404.953
404 953

SZERVEZÉSI ÉS VEZETÉSI TUDOMÁNYOS TÁRSASÁG
MAGYAR KÖZGAZDASÁGI TÁRSASÁG
MAGYAR KERESKEDELMI KAMARA
MTESZ TAGEGYESULETEI

VÁLLALATI ÖNÁLLÓSÁG, LEHETŐSÉGEK – KORLÁTOK konferencia

(Budapest, 1987. március 27—28.)
tanulmánykötete

Kézirat

BUDAPEST

6. Folyamatorientált szervezeti variánsok kidolgozásának módszertana és gyakorlata.

/Dr.Biró Zoltán adjunktus,
Dr.Szakály Dezső adjunktus,
Dr.Szintay István docens,

Nehézipari Müszaki Egyetem
Ipargazdaságtani Tanszék

A technika fejlődése, a vállalati tevékenységi körök mennyiségi, minőségi változása, a hatékonyabb müködés igénye

és kényszere, a hagyományos szervezetszabályozás elavulása és nem utolsósorban a központi intézkedésekkel is elősegitett, presszionált beavatkozások, a vállalati irányitási és szervezeti rendszer korszerüsitésének - az eddigieknél - jelentősebb mértékü előtérbe kerülését eredményezte.

A szervezet-korszerüsitést tipikus kiváltó okok közül néhány pl.:

- a stratégiai tervezés és a megvalósitás állandósuló konfrontációja,
- a tervek /célok/ és a részterületek összehangolásának nehézségei, az egységes elveken felépülő, átfogó érdekeltségi rendszer hiánya,
- a strukturán /szervezet/ és a müködési renden kivül álló hatótényezők transzformálásának nehézségei /rugalmasság, orientáció, stb./
- a problémák szétesése, késői felismerése:
  - az összefüggések felismerésének korlátai,
  - a jelenségek tendenciáinak pontatlan követése mindaddig, amig azok korlátozó tényezővé nem állnak össze,
- a strukturán belül a problémák felfogásának és mérlegelésének eltérő módja, értékelési kritériumrendszer hiánya,
- a probléma természetével, illetve az illetékességi területtel /hatáskör/ nem szinkron megoldási módok erőltetése /lokális beavatkozások egymástól függetlenül/, a participativ elv érvényesülésének hiánya,
- a késés következtében előálló sürgetettség miatt elhibázott reagálás,

- a szervezeti egységek közötti együttmüködési készség hiánya,
- a centralizáció-decentralizáció szükséges mértékének szubjektiv megitélése és az ebből származó hatásköri bizonytalanság,
- a specializáció fokozódásával együttjáró elszigetelődés nem megfelelő kompenzációja, a merev szervezeti keretek miatt,
- a formális szervezeti változások, a célokkal nem konform müködési rend /team-ek, projec-tek/ módszertani megalapozatlansága,
- az elkülönülő döntéshozók közötti nem hatékony kommunkáció,
- elavult munkamegosztás /főnök-beosztott, utasit, végrehajt/ egyoldalu tájékoztatás,
- operativ tulterheltség, a szervezet minden szintjén és a tervezésben való közremüködés nem megfelelő mértéke,
- a szervezési karakterisztika módosulási /technológia, tömegszerüség, gyártási rendszert, stb./.

A problémák feloldására szolgáló szervezeti változásokat összefoglalóan három csoportba sorolhatjuk:

- startégiai szintü szervezetkorszerüsitési beavatkozások,
- időszakos célprogramok megvalósitását célzó project-szervezetek,
- a müködés ésszerüsitéséből levezetett kisebb léptékü, de tartós beavatkozással végrehajtott szervezet átrendezések.

Az első két témakör vonatkozásában jelenleg a legjelentősebb irányzatok a következőkben adhatók meg.

A stratégiai szintü szervezetkorszerüsitési akciók középpontjában a termékstratégiai és /vagy nyereségérdekeltségü szervezeti egységek létrehozása áll a középpontban. Elsődlegesen irányitási, müködtetési szempontból áttekinthetetlen szervezetek "divizionális" felbontását célozzák meg a tevékenységi kör gazdasági szempontból is zárt megitélhetőségét, értékelhetőségét lehetővé tevő módon. Természetesen ehhez a vállalat teljes belső vezetési rendszerét is át kell strukturálni, ahol a vezetés számára a következő koncepció adott.

Egy-egy szervezeti egység számára meghatározzák az adott időszakra vonatkozóan várt eredmény /nyereség, árbevétel, stb./ nagyságát, majd a decentralizálás elvének érvényesitésével a végrehajtásért felelős vezetőre bizzák azt, hogy ezt az eredményt miként éri el. E módszernek a gyakorlatban legtöbbször előforduló változata az un. nyereségközpontokra épülő szervezeti struktura. Ezek az egységek önállóan döntenek az eredmények elérése érdekében alkalmazott módszerek tekintetében, mivel tőlük a vállalati központ elsősorban a kitüzött eredmény elérését kéri számon. Ezt a modellt főként a diverzifikált tevékenységet folytatók, azaz több profillal, illetve több telephellyel rendelkező nagyvállalatok alkalmazzák sikerrel. A sikerekhez azonban nagyfoku piacorientációra is szükség van. A jelentősebb vállalati eredmény kulcsa a piacorientációkban rejlik. Az igazán sikeres vállalatok sorában kevés olyant lehet találni, amelyik "csak" azt tudja, amit rajta kivül még sok más vállalat is tud. Fontos, hogy a cél valamilyen müszakilag, illetve gazdaságilag jelentős, un. csucsteljesitményei jelenjenek meg a piacon. Ezért is szükséges a viszonylag önálló szervezeti egységek tevékenységének /fejlesztésének/, termelésének, piaci munkájának, stb./ koordinálása egymás között és a nagyvállalati célkitüzésekkel összhangban.

Hazánkban a lineáris és törzskari szervezetek helyett a profilcenterek kialakitása és a logisztikai szervezetek megjelenése figyelhető meg.

A projektum rendszerü szervezések célszervezetek létrehozását igénylik. E szervezeti forma alkalmazása esetenként válik szükségessé éspedig az egyszeri programok végrehajtásának lebonyolitásához. Az ilyen célprogramok - mint nélkülözhetetlen alkalmazkodási intézkedések - többnyire olyan belső szándékok megvalósitására irányulnak, amelyek célja a vállalati vezetőség gyors, hatékony végrehajtása. E célok elérésére hozzák létre a megfelelő programvezetést. A szóbanforgó intézkedések pl. a következők lehetnek:

- innovációs célprogramok megvalósitása,
- a munkacsoport tagjainak létszáma és képességei,
- a program végrehajtásának menete és ellenőrzése /pl.hálóterv segitségével/,
- a közbeeső eredmények ismertetése és megvitatása.

A program megvalósitása és az ezzel kapcsolatos intézkedések lebonyolitása után megszüntetik a programszervezetet, viszont korántsem bizonyos, hogy a korábbi szervezeti felépités automatikusan érvényben marad. Gyakran előfordul, hogy célprogramszervezet eredményeiből szerzett felismerések nyomán változtatásokat hajtanak végre a vállalat egész szervezeti felépitésében.

A projekt szervezetek müködtetésének eddig számtalan sikeres mátrix szervezeti megoldását ismerjük.
Mindezen irányzatok, valamint a vállalati irányitás egyre bonyolultabb összefüggései, folyamatszervezési feladatok korszerü megoldását igénylik. Ezen a területen a metodikai kérdések középpontjában a participativ elven végzett és

számitógéppel segitett folyamatszervezés áll. A továbbiakban 1.sz. ábrán egy ilyen szervezési modell lényeges lépéseit mutatjuk be. Terjedelmi okok miatt a fázisok részletes kifejtésétől eltekintünk.

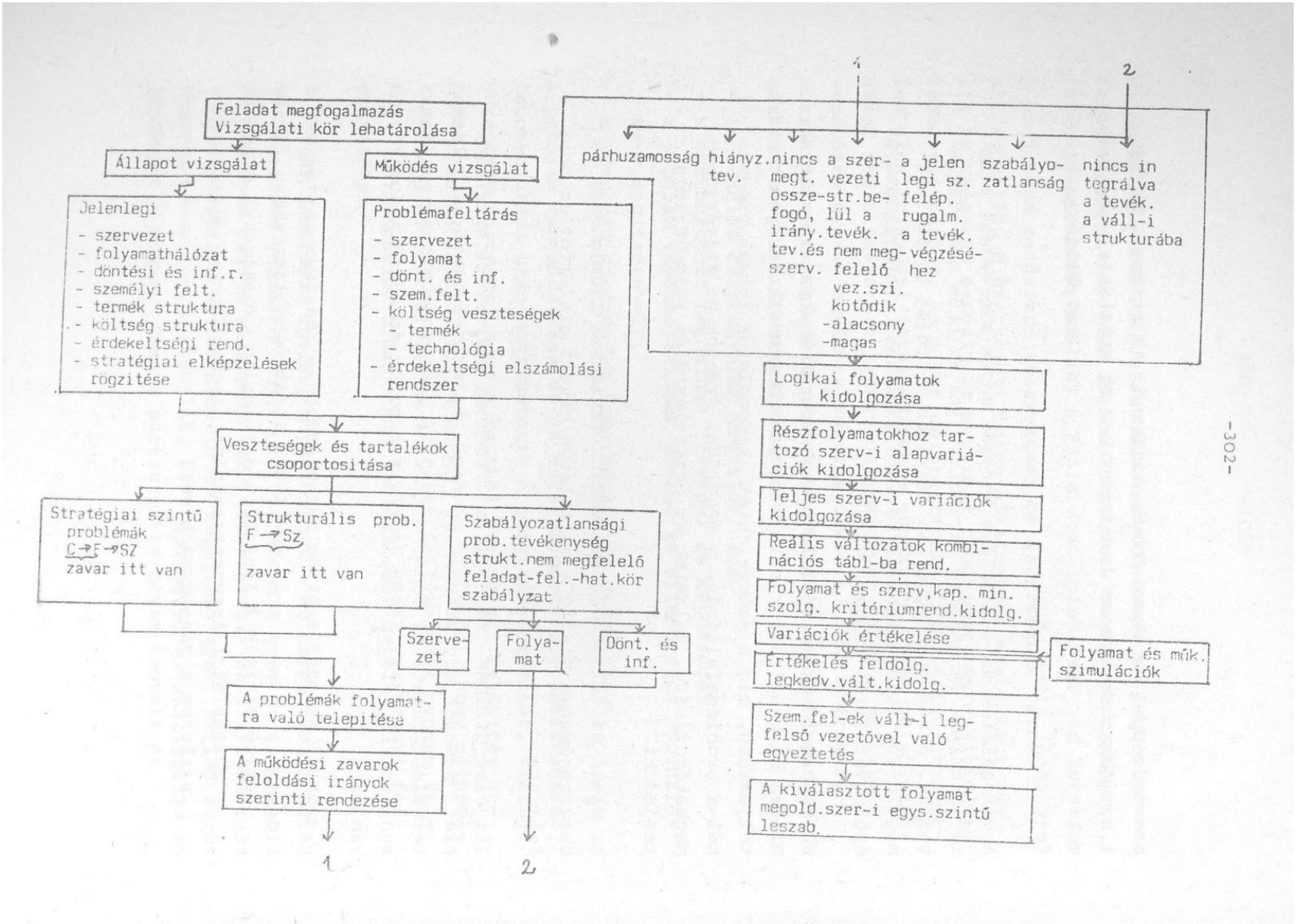
A vizsgálatok és a megoldás keresés egyes szervezési részteknikáinak lehetséges variációit itt szintén nem részletezzük, annak csak egyetlen lényeges, - főleg szervezeti megoldások kidolgozásánál kevésbé szokásos, csoportmunkára épülő vetületét hangsulyozzuk.

Különböző létszámu vállalati szakemberek bevonására szinte minden blokknál sor kerül. A folyamatok vonatkozásában ez teljeskörü, mig a szervezettel kapcsolatos tevékenységeknél a problémafeltárás, a megoldási irányok és kritériumok meghatározására, valamint az értékelésre és szimulációra terjed ki.

Az elemi és teljeskörü szervezeti variánsok kidolgozása és összerendezése mindig a vállalaton kivüli szakértői csoport feladata.

Itt csak utalunk rá, hogy a különböző szervezeti variációk alatt nemcsak egy szervezeti "tipuson" /pl. hierarchikus, termelésterületi és funkcionális kevert szervezeti felépitésen/ belüli feladat szétosztásra koncentráló variánsokról van szó.

Főleg a startégiai és a strukturális jellegü problémák feloldása, az uj vagy átrendezett folyamatok hatékony müködtetése logisztikai szervezetek, több dimenziós mátrix szervezetek teljes, vagy részleges változatainak kimunkálásait és vizsgálatát is felvetik.


Feladat megfogalmazás
Vizsgálati kör lehatárolása
Állapot vizsgálat
Működés vizsgálat
Jelenlegi
- szervezet
- folyamathálózat
- döntési és inf.r.
- személyi felt.
- termék struktura
- költség struktura
- érdekeltségi rend.
- stratégiai elképzelések rögzitése
Problémafeltárás
- szervezet
- folyamat
- dönt. és inf.
- szem.felt.
- költség veszteségek
- termék
- technológia
- érdekeltségi elszámolási rendszer
Veszteségek és tartalékok csoportositása
Stratégiai szintű problémák
C→F→SZ
zavar itt van
Strukturális prob.
F→Sz
zavar itt van
Szabályozatlansági prob.tevékenység strukt.nem megfelelő feladat-fel.-hat.kör szabályzat
Szerve-zet
Folya-mat
Dönt. és inf.
A problémák folyamat-ra való telepitése
A működési zavarok feloldási irányok szerinti rendezése
1
2
4
2
párhuzamosság
hiányz. tev.
nincs megt. össze-fogó, irány.tev. szerv.
a szer-vezeti str.be-lül a tevék. és nem meg-felelő vez.szi. kötődik -alacsony -magas
a jelen legi sz. felép. rugalm. a tevék. végzésé-hez
szabályo-zatlanság
nincs in tegrálva a tevék. a váll-i strukturába
Logikai folyamatok kidolgozása
Részfolyamatokhoz tar-tozó szerv-i alapvariá-ciók kidolgozása
Teljes szerv-i variációk kidolgozása
Reális változatok kombi-nációs tábl-ba rend.
Folyamat és szerv,kap. min. szolg. kritériumrend.kidolg.
Variációk értékelése
Folyamat és műk. szimulációk
Értékelés feldolg. legkedv.vált.kidolg.
Szem.fel-ek váll-i leg-felső vezetővel való egyeztetés
A kiválasztott folyamat megold.szer-i egys.szintű leszab.

1.sz. táblázat

x. Főfolyamat

x.x. Tervezési fázis /részfolyamat/

x.x. Bonyolitás, végrehajtási fázis

x.x. Számbavétel, ellenőrzési fázis

1. Vállalati tervezés
   1.1. Stratégiai tervezés
   1.2. Vállalati éves terv készitése
   1.3. Éves komplex értékelés

2. Értékesités-vállalkozás
   2.1. Értékesitési tervkészités
   2.2. Vállalkozás előkészitése
   2.3. Marketing tevékenység
   2.4. Szerződéskötés
   2.5. Belső feladat lebontás
   2.6. Szerződés teljesités ellenőrzése, lezárása

3. Termeléstervezés-irányitás
   3.1. Éves, negyedéves tervkészités
   3.2. Termelés előkészitése
   3.3. Termelés operativ irányitása
   3.4. Termelés számbavétele

4. Munkaerőellátás és gazdálkodás
   4.1. Munkaügyi tervezés
   4.2. Oktatás, továbbképzés
   4.3. Bér- és jövedelemgazdálkodás
   4.4. Munkaügyi feladatok intézése
   4.5. Személyzeti ügyintézés
   4.6. Munkásellátás
   4.7. Munkaügyi elemzés, statisztika
   4.8. Bérelszámolás, bérszámfejtés

5. Anyagellátás
   - 5.1. Anyagbiztositás tervezés
   - 5.2. Gazdálkodás
   - 5.3. Anyagbeszerzés
   - 5.4. Raktárforgalom

6. Eszközellátás
   - 6.1. Eszközellátás és üzemfenntartás tervezése
   - 6.2. Kárbantartás müszaki előkészitése, felt.bizt.
   - 6.3. Állóeszközgazdálkodás
   - 6.4. Eszközellátás
   - 6.5. Eszközkarbantartás
   - 6.6. Üzemfenntartási terv elszámolás

7. Energiaellátás
   - 7.1. Energiabiztositás tervezése
   - 7.2. Gazdálkodás
   - 7.3. Energiabeszerzés
   - 7.4. Energia termelés
   - 7.5. Energia szétosztás
   - 7.6. Energiaelszámolás

8. Pénz- és hitelgazdálkodás
   - 8.1. Pénzgazdálkodási terv készitése
   - 8.2. Hitelügyletek intézése /likviditási ügyek/
   - 8.3. Számlázási tevékenységek
   - 8.4. Készpénzforgalom
   - 8.5. Banki forgalom
   - 8.6. Számvitel
   - 8.7. Utókalkuláció

9. Müszaki fejlesztés
   9.1. K+F tevékenység tervezése
   9.2. K+F tevékenység előkészitése
   9.3. Müszaki fejlesztés realizálása
   9.4. Fejlesztési tevékenység elszámolása