



Folyamatmenedzsment

Informatika a vállalati
értéktéremtésben

Szabó Csaba

Szabo.Csaba@aam.hu

advance together

2023. november 07.

Alapfogalmak

Folyamatfejlesztés

Gyakorlati példa



Alapok – fogalmak



AAMCONSULTING



„Az alapfolyamatok legalább olyan fontosak a vállalatok életében, mint az emberi test működésében a légzés vagy az emésztés.”

Bill Gates

Általános tapasztalat szerint, a működési problémák, hibák
96% - a a folyamatokban található, és mindössze
4% - áért felelősek az emberek.

W. Edwards Deming



Fókuszáljunk a folyamatokra!

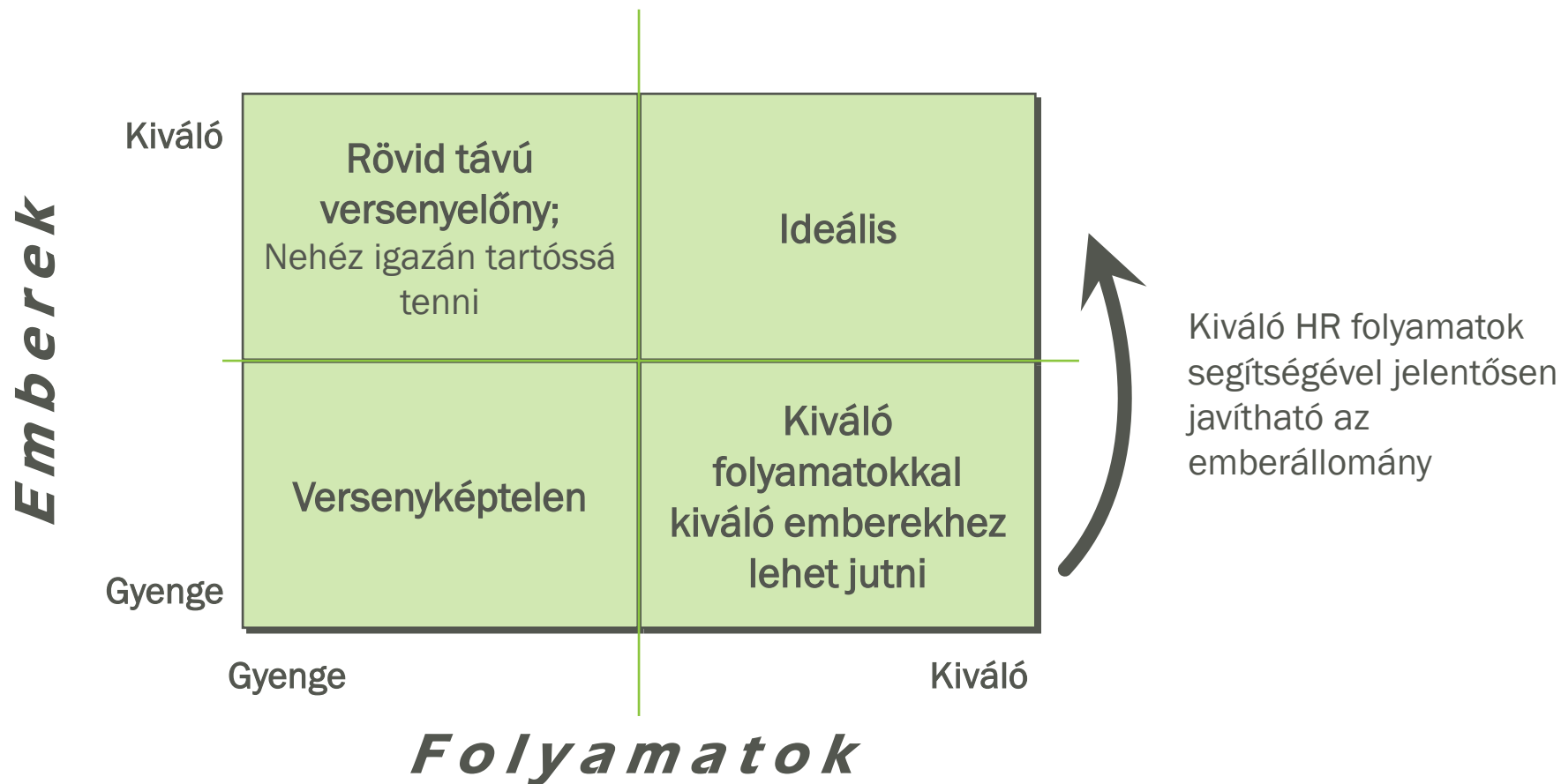
Folyamat:

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



Folyamatok tulajdonságai:

- Rendszeres időközönként v. rendszeres események kapcsán zajlanak
- A vállalat tevékenysége (célja/küldetése) szempontjából relevánsak az eredményeik



Folyamatszemplélet: a tevékenységek sorozatát kezeli egy egységként, és a szervezeten belül alkalmazott folyamatok és különösen a folyamatok közti kölcsönhatások módszeres meghatározására, irányítására és működtetésére fókuszál

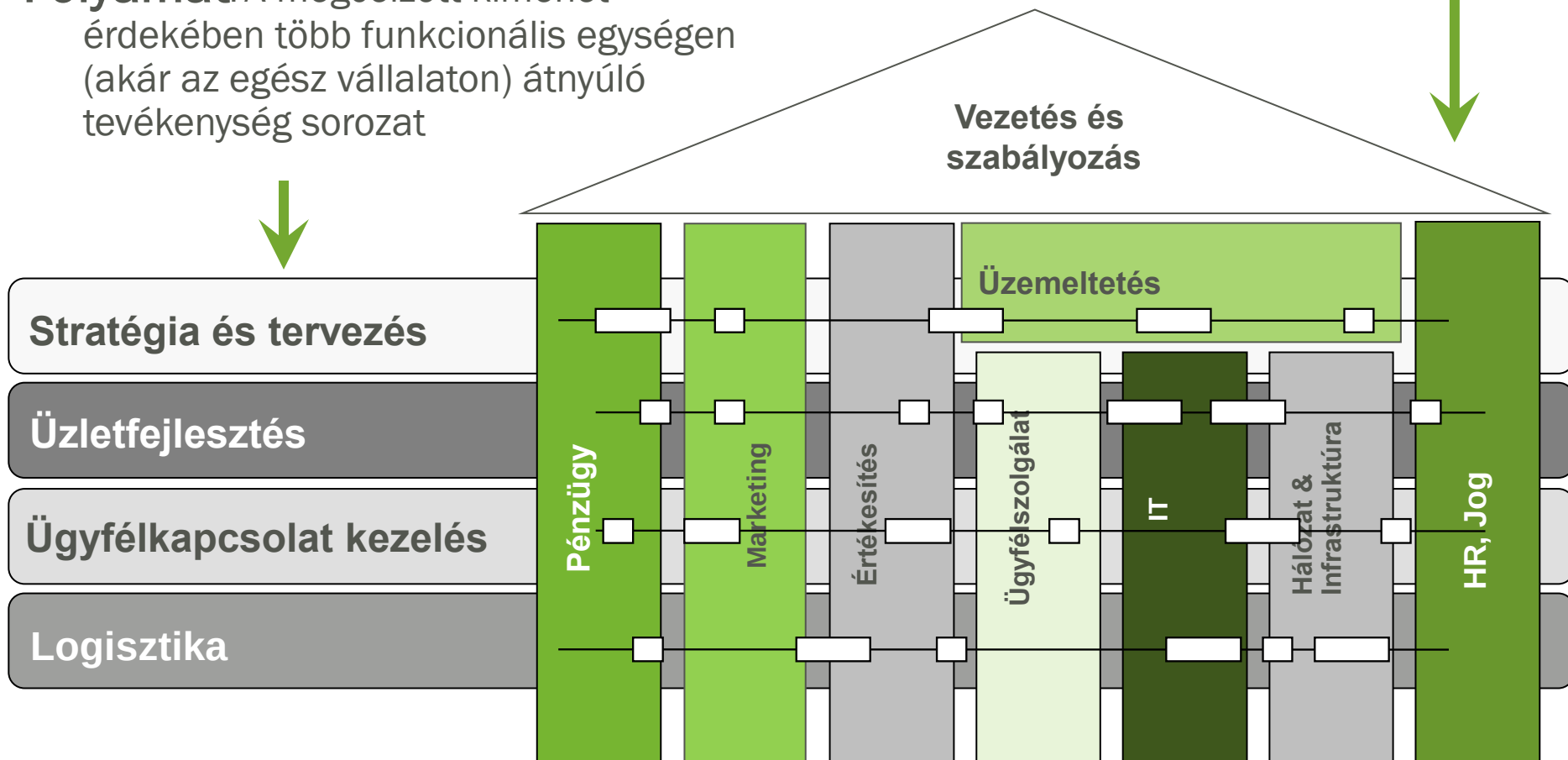


Funkcionális szemlélet: a feladat egymáshoz hasonló elemi tevékenységeire és az ehhez kapcsolódó specializációra épít

Folyamat: A megcélzott kimenet érdekében több funkcionális egységen (akár az egész vállalaton) átnyúló tevékenység sorozat



Funkció: Hasonló feladatokat ellátó emberek csoportja



Vezetés/Irányítás

... a többi folyamatnak szabnak irányt ...

Stratégia, tervezés, szabályozás

Alap

... a vállalat alaptevékenységét lefedő,
a külső ügyfelek számára értéket teremtő
folyamatok ...

Betétgyűjtés

Számla-
vezetés

Hitelezés

Támogató

... egy-vagy több más folyamatot
támogatnak, általában indirekt input
szolgáltatásával ...

Értékesítés támogatás

Stratégia és szabályozás (irányítási folyamatok)

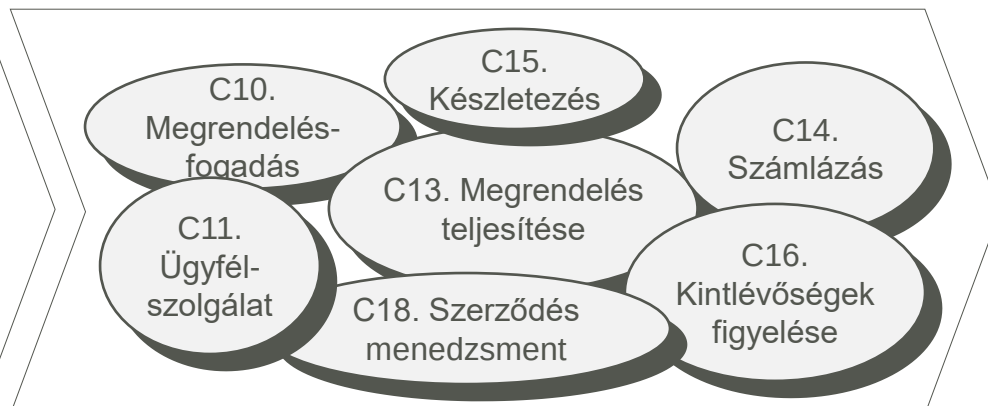
- C1. Stratégia kialakítása és pénzügyi tervezés
- C2. Üzleti tervek készítése
- C3. Termékek és szolgáltatások fejlesztése
- C4. Marketing/üzleti kommunikáció

- C4. Értékesítési csatornák kialakítása /fejlesztése
- C5. Kockázat-elemzés
- C6. Szabályozás kialakítása (jogosítványok stb.)

Termékek és szolgáltatások értékesítése

Megrendelések teljesítése

Értékteremtés (alap-folyamatok)



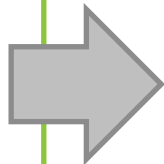
Támogató folyamatok

- S1. Teljesítmény mérés és menedzsment (MIS)
- S2. Pénzügy és számvitel (Főkönyvi könyvelés)
- S3. Emberi erőforrás-menedzsment
- S4. Jogi és szabályozási megfelelés menedzsment

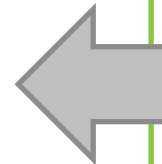
- S5. Informatika - Információs menedzsment
- S6. Infrastruktúra menedzsment
- S7. Beszállítók kezelése
- S8. Minőség és folyamatmenedzsment

Folyamaton belüli tényezők

- Feladatok és döntési hatáskörök leosztása
- Munkaszervezés
- Hozzáállás, motiváció
- Kompetencia
- Alkalmazott módszerek
- Támogató technológia
- Vezetés
- Idő-, és feladatmenedzsment
- Kommunikáció
- Erőforrások (kapacitás)
- stb.



Folyamat
teljesítményt
befolyásoló
tényezők



Folyamaton kívüli tényezők

- Vevői igények
- Versenytársak
- Stratégia
- Külső és belső szabályozás
- Kontroll, ellenőrzés
- Teljesítménymérési és ösztönzési rendszer
- Vállalati kultúra
- Vezetői támogatás
- Kompetencia-fejlesztés
- stb.

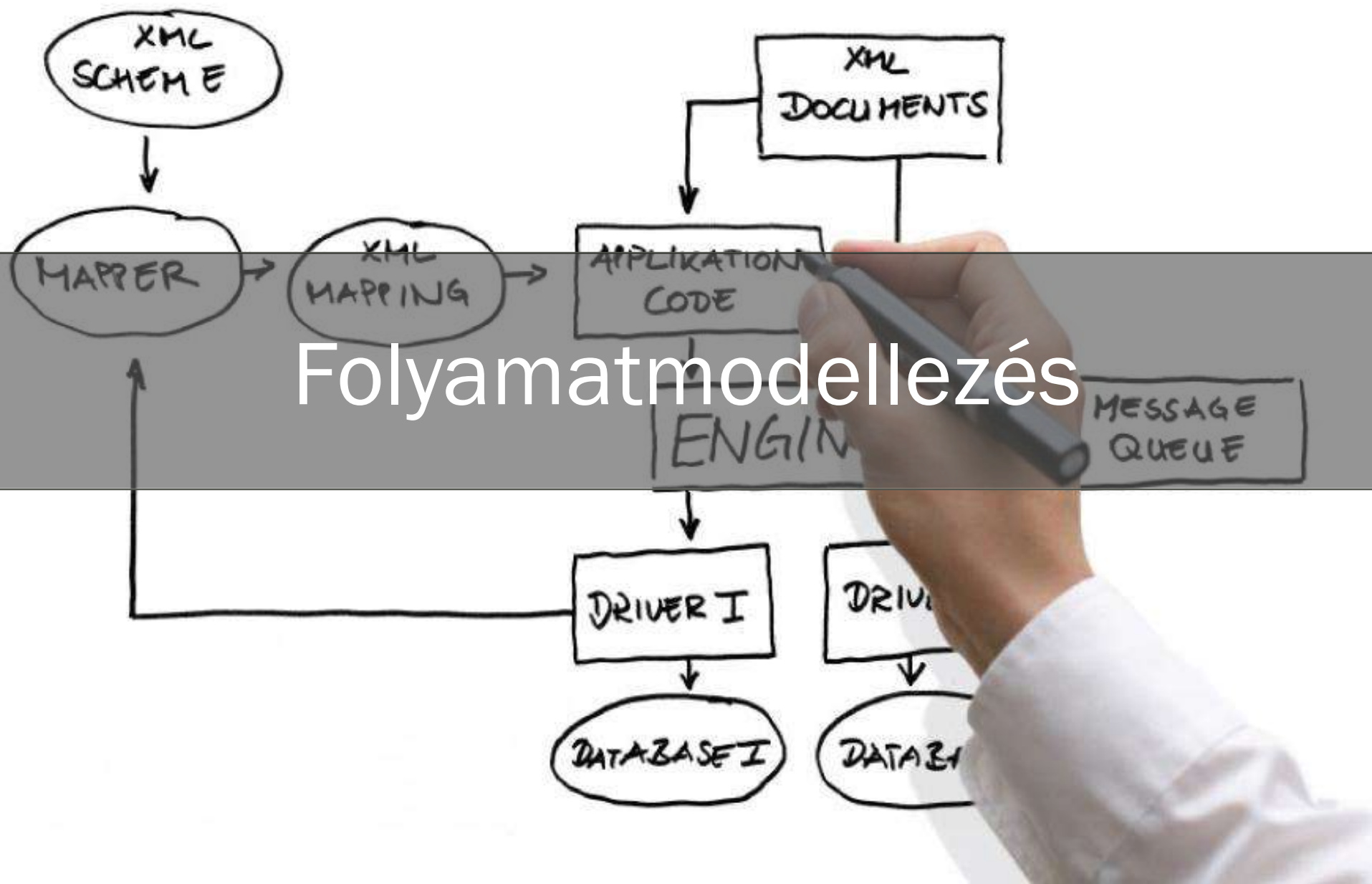
- ☐ Az ügyféligények, elvárások ismerete;
- ☐ Oktatás – bevezetés / **kommunikáció**;
- ☐ **Támogatás** – nyomon követés;
- ☐ Tisztázott folyamat felelősségek / **folyamatgazda**;
- ☐ **Monitorozás** – Folyamat audit: jelentés a folyamat működtetése során észlelt, bekövetkezett vagy potenciális problémákról / mérések;
- ☐ Folyamat **fejlesztések** végrehajtása a megváltozott körülmények figyelembe vételével.

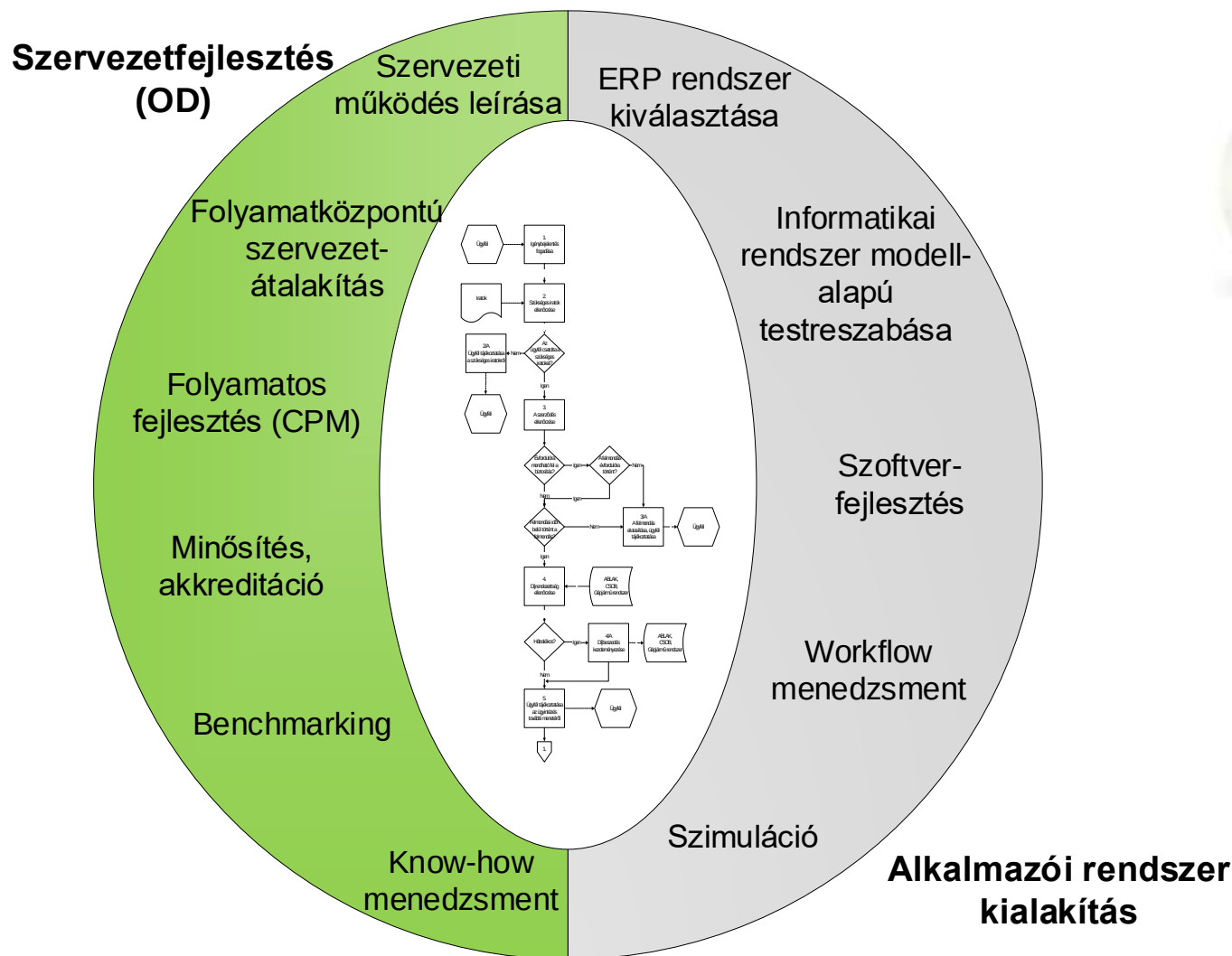
A jó folyamat...

- ☐ értéket maximalizál
- ☐ veszteséget, redundanciát minimalizál
- ☐ egyszerű és rugalmas
- ☐ világosak a kapcsolódásai a többi folyamatokhoz
- ☐ egyértelmű a „felelőse”
- ☐ mérhető



AAMCONSULTING



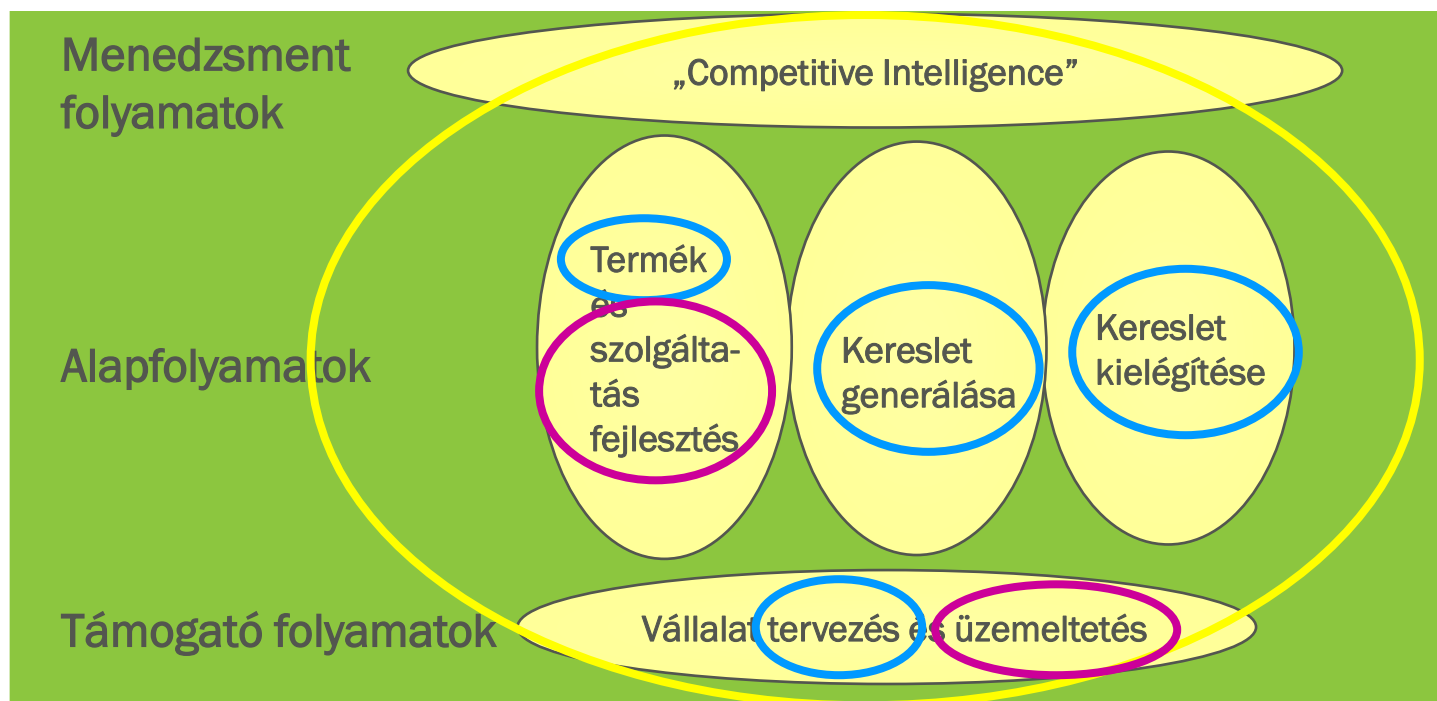




A folyamat modellezés **célja** és a folyamatok **felhasználói** alapján **dönteni kell** a folyamatok kidolgozásának

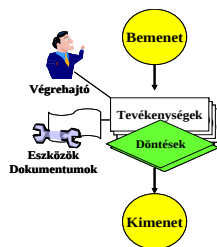
- *hatóköréről*
- *szintjeiről*

- Teljes szervezetre kiterjedő
- Kritikus folyamatokra kiterjedő
- Egy adott funkcióhoz tartozó (pl.: beszerzés) folyamatok



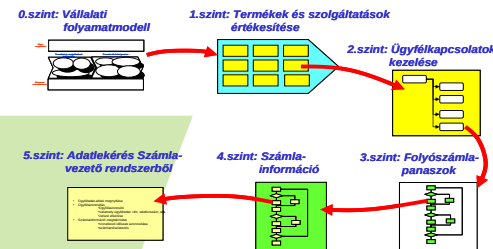
- **Vertikális szint:** az egyes lépések milyen magas / mély szinten írják le a folyamatot

- **Horizontális szint:** az egyes lépéseket hányféle jellemzővel írjuk le

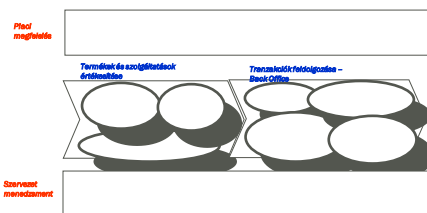


HORIZONTÁLIS

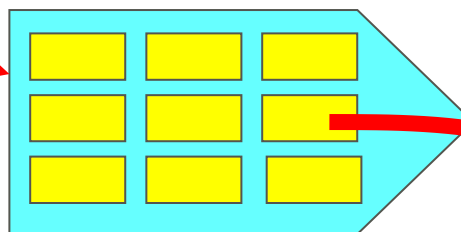
VERTIKÁLIS



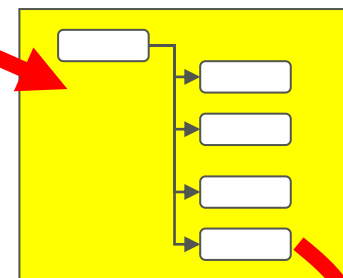
0.szint: Vállalati folyamatmodell



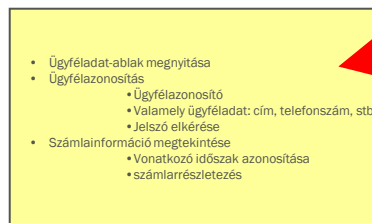
1.szint: Termékek és szolgáltatások értékesítése



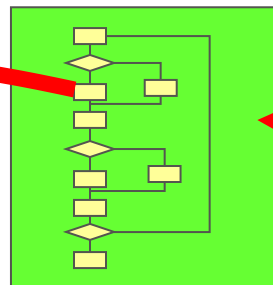
2.szint: Ügyfélkapcsolatok kezelése



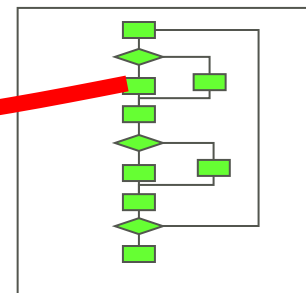
5.szint: Adatlekérés számlavezető rendszerből



4.szint: Számlainformáció

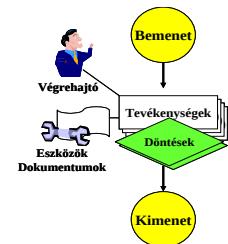


3.szint: Folyószámlapanaszok



- **Funkció:** Hasonló feladatokat ellátó emberek csoportja (például értékesítés).
- **Folyamat:** A megcélzott kimenet érdekében több funkcionális egységen is átnyúló tevékenység sorozat (például szerződéskötés).
- **Tevékenység:** Egy adott szervezet vagy személy által ellátott feladat (például szerződéstervezet elkészítése). Amennyiben feladat átadás történik, az külön tevékenységnek minősül.
- **Eset:** A folyamat végrehajtása vagy az ügyfélkiszolgálás módja miatt különböztetünk meg folyamat változatokat (például kisfogyasztói szerződéskötés).

- **Horizontális szintek:** az egyes lépéseket hányféle jellemzővel írjuk le (egy-egy vertikális szinten belül változhat, a BPM projekt céljának, az ügyfél igényeinek megfelelően)
 - A folyamatok leírásának szintjén meghatározhatjuk az alfolyamatok **inputjait/outputjait**.
 - Az alfolyamatok leírásában a tevékenységekhez csatolhatunk **rendszer, bizonylatokat** is.
 - A tevékenységek leírásában pedig **szerepköröket, szabályozásokat** illeszthetünk a feladatokhoz.



- MS Excel
- MS VISIO
- ARIS
- Enterprise Architect
- MEGA
- Provision
- ViFlow
- QPR
- System Architech
- Workflow szoftverek (Oracle workflow, IBM workflow, Siebel workflow, ...)
- ...



- A projekt célja
- A projekt mérete:
 - Résztvevők száma
 - Területi elhelyezkedése
 - Folyamatok számossága
- Szükséges-e biztosítani a folyamatos karbantartását a folyamatoknak?
- Folyamatok dokumentálása ábrán és/vagy leírásban szükséges
- Intranetes, web-es publikáció
- Rendszerbevezetés támogatása

Mi az, hogy konvenció:

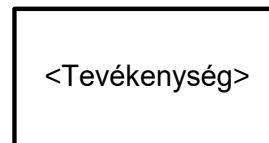
- Folyamatábrázolás szabályai (a folyamatmodellek értelmezésének támogatása)

Miért fontosak a konvenciók?

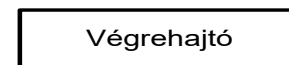
- Egységes modellezés gyakorlat, formai megjelenés
- Felhasználók részére a modellek egységes, azonos értelmezése

Javasolt külön dokumentumba foglalni a konvenciókat, a folyamatmodellezés megkezdése előtt.

- **Tevékenység:** az egy csoport vagy egyén által megszakítás nélkül elvégezhető olyan esemény, amely jól azonosítható be- és kimenettel rendelkezik.



- **Végrehajtó:** a tevékenység végrehajtója



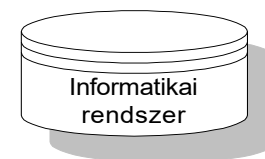
- **Input/output:** A folyamathoz kapcsolódó, az adott tevékenységnél használt vagy a tevékenység során keletkező adat, dokumentum, bizonylat. Pl.: Jegyzőkönyv, elektronikus rekord



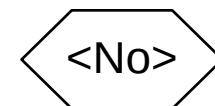
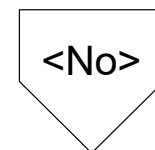
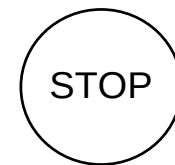
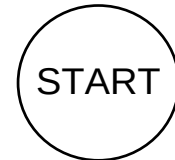
- **Döntési pont:/Logikai kapcsoló:** az a tevékenység, melyek elvégzése során döntést kell hozni



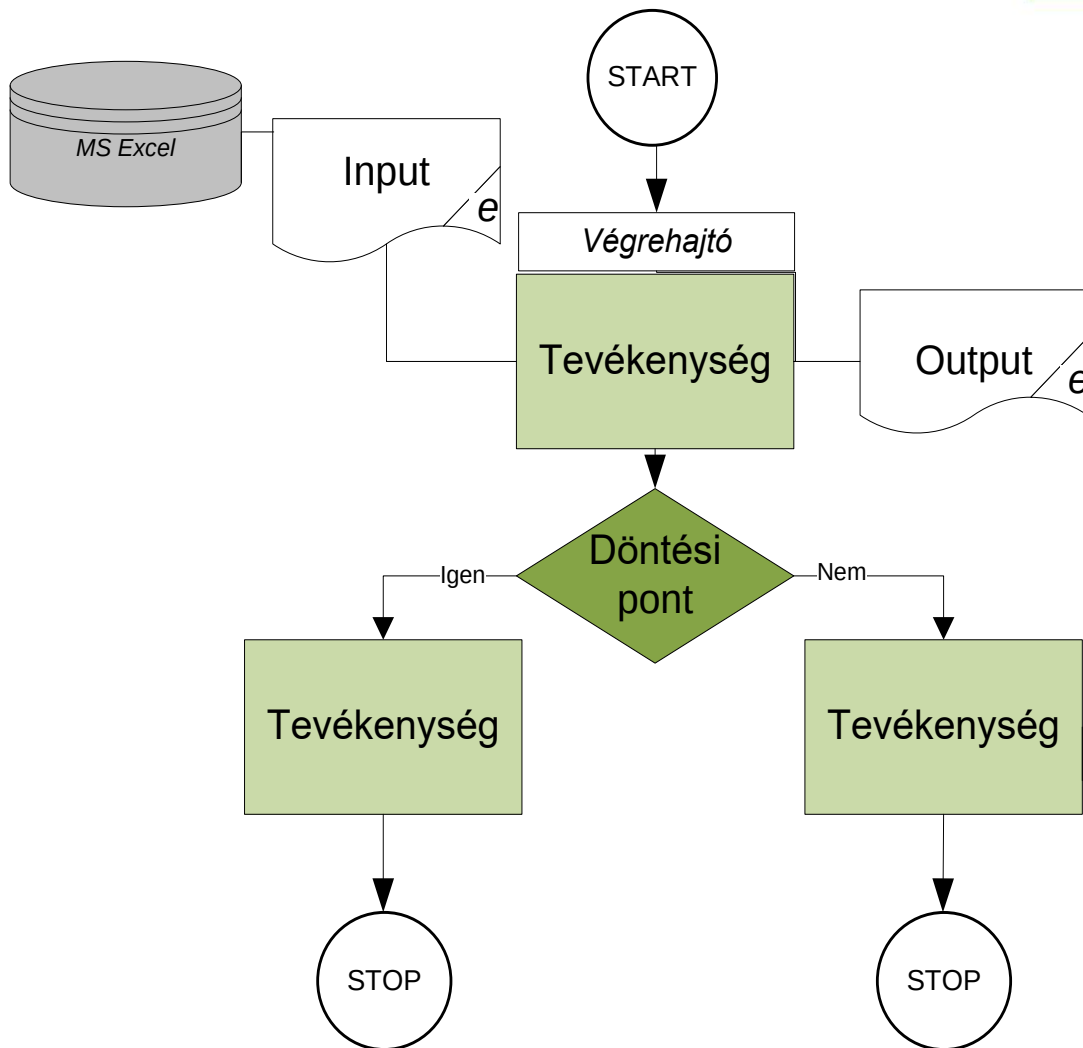
- **Informatikai rendszer:** Adott tevékenység során az inputok kinyerésére vagy outputok rögzítésére használandó informatikai rendszer



- **START:** A folyamat indítását jelző objektum. Minden folyamatnak ezzel kell kezdődnie. Egy folyamatábrán csak egy lehet belőle.
- **STOP:** A folyamat lezárását jelző objektum. Minden folyamatnak ezzel kell zárulnia.
- Tevékenységek logikai kapcsolatát ábrázolja
- A tevékenységekhez kapcsolódó be- és kimenetek kapcsolatát mutatja.
- A folyamatok kapcsolódását jelöli egy folyamaton belül (például több oldalas folyamatok esetén). Több „szakadási pont” esetén az objektumban a sorszám növelésével kell megkülönböztetni a folytatásokat.
- Az objektum az adott folyamathoz kapcsolódó más folyamatokat jelöli.

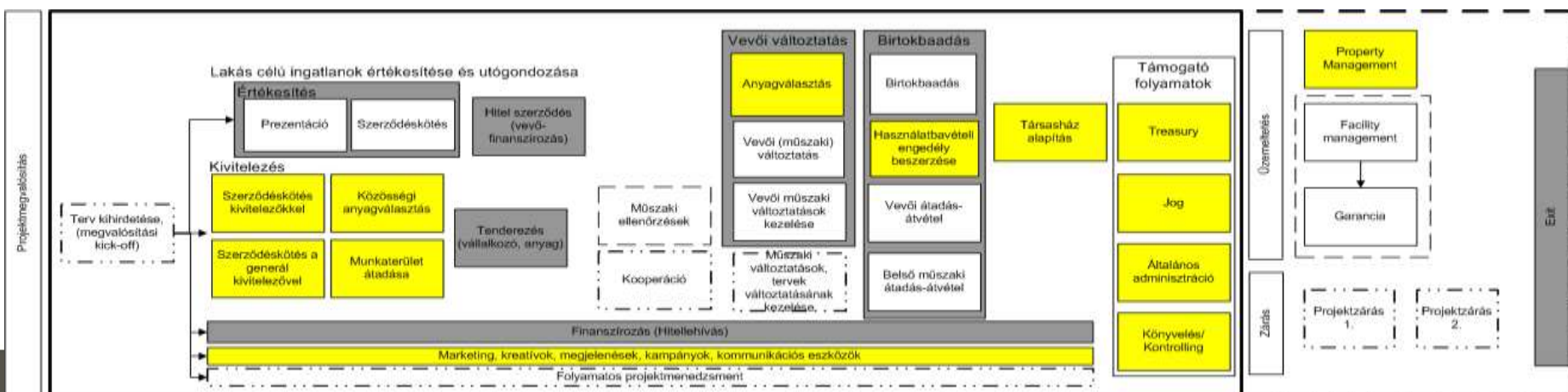
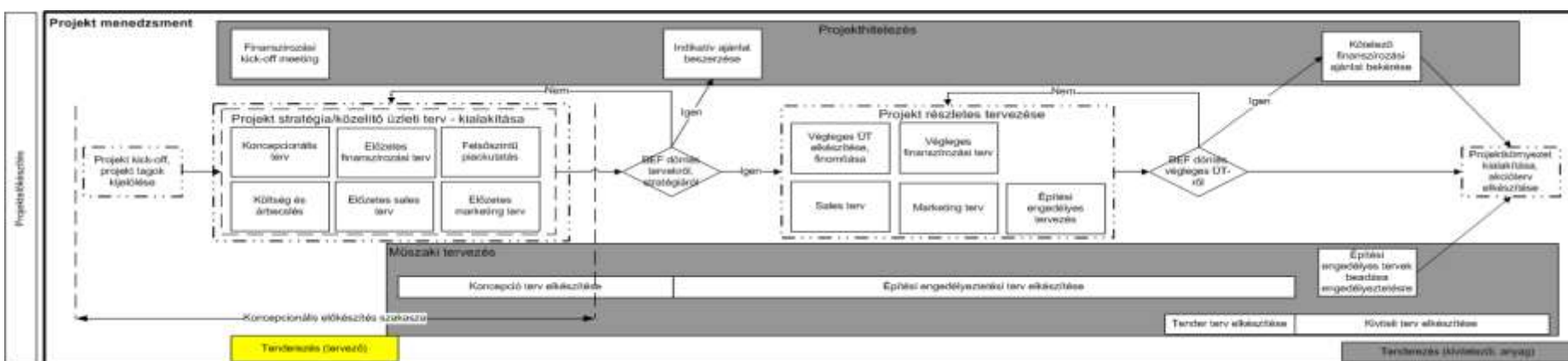
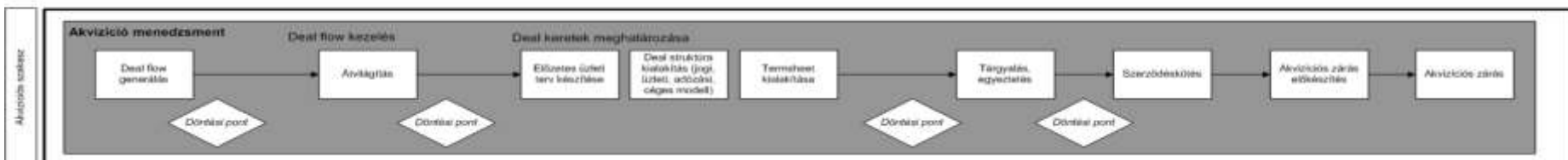


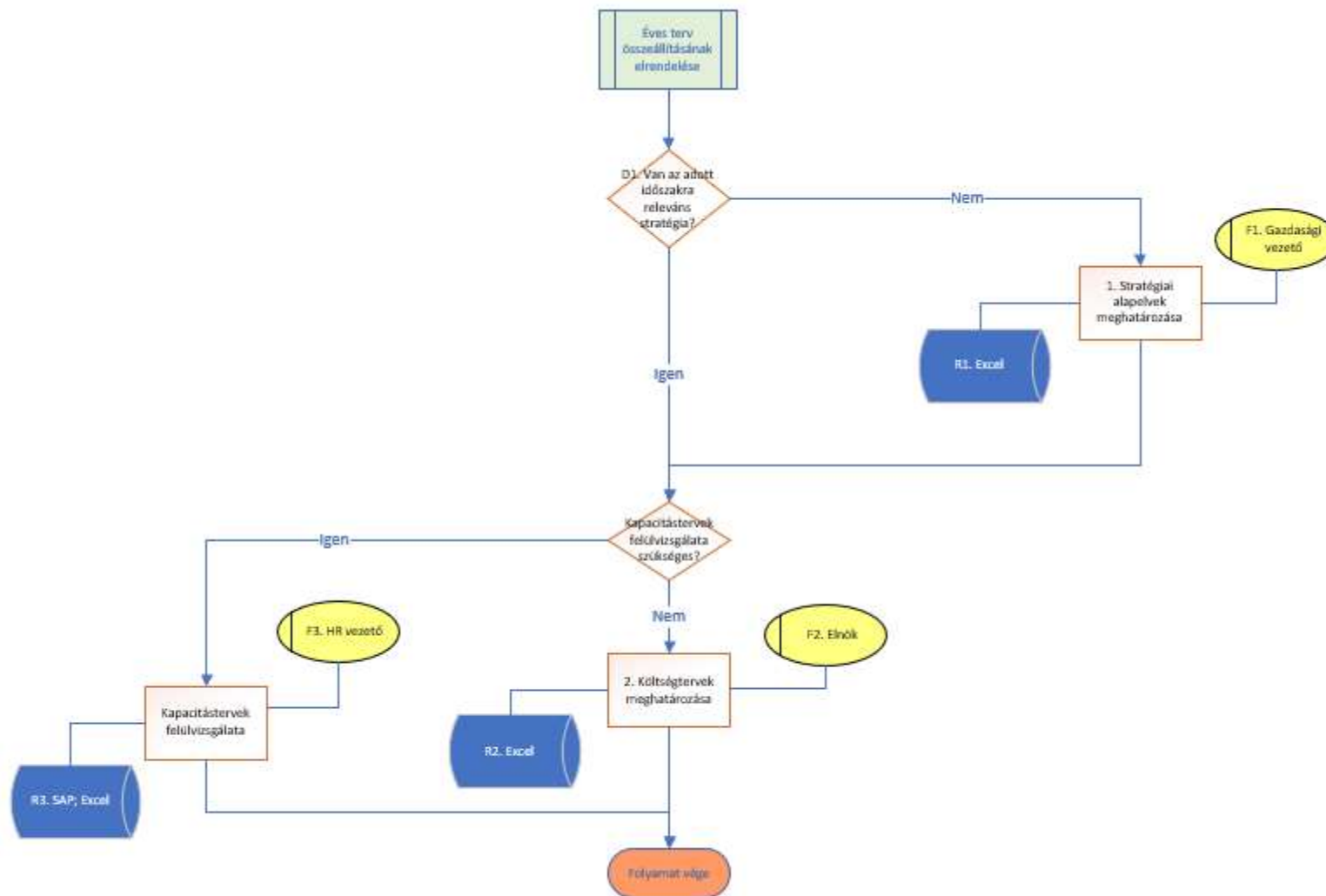
- ☐ *Bemenet (Input)*
- ☐ *Kimenet (Output)*
- ☐ *Tevékenység(ek)*
- ☐ *Végrehajtók*
- ☐ *Eszközök*
- ☐ *Dokumentumok*

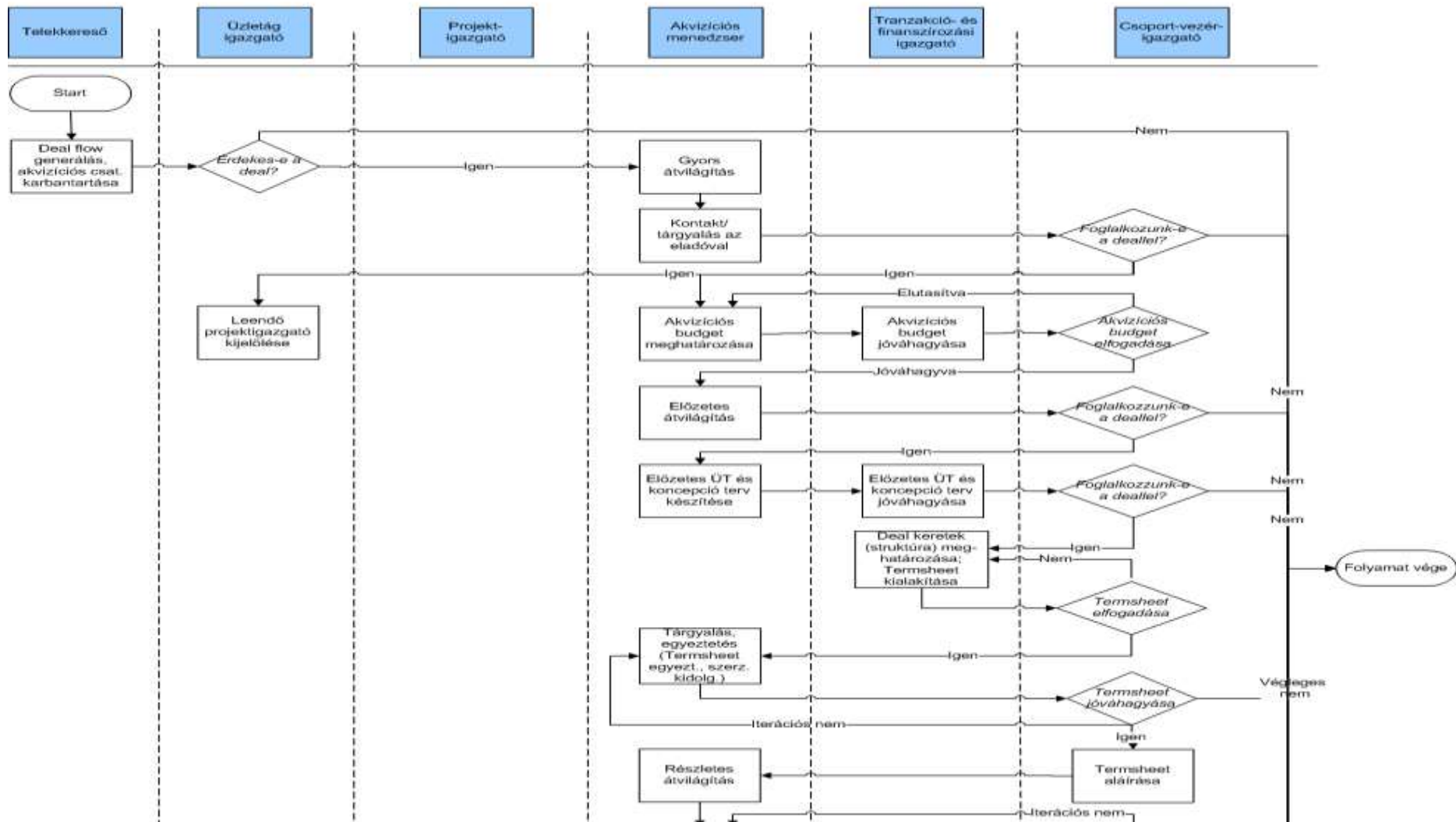


- Folyamat térkép/Kontext diagram
- Folyamat ábra megjelenítési típusai:
 - „Karácsonyfa”
 - „Úszósáv”
- Folyamatábra és leírások jellemző típusai:
 - ábra + táblázat (külön)
 - ábra + leírás (együtt)
- **Amit nem javasolt:**
 - Csak táblázatos folyamatleírások
 - Csak szöveges folyamatleírások

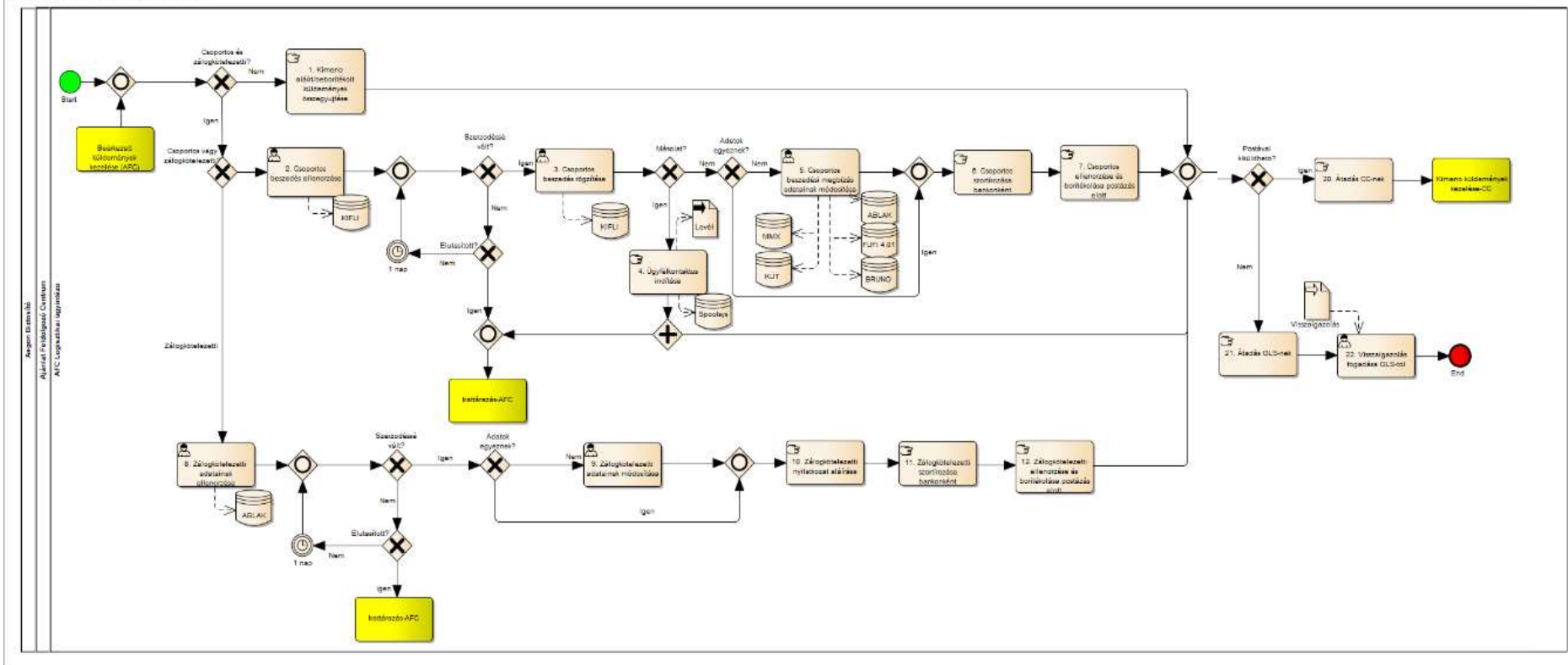


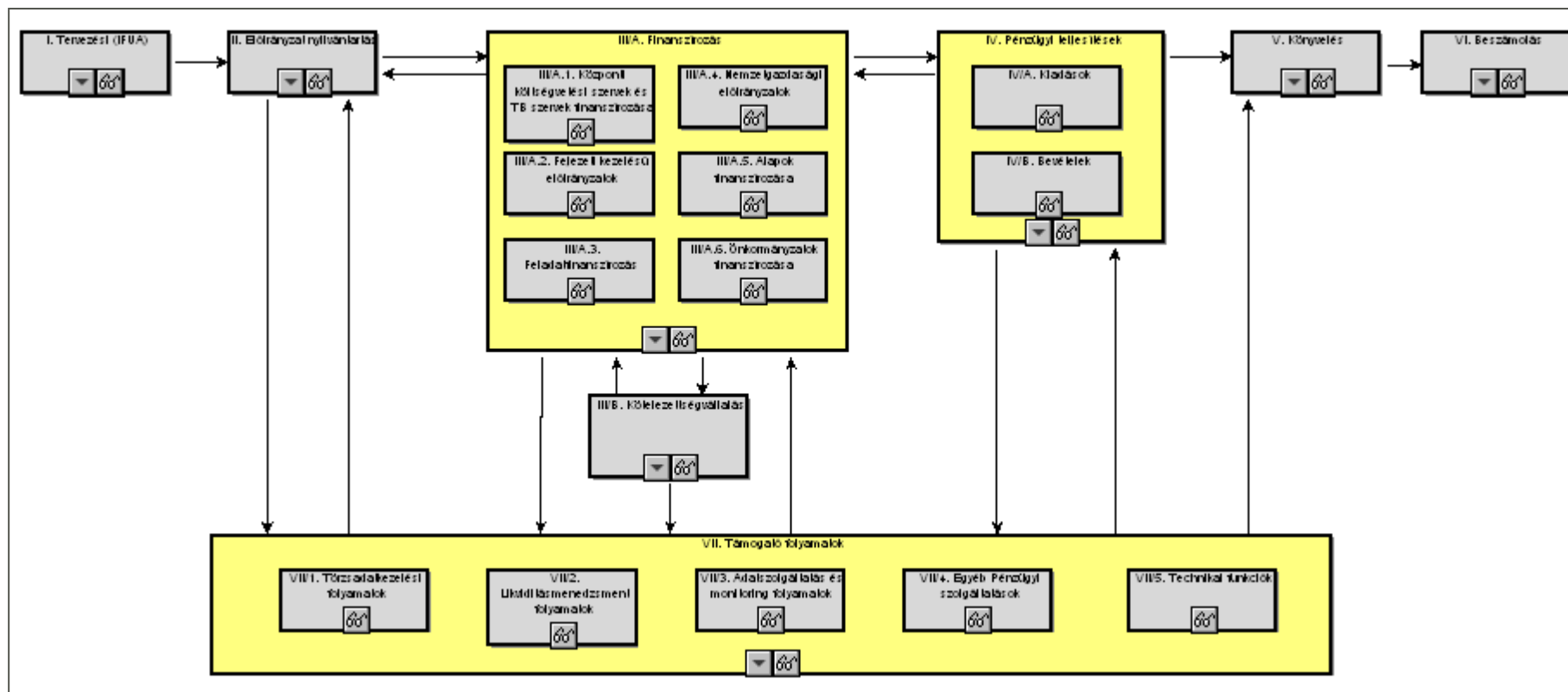






Business Process Kéreménykezelési (APC)







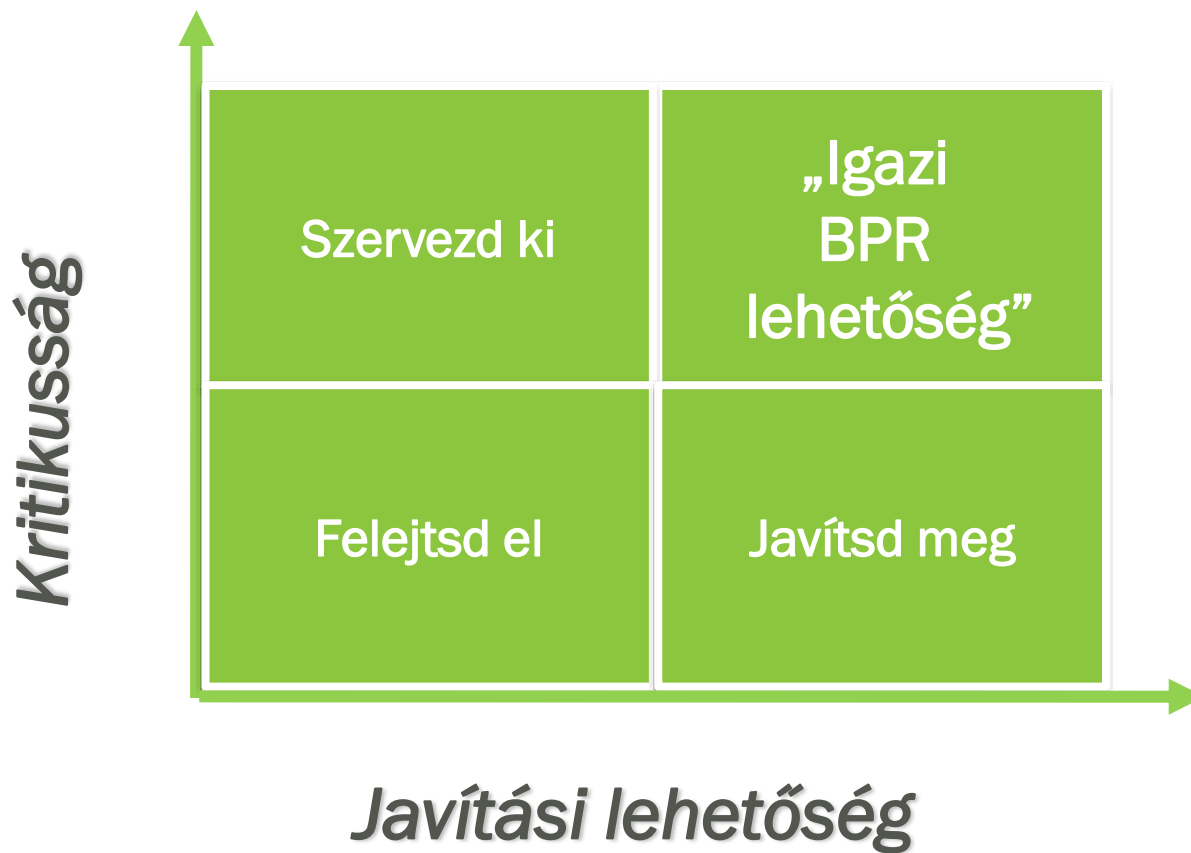
Folyamatfejlesztés

Pl. átfutási idő
csökkentése



Pl. ügyfél igények
folyamatos,
megbízható
teljesítése

Pl. költséghatékonyság
fokozása



Business Process Reengineering, azaz BPR:

„Az üzleti **folyamatok alapvető**, mélyreható átgondolása és **radikális** újratervezése annak érdekében, hogy a teljesítmény - a jelenkori mércék szerint: szolgáltatás, minőség, gyorsaság, költség - jelentős mértékű **drámai** javulást mutasson.”

Michael Hammer - James Champy

A folyamatok és a szervezet átalakításának lépései





LEAN-SIX SIGMA FEJLESZTÉS

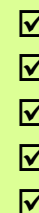
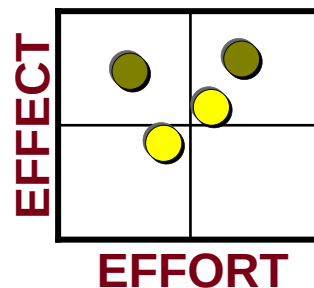
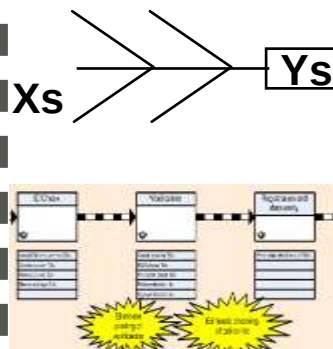
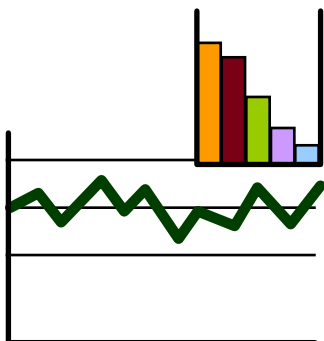
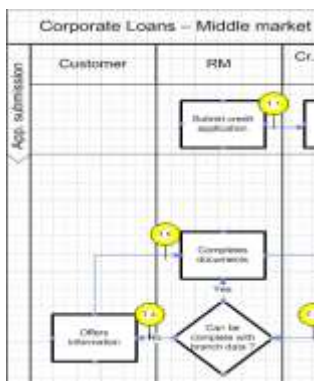
- Folyamatábra elkészítése, terjedelem meghatározás
- PDD vázlatos összeállítása

- KPI-ok definiálása
- Jelenlegi és elvárt teljesítményszintek meghatározása

- Problémaazonosítás
- Problémaelemzés, gyökér-okok meghatározása

- Megoldások generálása, prioritizálása
- Költség-haszon elemzés elkészítése
- Megoldások jóváhagyatása

- Megoldások bevezetése, folyamat állandó fejlesztését biztosító feltételek kialakítása



D

Projekt
definíció

M

Adatgyűjtés,
mérés

A

Folyamat
elemzés

I

Folyamat
fejlesztés

C

Folyamat
kontrolling



AAMCONSULTING

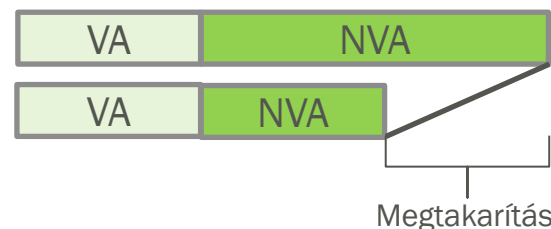
LEAN MANAGEMENT



A Lean menedzsment a **folyamatok karcsúsítását** (*azaz, teremtsünk értéket gyors, egyszerű, „olcsó” működéssel!*) célozza az alábbi elvek és lehetőségek mentén:

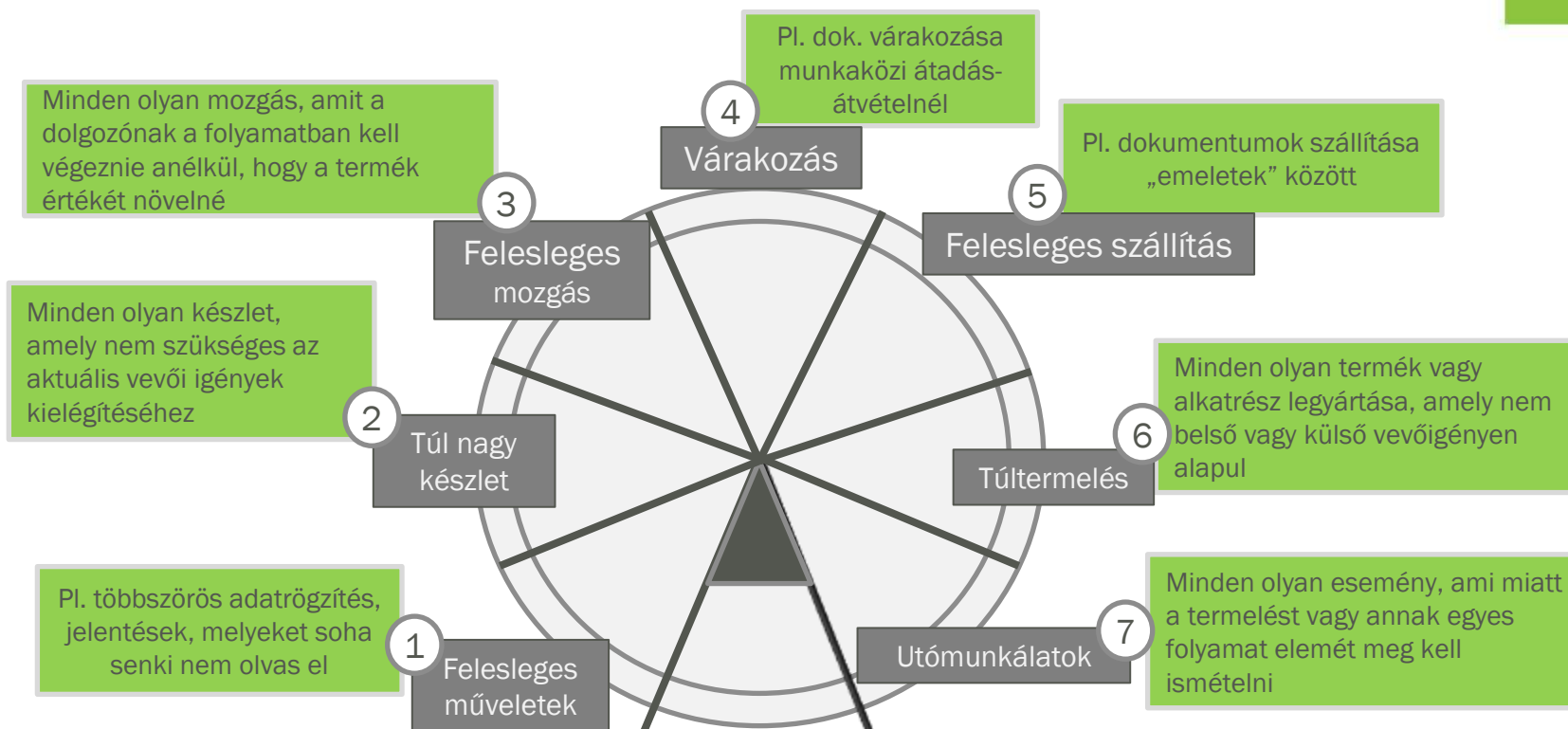
1. Minden értéket nem teremtő tevékenység felesleges pazarlás!

- Értéket adó (Value-Added), értékteremtést támogató és értéket nem adó (Non-Value-Added) tevékenységek azonosítása, elkülönítése; Non-Value-Added tevékenységek (Ügyfél és vállalat szempontjából is) kiküszöbölése
 - Érték az a tevékenység: amiért az ügyfél/vevő hajlandó fizetni illetve, amely a termék/szolgáltatás tulajdonságait úgy változtatja meg, hogy az közelebb kerül az ügyfél által elvártakhoz
- Veszteségek (7 muda) minimalizálása: Várakozás, Készletezés, Mozgatás, Javítás/visszautasítás, Feldolgozás, Szállítás, Többlet termelés

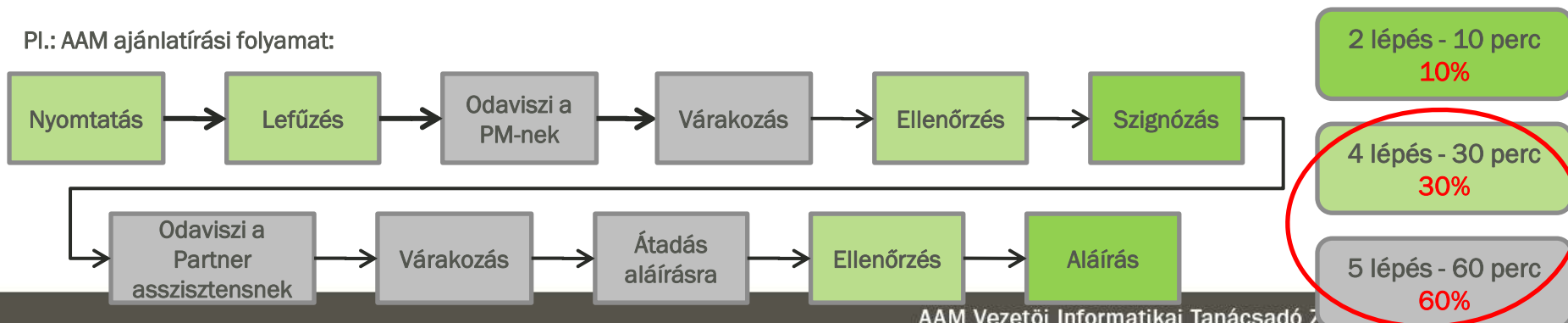


2. Folyamat sebesség maximalizálása

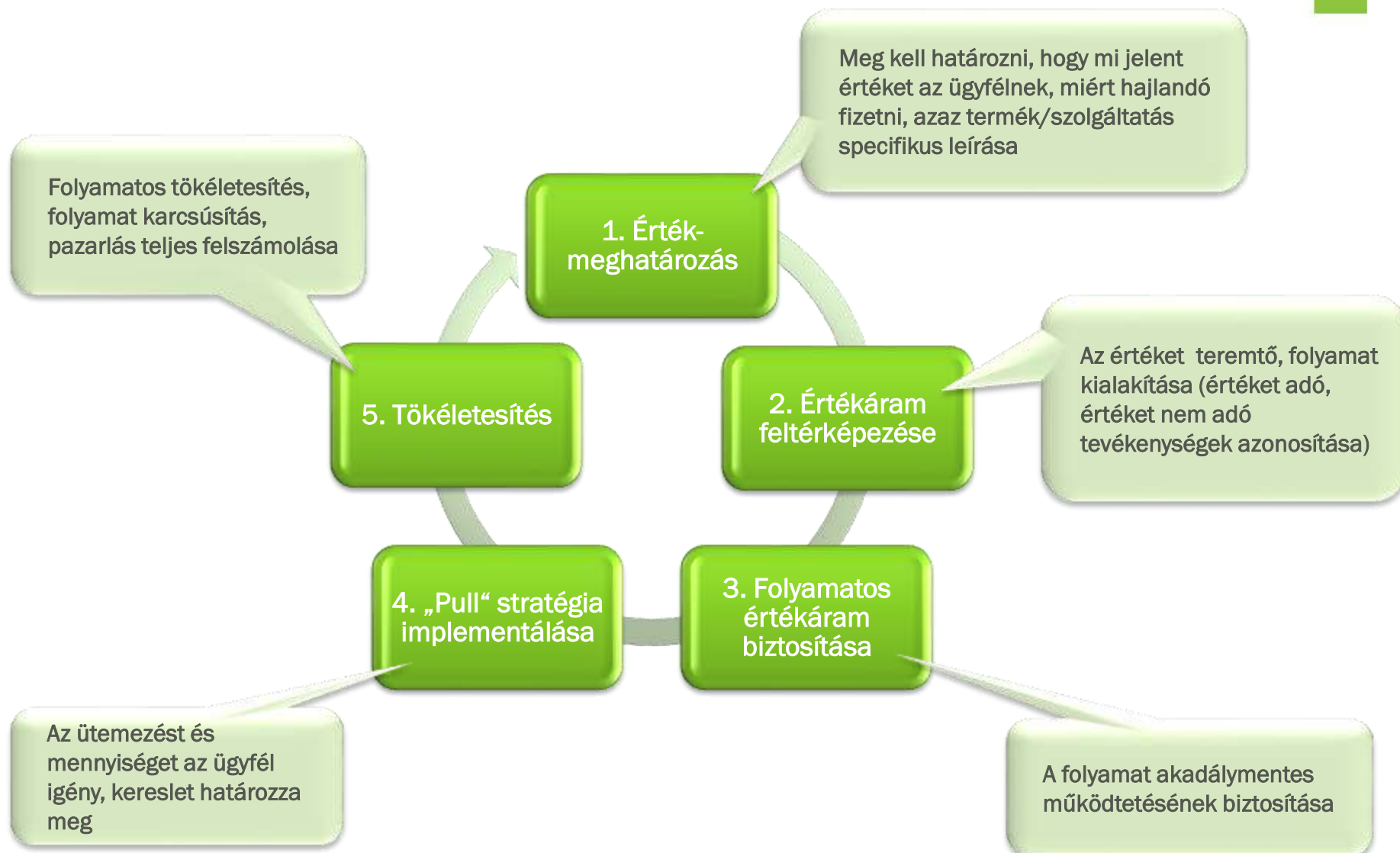
3. Eszközök, erőforrások felhasználásának optimalizálása, minimalizálása



PI.: AAM ajánlatírási folyamat:



	Hiányzó információk a munka elvégzéséhez – információk „kergetése”
	Többszörös ellenőrzések, elhúzódó döntéshozatal
	Adott tevékenység gyakori megszakítása valamely más esemény (pl. telefonhívás) miatt
	Gyakori helyváltoztatás szükségessége (anyagok, dokumentumok utaztatása, keresése, stb.)
	A tranzakció várakozása a különböző szervezeti egységek között
	Többszörös rögzítés, túlburjánzó Excel táblák, redundancia





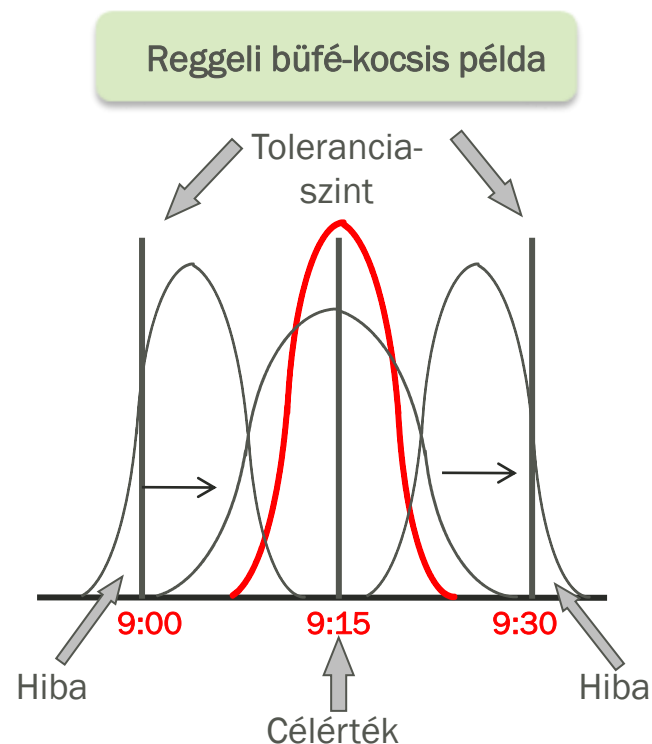
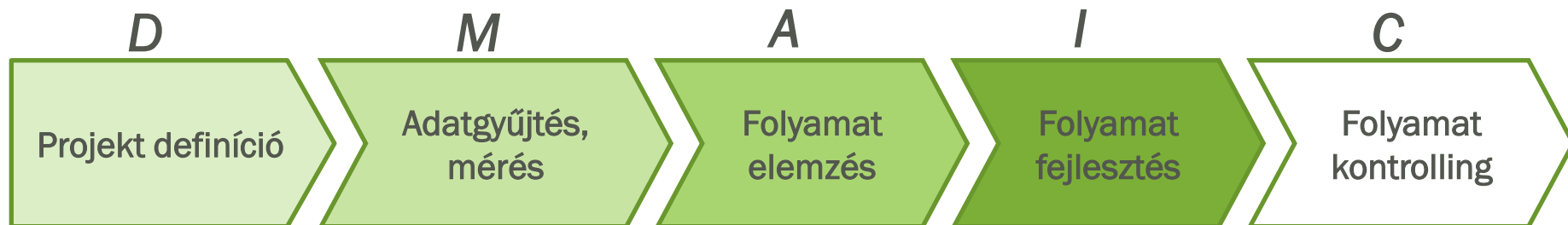
AAMCONSULTING

SIX SIGMA



- Folyamatteljesítmény **mérése**, adatokon alapszik (historikus vagy mért adatok)
- **Célértékek** meghatározása (SMART)
- Vevői elvárás (az ügyfél szempontjából kritikus jellemzők)
- Benchmark adatok, piac, versenytársak folyamatos figyelése
- Cél, hogy
 - a **hibák kiküszöbölése** minden termékből, folyamatból, működésből (folyamatképesség)
 - **stabil legyen** a folyamat (csak véletlenszerű hiba lehet)
- Ha a célt megvalósítottuk → **folyamatos követés**, visszamérés szükséges

Folyamatfejlesztés szakaszai:



A Szigma-képesség a folyamat-teljesítmény statisztikai mértékegysége.

	99% = 3,8 σ	99,99966% = 6 σ
	20.000 elveszített postai küldemény óránként	7 elveszített postai küldemény óránként
	Kb. 7 óra áramszünet minden hónapban	Kb. 1 óra áramszünet minden 34. évben
	200.000 tévesen felírt recept évente	68 téves gyógyszer recept egy évben
	5.000 műtét közbeni orvosi műhiba hetente	1.7 rosszul sikerült orvosi műtét hetente
	5.8 hibás kivitelezésű landolás naponta	Évente 1 hibás kivitelezésű landolás

1

Define -
Meghatározás

Mely folyamatot
válasszuk ki
fejlesztésre?

Miért éppen most
időszerű a
projekt?

Ki az ügyfél, és
mik az igényei?

Milyen kulcs
teljesítménymuta-
tók legyenek a
fejlesztés
fókuszában?

Mit tekintünk
hibás folyamat-
teljesítménynek?

2

Measure -
Mérés

Mi a folyamat
jelenlegi állapota
(baseline
teljesítmény)?

Hogyan készítünk
mérési tervet?

Hogyan gyűjtsünk
adatokat a
folyamat
teljesítményéről?

Jelenleg mi a
hibák
gyakorisága?

3

Analyze -
Elemzés

Jellemzően hol
fordulnak elő
hibák a folyamat
lefutása során?

Milyen problémák
okozzák ezeket a
hibákat?

Milyen hatással
vannak ezek a
hibák a folyamat
minőségére, azaz
melyek a magas
prioritású
problémák?

Melyek a
problémák gyökér
okai?

4

Improve -
Fejlesztés

Hogyan
különböztük ki a
problémák gyökér-
okait?

Milyen
fejlesztéseket
szükséges ehhez
végrehajtani?

Melyek a kis
ráfordítással járó,
de nagy hatással
bíró fejlesztési
javaslatok?

Hogyan célszerű
validálni a
fejlesztési
javaslatokat?

Hogyan zajlik a
bevezetés?

5

Control -
Követés

Megfelelő-e a
folyamat
teljesítményének
javulása a
bevezetést követő
visszamérések
adatai alapján?

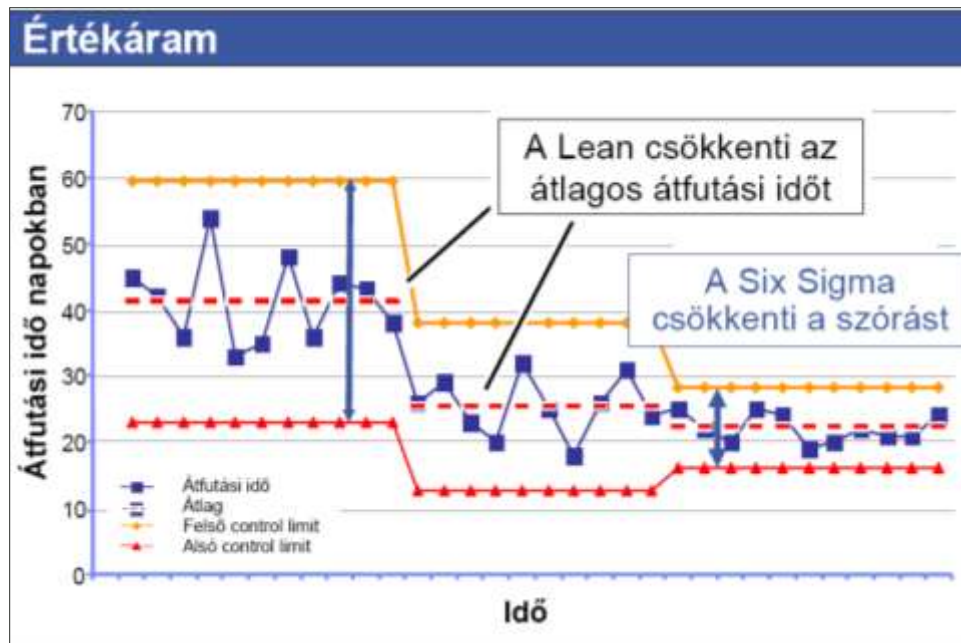
Hogyan tegyük
tartossá a jó
folyamat-
teljesítményt?

Mik a feltételei a
megjavított
folyamatok
állandó
követésének és
fejlesztésének?



LEAN - SIX SIGMA

A Six Sigma és a Lean Management együttes alkalmazása biztosítja a maximális eredmény elérését!

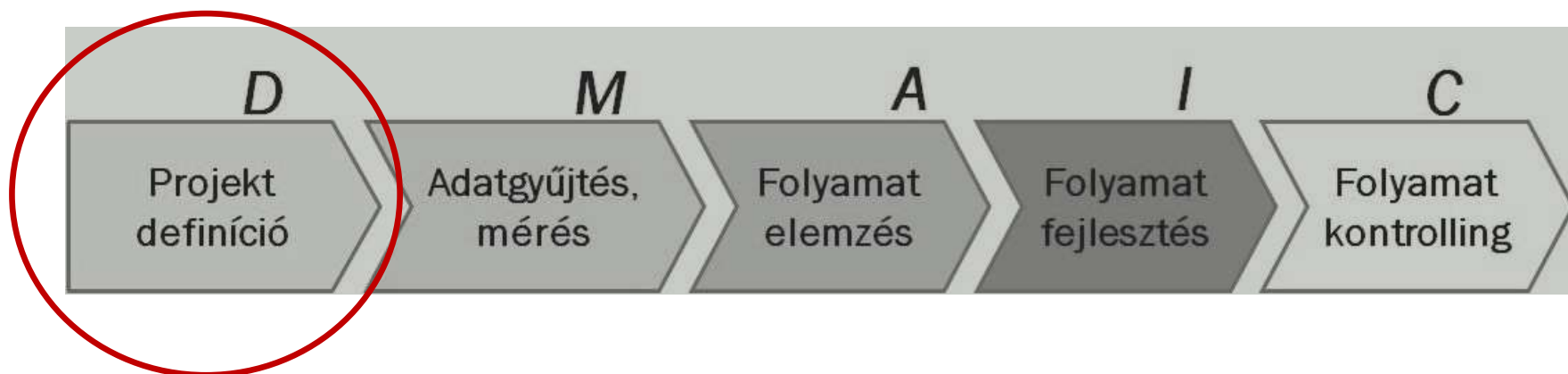


A Lean Management segítségével az ügyfél folyamatai **karcsúbbak**, ezáltal **költséghatékonyabbak** és **gyorsabbak** lesznek.

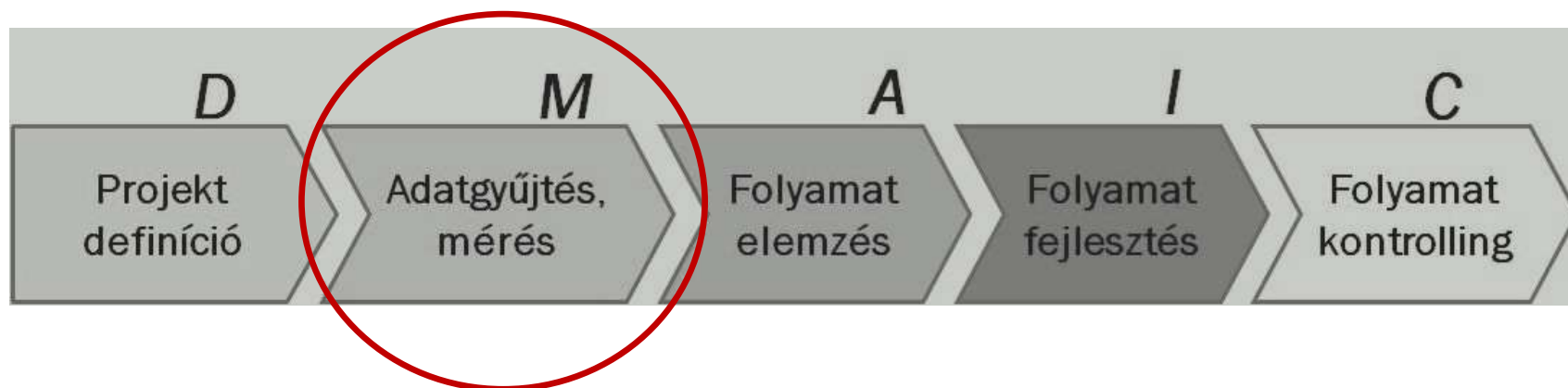
Mindkét módszer kedvezően hat a **vevői elégedettségre**.

A Six Sigma segítségével a folyamataink **hibamentesek**, **stabilabbak**, **kiszámíthatóbbak** és **irányíthatóbbak** lesznek.

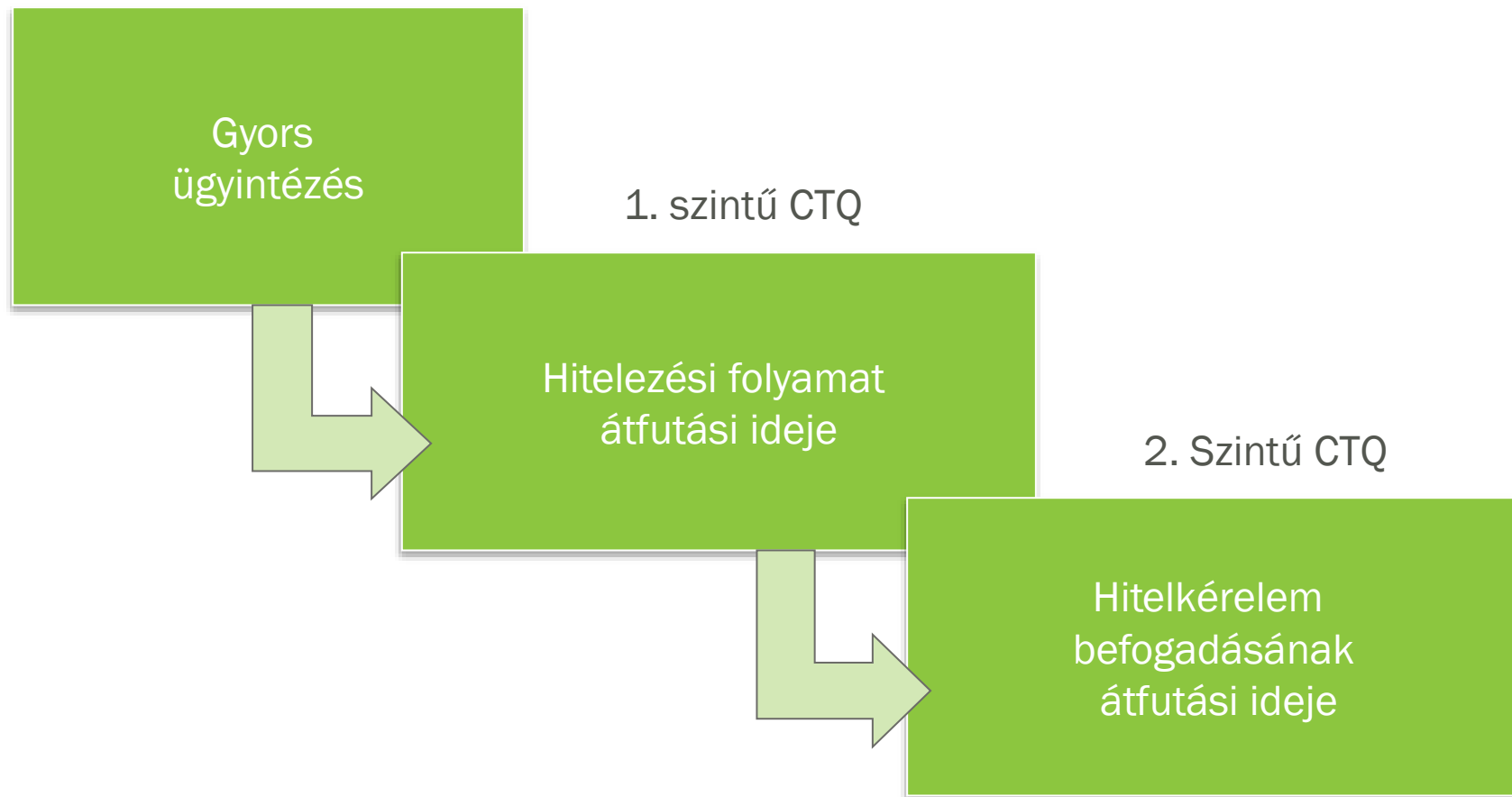
Define	Measure	Analyze	Improve	Control
Cél kijelölés	Helyzetelemzés	Ok-okozat elemzés	Megoldási javaslatok	Fenntarthatóság megteremtés
Lean eszközök	Lean eszközök	Lean eszközök	Lean eszközök	Lean eszközök
- Value Steam Map - Lean Assessment Tools like value add analysis	- Process Cycle Efficiency - Process sizing - Work in process	- Spaghetti Charts - Observation Matrix - Takt Time Bar Chart 8 Types of Waste - Flow Analysis/Queuing Theory - Constraint identification - Time trap analysis - Analytical Batch Sizing - Process cycle efficiency	- TPM 5S - Line Balancing/ Single piece flow - Process flow improvement - Replenishment pull - Setup reduction - Generic pull/ Kanban - Kaizen - Poka-Yoke - Future State Map - Organization design - Standard WIP - Target Sheet	- Big Y ... Physical or Visual Change - Mistake proofing/Poka Yoke ... physical Change
6s eszközök	6s eszközök	6s eszközök	6s eszközök	6s eszközök
- Project Selection Tools - Financial Analysis - Project Charter - Multi-Generational Plan - Stakeholder Analysis - SIPOC Map - High-level Process Map - VOC Tools - Process Drill-Down Tree - Pareto List - QFD - RACI-Charts	- Operational Definitions - Data Collection Plan - Pareto Chart - Histogram - Box Plot - Statistical Sampling - Measurement System analysis - Control/Run Charts - Process Capability - QFD - FMEA	- Fishbone Diagram - Descriptive Stats - Graphical Analysis - Sampling - Normality Plots - Hypothesis Testing - FMEA - Benchmarking - C-E Diagram - Run Charts - Correlation/ Regression - ANOVA	- Generate Ideas - Hypothesis Tests - Regression - Pugh Matrix - Run Charts - Design of Experiments - Simulation & Piloting - FMEA - To-Be Process Map	- Control Charts/SPC - Control Plan - FMEA/Risk Mgmt. - Quality Plan - Training Plan - Communication Plan - Response Plan - Elevator Speech - Project replication Plan - Plan-Do-Check-Act cycle



- „Szerződés” a stakeholderek és a projektcsapat között a megvalósítandó feladat paramétereire vonatkozóan benne a „jogokkal” és számszerű elvárásokkal
- A vizsgálandó folyamatot üzleti környezetbe helyezi
- Célokat és határokat fogalmaz meg a fejlesztési csapat részére a megoldandó feladattal kapcsolatban
- Segít összpontosítani a feladat lényegi elemeire → scope/nem scope



VOC



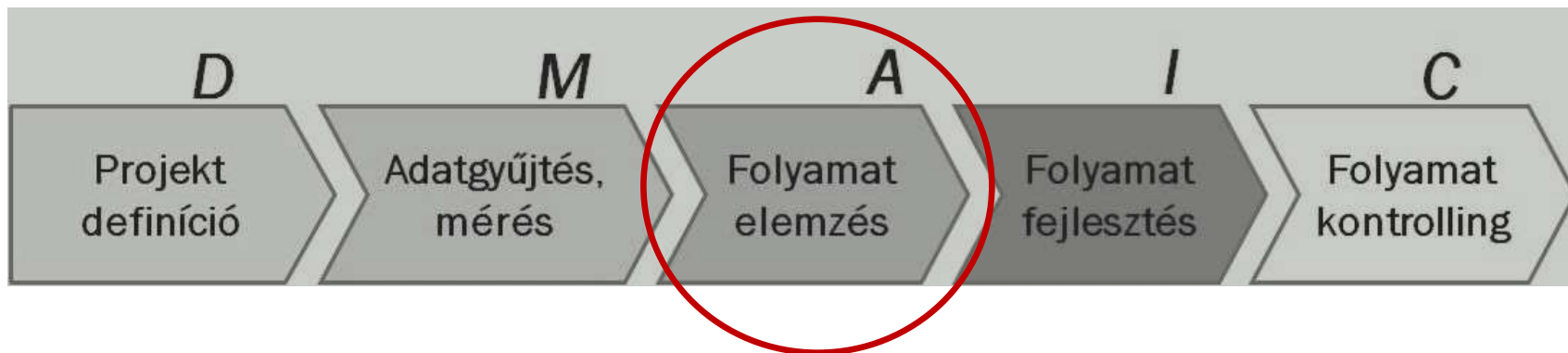
1. Előkészítés és
folyamatcélok
kialakítása

2. Teljesítmény
mutatószámok és
célértékek
meghatározása

3. Folyamat-
teljesítmény
mérési adatok
biztosítása

4. Folyamat-
teljesítmény
mérés bevezetése

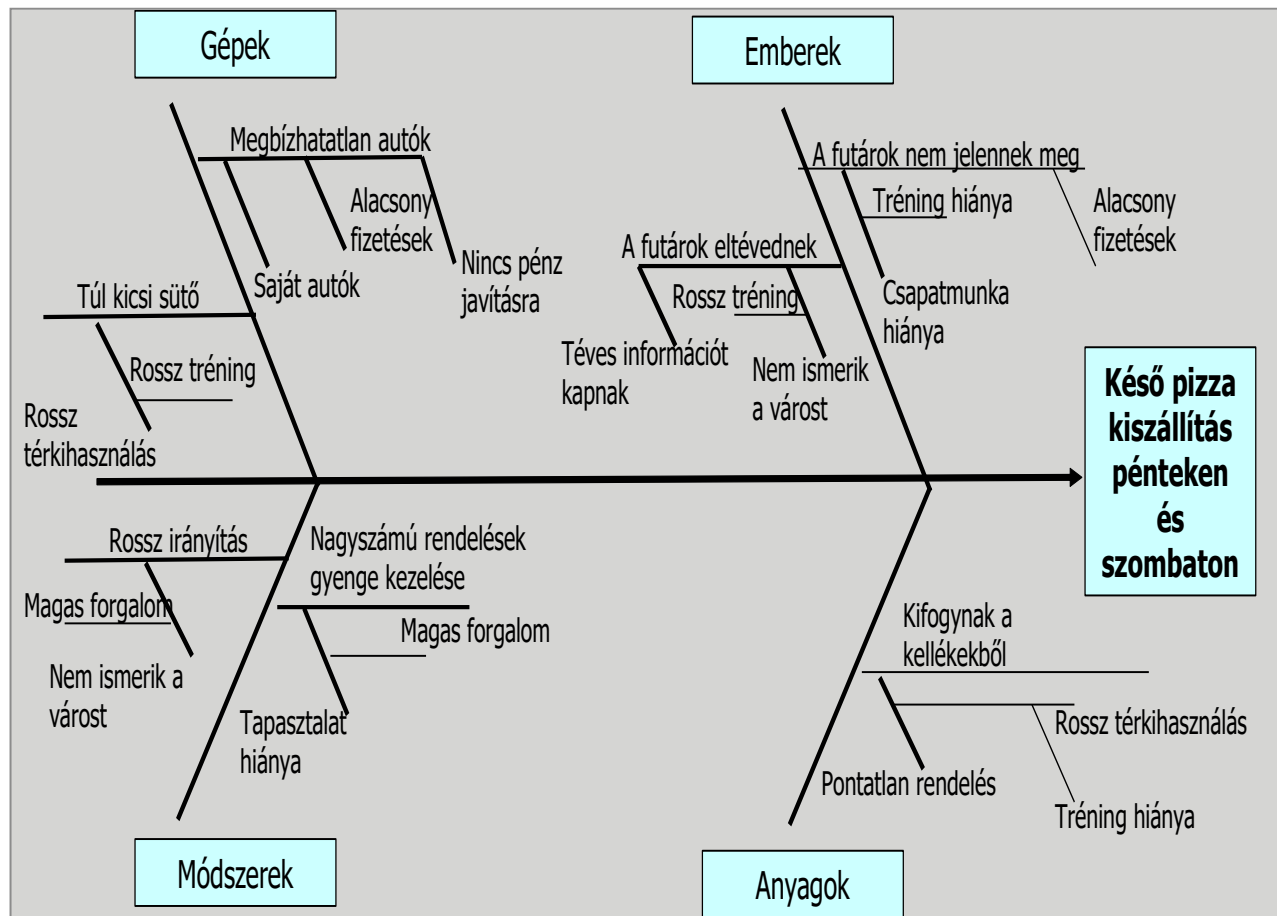
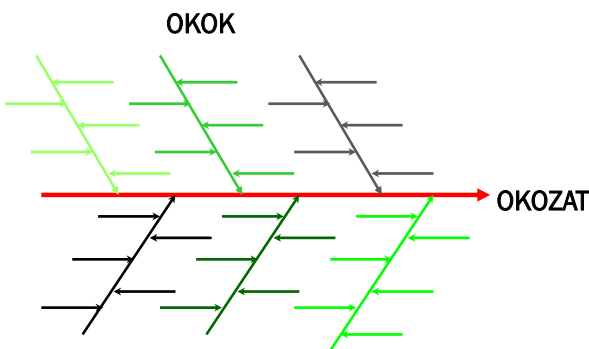
A mérési rendszer <u>túl sok működési folyamatra</u> terjed ki	• Túl sok emberi erőforrás szükséges a mérési rendszer működtetéséhez • Elvész a ügyfél / stratégiai fókusz, ezáltal a mérőszámok sokaságában nehezen azonosítható, hogy az esetleges kedvezőtlenebb üzleti teljesítmény miből ered
Egy adott folyamat teljesítménye <u>túl sok mutatóval</u> kerül mérésre	• A mért értékek ellentmondásos információkat hordozhatnak az adott folyamat teljesítményére vonatkozóan • Túlságosan sok erőforrást emészt fel a mutatók kezelése
A folyamat mérési célok <u>nem egyeznek a</u> szervezeti célokkal	• A felelősök ellenérdekeltté válhatnak a folyamatok teljesítményének mérésében • A méréshez kapcsolódó feladatokat pusztán szükséges rossznak élik meg, nem elkötelezettek a folyamatok javítása mellett
A mutatók mérési eljárása kevésbé vagy egyáltalán <u>nem automatizált</u>	• Túlságosan sok erőforrást emészt fel a mutatók mérése • A mutató mérésére késve kerül sor, így a megkapott információ jelentőségét vesztheti, vagy a szükséges lépések későn történnek meg



Miért használjuk?

Megkönnyíti a problémák és az adott körülmények kialakulásához vezető gyöker okokat felderíteni, azonosítani, megvizsgálni és grafikusán szemléltetni.

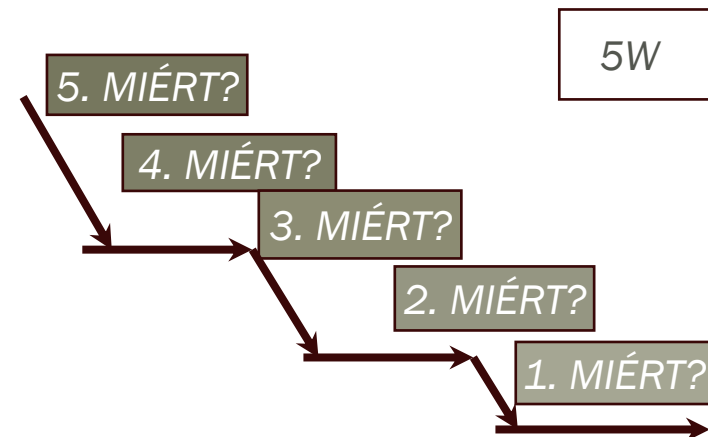
Hogyan készül?....

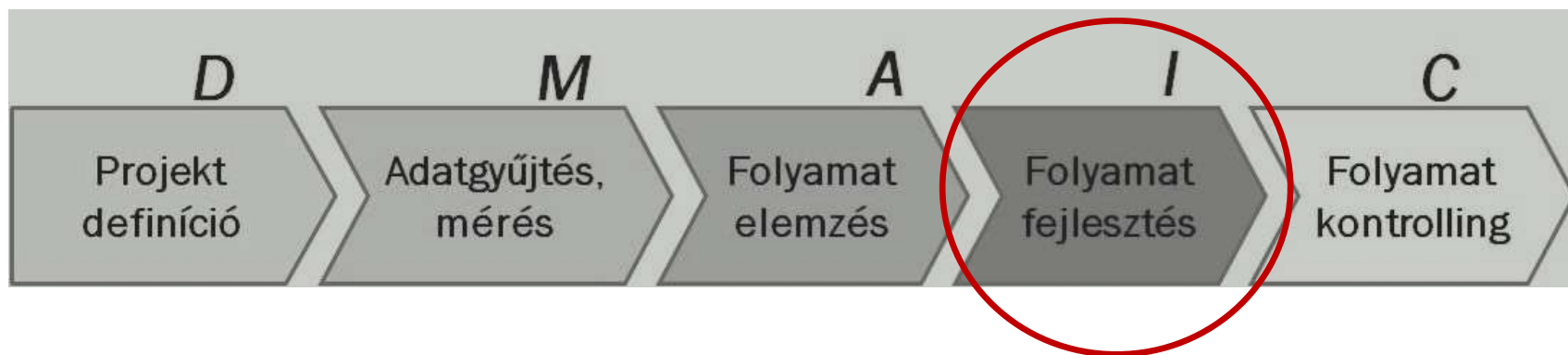


Mire használjuk: valamely probléma gyökér okainak azonosítására

Alkalmazásának folyamata:

1. Kiindulópont – tünet – azonosítása
2. Brainstorming segítségével a kiindulópont „alatti” problémák feltérképezése
3. Minden azonosított problémához kérdés feltevése: „Miért oka ez az eredeti problémának?”
4. Minden válasz után a kérdés további feltétele és megválaszolása után eljutunk a gyökér okhoz.

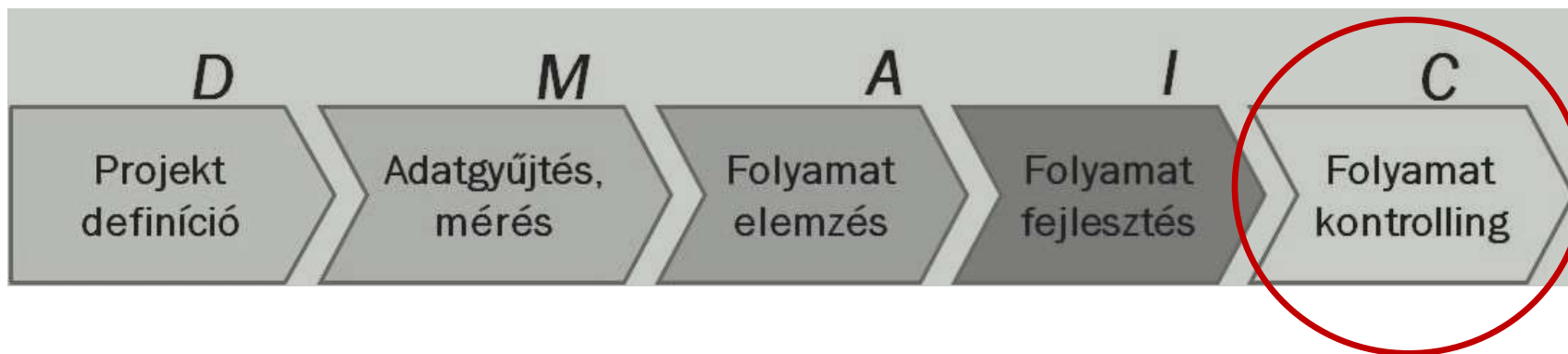




Cél: Az elemzési fázisban azonosított gyökér-okok kiiktatása, ezáltal a folyamat-teljesítmény stabilizálása.

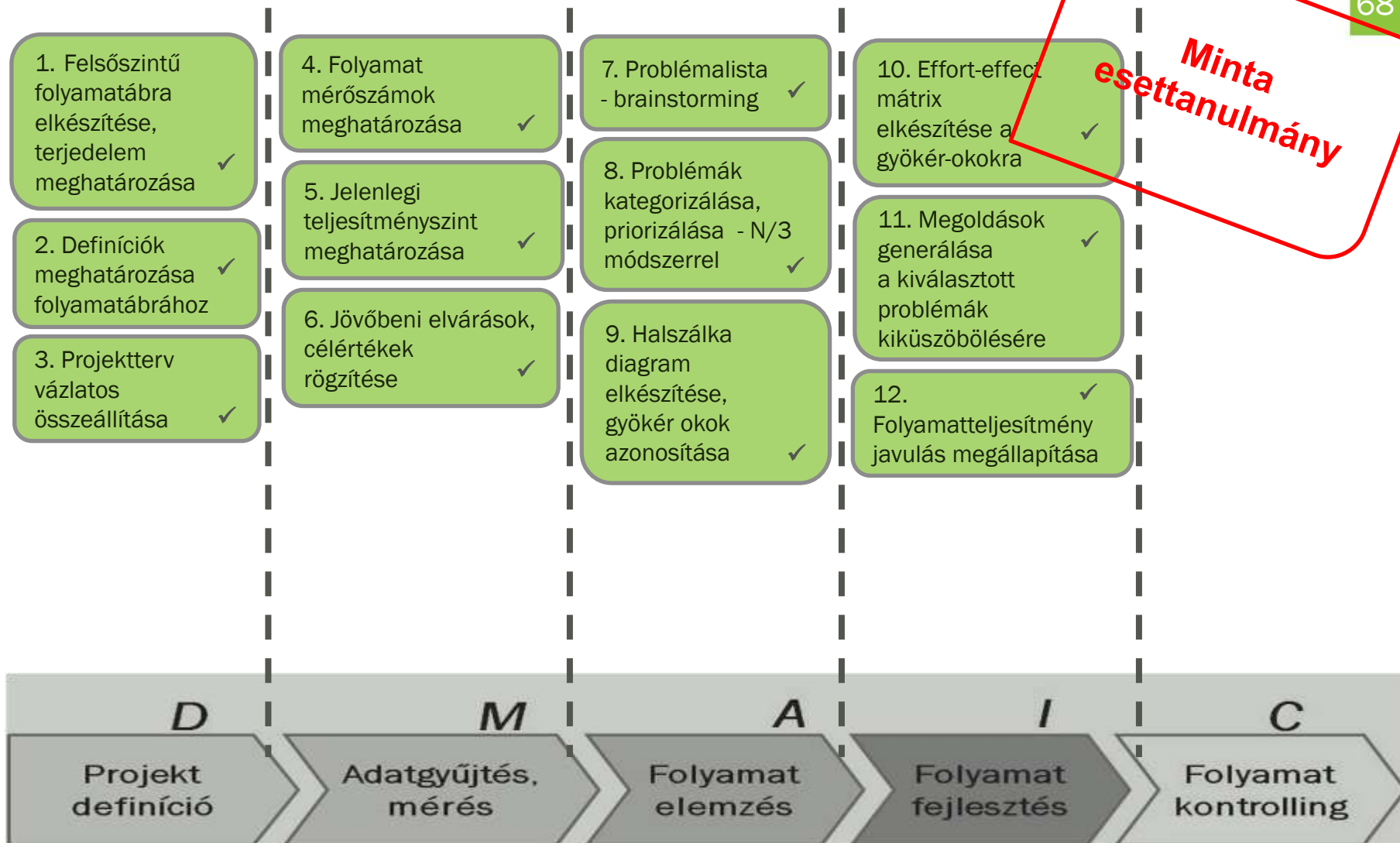
Alkalmazandó technika: Brainstorming







Konkrét projekt tapasztalat





Ügyfél

Kézbesítő

Leszámoló

Hivatali kézbesítő

Ellenjegyző

Anyagmozgató

Főpénztáros

1) Kézbesítési értesítő elhelyezése a címhelyen

2) Vissza-kerülés okának feltüntetése

3) Küldemény átvétele a kézbesítőtől, dokumentálás

5) Küldemények besorolása, elhelyezés

7) Ügyfél fogadása, értesítő azonosítása

8) Küldemény keresése

9) Ügyfél azonosítása, átvételi jog megállapítása

11) Átvétel elismeretése

4) Küldemény eljuttatása a HK-hoz

6) Szükséges pénzmennyiség folyamatos biztosítása

10) Munkafolyamatba épített ellenőrzés

12) Küldemény átvétele a postán

Minta
esettanulmány

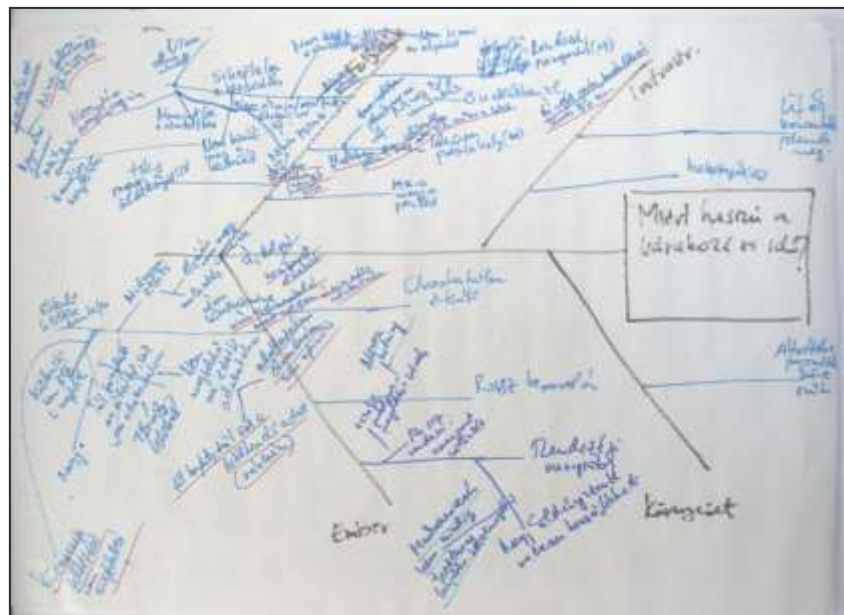
Minta
esettanulmány

Ssz.	Probléma leírása	Probléma csoport	Postahely típus	Érintett foly.lépés
1.	Sikertelen kézbesítés a címhelyen (túl sok)	Környezeti	Mind	1
2.	Túl sok kézbesítési értesítő nyomtatvány típus	Folyamat	Mind	1
3.	Értesítő kitöltése nem teljes vagy nem egyértelmű	Ember	Mind	1
4.	A kézbesítési előjegyzésen nem vagy nem megfelelően jelölt a visszakerülés oka	Ember	Mind	2
5.	Kézbesítési előjegyzés leválik a küldeményről	Infrastr.	Mind	2
6.	Kézbesítők koncentrációdása leszámolásnál a kritikus időszakban	Infrastr./Folyamat	IPH-FO, IPH-Gépes, A, B	3
7.	Többszörös adatrögzítés (kézbesítési előjegyzés, kézbesítési lista)	Folyamat	Mind	3
8.	Téves jogcím feltüntetése (kezelő/leszámoló)	Ember	Mind	2,3
9.	Különböző idegen postai kézbesítési helyszín	Folyamat	IPH-FO, IPH-Gépes	3
10.	Kisebb postákon az idegen postahelyen a kézbesítő az ablaknál számol le csúcsidőben	Folyamat	Gépes, Manuális	3
11.	Az ügyfél nem olvassa el megfelelően az értesítőt (félreértelmezi)	Környezet, Folyamat	Mind	Mindegyik
12.	HK-s megy a küldeményekért a leszámolókhöz	Folyamat	IPH-FO, IPH-Gépes	4

Problémalista - MÉR

Probléma leírása	PTípus	Phy Hely	Foly.lépés
1. Sikertelen kézbesítés a címhelyen (túl sok)	Környezeti	Minden	1
2. Túl sok kézbesítési értesítő nyomtatvány típus	Folyamat	Minden	1
3. Értesítő kitöltése nem teljes vagy nem egyértelmű	Ember	Minden	1
4. A kézbesítési előjegyzésen nem vagy nem megfelelően jelölt a visszakerülés oka	Ember	Minden	2
5. Kézbesítési előjegyzés leválik a küldeményről	Infrastr.	Minden	2
6. Kézbesítők koncentrációdása leszámolásnál a kritikus időszakban	Infrastr./Folyamat	IPH-FO, IPH-Gépes, A, B	3
7. Többszörös adatrögzítés (kézbesítési előjegyzés, kézbesítési lista)	Folyamat	Minden	3
8. Téves jogcím feltüntetése (kezelő/leszámoló)	Ember	Minden	2,3
9. Különböző idegen postai kézbesítési helyszín	Folyamat	IPH-Gépes	3
10. Kisebb postákon az idegen postahelyen a kézbesítő az ablaknál számol le csúcsidőben	Folyamat	IPH-Gépes	3
11. Az ügyfél nem olvassa el megfelelően az értesítőt (félreértelmezi)	Környezet, Folyamat	Minden	Mindegyik
12. HK-s megy a küldeményekért a leszámolókhöz	Folyamat	IPH-FO, IPH-Gépes	4

Minta
esettanulmány



A megoldás-generáló team által priorizálás révén kritikusként definiált problémák kerültek részletes elemzésre (gyökér-okok azonosítása)

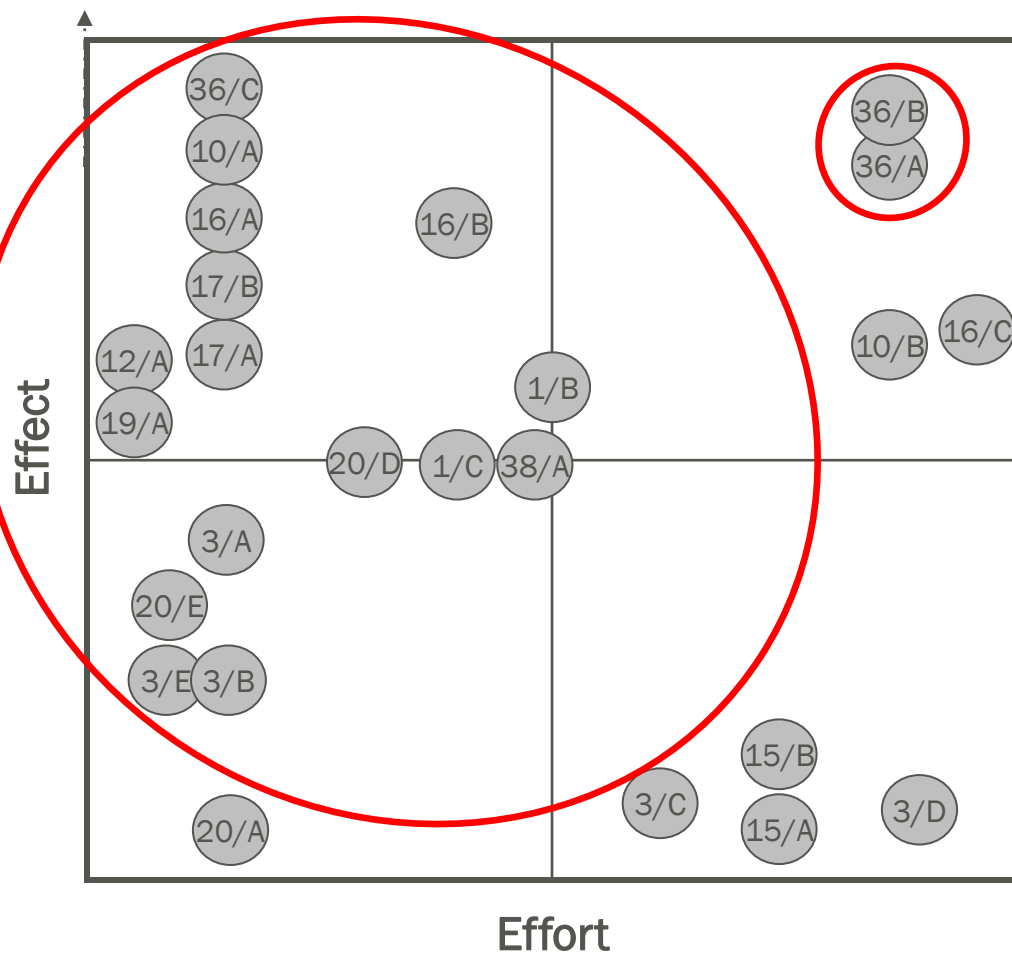
Azon problémákat, melyek egyetlen szavazatot sem kaptak a priorizálás során, nem tüntettük fel a következő táblázatban.

Minta
esettanulmány

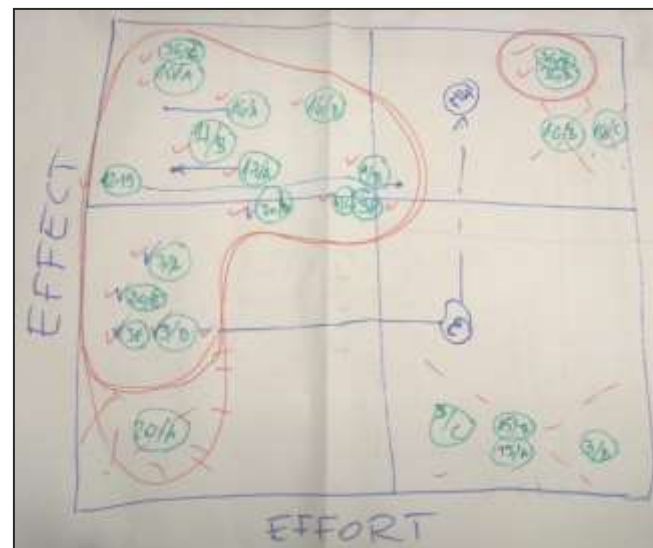
Ssz	Probléma leírása	Probléma csoport	Szavazat (N/3/fő)*	Ssz	Gyökér-ok
1.	Sikertelen kézbesítés a címhelyen (túl sok)	Környezeti	10	1/a	Nincs kiírva az ügyfél neve
				1/b	A kézbesítő nincs megfelelően ösztönözve a sikeres kézbesítésre
				1/c	Szűk az átvételre jogosultak köre
3.	Értesítő kitöltése nem teljes vagy nem egyértelmű	Ember	7	3/a	A kézbesítő nem megfelelő eljárási ismerete
				3/b	Nincs visszacsatolás (nem megfelelően kerül kitöltésre az értesítő) a HK-tól a kézbesítőnek, mert a minimális adattartalom meg van az értesítőn
				3/c	Adattartalom elrendezés nem optimális a formanyomtatványon
				3/d	Túl sok, bonyolult adat (pl.: ragszám)
				3/e	Rossz környezeti feltételek
5.	Kézbesítési előjegyzés leválik a küldeményről	Infrastr.	2	-	-
6.	Kézbesítők koncentrálódása leszámolásnál a kritikus időszakban	Infrastr./ Folyamat	1	-	-
9.	Különböző idegen postai kézbesítési helyszín	Folyamat	1	-	-

Jelmagyarázat:

N = a problémák száma
A szürke háttérrel jelölt problémák kevés szavazatot kaptak, a prioritizálás során, ezért azokat nem elemeztük részletesen



Minta
esettanulmány

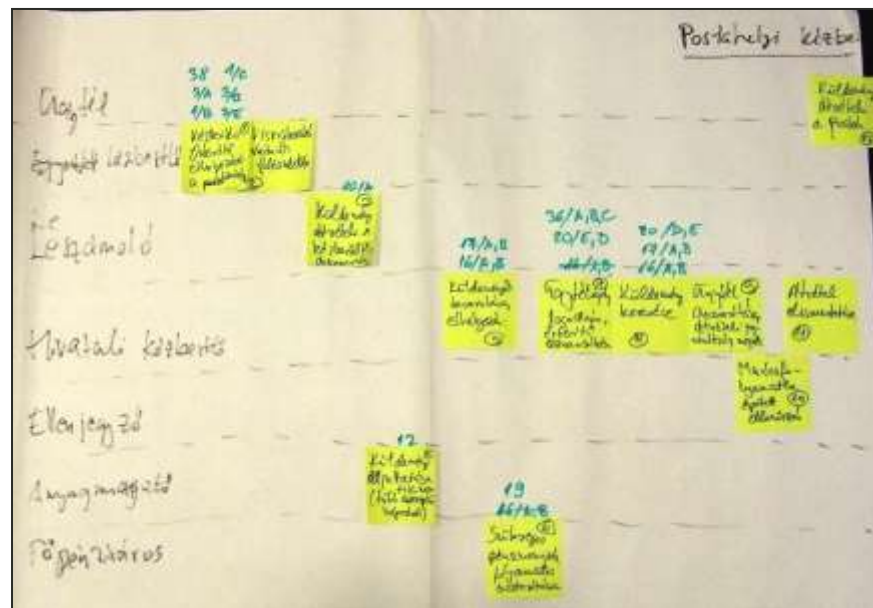


Probléma leírása	Gyökér ok	Megoldási javaslat
3. Értesítő kitöltése nem teljes vagy nem egyértelmű	3/a A kézbesítő nem kellően ismeri a vonatkozó eljárásokat	M1: Kézbesítők oktatása az értesítő kitöltéséről M2: Kézbesítők folyamatba épített ellenőrzése (rossz kitöltések szeparálása és vezetői felülvizsgálata) M3: Fix adattartalom előnyomtatása a kézbesítési értesítőn (kézbesítő csak x-eljen) M4: Ajánlási ragszám rányomtatása az értesítőre, az F/O beolvasáskor egy rendező kóddal összekapcsolja, így a küldemény egyből megtalálható M5: Tértivevény két példányos, aminek az egyik oldala kézbesítési értesítőként funkcionál és a lényeges adattartalomban így már mindkét bizonylaton előzetesen ott van, így csak dátumot és aláírást kell rávezetni
	3/b Nincs visszacsatolás a HK-tól a kézbesítőnek a hiányos kitöltésről, mert a minimálisan szükséges adattartalom szerepel az értesítőn	M6: Hivatalos küldeménynél a másodszori kézbesítési kísérlet elhagyása M7: Nem hivatalos küldemény esetén a másodszori értesítő nyomtatvány használatát szüntessük meg
	3/e Rossz környezeti feltételek	M8: A jelenlegi jelölések nem egyértelműek, a helyi sajátosságok (ugyanolyan funkciójú pultoknál a megosztás jelzése) figyelembevételével. → legyen plafonra függesztett sztenderd kiírás szükséges (a különböző posta hely típusok figyelembevételével)
20. Olvashatatlan vagy hiányos értesítő (HK szempontjából)	20/e Nincs vagy nem egyértelmű a küldemény fajta jelölése	M9: Törvényi szabályozás módosításának kezdeményezése helyettesítve a kör bővítésére (pl.: lakcímen tartózkodók, egy háztartásban élők, hozzátartozók) az egyetemes szolgáltatásokra vonatkozóan
20. Olvashatatlan vagy hiányos értesítő (HK szempontjából)	20/d Nem egyértelmű az ügyfelek útbaigazítása a postán (hogyan melyik sorba kell állni)	M10: Alapbér struktúra átszervezése, felülvizsgálata → teljesítmény és hatékonyságalapú bérezés (csomagküldeménynél már kialakításra került) → jelenleg is van a másik két típusnál is, de oly kismértékű, hogy a hatása nem jelentős
1. Sikertelen kézbesítés a címhelyen (túl sok)	1/c Szűk a küldemény átvételére jogosultak köre	
	1/b A kézbesítő nincs megfelelően ösztönözve a sikeres kézbesítésre	

Minta
esettanulmány

Probléma	Hatása a várakozási időre (%)	Gyökér okok	Hatása a várakozási időre (%)
1.	25%	1/b	15%
		1/c	10%
3.	5%	3/a	3%
		3/b	1%
		3/e	1%
10.	6%	10/a	6%
12.	1%	12/a	1%
16.	15%	16/a	10%
		16/b	5%
17.	5%	17/a	3%
		17/b	2%
19.	1%	19	1%
20.	2%	20/d	1%
		20/e	1%
36.	35%	36/a	14%
		36/b	11%
		36/c	10%
38.	5%	38	5%

**Minta
esettanulmány**



Probléma megnevezése	AS-IS folyamat teljesítmény (kezelt hiba nélküli lefutások aránya)	TO-BE folyamat teljesítmény (hiba nélküli lefutások aránya)
1) Kézbesítési értesítő elhelyezése a címhelyen	65%	90%
2) Visszakerülés okának feltüntetése	N/A	N/A
3) Küldemény átvétele kézbesítőtől, dokumentálás	94%	97%
4) Küldemény eljuttatása a HK-hoz	99%	99%
5) Küldemények besorolása, elhelyezés	80%	90%
6) Szükséges pénzmennyiség folyamatos biztosítása	99%	99%
7) Ügyfél fogadása, értesítő azonosítása	63%	85%
8) Küldemény keresése	78%	85%
9) Ügyfél azonosítása, átvételi jog. megállapítása	N/A	N/A
10) Munka-folyamatba épített ellenőrzés	N/A	N/A
11) Átvétel elismertetése	N/A	N/A
12) Küldemény átvétele a postán	N/A	N/A
Folyamat teljesítmény összesen	23,3%	55,6%

Minta esettanulmány

Változatok AS-IS	R	Változatok TO-BE	R
1. Visszakerülés okának feltüntetése	0,55	0,30	
2. Küldemény átvétele kézbesítőtől, dokumentálás	0,94	0,97	
3. Küldemény eljuttatása a HK-hoz	0,99	0,99	
4. Küldemények besorolása, elhelyezés	0,8	0,9	
5. Szükséges pénzmennyiség folyamatos biztosítása	0,99	0,99	
6. Ügyfél fogadása, értesítő azonosítása	0,63	0,85	
7. Küldemény keresése	0,78	0,85	
8. Ügyfél azonosítása, átvételi jog. megállapítása			
9. Munka-folyamatba épített ellenőrzés			
10. Átvétel elismertetése			
11. Küldemény átvétele a postán			
12. Küldemény átvétele a postán			



AAMCONSULTING

Köszönöm a
figyelmet!

Thank
You!!