

PATAKI BÉLA

Az üzleti folyamatok újjáalakítása

A BPR (Business Process Reengineering: üzleti folyamatok újjáalakítása) napjaink talán legdivatosabb menedzsment áramlata. Először egy Michael Hammer nevű amerikai vezetési tanácsadó használta ezt a kifejezést (Hammer, 1990), és azóta is ő a BPR elsősorú szaktekintélye.

„Az újjáalakításra szinte mindenkinek van egy saját definíciója.” (Skinner 1994) Az általam ismert definíciók meglehetősen életlenek. („Az éles definíció olyan meghatározás, amelyik lehetővé teszi a definiált dolog egyértelmű felismerését, amíg az életlen definíció csak a definiált dolog intuitív megértését nyújtja.” Kindler – Papp, 1977; 11.) Ezért cikkemben megpróbálom élesebben meghatározni a BPR és egyes válfajai fogalmát. Mivel a BPR a változásmenedzsment egyik válfaja, először ezt kell definiálnunk, és onnan léphetünk tovább a BPR fogalmának tisztázására.

Mi a változásmenedzsment?

A Palo Alto-i kutatócsoport osztályozása szerint: „...a változásnak két különböző fajtája van: az egyik egy adott rendszeren belül zajlik, amely maga változatlan marad, a másik magát a rendszert változtatja meg.” (Watzlawick et al. 1974, 10.; 1990, 39.) Az első fajtát *elsőfokú változásnak*, a második fajtát *másodfokú változásnak* nevezzük. Az elsőfokú változásra használják a *morfomatikus*, a másodfokúra a *morfogenetikus* elnevezést is. (Levy, 1986)

A változásmenedzsment a másodfokú változtatások menedzselése. (Mink et al., 1993; 210.) A megváltoztatandó rendszer sok minden lehet: társasági forma, szervezeti felépítés, üzleti stratégia, termékválaszték, gyártási eljárás, gyártórendszer, információrendszer, személyzeti politika stb.

A változásmenedzsment kialakulása Kurt Lewin ezirányú munkásságával kezdődött a század közepén. (Lewin, 1951) Napjainkra számos részterülete és irányzata alakult ki, amelyek közül egyik a BPR.

Mi a BPR?

Cikkemben az alábbi magyar terminológiát használom:

- reengineering = újjáalakítás,
- redensing = újraformálás,
- restructuring = átstrukturálás,
- reorganizing = átszervezés.

A Bostoni University kutatóinak BPR meghatározása így hangzik: „Az újjáalakítás radikális vagy áttörést jelentő változtatás az üzleti folyamatokban. Az újjáalakított folyamat-formák drámai nagyságrendek felé törnek, ami megkülönbözteti őket az üzleti értékek inkrementális javításától.” (Miller et al., 1992)

A Bristol University kutatói több mint hatvan, újjáalakításon átesett vagy éppen azon fáradozó vállalatnál végzett vizsgálódás alapján a következőképpen definiálták az újjáalakítás fogalmát: „Az újjáalakítás egy szervezet tudatos átformálása egy új vállalati vízióból, a piacból és a fogyasztókból kiindulva. Az újjáalakítás holisztikus, „friss start” megközelítéssel, elejétől végéig áttekint minden üzleti tevékenységet. Ez folyamatok, szervezeti struktúrák és technológiák újradefiniálását eredményezheti, lehetővé téve a munkavégzés módjának áramvonalasítását, eltörlését vagy megváltoztatását. Az újjáalakítás végcélja a nyereséges-

A cikk megkísérli a korábbiaknál élesebben definiálni a BPR fogalmát, elhelyezve azt a változásmenedzsment egészében, összekapcsolva a jól ismert menedzsment funkciókkal. Sorra veszi a BPR-rel leggyakrabban összetévesztett egyéb irányzatokat és rávilágít az eltérésekre. Számba véve a BPR ismérveit megmutatja, hogy csupa ismert, jól bevált elemből áll. Bemutatja a BPR-rel elérhető imponáló eredményeket, de figyelmeztet a sikertelen BPR próbálkozások magas arányára is.

ség, termelékenység, kiszolgálás és minőség javulása, egyúttal az egyén és a team potenciájának maximalizálása.” (Business..., 1993)

Végül a BPR fogalmának megalkotója, Hammer meghatározása: „Az újjáalakítás (reengineering) az üzleti folyamatok fundamentális újragondolása és radikális újraformálása (redesign) azzal a céllal, hogy drámai javulást érjünk el a jelenlegi kritikus működési jellemzőkben, mint pl. költségben, minőségben, kiszolgálásban vagy gyorsaságban.” (Hammer – Champy, 1993; 32.)

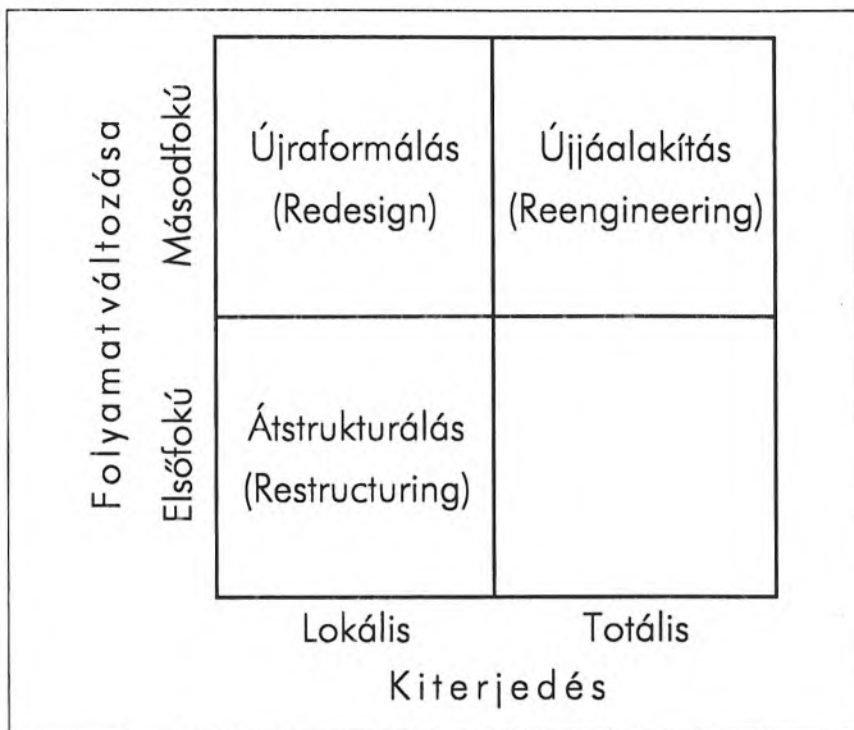
Hammer és szerzőtársa szerint a BPR legfontosabb kulcsszavai az alábbiak:

- folyamat-orientáltság,
- ambíció,
- a szabályok megtörése,
- az információs technológia kreatív felhasználása.

Zavaró, hogy mind az üzleti folyamatok újjáalakításának (Business Process Reengineering), mind az üzleti folyamatok újraformálásának (Business Process Redesign) a rövidítése BPR. Az újraformálás a vállalat egészének átalakítása helyett csak egy jól körülhatárolható részfolyamat fejlesztését célozza. (Skinner, 1994.) Tovább nehezíti az eligazodást, hogy a BPR rövidítést a folyamatok újraszervezése (Business Process Restructuring) jelentéssel is használják. Az csupán a folyamat végzőinek és azok kapcsolatrendszerének átrendezését, a struktúra újraszervezését jelenti, de magát a folyamatot alapvetően változatlanul hagyja. Tehát az újjáalakítás (reengineering) teljeskörű, az újraformálás (redesign) szűkkörű, de még mindig folyamatmódosító beavatkozás, míg az újraszervezés (restructuring) szintén szűkkörű, de nem magát a folyamatot, hanem csak elvégzésének módját, szereplőit vagy azok elrendezését változtatja meg. (Handó, 1994.)

Az újjáalakítás és az újraformálás összetévesztése kapcsán világosan kell látni három dolgot:

1. a két megközelítés kiegészíti egymást,



1. ábra. BPR típusok a változásmenedzsment egészén belül

2. a vevők kiszolgálásának bármilyen módon elért javulása jó dolog,
3. a két megközelítés közül a választás gyakran a változtatás sürgősségén múlik. (Skinner, 1994.)

Egy lehetséges BPR tipológia

Láthatjuk tehát, hogy a BPR bármelyik értelmezésben szűkebb fogalom, mint a változásmenedzsment. Lényegében a változásmenedzsment három válfajáról van szó aszerint, hogy teljeskörű (totális) vagy szűkkörű (lokális) kiterjedésű, illetve hogy a folyamatban elsőfokú (morfostatikus) vagy másodfokú (morfofenetikus) változást hoz-e létre. (1. ábra)

A folyamat változásának első- vagy másodfokú mivolta szerinti felosztás világosabbá válik, ha segítségül hívjuk a klasszikus menedzsment funkciókat. A világszerte egységes terminológiában ezek az alábbiak. (Ld.: Pataki, 1992.)

- **Menedzsment:** emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezet céljainak sikeres és hatékony elérése érdekében.

- **Tervezés:** célok kitűzése és elérésük módjának eldöntése.
 - **Szervezés:** feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése.
 - **Irányítás:** tevékenység nyomon követése, szükség esetén korrekciós beavatkozás.
 - **Vezetés:** emberek viselkedésének befolyásolása, hatalomgyakorlás.
- (Az elmúlt évtizedek magyar terminológia zűrzavara jócskán eltér ettől, és használhatatlan bármilyen értelmes szakmai kommunikációra.) Az egységes nemzetközi terminológiát használva a következőképpen fogalmazhatjuk meg a BPR különböző típusait.
- **Újjáalakítás (reengineering):** totális áttervezés és átszervezés.
 - **Újraformálás (redesign):** lokális áttervezés és átszervezés.
 - **Átstrukturálás (restructuring):** lokális átszervezés.
 - **„Névtelen” változtatás-típus:** totális átszervezés.

(Természetesen egy „szimpla” átszervezést is meg kell tervezni, irányítani is kell stb. Mindegyik menedzsment funkció „kicsiben” megtalálható a többiben is.)

A BPR alapelvei

Hammer klasszikus cikkében hangsúlyozza a BPR néhány alapelvének fontosságát.

A kimenet köré szervezz, ne a feladat köré! Egy cél, vagy kimenet (eredmény) köré szervezd az egyes emberek munkáját, ne a részfeladatok köré! A többszöri feladattovábbítás miatt rengeteg hiba és félreértés keletkezik. Egy elektronikai gyárban például a folyamat újrafarmálása óta minden megrendelés teljesítésének minden lépését ugyanaz a személy végzi. A megrendelők egyetlen személlyel állnak kapcsolatban, aki mindig tudja, hogy áll az adott megrendelés teljesítése.

Azokkal végezzesd el a feladatot, akik használni fogják az eredményét! A specializációval és a nagyobb mennyiségekkel járó előnyök miatt sok szervezet hoz létre specializált részlegeket, amelyek csupán egyfajta tevékenységet végeznek. A központi beszerzések pl. olcsóbbak ugyan, de lassúbbak is. Egyik vállalatnál úgy oldották meg ezt a problémát, hogy a drága és fontos dolgokat központilag szerzik be, az olcsó és nem stratégiai jelentőségű tételeket viszont mindenki maga veszi meg. Egy számítógépes adatbázisból mindenki kikérheti magának, hogy hol érdemes pl. irodaszert vásárolni.

Végezzesd el az adatfeldolgozást azoknál a munkafolyamatoknál, amelyek az adatokat produkálják! A legtöbb vállalatnak van egy olyan részlege, amelyik kizárólag adatok gyűjtésével és feldolgozásával foglalkozik. Kialakult az a hiedelem, hogy a többiek nem képesek bánni a náluk keletkező információval. A tapasztalatok ennek ellenkezőjét bizonyítják. A Fordnál pl. korábban a számlakezelők idejük legnagyobb részét a nem egyező dokumentumok miatti nyomozással és az ezzel kapcsolatos újabb papírok gyártásával töltötték, miközben feltartották az érdemi munkát. A régi folyamatok változatlan formában való „számítógépesítése” helyett újratervezték a folyamatokat, 75%-kal csökkentve a létszámot. Most mindenki egy on-line adatbázist használ, és nem küld senkinek semmilyen papírt. Beszállítóik sem

küldenek számlát, mivel a beérkezett anyagok átvételekor a számítógép automatikusan kiállítja a fizetési csekket.

Kezeld úgy a földrajzilag szétszórta erőforrásokat, mintha centralizálva lennének! Az erőforrások decentralizálása jobb minőségű szolgáltatást jelent felhasználóik számára, de redundancia, bürokrácia, és a nagy tételekkel járó gazdasági előnyök elmaradása árán. Az adatbázisok és telekommunikációs hálózatok korában azonban nincs szükség ilyen megalkuvásra. A Hewlett-Packard pl. több mint ötven gyárának mindegyikében meghagyta ugyan az önálló beszerzési osztályokat, de létrehozott egy vállalati szintű beszerzéskoordináló részleget is. Mindegyik beszerzési osztály beviszi megrendeléseit a központi számítógépes nyilvántartásba, és a vállalati szintű beszerzéskoordinálók az összesített igények alapján tárgyalnak a beszállítókkal.

Kösd össze a párhuzamos tevékenységeket, ahelyett, hogy összegeznéd az eredményeiket! Egy új berendezés kifejlesztésekor különálló fejlesztő részlegek dolgoznak az egyes részegységekben. Ezzel ugyan időt takarítunk meg, de a késztermék összeszerelésekor és kipróbálásakor a részegységek nem működnek együtt, és kezdetjük a költséges újratervezést. Az új alapelv úgy szól, hogy hozz létre összekötéseket a párhuzamos tevékenységek között, és menet közben koordináld őket, ne utólag. A kommunikációs hálózatok, a közös adatbázisok, a telekonferenciák összehozzák a különálló csoportokat, és működni kezd a koordináció.

Tedd a döntési pontot oda, ahol a munkát elvégzik, és építs be szabályozást a folyamatba! A legtöbb szervezetben elkülönülnek azok, akik a munkát végzik, és azok, akik megfigyelik és döntéseket hoznak róla. Így épülnek fel a hierarchikus vezetési struktúrák. Az új elv azt javasolja, hogy hozzák azok a döntéseket, akik végzik a munkát, és a folyamatnak legyen beépített szabályozása. Ily módon lelapítható a szervezeti piramis. Az információtechnika adatokat tud gyűjteni és feldolgozni, a székértői rendszerek bizonyos mértékű tudást szolgáltatnak, és így az emberek saját maguk hozhatnak dön-

téseket. Ahogy a munkavégzők önmenedzselővé válnak, a hierarchia – a vele járó lassúsággal és bürokráciával – eltűnik.

Csak egyszer gyűjtsd be az információt, mégpedig a forrásánál! Amikor még nehéz volt az információk továbbítása, volt értelme ismételtlen begyűjteni ugyanazt az információt. Mindegyik részlegnek megvolt a saját formanyomtatványa és előírása. Együtt kellett élni az ezzel járó késelemekkel, adatbeviteli hibákkal, magas rezsiköltségekkel. Manapság viszont minden begyűjtött információt on-line adatbázisban tárolhatunk, ahol mindenki megnézheti, ha szüksége van rá. A vonalkód, a relációs adatbázisok és az elektronikus adatforgalom megkönnyíti az információ gyűjtését, tárolását és továbbítását. A számítógépek hálózatba kapcsolásával és az adatbázisok integrálásával megszüntethető a többszörös adatbevitel és adatellenőrzés, az elkerülhetetlenül vele járó hibákkal együtt.

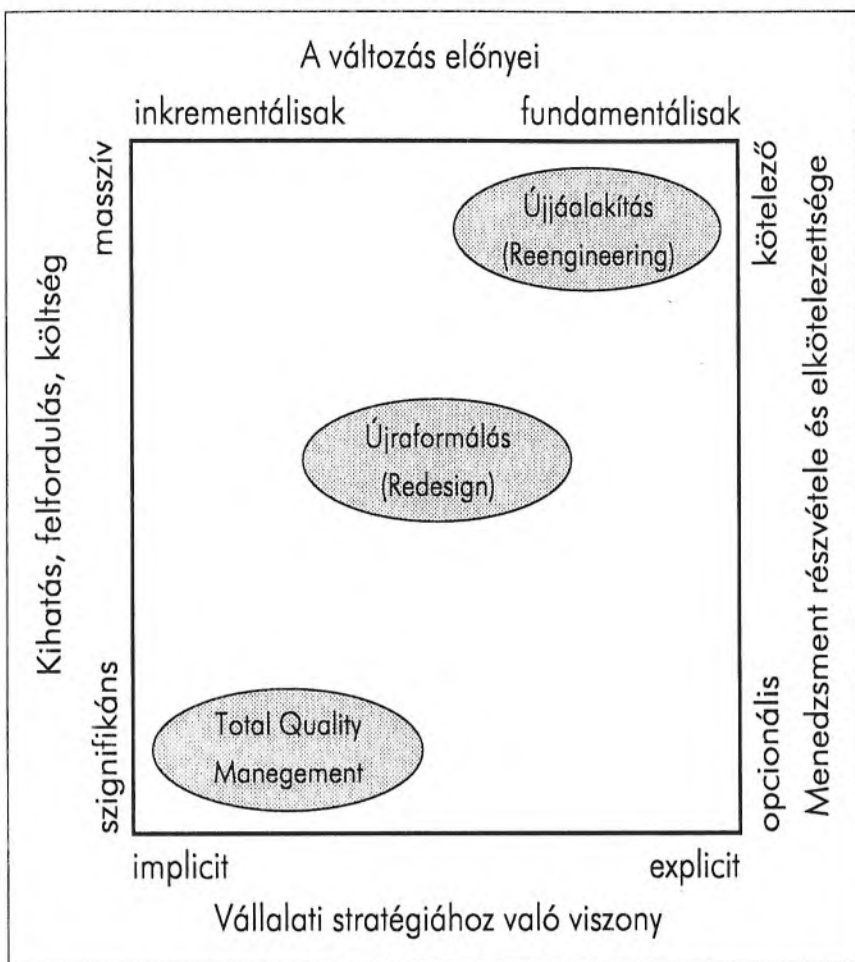
Mi nem BPR?

Mostanában az „újjáalakítás” kifejezés jött divatba és ráaggatják mindenfajta programra, aminek valójában semmi köze a folyamatok radikális újrafarmálásához. Nem árt emlékeztetni a régi mondanásra, hogy ha egy tehénre kikapasztunk egy táblát, hogy „Ló vagyok”, attól még nem lesz belőle ló. Fontos tehát a BPR megkülönböztetése minden mástól, amivel összekeverhető.

Az újjáalakítás nem számítógépesítés (automatizálás). Bár az informatika kiemelt szerepet játszik az újjáalakításban, világosan kell látnunk, hogy a BPR nem egyszerűen a meglévő (esetleg teljesen elavult) folyamatok „számítógépesítése”.

Az újjáalakítás nem méretcsökkentés. A méretcsökkentés azt jelenti, hogy kevesebbet csinálunk kevesebb. A BPR ezzel szemben azt jelenti, hogy többet csinálunk kevesebb.

Az újjáalakítás nem átszervezés (reorganizing), vagy a szervezet lealapítása. A legtöbb probléma nem a szervezeti struktúrából, hanem a folyama-



2. ábra. A túlzó, más irányzatokról torz képet adó BPR propaganda tipikus példája (Skinner, 1994.)

tok struktúrájából fakad. A bürokráciára panaszokodó cégeknél nem a bürokrácia a probléma. A bürokrácia a szétaprózott folyamatokat összetartott ragasztó, és ha felszámoljuk a bürokráciát, káosz keletkezik. A megoldás a folyamatok újjáalakítása, a szétaprózottság megszüntetése, ami fölőlegessé teszi a bürokráciát.

Az újjáalakítás nem TQM (Total Quality Management: totális minőségmenedzsment). A BPR és a TQM egyaránt felismeri a folyamatok fontosságát, és mindkettő a vevői igényből indul ki. De míg a TQM a meglévő folyamatok keretein belül marad, és azt javítja folyamatosan, kis lépésekben, addig a BPR új folyamatokkal váltja fel a régieket. Az újjáalakítás a változásmenedzsment másfajta megközelítését alkalmazza, mint a minőségi programok.

Az újjáalakítás és a TQM-re jellemző folyamatos javítás sikeresen ötvöz-

hető. A két megközelítés jól kiegészíti egymást, sőt bőven vannak közös vonásaik is. A TQM és a BPR együttes alkalmazása iparvállalatoknál kezdődött, és később terjedt el más szektorokban.

A BPR propaganda a „mindenáron különbözni minden mástól” buzgalmában időnként torz képet mutat más irányzatokról, elsősorban a TQM-ről. (2. ábra)

Eszerint a TQM elképzelhető a menedzsment részvétele és elkötelezettsége nélkül is. (Skinner, 1994.) Nem ismerek olyan TQM tanácsadót vagy TQM publikációt, aki vagy amely ne ennek az ellenkezőjét hangsúlyozná. Elfogulatlan szerzők éppenséggel a BPR és a TQM egyik legfontosabb közös vonásaként jelölik meg a menedzsment minden szintjének részvételét és elkötelezettségét. (Schonberger, 1994.) De a 2. ábrán feltüntetett más jellemzők is vitathatók.

Mennyire új a BPR?

Hammer és szerzőtársa sorra veszik az újjáalakított szervezetek tipikus jellemzőit. A listán végigmenve látható, hogy egyetlen eleme sem újdonság.

Funkcionális osztályok helyett folyamati-teamek. Ez a Tavistock Intézet által kifejlesztett szociotechnikai rendszerek és a Volvo kalmari telephelyén elsőként bevezetett autonóm munkacsoportok alapelve.

Egyszerű feladatok helyett sokdimenziós munka. William Morris gondolata, amely a hetvenes évek munkaelélmény- és munkaelégedettségi irányzatának volt az alapja.

Irányított (főnök-beosztott) viszony helyett felhatalmazott alkalmazottak. Ez az elem a fenti két pontban felsorolt irányzatok szerves része.

Betanítás (mit) helyett oktatás (miért). Szó szerint megegyezik a hagyományos brit oktatási rendszer kritikájával, a XIX. század közepe óta közismert.

A jelenlét és tevékenykedés díjazása helyett az eredmény, a hozzáadott érték díjazása. Ezt már kitalálták az Ókori Görögországban, a XVI. századi Angliában, és 1862 óta alkalmazzák az angol tanároknál.

Az előléptetés kritériuma nem a jelenlegi teljesítmény, hanem a magasabb beosztásra való alkalmasság. Ez a Peter elv felelevenítése. „Egy hierarchiában minden alkalmazott addig emelkedik, amíg el nem éri saját alkalmassági szintjét.” (Peter – Hull, 1970, 1989.)

Főnök központú (protektív) értékrend helyett vevőközpontú (produktív) értékrend. Ez már az ókori görög kézművesek között is közkeletű volt, nem is beszélve a kortárs Japánról.

A menedzserek szerepe megváltozik: munkafelügyelők helyett edzők. Ez a húszas-harmincas évek Hawthorne-i kísérletéből ered, amelyből az emberi viszonyok (human relations) irányzata megszületett.

A szervezeti felépítés hierarchikusból lapossá válik. A Volvo kalmari kísérletei óta nem újdonság.

A felső szintű menedzserek pontozóbírók helyett vezetőik. Mintha ebben a vonatkozásban is elfelejtették volna

az emberi viszonyok (human relations) megközelítést.

A felhozott példánál jóval többet is fel lehetne sorolni: a SAS légitársaság átalakítása, marketing szemlélet, TQM stb.

A BPR-nek nemcsak a módszerei nem újak, de a gondolkodásmódja sem. A tiszta lappal induló újakezdésen alapul a ZBB (Zero Based Budgeting: nulla bázisú költségtervezés) is, amelyet Peter Pyher még a hatvanas években dolgozott ki.

„Összefoglalva, ha ennyire kevés újdonság van az újjáalakításban, akkor mitől ilyen népszerű? ...az újdonság talán a holisztikus csomagban rejlik, nem az egyes elemekben. Mindegyik elemét kipróbálták már, de nem így együtt.” (Grint, 1994.)

Mennyit ér a BPR?

„Az elmúlt évtizedben számos csodakúrát írtak fel az üzleti betegségekre. Legtöbbjük észrevehető hatás nélkül haladt át a pácienseken. Az újjáalakítás ezzel szemben nem ígér csodakúrát. Nem kínál gyors, egyszerű és fájdalommentes javulást. Ellenkezőleg: nehéz, fáradságos munkát követel.” (Hammer – Champy, 1993; 215.)

A publikált sikeres alkalmazási eredmények imponálóak: 30...70%-os költségsökkenésről, 60...90%-os átfutási idő csökkenésről, 60...80%-os készletcsökkenésről, 75...80%-os létszámcsökkenésről, 100%-os termelékenység és árbevétel növekedésről számolnak be.

Azonban a radikalizmusból következik, hogy mind a kudarc kockázata, mind a potenciális hozam jelentős. A kutatások világosan mutatják, hogy a BPR-t magas sikertelenségi hányad jellemzi. A kudarcok arányát egyes kutatások 50% körülnek találták, míg mások 70%-ra teszik.

A BPR gurui megpróbálnak némi vigasszal is szolgálni. „Saját tudománytalan becslésünk szerint az újjáalakítási erőfeszítésekbe kezdő szervezetek 50...70%-a nem éri el a megcélzott drámai eredményt. Ennek ellenére, miközben azt mondjuk, hogy az újjáalakítás gyakran sikertelen, ez nem egy

magas kockázatú vállalkozás... Gondoljon a rulett és a sakk kockázata közötti különbségre. A rulett egy magas kockázatú vállalkozás, a sakk viszont nem, még ha ugyanolyan gyakran is veszít sakkban, mint ruletten... Csakúgy mint a sakkban, az újjáalakításnál is a siker kulcsa a tudás és a képesség, nem a szerencse.” (Hammer – Champy, 1993; 200.)

Az újjáalakítás gyorsan a kilencvenes évek elejének üzleti divatszava lett, és meghökkenítő kijelentéseket tesznek újdonságáról és potenciáljáról. Ha azonban közelebbről szemügyre vesszük, kiderül, hogy egyetlen eleme sem új, és sikerességi rátája is nehezen becsülhető. Annak ellenére, hogy a legtöbb amerikai nagyvállalatnál egy vagy több újjáalakítási kezdeményezés van folyamatban, és gyakran jelennek meg róla cikkek az üzleti sajtóban, és az újjáalakításról szóló könyvek még mindig kelendők, a BPR iránti kezdeti lelkesedés csipős szkepticizmusnak nyitott utat.

Milyen hát a császár BPR nevű új ruhája? Netán a császár meztelen? Úgy vélem, semmiképp sem meztelen, csak éppen egyik ruhadarabja sem új. Öltözéke ruhatárának régi, jól bevált darabjaiból áll, szerencsésen összeválogatva. Ez az új kombináció új nevet is kapott, mint már annyiszor a divatok történetében. Emiatt a tájékozatlanok azt hiszik, hogy abszolút újdonság. A divatot követve sokan megpróbálják magukra öltetni, de csak keveseknek sikerül. Ilyen ellentmondásos a császár öltözéke.

Hivatkozások

- Belmonte, R. W. – Murray, R. J.: Getting Ready for Strategic Change: Surviving the Process of Business Process Redesign (Information Systems Management, 1990/3; 23–29.)
- Business Process Reengineering in the UK Financial Services Industry (Bristol University Press, October 1993)
- Carlson, J.: Riv pyramiderna (Albert Bonniers Förlag AB, 1985) – magyarul: Lapítsd le a piramist! (Zrínyi, 1988)
- Davenport, T. H.: Reengineering in the United States (Focus on Change Management, January 1994; 1–2.)
- Dixon, J. R. – Arnold, P. – Heineke, J. – Kim, J. S. – Mulligan, P.: Business Process Reengineering: Improving in

- New Strategic Directions (California Management Review, Summer 1994; 93–108.)
- Grint, K.: Reengineering the Labyrinth (Focus on Change Management, January 1994; 21–23.)
- Hammer, M.: Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate (Harvard Business Review, July-August 1990; 104–112.)
- Hammer, M. – Champy, J.: Reengineering the Corporation (Harper Business, 1993)
- Handó János: Változás-menedzsment: üzleti folyamatok újraértelmezése, újratervezése és tervezése (Business Process Reengineering) (Ipar-Gazdaság, 1994 április; 25–34.)
- Kindler József – Papp Ottó: Komplex rendszerek vizsgálata (Műszaki Könyvkiadó, 1977)
- Levy, A.: Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization (Organizational Dynamics, Summer 1986)
- Lewin, K.: Field Theory in Social Science (Harper, 1951)
- Ligus, R. G.: Methods to Help Reengineer Your Company for Improved Agility (Industrial Engineering, January 1993)
- Miller, J. G. – Kim, J. S. – Puddicombe, M.: Reengineering for Market Oriented Manufacturing (Boston University Manufacturing Roundtable Research Report, 1992)
- Mink, O. G. – Esterhuysen, P. W. – Mink, B. P. – Owen, K. Q.: Change at Work (Jossey-Bass, 1993)
- Pataki Béla: Bizonytalanságok a magyar menedzsment terminológiájában (Ipar-Gazdaság, 1992 február-március; 51–54.)
- Pataki Béla: A változásmenedzsment alapjai (Gépipari és Automatizálási Műszaki Főiskola, Kecskemét, 1995)
- Peter, L. J. – Hull, R.: The Peter Principle (Pan Books, 1970) – Magyarul: A Peter elv (Kossuth Könyvkiadó, 1989)
- Revenaugh, D. L.: Business Process Reengineering: The Unavoidable Challenge (Management Decision, 1994/7; 16–27.)
- Schonberger, R. J.: Human Resource Management Lessons from a Decade of Total Quality Management and Reengineering (California Management Review, Summer 1994; 109–123.)
- Skinner, Ch.: Does Reengineering Equal Success? (Focus on Change Management, January 1994; 3–6.)
- Stewart, T. A.: Reengineering: The Hot New Managing Tool (Fortune, 1993/4; 32–37.)
- Watzlawick, P. – Weakland, J. H. – Fisch, R.: Change (W. W. Norton & Co. Inc., 1974) – magyarul: Változás (Gondolat, 1990)