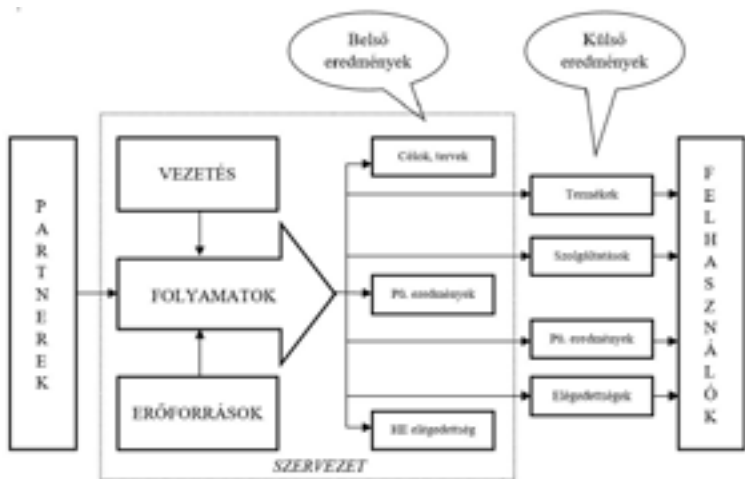


2. A vállalati szervezet és folyamatok

Egyre jobban c. könyvemben részletesen bemutatam a szervezeteket, azok jellemzőit, melynek során végül eljutottam a vállalati szervezethez, amely egy, emberekből és eszközökből álló rendszer. Ezek a rendszer elemei vagy erőforrásai, amelyek egy struktúrát alkotnak (osztályok, részlegek, üzemek stb.). Ezek különböző folyamatokon keresztül állítják elő a cég termékeit és/vagy szolgáltatásait. A visszacsatolás a jó vállalatnál is működik. A belső mutatókat, a gazdasági eredményeket, a termék és szolgáltatás minőségét folyamatosan mérik és a mérés eredményétől függően a vezetés beavatkozik az egyes alrendszerek, elemek, folyamatok működésébe. Az 1. ábra mutatja egy vállalat egyszerűsített működését.

Az ábrából könnyen levezethetők a vezetés, a menedzsment feladatai. Az első a célkijelölés. A célok egy piramisos rendszert alkotnak, melynek csúcsán a jövőkép, alján pedig a különböző, rövidtávú gazdasági, fejlesztési tervek és feladatok állnak. A cél kijelölése a visszacsatolás szempontjából fontos, a célhoz hasonlítjuk a pillanatnyi eredményeket és az eltérések alapján avatkozik be a vezetés.



1. ábra (sz). A vállalat, mint szervezet [2]

A célokhoz biztosítani kell az erőforrásokat (ember, gép, eszközök, azaz a rendszer elemeit), majd az erőforrásokat össze kell hangolni, ami a folyamatszervezést jelenti. A második feladat tehát az erőforrások biztosítása és összehangolása. A szervezet dolgozik, a vezetés pedig figyeli az eredményeket és azokat összehasonlítja az elvárásokkal (célokkal). Ez kontrolling, amit meg kell különböztetnünk az ellenőrzéstől. (Az ellenőrzés alapvetően egyes tevékenységek végrehajtásának megfelelőségét vizsgálja.) A kontrolling terv-tény összehasonlítását követően a vezetés, az eltérések függvényében beavatkozik az erőforrások területén. A beavatkozás sokféle lehet. A tervtől való elmaradás esetén új erőforrásokat lehet biztosítani (plusz emberek, több gép,

termelékenyebb gép stb.). Át lehet szervezni a folyamatokat, hogy azok hatékonyabbak legyenek. A teljesítményindikátorok mérése a folyamatok PDCA alapú (tervezés, végrehajtás, ellenőrzés és beavatkozás) fejlesztésének elengedhetetlen tevékenysége.

Összefoglalva, számomra a vállalat egy szervezeti rendszer, amely folyamatainak teljesítményét rendszeresen mérni kell és az eltérések függvényében be kell avatkozni az erőforrások és folyamatok működésébe. A beavatkozás különféle intézkedéseket jelent, amelyek a szervezet egészének működésére is hatnak, ezért a beavatkozásokat körültekintően, a munkatársak beavatásával kell elvégezni. Annak ellenére, hogy első számú vezetőként olyan gyakorlatra tettem szert, hogy legtöbbször pontosan tudtam az intézkedéseim következményét, ezt sosem mulasztottam el.

Minden vállalatban üzleti folyamatok mentén végzik azt a tevékenységet, melynek legfontosabb eredménye a termék vagy szolgáltatás. A folyamatok emberi és gépi erőforrásokat használnak, soros és párhuzamos, felelősökkel rendelkező műveletek és tevékenységek sorozatából állnak. Ezt folyamatábrákon ábrázoljuk. A legfontosabb üzleti folyamatok a fő folyamatok (vagy kulcsfolyamatok): a vállalat tevékenységétől függően ilyen lehet a marketing-, az értékesítési-, a fejlesztési-, a termelési-, a szolgáltatási eljárás. Ezek mellett a mellék- vagy támogató folyamatok (pénzügy, számvitel, információ technológia stb.) működnek. A folyamatok fontossága az idők során változik és változott. A marketing, az IT menedzsment vagy a humán erőforrás-menedzsment az elmúlt évtizedekben egyre nagyobb jelentőséget kapott és ma már nehezen képzelhető el

olyan profitorientált cég, ahol ezek a folyamatok nem játszanak kulcsszerepet. [2]

Az Amerikai Termelékenységi és Minőségi Központ (American Productivity and Quality Center–APQC) a folyamatokat két csoportra osztja az alábbiak szerint:

Működési folyamatok:

- vízió és stratégia fejlesztés,
- termék és szolgáltatás fejlesztés, illetve menedzselés,
- termék és szolgáltatás marketing és eladás,
- termék és szolgáltatás szállítás,
- vevőszolgáltatás.

Irányító és támogató folyamatok:

- humán tőke fejlesztés és irányítás,
- információs technológia menedzselése,
- pénzügyi erőforrások menedzselése,
- eszköz vásárlás, konstruálás és menedzselés,
- kármentesítés, megfelelőség- rugalmasság- és kockázatkezelés,
- külső partnerkapcsolatok kezelése. [3]

Az előző fejezetben bemutatott vállalati modell működése szempontjából a legfontosabb folyamatok a következők.

Tervezési folyamat

A vállalat ezen folyamata túzi ki azokat a célokat, amelyeket a cég el akar érni, és amelyek biztosítják a vezetés ellenőrzési folyamatának (a rendszer visszacsatolási) funkciójához az összehasonlítási alapot. Tartalmilag azt jelenti, hogy a vállalat