

JANUS PANNONIUS TUDOMÁNYEGYETEM
POLLACK MIHÁLY MŰSZAKI FŐISKOLAI KAR

Vida Csaba

ÜZEMSZERVEZÉS I.

**Pécsi Tudományegyetem
Pollack Mihály Műszaki Főiskolai Kar
Mérnöki Menedzsment Tanszék**

H-7624 Pécs, Boszorkány u. 2. Postacím: H-7601 Pécs, Pf. 28.

Telefon/fax: (36-72) 211- 032

ÜZEMSZERVEZÉS MÓDSZERTANA ÉS TECHNIKÁI

A legjobb vezetési eszközök és
módszerek a vállalatirányításban

Összeállította:

Vida Csaba
főiskolai adjunktus

Pécs
1999.

1. A SZERVEZÉS SZINTJEI, TERÜLETEI	4
2. A SZERVEZÉS FOGALMA, TÍPUSAI	4
3. A SZERVEZÉSI TEVÉKENYSÉGEK CSOPORTOSÍTÁSA A SZERVEZÉS MÉLYSÉGE SZERINT	4
A.) A SZABÁLYOZÓ SZERVEZÉS	4
B.) A SZERVEZETFEJLESZTÉS	4
C.) A RACIONALIZÁLÓ SZERVEZÉS	4
4. A SZERVEZÉSI TEVÉKENYSÉGEK CSOPORTOSÍTÁSA A SZERVEZÉS TÁRGYA SZERINT	5
A.) A NEMZETGAZDASÁGI, ILL. AZ ÁGAZATI SZINTŰ SZERVEZÉS	5
B.) A VÁLLALATSZERVEZÉS	6
C.) ÜZEMSZERVEZÉS	6
D.) MUNKASZERVEZÉS	6
5. A SZERVEZÉSI TEVÉKENYSÉGEK CSOPORTOSÍTÁSA A SZERVEZÉS JELLEGE SZERINT	7
6. A SZERVEZÉS ESZKÖZJELLEGE, HELYE A SZERVEZETBEN	7
7. A MINŐSÉG MEGTARTÁSA, FEJLESZTÉSE	8
8. A PROBLÉMAMEGOLDÁS MÓDSZEREI	10
8.1. REAKTÍV JAVÍTÁS (KÖVETŐJAVÍTÁS)	10
8.2. PROAKTÍV (MEGELŐZŐ) FEJLESZTÉS, JAVÍTÁS	10
9. A SZERVEZŐMUNKA MENETE, MÓDSZERTANA	12
9. A SZERVEZÉS MENETE EGYES SZAKEMBEREK SZERINT	12
10. A SZERVEZÉSI MUNKA FÁZISAI	14
<u>1. FÁZIS:</u> A SZERVEZÉS ELHATÁROZÁSA	14
<u>2. FÁZIS:</u> A TÉNYHELYZET FELMÉRÉSE	14
2.1. Szervezeti felépítés vizsgálata (statikus szemléletű)	14
2.2. Folyamatrendszer vizsgálata (dinamikus szemléletű)	14
2.3. A munkamódszer vizsgálata	14
2.4. Az információrendszer felmérése	15
2.5. Célvizsgálatok	15
<u>3. FÁZIS:</u> A HELYZETVIZSGÁLATI KÉP ELEMZÉSE	15
3.1. Működési elégtelenségek megállapítása, a szervezettség elemzése	15
3.2. Veszteség- és tartalékfeltáró elemzés	15
3.3. A személyi feltételek elemzése	15
3.4. A munkamódszer elemzése	16
3.5. Munkahely és a munkaeszközök elemzése	17
<u>4. FÁZIS:</u> ÁTSZERVEZÉSI TERV KÉSZÍTÉSE	18
Készítésének alapelvei:	18
<u>5. FÁZIS:</u> AZ ÚJ SZERVEZET ÉS MUNKAMÓDSZER BEVEZETÉSE	19
Elvei: A dolgozók bevonása az átszervezésbe	19
<u>6. FÁZIS:</u> VISSZATEKINTŐ ELEMZÉS	19

1. A szervezés szintjei, területei

Az emberek közös tevékenysége mindig valamiféle koordinációt, a munkák észszerű és célszerű összerendelését, ütemezését igényli. Ezért a szervezés, amelynek célja nem más, mint valamilyen *rend* kialakítása, a vezetéshez hasonlóan szintén egyidős az emberiséggel.

2. A szervezés fogalma, típusai

A szervezés, *Ladó László* megfogalmazása szerint, olyan alkotó szellemi tevékenység, amely meghatározott célú munkafolyamatok és azok ellátására hivatott szervezetek létrehozására, fejlesztésére és működtetésére irányul. Más megközelítésben a szervezés olyan állapot teremtése, amely lehetővé teszi a szervezet számára a hatékony célélérést.

E fogalmi meghatározásból is láthatjuk, hogy a szervezés (organizálás) igen sokrétű tevékenység, ezért több "fajtája", típusa különíthető el. A különféle szervezési beavatkozások típusokba sorolásával több hazai és külföldi szerző foglalkozik.

3. A szervezési tevékenységek csoportosítása a szervezés mélysége szerint

E szempontból *Susánszky János* megkülönböztet:

- szabályozó szervezést,
- szervezetfejlesztés jellegű beavatkozást,
- racionalizáló szervezést.

a.) **A szabályozó szervezés**

A szervezetek működési rendjének tartalmi és formai előírása. Rendeltetése, hogy a szervezet minden tagja számára ismertté tegye és meghatározza tennivalóit.

b.) **A szervezetfejlesztés**

A vállalati fejlesztési elképzelések része, amely viszonylag hosszabb időtartamot átfogva a szervezettség színvonalát meghatározó tényezők fejlesztésére irányul.

c.) **A racionalizáló szervezés**

Célja az adott személyi, technikai és technológiai feltételek mellett a veszteségmentes működés lehetőségeinek módszeres feltárása és kiaknázása. Elsődlegesen tehát a meglévő adottságok (személyi és tárgyi tényezők) optimális kihasználására törekszik.

A szervezésnek e három típusa összefügg, mert minden irányban hatnak egymásra:

- **a racionalizálás** fejlesztési igényeket tárhat fel, így egy szervezetfejlesztési munkának lehet elindítója, alapja. A szabályozásra pedig azáltal hat, hogy a feltárt működési hiányosságok megszüntetése a működés egyszerűsítését, ezáltal újraszabályozását igényelheti;
- **a szervezetfejlesztés** (amely a szervezet felépítésének, működésének vagy mindkettőnek a megváltoztatását jelenti) módosítja a tartalékok elosztását a régi veszteségforrások felszámolásával (s esetleg új, más természetű veszteségforrások képzésével), s így újabb racionalizálást tehet szükségessé. Minden szervezetfejlesztés egyúttal újabb szabályozási igényeket is jelent;
- **a szabályozó szervezés** úgy hat a racionalizálásra, hogy az ésszerűbb működési szabályok kevesebb hibaforrást jelentenek. Kapcsolatban van a szervezetfejlesztéssel is, mivel stabilizálja, áttekinthetőbbé teszi a működést.

4. A szervezési tevékenységek csoportosítása a szervezés tárgya szerint

A szervezés, mint tevékenység mindig alá van rendelve azon folyamat céljainak, amelyre irányul.

A gazdasági-műszaki tevékenységek szervezésén belül megkülönböztetünk az irányítás szintje szerint:

- nemzetgazdasági, - ágazati,
- vállalat-,
- **üzem-** és
- munkaszervezést.

Minden szinten a legfontosabb a *folyamatszervezés*, amely irányulhat:

- reál folyamatokra (üzem- és munkaszervezés),
- információs folyamatokra (ügyvitelszervezés, vezetésszervezés, adatfeldolgozás-szervezés).

Tekintsük át röviden a különböző szintű szervezőmunkák lényegét!

a.) **A nemzetgazdasági, ill. az ágazati szintű szervezés**

A nemzetgazdasági, ill. az ágazati szintű szervezés közvetett eszközökkel szabályozza a nemzetgazdasági ágazatok, az egyes gazdasági ágazatokon belül a vállalatok egymáshoz való viszonyát, és megteremti zavartalan működésük szervezeti feltételeit.

b.) A vállalatsservezés

A vállalatsservezés a vállalat vezetési, fejlesztési, termelési, gazdálkodási és igazgatási folyamatainak, ill. a folyamatokat lebonyolító szervezeti egységeknek létrehozására, kapcsolataik kialakítására, szabályozására, fejlesztésére irányul.

c.) Üzemszerzés

Az üzemszerzés feladata az üzemben, építőiparban az építési helyen lezajló termelőfolyamat vagy folyamatok lefolyásának, kapcsolatainak, módszereinek és irányításának szervezése, a termelési tényezők térben, időben, mennyiségben, minőségben való biztosítása, optimális felhasználása.

Mind vállalati, mind üzemi szinten jelentkezik **termeléssservezési** feladatok. A következőkben összefoglaljuk a termeléssservezés fontosabb feladatait az iparban.

Termeléssservezés feladatai

- **A termelés műszaki-technológiai előkészítésének szervezése**, amely a termék konstrukciójának, a technológiának kialakítását, állandó karbantartását, a berendezések, szerszámok, eszközök kiválasztását, beszerzését jelenti.
- **A termelés anyagi előkészítésének megszervezésén** belül kell gondoskodni a termelő folyamatnak a nyersanyagokkal, a segédanyagokkal, a szerelvényekkel stb. való ellátásáról.
- **A termelési alapfolyamat megszervezésének** keretében kell kialakítani a termelés típusának figyelembevételével a termelő részlegeket, kialakítani kapcsolatokat, megválasztani a munkarendet, biztosítani a termelő részlegek folyamatos összhangját.
- **A termelés kiszolgálásának megszervezése** azt jelenti, hogy gondoskodni kell az egyes gépek, berendezések működtetéséről, kiszolgálásáról, fenntartásáról, javításáról, a termékek minőségének ellenőrzéséről és szabályozásáról, a termék szállításáról, raktározásáról (amennyiben telepített iparról van szó), egyéb kiegészítő tevékenységek megszervezéséről.
- **A termelés irányításának megszervezéséhez** tartozik az *irányító szervezetek kialakítása*, ezek tevékenységi területeinek meghatározása, működési rendjük megtervezése, a tervezési, számviteli, adatfeldolgozási szervek kialakítása, az ellenőrzés megszervezése.

d.) Munkaszervezés

A munkaszervezés feladata a munkavégzés megfelelő körülményeinek biztosítása. A munkaszervezés tehát magában foglalja a *munkahelysservezést*, amely a munkavégzéssel járó mozdulatok és az ezt kísérő erőfelhasználás olyan szabályozását jelenti, amely mellett a tevékenység legkevésbé fárasztó, ugyanakkor a legtermelékenyebb.

A munkaszervezéssel összefüggő egyéb feladatok abból következnek, hogy a munkahely a termelés folyamatának szerves része.

5. A szervezési tevékenységek csoportosítása a szervezés jellege szerint

A szervezés jellegét és körülményeit tekintve lehet megszervezés vagy átszervezés.

- A *megszervezés* (új szervezés) újonnan alakuló vállalat működési rendjének szabályozása, addig még nem létező szervezet létrehozása.
- Az *átszervezés* (újraszervezés) valamely működő vállalat szervezetének vagy egyes munkafolyamatainak a megadott cél gazdaságosabb teljesítésére alkalmassá tétele, esetleg más célok teljesítésére való átalakítása. Ennek során az elavult *munkaigényes* vagy éppen szükségtelenné vált eljárásokat ésszerű megfontolásokon alapuló, megfelelőbb módszerekkel és eszközökkel cseréljük fel. Az átszervezés lehet általános (teljes) és részleges.

A vállalati szervezetben középszintű vezetőként, közvetlen termelésirányítóként dolgozók a szervezőmunka bármelyik típusával találkozhatnak. Aktív résztvevő elsősorban az üzemi szintű termelésszervezésnek, a munkaszervezésnek, más megközelítésben a racionalizáló szervezésnek lehetnek.

6. A szervezés eszközjellege, helye a szervezetben

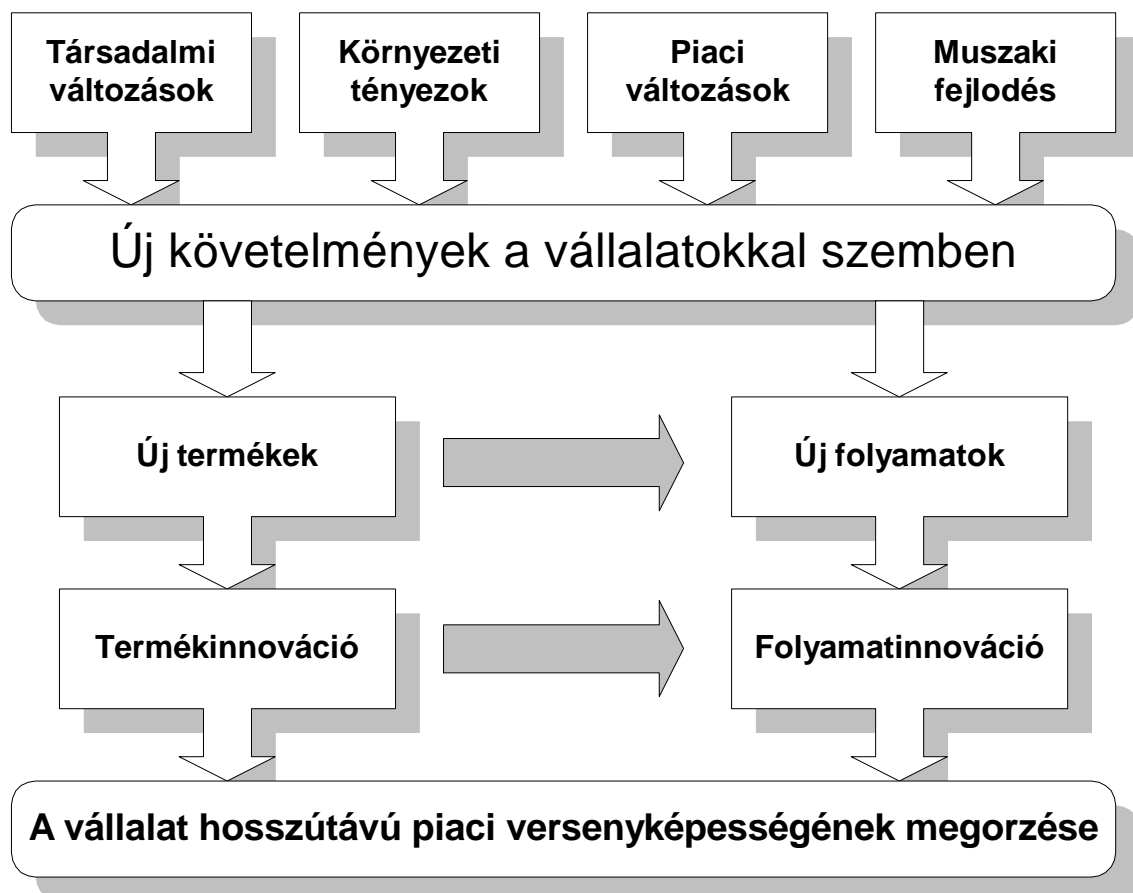
A szervezeteket, amelyek az emberi szükségletek jobb kielégítésére jönnek létre a vezetés működteti. E tevékenységük során a szervezést, mint eszközt alkalmazzák a kitűzött cél hatékonyabb elérésére. A szervezés tehát sohasem lehet öncél, hanem alapvetően vezetői funkció, amelyet részben a vezetőknek személyesen, részben munkatársaik segítségével kell ellátniuk. A jó vezetés egyik kritériuma a jó szervezés, s minthogy minden szintű vezetőnek (legyen az csoportvezető vagy vállalatigazgató) van olyan szervezési feladata, amelyet saját magának kell elvégeznie, a megfelelő szintű szervezési ismeretekkel rendelkeznie kell. A szervezetek, vállalatok felsőbb irányítási szintjein a szervezési feladatok általában nagyon sokrétűek és bonyolultak, ezért ezek megoldása a következő munkatársakat igényelheti:

- a vállalat állományába tartozó, a vállalat saját szervezési egységében (főosztály, osztály, csoport stb.) dolgozó személyeket. A feladat jellegétől függően szükséges képzettségük lehet mérnök, közgazdász, matematikus, számítástechnikai szakember, pszichológus, szociológus, ergonómus stb.
- időlegesen bevont külső szakembereket szervezési intézetekből, felsőoktatási intézményekből, más vállalatoktól stb.
- nem szervezéssel foglalkozó vállalati munkatársakat, akik irányító, végrehajtó, adminisztratív stb. munkakörben dolgoznak, és így helyi ismereteik vannak.

7. A minőség megtartása, fejlesztése

A sikeres vállalatok stratégiája a piacgazdaságban következetesen orientált, azaz a tényleges vevői (piaci) igények felismerésén és kielégítésén alapul.

A piac, a műszaki fejlődés, a társadalmi környezeti feltételek állandó változásai új követelményeket támasztanak a vállalatokkal szemben (1. ábra), ezért piaci versenyképességük hosszú távú megőrzése érdekében szinte folyamatos termék- és folyamatinnovációra - és ezzel összhangban - a vállalati logisztikai rendszer folyamatos fejlesztésére kényszerülnek



1. ábra: A vállalati fejlesztéseket kiváltó főbb tényezők kapcsolatai

Minden fejlesztési feladat többé-kevésbé egyedi jellegű. A fejlesztés során figyelembe kell venni a mindenkor helyi adottságokat, feltételeket, előírásokat. A fejlesztési stratégiákat pedig a mindenkor vállalati stratégiáknak kell alárendelni. A feladat összetett, végrehajtásában a problémamegoldás és módszertani elveit és korszerű projektvezetési eljárásokat kell követnünk.



Az üzemirányítási rendszerek fejlesztésének főbb fázisait - az egyes fázisokban megoldandó főbb feladatok feltüntetésével - a mellékelt ábra szemlélteti.

Mint azt az előző fejezetben kifejtettük, az üzemirányítási rendszernek a továbbiakban nem a vállalati irányítási rendszerek egészét, hanem az üzemi folyamatok egyes szakaszait megvalósító termelési alrendszereket: pl. adott gyártó rendszert kiszolgáló anyagmozgató rendszer, alapanyag vagy készáruraktári rendszer stb. tekintjük.

A fejlesztés első lépéseként a tervezés megkezdése előtt meg kell határozni a fejlesztési célokat (a rendszerrel szemben támasztott követelményeket) a vállalat általános fejlesztési célkitűzéseivel összhangban.

A tervezést és a megvalósítást (kivitelezést) az üzembe helyezés, illetve a próbaüzem kell, hogy kövesse. Csak a próbaüzem alapján szűrhetők ki és szüntethetők meg a hibái, hiányosságai. Ezt követően történhet meg a rendszer átadása, illetve üzembe vétele, és kezdődhet meg a rendszer folyamatos, üzemszerű működése, üzemeltetése.

Az egyes fejlesztési fázisok szoros

kölcsönhatásban állnak egymással, egyes fázisok visszahatnak a megelőző fázisokra, és módosíthatják azokat.

A minőségjavítás, a minőség megtartása vagy a minőségfejlesztés a hiba megelőzésén túl a vevő igényeinek kielégítését tűzi célul.

A folyamatos fejlesztést sokszor azonosítják a problémamegoldással, és többféle 7, 13, 14 lépéses problémamegoldó eljárást fejlesztettek ki, amelyek célja a minőség javítása, illetve fejlesztése. (A helyesbítő kifejezést általában a már bekövetkezett ismételt előfordulásának megakadályozásaként, a megelőző kifejezést pedig a hiba keletkezésének megelőzéseként értelmezik.)

8. A problémamegoldás módszerei

A minőségjavítás, a minőség megtartása vagy a minőségfejlesztés a hiba megelőzésén túl a vevő igényeinek kielégítését tűzi célul.

A folyamatos fejlesztést sokszor azonosítják a problémamegoldással, és többféle 7, 13, 14 lépéses problémamegoldó eljárást fejlesztettek ki, amelyek célja a minőség javítása, illetve fejlesztése. (A helyesbítő kifejezést általában a már bekövetkezett ismételt előfordulásának megakadályozásaként, a megelőző kifejezést pedig a hiba keletkezésének megelőzéseként értelmezik.)

A minőség javítása lehet: reaktív (követő) javítás vagy proaktív (megelőző) javítás.

8.1. Reaktív javítás (követő javítás)

Ha van egy olyan folyamatunk, amelyiknél igen sok pont esik a beavatkozási határokon kívül, a folyamat nem elég jó. Esetleg még ha helyesbítjük a folyamatot, akkor is sok pont marad kívül. Valami baj van a folyamattal.

Ebben az esetben adatokat kell gyűjteni, elemezni kell őket, és meg kell találni a probléma alapvető okát. Ezután a megoldást meg kell tervezni, és be kell vezetni. Majd értékelni kell az elért hatásokat. Jók? Akkor rögzíteni ("szabványosítani") kell a megoldást.

A módszer hét lépése tehát a következő:

(A zárójelbe tett megjegyzések egy iskolai példára utalnak.)

1. **Meghatározni** a problémát (sok elégtelen).
2. **Adatgyűjtés.** Milyen reklamációk merülnek fel? (Nagy az anyag, nehéz, nem megérteni, kevés az idő.)
3. **Adatelemzés.** A néhány lényeges ok azonosítása.
4. **Ok-okozati elemzés.** Annak kiderítése, hogy mi a leggyakoribb reklamáció alapvető oka? (Kevés az idő a nagy anyagra. Miért? Kevés az óra, vagy nem járnak a hallgatók az órákra.)
5. **Tervezés és megoldás bevezetése.** Az alapvető ok ne fordulhasson elő többet. (Például ne hiányozzanak sokat.)
6. **Hatások értékelése** a megoldás megfelelőségének bizonyítása érdekében. (Például új zárthelyik eredményeinek értékelése.)
7. **A megoldás szabványosítása.** A régi folyamat felváltása a javított folyamattal. (Ezentúl mindig lesz jelenlét-ellenőrzés, vagy hetente lesz konzultáció.)

Ezután új probléma keresése, például a 2. lépésben talált 2. leggyakoribb probléma. Ez a hét lépés a "Problémamegoldás hét lépéseként" ismert vagy egyszerűen "7 lépés-ként.

A gyakran alkalmazzák a reaktív problémamegoldás

8.2. Proaktív (megelőző) fejlesztés, javítás

A proaktív fejlesztés azt jelenti: elébe menni a vevő igényeinek. A vevő jelenlegi igényeinek a megismerése, valamint látens igényeinek kitalálása.

Sok esetben nincs pontos elképzelésünk arról, hogy mit kellene javítani. Ki kell választani egy helyes irányt a cég számára. Ez az eset egy nemrég induló cégnél, vállalkozásnál

vagy egy már meglévőnél is gyakori a mai gyorsan változó gazdasági és társadalmi helyzetben.

El kell döntenünk:

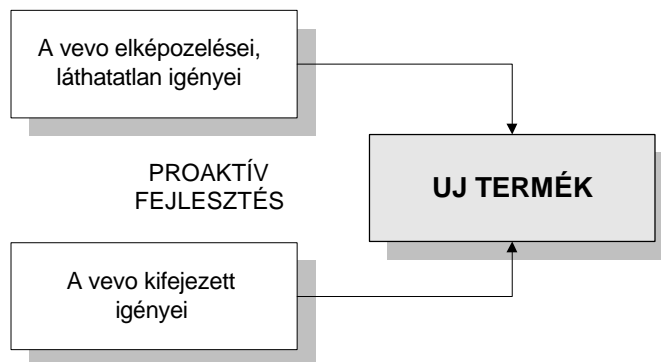
- mit is akar igazán a vevő?
- milyen terméket, szolgáltatást fejlesszünk ki?
- vagy a meglévő folyamataink közül melyik igényli leginkább a fejlesztést?

Az előbbi példánál maradva: felmérjük a vevők igényeit, és ennek függvényében fejlesztjük ki a szolgáltatásunkat, határozzuk meg a termék létrehozásának leghatékonyabb módszereit, figyelembe véve előző tapasztalatainkat és mások jelenlegi gyakorlatát.

Bár nincsenek szabványos lépések a proaktív javításra, használható a "hét új irányítási és tervezési eszköz", valamint néhány egyéb "új" módszer, mint pl. a QFD benchmarking.

Új termékek kifejlesztése

A proaktív fejlesztés legáltalánosabb célja az új termékek és szolgáltatások kifejlesztése. Tulajdonképpen a vevő igényei és elvárásai (láthatatlan igényei) valamint az új termék



fizikai megjelenése közötti utat segít megtenni.

A lépései a következők:

1. A vevő és a környezet igényeinek megértése.

Vevőlátogatások, amelyeknek fő kérdése, hogy kit látogassunk meg, és hogyan kérdezzünk. A vevő környezetének megfigyelése azért, hogy megtudjuk, mire és hogyan kívánja a vevő az új terméket használni.

2. A megértett igények átalakítása követelményekké.

Fontos, hogy ne általános és absztrakt követelményeket, hanem teljesíthető paramétereket fogalmazzunk meg, és a legjelentősebb vevői követelményt határozzuk meg.

3. A követelmények és megfogalmazott paraméterek átalakítása minőségi követelményekké és fejlesztési feladatokká.

9. A szervezőmunka menete, módszertana

A szervezőmunka *folyamatának* meghatározásakor meg kell adnunk az egymást logikailag követő lépéseket, munkafázisokat. Erre vonatkozólag a szervezési szakirodalomban többféle felosztás ismeretes.

Mi a szervezői munkafolyamatot a következő tagolásban tárgyaljuk:

1. A szervezés elhatározása,
2. A tényhelyzet felmérése
3. Helyzetvizsgálati kép elemzése, a szervezési cél konkretizálása,
4. A szervezési terv elkészítése,
5. A szervezés végrehajtása,
6. Értékelés, helyesbítés, ellenőrzés.

Amíg a szervezési munka egyes szakaszait illetőleg alig tapasztalható véleményeltérés, addig az egyes szakaszok tartalmának tekintetében a felfogások már lényegesen **különböznek**. Ez természetszerű, hiszen egészen más szervezési célok jelent

9. A szervezés menete egyes szakemberek szerint

Szabó László

1. Elhatározás és megbízás
2. Ténymegállapítás
3. Tervezés
4. Szabályozás
5. Bevezetés
6. Ellenőrzés

Susánszky János

1. Helyzetvizsgálat
2. Helyzetvizsgálati kép elemzése
3. Átszervezési terv készítése
4. Az új szervezet megvalósítása
5. Visszatekintő elemzés

Chandor, Grahame, Williamson / számítógépes rendszerszervezés /

1. **A célok rögzítése**, a lehetőségek felmérése, a rendszervizsgálat területeinek kijelölése, a vezető információ igényének megállapítása, a kiadások és megtakarítások becslése, a célkitűzések **formális definiálása**.
2. **A meglévő módszerek részletes vizsgálata** (a felmérés szakasza)
3. **Az új eljárás megtervezése**, ha a meglévő rendszer vizsgálata kimutatta, hogy nem alkalmas a célok elérésére.
4. **Bevezetés, az új rendszer üzembe állítása**, folyamatos működtetése, **ellenőrzése**, dokumentálása.

Ladó László

1. A szervezés alapvető jellegének meghatározása
2. A szervezési cél meghatározása
3. A szervezést végzők kijelölése
4. Valóság- (helyzet-) megismerés és értékelés
5. A felmérés megtervezése
6. Adottságok és lehetőségek - erőforrások - számbavétele
7. Követelmények és korlátok számbavétele, a döntési operációs tér meghatározása
8. A 6. és 7. pont - a céljellemzők - alapján a céljellemzők együttes értékelése, integrálása. A végzett felmérés eredményeinek írásba foglalása.
9. A vezető értékelése (esetleges helyesbítése).
10. Konceptióvariánsok készítése
11. Vezetői döntés a végrehajtandó variánsról
12. Részletes szervezési javaslat kidolgozása
13. Vezetői ellenőrzés, döntés
14. Vezetői végrehajtási utasítás és működési szabályzat kidolgozása.
15. Oktatás, kísérletek
16. Bevezetés
17. Célelérés ellenőrzése
18. Vezetői minősítés

10. A szervezési munka fázisai

1. fázis: **A SZERVEZÉS ELHATÁROZÁSA**

(a célok általános megfogalmazása)

- előre eltervezett módon (szervezési terv alapján)
- nem tervezett módon (külső v. belső okból)

2. fázis: **A TÉNYHELYZET FELMÉRÉSE**

Célja: A rendszer megismerése és leírása, elemzés előfeltételeinek megteremtése.

Módszere: **TAGOLÁS** lehetővé teszi

Dokumentációja: Helyzetvizsgálati jelentés

Feladata: Adatgyűjtés általában a vállalatról, különösen a racionalizálni kívánt folyamatról.

2.1. Szervezeti felépítés vizsgálata (statikus szemléletű)

- feladatkör, hatáskör és felelősségi kör követelményének érvényesülése
- kapcsolatok feltárása:
- szervezet szélességi és mélységi tagolásának vizsgálata

2.2. Folyamatrendszer vizsgálata (dinamikus szemléletű)

cél[®] működési- (folyamat-) rendszer[®] szervezeti rendszer (felépítés) összhangjának vizsgálata:

PL: *technológiai folyamat*
 (munka) folyamat
 művelet
 műveletelem
 mozdulat

Eszközei: a folyamatábrák, a folyamatmodellek

2.3. A munkamódszer vizsgálata

- Dinamikusan, *mozgásában* mutatja be a rendszert.
- Azt vizsgálja, *hogyan működik a vizsgált funkció?*
- Azt kívánja feltérképezni, *hogyan a rendszer folyamatainak működését hogyan szolgálja a szervezeti tagozódás?*
- **Végezhető:** " munkahelyenként és(vagy)
 " folyamatonként.
- **Eszközei:**
 - Interjúk
 - Kísérőszelvényes adat-felvételezés

Kérdései

- | | | |
|---------------------|----------------------------|--------------------------------|
| - Mit csinálnak? | Miért van erre szükség? | Mi a célja? |
| - Hol csinálják? | Miért éppen ott csinálják? | Hol kellene csinálni? |
| - Mikor végzik? | Miért éppen akkor végzik? | Mikor kellene végezni? |
| - Ki végzi? | Miért ez a személy végzi? | Ki volna erre alkalmasabb? |
| - Hogyan csinálják? | Miért így csinálják? | Nincsen-e alkalmasabb módszer? |

2.4. Az információrendszer felmérése

- Vállalatra vonatkozó információk köre (külső, belső)
- A kapcsolódó jogszabályok, utasítások, előírások, szabályzatok, dokumentációk, adathordozók összegyűjtése, rendszerezése.
- Információk rögzítésének, tárolásának, feldolgozásának módszerei és technikai eszközei.
- Az információáramlás útjainak és módjainak feltárása.
- **Eszközei:**
 - Interjúk,
 - Kísérőszelvényes adat-felvételezés
 - Táblázatok, mátrixok, grafikus modellek, stb.
 - Bizonylatok (bizonylatbázisú adat-felvételezés)

2.5. Célvizsgálatok

- Célja, a szervezési feladat által igényelt elemzési arányok kijelölése.
- Analizáló jellegű vizsgálatok.

3. fázis: A HELYZETVIZSGÁLATI KÉP ELEMZÉSE

A teljes organizáció 60-70 %-át teszi ki a felmérés és elemzés!

Célja: Feltárni a jelenlegi helyzet és a követelmények közötti különbségek okait.

Módszerei:

- a. **KAUZÁLIS** (ok- okozati) és a **TELEOLOGIKUS** (a cél és az eszköz viszonya) gondolkodásmód együttes használata
- b. A **SZISZTEMATIKUS** és az **INTUÍCIÓN** alapuló probléma-megközelítés különválasztása. (Kerüld az utóbbit!)
- c. A **MIKRO-** és **MAKROSZEMLÉLET** ötvözése
 - a makroszemlélet a **külső környezet vizsgálatát** teszi lehetővé, míg
 - a mikroszemlélet lehetővé teszi **sok kis hiba feltárását**.
- d. **Legfőbb szempont a hibák, veszteséforrások, a tartalékok feltárása.**

Dokumentációja: Helyzetvizsgálati elemzés

Feladata: A helyzetvizsgálati kép értékelése, a szervezeti vagy a munkamódszerbeli hibák felfedése, a tartalékok feltárása.

3.1. Működési elégtelenségek megállapítása, a szervezettség elemzése.

- A "van" és a "kell" állapot eltérésének vizsgálata.
- Az állapot-eltérések okainak megállapítása.

3.2. Veszteség- és tartalékfeltáró elemzés

- Az állapot-eltérés eredményezheti a racionalizálás igényét.
- A tartalékok általában a veszteségek csökkentésével arányosan kiaknázhatók.

3.3. A személyi feltételek elemzése

- Mennyiségi vizsgálat (Létszám elemzés)
- Minőségi vizsgálat

3.4. A munkamódszer elemzése

- Az elemzési fázis egyik legmunkaigényesebb területe!
- Közvetlen a hatása a termelékenység növekedésére.

Szempontok, veszteségforrások és javaslatok

- **Rend** (A tervszerű, hatékony, pontos munkavégzés feltétele; a szervezettség jellemzője.)
 - pazarlás, szabálytalanság
 - ideges, kedvetlen munkaerő
 - a tervszerűség akadályai
- **Áttekinthetőség** (időrendi, mennyiségi, területi csoportosítás)
 - lassító hatású a munkára
 - rossz döntésekre inspirál
 - a tervtől (rendtől) való eltérések nem mutatkoznak meg
 - az elemek nem ismerhetők fel, nem kereshetők ki gyorsan
- **Egyszerűség** (azt vizsgáljuk, hogy a munka bonyolultsága miből fakad)
 - szakképzettségi igény nő
 - termelékenység alacsony,
 - rejtett hibák sokasága
- **Párhuzamosság** (Ugyanazon eredmény több helyen való felesleges kidolgozását vizsgálja.)
 - a folyamat szabályozatlansága
 - kapacitáskorlát, felesleges munka-erőlektetés
 - magasabb önköltség,
 - felesleges ismétlődéseket okoz (pl. a bizonylatolás)
- **Egyidejűség elve** (A munkakonzentráció elve)
 - több elem ⇒ megszorodnak a vezetés irányítási feladatai
 - hosszabb átfutási idő
 - kis munkavolumen ⇒ alacsony kihasználtság
 - túlrészletezettség ⇒ fokozottabb koordinációs, kooperációs igény
 - eszközök kihasználatlansága
- **Előkészítés elve** (Az "előzmény" ⇒ tevékenység ⇒ hatás összhangjának megteremtése.)
 - a munkafront, mint szűk keresztmetszet
 - az előkészítés és a gyártás ütközése
 - a segédüzemi kapacitások, célgépek kihasználatlansága
 - magasabb szakképzettségi szint
- **Legkevesebb mozdulat és legrövidebb út elve**
 - felesleges erőfeszítés,
 - felesleges időközök (követési idők*, technológiai és egyéb megszakítások, várakozások)
- **Ellenőrzés elve** (A valóságos állapotnak a kívánatossal való egybevetése)
 - Megelőző ellenőrzés: A hibák keletkezésének megelőzése.
 - Megállapítást célzó: Az eltérés felismerése.

Az ellenőrzés szempontjai

- Mi a hiba?
- Mi az oka a rendellenességnek?
- A káros következmények milyen mértékűek?
- Ki a felelős a bekövetkezésért?
- Milyen intézkedések szükségesek?
- Az ismételt előfordulást hogyan lehet kizárni?

* ciklogram: kapacitás, munkafront, követési idő viszonya; lassítási paradoxon

3.5. Munkahely és a munkaeszközök elemzése

- A munkahely megszervezésének jelentősége abban áll, hogy a **munka tárgyán** a munkaeszközökkel a **munkaerő** itt hajtja végre tervszerű feladatait.
- Az építőiparban **létesítményként** akár **többször** is jelentkező feladat.*

• A munkahely telepítése

- *Kérdések:*
 - Megfelelő helyen történik a munkavégzés?
 - Miért éppen itt történik a munkavégzés?
 - Hová lenne célszerűbb telepíteni?
 - Célszerű-e egyes egységek áthelyezése?
 - Célszerű-e és elegendő-e másfajta telepítés?
 - Milyen a munkahelyi rend?
 - Milyen a telepítés hatása a munkavégzés költségeire?

A munka-helytelepítés elemzésének fontosabb részterületei

- Térközők csökkentése
- Munkakörülmények vizsgálata
- Területkihasználás

• A munkahelyek kialakítása

- *Kérdések:*
 - Miért éppen ilyen a kialakítás?
 - Fiziológiailag helyes-e a kialakítás?
 - Ergonómiai szempontból helyes a kialakítás?
 - (színek, megvilágítás, hőmérséklet, zaj, testhelyzetek, stb.)
 - Áttekinthető-e a munkahely? Milyen a munkahelyi rend?
 - Hogyan érvényesül a legrövidebb út, legkevesebb mozdulat elve?
 - Milyen az elrendezés hatása az anyagmozgatási költségekre?

• A munkaeszközök elhelyezése

- *Kérdések:*
 - Van-e elegendő terület az anyagok tárolására?
 - Elegendő-e a közlekedő utak szélessége, kialakítása?
 - Hogyan érvényesül a legkevesebb mozdulat, legrövidebb út elve?
 - Nincsenek kéznél a szerszámok; hozzá nem férhető a telefon, stb.*
 - A biztonsági zóna elegendő-e a gépek és a személyek között?
 - Az elrendezés követi-e a mozgás természetét?

• A munkaeszközök alkalmazása

- *Kérdések:*
 - Megfelelnek-e az igénybe vett eszközök?
 - Számuk elegendő-e?
 - Használatuk gazdaságos-e?
 - Hol használhatók még fel a kihasználatlan eszközök?
 - Mi a módja a **teljesítményfokozásnak**?
 - (új eszköz, eszközmódosítás, eszközök átcsoportosítása, konvertálás)

A munkaeszközök elemzésének fontosabb részterületei

- Könnyű kezelhetőség
- Hibalehetőségek csökkentése
- Kisebb élőmunka igény
- Gazdaságosság

* Organizációs elrendezési tervek bemutatása

4. fázis: Átszervezési terv készítése

Feladata:

- Számba venni a rendelkezésre álló személyeket, eszközöket, a módszereket, a kiaknázható tartalékokat, és dönteni ezek alkalmazhatóságát illetően.
- Biztosítani a szellemi alkotómunka kiteljesedését. (tervezési fázis!)
- A lehetséges cselekvési változatok (megoldások) feltárása.
- (Az elemzés - azaz a tényállapotok és a elvárások ismerete - alapján keressük azokat a lehetőségeket, amelyekkel a **célelés** biztosított.
- **Rendszerbe foglalni a kiválasztott munkamódszert, a keretet adó struktúrát, a legalkalmasabb személyi, és tárgyi feltételeket.**

Jellemzői:

- Minden részletben **döntések sorozata**. (A döntéshozatal módszerei alkalmazhatók.)
- Fokozott **körültekintést**, fokozott **előrelátást** kíván.
- Az egyes szakterületek ismerete nélkül nem végezhető el!

Készítésének alapelvei:

• Gazdasági elv

- Ne a legfejlettebb megoldást keressük, hanem a gazdaságosat!
- Meddig érdemes a ráfordításokat növelni?

• Az adottságokhoz való alkalmazkodás elve

- A szervezés **nem tûr** merev szabályokat!
- "Szervezési sémák" **nincsenek! Csak helyes módszer!**
- A vállalatot minden esetben **egyedinek** kell tekinteni!
- **Óvakodni kell** a szervezeti formák kritika nélküli lemásolásától!
- **Nem megvalósítani kell** a kiválasztott - másutt már bevált - módszert, hanem az egyedinek tekintett üzemi sajátosságaihoz **hozzáigazítani!**

• Elemekből való felépítés elve

- A **globális megközelítés nem vezet eredményre!**
- **Szintetikus módszer.** Nem az egészből indulunk ki (mint ahogy a helyzetvizsgálati kép kialakításánál tettük: *analitikus módszer*), hanem a részletekből.
- **Részek vizsgálata ® folyamatlemek előírása ® folyamatrendszer felépítése.**
- A struktúra képzés lényegében **munkamegosztást** és **munka-összehangolást** igényel.

5. fázis: Az új szervezet és munkamódszer bevezetése

Elvei: A dolgozók bevonása az átszervezésbe.
A fokozatosság elve

Módszerei:

- kísérleti bevezetés
- részleges bevezetés
- általános bevezetés

kísérleti bevezetés

- Az új módszernek és az átszervezendő terület egy kisebb részében való kipróbálása.
- Célja a rejtett hibák feltárása, kiküszöbölése.
- Lehetőséget ad az előzmény ® folyamat ® hatás viszonyának vizsgálatára.

részleges bevezetés

- az átszervezési tervet **részekre bontjuk**,
- **a** fokozatosságban az **előkészítés elvét** alkalmazzuk - minden változás előzi, alapozza a következőt!
- az egyes részlet megvalósítását igyekszünk **gyorsan** végrehajtani (kizárandó a régi és új párhuzamosságát),
- dokumentációja az **átszervezési ütemterv** (feladatok, határidők, felelősök)

6. fázis: Visszatekintő elemzés

Célja: A hosszabb, rövidebb ideje működő új szervezet, munkamódszer felülvizsgálata.

- Eredmények megfelelnek?
- Az új jobb, mint a régi?
- Milyen egységek, folyamatok nem működnek kielégítően?
- Van-e lehetőség racionalizálásra?
- A szabályozottság elegendő?

Feladatai:

- A végrehajtás ellenőrzése
- A szervezés eredményeinek számbavétele
- Az átszervezés tapasztalatainak ellenőrzése

Eredményei:

- A visszatekintő elemzés átmenetet biztosít a következő átszervezéshez.
- A tanulságok felhasználhatók a következő feladat megoldásában.
- Összefonódik a rákövetkező racionalizálás helyzetvizsgálatával.