KTSZ
11.7

kartot adatba
beírva
09.02 KG

A NEHÉZIPARI MŰSZAKI EGYETEM
IPARGAZDASÁGTANI TANSZÉK

SZAKMAI NAP
ELŐADÁSAI

SZERKESZTETTE: DR. MÓGA JÓZSEF

XXIV. borsodi műszaki és közgazdasági hetek 1986

MODELL FOLYAMATORIENTÁLT SZERVEZETI VARIÁNSOK KIDOLGOZÁSÁHOZ

Dr. Biró Zoltán egyetemi adjunktus -
Dr. Szakály Dezső egyetemi adjunktus -
Dr. Szintay István egyetemi docens
NME Ipargazdaságtani Tanszék

A technikai fejlődés, a vállalati tevékenységi körök mennyisigéi, minőségi változása és átrendeződése, 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.

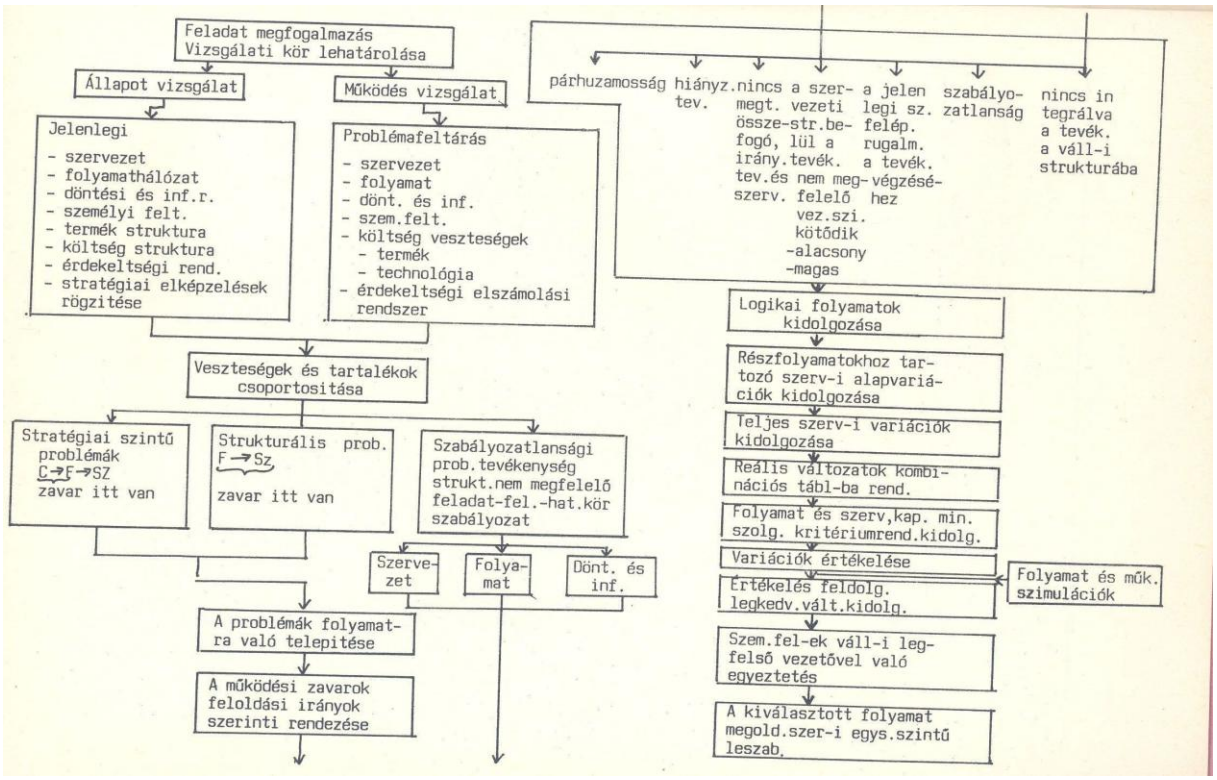
A szervezet-korszerüsités igényének tipikus kiváltó indokai:

- 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, ill. 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 esetleges jellege, tulzott koordináció - igényesség,
- a centralizáció-decentralizáció szükséges mértékének szubjektivmegitélése és az ebből származó hatásköri bizonytalanság,
- a specializáció fokozódásával együttjáró elszigetelődés nem megfelelő kompenzációja, a merev szervezeti keretek miatt,
- formális szervezeti változtatások, a célokkal nem konform müködési mead /team-ek, projec-tek/ módszertani megalapozotlanság ,
- az elkülönülő döntéshozók közötti nem hatékony kommunikáció,
- 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 módosulásai /technológia , tömegszerüség, gyártási rendszer stb./.

Mindezen okok megszüntetésére, mérséklésére egy szervezési modellt dolgoztunk ki, amely alapvetően a müködés logikai folyamatait állitja a vizsgálat és a megoldás keresés középpontjába. A szervezési munka lényeges fázisait az 1. sz. folyamatábrán mutatjuk be.
Terjedelmi korlátok miatt az egyes fázisok részletes kifejtésétől eltekintünk.
A vizsgálatok és a megoldás keresés egyes szervezési részteehnikáinak lehetséges variációit itt szintén nem részletezzük, annak csak egyetlen lényeges, főleg szervezeti megoldások kidolgozásánál kevésbé szakásos-csoportmunkára épülő vetületét hangsulyozzák.

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.
Az irásos anyag terjedelmi korlátai miatt itt csak utalunk rá, hogy a különböző szervezeti varációk alatt nem csak egy szervezeti "tipuson" /pl. hierarchikus, termelésterületi és funkcionális kevert szervezeti felépités/ belüli feladat szétosztásra koncentráló variánsairól van szó.
Főleg a stratégiai 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.
A különböző funkcióju, jellegü szervezeti szabályozási megoldások, a folyamatok célszerü strukturálásának /lásd. 1. táblázat/ kérdésköre, valamint a szervezeti müködési szabályzatok célszerü szerkezeti felépitésének néhány lényegi gyakorlati tapasztalatát a szóbeli előadás keretében van csak módunk ismertetni.


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 szabályozat
Szerve-zet
Folya-mat
Dönt. és inf.
A problémák folyamat-ra való telepitése
A működési zavarok feloldási irányok szerinti rendezése
párhuzamosság
hiányz. tev.
nincs megt. összе-fogó, irány.tev. és szerv.
a szer-vezeti str.be-lül a tevék. 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
Értékelés feldolg. legkedv.vált.kidolg.
Folyamat és műk. szimulációk
Szem.fel-ek váll-i leg-felső vezetővel való egyeztetés
A kiválasztott folyamat megold.szer-i egys.szintű leszab.

1. táblázat

* Főfolyamat
** Tervezési fázis /részfolyamat/
.,Előkészités, feltételbiztositási fázis
.,Bonyolitás, végrehajtási fázis
., 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 terv készitése
   2.2. Vállalkozás előkészitése
   2.3. Marketing tevékenység
   2.4. Szerződés-kötés
   2.5. Belső feladat lebontás
   2.6. Szerződés teljesités ellenőrzése, lezárás
3. Termelés tervezés-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 tervezése
   5.2. Gazdálkodás
   5.3. Anyagbeszerzés
   5.4. Raktárforgalom

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