

SZÁNTÓ Sándor

EGY SZERVEZETKORSZERŰSÍTÉS TAPASZTALATAI*

A tanulmány az IKARUS Rt. egyik leányvállalatánál, az IMAG Kft.-nél történt szervezetalkítási munkákat tekinti át, nem a tanácsadó vagy a kutató, hanem a „szenvető alany“, a vállalati szakember nézőpontjából. Szerző az IMAG Kft. Informatikai és Controlling Irodájának vezetőjeként aktív tagja volt a végrehajtásban közreműködő operatív projektnek, illetve a döntéseket meghozó vezetői testületnek.

Valahol a Bakony és a Vértes találkozásánál kezdődött 1969-ben az IKARUS autóbuszok alkatrészeinek gyártása a pusztavámi bánya területén. A kiemelt közúti járműprogram keretében végzett beruházásoknak köszönhetően rövidesen egy korszerű technológiákkal telepített mintegy 20.000 m²-i gyárterület alakult ki. Az IKARUS által értékesített autóbuszok üléseit, kábelkötegeit és ládaajtóit itt kezdtük gyártani. Ez a „fénykorában“ évi 13.500 db autóbust jelentett.

A fejlődést a létszám- és termékbővülés, valamint az önállósodás jelentette. A belső átalakulások (üzem, gyáregység, gyár, leányvállalat-Kft.) egy ideig a gazdálkodás hatékonyságát szolgálták. A keleti piacok elvesztése azonban közel egy tizedére csökkentette az IKARUS igényeit, így az IMAG Kft. kényszerűségből új munkák után nézett.

Változások kora

Beszállítói lettünk az Esztergomi Suzuki Rt.-nek, s bér munkákat végzünk németországi autógyáraknak. Ezt a megnövekedett termelési volument és minőségi követelményrendszert (új funkciók, hatáskörök, piacépítés stb.) hagyományos struk-

túrával a vezetés már nem tudta kezelni. Jórészt a móriak érdeme, hogy ezt belülről felismerték és elkezdődött az útkeresés. Egyértelművé vált, hogy a régi szervezeti struktúra lehetetlenné teszi a rugalmas, hatékony gazdálkodást, nem alkalmas a kihívások kezelésére.

A funkcionális szervezet nehézkes, az információáramlás akadozó, a döntési szintek felfele tolódtak. Ez a gyakorlatban azt jelentette, hogy új termékek és gyártóterületek telepítésével, piac-kapcsolataival kellett foglalkozni. Egyre jobban érződött a marketingmunka hiánya, s az újszerű feladatokról mindig igazgatói szinten kellett dönteni, hisz nem volt ezekhez rendelt szervezeti egység a megfelelő feladat- és hatáskörrel. A stratégiai és operatív vezetés nem vált külön, így a döntési időhorizontok és prioritások is összemosódtak.

Az IKARUS helyzetében bekövetkezett változások hatására – megszűnt az IKARUS termékek egyeduralma – kezdtünk barátkozni a korábban inkább csak szakirodalomból ismert olyan kifejezésekkel, mint a divizionális szervezeti forma, profit- és cost-centerek, teljes körű minőség menedzsment (Total Quality Management – TQM), controlling stb. Megfogalmazódott az is, hogy az IMAG Kft-t nem vezetni, hanem menedzselni kell.

A megbízás

Az első próbálkozásokat a belső vállalati szervezők kezdték meg. A ma már Controlling és Infor-

* A szerző ezúton fejezi ki köszönetét dr. Antal Zsuzsannának, a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszéke adjunktusának, aki tanácsaival, hasznos észrevételeivel segítette e tanulmány elkészítését. Ugyancsak sokat tett azért is, hogy az e cikk alapját képező szervezetkorszerűsítési munkát sikeresnek tekinthetjük.

matikai Iroda (korábban: Szervezési és Számítás-technikai Iroda) néven működő területen készültek az első javaslatok új szervezetfejlesztési koncepcióra, amely egy divizionális szervezet kialakítását tűzte zászlajára.

Ezzel együtt az is nyilvánvalóvá vált, hogy a teljes tevékenységet érintő átalakítást csak tervszerűen és a megfelelő módszerek alkalmazásával lehet megvalósítani. Az ehhez szükséges szellemi tőke és tapasztalat egy 1.300 fős ipari termelő üzemben nem áll rendelkezésre. Az elképzelés az volt, hogy a gyakorlati ismeretekkel rendelkező gyári szervezők olyan szakértőket találjanak, akik elmélyült elméleti felkészültségűek, s több szervezet-korszerűsítést is segítettek már tanácsadó munkájuk révén. Ennek megfelelően jött létre az együttműködési szerződés az IFUA Horváth és Partner Kft-vel. A megbízás alapvető célja egy a kihívásoknak megfelelő szervezet kialakítása, a működési mechanizmusok kidolgozása és egy ezt támogató controlling koncepció felvázolása és közös megvalósítása volt.

A szervezetalkító munka

A vállalati vezetők és tanácsadók közösen kialakították a szervezetalkítási projektum munkatervét. Ez a következő főbb lépésekből állt:

1. helyzetfeltárás,
2. szervezetalkítási célok megfogalmazása,
3. a szervezet kialakítási feltételeinek vizsgálata,
4. feladat-, hatáskör, felelősség-elhatárolás,
5. koordinációs eszközök, mechanizmusok kialakítása,
6. a működés szabályozása: szervezeti és működési szabályzat (SZMSZ) elkészítése.

1. Helyzetfeltárás

Ez jelentette az igazán időt rabló tevékenységet. A vállalati szervezőknek is szembe kellett nézni a hiányosságokkal, ugyanakkor olyan légkört kellett teremteni, hogy a mélyinterjúk során őszintén megnyilatkozzanak a megkérdezettek. A tanácsadó cégnek pedig emellett át kellett tekinteni a vállalati dokumentumokat. Az ő szakértelmük és a megkérdezettek jó hozzáállása kellett a sikerhez.

2. Szervezetalkítási célok megfogalmazása

A felső- és középvezetőkkel készített interjúk és a vállalati dokumentumok áttekintése után meg-

fogalmazódtak azok az elvárások, amelyek az IMAG Kft. szervezetével szembeni követelményeknek tekinthetők. Ezek a célok a következők voltak:

- a vevőorientáció, a vállalat piacközelségének és rugalmasságának erősítése,
- a vezetés decentralizálása,
- a vagyonkezelői, a stratégiai, a pénzügyi, valamint az operatív feladatok szétválasztása,
- egyéni motivációk előtérbe kerülése, költség- és eredménycentrikus gazdálkodás megvalósítása,
- jól működő tervezési, elszámolási és beszámoló rendszer kidolgozása, amely a központ és a végrehajtó szervezeti egységek meghatározott mértékű önállóságának megsértése nélkül biztosítja az összvállalati koordinációt.

Ezen célok megvalósulásának – a vizsgálódás során feltárt feltételeket is számba véve – a divizionális szervezeti forma kiváló mozgásteret adhat.

3. A szervezet kialakítási feltételeinek vizsgálata

Az egyik legfontosabb követelmény szerint meg kellett teremteni a vállalatban belül található üzemek költség- és eredményérzékenységét és az ezekért való felelősséget. Ezen cél érdekében egy vizsgálati modell segítségével tekintettük át az önálló teljesítmény-elszámolási és felelősségi egységek kialakításának lehetőségét. Ennek megvalósítása ugyanis magában hordozza a Kft. megújult keretek között való működését. A modell többek között olyan kérdéseket állított vizsgálódásának középpontjába, hogy az adott egységnek milyen mértékű befolyásolási képességei vannak input és output kapcsolataira, milyen mértékben különíthetők el erőforrásai stb.

4. Feladat-, hatáskör, felelősség-elhatárolás

A szervezetalkítási célok és a feltételek ismeretében kezdődött meg a már csírájában létező divíziók bázisán a feladatok elhatárolása. Kialakult a lényegében kétszintű szervezeti tagozódás. A végrehajtási szint, amely a divíziók szintje, valamint a menedzsmentet és a divíziókat egyaránt támogató, szolgáltatásokat nyújtó központi funkcionális és törzskari szint.

A divíziók termékre szervezettek, amely egyben piacok szerinti felosztás is. Például a Suzuki ülésgyártó divízió kizárólag Suzuki üléseket gyárt, a Magyar Suzuki Rt. az egyetlen felvevő piaca. A Michels kábelgyártó divízió is egyetlen

németországi piacra szállít, hasonlóan a szintén önálló terméket szerelő TEVES divízióhoz.

A központi funkciókat irodai szervezetek látják el. Ilyen központi feladatokat végez például a Controlling és Informatikai Iroda: szolgáltat a divíziók és a menedzsment felé.

5. Kordinációs eszközök, mechanizmusok kialakítása

A vállalati működés – a szükséges koordináció, a döntéselőkészítés – különböző grémiumok kialakítását követelte meg, amelyek meghatározott feladattal és hatáskörrel jöttek létre. Az IMAG Kft-nél – a koordináció egyik eszközeként – négy, különböző feladat- és hatáskörrel rendelkező vezetői grémium alakult. (1. táblázat!)

6. A működés szabályozása: szervezeti és működési szabályzat (SZMSZ) elkészítése

A működési keretek alapküldetése a szervezeti és működési szabályzat. Tartalmazza a vállalatra vonatkozó legfontosabb adatokat, az irányítást végző testületek (Taggyűlés, Felügyelő Bizottság) feladatait és hatáskörét, a munkaszervezetet alkotó egységek feladat-, hatás- és felelősségi körét, valamint a koordinációt szolgáló szabályzatok, bizottságok (grémiumok) jegy-

zékét. A szakmai területek által kialakított belső szabályzatok, vezetői utasítások, a testületek ügyrendjei stb. az SZMSZ mellékleteit alkotják. A több szervezet együttműködését megkívánó feladatok igazgatói eljárási utasításban, egy-egy folyamat pedig minőségbiztosítási eljárási utasításban kerül szabályozásra. A szervezeti és működési szabályzat megalkotását a munkaköri leírások és munkautasítások elkészítése követte.

A divizionális szervezet

Utaltunk már rá, hogy a divizionális szervezet kialakításának lehetőségeit egy vizsgálati modell segítségével tekintettük át. A felmérés a tevékenységek, a költségek, a teljesítmények stb. elhatárolhatóságára, befolyásolhatóságára, illetve mértékére irányult.

A vizsgálati eredmények a következők voltak:

- A vállalat akkori szervezeti felépítése, a kialakult munkamegosztás lehetővé teszi a felelősségi és elszámolási egységek egyértelmű elhatárolását.
- A meglévő üzemek bázisán kialakíthatók a felelősségi és elszámolási egységként működő divíziók. Külön vizsgálandó, hogy cost-, profit- vagy esetleg investment-centerként működtethető-e?

	Feladatai	Hatásköre
Felsővezetői grémium	<ul style="list-style-type: none"> • stratégiai kérdések, • a divíziók szakmai irányításával kapcsolatos kérdések (szakmai irányelvek megfogalmazása, szabályzatok elfogadása), • divíziók megszüntetése, új divíziók létrehozása. 	elsősorban dönt és irányít (delegálja a feladatokat).
Divízióvezetői grémium	<ul style="list-style-type: none"> • szakmai irányelvek, szabályzatok megvitatása, • tervezés • teljesítményértékelés. 	részben döntéshozó, illetve előkészítő testület, részben pedig a divíziókat érintő meghatározott kérdésekben véleményezési joggal rendelkezik.
Irodavezetői grémium	<ul style="list-style-type: none"> • szakmai irányelvek, szabályzatok kialakítása, • tervezés, • teljesítményértékelés, • vállalati projektumok indítása (például controlling rendszer kiépítése) 	elsősorban tanácskozó jelleggel ül össze, döntéselőkészítő funkciója van.
Vezetői Tanács	<ul style="list-style-type: none"> • stratégia kialakítása • tájékoztatás a vállalati projektumokról, • szakmai irányelvek, szabályzatok megvitatása, • tájékoztatók, • érdekeltségi rendszer kialakítása, • szakmai beszámolók. 	elsősorban tanácsadó jelleggel jön össze, a vezetők tájékoztatását (információcseréjét) szolgálja.

A divíziók alapvető célja a megtervezett költségek betartása, illetve az eredményük korlátozott mértékű befolyásolási lehetőségeire tekintettel, e mozgástér maximális kihasználása. E cél érdekében meg kellett teremteni az árbevételek és az erőforrások elhatárolásának a feltételeit.

A divíziók esetében a jövedelmekkel való gazdálkodásra korlátozott a lehetőség, hisz a vállalat stratégiai és pénzügyi tevékenységében nem engedhető meg a decentralizáció. Ugyanakkor a rugalmasság, a gyors reagálás és a belső tartalékok mozgósítása csakis bizonyos mértékű önállóság mellett képzelhető el. Meghatározásra került a divíziókkal szembeni „elvárás-csomag”, amely a Kft. stratégiai és operatív terveinek teljesítéséhez szükséges. Például ilyen az árbevétel-arányos eredmény, a forgóeszközök aránya, az értékesítés közvetlen költségszintje, a felhasználható bértömeg stb. A megvalósítás módszere, útja, eszköztára pedig a divízió menedzsmentjére van bízva. Meghatározott mértékű eltéréseken felül kell csak a vállalat vezetésének beavatkoznia, az okokat vizsgálnia, a divízióvezetéssel konszenzusos megoldást találnia.

Egy későbbi szervezeti alakítás tárgya pedig az lehet majd, hogy a kialakított központi irodák szolgáltatásainak igénybevétele, illetve működésük is önelszámoló egységként tervezhető-e. Addig is azonban célszerű ezen központi (szolgáltató) egységeket is mérhető elvárások alapján racionalizálni és működtetni. Ehhez viszont szigorúan meg kell határozni azokat a központi irányítási funkciókat, amelyeket az IMAG Kft. menedzsmentje a munkaszervezet működtetése révén centralizáltan gyakorol. Ez egyben kijelöli a divíziók önállóságának mértékét is. (Természetesen ez a mérték divízióként eltérő lehet az adottságaik függvényében.)

A központi irányítás funkciói a következők:

- vagyonekezelői,
- stratégiai, pénzügyi,
- szakmai,
- operatív irányítási funkciók.

A vagyonekezelői funkcióktól haladva az operatív irányítási feladatokig a központ koordinációs tevékenysége egyre inkább közvetlen irányítási, beavatkozási eszközöket kíván meg a divíziók működtetése érdekében.

Az IMAG Kft. estében a központ kizárólagos feladata kell hogy legyen az üzleti területek (divíziók) kialakítása (portfolió menedzsment). Döntési lehetőség a divíziók irányításához alkalmazandó koordináció mértékének és eszközeinek megválasztása terén nyílik.

A horizontális koordináció a divíziók közti tevékenységek összehangolását jelenti. Ilyenek például a közös erőforrásokkal való gazdálkodás, a divíziók egymás közti szolgáltatásai, közös fejlesztések, munkaerő mozgások koordinálása stb. Ezeket oly módon kell a központnak kezelnie, hogy a direkt beavatkozás helyett a stratégiai és pénzügyi funkciók gyakorlása révén valósuljanak meg. Korábban ugyanis definiáltuk a divíziók viszonylagos önállóságát, így nem erőltethetjük rájuk az eredményüket negatívan befolyásoló döntéseket. Ha például a TEVES divíziónál kapacitásfelesleg van, a Suzukinál pedig hiány, nem lehet központilag átcsoportosítani a létszámot, hisz más a két divíziónál a szakmai igény. Ha ilyesmire mégis szükség van a vállalat szintű célok érdekében, akkor indirekt módon kell erre ösztönözni a gazdálkodó egységeket. Például többlet bértömeget biztosít a központ a betanításra. A vertikális koordináció alapját a központ és a divíziók közötti döntési hatáskörök elhatárolása képezi, vagyis a divíziók önállósága (viszonylagos szuverenitása) mértékének meghatározását igényli annak érdekében, hogy a központ döntési folyamatba való beavatkozásának eszközei kialakíthatók legyenek. Például a divízió gazdálkodik a termelési készlettel, eldönti, hogy kitől menyenyiért vásárol, de a vásárlás és szállítás a Marketing Iroda feladata – a szinergiahatás kihasználása céljából.

A vertikális koordináció tehát a szakmai és operatív irányítási funkciók centralizálása, illetve delegálása révén valósul meg.

A feladat- és a felelősségi körök kialakítása már bizonyos érdekellentéteket is magában hordoz. Ezek kezelése igazán kellő körültekintést igényel, hisz a régi szervezeti keretekhez viszonyítva helyenként egzisztenciális kérdéseket is felvet. Szervezetek szűnnek meg, új szervezetek keletkeznek, amely változások vezetői beosztásokat is érintenek (más irányú felkészültséget, átképzéseket stb. igényelnek). Lényegében azt mondhatjuk, hogy az első körben megtett lépések a kialakított szervezeti forma bevezetése során nem okoztak túlzott traumát a szervezet tagjainak. A szervezeti keretek és a feladatok meghatározása után „csak” a kettő összehangolása volt hátra. Ebben a munkában néha még a megszokás is befolyásoló tényező volt, de azért helyet találtunk az új feladatoknak is. A hierarchiában méltó helyre került a központi marketing, fejlesztés, minőségbiztosítás, informatika és controlling. Ezen tevékenységek ugyan stratégiai jelentőségűek, de megvalósításuk operatív, vég-

rehajtási szinten is mindennapos tennivalókat jelentenek.

Igazán nehéz lenne a központi feladatok között rangsort felállítani, hogy melyik az elsődleges, melyik a meghatározóbb. Úgy érzem, hogy egymás szükségszerű velejárói, egyik sem lehet eredményes a másik nélkül, és semmiféle piacorientált szervezet nem eredményes ezek komplex, sikeres működtetése nélkül. A működést pedig úgy kell szabályozni, hogy a divíziók önállósága mellett a menedzsment stratégiai elképzelései is megvalósuljanak. A partnerség lehet a kulcsszó, hisz nem szabad, hogy a divízió-egoizmus teret kapjon. Ez gyakorlatilag úgy történt, hogy a működési kereteket határoztuk meg, ezen belül a vezető „szabad kezét” kapott.

A szervezetkorszerűsítés folyamata addig nem tűnik túl bonyolult feladatnak, ameddig modellek felállításával, feladat-, felelősség- és hatáskör-elhatárolással, valamint koordinációs eszközök meghatározásával kell foglalkozni. Még az is egyszerűnek tűnhet, amikor a vállalati portfólió kialakítása a feladat. A java akkor kezdődik, amikor a konkrét működés megtervezését, „leszabályozását” kell véghezvinni.

Tapasztalatok

Amikor az IMAG Kft-t irányító menedzsment elhatározta a szervezetkorszerűsítést, akkor tisztában volt a feladat nagyságával-nehézségével, de azzal is, hogy ezt a lépést mindenképpen meg

kell tennie. Az IMAG Kft. életében a divizionális szervezeti forma kialakítása és bevezetése közel egy évet vett igénybe. A mindennapi tevékenységek során bebizonyosodott, hogy egy jól előkészített feladat akkor oldható meg, ha a többség támogatója és elkötelezettje a változásoknak. Nem elég a menedzsment elhatározása, azokat is meg kell nyerni, akiket a változás a napi munkájuk során érint.

Az IFUA Horváth és Partner Kft. módszerei sokat segítettek a motiváció és meggyőzés területén. Tapasztalatunk szerint egy jó vezető hamar felismeri a változtatás szükségességét, s főként azt, hogy ez miként szolgálja az általa irányított terület érdekeit.

Felhasznált irodalom

- Drucker, Péter:* A hatékony vezető. Park Kiadó, Budapest, 1992
- Dobák Miklós:* Szervezetalkítás és szervezeti formák. KJK, Budapest, 1988
- Dobák Miklós és munkatársai:* Szervezeti formák és koordináció. KJK, Budapest, 1992
- IFU Horváth és Partner Kft.:* Az IMAG Kft. szervezetalkításának kulcskérdései. 1994
- IFU Horváth és Partner Kft.:* Az IMAG Kft. szervezetalkítási koncepciója. 1995
- Mastenbroek, Williem F. G.:* Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. KJK, Budapest, 1991
- Marosi Miklós:* A célszerű vállalati szervezet, KJK, Budapest, 1981
- Zsolt Angéla:* A menedzser kézikönyve. Park Kiadó, Budapest, 1992