

BÖGEL György

REENGINEERING

A reengineering az üzleti folyamatok ügyfélcentrikus, az alapoktól induló újragondolása, gyökeres átalakítása olyan teljesítménymutatók érdemi megjavítása érdekében mint költségek, minőség, kiszolgálás, átfutási idők. Sikeres alkalmazói között megtalálható a Hewlett-Packard, a Johnson & Johnson, a PepsiCo, a Chrysler, a Ford, és egy sor más vállalat ötven főtől a százezres nagyságrendig. A reengineeringre fordított kiadások a prognózisok szerint évi húsz %-kal fognak növekedni. A cikk a módszer alapelveiről és fontosabb fogásairól szól, részletesen tárgyalja az alkalmazásával kapcsolatos vezetői feladatokat, külön kitérve a humánpolitikai vonatkozásokra.

*„Az átalakulást egyetlen szóval lehet jól leírni:
maga volt a pokol.“*

Richard Abdoo
Wisconsin Energy Corp.

A reengineering a kilencvenes évek elején jelent meg a vállalati világban, és rendkívül gyors karriert futott be. Híveinek bibliáját, M. Hammer és J. Champy könyvét (1993) másfél év alatt 1,7 millió példányban adták el. Felmérések szerint Amerika nagyvállalatainak 75-80 százaléka belekezdett már valamilyen reengineering programba. Eltökélttségüket az is jelzi, hogy azokra együttesen dollármilliárdokat költenek - a kapcsolódó beruházásokról nem is beszélve -, és ezek a számok határozott növekedést mutatnak. Hasonló a helyzet Európában is. Az elektronikus adatszázok a „reengineering“ kulcsszó begépezése után méteres leporellókon ontják a vonatkozó írások adatait. A nagy tanácsadó cégek óriási összegeket tesznek zsebre vállalati reengineering programokban való közreműködésükért.

De vajon megtérülnek az óriási befektetések? Egyeseknek igen: a jövedelem ugrásszerűen megnő, a ciklusidők több tucat százalékkal rövidülnek, jóval nagyobb lesz a termelékenység, zuhannak a költségek. Mások - és nem is kevesen - viszont kudarcot vallanak: a pénz elúszik, az eredmények nem jönnek, a hosszú ideig tartó

bizonytalanság miatt romlik a munkahelyi morál, a vezetés elveszti az alkalmazottak bizalmát. A reengineering nem automata, amibe elég bedobni a pénzt, és máris megkapjuk, amit kívánunk.

A reengineeringben sok a jól ismert elem. Mondhatni, majdnem minden eleme az. Amikor például Robert Haas, a Lévi Strauss vezetője 1990-ben a folyamatok, az irányítási rendszer és a vállalati kultúra szükségszerű megváltoztatásáról beszélt (Howard, 1990), akkor a reengineering több alapelvét, megközelítési módját is megfogalmazta anélkül, hogy magát a szót használta volna. A vezetéstudomány „nagy öregje“, Peter Drucker akár a reengineering látnokának is tekinthető. John Naisbitt jóslataiból is egy egész sor bevált. Ha így áll a helyzet, akkor a fogalom miért futott be ilyen látványos karriert? Valószínűleg valamilyen „Aha!“ élmény miatt: az első leírásokat olvasva sok vállalatvezető gondolhatta: „Igen, pont ez az, valami ilyesmi kellene, itt van már a levegőben, több elemét már alkalmazzuk is, csak eddig nem adtunk neki nevet, és nem fogalmaztuk meg ilyen világosan az elveket és a belső összefüggéseket.“

Definíció, célok, gyökerek

Lássuk most, hogy mit is takar a *reengineering* kifejezés. A már említett Hammer-Champy könyv definíciója szerint a reengineering nem más, mint az üzleti folyamatok alapoktól induló újragondolása, gyökeres átszervezése drámai teljesítményjavulás elérése céljából. Átszervezések persze mindig is voltak a szervezetekben, köztük alapvetőek is - mi hát akkor az újdonság? A reengineering prófétái szerint az, hogy az utóbbiak egyrészt nem kérdőjeleztek meg bizonyos megcsontosodott vezetési alapelveket, másrészt a kiindulópontjuk valamilyen meglévő állapot volt, azt akarták valamivel jobbra tenni. A reengineering ezzel szemben nem azt mondja, hogy „csináljunk valamit jobban“, hanem azt, hogy „csináljunk valami egészen mást“, felejtjük el azt, ami van, induljunk nulláról, tegyünk magunk elé egy fehér papírt. Amikor 1993-ban Edwin Artzt, a Procter&Gamble vezérigazgatója bejelentette, hogy a cég reengineering akcióba kezd, ezt a kérdést tette fel a munkatársainak: „Ha a Procter & Gamble nem létezne, hogyan kellene ma megcsinálni?“ A reengineering hívei szerint adott esetekben a múltat elfelejtve sokkal nagyobb eredményeket lehet elérni, mint a meglévő állapot javításával.

És a világ ma tele van ilyen „adott esetekkel“. A vevők egyre több márka és áruféleség közül választhatnak, egyre többen versengenek a tárcájukban lapuló bankókért; alkupozíciójuk következtékppen egyre kedvezőbb, igényesebbek lesznek, eszük ágában sincs valamelyik márkához hűségesebbnek lenni, gyorsabb kiszolgálást, alacsonyabb árakat, megbízható szervízt, gyors reagálást követelnek, és készek bosszút állni a hajdani monopóliumoktól elszenvedett sérelmeikért. A vállalatok azt tapasztalják, hogy egy percig sem ülhetnek a babérjaikon, a siker homokra épül, amely állandóan vándorol, minden gyors mozgásban van, aki későn eszmél, óhatatlanul lemarad. Gondoljunk csak például az IBM-re: pár évvel ezelőtt ki hitte volna, hogy a „nagy kék óriás“ ilyen gyenge lábakon áll, a hatalmas piaci részesedés kámforként elillan, az apró cápák így megnőnek, és a megtépzott nimbuszt csak vérrel és verítéssel lehet helyreállítani. De nézhetünk másfelé is: a liberalizációs lépések sorával szerte a világon egész sor telekommunikációs cég tanulja meg, hogy hálózata másnak is lehet, a vevők pedig a konkurencia első füttyére otthagyják az egykori monopóliumot; a Sony háromhetenként dob a piacra egy új

Walkman modellt; a családok már rég nem ragaszkodnak a megszokott autómárkához, hanem vidáman kísérleteznek az újakkal, és így tovább.

Bár a vállalati élet globalizálódása miatt egyre kevésbé van értelme földrajzi határokat húzni, a reengineering programok mögötti motívumok tekintetében különbségek figyelhetők meg az USA és Európa között: az előbbi esetében a verseny és a vevők felől érkező fokozódó nyomás adja meg a kellő impulzust, ezért ott a programok elsősorban a közvetlen ügyfélkapcsolatokat - kiszolgálás, szervíz, ügyfélszolgálat stb. - veszik célba, Európában viszont egyelőre a költségsökkentésre irányul a figyelem. A reengineering programok elterjedtsége tekintetében nincs különbség a termelő és a szolgáltató szektor között, sőt az sem igaz, hogy a módszer kizárólag a nagyvállalatoké: sikeres alkalmazók az egészen kicsik között is vannak.

Azt sem mondhatjuk, hogy a reengineering a válságba jutott vállalatok mentőöve, valamiféle kísérlet a felesleges ballaszt kidobására, a lyukak betömésére - az alkalmazók körében jócskán találhatunk igen sikeres cégeket is. (A Shell például pénzügyi szempontból a kilencvenes évek elejének egyik legsikeresebb vállalata, 1995-ben mégis gyökeres átszervezési programba kezdett.) Valószínű, hogy ők tisztában vannak a siker múlékonyosságával: tartósan csak azok tudnak az élvonalban maradni, akik maguk alakítják a játékszabályokat, és megnehezítik az állandóan mögöttük lihegő versenytársaik dolgát.

Módszertani oldalról a reengineering elsősorban a hagyományos folyamatszervezés eszköztárából és a teammunka klasszikus elemeiből merít, de egyébként a modern vállalatvezetés szinte valamennyi elemét integrálja: a stratégiaalkotást, a szervezeti kultúrát, a változásmenedzsmentet, a coachingot, a lapos struktúrákat, a korszerű informatikát és így tovább. Szinte nincs olyan része, amire az ember ne azt mondaná: ezt már láttam valahol - így együtt, rendszerbe szedve a reengineering mégis több ismert részei pusztá halmazánál.

A reengineering folyamata

A reengineering „működését“ egy példán keresztül mutatjuk be. A kiindulópont egyszerű: mi egy vállalat vagyunk, a tulajdonosaink azt akarják, hogy a vagyonuk megfelelő mértékben növekedjen. Mondhatnánk azt is, hogy pénzt akarnak - osztalék és árfolyamnyereség formájában -, de

manapság ezt finomabban így fejezik ki: értéket kell számukra termelnünk (ez a *shareholder value*). Ez az érték egy másik érték függvénye, azé, amit a vevőinknek kínálunk (ez pedig a *customer value*). Ha a vevő a pénzéért nem kap értéket - többet, mint a versenytársainktól -, akkor elpártol tőlünk, nem lesz bevételünk, és akkor nem lesz osztalék sem - az összefüggést könnyű belátni.

Vegyük tehát szemügyre a vevők számára előállított értéket. Ebben a felfogásban a vállalat nem más, mint értékteremtő folyamatok halmaza. A folyamatok kijáratí kapujánál ott állnak a vevők, akik a kínált érték nagyságát megítélik: ha megfelelőnek találják, akkor elégedettek lesznek, fizetnek érte, és legközelebb megint hozzánk fordulnak majd. Ha nem, az üzlet és a pénz a versenytársainké. A recept ezek után így szól: első lépésként állapítsd meg, hogy mitől lesznek elégedettek a vevők, aztán határozd meg, hogy milyen értéket kell ehhez előállítani. Ez így egyszerűnek tűnik, de valójában nem az: tévedés ugyanis azt hinni, hogy a vevők pontosan tudják, hogy mit akarnak, pláne hogy mit fognak *akarni*. Ha így állna a dolog, elég lenne egy jól szerkesztett kérdőívet összeállítani számukra, és aztán néhány statisztikát készíteni. A mai világban egy egész sor iparág másképpen működik: előbb a vállalatoknak kell kitalálniuk, *megálmodniuk*, hogy a vevők mit is fognak akarni, aztán meg kell őket győzni, hogy tényleg azt akarják. A vevő többnyire laikus, és nehezen szakad el az általa érzékelt valóságtól. Ha nem is olyan régen egy háziasszonyt megkérdeztek, mit is szeretne a konyhájába, azt válaszolta, hogy a mostaninál valamivel jobb gáz- vagy villanytűzhelyt, és senki sem mondta, hogy egy mikrohullámú sütőt akar. Az embereknek valószínűleg fogalmuk sincs, hogy hányszor fognak képernyőn megjelenített menüből „rákattintással” pizzát rendelni, vagy hányszor fognak otthon, fotelból a körzeti könyvtár elektronikus katalógusában böngészni, a telekommunikációs vállalatok mégis bőszén építik az interaktív rendszereket.

Ha sikerült megfelelő képet kialakítani a vevők által elvárt értékről, a megelégedettség tényezőiről, akkor azonosítani kell az értéket előállító folyamatokat. Egy vállalatnál sokféle folyamat van: vannak fő- és mellékfolyamatok, operatív és irányítási folyamatok, fizikai és adminisztrációs folyamatok és így tovább. A vevőket nyilván csak azok fogják érdekelni, amelyek értéket állítanak elő számukra, így nekünk is ezekre kell koncentrálnunk.

Mindezek után van néhány folyamatunk, és vannak ambíciózus céljaink: a vevő számára érték az idő: rövidítsük tehát gyökeresen a folyamatok időtartamát (a ciklusidőt); érték az alacsony ár - csökkentsük drasztikusan a költségeket; érték a megbízható szervíz - legyünk hát megbízhatóbbak, mint bárki más. Eddig a dolog egyedül is ment valahogy, legfeljebb egy-két tanácsadó kellett, mostantól kezdve azonban csapatmunkára van szükség: csapatot kell hirdetni és ki kell osztani a szerepeket.

Mindenki érzi, hogy a tét nagy. Ilyen helyzetben minden szem az első számú vezetőre tekint: vajon komolyan gondolja? Ki fog tartani mindvégig? Tudja egyáltalán, hogy mit akar? A csapatépítés első lépése a programhírdetés, aminek a két legfontosabb eleme az *elégedetlenség* kifejezése és a világos jövőkép, ma használatos szóval *vízió*. Az embereket két dologról kell meggyőzni: egyrészt arról, hogy ha a vállalat nem tudja jelentős mértékben javítani a teljesítményét, akkor a világ elzúg mellette, a vevők elpártolnak tőle; másrészt arról, hogy a vezetés tudja, merre kell menni, jól körvonalazott képe van arról, hogy a cégnek mivé kell válnia. Az előbbi feladat gyakorta azért bizonyul kemény diónak, mert a vállalat látszólag jól van, esetleg ő a legelső az iparágban, az emberek eddig is kiemelkedő teljesítményt nyújtottak, és ezért dicséretet várnak, nem elégedetlenséget. Azt kell megérteniük, hogy „előny” alatt ma nem a pillanatnyi pozíció értendő (a General Electric egyik vezetője így fogalmazott a vállalat egyik válságos korszakát megelőző időszakot elemezve: „A mienk volt a legjobb nyugágy a Titanicon”), hanem az állandó mozgás, fejlődés, megújulás képessége. A második elemre - a jövőképre - a klasszikus példa a Federal Express-é: „A csomagot másnap 10:30-ra célba juttatjuk” - ez a jövőkép egyszerű, mindenki megérti, világos, mérhető célt ad, és új játékszabályokat állapít meg a cég szolgáltatási ágában.

A programhírdető vezető feladata ezzel még nem ért véget. Az embereknek már elmondta, hogy a reengineering program végrehajtását mennyire fontosnak tartja. Ezek azonban csak szavak: most tettekkel is demonstrálnia kell, hogy komolyan gondolja. Ha a szavak és a tettek között nincs összhang, akkor az egész program a hitelét veszti: mindenki bólogatni fog, de senki sem tesz semmit. Az ügy komolyságát a vezető egyebek között azzal érzékeltetheti, hogy a program végrehajtásával megbízott csapatba a legjobbakat válogatja be, az „ellenállók” számára pedig

világossá teszi, hogy veszíteni fognak. Sok vezető itt rontja el a dolgot: olyan embereket jelöl ki, akik „amúgy is ráérnek“, ingadozik, szürke eminenciások tanácsaira hallgat. Az eredmény: az emberek azt fogják hinni, hogy valamilyen belső hatalmi harc sajátos rendezéséről van szó, és nem stratégiai jelentőségű megújulási programról, és aztán ennek megfelelően fognak viselkedni.

Minden reengineering programnak vannak nyertesei és vesztesei. Azok, akik várhatóan feleslegessé válnak majd, az utóbbiak közé fognak tartozni. Abszurd dolog olyan emberektől lelkesedést és tevékeny munkát elvárni, akik kezdettől fogva sejtik, hogy lapátra kerülnek, maguk alatt vágják a fát. A reengineering csapatba olyanokat érdemes beválogatni, akik várhatóan nyerni fognak, akik nem bánják, ha a jelenlegi pozíciójuk elvész, hiszen tudják, hogy a jövőben a munkájuk érdekesebb, gazdagabb, a hatáskörük szélesebb, a jövedelmük nagyobb lesz. Manapság divatos dolog azt mondani, hogy a „döntéseknek demokratikusan kell megszületniük“, a problémákat alulról felfelé, minden érintett bevonásával kell megoldani - a reengineering ebből a szempontból nem demokratikus eljárás, ezen a ponton jelentős különbség van közte és a japán mintájú minőségi körök, TQM teamek munkája között.

A csapaton belüli szereposztás a következőképpen néz ki. A kapitány a reengineering programot meghirdető csúcvezető. Ő nem vesz részt a mindennapos munkában, de időről időre ellenőrzi az előrehaladást, motiválja a csapatot, akadályokat hárít el, érdeklődésével, odafigyeléssel is demonstrálja az ügy fontosságát. Az egyes kijelölt folyamatokkal kisebb csapatok foglalkoznak, tagjaikat az adott terület szakértőiből, a kapcsolódó funkcionális területek munkatársaiból, a folyamat outputjainak felhasználóiból és külső tanácsadókból verbuválják. A teameket folyamatgazdák vezetik: velük szemben a folyamatszemplélet, az innovativitás és a jó kommunikáció alapkövetelmény. Szükség lehet olyan szakemberre is („módszergazda“), aki a szükséges módszertani felkészítésről, sikeres eljárások adaptációjáról, a folyamat-teamek közötti tapasztalatcseréről gondoskodik.

A csapathoz megfelelő csapatszellem is kell. Ehhez elő kell szednünk mindazokat az elveket és módszereket, amelyeket a teamépítéssel és a csapatmunkával kapcsolatban tanultunk. Nagy ötletek csak akkor fognak születni, ha a célokat mindenki világosan látja, a kommunikáció nyitott, a gátlások feloldódnak, a kezdeményezést

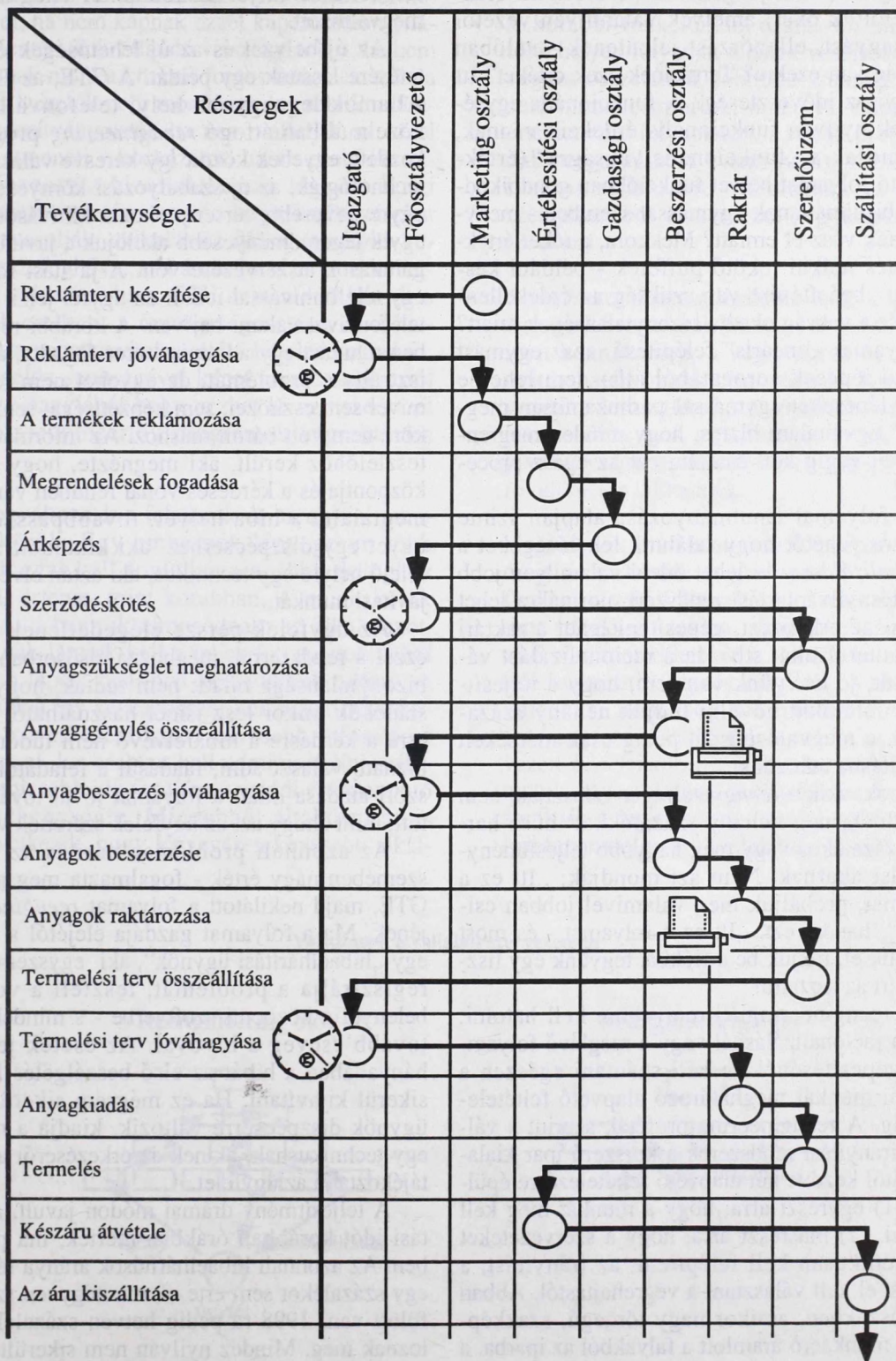
díjazzák, a kudarcot elviselik, az információkat nem titkolják, ha a tagok tisztelik egymást, ha a jutalom a csapat által elért eredményért jár. Mindezekről egy vezetőnek elsősorban nem beszélnie kell, és önmagukban a hangzatos értéklisák sem elegendők: a döntő kérdés a viselkedés, a hangoztatott elvek és a valóságos cselekedetek összhangja.

A folyamat-teamek első feladata a rájuk bízott folyamat jelenlegi állapotának feltérképezése. Mivel a reengineering célja nem az, hogy a meglévő folyamatok valamivel jobban menjenek, erre a munkafázisra nem szabad sok időt és energiát szánni. Ez nem olyan könnyű, mint első pillanatban gondolnánk: igen nagy a csábítás arra, hogy alapos munkát végezzünk, részletes rajzokat, leírásokat, átvilágításokat“ produkáljunk - erre a tanácsadó cégek is hajlamosak, mivel ez a munkafázis jól dokumentálható, és itt lehet számítani a legkisebb ellenállásra. A reengineering munka azonban nem tart többre igényt nagyvonalú leírásnál, egy nem túl részletes folyamatábránál, valami olyasminél, mint ami az 1. ábrán látható.

Példaként vegyük most szemügyre ezt a folyamatábrát. „Klasszikus“ tevékenység-szervezet mátrixról van szó: a fejlécben a közreműködő szervezeti egységek vannak felsorolva, a baloldali oszlopban pedig a folyamatot alkotó résztvétekenységek. A folyamat azzal végződik, hogy az ügyfél átveszi az árut, a fenti felfogás szerint valamilyen értéket kap. Ennek az értéknek több összetevője van: a terméknek meg kell oldania a vevő valamilyen problémáját, jó minőségűnek és ahhoz mértén olcsónak kell lennie, időben kell érkeznie és így tovább.

Számos tünet jelezheti, hogy a példánkban szereplő értékteremtő folyamattal valami baj van. A végrehajtásában összesen kilenc egység (részleg illetve vezető) játszik szerepet - de vajon ki lehet a felelős a teljes folyamatért? Látható, hogy valamilyen funkcionális felépítésű szervezetről lehet szó, ahol minden funkciónak van gazdája - de vajon ki lehet az ügyfél, az ügyfél kiszolgálásának a gazdája, felelős, kellő hatáskörrel rendelkező irányítója? Úgy tűnik, hogy senki. A folyamat összesen tizenhét lépésből áll, és a munkát minden lépésnél átadják valaki másnak - hányszor veszhet el vagy torzulhat eközben valamilyen információ, hányszor heverhet, várakozhat a dokumentáció intézkedésre várva, „sorbaállva“ különböző íróasztalokon? Mennyi késedelem származhat ebből? Hányszor kell emiatt adminisztratív tevékenységeket megismételni

Egy ügyfél kiszolgálásának folyamata (részlet)



(például anyagspecifikációkat ismételten gépbe vinni, lásd az ábrán a kis printereket)? Hányszor végzik el ugyanazt a munkát, mert az előző munkafázis eredményeit nem tudják használni? Van-e olyan tevékenységelemek (az ábrán kis órákkal jelöltük őket) amelyek valamilyen vezetői jóváhagyást, ellenőrzést jelentenek - valóban szükség van ezekre? Termelnek ezek értéket? Itt mennyi az idővesztés? A funkcionális egységeknek nyilván funkcionális érdekeik vannak, hajlamosak a „funkcionális vakságra“ (értékteremtő folyamat helyet funkciókban gondolkodnak), bizalmatlanok egymással szemben - mennyi érték vesz el emiatt? Mekkora, a tőkét értékteremtés nélkül lekötő pufferek - például készletek - beépítésére van szükség az érdekellentétek és a vakság okozta bizonytalanságok miatt? A folyamat „lineáris“ felépítésű, azaz egymást követő lépések sorozatából áll - nem lehetne egyes lépéseket egymással párhuzamosan megtenni? Egyáltalán: biztos, hogy minden megrendelésnél végig kell csinálni ezt az egész procedúrát?

A folyamat tanulmányozása alapján szinte biztosra vehető, hogy találunk lehetőségeket a *racionalizálásra*: ki lehet ötleni valamilyen jobb rendelkezésváltást, normákra lehet építeni az árképzést, gépesíteni lehet a raktári nyílvántartásokat stb. Ha a racionalizálást választjuk, jó esélyünk van arra, hogy a teljesítménymutatókat növelni tudjuk néhány százalékkal, a megvalósításnál pedig csak mérsékelt ellenállásba ütközünk.

Azok, akik a *reengineeringet* választják, nem elégednek meg néhány százalékkal: húsz-harmincszázalékos vagy még nagyobb teljesítménjavulást akarnak. Nem azt mondják: „Itt ez a folyamat, próbáljuk meg valamivel jobban csinálni!“, hanem ezt: „Itt ez a folyamat - és most felejtjük el, rakjuk be a fiókba, tegyük egy tiszta papírt az asztalra!“

A *reengineering*nél mélyebbre kell hatolni, mint a racionalizálásnál vagy a meglévő folyamatok gépesítésénél: le kell szántani egészen a vezetői munkát meghatározó alapvető feltételezéseikig. A *reengineering*-próféták szerint a vállalati irányítási rendszerek a korszerű ipar kialakulásától kezdve két alapvető feltételre épülnek: (1) egyrészt arra, hogy a munkát meg kell osztani, (2) másrészt arra, hogy a szervezeteket hierarchikusan kell felépíteni, az irányítást, a döntést el kell választani a végrehajtástól. Abban az időszakban, amikor nagy tömegű, szakképzetlen munkaerő áramlott a falvakból az iparba, a

vevőknek pedig nem volt akkora választási lehetőségük, mint ma, ezek a feltételezések jól megállták a helyüket: a munkamegosztás tényleg javította a termelékenységet, a hierarchikus döntési rendszerek jól működtek. A világ azonban megváltozott.

Az új helyzet és az új lehetőségek érzékelésére lássunk egy példát. A GTE, az Egyesült Államok legnagyobb helyi telefonvállalata a közelmúltban átfogó *reengineering* programba kezdett, egyebek között így keresve választ az új technológiák, az új szabályozási környezet és az egyre hevesebb verseny okozta kihívásokra. Az egyik legeredményesebb akciójuk a javítási szolgáltatások átszervezése volt. A javítási folyamat egy telefonhívással indul: az ügyfél jelzi, hogy a telefonjával valami baj van. A korábbi rendszerben a hívást egy adminisztrátor fogadta, aki regisztrálta a problémát, de egyebet nem tehetett, mivel sem eszközei, sem képzettsége, sem hatásköre nem volt bármi máséhoz. Az információ egy tesztelőhöz került, aki megnézte, hogy a GTE központja és a kérdéses vonal rendben van-e. Ha megtalálta a hiba helyét, továbbpasszolta az ügyet egy diszpécserhez, aki kiküldött a megfelelő helyre egy technikus, aki aztán elvégezte a javítási munkát.

Az ügyfelek persze elégedetlenek voltak ezzel a rendszerrel, méghozzá elsősorban annak bizonytalansága miatt: nem tudták, hogy a készülékük mikor lesz ismét használható, hiszen erre a kérdésre a hibafeltevő nem tudott megbízható választ adni, ráadásul a feladatok többszöri átadása miatt a folyamat jóval tovább tartott, mint ahogy azt az ügyfelek szerették volna.

Az azonnali problémaelhárítás az ügyfél szemében nagy érték - fogalmazta meg a célt a GTE, majd nekilátott a folyamat *reengineering*-jének. Ma a folyamat gazdája elejétől a végéig egy „hibaelhárítási ügynök“, aki egyszemélyben regisztrálja a problémát, teszteli a vonalat, belenyúl a központi szoftverbe - s mindeközben tovább cseveg a hívóval. Az esetek jelentős hányadában a hibát az első beszélgetés közben sikerül kijavítani. Ha ez mégsem sikerülne, az ügynök diszpécserre változik, kiadja a munkát egy technikusnak, akinek az érkezéséről azonnal tájékoztatja az ügyfelet.

A teljesítmény drámai módon javult. A javítási időt korábban órákban mérték, ma percekben. Az azonnali hibaelhárítások aránya régen az egy százalékot sem érte el, ma negyven százalék fölött van, 1998-ra pedig hetven százalékot céloznak meg. Mindez nyilván nem sikerült volna,

ha a munkamegosztás funkcionális jellegű marad, ha nem használják ki a technikai lehetőségeket, ha a munkavégzők nem kapnak a korábnál jóval alaposabb és szélesebb képzést, ha nincsenek tisztában az általuk biztosított érték természetével, ha nem kapnak ezzel kapcsolatban világos orientációt és állandó visszaigazolást, ha nem hozhatnak munka közben fontos döntéseket, ha a korábbi vezetők nem mondanak le ezekről a döntési jogosítványokról, ha nem vállalják az ezzel járó - átmeneti - kockázatot, ha a vezető-beosztott viszonyt a bizalmatlanság légköre lengi körül, ha a vezetés arra vár, hogy a változásokat azok javasolják, akiknek az állása veszélybe kerül. Összefoglalva: a drámai javulás nem következett volna be, ha a GTE nem mond búcsút a fentebb említett, a munkamegosztásra és a hierarchiára vonatkozó alapvető feltételezéseknek.

A példa segítségével képet alkothatunk arról is, hogy nagyjából hogy nézhet ki egy szervezet átfogó reengineering programok végrehajtása után.

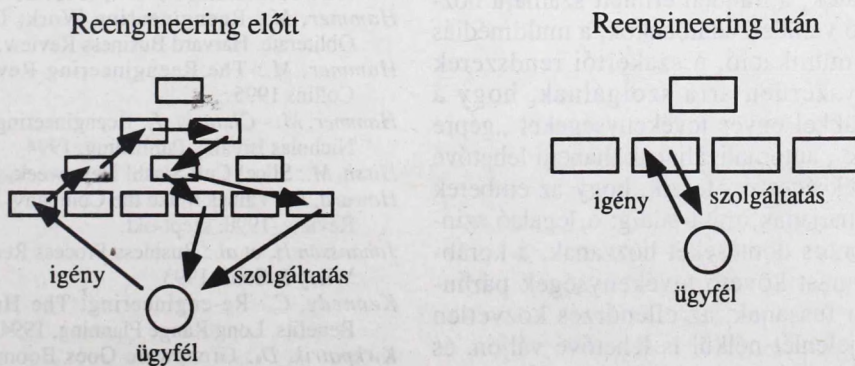
- Megváltoznak a feladatok és az egyéni munkakörök. Egy embernek lényegesen több dologgal kell foglalkoznia, több dologhoz kell értenie, mint korábban. A munkakörök közötti határok elmosódnak: az alkalmazottnak látniuk kell a teljes folyamatot, abból több lépést önállóan kell tudniuk ellátni. A munkát így kevesebbszer kell valakinek átadni, következésképpen kevesebb információ vész el, kevesebbet kell adminisztrálni, várakozni, több idő fordítható valódi értékteremtő tevékenységre. Mindebből általában az is következik, hogy lényegesen kevesebb alkal-

mazottra lesz szükség, akik viszont megmaradnak, azoknak a munkája érdekesebb, gazdagabb, izgalmasabb lesz, és többet is kaphatnak érte.

- A korábbi funkcionális osztályok munkáját több helyen folyamat-teamek veszik át: olyan vegyes összetételű, többféle szakmát képviselő munkacsoportok, amelyek valamilyen értékteremtő folyamatért, a vevők problémáinak megoldásáért - nem pedig valamilyen funkció ellátásáért - felelősek. Az ügyfél szempontjából a szervezet „egykapus” lesz (2. ábra)
- A szervezet decentralizáltabb lesz, a korábbi egyszerű beosztottak fontos döntéseket önállóan hoznak meg, a végrehajtás és az irányítás határvonalai elmosódnak. Kevesebb vezetőre lesz szükség, a struktúra laposabb lesz, csökkennek az általános költségek, a jóváhagyások és ellenőrzések kihagyásával rövidülnek a ciklusidők.
- Megváltozik a vállalaton belüli képzés funkciója és tartalma. A „betanítást”, az adott funkcióra való felkészítést a széles spektrumot átfogó, a szakmai alpműveltséget bővítő, a rokonterületekre is gazdag betekintést adó folyamatos képzés váltja fel. A tanulás a változási képesség alapjaként a munka szerves részévé válik. Egyik módja az úgynevezett *benchmarking*: az értékteremtő folyamatok egyes elemeit módszeresen összehasonlítják a legjobb - de esetleg egészen más iparágban dolgozó - vállalatok hasonló folya-

2. ábra

Változások a vállalati szervezetben



mataival, és igyekeznek a legkiemelkedőbb megoldásokat adaptálni.

- Átalakulnak a vezetői szerepek. A korábbi merev hierercia feloldódik, a vezető nem „parancsnok” többé, aki utasít és ellenőriz, hanem „leader”, aki jövőképet ad és motivál, „coach”, edző, aki felkészít, tanít, segít és lelkesít. A vezetésben egyre nagyobb szerepet kapnak az értékek, amelyek a decentralizált szervezetben a hierarchiát felváltó új koordinációs mechanizmusok fontos elemei lesznek. (Egyes prognózisok szerint - az elbocsátott alkalmazottak mellett - a reengineering programok „nagy vesztesei” a funkciójukat veszített középvezetők lesznek, szükségképpen a változásokkal szembeni leghevesebb ellenállás tőlük várható. M. Hammer a középvezetést a „reengineering halálzónájának” nevezi.) A vezetői megbízás, a hivatali számléltérán való felfelé lépdelés megszűnik a karrier egyetlen útja lenni, vezetők és beosztottak inkább egymás mellett, mintsem alárendeltségi viszonyban dolgoznak.
- Az új ösztönzési rendszerek a tevékenység helyett az eredményt díjazják. Tevékenység alapján (vagy ami még rosszabb: a munkahelyen töltött időért, a rangért, az életkorért) a régi funkcionális részlegeket volt szokás fizetni; az új folyamat-teameket illetve a megnövekedett hatáskörrel rendelkező, többféle összekapcsolódó tevékenységet is ellátó munkatársakat az eredmények, a vevők elégedettsége, az előállított érték alapján értékelik.
- A szervezet kreatív módon hasznosítja a modern információs technika adta lehetőségeket. A hálózatok, a minden érintett számára hozzáférhető vállalati adatbankok, a multimédiás telekommunikáció, a szakértői rendszerek nem egyszerűen arra szolgálnak, hogy a segítségükkel egyes tevékenységeket „gépre vigyenek”, automatizáljanak, hanem lehetővé - sőt, szükségessé - teszik, hogy az emberek mást csináljanak, mint eddig: a legalsó szinten is fontos döntéseket hozzanak, a korábban egymást követő tevékenységek párhuzamosan fusszanak, az ellenőrzés közvetlen vezetői jelenlét nélkül is lehetővé váljon, és így tovább.

A reengineeringnek vannak viszonylag könnyen, és vannak nagyon nehezen elsajátítható elemei. A folyamatszervezés szakmai fogásai jól megfogalmazhatók, átadhatók, megtanulhatók. A sikerhez - az eddig elmondottakból világosan láthatóan - a vállalati kultúra, illetve az azt alkotó értékek, meggyőződések, attitűdök, reflexek, szokások, viselkedési minták gyökeres átalakítására is szükség van. Ez már keményebb dió, a kudarcok jó része az itt elkövetett hibákra vezethető vissza. A tapasztalatok szerint a reengineering - sajnos - olyan, mint valami gyógyszer: segít, ha helyesen adagolják, de akár meg is ölhet, ha nem vigyázol vele: az egyszer elvesztett bizalmat nagyon nehéz visszanyerni, az általános felfordulásból nehéz ismét rendet teremteni.

De vajon meg lehet gyógyulni a keserű pirulák nélkül?

Irodalom

- Allen, D. - Natus, R.: *Dreaming and Doing: Reengineering GTE Telephone Operations*. Planning Review, 1993. márc.-ápr.
- Bennis, W. - Nanus, B.: *Leaders*. Harper Perennial, 1985
- Buchner, D.: *Team-Coaching*. Gabler, 1995
- Champy, J.: *Reengineering Management*. Harper Business, 1995
- Ciborra, C. - Jelassi, T.: *Strategic Information Systems*. John Wiley & Sons, 1994
- Davenport, T.: *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press, 1993
- Davenport, T.: *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan Management Review, 1990. summer
- Drucker, P.: *The Post-Capitalist Executive*. Harvard Business Review, 1993. máj-jún.
- Dumaine, B.: *The New Non-Manager Managers*. Fortune, 1993. feb. 22.
- Garvin, D.: *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review, 1993. júl.-aug.
- Hall, G. et al.: *How to Make Reengineering Really Work*. Harvard Business Review, 1993. nov.-dec.
- Hammer, M.: *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. Harvard Business Review, 1990. júl.-aug.
- Hammer, M.: *The Reengineering Revolution*. Harper Collins 1995
- Hammer, M. - Champy, J.: *Reengineering the Corporation*. Nicholas Brealey Publishing, 1994
- Hirsh, M.: *Slice! Cut! Slash!* Newsweek, 1995. feb. 6.
- Howard, R.: *Values Make the Company*. Harvard Business Review, 1990. szept-okt.
- Johansson H. et al.: *Business Process Reengineering*. John Wiley & Sons, 1993
- Kennedy, C.: *Re-engineering: The Human Costs and Benefits*. Long Range Planning, 1994. 5. sz.
- Kirkpatrick, D.: *Groupware Goes Boom*. Fortune, 1993. dec. 7.

- Leibfried, K. - McNair, C.*: Benchmarking. Haufe, 1995
- Magliitti, J.*: GTE to Save \$149 Million. *Computerworld*, 1992. ápr. 8.
- Merrills, R.*: How Northern Telecom Competes on Time. *Harvard Business Review*, 1989. júl.-aug.
- Morris, D. - Brandon, J.*: Reengineering Your Business. McGraw-Hill, 1993
- Naisbitt, J.*: Megatrends. Warner Books, 1982
- Naisbitt, J. - Aburdene, P.*: Re-inventing the Corporation. Warner Books, 1985
- Short, J. - Venkatraman, N.*: Beyond Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 1992. fall
- Stewart, T.*: Reengineering the Hot New Managing Tool. *Fortune*, 1993. aug. 23.
- Talwar, R.*: Business Re-engineering: A Strategy-driven Approach. *Long Range Planning*, 1993. 6. sz.
- Teng, J. et al.*: Re-designing Business Processes Using Information Technology. *Long Range Planning*, 1994. 1. sz.
- Veasey, P.*: Managing a Programme of Business Re-engineering Projects in a Diversified Business. *Long Range Planning*, 1994. 5. sz.
- Watson, G.*: Strategic Benchmarking. John Wiley & Sons, 1993
- Watson, G.*: Business Systems Engineering. John Wiley & Sons, 1994
- Wenner, D. - LeBer, R.*: Managing for Shareholder Value. *Harvard Business Review*, 1989. nov-dec.