

THE "ARMY" OF THE VALUE CREATION EXCELLENCE

- AVAGY A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI
ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

Tartalom

PROCESS MANAGER / PROCESS EXPERT (FOLYAMATMENEDZSER / FOLYAMAT SZAKÉRTŐ)	3
BUSINESS PROCESS ANALYST – BPA (ÜZLETI FOLYAMAT ELEMZŐ)	3
BUSINESS ANALYST – BA (ÜZLETI ELEMZŐ)	4
„ITIL MASTER” / SERVICE MANAGEMENT EXPERT	4
LEAN / CONTINUOUS IMPROVEMENT / SIX SIGMA SZAKÉRTŐ	5
OPERATIONS EXCELLENCE MANAGER / OPEX TANÁCSADÓ	6
SYSTEMARCHITECT / RENDSZER ÉRTELMEZŐ / ÉPÍTŐ	7
BUSINESS ARCHITECT / ENTERPRISE ARCHITECT (ÜZLETI/ÉRTÉKLÁNC-ÉPÍTŐ)	7
ORGANIZATIONAL DESIGNER / OD (SZERVEZETTERVEZŐ)	8
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT EXPERT / CONSULTANT (SZERVEZETFEJLESZTŐ) .	9
DIGITAL TRANSFORMATION / PROCESS & DIGITALIZATION CONSULTANT	9
QUALITY MANAGER / ISO MANAGER / MEO	10
CHANGE MANAGER / VÁLTOZÁSMENEDZSER	11
HR BUSINESS PARTNER (HRBP)	11
COACH / TEAM COACH / EXECUTIVE COACH	12
FACILITÁTOR (CSOPORTFOLYAMATOK VEZETŐJE)	12
PROCESS EXCELLENCE / OPERATIONAL EXCELLENCE SZAKÉRTŐ	12
PROJEKTMENEDZSER (PROJECT MANAGER – PM)	13
PRODUCT OWNER (PO) – AGILIS KÖRNYEZET	14
AGILIS COACH / SCRUM MASTER	14
GOVERNANCE / PROJEKT MANAGEMENT OFFICER – PMO)	15
DATA ANALYST	16
OPERATING MODEL / TARGET OPERATING MODEL (TOM) DESIGNER	16
COMPLIANCE / REGULATÍV OFFICER	17
VÁLSÁGMENEDZSMENT SZAKÉRTŐ (CRISIS MANAGEMENT EXPERT)	18



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

PROCESS MANAGER / PROCESS EXPERT (FOLYAMATMENEDZSER / FOLYAMAT SZAKÉRTŐ)

Definíció: A folyamatok működéséért, szabályozásáért és folyamatos javításáért felelős szakember. End-to-end folyamatok térképezése, KPI-k, szabványosítás, dokumentáció.

Eredet: A folyamatok tudatos menedzsmentje ipari gyökerekből (statisztika, SPC, majd lean/TPM), modern formái a 1980–1990-es évek folyamat-menedzsment-irodalmaival erősödtek. (Lean/TPS, Six Sigma hatással). [Lean Enterprise Institute+1](#)

Funkcionalitás: folyamat-mapping, értékáram-analízis, SLA/KPI meghatározás, folyamatszabványok bevezetése, részt vesz IT/ERP bevezetéseknél a folyamatok implementálásában.

Általános tévedés/Gyakori keveredés: gyakran összekeverik a Business Analyst-tel (IT-kapacitás) vagy Operations Managerrel (nap-to-day működtetés). A különbség: process manager a folyamat tervezésére és javítására fókuszál, nem napi operatív problémamegoldásra.

Alkalmazott szinonimák: Process Owner, Process Coordinator, Continuous Improvement Specialist.

Vállalati elhelyezkedés: nagyvállalatoknál tipikusan belső, Process Excellence / Operations / PMO csapatban; közép-vállalatoknál gyakran külsős projektként kerül be. (Általános piacmegfigyelés: >250 fő cégekben nagyobb az esély belső szerepre). [Vencon Research](#)

Szakmai háttér: mérnök, gazdasági/üzleti, logisztika, gyakran Lean vagy Six Sigma (Green/Black Belt) képzés.

Hatékonysági mutatók: átfutási idő csökkenés, első-pass yield növekedés, hibaarány csökkenés, költségmegtakarítás projektenként (Lean/Six Sigma esetén gyakori KPI-ok).

BUSINESS PROCESS ANALYST – BPA (ÜZLETI FOLYAMAT ELEMZŐ)

Definíció: adat- és követelményvezérelt szerep, amely a folyamatok elemzését, fejlesztését, valamint IT/üzleti feladatok illesztését végzi.

Eredet: a szoftverfejlesztés és üzleti elemzés szakmai igényéből alakult ki (1990s–2000s), a BA szerep vált „hid”-ként az üzlet és IT között.

Funkcionalitás: folyamatmodellezés, folyamatfejlesztés, KPI-mérés, hatékonyság növelés, munkafolyamatok egyszerűsítése, IT-projektekhez követelménygyűjtés, tesztelési támogatás, gap-analízis.



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

Általános tévedés/Gyakori keveredés: gyakran gondolják „process managernek” vagy „projektvezetőnek”; BPA inkább az információ- és követelményoldalra fókuszál.

Alkalmazott szinonimák: Business Analyst (BA), Process Analyst, Requirements Analyst.

Vállalati elhelyezkedés: IT vagy PMO mellett; közepes és nagyvállalatoknál belső BA csapat, kisvállalatoknál külsős BA.

Szakmai háttér/Végzettség: üzleti/infotechnológiai képzettség, üzleti elemzés és UML/BPMN ismeret; gyakori BA-tanúsítványok.

Hatékonysági mutatók: követelmény-teljesülés aránya, change-request csökkenés, projekt eredményesség.

BUSINESS ANALYST – BA (ÜZLETI ELEMZŐ)

Definíció: A vállalat igényeit és működését elemző szakember, aki strukturált követelményeket állít elő, mint egy felülről vezérelt, konkrét irányokat kijelölő.

Eredet: 2000-es évek – digitalizáció → szükség lett üzlet–IT hídjára.

Funkcionalitás: üzleti stratégiák kidolgozása, folyamatmodellezés, technológiai megoldások megvalósításokhoz követelményelemzés, működési problémák feltárása, megoldási javaslatok kidolgozása

Általános tévedés/Gyakori keveredés: PM-mel – a BA a tartalomra fókuszál, a PM a megvalósítás irányítására), PO-val – a termékoldal stratégiai szempontok miatt, process expert-tel, akik azok fejlesztést is visznek, míg a BA nem felelős fizikai megvalósításért BPA-val – a BPA folyamatfejlesztés a BA üzleti stratégiai fókuszú

Alkalmazott szinonimák: Business Designer, Requirements Engineer.

Vállalati elhelyezkedés: IT, bank, SSC, államigazgatás, üzleti–digitális projektekben

Szakmai háttér/Végzettség: IIBA (CBAP), BPMN, folyamatmodellezés

Hatékonysági mutatók: követelmények minősége, hibaarány csökkenése, implementáció sikere

„ITIL MASTER” / SERVICE MANAGEMENT EXPERT

Definíció: Az IT szolgáltatások illetve az IT vezérelt szolgáltatások teljes életciklusának tervezése, működtetése, fejlesztése és ellenőrzése szabványos folyamatok alapján. A



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

fókusz: szolgáltatásminőség + rendelkezésre állás + incidenskezelés + változáskezelés + hatékonyság. Az ITIL az egyetlen, amely a működés és a governance között hidat képez.

Eredet: 1980-as évek, UK kormány – CCTA. A cél: az állami IT-szolgáltatások kaotikus minőségének javítása → szabványos folyamatmodell.

Később világszintű keretrendszer lett → ITIL v2, v3, most ITIL 4.

Funkcionalitás: incidenskezelés, problémakezelés, változáskezelés, konfigurációmenedzsment, kapacitástervezés, szolgáltatáskatalógus, SLA és szolgáltatásminőség vezérlés, üzemeltetési és rendelkezésre állási architektúra biztosítása, folyamatos szolgáltatás fejlesztés (CSI). Gyakorlatilag minőségmenedzsment + folyamatfejlesztés + működés stabilizálás analógia, csak IT specifikusan.

Általános tévedés/Gyakori keveredés: Gyakran összekeverik az üzemeltetéssel; a sysadmin nem ITIL. Azt hiszik, hogy egy dokumentációs keret, valójában egy *folyamat-* és *szolgáltatás-architektúra*. “Ez csak IT.” Nem igaz, ugyanis közvetlenül hatása van az üzleti működésére és az ügyfél elégedettségére.

Alkalmazott szinonimák: Service Manager, ITSM Specialist, Service Owner, Service Delivery Manager, Incident / Problem / Change Manager, Service Desk Lead, Service Architect, Operations Service Lead. (“ITIL Master” egy minősítés, nem funkcionális szerep)

Vállalati elhelyezkedés: Nagyvállalatoknál belső: 60–70%, Kis-közepes vállalat: vegyes, Shared service / outsourcing: nagyon gyakori. Elsősorban IT-szervezet, de TOM/operáció tervezésbe is belépnek.

Szakmai háttér/Végzettség: ITIL, IT, informatikai üzemeltetés, Gazdasági-informatikai / Business Informatics, Minőségügy / folyamatmenedzsment, Projekt- és szolgáltatás menedzsment. Erős a specializáció: sokan IT-ből mennek át governance-területre.

Hatékonysági mutatók: SLA-k teljesülése, rendelkezésre állás (availability %), MTTR / MTBF, incidensek száma, ismétlődési arány, változásmenedzsment sikerességi aránya, szolgáltatásköltség / ticketköltség, ügyfél- és felhasználói elégedettség

LEAN / CONTINUOUS IMPROVEMENT / SIX SIGMA SZAKÉRTŐ

Definíció: folyamat- és hulladékcsökkentésre fókuszáló gyakorlati módszertan-szakértő (kaizen, 5S, value stream mapping, DMAIC stb.).



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

Eredet: Lean – Toyota Production System (1950s–60s; Taiichi Ohno). Six Sigma – Motorola, Bill Smith (1986). [Lean Enterprise Institute+1](#)

Funkcionalitás: műhely/üzemi és szolgáltatási folyamatok hatékonyságának javítása, projektalapú problémamegoldás, beltéri kultúraépítés (kaizen).

Általános tévedés/Gyakori keveredés: gyakran "minőség" és "folyamat" szerepek keverednek — a Six Sigma statisztikai fókuszú, míg a Lean inkább folyamatáramlás-orientált. Sok vállalat mindkettőt egy emberként kéri.

Alkalmazott szinonimák: CI Specialist, Kaizen Facilitator, Black/Green Belt, Operational Excellence Consultant.

Vállalati elhelyezkedés: jellemzően iparban belső OpEx csapatokban vagy külső tanácsadóként; szolgáltató cégeknél is megjelent.

Szakmai háttér/Végzettség: mérnök, műszaki végzettség jellemző; statisztika / Six Sigma képzés (belt rendszerek).

Hatékonysági mutatók: defect rate, DPMO, cycle time, költségmegtakarítás projektenként (Six Sigma-projektek gyakran pénzügyi megtakarításban mérhetők).

OPERATIONS EXCELLENCE MANAGER / OPEX TANÁCSADÓ

Definíció: átfogó működési kiválóságért felelős szerep — folyamatok, szervezet, technológia és kultúra együttes javítása.

Eredet: a vállalati transzformációk és a versenyképesség igénye hajtotta (1990s–2000s), összegzi Lean, Six Sigma, TQM, üzleti architektúra megközelítéseket.

Funkcionalitás: stratégiai OpEx roadmap, program governance, KPI-portfólió, cross-functional projektek vezetése.

Általános tévedés/Gyakori keveredés: gyakran összemosódik a COO, folyamat vagy projektvezetői szerepekkel, de az OpEx elsősorban stratégiai, nem napi operáció szintű.

Alkalmazott szinonimák: Continuous Improvement Lead, Head of Operational Excellence.

Vállalati elhelyezkedés: nagyvállalatoknál belső, tipikusan COO vagy műveleti igazgató alá tartozik. Középvállalatoknál inkább külsős szakértőként hívják.

Szakmai háttér/Végzettség: mérnöki/üzleti menedzsment, tapasztalat tranzformációs programokban, gyakran stratégiai tanácsadói múlt.



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

Hatékonysági mutatók: programirányítási KPI-k (projektsikeresség, ROI a programon), működési hatékonyság hosszú távú javulása.

SYSTEMARCHITECT / RENDSZER ÉRTELMEZŐ / ÉPÍTŐ

- **Definíció:** komplex rendszerek működési dinamikáját átlátó és újrastrukturáló szerep: nem csak elemeket és folyamatokat tervez, hanem a rendszer mögötti erőviszonyokat, mintázatok és összehangoltságot is alakítja.
 - **Eredet:** nem klasszikus vállalati szerepből ered; több diszciplína metszetében jelenik meg (rendszerelmélet, szervezetfejlesztés, stratégiai tanácsadás), implicit módon mindig is létezett, de formalizált szerepként ritkán jelenik meg.
 - **Funkcionalitás:** rendszerszintű diagnosztika, rejtett dinamikák feltárása, strukturális töréspontok azonosítása, beavatkozási pontok kijelölése, működési minták újrakalibrálása.
 - **Általános tévedés/Gyakori keveredés:** gyakran stratégiai tanácsadóval, enterprise architecttel vagy change managerrel keverik. A különbség, hogy nem megvalósít vagy optimalizál, hanem a működés alpmintázatát értelmezi és rendezi újra.
 - **Alkalmazott szinonimák:** nincs egységesen elfogadott forma; System Thinker, Transformation Architect, Systemic Consultant (részleges lefedettséggel).
 - **Vállalati elhelyezkedés:** ritkán formalizált szerep; jellemzően külső szakértőként, kritikus helyzetekben vagy átalakulási pontokon jelenik meg, felsővezetői szint közvetlen közelében.
 - **Szakmai háttér/Végzettség:** interdiszciplináris háttér (üzlet, rendszerszemlélet, szervezeti szintű működésfejlesztés); nem keretrendszer-vezérelt, inkább széleskörű tapasztalati és mintázatfelismerési alapú működés.
 - **Hatékonysági mutatók:** rendszerszintű stabilizáció, rejtett feszültségek feloldása, működési koherencia növekedése, tartósan javuló alkalmazkodóképesség
-

BUSINESS ARCHITECT / ENTERPRISE ARCHITECT (ÜZLETI/ÉRTÉKLÁNC-ÉPÍTŐ)

Definíció: end-to-end üzleti architektúrát tervező szerep: folyamatok, információáram, szerepek, IT-térkép — stratégiai illesztés.

Eredet: enterprise architecture mint disciplina a nagyvállalati IT/üzleti összehangolásból nőtt ki (TOGAF, 1990s).



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

Funkcionalitás: működési modell tervezés, target operating model, értékláncok (újra)tervezése, IT-üzleti roadmap.

Általános tévedés/Gyakori keveredés: gyakran Business Analyst-ként vagy IT Architect-ként gondolják. A különbség a stratégiai, holisztikus nézőpont.

Alkalmazott szinonimák: Operating Model Designer, Organizational Architect.

Vállalati elhelyezkedés: nagyvállalatoknál stratégiai IT/PMO/Transformation csapatokban; középvállalatoknál ritkább belső pozíció.

Szakmai háttér/Végzettség: business/IT képzés, stratégiai konzultáció, architecture framework ismeret (TOGAF).

Hatékonysági mutatók: architektúra-megtartás, roadmap végrehajtás, IT-üzleti illeszkedés mértéke.

ORGANIZATIONAL DESIGNER / OD (SZERVEZETTERVEZŐ)

Definíció: a szervezeti struktúra, szerepek, felelősségek és formális működés tervezése, hogy az stratégiai célokat támogassa.

Eredet: szervezetelméleti gyökerek; a modern OD gyökerei Kurt Lewin munkájához vezethetőek vissza (csoportdinamika, akció-kutatás; Lewin, 1940es évek). [SpringerLink+1](#)

Funkcionalitás: szerepkörtervezés, hatásköri mátrixok, governance, változásmenedzsment-tervezés, kulturális összhang.

Általános tévedés/Gyakori keveredés: sok szervezetfejlesztőt (OD) összekevernek a HR-talent/learning területtel — holott az OD a struktúra- és rendszeroldalt érinti inkább.

Alkalmazott szinonimák: Organization Design Consultant, Organization Development Specialist.

Vállalati elhelyezkedés: nagyvállalati HR stratégia/People Office része vagy külső tanácsadó; gyakori a stratégiai transzformációkban.

Szakmai háttér/Végzettség: pszichológia, szervezet- és vezetéstudomány, HR, menedzsment; PhD/MA vagy tanúsított OD-képzések.

Hatékonysági mutatók: szervezeti hatékonyság (beváltás a szerepkörök tisztaságában), idő a döntésekhez, koordinációs költség csökkenése.



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT EXPERT / CONSULTANT (SZERVEZETFEJLESZTŐ)

Definíció: Célzott szervezeti változásokat, tanulási folyamatokat, együttműködést és vezetői szintű beavatkozásokat tervez és kísér.

Eredet: Kurt Lewin, 1930–40-es évek: csoportdinamika, szervezeti változás, T-csoportok. Válasz: munkahelyi konfliktusok, iparosodás, vezetői problémák.

Funkcionalitás: kultúraváltás, csapatfejlesztés, vezetői fejlesztés, szervezeti diagnózis, változásmenedzsment

Általános tévedés/Gyakori keveredés: HR-rel – pedig az OD stratégiai, míg a HR operatív szintű, coachcsal – az OD sokkal rendszerszintűbb, tréninggel – az OD nem egy napos képzés

Alkalmazott szinonimák: People & Culture Expert, Organization Developer, Change Facilitator.

Vállalati elhelyezkedés: nagyvállalatok: 70% in-house HR/OD team, kkv: 10–20% alkalmazotti, többi külsős, tanácsfelhasználás: erősen projektalapú

Szakmai háttér/Végzettség: pszichológia, szociológia, közgazdaság, humán erőforrás; OD iskolák (Gestalt, T-csoport, Art of Hosting, Action Learning); coach képzés (kiegészítő)

Hatékonysági mutatók: együttműködési indexek, fluktuáció csökkenés, vezetői visszajelzések, szervezeti érettség javulása

DIGITAL TRANSFORMATION / PROCESS & DIGITALIZATION CONSULTANT

Definíció: folyamatok és digitális technológiák összehangolása (ERP, workflow, RPA, workflow automation).

Eredet: 2000s-tól, amikor az IT-bevezetések és a digitális stratégiák a működés átalakítását is célzó transzformációvá váltak.

Funkcionalitás: folyamatok IT nyelvezetre történő lefordítása, technikai megoldások kiválasztása, change management IT-bevezetésekhez.

Általános tévedés/Gyakori keveredés: gyakran BA vagy IT projektvezető szerepekkel keverik. A digital consultant inkább stratégiai IT-folyamat-összehangolásra összpontosít.



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

Alkalmazott szinonimák: Digital Strategy Consultant, RPA/Automation Consultant, ERP Business Process Lead.

Vállalati elhelyezkedés: IT/transformation csapatban, vagy külső integrátor cégeknél; közepes-nagy cégek számára tipikus.

Szakmai háttér/Végzettség: IT, informatikai menedzsment, BA tapasztalat; modern szerepekhez gyakori cloud/automation ismeret.

Hatékonysági mutatók: implementációs határidők, change adoption rate, digitization ROI.

QUALITY MANAGER / ISO MANAGER / MEO

Definíció: minőségirányítási rendszerek (QMS) tervezése, fenntartása és auditálása; a MEO (Magyar elnevezésben: Minőség Ellenőrzési Osztály) a gyártásban gyakori kifejezés a QC szervezetre. bmvk.hu+1

Eredet: minőségmenedzsment fejlődése (Shewhart → Deming → TQM), és ISO 9000 család megjelenése (ISO 9000 sorozat első kiadása 1987). [Wikipedia](https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_9000)+1

Funkcionalitás: szabványoknak való megfelelés (pl. ISO 9001), belső auditok, minőségellenőrzés (QC), folyamat- és termékminőség biztosítása.

Általános tévedés/Gyakori keveredés: szervezetfejlesztés vs. minőség. Gyakran a minőségmenedzsmentet csak „papírmunkának” nézik; viszont egy érett QMS valójában szervezeti folyamatok és felelősségek tudatos rendszere.

Alkalmazott szinonimák: Quality Assurance Manager, QC Manager, QMS Coordinator, MEO (gyártási környezetben).

Vállalati elhelyezkedés: minden méretben van igény rá; iparban MEO gyakori (gyártásközpontú cégek belső osztálya), szolgáltatási szektorban ISO/QMS szerepek audit és compliance jelleggel jelennek meg. (ISO-t sokszor külső tanúsító auditokkal erősítik.) [DQS](#)+1

Szakmai háttér/Végzettség: műszaki végzettség, minőségirányítási képzés (lead auditor, ISO 9001 auditor), néha mérnöki/vegyész/élelmiszeripari ismeret.

Hatékonysági mutatók: nem-megfelelőségek száma, audit eredmények, vevőpanaszok csökkenése, megfelelés aránya.



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

CHANGE MANAGER / VÁLTOZÁSMENEDZSER

Definíció: A szervezeti változások bevezetésének emberi és folyamatoldali koordinátora.

Eredet: 1990-es évek gyorsuló technológiai váltásokat eredményeztek, ezért a Lewin modell továbbfejlesztése (Kotter, ADKAR) indokoltta vált.

Funkcionalitás: kommunikációs stratégia, érdekelt felek térképe (logikai hálój), bevezetési metodika, ellenállások kezelése

Általános tévedés/Gyakori keveredés: projektvezetéssel – pedig a CM a „*hogyan fogadják be*” kérdést viszi, tréninggel – egyszerűen a change nem tréning

Alkalmazott szinonimák: Transformation Manager, Change Lead, Adoption Specialist.

Vállalati elhelyezkedés: nagyvállalatok: 60% in-house PMO/HR, tanácsadás: 40% külsős projektben

Szakmai háttér/Végzettség: közgazdaság, pszichológia, kommunikáció, Prosci, Kotter, PMI-ACMP

Hatékonysági mutatók: rendszerbevezetési adaptációs arány, projekt elfogadottság, change readiness index

HR BUSINESS PARTNER (HRBP)

Definíció: Üzleti vezetők humán stratégiai partnere.

Eredet: 1990-es évek – Dave Ulrich-modell.

Funkcionalitás: vezetői támogatás, teljesítménymenedzsment, szervezeti kérdések támogatása

Általános tévedés/Gyakori keveredés: OD-vel – pedig a HRBP horizontális, az OD vertikális/stratégiai beavatkozó, coach-al – a HRBP nem személyes coach, hanem vállalati szintű stratégiai partner

Alkalmazott szinonimák: People Partner, HR Advisor.

Vállalati elhelyezkedés: szinte kizárólag házon belül.

Szakmai háttér/Végzettség: HR, közgazdaság, pszichológia.

Hatékonysági mutatók: időarányos HR KPI-k, üzletági fluktuáció, vezetői elégedettség



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

COACH / TEAM COACH / EXECUTIVE COACH

Definíció: Fejlesztési beszélgetéseket vezet egyénnel vagy csapattal.

Eredet: 1970–80-as évek, amerikai vezetésfejlesztésének egy ága

Funkcionalitás: vezetői egyéni fejlődés, csapatműködés, kommunikáció

Általános tévedés/Gyakori keveredés: OD-vel – a coach NEM szervezetet fejleszt, pszichoterápiával – határterület (a funkcionalitás és a végzettség különbözteti meg a kettőt)

Alkalmazott szinonimák: Executive Coach, Leadership Coach.

Vállalati elhelyezkedés: szinte mindig külsős.

Szakmai háttér/Végzettség: coach iskolák (ICF, EMCC), pszichológiai háttér opcionális.

Hatékonysági mutatók: elégedettségi survey, vezetői hatékonyság visszamérés

FACILITÁTOR (CSOPORTFOLYAMATOK VEZETŐJE)

Definíció: Ülések, workshopok, döntési folyamatok vezetett keretrendszere.

Eredet: 1970-es évek – demokratizálódó vállalati döntéshozatala tette szükségessé.

Funkcionalitás: stratégiai workshop, konfliktuskezelés, döntési folyamatok támogatása

Általános tévedés/Gyakori keveredés: trénerrel – a facilitátor NEM tanít, moderátorral – moderátor elsősorban a tartalomra és a szabályok betartatására, míg a facilitátor a folyamatra és az együttműködésre összpontosít

Alkalmazott szinonimák: Process Facilitator, Group Facilitator.

Vállalati elhelyezkedés: többnyire külsős.

Szakmai háttér/Végzettség: facilitációs iskolák, pszicho-szociális háttér.

Hatékonysági mutatók: workshop eredményesség, döntések minősége, részvételi arány

PROCESS EXCELLENCE / OPERATIONAL EXCELLENCE SZAKÉRTŐ

Definíció: A vállalat működési modelljét és folyamatait optimalizáló, mérhető fejlesztéseket tervező és vezető szakember. Átível minőség, hatékonyság, költség, idő és emberi tényezők felett.



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

Eredet: (Shiba–Ishikawa-vonal) TQM (Total Quality Management) – 1960–1990, Ishikawa: minőség fogalma – működés minősége, Shiba: áttöréses fejlesztés, hoshin kanri, Toyota Production System – Lean, Motorola – Six Sigma. Az egész arra válaszolt, hogy a modern vállalatok túl komplexek, és a minőség *nem a végtermékben*, hanem a *folyamatban* keletkezik.

Funkcionalitás: folyamattérkép, értékáram, működési modell, költséghatékonyság, gyorsaság, kapacitás; hibák okainak feltárása (statikus és statisztikai); új folyamatok tervezése / rendszerek építése; transzverzális működési feszültségek feloldása; csapatok átstrukturálása működés mentén; Lean/Kaizen/Six Sigma beavatkozások; változásmenedzsment a bevezetéshez (mint szükséges kiegészítő).

Általános tévedés/Gyakori keveredés: minőségirányítással (ISO) – pedig ez fejlesztés, nem megfelelés; szervezetfejlesztéssel – ez rendszerszintű folyamatlogika, nem kultúraépítés, változásmenedzsmenttel – a change csak a bevezetés kerete, nem maga a főtevékenység; projektmenedzsmenttel – a PM a működésikeret, az OpEx a tartalom

Alkalmazott szinonimák: Continuous Improvement Lead, Lean Expert, Six Sigma Black Belt, Business Process Developer, Process Architect, Operational Excellence Manager.

Vállalati elhelyezkedés: nagyvállalatok: belső OpEx, CI vagy Process Excellence csapat; SSC-k, bankok, gyártóvállalatok, államigazgatás; tanácsadó cégek (McKinsey OPEX, BCG, EY, Deloitte)

Szakmai háttér/Végzettség: mérnöki, gazdasági, statisztikai háttér; Lean Six Sigma (Green/Black Belt); TQM, Kaizen, SPC, hoshin kanri; projektmenedzsment (PMI, PRINCE2 – opcionális); business architecture (TOGAF – enterprise szinten)

Hatékonysági mutatók: működési költség csökkenése, átfutási idők csökkenése, hiba- és hibaköltség csökkenése, folyamatérettség növekedés, megvalósított fejlesztési projektek eredménye, megtérülés (ROI), kapacitásfelszabadítás

PROJEKTMENEDZSER (PROJECT MANAGER – PM)

Definíció: A projekt eredményének teljes körű megvalósításáért felelős szakember, határidő–költség–terjedelem (vasháromszög) koordinátában.

Eredet: 1950–70-es évek: NASA, építőiparban, hadiiparban a határidős és komplex feladatok okán – PMI, PRINCE2, IPMA.

Funkcionalitás: projekttervezés, irányítás; érintettek koordinálása; kockázatmenedzsment; státuszriport; implementáció



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

Általános tévedés/Gyakori keveredés: BA-val – ügyoldali elemzés miatt, PO-val – főleg agilis környezetben tartalomképzés miatt, change managerrel – a változás elfogadtatás miatt

Alkalmazott szinonimák: Project Lead, Delivery Manager.

Vállalati elhelyezkedés: nagyvállalati PMO, tanácsadó cégek, IT és üzleti területek

Szakmai háttér/Végzettség: PMI, PRINCE2, IPMA; projektcontrolling, szerződésmenedzsment

Hatékonysági mutatók: határidő betartás, költségkeret, scope stabilitás, stakeholder-elégedettség

PRODUCT OWNER (PO) – AGILIS KÖRNYEZET

Definíció: A digitális termék üzleti értékének maximalizálásáért felelős szerep.

Eredet: Scrum elterjedése 2001-től, amely az agilis projektek manifesztumaként, eredményeként értelmezhető

Funkcionalitás: backlog kezelés, értékmaximalizálás, funkciók priorizálása, stakeholder menedzsment

Általános tévedés/Gyakori keveredés: PM-el – ahol a PO tartalomra, a PM a megvalósítás keretére összpontosít; BA-val – ahol a BA elemzéseket végez a PO-nak döntéshozói jogosultsága van

Alkalmazott szinonimák: Product Manager (ami nem ugyanaz, ezért itt a csúszás lehetősége releváns).

Vállalati elhelyezkedés: digitális termékfejlesztő csapatok.

Szakmai háttér/Végzettség: Scrum PO, agilis iskolák.

Hatékonysági mutatók: értékteremtési mutatók, backlog egészsége, user feedback

AGILIS COACH / SCRUM MASTER

Definíció: Az agilis működést támogató, csapatdinamikát kísérő szakember.

Eredet: Scrum megjelenésével szükségessé vált servant leadership modell

Funkcionalitás: ceremóniák, csapatfolyamat, akadályok eltávolítása



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

Általános tévedés/Gyakori keveredés: facilitátorral – aki nem feltétlen ért az IT fejlesztésekhez, OD-s szakértőkkel – teljes funkcionális és hatóköri tévedés, PM-el – a SM nem projektet vezet, hanem kísér

Alkalmazott szinonimák: Agile Coach, Scrum Master.

Vállalati elhelyezkedés: IT csapatok, digitális transzformáció.

Szakmai háttér/Végzettség: Scrum Master képzések.

Hatékonysági mutatók: sprintkimenetek stabilitása, csapat érettsége, ciklusidő

GOVERNANCE / PROJEKT MANAGEMENT OFFICER – PMO)

Definíció: A vállalati irányítási keretek, döntéshozatali struktúrák, prioritási rendszer és projektportfólió működtetői. A PMO (Project Management Office) szabványosítja a projekt- és programmenedzsmentet, vezeti a portfóliót, és kontrollálja az erőforrás-elosztást.

Eredet: A 1990-es évek végén terjedt el a globalizációval és a vállalati komplexitás növekedésével. A *governance* a vállalatirányítási botrányok (Enron, WorldCom) után kapott új lendületet a 2000-es években, a PMO-k pedig a *PMI* és *PRINCE2* standardok térnyerésével stabilizálódtak.

Funkcionalitás: projektportfólió kontroll, tanszparens döntéshozatal, kockázati és erőforrás monitoring; projektmenedzsment-módszertanok egységesítése; riporting felsővezetés felé

Általános tévedés/Gyakori keveredés: Gyakran összetévesztik operatív projektvezetéssel – pedig a PMO nem „projektcsapat”, hanem irányítási és minőségmenedzsment funkció.

Alkalmazott szinonimák: Project Governance Office; EPMO (Enterprise PMO); Portfolio Office

Vállalati elhelyezkedés: 80–90% vállalatban belül, elsősorban közép- és nagyvállalatoknál. Felsővezetéshez, stratégiai igazgatáshoz, vagy COO-hoz tartozik.

Szakmai háttér/Végzettség: Projektmenedzsment, közgazdaságtan, mérnöki területek, vállalatirányítás, minőségmenedzsment. Gyakran PMP, PRINCE2, IPMA minősítéssel.

Hatékonysági mutatók: projekt sikerességi arány, portfólió ROI, átfutási idők javulása, governance compliance mutatók



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

DATA ANALYST

Definíció: Azok, akik adatból üzleti működést, döntést és hatékonyságot generálnak. Adatgyűjtés, tisztítás, elemzés, előrejelzés és operatív adatvezérelt működés kialakítása.

Eredet: A 2010-es évek big data hullámával jelent meg, amikor a digitális transzformáció hirtelen rengeteg adatot tett elérhetővé. A cégeknek új képességre volt szükségük: üzleti döntést csinálni az adatból, nem csak archiválni azt.

Funkcionalitás: folyamatok mérhetőségének kialakítása, döntéstámogató modellek, kpi-rendszerek építése, automatizáció és dashboarding

Általános tévedés/Gyakori keveredés

Gyakran keverik IT-vel vagy BI-fejlesztéssel, pedig az adatfunkció lényege az *üzleti értelmezés*, nem a technikai kivitelezés. A BI pedig csak egy vizualizációs eszköz

Alkalmazott szinonimák: BI specialist, Data scientist, Business analytics expert, Operations analytics

Vállalati elhelyezkedés: 60–70% vállalatban belül, 30–40% külsős tanácsadó (start-upok, analitikai cégek). Leggyakrabban az operations, finance, stratégia, digitális működés területeihez kapcsolódnak.

Szakmai háttér/Végzettség: Matematika, statisztika, gazdaságinformatika, mérnöki vagy közgazdasági háttér. Lean/Six Sigma gyakori plusz kompetencia.

Hatékonysági mutatók: döntési ciklusidő csökkenése, prediktív modellek pontossága, folyamat költség redukció, kpi-rendszer érettsége

OPERATING MODEL / TARGET OPERATING MODEL (TOM) DESIGNER

Definíció: Az operatív működés teljes architektúráját (folyamatok, szerepek, technológia, irányítás) (újra)tervező szakértők. Ők határozzák meg azt, hogy *„hogyan működjön a vállalat holnaptól”*.

Eredet: A 2000-es évektől terjedt, amikor a globális vállalatoknak összetett, több országra kiterjedő működését kellett egységesíteni. A TOM fogalma a tanácsadói iparból (McKinsey, BCG, Deloitte) indult.

Funkcionalitás: vállalati működés (újra)tervezése, folyamat–technológia–szervezet összehangolása, kompetencia- és kapacitásmodellek kialakítása, iránymutatás digitális transzformációhoz.



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

Általános tévedés/Gyakori keveredés: Sokan összetévesztik a lean tanácsadóval vagy a szervezetfejlesztővel. A TOM designer valójában a *működés architektúráját* adja, nem a kultúra- vagy csapatfejlesztés a funkciója.

Alkalmazott szinonimák: Operating Model Architect, Business Architect, Enterprise Architect (üzleti oldalról).

Vállalati elhelyezkedés: Főként tanácsadóként működnek (70–80%). Nagyvállalatoknál belső stratégiai vagy transzformációs csapatokban fordulnak elő.

Szakmai háttér/Végzettség: Közgazdaságtan, mérnöki menedzsment, rendszermérnök, MBA. Gyakran lean, six sigma, agilis, enterprise architecture ismeretekkel.

Hatékonyági mutatók: az új operáció bevezetési sikere, költségcsökkenés, folyamatok standardizáltsági aránya, érettségi szintek növekedése

COMPLIANCE / REGULATÍV OFFICER

Definíció: Azok, akik biztosítják, hogy a vállalat a törvényeknek és iparági előírásoknak megfelelően működjön. Ide tartozik pénzügyi, adatvédelmi, kiberbiztonsági, iparági szabályozási megfelelés.

Eredet: A 2000-es évek eleji vállalati botrányok, majd az erősödő EU-s és globális regulációk (pl. GDPR, PSD2, SOX) hozták előtérbe. A compliance az egyik leggyorsabban növvő vállalati funkció lett.

Funkcionalitás: kockázati megfelelés biztosítása, szabályzatok és kontrollok kialakítása, auditok támogatása, jelentéstétel hatóságok és felsővezetés felé, védelmi vonalak működtetése

Általános tévedés/Gyakori keveredés: Sokan összemossák belső ellenőrzéssel, joggal vagy IT securityvel. A compliance azonban nem bíraskodik és nem vizsgál, hanem *előre gondoskodik* a megfelelő működésről, analógiásan egy minőségmenedzsment szakértőhöz

Alkalmazott szinonimák: Regulatory specialist, Compliance officer, Risk & Compliance expert

Vállalati elhelyezkedés: Szinte mindig belső (85–90%). Főként nagyvállalatoknál, bankoknál, energetikában, telekommunikációban, gyógyszeriparban, illetve, ahol erre külön előírás van.

Szakmai háttér/Végzettség: Jog, közgazdaságtan, pénzügy, kockázatmenedzsment, audit, IT-biztonság. Gyakran tanúsított (pl. CIPP, CISM, CRISC stb.).



A SPECIALIZÁLT VÁLLALATI “FEJLESZTŐI ÖKOSZISZTÉMA” SZEREPLŐI

Hatékonysági mutatók: megfelelési incidensek száma, audit-megállapítások csökkenése, kontrollok érettségi szintje, bírságok elkerülése

VÁLSÁGMENEDZSMENT SZAKÉRTŐ (CRISIS MANAGEMENT EXPERT)

Definíció: Olyan ideiglenesen belépő vagy aktivált szakértő, aki súlyos működési, pénzügyi, reputációs vagy vezetési válsághelyzetben gyors stabilizációt, döntési rendet és irányíthatóságot teremt. Nem fejleszt „szép” rendszereket. Megakadályozza az összeomlást.

Eredet: Gyökerei: katonai és katasztrófavédelmi döntéshozatal, turnaround management (USA, 1970–80-as évek), vállalati csődhullámok, privatizációk, fúziók. Később: pénzügyi válságok (2008), supply chain sokkok, reputációs és compliance krízisek. Válasz arra, amikor a normál governance már nem működik.

Funkcionalitás: Azonnali stabilizáció, Döntési jogkörök letisztázása, Kritikus működés fenntartása, Fókusz visszaállítása (mi él túl, mi nem), Előkészíti a kilábalást, vagy a kontrollált leépítést / exitet

Általános tévedés/Gyakori keveredés: A funkcionalitás és a hatókör okán Change manager, aki *lassú, és emberközpontú*, Interim manager, aki *nem feltétlen válságkezelésre van specializálva*, a Stratégiai tanácsadó, aki *elemzi a helyzetet, de nincs cselekvő beavatkozási felelőssége*, Coach, a vállalati válságra a személyes támogatás nem ad választ. **A válságmenedzser nem kérdez, hanem dönt.**

Alkalmazott szinonimák: Crisis Manager, Turnaround Manager, Restructuring Expert, Interim Crisis Leader, Corporate Firefighter (nem hivatalos), Special Situations Advisor

Vállalati elhelyezkedés: 90–95% külsős, 5–10% belsős, jellemzően: tulajdonosi körhöz közel, board által delegálva. Vállalatméret szerint: KKV: külsős egyszemélyes szakértő, Nagyvállalat: specializált tanácsadó csapat

Szakmai háttér/Végzettség: NEM egy szakma, hanem **karrierív eredménye:** pénzügy / controlling / vállalatgazdaságtan, jog / compliance, operáció / supply chain, felsővezetői tapasztalat, gyakran MBA, turnaround / restructuring tanúsítványok. A tapasztalat hangsúlyosabb, mint a végzettség

Hatékonysági mutatók: cash-flow stabilizálás ideje, kritikus működés fenntartása (%), döntési ciklusidő csökkenése, csőd/összeomlás elkerülése, kontrollált átmenet sikeressége. A siker sokszor az, hogy „nem történt meg a katasztrófa”.
