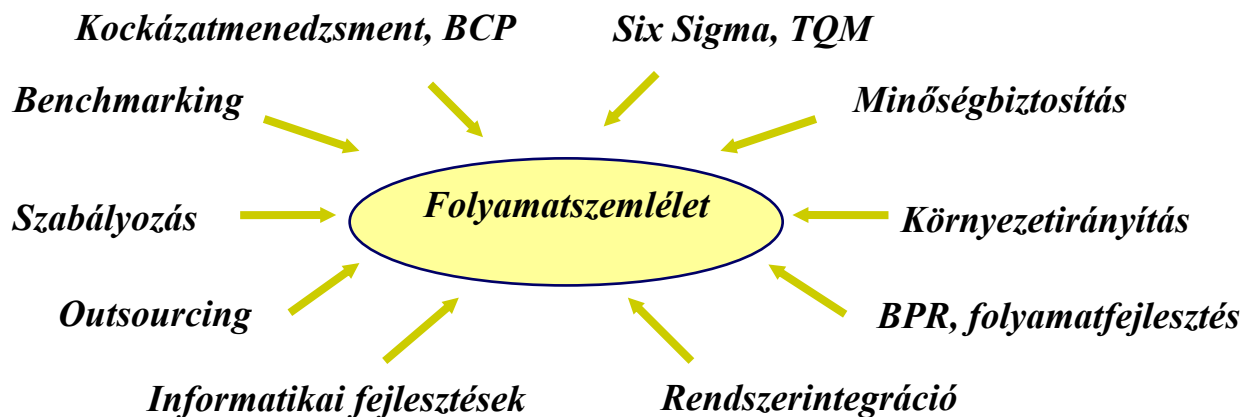


Folyamatmenedzsment megvalósítása a magyar vállalati gyakorlatban

A folyamatmenedzsment kialakulása

Lassan már 20 éve, hogy a folyamatszeglélet komolyabban megjelent a nemzetközi menedzsment gyakorlatban. A folyamatmenedzsment jelentőségét éppen az adja, hogy a vállalatok fejlődése közben egyre inkább specializálódtak, elkülönültek az egyes területek, bizonyos feladatokat az informatika vagy külső vállalkozások vettek át, a folyamatokban számos szakadás keletkezett, ezért a szervezetek hatékonysága és eredményessége nagy mértékben romlott. Szükség volt olyan integráló rendszerek kialakítására, amelyek összehangolják és a közös célok elérése irányába rendezik a szervezeteken belüli és szervezetek közötti történéseket.

Az ISO 9001 és a TQM rendszerek az elején éppen abban különböztek, hogy a TQM-ben erősebben megjelentek a folyamatszeglélet és a folyamatos fejlesztés alapjai. 2000-tól az ISO 9001 rendszerek követelményrendszere is folyamatszegléletű elven lett kialakítva, amely jelentős lökést adott a folyamatszeglélet terjedésének. A nagyobb pénzügyi botrányokra történő válaszként a befektetők érdekeinek védelmében az Egyesült Államokban és Németországban olyan törvényeket (Sarbanes Oxley, KontraG) hoztak, amelyek az amerikai illetve német tőzsdén jegyzett a cégek részére előírják a kockázatmenedzsment rendszerek alkalmazását. A vezetési tanácsadási piacnak a 90-es évektől mind a mai napig a rendszerintegráció és az informatikai tanácsadás és fejlesztések teszik ki a legnagyobb részét. Az informatikai rendszer bevezetések szintén folyamat alapon kell, hogy történjenek, hiszen a vállalati (működésbe) a meglévő folyamatok közé kell, hogy beilleszkedjenek illetve azoknak egy részét kell, hogy automatizálják az alkalmazott szoftver megoldások és hardware-ek.



Mára elmondhatjuk, hogy a vállalatok irányítását rendszerszegléletűen és folyamatelven célszerű megközelíteni. A vállalatok különböző irányokból különböző utakon kezdték el a folyamatszegléletű szabályozásokat, és sokszor ezek a rendszerek egymással párhuzamosan léteznek (pl.: ISO 9001:2000, ISO TS 16949, ISO 14001, MEBIR, ISO 27001...). Sok vállalat felismerve ezeket párhuzamosságokat integrált irányítási rendszerek kialakítására törekszik, amelyek egyszerre több követelményrendszernek is megfelelnek, hiszen ugyanazoknak a folyamatoknak különböző nézőpontok szerinti szabályozásáról van szó.

A folyamatelvű megközelítés lényege, hogy a vállalati működés eredményessége és hatékonysága a vállalaton belül lezajló folyamatok és események eredményeként alakul ki, ezért a működés szabályozása és fejlesztése érdekében a folyamatokat kell megfelelően kialakítanunk és fejleszteni.

Folyamatmenedzsment megközelítése

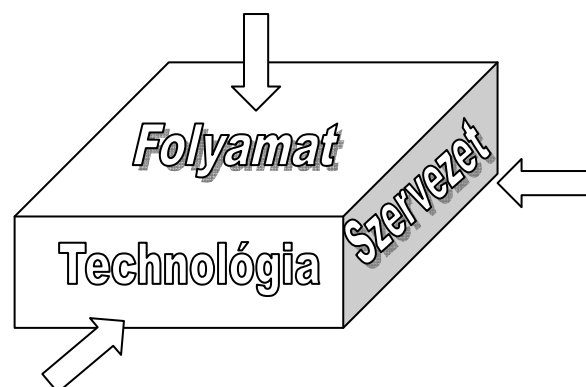
A folyamatszeglélet bevezetésének egyik legfőbb nehézsége, hogy a vállalati szervezet és érdekeltségi rendszer a legtöbb helyen nem egyezik a folyamatok logikájával (nem folyamat szemléletű), hanem funkcionális, divizionális szerkezetű. Ezért a folyamatok sok helyen megszakadnak, az egyes folyamatok működtetésének nincsenek igazi felelősei, gazdái, a folyamatban résztvevők csak a saját területükért vállalnak felelősséget és azon belül bírnak megfelelő hatáskörrel és rendelkeznek információkkal, így a folyamatok vevői és érintettjei sokszor elégedetlenek, a folyamatok működtetésének a hatékonysága nem megfelelő. Az egyes résztvevők a saját szervezeti felelősségeiken, hatáskörükön és érdekeiken belül igyekeznek optimális megoldásokat találni, viszont a folyamat, illetve a vállalat vevőit egyáltalán nem érdekli, hogy az egyes szervezeti egységek a saját kereteiken belül hogyan optimalizáltak és milyen belső konfliktusok voltak, őket az érdekli csak, hogy végül a folyamat eredménye számukra megfelelő megoldást ad-e?



A funkcionális jellegű (az egyes részegységekre optimalizáló) megközelítésből, a szabályozatlan folyamatokból eredően számos konfliktus, probléma alakul ki a folyamatok határain az egyes szervezeti egységek között, ennek tünetei szoktak lenni a hatékonyság romlása és a megnövekedett kommunikációs igény.

A megoldás egyszerűnek tűnik, alakítsunk ki hatékony folyamatokat és a folyamatok működését támogató folyamatszegléletű szervezetet. Ez azonban a valóságban lényesen nehezebb feladat, ugyanis a meglévő szervezeti kultúra szokások és rendszerek egyidejű integrált megváltoztatását igényli.

A folyamatok fejlesztésének három egymással összefüggő területe (dimenziója):



Ha megváltoztatjuk a folyamat valamelyik elemét, akkor azzal együtt az ehhez kapcsolódó technikai (technológia) és emberi alrendszereket (Szervezet) is meg kell változtatnunk, hiszen ezek határozzák meg azokat a keretfeltételeket amelyek között a folyamat lezajlik. Bármilyen elméletileg jó folyamatot kitalálhatunk, ha azt az emberek nem tartják be, vagy az alkalmazott technológia nem támogatja a gyakorlatban nem lesz működőképes. Tehát a cél, olyan folyamatok kialakítása, a lényeges érintettek bevonásával, amelyeket a meglévő, illetve a jövőben kialakított szervezeti és technológia feltételek is támogatnak és fenntartanak.

Természetesen a folyamatmenedzsment rendszer kialakítása nem öncélú feladat. Ezt a feladatot az az igény hívta létre, hogy a vállalat menedzsmentje szeretne megfelelni a vele és a vállalat működésével kapcsolatban állított külső és belső elvárásoknak, úgy hogy a vállalat főbb érintettjeinek elégedettségét elérje és fenntartsa és mivel már önmaga nem képes a teljes folyamatot elvégezni ezért szeretné azt megfelelően kézben tartani. Addig, amíg egy folyamatot önmagunk el tudunk végezni, addig általában a mi képességeink, hozzáállásunk (saját minőségképességünk, „személyes minőség”) és a rendelkezésre álló erőforrások (külső feltételek minősége) határozza meg, hogy milyen lesz az eredmény. Egy szervezeti méret és bonyolultság felett mindenképpen elérjük azt a korlátot, hogy önmagunk már nem leszünk képesek minden egyes a felelősségi körünkbe tartozó feladatot elvégezni, így a mi eredményességünk és hatékonyságunk egyre jobban fog függeni attól, hogy mások hogyan végzik a munkájukat.

Onnantól, amikor már önállóan nem tudjuk végigcsinálni a folyamatot (mert a kapacitásunk, képességeink és a feladat mennyisége, komplexitása több szereplő koordinált együttműködését igényli) egyre fontosabbá válik a folyamat megfelelő szabályozása és a folyamatműködéséhez szükséges erőforrások, információk és feltételek biztosítása. A vállalatok menedzsmentjének ezért a céljaik elérése érdekében az egyik legfontosabb feladatává a megfelelő folyamatok kialakítása és azok eredményes és hatékony működtetése válik.

Folyamatmenedzsment rendszer kialakítása

A folyamatmenedzsment rendszer kialakítása egy vállalatnál tapasztalataink alapján egy körülbelül egy éves folyamat. A folyamatmenedzsment rendszer kiépítésének lépéseit az a logika határozza meg, hogy „Ha valamit nem dokumentáltunk (definiáltunk), akkor nem tudjuk mérni, ha valamit nem tudunk mérni, akkor nem tudjuk szabályozni, ha nem tudjuk, szabályozni, akkor nem tudjuk menedzselni és ha nem tudjuk menedzselni, akkor nem tudjuk fejleszteni.”

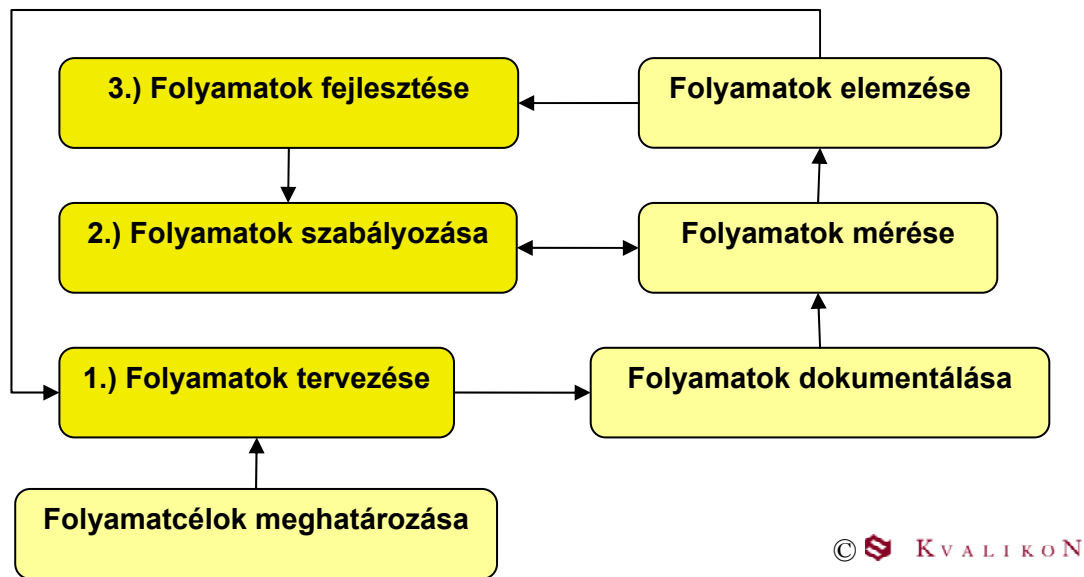
Tehát a folyamatmenedzsment rendszer kialakítása a következő lépések szerint történhet meg, először dokumentáljuk a meglévő folyamatokat, vagy ha nincsenek akkor tervezzük meg a folyamatokat. Utána kezdjük el mérni, elemezni és szabályozni folyamatokat, ha már kézben tartjuk átlátjuk a folyamatot, kezdjük el fejleszteni.

A folyamatmenedzsment rendszer kiépítésének 3 fontos alrendszere van:

- 1.) Folyamattervezés
- 2.) Folyamatszabályozás
- 3.) Folyamatfejlesztés

Ezek a folyamatmenedzsment elemek a vállalati projekteknél nem különülnek el egymástól ilyen élesen, az egyes folyamatfejlesztési projekteknél számos iteráció van (azaz a felmérési fázisban már rengeteg fejlesztési lehetőség felszínre kerül, amelyekből bizonyos fejlesztések szinte azonnal meg is valósíthatók, ezek megvalósításával nem érdemes a projektek fejlesztési fázisáig várni, Nem érdemes a fejlesztések elkezdése előtt az összes folyamatot egészen

aprólékosan dokumentálni és elemezni, hiszen úgy sem tudunk mindegyik fejlesztési lehetőséggel egyszerre foglalkozni. Célszerű, ha a projektre fordítható erőforrások felmérése után úgy határozzuk meg a prioritásokat, a fókuszot és az ütemezést, hogy a vizsgálat folyamatok fejlesztésére és nyomon követésére kellő energiát tudjunk fordítani. A folyamatok elemzését követően szintén több irányba léphetünk tovább elképzelhető, hogy csak apróbb szabályozási módosításokra lesz szükség, elképzelhető, hogy fejleszteni kell a folyamatot, de az is lehet, hogy teljesen új folyamatot kell terveznünk. A folyamatok fejlesztése után nagyon fontos a megfelelő szabályozás, hogy a fejlesztéssel elért eredmények hosszútávon is fenntarthatóak legyenek.

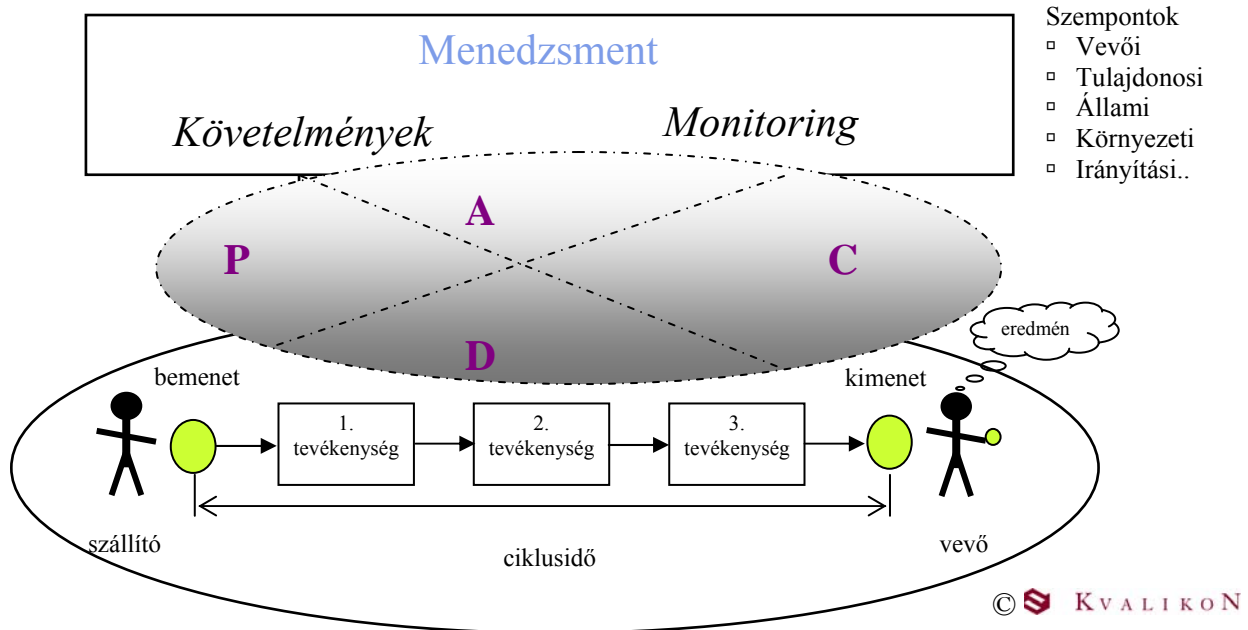


Folyamatközpontú irányítás

Amennyiben kialakult folyamatok elfogadott rendszere, a vállalat irányítását úgy kell átalakítani, hogy a folyamatok képezzék a működés irányításának alapját. Ennek megfelelően a folyamatok irányítását felelős, megfelelő hatáskörrel felruházott vezetőkhoz (folyamatgazdákhöz) kell hozzá rendelni és a folyamatok irányítását össze kell kapcsolni a stratégiai és üzleti célrendszerrel és a teljesítménymérési és értékelési rendszerrel.

A folyamatok irányítása a szokásos PDCA (tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, beavatkozás) ciklus szerint történik. A vezetés a megvalósításban általában szervesen már nem vesz részt, hanem azt a szervezeti hierarchia alsóbb szintjein lévő munkatársak végzik. A vezetés elsősorban a Plan (tervezés, célmeghatározás), Check (ellenőrzés, mérés, számonkérés) és ha a folyamatok menetével kapcsolatban valamilyen problémát érzékel az Act (beavatkozás) fázisokban vesz részt.

A folyamatok szabályozásánál a következő fontos feladatai fogalmazódnak meg a menedzsmentnek, a felsőbb szintű elvárásokból (stratégiai célok, érintettek elvárásai..) és a folyamatokban résztvevők képességeiből kiindulva megfelelő folyamatcélokat kell megfogalmazni és követelményeket kell megfogalmazni a folyamatok működésével kapcsolatban. A folyamatok megvalósításához biztosítani kell a megfelelő kereteket (szabályozások, folyamatleírások, követelmények) és feltételeket (erőforrások rendelkezésre állása, információk rendelkezésre állása, képességek).



A folyamatok kialakítása sem egyszerű technikai feladat, ahogy azt sajnos nagyon sok tanácsadó és tanácsadó cég megközelíti, ugyanis a folyamatokat emberek működtetik és hiába alakítunk ki logikailag számunkra tökéletesnek tűnő (mérnöki) megoldásokat, ha azokat a folyamatban résztvevő szereplő nem fogadják el, nem értik meg és nem tartják be. Nagyon sok cégnél azt tapasztalhatjuk, hogy a papíron leírt folyamatok (szabályozások) és a valóság egymástól elszakadnak.

A folyamatok szabályozása annyit ér, amennyi a folyamatszabályozásokból a valóságban megvalósul. Tehát a cél nem az hogy hosszú bonyolult a törvényi előírásokhoz hasonló szabályrendszert alakítsunk ki, ugyanis ezeket a szabályokat senki nem lesz képes naprakészen ismerni, betartani és karbantartani. Inkább egy olyan a kresz táblákhoz hasonló rendszert célszerű kialakítani, ami vizuálisan egyszerűen, lényegre törően tud támpontot adni a folyamatban résztvevőknek a hatékony és eredményes munkavégzéshez.

A folyamatok szabályozása nem egy statikus rendszer kialakítása hanem egy állandó fejlődő a környezeti változásokhoz, lehetőségekhez igazodó dinamikus rendszer menedzselése, ezért nagyon fontos a rendszer kialakítása után annak karbantartása és a folyamatos fejlesztése, ugyanis a folyamatszabályozások, folyamatleírások egy idő után elavulnak, nem lesznek napra készek és onnantól a folyamatban résztvevők számára nem nyújtanak valós segítséget és azokat mellőzni fogják. A megfelelő folyamatszabályozásoknak és leírásoknak a karbantartását nem célszerű külső szereplőkre (tanácsadók, belső minőségügyi szakemberek..) bízni, hanem a folyamatot működtető azokban szervesen résztvevő vezetőknek és munkatársaknak kell a napi munkával párhuzamosan folyamatosan végezni. Ezért olyan folyamatszabályozásokat érdemes kialakítani, amelyek karbantartása, aktualizálása nem igényel túl nagy felkészültséget és erőfeszítést a folyamatban résztvevőktől (így a munkájukkal párhuzamosan könnyen el tudják végezni azt).

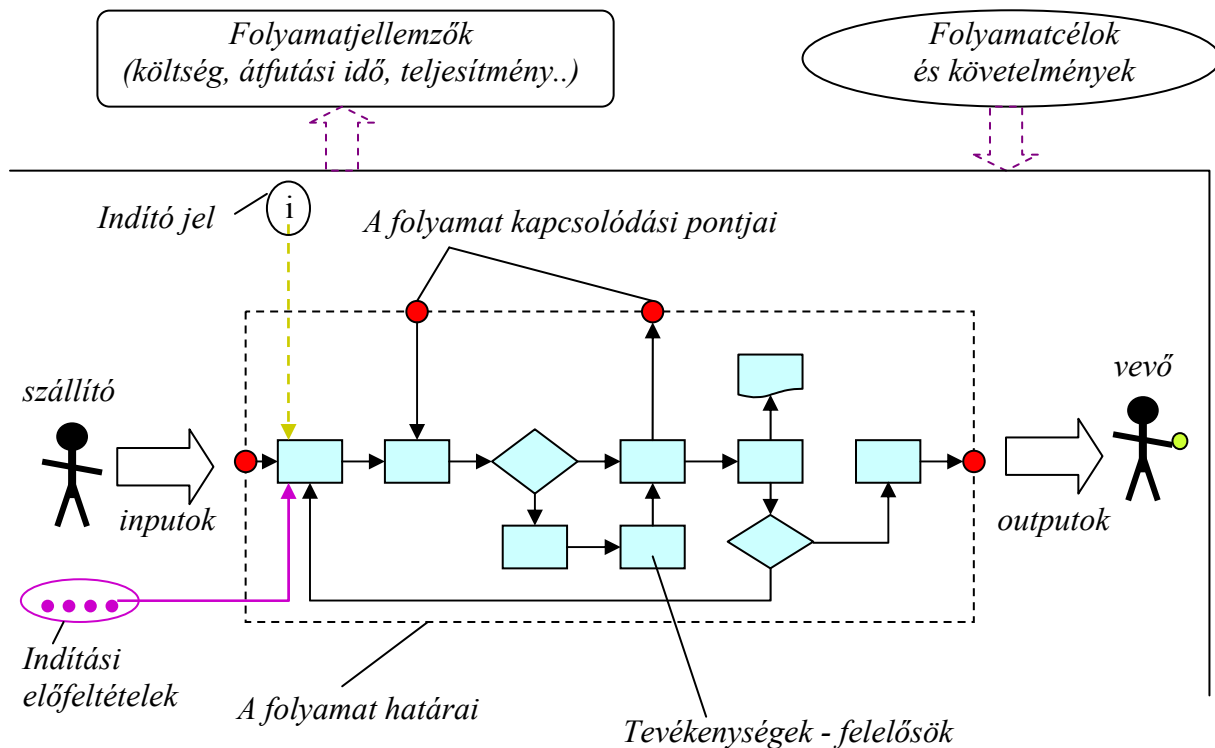
A folyamatok szabályozásánál és fejlesztésénél fontos a megfelelő fókusz megtalálása és a lényegre történő összpontosítás, ugyanis könnyű elveszni a részletekben és a folyamatok menedzselésére fordított energiáink szétforgácsolódnak. Ezért az elején a lényeges (kulcs) folyamatok fejlesztésére érdemes koncentrálni. A kulcs folyamatok meghatározásánál mi a Kvalikon Kft. tanácsadói gyakorlatában a folyamat prioritás mátrix eszközét szoktuk

alkalmazni, amely segítségével a vállalat kritikus sikertényezőinek meghatározása után kiválasztjuk az előzetesen elkészített folyamatlistából azokat folyamatokat, amelyek fejlesztésére és szabályozására elsődlegesen fókuszálunk.

A folyamatok szabályozásánál lényeges strukturális és koncepcionális keretek meghatározásától kiindulva a részletek felé történő haladást elvét valljuk. Az elején nem merülünk el a részletekbe, hanem a folyamat határait és az azokon kívülről látható illetve megfogalmazott legfontosabb jellemzőket határozzuk meg. A folyamat legfontosabb jellemzői:

Folyamat:

- Célja (folyamattal kapcsolatos követelmények)
- Vevői
- Outputjai
- Szállítói
- Inputjai
- Felelősök, résztvevők
- Indítójel
- Indítási előfeltételek
- Folyamatjellemzők (folyamatmutatók)



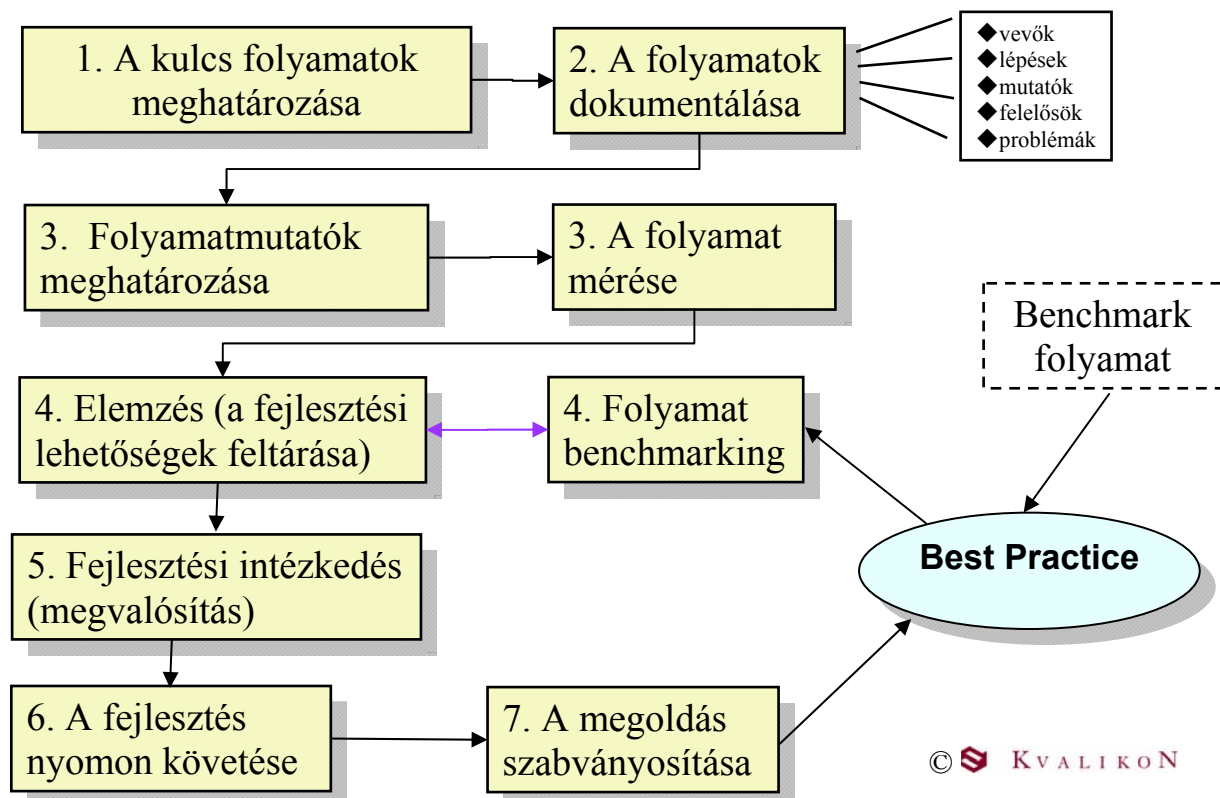
Folyamatok fejlesztése

A folyamatok fejlesztése egyben szervezetfejlesztési projekt is. Ha jók a folyamatok, akkor könnyebb a munka kevesebb a veszteség és kevesebb a szervezeten belüli konfliktus. A folyamatok fejlesztése a folyamatban résztvevők érdeke kell, hogy legyen. Ezért a folyamatok fejlesztését mi a tanácsadási projektjeink során mindig az érintettek bevonásával, csapatmunkában végezzük.

Mint bármely változással kapcsolatban, a folyamatok fejlesztésével kapcsolatban is az elején fel kell készülni bizonyos mértékű bizalmatlanságra és ellenállásra. A folyamatok felmérése, elemzése, a meglévő munkájuk mellett többlet terhet ró a folyamatban résztvevőkre, és kialakulhat egy félelem, hogy a folyamatok megváltoztatásával bizonyos szereplők hátrányosabb helyzetbe kerülhetnek. Ezért fontos, hogy a folyamatfejlesztési projektek elején megfelelően kommunikáljunk, tudatosítsuk a kényszert a változásra, biztosítsuk a felső vezetés aktív részvételét és elkötelezett támogatását és olyan problémák megoldására koncentráljunk, amelyek a folyamat lényeges érintettjei számára fontosak, ezért a fejlesztési fókuszok meghatározásánál célszerű egy stakeholder elemzést és egy változási erőter elemzést csinálni.

A folyamatok fejlesztésének egyik eredményes megközelítése a 7 lépéses folyamat fejlesztés. Ahol először feltérképezzük a vállalat főbb folyamatait és elkészítjük a folyamatok listáját. A folyamatok listájából a folyamatminősítés és a folyamatprioritás mátrix módszerével kiválasztjuk azokat a kulcs folyamatokat amelyek fejlesztésére koncentrálnunk. Az érintettek bevonásával felmérjük és dokumentáljuk a folyamatokat. A folyamatokhoz mutatószámokat határozzunk meg, mérjük a folyamatokat. Azonosítjuk a fejlesztési lehetőségeket (veszteségek, hibalehetőségek, szakadások, szabályozási hiányosságok). Fejlesztési intézkedéseket fogalmazunk meg, bevezetjük a változásokat és módosított folyamatokat. Nyomon követjük a intézkedések megvalósulását és eredményeit, ha szükséges helyesbítő intézkedéseket hozunk. Végül, ha a fejlesztett folyamat eredményei megfelelőek, szabványosítjuk (leszabályozzuk) a kialakított új folyamatot és megoldást és oktatjuk rá a folyamatban résztvevőket.

A folyamatfejlesztés lépései:



A folyamatok fejlesztésénél igen hasznos eszköznek bizonyul a Benchmarking, aminek két helyen vehetjük igen nagy hasznát:

- rögtön a projekt elején a fejlesztési fókusz meghatározásánál (ugyanis a teljesítmény benchmarking során másokkal összemérve a teljesítményünket, rámutathatunk azokra a területekre és folyamatokra, amik fejlesztésére célszerű összpontosítani
- illetve az elemzési fázisban, ahol egy folyamat benchmarking keretében olyan máshol a gyakorlatban is működő megoldásokat ismerhetünk meg, amelyek megfelelő adaptálásával fejleszthetjük a saját folyamatainkat.

Dr. Németh Balázs