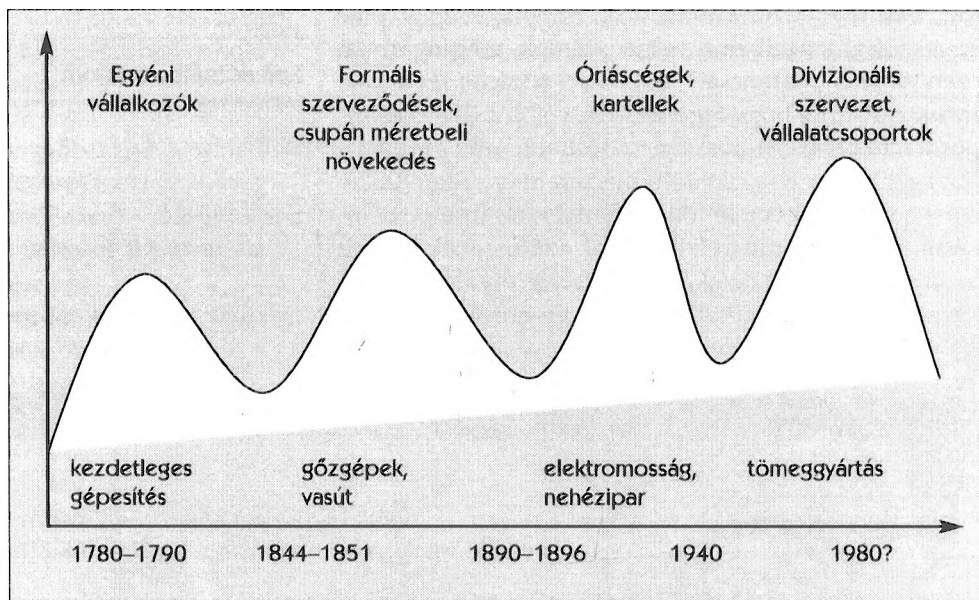


BPR, avagy a vállalati folyamatok újrászervezése*

Múló divathóbort vagy korszakalkotó új irányzat? (I. rész)

A jelenlegi gazdasági környezetben egy dolog állandó: a változás. A változások üteme felgyorsult, turbulens környezetben élünk. Sokan a természetben előforduló, hosszú távon kiszámíthatatlan kaotikus rendszerekhez (pl. időjárás) hasonlítják napjaink gazdasági folyamatait. A hagyományos szervezetek nehezen tudnak lépést tartani. Számítalan menedzsmentirányzat próbálta ezt orvosolni. Pl. a TQM (Teljes körű minőségbiztosítás), a JIT (Jól időzített termelés), a CAM (Számítógéppel támogatott termelés) és nem utolsósorban a BPR (Business Process Reengineering; a vállalati folyamatok újrászervezése¹).



Gazdasági környezet

Kondratyev orosz közgazdász az 1920-as években publikálta a gazdaság hullámszerű mozgásáról, ciklikusságáról szóló elméletét, miszerint a fellendüléseket mindig recesszió követi. Napjainkig négy hullámot azonosíthatunk, a grafikon szerint.

Sokak szerint jelenleg az ötödik hullám kezdetén vagyunk, azaz a tömeggyártás és a tömegfogyasztás már a múlté. Az új korszakot pedig az információs

technológia és a személyre szabott termékek fogják meghatározni.

A piacot ma három erő – a három „V”: Vevők, Verseny, Változás – irányítja. Az Egyesült Államokban és a többi fejlett országban a piacok telítődnek, így az erőviszonyok megfordultak az eladók és vevők között. Most a vevők diktálhatják feltételeiket. A kereslet sokkal diverzifikáltabb, a fogyasztóknak egyéni igényei, elvárásai vannak, amit egy cég sem hagyhat figyelmen kívül, ha talpon akar maradni. Ezt a változást az amerikai piacon főleg a japán versenytársak megjelenése idézte elő, akik olcsóbb és jobb minőségű termékekkel törtek be a piacra. A globalizáció révén és a kereskedelmi akadályok csökkenésével, már a „hazai pálya” sem biztosíték a nyeresésre. A verseny ma élesebb, és több területen zajlik. A hasonló termékek közül az nyer, amelyik nemcsak árban, de minőségben, választékban, kiegészítő szolgáltatásokban is helytáll.

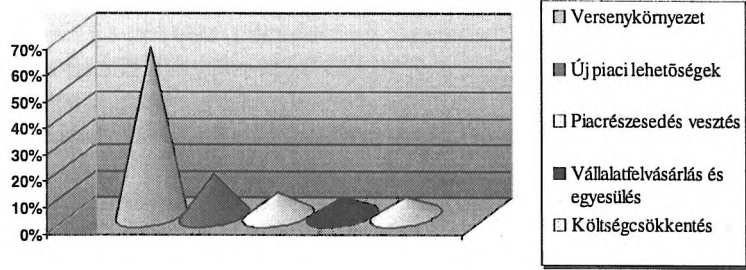
1994-ben az Egyesült Államokban felmérést készítettek, amelynek során 47, BPR-projektet végrehajtottak.

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

1. A a továbbiakban a BPR, vállalati folyamatok újrászervezése és az újrászervezés fogalmakat szinonimaként használom.

nagyvállalatot vizsgáltak meg.² A felmérés tanúsága szerint az 1. ábrán bemutatott „kényszerítő” körülmények vezettek a BPR alkalmazásához.

1. ábra A „kényszerítő” tényezők



Egy kis kronológia...

Az 1980-as évek végén több tanácsadó céget és akadémikust is foglalkoztatott a gondolat, hogy megpróbálják az információs technológia vívmányait az üzleti életben is kamatoztatni, valamint keresték az új utakat a menedzsmentben, amelyek választ adnak az 1990-es évek kihívásaira. Thomas H. Davenport az Index Group kutatási igazgatója James Shorttal, a Massachusetts Institute of Technology (MIT) munkatársával közösen publikálta kutatásaik eredményét a Sloan Management Review-ban. Pár héttel később Michael Hammer, szintén a MIT munkatársa, hasonlóan figyelemfelkeltő cikket közölt a Harvard Business Review-ban. Mindkét cikk azt hangsúlyozta, hogy az üzleti folyamatok gyökeres újragondolására, ügyfélcentrikussá alakítására van szükség, a korszerű informatika kínálja lehetőségei kihasználásával. Ezzel kezdetét vette a BPR-időszámítás. A szakajtó tele lett káprázatos sikertörténetekkel, amik hihetővé tették

azokat a tanulmányokat, melyek csodaszerként, forradalmian új megoldásként állították be a BPR-t. 1992 novemberében Process Innovation (Folyamatok innovációja) címmel megjelent Davenport könyve, amit 1993 áprilisában Hammer & Champy Reengineering the Corporation (A vállalati folyamatok újraszervezése) című

2. Carr, D. K. - Johansson, H. J. (1995): Best Practices in Reengineering. What Works and What Doesn't in The Reengineering Process. The McGraw-Hill Companies, Inc.

könyve követett, amely a nem túl szerény „A Manifesto for Business Revolution” (Kiáltvány a vállalati forradalomért) alcímet viselte. Az új „vallásnak” megszületett a „bibliája”.

Az 1990-es évek közepére a kezdeti „hurráoptimizmus” alábbhagyott, sőt egyre több lett a kritikus vélemény. A hangzatos retorika nehezen tudta megmagyarázni azt a dokumentált tény, hogy jóindulatú becslések szerint a BPR-projektek több mint kétharmada kudarcot vallott. M. Hammer a The Wall Street Journal³ hasábjain kényszerült védeni álláspontját, miszerint maga az elmélet hibátlan, csak nem kellő körültekintéssel alkalmazzák. Davenport 1996 elején The Fad That Forgot People (A divathóbort, ami megfeledkezett az emberekről) című, elkeseredett hangvételű cikkében szinte te-

mette a BPR-t. „Az újraszervezési láznak vége, legálábbis itt, az Egyesült Államokban. ... Az újraszervezés nem halt meg, csak ma már túlhaladott.”

Dolgozatom első részében röviden az újraszervezés fogalmát, gyökereit, módszertanát kívánom bemutatni. Az elméleti alapvetés után pedig azt szeretném az olvasó elé tárni, hogy a vállalati folyamatok újraszervezését követően hogyan változik meg a vállalat. Milyen lesz az új szerkezeti felépítés, hogy alakulnak a felelőségek és hatáskörök. Mindezek tükrében, vajon kivitelezhető-e a radikális, gyors szervezeti átalakítás? Milyen jövő áll a BPR előtt? Túlhaladott, vagy tényleg csak a gyakorlati alkalmazókban kell keresni a hibát?

Mi is az a BPR?

A BPR a „vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése a legfontosabb teljesítménymutatók, így a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság drámai javulásának elérésére”.⁴

A meghatározásból négy kulcsszót emelhetünk ki:

Alapvető - Az átszervezés során a legegyszerűbb kérdéseket kell feltenni a cég működéséről. Miért csináljuk azt, amit csinálunk? Nem azt mondja, hogy „csináljunk valamit jobban”, hanem azt, hogy „csináljuk va-

3. Lancaster, H. (1995): Reengineering authors reconsider reengineering. The Wall Street Journal, January 17th, 24th és March 1st.

4. Hammer, M., Champy, J. (1996): A vállalati folyamatok újraszervezése. Panem-McGraw-Hill 57.

„
 Hammer & Champy Reengineering the Corporation (A vállalati folyamatok újraszervezése) című könyve követett, amely a nem túl szerény „A Manifesto for Business Revolution” (Kiáltvány a vállalati forradalomért) alcímet viselte. Az új „vallásnak” megszületett a „bibliája”.
 ”

lami egészen mást". Amikor a Procter & Gamble újrászervezésbe kezdett, a vezérigazgató a következő kérdést tette fel: „Ha a Procter & Gamble nem létezne, hogyan kellene ma megcsinálni?” Az újrászervezés kiindulópontja az, hogy nincs kiinduló pontja, semmi sem adott, és nincs semmilyen kikötés, megkötés!

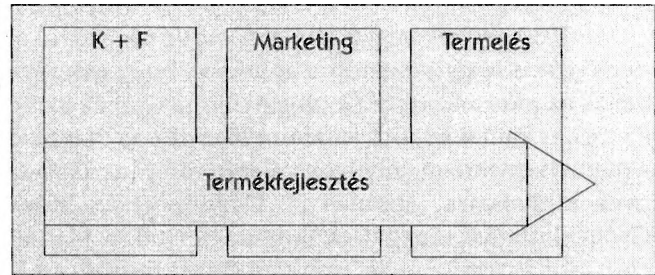
Radikális – azaz gyökeres átalakításra van szükség, a meglévő struktúrák és eljárások figyelmen kívül hagyását, a vállalkozás „újrafeltalálását” jelenti.

Dramai – A BPR ambiciózus. Célja a teljesítmény robbanásszerű növelése, nem a marginális, fokozatos javulás elérése. A sikeres alkalmazási eredmények tetszetősek: 30–70%-os költségcsökkenés, 60–90%-os átfutásiidő-csökkenés, 75–80%-os létszámcsökkentés akár 100%-os teljesítmény növekedés. Míg az Egyesült Államokban a vevők nyomása és a verseny fokozódása miatt az újrászervezés a közvetlen ügyfélkapcsolatokra – kiszolgálás, szerviz, ügyfélszolgálat stb. – irányul, addig Európában elsősorban a költségcsökkenés van napirenden.

Folyamatok – Adam Smith A nemzetek gazdagsága című könyvének megjelenése óta a munkamegosztás funkcionális alapon történik, és a menedzserek figyelme is a részfeladatokra összpontosul. A hagyományos szervezeti struktúrában találunk számtalan (pénzügyi, marketing, termelésirányítási, minőségellenőrző, beszerzési stb.) osztályt, részleget, de ezek közül melyik foglalkozik a fogyasztóval? A vállalko-

zás tevékenységét olyan folyamatokra kell felosztani, amelyek egy vagy több dolog ráfordításával (bemenet) a vevő számára értéket jelentő teljesítményt eredményeznek. Davenport a folyamatokat három dimenzió: az entitások, az objektumok és a tevékenységek mentén csoportosította.

Egy csomagküldő cég esetén a megrendelések teljesítése kulcsfontosságú folyamat. Ez a folyamat számos részfeladatot foglal magába, úgy mint a megrendelés iktatása, a vevő hitelképességének ellenőrzése, a csomag összeállítása, csomagolás, postázás. Ezek a folyamatok általában funkcionális határokat kereszteznek. A megrendelés teljesítésében részt vesz a pénzügyi, értékesítési és postázó osztály egyaránt. A késedelem oka általában nem abban rejlik, hogy valamilyen osztály lassan teljesítette a feladatát, hanem abban, hogy a feladatokat rossz sorrendben végzik, vagy az egyes fázisok (osztályok) között napokat vándorol a megrendelés. A másik klasszikus példa az új termék fejlesztésének folyamata.



Tipikus funkciókat keresztező folyamat

| Folyamatdimenzió és típus | Jellemző példa | Javítási lehetőség |
|-----------------------------------|---------------------------------|---|
| Entitások | | |
| Szervezetközi (interorganizációs) | Megrendelés egy beszállítótól | Alacsonyabb tranzakciós költségek, a közvetítők kiiktatása |
| Funkcióközi (interfunkciós) | Új termék kifejlesztése | Földrajzi távolságokat áthidaló munka, több időbeli párhuzamosság |
| Személyközi (interperszonális) | Bankhitel jóváhagyása | Szerep- és feladatintegráció |
| Objektumok | | |
| Fizikai | Termékgyártás | A rugalmasság javítása, folyamatszabályozás |
| Információs | Árajánlat-összeállítás | Komplex döntések rutin-döntéssé tétele |
| Tevékenységek | | |
| Operatív | A vevői megrendelés teljesítése | Idő- és költségcsökkentés, minőségjavítás |
| Menedzseri | Költségvetés-készítés | Az elemzés javítása, a részvétel növelése |
| 2. ábra | A folyamatok típusai | |

Nem egy cégnél fordult elő, hogy olyan termék fejlesztésével töltöttek hónapokat, amiről később a marketingosztály megállapította, hogy nincs piaca, vagy ha kereslet lett is volna, az előállítás költségei miatt olyan magas lett volna az ár, amit a vevők nem fizettek volna meg.

Gyökerek

A határfok, termelékenység, teljesítmény növelésének szándéka végigkísérte a XX. századot, számos menedzsment-filozófia született ezek elősegítésére. A BPR-t is hasonló szándék keltette életre. Három összetevőre⁵ épül:

- technológia és tervezés,
- folyamatközpontúság,
- alapokig nyúló változtatás, újrászervezés.

5. Davenport, T. H. (1996): Why reengineering failed: the fad that forgot people. Fast company, premiere issue, January



Ezek közül egyik sem újdonság a menedzsment-szakirodalomban, de eddig még így senki nem kapcsolta őket össze.

• **Technológia és tervezés**

Taylor volt az első, aki feltételezte, hogy a munkavégzés tervezhető, sőt szerinte a munkavégzés folyamatát – akárcsak egy gépet – milliméter pontosan meg kell tervezni a racionalitás és a hatékonyság elvét szem előtt tartva. A tudományos menedzsment néhány aspektusa a BPR-ban is helyett kapott. Mindkét elmélet alapvető tézise, hogy a munkavégzésnek létezik egy, és csakis egy ideális módja. Taylor úgy gondolta, akárcsak a BPR követői, hogy elmélete univerzális, mindenhol beválik. Azonban a viszerre való orvosság nem gyógyítja a törött lábat, habár generálisan ugyanazt a területet érinti.⁶ A

A folyamatközpontúság a TQM térhódításával került előtérbe. A TQM a vállalat jövőbeni sikerének titkát a vevők magas színvonalú kiszolgálásában látja. A minőségre helyezi a hangsúlyt.



A BPR elsősorban a folyamatszervezés eszköztárából és a csoportmunka klasszikus elemeiből építkezik, de a modern vállalatvezetés szinte valamennyi elemét integrálja: a stratégiaalkotást, a változásmenedzsmentet, a lapos struktúrákat és a korszerű informatikát.



ra a környezet változásához való folyamatos alkalmazkodáshoz. Ez a menedzsment-filozófia a vállalat minden egyes területére ki kell hogy terjedjen, és a vállalati kultúrába beépülve, kell folyamatosan jobb minőségre sarkallnia mindenkit a hierarchia bármely szintjén.

Sokan eleinte a TQM kistestvérekként kezelték a BPR-t, habár nincs sok közös elemük. Mindkettőben középpontban állnak a folyamatok, és mindkettő elkötelezett híve a fejlesztésnek. A TQM azonban nem kérdőjelezi meg a már létező folyamat helyességét, hanem azt adottnak tekinti, és kisebb kiegészítéseket eszközöl. Ha hibát találnak, próbálják a folyamaton lépésről-lépésre végig haladva megtalálni a probléma gyökerét. Ha azonban a hiba nem az egyes fázisokban keresendő, hanem azok egymás utáni

menedzsmenttudományban, éppúgy, ahogy az orvostudományban, nincs univerzális gyógyszer. Minden eset, vállalat más és más.

ni sorrendjében, azaz a folyamat nem megfelelő, a TQM tehetetlen. Az 1. tábla a két menedzsmentirányzat összehasonlítására szolgál.

A másik tényező, amiben a két irányzat közös, az, hogy a munka megtervezését és elvégzését szét kell választani. Taylor úgy gondolta, hogy az elsődleges munkaerő-egység az ember, így a munkafolyamatot egy ember által elvégezhető feladatokra osztotta fel. A BPR ezzel ellentétben multifunkcionális csoportokban gondolkodik.

• **Folyamat-központúság**

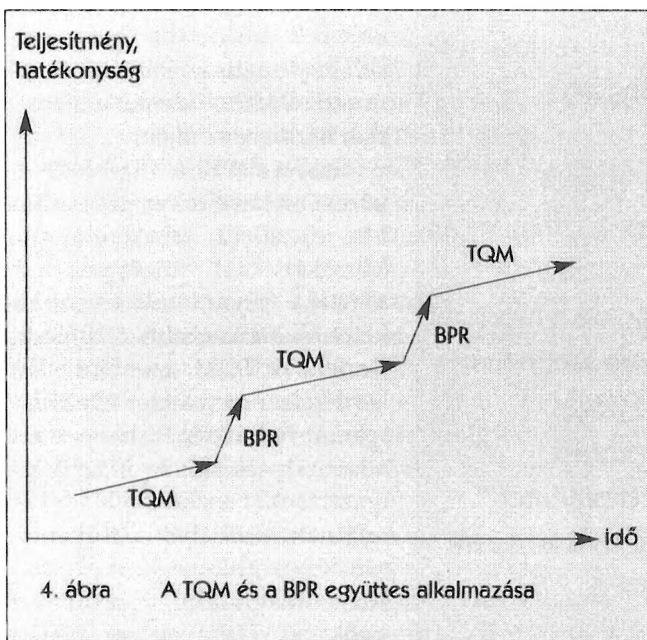
A folyamatközpontúság a TQM térhódításával került előtérbe. A TQM a vállalat jövőbeni sikerének titkát a vevők magas színvonalú kiszolgálásában látja. A minőségre helyezi a hangsúlyt, és a folyamatos minőségbiztosítás fontosságát hangsúlyozza a végső minőségellenőrzéssel szemben. A már meglévő folyamatok folytonos, „soha véget nem érő” fejlesztésével kívánja fokozni a termelékenységet. Módszere a tervezés, kipróbálás, ellenőrzés, megvalósítás, visszacsatolás, majd minden kezdődik előlről a tervezéssel. Ez a ciklikus tökéletesítés, finomítás, biztos háttérrel nyújt a vállalat számára-

| Tényezők | TQM | BPR |
|-----------------------|--|---|
| Célok | Kismértékű fejlesztések több területen, amelyek hatása kumulálódik | Nagyléptékű fejlesztés |
| Kiterjedés/hatókör | Átfogja az egész szervezetet | Fókuszban az alapvető üzleti folyamatok |
| Módszer | Értékkadás a meglévő folyamatokhoz | A meglévő folyamatokat alapjaiban kérdőjelezi meg |
| A technológia szerepe | Hagyományos támogatásra korlátozódik, nem szükségszerű | Katalizátor, elengedhetetlen |
| A változás típusa | Evolúció – jobb út a versenyhez | Revolúció – új út a versenyhez |
| A változás mértéke | Inkrementális, folytonos | Egyszeri, radikális |
| Kockázat | Kicsi | Nagy |
| 1. tábla | TQM versus BPR | |

SZAKDOI COZATOK

6. Thomas Davenport (1997): A meeting of the Minds. CIO Magazine, September 15.

A TQM, a fenti ellentétek dacára, vagy éppen emiatt, nagyon jól kiegészíti a BPR-t. Míután a BPR segítségével hatékony folyamatokat hoztunk létre, azok finomítására a TQM a legmegfelelőbb eszköz. Ha a kör-



4. ábra A TQM és a BPR együttes alkalmazása

nyezeti változások miatt a folyamat elavulttá válik, ismét újraszervezést kell kezdeményezni.

A BPR elsősorban a folyamatszervezés eszköztárból és a csoportmunka klasszikus elemeiből építkezik, de a modern vállalatvezetés szinte valamennyi elemét integrálja: a stratégiaalkotást, a változásmenedzsmenetet, a lapos struktúrákat és a korszerű informatikát. Így együtt, rendszerbe szedve mégis több, mint ismert részeinek pusztá halmaza.

• Az újraszervezés folyamata

Számos metodológia létezik a tekintetben, hogyan kell lépésről lépésre „levezényelni” egy újraszervezési projectet. Itt csak egy lehetséges változatot ismertetek. Választásom azért esett éppen Hammer megközelítésére, mert a legtöbb elgondolásnak ez a kiindulópontja.

Az újraszervezés tárgya mindig egy vagy több folyamat, nem pedig a szervezet. Tehát először meg kell határoznunk a vállalat folyamatait. A szervezeti ábrához hasonlóan a vállalatoknak vannak folyamatábrái is, amelyek azt mutatják meg, hogy a munka miként áramlik át a vállalaton. Minden vállalkozás tevékenysége megadható folyamatokban (lásd: 2. tábla).

A folyamatok meghatározása csak első látásra tűnik nehéz feladatnak, azért, mert az emberek különféle osztályokon dolgoznak és különféle osztályokban gondolkodnak, a vezetőket is csak saját osztályuk eredményessége érdekli, ezért annak hatékonyságát ellenőrzik csak. A folyamatokat senki sem ellenőrzi, így az azokban rejlő hiba sokáig felfedezetlen maradhat.

Míután a folyamatokat definiáltuk, ki kell választani az újraszervezésre szorulókat. Itt három szempontot vehetünk figyelembe:

- Hol a leg súlyosabbak a gondok?
- Mely folyamatok érintik leginkább a vállalat vezetőit?
- Mely folyamatoknál a legjobbak az újraszervezés sikerességének esélyei?

A „tűzoltó” munkának mindenképp prioritása van. A későbbiekben azonban a három szempont ésszerű végiggondolására, megfelelő súlyozására van szükség, mielőtt meghoznánk a döntést.

Fontos lépés az új folyamat teljesítményének mérése, értékelése. Az újraszervezés során nélkülözhetetlen a vállalati kollektíva tájékoztatása az újraszervezési munkáról, meg kell őket győzni ennek fontosságáról és szükségességéről.

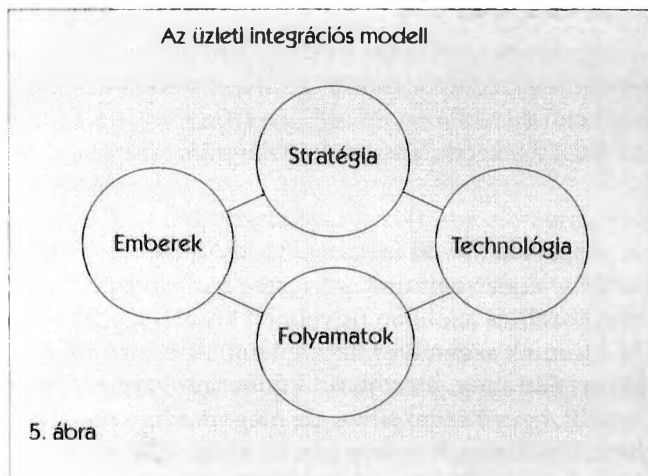
Változások és stratégia

Az elméleti alapvetés után bemutatom, hogy az újraszervezés, a vállalat folyamatainak radikális áttervezése, során milyen változások történtek. Változnak a munkakörök, az azok ellátásához szükséges szaktudás, a dolgozók kapcsolata vezetőikkel, a jövedelmezési és értékelési rendszer, az előre lépés módjai, a felső- és középvezetők szerepe; egyszerűen minden. Az Andersen Consulting üzleti integrációs modelljét alkalmazva próbálom körüljárni, hogyan ala-

| Folyamat | Bemenet | Kimenet |
|----------------------------------|--|---|
| Stratégiaalkotás | Piaci követelmények, elvárások | Üzleti stratégia: kijelöli a megcélzott piacokat, és az azok számára felkínált terméket |
| Termékfejlesztés | Előállítandó termék, szolgáltatás terve | Piacképes termék |
| Fogyasztói tervezés | Termékterv és fogyasztói elvárások | Egyéni igényekre szabott, módosított tervek |
| A gyártási kapacitás fejlesztése | Stratégia | Egyéni igények kielégítésére alkalmas gyártási feltételek |
| Vevőkommunikáció | Fogyasztói kérések, reakciók | Fokozott érdeklődés |
| Rendelésteljesítés | Megrendelés, tervek, gyártási feltételek | A fogyasztónak megfelelő termék |

2. tábla Vállalati főfolyamatok a Texas Instruments példáján

kul át, transzformálódik (vagy deformálódik) a szervezet. Választásom azért esett erre a modellre, mert jól tükrözi napjaink menedzsment-gondolkodását, és azokat a bonyolult összefüggéseket, amelyek egy vállalat működésének megértéséhez szükségesek, ugyan-



akkor egyszerűsége miatt könnyen áttekinthető (5. ábra).

A változó környezetben való eligazodáshoz – új piacok, új lehetőségek, új versenytársak – minden vállalatnak szüksége van egy, a jövőbe mutató „útitervre”, stratégiára.

Minden újrászervezési kísérlet egyik első lépése egy jövőkép meghatározása, deklarálása, amelynek a cég stratégiájában is meg kell nyilvánulnia. Amennyiben a stratégia változatlan marad, a kísérlet eleve kudarcra van ítélve, hisz gyökeres változást nem eredményezhet. Az új stratégia középpontjában kizárólag a fogyasztó állhat, vagyis olyan területek, amelyek a fogyasztó számára értéket jelentenek. Az újrászervezés tipikusan felülről irányított átalakítási folyamat, amely a célkitűzések stratégiába foglalásával kezdődik. Így szükségszerű, hogy a felső vezetés kezdeményezze a BPR-projekt végrehajtását, amit a gyakorlati tapasztalatok alá is támasztanak. Sok vállalatnál előfordul azonban, hogy ha a változásokról nem a felső vezetőket, hanem például a pénzügyi vezetőket kérdezzük, azt tapasztaljuk, hogy gyakran nincsenek tisztában a célkitűzésekkel, csupán azért foglalkoznak folyamatok újrászervezésével, mert valaki a felső vezetés részéről ezt az utasítást adta. Nem csoda tehát, hogy sokan vélekednek úgy: az újrászervezés gondolata az igazgató irodájában születik és ott is hal meg.

Tehát a megfelelő célkitűzés meghatározása, stratégiába eme-

lése nem elegendő. A kommunikáció több csatornájának segítségével tudatosítani kell ezt a vállalat minden szintjén.

A Kodak példája

Az elmélet megvilágítására álljon itt egy példa. A Kodak vállalat óriás 1987-ben hirtelen azzal találta szemben magát, hogy régi riválisa a Fuji, piacra vitte eldobható kameráját, amit a vevő a filmmel együtt vásárol meg, és ha a filmet elfényképezte a géppel együtt juttatja el azt a laborba. Hasonló fényképezőgép a Kodaknál, még tervezési stádiumban sem volt. Ennek kifejlesztése a Kodak hagyományos termékfejlesztésének legalább 70 hétig tartott volna. Így célul tűzték ki, a termékfejlesztés idejének drámai csökkentését. A Kodak termékfejlesztési folyamata részben soros, részben párhuzamos, egészében pedig lassú volt. A fényképezőgép tervezését a mérnökök párhuzamosan végezték, azaz az alkatrészek tervezése egyidejűleg történt és az egyes darabokat a végén összeillesztették. Sokszor előfordult, hogy a részegységek végül nem illettek össze, és kezdhettek mindent előről. A fényképezőgép tervezésének befejezése után, került sor a gyártóeszközök megtervezésére, a soros módszernek megfelelően. Az újrászervezés során folyamatot radikálisan átalakították. A Kodak a CAD/CAM (számítógéppel támogatott tervezés és gyártás) technológia alkalmazásának segítségével lehetővé tette, hogy a fejlesztők egy számítógépes munkaállomáson dolgozzanak. Valamint létrehoztak egy olyan integrált adatbázist, aminek segítségével a fejlesztők nap mint nap követni tudják kollegáik munkáit, így az eltérésekre azonnal fény derül. A gyártó eszközök fejlesztői sokkal hamarabb, az első prototípus körvonalazódásakor már munkába léphetnek. Az ő szakértelmüket kihasználva a tervezés során, nagyobb hangsúlyt kap az olcsó és könnyű előállítás. Az új folyamat bevezetése kapcsán a mérnököknek el kellett sajátítani a CAD/CAM rendszerek használatát. A várt eredmény

sem maradt el az eldobható fényképezőgépet és gyártási eljárását 38 hét alatt sikerült kifejleszteni. A gyártási költségek pedig 25%-kal csökkentek a gyártásfejlesztők korai bevonásának következtében.

(A következő számunkban folytatjuk)

A szerző egyetemi hallgató
JPTE, KTK

”

Változnak a munkakörök, az azok ellátásához szükséges szaktudás, a dolgozók kapcsolata vezetőikkel, a jövedelmezési és értékelési rendszer, az előrelépés módjai, a felső- és középvezetők szerepe; egyszóval minden.

”