

„Hatékony szervezeti működés kialakítása Heves Önkormányzati Hivatalában”

Kommunikációs folyamatok kidolgozása (WP5)

Projekt azonosító: ÁROP 2007-1-A-2/A

2009. november 9.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	Bevezetés.....	4
1.1	A feladat értelmezése.....	4
2.	A kommunikációs folyamatok jelenlegi állapota	5
2.1	Stratégiai célok kommunikációja	5
2.2	Stratégiai kontrolling, riporting	6
2.3	Döntési pontok információ igénye.....	6
3.	A kommunikációs folyamatok javasolt koncepciója	14
3.1	A stratégia kommunikációja.....	14
3.1.1	Részcélok meghatározása.....	15
3.1.2	Akciók meghatározása.....	15
3.1.3	Az ellenőrzés, értékelés, mérés módjának meghatározása	15
3.1.4	Mérés	15
3.1.5	Kvalitatív ellenőrzés, értékelés.....	16
3.1.6	A stratégiai kommunikáció javasolt csatornái.....	16
3.2	Stratégiai kontrolling, riporting	17
3.2.1	Feladatok elvégzése	17
3.2.2	Szervezeti egység szintű és a stratégiai célok, akciók teljesülése, mérése.....	18
3.2.3	Motivációs, érdekeltségi rendszerhez való kapcsolódás	18
3.2.4	A stratégiai kontrolling kommunikációs csatornái	18
3.3	Döntési pontok információ igénye.....	19
4.	Implementációs terv.....	21
4.1	Stratégia kommunikációja	21
4.1.1	Előkészítő fázis.....	21
4.1.2	A rendszer kiterjesztése.....	21
4.1.3	Célértékek meghatározása	22
4.2	Stratégiai kontrolling, riporting	23

4.2.1	Kontrolling rendszer kialakítása	23
4.2.2	Az akciók követése	24
4.2.3	Értékelés, beszámolás	24
4.3	Döntési pontok információ igényének kielégítése	25

1. Bevezetés

A „Kommunikációs folyamatok kidolgozása” dokumentum célja, hogy összefoglalja a szervezeten belüli információáramlás jelenlegi helyzetét, és javaslatokat tegyen ezek javítására, illetve a javaslatok megvalósításának módjára.

1.1 A feladat értelmezése

A szervezeten belüli kommunikációt annak tartalma, célja szerint két, egymástól jól elkülöníthető szinten vizsgáljuk:

- Stratégiai szint és
- Operatív szint

Stratégiai kommunikációról a szervezet stratégiai, felsővezetői szinten keletkezett, illetve az e szint működéséhez szükséges információinak áramlásáról, kommunikációjáról beszélünk, beleértve a következő információkat:

- Stratégiai célok, elvárások
- Vezetői elvárások, alapelvek
- A szervezet működésével kapcsolatos általános elvek, eljárások szabályok
- A fent meghatározottak megvalósítására irányuló tervek, akciók, feladatok,
- A fent meghatározottak megvalósulásával, megvalósításával kapcsolatos tény információk, értékelések

Értelemszerűen az első négy pontban meghatározott tartalmak alapvetően felülről lefelé, míg az utolsó pontban meghatározottak alulról felfelé történő kommunikációjáról beszélhetünk.

Operatív szintű kommunikáción értjük a szervezet napi, operatív működéséhez szükséges információk szervezeten belüli, illetve a szervezet működési környezete és a szervezet közötti áramoltatását, rendelkezésre állásának biztosítását, különös tekintettel a döntésekhez szükséges információk megfelelő minőségű és idejű biztosítását. Ilyen információk jellemzően:

- Egyes elvégzendő feladatokhoz, ügyekhez kapcsolódó információk, adatok, pl.:
 - ügyfél adatok
 - ügy természetéből adódó szükséges adatok
 - előzmények
 - kapcsolódó döntések
 - kapcsolódó eljárási szabályok, irányelvek
 - a folyamatok lefolyásával kapcsolatos adatok (határidők, események, ...)
 - stb.
- Döntések meghozásához, mérlegeléshez szükséges értékelések, háttér információk, elemzések, számítások, pl.:
 - határozatok indoklása
 - figyelembe vett körülmények

- várható következmények
- stb.

2. A kommunikációs folyamatok jelenlegi állapota

2.1 Stratégiai célok kommunikációja

A bevezetésben ismertetett megközelítés szerint a stratégiai szintű kommunikációt igénylő információk jelenleg az alábbi formában testesülnek meg:

- Éves munkaterv

Az éves munkatervet az önkormányzattal szemben legfőbb elvárást támasztó szerv, a Képviselő testület fogadja el. Az éves munkatervben kijelölt feladatok a stratégiai célok legnagyobb részét képezik, amelyeket az önkormányzat vezetői részcélokká, feladatokká bontva kommunikálnak a szervezet felé.

- Éves költségvetés

A költségvetés tervezése során az előzetes egyeztetések széles körben történnek, de végül a Pénzügyi Bizottság a Képviselő testület fogadja el, tehát ő tekinthető ebben a tekintetben a végső elvárást megfogalmazó testületnek. Az éves költségvetésen keresztül az önkormányzattal szemben támasztott elvárások alapvetően meghatározzák a szervezeti célokat, mintegy keretbe foglalják azokat.

- Minőségirányítási kézikönyv

A minőségirányítási kézikönyv megfogalmazza a szervezet működésével szemben támasztott magas szintű, általános jellegű elvárásokat. A minőségirányítási kézikönyvben dokumentált és szabályozott folyamatok által meghatározott elvárások statikusak, azaz a működés során folyamatosan az előírások szerint kell eljárni. Szorosan tehát nem, de a tevékenységeket átható keretelvárások halmazaként mindenképp meghatározó a szervezet egészére nézve, amelyért végső soron a vezetők felelősek.

Jelenleg nincs a szervezetnek dokumentált elfogadott hosszú, vagy középtávú stratégiája.

Az elvárások szervezet felé történő **kommunikációjának jelenlegi csatornái** közül a vezetői értekezletek a legjellemzőbbek. Az alternatív fórumok dokumentáltsága és így visszakereshetősége nem megoldott.

- Apparátusi értekezlet

A jegyző hívja össze évente legalább egyszer, illetve, ha szükséges eseti jelleggel. A megbeszélésen részt vesz az önkormányzat valamennyi munkatársa. Az értekezlet során megvitatásra kerül az előző évi tevékenység és az adott évi célok, feladatok. Az értekezletről az aljegyző készít írásbeli emlékeztetőt.

- Vezetői értekezlet

A jegyző hívja össze minden héten, hétfőn. A megbeszélésen részt vesz a polgármester, a jegyző, az aljegyző, a jogtanácsos, az irodavezetők és – ha szükséges – a személyi ügyekért felelős ügyintéző. Az operatív jellegű értekezleten elsősorban az adott hét feladatait, a felmerült nehézségeket veszik számba, kijelölik a felelősöket és a szükséges egyéb intézkedéseket is meghatározzák. Az értekezletről az aljegyző készít írásbeli emlékeztetőt.

Az irodavezetők egy szűkebb körű vezetői értekezlet során adják ki a feladatokat az ügyintézőknek. A megbeszélésről emlékeztető nem készül.

- Intranet

Az intraneten megtalálhatók a közérdekű, belső információk, amihez a munkatársak hozzáférhetnek. A hozzáféréshez nincsenek külön jogosultságok, mindenki ugyanazt a felületet és tartalmat látja.

- E-mail

Az e-mailes egyeztetés a szervezeti egységek közti kommunikáció jellemző formája.

- Szóbeli egyeztetés

A szóbeli egyeztetésekre jellemzően az ügyintézői szinten kerül sor, amikor az ügyintéző beszámol a feladat elvégzéséről a szervezeti egység vezetőjének, aki a jegyző által vezetett értekezlet emlékeztetőjének saját példányára vezetik fel az eredményeket, s szükség esetén beszámol róla ugyanazon a fórumon.

2.2 Stratégiai kontrolling, riporting

A stratégiai kontrolling, riporting célja, hogy a szervezet vezetése képet kapjon arról, hogy a kitűzött stratégiai célok, elvárások mennyiben teljesültek, az azokból következő feladatok végrehajtása megfelelő módon, minőségben megtörtént-e.

Jelenleg nincsenek a szervezetben erre vonatkozó, jól definiált, dedikált folyamatok, automatizmusok. A feladatok végrehajtásáról történő beszámolás, azaz a végrehajtói szinttől a vezetői szint felé történő információáramoltatás nem folyamatos, nem eléggé dokumentált, a feladatok végrehajtásának objektív minősítéséhez jelenleg nem áll rendelkezésre iránymutatás.

Az ügyintézői szintről jellemzően személyes beszámolók során történik visszacsatolás a szervezeti egységek vezetői felé, akik igény esetén vezetői értekezlet során számolnak be az eredményekről. Amennyiben a végrehajtást hátráltató tényezők merülnek fel, a szervezeti egységek vezetői saját hatáskörben próbálják megoldani a nehézségeket, nincs meghatározott formája a kockázatoknak és a várható következményeknek magasabb szintre történő eszkalálására, így azok ad hoc módon történnek. A jegyzőhöz csak abban az esetben kell a problémát jelenteni, ha a feladat teljesítésének határideje már lejárt.

A szervezet feladatvégzésének hatékonyságára vonatkozó legfontosabb értékelési módszer az ügyfelek elégedettségének mérése kérdőív segítségével. A témát a vezetői értekezlet határozza meg, majd összeállítja és elfogadja a végleges felmérési ívet, amit a jegyző hagy jóvá. A kitöltött kérdőíveket a minőségügyi megbízott összesíti és értékeli, amit a vezetőségi értekezlet tárgyal. Az értekezleten meghozott intézkedési tervet az ott készített emlékeztető tartalmazza.

2.3 Döntési pontok információ igénye

A döntési pontok jelenlegi működésének leírása:

A szervezet hatékony működésének sarokköve az, hogy a szükséges döntéseket megfelelő időben, megalapozott módon hozzák meg. Ennek alapvető feltételei:

- a döntési pontok egyértelmű azonosítása
- az egyes döntési pontokhoz tartozó alapvető attribútumok világos meghatározása, úgymint:
 - a döntés tartalma
 - a döntéshez szükséges információk köre

- a döntés előkészítéséért (a szükséges információk előállításáért, rendelkezésre állásáért) felelős megjelölése
- a döntéshozó megjelölése

A következő táblázatban összefoglaltuk a felmérés során (az interjúk, valamint a megkapott dokumentáció alapján) azonosított fontosabb döntési pontokat, és az azokhoz tartozó információkat.

Döntési pont	Döntés jellege	Döntéshozó / felelős	Információs igény	Előkészítésért (információért) felelős
Folyamat: Testületi, bizottsági döntések előkészítése, végrehajtásuk ellenőrzése				
Vezetői megbeszélés	feladatok felelősök határidők definiálása	jegyző	lejárt határidejű határozatok éves munkaterv egyéb előterjesztések	irodavezető
Előterjesztések ellenőrzése	anyagok teljességének megállapítása jogsabályi megfelelés ellenőrzése	jegyző	előterjesztések és csatolt anyagok vonatkozó jogszabályok	előterjesztés felelőse
Bizottsági ülések	előterjesztések véleményezése javaslattétel támogat/nem támogat módosító indítvány megfogalmazása	testület	előterjesztések és csatolt anyagok	jegyző
Képviselő-testületi ülés	elfogadás/elutasítás: - lejárt határidejű határozatok - előterjesztések - sürgősségi indítvány	testület	lejárt határidejű határozatok előterjesztések (és a Bizottsági ülés jegyzőkönyve) sürgősségi indítvány és szóbeli felvezetés (szakmai bizottság)	jegyző
Határozat végrehajtásának ellenőrzése	Végrehajtásról szóló jelentés elfogadása	képviselő testület	Jelentés a végrehajtásról	szervezeti egység vezetője
Folyamat: Költségvetés tervezés folyamata				

Döntési pont	Döntés jellege	Döntéshozó / felelős	Információs igény	Előkészítésért (információért) felelős
Rendelet tervezet megvitatása (Pénzügyi Bizottság)	költségvetési koncepció elfogadása/elutasítása/módosító javaslat megfogalmazása	Pénzügyi Bizottság	rendelet-tervezet a szakmai, érdekképviselési, irodavezetői, valamint a Kisebbségi Önkormányzat szintjén történő egyeztetések jegyzőkönyvei	költségvetési csoport
Rendelet tervezet Képviselő testületi megvitatása	költségvetés tervezet elfogadása/elutasítása/módosító javaslat megfogalmazása	képviselő testület	rendelet-tervezet Pénzügyi Bizottság jegyzőkönyve	költségvetési csoport Pénzügyi Bizottság
Véglegesített rendelet Képviselő testület általi ismételt megvitatása, elfogadása	költségvetési tervezet elfogadása/elutasítása	képviselő testület	javított rendelet-tervezet	költségvetési csoport Pénzügyi Bizottság
Folyamat: Ügyfelekkel kapcsolatos folyamatok				
Előterjesztésekhez szükséges információk meglétének ellenőrzése	ellenőrzés	előkészítésért felelős munkatárs	jogszabályok határozzák meg	elkészítésért felelős munkatárs
Társulási megállapodások jóváhagyása	jóváhagyás	képviselő-testület	előterjesztés	jegyző
Közigazgatási és hatósági feladat végrehajtásának jóváhagyása	ellenőrzés / jóváhagyás	jegyző	beszámoló a végrehajtásról kapcsolódó jogszabály	irodavezető
Pályázat részvételi javaslat	értékelés / döntés / javaslat	vezetői értekezlet	pályázati kiírás előterjesztés	szervezeti egység vezetők / polgármester / jegyző

Döntési pont	Döntés jellege	Döntéshozó / felelős	Információs igény	Előkészítésért (információért) felelős
Pályázat részvételi döntés	döntés (pályázaton indulásról)	döntésre jogosult vezető	pályázati kiírás vezetői értekezlet értékelése	polgármester / jegyző
Pályázat jóváhagyása	döntés	polgármester / jegyző	pályázati kiírás elkészített pályázat egyéb kiegészítő információ	érintett vezető
Illetékesség és teljesíthetőség vizsgálat	illetékesség megállapítása	szervezeti egység vezetője / ügyintéző	beadvány szervezeti egység feladatköre hivatali hatáskör leírása	szervezeti egység vezetője
Ügyfél felé történő kommunikáció (szórólap, sajtó, ...)	információ tartalom és forma jóváhagyása	jegyző	publikálandó anyag háttér információk (kommunikáció céljáról, tartalmáról)	érintett terület munkatársa
Reklamáció / panasz kezelése	döntés a panasz kezelésének módjáról	szervezeti egység vezetője	írásos panasz v. probléma lap	panaszt fogadó munkatárs
Helyesbítő intézkedés	döntés helyesbítő intézkedésről	minőségügyi megbízott	írásos panasz v. probléma lap	szervezeti egység vezetője
Vevői elégedettség mérés	döntés a vevői elégedettség mérés témájáról	vezetői értekezlet	beérkezett panaszok jellege	felelős ügyintéző
Vevői elégedettségi kérdőív	kérdőív ellenőrzése elfogadása	jegyző	kérdőív vezetőségi döntés	vezetői értekezlet
Vevői elégedettségi mérésből következő feladatok meghatározása	döntés a feladatokról	vezetői értekezlet	vevői elégedettség mérés eredménye	minőségügyi megbízott
Folyamat: Beszerzés				

Döntési pont	Döntés jellege	Döntéshozó / felelős	Információs igény	Előkészítésért (információért) felelős
Beszállító kiválasztás	döntés a beszállítóról	jegyző	beszállító értékelése beszerzés tárgya javaslat	gondnok
Pályázati kiírás tervezetének és témájának meghatározása	pályázat tervezet / téma jóváhagyása	jogi szabályozásban kijelölt személy/testület, vagy képviselő testületi döntésben meghatározott személy/testület, vagy jegyző	pályázati kiírás tervezete	érintett szervezeti egység munkatársa (jegyző ellenőrzi)
Pályázat értékelése, döntés - közbiztosítás	döntés a nyertes pályázóról	közbiztosítási jogszabály szerint	pályázati kiírás pályázatok értékeléshez egyéb információk	jegyző
Pályázat értékelése, döntés - NEM közbiztosítás	döntés a nyertes pályázóról	polgármester, jegyző, érintett szervezeti egység vezetője	pályázati kiírás pályázatok értékeléshez egyéb információk	jegyző
Szerződés jóváhagyása	szerződés jóváhagyása	polgármester / jegyző	szerződés tervezet pályázati kiírás pályázati anyag vonatkozó belső szabályok	kijelölt munkatárs
Ajánlatkérés alapján történő megrendelés	döntés a megrendelésről	jegyző és polgármester	ajánlat ajánlatkérés egyéb információk	kijelölt munkatárs / szervezeti egység vezető
Termék / szolgáltatás átvétele	átvétel / számla igazolás	munka átvevője (megrendelő)	szerződés (ajánlat) szállított termék, dokumentáció	

Döntési pont	Döntés jellege	Döntéshozó / felelős	Információs igény	Előkészítésért (információért) felelős
Közvetlen beszerzés jóváhagyása	beszerzési igény jóváhagyása	jegyző	beszerzési igény	szervezeti egység vezetője (pénzügyi ügyintéző ellenjegyzzi)
Folyamat: Közigazgatási-hatósági ügyintézés általános folyamata				
Kérelem/beadvány vizsgálata	ellenőrzés (formai, tartalmi - teljességi), döntés - ügyintézés megkezdéséről	ügyintéző	Kérelem, beadvány vonatkozó szabályozások	ügyintéző
Okmány/határozat kiállítása/kiadmányozása	Kérelem elfogadása/elutasítása	ügyintéző	Kérelem, beadvány vonatkozó szabályozások	ügyintéző
Kiadmányozás	döntés a kiadmányozásról (határidő, tartalmi és formai megfelelés ellenőrzése)	kiadmányozásra jogosult	Határozat Kérelem, beadvány vonatkozó szabályozások	ügyintéző
Folyamat: Belső és külső dokumentumok szabályozása				
Dokumentum kiadása	jóváhagyás	ügyintéző	azonosító adatok ellenőrzést végző aláírása jóváhagyó aláírása elosztási lista korábbi (érvénytelenné vált) példányok	ügyintéző

A szervezet jelenlegi működésében a döntési pontok információs igénye kapcsán jellemzően beazonosítható problémák a következők:

Az információ

1. nem megfelelő időben,
2. nem megfelelő minőségben/mennyiségben,
3. nem megfelelő dokumentálást követően,

kerül a döntéshozó elé.

A felsorolt problémák több okra vezethetők vissza:

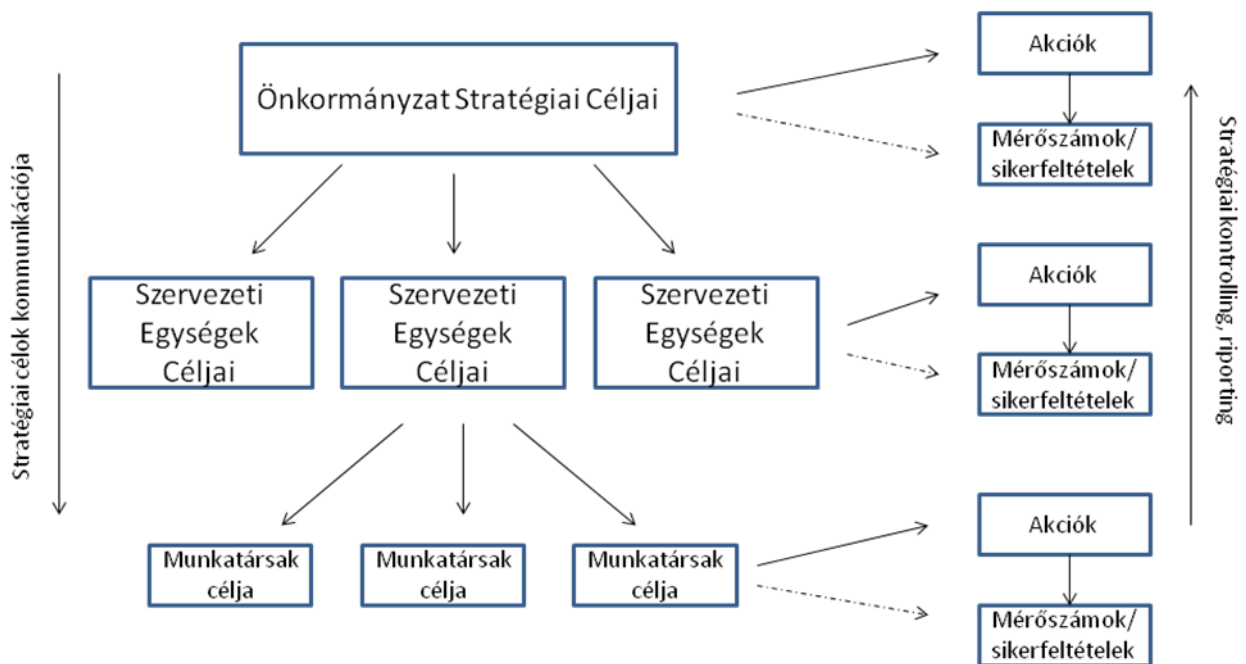
- nem jól definiáltak a döntési pontok és azok attribútumai, információs igénye,
- nem megfelelőek a döntéseket tartalmazó folyamatok és az azokban részt vevők felelősségei,
 - nem minden esetben vannak egyértelműen megjelölt felelősök,
 - nincs megfelelő kontroll, érdekeltségi rendszer,
 - a feladatokat végzők esetenként túlterheltek,
- nem megfelelőek az információ áramlás, kommunikációs csatornákat támogató eszközök.

3. A kommunikációs folyamatok javasolt koncepciója

A következőkben ismertetjük a kommunikáció jövőbeli folyamataira, csatornáira vonatkozó javasolt koncepciót.

3.1 A stratégia kommunikációja

A következő ábra szemlélteti a stratégiai szintű kommunikáció javasolt modelljét:



A stratégia kommunikációjának alapvető módja a célok szervezeti egységek és egyének szintjére való lebontása, továbbá mérőszámok és végrehajtandó akciók definiálása. Ez biztosítja, hogy minden munkatárs pontosan megértse a szervezet stratégiáját, és azt, hogyan járul hozzá személyesen annak megvalósításához.

Az önkormányzat stratégiai céljait minden szervezeti egység és munkatárs felé külön-külön kell meghatározni és kommunikálni, így biztosítva az elvárások pontos megfogalmazását. A magas szintű célok szervezeti egységenként, majd munkatársanként történő megfogalmazása olyan konkrét akciók, intézkedések formájában valósul meg, amelyek teljesülése utólag is jól értékelhető akár valamilyen mérőszámon keresztül, akár kvalitatív módszerrel. A stratégiai céloknak ez a lebontása biztosíthatja, hogy a szervezeti egységek, illetve az egyes munkatársak kapcsolódni tudjanak a felső szinten meghatározott célokhöz, elvárásokhoz.

A stratégiai célokat a szervezet felé egyértelműen megfogalmazott részcélok formájában kell kommunikálni szervezeti egység és munkavállaló szintjén egyaránt. Mindhárom szinten a célokhöz ellenőrizhető, lehetőség szerint mérhető akciók rendelhetők, amelyek teljesüléséért előre meghatározott személyek felelnek.

3.1.1 Részcélok meghatározása

A szervezeti egység szintű részcélok meghatározása során a felettes szerv vezetője, mint elvárást megfogalmazó és az érintett szervezeti egység vezetője, mint végrehajtó közösen állapotodnak meg a kitűzött célokban. A célok ilyen módon történő meghatározásával minimalizálható az esetleges félreértésekből adódó eltérések előfordulásának esélye. A szervezeti egység szintű részcélokat úgy kell meghatározni, hogy azok megfelelően támogassák a stratégiai célok megvalósulását.

A szervezeti egység vezetőjének hasonló eljárás során célszerű a munkatársakkal szemben támasztott elvárásokat megfogalmazni, s ezzel biztosítani a munkatárs elköteleződését a szervezeti célok irányába.

Alapvető követelmény a szervezeti és egyéni részcélok megfogalmazása tekintetében, hogy azok teljesülése a jelenlegi (vagy az éppen indítandó, esetleg folyamatban lévő akciók eredményeként megvalósuló) folyamatok, rendszerek keretei között ellenőrizhető, értékelhető, vagy éppen mérhető legyen.

3.1.2 Akciók meghatározása

A részcélok meghatározásával párhuzamosan a célok elérését támogató akciók meghatározására is sor kerül. Az akciók olyan operatív szintű feladatok, amelyek teljesülésével biztosíthatók a szervezeti célok megvalósítása.

A stratégiai célok megvalósításához minden szervezeti egység számára szükséges meghatározni azokat az akciókat, amellyel az adott egység hozzá tud járulni a cél megvalósításához. A stratégiai célok akciók bontása során meg kell határozni azokat a felelősöket, akik a megfelelő minőségű és határidőre történő végrehajtásáért felelnek.

A meghatározott akciók státuszának követhetősége szempontjából kulcsfontosságú a célokról és az akciókról olyan nyilvántartást vezetni, amely tartalmazza az alapvető információkat: különböző szintű célok, illetve kapcsolódó akciók leírása, felelős, határidő.

3.1.3 Az ellenőrzés, értékelés, mérés módjának meghatározása

Ahogy már leszögeztük, kizárólag ellenőrizhető, mérhető célokat, elvárásokat érdemes támasztani a szervezettel szemben. Értelemszerűen tehát az egyes célokhoz, elvárásokhoz meg kell határozni a kapcsolódó ellenőrzési, értékelési, mérési módszereket, eszközöket.

3.1.4 Mérés

Amennyiben a cél megvalósulásának mérése lehetséges, úgy természetesen mérőszámokat is definiálni kell, és meg kell határozni ezek kiinduló és cél értékét. A mérőszámok meghatározására az akciók definiálásakor kerül sor. Az akció teljesülésének ellenőrzéséhez olyan szempontrendszerrel kell felállítani, amely szempontok jól mérhetőek, esetleg statisztikai kimutatásokkal alátámaszthatók. Az elvárások megfogalmazása tehát mérőszámok szintjén nem más, mint az adott mutató célértékének meghatározása.

Abban az esetben, ha olyan mutató mérése szükséges, amelyhez korábbi adatok nem állnak rendelkezésre (és így a mérhetőséget a bevezetés során kell kialakítani), de a későbbiekben a mutató egyértelműen hasznos segítségnek tűnik a célok teljesülésének megállapításához, illetve a szervezet teljesítményének értékelésére a célértékek meghatározása során érdemes negyedéves, féléves felülvizsgálatot beiktatni, s a célértékeket a mérési adatok alapján finomítani.

Mindenek előtt azonban azt kell mérlegelni, hogy a korábban nem mért mutató definiálására és előállítására fordított idő, költségek vajon arányban állnak-e a mutató általa a vezető számára nyújtott információ értékével?

3.1.5 Kvalitatív ellenőrzés, értékelés

Amennyiben az adott akció jellegénél fogva nem mérhető vagy nem állnak rendelkezésre a szükséges nyilvántartások, érdemes a kvalitatív típusú ellenőrzést alkalmazni. Ebben az esetben az akció teljesüléséről a végrehajtásért felelős személy az elvárást megfogalmazóval közösen, egy előre meghatározott szempontrendszer szerint összeállított beszámolót készít. Itt célszerű rögzíteni, hogy mennyiben sikerült teljesíteni az adott akciót, mi okozott nehézséget a végrehajtó számára, milyen módon korrigálható a hiba a jövőben.

3.1.6 A stratégiai kommunikáció javasolt csatornái

A fent bemutatott folyamat kivitelezése során számos kiegészítő kommunikációs eszköz áll rendelkezésre. A stratégiai célok kommunikálása azonban akkor a leghatékonyabb, ha ezeket a helyzettől és a szervezeti szinttől függően felváltva alkalmazzuk. A formális technikák a megfelelő minőségű információ átadását támogatják, míg a kevésbé formális módszerek inkább a visszacsatolások gyűjtése során, az átadott információ minőségének ellenőrzésére használhatóak.

a. Írásbeli kommunikációs eszközök

- vezetői utasítás

Az írásbeli kommunikáció egyik legformálisabb módja. A stratégiai célok szervezet felé történő kommunikálása során nehezen alkalmazható, mivel nem támogatja a kétirányú eszmecserét, és így a célokkal való azonosulást is megnehezíti.

- emlékeztető, jegyzőkönyv, feljegyzés

A munkatársak informálásának egyik leghatékonyabb módja a megbeszélésekről készített emlékeztető, ami biztosítja, hogy minden érintett elegendő információt gyűjtsön az ott elhangzott részletekkel kapcsolatban rendezett és összegzett formában. Előnye továbbá, hogy a meghatározott feladatok és felelősök pontosan rögzítésre kerülnek, ugyanakkor önmagában ez nem elegendő a feladat megfelelő delegálására, s szükséges személyesen is egyeztetni a feladat részleteit a felelősökkel.

- e-mail

Az írásbeli kommunikáció legkevésbé formális módja. Előnye, hogy rögzített, visszakereshető formája ellenére könnyen előállítható és a megfelelő személyhez juttatható a közölni kívánt információ. Sürgős vagy fontos feladat delegálása, megosztása során azonban nélkülözhetetlen meggyőződni arról, hogy a fogadó fél megkapta az üzenetet és pontosan úgy értette annak részleteit, ahogy a küldő fél szerette volna. Célszerű tehát visszajelzést kérni minden ilyen esetben.

- belső elektronikus fórum (intranet)

A teljes szervezet, vagy egyes szervezeti egységek, munkatársak nagyobb csoportjai felé irányuló kommunikáció egyik legegyszerűbb, kézenfekvő módja az intraneten történő publikáció, hozzáférés biztosítása. E csatorna használatának előnye, hogy az adott információ aránylag egyszerűen és hatékonyan naprakészen tartható és az érintettek számára bármikor elérhető. Hátránya azonban, hogy „passzív”, azaz, az

érintetthez csak akkor jut el az információ, ha ő direkt módon keresi, felhasználja. Ezért mindenképpen ötvözni érdemes más (akár írásos, akár szóbeli) aktív kommunikációs csatornákkal. (Pl.: az adott információt szóbeli tájékoztató útján is ismertetni, vagy e-mail-ben közvetlen link csatolásával felhívni a figyelmet az információ elérhetőségére.)

b. Szóbeli kommunikációs eszközök

- hivatali, vezetői, belső értekezlet

A vezetői értekezlet a stratégiai célok kommunikálásának egyik leghatékonyabb eszköze, mivel lehetőséget biztosít a kétirányú kommunikációra, azaz a célokkal kapcsolatos visszajelzések, kérdések egyeztetésére. A szóbeli egyeztetés rugalmassága azonban egyben kockázat is, ezért a visszakereshetőség érdekében figyelni kell a megbeszélés megfelelő dokumentáltságára (lásd emlékeztető, jegyzőkönyv, feljegyzés).

- szóbeli egyeztetés

Az elvárások egyeztetésének leghatékonyabb módja, hiszen egyértelműen meg lehet győződni arról, hogy a használt fogalmak alatt ugyanazt értik a felek, illetve, ha szükséges módosítani az elvárást támaszító által megfogalmazott állásponton, akkor azt rögtön megtörténhet. Minden esetben célszerű feljegyzés vagy bármilyen más írásos formában rögzíteni az ott elhangzottakat.

3.2 Stratégiai kontrollig, riporting

A stratégiai célok fenti lebontása és a szervezet felé történő kommunikációja azonban csak az érme egyik oldala egy, a stratégiai céljaira fókuszáló, hatékonyan működő és kommunikáló szervezet számára. Az egyes feladatok, akciók, programok végrehajtásáról és így az adott részcélok vagy stratégiai célok teljesüléséről a vezetőket ugyanilyen fontos folyamatosan tájékoztatni.

Ehhez olyan (kontrollig) rendszer kiépítése és működtetése szükséges, amely egyrésztől összeveti és összeveti az elvárásokat és a vonatkozó feladatok teljesülését, másrésztől biztosítja, hogy a vezetők hozzáférjenek a számukra fontos információkhoz, s időben és megalapozottan tudják meghozni a szükséges vezetői döntéseket.

A kontrollig rendszer hatékony és átlátható működtetése érdekében célszerű egy személyre bízni a fentről érkező elvárások és a végrehajtás oldalról érkező információk nyilvántartását. A nyilvántartásért felelős feladata továbbá folyamatosan értesíteni a vezetőket az elvárásaik státuszáról illetve szükség esetén a végrehajtásért felelős személyeket a vállalt határidőkről.

3.2.1 Feladatok elvégzése

Az előre egyeztetett feladatok elvégzésének státuszáról a vezetők teljes körű informáltsága érdekében a kontrollig rendszert működtető megbízott folyamatos kapcsolatot tart fenn a végrehajtókkal és eszkalálja a felmerült nehézségeket, amelyek veszélyeztetik a feladat és így a kitűzött célok sikeres teljesítését. A vezetőknek így lehetőségük lesz beavatkozni a folyamatba és megfelelő döntést hozva elhárítani a felmerült akadályokat.

3.2.2 Szervezeti egység szintű és a stratégiai célok, akciók teljesülése, mérése

Az elvégzett feladatok, akciók szervezeti egységenként történő értékelése a korábban rögzített mérési, beszámoltatási rendszer segítségével történhet. A kontrolling rendszert működtető megbízott segítségével az előre meghatározott célértékekhez szükséges viszonyítani az elért eredményeket, illetve kvalitatív mérési rendszerben a meghatározott sikerkritériumoknak való megfelelés lesz a viszonyítási alap.

A végrehajtás felől a szükséges információk akadálytalan felfelé áramoltatásának lehetséges kommunikációs eszközei céljuktól függően különbözők lehetnek. Az írásbeli forma előnye, hogy utólag visszakövethető a folyamat és kielemezhetőek azok a hibák, amelyekre a következő időszakban megoldást kell találni a jobb eredmény érdekében. A szóbeli kommunikációs eszközök elsősorban a nehézségek okának megértésében tudja segíteni a különböző szintek képviselőit és így a hatékonyabb kommunikáció, együttműködés irányába mozdítani a szervezetet.

3.2.3 Motivációs, érdekeltségi rendszerhez való kapcsolódás

A célok, elvárások teljesülésének biztosításának az ellenőrzés, értékelés, mérés szükséges, de nem elégséges feltétele. Szükség van még ehhez arra, hogy az egyes szervezeti egységek és a munkatársak valóban motiváltak legyenek a meghatározott és ellenőrzött célok elérése érdekében kifejtési erőfeszítéseiket. Ehhez pedig az szükséges, hogy a szervezeti és egyéni érdekeltségek össze legyenek kapcsolva a kitűzött célokkal, elvárásokkal, illetve azok értékelhető, mérhető teljesülésével. Szükséges tehát stratégiai célok, feladatok beépítése a szervezeti és egyéni érdekeltségi rendszerekbe. Meg kell határozni a célok, elvárások teljesítésével kapcsolatos értékelések és visszacsatolások folyamatait, eszközeit, és ennek eredményét hozzá kell kapcsolni az érdekeltségi rendszerhez.

3.2.4 A stratégiai kontrolling kommunikációs csatornái

a. Írásbeli kommunikációs eszközök

- jelentés, beszámoló

A feladatok elvégzéséről, az akciók és a célok teljesüléséről minden szervezeti egység szintű felelősnek célszerű írásban beszámolni a vezetők irányába. A beszámolóban az elvégzett feladatok minőségét a mérőszámok/sikerfeltételek tükrében értékelve szükséges bemutatni, hogy mennyiben sikerült az elvárt célokat elérni és milyen további intézkedésekkel lehetne a kívánt állapotot megvalósítani.

- nyilvántartás, kimutatás

Az előre meghatározott mérőszámokról, célértékekről és sikerfeltételekről a kontrolling rendszert működtető megbízott folyamatosan frissített nyilvántartást vezet, amelyből olyan kimutatásokat lehet előállítani, ami segít a vezetőknek annak megállapításában, hogy milyen okok hátráltatták a stratégiai célok megvalósulását. A pontosan vezetett nyilvántartás és a precízen elkészített kimutatás olyan objektív képet adhat a szervezet működéséről, amely a vezetői döntésekhez megfelelő alapot nyújthatnak.

- e-mail

A riportolás során az e-mail célszerűen a feladat státuszával kapcsolatos gyors és folyamatos visszajelzés eszköze lehet a kontrolling rendszert működtető megbízott irányába. Előnye, hogy visszakereshető, így az egyes problémák felmerülésének

körülményeinek megértéséhez hasznos információt hordozhat a későbbi vizsgálatok során, így célszerű külön gyűjteni őket.

- informatikai alkalmazások

A feladatok elvégzésének, folyamatok lefolyásának nyomon követésére részben, vagy egészben alkalmasak lehetnek az azok támogatására használt informatikai rendszerek, alkalmazások. Ezek számos adatot kezelnek egyes folyamatok, tevékenységek elvégzéséről, státuszáról, amelyek alkalmasak lehetnek azok értékelésére, mérésére, vagy akár ellenőrzésére, követésére ellenőrzésére. Tipikusan ilyenek az ún. workflow rendszerek, de például a dokumentumkezelő, iktató rendszerek is rendelkeznek ilyen funkciókkal.

b. Szóbeli kommunikációs eszközök

- értékelés, beszámoló

A vezetői szintek felé történő visszacsatolás talán legfontosabb kommunikációs eszköze a személyes értékelés, szóbeli beszámoló bemutatása. Itt van ugyanis lehetőség a tapasztalatok alapján a szervezet egészét érintő kérdések megvitatására és a szükséges intézkedések konszenzusos vagy közel konszenzusos formában való meghatározására. Akárcsak a stratégiai céloknak a szervezet felé történő kommunikációja során, ebben az esetben is elengedhetetlen, hogy a megbeszéléseken elhangzottak (különösen a meghatározott feladatok miatt) írásos formában kerüljenek rögzítésre, amelyet a szervezet érintett munkatársai megismerhetnek.

- személyes egyeztetés

A személyes egyeztetés főleg a végrehajtó szinttől a szervezeti egységek vezetői irányába lehet hatékony visszacsatolási forma, amivel értékes ügyintézői időt lehet megtakarítani, illetve a vezető közvetlen benyomást is szerezhethet a feladat végrehajtása során levonható tapasztalatokkal kapcsolatban. Ebben az esetben is célszerű feljegyzést készíteni az egyeztetésről.

3.3 Döntési pontok információ igénye

A döntési pontok információs igényeinek kielégítése, a jelenlegi helyzet értékelésénél leírt problémák megoldása többértékes feladat, nem lehet leegyszerűsíteni a kommunikációs folyamatok és csatornák fejlesztésére. A döntési pontok a szervezet mindennapi működésébe ágyazva jelennek meg, azaz az ezzel kapcsolatos problémák és megoldások érintik a következő területeket:

- szervezeti folyamatok, azon belül:
 - feladatok meghatározottsága,
 - felelősök megléte,
 - információk definiáltsága
 - információ áramlásának módja, eszköze;
- folyamatokat, működést támogató rendszerek,

A fenti problémák megoldása ezért alapvetően a folyamatmanagement átgondolását igényli, és így szorosan kapcsolódik a további WP-k megoldásához. Elengedhetetlennek a folyamatok hatékonyabb követése az alábbiak szerint:

- folyamat-nyilvántartás kialakítása: az önkormányzat valamennyi kulcsfontosságú folyamatának összegyűjtése és a nyilvántartás aktualizálásáért felelősének munkatárs kijelölése (célszerűen a minőségügyi megbízott)
- folyamatleírások elkészítése: a folyamatleírások elkészítése nem csak a határidők és az egyes lépésekhez tartozó felelősök rögzítése miatt fontos, hanem annak vizsgálatára – szükség esetén módosítására –, hogy az ellenőrzési pontok megfelelő számban és helyen találhatóak a folyamatban? Ehhez kapcsolódóan szükséges a folyamatleírásokban pontosan rögzíteni a döntéshozói elvárásokat, információ szükségletet.
- folyamatfelelősök kijelölése: minden folyamathoz szükséges egy felelős kinevezése, aki az adott folyamatban részt vevő valamennyi érintett között biztosítja az információ áramlását és így a határidők tartását, illetve a megfelelő minőségű információ prezentálását. A felelős feladatkörébe tartozik továbbá a folyamat folyamatos fejlesztése, azaz a felmerülő nehézségek gyűjtése, a megfelelő döntéshozók felé történő eskalálása és a folyamat szabályozásának frissítése.
- folyamathatékonyság mérése: érdemes megvizsgálni annak lehetőségét, hogy miként lehetne az egyes folyamatok hatékonyságát mérhetővé tenni és a mérési eredmények alapján visszacsatolni, egyeztetni a folyamat felelősével, részvevőivel.
- támogató eszközök biztosítása, szükséges intézkedések: a folyamatok hatékonyságának növelése érdekében az alábbi eszközök elkészítése, illetve intézkedések meghozatala hozhat megoldást a felmerült problémákra:
 - o sablonok
 - o ellenőrző listák
 - o jogszabályok elérésének biztosítása
 - o iktatórendszer/dokumentum nyilvántartó rendszer használhatóságának felülvizsgálata, szükséges képzések biztosítása
 - o ügyfélfogadási idő szigorúbb betartatása
 - o kis létszámú állandó vagy rotációs rendszerben működő ügyfélszolgálat felállításának mérlegelése

4. Implementációs terv

4.1 Stratégia kommunikációja

Az önkormányzat stratégiai céljainak hatékony és eredményes kommunikációja érdekében a fent vázolt rendszer kiépítése tűnik célszerűnek. Ez annak megtervezését jelenti, hogy az önkormányzat stratégiai céljaiból hogyan lesznek részcélok, akciók, azokat mérő mutatók, illetve az értékeléskor viszonyítási alapot képező sikerfeltételek.

A rendszer bevezetése 3 fázisból áll:

1. Előkészítő fázis
2. A rendszer kiterjesztése
3. Célértékek meghatározása

4.1.1 Előkészítő fázis

Az előkészítő fázis során az önkormányzat jelenlegi stratégiai céljaihoz kapcsolódóan milyen azonos szintű, konkrét akciókat lehet megfogalmazni, amelyek javítják a vezetői elvárások teljesülését.

Ehhez kapcsolódóan ki kell alakítani egy olyan nyilvántartási felületet, ahol majd a különböző szintű célokhoz akciók, illetve azok mérésére alkalmas mérőszámok/sikerfeltételek rendelkeznek. Szintén ennek a nyilvántartásnak kell majd arra is alkalmasnak lennie, hogy a visszacsatolás során az eredményeket össze lehessen vezetni és az elért eredmények könnyen értékelhetőek legyenek. A nyilvántartás vezetésének felelőse célszerűen az a megbízott, aki a stratégiai kontrolling feladatokat ellátja a fent ismertetettek szerint.

Ugyancsak az előkészítő fázis során kell a kapcsolódó mutatórendszert, illetve a sikerfeltételek halmazát definiálni. A munka során szükséges annak vizsgálata, hogy ehhez jelenleg milyen adatok állnak rendelkezésre, illetve milyen adatokat lehet előállítani. Fontos annak mérlegelése, hogy az adott mutató előállításának költsége nem haladja-e meg az így nyert információ értékét?

4.1.2 A rendszer kiterjesztése

A rendszer stratégiai szinten történő definiálását követően a stratégiai célokat részcélokká kell alakítani és hozzá akciókat meghatározni. A különböző kommunikációs fórumoknak, eszközöknek ebben a fázisban lesz kiemelkedő szerepe.

a. A stratégia célok lebontása és kommunikálása a szervezet felé

Az önkormányzat vezetése által megfogalmazott stratégiai célokat szervezeti egységek és munkavállalók szintjén egyaránt célokra és akciókra kell bontani, amit a korábban kialakított nyilvántartásban kell vezetni. Mivel a stratégiai célok megértése és az irányukba való elköteleződés a szervezet valamennyi munkatársától elvárt, ezért célszerű azokat egy széles körű egyeztetés, vezetői értekezlet során ismertetni. Az értekezletet a célokkal való azonosulás érdekében úgy kell előkészíteni és lebonyolítani, hogy a részvevőknek lehetőségük legyen előzetesen tájékozódni a célokról, elvárások és azokkal kapcsolatban

megfogalmazhassák kérdéseiket. Az értekezletről a kontrolling rendszer felelőse emlékeztetőt készít, amely alapján – miután valamennyi vezető véleményezte és jóváhagyta – a kezelt nyilvántartást pontosítja.

Az értekezletet követően célszerű a szervezeti egységek vezetőivel személyesen egyeztetni a részcélokat és megállapodni a célok elérése érdekében nélkülözhetetlen akciók részleteiben. A megbeszélésről készített feljegyzést a kontrolling rendszer felelősének kell eljuttatni, aki frissíti a nyilvántartást.

A szervezeti egységek céljait és akcióit a vezető belső értekezlet keretében ismerteti és egyezteti a munkatársakkal. Ennek keretében kerülhet sor az akciók felelőseinek kijelölésére és a határidők meghatározására. A megbeszélésről célszerű emlékeztetőt készíteni, amit a kontrolling rendszer felelőséhez kell eljuttatni.

A személyes célok egyeztetésére már az előző megbeszélésen egyeztetett akciók ismeretében, egy személyes megbeszélés során célszerű sort keríteni. A vezetőnek a beszélgetés során pontosan meg kell fogalmazni az elvárásait a célok és az akciók függvényében, s közösen meghatározni, hogy az adott munkatárs milyen személyes célokon keresztül és hogyan tud hozzájárulni a szervezet egyre hatékonyabb és eredményesebb működéséhez. A megbeszélés ugyancsak lehetőséget nyújt a munkavégzéssel vagy az adott akciók végrehajtásával kapcsolatos esetleges nehézségek feltárására, s a munkatársak elköteleződésén túl a feladat végrehajtásának kockázatait is csökkenteni lehet.

b. A stratégia kommunikációja: fórumok és ütemezés

Ssz.	Kommunikációs Fórum	Időpont	Résztevők
1.	Vezetői értekezlet	1. hét	Önkormányzat minden munkatársa
2.	Személyes egyeztetések	2-3. hét	Önkormányzat vezetője, szervezeti egységek vezetői
3.	Vezetői értekezlet	4. hét	Szervezeti egység vezetője, minden beosztott
4.	Személyes egyeztetések	5-6. hét	Szervezeti egység vezetője, beosztott

A stratégia kommunikációját a szervezeti egységek és a munkatársak felé a fenti 4 kommunikációs fórumon keresztül érdemes végrehajtani. A módszer előnye, hogy minden munkatárs számára 3 olyan lehetőséget biztosít, ahol a szervezeti célokat a legmagasabbtól a legalacsonyabbig megismerhesse és ebbe a kontextusba helyezve hajtsa végre saját feladatait.

A módszer ugyancsak lehetőséget biztosít arra, hogy a szervezeti célok iteratív folyamat során alakuljanak ki, azaz a résztvevők rögtön visszacsatolhatnak az elvárást megfogalmazó szint felé és módosíthatják a célokat.

4.1.3 Célértékek meghatározása

A rendszer kialakításakor az akciókhoz kapcsolódó mérőszámok célértékeinek, illetve a kvalitatív értékelést támogató sikerfeltételek definiálását célszerűen a célok és akciók nyilvántartásának kialakítását követően kell elvégezni. Nehézséget jelenthet ugyanis annak

megállapítása, hogy az adott akciókhoz kapcsolódóan jelenleg milyen mutatók és mekkora ráfordítással állíthatók elő? A korábban megfogalmazott akciókat szem előtt tartva egy átfogó vizsgálat során szükséges feltárni a szervezet jelenlegi rendszereiből, nyilvántartásaiból nyerhető adatok körét és mérlegelni kell a további mutatók megtervezését is az ehhez szükséges adatok előállításának módjával együtt.

Amennyiben valamilyen okból nem lehet mérőszámokat használni az értékeléshez olyan sikerfeltételeket kell rendelni az egyes akciókhoz, amelyek mentén az akcióért felelős elkészíti azt a beszámolót, ami a vezető számára átfogó képet ad az eredményekről.

Egy már működő kontrolling rendszer esetén a fenti definíciós fázist nem szükséges évről-évre megismételni, hiszen a rendelkezésre álló adatok köre már az első évben behatárolható. Később csak a rendszer finomítása szükséges, illetve az esetleges új mérőszámokat kell definiálni avagy új sikerfeltételeket megfogalmazni.

Az akciókhoz rendelhető mutatók körének meghatározása az egyes akciók felelőse és a szervezet vonatkozó adatbázisait, nyilvántartásait ismerő munkatárs részvételével történhet, míg a célértékek és a sikerfeltételek meghatározása érdekében az akció felelőse és az elvárást megfogalmazó vezető személyesen egyeztet.

4.2 Stratégiai kontrolling, riporting

4.2.1 Kontrolling rendszer kialakítása

A stratégiai célok kommunikációja érdekében kialakított rendszer előkészítése során lényegében a kontrolling folyamatok előkészítésének is meg kell történnie. A rendszer kulcseleme az a nyilvántartás, ami a stratégiai fontosságú információkat tartalmazza, azaz a stratégiai és részcélokat, és a kapcsolódó akciókat a felelősökkel és a mérőszámokkal/sikerfeltételekkel együtt. Ennek legegyszerűbb formája lehet egy Microsoft Excel táblázat, amelynek oszlopai a fenti logikát tükrözik.

A hatékonyan működő kontrolling rendszer másik eleme a nyilvántartást karbantartó és tulajdonképpen magát a rendszert is működtető megbízott. Ő az, akihez minden kapcsolódó információnak el kell jutnia, illetve ő az, aki a lefelé és a felfelé irányuló információáramlást is ellenőrzi. Szerepe nem csak a nyilvántartás folyamatos aktualizálását jelenti, hanem a tájékozódás és a tájékoztatási kötelezettség elvének megfelelően időről-időre meg kell győződnie arról, hogy a nyilvántartásban rögzített feladatok az elvárt ütemezés szerint valósulnak meg, illetve ellenkező esetben eszkalálnia kell a vezetők felé a felmerülő nehézségeket, esetleges csúszásokat. A feladat elvégzésének minősítése, a beszámolók elfogadása vagy a vezetői intézkedések közvetítése, ellenőrzése nem tartozik a feladatai közé, de az ő felelőssége, hogy minden akcióért felelős munkatárs és az elvárásokat megfogalmazó vezető között akadálytalan és lehetőség szerint folyamatos legyen a kommunikáció.

Amint a fentiekből is kitűnik, a nyilvántartás kialakítása és az azt karbantartó megbízott feladatkörének pontos megfogalmazása elengedhetetlen egy, a stratégiai céljaira fókuszáló szervezet számára, mivel ez a két elem biztosítja a fentről lefelé és a lentől felfelé irányuló kommunikáció folyamatosságát és hatékonyságát. Ezen felül célszerű sablonokat is készíteni, ami – ha szükséges – formalizált módon segíti a kétirányú kommunikációt, illetve az értékelési folyamatot kifejezetten ajánlott egységesíteni pl. beszámoló sablon segítségével.

4.2.2 Az akciók követése

A szervezet kitűzött céljainak elérése szempontjából rendkívül fontos, hogy a célok megvalósulását támogató akciókat milyen sikeresen hajtják végre a felelősök. A legnagyobb kockázat ezzel kapcsolatban, ha a felelős olyan nehézségekkel szembesül, amivel önmaga nem, vagy csak rendkívül nehezen képes megbirkózni. Az ilyen jellegű problémákra azonban a vezetők rendszerint könnyebben tudnak megfelelő megoldást találni, vagy szükség esetén módosítani az elvárásokat. Rendkívül fontos tehát, hogy az egyes felelősök képesek legyenek felismerni a probléma-eszkaláció szükségességét még mielőtt a többletmunkát jelentő és így adott esetben csúszást eredményező tevékenységbe belekezdenének.

Ezt tudja támogatni a nyilvántartásért felelős megbízott azzal, hogy folyamatosan konzultálva a felelősökkel követi az akciók státuszát (ennek megfelelő mező/oszlop elhelyezése is célszerű a nyilvántartásban) és egyben kommunikációs csatornaként közvetíti a problémákat a vezetők felé úgy, hogy azok még időben tudjanak intézkedéseket hozni a helyzet megoldása érdekében.

4.2.3 Értékelés, beszámolás

A stratégiai célok teljesülése érdekében meghatározott akciók végrehajtásának ellenőrzése előre meghatározott időszakos beszámolókon keresztül történik. A rendszer bevezetésekor célszerű biztosítani a lehetőségét annak, hogy folyamatosan tudjanak az akciók felelősei visszacsatolni az elvárást megfogalmazó vezető felé. Ez azért fontos, hogy az elvárások ne legyenek valóságtól elrugaszkodottak, s így az értékelési, visszacsatolási folyamat során érdemben lehessen az előrelépést megállapítani. A folyamatos kommunikáció legfontosabb csatornája és felelőse ebben a folyamatban a nyilvántartást vezető megbízott.

Az adott szervezeti cél, illetve akció jellegétől függően célszerű negyedévente vagy félévente megtartani az értékeléseket. Az időszakos értékelés, illetve beszámoló célja, hogy a vezetők információt szerezzenek a kijelölt feladatok státuszáról, szükség esetén beavatkozzanak, illetve a felelősök jelezzék a nehézségeket, amelyekkel szembesültek.

Az értékelés az előre definiált akciókra és a hozzájuk meghatározott mérőszámokra vagy sikerfeltételekre fókuszál, s így objektív képet nyújt arról, hogy a feladat végrehajtását milyen sikerrel hajtotta végre a felelős. A vezető feladata, hogy ezek alapján levonja azokat a tapasztalatokat, ami egyrészt a következő időszak stratégiai céljainak tervezéséhez kapcsolódik, illetve az adott időszakra vonatkozóan támogassa a felelőst a végrehajtásban.

Az értékelés formája, kommunikációs fórumai

Az értékelés fórumai attól függően változhatnak, hogy az akcióhoz mérőszámot vagy sikerfeltételt rendelt az elvárást megfogalmazó. Jellemzően az értékelési folyamat 3 lépésből áll:

1. Beszámoló elkészítése
2. Szóbeli beszámoló, személyes egyeztetés
3. Eredmények rögzítése, a nyilvántartás frissítése

A beszámoló készítése során felhasználható az előre elkészített sablon. A dokumentumnak a korábban megállapított értékelési kritériumokra kell hivatkoznia és ennek tükrében kell objektíven és egyértelműen megállapítani, hogy az adott időpontig mennyiben teljesültek az elvárások. A tapasztalatok összefoglalása érdekében érdemes összegyűjteni azokat a

problémákat, amelyek hátráltatták a végrehajtást és esetleges javaslatot lehet megfogalmazni annak érdekében, hogy a jövőben elkerülhető legyen ez a fajta kockázat. Ugyancsak célszerű összefoglalni, hogy a beszámolót készítő milyen további előrelépési lehetőségeket azonosított a feladat végrehajtása során. Ezeket az információkat inputként érdemes felhasználni egy következő cél-meghatározási időszakban.

Beszámolót írásos formában csak vezetői szinten érdemes készíteni, míg az elért eredmények szóbeli bemutatására minden szinten sort kell keríteni. Ügyintézői szinten személyes megbeszélés keretében célszerű áttekinteni a feladatok státuszát, egyeztetni a nehézségeket és a további feladatokat. A megbeszélésről feltétlenül szükséges feljegyzést készíteni és azt a kontrolling nyilvántartást vezető megbízotthoz eljuttatni. Mivel vezetői szinten a szóbeli beszámoló célja hasonló, így akár személyes megbeszélés, akár vezetői értekezlet keretében kell sort keríteni az elvégzett feladatok és elért eredmények ismertetésére, s ezzel lehetőséget teremteni az azonnali visszacsatolására és a továbblépési lehetőségek széleskörű megvitatására.

A nyilvántartás vezetésével megbízott az értékelési időszak lezárásaként frissíti a táblázatot az elért eredményekkel, illetve ha az értékelés során akár a célokat, akár az értékelési kritériumokat pontosították, akkor azokat is jelöli. Érdemes megfontolni annak lehetőségét is, hogy a nyilvántartásba kerüljenek azok az értékes információk, amelyek akár egy következő cél-meghatározási időszakhoz inputok lehetnek, illetve egyéb teendők, amelyek a feladatok végrehajtását a későbbiekben megkönnyíthetik.

4.3 Döntési pontok információ igényének kielégítése

Ahogy azt a javasolt koncepciónál is kifejtettük, a döntési pontok információ igényének biztosítása, mint a szervezeti folyamatok integráns része, nem tekinthető önállóan megoldható problémakörnek, erre a szervezet folyamatainak javításához, szükséges átalakításához kapcsolódóan lehet a megoldást megtalálni.

A fejlesztés tehát egy folyamat átalakítási kezdeményezés részeként végezhető el, a következő főbb lépésekben (itt csak a teljes folyamatfejlesztésnek a döntési pontok tekintetében releváns feladatait soroljuk fel):

- Részletes tervezés
 - A folyamatok és döntési pontok összehangolása (döntési pontok folyamatokhoz történő egyértelmű hozzárendelése)
 - folyamat felelősök, és ezen belül a döntési pontokhoz tartozó felelősök meghatározása
 - döntési pontok információs igényének pontosítása
 - támogató eszközök, kommunikációs csatornák tervezése
 - Döntési pontokhoz tartozó információs igények kezelési módjának meghatározása:
 - felhasználható források
 - média, formátum definiálása
 - támogató eszközök tervezése (sablon, check list, támogató informatikai rendszer fejlesztése/beállítása, ...)
 - ellenőrzési pontok, módszerek meghatározása,
 - minőségi kritériumok, elvárások,
 - ellenőrzés, kontroll módja,

- visszacsatolás módja
 - érdekeltségi/motivációs rendszerrel történő összehangolás,
- Megvalósítás, bevezetés, implementáció
 - új folyamatok kialakítása, dokumentálása,
 - folyamat, illetve folyamat lépés felelősök kijelölése,
 - új folyamatok bevezetése (képzés, változásmenedzsment)
 - támogató eszközrendszer kialakítása (informatikai fejlesztések végrehajtása, sablonok ellenőrzési listák készítése, ...)
 - eszközök használatba vétele
 - kapcsolódó szabályozások (SZMSZ, minőségirányítási rendszer, munkaköri leírások, stb.) szükség szerinti módosítása
 - bevezetés eredményességének értékelése, mérése

A következőkben röviden ismertetjük a fenti implementációs folyamat egyes lépéseit, feladatait, kiemelve néhány kulcsfontosságú momentumot.

A **részletes tervezés** során először pontosítani, véglegesíteni kell a vizsgált döntési pontokat, azok tartalmát, jellemzőit. Ehhez kapcsolódóan a megvalósítás fontos feladata, hogy konkrétan definiálja az információ rendelkezésre állásának módját (média, formátum). Itt kell meghatározni az információk előállításához, átadásához, prezentálásához támogatás nyújtó eszközöket, segédleteket. Ez lehet egy új, vagy már használatban lévő információs rendszer, egy egyszerű dokumentum sablon, vagy ellenőrzési lista.

Meg kell továbbá határozni a döntési pontok és a működési folyamatok pontos kapcsolatát, azaz, hogy egy-egy döntés milyen folyamathoz kapcsolódik, meg kell határozni a folyamat, illetve az egyes lépések felelőseit, és az ellenőrzési pontokat, és az ellenőrzés módját, eszközrendszerét (ez ismét lehet egy információs rendszer), és természetesen pontos kritériumrendszerét.

A részletes tervezés során javasoljuk a használatban lévő iktató, dokumentumkezelő rendszer jelenlegi használatának felülvizsgálatát, az abban rejlő lehetőségeinek feltérképezését.

Fontos még a feladatok és felelősségek kiosztása során a munkatársak várható terhelésének vizsgálata.

Nem szabad megfeledkezni arról, hogy a felelősség és ellenőrzés hatékonyan csak az érdekeltségi rendszerrel összekapcsolva működik – erről is itt kell gondoskodni.

A **bevezetés, implementáció** egy tipikus folyamat implementációs feladat. Ennek kritikus része a változásmenedzsment, amelyre célszerű nagy hangsúlyt fektetni.