

OTDK-DOLGOZAT

Molnár Imre

2013

VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT STRATÉGIÁK A GYAKORLATBAN
CHANGE MANAGEMENT STRATEGIES IN PRACTICE

Kézirat lezárva: 2011. október 20.

TARTALOMJEGYZÉK

1	BEVEZETÉS.....	1
2	CÉLKITŰZÉS ÉS KUTATÁSI HIPOTÉZISEK.....	2
3	IRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	4
3.1	A Változtatásmenedzsment módszertanok elmélete.....	4
3.1.1	A változtatási folyamat az egyensúly elmélet modellje szerint.....	4
3.1.2	A változtatási folyamat Lewin háromlépcsős modellje szerint.....	8
3.1.3	A Változtatási folyamat Kotter nyolclépéses modellje szerint.....	8
3.1.4	A változtatási folyamat Nadler és Tushman kongruencia modell alapján .	12
3.1.5	A változtatási folyamat Carnall modellje alapján.....	14
3.2	Alapvető változtatási stratégiák.....	14
3.2.1	Kényszerítő (coercive) változtatás.....	14
3.2.2	Adaptív változtatás.....	16
3.2.3	Menedzselt ellenállás.....	16
3.3	A változtatásokkal szembeni ellenállás kezelése.....	18
4	VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT STRATÉGIÁK A HAZAI VÁLLALATOK GYAKORLATÁBAN.....	22
4.1	Kutatási összefoglaló.....	22
4.2	Kutatási eredmények.....	25
5	KÜLÖNBSÉGEK ÉS AZONOSSÁGOK ELTÉRŐ MÉRETŰ ÉS PROFILÚ HAZAI VÁLLALATOK VÁLTOZTATÁS MENEDZSMENT STRATÉGIÁJÁBAN.....	34
5.1	Változtatáskezelés a gyakorlatban egy hazai nagyvállalat, a Libri Könyvkereskedelmi kft-nél.....	34
5.2	Változtatáskezelés a gyakorlatban egy hazai középvállalat, a Dataware kft-nél.	40
5.3	Változtatáskezelés a gyakorlatban egy hazai non profit szervezetnél	45
6	ÖSSZEFOGLALÁS.....	52
7	Mellékletek.....	I
7.1	I. számú melléklet.....	I
7.2	II. számú melléklet.....	II
7.3	III. számú melléklet.....	IV

TÁBLÁZAT-ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra:	Az egyensúlyelmélet modellje	4. oldal
2. ábra:	A Balanced Scorecard modell	5. oldal
3. ábra:	Kotter nyolclépéses modellje	8. oldal
4. ábra:	Kongruencia modell	12. oldal
5. ábra:	BPR folyamatmodell	15. oldal
6. ábra:	Alapvető változtatási stratégiák	16. oldal
7. ábra:	Egy rendszer teljesítményének összetevői	17. oldal
8. ábra:	Változásokhoz való hozzáállás	20. oldal
9. ábra:	Stakeholder analízis mátrixa	21. oldal
10. ábra:	Lezajlott változtatások sikerességének aránya	25. oldal
11. ábra:	Válaszadók vállalatának mérete	25. oldal
12. ábra:	Válaszadók szervezeten belüli eloszlása	25. oldal
13. ábra:	Változtatásmenedzsment módszerek alkalmazása	26. oldal
14. ábra:	A változtatás kiváltó oka	27. oldal
15. ábra:	Sikertényezők osztályozása	28. oldal
16. ábra:	Egyes tényezők rangsorolása	29. oldal
17. ábra:	Kotter féle nyolclépéses modell kiegészítése	30. oldal
18. ábra:	Kotter féle modell kiegészítésének értékelése	31. oldal
19. ábra:	Libri vezetői kommunikáció megítélése	37. oldal
20. ábra:	SzVT szervezeti ábra	48. oldal
21. ábra:	SzVT K+F modellje	49. oldal
1. táblázat:	A sikertényezők rangsorolása	27. oldal
2. táblázat:	Kutatási tényezők rangsorolása	32. oldal
3. táblázat:	Kritikus sikertényezők rangsora (Libri)	35. oldal
4. táblázat:	Dataware Kft. árbevétel és nyereség alakulása	39. oldal
5. táblázat:	Kritikus sikertényezők rangsora (Dataware)	41. oldal
6. táblázat:	Kritikus sikertényezők rangsora (SzVT)	46. oldal

1 BEVEZETÉS

Nemcsak az üzleti életben, de a magánszférában is megtapasztaltuk, mit jelentenek azok a sokat hangoztatott közhelyek, mint erősen felgyorsult körülöttünk a világ, „csak a változás állandó”, stb. A változások általában tőlünk teljesen függetlenül, általunk nem irányítható módon következnek be. Ilyen például a globális felmelegedés, az évszakok változása vagy a gazdasági válság. Ugyanakkor egyes változásokat mi magunk kezdeményezünk, sőt, ha jól csináljuk, általunk irányított módon történnek: fogyókúra, új termék bevezetése, felvásárlások. A két változás között lényeges a különbség, noha a köznapi nyelvben sokszor ugyanazt a szót használjuk: változás.

Ezért fontos tisztázni néhány fogalmat: változás, változtatás, válság, illetve ezek kezelése.

Változás: a történés általunk nem irányítható módon, tőlünk függetlenül megy végbe, és mivel irányítani nem tudjuk, a legfontosabb, hogy megfelelően válaszoljunk rá.

A változást menedzselni nem lehet, reagálni rá annál inkább szükséges.

„A cégen belülről nézve a környezetben zajló eseményeket változásoknak nevezzük.”
(Mintzberg, [1996])

Változtatás, változtatásmenedzsment: a történetet mi magunk indítjuk, tudatában vagyunk annak, mit, hogyan és milyen eredmény eléréséért teszünk. Egy vállalkozás életében a változtatás kifejezés jelzi a kezdeményező, ha úgy tetszik akcióban maradás képességét.

„A változás történhet tőlünk függetlenül, valamint tudatos cselekvés, aktivitás eredményeként. Ennek hatására a cégnél hozott tudatos döntéseket és az azokat követő lépéseket, cselekedeteket változtatásoknak hívjuk. A változtatás lényeges eleme az időtényező, és ez stratégiai kérdés, mivel a piac igényeit megelőző változtatás nem kap üzleti eredményben realizálódó megerősítést, és ezáltal önmaga a változtatás okozhat krízisszituációt a vállalatnál”. (Mintzberg, [1996])

Az angol szakirodalom szerinti angol nyelvű meghatározást lásd a I. mellékletben.

Válság, válságmenedzsment: a veszélybe került jövő által kikényszerített változtatás. Rendszerint nagyon kevés idő áll rendelkezésre a helyzet elemzésére, és a cselekvésre, viszont a szervezet egésze érzi a változtatás szükségességét, a válság helyzet okozta terheket, nehézségeket. Mindenki ugyanazt szeretné: változtatni, hogy megszűnjön a veszély.

A továbbiakban kizárólag a változtatással és annak kezelésével foglalkozom, azzal a valódi, tudatos, irányított és menedzselhető akcióval, aminek kezelése kemény – például a hatékonyság vizsgálata, pénzügyi eredmények monitorozása -, és puha elemeket - kommunikáció, csoport együttműködés, kompetenciafejlesztés – egyaránt érint, tartalmaz.

Dolgozatomban azt vizsgálom, hogy a hazai vállalkozások mennyire tudatosan kezelik a cégüket érintő változtatásokat. Célom az, hogy rávilágítsak az alapos felkészülés fontosságára, és a tudomány kínálta stratégiák, modellek, módszerek mellé felsorakoztassam azok gyakorlati megvalósulási formáit, megtaláljam az újdonságokat, ha léteznek ilyenek. Választ keresek arra, a hazai vállalkozások hogyan viszonyulnak a változtatásokhoz. Megnézem, van-e cégméret szerinti vagy iparági sajátosságból fakadó egyedi gyakorlati módszertan, amit leginkább követnek vagy csak egyszerűen ösztönösen, zsigerből, vagy sehogyan sem tudatos a cégvezetők számára a változtatás lefolytatása.

Dolgozatomban a szakirodalom és saját szakmai tapasztalatom mellett az általam készített kvantitatív és kvalitatív kutatások eredményeit használtam. Közel 50 cég körében önkitöltő, online kérdőíves megkérdezést folytattam, és három vállalkozás vezetőjével mélyinterjút készítettem, hogy részletesen feltárjam a vezetők attitűdjét, szakmai hozzáállását a lezajlott változtatások kezelésével kapcsolatban. A sok elméleti modell mellett láthatjuk az általuk követett módszereket és azok eredményeit, hatékonyságát.

2 CÉLKITŰZÉS ÉS KUTATÁSI HIPOTÉZISEK

A témával kapcsolatos kiinduló hipotéziseim.

- A hazai vállalkozások elenyésző arányban követnek bevált, bizonyított változtatómenedzsment módszertant az általuk kezdeményezett és kívánatos változtatások lebonyolításához. Amennyiben nagyvállalatról van szó, akkor az esetlegesen bevont külső tanácsadókon múlik leginkább, hogy követnek-e valamilyen módszereket. Kisvállalkozások esetén a tulajdonos-vezető leginkább „zsigerből” igyekszik megoldani a vállalkozás problémáit, és nemigen néz utána, hogy mit mond a szakirodalom erről. Ahol érdemi felkészülésről lehetne szó, azok a közepes méretű vállalatok, ahol a tulajdonos-vezető szerep már különválva teret adhat a tanult vezetők tevékenységeinek, és ezzel a módszerek alkalmazásának.

- Azon cégek körében, amelyek szakirodalmi alapokon, vagy külső tanácsadók bevonásával követnek valamilyen módszertant, a Kotter – féle nyolclépéses változáskezelési koncepció a legnépszerűbb.
- Van létjogosultsága a Kotter - féle nyolclépéses változáskezelési modellt kiegészíteni egy kilencedik lépéssel, nevezetesen a változtatás szempontjából kulcspozícióban dolgozók számára egyéni kommunikációs-, és akcióterv kidolgozása ponttal. (Hasonlóan, a Balanced Scorecard rendszer negyedik fázisaként ismert Tanulási és fejlődési szakaszhoz, ahol a vállalat stratégiájának szempontjából leginkább kulcspozícióban dolgozó kollégákra fókuszál a folyamat.)

A dolgozatban a hipotézisek vizsgálata előtt áttekintem a szakirodalmat. Összegzem, hogy milyen változtatásmenedzsment módszertanok, alapvető változtatási stratégiák közül választhatnak a vállalatvezetők, és mit javasolnak a témában elismert szakértők a változtatásokkal szembeni ellenállás kezelésére. Röviden érintem a valódi és az „áltettvágy” közötti különbséget is. Ennek azért látom jelentőségét, mert – ahogy a kutatási eredmények is visszaigazolták - sok változtatási kezdeményezés a valódi vezetői elkötelezettség hiányában vall kudarcot. Meggyőződésem, hogy sok cégvezető nem tud különbséget tenni a valódi és az imitált tettvágy között, holott ezek felismerése és megfelelő kezelése a sikeres változtatás egyik feltétele.

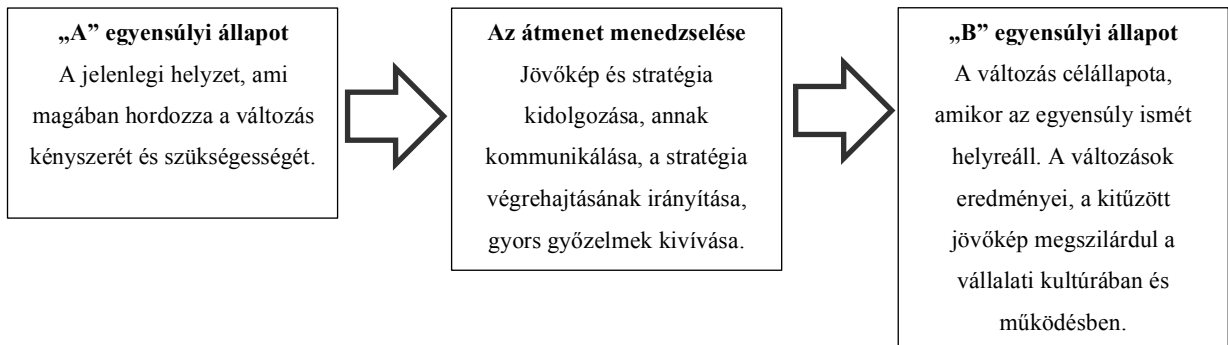
Ezt követően részletesen bemutatom és elemzem a kutatási eredményeket, megvizsgálom, hogy az elméleti lehetőségek közül a hazai gyakorlatban mi valósul meg. Külön fejezetben foglalkozom a három mélyinterjú során feltárt esetekkel, különbségeket és azonosságokat keresve az eltérő méretű és profilú hazai vállalatok változtatásmenedzsment stratégiájában.

3 IRODALMI ÁTTEKINTÉS

3.1 A Változtatásmenedzsment módszertanok elmélete

3.1.1 A változtatási folyamat az egyensúlyi elmélet modellje szerint

A változtatások értelmezésének legegyszerűbb módját az alkalmazók a kezdetektől az úgynevezett egyensúlyelméletekben látták. Az értelmezés alapfelvetése az, hogy az új egyensúlyi állapot jobb, mint a kiinduló, az „A” állapot volt.



1. ábra: Az egyensúlyi elmélet modellje

Forrás: A szerző saját összeállítása

A helyreállt egyensúly természetesen mennyiségi és minőségi paraméterekben is kifejezhető kell, hogy legyen. A két állapot leírására még manapság is a leggyakrabban használt, erre szolgáló eljárás a Balanced Scorecard (kiegyensúlyozott mutatószámok) alkalmazása.

A Robert Kaplan és David Norton által kidolgozott BSC módszertant (Kaplan-Norton, [2000]) volt alkalmam a gyakorlatban is kipróbálni, mikor 2010 folyamán egy dániai, épületgépészeti termékeket gyártó vállalat hazai szervezeténél a BSC módszertant követve, tanácsadóként végeztem vizsgálatokat.

Fontos kiegészítés, hogy a BSC módszertan használatához már kész stratégiával kell rendelkezni, azaz a módszer alapvetően nem a kívánatos állapot kialakítására jó, hanem a kiinduló és a várt új állapot közötti szintek pontos meghatározására és mérésére.

A módszer jelentősége a stratégiai irányítás és a kontroll összekapcsolásában áll, melynek során a pénzügyi mellett más nézőpontok, és nem pénzügyi mutatószámok is megjelennek.

A balanced scorecard nézőpontjai:

- a pénzügyi nézőpont,
- a vevői nézőpont,
- a működési folyamatok nézőpontja,
- és a tanulás-fejlődés nézőpontja.

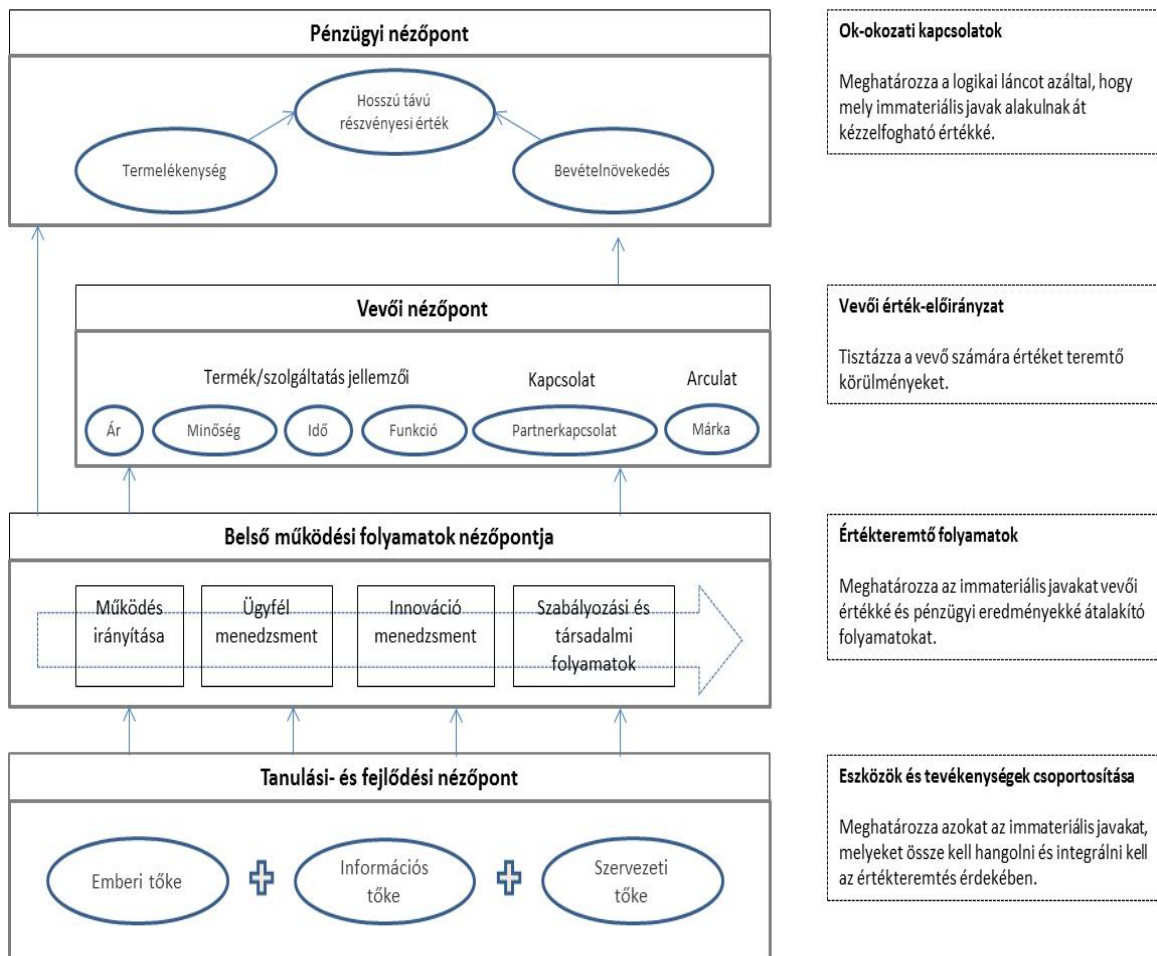
Valamennyi nézőpont esetében azonosítandók:

- a stratégiai célok,
- az ezeket mérhetővé tévő mutatószámok,
- a mutatókkal kapcsolatos elvárások (célértékek),
- az elvárások elérése érdekében szükséges akciók.

A balanced scorecard kialakítása jellemzően az alábbi lépéseken halad végig.

- A stratégia értelmezése. Milyen stratégiát kívánunk követni a jövőben?
- A stratégiai célok meghatározása. A négy nézőpont mentén meghatározott célok, és ezek összefüggéseinek megértése.
- Mutatók kiválasztása, elvárások meghatározása. Mivel tudom mérni a célok teljesülését? Milyen elvárásnak kell megfelelni a cél eléréséhez?
- Akciók megfogalmazása. Mit kell tennem a célok teljesüléséért?

A balanced scorecard négy nézőpontja közötti összefüggések legalább olyan lényegesek, mint önmagukban a mutatók a négy nézőpont mentén.



2. ábra: A Balanced Scorecard modell

Forrás: Kaplan - Norton [2000]

A változtatás sikerének kritériumai:

A szervezet a jelenlegi állapotából a kívánatos állapotba csak egy átmeneti állapoton keresztül juthat el. Ezért a változtatás sikerkritériumainak megfogalmazásakor erre az átmeneti állapotra is gondolni kell, nemcsak a kívánatos állapotra.

A „szervezet” (organization) az angolszász menedzsment szakirodalom szóhasználatában a vállalat vagy szervezeti egység egészét, teljességét jelenti, mindennel (folyamataival, technológiájával, emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrásaival stb.) együtt. A fenti kritériumok tehát nem csak a hétköznapi magyar szóhasználat szerinti „szervezeti változtatásokra” vonatkoznak, hanem bármilyen változtatásra (technológiaváltásra, a munkafolyamatok megváltoztatására is, stb.).

A szervezeti struktúra megváltoztatásának „strukturális változtatás”, „struktúraváltás” (structural change) vagy „átstrukturálás” (restructuring vagy reengineering) az elnevezése a menedzsment szaknyelvben.

Ennek megfelelően a változtatás annyira tekinthető sikeresnek, amennyire teljesülnek az alábbi kritériumok. (Nadler, [1988])

- A szervezet eljutott korábbi állapotából a kívánt új állapotba, azaz sikerült véghezvinni az eltervezett változtatást.
- A szervezet működése az új állapotban megfelel a várakozásoknak, azaz a tervezett módon működik.
- Az átmenet a szervezet egészében okozott túlzott ráfordítások nélkül ment végbe.
- Az átmenet a szervezet egyes tagjainak túlzott mértékű ráfordításai nélkül ment végbe.

Az első két kritérium a változtatás eredményességére, a második kettő pedig a hatékonyságára vonatkozik. A „ráfordítás” a lehető legáltalánosabban értendő, nem csupán gazdasági szempontból: a többletmunka, a konfliktusok stb. mind-mind beleértendők.

Nagyon fontos a 3. és 4. kritérium közötti különbség: hiába érte meg a változtatás a szervezet egészének szintjén vizsgálva, ha egyes személyeknek vagy csoportoknak túl nagy árat kellett fizetniük érte, akkor ők könnyen szabotőrökké válhatnak, ennek minden következményével együtt.

Egy másik megközelítés szerint, a változtatásnak két alapvető fajtáját különböztetjük meg. Az elsőfokú vagy morfostatikus változás egy adott rendszer keretein belül zajlik le, miközben maga a rendszer változatlan marad. A másodfokú vagy morfogenetikus változás magának a rendszernek a megváltozása. (Levy, [1986]; Smith, [1982])

Fontos megjegyezni, hogy az elsőfokú és a másodfokú változtatás között nemcsak az a különbség, hogy az elsőfokú csak a rendszer egy részét változtatja meg, a másodfokú viszont a rendszer egészére kiterjed. A fenti definíciónak semmi köze a változtatás kiterjedéséhez! Elsőfokú változtatás is kiterjedhet a rendszer egészére, és másodfokú is korlátozódhat a rendszer egy kis részére. A különbség az, hogy magának a rendszernek a felépítése (morfológiája) megváltozik-e, vagy sem, függetlenül attól, hogy a változtatás a rendszer mekkora hányadára terjed ki. Más szóval: kilépünk-e a rendszer addigi keretei közül (morfogenetikus), vagy azon belül maradunk (morfostatikus). (Pataki [2004])

3.1.2 A változtatási folyamat Lewin háromlépcsős modellje szerint

A meghozott döntés megvalósítása folyamán három egymást követő lépésre van szükség a tervezett változtatás sikeres megvalósításához.

- A felengedés (unfreezing) fázisában megteremtjük a régi állapottól való elszakadás motivációs feltételeit,
- a mozgatás (moving) fázisában előmozdítjuk a szükséges változás létrejöttét,
- a megszilárdítás (freezing) fázisában pedig gondoskodunk a változás tartóssá válásának motivációs feltételeiről. (Lewin, [1951])

Lényeges, hogy Lewin motivációs feltételekről beszélt. Az általa leírt fenti három fázis fogalma kizárólag a változás pszichológiai oldalára vonatkozik! A többi aspektus is fontos, de nem ebbe a fogalomkörbe tartozik, hanem a döntés és problémamegoldás, a projektmenedzsment stb. területére. (Amely szakterületek szorosan kapcsolódnak a változtatásmenedzsmenthez, és nélkülözhetetlenek a változtatások sikeres menedzseléséhez.)

Vannak hajtóerők, amelyek elősegítik a változtatás végbemenetelét, és vannak fékezőerők, amelyek gátolják azt. (Lewin, [1951]) A változás csak akkor mehet végbe, ha ezek a pszichológiai hajtóerők túlsúlyba kerülnek a fékezőerőkkel szemben, és így ki tudunk mozdulni az egyensúlyi helyzetből. A felengedés fázisa éppen ezt célozza: megpróbáljuk legyengíteni a fékezőerőket és felerősíteni a hajtóerőket, mielőtt belevágnánk magába a mozgatásba.

Gyakori hiba a hajtóerőkre való egyoldalú koncentráció, a fékezőerők megszüntetésére vagy legalább mérséklésére tett bármiféle kísérlet nélkül.

A hajtó- és fékezőerők nem tévesztendőek össze a tervezett változtatás előnyeivel és hátrányaival. Elhibázott változtatások is keresztülvihetők, és kitűnő változtatási kezdeményezések is kudarcba fulladhatnak, ha a pszichológiai hajtó- és fékezőerők úgy alakulnak. (Farkas [2005])

3.1.3 A Változtatási folyamat Kotter nyolclépéses modellje szerint

Kotter 1996-ban publikálta modelljét, amikor már jelentősen felgyorsult a világgazdaság és a globalizáció erősen befolyásolta a vállalatok működését. A vállalatok rákényszerültek arra, hogy gyors, azonban stratégiai szempontból jelentős változtatásokat vigyenek véghez működésük hatékonyságának növelése céljából.

A változtatások véghezvitele azonban nagyon összetett feladat. Napjaink egyik legismertebb változásmenedzsment koncepciója a Kotter által ismertetett nyolclépéses metodika:



3. ábra: Kotter nyolclépéses modellje

Forrás: A szerző saját összeállítása, Kotter [1996]

1. *A változtatás halaszthatatlanságának érzékelése*

A változtatás halaszthatatlanságának érzékelése nélkülözhetetlen ahhoz, hogy kialakuljon az együttműködés a szervezetben dolgozó emberek között. Az egységes veszélyérzet kialakulásának célja, hogy a vezető meggyőzze a munkatársakat a változás szükségességéről. Ez a helyzet alkalmas arra, hogy az emberek aktívan szerepet vállaljanak a változási folyamatok megvalósításában. (Kotter, [1996])

2. *A változtatást irányító csapat létrehozása*

A tapasztalatok azt mutatják, hogy bármilyen erős hatalmi szervezetben is van a változásokat kezdeményező felső vezetés, megfelelő támogatást nem képes adni a szervezet életét döntően befolyásoló változtatások megvalósítására. Ezért egy olyan csapatot célszerű létrehozni, mely megfelelő erővel és informális

hatalommal rendelkezik a változtatások eredményes támogatásához. Segítségükkel mérhetjük fel a feltételezett ellenállás mértékét és azonosíthatjuk az azok megoldásához szükséges erőforrásokat és technikákat. Ahhoz, hogy az irányító csapat teljesíthesse küldetését, olyan embereket kell választani, akik a szervezetben kulcspozícióban vannak, megfelelő szakértelemmel rendelkeznek, kellő elismeréssel és tekintéllyel bírnak. (Kotter, [1996])

3. *Jövőkép és stratégia kialakítása*

A változtatás legfontosabb feladata a jövőre vonatkozó elképzelések felvázolása és a döntések meghozatala. A jövőkép tudatos kialakítása tervek kidolgozásával és azok végrehajtásával történhet. Az irányító csapatnak ki kell dolgoznia az elérendő jövőképet, a végső elérendő célt, valamint az ennek eléréséhez szükséges különböző stratégiákat. Lényege a cég végigvezetése a változtatási folyamaton. Feladata a folyamat szakaszokra bontása részben azért, hogy a végrehajtás ütemezése könnyebb legyen, részben pedig azért, hogy a korai sikerek lelkesítő eredményei elérhetőek legyenek. (Kotter, [1996])

4. *A változtatás jövőképének kommunikálása*

A menedzsmentnek a szervezeten belül minden alkalmat meg kell ragadnia a vízió bemutatására. Az összes létező csatornát fel kell használni ennek kommunikációjára: személyes kapcsolatok, nyomtatott média, email, intranet, konferenciák, beszédek, vitafórumok stb. A siker feltétele, hogy a célkitűzéseket valamennyi érintett ismerje. A jövőkép kommunikálásának megtervezésekor a következő alapelveket célszerű figyelembe venni: egyszerűség, több kommunikációs csatorna használata, ismétlés, példamutatás, nyílt magyarázat az ellentmondásokra, véleménycsere. Csak a veszélyérzet felkeltése, az irányító csapat létrehozása, illetve a jövőkép megalkotására és kommunikálására vonatkozó előkészítés után célszerű hozzálatni a megvalósításhoz. Ellenkező esetben az emberek ösztönösen ellene dolgoznak annak, amit nem ismernek. (Kotter, [1996])

5. *Az alkalmazottak hatalommal való felruházása*

Ha az alkalmazottakat sikerül meggyőzni arról, hogy a változtatás nem a fejük felett történik és szerves részük van a kívánt jövőkép megvalósításában, akkor

hatalmas erőforrásokat mozgósíthatunk, mind az egyének, mind az egész vállalat szintjén. Ebben a szakaszban célszerű megkezdeni a megvalósítást. A megvalósítás első és legfontosabb szabálya a határozottság és a következetesség. Tévedés azt gondolni, hogy a változtatásokkal mindenkinek jobb lesz. Minden változtatás sért bizonyos érdekeket. Ezt a menedzsmentnek fel kell vállalnia, még akkor is, ha ez konfliktusokat generál a szervezeten belül. Ezt célozza a felderítő szakasz, hogy az ilyen helyzetek kialakulására fel lehessen készülni és orvosolni lehessen azt. A felső vezetés legfontosabb feladata ebben a szakaszban, hogy elhárítsa az akadályokat a változtatások útjából, legyen szó akár személyi, akár ügyvitel-szervezési, vagy szervezet- fejlesztési kérdésről. (Kotter, [1996])

6. *Gyors győzelmek kivívása*

A megvalósítás kezdeti szakaszában rendkívüli jelentőséggel bírnak a látványos sikerek. A kezdeti eredményeket és sikereket nyilvánvalóvá kell tenni, pontosan megnevezve a siker okát és azokat, akik segítettek annak elérésében. A rövidtávon elért eredmények megerősítik a résztvevők változtatásokba vetett hitét, és elbizonytalanítják az „ellenállókat”. Az irányító csapat így konkrét visszacsatolásokat kaphat az elképzelések megvalósíthatóságáról. (Kotter, [1996])

7. *Az eredmények megszilárdítása és további változtatások elérése*

Az első sikerek felett érzett elégedettség lehetőséget teremthet a tempó fokozására. A munkatársak többsége ekkorra általában belátja, hogy személyesen neki is változnia kell. Folyamatosan tovább kell képezni a munkaerő azon részét, amely a jövőkép megvalósításának letéteményese. Ebben a szakaszban hangsúlyosabbá válik az irányítók szerepe. A létrehozott változtatásokat legitimálni kell, olyan képet kell festeni a többiek elé, amely mindvégig motiválja őket, hogy a változtatás ne lassuljon le és ne akadozzon. A változtatási folyamat kiszélesítésére van szükség ott, ahol egyre fontosabbá válik a szubszidiaritás elve, vagyis a menedzselési teendőket át kell ruházni a feladatnak megfelelő alacsonyabb szintre, ahol az érintettek releváns információkkal rendelkeznek, és megfelelő figyelmet fordítanak a részletekre. (Kotter, [1996])

8. *Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában*

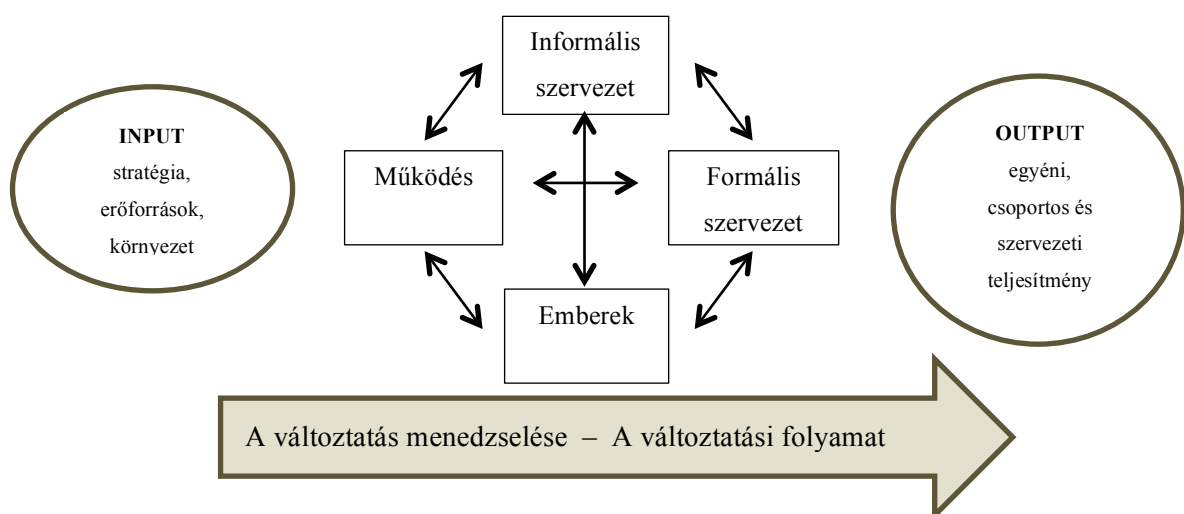
Az új helyzet hosszú távú elfogadtatását jelentős mértékben segítheti a sikerek és a változások közötti kapcsolat kihangsúlyozása. Részletesen be kell mutatni a változtatások hatásait és az elért sikerekkel való összefüggéseit. Figyelmet kell fordítani arra, hogy az embereknek ne legyen módja a régi módszerekhez visszatérni. Fontos a tanulás és azt támogatni kell. Folyamatosan bátorítsuk a résztvevőket az új eszközök használatára. A változtatási folyamat ezen szakasza egyben előkészület az újabb változásokra. Fontos, hogy a változtatási folyamat eredményeit és tanulságait pontosan dokumentáljuk, illetve később is hatékonyan használható tapasztalati információbázissá rendezzük. (Kotter, [1996])

3.1.4 A változtatási folyamat Nadler és Tushman kongruencia modell alapján

Nadler és Tushman 1997-ben publikált kongruencia modellje egy másfajta megvilágításba helyezi a sikeres változtatásmenedzsment folyamatokat befolyásoló tényezőket. Segítségével könnyebben érthetővé válik, hogy mi is történik egy szervezetben, mikor változtatni szeretnénk valamit.

A változtatás terjedelmének és gyorsaságának megértéséhez jól kell ismerni a szervezet működését.

A modell azon a feltételezésen alapul, hogy egy szervezet egymással interakcióban lévő alegységekből áll, melyek észlelik és értelmezik a külső ingerektől jött változásokat.



4. ábra: Kongruencia modell

Forrás: Nadler és Tushman [1997]

Egy szervezet működésének ismerete nem képzelhető el a szervezeti magatartás modelljének ismerete nélkül. A kongruencia modell azt járja körül, hogy egy állandó transzformációs folyamat részeként a szervezet meghatározott stratégia alapján munkát végez, konkrétan inputot outputtá alakít át. Ezen szervezet alkotóeleme négy komponensből áll.

- *Munka, működés*: feladatok az értékláncban található funkciók ellátásához.
- *Egyén, emberek*: aki elvégzi a munkát, feladatokat.
- *Formális szervezet*: amely a struktúrákat, folyamatokat, szokásokat jelenti, munkavégzés, munkamegosztás.
- *Informális szervezet*: viselkedési minták az egyének, feletteseik, alkalmazottaik, vevők közötti interakciókat jelentik.

Bemenetként azok az inputok, elemek értelmezhetőek, amelyek minden pillanatban a szervezeti működést meghatározó adottságként vannak jelen. Ezek is tovább bonthatók.

Környezet

- Tágabb: más szervezetek, társadalmi gazdasági erők, törvényi-jogi keretek
- Szűkebb: piacok, szállítók, kormányzati szervek, technológiai és gazdasági feltételek, szakszervezetek, versenytársak, pénzügyi intézmények stb.

Erőforrások

- A rendelkezésre álló munkaerő, technológia, tőke és információ, a piaci szereplők vállalatról alkotott képe, jó szervezeti légkör
- A cél az egyes források értékének megőrzése és növelése

Stratégia: két szintről beszélhetünk

- Vállalati stratégia: a vállalati portfóliót érinti
- Üzleti stratégia: a szervezet előtörténetét alapul véve a keresletnek megfelelő erőforrás-elosztásra, fenyegetések és lehetőségek kezelésére, a környezet által támasztott korlátokra vonatkozik

Kimenet a vállalat végső célja, hogy outputot hozzon létre, cselekvési mintákat, viselkedésmódot és szervezeti teljesítményt hozzon létre a következő szinteken.

- A rendszer egésze: termék előállítása, szolgáltatások, bevétel, profit, részvényesi megtérülés, munkahelyteremtés, környezetre gyakorolt hatás

- Szervezetben belüli egységek: a szervezetet alkotó különféle divíziók, részlegek és csapatok teljesítménye és viselkedése
- Egyének: az emberek viselkedése, cselekedetei és teljesítménye a szervezetben belül

Transzformációs folyamat a modell központi eleme a szervezetbe ágyazottan működő átalakítási folyamat, amely felhasználja a környezeti inputokat, erőforrásokat, épít az előtörténetre és végül kimenetet alkot.

3.1.5 A változtatási folyamat Carnall modellje alapján

Colin Carnall Lewinhez hasonlóan szintén három szakaszra osztja a változtatási folyamatmodelljét és eszközöket is ad a menedzserek kezébe azok végrehajtásához.

- Feltérképezés (bevezetés => előkészítés): helyzetfelmérés, megvalósíthatósági tanulmányok, brainstorming, problémaazonosítás, SWOT-analízis, irányító csoport felállítása.
- Definiálás (fókuszálás => képességek megszerzése): munkacsoportok, képzés, új készségek kialakítása, támogatás biztosítása, kísérleti bevezetések, próbatermékek.
- Cselekvés/végrehajtás (részvétel => változás végrehajtása és fenntartása): változás megindítása, változás bajnokai, változási javaslatok, új felépítés és képességek, csapatépítés, elismerés és jutalmazás, változás “eladása”, siker kommunikálása, nyilvánosság.

3.2 Alapvető változtatási stratégiák

A változtatás menedzseléséhez többféle módszer, megvalósítási stratégia áll rendelkezésre.

3.2.1 Kényszerítő (coercive) változtatás

Alapvetően akkor alkalmazzák, ha rövid az idő a változtatás lebonyolításához, de elegendő hatalom áll a menedzsment rendelkezésére az ellenállás leküzdésére, és annak erőforrás igényeinek fedezésére is.

Akkor lehet sikeres, ha helyesen méri fel az erőforrás szükségleteket.

Klasszikus területe az üzleti folyamatok újratervezésének (Business Process Reengineering)

A kényszerítő stratégia gyenge pontjai:

- Ha az erő és hatalom hiánya frusztrációhoz vezet, és a változtatási folyamat félbeszakad.
- Ha eredményes szabotázs történik.
- Ha nem megfelelően ismerik fel az új kompetenciák és kapacitások iránti igényt.
- Ha a „vállalati gyökerek” megtámadásával következik be ellenállás.

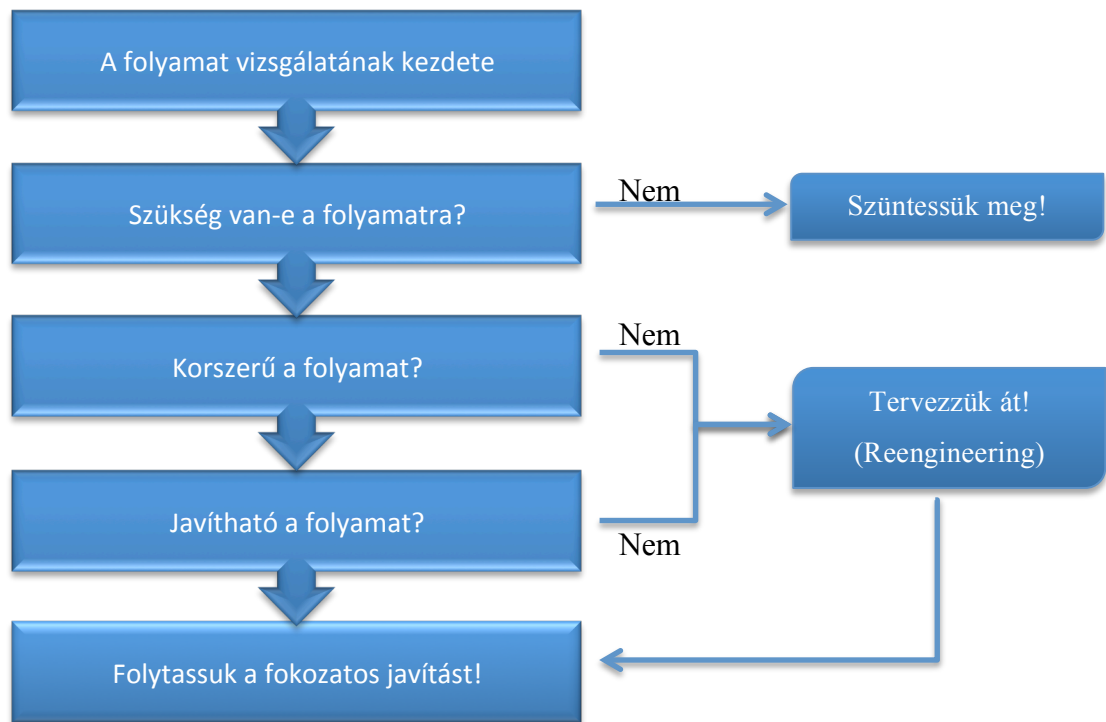
BPR (Business Process Reengineering) során a változtatás középpontjában a vállalati folyamatok állnak. A folyamat olyan tevékenységek együttese, amelyek egy vagy többféle inputból kiindulva olyan outputot, vagy terméket és szolgáltatást hoznak létre, amely a vevők számára értéket jelent. A folyamatok tovább bonthatóak kulcs (elsődleges) és támogató folyamatokra.

Fontos kiegészítés, hogy alapvetően az képes a folyamatok azonosítására és gyökeres átalakítására, aki mélyen beleássa magát a cég reálfolyamataiba. Ahogyan arra is nagy szükség van, hogy a funkcionális gondolkodásról a vevőorientált folyamat gondolkodásra térjünk át.

A BPR lépései:

- A vállalat teljes átvilágítása, a problémakeresés (pl. benchmarking, a sikeresebb cégekkel történő összehasonlítás érdekében).
- A változtatás konkrét céljainak és jövőképek meghatározása.
- A vállalat elsődleges (kulcs-) és támogató folyamatainak és ezek kapcsolatrendszerének feltérképezése.
- Az értékteremtés és a ráfordítás viszonyának, ill. a vevői igény kielégítés színvonalának meghatározása.
- Azon folyamatok kiválasztása, amelyek átszervezésétől a cég ugrásszerű javulását várják.
- A folyamatok áttervezése. A tervek megvalósítása, bevezetése.

Egy klasszikus BPR folyamat a következő lépéseken halad végig:



5. ábra: BPR folyamatmodell

Forrás: Székely [2005]

3.2.2 Adaptív változtatás

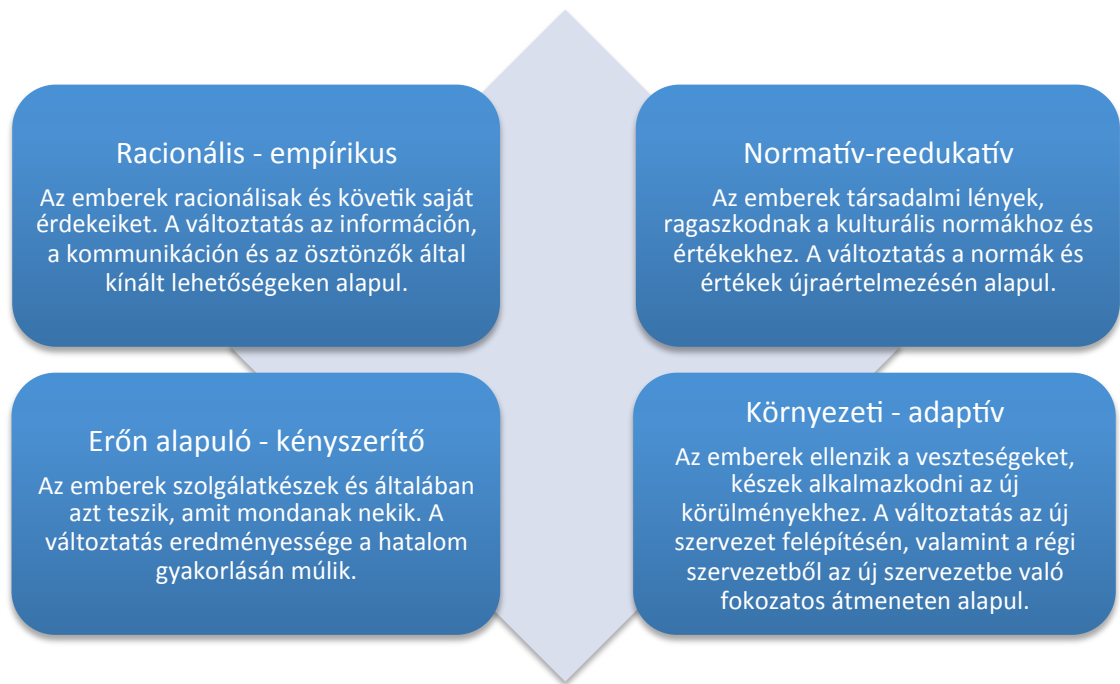
Adaptív változtatás akkor lehet eredményes, ha a változtatás bevezetése fokozatos lépések sorozatából áll. Lassabb folyamat, mint a coercive stratégia, de lényegesen csökkenti a szervezeti ellenállást. A legnagyobb körültekintés mellett is előfordulhatnak, ugyanakkor a coercive stratégiánál említett hibák.

3.2.3 Menedzselt ellenállás

A két korábbi módszer egyfajta keverékéről van szó. Harmonika módszernek is nevezik. Elsősorban akkor alkalmazhatják,

- amikor kevésbé sürgős a változtatás,
- ha a változtatást jól elkülönülő szakaszokra lehet bontani,
- ha a tervezés és a megvalósítás nem egymás után, hanem párhuzamosan történik,
- ha az ellenállást kontrollálni és minimalizálni lehet.

Egy másfajta megközelítésben négy alapvető változtatási stratégiát követhetünk.



6. ábra: Alapvető változtatási stratégiák

Forrás: A szerző saját összeállítása, Nichols [2004]

Az alapvető változtatási stratégiák alkalmazását befolyásoló tényezők:

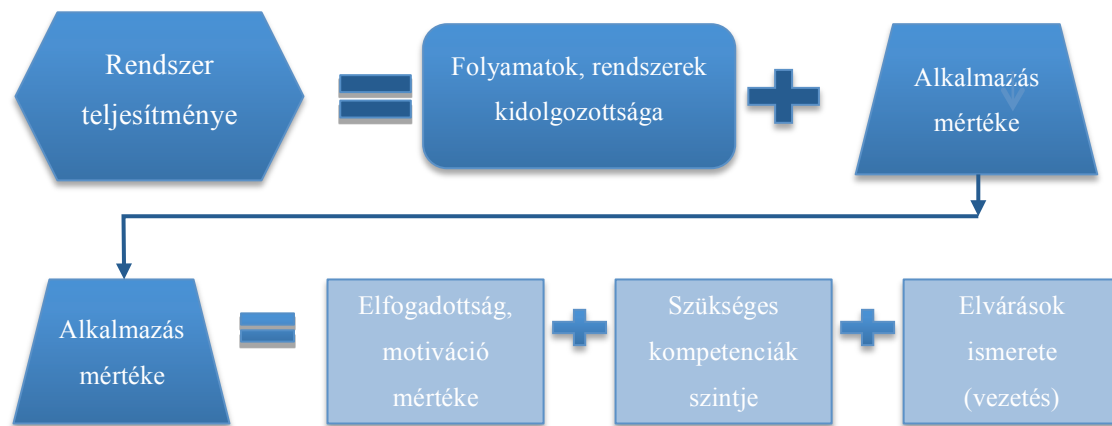
- **Az ellenállás mértéke**
 Erős ellenállás esetén az erőt alkalmazó-kényszerítő, valamint a környezeti-adaptív stratégiák párosítása lehet célszerű. Gyenge ellenállás vagy az egyetértés a racionális-empírikus és a normatív-redukatív kombinációja mellett szól.
- **A célcsoport**
 A nagyméretű célcsoport a négy stratégia keverékét teheti szükségessé, hogy mindenki hallathassa szavát.
- **A tétek**
 Nagy tétek (jelentős anyagi következménnyel járó beavatkozás) a négy stratégia keveréke mellett szólnak. Ha nagyok a tétek, semmit sem lehet a szerencsére bízni.
- **A függőség**
 Ha a szervezet nagymértékben függ az emberektől, a menedzsment utasítási vagy követelési képessége korlátozott.

(Székely, [2005])

3.3 A változtatásokkal szembeni ellenállás kezelése

Egy rendszer, szervezet teljesítménye nem csak a folyamatok, rendszerek kidolgozottságától függ, hanem az alkalmazás mértékétől is. Az pedig tovább bontható egyéb nem elhanyagolható tényezőkre, mint az elfogadottság mértéke, a szükséges kompetenciák szintje és a tiszta, egyértelmű elvárások ismerete.

Ha ezek közül a tényezők közül bármelyik is közelít a nullához, akkor sajnos egy tökéletesen kitalált rendszer teljesítménye sem hozza az elvárt eredményt! Ezt hajlamosak a felsővezetők is elfeledni. Evidensnek veszik, hogy a jó rendszer csak jól működhet.



7. ábra: Egy rendszer teljesítményének összetevői

Forrás: A szerző saját összeállítása

Ezért is fontos minden egyes alkotóelemmel külön-külön is foglalkozni. A változtatásmenedzsment során a leggyakrabban előforduló tényező a változtatással szembeni ellenállás kezelése, a szükséges elfogadottság megszerzése. Ebben is különbözik nagyon a változtatásmenedzsment a válságmenedzsmenttől. Válságmenedzsment idején a szervezet egésze érzi a válság okozta terheket, nehézségeket és a belső ellenállás sokkal kisebb emiatt. Mindenki ugyanazt szeretné. Ha elmúlna a válság.

Egy cég dolgozóinak több mint a felének, és a menedzsment több mint 75%-ának a támogatására van szükség ahhoz, hogy sikeresen véghezvihető legyen a változtatás. (Kotter [1999]) Hogyan lehet elérni azt, hogy az emberek ilyen nagy arányban legyenek a változtatás támogatói? Változtatásmenedzsment során a belső ellenállás helyes felmérése kritikus a későbbi sikeresség érdekében. Vannak, akik élvezik, míg mások ódzkodnak a változtatásoktól. Ugyanazt a dolgot valaki fel sem veszi, míg más traumaként éli meg.

A változtatásra adott reakció az adott ember személyiségétől függ. Azok, akik félnek a változtatásoktól, általában a megszokotthoz ragaszkodnak és ez többnyire az alacsony önbizalommal rendelkező emberekre jellemző. A magas önbizalommal rendelkezők, inkább neheztelést éreznek a változtatással szemben. Ennek oka az, hogy saját maguk pozícióját látják veszélyeztetve és ezért ellenállóbbak lesznek a változtatással szemben. A változtatásokkal kapcsolatos ellenállás természete és okai változatosak lehetnek. Fakadhatnak az alábbiakból:

bizalomhiány,	a hatalmi pozíció és a befolyás fenyegetettsége,
ragaszkodás a szokásokhoz,	függőség másoktól,
korábbi negatív tapasztalatok,	a meglévő szervezeti struktúra maga.

„Túlságosan elégedettek vagyunk magunkkal. Ráadásul erről fogalmunk sincs.” (Kotter, [2008]) Kotter markánsan megkülönbözteti az önelégült nyugalmat, az áltettvágyat és a valódi tettvágyat.

	Önelégült nyugalom	Áltettvágy	Valódi tettvágy
Jellemzők	Elterjedtebb, mint gondolnánk, alattomos, az érintettek nem veszik észre.	Szintén elterjedt, alattomos és gyakran összetévesztik a valódi tettvággal.	Ritka, felbecsülhetetlen értékű kincs a gyorsan változó világban.
Gyökere	A siker, az elmúlt időszak valós vagy vélt győzelmei.	A hibák: rövid távú következményekkel járó közelmúltbeli gondok, illetve tartós nyereségcsökkenés.	A vezetés: nemcsak a felső vezetők, hanem minden vezető aki megteremti és szükség esetén újra megteremti a tettvágyat.
Ezt gondolják	„Tudjuk mi a dolgunk, és azt is tesszük!”	„Jó nagy pácban vagyunk!”	„Nagy lehetőségek és veszélyek vesznek körül bennünket!”
Ezt érzik	Elégedettek a Status Quoval és félnek az ismeretlentől.	Idegesek, dühösek, frusztráltak.	Erős vágy, hogy azonnal tehessenek valamit és sikert érjenek el.
Jellemző viselkedés	Változatlan, a cég nem veszi figyelembe az új lehetőségeket és veszélyeket, befelé figyel, igyekszik betartani a múltbeli normákat.	Nagy sürgés-forgás: az értekezletek egymást érik, mindenki jegyzetel, rohan, projektek egymás után, munkacsoportok, powerpoint kifulladásig. Mindez igen kimerítő és nagy stresszel jár.	Éber, gyors, célirányos, a külvilágból érkező fontos jelekre figyel, hajthatatlan, a lényegtelen tennivalóktól megszabadul, hogy időt teremtsen a fontosak számára és megelőzze a kiégetést.

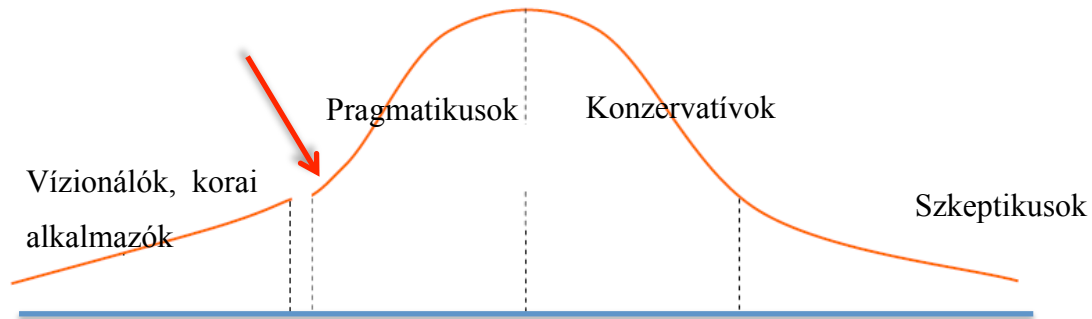
Hogyan lehet helyesen felmérni és leküzdeni az emberekben kialakult félelmet és ellenállást? Meggyőződésem, hogy szükség van valódi tettvágyra, egy jó irányító csapatra, markáns jövőképre, helyes kommunikációra, és a megfelelő bevonásra a változtatási folyamatba a megoldás. Nem árt az sem, ha tisztában vagyunk a változtatás várható folyamatával és felkészülünk tudatosan minden egyes lépésre.

Az érintettek (stakeholderek) menedzselése a sikeres változtatási kezdeményezések egyik kulcs tényezője. A stakeholderek azon szervezetek, személyek összessége, akik közvetve befolyásolhatják a változás vagy projekt megvalósítását, akik közvetlenül érdekeltek a célok elérésében, akik döntöttek a beavatkozásról és finanszírozzák azt, akik részt vesznek a változtatási folyamatban vagy projektben, a változtatás vagy projekt végső kedvezményezettjei. Stakeholderek lehetnek belsők: tulajdonosok, vezetők, beosztottak és külsők: beszállítók, stratégiai partnerek, vásárlók, versenytársak.

A stakeholder analízis eredete az üzleti és vezetési tudományok történetéhez kötődik. Magát a kifejezést (érintett/érdekelt/érdekhordozó) 1708-ban jegyezték le, és eredetileg azokra az emberekre használták, akik fogadásokban vettek részt. A stakeholder elméletek igazán az 1930-as évek üzleti élettel és vezetéssel kapcsolatos vitáiban bukkantak fel ismét és fejlődtek tovább. A napjainkban is érvényes megközelítés ez idő tájt kezdett kibontakozni, s a stakeholder kifejezést ma már olyan egyénekre vagy csoportokra használják, akik érdekeltek valamilyen eseményben vagy döntésben.

A stakeholder analízist eleinte főleg az állami szektorban használták, ugyanis széles körben elfogadottá vált, hogy a törvények, kormányzati kezdeményezések és projektek kivitelezése és sikere nagyban függ azoknak az embereknek a támogatásától, akik érintve vannak az adott dologban. Ma már azonban nem csak a közszférában lévő szervezetek, hanem a versenyszférában tevékenykedő vállalatok is előszeretettel használják a tervezési és döntéshozatali folyamatokban. A stakeholder analízist eredetileg érdekelt csoportokra készítették, ma már azonban egyre gyakoribb, hogy egyénekre is elkészítik. Csoportos elemzésnél – bár az azt alkotó egyének érdekei, céljai teljesen sohasem azonosak – azt feltételezzük, hogy mégis léteznek olyan vonások, amelyek az egész csoportra jellemzőek. Az érintettek ugyanazt a változtatást nagyon különbözőképpen érzékelhetik a szervezettel szembeni elvárásaiktól, szerzett jogaiktól, korábbi, változási kezdeményezésekkel kapcsolatos tapasztalataiktól vagy pusztán jellemzőiktől és prioritásaiktól függően.

A változtatás folyamán a különböző érdekeltek aggodalmai, érdekei és céljai gyakran konfliktusba kerülhetnek egymással. A stakeholder analízis és menedzsment mélysége függ a projekt méretétől és céljaitól.



8. ábra: Változásokhoz való hozzáállás

Forrás: A szerző saját összeállítása

Vizionálók, korai alkalmazók: Lelkesek, az első fecskék, néha ők az egyetlen alkalmazók.

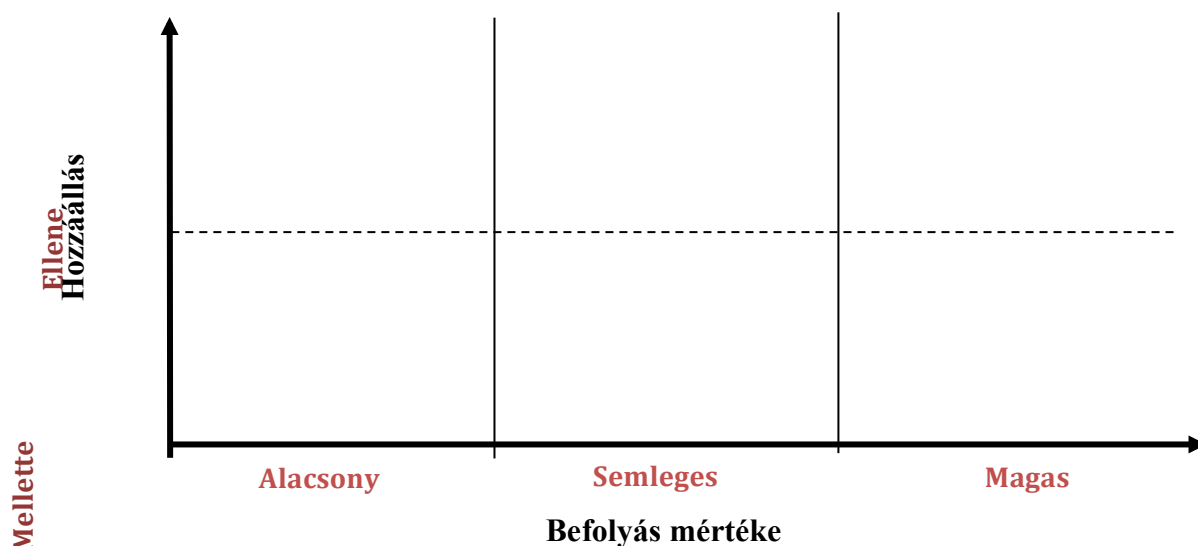
Pragmatikusok: Kivárák, ha segíti őket a változás, mellé állnak, ha nem, ellenállókká válhatnak.

Konzervatívok: Kezdetben hitetlenkedők, korábbi szokásaikat későn feladók

Szkeptikusok: Kezdetből fogva ellenállók, későn vagy soha nem alkalmazók. Legelső veszteségek.

Változtatások kezelése során fontos tisztázni, hogy a pragmatikusok csoportjába tartozó kollégák támogatásának megszerzése kritikus. Az ő támogatásukkal ugyanis a korai alkalmazókkal együtt a szervezet egészének fele a változtatás mellé állhat. A pragmatikusok csoportjának támogatása híján viszont a szervezet 85% a változtatással szemben ellenálló lesz.

Egy vállalati stakeholder analízis során lehetőleg minden érintettet a vezetőnek el kell helyeznie a lenti mátrixnak megfelelően egy adott területre. Ezzel támogatva őt abban, hogy tudja kire, kikre kell koncentrálnia, mikor a támogatás megszerzésén vagy éppen az ellenállás leküzdésén kell dolgoznia.



9. ábra: Stakeholder analízis mátrixa

Forrás: A szerző saját összeállítása

4 VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT STRATÉGIÁK A HAZAI VÁLLALATOK GYAKORLATÁBAN

4.1 Kutatási összefoglaló

Kutatásom célja annak vizsgálata, hogy a hazai vállalkozások mennyire kezelik tudatosan a cégüket érintő változtatásokat. Választ kerestem arra, a hazai vállalkozások hogyan viszonyulnak a változtatásokhoz. Megvizsgáltam, van-e cégméret szerinti vagy iparági sajátosságból fakadó egyedi gyakorlati módszertan, amit leginkább követnek vagy csak egyszerűen ösztönösen, zsigerből, vagy sehogyan sem tudatos a cégvezetők számára a változtatás lefolytatása.

Előzetes feltevéseim:

- A hazai vállalkozások elenyésző arányban követnek bevált, bizonyított változtatómenedzsment módszertant az általuk kezdeményezett és kívánatos változások lebonyolításához.
- Van különbség a különböző méretű vállalatok megközelítésében.
 - Nagyvállalatnál a bevont külső tanácsadókon múlik leginkább, hogy követnek-e valamilyen módszertant és ha igen, melyiket.
 - Kisvállalkozásoknál a tulajdonos-vezető leginkább zsigerből igyekszik megoldani a vállalkozás problémáit, és nemigen néz utána, hogy mit mond a szakirodalom erről.

- Közepes méretű vállalatoknál a legszínesebb a kép, tere lehet különféle módszertanok megjelenésének.
- Azon cégek körében, akik kifejezett szakirodalmi alapokon vagy külső tanácsadók bevonásával követnek valamilyen módszertant, a Kotter – féle nyolclépéses változáskezelési módszertan a legnépszerűbb.
- Van létjogosultsága a Kotter - féle nyolclépéses változáskezelési modellt kiegészíteni egy kilencedik lépéssel, nevezetesen a változtatás szempontjából kulcspozícióban dolgozók számára egyéni kommunikációs-, és akcióterv kidolgozása ponttal.

A hipotéziseim igazolására vagy cáfolására egy kilenc kérdésből álló kérdőívet állítottam össze. (lásd az II. Számú mellékletet)

A kérdőív összeállításánál Paul A. Scipione, „Practical Marketing Research” című könyvében található nyolclépcsős folyamatának elméletét alkalmaztam. Azaz olyan szempontokat vettem figyelembe, mint:

- Milyen információkra van szükségem a felmérésben szereplő válaszadóktól?
- A kérdőívek két típusa és az adatgyűjtés hét módszere közül melyiket fogom alkalmazni?
- Mely kérdéseket teszem fel nyitott formában? Mely kérdéseket teszem fel zárt formában?
- Írjuk le az egyes kérdések szövegének javasolt konkrét megfogalmazásainkat.
- Döntsük el, hogy milyen típusú skálákat, táblázatokat vagy egyéb különleges eszközöket alkalmazunk a kérdőív szerkesztése során.
- Határozzuk meg a kérdések legmegfelelőbb sorrendjét.
- Határozzuk meg a kérdőív szerkezetét, elrendezését és küllemét.
- Végül, végezzünk alapos próbakérdezéseket, majd az eredmények ismeretében tegyük meg a szükséges változtatásokat!

A kérdőív típusa és az adatgyűjtés módszertana alapján az online, önkitöltő kérdőív kitöltésre támaszkodtam, de három cég esetében személyes, mélyinterjúk formájában általam kitöltött kérdőív alapján a részletekbe is sikerült betekintést nyernem.

Összesen 47 online kitöltött kérdőív érkezett vissza, melyek részben a LinkedIn és Facebook személyes üzleti kapcsolataim között szereplő cégvezetőktől érkeztek, és részben egyedi célirányos email-ben küldött felkérésemre érkezett válasz.

Ezek egészültek ki a három személyes interjú eredményeivel.

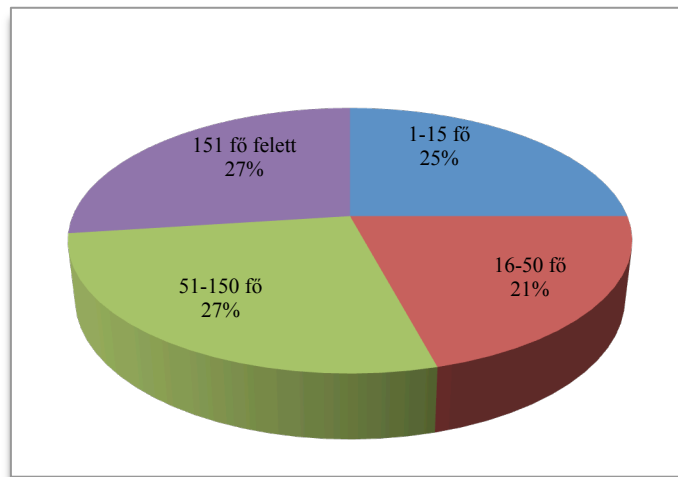
Kiinduló hipotézeseim alapján a változtatást kiváltó okokat az alábbiak szerint csoportosítottam:

- Gazdasági kényszerek:
 - Fizetéseképtelenség
 - Veszteségesség
 - Csökkenő bevételek
 - Piaci részarány csökkenése
 - Szűkülő erőforrások
 - Iparági konszolidáció
 - Gazdasági válság hatása
 - Új lehetőségek kiaknázásának hatékonyabb kezelése
- Folyamatbeli kényszerek:
 - Hatékonyabb versenytársak
 - Mennyiségi és minőségi hiányosságok
 - Nem megfelelő rendszerbevezetések
 - Stratégia alkotás szükségessége
 - Reagálási kényszer a válságra
- Szervezeti kényszerek:
 - Növekvő fluktuáció
 - Elidegenedett vagy összeomló vállalati kultúra
 - Csökkenő dolgozói elkötelezettség
 - Összeomló értékek és elképzelések
 - Elkötelezettség hiánya minden szinten

4.2 Kutatási eredmények

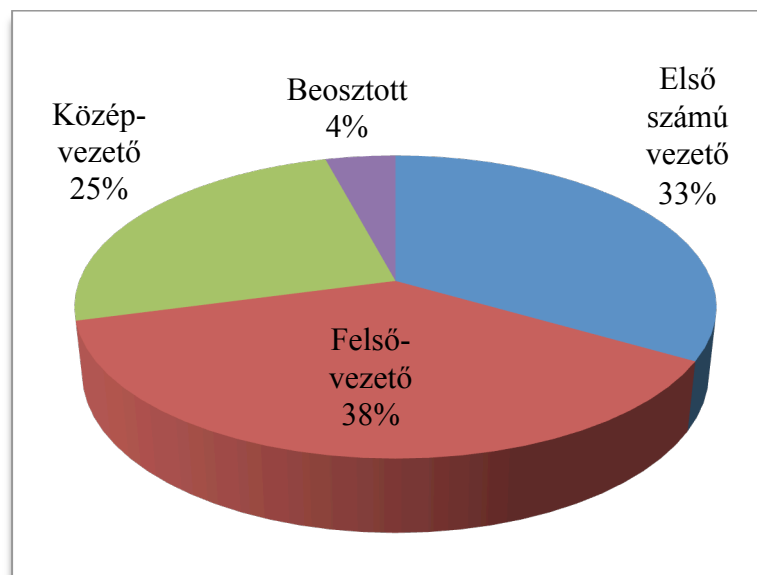
A válaszadók

A vizsgált vállalatok méretét tekintve nagyjából egyforma arányban kerültek be kis-, közepes és nagyvállalatok. A válaszadók 38%-a első számú vezető, 33%-a felsővezető, 25%-a középvezető. Megállapíthatjuk, hogy jelentős többségében a válaszadók döntéshozók, a témában illetékes és releváns tapasztalattal bírók. Az ide tartozó részletes adatok a III. számú mellékletben található.



10. ábra: Válaszadók vállalatának mérete

Forrás: A szerző saját kutatása

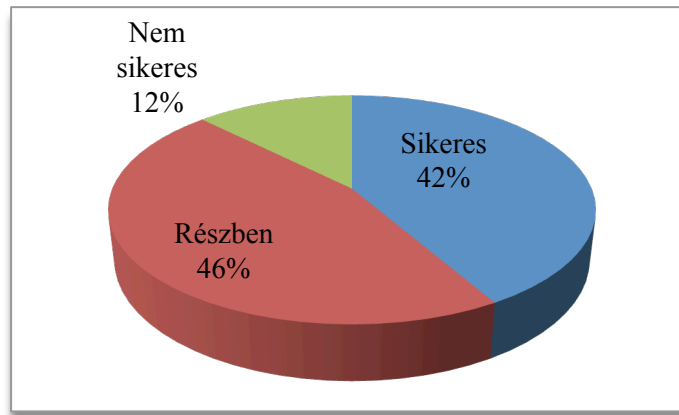


11. ábra: Válaszadók szervezeten belüli eloszlása

Forrás: A szerző saját kutatása

Változtatások megítélése

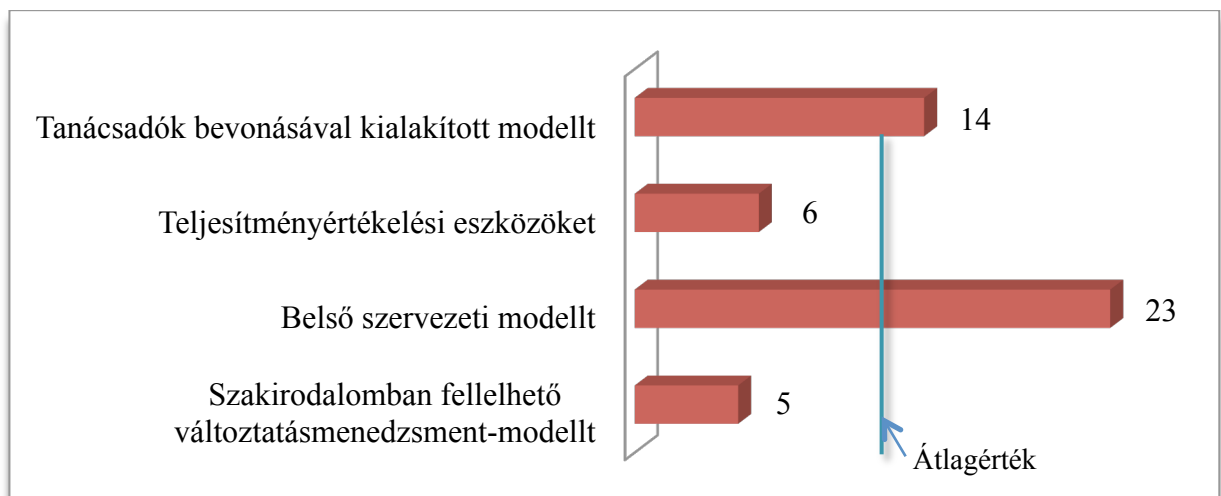
2008 óta a vizsgált vállalatok 96%-ánál volt tudatosan megtervezett változtatás. Ha más nem is, akkor a gazdasági válság biztosan rákényszerítette a vállalkozások jelentős részét tevékenységeik, folyamataik újragondolására. A válaszadók 88%-a sikeresnek, vagy részben sikeresnek ítélte a megtörtént változtatásokat.



12. ábra: Lezajlott változtatások sikerességének aránya

Forrás: A szerző saját kutatása

Az alkalmazott módszertant illetően, a felmérésben részt vevő vállalatok mindösszesen 10%-a alkalmazott valamilyen szakirodalomban fellelhető változtatás menedzsment modellt. Egy 2002-ben végzett másik, 288 vállalatra kiterjedő nemzetközi kutatás alapján a vállalkozások több mint fele nem alkalmazott semmiféle módszertant változtatásai lebonyolításánál (Farkas [2005]). Azon cégek, melyek alkalmaztak változtatásmenedzsment módszertant, ott viszont a cégek fele esetében a szakirodalomban fellelhető valamely modellt használták.



13. ábra: Változtatásmenedzsment módszerek alkalmazása

Forrás: A szerző saját kutatása

A belső szervezeti modell a mi esetünkben a vállalatnál használt, és megszokott belső folyamatokat takarja, beleértve a hierarchikus utat, a HR közreműködését - ott, ahol van ilyen. Érdekes eredmény, hogy a vártnál magasabb arányban voltak be külső tanácsadókat, és bízták a bevont tanácsadó cégre, hogy milyen modellt alkalmaznak. A későbbiekben látni fogjuk, hogy a tanácsadó cégek ugyanakkor a felmérés alapján nem játszanak igazán fontos szerepet a tervezett változtatás sikeréért.

Arra a kérdésre, hogy mi volt a változtatás kiváltó oka a felkínált válasz lehetőségek közül legnagyobb arányban a „mennyiségi és minőségi hiányosságok” lett kiválasztva. Rögtön ezután a szűkülő erőforrások válasz jelenik meg második helyen. Mindezek mellett olyan egyéb, nem felkínált kiváltó okok is felmerültek, mint jelentős pénzügyi veszteség, sikertelen SAP bevezetés, tőzsdei kényszer, vagy talán meglepő módon a növekedés. Részletek megtalálhatók a III. számú mellékletben.



14. ábra: A változtatást kiváltó okok

Forrás: A szerző saját kutatása

A sikertényezők rangsorolása a válaszadók között

1. táblázat

<i>Sikertényezők megnevezése</i>	Legfontosabb	Fontos	Semleges	Kevésbé lényeges	Legkevésbé fontos	Átlag
<i>A változások koncepciójának, víziójának meghatározása és kommunikálása a szervezet tagjai felé.</i>	16	17	8	5	2	2,17
<i>Szervezeti ellenállás feloldása, kezelése.</i>	8	15	18	7	0	2,50
<i>Valódi felsővezetői elköteleződés a változtatás mellett. (Az akadályok többségét általában a változtatások kezdeményezői gördítik a változtatások sikeres végrehajtásának útjába.)</i>	22	10	10	3	3	2,06
<i>A változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók számára egyéni kommunikációs és feladatterv készítése.</i>	2	5	7	24	10	3,73
<i>Külső tanácsadók, a változások szakértőinek bevonása a szervezeten belüli hatalmi viszonyok és informális kapcsolatrendszer támasztotta akadályok leküzdésére.</i>	0	0	5	10	33	4,58

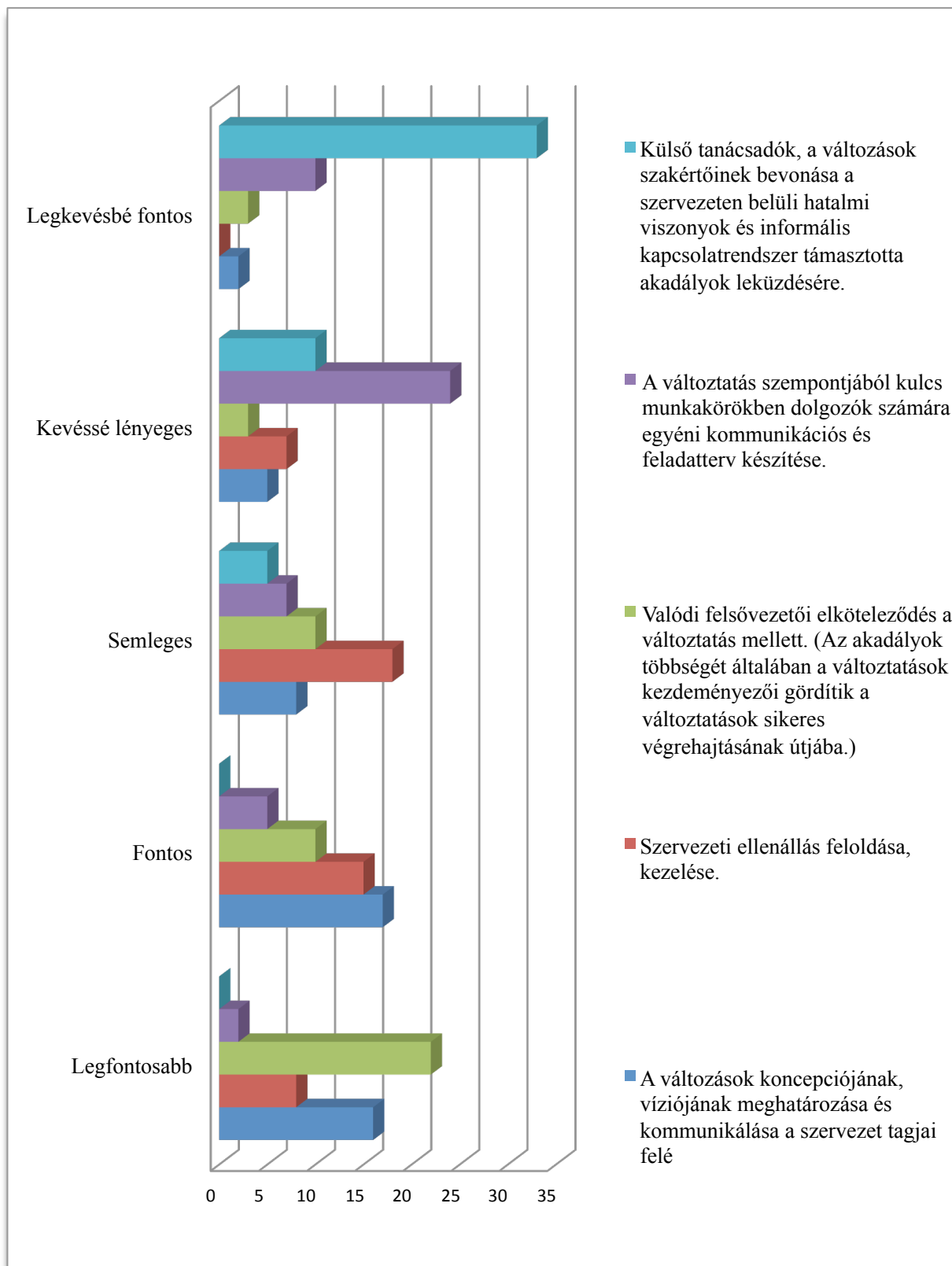
Forrás: A szerző saját kutatása

Tekintettel arra, hogy a válaszadásnál az 1-es érték a legfontosabb és az 5-ös érték a legkevésbé fontos, így az átlag értékeket figyelembe véve jól látszik, hogy a valódi felsővezetői elköteleződés a legfontosabb sikertényező a válaszadók körében.

Eddigi tapasztalataim alapján is pl a vállalati stratégiák sikertelenségének az egyik fő oka a nem valódi felsővezetői elköteleződés. Azaz csak látszólag állnak a változtatások mellé, amikor már a vezető személye vagy pozíciója is érintetté válik, akkor sokszor már elzárkóznak, sőt szabotálhatják is a változtatásokat.

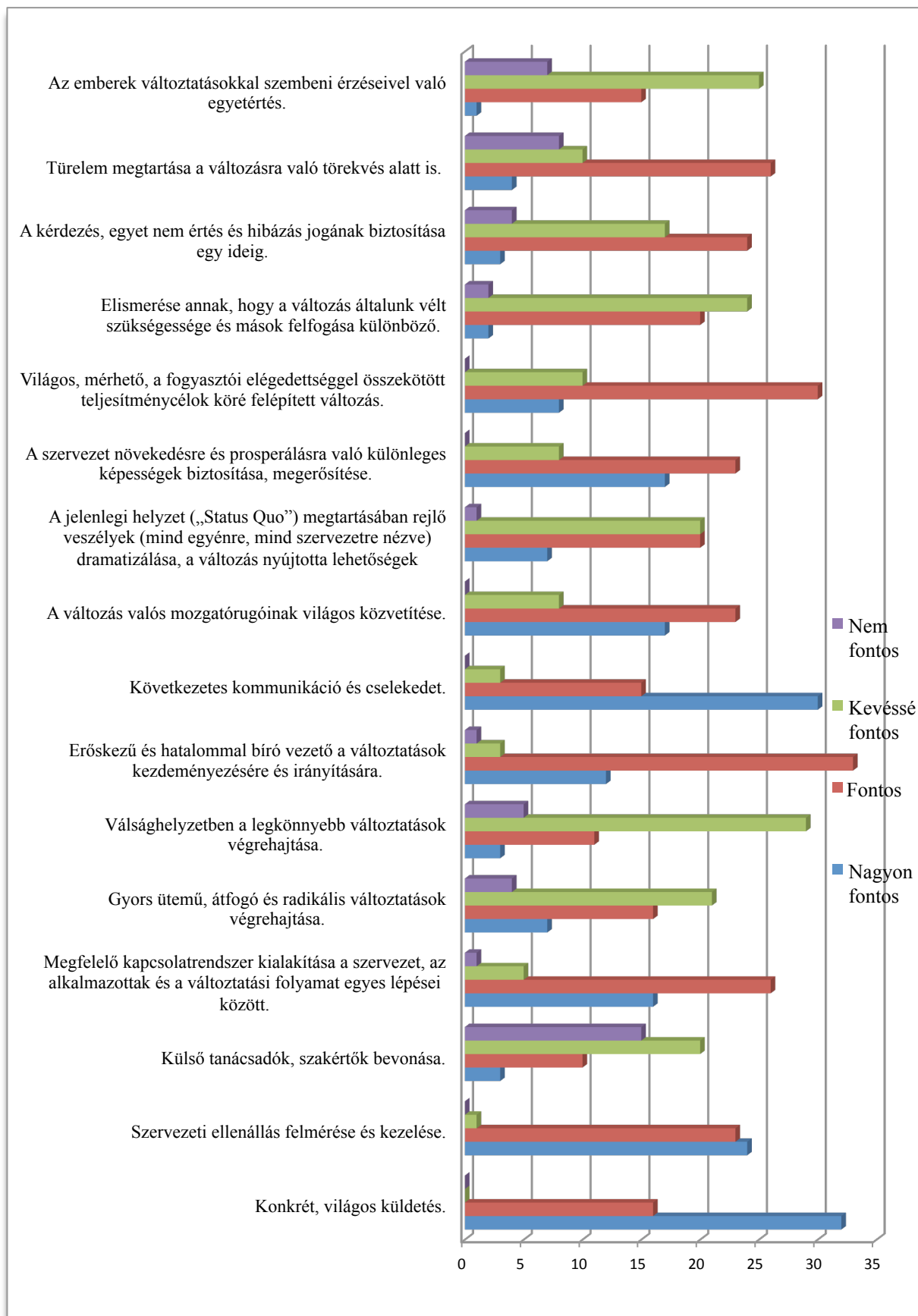
Ugyanakkor az is jól látható, hogy noha korábban a külső tanácsadók bevonása gyakran előfordul, itt a külső szakértők bevonása már a legkevésbé fontos sikertényező. Ezt mutatja a 4,58-ös átlagérték. A válaszadók közel 70%-a választotta ezt, mint a legkevésbé fontos sikertényezőt!

Tehát a folyamat elején a vállalkozások közel egyharmada bevon külső szakértőket, de a későbbiekben nem ítélik fontosnak a munkájukat a sikeresség érdekében. Ez a tény meglehetősen más megvilágításba helyezi a tanácsadó cégek munkáját és megítélését a piacon.



15. ábra: Sikertényezők osztályozása

Forrás: A szerző saját kutatása



16. ábra: Egyes tényezők rangsorolása

Forrás: A szerző saját kutatása

Az eredeti egyik kiinduló hipotézisem az volt, hogy a Kotter féle nyolclépéses változtatáskezelési modell a nagyobb eredményesség érdekében kiegészülhet egy kilencedik lépéssel, mégpedig a változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók számára egyéni kommunikációs és akciótervvel. Az alábbi ábrának megfelelően.

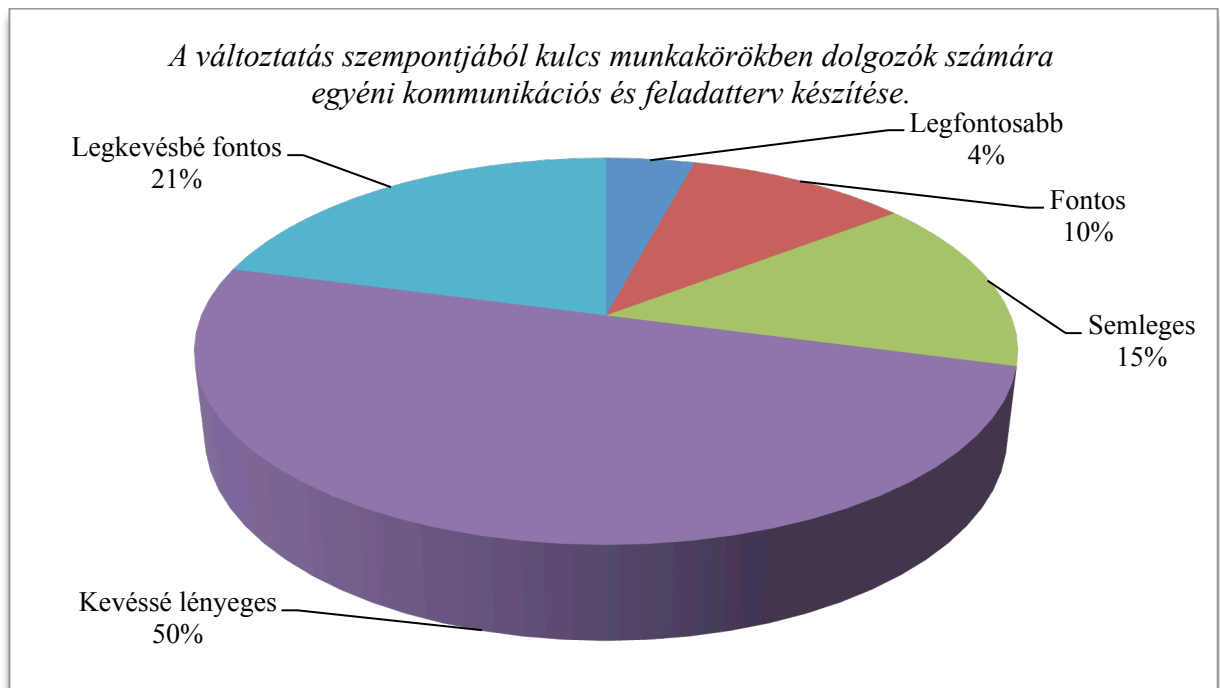


17. ábra: Kotter féle nyolclépéses modell kiegészítése

Forrás: A szerző saját összeállítása

Ezt a válaszadók mindössze 10%-a tartotta fontosnak és összesen 71%-uk számára kevésbé lényeges vagy a legkevésbé fontosnak értékelt. Ezek alapján nem nyert visszaigazolást a hipotézisem, miszerint a változtatás szempontjából kulcsfontosságú munkakörökben dolgozók számára fontos egy egyéni kommunikációs-és akcióterv

kidolgozása annak érdekében, hogy minden érintett pontosan tudja, hogy mit várnak tőle személy szerint.



18. ábra: Kotter féle modell kiegészítésének értékelése

Forrás: A szerző saját kutatása

Ugyanakkor továbbra is meggyőződésem, hogy ezen lépés rendkívül fontos lehet a sikeres változtatókezelés során. Személyes interjúim során kiderült, hogy amikor a vezetőkkel erről a pontról beszéltünk, számukra egyértelmű volt, hogy ők maguk végzik ezt, sőt el is várják az alattuk dolgozó vezetőktől. Így valóban fontos pont. Ezzel együtt a gyakorlat azt mutatja, hogy számos esetben a vezetők csak azt gondolják, hogy egy nyelvet beszélnek beosztottaikkal, és ami számukra evidens, egyértelmű, az a vezetőtársak számára is ugyanazt jelenti. A személyes interjúk kapcsán is felmerült az a tapasztalat, hogy a vezetők gyakran elfelejtkeznek arról, hogy „le kell fordítani” az alattuk dolgozók nyelvezetére a kívánt üzenetet. Ez a kiegészítő pont is leginkább ezt kívánja megcélolni. Azaz biztosítani azt, hogy a kívánt üzenet a kellő formában jusson el az érintettekhez.

A kiértékelés alapján összefoglalóan elmondható, hogy egy vezető számára a legfontosabb tényező a konkrét, világos küldetés a sikeres változtatókezelés során, míg a mások oldalán a külső tanácsadók, szakértők bevonása szerepel, mint kifejezetten nem fontos tényező.

Kutatási tényezők rangsorolása a válaszadók között

2. táblázat

	Nagyon fontos	Fontos	Kevésbé fontos	Nem fontos	Átlag
<i>Konkrét, világos küldetés.</i>	32	16	0	0	1,33
<i>Szervezeti ellenállás felmérése és kezelése.</i>	24	23	1	0	1,52
<i>Külső tanácsadók, szakértők bevonása.</i>	3	10	20	15	2,98
<i>Megfelelő kapcsolatrendszer kialakítása a szervezet, az alkalmazottak és a változtatási folyamat egyes lépései között.</i>	16	26	5	1	1,81
<i>Gyors ütemű, átfogó és radikális változtatások végrehajtása.</i>	7	16	21	4	2,46
<i>Válsághelyzetben a legkönnyebb változtatások végrehajtása.</i>	3	11	29	5	2,75
<i>Erőskezü és hatalommal bíró vezető a változtatások kezdeményezésére és irányítására.</i>	12	33	3	1	1,90
<i>Következetes kommunikáció és cselekedet.</i>	30	15	3	0	1,44
<i>A változás valós mozgatórugóinak világos közvetítése.</i>	17	23	8	0	1,81
<i>A jelenlegi helyzet („Status Quo”) megtartásában rejlő veszélyek (mind egyénre, mind szervezetre nézve) dramatizálása, a változás nyújtotta lehetőségek kihangsúlyozása.</i>	7	20	20	1	2,31
<i>A szervezet növekedésre és prosperálásra való különleges képességek biztosítása, megerősítése.</i>	17	23	8	0	1,81
<i>Világos, mérhető, a fogyasztói elégedettséggel összekötött teljesítménycélok köré felépített változás.</i>	8	30	10	0	2,04
<i>Elismerése annak, hogy a változás általunk vélt szükségessége és mások felfogása különböző.</i>	2	20	24	2	2,54
<i>A kérdés, egyet nem értés és hibázás jogának biztosítása egy ideig.</i>	3	24	17	4	2,46
<i>Türelem megtartása a változásra való törekvés alatt is.</i>	4	26	10	8	2,46
<i>Az emberek változtatásokkal szembeni érzéseivel való egyetértés.</i>	1	15	25	7	2,79

Forrás: A szerző saját kutatása

Rendkívül fontos szerepet játszik még a következetes kommunikáció és cselekedet, valamint a belső szervezeti ellenállás helyes felmérése és kezelése. Ugyanakkor az emberek változtatásokkal szembeni érzéseivel való egyetértés nem tűnik fontos tényezőnek, azaz hajlamosak lehetnek a válaszoló vezetők a coercive stratégiát előszeretettel használni tervezett változtatáskezeléseik során.

5 KÜLÖNBSÉGEK ÉS AZONOSSÁGOK ELTÉRŐ MÉRETŰ ÉS PROFILÚ HAZAI VÁLLALATOK VÁLTOZTATÁS MENEDZSMENT STRATÉGIÁJÁBAN

5.1 Változtatáskezelés a gyakorlatban egy hazai nagyvállalat, a Libri Könyvkereskedelmi kft-nél

<i>Kiinduló állapot</i>	Új ügyvezető érkezése a vállalathoz
<i>A változtatás kényszere</i>	Új vezetői kultúra meghonosítása, sikertelen rendszerbevezetés következményei, veszteségesség
<i>Alkalmazott módszertan</i>	Nem tudatosan választott, vegyes módszertan
<i>Eredmények</i>	A Libri jó irányba halad ismét, az új ügyvezető elfogadottsága növekszik, gazdasági racionalizáló lépések elfogadottsága magas, töretlen tulajdonosi bizalom

A Libri Könyvkereskedelmi Kft.

1991-ben létrehozott Libri Könyvkereskedelmi Kft. az Állami Könyvterjesztő Vállalat jogutódjaként alakult meg. A megörökölt bolthálózat és szervezeti felépítés korszerűsítésével és a folyamatos bővítésével a Libri több, mint 400 főt foglalkoztat, 43 üzletével, két internetes áruházával, közel kilencmilliárd forint éves forgalmával az ország egyik legnagyobb könyvértékesítőjévé vált. Piaci részesedése 2008-ban a hagyományos könyvértékesítés területén 12,7%, az online könyvértékesítésben 9%.

Az elmúlt évek számos elismerése igazolta a Libri piaci lépéseit: többször sikerült elnyerni a kiadók és a könyvszakma képviselőinek szavazatai alapján az "Év Könyvkereskedője" címet, úgy mint a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériumának Hermész-díját, vagy a független marketing- és reklámszakemberekből álló zsűri "Superbrand" címét, amivel a Libri máig a könyvkereskedelem egyedüli szupermárkája.

Vállalatuk legfőbb értékének azt a humán tőkét - azaz a Libri alkalmazottainak sorát - tekinti, amely az elmúlt évtizedek alatt a Librit naggyá tették. Munkatársaik szaktudása, elhivatottsága és a szakmához fűződő viszonya az, ami brandüket megkülönbözteti a többi versenytárustól.

2000-ben indították el www.libri.hu internetes könyvárúházukat, és 2005-től, mint prémiumszolgáltatás áll vevőik rendelkezésre a www.konyvkereso.hu. A Könyvkereső szolgáltatással a Libri az internetes könyvértékesítésben egyedülállóként biztosítja, hogy a hálózatában már nem kapható régebbi könyveket felkutatja és beszerzi vásárlói számára.

Az online és a multimédia szakma egyik legrangosabb hazai díját vehették át 2007-ben elektronikus kereskedelem kategóriában az eFestival-on.

Az egyre bővülő internetes szolgáltatásokról és akciókról a heti általános Libri Hírlevélből értesülhetnek az érdeklődők, amelyet 2010-ben 320,000 címre juttattak el. Az általános Hírlevél mellett nyolc tematikus Hírlevélre iratkozhatnak fel a vásárlók: Gasztró Világ, Gyerek Világ, Tini Világ, Lélek Világ, Eco Világ, Kaland Világ, Hobby Világ és az Orodalom Világ hírlevelek nem csak a témához tartozó könyveket mutatja be, hanem érdekes tartalmakkal is találkozhatnak az olvasók.

Az internet területén is szeretnék egy komplex intellektuális élményt adni vásárlóik részére, ezért stratégiai együttműködést alakítottak ki kulturális portálokkal, mint a www.port.hu, www.konyvkolonia.hu, www.szh.hu, www.antikvarium.hu és a www.litera.hu, www.magyar.film.hu, továbbá a www.kreativhobby.hu és az www.576.hu internetes portálokkal.

2008 óta Walitschek Csilla a Libri Könyvkereskedelmi Kft ügyvezetője. Kifejezetten a tulajdonos kérésére került a cég élére, mint a kiadói piacot jól ismerő, vezető szakember. Noha számára a könyvpiac kevésbé volt ismert a tulajdonosi bizalom a mai napig töretlen irányába.

A változtatás kényszere

A Libri esetében a változtatás kényszere nem csak az új ügyvezető érkezésével óhatatlan vállalati és vezetői kultúra megújulása volt. 2007-2008 folyamán átesett a cég egy manapság már egyértelműen sikertelennek ítélt SAP bevezetésen, mely óriási logisztikai problémák forrása volt és a vállalat működését veszélyeztető állapotokat idézett elő.

Ebbe a krízishelyzetbe csöppent bele az új ügyvezető és egy alapos átvilágítás után vált egyértelműen láthatóvá, hogy közel 1 milliárd forintos veszteséget termel a vállalat. Amennyiben nem változtatnak sürgősen a működésen, folyamatokon ez nem tartható sokáig. Természetesen ez a krízishelyzet a vezetőség más tagjaira és a cég dolgozóira is negatív hatással volt.

A változtatás kényszere tehát a kutatási kérdőívnek megfelelően az alábbiak voltak: disztribúciós problémák, elidegenedett vagy összeomló vállalati kultúra, működésképtelenség veszélye, logisztikai problémák, összeomló értékek és elképzelések valamint marketingkommunikáció – visibilitási problémák.

Arra a kérdésre, hogy mit tart az ügyvezető a változtatásmenedzsment legkritikusabb sikertényezőinek a következő válaszokat kaptam:

Kritikus sikertényezők rangsora (Libri)

3. táblázat

<i>Sikertényezők megnevezése</i>	Fontossági sorrend
<i>A változások koncepciójának, víziójának meghatározása és kommunikálása a szervezet tagjai felé</i>	3
<i>Szervezeti ellenállás feloldása, kezelése.</i>	2
<i>Valódi felsővezetői elköteleződés a változtatás mellett. (Az akadályok többségét általában a változtatások kezdeményezői gördítik a változtatások sikeres végrehajtásának útjába.)</i>	1
<i>A változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók számára egyéni kommunikációs és feladatterv készítése.</i>	4
<i>Külső tanácsadók, a változások szakértőinek bevonása a szervezeten belüli hatalmi viszonyok és informális kapcsolatrendszer támasztotta akadályok leküzdésére.</i>	5

Forrás: A szerző saját kutatása

1 = a legfontosabb, 5 = legkevésbé fontos

Fontos kiegészítés, hogy a 4-es szintre értékelt egyéni kommunikációs és feladatterv készítését az ügyvezető egyébként is csinálja, sőt el is várja vezetőtársaitól.

A korábbi ügyvezető egy nagyon autokratikus, tekintélyelvű vezető volt, akiktől a kezdeményező attitűddel rendelkező kollégák nagyon sok „pofont” kaptak. Túl sokáig voltak ilyen destruktív állapotban ahhoz, hogy az új ügyvezető érkezésével azonnal pozitívan álljanak a változtatásokhoz. Walitschek Csilla számára a legnagyobb feladat ennek a passzív és sokszor destruktív hozzáállásnak a lerombolása volt és a tenni akarás, a felelősségvállalás és a kezdeményezőkészség erősítése volt.

Az alkalmazott módszertan

A változtatási munkához az új ügyvezető külső tanácsadó céget nem vett igénybe, ahogyan szakirodalmi módszertanokhoz sem fordult. Bízott vezetői múltjában és a vezetőtársak józan belátásában. Noha az új ügyvezető nem hallott az alapvető változtatási stratégiákról, ahogyan a legelterjedtebb módszertanokról sem, mégis egy nagy részben sikeres változtatási folyamatot hajtott végre közel három év alatt. Egyik ismert módszertant sem követte a változtatás során, mégis tudat alatt is alkalmazta azok legjobb, az adott problémához leginkább megfelelő részeit.

Külső segítséget inkább a szervezeti diagnosztikához vett igénybe, így készült egy szociometriai felmérés, hálózatkutatósi elveken alapulva. Fontos volt tisztázni továbbá, hogy az a szervezet ahova került, vajon életciklusának mely szakaszában van.

A szervezetek formális felépítése mellett létezik egy informális kapcsolati struktúra, amely nagymértékben befolyásolja a cégek működését. A szakmai tudás átadása, az innováció, a szervezet működésének/változásainak a megismerése és a döntések mérlegelése, a projektek mind olyan folyamatok, amelyek legtöbbször az emberi kapcsolatokon keresztül valósulnak meg.

A szervezeti hálózatkutatás és analízis a szervezeten belüli kapcsolatok "röntgen képe", amelynek a segítségével láthatóvá válik a tényleges szakmai és szervezeti információáramlás.

A szervezeti hálózat analízis eredményei nagy segítséget nyújthatnak a vezetők számára

- a szervezeten belüli hatékony kommunikációban,
- a kulcsemberek azonosításában és hatókörük feltárásában,
- a vezetői utánpótlás tervezésében és fejlesztésében,
- információs csapdák elkerülésében,
- a HR biztonságban, lojalitás erősítésében,
- új munkatársak beilleszkedésének a támogatásában,
- a projektcsapatok működésének a javításában.

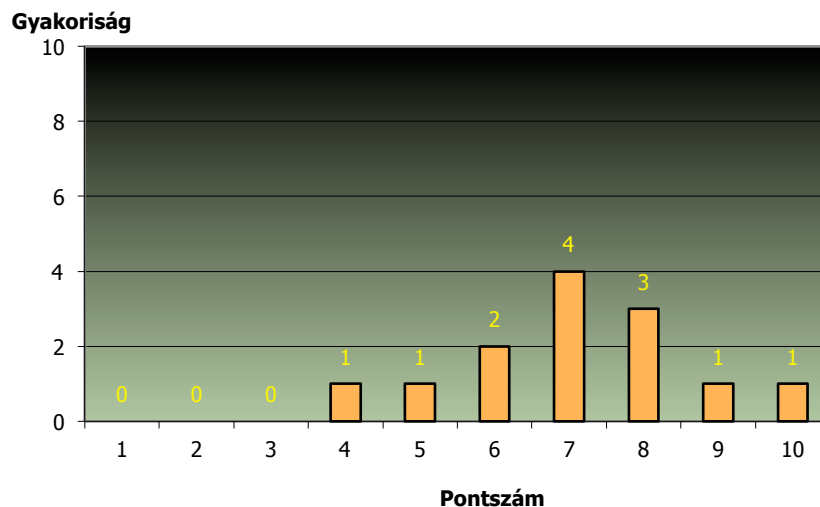
A Libri 36 boltvezetője és munkatársa vett részt a felmérésben interjú alanyként. 151 vezető és munkatárs kapott felkérést az online hálózatkutatás kérdőív kitöltésére, mint a kutatás fókuszába állított szereplő. További 270 munkatárs töltötte ki a kérdőívet úgy, mint akik elemzési háttérrel biztosítanak elsősorban a kulcsemberek kereséséhez. A megszólítottak közül 333 munkatárs töltötte ki a kérdőívet összesen, amely 95%-os arányt jelent. A Szervezeti életciklus kérdőívet mintavételes formában 6 személy töltötte ki.

Noha a változtatási folyamat a mai napig nem ért véget, eredményei látszanak. A vállalat számára nem csak új üzleti stratégia készült ez idő alatt, de néhány fontos vezető lecserélésével a vállalat vezetői nagy részben már közös nyelvet beszélnek az új Ügyvezetővel. Ennek a „nyelvi” problémának a kezelése további feladatot fog jelenteni, ahogyan a vállalat nyereségességnek elérése is, de ez utóbbi másodlagos szempont

egyelőre. Ugyanakkor a kezdeti átvilágítás után nyilvánvaló vált veszteségesség csökkentése érdekében a szervezet már túl van egy jelentősebb leépítésen és a fizetések is stagnálnak. Ezek az intézkedések az új Ügyvezető személyéhez köthetőek.

2008 óta az új Ügyvezető három kulcs vezetőjét lecserélte az általa választott kollégákra. Ez nagyban hozzájárult a vezetői bizalom és a közös nyelv kialakításához.

Ugyanakkor még további három kulcs pozíció betöltése kritikus volna bizalmi emberekkel a további hatékonyság és főleg a homogén vezetői kultúra érdekében.



19. ábra: Libri vezetői kommunikáció megítélése

Forrás: Libri Kft. belső kutatása, [2010]

Néhány idevonatkozó idézet az interjúk anyagából (vezetés irányából/irányába):

- „A boltvezetőkre koncentrálódik a menedzsment kommunikációs stratégiája!”
- „Nagyon támogatja a cégen belüli kommunikációt, ami pozitív! ... Ő jelen van.” (Csilla)
- „Kérdezzetek! ... Ha nem, akkor elémegy!” (Csilla)
- „Nem úgy veszem észre, hogy lejön valami!”
- „Vannak feladatok, amik számomra érthetetlenek!”
- „Lefelé már nem jön semmi a papíros dolgokon kívül!”
- „Az alja nép egymással beszél. ... Fölül átadják egymásnak, de a saját területén vagy kiadja, vagy nem!”
- „Nem szól, mert még mindig jobb fele annyit keresni, mint kirúgatni magát!”
- „Ha valaki el is mondja, megáll a dolog!” (kommunikáció felfelé a boltoktól)

- „Nem hívja fel, mert a szűkös idejét terhelné vele!” (boltvezető a területi vezetőt)
- „Az a fontos, hogy prezentáción jól mutasson!” (utalás látszat tevékenységre)

Néhány idevonatkozó idézet az interjúk anyagából (a csúcsvezető személye):

- „Ő szeretné a cégek kultúráját megváltoztatni!”
- „A Csilla nagyobb lépésekkel haladna!”
- „Abszolút jól gondolok!”
- „Én nem láttam még senkivel konfliktusba kerülni!”
- „Hagyja és el is várja az önállóságot!”
- „Ő jelen van! ... Meggyőző!”
- „Nagyon dinamikus, proaktív, fer!”
- „Nagyon közvetlen, kedves, tárgyilagos, jólelkű!”
- „Nagyon szépen beszél!”
- „Azt veszem észre az értekezleten, hogy figyelek rá!”

Néhány idevonatkozó idézet az interjúk anyagából (a vezetésről általában):

- „Régen kicsit diktatórikus volt!”
- „Vaskalapos önkényuralom volt!” (régén)
- „Az ügyvezető váltás hozta el a változást a cégnél!”
- „Csilla egy olyan szervezeti kultúrát hozott, ami a nyíltság felé mutat!”
- „Nyitott ajtó. Ez most a legjobb dolog a Libriben!”

Mindezek alapján az első számú vezető elfogadottsága igen magas. Magas annak ellenére, hogy a többség tudatában van, hogy az ő vezetése alatt történtek jelentős elbocsátások, az ő vezetése alatt nincs jelentősebb fizetésemelés. Bár a kontraszt is jelentős volt az előző vezetéssel, mégis hozzá kötik a jó irányú változásokat a cégnél. Erre a jelentős elfogadottságra lehet építeni.

A tulajdonos részéről továbbra is töretlen a bizalom az ügyvezetőben és az általa képviselt vezetői és vállalati kultúra pozitív irányba mozdította el a céget. Ezt a belső elégedettségi felmérés eredményei is igazolták.

5.2 Változtatáskezelés a gyakorlatban egy hazai közép vállalat, a Dataware kft-nél

Közepes méretű vállalatok között azért választottam a Dataware Kft-t, mert jól reprezentálja azon szakmailag elhivatott és sikeres cégeket, akik képesek voltak önerőből garázscéggént elindulva jelentős piaci szereplővé válni. Noha a cég manapság már nem létezik ebben a formában, utód vállalatai a mai napig jelentős informatikai piaci szereplők. A cég egyik alapítójával és ügyvezetőjével beszélgettem.

<i>Kiinduló állapot</i>	Vezetői-tulajdonosi ad-hoc döntések, stratégia hiánya
<i>A változtatás kényszere</i>	Növekedés, tudatosság beépítése a szervezetbe
<i>Alkalmazott módszertan</i>	Nem tudatosan választott, vegyes módszertan
<i>Eredmények</i>	Sikeres akvizíció, markáns piaci szereplővé válás, nyereségesség

A Dataware Kft.

A Dataware Kft. 1989-ben lépett be az informatikai iparágba. Megalakulását a Felkínálom című műsor inspirálta. Egy holland, szintén informatikai vállalkozás keresett magyarországi partnert eszközeinek forgalmazására. A cég vegyesvállalatként jött létre, de egy éven belül a holland cég részesedését a magyar alapítók megvásárolták, így független, magyar, úgynevezett garázscéggént, korlátolt felelősségű társaság formában kezdte meg működését. A vállalat első tíz éve alatt ezt a függetlenségét meg tudta őrizni, bár a tulajdonosi forma változott. A Dataware története rendkívül dinamikus növekedési képességet mutatott. Pénzügyi célja a nyereség növelése, amit az értéknövelt szolgáltatások bevezetése tett reálisan elérhetővé. Az árbevétel és a nyereség alakulását az alábbi táblázat mutatja.

Dataware Kft. árbevétel és nyereség alakulása

4. táblázat

Év	Árbevétel alakulása (ezer forint)	Nyereség (ezer forint)
1991	74 984	1 136
1992	131 699	2 026
1993	230 536	2 529
1994	465 525	3 072
1995	472 908	13 959
1996	1 044 048	44 990
1997	1 141 800	122 194
1998	1 281 283	206 288
1999	2 010 596	437 500

Forrás: Dataware Kft. mérleg adatok

A bevétel megoszlása a tevékenységek tekintetében a cég céljainak megvalósulását tükrözi. A bevétel jelentős része a rendszerintegrációból és alkalmazásfejlesztésből (25-25%) tevődik össze, a tiszta hardver eladás pedig mára kezd háttérbe szorulni (14%).

A Dataware kezdeti célkitűzése az volt, hogy a számítógéppel támogatott tervezés és gyártás (CAD/CAM) eszközeivel látja el a villamosmérnöki hardver- illetve szoftverfejlesztéssel foglalkozó szakembereket. A Unix technológia megjelenésével a cég elsőként képezte ki magát Unix szakértővé, és célul tűzte ki, hogy Magyarország első számú Unix rendszerházává váljon. A nagy Unix szállító, a Sun kiemelt partnere, és egyedüli szerviz központja lett. Az iparág rendkívül vonzó volt, nagyon sok kisebb cég foglalkozott hardver és szoftver értékesítéssel. Ennek következtében versenyelőnyt jelentett, ha valaki a termék mellé hozzáadott értéként szolgáltatást is tudott nyújtani, illetve döntött arról, hogy a PC vagy a vállalati informatika piacán folytatja működését. A szolgáltatások a rendszerintegráció irányába tolódtak. A rendszerintegráció szállítófüggetlen megvalósítást igényel, így a Dataware célja a platformfüggetlen rendszerintegrátor szerep betöltése lett. Ennek megfelelően a cég fő tevékenysége a rendszerintegráció, alkalmazásfejlesztés, üzemeltetés, támogatás és konzultáció. Az alkalmazásfejlesztés a könyvtári és a pénzügyi piac számára szállít megoldásokat, illetve támogatta a szektorfüggetlen dokumentumkezelést, archiválást. A Dataware tevékenységének markáns jellemzője, hogy kiterjedt beszállítói, stratégiai szövetséges partnerekkel dolgozik.

A tulajdonosi szerkezet és a tevékenység változása szervezeti és működési változásokban is megnyilvánult. Kezdetben a cég foglalkoztatottjainak száma alig érte el a tíz főt, a cégen belüli szerepek elmosódtak, pontos tisztázásuk és betartásuk nem volt szükséges. A létszám növekedésével egyszerű lineáris – funkcionális szervezet jött létre, ahol a szerepek összemosódása továbbra is jellemző maradt. A hozzáadott érték megjelenése a tevékenységben megkövetelte a szervezet fejlesztését. A rendszerintegrációs tevékenység alapját a projektszemlélet, a feladatorientált gondolkodás jelentette. Ennek a szemléletnek a megjelenésével alakult meg a projektiroda, amelynek működése már a mátrix szervezetet vetítette előre. A tevékenységek pontos, kis számú és jól behatárolható jellege miatt a divizionális felépítést a cég eddigi története során el tudta kerülni. Az akvizíció kínálta további agresszív növekedés, a tevékenységek jellege új szervezeti egységek megjelenésével jár, ami pedig a teljes mátrixosodást elkerülhetetlenné teszi. A szervezet élén két ügyvezető és két cégvezető áll.

A Dataware kiemelt célpiacnak a pénzügyi szegmenst tekinti, bevételének jelentős hányada, több mint a fele származott erről a piacról.

Bevételében meghatározó értéket képviselt a kormányzat, telekommunikáció is, hagyományos szegmens pedig a könyvtárak piaca.

A cég történetében, az Ügyvezető elmondása alapján volt két válságos időszak és egy igazi változtatási kényszer is.

A változtatás kényszere

Az első változtatási kényszer akkor érte el a vállalatot, amikor elérték a 30-40 fős alkalmazotti létszámot. A korábban megszokott ügyviteli folyamatok már nem voltak működőképesek. Pl rá kellett szoktatni a kollégákat az email alapú kommunikációra, még akkor is, ha szóban vagy telefonon sokkal gyorsabb lett volna megbeszélni valamit. Az írásos kommunikáció viszont visszakereshető és számon kérhető. Ennél a létszámnál, a kilencvenes évek közepénél a cég éves árbevétele már sok százmillió forint volt. Szükségük volt valamilyen stratégiára, pénzügyi, értékesítési és marketing operatív tervekre. Eddig ezek híján, pusztán vezetői eseti döntések alapján boldogultak. A tulajdonosok rájöttek, hogy olyan cégre lesz a jövőben szükségük, amelynek tagjai egy irányba hajtanak és formális struktúrákkal a háttérben, jól működtethető folyamatokkal is rendelkezik. A változtatás kényszere tehát a növekedés és a stratégiaalkotás szükségessége volt.

Arra a kérdésre, hogy mit tart az Ügyvezető ma a változtatásmenedzsment legkritikusabb sikertényezőinek a következő válaszokat kaptam:

Kritikus sikertényezők rangsora (Dataware)

5. táblázat

<i>Sikertényezők megnevezése</i>	Fontossági sorrend
<i>A változások koncepciójának, víziójának meghatározása és kommunikálása a szervezet tagjai felé</i>	2
<i>Szervezeti ellenállás feloldása, kezelése.</i>	4
<i>Valódi felsővezetői elköteleződés a változtatás mellett. (Az akadályok többségét általában a változtatások kezdeményezői gördítik a változtatások sikeres végrehajtásának útjába.)</i>	1
<i>A változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók számára egyéni kommunikációs és feladatterv készítése.</i>	3
<i>Külső tanácsadók, a változások szakértőinek bevonása a szervezeten belüli hatalmi viszonyok és informális kapcsolatrendszer támasztotta akadályok leküzdésére.</i>	5

Forrás: A szerző saját kutatása

1 = a legfontosabb, 5 = legkevésbé fontos

További kritikus sikertényező volt még a szükséges erőforrások biztosítása és a határozott végrehajtás.

Alkalmazott módszertan

A változtatási folyamat során nem követtek semmiféle ismert változtatási stratégiát. Elsősorban a stratégiaalkotásra fókuszáltak és bíztak vezetői hatalmukban. Ebben az értelemben tudat alatt is a coercive stratégiát követték.

A kritikus, stratégia alkotási munkához külső segítséget hívtak a Concordia tanácsadó cég személyében. Körülbelül egy hónap alatt jutottak el az indító workshoptól a stratégiai dokumentum elkészültéig. Az egyik tulajdonos, aki maga volt az ügyvezető ebben az időben, ezen munkával párhuzamosan végezte MBA tanulmányait és az ott tanultakat igyekezett azonnal alkalmazni is saját cégében.

Fontos kiegészítés, hogy noha itt is fontosnak tartott az ügyvezető bevonni a tanácsadó cégeket, a változtatási folyamat legelején kaptak csupán aktív szerepet. Az előkészítési munkákhoz kértek és vártak segítséget. A végrehajtás és így a tervezett állapot elérése már a tanácsadók nélkül történt. Sőt, az ügyvezető elmondása alapján a külső tanácsadók nem is játszottak kritikus szerepet.

A vállalat sikeres stratégiaalkotásának és végrehajtásának köszönhetően, életciklusának egy újabb szakaszába érve másfajta üzleti problémával kellett megbirkóznia.

Ebben a fázisban jött a változtatás menedzsment második hulláma, amikor már nem egyszerűen a növekedés, hanem a cég működéséből adódóan az ügyfélszerzés és megtartás problematikájával találták szemben magukat. Ebben a léptékben már a nagy informatikai multikkal (HP, IBM, DELL) kellett versenyezniük a nagyobb, több éves szerződésekkel kecsegtető ügyfelekért. Ezt kockázatosnak találták. Úgy érezték, hogy magáncéggként nem fogják bírni a multik által még vállalható gazdasági feltételeket.

Amikor az iparágban a tőkebevonás elindult, és sorra alakultak át a cégek részvénytársasággá (lásd. Online Rt.), a Dataware Kft. 100%-ban az addigi tulajdonosokból álló Dataware'98 Rt. birtokába került két másik informatikai céggel együtt (Answare Kft., Prophecy Kft.).

1999-ben a menedzsment stratégiai befektető bevonása mellett döntött. Az iparágban ekkorra már több jelentős tőkebevonás (felvásárlások, egyesülések lsd. Synergon, KFKI) történt, aminek eredményeként kevesebb, de erősebb informatikai vállalkozás versenyzett

az iparágban. A tőkebevonásnak három lehetséges változata közül a Dataware azért döntött stratégiai befektető mellett, mert a tőkét nem az operatív működés biztosításához tartotta szükségesnek, hanem új üzleti lehetőségek kiaknázásához, új tevékenységek bevezetéséhez. A tőzsdei belépés annak kiszámíthatatlansága miatt elvetésre került. (Tőzsdén egyetlen magyar rendszerintegrátor, a Synergon, elég bizonytalanul szerepel.)

A pénzügyi befektetőt a már említett cél (új tevékenységek bevezetése) miatt nem választotta a vezetőség. A stratégiai befektetők között olyat keresett, akinek céljai, stratégiája közel azonos, és a kultúrája nem áll távol egyrészt a magyar, másrészt pedig a Dataware kultúrájától. Ezeknek szellemében a tulajdonosi szerkezet 1999. végén ismét megváltozott. A Dataware '98 Rt. 49%-ban, a német Debis IT Services (a DaimlerCrysler informatikai vállalata) pedig 51%-ban vált a Dataware Kft. tulajdonosává.

A változtatás kényszere ebben az esetben a két eltérő vállalati kultúra integrálása volt. Éppen elkezdtek a folyamatot, amikor a Deutsche Telekom felvásárolta a Debist és ezzel együtt felvásárolta a Dataware-t is. A Deutsche Telekom tulajdonában lévő, vállalati ügyfelek kiszolgálásáért létrehozott önálló leányvállalat a T-Systems tulajdonába került a Dataware. Ezzel a felvásárlással a hazai cég tulajdonképpen megszűnt létezni. T-Systems márkanéven, új szervezeti struktúrával, új folyamatokkal, de a korábbi Deutsche Telekom által képviselt struktúrában T-Systems néven futott tovább. Az alapító tulajdonosok teljesen kiszálltak a cégből.

A T-Systems ma is a Magyar Telekom egyik leányvállalataként működik, de már nyoma sincs benne a korábbi Datawarenek.

5.3 Változtatáskezelés a gyakorlatban egy hazai non profit szervezetnél

Azért választottam a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaságot, mert szerettem volna megismerni, hogy a kifejezetten vezetéssel foglalkozó szakemberek összetartására szolgáló szakmai szervezet életében bekövetkezett változtatások alkalmával mennyivel tudatosabban kezelik magát a változtatási folyamatot.

<i>Kiinduló állapot</i>	Jó pénzügyi helyzetben relatív idősödő és passzív tagság
<i>A változtatás kényszere</i>	Csőd közeli állapot, súlyos finanszírozási gondok
<i>Alkalmazott módszertan</i>	Nem tudatosan választott, megoldásfókuszú megközelítés
<i>Eredmények</i>	Drámai pénzügyi egyensúly javulás, maradó passzív tagság

A Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság (SZVT)

Az SZVT Kutatási és Fejlesztési Központ - korábbi nevén Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság - 1970. október 10-én alakult a korábbi MTESZ Központi Ipargazdasági Bizottságából. Az 1960-as évek végén a direkt-tervutasításos rendszer megszűnésével - az új gazdasági mechanizmus bevezetésével - a vállalatoknak adott részleges önállóság és nyereségorientáltság a korábbihoz képest más vezetési módszereket kívánt. Az új vezetési módok elterjesztésével a vállalatvezetők összegyűjtésének, és központilag irányítható képzésének igényéből kiindulva alakult meg az SZVT Kutatási és Fejlesztési Központ.

A rendszerváltást követően, az állami támogatások megszűnésével a civil szervezetek többségéhez hasonlóan az SzVT is nehéz anyagi és társadalmi helyzetbe került, mivel az új, kapitalizálódó társadalom, valódi civil szervezeti hozzáállást igényelt. A megváltozott elvárások felismerését követően a szervezet a múlt örökségét folytatva sikeres reformprogramot valósított meg, így küldetésének eleget téve meghatározó menedzsment és vezető műhelyként működhetett tovább.

Jelenleg az SZVT Kutatási és Fejlesztési Központ nonprofit egyesületként működő társadalmi szervezet. A társaság érdemi munkája a kezdetektől elsősorban a szakosztályokban, illetve a szakosztályszerűen működő bizottságokban folyik. Ezeket az SzVT fokozatosan hozta létre az idők folyamán. Jelenleg 14 szakosztályban és 8 regionális szervezetben folyik a szervezet munkája.

Az SzVT küldetése, hogy hidat alkosson a tudomány, a kutatás, az oktatás, valamint a gazdaságban dolgozó, mindennapi feladataikat magas szinten ellátni kívánó, szakemberek között. Rendezvényeiken, kiadványaikban a legfrissebb tudományos eredmények megismerésére, elsajátítására kínálnak lehetőséget. Szervezetük széleskörű

szaktanácsadással, kutatásokkal is hozzájárul a modern menedzsment és társadalomtudományi kutatási eredmények hasznosulásához.

Tevékenységük során nagy figyelmet fordítanak az Információs társadalom és a II. Nemzeti fejlesztési terv stratégiai célkitűzéseinek megvalósításához szükséges ismeretek népszerűsítésére.

Az SzVT saját kutatási projektjein túl a gazdasági, állami szervezetek számára is koordinál projekteket, a legmagasabb szakmai szinten tevékenykedő kutatók, kutató műhelyek bevonásával. Az innovációs járulék felhasználásával az SzVT bevonásával a vállalatok a leghatékonyabb módon növelhetik versenyképességüket.

Szervezetük az elmúlt 3 évben több mint 70 projektet koordinált nagy sikerrel. Külön figyelmet fordítanak az ifjúsággal történő szoros kapcsolatra, ezért a gazdasági szféra szereplői mellett hazai és külföldi egyetemi és akadémiai szervezetekkel is együttműködést folytatnak. Az fiatal kutatók tevékenységét Doktorandusz-támogató Programmal, ösztöndíjakkal, valamint különböző témájú PhD konferenciák szervezésével is támogatja az SzVT.

Az SZVT Kutatási és Fejlesztési Központ K+F tevékenységével a Fejlesztési Terv intézkedéseinek optimalizálásához is igyekszik hozzájárulni. A kutatások eredményeként kialakított fejlesztési eszközök lehetővé teszik, hogy a gazdasági szereplők megerősítsék meglévő adottságaikat, és felszámolják azokat az akadályokat, amelyek visszahúzóerőként gátolják növekedésüket.

A változtatás kényszere

2005-ben - Dr. Sváb Péter személyében - új elnököt választott az SzVT magának. Bízva abban, hogy a korábbi meglehetősen alulfinanszírozott gazdasági állapotokon kapcsolatrendszerével és üzleti felfogásával változtatni tud. Emellett a tagság újradinamizálása és a szakmai munka relevanciájának fokozása volt a legnagyobb kihívás. A közel 2000 fős tagság mindössze 20%-a fizet rendszeresen tagdíjat, aminek összege messze nem elegendő a fix költségek fedezésére sem. Valamilyen hosszú távú megoldást kellett keresni a szervezet finanszírozására és küldetésének megfelelő tevékenységére.

A másik lényegi feladat az új elnök számára az idősödő tagság felfrissítése új szakemberekkel és a szakmai munka színvonalának méltó szintre emelése. Furcsa módon

a gazdasági probléma megoldása eltörpült egy civil szervezet újraszervezésének feladata mellett.

Arra a kérdésre, hogy mit tart az Elnök ma a változtatásmenedzsment legkritikusabb sikertényezőinek a következő válaszokat kaptam.

Kritikus sikertényezők rangsora (SzVT)

6. táblázat

Sikertényezők megnevezése	Fontossági sorrend
<i>A változások koncepciójának, víziójának meghatározása és kommunikálása a szervezet tagjai felé</i>	2
<i>Szervezeti ellenállás feloldása, kezelése.</i>	4
<i>Valódi felsővezetői elköteleződés a változtatás mellett. (Az akadályok többségét általában a változtatások kezdeményezői gördítik a változtatások sikeres végrehajtásának útjába.)</i>	1
<i>A változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók számára egyéni kommunikációs és feladatterv készítése.</i>	3
<i>Külső tanácsadók, a változások szakértőinek bevonása a szervezeten belüli hatalmi viszonyok és informális kapcsolatrendszer támasztotta akadályok leküzdésére.</i>	5

Forrás: A szerző saját kutatása

1 = a legfontosabb, 5 = legkevésbé fontos

Alkalmazott módszertan

A gazdasági problémák kezelésére egy egyszerű, de annál fontosabb részletet vett észre az új elnök. Nevezetesen az innovációs járulék, mint a vállalkozások számára kötelező befizetés felhasználásának lehetőségét. Ez a lépés tulajdonképpen egy új szolgáltatás bevezetésének is tekinthető.

Az alkalmazott módszer, talán furcsa módon, maga a szolgáltatás elindítása, mely egyetlen határozott lépéssel más, magasabb szintre emelte az SzVT munkáját és kötelezettségeit is. Ehhez igazodó szervezeti struktúrára volt szükségük. Ennek a kialakítása részben a meglévő kollégák és vezetőség meggyőzésével és új emberek felvételével kezdődött. Számtalan belső egyeztetés után az új Elnök zöld utat kapott a vezetőségtől és elkezdhette kialakítani az új folyamatokat és az azokat támogató szervezetet.

Ekkor jelent meg a szervezet életében először az üzletkötő, mint munkakör. Partnerséget kötöttek egyes diákszervezetekkel (Pl. BMGE) a leendő kutatási feladatok elvégzése.

Hosszú távú megállapodásokat kötöttek az innovációs járulék felhasználásáról olyan neves cégekkel, mint a Microsoft, Hewlett-Packard, SAP, Sun Microsystems.

Jelentős változások történtek tehát, melyek katalizátora maga az innovációs járulék adta lehetőség volt. Ugyanakkor az új Elnök nélkül ezek a lépések nem indulhattak volna el. Szükség volt üzleti szemléletére és a vállalkozói életből hozott kreativitására ahhoz, hogy a gazdasági eredményesség javulásán keresztül tevékenységük és presztízsük is nőhessen. Belső képzésekre is szükség volt ahhoz, hogy az új követelményeknek megfelelő teljesítés megvalósulhasson. Ennek kidolgozása is az új Elnök nevéhez köthető.

Az SZVT Kutatási és Fejlesztési Központ, mint közhasznú szervezet jogosult kutatás-fejlesztési tevékenységet végezni, olyan módon, hogy a Megbízó szervezetek azt az innovációs járulék összegéből levonhatják. A levonás mértékének nincs felső korlátja.

Innovációs járulék megfizetésére kötelezett a belföldi székhelyű, a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény hatálya alá tartozó gazdasági társaság, a járulék éves bruttó összegéből - e törvényben meghatározott körben és mértékig - levonható a gazdasági társaság saját tevékenységi körében végzett kutatás-fejlesztési tevékenység közvetlen költsége, valamint a költségvetési gazdálkodási rendszerben működő és a közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. törvény 2. § (1) bekezdésében meghatározott szervezetektől megrendelt kutatási-fejlesztési tevékenység költsége. A levonható költségeket mind a saját szervezetben végzett, mind a vásárolt kutatás-fejlesztés esetében csökkenteni kell a levonásnál figyelembe vett költségek fedezetéül szolgáló, az államháztartás valamely alrendszeréből nyújtott támogatással.

Az alábbiak tekinthetők kutatás-fejlesztési tevékenységnek:

- Alapkutatás: az általános tudományos és technikai tudásanyag bővítése, amely nem kapcsolódik ipari vagy kereskedelmi célkitűzéshez.
- Kutatás-fejlesztés: az alapkutatás, ipari vagy alkalmazott kutatás, valamint kísérleti (pre-kompetitív) fejlesztés.
- Ipari vagy alkalmazott kutatás: új tudásanyag megszerzésére irányuló kutatás, amelynek célja, hogy az így megszerzett tudásanyag felhasználható legyen új termékek, eljárások vagy szolgáltatások kifejlesztéséhez, illetve jelentős javulást eredményezzen a már meglévő termékekben, eljárásokban vagy szolgáltatásokban.
- Kísérleti (pre-kompetitív) fejlesztés: az alkalmazott kutatás eredményének

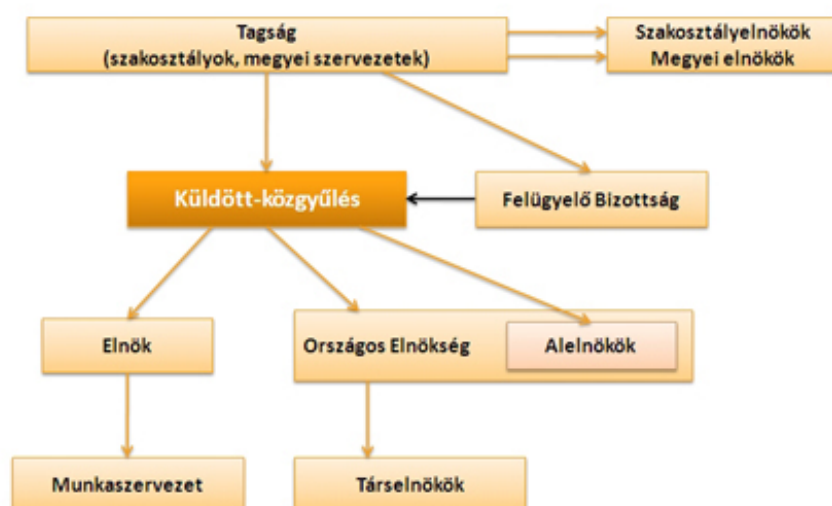
tervekbe foglalása, azaz új vagy továbbfejlesztett termékek, eljárások, szolgáltatások tervezése (idetartozik a kereskedelmi felhasználásra nem kerülő prototípus elkészítése is). Nem minősül kísérleti fejlesztésnek a termékeken, termelési eljárásokban, folyamatokban, létező szolgáltatásokon végzett rutinszerű változtatás, még ha az adott termék, eljárás, folyamat vagy szolgáltatás fejlődését is eredményezi.

- Technológiai innováció: minden olyan tudományos, műszaki, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi jellegű tevékenység, beleértve az új ismeretanyagba történő befektetéseket is, amely ténylegesen vagy szándék szerint műszakilag új vagy továbbfejlesztett termékek, eljárások és szolgáltatások megvalósításához vezet.

Elért eredmények

Az innovációs járulék adta lehetőséggel a szervezet rövidtávon is drámaian tudta javítani pénzügyi helyzetét és az éves megállapodásoknak köszönhetően tervezhető bevételforrással kalkulálhat. Ennek köszönhetően 2010-ben egy exkluzív irodába költözhetek. Jelenlegi alkalmazottainak száma 5 fő.

Az innovációs járulék felhasználásának szigorú feltételei egyben garancia is a szakmai munka értékének növelésére is és meghatározza a szakmai jövőképet is. Az új tevékenységeknek köszönhetően megújult szervezeti struktúrában zajlik manapság a munka.



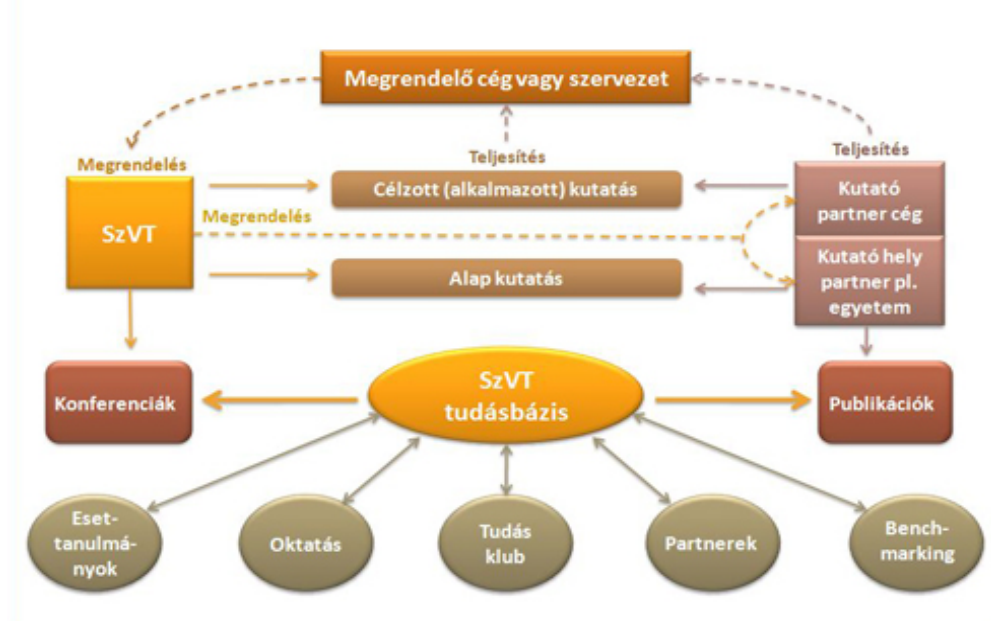
20. ábra: SzVT szervezeti ábra

Forrás: www.szvt.hu

Az SZVT a saját kutatási projektjein túl a gazdasági szervezetek számára is koordinál projekteket, amelyek az innovációs kutatási járulék terhére elszámolhatók. Ezzel kívánja biztosítani, hogy a vállalatok – a számukra fontos területeken- a legújabb tudományos eredmények, a fellelhető legjobb gyakorlatok birtokába kerüljenek, és saját szervezetüknél hasznosíthassák az ilyen módon megszerzett tudást.

K + F kutatások magas szintű teljesítéséhez a szervezet gazdag múltja, kapcsolati hálója és tudása megfelelő háttérrel biztosít. A változatos témájú, célzott illetve alapkutatások a legmagasabb szakmai szinten tevékenykedő kutatókkal, kutató műhelyekkel bevonásával valósulnak meg.

Az SZVT Kutatási és Fejlesztési Központ K+F tevékenységével a Fejlesztési Terv intézkedéseinek optimalizálásához is igyekszik hozzájárulni. A kutatások eredményeként kialakított fejlesztési eszközök lehetővé teszik, hogy a gazdasági szereplők megerősítsék meglévő adottságaikat, és felszámolják azokat az akadályokat, amelyek visszahúzóerőként gátolják növekedésüket. Szervezetük az elmúlt években több mint 70 kutatási projektet bonyolított a legkülönbözőbb szervezetek, vállalatok, pénzintézetek részére, természetesen megfelelő képességű alvállalkozók bevonásával. Kutatási projektet nyertek közbeszerzési eljárás keretében is. Kutatási feladataik általában az „alkalmazott kutatási” vagy a „kísérleti fejlesztés” kategóriába tartoznak. Projektjeiket szigorú projekt menedzsment metodika alapján végzik.



21. ábra: SzVT K+F modellje

Forrás: www.szvt.hu

Az aktív munkának köszönhetően jelenleg 19 különböző szakosztályban és hat regionális területi szervezetben folyik a munka. Szakosztályaik:

Alkalmazott Pszichológia Szakosztály	Anyagtudományi Szakosztály
Egészségügyi Gazdálkodásfejlesztési Szakosztály	Emberi Erőforrás Szakosztály
Elméleti és Alkalmazott Kutatási Szakosztály	Ifjúsági Tagozat
Környezetvédelmi és Vállalkozási Szakosztály	Marketing Szakosztály
Pénzügyi és Ellenőrzési Szakosztály	Szaknyelvi Szakosztály
Szervezési Szakosztály	Térinformatikai Szakosztály
Turizmus Szakosztály	Vezetési Szakosztály
Stratégiamenedzsment Szakosztály	Értékmenedzsment Szakosztály
Közigazgatás-fejlesztési szakosztály	Értékmenedzsment Szakosztály
Állategészségügyi és Élelmiszerhigiéniai Szakosztály	

Területi szervezeteik

- SZVT Bács-Kiskun Megyei Szervezete
- Győr-Moson-Sopron Megyei Szervezet
- Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Szervezet
- Veszprém Megyei Szervezet
- SzVT Dél-Dunántúli Regionális Szervezete
- Dél-alföldi Regionális Szervezet

Ugyanakkor az elnökkel folytatott beszélgetés alapján érezhető, hogy a tagság dinamizálásával még nem elégedettek. Több aktivitást és tudományos tevékenységet végző aktív tagot szeretnének szervezetükben tudni. A civil szervezet újraszervezésének munkái, így a változtatási folyamat sem ért véget. Ebben a munkában a tagság aktívabb részvételére, szakmai támogatására az Elnök feltétlenül számít.

6 ÖSSZEFOGLALÁS

Változás és változtatás mindannyiunk életének szerves része. Ha már belekényszerülünk a változások elviselésébe, akkor célszerű azokra felkészülni. Noha a hazai vállalkozások vezetői tudják ezt, mégsem jellemző, hogy megvizsgálják vagy segítséget kérve alaposan felkészülnének az egyébként általuk kívánatosnak ítélt változtatás utáni célok elérése érdekében. A közel 50 megvizsgált cég esetében egyértelműen látszik az az ellentmondás, hogy a tanácsadó cégek bevonását gyakran választják a vállalkozások, ugyanakkor mégsem ítélik fontosnak a munkájukat a végcél elérése érdekében. Véleményem szerint azon tanácsadó cégek, amelyek profiljába tartozik a változtatás menedzsment, alaposan át kell gondolják, hogy miként is szólíthatják meg igazán ügyfeleiket, milyen módon érhetnék el szolgáltatásuk jelentőségének érzékeltetését.

Kiinduló hipotézisemben szereplő Kotter féle nyolclépéses modell kiegészítésének szükségessége nem nyert megerősítést a vizsgált cégek esetében. Én azonban továbbra is úgy vélem, hogy a sikeres változtatáshoz szükség van a változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozóknak egyedi kommunikációs-és akciótervet kidolgozni. Eltökélt szándékom, hogy eddigi kutatásaimat kiterjesztve a jövőben, a teljes országra kiterjedő kutatást végezzek, melyben legalább 200 vállalatvezetőt kérdeznék meg részletesen az általa kívánatosnak ítélt változtatások érdekében folytatott gyakorlatáról. Meggyőződésem, hogy a Kotter féle nyolclépéses modell kiegészítésének szükségességét idővel a cégvezetők igazolni fogják.

Ugyanakkor megerősítést kapott, hogy a cégek jellemzően nem követnek semmiféle módszertant, sok esetben még egy bevont tanácsadó céggel kiegészülve sem. Leginkább saját belső szervezeti modelljükben és a korábban felhalmozott tapasztalati módszereikben bíznak egy új változtatás végrehajtása során. A módszertanok ismerete és főleg azok használata a legtöbb esetben fel sem merül. Meggyőződésem továbbá, hogy sok cégvezető nem tud különbséget tenni a valódi és az „áltettvágy” között. Sok változtatási kezdeményezés ezért a valódi vezetői elköteleződés hiányában vall kudarcot és ezt a kutatási eredmények is visszaigazolták.

Nem gondolom, hogy a vizsgált vállalkozások egy kivételesen válogatott halmazát képezik a hazai vállalkozásoknak, azaz hiszem, hogy nagyjából ezzel az eredménnyel találkozhatnánk bármekkora merítés esetén.

IRODALOMJEGYZÉK

Clark D. [2005]: Change management and e-learning, Epic Group plc.

Fayol H. [1993]: General Principles of Management. In: Cole, G. A. Management Theory and Practice. DP Publications Ltd. London, 27-33. o.

Farkas F. [2005]: Változásmenedzsment, Akadémia Kiadó Budapest

Kotter, J.P. – Schlesinger, L.A. [1979]: Choosing Strategies for Change (Harvard Business Review, Vol. 57, No. 2, March-April, pp. 106-114)

Kotter, J. P. [1996]: Leading Change, Harvard Business School Press

Kotter, J.P. [1999]: Mit csinálnak a vezetők valójában? (Harvard Businessmanager, magyar kiadás, 1. évf. 2. sz. 8.-16. o.)

Kotter, J. P. [2008]: A Sense of Urgency, Harvard Business Press

Lewin, K. [1951]: Frontiers in Group Dynamics – In: Lewin, K.: Field Theory in Social Science (Harper, New York)

Mintzberg, H. [1996]: The design School. Strategic Management Journal

Mintzberg, H [2010]: A menedzsment művészete

Nadler and Tushman [1997]. Nadler and Tushman's congruence model, Oxford University Press.

Pataki B. [2004]: Változásmenedzsment oktatási segédlet, Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Scipione P. A. [1992]: Practical Marketing Research, Kendall/Hunt Publishing Company

Székely Cs. [2005]: Változásmenedzsment. NYME Sopron

<http://www.kotterinternational.com/>

<http://www.szvt.hu>

7 MELLÉKLETEK

7.1 I. számú melléklet

Change Management: Angol nyelvű szakirodalomban leginkább a „Change Management” kifejezéssel találkozunk a témában, amely azonban mást is jelent, mint az általunk elterjedten használatos „változás” kifejezés. (A Change szóra az Angol-Magyar szótárban 58 különböző kifejezést kapunk és ezek között a „változás” kifejezés csak egy, és nem is az első.)

Change management definíciója a wikipedia szerint:

„Change management is a structured approach to shifting/transitioning individuals, teams, and organizations from a current state to a desired future state. It is an organizational process aimed at empowering employees to accept and embrace changes in their current business environment. In project management, change management refers to a project management process where changes to a project are formally introduced and approved. Change Management processes may include creative marketing to enable communication between change audiences, but also deep social understanding about leadership’s styles and group dynamics. As a visible track on transformation projects, Organizational Change Management aligns groups’ expectations, communicates, integrates teams and manages people training. It makes use of performance metrics, such as financial results, operational efficiency, leadership commitment, communication effectiveness, and the perceived need for change to design appropriate strategies, in order to avoid change failures or solve troubled change projects.” (wikipedia)

7.2 II. számú melléklet

TDK kutatás kérdőív

A kérdőív célja: egy egyetemi kutatás keretében arra keressük a választ, hogyan viszonyulnak a hazai vállalatok vezetői a változtatások tudatos kezeléséhez.

Terjedelme: 9 kérdés, melynek kitöltése várhatóan nem több mint 15-20 perc.

- 1. Az Ön vállalatánál volt-e 2008 óta tudatosan megtervezett és végrehajtott változtatás?**

Igen:	Nem:
-------	------

- 2. Amennyiben volt, sikeresnek ítéli azt meg?**

Igen:	Nem:
-------	------

- 3. Amennyiben sikeresnek ítéli azt meg, alkalmaztak-e valamilyen változtatásmenedzsment módszertant?**

Szakirodalomban fellelhető változtatásmenedzsment-modellt	
Belső szervezeti modellt	
Teljesítményértékelési eszközöket	
Tanácsadók bevonásával kialakított modellt	

- 4. Mi volt a változtatás kiváltó oka? (Többet is megjelölhet)**

Hatásosabb/hatékonyabb versenytársak	
Disztribúciós problémák	
Mennyiségi és minőségi hiányosságok	
Növekvő fluktuáció	
Piaci részarány csökkenése	
Iparági konszolidáció	
Elidegenedett vagy összeomló vállalati kultúra	
Csökkenő dolgozói elkötelezettség	
Összeomló értékek és elképzelések	
Elkötelezettség hiánya minden szinten	
Szervezet nem képes a piaci versenyben helytállni	
Szűkülő erőforrások	
... egyéb	

- 5. Tapasztalatai alapján mit tart a változtatásmenedzsment legkritikusabb sikertényezőinek? (Kérjük tegye fontossági sorrendbe a felsorolást)**

A változások koncepciójának, víziójának meghatározása és kommunikálása a szervezet tagjai felé	
Szervezeti ellenállás feloldása, kezelése.	
Az akadályok többségét általában a változtatások kezdeményezői gördítik a változtatások sikeres végrehajtásának útjába.	
A változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók számára egyéni kommunikációs és feladatterv készítése.	
Külső tanácsadók, a változások szakértőinek bevonása a szervezeten belüli hatalmi viszonyok és informális kapcsolatrendszer támasztotta akadályok leküzdésére.	

6. Mit tart a sikeres változtatáskezelés legfontosabb tényezőinek? (Kérjük, értékelje a megállapításokat egy tízes skálán. 1 a legfontosabb)

Konkrét, világos küldetés.	
Szervezeti ellenállás felmérése és kezelése.	
Külső tanácsadók, szakértők bevonása.	
Megfelelő kapcsolatrendszer kialakítása a szervezet, az alkalmazottak és a változtatási folyamat egyes lépései között.	
Gyors ütemű, átfogó és radikális változtatások végrehajtása.	
Válsághelyzetben a legkönnyebb változtatások végrehajtása.	
Erőskezü és hatalommal bíró vezető a változtatások kezdeményezésére és irányítására.	
Következetes kommunikáció és cselekedet.	
A változás valós mozgatórugóinak világos közvetítése.	
A jelenlegi helyzet („Status Quo”) megtartásában rejlő veszélyek (mind egyénre, mind szervezetre nézve) dramatizálása, a változás nyújtotta lehetőségek kihangsúlyozása.	
A szervezet növekedésre és prosperálásra való különleges képességek biztosítása, megerősítése.	
Világos, mérhető, a fogyasztói elégedettséggel összekötött teljesítménycélok köré felépített változás.	
Elismerése annak, hogy a változás általunk vélt szükségessége és mások felfogása különböző.	
A kérdezés, egyet nem értés és hibázás jogának biztosítása egy ideig.	
Türelem megtartása a változásra való törekvés alatt is.	
Az emberek változtatásokkal szembeni érzéseivel való egyetértés.	

7. Az ön vállalatának mérete:

1-15 fő		16-50 fő	
51-150 fő		151 fő felett	

8. A kitöltő szervezeten belül betöltött szerepe:

Első számú vezető	
Felsővezető	
Középvezető	
Beosztott	

9. Milyen területen dolgozik?

Értékesítés-marketing	
HR	
Termelés-gyártás vezetés	
Beszerzés	
Pénzügy-adminisztráció	
... egyéb	

Kutatási eredmények

IV