

VIVA-projekt

– Interjú Reményi Zoltánnal és a munkacsoport-vezetőkkel –

Társaságunk 2008. május 14-én hivatalosan is elindította a „Szervezeti hatékonyságfejlesztés” elnevezésű projektet. A projekt lebonyolításában egy külső tanácsadó cég, a Provice Kft. működik közre, mely széleskörű nemzetközi tapasztalatokkal rendelkezik a stratégiai és folyamatmenedzsment témakörökben. A Vízválasztó projekt kapcsán beszélgettünk Reményi Zoltán elnök-vezérigazgató úrral, valamint a négy munkacsoport-vezetővel: Csuport László gazdasági vezérigazgató-helyettessel, Kellei Gábor informatikai igazgatóval, Dónucz László ügyfélszolgálati vezetővel és Szabó Tiborné minőségügyi vezetővel.

- Alapvetően milyen változást hoz a cég életében a VIVA-projekt, melyek a ve szemben támasztott elvárások? – tesszük fel elsőként a kérdést Reményi Zoltánnak, Társaságunk elnök-vezérigazgatójának.

- Három éve kezdtünk el foglalkozni a cég átszervezésével, melynek keretében megszüntettük a területi igazgatóságokat, üzeme- vezetősegeket vontunk össze, de a változások érintették a központot is. Sajnos e folyama- tok szükségszerű velejárója, hogy nagyon

sok dolgozónktól meg kellett válnunk. A munkánk azonban ezzel még nem ért véget, hiszen az átszervezéssel és a kapcsolatok át- rendezésével óhatatlanul felborultak azok a folyamatok is, melyek a hosszú évtizedek so- rán szinte beleivódtak a szervezetbe – ennek eredményeként egyfajta szervezetlenség lát- szik a cégen. Ez késztetett minket arra, hogy a VIVA-projekt keretében az elkövetkezendő körülbelül másfél évben elsősorban saját ma- gunk megszervezésével, a folyamataink új- bóli lefektetésével, illetve újragondolásával foglalkozunk. Ezen túlmenően a környeze- tünkben folyamatosan változnak, javulnak az alkalmazott vállalat-szervezési módsze- rek. Az újdonságokkal a DRV Zrt.-nek is lépést kell tartania, ha szeretnénk megfe- lelni a piac kihívásainak és versenyképesek akarunk maradni. Másfelől elengedhetlen a modern eljárások, módszerek alkalmazá- sa annak érdekében, hogy maradéktalanul megfeleljünk mind a tulajdonosaink, mind ügyfeleink elvárásainak. Azt reméljük, hogy a projekt befejezését követően, amely jövő év végére várható, a mainál lényegesen jobban szervezett, hatékonyabban működő munka- szervezet jön létre.

- Összehasonlítva az SZK II-projekt- tel, mik a különbsé- gek, illetve a hason- lóságok a két projekt között?

- Hasonlóságként említhetjük meg, hogy mindkét projekt nagyon sok embert érintett, illetve érint.

Az SZK II kiterjedt szinte a cég összes dol- gozójára, hiszen akkor a műszaki terület átalakításáról beszéltünk, és ezen a vonalon tevékenykedik a cég dolgozóinak 70-80 %-a. A VIVA valószínűleg még több munkatársat fog érinteni, ebben a projektben többen fog- nak dolgozni, és egészen biztos, hogy többen fogják érezni a munka végén bekövetkező változásokat is. Ugyanakkor nagy külön- ség az, hogy az SZK II-nél csak a szerve- zeti egységek változtatásáról beszéltünk, és munkahelyeket csoportosítottunk át, de magukról a munkafolyamatokról akkor nem esett szó. Az SZK II során nem foglalkoz- tunk azzal, hogy egy adott feladatot hogyan végzünk el, például egy vízmérőcserének mi a folyamata. A VIVA éppen ezért egy kiter- jedtebb, nagyobb projekt, hiszen egészen az alapoktól kezdve gondoljuk át, majd építjük fel a munkafolyamatainkat. Úgy gondolom, hogy a „Szervezeti hatékonyságfejlesztés” a végeredményét tekintve jelentősebb is lesz, mint az SZK II volt.



Helyzetfelmérő munkacsoport

A helyzetfelmérő munkacsoport feladatá- ról Dónucz László ügyfélszolgálati vezetővel beszélgettünk, aki egyben a nagyszabású projekt vezetője is.

- A helyzetfelmérésre elsősorban azért volt szükség, hogy a PROVICE tanácsadó cég megismerje Társaságunk jelenlegi mű- ködését. A vizsgálódás ugyanis olyan széles témaköröket ölelt fel, mint a műszaki és in- frastrukturális feltételek, a szervezeti kultúra, az emberi erőforrások, a munkaszervezés, a szabályozás, a folyamatok, az információ- áramlás, a támogató rendszerek, a szervezeti struktúra, a stratégia, a vezetés és a projekt- irányítás. A helyzetfelmérés segítségével megtaláltuk azokat a beavatkozási pontokat, melyeken változtatnunk kellene, vagy szük- séges a hatékonyság javítása az optimálisabb működés elérése érdekében. A szóban forgó projektfázis alapvetően három részfeladattól állt. Első modulként egy kérdőíves felmérés zajlott, amely 165 munkatársat érintett. A résztvevőket különböző szempontok alapján igyekeztünk úgy kiválasztani, hogy a cég valamennyi szakterületét tekintve biztosított legyen a reprezentatív mintavétel. A megkér-

dezettek 84%-a küldte vissza az elektronikus kérdőíveket, ami a várakozásaink felülmúló eredmény. Ezúton is köszönet mindazoknak, akik megosztották velünk véleményüket. A kérdőívvel 17 műkö- déssel kapcsolatos témakört próbáltunk számszerűsíteni, a megkérdezettek 7 fo- kozatú skálán adhat- ták meg válaszaikat. A kérdések a műkö- dési folyamatoktól a munkamegosztáson, a projektszerű működé- sen át egészen a közhangulatig térképezték fel a kiválasztott munkatársak véleményét, megítélését. A helyzetfelmérés következő feladatát a személyes vezetői interjúk ké- pezték, melynek során összesen 22 vezető kollégát kérdeztünk meg a teljes felsővezetői körből, valamint a középvezetők közül. A harmadik szakaszban zajlott a problémafel- táró csoportmunka. Három csoportot hoz- tunk létre beosztott kulcsmunkatársakból, illetve olyan középvezetőkből, akikkel nem készült interjú. A csoportok létszáma 10-15 fő volt, és három funkcionális területet kép- viseltek a résztvevők: termelés/műszaki vég- rehajtásban dolgozók, műszaki irányítók, va-



lamint gazdasági és egyéb központi irányító szervezetek munkatársai. A csoportmunka során a tagok feltárták a jelenlegi működés erősségeit, gyengeségeit, a fejlődési lehetőséget és az elkerülendő veszélyeket. A hely- zetfelmérés zárásaként a rendelkezésre álló adatokból a Provice Kft. elkészítette a szerve- zeti működési problématerkép elnevezésű dokumentumot, mely vizuálisan jeleníti meg a problémákat, és a közöttük fennálló lényegesebb kapcsolódásokat. Az eredményekről és a lehetséges fejlődési irányokról a tanács- adó cég prezentáció keretében számolt be társaságunk vezetésének.

Stratégiai menedzsment munkacsoport

- Társaságunk rendelkezik érvényes stra- tégiával és akciótervvel. Milyen változást hoz az új stratégiai felfogás, és miként érhet- jük el még hatékonyabban céljainkat az új módszerrel – kérdezem Csuport László gaz- dasági vezérigazgató-helyettessel, a stratégiai menedzsment munkacsoport vezetőjét.

- A szervezeti hatékonyság vagy más né- ven VIVA-projekt jelentős fordulópontot je- lent Társaságunk életében, ezért is neveztük

el vízvázalónak. Számos munkacsoport tevékenykedik a projekten belül, én a stratégiai menedzsment munkacsoportot vezetem, amelynek az a feladata, hogy a stratégiában megfogalmazottakat minden szervezeti egység számára kézzel fogható alcélokká formálja. Jelenleg is van érvényes stratégiánk, melyhez kapcsolódik egy cselekvési program mutatószámokkal és teljesítmény-indikátorokkal, de ezek nem mindig konzisztensek. A munkánk során tapasztaltunk átfedéseket, de belső ellentmondások is előfordulhatnak a célok között. A stratégiai menedzsment módszertana – melyet a Provice Kft. biztosít számunkra – azt garantálja, hogy ezeket az átfedéseket kiküszöböljük, egyértelművé válnak a szervezeti egységek számára a célok,



minden stratégiai főcélhoz kapcsolódni fog alcél, illetve mutatószám. A módszertan, ami segítségünkre lesz az imént említettek megvalósításában a Balanced Scorecard, vagy röviden BSC, ami magyarul kiegyensúlyozott teljesítménymutató-rendszert jelent. Ezt a módszert számos fejlett vállalkozás alkalmazza már hazánkban is, a világban igen elterjedt, és bizonyítottan hasznos a cégek számára a stratégiájuk megvalósításában. A munkacsoportunk közel 20 főt foglal magában a DRV minden szervezeti egységből, nemcsak a gazdasági vonalról, hanem a műszaki szakterületről is. Úgy gondoljuk, hogy ezzel a dolgozói összetétellel sikerül olyan célokat kijelölnünk, amelyek mindenki számára hasznosak, illetve jobb teljesítményre ösztönöznek. A munka több lépcsőben zajlik, a mutatószámokat például október végére, november elejére kell kidolgoznunk. A projekt oktatással indult, illetve ezt megelőzően én már összehívtam a munkacsoportom tagjait egy találkozóra, mert véleményem szerint sikeresebben lehet úgy dolgozni, ha személyes kapcsolat alakul ki a team tagjai között. Ezt követően ütemezett oktatáson vettek részt a munkatársak – ami cégszinten több mint 100 főt érintett – melynek során a Provice Kft. átadta a stratégiai menedzsment módszertant, ami nélkülözhetetlen az eredményes munka érdekében. Az előadásokon a kollégák elsajátították, hogy a célokból a különböző nézőpontok mentén hogyan lehet konkrét mutatókat alkotni, milyenek lehetnek ezek a mutatók, és hogyan épülnek egymásra. Úgy gondolom, hogy a mutatók meghatározásával, mely a Provice Kft. szakmai felügyelet mellett zajlik, nagy segítséget nyújtunk minden szakterületen tevékenykedő munkatárs számára.

Folyamatmenedzsment munkacsoport

- A DRV Zrt. évek óta sikeresen működteti a Minőségirányítási Rendszert, ehhez kapcsolódóan számos MB-szintű szabállyal rendelkezünk. Mindezek ismeretében miért kell mégis a folyamatainkat újrászabályozni? – kérdezem Szabó Tiborné minőségügyi vezetőt, a munkacsoport vezetőjét.

- A minőségügyi rendszerünket már 10 évvel ezelőtt építettük ki, ennek a nyomait viselik az MB (Minőség Biztosítási) szabályzataink is. Annak idején egy háromszintű szervezetben rendkívül nehéz volt a folyamatarányítás szellemében meghatározni a tevékenységeinket. A jelenlegi kétszintű szervezetben a menedzsment törekvése az, hogy a Központ egységes módon irányítsa az üzemvezetőségeket. Vannak ugyan szabályzásaink, de a folyamatszemplélet ezeken keresztül jelenleg nem valósul meg maradéktalanul. Ennek az oka, hogy a folyamatszabályozás erősen összefonódott a szervezeti szabályozással. Vagyis a szakterület vezetője csak addig szabályozott le egy folyamatot, amíg a tevékenység az adott szervezeti egységen belül zajlott. A folyamatokon belül sokféle szervezet működik közre, a jelenlegi folyamatgazdáknak pedig meg kell találni azokat a kapcsolódási pontokat, ahol a folyamat az egyik szervezeti egységből átlép egy másikba. Ezeknél a kapcsolódási pontoknál paraméterezni is kell, hiszen ez fogja képezni a belső szolgáltatási szerződés alapját. A fő ok azonban, amiért a folyamatainkat újra kell gondolnunk és szabályoznunk, a stratégiához kapcsolódik. A DRV mindig rendelkezett stratégiával, de a benne foglaltakat nehezen tudtuk maradéktalanul megvalósítani. A VIVA-projekt célja, hogy mindent a stratégiának és a stratégiai céljaink elérésének rendeljünk alá, többek között a folyamatainkat is. Hiszen azt kell szem előtt tartanunk, hogy mi az elvárása tulajdonosainknak, fogyasztóinknak, továbbá dolgozóinknak, illetve a Társaság milyen folyamatokon keresztül képes ezeket a gyakran ellentétes igényeket megvalósítani. Fontos tisztában lennünk azzal, hogy melyek azok a főbb célok, amelyeket meg kell tudni valósítani, éppen ezért a stratégia szempontjából kell a folyamatainkat is nézni. A stratégiai megvalósítást viszont csak úgy lehet elérni, ha tudjuk is értékelni a folyamatokat, tehát mutatószámokat kell a célokhoz rendelnünk. Itt kapcsolódik munkánk a



stratégiai menedzsment munkacsoportéhoz. A folyamatgazdák első lépésben modellezik és feltérképezik a jelenlegi gyakorlatot, majd kidolgozzák a mutatószámokat és az együttműködési szabályokat. A munkánk eredményeként kialakul a folyamatorientált szervezeti kultúra, mérhetővé válnak a teljesítmények és szolgáltatási szintek. Reményeink szerint megteremtjük a folyamatfejlesztés alapjait, ahonnan továbbléphetünk a működési kiválóság irányába.

Informatikai munkacsoport

- Milyen szerepet játszik az informatika a projekt során? – érdeklődtünk Kellei Gábor informatikai igazgatótól és Hosszú Árpád informatikai főmunkatárstól.

- Az IT-munkacsoport feladatát képezi egy szoftver bevezetése, amely a jövőben a projektben kitűzött célokat fogja támogatni. Ez a QPR nevű finn fejlesztésű program, melyet a tanácsadó cég szakemberei hoztak magukkal. A szoftver támogatja mind a folyamatszabályozást, mind pedig a teljesítménymérési rendszert, mert segítségével megjeleníthetővé válik a BSC mutatószámrendszere, illetve minden folyamatot lépéssorozatonként lerajzolhatunk vele. A munkacsoportunk szerepe a szoftver telepítése, bevezetése és aktiválása, a munkánk ezt a fázisát egyébként már be is fejeztük. A program használatával kapcsolatos ismereteket a tanácsadó cég sorozatos oktatások keretében fogja átadni, melynek során az egységvezetők, folyamatgazdák és kulcsmunkatársak megtanulják a program használatát. Az IT-munkacsoport másik fontos feladata a QPR és a DRV már meglévő szoftvereinek – mint például az SAP és a MIR – összehangolása, illesztése és a köztük lévő interfész-kapcsolat kifejlesztése, a mérési rendszer kialakítása és üzemeltetése. Ez egy nagyobb volumenű munka, hiszen a mérési rendszert a későbbiekben is folyamatosan működtetjük majd. A projekt indulásától kezdve felhasználtuk a kommunikáció elősegítéséhez a Belső Információs Portálunkat, mely tökéletesen támogatja az ilyen jellegű munkákat. A BIP-en az érdeklődők és a projekttagok minden szükséges dokumentumot és információt megtalálnak.



Drescherné H. Andrea