

# **INNOVÁCIÓMENEDZSMENT KUTATÁS ÉS GYAKORLAT**

## **Innovatív szervezetek**

**MISKOLCI EGYETEM**  
Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ

**Szerkesztette:**  
Dr. Szintay István  
projektvezető

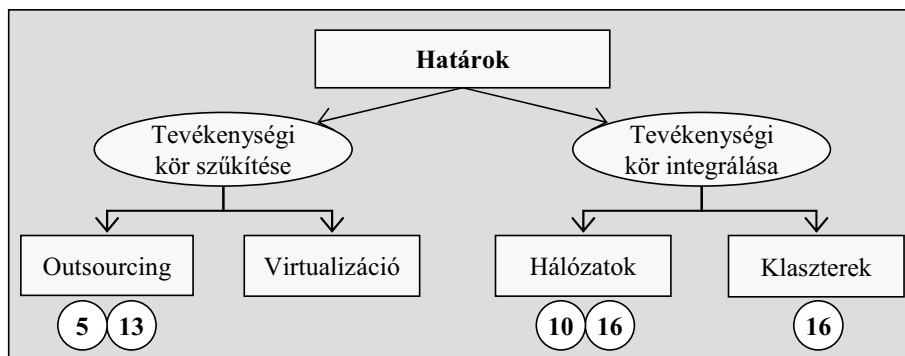
**Kiadja:**  
Miskolci Egyetem  
Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ  
2007

**Kiadásért felelős:**  
Dr. Deák Csaba

**Műszaki szerkesztés:**  
Kassai Edit  
Molnárné Dudás Jolán

**Nyomda:**  
Z-PRESS  
3532 Miskolc, Liszt Ferenc utca 16/A  
06-46-532-085

**ISBN**



5. ábra

A továbbiakban kiemeljük a 2-5. ábrából azokat a témákat, amelyeket szűkebb módszertan centrikus formában foglalunk össze. Itt nem projekteket ismertetünk (azok tartalmi összefüggései külön dokumentációban a megbízó és az irányító szervezet számára megtekinthetők), hanem minden ImKKK konzorciumi tag és megbízó részére újszerű – új módszertani összefoglalókat adunk. Az ilyen jellegű kutatási beszámolót is két részre bontjuk:

- ezen fejezetben belül:
  - a folyamat-racionalizálás,
  - a szervezeti szintek redukciója,
  - a munkatársi elégedettség,
  - kelet-európai autóipari beszállító szervezése és a BSC alkalmazás témaköréből rövid összefoglalót adunk.
- További három fejezetben:
  - az outsourcing elmélete,
  - az outsourcing döntések megalapozása,
  - és outsourcing alkalmazások témaköréit foglaljuk össze.
- Záró fejezetben a hálózatok és klaszterek elméleti, tipológiai és szervezési kérdéseit mutatjuk be.

Az utóbbi négy fejezettel azokat a kapcsolódó szándékokat kívánjuk erősíteni, amely az eddigi vizsgálatok alapján megnyilvánultak a témakörök iránt.

### 3. FOLYAMATRACIONALIZÁLÁS\*

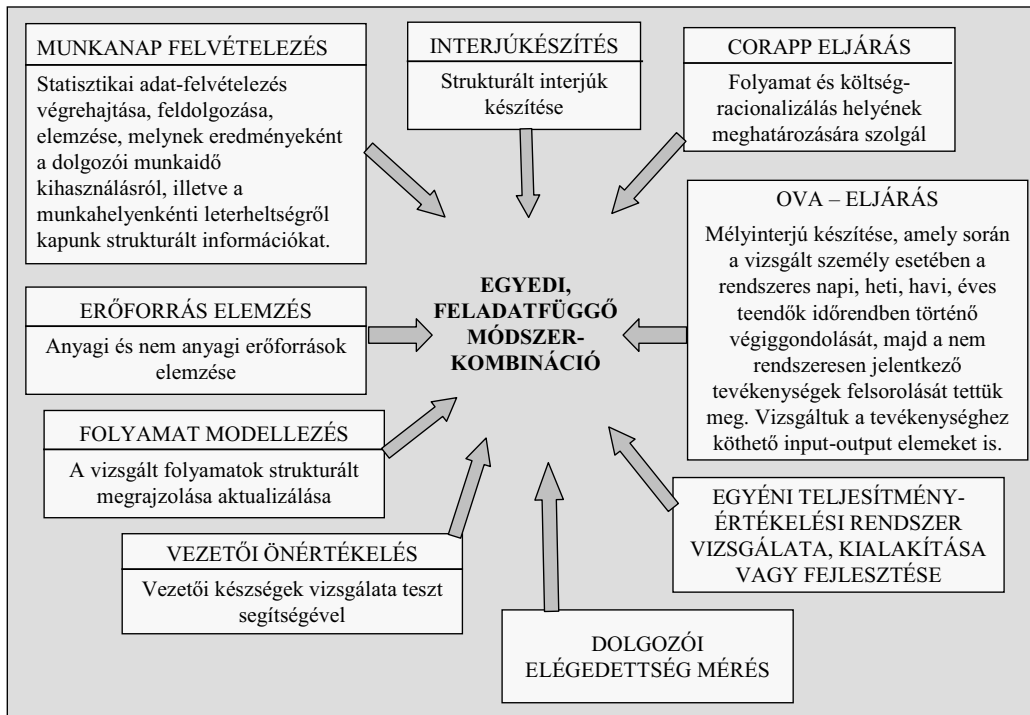
Az ImKKK innovatív szervezetek programja a folyamatmenedzselés folyamatracionalizálás témakörében – az 1. ábra alapján is belátható – nagy számban végzett kutatási megbízásokat. Általánosítási szándékkal először azt a projekt struktúrát mutatjuk be, amely ezen feladatok megoldása során egységesen használható (6. ábra)

\* Összeállította Veresné dr. Somosi Mariann és dr. Berényi László



6. ábra

A továbbiakban a folyamatracionalizálás alkalmazott módszereit foglaljuk össze (7. ábra).



7. ábra: Alkalmazott folyamatracionalizálási módszerek

A módszertanok közül kettő rövid bemutatását tartjuk fontosnak kiemelni:

- A munkanap-felvételezést szinte minden ilyen jellegű munkánál használtuk.
- Az ARIS folyamat modellező-elemző eszköz használatát, amelynek kombinált alkalmazása a modellezés és racionalizálás együttes feladatának megoldásában is segítséget adott.

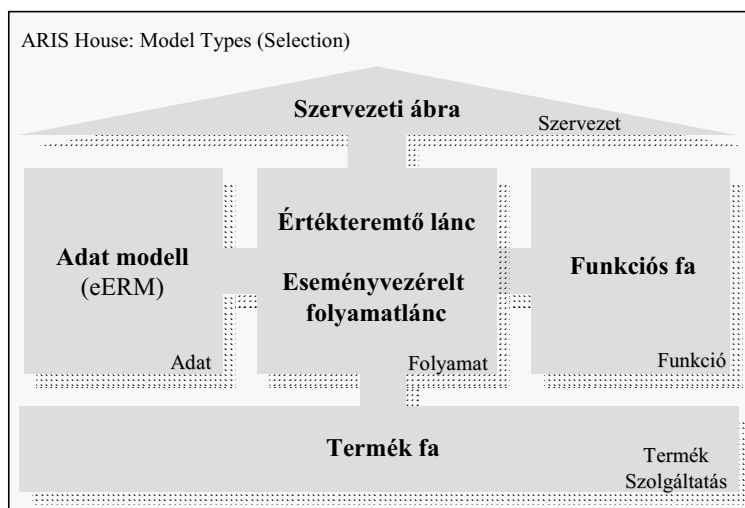
### *Munkanap-felvételezés*

A munkanap-felvételezés során a munkarendhez és a tevékenység jellegéhez igazodva határoztuk meg a megfigyelés gyakoriságát és a megfigyelő személyek számát. A statisztikai adat-felvételezést többségében nappali tagozatos hallgatók és doktoranduszok végezték. A tevékenységek megfigyelése során a dolgozókat kódszámok jelölték. A dolgozók által végzett tevékenységeket több csoportba soroltuk, amelyek a vizsgált szervezeti egység szakmai vezetőjével történt egyeztetés után kerültek meghatározásra. Az alkalmazott módszertan az előnyeiből fakadó gyakorlati elfogadottsága ellenére gyengeségekkel is rendelkezik, amelyet az alábbiak szerint foglalhatunk össze:

Előnyök	Hátrányok
<ul style="list-style-type: none"> <li>– relatíve objektív,</li> <li>– a keretfeltételek figyelembe vételével mélyreható elemzések végzésére, ok-okozati összefüggések kimutatására alkalmas,</li> <li>– a dolgozónkénti munkaidő-kihasználtság egyénre, adott munkakörre és/vagy nap-szakra bontható,</li> <li>– a dolgozónkénti munkaidő-kihasználtság adatai összehasonlításra alkalmasak,</li> <li>– önállóan és kiegészítő jelleggel (más metodikák mellett) egyaránt alkalmazható,</li> <li>– a tevékenység rögzítésének gyakorisága vagy folytonossága lehetővé teszi a megfigyelés objektivitását,</li> <li>– a vizsgálati időszak többnyire alkalmas az egész éves munkavégzés elemzésére.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a vizsgálati időszak nem biztos, hogy megfelel a „reprezentativitás” elvének (pl. szezonális figyelmen kívül hagyása),</li> <li>– bizonyos esetekben a kauzalitás nem biztosított (pl. a nem munkavégzés okai nem mindig ismertek),</li> <li>– a munkaintenzitás nem mérhető (pl. az adott feladat elvégzése milyen gyorsan/lassan történik),</li> <li>– statikus tevékenység-rögzítés (pl. nem folyamatos ott tartózkodás esetén),</li> </ul>

### ARIS folyamatmodellezés

Az ARIS (Architecture of Integrated Information System – Integrált Információs Rendszerek Eszkőztára) módszertan és egy mögöttes szoftvercsalád egyben. Grafikus folyamatmodellező és –elemző eszköz, mely a vállalatok és egyéb intézmények belső működésének és külső kapcsolatainak tervezésében, elemzésében és dokumentálásában nyújt segítséget, az ún. ARIS-ház logika alapján (8. ábra).



8. ábra: ARIS ház

Az ARIS-ház 5 nézetben teszi lehetővé, hogy egy szervezet folyamatait kezelje:

- A szervezeti ábra a szervezeti egységeket és a közöttük lévő kapcsolatokat tartalmazza.
- Az adatmodell a dokumentációs hierarchiát és kapcsolatokat rendezi.
- A funkció fa a tevékenységeket hierarchizálja.
- A termék fa az outputok (termékek, szolgáltatások) hierarchikus kapcsolatait rendezi.
- A ház „közepe” pedig a fentieket rendezi össze folyamatokká.

Maga a modellezés kétféle módon hajtható végre:

- Meg kell alkotni a funkciók, az adatok, a szervezet és a termékek hierarchiáját, majd ezekből válogatva összeállíthatóak a folyamatok. Feltétele az alkalmazhatóságnak, hogy a szükséges hierarchiák rendelkezésre álljanak.
- A ház közepéről indulva a folyamatok a kapcsolódó elemekkel együtt kerülnek rögzítésre, majd ezek alapján a későbbiekben kerül hierarchizálásra a ház többi eleme. A gyakorlatban általában ezt alkalmazzák, vagy olyan megoldást dolgoznak ki, ahol a már meglévő elemeket a tárból kell kivenni, az újakat viszont a folyamat mentén kell létrehozni.

A két megoldás összeegyeztethetősége a programozás sajátosságaiból következik.

A ház „közepe” két folyamat-típust tartalmazhat. Az értékteremtő lánc diagram a fő funkciókat rendezi össze, az eseményvezérelt folyamatlánc pedig a klasszikus értelemben vett folyamatábra.

A folyamatmodellezés módszertana tapasztalataink szerint eltér a racionalizálási feladat jellege függvényében.

- Ha a cél új, áttekinthető folyamatok kialakítása, akkor a fókusz a valós működés feltárásán, majd annak módszeres rögzítésén van.

Ilyen feladatoknál olyan csoportokat célszerű kialakítani, amelyben egyaránt részt vesznek a vállalat képviselői és a külső (ImKKK) szakértők. A vállalati képviselők jól ismerik, a működési folyamatokat, annak minden apró részletével tisztában vannak. A probléma általában éppen ebből adódik: túl részletesen próbálnak mindenre kitérni. A külső szakértő – bár nem ismeri a működést – jól ismeri a folyamatmodellezés módszereit, így a napi problémák fölött maradván moderálja a folyamatok felvételezését.

A racionalizálási pontok feltárása a felvételezéssel párhuzamosan történik, a moderáció segítségével.

- Ha a cél adott folyamat teljesítményének közvetlen javítása, akkor a fókusz egy kielégítő modell rögzítésén és a mutatók egzakt kialakításán van.

Ilyen feladatoknál a vállalat szerepe alapvetően más. Feladatuk, hogy ismertessék a körülményeket, a külső szakértő javaslatai alapján definiálják a rögzítési és mérési feltételeket, továbbá az értelmezhető és hasznos kimeneteket. A külső szakértők jellemzően kevés időt töltenek el a vállalatnál. Ami időt ott töltenek, azt a folyamatok megismerésére és támogató információk gyűjtésére használják fel.

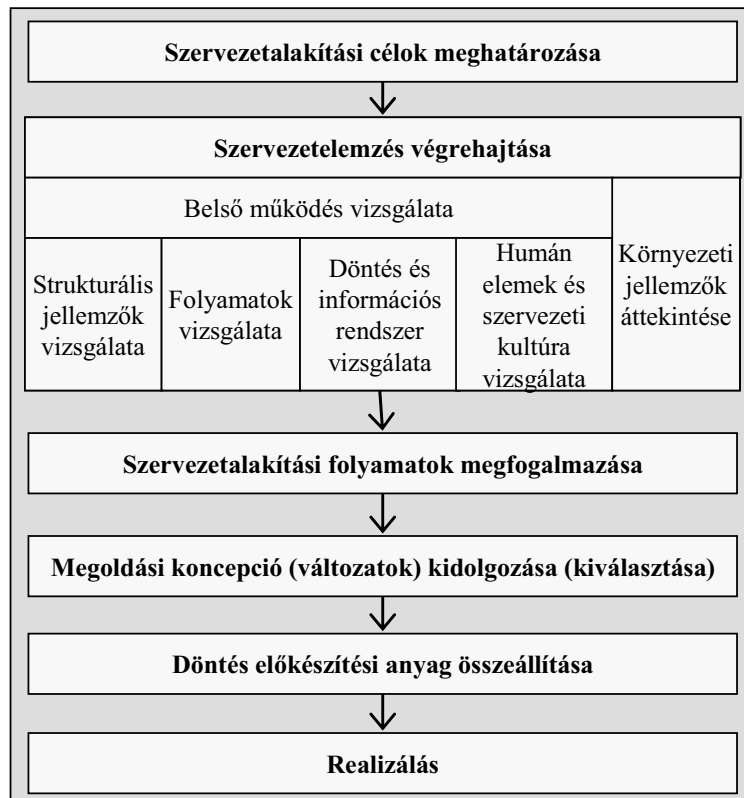
A modell elkészítése és futtatása (elemzése) a vállalattól függetlenül történik, így az időközben változó körülmények nem lehetetlenítik el egy optimális mo-

dell kidolgozását. A gyakorlat kivétel nélkül igazolta, hogy a modell kialakulását látva a vállalat képviselői újabb és újabb paraméterek vizsgálatba történő bekapcsolását igénylik, amivel ellehetetlenítik a gazdaságos megoldás elérését.

#### 4. SZERVEZETI SZINTEK REDUKCIÓJA\*

Az innovatív szervezetek alprogram keretében több szervezeti redukciót, szervezetkarcsúsítást, illetve szervezetkorszerűsítést hajtottunk végre. Ezen feladatok végrehajtását ugyanazon gondolatmenet mentén végeztük el, amelyet az alábbiak szerint szemléltetünk (9. ábra).

Az alkalmazott megoldások közül a strukturális hálózatok rövid jellemzését adjuk meg relatív újszerűsége és alkalmazási területe okán. (Veresné Somosi, 2005)



9. ábra

\* Összeállította: Veresné dr. Somosi Mariann