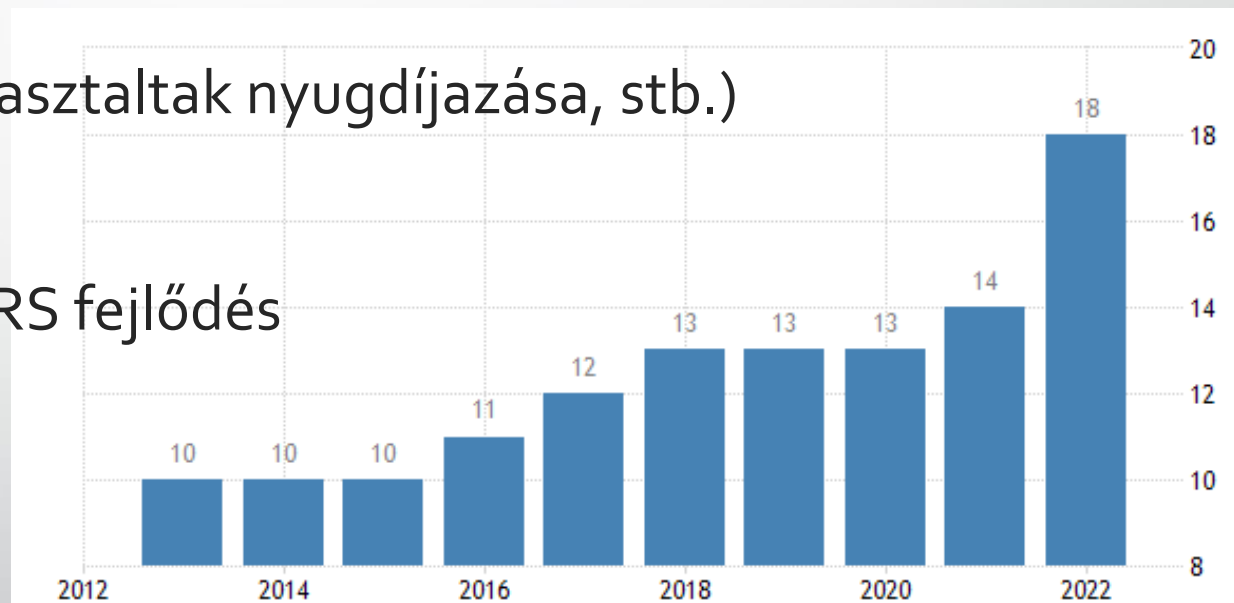
- globális folyamatoknak, világjárvány, áruhiány, infláció
- További inflációs események:
orosz-ukrán viszály, kínai ingatlanbuborék (-25%),
Peking zéró-Covid hozzáállása,
Nagy-Britannia és az EU közötti kereskedelmi viszály,
Magyarországi választások
- Az adatok 2023-ban, sokkal rosszabbak. 😞



SOURCE: TRADINGECONOMICS.COM | HUNGARIAN CENTRAL STATISTICAL OFFICE

Lokális (állandó) változások

- Ügyfelek igényeinek változása
- Dolgozók munkafelfogásának változása (new age kor)
- Életszakaszok előre haladása
(fiatal kollégák családalapítás, tapasztaltak nyugdíjazása, stb.)
- Robotizáció, automatizáció
- Digitalizálódás, technológiai GYORS fejlődés
- **ADATVÉDELEM**
folyamatokra gyakorolt hatása
- ChatGP



Azon 10+ főt foglalkoztató vállalatok aránya Magyarországon, melyek értékesítenek online – kivéve pénzügyi szektor. Forrás: tradingeconomics.com



KÉRDÉS?

Mai előadás tartalma...

- Fogalmak tisztázása:
rendszer, szervezet, gazdálkodó szervezet.
- Szervezetten: szervezet strukturális jellemzői, szervezetek típusai, szervezeti alapformák és jellemzőik, szervezettervezés-, és fejlesztés elemei és technikái.
- Nyilatkozatok

Rendszer, mint fogalom?

- A **tudományok** és a **tudományfilozófia** egyik legalapvetőbb fogalma, mégsem definiálható szigorúan...

Tartalmának meghatározásához először azt kell tisztázni, hogy

- konkrétan mit kell a rendszernek elérnie, és
- hogyan, azaz milyen eszközöket és eljárásokat használ a folyamatban a cél elérésére.

Mi is a rendszer?

- A rendszer az elemeinek és a köztük lévő kapcsolatoknak az összessége.

- Részletesebben:

Egy konkrét rendszert úgy definiálhatunk, ha **meghatározzuk elemeit** és megadjuk, hogy az elemek **között milyen kapcsolatok** (hatások és kölcsönhatások) léteznek.

Alrendszer, környezet

A rendszer

- nem felbonthatatlan → ezért alrendszerei vannak,
- nem elszigeteltek, önmagában lévők, → mert környezet veszi körül

Rendszer belső jellemzőjére igaz, hogy egyértelmű, és számszerűsíthetők a célok

A rendszert körülvevő külvilágot **exteriőr komplexum**nak is nevezik, ez magában foglal minden mást a rendszeren kívül.

A rendszer objektumai: bemenet, folyamat, kimenet, visszacsatolás, korlátozás



SZERVEZETEK

SZERVEZET

Emberek meghatározott céllal létrejött csoportja, amelyben az egyének a cél érdekében folyamatosan tevékenykednek arra szakosodott vezetők irányításával.

Will Rogers:

*Ha nem tudod, hogy hová akarsz menni,
bármelyik út megfelel...*

A munkamegosztás, és a hatáskörmegosztás kapcsolata a szervezetekben

		Munkamegosztás alapján	
		Egy dimenziós	Több dimenziós
		szervezetek	
Hatáskörök alapján	egyvonalas	lineáris divízionális	
	többvonalas	lineáris-funkcionális funkcionális	Mátrix - termékigazgatói - project

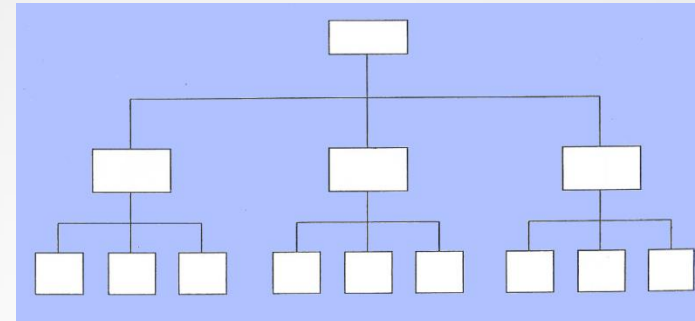
Szervezeti formák (hierarchia)

Ki-mit-hol végez? (hagyományos ábrázolásmód)

- lineáris
- lineáris-funkcionális
- divizionális
- mátrix

Lineáris

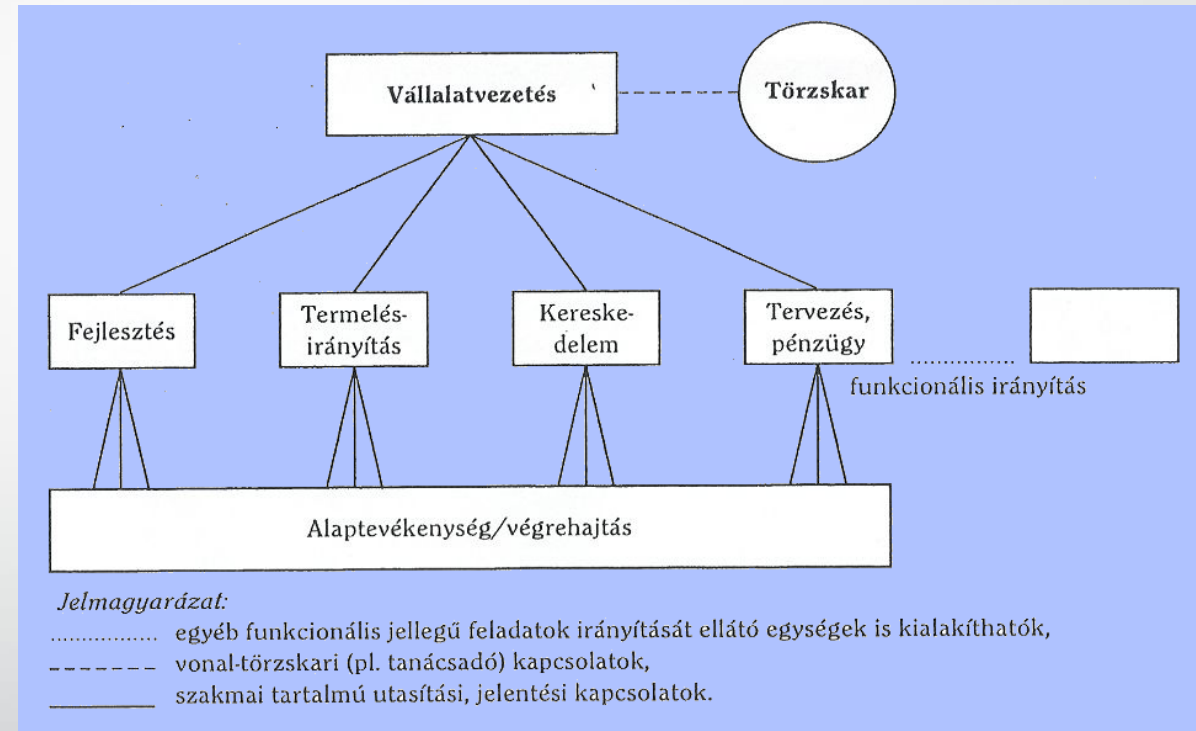
- egyszerű
- jól áttekinthető
- egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszonyok
- jól nyomon lehet követni a kiadott utasítások teljesítésének alakulását, az elért eredmény megítélését.
- alacsony költségek
- kevés az adminisztráció
- a feladatok mennyiségének változása esetén a szervezet szélességében és mélységében is tovább tagolható



Lineáris-funkcionális

Törzskar:

- Kialakulásának célja a vezető túlterheltségének csökkentése a szakma színvonalának növelése.
- A szervezet kiegészül egy törzsegységgel, amely a különböző szakterületek szakértőit foglalja magába.
- A törzsegység szakértői véleményt alkotnak, de utasítási joguk nincsen.



Funkcionális szervezet

Funkcionális szervezet	Legfőbb jellemzők
Hatékony működésének előfeltételei	<ul style="list-style-type: none">- stabil piac, tudományos-technikai, technológiai környezet- viszonylagos könnyen áttekinthető termelési tevékenység, nem túl széles termékskála
Strukturális jellemzői: 1. Munkamegosztás 2. Hatáskörmegosztás 3. Koordináció	<ul style="list-style-type: none">- elsődleges munkamegosztás funkciók szerint- munkaköri leírások, szabályozottság- döntési jogkörök centralizáltak- erőteljes szabályozottság- vertikális koordinációs mechanizmus számára kiépített csatornák- horizontális koordináció törzskarok és bizottságok működtetésével- jellemzően technokratikus eszközök segítségével koordinál

Funkcionális szervezet

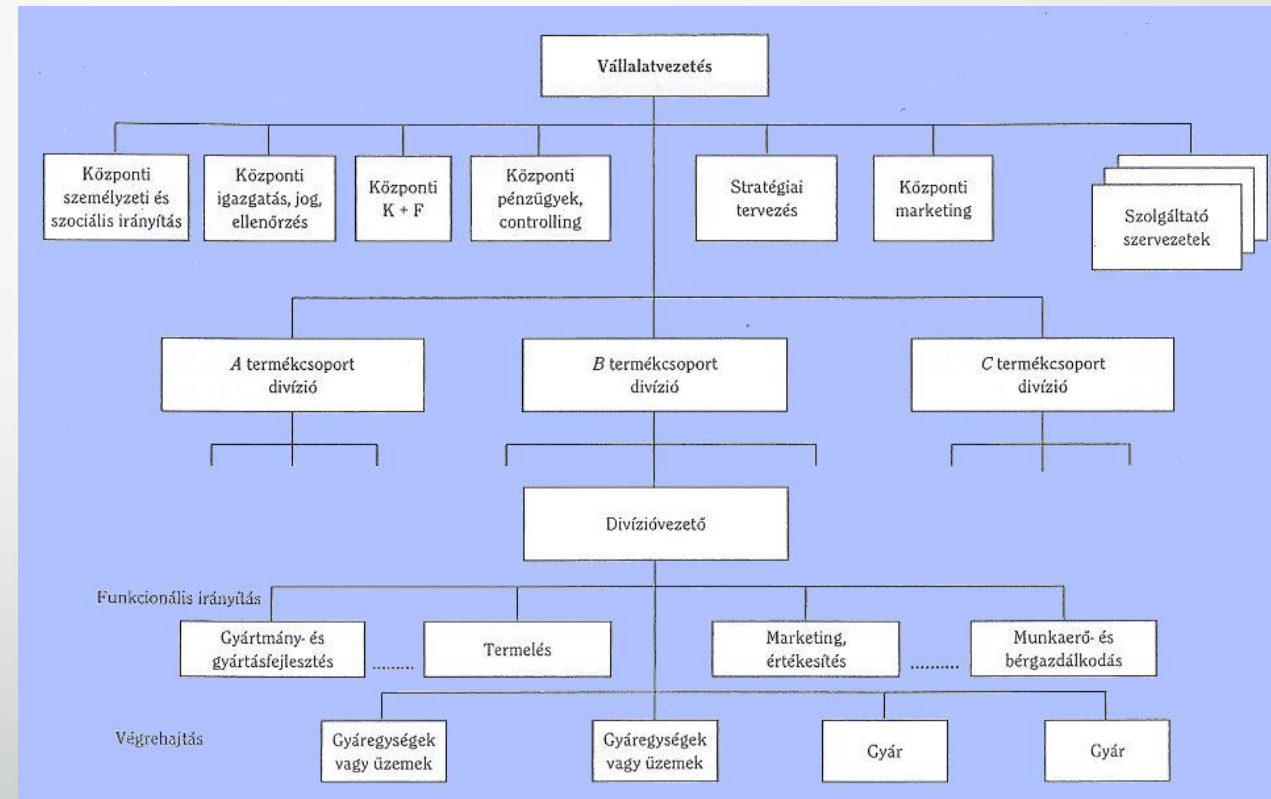
Előnyei	<ul style="list-style-type: none">- a specializáció a termelékenység növekedését és az egységköltség csökkentését eredményezi- a folyamatok standardizáltsága csökkentheti a koordináció költségeit- a stabil környezetnek és az operatív válaszképességnek köszönhetően a vállalati stratégia kialakítása viszonylag egyszerű és olcsó
Hátrányai	<ul style="list-style-type: none">- növekvő diverzifikáció esetén a materiális és információs kapcsolatok nehezen áttekinthetők- felesleges mennyiségi és minőségi tartalékok keletkezhetnek- a megváltozott környezethez nem tud alkalmazkodni időben- a centralizált döntési jogkör nem mindig képes koordinálni.

Divizionális

A divíziók egymástól független, önálló működési feltételeinek megteremtése

Központi kiszolgáló egységek (pénzügy, kontrolling, HR, piackutatás, logisztika)

Hatékonysági kritériumok kidolgozása, és teljesülésüknek ellenőrzése...



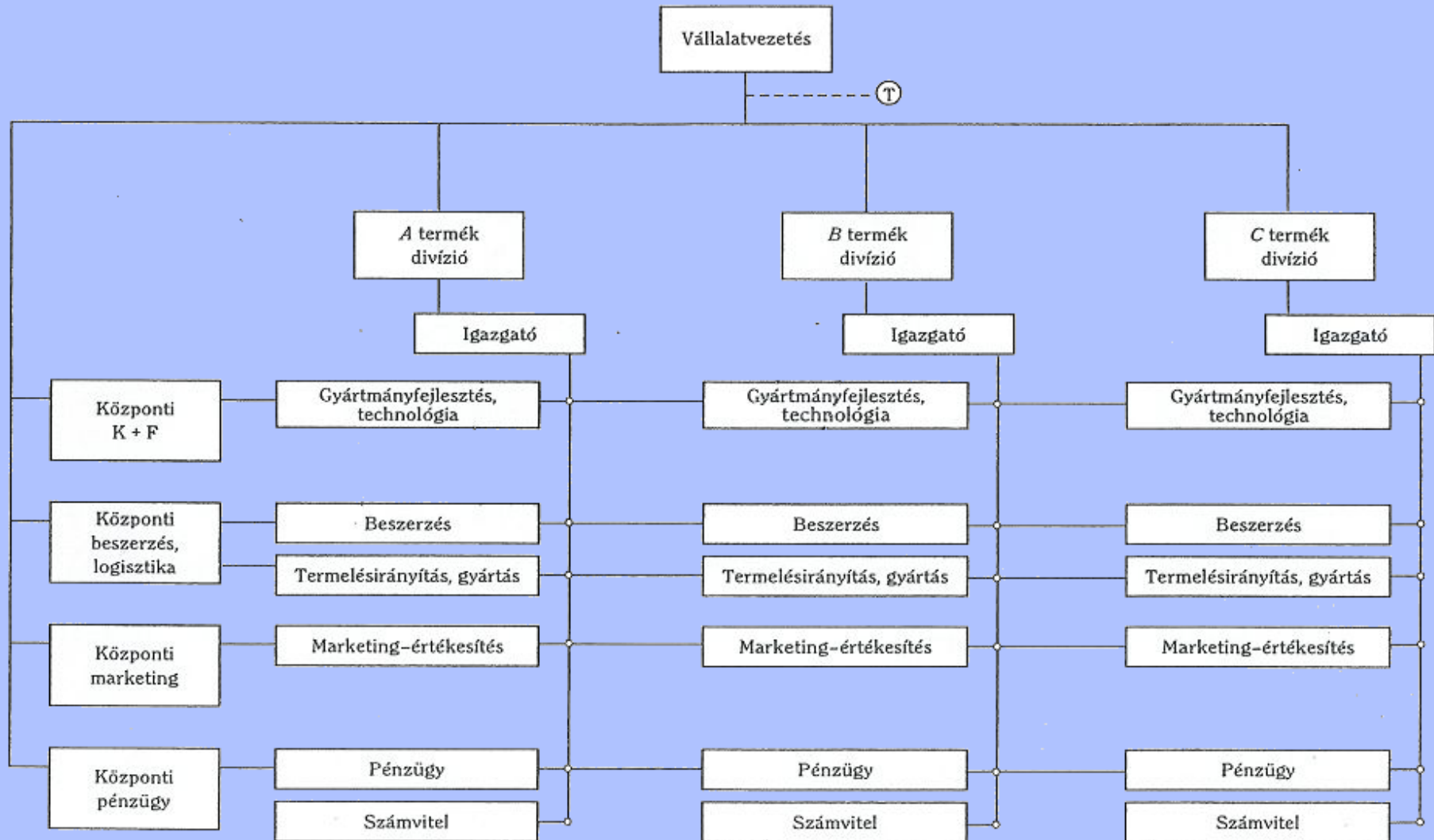
Divízionális szervezet

Divízionális szervezet	Legfőbb jellemzők
Hatékony működésének előfeltételei	<ul style="list-style-type: none">- széles termékkála, heterogén termékek- termékcsaládok kialakításának lehetőségei- viszonylag dinamikus környezet
Strukturális jellemzői: 1. Munkamegosztás	<ul style="list-style-type: none">- elsődleges munkamegosztás tárgyi elvű termékek, vevők, régiók szerinti divíziók- funkcionális irányító, ellenőrző és szolgáltató egységek a központban
2. Hatáskörmegosztás	<ul style="list-style-type: none">- operatív döntések decentralizáltak a központ és a divíziók viszonylatában- döntések centralizáltak a divíziókon belül
3. Koordináció	<ul style="list-style-type: none">- operatív horizontális koordináció nem jellemző- utasítás jellegű vertikális koordináció minimális- leginkább technokratikus eszközökkel koordinál: tervek, költségvetések, pénzügyi és elszámolási rendszer segítségével

Divízionális szervezet

Előnyei	<ul style="list-style-type: none">- stratégiai és operatív feladatok szétválaszthatók- vállalati és divíziócélok közötti kapcsolat megteremthetők- divíziók számára világos cél határozható meg- erőteljes piaci orientáció- rekeszelő hatás- alacsony horizontális koordinációs költségek- teljesítményre ösztönző felelősségi és érdekeltségi rendszer
Hátrányai	<ul style="list-style-type: none">- divízió egoizmus- decentralizációval járó létszámnövekedés, párhuzamos funkciók léte

Termékorientált mátrix alapú szervezeti forma



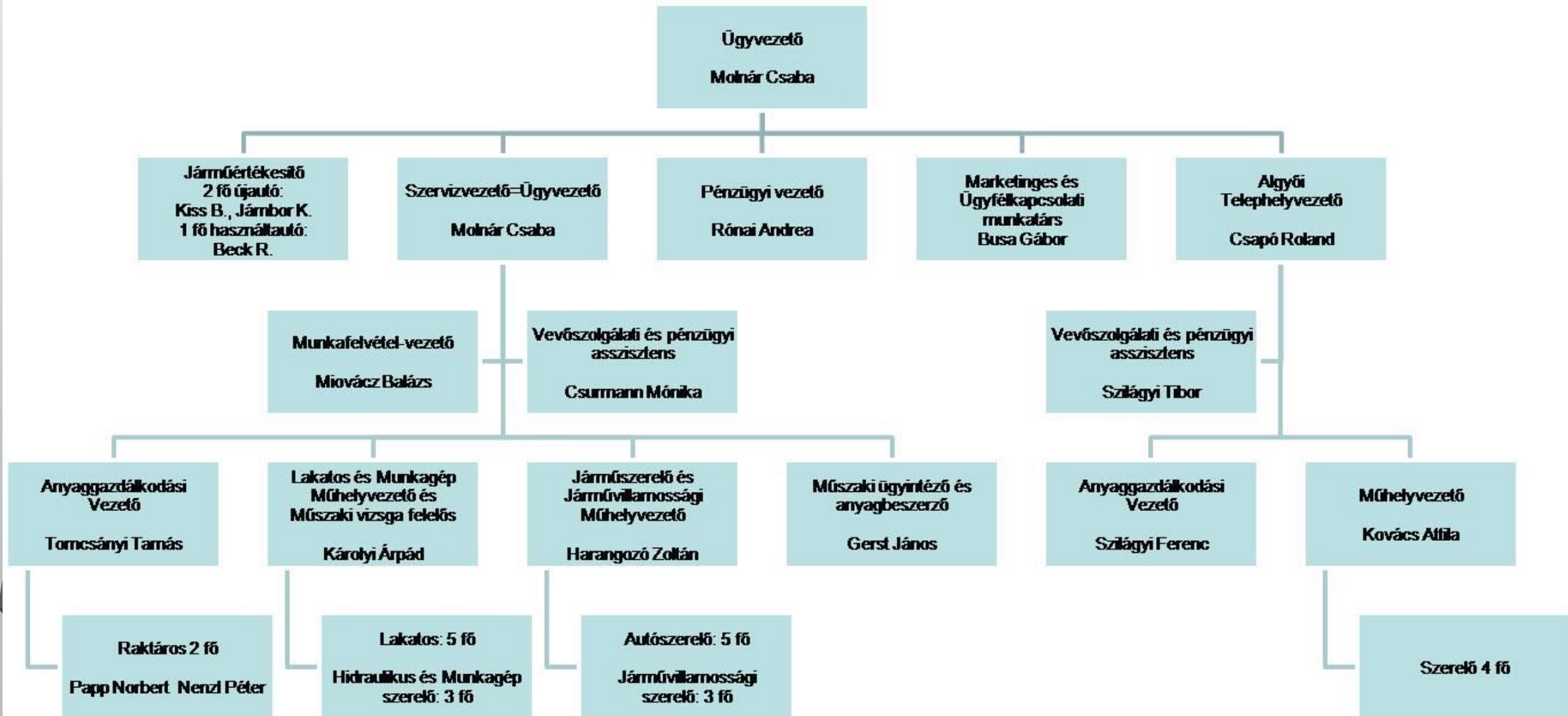
Mátrix szervezet

Mátrix szervezet	Legfőbb jellemzők
Hatékony működésének előfeltételei	<ul style="list-style-type: none">- dinamikus és heterogén környezet- komplex, magas újdonságú, nagy rizikótartalmú feladatok- tárgyi elvű munkamegosztás léte- fejlett kommunikációs készség
Strukturális jellemzői: 1. Munkamegosztás 2. Hatáskörmegosztás 3. Koordináció	<ul style="list-style-type: none">- funkcionális és a tárgyi elvű munkamegosztás egyszerre van jelen- nincs erőteljes szabályozottság- a két dimenzió vezetői együtt döntenek- azonos kompetenciával rendelkeznek- döntési centralizáció többvonalas irányítási elv mellett- alacsony fokú formalizáltság- jelentős szerephez jutnak a személyorientált koordinációs eszközök- a horizontális és vertikális koordináció strukturális megoldás révén biztosított

Mátrix szervezet

Előnyei	<ul style="list-style-type: none">- adaptív- innovatív- a szervezeti tagokat nagyobb teljesítményre ösztönzi- más struktúra-típuson belül is létrehozható (mikromátrix)- új vezetési kultúra kialakítását teszi lehetővé együttes tanulási folyamat révén
Hátrányai	<ul style="list-style-type: none">- vezetők rivalizálása- túlhajtott csoportmunka- döntések elhárítása- felelősségvállalástól való tartózkodás- összeomlás veszélye krízishelyzetben

Nevesített, számosított organogram.





SZERVEZETEK SZEMLÉLETE

**Te megtalálod a
a hibát?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Szervezetek szemlélete

1. HAGYOMÁNYOS, TRADICIONÁLIS MODELL:

- Pl: katonaság; vasúti munkások; ipari, szaktudás nélküli munkások esete.

Hátránya:

- Állandósítja azt a téves felfogást, hogy a dolgozókat közvetlenül kell irányítani.
- Hiányoznak belőle a folyamatok, és a különböző vagy azonos funkciót betöltöttek közötti viszonyok pontosítása.
- A főnökre koncentrál, nem az ügyfelekre.

Szervezetek szemlélete

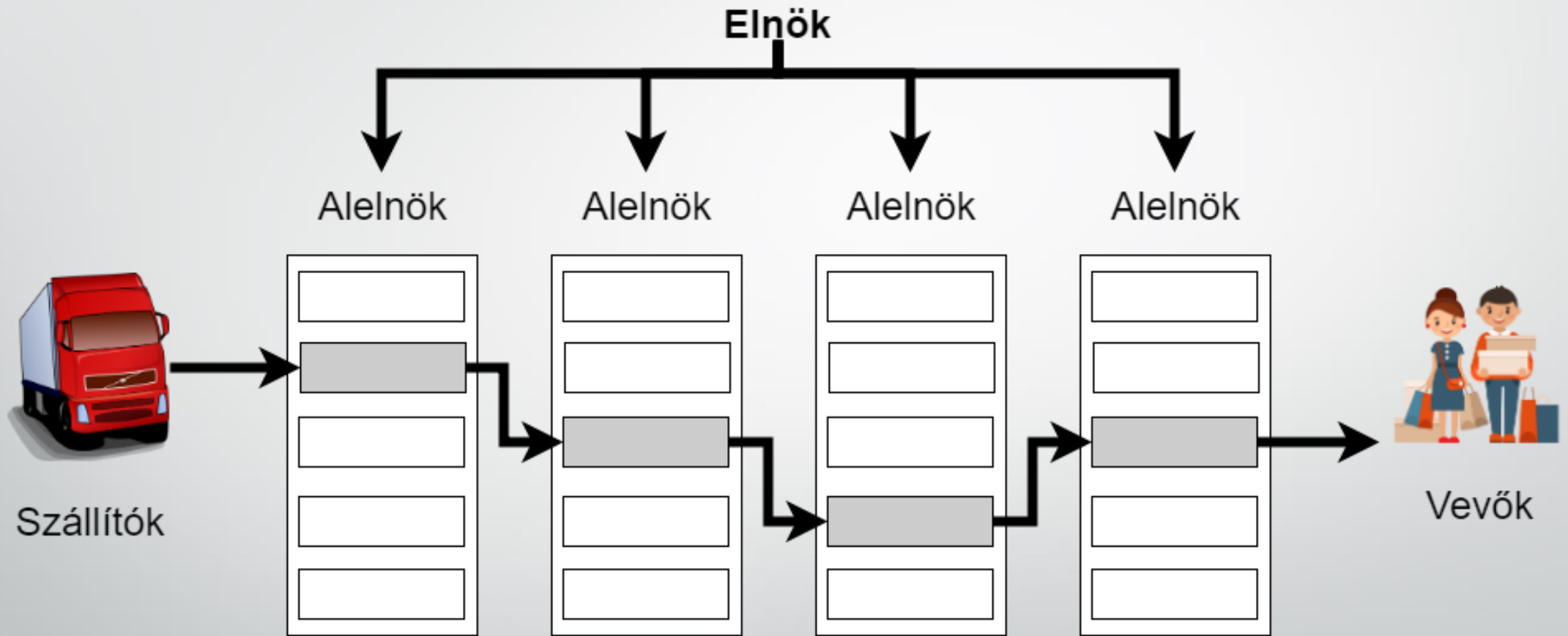
2. FOLYAMAT JELLEGŰ MUNKAVÉGZÉS (mai kor) szemlélete:

- Iskolázottabb munkavállalók (tartalmas, produktívan akarnak munkát végezni)
- Munka jellege megváltozott: a fizikai munkát az ismeretekre alapozott munka váltotta fel.
- Követelmények is mások: döntéseket a munka alsó szintjén hozzák meg.

A funkciók megértése lényeges, mivel problémák a funkciók között jelentkeznek.

A funkcionális szerepeket helyettesítik a folyamatok tulajdonosai.

A munka keresztülhalad a szervezeten



A munka horizontálisan folyik.

„A folyamatszempontú megközelítés megáiban foglalja a vevői szemléletet is, mivel a folyamatok azon eszközök, amelyek segítségével a szervezet megpróbál a vevő szempontjából értéket termelni.”

(Davenport, 1993.)

A folyamatra koncentráció kiküszöböli a kibúvókat kereső mentalitást, amely a hagyományos szemlélet velejárója.

A folyamatszemplét nem emberi hibákat, hanem hibás folyamatokat lát.

ÖSSZEGZÉS

Szemponatok	Tradicionális szemlélet	Folyamatorientált szemlélet
A) Központ	Főnök	Vevő
B) Elsődleges kapcsolat	Parancsnoki lánc	Vevő-szállító
C) Orientáció	Hierarchikus	Folyamat
D) Döntéshozó	Menedzsment	Minden dolgozó
E) Stílus	Tekintélyelvű	Résztevő

MIÉRT IS VÁLTOZÁSMENEDZSMENT?

Az üzleti teljesítmény azon folyamatok összességének eredménye, amelyeket a cég alkalmaz, ezért fontos azok fejlesztése a tartós hatás érdekében.

Ennek első lépése: a szándék megléte a folyamatszempléletű szervezet kialakítására.



Vezetés

Felső szintű menedzsment miként tudja támogatni,
meghatározni a helyes irányt a szervezet részére.

Jelentős változást kétféleképpen érhetünk el egy szervezetben

- hosszú távon: folyamatosan fenntartott javítással
- rövid távon: drasztikus újraformálás útján

Akárhogy is, szakértelmet, határozottságot, jó ítélőképességet követel.

Jó vezetés jellemzése

- Kihívást éreznek kiváló eredmények elérésére, és tartós értékek létrehozására.
- Az erőforrásokat jól meghatározzák a cél elérése érdekében és, hogy
- elkötelezettséget teremtsenek a dolgozóknak (mindegy, hogy milyen fontos a cél, nem ér semmit, ha az emberek nem ismerik fel az értékét...)

Az irány kitűzése a termék/szolgáltatás javításának érdekében
naponta szembe kell néznünk a meglévő helyzettel.

Vezetőknek hat alapvető kérdésre kell válaszolniuk:

- **Küldetés:** Mi a cél?
- **Jövőkép:** Mivé akarunk lenni a jövőben? Mik a törekvéseink?
- **Értékek:** Miben hiszünk? Mi mellé állítsuk az embereinket?
- **Feladatok:** Mérföldkövek meghatározása rövid és hosszú távon.
- **Politika:** Hogyan irányítsuk a beosztottakat?
- **Módszertan:** Hogyan lépünk előre jövőképünk felé?
Milyen módon valósítsuk meg a céljainkat?

} A vezetés
sarokköve


Egyszerűnek tűnik, ha nem számolunk a konkurencia erősödésével, vásárlói igények megváltozásával.

LINK

Az „újHÁZ" Építőanyag Nagykereskedelmi Zrt. több mint 15 éve kiemelkedő szereplője a magyar építőanyag kereskedelemnek. Több mint 80 tagot számláló partnerhálózata évente összesen 50 milliárd forintos forgalmat bonyolít, melyből 26 milliárd forint a központi beszerzés. A hálózat teljes körű építőanyag kis- és nagykereskedelemmel foglalkozik, felölelve minden olyan terméket, amelyre a házépítésnél, lakás felújításnál -- az alapoktól a tetőig -- szükség lehet.


- <https://www.youtube.com/watch?v=M1ZimPGyozY>

AZ ÚJHÁZ CENTRUM KÜLDETÉSE




JÖVŐKÉPÜNK

Piacvezető magyar tulajdonú, országos építőanyag-kereskedelmi hálózatként a piaci pozícióink megtartása és erősítése, vevőink és partnereink megelégedésére.



IRÁNYADÓ ÉRTÉK

Megbízhatóság | Stabilitás | Tisztelet
Szakértelem | Minőség | Fejlődés



VEVŐINK

Legyenek azok építkezők, felújítók, vagy kereskedő partnereink, megtagasztallják ügyfélközpontúságunkat, szakértelmünket, személyre szabott szolgáltatásainkat, miközben a vezető építőipari gyártók teljes kínálatából választhatnak.




MUNKATÁRSAINK

Stabil, jövőképpel rendelkező, az elömenetelüket lehetővé tevő, jó légkört biztosító és az egyéni célok megvalósítását elősegítő szervezet tagjaként végezhetik munkájukat.



SZÁLLÍTÓ PARTNEREINK

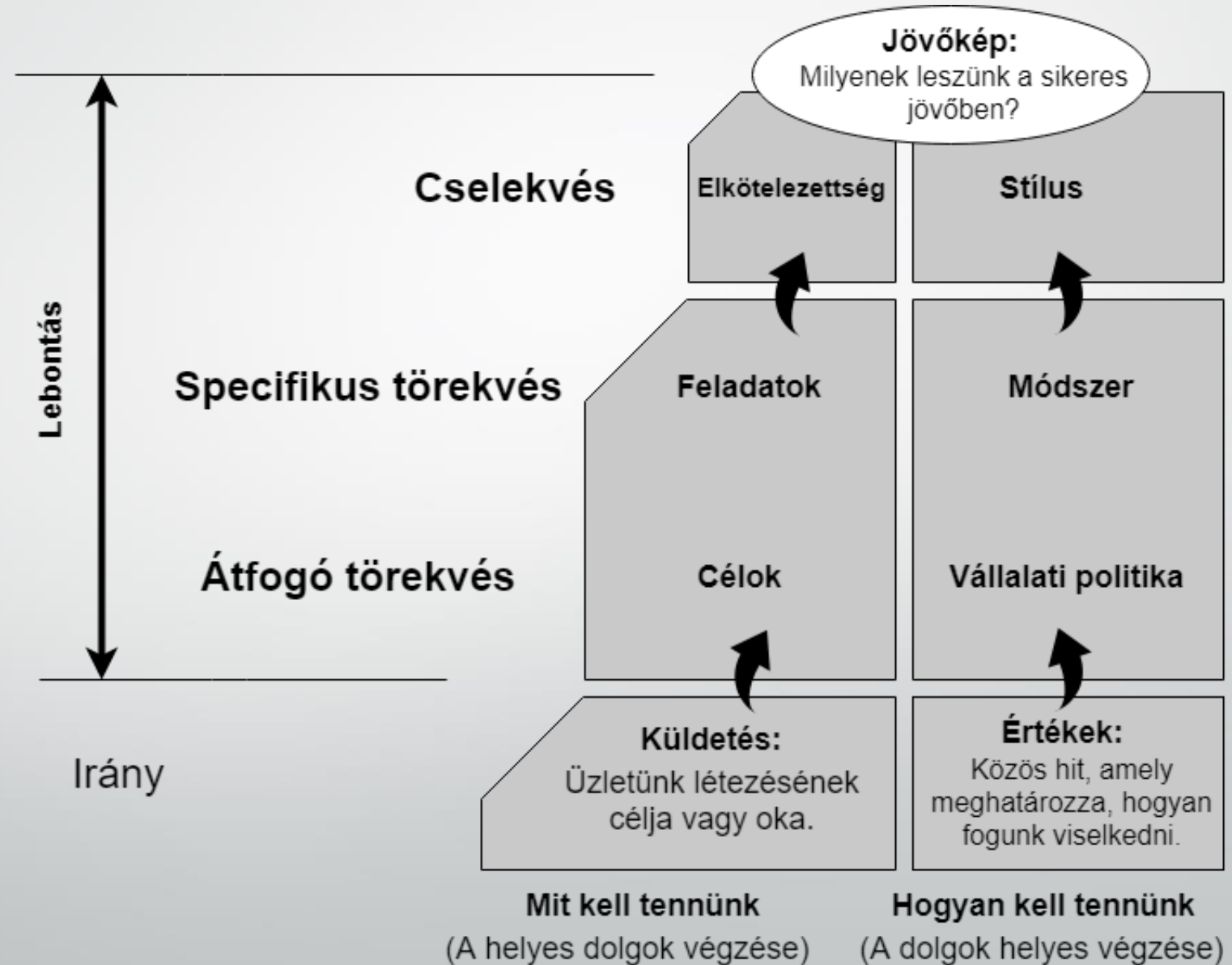
Együttműködésünk minden területén korrekt partneri kapcsolatra számíthatnak, hosszú távon, biztonsággal tervezhetnek velünk.



KÖRNYEZETÜNK

Megbízható munkaadóként és a társadalmi környezetért is felelősséget vállaló a társadalmi és gazdasági fejlődés mellett elkötelezett szervezetként számíthat ránk.

A vezetés alapvető kérdéseinek összefüggése



A KÜLDETÉS nyilatkozat

(terjedelme: pár sor)

- Közre kell adni a pontos célmegjelölés a kollégák, és vevők számára is.
- Gondosan be kell határolni:
 - ha szűk, elnagyolja a lehetőségeket
 - Ha túl széles, hasznavehetetlenül bizonytalanná válik.

Hathatós küldetési nyilatkozatot kell készíteni.
Ennek 7 pontját érdemes figyelembe venni.

Hathatós küldetési nyilatkozat 7 pontja

- Pontosság: célok, és mérföldkő tevékenységek felsorolása
- Szabatosság: körültekintően határozzuk meg a körvonalakat (pontosítsuk, hogy mivel foglalkozik a szervezet)
- Egyediség: megkülönböztető szakmai kompetenciák meghatározás (speciális termék/szolgáltatás, vagy ár, stb.)
- Tömörség: A rövidség alapvető tulajdonság fontos, hogy érthető és gyorsan rögzülő legyen.
- Stabilitás: Küldetés nem változhat hetente.
- Átfogó jelleg: Fedjük le a termékek teljes skáláját melyek a szervezetnek létfontosságúak.
- Következetesség: Belső funkciók küldetése nem ellentétes-e az átfogó küldetéssel.

Küldetés tudatossága a szervezet tagjaiban

- Az operatív szintű küldetési nyilatkozatnak tisztázni kell, hogy az egyes alárendelt egységek hogyan járulnak hozzá az átfogó célok eléréséhez.
- Mindenki ugyan úgy értelmezi az információkat?

Mikulás, és 20Ft-os teszt....

Tudatosság teszt:

<https://www.youtube.com/watch?v=Ahg6qcgoy4>

26_sec - 29_sec

Küldetési nyilatkozat:

Ernest F. Tolle 4 csoportba sorolta a hibákat, amiket kerüljünk el:

- **Minőség, Mennyiség:**

mennyiségek mindig változnak a szervezetben, így azok nem szerepelhetnek a küldetési nyilatkozatban.

A minőség és mennyiség feltételektől függő tényezők, így azokat a célok és feladatok csoportban kell definiálni.

- **Költség és idő:** Szükségtelenek, csak túlzásúfolják a küldetési nyilatkozatot.

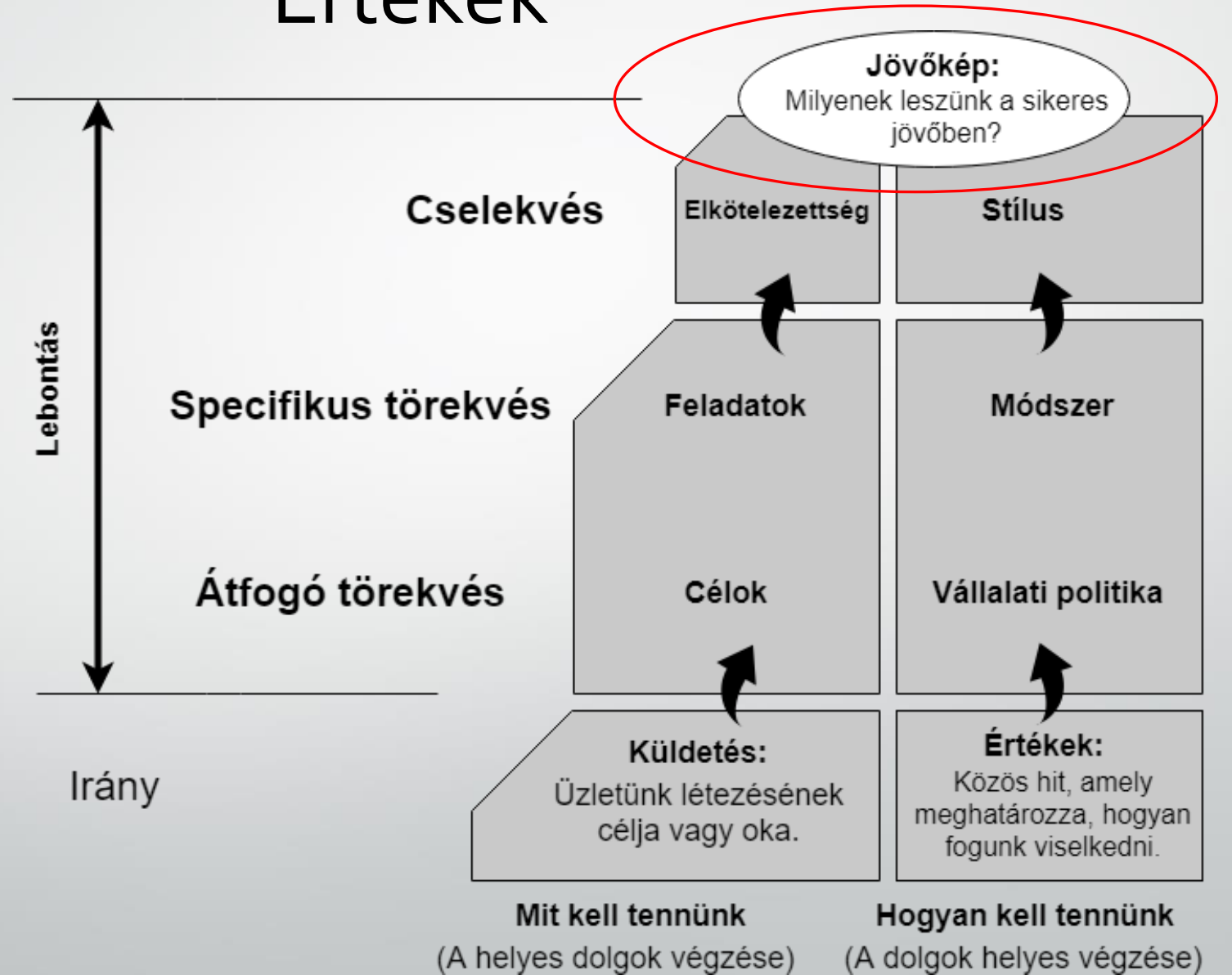
- **Támogatás, segítség, segítségnyújtás:**

Ezek pontatlan, és többértelmű kifejezések.

Nem fejeznek ki sem munkát amit el kell végezni, sem határvonalat.

Minta küldetési nyilatkozatok: BPR jegyzet (fekete könyv) 45-46. oldalon

Értékek



A JÖVŐKÉP-nyilatkozat

- Arról tájékoztat, hogy a jövőben a szervezet milyenné szeretne fejlődni.
- A dolgozókat ösztönzi, hogy a cél felé menedzseljék munkájukat.

A nyilatkozatnak nem kell pontos pénzügyi, vagy piaci kifejezéseket használnia.

Feladata: meghatározza azt, amivé a vállalat alakulhat, ha minden munkavállaló azonos irányba tesz erőfeszítéseket.

Realisztikus képnek kell lennie (nem álom, vagy óhaj)

Végzetes hibák elkerülése

- Az egyik hiba, ha nincs reális, igazi jövőkép.
- Másik hiba, ha van, de az nincsen közzétéve
- Harmadik, ha van, kihirdetjük, de annak nincsen belső támogatottsága.

Közös célok nélkül nincsen hosszú távon fenntartható,
jól működő szervezet.

Jövőkép munkavállalói oldalról

Közösen készítettnek kell lenni, hogy a munkavállaló:

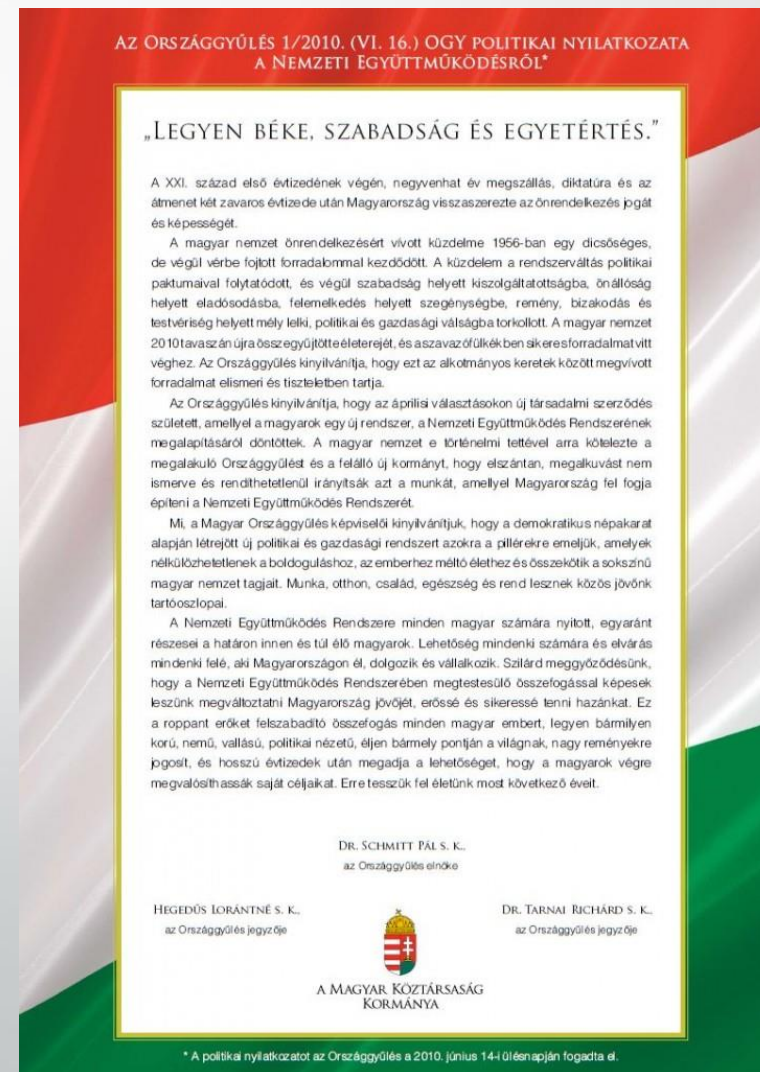
- Önállóan cselekedjen, belső motiváltságból, **NE AZÉRT**, mert utasítják.
- A jövőképnek a velük való foglalkozásból nyerik erejüket.
- Vágyukat beépítve a nyilatkozatba, kötődni fognak a vállalkozáshoz.

A HATÁSOS jövőkép jellemzői

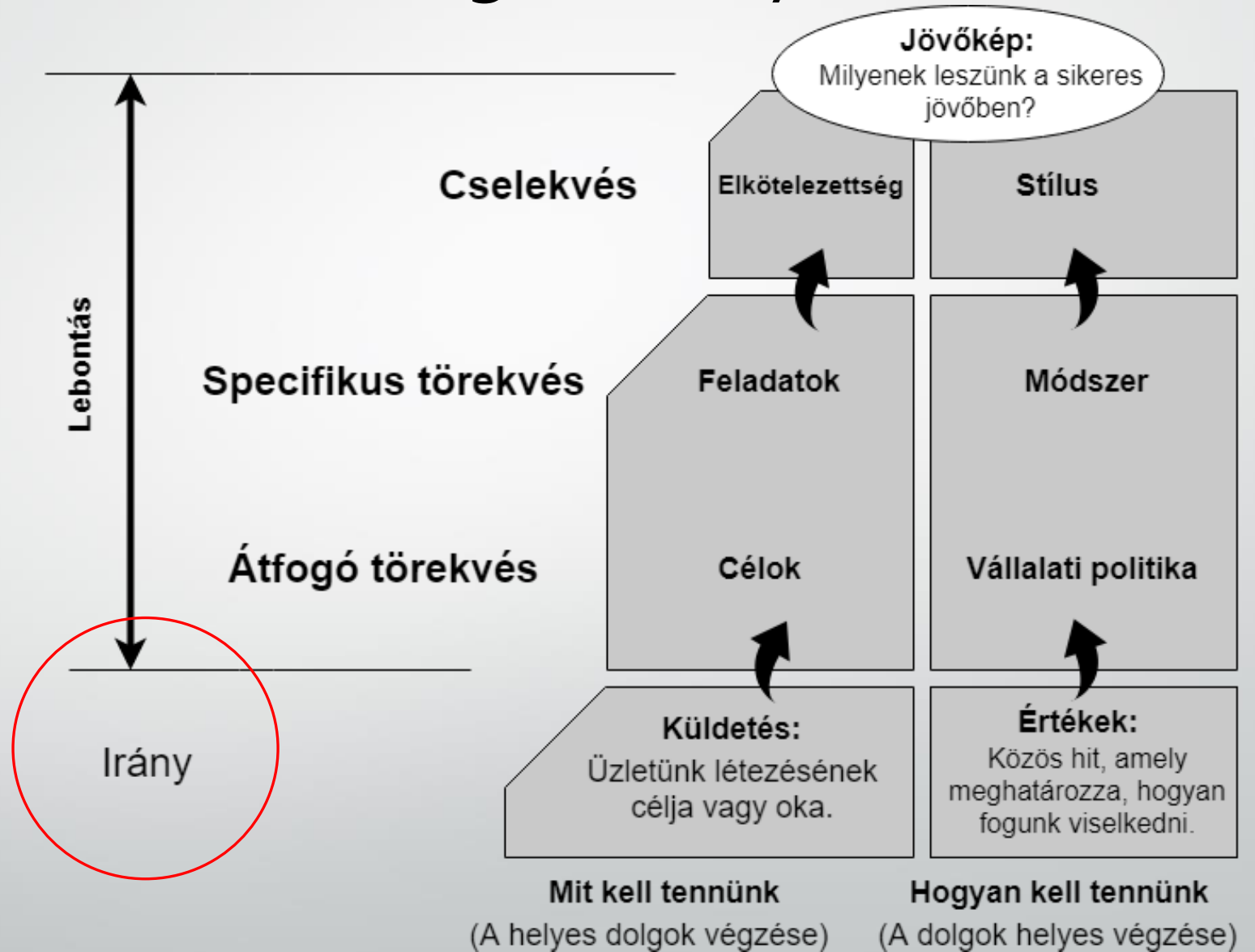
- ... inspiráló (élményt ad)
 - Apple: forradalom az információ elérésében
 - Federal Express: megbízható postai szolgáltatás
 - Nordstrom: áruházuk látogatása „élmény” legyen
- ... világosak, kihívást jelentenek (dolgozók önbizalmát növeli)
- ... stabil, de állandó kihívásnak van kitéve (mint iránytű a viharos tengeren)
- ... előkészítik a jövőt, miközben tesztelik a múltat
- ... részletekben valósulnak meg.

Valós példa, emlékezzünk csak vissza 2010-re

A **Nemzeti Együttműködés Nyilatkozata** egy, az Országgyűlés által **2010. június 14-én** elfogadott nyilatkozat, amely a 2010-es magyarországi országgyűlési választásokat forradalomnak nevezi, és azt állítja, hogy a negyven éven át tartó kommunista uralom után a rendszerváltást követő húsz év politikai paktumai, lelki és gazdasági válsága következett. Kinyilvánítja, hogy 2010 áprilisában új társadalmi szerződés született, amelyben a magyarok egy új rendszer, a Nemzeti Együttműködés Rendszere megalapítása mellett döntöttek. Kiemeli, hogy a határon túli magyarság része ennek a rendszernek.



Hogyan határozzuk meg az irányt?

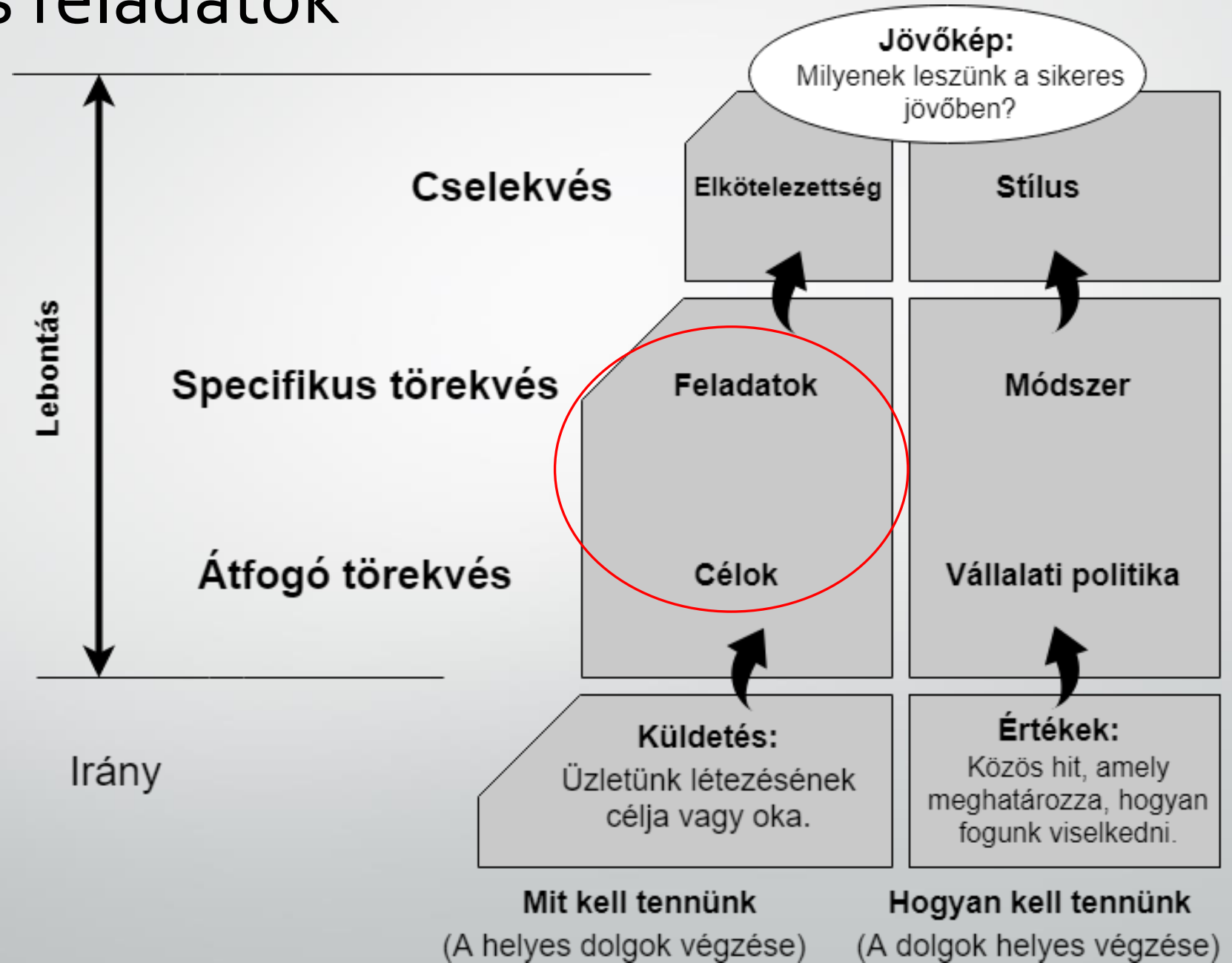


Hogyan határozzuk meg a vállalati iránymutatás-nyilatkozatot?

Ha mi vagyunk a vezetők:

- Vegyük figyelembe az elsődleges tapasztalatainkat (minél régebben dolgozunk itt, annál összetettebb)
- Írjuk le gondolatainkat a nap folyamán.
- Vonjuk be munkatársainkat, partnereket (beszélgessünk)
- Kezdeményezzünk olyan beszélgetéseket, ahova a beszélgető partner is felkészülve jön.
- Készíts vázlatot és módosíts (folyamatosan rendezzük az információkat)

Célok, és feladatok



Célok, és feladatok

- Vezetőknek tovább kell lépni → nyilatkozatokat mérhető célokká kell alakítani.
- CÉL meghatározza: mit kell elérni tartós erőfeszítéssel, hosszú távon.
- FELADATOK írják elő: mit kell elérni bizonyos időtartam alatt.

MINTA egy Cél meghatározásra:

1. Javítjuk a vevő igényeinek kielégítését minőségi szállítással és szolgáltatással

- A vevői panaszok számának csökkentése
- Kapacitás szinten tartása a vevői igények jelenlegi, és jövőbeni kiszolgálására.
- Szervizmunka hiányosságait szorítsuk alacsony szintre.

} Magyarázó-
szakaszok nem
tévesztendőek
össze a
feladatokkal.

Feladatok meghatározása (ÖT kritérium)

1. A feladatok legyenek határozottak és részletesek
2. A feladatok teljesítményt, és eredményeket írjanak le (ne tevékenységet, vagy magatartást)
3. A feladatok legyenek mérhetőek (számszerűsíthetőek)
4. A feladatoknak legyen időkeretük, és határidejük
5. A feladatok kihívóak, de azért elérhetőek más szervezet eredményétől függetlenül

Példák, FELADATOK meghatározásához

Rossz feladat meghatározás	Feladatunk a profit maximumra emelése
Megjegyzés	Mennyi a maximum? Az állítás nem mérhető. Nincsen konkrét határérték.
Javított feladat:	Összes profitunk ebben a pénzügyi évben 20 millió Ft lesz.

Rossz feladat meghatározás	Feladatunk a jövő évre, hogy propagandaköltségeinket 15%-kal emeljük.
Megjegyzés	A propaganda egy tevékenység, és nem eredmény. A valódi cél az az eredmény, amit a többletpropagandával el kíván érni.
Javított feladat:	Feladatunk, piaci részesedésünk 8%-ról 10%-ra emelése propagandaköltségek 15%-os növelésével.

Minden marketing könyvben benne van:

- A VEZETŐK helyes dolgot tesznek, a MENEDZSEREK pedig a dolgot helyesen teszik.
- Amerikaiakra mondják:
nem fordítanak elég figyelmet arra, hogy a helyes dolgokat tegyék,
de túl sok gondot fordítanak arra, hogy a dolgokat helyesen tegyék.

Az, hogy mit teszünk és hogy hogyan tesszük,
egyformán fontos.



Köszönöm figyelmet....