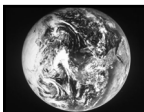




dr. Raffai Mária
raffai@rs1.szif.hu

változásmenedzsmment, válságkezelés, szervezetfejlesztés



Az új korszak sajátosságai

- ☞ mélyreható társadalmi-gazdasági változások
- ☞ egész világra kiterjedő globális termelés/szolgáltatás
- ☞ rövidülő termék-életciklus, gyorsuló üzleti folyamatok
- ☞ élesedő verseny, erősödő piaci kihívások
- ☞ osztott szervezetek jönnek létre megváltozott szervezeti struktúrákkal
- ☞ az információ, az IT kulcsszerepet tölt be, a gazdasági növekedés motorjává, katalizátorrá válik
- ☞ általános lesz az információtechnológia alkalmazása

Raffai Mária PhD

Markáns változások az üzleti folyamatokban

☞ irányítási szintek - szerepek

- » CEO: stratégiai feladatokra koncentrálni
- » operatív feladatok irányítása, döntés team-ekben

☞ szervezeti forma

- » horizontális kapcsolatok erősödése, vezetői szintek csökkenése: cluster organizáció,
- » igény a rugalmasabban változtatható, esetleg virtuális szerveződési formákra

☞ szervezeti tevékenység funkció- és szervezeti egység orientáció helyett

- » IT-vel erősen támogatott: CyberCorp,
- » értékelőállító folyamatokat hangsúlyozó,
- » folyamatszempontú,
- » fogyasztó-orientált munkavégzés

Raffai Mária PhD

Az üzleti élet nagy kihívása: túlélés, versenybenmaradás

Kritikus versenytényezők

piacra-lépés	→	gyorsabb
minőség	→	jobb
költség	→	alacsonyabb

kulcs: üzleti folyamatok újjászervezése

Raffai Mária PhD

Az évezred végére

- ☞ az információtechnológia és
- ☞ a távközlési szolgáltatások

KATALIZÁTOR

szerepet töltenek be a
gazdasági-társadalmi folyamatokban

Raffai Mária PhD

Dinamikusan növekvő IT szolgáltatások

- ☞ új iparág alakult: Informatikai ipar
- ☞ számtalan új munkahely keletkezett: hardver mérnökök, rendszerelemzők, -tervezők, szoftverfejlesztők, rendszergazdák stb.
- ☞ progresszívan növekvő igények az IT és TC termékek és szolgáltatások iránt

Raffai Mária PhD

Az IT és a TC kihívása hazánk számára

különösen fontos feladat és felelősség a hazai vállalatok és a kormány számára, hogy

- ☞ közelebb kerüljünk a fejlett országokhoz célokban, szemléletben, munkamódszerekben és -morálban
- ☞ biztosítsuk versenyképességünket
- ☞ kiépítsük az informatikai infrastruktúrát
- ☞ bekapcsolódjunk a világméretű gazdasági körforgásba

—————→ ehhez azonban tennünk kell!

Raffai Mária PhD

Szervezeti értékek, célok

Cél:

A vállalati érték folyamatos emelése, a versenypozíciók folyamatos javítása, a vállalati értéket kifejező részvények árfolyamának növelése

Raffai Mária PhD

A szervezet legfontosabb célkitűzései

- ☞ növekvő haszon
- ☞ növekvő fogyasztói megelégedettség
- ☞ csökkenő költségek
- ☞ növekvő bevételek
- ☞ magasabb minőségi színvonal
- ☞ növekvő termelékenység
- ☞ növekvő piaci részesedés
- ☞ gyorsuló termelési/szolgáltatási életciklus

Raffai Mária PhD

A stratégiamegvalósítás és a vevőkielégítés kritikus folyamatai

☞ piaci, fogyasztói igények megértése	59%
☞ vízió- és stratégiaalkotás	39%
☞ termék- és szolgáltatásfejlesztés	38%
☞ termelés, szállítás korszerűsítése	26%
☞ fejlesztés-menedzselés, változáskezelés	23%
☞ humán erőforrásfejlesztés	19%
☞ információmenedzsment	12%
☞ piackutatás, értékesítés	9%
☞ környezetvédelem	4%
☞ erőforrásgazdálkodás	3%
☞ külső kapcsolatok ápolása	2%

Forrás: Felmérés kb. 500 európai vállalatnál

Szervezeti hatások, problémák, válságszituáció

A válságszituáció indukálja a változásokat:

- » külső/belső körülmények
- » technológiai fejlődés kényszerítése
- » növekvő elvárások, emberi motivációk
- » versenytársak javuló pozíciói
- » jogi és pénzügyi szabályozás
- » növekvő vevőigények
- » partnerek

Raffai Mária PhD

A válság a célok elérésének veszélyeztetése

- ☞ likviditási válság
a fizetéseképtelenség akut veszélye
- ☞ sikerválság
a tényleges helyzetnek a kitűzött céltól való negatív eltérése
- ☞ stratégiai válság
veszélyben van a vállalkozás sikerpotenciáljának fejlődése, rendelkezésre állása és védetősége

A Change Management szerepe

- válságkezelés és
- válságmegelőzés

Raffai Mária PhD

Szervezetre ható változási szükséglet

☛ Szervezeti feltételek

- » jelenlegi stratégiai üzletterek
- » szervezeti felépítés
- » folyamatszervezés módja és szintje
- » szervezeti kultúra, tudásbázis
- » alkalmazott technológia
- » tulajdonviszonyok

☛ Személyi feltételek

- » személyes fejlődési célok (ambíció) mértéke és potenciája,
- » együttműködési készség
- » szakértelem fejlettségi szintje

Raffai Mária PhD

A változtatás megközelítési aspektusai



Raffai Mária PhD

Evolúciós vs. radikális változtatás

Evolúciós

- ☛ szociális beállítottságú
- ☛ hosszú távra szóló fejlesztés
- ☛ tartós tanulási és fejlesztési folyamat
- ☛ türelem és nyitottság kell hozzá
- ☛ bipoláris stratégia bottom-up, de lehet top-down is
- ☛ strukturális és személyzeti megközelítés

Forradalmi

- ☛ menedzsmentororientált
- ☛ ügyfél-, folyamatorientált
- ☛ újragondolás
- ☛ cél: gazdasági hatékonyság
- ☛ radikális átalakítás
- ☛ átfogó változás
- ☛ top-down
- ☛ kulcsfolyamatokra koncentrálni
- ☛ korszerű technológiákra építeni
- ☛ gyors változást hozni

Raffai Mária PhD

Szervezetfejlesztés

A szervezetek és az azokban tevékeny emberek hosszú távra kialakított, az egész szervezetre kiterjedő fejlesztési és változási folyamat, amelynek célja a szervezet teljesítő-képességének és a munkakörülmények minőségének egyidejű javítása.

Forrás: Szervezetfejlesztési Társaság

Raffai Mária PhD

A változáskezelés célja

Alapvetően nem a személyzeti leépítés, hanem a munkatársakban rejlő potenciál felszabadítása, amelynek célja a vállalatok fokozott versenyképessége több igénycsoport, így a munkatársak jövedelemforrásának biztosítása érdekében.

Raffai Mária PhD

A szervezetfejlesztés problémái 1./2

- ☛ a fejlesztés eredményességének, hasznának mérhetősége
- ☛ a szervezet jellege, a változás üteme
- ☛ az OD szakértők alkalmazásának problémái
- ☛ a vezetők nem érznek késztetést, szükségletet a fejlesztésre
- ☛ belső szervezeti konfliktusok, szűkös erőforrások
- ☛ meglévő kapacitások rossz kihasználása
- ☛ a meglévő szervezeti kultúra, infrastruktúra és alkalmazott technológia visszahúzó ereje
- ☛ hozzá nem értés a vezetés, a felhasználók és a szakemberek részéről

Raffai Mária PhD

A szervezetfejlesztés problémái 2./2

- ✦ az alkalmazottak képzésével kapcsolatos nehézségek
- ✦ az alkalmazás előnyeivel kapcsolatos kétségek
- ✦ módszertani és infrastrukturális problémákból adódó akadályok
- ✦ az alkalmazottak és a középvezetők ellenállása a változásokkal szemben
- ✦ a felső vezetés nem megfelelő hozzáállása
- ✦ hiányzik a közös nyelv, a cél és a megértés az alkalmazottak-vezetés-fejlesztő között, eltérőek az érdekviszonyok

Raffai Mária PhD

A fejlesztés gátja: ellenállás a változásokkal szemben

- ✦ egyéni érdekek féltése
- ✦ értetlenség, bizalomhiány
- ✦ eltérő érdekek
- ✦ alacsony toleranciaszint

Raffai Mária PhD

Az ellenállás okai

Növekvő
veszélyek

- ✦ tartás a szervezeti változásoktól, pozícióféltés
- ✦ hosszú fejlesztési idő
- ✦ túl nagy fejlesztési kockázat
- ✦ magas fejlesztési költségek

Kevésbé kockázatos
tényezők

Raffai Mária PhD

Az ellenállás kezelése

- ✦ tájékoztatás, oktatás
- ✦ aktív részvétel a folyamatban
- ✦ támogató vezetői magatartás
- ✦ tárgyalások, megállapodások
- ✦ az érintettek manipulálása

Raffai Mária PhD

A változáskezelés modellje

- ✦ változási igények felismerése, belső és külső késztetések
- ✦ információgyűjtés, a probléma diagnosztizálása
- ✦ alternatív technikák meghatározása, korlátok felismerése, figyelembe vétele
- ✦ a módszer és a stratégia megválasztása
- ✦ akció, megvalósítás, kiértékelés

Raffai Mária PhD

A változáskezelés modellszemléletben

A változáskezelési modell alkalmazásának előnyei

- » problémaorientált szemléletet ad
- » minimalizálja az ellenállást
- » értékelhető eredményt biztosít

Raffai Mária PhD

A hazai szervezetfejlesztési gyakorlat (1998-as felmérés szomorú eredménye)

- ☞ a változásmenedzsment a kis lépések taktikáját követi, részmegoldásokat alkalmaz
- ☞ többnyire a helyzetfeltárási, diagnosztikai, elemzési munkára koncentrálnak
- ☞ nincsenek tiszta, világos célok és elvek
- ☞ a fejlesztés saját elképzelés és metódus (?), illetve „öszvér” megoldások szerint történik
- ☞ funkció versus folyamat
- ☞ tervezés, folyamatoptimalizálás esetleges

Raffai Mária PhD

Szervezetfejlesztési megoldások

- ☞ Az alkalmazott megoldási módszer szerint:
 - » inkrementális fejlesztés
 - » folyamatos javítás
 - » TQM: Total Quality Management
 - » folyamatos tökéletesítés
 - » BPR: Business Process Re-engineering
- ☞ Az átalakítás mértéke szerint:
 - » fokozatos, lépésenkénti javítás
 - » radikális átalakítás

Raffai Mária PhD



dr. Raffai Mária
Széchenyi István Főiskola, Informatika Tanszék
raffai@rsi.szif.hu

Üzleti folyamatok újjaszervezése és egy Közép-Kelet Európai kultúrákra adaptált modell



Raffai Mária PhD

Az információs társadalom küszöbén



- ☞ információrobbanás, digitális forradalom: IT,TC
- ☞ a gazdaság globalizációja
- ☞ az információ erőforrás, stratégiai és versenytényező



Információs Társadalom

Raffai Mária PhD

Jellemzők számokban

- ☞ jelenleg több, mint 10 millió számítógép van az Internet hálózaton
- ☞ 1999-re várhatóan 100 millió felhasználója lesz az Internetnek
- ☞ 2000-re az IT szolgáltatások megduplázódnak
- ☞ az elmúlt 3 évben Magyarországon háromszorosára növekedett az Internet felhasználók száma
 - » 71 000 számítógép és
 - » több, mint 300 000 felhasználó van.

Raffai Mária PhD

A megoldás

A vezetők véleménye szerint a hazai vállalatoknak meg kell változtatni céljaikat, stratégiájukat, szervezeti struktúrájukat és az üzleti folyamatokat:

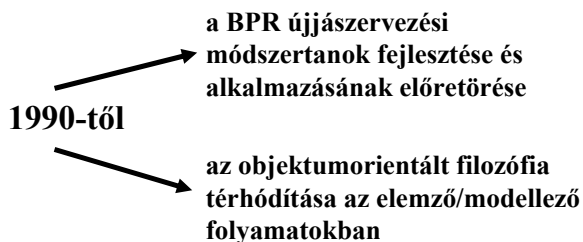
újjaszervezés, újratervezés

Kiemelt szerepet kell kapjon

- » a költséghatékony termelés/szolgáltatás
- » az IT fejlesztés és
- » a számítógéppel támogatott elemzés/tervezés és döntéstámogatás

Raffai Mária PhD

progresszív, radikális szemléletváltás a '90-es években



Raffai Mária PhD

A BPR iránti igény növekedése és az objektumtechnológia térhódítása

- ⚡ BPR módszertani eredmények: 1991-1995
- ⚡ objektumorientált szemlélet a programozás után az elemzési és modellezési folyamatokban: 1990-
 - » az absztrakció iránti fokozódó igény
 - » szigorúbb minőségi elvárások
 - » növekvő elvárások a fejlesztéssel szemben: elemekre bonthatóság, kombinálhatóság, érthetőség, egyértelműség, kontinuitás, komponensek változtathatósága
- ⚡ újrafelhasználhatóság biztosítása
- ⚡ egységes szemlélet a teljes innovációs ciklusban

Raffai Mária PhD

BPR: üzleti folyamatok újjászervezése

1. "A vállalaton belüli és a partnerek közötti üzleti folyamatok elemzése és tervezése" Davenport
2. "A BPR projektnek a technológia, az emberi tényező és a szervezeti célok harmóniáján kell alapulnia" Hammer
3. "... Az üzleti folyamatok elemzése és radikális megváltoztatása" Teng et al.

Raffai Mária PhD

Üzleti folyamatok újjászervezése

A vállalatok, illetve a vállalati folyamatok alapvető átgondolása és radikális újraformálása, melynek eredményeként nagyságrendi javulás jön létre a költségek, a minőség, a szolgáltatások és az idő tekintetében döntő, jelenleg fontos és mérhető teljesítménymutatókban.

Forrás: Hammer-Champy

Raffai Mária PhD

Piacvezető BPR módszertanok

- ⚡ Adair-Murray kétciklusos módszertan '94
- ⚡ Curried információorientált módszertan '94
- ⚡ Davenport folyamatinnovációs módszertana '93
- ⚡ Hammer-Champy Methodology '93
- ⚡ Johansson-McHugh-Pendleburg-Weeler módszertan '93
- ⚡ Manganelli-Klein Rapid-Re Methodology '94
- ⚡ Morris-Brandon: Szervezd újjá üzleti folyamataidat '93
- ⚡ Rummier-Brache Methodology '91/'95
- ⚡ Tenner-DeToro: Vállalati folyamatok újraformálása '95
- ⚡ ARIS: IDS Prof. Scheer GmbH ARIS Toolset-tel

Raffai Mária PhD

BPR módszertanok jellemzői

- ⚡ Hammer-Champy
 - a jelen folyamatokon alapuló, küldetéskritikus, radikális ~
- ⚡ Manganelli-Klein
 - stratégiai célokat, vevő igényeket hangsúlyozó, tudáslapú RAD ~
- ⚡ Rummler-Brache
 - küldetéskritikus, iteratív lépéssorozatú radikális ~
- ⚡ Davenport
 - a szervezeti célokat, a humán tényezőt és a kulturális hátteret hangsúlyozó, változásmenedzselést előíró ~

Raffai Mária PhD

A módszertan-fejlesztés stratégiája

**mérsékelten radikális,
IT támogatott, a hazai üzleti
kultúrákhoz illesztett innováció,
gyors eredmények**



—————> **objektumszemlélet**

Raffai Mária PhD



A kifejlesztett megoldás

**Re-engineering Technology
for the Effective Business Processes**

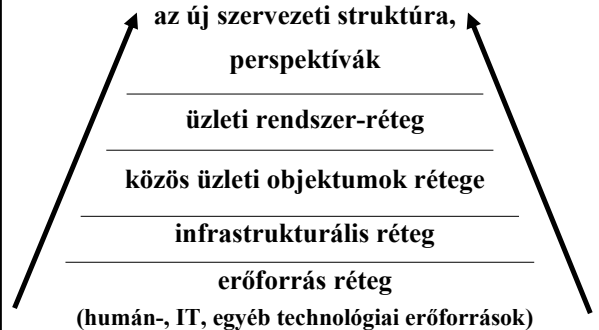
egy új, a közép-kelet európai kultúrákra adaptált
BPR módszertan

A fejlesztés alapja:

- 857 hazai vállalatnál végzett felmérés
- BPR alkalmazások benchmarking elemzése



A módszertan architektúrája



Módszertani paradigmák

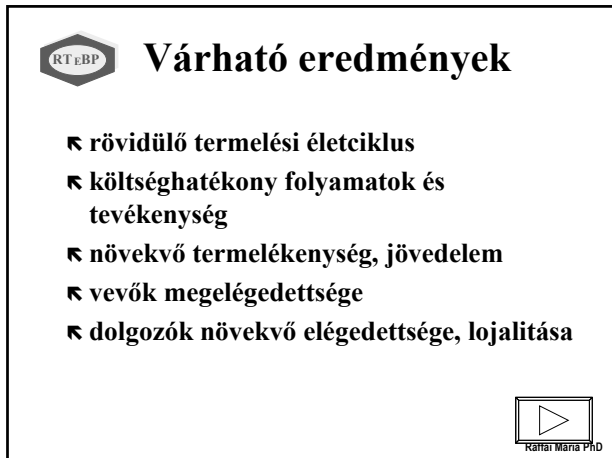
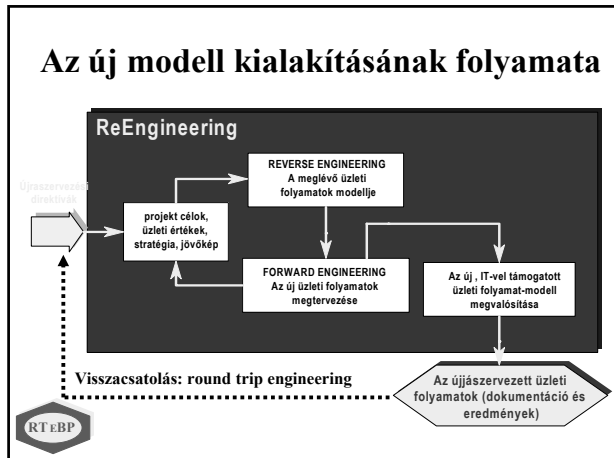
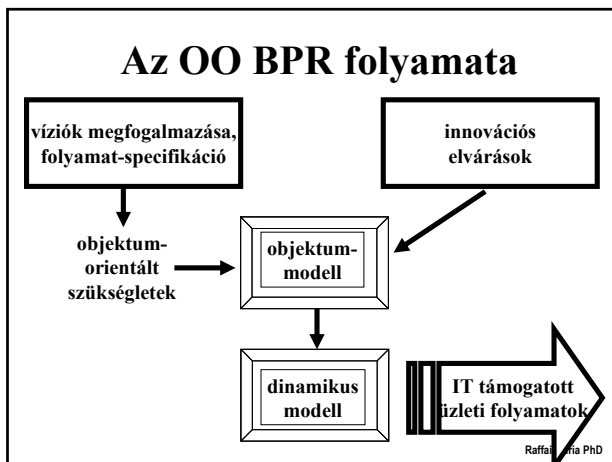
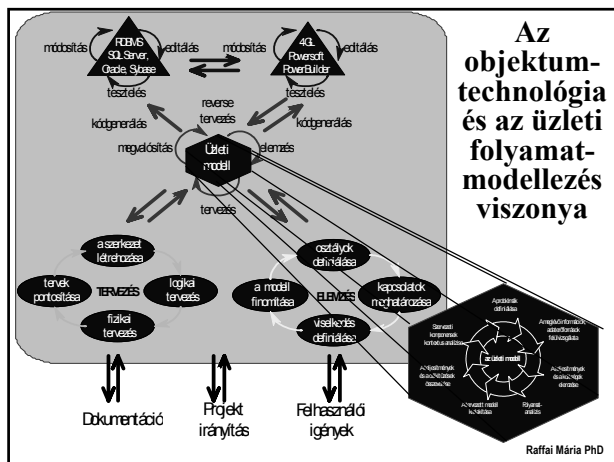
- κ küldetéskritikus, diagnózis orientált,
 - κ a jelen folyamatokon és kultúrán alapuló,
 - κ kevésbé radikális, inkább inkrementális, végrehajtható fejlesztés,
 - κ eredményorientált, RAD projekt,
 - κ erősen hangsúlyozza a
 - » termelékenység,
 - » a humán tényező, az empowerment jelentőségét
- Back to the Present módszertan**

Raffai Mária PhD

Az üzleti modell kialakításának folyamata



Raffai Mária PhD



Reprezentatív felmérés 1997 célok, fázisok, feladatok

- ☞ a felmérési célok specifikálása
- ☞ vállalatok, szervezetek kiválasztási szempontjai
- ☞ kérdőív megtervezése
- ☞ interjú 856 vállalat vezetőjével
- ☞ elemzési módszerek megválasztása
- ☞ számítógéprendszer kifejlesztése
- ☞ eredmények kiértékelése

Raffai Mária PhD

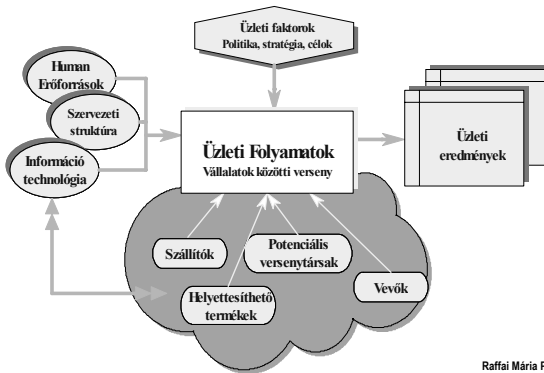
A felmérés célja, tartalma

feltárni, megismerni

- ☞ a hazai vállalatok informatikai infrastruktúráját,
- ☞ az informatikai feladatok végzésének módját
- ☞ a vezetői szemléletet, a döntési és döntéselőkészítési módszereket
- ☞ a küldetéstudatot, a jövőképalkotási készséget
- ☞ fejlesztési elképzeléseket, üzleti célokat és terveket
- ☞ nehézségeket, problémákat, fenyegető veszélyeket
- ☞ a rendelkezésre álló erőforrásokat, működési feltételeket
- ☞ az IT alkalmazási szintjét

Raffai Mária PhD

Az elemzés koncepciója



Raffai Mária PhD

Az analízis módszere és eszköze

- ☞ kérdőívek ellenőrzése, tárolása OO eszközökkel (OMT és Delphi)
- ☞ ismérvek kontingenciavizsgálata
- ☞ összefüggésvizsgálat asszociációs együtthatókkal
- ☞ hipotézisvizsgálat
- ☞ függetlenségvizsgálat

Raffai Mária PhD

Néhány jellemző az Internet-használatról

Internet kapcsolat	16%
» E-Mail	48%
» valós idejű kommunikáció	40%
» információszerzés	10%
» konferenciabeszélgetés	3%

Ebben az évben a hazai Internet-kapcsolatok száma több, mint 30%-kal nőtt!

Raffai Mária PhD

A SWOT analízis 2. Veszélyek, fenyegetettség

- ☞ tőkehiány 47%
- ☞ elavult eszközpark, gépek, berendezések 22%
- ☞ hosszú termék-életciklus, lassú folyamatok 18%
- ☞ egyéb problémák:
 - » gyenge minőség, határidőcsúszások
 - » magas költségszint
 - » rossz szervezeti struktúra
 - » megváltozott körülményekhez való alkalmazkodókészség hiánya, rugalmatlanság
 - » rossz irányítási módszerek
 - » elavult IT, lassú adatáramlás
 - » rossz beidegződés a munkamódszerekben, szegényes vállalati kultúra

Raffai Mária PhD

A SWOT elemzés 1. Sikertényezőik

☛ a termék magas minősége	80,7%
☛ jó ötletek, innovatív készség	42,5%
☛ gyors, naprakész információk	32,5%
☛ alkalmazkodás a piaci igényekhez	30,9%
☛ tőkeerő	28,0%
☛ személyes kapcsolatok	23,9%
☛ reklám, eredményes PR tevékenység	14,0%
☛ megbízható, magasan kvalifikált szakembergárda	12,1%

Raffai Mária PhD

Következtetés: feladatok a menedzsment számára

- ☛ Felülvizsgálat, analízis, modellezés
 - » szervezeti struktúra
 - » üzleti folyamatok
 - » szerepek, feladatok, felelősségek
- ☛ Újratervezés, újjászervezés
 - » az üzleti modellt és folyamatokat
 - » az üzleti tevékenység végzésének módját



de hogyan, milyen módszerrel?

Raffai Mária PhD

Benchmarking

- ☛ 57 BPR alkalmazás eredménye
Főleg amerikaiak, de más országbeli alkalmazások is)
- ☛ 15 Európai vállalat legjobb BPR gyakorlata

Raffai Mária PhD

Benchmarking eredmények II. nehézségek, problémák, a sikertelenség okai

A leggyakoribb problémák:

- ☛ hibás üzleti és projekt célok, stratégiák
- ☛ az emberi tényező és a kulturális háttér figyelmen kívül hagyása
- ☛ a munkaerő meggyőzésének hiánya
- ☛ a menedzsment hibás gondolkodása
- ☛ nehéz gazdasági környezet
- ☛ értékesítési nehézségek, gazdasági válság

Ernst & Young/CFO Magazine
ProSci felmérés, 1997. (Loveland, Boston)

Raffai Mária PhD

Benchmarking eredmények I. 55% sikeres amerikai alkalmazás

A siker kulctényezői:

☛ az alkalmazottak pozitív hozzáállása, segítsége	25%
☛ helyes fejlesztési módszertan és sikeres projekt-ill. változásmenedzselés	22%
☛ kulturális háttér, örökség, intelligencia, lojalitás a vállalathoz	15%



Ernst & Young/CFO Magazine
ProSci felmérés, 1997. (Loveland, Boston)

Raffai Mária PhD



Bevezetési és kiértékelési ütemterv

- ☛ a kutatás befejeződött, publikálás: 1998 június
- ☛ első alkalmazások: 1999.-től
- ☛ fejlesztési projekt átfutási ideje: 1-3 év
- ☛ az első tapasztalatok, benchmarking kiértékelés 2000-től

Raffai Mária PhD



Az RTeBP bevezetésének ütemterve



Raffai Mária PhD



Publikációk: <http://rs1.szif.hu/~raffai>

Raffai Mária PhD