

Szervezetmenedzsment IT támogatással

A menedzsment

A vállalati szabályzat (Company Policy) és az üzleti eljárások általában meghatározzák az egyes menedzsment-pozíciókat betöltő munkatársak felelősségi körét. Ennek kiemelten fontos eleme a menedzser-dolgozó kapcsolat leírása. A szabályzat alapvetően az új menedzserek számára készül, de hasznos a tapasztaltabb menedzserek ismereteinek időnkénti felfrissítéséhez is.

A felelősségek listájában a következők szerepelnek:

- Útbaigazítás az adott hatáskörbe tartozó munkatársak irányításához a kitűzött célok hatékony és eredményes elérése érdekében. A feladatokat tisztességesen és egyenlően kell kiosztani a munkatársak között.
- Az erőforrások hatékony felhasználása annak érdekében, hogy a döntéshez időben rendelkezésre álljon a szükséges, megbízható és pontos információ.
- A munkacsoport tagjainak személyes érdeke és megfelelő előrehaladása.
- Jó munkakapcsolatok ösztönzése és integritás elősegítése a munkafeladatokban.
- Megfelelő hozzáállás, a feladatok ismertetése, és hatékony kommunikáció, ezáltal jó munkakapcsolatok kialakítása, ami a munkatársakat ösztönzi arra, hogy a kitűzött célok és eredmények elérésére törekedjenek.
- Fejlesztés, amely minden vezető (supervisor), technikai és nem-technikai munkatárs teljesítményét, fejlődését és magatartását pozitívan befolyásolja az adott osztályon.
- Olyan teljesítményértékelések, amelyek minden munkatárs feladataihoz világos célokat és képzési lehetőségeket határoznak meg.
- Kommunikáció, ügyfélszolgálati és vezetői készségek.
- A vezető képes legyen az összes irányítása alá tartozó munkatárs munkájának irányítására.
- Adminisztrációs feladatok teljes körű ellátása.

Adminisztrációs felelősségek

A menedzserek adminisztrációs feladatokat is ellátnak saját munkacsoportjuk előírások szerinti eljárásaihoz, például:

- munkatársak időbeosztásának elkészítése és a jelenléti ívek vezetésének ellenőrzése,
- a túlórák feljegyzéseinek igazolása,
- a szabadságok ütemezése,
- a hivatalos és magánjellegű távollétek ellenőrzése, jóváhagyása,
- a biztonságos munkafeltételek biztosítása, gondoskodás a szervezet saját tulajdonú eszközeinek biztonságos állapotáról.

A nagyobb méretű szervezetek menedzsmentje háromszintű lehet: felsővezetők, középsővezetők és alacsonyabb szintű vezetők (szupervizorok, csoportvezetők).

Felsővezető menedzser

- alaposan ismernie kell a különböző menedzsmentfeladatokat és készségeket,
- ismerni kell a külső üzleti tényezőket, pl. a piaci körülményeket,
- képesnek kell lennie hosszú távú döntések meghozására,
- a döntésekhez magas szintű menedzsmenteszközökre épülő analitikus eljárásokat alkalmaz,
- felelős a stratégiai döntésekért,
- jövőbeli terveket készít és felügyeli a megvalósulásukat.

Középsővezetés (pl. IS-menedzser)

- képes speciális vezetői feladatokat megérteni,
- felelős a legfelső szintű menedzsment döntéseinek végrehajtásáért,
- felelős a szervezet összes információs rendszerhez kapcsolódó tevékenységéért.

Alsó szintű vezetés

- a magasabb szinteken hozott döntések és tervek végrehajtását biztosítja,
- a munkafeladatokat pontosan ismerve közvetlenül irányítja a munkaerőt az irodában, a gyárban, egy adott területen vagy munkacsoportban,
- ellenőrzi a munkatársakat,
- az alsó szintű vezetői döntések általában rövidtávúak.

Az informatikai osztályok általában a szervezet minden részlegének szolgáltatásokat nyújtanak, feladataik a menedzsment minden területére kiterjednek. Mivel közvetett hozzáadott értéket termelnek, az üzletmenetben közvetett költséget jelentenek. A „közvetett” jelző azonban nem jelenti azt, hogy ne volna fontos a szervezet számára a korszerű IT-infrastruktúra fejlesztése. Az IT-rendszer közvetlenül befolyásolja az üzleti eredményt és stratégiai szintű információt nyújt az üzleti beszámolókhöz.

IT támogatás az egyes menedzsment szinteken

Az egyes menedzsment szintek más-más informatikai támogatást igényelnek.

A felsővezetői szint IT-támogatása esetében a következőket kell figyelembe venni:

- Az adatok különböző formátumban előállíthatók, a formátumok közül mindig azt kell választani, amely a döntés-előkészítést a leginkább támogatja.
- A felsővezetés átfogó információt igényel, de azon mögöttes információknak is elérhetőnek kell lenniük, amelyek a részleteket képesek bemutatni.
- Az összegző jelentéseket szolgáltató IT-eszközöknek felhasználóbarát, könnyen kezelhető felhasználói interfésszel kell rendelkezniük. Ügyelni kell arra, hogy a technológia ne okozzon gondot egy-egy magas szintű döntéshozatal-eljárás során. A jó megoldás a lényeges elemek megjelenítése az összegző jelentésben, kiegészítve a részletek, háttéradatok bemutatásának lehetőségével.

A középsővezetői szint IT-támogatása esetében a következőket kell figyelembe venni:

Állandó és megbízható adatmenedzsment szükséges. Az adatoknak mindig rendelkezésre kell állniuk elemzéshez, és folyamatosan új eszközöket kell felkutatni, készenlétben tartani a jövőbeli adatok elemzéséhez. Ezen a szinten is fontos, hogy a számítógépes rendszerek felhasználói felülete felhasználóbarát, könnyen kezelhető és érthető legyen. Ezen a szinten várhatóan nagyobb egységekben kell gyűjteni és elemezni az adatokat. Előfordulhat, hogy a felsővezetéstől érkező kérésekre gyors, átfogó jelentéseket kell szolgáltatni, de felső vezetői döntés-előkészítéshez szükséges adatelemzés itt nem feladat.

Az alacsony szintű menedzsmentnek nyújtott IS-támogatás esetén az alábbiakat kell figyelembe venni:

- megbízható adatmenedzsment és biztonsági mentések,
- megbízható adatgyűjtés-támogató rendszerek,
- hatékony gyakorlati támogatás az adatgyűjtés műszaki megoldásaiért felelős személyeknek, mint például egy ipari cégnél az üzemvezetők,
- a többi szinthez hasonlóan itt is át kell tekinteni az alkalmazott IT rendszereket olyan a szempontból, hogy megfelelnek-e a vállalkozás jövőbeli igényeinek.

Függetlenül attól, hogy a menedzsment melyik szintjén vagyunk, az informatikai támogatás leglényegesebb pontja az összegyűjtött adatok megbízhatósága, az adatgyűjtésre használt eszközök alkalmassága és a megfelelő formátumú elemzés. Nagy figyelmet kell fordítani a döntéshozatali eljárásban használt rendszerekre és segédeszközökre, függetlenül attól, hogy ERP rendszerről van szó, vagy egy üzemvezetői szintű adat-gyűjtésről. Az összegyűjtött adatoknak pontosnak kell lenniük, és olyan szöveges vagy grafikus formátumban kell a felhasználóknak átadni, hogy könnyen érthető legyen.

A szervezeti tudás, memória és tanulás definíciója

Számos szervezet gyakorlatában jelen van a tudásmenedzsment, amely nem más, mint a szervezetben alkalmazott gyakorlatok azonosítása, létrehozása, megjelenítése, megosztása, amely lehetővé teszi a szervezetben meglévő tudás hasznosítását. A tudásmenedzsmenthez szükséges erőforrást általában az IT vagy a HR osztály biztosítja.

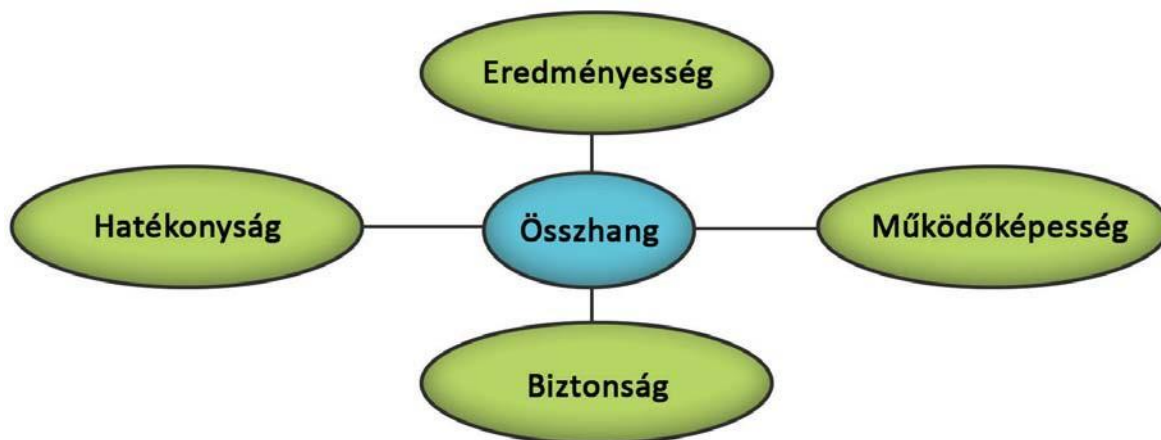
A tudásmenedzsment jellemzően valamely szervezeti célhoz (például a termelés hatékonyságának javításához, versenyelőny biztosításához vagy a belső folyamatok fejlesztéséhez) kapcsolódik. A tudásmenedzsmentet általában együtt említik a „tanuló szervezet”, az „élethosszig-tartó tanulás” és a „folyamatos fejlesztés” fogalmakkal. Az IT szerepe ebben az, hogy gondoskodik megbízható és pontos rendszerek rendelkezésre állásáról a tudás és az adatok megosztása érdekében. Ilyen lehet például a vállalati intranet vagy egyes dokumentum-menedzsment rendszerek.

Módszerek a döntési és üzleti teljesítmény mérésére (CSF, KPI, BSC)

A mérés általában pozitívan hat a teljesítményre. Ha egy feladathoz méréseket rendelünk, sokkal biztosabbak lehetünk a munka sikeres teljesítésében, mint amikor nem mérünk. A szervezet esetében a mérések néhány lépéssel közelebb visznek a célok eléréséhez.

Kritikus sikertényezők (Critical Success Factors)

A kritikus sikertényezőket időnként a célokkal azonosítják, de valójában azok a szervezeti célok megvalósulásának feltételei. A jól megválasztott (beazonosított) kritikus sikertényezők egyszerűek, érthetőek; segítenek abban, hogy a lényegre figyeljünk; mibenlétük könnyen elmagyarázható másoknak, és viszonylag könnyen ellenőrizhetőek.



1. ábra A vállalati célok kialakításának alapvető szempontjai (Kvalikon modell)

Alapfeltétel, hogy minden sikerfaktor mérhető legyen, és egy adott célhoz kapcsolódjék. A különböző mérési szintek tartalmazhatják a havi tranzakciók számát, vagy egy ellenőrzési folyamaton átment termékek számát.

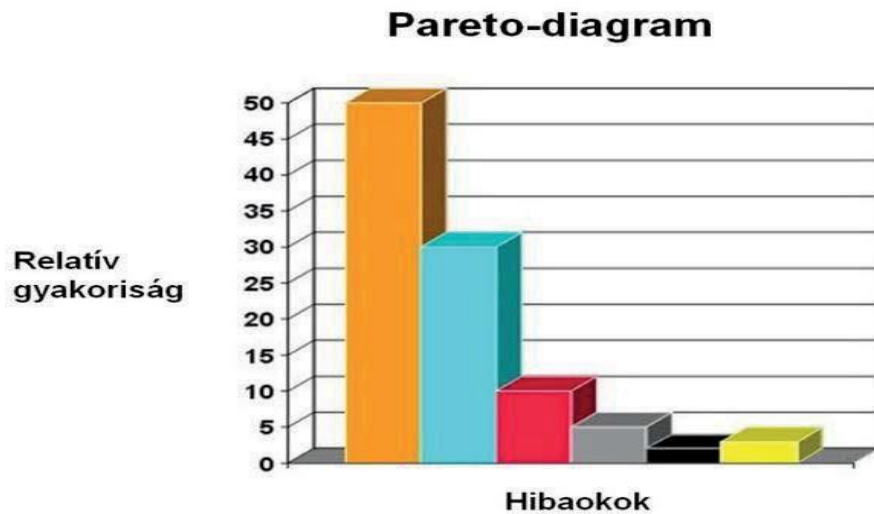
Kritikus sikertényezőre példa a minőségi (hibátlan) termékek százalékos arányának növelése 98%-célértékkal, 1,5% karanténba helyezési, 0,5%-os elvetési értékkel.

Kulcs teljesítménymutató

Egy másik technika a kulcs teljesítményindikátor vagy -mutató (Key Performance Indicator – KPI). A kulcs teljesítménymutatók előzetesen elfogadott mennyiségi mérések, amelyek a szervezet kritikus sikertényezőire hivatkoznak. Az indikátorok szervezetenként eltérőek, általában pénzügyi jelentéstartalommal rendelkeznek. A teljesítménymutató mindig a szervezet céljaihoz kapcsolódik,

mérhető, kulcsfontosságú a siker szempontjából. Hosszú távú megfontolásokhoz köthető, meghatározása és mérésének módja rövid távon nem változik.

Pareto diagram

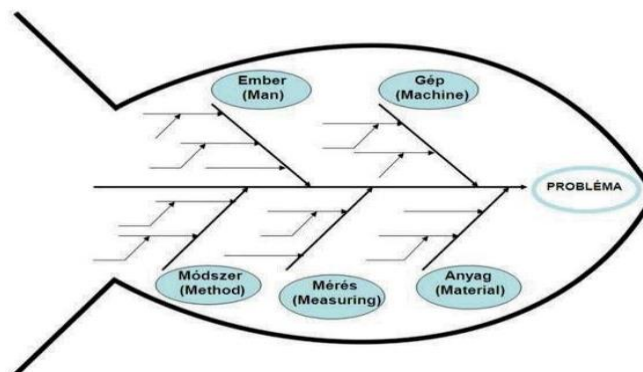


2. ábra Pareto-diagram

A Pareto-diagram egy olyan egyszerű oszlopdiaagram, amely a mért adatok gyakoriságát csökkenő sorrendben ábrázolja. Gyakran használják a minőségellenőrzésben a leggyakoribb hibák okainak feltárására. A hibákat kategóriákba sorolják például az ügyfelek által jelzett panaszok szerint. A Pareto diagram célja az, hogy elkülönítse egy adott probléma lényegi okait a lényegtelenektől. A szemléletes ábrázolás hozzásegíti a minőség-ellenőrzést ahhoz, hogy meghatározzák, hol a legcélszerűbb beavatkozni a hibák kijavításához. A hatékonyságot sokkal könnyebben javíthatjuk, ha arra koncentrálunk, hogy a legmagasabb oszlopok méretét (a legtöbb hibát okozó tényezők számát) csökkentjük, mintha a lényegtelen faktorokkal foglalkoznánk.

Ishikawa-diagramok

Egy másik gyakran alkalmazott technika az Ishikawa diagram, amely ok-okozat diagram néven is ismert. A módszer abban segít, hogy egy konkrét problémát alaposabban átgondoljunk a lehetséges okok feltérképezésével. Legfontosabb előnyeként kényszeríti a menedzsereket, hogy ne csak a triviális okokat vegyék számba, hanem tárják fel az összes lehetséges tényezőt, ami a problémát okozhatja. Gyakran használt elnevezés a módszerre a halszájka-diagram, mivel a kész ábra egy hal csontvázára emlékeztet.



3. ábra Ishikawa diagram

Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer

A **kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer** (Balanced Score Card – BSC) egy olyan teljesítménymenedzsment-eszköz (egész pontosan egy kiegyensúlyozott teljesítménymutatókon alapuló stratégiai értékelési rendszer), amely azt méri, hogy egy cég kisvolumenű operatív tevékenységei összhangban vannak-e a cég stratégia elképzeléseivel, céljaival.



4. ábra SC modell)

A BSC² operatív és pénzügyi megközelítést egyaránt tartalmaz, annak érdekében, hogy átfogóbb képet nyújtson az üzlet helyzetéről. A mutató arra ösztönzi a menedzsmentet, hogy a pénzügyi eredményeken kívül mérjenek minden olyan tényezőt (például a folyamatok hatékonyságát vagy a készségfejlesztést), ami befolyásolhatja a pénzügyi eredményt.

A menedzsmentinformációs rendszer (MIS)

A folyamatosan változó feladatok és az örökös információszükséglet az információs rendszerek fejlesztésére is állandó kihívással vannak. A menedzsmentinformációs rendszer számítógépes technológiára épülő információszolgáltatással támogatja a vezetői döntéshozást és a menedzsment hatékonyságát.

Példák az információs rendszerekben alkalmazott adatgyűjtési technikákra:

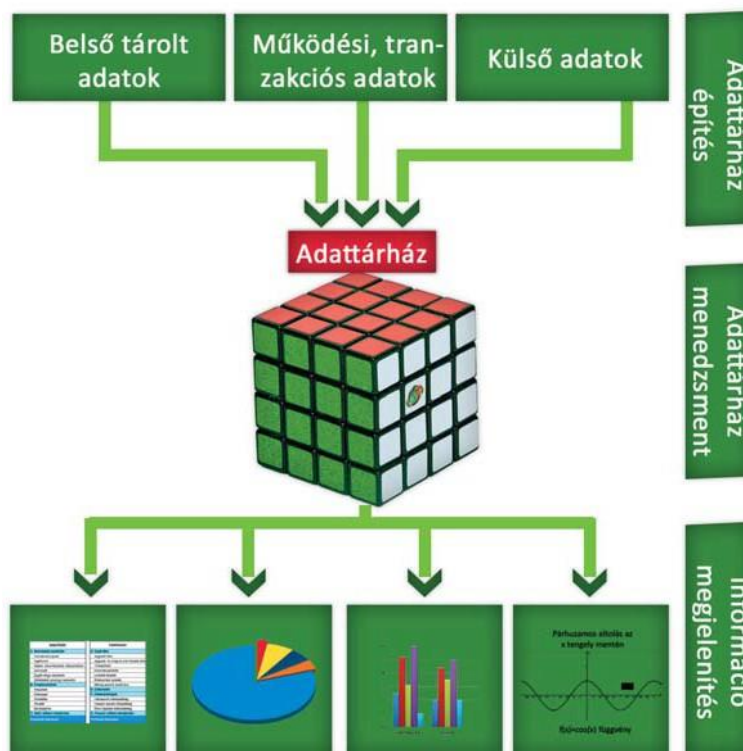
- **Adattárház (Data Warehouse):** elektronikusan tárolt adatok gyűjteménye, célja a menedzsment támogatása a jelentések és elemzések elkészítésében. Az adattárházban tárolt adatok egy pillanatképet rajzolnak fel a vállalkozás helyzetéről. Egy adott szervezet azon adatgyűjtő és szolgáltató részeit foglalja magában, ahol a működési adatokat újrastrukturálják jelentések elkészítéséhez, hatékony és egyszerűen kezelhető elemzésekhez.

1 A BSC a kialakítás mélységétől függően a küldetést és a stratégiát folyamatokra, szervezeti egységekre, sőt egyénekre vonatkozó konkrét célokra és mutatószámokra bontja le. BSC egy modellt kínál az intellektuális tőke pénzügyi tőkévé való átalakításának stratégiai szintű menedzselésére. A stratégia elemzése alapján a vállalat üzleti céljai nézőpont szerint határozhatók meg. A modell segítségével feltérképezhetők a célok közötti ok-okozati kapcsolatok, és ezzel létrehozható a vállalat stratégiai térképe. A nézőpontok a következők:

- pénzügyi: mi módon értékelik a tulajdonosok a szervezetet, illetve milyen üzleti eredményeket ér el a szervezet, vevők és partnerek: milyennek látják ők a szervezetet, illetve miként teremt új értékeket számukra a szervezet,
- működési (belső) folyamatok: hogyan segítik elő a belső folyamatok a vállalat stratégiai céljainak megvalósulását, azaz milyen területen kell a vállalati folyamatokat átalakítani, fejleszteni,
- tanulás és fejlődés: miként érhetők el a jövőbeni célok, hogyan tökéletesíthető az emberek tudása, milyen

beruházásokkal fejleszthetők a különböző rendszerek és eljárások, hogyan biztosítható a stratégiához való igazodás.

A balanced scorecard gyengesége, hogy mindent a vállalati stratégiához köt, és csak azt akarja mérni, ami a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából fontos. Ez helyes szempont, a túlhangsúlyozása azonban veszélyes és helytelen. További probléma, hogy a stratégia nagyon erősen kötődik a hatalomhoz és a méréseket ennyire alárendelni a hatalmi szempontoknak ugyancsak hibás. (<http://www.innostrada.hu/innomenedzsment> (<http://www.innostrada.hu/balancedscorecard>))



5. ábra Adattárház

- **Adatpiac (Data Marts):** gyakran az adattárház részhalmazának, más esetekben adatbázisnak tekintik. Az adatpiac egy szervezet speciális szakterülete(i) számára készülő elemzések és jelentések szempontjából releváns adatok tárhelye. Az adatpiac analitikus adatokat tartalmaz, az adattárház részhalmaza (adattárház funkciókkal), amely egy adott munkacsoport bizonyos üzleti tevékenységére vonatkozik.

Ellenőrző kérdések

1. Sorolja fel és elemezze az MIS menedzsment alapvető feladatait, felelősségeit!
2. Melyek a legfőbb különbségek a felső szintű és a középszintű menedzsment között?
3. Mit jelentenek a következő rövidítések: CSF, KPI, BSC?