

# A „reengineering” és a hazai viszonyok

*Peter Drucker, a híres vezetési „guru” így méltatta M. Hammer és J. Champy 1993-ban megjelent „Reengineering the Corporation” című könyvét: „A reengineering új dolog, és csinálni kell”. A két szerző pedig a következőképpen indokolta könyve fontosságát: „Az amerikai vállalatok legnagyobb problémája, hogy a XXI. századba a XIX. században tervezett szervezetekkel fognak belépni”. A könyv ezután elindult hódító útjára. Több kiadást is megért, és sok nyelvre, köztük magyarra is lefordították. A magyar fordítás 1996-ban jelent meg, sajnós félrevezető címmel. A magyar cím a következő: „A vállalati folyamatok újraszervezése”. Ebből a címből ugyanis eltűnt a lényeg: nem átszervezésről, újraszervezésről, javítgatásról, hanem gyökeres, forradalmi változásról, újratervezésről van szó, amit egyébként az eredeti angol cím világgosan ki is fejez.*

A módszer alkalmazása, a könyv első megjelenésétől kezdve komoly karriert futott be, jelentős összegekkel növelve a bevezetésével foglalkozó szaktanácsadó cégek bevételeit. A valóságban azonban hamarosan jelentkeztek a problémák: a sikerek tiszavirág-életűek voltak, gyakran a „reengineering” munkák során a cégek elvesztették legjobb szakembereiket, sőt az is rendszeresen előfordult, hogy az „újratervezés” végén a cég rosszabb helyzetbe került, mint ahonnan elindult. A problémák nagyon sok tényezőre vezethetők vissza. A legdöntőbb azonban talán éppen az, amit a magyar fordítás címe – szándékosan vagy véletlenül – kiválóan érzékeltet: az újratervezés a gyakorlati megvalósítás során az esetek többségében leegyszerűsödött átszervezésre, amikor a legnagyobb szerepet a vállalati politika kit akarok „kiszervezni” a vezetői beosztásból, vagy kinek akarok pozíciót juttatni,

illetve jelentős nagyságú létszám-csökkentési célja játszotta. Magyarországon is találkoztam több olyan szélsőséges esettel, amikor a „reengineering” szót eleve „fedőnévnek” szánták, és valójában erre a „korszerű módszerre” hivatkozva jelentős létszámleépítést, vállalat-karcsúsítást hajtottak végre. A karcsúsítás során azonban nemcsak a zsírt, hanem az izom egy részét is elvesztették. Jellemző volt ugyanis, hogy a folyamat bizonytalansága, sőt álságossága miatt olyan kiváló szakemberek is elvesztették bizalmukat a cégben, és hagyták ott a reengineering néven elbocsátásokat végrehajtó vállalatokat, akik elmenetelére a vezetők nem számítottak.

## Mi is valójában a „reengineering”?

A vállalatok, amikor költségeket akarnak csökkenteni, és nyereséget akarnak növelni, akkor általában a legegyszerűbb megoldáshoz fordulnak: az alkalmazottakat, a munkások bérével próbálnak takarékoskodni. Tudományosan fogalmazva, a munkaerő termelékenységét igyekeznek növelni. A „reengineering”-gondolat viszont a vezetés hatékonyságának növelését célozza. Valószínű, éppen ez okozza alkalmazása során az igazi ellentmondást: a vezető, akinek az ügyet segítenie kellene, a saját vezetési-irányítási-szervezési gyengeségeit is be kellene, hogy ismerje, és mindent meg kellene tennie azért, hogy ezeket a gyengeségeket megszüntesse. Mennyivel egyszerűbb ehelyett a munkaerő létszámát és a csökkentési lehetőségeit elemezni, és az érdekeiket megvédeni kevésbé tudó munkások, esetleg alkalmazottak körében leépítéseket kezdeményezni.

Érdekes összehasonlítást közöl G. Stalk és T. Hout „Compe-

Találkoztam több olyan szélsőséges esettel, amikor a „reengineering” szót eleve „fedőnévnek” szánták, és valójában erre a „korszerű módszerre” hivatkozva jelentős létszámleépítést, vállalat-karcsúsítást hajtottak végre. A karcsúsítás során azonban nemcsak a zsírt, hanem az izom egy részét is elvesztették.

ting Against Time" (Free Press, USA, 1990, „Versenyben az idővel”) című könyvében, ami jól érzékelteti az előbbi problémát. A szerzők egy amerikai és egy japán autóalkatrészeket gyártó cégnek a táblázatban szereplő mutatóit hasonlították össze és a következőt találták:

- gyorsabban?
- jobban?
- olcsóbban?

Azt a radikális kérdést kell felvetni és megválaszolni, hogy vajon *szükség van-e egyáltalán az adott tevékenységre?* Ki dönti azonban el, hogy egy adott tevékenységre szükség van-e?

Mutatók	Amerikai cég	Japán cég
Termelési mennyiség (év):	10 millió	3,5 millió
A terméktípusok száma:	11	38
Az egy munkásra jutó legyártott darabok száma:	93458	70000
Az egy főre jutó legyártott darabok száma:	43100	61400
A gyártásban közvetlenül résztvevők száma:	107	50
Közvetlen vezetők és kapcsolódó személyzet:	135	7
Létszám összesen:	242	57
Költség/fő:	100 dollár	49 dollár

Az amerikai cégnél sokkal magasabbak a költségek, de ennek oka nem abban keresendő, hogy túl sok munkást alkalmaznak. Sőt, a munkatermelékenység az amerikai cégnél 33,5%-kal magasabb, mint a japán cégnél.

A gyengébb teljesítményt és a többletköltségeket az okozza, hogy a közel háromszoros évi termeléshez az amerikai cég 19-szeres „kapcsolódó személyzetet” alkalmaz. Ha tehát az amerikai cég teljesítményét úgy kívánja növelni, hogy mondjuk elbocsátja a dolgozók 10%-át, nem sok eredményt ér el.

A reengineering feladata a teljesítményproblémák valódi okainak megkeresése és orvoslása: vagyis a cég valamennyi folyamatának újratervezése.

#### A reengineering filozófiája és technikája

A reengineering alapfilozófiája, hogy mivel a gyors környezeti változásokat a vállalati vezetési, szervezési és szervezeti rendszerek és az értékrend változásai nem tudták kellő gyorsasággal követni, ezért a cég csak passzív, követő viselkedésre képes. Az aktív, kezdeményező magatartáshoz, a teljesítmények növeléséhez a vállalati folyamatok radikális, vagyis gyökeres átalakítására van szükség. Ehhez azonban nem elég a régi receptek alkalmazása. A vállalati folyamatok, tevékenységek átvizsgálásakor nem elég feltenni a szokásos három kérdést: hogyan csinálhatnánk ezt

Természetesen a vevő. Versenyhelyzetben ugyanis a vevő szempontjából felesleges, szükségtelen tevékenységek költségeit a termelő nem tudja elfogadtatni a vevővel. Ez ugyanakkor nem je-

lenti azt, hogy monopolhelyzetben lévő cégek nem alkalmazhatnák a „reengineering” módszert. A monopolhelyzetben lévő cég árait elszakíthatja a valós költségektől és így extraprofitra tesz szert, amit csak tovább növel, ha egy sikeresen végrehajtott „reengineering” hatására megszabadul felesleges tevékenységeitől és ezzel jelentős költségcsökkentést ér el.

A „reengineering” módszerét tekintve olyan csoportmunka, amelynek során a résztvevők abból indulnak ki, hogy mindent előlről lehet kezdeni, újra fel lehet építeni. Az újraépítés során különösen fontos, hogy mindenki felejtse el azt, hogy vannak egymástól jól elhatárolható funkciók, mint pl. a marketing, a pénzügyek, vagy a termelés. E helyett arra összpontosítsa figyelmét, hogy *milyen főbb üzleti folyamatokkal* írható le a cég tevékenysége, illetve, hogy ezen tevékenységek mentén *hogyan lehet a terméket, a szolgáltatást a vevőhöz a leghatékonyabban eljuttatni*. A tevékenységek elemzése során fontos szempont annak vizsgálata, hogy az egyes tevékenységek következtében mekkora érték ke-

letkezik, illetve, hogy mekkora költség merül fel. Ennek számszerűsítése azonban a gyakorlatban, egyes tevékenységek esetén nagyon nehéz. Tipikus példa a marketingmunka. Abban mindenki egyetért, hogy a marketingmunka általában nagyon fontos. Az azonban már kérdéses lehet, hogy adott termék, illetve szolgáltatás esetén pl. mekkora reklámkiadás indokolt, és hogy ez mennyiben teremt értéket, vagy inkább okoz felesleges költséget a vevő számára.

”

**A reengineering feladata a cég valamennyi folyamatának újratervezése.**

◆

**Módszerét tekintve olyan csoportmunka, amelynek során a résztvevők abból indulnak ki, hogy mindent előlről lehet kezdeni, újra fel lehet építeni.**

”

## A „reengineering” munka előnyei és feltételei

A jól megtervezett, irányított és végrehajtott „reengineering” munka különböző előnyökkel járhat. A legfontosabb ezek közül a munkatársak tudásának, tapasztalatainak és véleményének figyelembe vétele a változtatások megtervezésénél. Ez növeli annak esélyét, hogy a megvalósításban a dolgozók aktívan és elkötelezetten vesznek majd részt. Megváltoztathatja ezzel együtt a vállalati kultúrát, erősítve a felelősségvállalást, természetessé téve a problémák felvetését, a rossz döntések megkérdőjelezését a szervezet valamennyi pontján. Ezekre az előnyökre azonban csak akkor számíthat a cég, ha a szükséges feltételeket biztosítja.

*Melyek ezek a legfontosabb feltételek:*

- A felsővezetés részvétele a folyamatban, annak az üzenetnek az eljuttatása mindenkihez, hogy ezt a munkát a vezetés fontosnak tartja és minden lehetséges módon támogatja és elismeri,

- az általános légkört a bizalom, a megértés, a türelem és az őszinteség kell, hogy jellemezze,

- a munkatársaknak képeseknek kell lenniük arra, hogy szívesen és hatékonyan dolgozzanak együtt másokkal („team-munka”),

- a dolgozóknak meg kell, hogy legyen a bátorság ahhoz, hogy véleményt mondjanak, kritizáljanak, vitatkozzanak és ne féljenek a következményektől,

- világos célokot kell kitűzni a „reengineering” munkában résztvevők számára,

- lehetővé kell tenni azt, hogy a munkában résztvevőknek, a napi munkájuk mellett elegendő idejük legyen a „reengineering” feladatok elvégzésére is,

- a munkát hálózatok működtetésével kell megszervezni, ami azt jelenti, hogy jó, ha egy ember több munkacsoportban is benne van,

és ha a munkacsoport szükség szerint, pl. adott feladatok elvégzésére, valamint az ötletgeneráló ülések és viták eredményességének növelésére másokat is bevon a csapatmunkába.

- Végül - éppen a felsorolt feltételek biztosíthatósága miatt - hasznos, ha a „reengineering” munkák összehangolása, módszertani támogatása, valamint az eredmények objektív értékelése érdekében, és általában az „ördög ügyvédje” szerepkörben külső szakértő is részt vesz a munkákban.

Ugyanakkor a gyakorlat azt is bizonyította, hogy a munkákat nem célszerű teljes mértékben külső szaknácsadók kezébe adni. Ezt az indokolja, hogy a szaknácsadó cégek sok esetben saját, már máshol is alkalmazott közelítéseiket próbálják ráilleszteni a problémára és nem a problémára keresik a megoldást.

További gond, hogy ezek a cégek abban érdekeltek, hogy a „reengineering” munka minél átfogóbban, egyszerre minél több területen induljon be. Ez viszont akkora nyomást gyakorolhat a cég szakembereire, hogy együttműködés helyett ellenállást válthat ki belőlük.

Végül a szakértő cég elmegy, megoldásai a cégnél maradnak, de vajon meddig működnek, vethetjük fel a nagyon is indokolt kérdést.

Kutatások bizonyítják, hogy azoknak a reengineering-munkáknak az eredményei, amelyeket külső szakértők irányításával, ötletei és megoldásai alapján végeztek el, kevésbé maradandóak, mint az esetleg külső szakértők által is támogatott belső munkatársak megszenvedett, kiharcolt eredményei.

## A feltételek hiánya kudarchoz vezet

A vázolt feltételek megléte azonban csupán szükséges, de nem elégséges a reengineering munka sikeréhez. A „reengineering” módszertől tartós teljesítményjavulás csak akkor várható,

- ha azt nem a tömeges elbocsátások „fedőneveként” használják,

- ha nem belső politikai céllal, a szervezet hatalmi szempontok szerinti átalakítására alkalmazzák,

- ha minél több dolgozót vonnak be a munkákba, azokban a témákban, amelyek esetén a döntés a leghatékonyabban az ő szintjükön hozható meg, döntési joggal is felruházzák őket, és a döntéshez szükséges információkat is a rendelkezésükre bocsátják,

- a vállalat érdekeltségi rendszere ösztönzi a folyamatos teljesítményjavítást, az önálló gondolkodást és a felelősségvállalást,

- erősödnek a laterális, vagyis vízszintes, részlegek közötti közvetlen kapcsolatok és koordináció a hagyományos függőleges, vagyis felsőszintű-közép-szintű-alsószintű, gyakran egyirányú utcafént - csak felülről lefelé - működő irányítással és koordinációval szemben.

Az előnyök nagyok, a sikerfeltételek ismertek, nosza csináljuk, mondhatnánk. Álljunk azonban meg néhány szóra. A hely-

Kutatások bizonyítják, hogy azoknak a reengineering-munkáknak az eredményei, amelyeket külső szakértők irányításával, ötletei és megoldásai alapján végeztek el, kevésbé maradandóak, mint az esetleg külső szakértők által is támogatott belső munkatársak megszenvedett, kiharcolt eredményei.

zet nálunk ugyanis nem ilyen egyszerű. Nézzünk meg egy konkrét esetet, amelyben dióhéjban benne vannak a saját hazai problémák:

*A vezérigazgató elégedetlen a cég eredményeivel. Gyors javulást szeretne. Bejelenti tehát, hogy a cég „reengineering”-be kezd. Létrehozzák a csoportokat, többnyire a hagyományos tevékenységek, a termelés, készletezés, raktározás, humán stratégia stb. területeken. A csoportok vezetői többségükben a jelenlegi funkcionális vezetők és a tagok is, kevés kivétellel, az adott munkaterületről verbuválódnak. A vezérigazgató azt kéri a csoportoktól, hogy keressenek hatékonyságjavító megoldásokat a saját területükön. A csoportok munkáját a vezérigazgató egyik vezető munkatársa koordinálja. A csoportok szakmai segítséget sem kívülről, sem belülről nem kapnak. A „reengineering” munkát az egyébként is hajszás, 8 óra alatt soha nem teljesíthető munkájuk mellett kellene végezniük. Közel egy év múlva a munka gyakorlatilag kudarcra végződik. Néhány javítási ötlet ugyan megfogalmazódik, de ezektől radikális teljesítményemelkedés nem várható.*

*Mik voltak a kísérlet legkirívóbb problémái:*

- a világos célok kitűzésének hiánya,
- a folyamatok helyett a funkciók mentén szervezett csoportok,
- a csoportvezetők ugyanazok voltak, mint a munkahelyi vezetők,
- kevés volt a kapcsolat a csoportok között, illetve a csoportok és a csoporton kívüliek között,
- a munkát nem támogatta egyértelműen és hatékonyan az elsőszámú vezető,
- nem volt sem a munkacsoport-tagoknak, sem pedig a vezetőknek elegendő ismerete a reengineering lényegéről, módszereiről.

Ez a helyzet részben vagy egészében több hazai kísérletre is ráillik. Lehet-e akkor csodálkozni azon, ha az első kísérletek kudarcba fulladnak? Van azonban két további, a nemzeti kultúrában, illetve a hagyományokban keresendő veszélyforrás. Az egyik a teammunka nehézsége, a másik a vezetési módszerek. Magyarországon nem könnyű sikeres teammunkát szervezni. Ennek sok oka van. Közülük az egyikre a híres kutató, G. Hofstede módszerét a hazai viszonyokra alkalmazva találhatunk rá. Ennek alapján Magyarország – a több mint 40 éves hatás ellenére is – inkább individualista, mint kollektivistá ország. Ez azt jelenti, hogy az emberek általában inkább az egyéni teljesítményekben hisznek, és nem szívesen dolgoznak munkacsoportokban, ahol az egyének teljesítménye a csoportteljesítménybe olvad be.

A vezetési módszerekkel pedig a mai napig az a legfőbb gond, hogy ezek hatalmi szerepekből fakadó,

a főnök-beosztott viszonyra építő módszerek, amelyekről idegen az emberek információval, „hatalommal”, döntési lehetőséggel és felelősséggel való felruházása. Ezért, ha bízta a vezető a munkatársakat az „aktív vélemény-nyilvánításra, kritikára, ötletek felvetésére”, az emberek többsége, tapasztalatai alapján nem hisz benne, hogy ezt a vezető komolyan gondolja. Ezért csak látszatra mond véleményt és kritikáját is inkább visszatartja.

Ha minden más feltétel meg is lenne, ez a két probléma akkor is elég lenne ahhoz, hogy a reengineering munkák ne hozzanak valódi, tartós eredményeket. Valószínűleg ezért is választják a külföldi cégek a külföldi szaktanácsadó cégek segítségével történő drasztikus változtatás módszerét. Ezzel azonban csak ideig-óráig érnek el eredményt, mégpedig többnyire létszámcsökkentés, vagy jobb munkaszervezés miatti költségmegtakarítást, ami félelmet vált ki az emberekből, és nem is hosszú életű. A versenytárs ugyanis ezt a módszert nagyon könnyen tudja utánozni. Az emberek elkötelezettségének, felelősségérzetének növekedésével, a lecsúszó döntéshozatallal, az információáramlás javulásával járó értéknövekedés és költségcsökkenés ettől a megoldástól nem várható. Éppen ellenkezőleg. Az ilyen beavatkozások általában erősítik a dolgozóknak a céggel szembeni ellenérzéseit, és növelik közömbösségüket a cég céljai, érdekei iránt.

*Akkor hogyan is csináljuk a reengineering-kísérletet úgy, hogy az elérhető eredményjavulás indokolja a ráfordításokat?*

Éppen úgy, mint a többi – hirtelen divatba jött – módszernél, először azt kell megvizsgálni, hogy a kitűzött célok az adott nemzeti, illetve vállalati kultúrában a „reengineering”-gel érhetőek-e el a leghatékonyabb módon. Ha ezt a kérdést a cég nem veti fel, illetve nem ad a kérdésre világos és őszinte választ, akkor könnyen verheti magát teljesen felesleges kiadásokba. Ennek a veszélynek elsősorban a külföldi cégek vannak kitéve, mivel főleg rájuk jellemző az, hogy a hazaitól idegen kultúrában kidolgozott és ott sikeres módszereket minden változtatás nélkül próbálják importálni Magyarországra. Majd amikor az eredmény elmarad, az itteni munkaerőt okolják.

Tipikus példa, amikor a külföldi vezető arról panaszkodik, hogy az emberek nem hajlandók önállóan gondolkodni, teljesítménynövelő, minőségjavító ötletekkel előállni. Nem kellene túlzottan mélyre ásniuk a magyar történelemben ahhoz, hogy megismerkedjenek ennek a „sajátos magyar munkakultúrának” az okaival. Elég lenne megérteniük azt, hogy mit jelentett nálunk a „fűnyíró elv” és a „ne szólj szám, nem fáj fejem” mondás. A nemzeti kultúra és az abból táplálkozó viselkedés hirtelen megváltoztatása pedig még fé-

lelemre alapozott vezetési és szervezeti módszerek bevetése esetén sem könnyű. Hosszú idő alatt alakult ilyené, és idő kell a megváltoztatásához is. Jobb megoldásnak kínálkozik éppen ezért az „importált módszerek” hazai viszonyokhoz történő igazítása, ami természetesen türelmet és a hazai helyzet alapos ismeretét igényli. Ez pedig nem erős pontja a külföldi szaktanácsadó cégeknek.

Éppen ezért valószínűleg jobb eredményre számíthatnának a cégek akkor, ha a külföldi szaktanácsadó cégek helyett gyakrabban vennék igénybe az alkalmazandó módszer mellett a nemzeti kultúra legfontosabb jegyeit, a magatartás- és viselkedésformákat is jól ismerő hazai szakembereket. Természetesen viselkedésbeli változásokra is törekedni kell.

A ma még jellemző, és az ábrán látható „B” viselkedési formából az „A”-ba kell átvezetni az embereket.

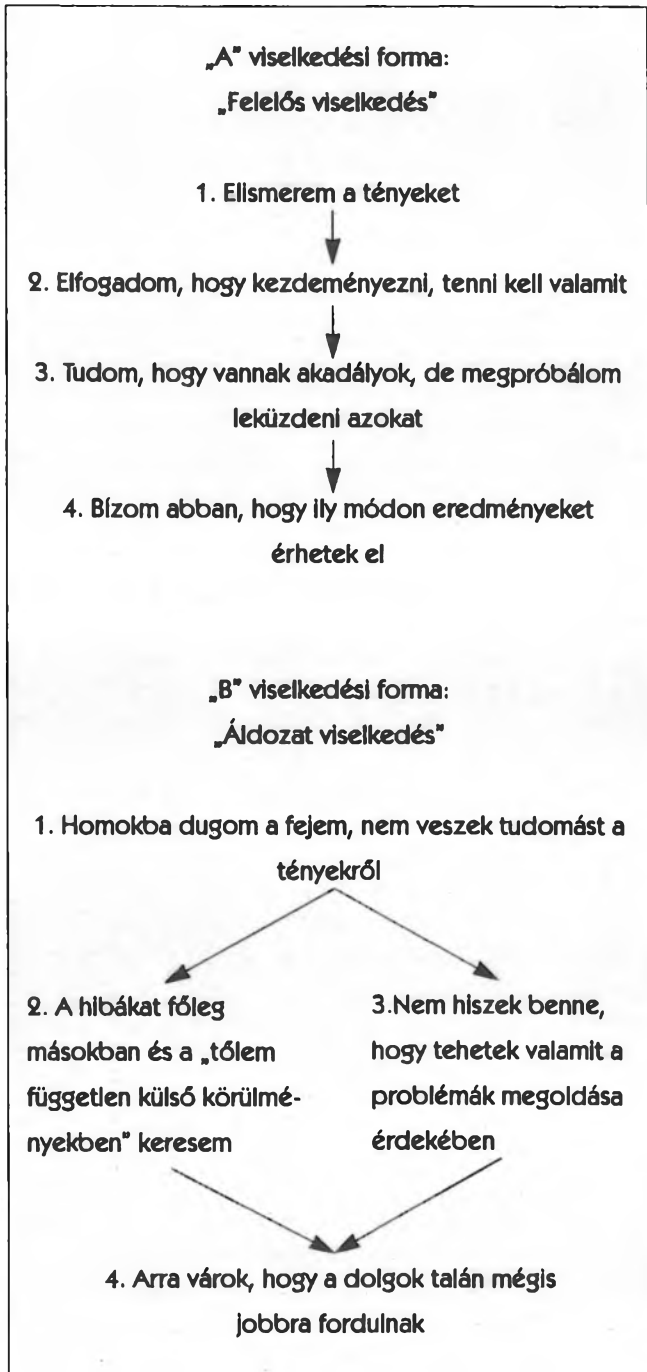
Ehhez pedig először is idő, sok türelem, bizalom, valamint a korábbiakban megtapasztaltól eltérő vezetési módszer és magatartás szükséges. Világosan kell azonban azt is látni, hogy ez sem elegendő, hiszen pl. a vázolt „áldozat viselkedést” csak részben okozták a korábbi vezetési módszerek. Kialakulására éppen úgy hatással voltak a régebbi társadalmi-politikai viszonyok, mint továbbélésükre a maiak. A változások kiváltása tehát nem csupán vállalaton belüli kérdés. Szükség van hozzá a polgári gondolkodást erősítő, a teljesítmény-orientáltságot, a minőséget, a tudást díjazó, a felelősségvállalást és a kezdeményezést bátorító társadalmi-politikai környezetre.

### Összefoglalás

A „reengineering” a változtatások megvalósításának drasztikus módszere. A vállalatoknál szükség van drasztikus változtatásokra, ha a kaotikus, gyorsan módosuló körülmények között tartósan versenyképesek akarnak maradni. Ezért a „reengineering” módszer alkalmazása általában indokolt. Sikeressége azonban mindenhol attól függ, hogy azok a célok, amelyekkel bevezetését indokolják, egyeznek-e a vezetés valódi céljaival és hogy az említett szükséges feltételeket megteremti-e a vezetés.

A hazai alkalmazás eredményességét azonban két további körülmény is befolyásolja: a team-munka népszerűtlensége és a dolgozók passzivitása. Mindkettőnek történelmi-társadalmi okai vannak, ezért nem egyik napról a másikra változtathatók meg. Ezekkel a tényekkel az új módszereket bevezetni kívánóknak számolniuk kell. Olyan kompromisszumot kell találniuk, amely mellett a módszer alkalmazásának emberi és pénzügyi költségei megfelelő arányban vannak a bekövetkező teljesítményjavulással.

Gondolni kell azonban arra is, hogy egy sikertelen kísérlet a vállalati morál romlását, az emberek elbi-



zonytalanodását, és – legkellemetlenebb következményként – jó szakemberek eltávozását okozhatja.

Szerzőnk egyetemi tanár,  
a közgazdaságtudományok doktora

### Irodalom

- Michael Hammer – James Champy: *Reengineering the Corporation*, Harper Business, USA 1993  
Geert Hofstede: *Culture's Consequences: International Differences in Work – Related Values*, Sage, USA 1980