

Gazdálkodó szervezetek versenyképességének fokozása integrált irányítási rendszerek alkalmazásával

Lábodi Csaba, Dr. Nahlik Gábor

Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
Számvitel és Controlling Tanszék, Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék
8200 Veszprém, Egyetem u. 10., labodi.csaba@citromail.hu

Absztrakt: Az ISO 9000 szabványcsalád elemeit számos szervezet alkalmazza működésének átfogó menedzseléséhez. Segítségével folyamatok szerint racionálisan felépített, rendszerszemléletű működés valósítható meg. A gazdálkodó szervezetek eredményessége nagy mértékben függ attól, hogy milyen gyorsan és hatékonyan tudnak reagálni a tevékenységükkel érintettek igényeire. Ez jelentősen megnövelte a szervezet működését befolyásoló döntések súlyát és kockázatát. Az előadás a döntési kockázatok integrált irányítási rendszerek alkalmazásával történő kezelésének tapasztalatait világítja meg és vázolja további fejlesztésük lehetőségét.

1. Bevezetés

A magyarországi kis- és közepes méretű vállalatok működését alapvetően befolyásoló dinamikus változások figyelhetőek meg az utóbbi egy, másfél évtizedben. A változások előidézőjeként több olyan tényező említhető meg, melyek a gazdálkodó szervezetek működésével, a gazdasági környezet állapotával kapcsolatban önállóan, vagy közösen fejtik ki hatásukat. Ezek közül megemlíthető

- a tervgazdaságról a piacgazdaságra való áttérés,
- az információ és a megszerzett tudás felgyorsult áramlása,
- a fokozódó energiatülszórás,
- a gazdaságosan kitermelhető alapanyag készletek csökkenése,
- a környezetvédelmi szempontok előtérbe kerülése,
- a fogyasztói igények folyamatos és sokszor kiszámíthatatlan változása,
- a fizikai javak kereskedelmének globalizációja,
- a határok és politikai struktúrák felett átívelő érdekeltségek gazdaságsszervező szerepe.

A változások egyik következménye az volt, hogy megváltoztak a vevői igények, a gazdálkodó szervezetek tevékenységével kapcsolatos követelmények. A termékminőség, a rugalmasság, a költséghatékonyság és az alkalmazkodóképesség váltak meghatározó jelentőségűvé.

A megváltozott és jelenleg is átalakuló gazdasági környezet és feltételrendszer, a korábbtól eltérő piaci kultúra komoly kihívást jelent azon gazdálkodó szervezetek számára, melyek válaszolva a piac folyamatos kihívásaira, fenn kívánják tartani működőképességüket, meg akarnak felelni a tevékenységükkel érintettek igényeinek.

Ezen célok elérését segítik elő azok a menedzsment rendszerek, amelyek integrált alkalmazása hatékony eszközt jelenthet az egyre összetettebb feladatok egységes, rugalmas és tervezhető kezeléséhez.

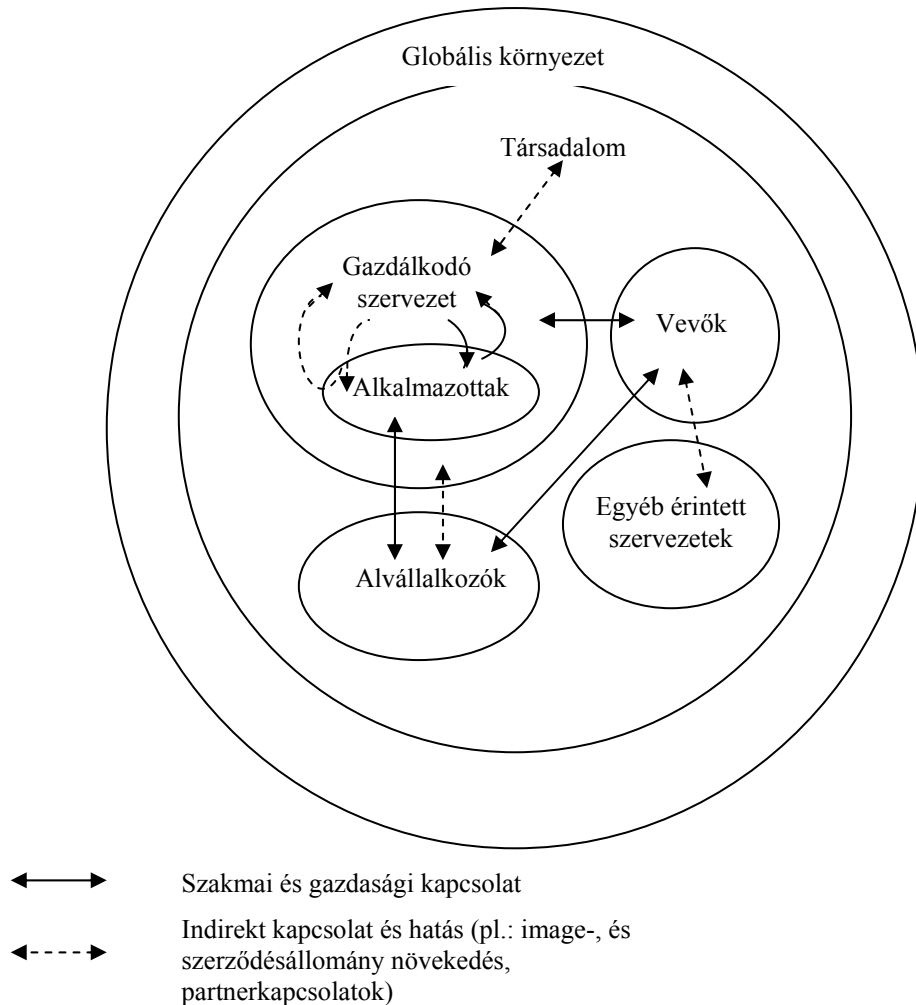
Az alkalmazott menedzsmentrendszerek legszélesebb körben elterjedt képviselője az EN ISO 9001:2000 [1] rendszerszabvány képezi alapját a tanulmányban vázolt integrált rendszereknek. A szabvány átfogóan érinti a gazdálkodó szervezetek működésének minden releváns elemét. Felépítése alapot teremt más szabványok integrált alkalmazásához, melyek biztosítják a szervezet működésének egészét érintő szakterületek hatékony menedzselését, vagy speciális vevői igények kielégítését.

2. Az igénykielégítés érdekeltjei, kapcsolatrendszerük

A gazdálkodó szervezetek nyereség érdekében folytatott tevékenysége célját tekintve nem változott alapvetően az elmúlt időszakban, azonban az igénykielégítési folyamatban betöltött szerepük jelentősen módosult.

Ez a változás megfigyelhető a szabvány legutóbbi 2001-ben kiadott változata alapján is, mivel az addigi ipari szabvány helyét egy rendszerszabvány vette át. A jórészt a termékelőállításra összpontosító ipari szabvány helyét egy folyamatközpontú rendszerszabvány vette át a termelésről a szervezet működésére helyezve a hangsúlyt.

Ez a változás több okra vezethető vissza. Lényeges volt többek között a szabvány ipari alkalmazástól eltérő széles körű felhasználásra való alkalmassá tétele, a vevőközpontú működés igénye, a szervezet teljes fő- és mellékfolyamatait átfogó szabályozás szükségessége. További lényeges szempontként merültek fel azok a bevezetőben említett hatások, melynek nyomán megállapítható, hogy az igénykielégítés termelőt és fogyasztót hagyományosan magába foglaló rendszere gyökeresen átalakult. Ennek a működést befolyásoló rendszernek egyszerűsített felépítését szemlélteti az alábbi 1. ábra.



1. ábra

Gazdálkodó szervezetek fő tevékenységének érintettjei és kapcsolataik

A gazdálkodó szervezet működésével érintettek köre mint látható a gazdasági tevékenység fő folyamata révén is egy rendkívül összetett és érzékeny rendszert alkot. Ezt a kapcsolatrendszert tovább árnyalja, ha figyelembe vesszük azokat az egyre nagyobb jelentőségű szempontokat, melyek például a működés környezetvédelmi, vagy más indirekt társadalmi hatást kifejtő vetületeihez kapcsolódnak és közvetve, vagy közvetlenül befolyásolják a szervezet gazdálkodásának eredményességét.

Belátható tehát, hogy a szervezet működésével érintettek széles körének igényei egy összetett, kapcsolat-típusonként egyedi rendszert alkotnak [2], és amely igények kielégítése, a felek közötti viszony kedvező befolyásolása a szervezet gazdaságilag hatékony működésének elengedhetetlen feltétele.

3. Az érintettek igényének menedzselése rendszerszabványok alkalmazásával

Az előző fejezet alapján látható, hogy az összetett kapcsolati rendszer összetett igényhalmaz kielégítését teszi szükségessé, melynek egy lehetséges, széles körben alkalmazott gyakorlata menedzsment rendszerek kiépítése és működtetése. Ennek az eljárásnak már több évtizedes múltja és tapasztalata van Magyarországon. [3] Alkalmazását nem csak a versenyszféra különböző szakterületeket képviselő szereplőinél, hanem az államigazgatásban, az oktatásban, egészségügyben, és számos más területen megfigyelhetjük. [4]

A különböző típusú irányítási rendszerek alkalmazásának általános célja, hogy az alkalmazó képes legyen folyamatos felügyelet és rendszeres ellenőrzés alatt tartani tevékenységének meghatározó elemeit képező folyamatokat, eszközöket és erőforrásokat. A menedzsment rendszernek a részfolyamatok, a mellékfolyamatokat és szabályozási rendszer elemeket kell összefognia és összehangolnia, összekapcsolásukkal pedig a teljes rendszeren átívelő folyamattá, hálózattá kell kiépítenie. A folyamat menedzsment, illetve a folyamatok menedzselésének módszere alkalmas a minőségi és egyéb nevesített követelmények érvényesítésére, minden olyan feladatra vonatkozik, amely a tervezés, irányítás, ellenőrzés folyamatait befolyásolja. A folyamat menedzsment lehetőségeit így a források (inputok), termékek/szolgáltatások (outputok), funkciók (transzformációk), szervezeti keretek és feltételek együttesen határozzák meg. [5]

A menedzsment rendszer kialakításával kapcsolatban a vezetésnek a következő konkrét, alapvető feladatai vannak:

- a működés és annak környezete elemzése alapján a szervezeti célok kitűzése az egész vállalatra és annak elemeire vonatkozóan,
- a kitűzött célok eléréséhez erőforrások megszerzése és optimális felhasználása,
- a célokhoz vezető tevékenységek tervezése, szervezése, irányítása,
- a rendszerműködés és produktumainak minőségbiztosítása.

Az irányítási rendszerek kiépítése több fázisból álló folyamat, amely úgy egészét, mint részleteit tekintve alapvetően a demingi PDCA logikai rend segítségével modellezhető.

Ennek megfelelően a rendszerkiépítés az alábbi főbb fázisokra bontható:

- az irányítási rendszer kiépítésének előkészítése,
- az irányítási rendszer kialakítása és alkalmazása,
- a rendszer működésének ellenőrzése,
- a feltárt hibák, hiányosságok kiküszöbölése.

A minőségirányítási rendszer kiépítés előkészítő fázisában az alkalmazásra kerülő rendszerszabvány követelményeinek rendszere alapján feltárássra kerül a szervezet működésének jellegzetességei és management rendszere állapota és az alkalmazott gyakorlat, majd a kapott adatok és információk alapján megtörténik a konkrét feladatok meghatározása.

Az irányítási rendszer kialakítása több elméleti és gyakorlati feladat megvalósítását rejti magában, amelyek a teljesség igénye nélkül az alábbiak.

- A tevékenységgel érintettek igényeinek feltárása,
- a társaság tevékenységét befolyásoló külső szabályozások felülvizsgálata (vonatkozó jogszabályok, hatósági rendelkezések, vevői követelmények, egyéb kapcsolódó elvárások),
- a tevékenységet meghatározó belső dokumentumok követelményeinek felülvizsgálata (belső szabályzatok, folyamatleírások, munkautasítások),
- célok és megvalósításukat szolgáló programok meghatározása a követelmények elérésére, kezelésére,
- az irányítási rendszer alapidokumentumának, szabályozásának elkészítése,
- a tevékenység fő- és mellékfolyamatainak felülvizsgálata, felelősség- és feladatkörök meghatározása.

A gyakorlati feladatok ezek alapján általában az alábbiakra terjed ki:

- az irányítási rendszert működtető team kialakítása és oktatása,
- a kidolgozott eljárások és szabályok alkalmazása,
- a dolgozók oktatása,
- a szükséges erőforrások ellenőrzése,
- az érintettekkel való kapcsolattartás kialakítása,
- termelési folyamat szabályozása,
- a beszerzés rendjének kialakítása,
- a hibák kezelésének gyakorlata,
- a kidolgozott szabályok alkalmazásának ellenőrzése, szükség esetén módosítása,

- ellenőrző rendszer kialakítása és működtetése,
- a fejlesztési lehetőségek feltárása.

A kialakított és alkalmazásba bevezetett irányítási rendszer működésének ellenőrzése több formában történik, melyek az alábbiak lehetnek:

- teljes körű belső audit,
- a működésébe épített folyamatos és eseti ellenőrzések,
- termékellenőrzés,
- a tevékenységgel érintettek közvetlen, vagy közvetett visszajelzései,
- önértékelési rendszer működtetése,
- belső visszajelzések, javaslatok,
- vezetői felülvizsgálat,
- hatósági ellenőrzések.

A gazdálkodó szervezet működésének átfogó szabályozása válik lehetővé rendszerszabványok alkalmazásával. Az irányítási rendszerek alkalmazásának célja a részfolyamatok, a mellékfolyamatokat és szabályozási rendszer elemek összefogása és összehangolása, folyamatokká szervezése. Megvalósításával elérhető a szervezet működésével érintettek igényének hatékony, rugalmas kielégítése és a versenyképesség biztosítása.

4. Integrált menedzsment rendszer alkalmazásának hatása a gazdálkodó szervezetek működésére

A gazdálkodó szervezeteknek egyidejűleg többféle, egymástól gyakran eltérő céljaik lehetnek működésükkel kapcsolatban a rájuk ható követelmények függvényében. Felmerülhet továbbá több más a szervezet működésének hatékonyságát fokozó terület kezelésének igénye is, mint például a pénzügyek, a likviditás, gazdasági döntések, jogi változások, a logisztika, motivációs technikák alkalmazása, kommunikáció, marketing.

A vázolt, meglehetősen összetett feladat legcélszerűbb megoldásaként az eltérő területek működését meghatározó rendszerszabványok és a meglévő menedzsment rendszer elemek együttes – integrált –, egységes, harmonizált alkalmazása kínálkozik [6]. Az eltérő célok menedzselését megvalósító rendszerintegráció során alkalmazott szabványok köre meglehetősen széles. Általánosságban elmondható azonban, hogy csoportjukat két nagyobb alcsoportra lehet osztani:

- a szervezet alaptevékenységéhez közvetlenül nem kapcsolódó funkciókat (környezetmenedzsment, a munkahelyi egészségvédelem és az

információvédelem minőségbiztosítása [7]) átfogóan szabályozók, valamint

- a szervezet fő tevékenységét képező, speciális vevői igényeket kielégítő ágazatban alkalmazható, az ISO 9000 szabványcsaláddal rokon módszerek és rendszerek (pl.: GMP, GHP, GLP, AQAP, HACCP, QS 9000, VDA 6.1, ISO/TS 16949, AS 9000)

Az integrált irányítási rendszerek létrehozásához és hatékony alkalmazásához elengedhetetlen, hogy a felhasznált rendszerszabványok egységes elvekre és fogalmakra épüljenek, továbbá hogy a rendszer kialakítása összhangban legyen a szervezet

- működésével,
- felépítésével,
- stratégiai és taktikai üzleti céljaival és a megvalósításukra kidolgozott programokkal,
- munkahelyi kultúrájában tervezett korrekciókkal,
- vezetőségének elkötelezettségével,

vagy a továbbiakban harmonizációjuk megvalósítható legyen. [8]

Az irányítási rendszer kialakítása technikai szempontból alapvetően nem tér el a 2. pontban ismertetett gyakorlattól, melyet megkönnyít az alkalmazott szabványok szerkezeti hasonlósága. Eltérések jórészt a követelmények összetettségéből és az együttes alkalmazásból adódnak, amelyek szélesebb ismeretekkel rendelkező team, vagy személy közreműködését igényli.

A kialakított integrált irányítási rendszer következetes alkalmazásából többek között az alábbi előnyök származhatnak [9]:

- eltérő követelmények egyidejű és egységes kezelése,
- folyamatszempléltű rendszerdokumentáció,
- átlátható szervezeti működés, a felesleges ismétlődések, párhuzamosságok kiküszöbölése,
- a mérhetőségre előtérbe kerülése,
- racionális ellenőrzési rendszer kialakítása, megelőző tevékenységek alkalmazása,
- fokozott bizalom és elégedettség a vevőben, ezáltal a vevői hűség fokozódása,
- egyszerűbb üzleti tervezés a működés és a szervezet átláthatósága következtében,
- javuló külső-belső kommunikáció,

- az átfutási idők lerövidülése által költségcsökkenés,
- hatékony erőforrás felhasználás, rugalmas és gyors reagálás a piaci lehetőségekre
- felelőségek és feladatok meghatározása,
- egyszerű integrálás más ISO szabványokkal (pl.: környezetmenedzsment, munkahelyi egészségvédelem és biztonság), stb.

A több rendszerszabvány együttes felhasználásával célirányosan integrált irányítási rendszer olyan költséghatékony alkalmazást tesz lehetővé, mely összehangolja és egységesen kezeli a különböző rendszerszabványok követelményeit és szervesen illeszkedik a gazdálkodó szervezet pénzügyi, szervezési, termelési folyamataihoz és általános működéséhez.

5. A menedzsment rendszerek alkalmazásának fejlesztése

Az integrált irányítási rendszerek hatékonyságának fejlesztésére több lehetőség kínálkozik álláspontom szerint. A tanulmányban előtérbe helyezett ISO 9000 szabvány alkalmazására alapozva több fejlesztési irány határozható meg. Ezek közül az alábbi három lehetőséget kívánom megemlíteni:

- új ágazati szabványok megalkotása a tevékenységgel érintett felhasználók igényeinek megfelelően,
- integrált rendszerek kialakítását, alkalmazását szabályzó rendszerszabvány család kidolgozása,
- a menedzsment rendszerek működését elősegítő információkezelő eljárások, technikák alkalmazása.

Az eddigiektől eltérő ágazati szabványok megalkotása a vevői igények folyamatos változásának hatása alapján feltételezhető. Hasonlóan az elmúlt időszak tendenciáihoz, az új igények, technológiai eljárások új követelményrendszerek megjelenését indokolhatják, melyek már széles körben elfogadott szerkezetben történő egységes megfogalmazása érdeke a piac minden szereplőjének. Ez indokolja új ágazati szabványok további megjelenését, melyek alkalmazása megfelelő garanciát nyújthat a gazdálkodó szervezetek tevékenysége által érintett számára.

A széles körű alkalmazásból adódóan az integrált menedzsment rendszerek kialakításával és működtetésével kapcsolatos alapelvek, szempontok, követelmények egységes szerkezetbe foglalása hasonlóan időszzerű feladat. Jelenleg a rendszerszabványok párhuzamos, de önálló alkalmazása a kialakult gyakorlat, mellőzve a rendszerintegrációból származó feladatok, felelőségek, az

alkalmazott megoldás specialitásait és számos előnyét. E tárgyban hasznosak az egyes szabványok mellékleteiben található keresztivatkozások, melyek a különböző szabványok fejezetei közötti összefüggéseket tüntetik fel, azonban ez nem helyettesíti az egységes, átfogó követelményrendszer megalkotását. Az egyre szélesebb körben alkalmazott menedzsment rendszer integráció folyamatszemplétű és egységes alapelveken nyugvó kezelése az eljárás további fejlesztése érdekében várhatóan a közeljövő egyik feladatát fogja képezni a szabványalkotóknak és felhasználóknak.

Harmadik fejlesztési irányként a menedzsment rendszerek működését elősegítő információ kezelő eljárások, technikák alkalmazása került a felsorolásba. A gazdálkodó szervezetek működésének, az alkalmazott menedzsment rendszerek hatékonyságát és ennek megfelelően a szervezet gazdálkodásának eredményességét alapvetően meghatározza az, hogy a döntéshozók rendelkeznek-e a feladatuk ellátásához szükséges adatokkal, információval. Ennek az alapkérdésnek a kezeléséhez nyújtanak hatékony segítséget az elmúlt években kifejlesztett információkezelő rendszerek. Az alkalmazott információ kezelő rendszerek a menedzsment rendszer működésével összhangban a különböző döntési szintekhez, feladatokhoz kapcsolódnak és interaktivitásra, alkalmi lekérdezésre adnak lehetőséget, így segítve elő a szervezet egyes elemei közötti összhang megteremtését. Ennek megfelelően a funkcionális információs rendszer az irányítási rendszer, a működés minden területére kiterjed. Elemei általában a

- marketing alrendszer (értékesítés, piackutatás, elemzés),
- gyártási alrendszer (termék tervezés, termelésirányítás),
- könyvelési alrendszer,
- pénzügyi alrendszer (pénzügyi ellenőrzés és tervezés, költségvetés készítés, készpénz és hitelgazdálkodás),
- emberi erőforrás alrendszer (munkaerő tervezés, kezelése, fejlesztés).

A különböző működési területekről származó adatok döntési kompetenciákhoz történő rendelkezését döntéstámogató rendszerek, üzleti információs rendszerek kialakításával valósítják meg a gazdálkodó szervezetek. Alkalmazásukkal a menedzsment rendszerek működése hatékonyabbá válik abból adódóan, hogy minden adat megfelelő időben és feldolgozottsági fokon rendelkezésére áll a döntéshozóknak. A főbb információs rendszerek elnevezésük alapján utalnak funkciójukra, mint például:

- TPS: Tranzakció feldolgozó rendszer (Transaction Processing System)
- MIS: Vezetői információs rendszer (Management Information System)
- DSS: Döntéstámogató rendszer (Decision Support System)
- GDSS: Csoportos döntéstámogató rendszer (Group Decision Support System)

- EIS: Felsővezetői információs rendszer (Executive Information System)
- ERP: Vállalati erőforrás-tervező rendszer (Enterprise Resource Planning)
- CRM: Ügyfélkapcsolat-kezelő rendszer (Customer Relationship Management)
- SRM: Beszállítókapszolat-kezelő rendszer (Supplier Relationship Management)
- SCM: Ellátásilánc-kezelő rendszer (Supply Chain Management)
- EPM: Vállalati teljesítménymenedzsment-rendszer (Enterprise Performance Management) [10]

A teljes működést átfogó menedzsment rendszerek hatékony működtetését nagy mértékben elősegíti a működést támogató információkezelő rendszerek alkalmazása, amint a felsorolásból látható. A módszerrel nagy méretű, összetett gazdálkodó szervezetek működtetése mára szinte elképzelhetetlen. Fejlesztési lehetőség a különböző módszerek adaptálása és alkalmazása terén a kis és közepes vállalkozások működtetésével kapcsolatban fogalmazható meg és amely téren továbbiakban jelentős fejlődés várható piacképességük fenntartása érdekében.

A fejlesztési lehetőségek irányai alapján látható, hogy a menedzsment rendszerek alkalmazása a gazdálkodó szervezetek tevékenysége által érintettek igényei komplex kielégítését biztosítja, azonban hatékonyságának és rugalmasságának fokozására a szerzett tapasztalatok és igények ismeretében folyamatosan megújuló perspektívákkal rendelkezik.

Összegzés

A magyarországi kis- és közepes méretű vállalatok működését alapvetően befolyásoló dinamikus változások figyelhetőek meg az utóbbi egy, másfél évtizedben. A változások előidézőjeként több olyan tényező azonosítható, melyek önállóan, vagy közösen fejtik ki hatásukat a gazdálkodó szervezetek működésével, a gazdasági környezet állapotával kapcsolatban. A megváltozott és folyamatosan változó gazdasági környezet és a korábitól eltérő piaci kultúra komoly kihívást jelent azon gazdálkodó szervezetek számára, melyek fenn akarják tartani működőképességüket, válaszolni akarnak a piac folyamatos kihívásaira, meg akarnak felelni a tevékenységükkel érintettek igényeinek. Ezen célok elérését segítik elő azok a menedzsment rendszerek, melyek integrált alkalmazása hatékony eszközt jelenthet az egyre összetettebb feladatok egységes, rugalmas és tervezhető kezeléséhez. A tanulmány tömör, átfogó képet nyújt az integrált menedzsment rendszerek kialakításával és működtetésével járó feladatokról és válaszolja azokat a hatásokat, melyek nyomán a rendszerfejlesztés újabb lépései prognosztizálhatóak.

Irodalomjegyzék

- [1] MSZ EN ISO 9001: 2001. Minőségirányítási rendszerek. Követelmények

- [2] Veress Gábor, Birher Nándor, Nyilas Mihály: Minőségbiztosítás filozófiája. JEL Könyvkiadó, Budapest, 2005
- [3] Dr. Vadász I., Lábodi Cs., Dr. Ulrich A.: Az első magyarországi integrált minőség- és információvédelmi irányítási rendszer kiépítése és tanúsítása. ISO 9000 Fórum, Dunaújváros, 2003, Konferenciakiadvány
- [4] Lábodi Csaba, Dr. Dimény Erzsébet, Dr. Nahlik Gábor: Az információ szerepének változása az MSZ EN ISO 9000 szabvány átalakításával. VEAB PhD Konferencia, 2003. május 08.
- [5] Schmidt G.: Methoden des Prozeßmanagements. Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 5. sz., 1999
- [6] Koczor Zoltán: Minőségirányítási rendszerek fejlesztése. TÜV Rheinland InterCert, Budapest, 2005
- [7] Michelberger Pál: Információbiztonsággal kapcsolatos követelmények érvényesítése az üzleti partnereknél. 5. Menedzsment, Vállalkozás és Benchmarking Nemzetközi Konferencia, Budapest, BMF KGK, 2007. június 2., pp. 273-281, ISBN 978-963-7154-60-7
- [8] Jackson S. L.: The ISO 14001 Implementation Guide – Creating an Integrated Management System. John Wiley & Sons, Inc. New York, 1997
- [9] Kalapács János: Minőségirányítás, minőségtechnikák. X-Level Kft., Budapest, 2001
- [10] Kacsukné dr. Bruckner Livia, Kiss Tamás: Bevezetés az üzleti informatikába Akadémia Kiadó Zrt., 2007