

BPR, avagy a vállalati folyamatok újrászervezése*

– Múló divathóbort vagy korszakalkotó új irányzat? –

(II. rész)

A BPR, csakúgy, mint számos más menedzsment-irányzat (pl. TQM) szerint, a folyamatokra összpontosítva kell a vállalat struktúráját kialakítani, felépíteni. Vajon igazuk van-e?

A vezetés- és szervezéstudománynak régi dilemmája, hogy milyen a hatékony szervezeti struktúra. Az ideális struktúrának a rugalmasság és a stabilitás kritériumainak kell megfelelnie. Olyan rendszereket kell létrehozni a stabilitás, racionalitás, megvalósíthatóság elvének betartása mellett, amelyek lehetővé teszik a szervezet számára a dinamikus környezethez való alkalmazkodást, a megújulás lehetőségét.

Folyamatok

A lineáris-funkcionális szervezeti forma az egyik legrégibb strukturális megoldás. A hatékony működés előfeltételei a stabil piaci és tudományos technikai környezet. E kettő közül az 1990-es években a gazdaság legtöbb területén egyik sem volt jellemző. Továbbá a csupán funkcionális elven történő munkamegosztás „felesleges mennyiségi és minőségi tartalékokhoz, szervezeti redundanciához vezethet, illetve a megváltozott környezeti feltételekhez való alkalmazkodóképesség hiányát eredményezheti.”¹ A hierarchia tetejéről a vezető lenéz és látja, hogyan darabolódik a folyamat szépen feladatokká, funkciókká. Ha valaki az alsóbb szintről valamit tudatni szeretne a vezetőséggel,

felnevez és egy felügyelőkből, felettesekből álló „falanszál” találja szembe magát, a gyakran indokolatlan elvárások teljesítése energiájának nagy részét felemészti. A végeredmény pedig egy olyan szervezet, amely arccal a vezérigazgató felé, háttal a fogyasztónak tüsténkedik.² Az ilyen szervezeteknek azért okoz nehézséget a fogyasztói igények teljesítése, mert a vállalati folyamatokat szervezeti egységek határai keresztelik, és néha „senki földjére érkeznek”, ami késedelmet vagy rossz minőséget okozhat, de senki nem vonható érte közvetlenül felelősségre.

A kizárólag termék alapú munkamegosztás sem biztosabb út az „üdvösség” felé. Nagyon bosszantó tud lenni például, ha a postán három ablaknál kell sorban állni, amikor csomagot és levelet szeretnénk feladni, sőt egy csekket is be szeretnénk fizetni. A termékcentrikusság nemcsak az ügyfélnek, hanem a vállalatnak is okoz nehézségeket, például amikor összegezni próbálják az egy ügyféllel lebonyolított üzleteket.

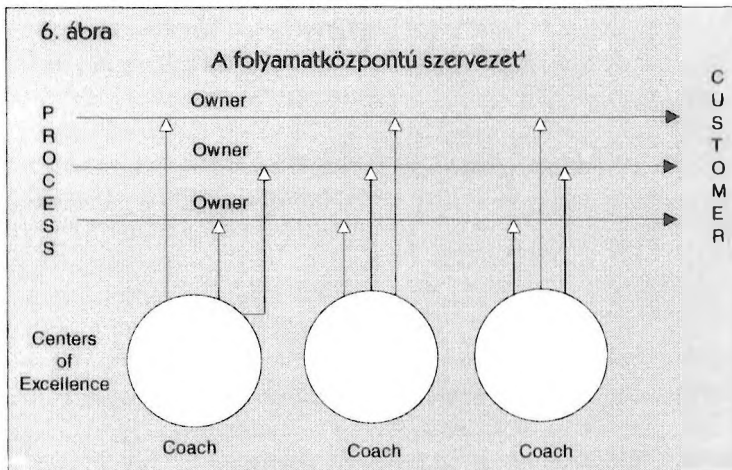
A konfliktus feloldására született a mátrix-szervezet, ami egyidejűleg teszi lehetővé a funkcionális és termék alapú munkamegosztást. Davenport ezt a formát tartja a legalkalmasabbnak arra, hogy biztosítsa az újrászervezett vállalat működését. A többdimenziós mátrix egyik dimenziója mentén a folyamatokat, a másik mentén a funkciókat találjuk. A dimenziók egyenlőségének elvét felrúgva a folyamatokra helyezi a nagyobb hangsúlyt. Tudomásul véve ennek hátrányait, a felelősséget, a döntések áthárítását, valamint az időpazarló koordinációs és egyeztető megbeszéléseket.

* Az OTDK közgazdaságtudományi szekciójában 1999-ben I. Díjat nyert dolgozat alapján.

1. DOBÁK MIKLÓS - ANTAL ZSUZSANNA - DRÓTOS GYÖRGY - GUTAI ANDREA - SZ. KIS LÁSZLÓ - TARI ERNŐ [1992]: *Szervezeti formák és koordináció*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

2. GHOSHAL S. - BARTLETT C. A. [1995]: *Changing The Role of Top Management: Beyond Structure to Process*. Harvard Business Review, január-február.

Hammer ezt szervezeti káoszknak nevezi.³ Az ő elképzelése az ideális struktúráról más. Szerinte a munka irányításának és a dolgozók irányításának el kell különülnie. A munka, azaz a folyamat irányítása a „folyamatgazda” (process owner), a dolgozók, azaz a „folyamat-team” irányítása pedig az „edző” (coach) feladata.



A „folyamat-team” a folyamat elvégzésében résztvevők természetes egysége, olyan vegyes összetételű, többféle szakmát képviselő munkacsoport, amely egy, a fogyasztó számára értéket teremtő folyamatért felel. Ez lehet állandó, vagy csak ideiglenesen, egy meghatározott feladat ellátására létrehozott csoport. Az edző, akárcsak a sportban, tanáccsal látja el a csapatot, segíti a problémamegoldásban, és próbálja minden csapattagból kihozni a legjobb teljesítményt. Azonban nem hozhat döntést a csapat helyett, nem végezheti el helyettük a munkát, ahogy a szövetségi kapitány sem rúghat gólt a válogatott helyett. A hagyományos „főnöki teendők” ellátására nincs szükség, hisz ezt a teamek saját maguk intézik el. A „tudásközpont” (center of excellence) az a hely, ahol a dolgozók számára továbbképzéseket, tréningeket szerveznek. A folyamatgazda felelős az adott folyamat újraszervezéséért, és miután ez a fázis lezárult, figyelemmel kíséri a folyamat alakulását.

Az a korábbi feltételezés, miszerint a munkát ténylegesen elvégző embereknek sem idejük, sem képzettségük nincs ahhoz, hogy saját tevékenységüket ellenőrizzék és irányítsák, nem helytálló. Egy biztosítócég-nél például a döntéstámogató rendszer segítségével az a munkatárs, aki korábban csak a lakcím helyességét ellenőrizte, most egy jelentkezés elfogadásáról dönt. A munka azon pontján, ahol a dolgozók korábban kérdéseikkel feletteseikhez fordultak, most maguk dönté-

nek. Tehát a szervezeti hierarchia egy részére nincs szükség, a piramist le kell „lapítani”.

Sokan tekintik magukat a BPR avatott tudóinak, és sok elképzelés látott napvilágot az ideális folyamatközpontú szervezetről. Az eltérések ellenére, mind-egyik alapja a többszakmás folyamat-teamek felállítása. Ennek továbbgondolása a többszakmás munkaerő képzése. Az egyén számára ez lehetővé teszi, hogy változatos legyen életpályája, a vállalat szempontjából pedig növeli a belső operatív rugalmasságot és a külső feltételekhez való alkalmazkodás lehetőségét. A multifunkcionális csoportok kialakításáról bővebben az „emberek” címszó alatt írok.

Emberek

Az üzleti integrációs modell ebben a tényezőben sűríti a „soft” elemeket, úgymint szaktudás, stílus, munkaerő-gazdálkodás és a közös értékek, hisz ezek mind az emberekhez kapcsolódnak. Amennyiben az alkalmazottak elmennek a cégtől, magukkal viszik szaktudásukat, és felbomlanak a közös értékek, a stílus és a munkaerő-gazdálkodási rendszer is. Emiatt nagyon fontos, hogy a

A Taco Bell példája az új struktúra bemutatására

A Taco Bell az 1980-as évek elején egy főképp mexikói ételeket kínáló regionális étteremlánc volt. Forgalmuk reálértékben 1978–1982 között 16%-kal csökkent. Mindenképpen lépniük kellett, ha talpon akartak maradni. John E. Martin, a cég 1983-ban kinevezett igazgatója állt az újraszervezési folyamat élére. Jövőképében a Taco Bell a gyorséttermi üzletág óriásaként, a mexikói kategória élvonalaként szerepelt. Vendégeik megkérdezése során kiderült, hogy azok nem bővebb ételválasztékról, nagyobb konyháról, dekoratív belsőről álmodoznak, hanem gyorsan és tiszta környezetben kiszolgált, jóízű ételekre vágnak, megfizethető áron. Következésképpen az újraszervezés során célul tűzték ki, hogy az eladott termék kivételével mindennek csökkentsék a költségét. A vezetési folyamatot teljesen átszervezték. A „területi vezető” (akinek feladata öt-hat étterem ellenőrzése volt) munkakörét teljesen kiiktatták. A döntési hatáskör nagy részét az üzletvezetőből étterem-igazgatóvá avanszált alkalmazottakhoz delegálták, akik ezután önállóan irányították éttermüket. Másrészt létrehozták a piacmenedzseri posztot. A piacmenedzser a hagyományos utasításos stílus helyett a kivételek elve alapján irányít, csak a felmerült problémákkal foglalkozik, átlagosan 30 étterem tartozik hozzá. A vezérigazgató elmondása szerint az átszervezés során több száz kollégától váltak meg, de többségük önként távozott.

3. HAMMER, M [1996]: *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and our lives*. London, Harper Collins.

4. Hammer, M, 1996, 126 p.

megváltozott körülmények között a „megszoksz vagy megszöksz” alternatívák közül az első teljesüljön.

Milyenek is a megváltozott körülmények?

Hammer a „Munka Új Világáról” beszél, ami elé ki-
mondatlanul is oda képzelettel a „szép” jelzőt. A munka
új világára a már korábban említett változásokon kí-
vül sok más is jellemző:

- a munkakörök megváltoznak;
- betanítás helyett képzés;
- az előléptetés kritériuma a képesség, nem a telje-
sítőmennyiség;
- a jövedelmet a végzett munka helyett az ered-
mény határozza meg.

• A munkakörök megváltoznak

A több funkciót ellátó csapatokban a munkakörök
közötti határok elmosódnak, az alkalmazottaknak az
egész munkafolyamatot át kell látniuk, és több fázist
önállóan meg is kell oldaniuk. Nemcsak saját munká-
jukhoz kell érteniük, hanem tisztában kell lenniük az-
zal is, hogyan illeszkedik saját szerepük a szervezet
egészébe. Magyarán: egy embernek lényegesen több
dologhoz kell értenie, mint korábban. A munka a fo-
lyamat során így kevesebb kézen halad át, kevesebb
adminisztráció és várakozási idő jellemzi. Így akár a
létszám csökkentése mellett is növelhető a hatékonyság.
A sikeres csapatmunkához nem elegendő a kitűnő
szaktudás. Az olyan képességek, mint a probléma-
megoldás, a csapatmunkára való készség, a kommunika-
ció, az innovatív, kezdeményező gondolkodás is el-
engedhetetlen. Az alkalmazás során azonban ezt
gyakran figyelmen kívül hagyják, és evvel a létreho-
zott teameket eleve működésképtelenségre ítélik. Ezek
a képességek különböző eszközök segítségével fej-
leszthetők, ehhez azonban idő kell.

A menedzsment egy folyamat teljeskörű elvégzését
csak akkor bízhatja egy folyamat-teamre, ha a munka
elvégzéséhez szükséges döntési hatáskört is delegál
hozzá. A felhatalmazás az újrászervezett folyamatok
elengedhetetlen következménye. Nem a szabályok kö-
vetését várják el az alkalmazottaktól, hanem arra ösz-
tönöznek, hogy a dolgozók saját szabályokat teremtsen-
ek maguknak. A teamek öngazdátok, a vállalattal
szembeni kötelezettségeik határain belül ők döntenek
a munka menetéről és módjáról.

A felhatalmazott alkalmazottak megítélésében
azonban eltérőek a vélemények. Sokan úgy gondolják,
hogy a dolgozók önbecsülése megnő, jobban maguké-
nak érzik a vállalat eredményeit, gondjait, haszno-
sabbnak érzik magukat, hisz látják, hogy munkájuk-
nak eredménye van. Mások szerint a legtöbb alkalm-
zottnak egyáltalán nem hiányzik, hogy döntési hatás-
kört adjanak a kezébe, sőt nem is tud mit kezdeni vele.
Jobban szeretné, hogy megmondják, mi a feladat. „Ál-
jótékonyágnak” is nevezik: jótékonyág, mert az al-

kalmazottnak a nagyobb beleszólás jogát adomá-
nyozza, és ál, mert a mögötte rejlő motiváció nem
a strukturális egyenlőtlenségek csökkentése, hanem a
profitabilitás.

• Betanítás helyett képzés

A betanítás korábban egy adott funkció ellátására
való felkészítést jelentett. A már említett feladatkör-
megváltozás miatt azonban a folyamat-team tagjának
ennél szélesebb ismeretekre van szüksége. A betaní-
tást felváltja az átfogó ismereteket, szakmai alapmü-
veltséget adó folyamatos képzés. Az újrászervezés so-
rán figyelembe kell venni, hogy a gyárakban sok mun-
kás visszariad a folyamatos képzés gondolatától,
mondván, hogy ha iskolapadban akart volna ücsörög-
ni, akkor tovább tanult volna, nem pedig állást keres.

• Az előléptetés kritériuma a képesség, nem a tel- jesítőmennyiség

„A jól végzett munka jutalma a prémium. Az elő-
léptetés egy magasabb munkakörbe nem az. Az újra-
szervezést követően az előmenetel és a teljesítőmennyiség vi-
lágosan elhatárolódik egymástól, ugyanazon szerve-
zeten belül. Egy másik munkakörbe való előléptetés a
képességektől függ, nem pedig a teljesítőmennyiségtől. Az
előléptetés változást jelent, nem pedig jutalmat.”⁵ Ez
sokak szerint eretnek gondolat, hiszen a lapos struktú-
rában amúgy is nagyon kevés az előrelépés lehetősé-
ge, és így ez a kevés lehetőség is azok számára nyitott,
akik, habár képességeik megfelelőek, de adott esetben
például csupán középszertű teljesítőmennyiséget produkál-
nak. Nem beszélve arról, hogy míg a teljesítőmennyiség töb-
bé-kevésbé objektíven mérhető, addig a képesség
szubjektív mérce. Az elvet az is megkérdőjelezi, hogy
a pénz, azaz a prémium motiváló ereje véges, gondol-
junk csak Maslow piramisára. Különösen pikáns lehet
az a fordulat, amikor egy folyamat-team tagja teljesít-
ménye alapján magasabb fizetést kap, mint a folya-
matgazda. Habár Hammer szerint ez egyáltalán nem
okoz problémát.

Számos, újrászervezést végrehajtott cégnél alkal-
mazták a jutalmazás másik fajtáját is, ez a tréninge-
ken, továbbképzéseken történő részvétel biztosítása. A
munkavállaló számára nem azt garantálják, hogy a
cégnél a következő válság, átalakítás során nem kerül
utcára, hanem azt, hogy ha egyszer utcára került, nem
marad sokáig ott, mert a cég által támogatott képzések
során elsajátított képességekkel hamar talál új munka-
helyet. Elgondolkodtató, hogy az ilyen, jól képzett
munkaerő vajon nem hagyja-e el már korábban a céget
egy másik munkahelyért?

5. HAMMER, M. - CHAMPY, J. [1996]: *A vállalati folyamatok újrászerve-
zése.*

• **A jövedelmet a végzett munka helyett az eredmény határozza meg**

Az új ösztönzési rendszer nem a munkahelyen eltöltött időt, rangot, életkort díjazza, hanem csak és kizárólag az elért eredmények, a vevők elégedettsége és az előállított értékek alapján értékeli. Hammer szerint az ideális megoldás az, amikor alacsony, nem progresszív alapbérek mellett a kiemelkedő teljesítményt egyszeri prémiummal jutalmazták, hisz az ehavi jó teljesítmény semmi garanciát nem nyújt a jövő havi jó teljesítményre. Az ilyen és hasonló rendszerek bevezetése, érthető okokból, nem aratott nagy sikert a munkavállalók körében.

A másik elgondolkodtató aspektus a csoportteljesítmény. A teljesítményt a csoport hozza létre, így ha a teljesítményelvű jövedelempolitikához ragaszkodunk, akkor jövedelmet is a csoportnak kell kapnia, amit a tagok autonómiájuk révén, önmaguk osztanak el. Ez azonban nem igazán kivitelezhető. Nem túl hosszú barátságok születnének egy olyan csoportban, ahol mindenki csak a másik rovására kaphat több fizetést.

Az imént sorra vett négy változás a vállalat értékrendjét gyökeresen átalakítja. Nem szabad elfelejteni, hogy a vállalati kultúra ilyen mértékű megváltoztatása nem megy egyik napról a másikra, akár évek is beletelnek, amíg az új értékrend rögzül. A gyakorlatban az említett elvek általában csak sarkítottan érvényesülnek. Számos felmérés eredménye alapján elmondható, hogy némi idő eltelte után az alkalmazottak többnyire megbarátkoztak az új környezettel.

• **Középvezetők**

A megváltozott körülmények a középvezetői réteget érintették leginkább. A szervezeti hierarchia lapítása során különösen ezt a réteget tekintették az újraszervezés szószólói feleslegesnek és leépítendőnek. Peter F. Drucker is részben az esztelen elbocsátásokban látja az újraszervezés kudarcának okát.⁶ A vállalati folyamatok újraszervezése a dolgozókat új feladat elé állíthatja, de az esetek többségében nem kéne feleslegessé válniuk. A Ford új anyagbeszerzési rendszerének kidolgozása után 500 dolgozó helyett 25 is elegendő volt a feladat ellátására, a maradék 425 azonban nem az utcára került, hanem a cég más egységeinél kamatoztathatta tudását. Davenport úgy véli, hogy a gyakran elmaradt gyors, átütő eredmények miatt folyomottak a vezetők a költségcsökkentés leggyorsabb eszközehez, a létszámcsökkentéshez. Az Apple cég például 1993-ban grandiózus újraszervezésbe kezdett, és ennek eredményeképp nagyarányú elbocsátásokról számolt be, holott szakértők szerint az összefüggés kétséges volt. Az

6. THOMAS DAVENPORT [1997]: *A meeting of the Minds*. CIO Magazine, szeptember 15.

Egyesült Államokban 1990 óta elbocsátott emberek 20%-a középvezetői rétegből távozott. Sok egykori középvezető számára az újraszervezés, a BPR csupán a leépítés szinonimája lett. Tény, hogy amerikai nagyvállalatok 1991 óta évi fél millió munkahelyet szüntettek meg, részben újraszervezésre hivatkozva.

• **Rezisztencia**

A leépítés mellett az újraszervezés során a legtöbb gondot a változásokkal szembeni ellenállás jelenti. Ennek az ellenállásnak számos oka van:

- a növekvő elvárásokhoz gyakorta csökkenő, de legalábbis nem növekvő jövedelem párosul;
- az előrelépés lehetőségének hiánya;
- félelem a munkahely, elért pozíció elvesztésétől;
- a vezetőkbe vetett bizalom hiánya;
- információhiány és félreinformálás;
- félelem az ismeretlen újtól.

Nem egy kudarc vezethető vissza arra, hogy nem fordítottak kellő gondot az alkalmazottak meggyőzésére, a kommunikációra. Holott a munkaerőre fordított figyelem olyan befektetés, amely elősegíti az alkalmazottak termelékenységének és elkötelezettségének szinten tartását, sőt növelését. Ez a hiányosság nem vethető kizárólag a gyakorlati alkalmazók szemére, hisz Hammer, habár felhívja a problémára a figyelmet, túl sok jótanáccsal nem szolgál. Szerinte az ellenállás minden nagyobb változás elkerülhetetlen kísérőjelenése. Leküzdésének pedig első lépése, hogy nem engedjük meg, hogy visszavesse törekvéseinket. A meggyőzésről alkotott elképzeléseit ennél nyíltabban is kifejti, amikor Al Caponét idézi egy újságcikkben,⁷ miszerint „Sokkal többre mérsékelt pár kedves szóval és egy pisztollyal, mint pár kedves szóval önmagában”. Ez kétségtelenül igaz, de csak rövid távon. Az emberierőforrás-menedzsment új törekvése az, hogy nem az alkalmazottakat kell hozzáigazítani a vállalati célokhoz, hanem pont fordítva! A vállalatot kell alkalmazni a munkatársak várakozásainak teljesítésére.

Páran azzal próbálkoztak, hogy a cég helyzetét túldramatizálva, a veszélyeket felnagyítva próbálták beláttatni az alkalmazottakkal, hogy egyetlen reményük az újraszervezés. Néhányan azonban túl messzire mentek. Egy európai vállalat igazgatója például a cég történetében legnagyobb könyvviteli hiányt generálta kisebb manipulációkkal azért, hogy meggyőzze dolgozóit az elkerülhetetlen változásról, ez azonban a cég tőzsdei szereplését is rontotta.⁸ A különböző módszerekről a 3. tábla ad összefoglaló áttekintést.

7. STRASSMAN, PAUL [1994]: *The Hocus Pocus of Reengineering*. Across The Board, június.

8. KOTTER, JOHN [1995]: *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, március-április.

3. tábla
Az ellenállás feloldásának módjai⁹

| Módszer | Alkalmazható | Előnyei | Hátrányai |
|-------------------------------|---|---|--|
| Kommunikáció, képzés, oktatás | Információhiány, pontatlan analízis esetén | Meggyőzött alkalmazottak támogatják a változást. | Időigényes |
| Részvétel, bevonás | Ha a változás kezdeményezői küzdenek információhiánnyal | Az elkötelezettség nő, az információs fehér foltok megszűnnek | Időigényes |
| Támogatás, segítségnyújtás | Értelmezési problémák esetén | Az elkötelezettség nő | Időigényes és bizonytalan a kimenete |
| Tárgyalás | Ha bizonyos hatalmi csoportok a változás vesztesei lehetnek | Az ellenállás elkerülésének legkönnyebb módja | Drága és időigényes |
| Manipuláció, kinevezés | Ha minden más módszer kudarcot vallott | Gyors és kevésbé drága | Jövőbeni gondok forrása, különösen ha a manipulációra fény derül |
| Nyílt és burkolt kényszer | Gyors eredményt kell elérni és nincs nagy ellenállás | Gyors és elnyom minden ellenállást | Nagyon kockázatos |

Vannak, akik nem osztják Hammer véleményét, szerintük az alkalmazottak ellenállása nem szükségszerű, habár idő kell, amíg megszokják az új körülményeket. Az újraszervezés során azonban az idővel talán még jobban takarékoskodnak, mint a pénzzel. Ezért alkalmazzák a tábla utolsó két sorában feltüntetett manipulációt és kényszert. A változás során az alkalmazottaknak különböző lépcsőfokokat kell megmászniuk, és ha egy-két fokot kihagyunk, a gyorsaságnak csupán az illúzióját kelthetjük, valódi eredményt nem érhetünk el.

Technológia

Az új technológiáknak, különösen a dinamikus fejlődésnek indult információs technológiának kiemelkedő szerepük van. A BPR irányzat szerint az átütő hatáskövelés érdekében az információs technológia vívmányai segítségével fel kell rúgni az olyan régi szabályokat, amelyek akadályozzák a folyamatszerű, hatékony működést.

4. tábla
A szabálytörő technológiák¹⁰

| Régi szabály | Szabálytörő technológia | Új szabály |
|--|---------------------------|---|
| Az információ egyszerre csak egy helyen jelenhet meg | Osztott adatbázisok | Az információ egyszerre több helyen jelenhet meg |
| Összetett tevékenységre csak a szakértők képesek | Szakértői rendszerek | Egy „generalista” el tudja végezni a szakértő munkáját |
| A potenciális vevővel a legjobb kapcsolat a személyes érintkezés | Interaktív videolemez | A potenciális vevővel a legjobb kapcsolat az eredményes kapcsolat |
| Csak a vezetők hozhatnak döntéseket | Döntéstámogató szoftverek | A döntéshozatal mindenkinél a munka részévé válik |
| Egy vállalat centralizált vagy decentralizált | Távközlési hálózatok | Egy vállalat egyszerre lehet centralizált és decentralizált |

Sokan ódzkodnak azonban az új technológiától. Nem minden vevő örül, ha egy interaktív videolemezen tekintheti meg a kínált terméket, még akkor sem, ha evvel a vállalat értékesítési ügynökének energiát takarít meg. Nem mindenki bízik egy olyan döntésben, amit a számítógép „köp ki”, és még sorolhatnánk. Mások szerint az információs technológiában a technológiára egyre nagyobb hangsúly kerül, holott a legtöbb

Egy példa a technológia hatékony alkalmazására

Számos példa igazolta, hogy egyes cégek a körültekintően megszerkesztett és kiépített számítógépes rendszereknek köszönhetően forradalmi változásokat értek el. Az egyik klasszikus példa a Ford új anyagbeszerzési rendszere.¹¹ A Fordnál a számlakezelési osztályon mintegy 500 ember dolgozott. A beszerzési osztály a megrendelőlap másolatát elküldte a számlakezelési osztálynak, s amikor az áru megérkezett, az átvételi elismervény egy másolatát szintén eljuttatták a számlakezelési osztálynak. Végül megérkezett a számla, és ezután a számlakezelési osztály a három dokumentum egyeztetésével foglalkozott. A legtöbb időt az vette igénybe, hogy az eltéréseknek utánajárjanak. Az újraszervezett folyamat ennél jóval egyszerűbb. A megrendelést most egy számítógépes adatbázisban is rögzítik, és amikor az áru megérkezik, azonnal ellenőrzik az adatbázisban, hogy volt-e ilyen megrendelés. Ha volt, akkor azonnal kifizetik, nem várnak a számla megérkezésére. Az új folyamathoz 500 helyett 75 munkatárs is elegendő.

9. KOTTER, JOHN - SCHLESINGER, L. A. [1979]: *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review, március-április.

10. Hammer - Champy, 1996, 105-115 p.

11. HAMMER, M. [1990]: *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Harvard Business Review, július-augusztus.

cégnél a már meglévő technológiában rejlő lehetőségeket sem tudják kihasználni. Az információk pedig továbbra is kallódnak. Statisztikák szerint a legtöbb vezető továbbra is csak a könyvelési adatokat böngészi, noha ennél jóval több adat áll rendelkezésére.

A technológia szerepét azonban alábecsülni sem szabad. Ma már szinte elképzelhetetlen egy olyan cég, ahol az adatok tárolása nem számítógépekkel történik. Magyarországon is nehezen találnánk olyan könyvelőirodát, amelyik nem szoftver segítségével könyvel.

Összegzés

Az 1990-es évek elején a menedzsment-szakirodalom jóslatokkal volt tele, miszerint a globalizálódó piac az amerikai és európai vállalatokra nézve veszélyt jelent. Sokan ijesztgettek a Távol-Kelet egyre növekvő kis tigriseivel és nagyhatalmaival, mint Japán vagy Kína. Sok cég a kitűnő eredményei dacára, a fenyegetéseket túlreagálva, költségmegtörő intézkedésekbe és leépítésbe kezdett. Hammer, Champy, Davenport és a BPR többi szónokai, egyszerre ígérték a vállalatoknak mindazt, amire látszólag szükségük volt: költségcsökkentés, létszámleépítés és a hatékonyság növelése. Ez, és a publikált „sikertörténet” nagyon vonzóvá tették az újraszervezést a vállalatok számára.

Az újraszervezés azonban nem biztosított sem időt, sem lehetőséget a vállalatoknak, hogy alkalmazkodjanak a megváltozott körülményekhez. Egyszerűen túl gyorsan akarta bevezetni a szükségesnek tartott változásokat. Egy szemléletes hasonlat szerint az újraszervező „sürgősségi betegellátást” végez, tipikus módszere az amputáció. Csak vészhelyzetben érdemes alkalmazni. A menedzsmentnek azonban akkor is tudnia kell, hogy a munkaerő demoralizálása azt jelenti, hogy a beteg talán soha nem épül fel teljesen.¹² A BPR alkalmazását a türelmetlenek szorgalmazzák, akik nem kívánnak szembenézni az olyan következményekkel, mint a munkaerő minőségének és elhivatottságának csökkenése. Davenport „beismeri”, hogy az újraszervezés nem vette számításba az embereket.¹³ Alkatrészként kezelte őket – ami cserélhető, eldobható, esetleg más területen újrahasznosítható –, nem pedig a szellemi tőke legfontosabb hordozójaként. Az emberi viselkedés, magatartás korábbi tapasztalatokon nyugszik, a hibátlan munkavégzést a gyakorlat teszi lehetővé. Nem átprogramozható bitek és bajtók halmaza az ember, szokásait, tudását gondolkodását nem lehet egyik napról a másikra átprogramozni. Kü-

12. STRASSMAN, PAUL [1994]: *The Hocus Pocus of Reengineering*. Across The Board, június.

13. DAVENPORT, T. H. [1996]: *Why reengineering failed: the fad that forgot people*. Fast company, premiere issue, január.

14. Davenport, 1997.

lönösen igaz ez a magyar munkavállalókra, akiknek politikai földcsuszamlások után, egy radikálisan megváltozott társadalmi gazdasági környezetben kell helytállniuk.

Mostanra az újraszervezési láznak valóban vége. Azok a tanácsadó cégek, amelyek kizárólag ezzel foglalkoztak, most új vizekre eveznek. A cégek, ahol az újraszervezési kísérletek megbuktak (a már említett 1994-es felmérés szerint a kísérletek 67 százaléka kudarccal végződött), most próbálják összerakni a darabokra esett struktúrát, és hitet adni a dolgozóknak. A vállalatok, amelyek napjainkban újraszervezésbe kezdenek, elvetik a radikális átszervezési kísérleteket, s a BPR módszertanával teljesen ellentétesen, fokról-fokra haladnak.

Mindenesetre nem szabad kiönteni a gyereket a fürdővízzel. A BPR irányzatnak vannak pozitív és mindenképpen megfontolásra méltó gondolatai:

- Az a vállalat, amelyik figyelmen kívül hagyja üzleti folyamatait, saját sírját ássa.
- A vezetőknek fél szemmel mindig a technika kínálta új lehetőségekre kell figyelniük, hogy lépést tudjanak tartani.
- Az alkalmazottak felhatalmazása és a „tudás-menedzsment” még kiaknázatlan lehetőségeket tartogat.

Manapság már nem BPR-ről, hanem a cég „feje tetejére állítását” és a radikalizmust elkerülő, de az említett elveket magában foglaló irányzatokról olvashatunk, mint: BPM (Business Process Management) és BPI (Business Process Improvement).

„Az »újraszervezés kocsijára« mindenki próbált felugrani. Mostanra a többség leugrott. Néhány vállalat valószínűleg csendben megpróbálja bejárni a rögsz utat, és akkor néhány éven belül tudni fogjuk, hogy is kéne csinálni. Talán új nevet adunk a gyereknek, hogy senki se emlékezzen rá.”¹⁴

Szerzőnk egyetemi hallgató, PTE, KTK

**magyar
műhely**

A kortárs progresszív irodalom, zene, képző- és médiaművészet fóruma.

Megrendelhető a kiadó címén:
1027 Budapest, Csalogány utca 3/c.
E-mail: sxs@elender.hu

A folyóirat legújabb, 200 oldalas száma Erdély Miklós életművével foglalkozik.