

OTDK-DOLGOZAT

Chovan Brigitta
MSc

2013

**REORGANIZÁCIÓ, OUTPLACEMENT
A VERSENYKÉPESSÉG ÉRDEKÉBEN**

**REORGANIZATION AND OUTPLACEMENT
IN THE INTEREST OF COMPETITIVENESS**

Chovan Brigitta

Kézirat lezárva: 2012. október 25.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	1
1.1. TÉMAVÁLASZTÁS JELENTŐSÉGE, INDOKLÁSA	1
1.2. TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI DOLGOZAT TARTALMI FEJEZETEI	2
2. KIVÁLÓ VÁLLALATI EREDMÉNYEK BIZTOSÍTÁSA	5
2.1. VERSENYKÉPESSÉG	5
2.2. HATÉKONYSÁG VEZETÉSELMÉLETI MODELLJEI	7
2.2.1. <i>Tanuló szervezetek (Discretionary learning forms)</i>	9
2.2.2. <i>Lapos/Karcsúsított szervezetek (Lean organisation)</i>	9
2.2.3. <i>Taylori szervezetek (Taylorist organisation)</i>	10
2.2.4. <i>Hagyományos/Egyszerű szervezetek (Traditional structure forms)</i>	11
2.3. VÁLLALATI STRATÉGIÁK	11
2.3.1. <i>Stratégiai tervezés</i>	12
2.3.2. <i>Stratégiai elemzés</i>	13
2.4. REORGANIZÁCIÓ, SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK	16
2.4.1. <i>Változások főbb jellemzői</i>	17
2.4.2. <i>Változási stratégia</i>	18
2.5. CSOPORTOS LÉTSZÁMLEÉPÍTÉS	20
2.6. OUTPLACEMENT	22
2.6.1. <i>Outplacement sikertényezői</i>	23
2.6.2. <i>Sikeres outplacement program elemei</i>	24
3. VERSENYKÉPESSÉG BIZTOSÍTÁSA ÉLELMISZERIPARI VÁLLALATNÁL	26
3.1. VÁLLALATI STRATÉGIA BEMUTATÁSA	26
3.2. HR, A VÁLLALAT SIKERÉNEK KULCSA	27
3.2.1. <i>HR stratégia bemutatása</i>	27
3.2.2. <i>Győztes vállalati kultúra kialakítása</i>	28
3.3. REORGANIZÁCIÓ LÉTSZÁMCSSÖKKENTÉSSEL	30
3.3.1. <i>Reorganizációs stratégia kialakítása</i>	30
3.3.2. <i>Egy konkrét reorganizáció bemutatása</i>	32
3.3.3. <i>Őszinte, nyílt kommunikáció fontossága</i>	33
4. KUTATÁS	36
4.1. KUTATÁS CÉLJA, VIZSGÁLATI HELYSZÍN	36
4.2. HIPOTÉZISEK ISMERTETÉSE, KUTATÁSI MODELL	37
4.3. ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREK	40
4.3.1. <i>Kutatási módszer ismertetése</i>	40
4.3.2. <i>Mintavétel – a megkérdezettek köre</i>	41
4.4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK	42
4.4.1. <i>Résztvevői statisztika</i>	42
4.4.2. <i>Vélemények megoszlásának elemzése</i>	45
4.5. HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA	55
5. A SIKERES REORGANIZÁCIÓT TÁMOGATÓ LEGJOBB HR GYAKORLATOK – KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	58
5.1. REORGANIZÁCIÓS STRATÉGIA SIKERKRITÉRIUMAI	58
5.1.1. <i>Reorganizációs folyamat modellje</i>	59
5.1.2. <i>Változásokkal szembeni ellenállás a reorganizációs stratégia során</i>	61

5.2.	HR VEZETŐ, MINT MEGBÍZHATÓ TANÁCSADÓ.....	62
5.2.1.	<i>Legyünk egyszerre üzleti tanácsadók és felkészült HR szakértők.....</i>	64
5.2.2.	<i>Figyeljünk, informálódjunk, majd cselekedjünk.....</i>	65
5.2.3.	<i>Helyezzük az üzleti érdekeket előtérbe</i>	65
5.2.4.	<i>Legyünk meggyőzőek és feddhetetlenek.....</i>	65
5.2.5.	<i>Váljunk bizalmassá.....</i>	65
5.2.6.	<i>Gondolkozzunk összefüggésekben</i>	66
6.	ÖSSZEFOGLALÁS	67
	IRODALOMJEGYZÉK.....	70
	MELLÉKLETEK	I
1.	MELLÉKLET: GLOBALIZÁLÓDÁS, NEMZETKÖZI KITEKINTÉS	II
2.	MELLÉKLET: MUNKASZERVEZETI MODELLEK AZONOSÍTÁSA 15 VÁLTOZÓVAL	IV
3.	MELLÉKLET: REORGANIZÁCIÓT BEFOLYÁSOLÓ VEZETÉSTUDOMÁNYI IRÁNYZATOK.....	V
4.	MELLÉKLET: LÉTSZÁM-LEÉPÍTÉSI MODELLEK	VII
5.	MELLÉKLET: CSOPORTOS LÉTSZÁM-LEÉPÍTÉSI MÓDSZEREK	VIII
6.	MELLÉKLET: CSOPORTOS LÉTSZÁM-LEÉPÍTÉS FOLYAMATÁBRÁJA.....	X
7.	MELLÉKLET: CÉGTÖRTÉNET.....	XI
8.	MELLÉKLET: JÖVŐKÉP, KÜLDTETÉS ÉS VÁLLALATI CÉLOK	XII
9.	MELLÉKLET: VÁLLALAT STRATÉGIAI ELEMZÉSEI.....	XIII
10.	MELLÉKLET: VÁLLALAT BALANCE SCORE CARDJA 2008-2010	XIX
11.	MELLÉKLET: FRIESLAND HR STRATÉGIÁJA	XX
12.	MELLÉKLET: VERSENYKÉPESSÉG KIALAKÍTÁSÁHOZ HOZZÁJÁRULÓ HR PROJEKTEK	XXI
13.	MELLÉKLET: „BEST PRACTICE” JELENTŐSÉGE	XXIII
14.	MELLÉKLET: KUTATÁSI KÉRDŐÍV	XXIV
15.	MELLÉKLET: KUTATÁS EREDMÉNYEKÉNT RANGSOROLT SIKERTÉNYEZŐK.....	XXXI

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Az inkrementális és radikális változás jellemzői.....	18
2. táblázat: Csoportos létszámcsoökkentés Mt. szerinti kategóriája	22
3. táblázat: Csoportos létszámléépítés feladatai.....	33
4. táblázat: Kutatásban résztvevőkre jellemző munkaszervezet típusok	46
5. táblázat: Válság hatására, versenyképesség érdekében végrehajtott intézkedések	49
6. táblázat: Létszámcsoökkentési megoldások - Magyarország	51
7. táblázat: Reorganizációs stratégia sikerkritériumai	53
8. táblázat: Kommunikációs csatornák használata Magyarországon.....	54
9. táblázat: Hipotézisek igazolása	57
10. táblázat: Reorganizáció során sikert hozó HR kompetenciák.....	64
1. ábra: Vállalati siker modellje	5
2. ábra: Az értéklánc modell	15
3. ábra: Belső kommunikáció eredményei	34
4. ábra: Kutatási modell	39
5. ábra: Kutatási kérdőívet kitöltők reorganizációs tapasztalatai.....	43
6. ábra: Kutatásban résztvevő szervezetek ágazatok szerinti megoszlása.....	43
7. ábra: Kutatásban résztvevő szervezetek tulajdonforma szerinti megoszlása	44
8. ábra: Kutatásban résztvevő szervezetek állományi létszáma	44
9. ábra: Kutatásban résztvevőkre jellemző munkaszervezet típusok	46
10. ábra: Vállalati versenyképességet biztosító módszerek gyakorisága	48
11. ábra: Válság kapcsán, versenyképesség érdekében végrehajtott intézkedések	50
12. ábra: Sikeres reorganizációt biztosító HR kompetenciák	52
13. ábra: A létszámléépítésben nem érintett, maradó munkavállalók biztonságérzetének erősítésében szerepet játszó módszerek.....	54
14. ábra: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje	60
15. ábra: Reorganizációs folyamat modellje	60
16. ábra: Értékteremtő HR kompetenciák	63
17. ábra: Sikert hozó HR vezetői kompetenciák	64

1. BEVEZETÉS

„A változásokkal csak akkor lehet lépést tartani,
ha gyorsabban változunk a minket körülvevő világnál.
Ehhez át kell alakítani a vállalati gondolkodást és a szervezetet.”
(Gates, 1998)

A jelenlegi gazdasági helyzetben, az üzleti változások gyorsuló irama mellett a vállalkozások esetében akkor beszélhetünk jövőről és létjogosultságról, ha képesek megfelelni a folyamatos megújulás, versenyképesség, hatékonyság követelményeinek rugalmas átszervezésekkel, megfelelő stratégiák, rendszerek kiépítésével. Számos szakirodalom támasztja alá, hogy a szervezetek legfontosabb értéke, leginkább versenyelőnyt biztosító forrása az ember.

1.1. TÉMAVÁLASZTÁS JELENTŐSÉGE, INDOKLÁSA

A humán tőke leghatékonyabb kiaknázása úgy érhető el, ha a HR (Human Resource, emberi erőforrás) szakemberek is új szemléletet sajátítanak el, stratégiai partnerré, üzleti tanácsadóvá válnak, hiszen egyre inkább kulcsszerepet töltenek be a befektetett humán tőke megtérülésének maximalizálásában. A HR funkció sikere azon múlik, hogy képes-e az üzleti tevékenység révén értéket teremteni, s az üzleti siker érdekében szükségessé váló reorganizációs stratégia, outplacement folyamat élére állni.

12 éve dolgozom HR szakemberként, s stratégiai HR pozícióban belső tanácsadóként aktívan alakíthattam a cég folyamatait, és a középvezetői csoport tagjaként a megfelelő eszközökkel támogatni tudtam a cég hosszú távú stratégiáját, üzleti terveit a kialakított HR stratégia, rendszerek, programok által, s hozzá tudtam járulni a vállalati értékek, kultúra meghatározásához, munkavállalók által történő megértéséhez, elfogadásához. Munkám során a cég sajátosságát figyelembe véve számos reorganizációs folyamatban vettem részt, s a HR tevékenység kevésbé kellemes területét, a csoportos létszámleépítést is alkalmam volt teljes mértékben elsajátítani. Az évek folyamán elbocsátott több mint 900 munkavállalónk részére outplacement szolgáltatást nyújtottam.

Dolgozatom témaválasztását az motiválta, hogy a képzés és a munkám során elsajátított tudásomat, tapasztalatomat összevegyem a szakma neves szakembereinek kérdőívem által megismert véleményével, ebben a manapság ismét előtérbe került tevékenységben.

Hiszen az üzleti környezet folyamatos változással próbál megfelelni a fogyasztók egyre kifinomultabb igényeinek, s a 2008 októberében elindult világválság hatásait a legtöbb szervezet reorganizációval tudta csak túlélni.

A válságból történő kilábalásra számos szakember stratégiai ajánlásokat fogalmazott meg. Meyer legfontosabb lépésnek tartotta a cash-flow biztonságát, költségcsökkentések végrehajtását, a termékportfólió átalakítását, hatékonyságnövelő folyamatokkal, racionalizálással. Rhodes és Stelter szintén a költségek csökkentését, hatékonyság növelését javasolják, a minimális eredményt biztosító termékek, szolgáltatások leállításával, szükség esetén szervezeti egységek konszolidálásával, megszüntetésével. Az üzleti tevékenység átgondolását javasolják termék-, és árstratégia újraformálásával, de felhívják a figyelmet a marketing költségek meggondolatlan csökkentésére, mert az ennek következtében elvesztett piaci pozíció visszaszerzése sokkal költségesebb lehet. Ezen túlmenően javasolják néhány területen befektetések – termékfejlesztés, gyártás-, és információtechnológia, kommunikációs stratégia, humán tőke – megvalósítását (Fodor et al., 2010).

Úgy gondolom, nem vonható kétségbe, hogy egy vállalat sikere és teljesítménye szempontjából az emberi tényező, a munkavállaló meghatározóbb, mint eddig valaha. A nehezen számszerűsíthető értékek, mint munkáltatói márka (employer branding), az alkalmazotti képességek, szervezeti megoldások, ügyfélkapcsolatok mára a vállalatok piaci értékének szinte kétharmadát is kitehetik.

1.2. TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI DOLGOZAT TARTALMI FEJEZETEI

Egyre elfogadottabb az a tény, hogy egy vállalat versenyképességét, sikerességét leginkább az határozza meg, hogy munkavállalói mennyire képesek az új ismeretek elsajátítására, a fejlődési folyamatok biztosítása érdekében a szervezeti változásokhoz, újjászervezésekhez való alkalmazkodásra. Különösen fontos az új folyamatok elsajátításának, rugalmas struktúrák kialakításának képessége, ha globális feltételekről, összetett folyamatokról, azok hatásairól beszélünk.

A stratégiai gondolkodást, a szervezet képességeit folyamatosan felül kell vizsgálni, s hozzá kell igazítani a gyorsan változó gazdasági körülmények, piaci igények elvárásaihoz. Ennek megfelelően a szervezet küldetését világosan meg kell fogalmazni a belső jövőkép és értékek segítségével, miközben a kifelé mutatott imázs és hírnév nem sérülhet. Ez az elgondolás vezérelt engem is abban, hogy tudományos diákköri dolgozatom témakörét ezeknek a megállapításoknak a tükrében építsem fel, s vizsgáljam meg.

Témaválasztásom indoklását követően a második fejezetben a kiváló vállalati eredmények biztosításához szükséges elemeket – úgy, mint versenyképesség, hatékonyság, vállalati stratégiák, reorganizáció, s manapság a globális gazdasági válság, az ennek kezelésére hozott politikai döntések hatására ismét előtérbe került csoportos létszámleépítés, outplacement – kívánom tudományos keretek között bemutatni. Ehhez mind hazai, mind nemzetközi szakirodalmakat, kutatási eredmények alapján megállapított véleményeket segítségül hívok.

A versenyképesség meghatározását a globalizálódás, némi nemzetközi kitekintés tükrében vizsgálom, a hatékonyságot, a 2005-ös Európai Munkafeltétel-felmérés eredményekét meghatározott négy munkaszervezeti modell – tanuló, lapos, taylori, hagyományos munkaszervezeti típusok – bemutatásával, s annak a versenyképességre gyakorolt hatásával kívánom szemléltetni. Annak érdekében, hogy védhető pozíciót teremtsünk egy ágazatban, sikeresen tudjunk megbirkózni a versenytársakkal, versenyelőny elemzéseket kell végrehajtani, vállalati stratégiát kell megalkotni. Ennek szentelem a következő alfejezetet.

Korábban a vállalatokat általában hagyományosan egyszerű, merev, piramis alakú formákban ábrázolták, s a szervezet belső világát elhatárolták a külvilágtól. Ez a gondolkodás ma már nem állja meg a helyét. Ahhoz, hogy a mai világban egy vállalat sikeres, mi több adott szegmensben piacvezető pozíciót betöltő legyen, meg kell tanulnia gyorsan reagálni az őt érő dinamikus és kényszerítő erejű hatásokra. Ennek megvalósítására legtöbb esetben kézenfekvő megoldás a reorganizáció, szervezeti változások végrehajtása.

A reorganizációnak számos formája létezik – ezek egy részét be is mutatom – de annak oka, hogy a csoportos létszámleépítést emeltem ki részletesebb vizsgálódás miatt az, hogy tapasztalatom, és a munkaerőpiacról érkező egyre több információ szerint – pl. MOL, Nokia – a vállalatok egyik hangsúlyos megoldásként (a privatizációt követő létszámcsökkentési roham után) ennek a módszernek az alkalmazását vették elő ismételten. Kutatási kérdőívem fókusza is erre irányul. Úgy vélem, abban az esetben, ha egy vállalat kénytelen meghozni ezt a fajta reorganizációs döntését, a versenyképesség úgy biztosítható igazán, ha a csoportos létszámleépítést outplacement programmal támogatja. A második fejezet utolsó részében ezt a kérdéskört kívánom tanulmányozni.

Ezt követően a harmadik fejezetben egy konkrét vállalati példán keresztül kívánom bemutatni a versenyképesség biztosítása érdekében szükséges, a második fejezetben tudományos megközelítésben taglalt elemeket. Így kitérek a vállalati stratégia, jövőkép, küldetés, célok bemutatására.

Fontosnak tartom a helyes döntések meghozatalát támogató elemzéseket, ezért többek között elkészítettem a konkrét vállalat mikro-, és makro környezeti, valamint SWOT elemzését, annak érdekében, hogy helyzetét, döntéseit jobban meg lehessen érteni. Ezen elemzéseket is bemutatom tudományos diákköri dolgozatomban.

Nem véletlen, hogy a következő alfejezetnek „HR, a vállalat sikerének kulcsa” címet adtam. HR szakemberként ebben hiszek, és ezt vallom. Ennek alátámasztására bemutatom a szervezet HR stratégiáját, valamint néhány olyan programot (melyeknek én voltam a megvalósítója, vezetője) ami a vállalat versenyképességét nagymértékben elősegítette. A harmadik alfejezetet egy konkrét csoportos létszámleépítésnek, outplacementnek szenteltem. A vállalat életében 2001 óta végrehajtott üzembezárások, csoportos létszámleépítések, gondoskodó elbocsátási programok megvalósítása miatt úgy gondolom elmondható, hogy ebben a témában nagy tapasztalatra tettem szert.

Ez buzdított arra, hogy kutatásom témakörét ennek megfelelően alakítsam. Célom az, hogy a szakirodalmi áttekintések, a saját tapasztalatom, és néhány vállalati vezető interjú technikával ismertetett tapasztalata, a DGS Global Research¹, továbbá egyéb kutatási felmérések eredményeit a reorganizáció, versenyképesség témakörében összevessem. Végül, de nem utolsó sorban az általam elkészített kutatási kérdőív Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának tagjai által, tanácsadói tevékenységük során egy sikeres vállalati reorganizáció kapcsán alkotott véleményüket, és az imént említett kutatási eredményeket figyelembe véve elkészítsek egy HR „best practice”-t, ami hozzájárul a sikeres reorganizációs stratégia megvalósításával a vállalati versenyképességhez.

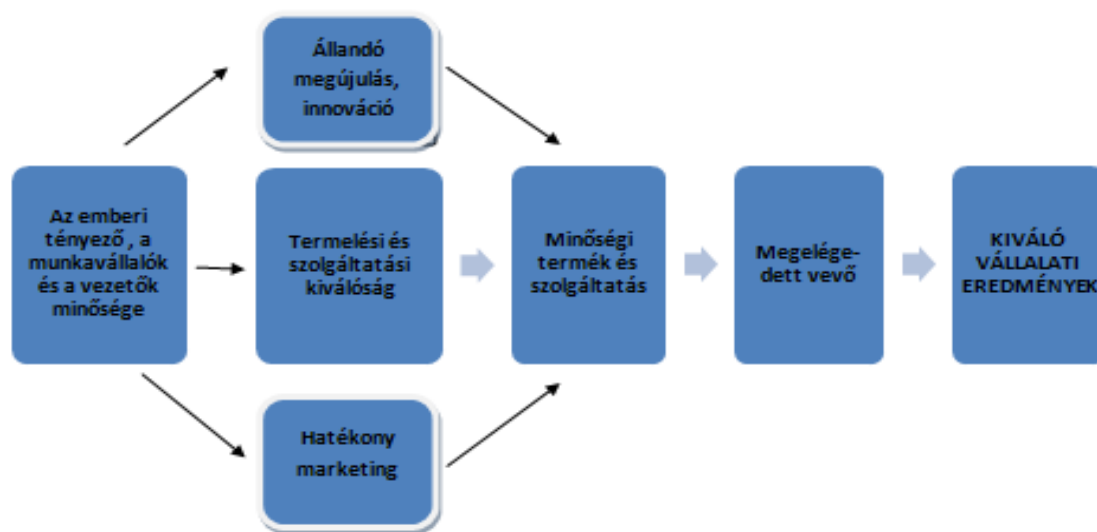
Az így megalkotott, reorganizációt támogató legjobb HR gyakorlatok azért is bírnak nagy jelentőséggel, mert a szakirodalmi kutatásom során talákoztam számos „best practice”-al különböző témákban, de ezt a területet, ilyen céllal, magyar vonatkozásban eddig még nem dolgozták fel. Természetesen a dolgozat előírt terjedelme nem teszi lehetővé, hogy ezt a témát mélyrehatóan elemezzem, de azon túl, hogy jó alapot tud biztosítani egy PhD kutatáshoz, a vállalati szakemberek számára is nyújt olyan útmutatást, amellyel valóban sikeresebbé, hatékonyabbá, versenyképesebbé tehetik szervezetüket.

¹ DGS GLOBAL Research olyan tanácsadócég, amely saját és nemzetközi kutatásokra alapozva nyújt segítséget hatékonyságnövelésre fókuszálva a vezetés, szervezetfejlesztés, stratégiai tanácsadás, humánerőforrás-menedzsment területén úgy, hogy szakértőinek tudására, és több ezer hazai munkáltató gyakorlatára támaszkodhatnak.

2. KIVÁLÓ VÁLLALATI EREDMÉNYEK BIZTOSÍTÁSA

Úgy gondolom, minden vezetőt foglalkoztat valamilyen szinten az a kérdés, hogy mit hozhat a mindent átható változás a vállalata számára.

Folyamatosan változik külső környezetünk, változnak azok a módszerek, amelyekkel a vállalat kultúrájára, dolgozóira, vezetőire leginkább hatni tudunk, s azok a lehetőségek, amelyekkel a legtöbbet ki tudjuk hozni a szervezetből. A sikerre hivatott társaságok közül az fog győztesként kikerülni, s biztosítani a kiváló vállalati eredményeket, aki leginkább képes alkalmazkodni az újabb és újabb kihívásokhoz (Csath, 2008).



1. ábra: Vállalati siker modellje

Forrás: Csath (2008) p. 219.

Ennek megértésére ebben a fejezetben szakirodalmi kutatásomat szeretném kiterjeszteni a versenyképesség vizsgálatára, a hatékonyság érdekében alkalmazott vezetélméleti modellekre, vizsgálom a vállalati stratégiák jelentőségét. Körüljáróm a reorganizáció, szervezeti változások kérdéskörét, ezen belül is alaposabban foglalkozom a csoportos létszámleépítés és az outplacement lehetőségeivel.

2.1. VERSENYKÉPESSÉG

Manapság több és több szakember foglalkozik azzal a témával, hogy az egyre inkább globalizálódó világban miképp tudnak a szervezetek vezetői olyan stratégiákat, modelleket kidolgozni, amelyek leginkább támogatják a jövőbeli sikereket, a versenyben történő kiemelkedést. Ez a kérdéskör természetesen engem is nagyon foglalkoztat.

Versenyképesség meghatározása

Az OECD (2005) meghatározása szerint a „versenyképesség egy ország azon előnyeinek vagy hátrányainak a mértéke, amely mellett képes értékesíteni áruit a nemzetközi piacon.” Ezen értelmezés szerint a versenyképesség hatékonyság, az egyes országok részvétele a nemzetközi munkamegosztásban. A hatékonyság függ azoktól a tényezőktől, amelyek a termelékenységet is befolyásolják.

Chikán–Czakó (2009) megfogalmazásában a versenyképesség a vállalatnak azon képessége, hogy a társadalmi felelősség normáinak betartásával képes olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni a fogyasztóknak, akik előtérbe helyezik a versenytársak termékeivel (szolgáltatásaival) szemben, s a vállalat számára nyereséget biztosítva megfizetik azokat. Ehhez elengedhetetlen, hogy a vállalat képes legyen a változások érzékelésére, az alkalmazkodásra, a versenytársakénál magasabb piaci versenykritériumok teljesítésével. A versenyképességet négy hierarchikus szinten értelmezik a társadalomban, annak megfelelően, hogy melyik szereplők – termékek, szolgáltatások szintje, vállalatok szintje, nemzetek szintje és a regionális versenyképesség szintje – versenyét akarjuk vizsgálni.

Porter (2007) öt tényezőt nevezett meg, amelyek egy szervezet vonzerejét, versenyképességét hosszú távon meghatározzák:

- Piaci szegmensen belüli versenytársak fenyegetése
- Új belépők fenyegetése
- Helyettesítő termékek versenye
- Vevők erősödő alkupozíciójának veszélye
- Szállítók erősödő alkupozíciójának veszélye

A verseny nem általános, hanem igenis kimondhatjuk, hogy évről évre erőteljesebb és szélesebb körű. A hatékonyabb verseny érdekében az Európai Unió is fokozatosan lebontja a kereskedelmi korlátokat a nyugat-európai országok között. Úgy gondolom, Porter is ezért helyezte a fő hangsúlyt az első három ponttal a versenytársakra.

Egy vállalatnak öt dolgot kell tudnia vetélytársairól:

- Kik a versenytársak?
- Milyen stratégiával rendelkeznek?
- Milyen üzleti célokat tűztek ki?
- Melyek az erős és a gyenge pontjaik?
- Mi a reakciójuk az őket ért hatásokra?

Ezen túl fontos tudniuk, hogy melyik versenytársakat érdemes megtámadniuk és melyeket elkerülni, hogyan alakítsák ki vevőikkel és versenytársaikkal kapcsolatukat annak érdekében, hogy még versenyképesebbé váljanak (Kotler, 2002).

A versenyképesség mérését illetően a szakirodalomban két megközelítés érvényesül. Az egyik irányzat a vállalatok tevékenységére és azok kiinduló feltételeire fókuszál. Azokban a régiókban, ahol alacsonyabb a munkaerő költsége, nagyobb eséllyel lesznek sikeresebbek a vállalatok. A belső folyamatok hatékonysága – termelékenység, márkaépítés képessége, a rugalmas alkalmazkodás a környezeti kihívásokhoz, stb. – mind a versenyképesség alkotóelemei lehetnek. A másik megközelítés a jövedelmezőségre fókuszál, mely szerint a versenyképességnek leginkább alkalmazott indikátora a pénzügyi teljesítmény – nyereség, tőkejövedelmezőség, piaci részesedés, stb. (Chikán–Czakó, 2009).

A szakirodalom áttekintését követően, a versenyképesség saját értelmezésem szerinti konceptualizálása: Versenyképes az a vállalat, amely olyan terméket, szolgáltatást teremt vagy értékesít, amely biztosítja számára a tartós nyereséget, piaci részesedése kiegyensúlyozottan magas, vagy növekvő, képes a környezeti változásokra proaktívan reagálni, s kimagasló minőségű erőforrásokkal rendelkezik a versenyben történő helytálláshoz.

2.2. HATÉKONYSÁG VEZETÉSELMÉLETI MODELLJEI

Roosevelt, aki 1901-1909 között volt az USA elnöke, egyik beszédében úgy nyilatkozott, hogy a nemzeti hatékonyság megoldásában a nemzeti erőforrások megőrzése az első lépés. Taylor továbbfűzve ezt a gondolatsort arról beszélt, hogy a nemzeti hatékonyság hiánya az emberi munkaerő mindennapos elpazarolásában jelentkezik. Úgy vélte, hogy a kis hatékonyságú, rosszul szervezett emberi tevékenység nem hagy látható nyomot maga után, annak felismerésére szellemi erőfeszítésre, jó képzelőerőre van szükség. Ennek tulajdonította azt, hogy a munkaerőből lényegesen többet pazarolunk el, mint az anyagi eszközökből, s ez az, ami a vezetőket manapság is egyre inkább foglalkoztatja (Taylor, 1983).

Munkaerő hatékonysága, annak érdekében végzett munkahelyi változások, átszervezések szoros kapcsolatban vannak a munkaszervezeti formákkal, ezért vizsgálom a hatékonyság kérdését a munkaszervezetek különböző típusain keresztül (Makó at al., 2008a).

1990 óta ötévente kérdőíves felméréssel vizsgálja az European Working Conditions Survey (EWCS)² a vállalati gyakorlatokra, munkafolyamatokra jellemző, európai munkafeltétel-felméréseket. A munkaszervezeti formák európai szintű azonosításával a 2005-ös kutatás keretében foglalkoztak. A szakirodalomban a munkaszervezeti struktúrák különféle megnevezésével lehet találkozni, melyek csoportosítása a munkafolyamatok (csoportmunka, feladatok összetettsége, tanulási képességek fontossága, stb.) különböző vizsgálata szerint történik. Az EWCS kérdőívében 15 változó alapján azonosították a munkaszervezeti modelleket, melyet 1. mellékletként szerepeltetnek (Makó at al. 2008a).

Több mint 29000 munkavállaló válasza alapján leíró statisztikai elemzési módszer mellett alkották meg a munkaszervezeti típusokat. *„Annak érdekében, hogy leírjuk az EU-27 tagállamában előforduló munkaszervezetek jellemzőit, a munkavégzés 15 változója alapján egyszerű leíró statisztikai és többváltozós korrespondenciaanalízist végeztünk, majd a kapott eredmények alapján a hierarchikus klaszterelemzés Ward-féle módszerével alkottuk meg az egyes munkaszervezet-típusokat. A tipológia, amelynek elméleti-módszertani alapját Lorenz és Valeyre dolgozták ki, négy főbb munkaszervezet-típust különböztet meg.”* (Makó at al. 2008a. p. 1078.)

Munkaszervezetek tipológiája:

- Tanuló szervezetek (Discretionary learning forms)
- Lapos/Karcsúsított szervezetek (Lean organisation)
- Taylori szervezetek (Taylorist organisation)
- Hagyományos/Egyszerű szervezetek (Traditional structure forms)

Az EWCS 2005-ös vizsgálati eredményei alapján megállapítható, hogy a tanuló szervezetek egyre nagyobb elterjedésével Magyarországon a munkaszervezetek jellemzően duális struktúra szerint működnek, köszönhetően inkább a jól teljesítő külföldi, vagy vegyes tulajdonú vállalatoknak (Makó at al., 2008b).

A 2005-ös értékeléskor Magyarországon magasabb volt a tanulószervezetek aránya, míg a tanulási lehetőségeket magában hordozó másik modell, – lapos / karcsúsított szervezet – az átlagnál jelentősen kisebb arányt mutatott. Az átlagnál kicsit nagyobb arányban találtak taylori és egyszerű szervezeti struktúrákat.

² Az European Working Conditions Survey (EWCS) az European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublin) által finanszírozott európai munkafeltétel-felmérések megvalósítását teszik lehetővé. Az első adatfelvétel 1990-ben történt. A 2005-ben készült felmérés tért ki a munkaszervezeti modellek európai szintű azonosítására. Az MTA Szociológiai Kutatóintézetének Munka- és Szervezetszociológiai Műhelye is részt vett a nemzetközi kutatási konzorciumban.

Ez tükrözi, hogy már megjelentek a folyamatos problémamegoldó készséget és tanulást követelő tevékenységek, de az országra jellemző tömeggyártás miatt továbbra is jelentős szerep jut a taylori modellt használóknak, ahol minimális igényűek ezek a képességek (Valeyre at al., 2009).

2.2.1. Tanuló szervezetek (Discretionary learning forms)

Napjainkra jellemző változásnak köszönhetően a néhány éve még biztos sikert jelentő módszerek ma már valószínűleg nem eredményesek, s legtöbb esetben a változásokkal csak utólag találkozunk egy szervezet, azoknak csak következményeivel próbál megbirkózni. Az üzleti eredményességhez ezért is fontos a gondolkodás és cselekvés új modellje. Egy szervezet – változásoknak megfelelő – átalakítására irányuló képesség és igény, a közös szervezeti tudás létrehozása és fejlesztése, valamint a csoportos tanulás növeli a hatékonyságot, az alkalmazkodás képességét. A tanuló szervezetek alapfilozófiája, hogy egy nap sem múlhat el anélkül, hogy ne csinálnának jobban valamit, mint ahogy tegnap.

Összességében elmondható, hogy a tanuló szervezeteket nagyfokú autonómia, a tanulási és probléma megoldási képesség fontossága, munkafeladatok komplexitása jellemzi. Ebben az esetben a minőségellenőrzést a dolgozók végzik. Autonóm munkacsoportok és a monotonitást tükröző feladatok kevésbé jellemzik (Valeyre at al., 2009).

Ezek a tanuló szervezeti formák a tudás intenzív szektorokban terjedtek el (üzleti szolgáltatásokat nyújtó szervezetek, banki és biztosítási tevékenységekkel foglalkozók), ahol az innovációkat meghatározza a tudás átadás megvalósulása.

Tanuló szervezet jellemzői

- Autonómia a munkamódszerek megválasztásában
- Autonómia a munkavégzés ütemének meghatározásában
- Új dolgok elsajátításának lehetősége a munkában
- Problémamegoldás
- Komplex feladatok végzésének lehetősége
- Egyéni felelősség a minőség-ellenőrzésben
- Team munka és a munkaköri csere nem jellemzi! (Makó at al., 2008a)

2.2.2. Lapos/Karcsúsított szervezetek (Lean organisation)

Karcsúsítás (lean management) a szervezet alakítását jelenti, melynek egyik célja a hierarchiai szintek és a középvezetők számának optimális csökkentése, s magában hordozza a tanulási lehetőségeket.

A karcsúsított szervezeteket kimagasló teljesítményt nyújtó munkavégzési rendszereknek (high performance working system, HPWS) is szokták nevezni, ahol különös fontossággal bír a minőség.

A munkavégzésre egyaránt jellemző a munkakörök cseréje, a munkavállalók tanulási és problémamegoldó képessége, valamint az autonóm és nem autonóm csoportmunka. A dolgozók autonómiája ugyan meghaladja az átlagot, de a munkavégzés jellege, a szigorú termelési normák a szabályozásokon, utasításokon, előírásokon keresztül korlátozzák azt. Ezért is mondható, hogy ennek a szervezeti típusnak a leginkább meghatározó jellemzője az ellenőrzött autonómia (Makó at al., 2008b).

A Lapos szervezeti modell leginkább a feldolgozóiparban (közlekedési eszközök gyártása, elektromos és elektronikus eszközök előállítás és papírgyártás, stb.) terjedt el.

Lapos munkaszervezet jellemzői

- Team munka
- Munkaköri csere (job rotation)
- Egyéni felelősség, pontos előírások a minőség ellenőrzésében
- A munkavégzés előírások szerinti, hierarchikus kontrollja
- Munkanormák jelentősége
- A munkaütem automatikus, gépi meghatározottsága
- Problémamegoldás
- Komplex feladatok előfordulása

2.2.3. Taylori szervezetek (Taylorist organisation)

A taylori elvek szerint a munkát megfelelően kis részekre bontják, egyértelműen meghatározhatók egy-egy személy feladatai és felelőssége, ezzel a munka hatékonysága fokozható. Ma is alkalmazzák ezt a modellt, de egyre kevésbé, mivel „elgépiesíti” az embert, így hazánkban a taylori tudományos vezetési mód kezd háttérbe szorulni (Poór, 2011).

A munkafolyamatokat leginkább a tanulószervezetek ellenkezője jellemzi: a munkavégzéshez, munkamódszerek megváltoztatásához kapcsolódó autonómia korlátozott, a munkafeladatok egyszerűek, a folyamatok nem kooperatívak, a munkavállalók tanulási képessége minimalizált. Ezzel ellentétben a munkafeladatok nagymértékben ismétlődnek, monotonok és szigorú előírások, utasítások betartása kötelező. Ennek ellenére szinte átlagos mértékű csoportmunka, munkaköri csere jellemzi, ezzel biztosítva rugalmasságát, s térhódítását (Makó at al., 2008a).

A Taylori munkaszervezeti modell leginkább a hagyományos feldolgozóipari szektorban (ruházat, textil- és bőripar, ffeldolgozó ipar, stb.) hódít, melyek leginkább megfelelnek a viszonylag lassú technológiai változásoknak.

Taylori munkaszervezet jellemzői

- Team–munka
- Monoton munkafeladatok
- Munkaköri csere
- A munkavégzés ütemének horizontális kontrollja
- Hierarchikus előírások a munkaütem meghatározásában
- Munkanormák jelentős szerepe
- A munkaütem automatikus, gépi meghatározottsága

2.2.4. Hagományos/Egyszerű szervezetek (Traditional structure forms)

A munkaszervezetek hagyományos formáira a munkafolyamatok informális, vagy nem kódolt struktúrája jellemző. Szinte kizárólag standardizált rutinfeladatok tükrözik a tevékenységet, valamint a programozással kialakított erős munkamegosztás és koordináció (Makó at al., 2008a).

A „Tradicionális” szervezeti forma jellemzően a személyes szolgáltatások, szálloda, étterem, posta és telekommunikáció, valamint nagy-, és kiskereskedelem területén honos.

Tradicionális munkaszervezet jellemzői

- Döntően az informális, illetve nem kódolt (formalizált) munkavégzési mód-szerek alkalmazása jellemző
- Standardizált, programozott rutinfeladatok
- A munkaszervezet előzőekben bemutatott ismérvei kevésbé alkalmasak a munkavégzés jellemzőinek azonosítására!

2.3. VÁLLALATI STRATÉGIÁK

Egy vállalat modernizációjának, rugalmasságának feltétele az, hogy folyamatainak struktúrájával, vállalati felépítésével értéket teremtsen, hatékonyságát biztosítsa. Mint az már a versenyképesség vizsgálata során kirajzolódott, egy vállalat akkor lehet igazán sikeres, ha töretlenül halad abba az irányba, hogy fogyasztói elkötelezettek legyenek.

Az élenjáró vállalatok azzal is tisztában vannak, hogyan kell alkalmazkodniuk a folyamatos változásokhoz, a módosuló piaci környezethez, s hogyan kell azokra reagálni (Poór, 2009a).

Kotler (2002) szerint abban az esetben nevezhető piacorientáltnak egy stratégiai tervezés, ha a menedzseri folyamatok során életképes kapcsolatok kialakítására törekszik a szervezet, céljai és erőforrásai, valamint a változó piaci lehetőségek között. A vállalat üzleti tevékenységének, termékeinek megformálása, adott esetben újraformálása során kielégítő nyereséget és növekedést ér el.

A folyamatos gazdasági változások megkövetelték a hagyományos, hosszú távú tervezés felváltását a stratégiai tervezésre, melynek fő célja olyan vállalati üzletágak kiválasztása és szervezése, melyek váratlan események során is biztosítják egy szervezet egészséges, eredményes működését (Kotler, 2002).

Ehhez 3 alapelvet kell követni:

- Vállalat üzletágait beruházási portfólióként kell kezelni (a vállalati erőforrásokat a profittermelő képességük szerint kell szétosztani)
- A piaci növekedés üteme és a vállalat piaci helyzete, beilleszkedése szempontjából minden üzletágot pontosan fel kell mérni
- A hosszú távú tervek elérésére minden üzletágra vonatkozóan „játszmaterv”, stratégiát kell kidolgozni (fókuszba helyezve az ágazaton belüli pozíciót, célokat, lehetőségeket, tudást és erőforrásokat)

A stratégiaalkotás célja, hogy beazonosításra kerüljenek az adott, és a jövőbeli piaci környezetben azok a képességek, amelyekre cselekvési akciók építhetők, segítségével hosszabb távon is sikerrel felvehető a verseny az adott piaci szegmensben. A vállalat vezetésének legfőbb feladata, hogy olyan vállalati stratégiai tervet dolgozzon ki, amely a szervezet egészét az ígéretes jövő, nyereséges távlatok felé irányítja, azáltal, hogy dönt az erőforrásokról, üzletági indításokról, megszüntetésekről (Kotler, 2002).

2.3.1. Stratégiai tervezés

A vállalati stratégiai tervezés fogalmát is számos definícióval határozták meg, attól függően, hogy milyen szemléletet képviselt az adott kutató. Csath (2008) könyvében az alábbiak szerint csoportosította a meghatározásokat:

- Analitikus szemlélet: fő feladat a célok kitűzése és a célokhoz vezető utak megkeresése, figyelembe véve a környezetet és a cég adottságait
- Racionális elmélet: a stratégiai tervezés átfogó elemzésekkel valósul meg, melyek segítenek hosszú távú összhang megteremtésében a környezettel, a változások megtervezésének, bevezetésének sikere érdekében

A stratégiai tervezés folyamatjellegét, a vezetés szerepét kiemelő definíció: „*A stratégiai tervezés olyan folyamat, amelynek során a vezetés általános hosszú távú célokat és konkrét rövidebb távú teljesítménycélokat határoz meg, majd olyan akciókat dolgoz ki, amelyek segítségével a célok elérhetők.*” (Csath 2008. p. 37.)

A stratégiaalkotást, mint vezetési funkciót vették alapul Balaton–Tari (2007) definíciójuk megfogalmazásakor, mely szerint a stratégiák magukban foglalják a szervezetek jövőjére irányuló célkitűzéseit, meghatározva az ezekhez szükséges eszközöket és módszereket. Gyakran megkülönböztetik a tartalmat (mire irányul a szervezet stratégiája, milyen működést határoznak meg a döntéshozók) és folyamatot (miképpen alakulnak ki a vállalati stratégiák, kik vesznek részt benne, mi a tervezés iránya, stb.). Stratégia – mint terv – alkalmazásakor tudatos lépések mentén alakítják ki egy szervezet jövőjére vonatkozó elképzeléseit.

A stratégiák 3 szintjét szükséges megkülönböztetni:

- Vállalati stratégia (szervezet egészére kiterjedő célok, célelérési módszerek)
- Üzletági stratégia (miképp, hogyan akar a vállalat versenyelőnyre szert tenni)
- Funkcionális stratégia (az egyes funkciók területén – értékesítés, termelés, kutatás-fejlesztés, HR, stb. – milyen módszerekkel, milyen célokat kell elérni az összvállalati célok elérése érdekében)

A stratégiai elméletek a vállalati stratégiai pozíció elemzésében tettek jelentős lépéseket, s megalkották a portfólió-modellt a vezetési tapasztalatokból, mely vonatkozik a piaci részesedés (piaci növekedés mátrix – Boston Consulting Group), piaci vonzerő (piaci versenyképesség mátrix – McKinsey), valamint az iparági életciklus (piaci versenypozíció mátrix – Arthur D. Little) elemzésekre (Balaton–Tari, 2007).

2.3.2. Stratégiai elemzés

A stratégiai elemzés területén elmélettörténeti súlyú munkássága elsősorban M. Porternek van, aki a „Competitive strategy” (Versenystratégia) c. könyvében a stratégiai menedzsment új irányait határozta meg az iparági és versenyhelyzet elemzés kapcsán. Versenytársakra vonatkozó iparági elemzéseknél úgy ítélte meg, hogy a sikeresség érdekében nem elegendő a hasonló termékeket, szolgáltatásokat értékesítő cégeket figyelembe venni, hanem számolni kell a potenciális új versenytársakkal, szállítókkal, vevők alkupozíciójának erősségével, továbbá a helyettesítő termékekkel.

Ennek megfelelően alkotta meg „Five forces model” (Öt erőhatáson alapuló modell, röviden: öttényező modell) megnevezésű módszerét (Csath, 2008).

Versenykörnyezet elemzésére Porter (2007) az alábbi üzletági versenysztratégiákat javasolja:

- Költségdiktáló (legkedvezőbb költségpozíció elérésére irányul)
- Differenciáló (műszaki paraméterekben, minőségben, vagy formai egyediségben megkülönbözteti a vállalatot a versenytársaktól)
- Összpontosító (fogyasztók meghatározott csoportjára fókuszál a költségek minimalizálásával, vagy megkülönböztetéssel) (Porter, 2007)

Az értéklánc-modell kidolgozása szintén Porter nevéhez fűződik. Az értéklánc (value chain) az üzletágon belüli elsődleges (termék közvetlen eljuttatása a fogyasztóhoz) és támogató (elsődleges funkciókat segítik az értékteremtésben) tevékenységek elkülönítésére szolgál, mellyel könnyebben azonosíthatók az üzletágak gyenge és erős pontjai.

Elsődleges tevékenységek:

- Befelé irányuló logisztika (céghez beérkező anyagok, félkész termékek kezelése, raktározása)
- Termelő folyamatok (azok a műveletek, melyek során az inputokból elkészülnek az outputok)
- Kifelé irányuló logisztika (mely során a termék, szolgáltatás eljut a vevőhöz)
- Marketing és értékesítés (eljárások, melyek megismertetik a vevőkkel a terméket, szolgáltatást)
- Értékesítés utáni szolgáltatások (azon tevékenységek, melyek segítenek megőrizni a termék, szolgáltatás minőségének megőrzését, helyreállítását)

Támogató tevékenységek:

- Cég infrastruktúrája (tervezési, ellenőrzési, döntési, információs, kommunikációs rendszerek, szervezeti felépítés, kultúra, stb.)
- Humánstratégiák (munkavállalók kiválasztása, felvétele, képzése, motiválása, ellenőrzése, stb.)
- Technológiai képességek (műszaki megoldások, technológiai tervezés, folyamatirányítás, stb.)
- Beszerzési eljárások (elsődleges tevékenységek elvégzéséhez szükséges inputok megszerzése)

A belső környezeti elemzést az értéklánc modell segítségével célszerű elvégezni.



2. ábra: Az értéklánc modell

Forrás: Csath (2008) p. 134.

A '90-es évek elején jelentős szemléletváltás indult meg a stratégiai elméletek tekintetében. A Porter féle verseny-és iparági elemzések kezdtek háttérbe szorulni, s a kutatók a belső anyagi és szellemi erőforrások irányába fókuszálták vizsgálataikat. Az erőforrásokra alapozott stratégiai elemzés (resource based analysis) tükrében nem a versenykörnyezet termék/piac követelményei, hanem a szervezet rendelkezésére álló erőforrások színvonala került előtérbe (Mintzberg-Ahlstrand-Lampel, 1998, idézi Csath, 2008).

Kutatók közül Barley fejlesztette összefüggő elméletté az erőforrás-alapú szemléletmódot. Álláspontja szerint stratégiai eszközöknek (strategic assets) minősülnek a szervezet „megfogható” és kevésbé megfogható erőforrásai. Barley négy tényezőt sorolt fel annak érdekében, hogy egy vállalat, tartós versenyelőnyhöz, hosszú távú nyereség biztosításához jusson. Ezek az értékesség, ritkaság, utánozhatatlanság és helyettesíthetlenség.

A belső erőforrások növekvő szerepe kapcsán Hamel és Prahalad két kulcsfogalmat határoztak meg a stratégiai menedzsment elméletében: a „stratégiai szándékot” (strategic intent) és „alapvető képességeket” (core competencies). Meglátásuk szerint az erőforrások akkor használhatók ki hatékonyan, ha a vállalat meghatározza a stratégiai fókuszát, egy olyan szándékot, melyben kifejezi győzni akarását, s összefoglalja a szükséges egyéni erőfeszítéseket, különböző területeket, termékvonalatokat. Ez a stratégiai szándék legtöbbször a vállalati küldetésben, hitvallásban jelenik meg, ezzel biztosítva az elkötelezettséget.

A stratégiai menedzsment rendszerszemléletű megközelítésének elterjedésével az elméleti és gyakorlati szakembereket a stratégiák megvalósítása kezdte foglalkoztatni.

Hiszen ahhoz, hogy egy szervezet, különböző területeinek működése összhangba legyen, szükséges a megtervezett stratégia megvalósítása. Peters-Waterman szerzőpáros 1982-ben alkotta meg a 7S modellt, mellyel rávilágítottak azokra a kölcsönhatásokra, amelyeknek együtt kell érvényesülni a stratégia sikeres megvalósítása érdekében. Ennek értelmében a stratégia megvalósításához a vállalat vezetésének hat kulcs tényezőre kell összpontosítani: szervezeti struktúra (structure), tervezési, információs, érdekeltségi rendszerek (systems), vezetési stílus (style), személyzet (staff), szakmai képességek (skills) és a közös értékek (shared values) (Balaton–Tari, 2007).

Összefoglalva a stratégiai menedzsment két évtizedes, versenyképesség szempontjából véleményem szerint fontos elméleteit, a vállalati stratégiákat az alábbiak szerint tudom röviden konceptualizálni:

A stratégiaalkotás fogalma magában foglalja mind a stratégiai tervezési, mind pedig az informális vagy spontán stratégiakialakítási, elemzési folyamatokat. A stratégiák különböző szinten jelennek meg a szervezetek működésében. A misszió (küldetés) kifejezi a szervezet rendeltetését, azt, hogy milyen értékek figyelembe vételével működik a vállalkozás. A vízió (jövőkép) a távolabbi jövőben elérendő állapotokat tűzi ki, amely felé a szervezet halad a rövidebb távú stratégiák megvalósítása terén. A konkrét vállalati stratégiák 3 szintje különböztethető meg: vállalati, üzletági és funkcionális stratégia.

A vállalati stratégia a szervezet egészére vonatkozó főbb célokat és elérési módszereit rögzíti, ide tartoznak pl. a növekedéssel, vállalatfelvásárlással, átszervezéssel, a stratégiai szövetségek létesítésével kapcsolatos célok, valamint a jövedelmezőségre vonatkozó vállalati elképzelések. Az üzletági stratégia arra ad választ, hogy miképpen versenyez a vállalat, hogyan akar versenyelőnyre szert tenni, pl. piaci részesedés, versenyelőny megszerzésének módja, üzletág jövedelmezősége. A vállalati és üzletági stratégiában megfogalmazott célok eléréséhez szükséges, hogy azokat támogassa az egyes funkcionális részek tevékenysége, erre szolgálnak a funkcionális stratégiák kidolgozása. Ezekben rögzítik, hogy az adott funkció területén milyen célokat kell elérni, s azokat milyen módszerek alkalmazásával tervezi a vállalat.

2.4. REORGANIZÁCIÓ, SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK

Manapság egyre többen hallani azt az álláspontot, hogy a 21. század egyik legfontosabb vállalati képessége az lesz, hogy egy szervezet hogyan tudja önmagát állandóan megfiatalítani, újjászervezni, annak érdekében, hogy sikeresen élni tudjon a változó környezeti lehetőségekkel, alkalmazkodjon a kihívásokhoz, s el tudja kerülni a váratlan veszélyeket.

A reorganizáció – átszervezés – Komor (2011) megfogalmazásában a szervezeti feladatok, egységek átcsoportosítása oly módon, hogy a szervezeti struktúra módosul. Nem változtat az erőforrásokon, csak az allokációs rendszert módosítja.

Reorganizáció alatt egy vállalkozás, szervezet, esetleg tevékenység újjászervezését, átszervezését értjük. A reorganizációnak számos piaci eredetű kiváltó oka lehet, mint például a piaci viszonyok változása (új versenytársak, technológia, üzleti modell), valamint a piac méretének csökkenése. Emellett lehetnek vállalaton belüli kiváltó okok is (új menedzsment korábbtól eltérő elveinek érvényesítése). Az átszervezések több dologra vonatkozhatnak: folyamatok, technológia, outputok, struktúra, kultúra, hatalmi viszonyok, magatartás, stb. (McKinsey, 2010).

Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzői valamelyikében következik be, s teljesítmény növelésére fókuszál. Különbséget kell tennünk a változás tartalmára és folyamatára vonatkozó kérdéseit illetően. Irányított szervezeti változások esetében a szervezet vezetésének tudatos beavatkozása érvényesül. A teljesítmény fokozása irányul az eredményességre (a szervezet helyes célokat követ-e), valamint a hatékonyságra (a szervezet képes-e elérni kitűzött céljait). Döntő versenyelőnyt jelenthet, ha a változási képesség a szervezet alapvető képességére (core competence) összpontosul.

2.4.1. Változások főbb jellemzői

Változások keletkezhetnek szervezetben, környezetben, a menedzser akaratán kívül, vagy tudatosan. Mérlegelni szükséges, hogy kinek az érdekeit érintik, kik az érintettjei, az érdekhordozók, akik közvetlenül, illetve közvetve befolyásolhatják a megvalósulását, az egyének, csoportok támogatják-e, vagy ellenzik a végbemenő változásokat (Karoliny-Poór, 2010).

Noszkay (2008, 2009) megfogalmazásában azokat a változásokat, amelyek tudatos beavatkozás mentén mennek végbe, irányított szervezeti változásnak, vagy szervezeti változtatásoknak nevezzük. Ezekben az esetekben a vállalatok fő célja a lehetőségek kiaknázása, fenyegetettségek elkerülése. A változás sikerének titka abban rejlik, hogy felismerjük-e a változási kényszert (vagy lehetőséget), és kidolgozzuk-e a célszerű változtatások racionális cselekvési változatait, a sikeres változáskezelésre helyezve a fő hangsúlyt.

Kotter (1999) modellje szerint a változásmenedzselés legismertebb nagyvállalati folyamatának első négy szakasza a megmerevedett helyzet felpuhítását, fellazítását segíti.

Az 5-7. szakasszal vezetik be az új eljárásokat a napi gyakorlatba. A 8. szakasz a vállalati kultúrában teremti meg a változások alapjait, segíti megszilárdítását, annak véglegesítését:

1. A változás halaszthatatlanságának bemutatása;
2. A változást irányító csapat létrehozása;
3. A jövőkép és stratégia kidolgozása;
4. A változás jövőképének kommunikálása;
5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez;
6. Gyors győzelmek kivívása;
7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése;
8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában.

2.4.2. Változási stratégia

Változások mértéke alapján Greiner változási stratégiája szerint megkülönböztetünk inkrementális (növekvő, fokozatos), valamint radikális (alapos, mélyre ható) változásokat. A változás szempontjából ez nem két különálló alternatíva, a választás bármelyik pontra vonatkozhat (Dobák, 2002).

1. táblázat: Az inkrementális és radikális változás jellemzői

Szemponatok	Inkrementális változás	Radikális változás
<i>A változás terjedelme</i>	Egy, vagy néhány lényeges szervezeti jellemző változik	Számos, vagy az összes lényeges szervezeti jellemző változik
<i>A változás mértéke</i>	Kismértékű	Nagymértékű
<i>A változás hatóköre</i>	Adott szervezeti egységre korlátozódik	A szervezet egészét érinti
<i>A változás szintje</i>	A szervezet egy, vagy néhány hierarchikus szintjét érinti	A szervezet minden hierarchikus szintjén hat
<i>A változás módja</i>	Lépésről-lépésre, kevésbé látványos	Nagyobb, látványos „ugrások”
<i>A változás sebessége</i>	Viszonylag lassú	Viszonylag gyors
<i>A változás alapvető célja</i>	A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok belső illeszkedésének továbbfejlesztése	A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása
<i>A változás irányítása</i>	Alsóbb szintű vezetők, vagy a felső vezetés	A felső vezetés

Forrás: Dobák (2002)

A változási folyamat akciótervének elkészítésekor a sikeres megvalósítás érdekében az alábbi kérdéseket kell megválaszolni:

- Érdemes-e elindítani a változási folyamatot?

- Mit kell tenni a változási folyamat sikere érdekében?
- Kinek kell végrehajtani a változásokat?
- Milyen sorrendben kell végrehajtani a szükséges lépéseket?
- Milyen határidőket kell betartani? (Dobák, 2002)

A különféle folyamatok, tevékenységek átszervezésétől, újjászervezésétől a legtöbb vezető költségek csökkenését várja el, azonban hangsúlyozni szükséges, hogy a költségcsökkentés nem egyenlő a létszámleépítéssel. Egy újjászervezés sikere jelentős mértékben múlik a szervezeti egységek együttműködésén, tehát a folyamat sikeressége érdekében meg kell győzni a szervezet tagjait a reorganizáció szükségességéről, őszinte, nyílt kommunikációval el kell tudni oszlatni a kételyeket.

Egyes kutatók álláspontja viszont arra figyelmeztet minket, hogy nem vezet eredményre az, ha a vállalatok egymást túllicítálva próbálnak költségeket csökkenteni, a szervezeti felépítésüket átalakítani, egyes tevékenységüket kiszervezni, vagy munkatársaikat elbocsátani. Mivel ezek a lépések csak rövid távon tudnak érdemi javulást eredményezni. Véleményük szerint csak az a magatartás vezet eredményre, amely során a szervezetek kifejlesztik alakító, vagyis aktív (és nem követő, passzív), állandó tanulási, fejlődési és változási képességüket (Pascale, Senge, 1990, idézi Csath, 2008).

Ügyeljenek a vállalatok továbbá arra, hogy ezek a változások tudatos, előre tervezett folyamatok legyenek, a cég tevékenységére, kultúrájára, szervezeti rendszerére és vezetési módszereire is terjedjenek ki. Ezzel érhető el az a gondolkodásmód, hogy a munkavállalók ne csak saját területükben gondolkozzanak az optimális hatékonyság, jobb vevőkiszolgálás szempontjából, hanem a teljes szervezetre vonatkozóan.

A változásokat természetesen mindenki másképp éli meg, s az ezekkel kapcsolatos reakciókat számos dolog kiválthatja, úgy, mint élettapasztalat, élmények, értékrend, kulturális beállítottság. Kifejezetten nehéz megérteni és elfogadni azt a változási szituációt, melyben olyan tevékenység kerül megszüntetésre, amelyben a munkavállalók sikeresek voltak, elismerést kaptak érte. Fontos reorganizációs stratégiai feladat, hogy az ilyen kiváló teljesítményt nyújtó munkavállalókat a változás folyamatában a vezetőség maga mellé állítsa, s megtartsa a cégnél. Ez a hozzáállás a szervezeti kultúrát is pozitívan érinti, mert az így kiemelt munkavállalók példaképekké válnak a kollégák számára.

Kurt Lewin is tanulmányozta, hogy az egyének egy szervezeti változás alkalmával milyen fázisokon mennek keresztül, és ő az alábbi 3 fázist határozta meg:

- Felolvasztás (az egyén elbizonytalanodik a jelenlegi állapottal kapcsolatban, esetleges bűntudat megszüntetése, elkerülése a változás irányába hajtja, eddigi értékeket megkérdőjelezi, így motiválttá válik a változásra)
- Változás (kialakulnak az új viselkedésformák és értékek, az egyén újra megvizsgálja feltevéseit, információkat gyűjt a környezetéből, tágítja az észlelési horizontját, nyitottá válik, a változás ténylegesen megtörténik)
- Visszafagyasztás (új egyéni helyzetet teremt, az új értékek bekerülnek, a változás eredménye tartósan megmarad) (Lewin, 1951, idézi Pataki, 2004.)

Fontos azt is figyelemmel kísérni, hogy a reorganizációs folyamatok elsőrendű (rendszerek szabályozása, folyamatok, hibák javítása), vagy másodrendű (természetes napi tevékenységgé váló) változásokkal járnak-e, mivel az utóbbiak indítanak be értékrendbeli, hitbeli változásokat egy szervezetben, s ezzel lehet leginkább pozitív irányba fordítani a munkavállalókból a változásokkal kiváltott különböző hatásokat (Csath, 2008).

A változásokkal kapcsolatos érzéseket megfelelő vezetési módszerekkel lehet befolyásolni, ezért fontosnak tartok röviden bemutatni néhány vezetéseméleti irányzatot (3. melléklet), – nem célom a vezetéstudományi irányzatok teljes körű, mélyre ható bemutatása – melyekkel véleményem szerint a reorganizációs folyamatok, szervezeti változások pozitív irányba befolyásolhatók.

2.5. CSOPORTOS LÉTSZÁMLEÉPÍTÉS

Hatékony emberi erőforrás, vagy személyzetbiztosítás segítségével elérhető, hogy jól teljesítő alkalmazottakra tegyenek szert a szervezetek, akik munkájukkal elégedettek, ennek hatására hozzájárulnak a szervezeti hatékonyság fenntartásához, mi több fokozásához. Erőforrás-biztosítási stratégiák célja a sikeres szervezeti működéshez igényelt tudással, jártassággal és fejlődési potenciállal rendelkező munkatársak megszerzése, megtartása és hatékony foglalkoztatásuk biztosítása. E célok és feladatok egyrészt a munkatársak át-, és továbbképzésével, másrészt minőségi cseréjével oldhatók meg. Ez a magasabb képességű, új alkalmazottak keresését, kiválasztását, felvételét jelenti, vagy a nem megfelelően teljesítők, átképzésre nem alkalmas munkatársak elbocsátását is (Szatmáriné, 1999).

A sok iparágban érvényesülő hatékonyságjavítási, költségcsökkentési verseny gyakran kényszeríti a szervezeteket létszámcsökkentésre, leépítési döntések meghozatalára. Ezek az elbocsátások, a leépítés kezelése, az erőforrás-biztosítás output oldala is stratégiai jelentőséget kapnak (Karoliny–Poór, 2010).

A gyakorlat során sokszor összekeverik az elbocsátás és a létszámleépítés fogalmait. Az elbocsátás a munkaviszony olyan megszüntetése, amikor a munkavállaló személyére vonatkozatható a felmondás indoka. Ebben az esetben a munkavállaló személyisége, stílusa, képességei, munkához való hozzáállása, viselkedése nem illeszkedik az adott tevékenységhez, vagy szervezeti kultúrához.

Leépítéskor a munkaviszony megszüntetésére a szervezet gazdasági, működési indokai alapján kerül sor, a munkáltató által történő felmondással, munkaviszony közös megegyezéssel, „csúsztatott” (végkielégítés mértékének megfelelő időtartammal megnövelt felmondási idő) közös megegyezéssel történő megszüntetéssel. Tömeges létszámleépítésről akkor beszélünk, ha egy adott szervezetben, előre meghatározott időintervallumban a leépítettek száma elér, vagy meghalad egy bizonyos limitet (Szatmáriné, 2000a).

A csoportos létszámleépítés kezelésének három makrogazdasági modellje (4. mellékelt) különböztethető meg annak függvényében, hogy az állam, a munkáltató és a munkavállaló milyen arányban osztják meg egymás közt a terheket. A leépítési módszerek legismertebb típusait Karoliny-Poór (2010) munkássága alapján mutatom be (5. melléklet).

Csoportos létszámcsökkentés

Csoportos létszámcsökkentések lebonyolításának munkaadókra kötelező szabályait a Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény (Mt.), a Köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.), a Közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény (Kjt.), valamint a Magyar Honvédség hivatásos és szerződéses állományú katonáinak jogállásáról szóló 2001. évi XCV. törvény (Hjt.) szabályozza (Bakó et al., 2009).

Tudományos diákköri dolgozatomban a csoportos létszámleépítés kérdéskörét az Mt. szempontjából kívánom megközelíteni. Csoportos létszámcsökkentésnek minősül az Mt. 94/A. § (1) alapján, ha a munkáltató a döntést megelőző féléves, átlagos statisztikai létszáma szerint a 2. táblázatban lévő kategóriákat eléri. A létszám megállapításakor a munkaviszony megszüntetésének minden olyan esetét figyelembe kell venni, amikor a munkáltató működésével összefüggő okból került sor elbocsátásra.

2. táblázat: Csoportos létszámcsökkentés Mt. szerinti kategóriája

Foglalkoztatottak (fő)	Harminc napos időszakon belül megszüntetendő munkaviszonyok száma
21–100	legalább 10 fő
101–300	legalább a munkavállalók 10%-a
301–	legalább 30 fő

Forrás: Mt. alapján saját forrás

A gyakorlatom alapján összeállítottam, s a 6. mellékletben szerepeltetem a csoportos létszámleépítés folyamatábráját. Az eredményes csoportos létszámleépítéshez vezető elbocsátási stratégia kidolgozásakor négy területre érdemes koncentrálni: a munkáltató a jogszabályoknak megfelelően járjon el, cég jó hírneve fennmaradjon, a „túlélő” alkalmazottak biztonságban, a távozók erősnek, cselekvőképesnek érezzék magukat.

Csoportos létszámcsökkentéskor leggyakrabban elkövetett hibák:

- A csoportos létszámleépítés megkezdése világos jövőkép és célok, illetve ezek kommunikálása nélkül történik
- A vezetők leépítés-kezelési módszerei hiányosak, a szervezet nem ismeri fel
- Elbocsátottakról való gondoskodás elmulasztása (stakeholder ez alapján ítél)
- A leépítésben nem érintetteket bevonó és támogató programok elhanyagolása
- Az eredmények értékelésének elmaradása (Szatmáriné, 2000a)

A távozókat és a leépítésben nem érintett munkavállalókat egyaránt megszólító programok elengedhetetlenül szükségesek a cég jó hírnevének, munkáltatói márkájának fenntartásához, továbbá szükségesek a versenyképesség megalapozásához.

2.6. OUTPLACEMENT

Az outplacement mind a munkavállaló, mind a munkáltató érdekeit szem előtt tartó szolgáltatás, mely során a szervezetből kikerülő munkavállalóknak nyújt segítséget, támogatást. Az outplacement „gondoskodó elbocsátás” szolgáltatások a távozókkal foglalkoznak, (állami is), de a maradékkal, a „túlélőkkel” kapcsolatos feladat szintén fontos, az ő elkötelezettségük megerősítéséről is gondoskodni kell. A maradó munkavállalók biztonságérzetének erősítése az egyértelmű, világos jövőkép, célok megfogalmazása, azok elérésének maximális támogatása által szintén kulcsfontosságú a folyamatban. E feladatok egy része kiválasztás, azt a kérdést érinti, hogy kit tartson meg a szervezet (ennek hatékony és objektív eldöntésére célszerű munkavállalói minősítő lapot készíteni), másik része pedig a szervezet-, és munkakör-alakításhoz, áttekintéshez kapcsolódik (Bakacsi at al., 2000).

Outplacement során a szakemberek ideális esetben már az előkészítés során bekapcsolódnak az elbocsátás folyamatába, információs napot szerveznek, ismertetik a dolgozókkal munkajogi helyzetüket, lehetőségeiket. Esélyirodát állítanak fel, konzultációt biztosítanak, álláskeresési tréninget tartanak, végiglátogatják a környékbeli vállalatokat, át-képzési tanfolyamokat is szerveznek (Karoliny–Poór, 2010).

Többek között ezek is biztosítani tudják, hogy az outplacement egy olyan humánpolitikai eszköz legyen, amely segítséget nyújt az elbocsátott dolgozó és a munkáltató szá-

mára a leépítésből eredő pszichológiai, szociális, jogi hatások feldolgozásában és az állás-keresésben, mind egyéni, mind csoportos keretek között. A szó azt a gondoskodó vállalati magatartást takarja, amely a létszámleépítésnél bekövetkező konfliktusok kezelését végzi. Az outplacement tehát segítség az érintett alkalmazottak elhelyezkedési esélyeinek javításáért. A folyamat során át kell beszélni a munkavállalóval eddigi pályafutását, célszerű készíteni egy összegzést munkakörönként azokról a főbb felelőségekről, hatáskörökről, eredményekről, amelyekről beszámolhat lehetséges új munkáltatói számára, és amit a munkavállaló – különösen abban a helyzetben – nem tudna megfogalmazni. Konkrét tanácsokat és infrastrukturális segítséget kell nyújtani számukra karrierjük továbbépítéséhez. Ilyen például az önéletrajz, motivációs levél írása, felvételi interjú szimulálása, munkahely-keresési technikák oktatása, életvezetési tanácsadás. Az outplacement segíti az alkalmazottat új állása megtalálásában, az elbocsátás pszichés következményeinek feldolgozásában, megrendült önbizalmának helyreállításában, valamint abban, hogy reálisan lássa erősségeit, gyengeségeit. Például gyakran sikerül növelni a mobilitást, rugalmasságot, aktivitást és új szakmai orientációt elérni (Szatmáriné, 2000b).

Egy elbocsátás, csoportos létszámleépítés olyan újszerű élethelyzeteket tud teremteni, ami nagymértékben igényli az egyéni kreativitást, rugalmasságot, alkalmazkodást, s nem utolsósorban a jó célkitűzéseket, a következetes önmenedzselést. Ahhoz, hogy ezek megvalósuljanak, a csoportos létszámleépítés egyénre irányuló tevékenysége során, sikerkritériumokat kell megfogalmazni.

2.6.1. Outplacement sikertényezői

A csoportos létszámleépítés egyénre irányuló tevékenysége során az alábbi sikerkritériumokat kell megfogalmazni:

- minél korábbi, odafigyelő, hiteles kapcsolat kiépítése
- önérték-vesztés érzésének csökkentése (munkaviszony megszűnésének feldolgozása, érzelmi átfordulása, krízis megelőzése)
- proaktivitás attitűdjének formálása, felelősségvállalás felismertetése
- önismeret elősegítése, pályatanácsadás, szakmai életút áttekintése
- hiányzó kompetenciák átbeszélése, pótlását szolgáló képzés megszervezése
- egyéni változáskezelési folyamat, életvezetési tanácsadás
- munkaerőpiac megismertetése, személyre szabottan potenciális munkáltatók meghatározása, álláskeresés támogatása
- munkavállalási és beilleszkedési tanácsadás (mit tegyen, és mit ne tegyen)

- szükség esetén külső szolgáltatók, tanácsadók biztosítása

Az outplacement sikerességét illetően vegyes a kép arra vonatkozóan, hogy a programot külső tanácsadó cég képviselői, vagy belső szakemberek végezzék el. Egyes vélemények szerint a tanácsadók, coachok nem fordítanak kellő figyelmet, nem tudnak személyes kapcsolatot kialakítani az elbocsátásban érintettekkel. Más vélemények szerint az outplacement belső szakember által nyújtotta szolgáltatás azért lehet sikertelen, mert a folyamat során a HR szakemberek szerepkonfliktusba kerülnek az által, hogy egyrészt felelősek a vállalatért, másrészt az elbocsátandó alkalmazottakért is (Szatmáriné, 1999).

Azért jelöltem a külső szolgáltatók, tanácsadók szükség esetén történő biztosítását, mert a munkáltatómnál végrehajtott, több mint 900 munkavállalóra vonatkozó outplacement szolgáltatást én, mint a vállalat HR szakemberként alkalmazott munkavállalója nyújtottam, külső tanácsadó igénybevétele nélkül. E tapasztalatom alapján az outplacement szolgáltatás belső szakemberekkel történő megvalósítását sikeresebbnek, eredményesebbnek ítélem meg, hiszen az érintett munkavállalókat az illetékes HR szakember jobban ismeri, mint egy külsős, s az elbocsátással járó negatív beállítódást, a vállalatról a körülmények hatására megváltozott véleményt az érintett munkavállalók esetében könnyebben át tudja fordítani pozitív irányba.

2.6.2. Sikeres outplacement program elemei

Sikeres outplacement program eredményeként a résztvevők képessé válnak arra, hogy aktívan, új készségekkel felvértezve keressenek munkát jövőbeli életcéljuknak megfelelően. A megnövekedett aktivitásnak, a megalapozott élettervnek, a készségfejlesztésnek, illetve a térség munkaerőpiacáról szerzett információknak köszönhetően elhelyezkedési idejük számottevő mértékben, akár 50%-kal is lerövidülhet.

- **Érzelmi és operatív támogatás nyújtása** (önismeret, önmenedzselés fejlesztése, leépítésből eredő pszichológiai-érzelmi hatások feldolgozása, munkavállalók elkeseredettségének feloldása, továbblépés előkészítése, életvezetési tanácsadás)
- **Személyes tervek kidolgozása** (jó célok meghatározása team coaching keretében, melynek előnye, hogy az érintettek egymás ötleteiből is tanulva fejleszthetik saját elképzeléseiket) (Mészáros, 2012)
- **Álláskeresés támogatása** (szakmai önéletrajz, motivációs levél elkészítése, álláskereső technikák elsajátítása, állásinterjúkra történő felkészítés)

- **Külső segítségnyújtási program összeállítása** (Munkaügyi Központtal történő – törvényi előírásokon túlmutató – kapcsolatfelvétel a sikeresebb és hatékonyabb álláskeresések, képzési támogatások igénybevétele céljából, továbbá a munkavállalók korától függően, a Nyugdíjbiztosítási Igazgatósággal történő kapcsolatfelvétel, valamint a környező munkáltatókkal történő kapcsolatfelvétel, bemutatkozó, tájékoztató megbeszélések szervezése)
- **Kiadvány készítése** azokról a teendőkről, amelyeket el kell végezniük csoportos létszámleépítés esetén. Ilyen témakörök lehetnek a leépítéssel, munkaviszony megszüntetésével kapcsolatos jogi szabályozások, Munkaügyi Központok szolgáltatásainak ismertetése (álláskereső járadék, foglalkoztatást elősegítő támogatások, pszichológiai szakszolgálat, stb.), elhelyezkedést segítő munkaerő piaci információk (főbb munkáltatók bemutatása, oktatási, képzési lehetőségek címjegyzéke, álláskereső technikák, önéletrajz minták).
- **Átképzések, továbbképzések biztosítása** az elbocsátásban érintett munkavállalók részére, egyéni fejlesztési terv, karrierterv készítése (erőségek, gyengeségek, korábbi teljesítményértékelési adatok, új célok alapján, átképzésre fordítható anyagi keret biztosítása)
- **Vállalkozóvá válás támogatása** igény esetén (ügyvédi konzultáció, jogszabályok, vállalkozás beindítására elkülönített anyagi keret biztosítása)
- **Gondoskodó elbocsátás program támogatása** a törvény szerint járó juttatásokon felüli, emelt szintű biztosításával (magasabb összegű végkielégítés nyújtása, rendkívüli juttatási keret biztosítása hátrányos helyzetbe kerülő munkavállalóknak, bónuszok kifizetése, „jubileumi” jutalom kifizetése meghatározott ideig, cafeteria keret biztosítása felmondási idő esetére is, értékesítésre kerülő tárgyi eszközökre kedvezményes, elővásárlási jog, céges mobiltelefon készülék megtartása, stb.)

A támogató, gondoskodó elbocsátás, sikeres outplacement belső szakemberek által történő megvalósításakor – tapasztalatom és véleményem szerint – a távozó munkavállalóban erősebben él az a kép, hogy a vállalat „személyesen” mindent megtett a sikeres újrakezdéshez, mint az, hogy kezébe adta a munkaviszonyának megszüntetésére vonatkozó dokumentumokat. Természetesen ez a képesség is személyiségfüggő, és nagyfokú érzelmi intelligencia szükséges hozzá.

3. VERSENYKÉPESSÉG BIZTOSÍTÁSA ÉLELMISZERIPARI VÁLLALAT- NÁL

Sosem késő. Bár kétségtelen, ha a magyarországi élelmiszeriparnak már a nyolcvanas évek vége óta lenne stratégiája, most könnyebb lenne. Megemlíthető például a magánkézbeadás, a KGST piacok jelentős részének elvesztése, az alapanyagoldal átrendeződése. Egy átgondolt stratégiával minderre jobban fel lehetett volna készülni, és annak folyamatos karbantartásával most kevésbé kényszerülnének válságról beszélni.

A napjainkban és az előttünk álló években várható kihívások az élelmiszeripar számára nem kevésbé fontosak és veszélyesek. A veszélyek és lehetőségek időbeni definiálása lehetőséget teremt arra, hogy felkészüljenek. Erősségeikkel és gyengeségeikkel való szembesüléssel pedig meghatározzák mozgásterüket (Czakó, 1997).

3.1. VÁLLALATI STRATÉGIA BEMUTATÁSA

A bemutatásra kerülő vállalat az FMCG (gyorsan mozgó fogyasztói termékek) területén működik, ezen belül is a tejtermékek piacán, így a folyamatosan változó fogyasztói igényeket, a versenytársak lépéseit állandóan figyelni, elemezni szükséges, azokra azonnal reagálni kell. Az erősnek mondható versenypiaci körülményekre tekintettel folyamatosan vizsgálni kell a környezetet, számos reorganizációs tevékenységet kell végrehajtani annak érdekében, hogy az előkelő piaci pozíció megtartható legyen (Szabó, 2010).

- Szervezeti fázis jellemzése: 2005-től folyamatos reorganizáció következtében a létszám több mint 2000 főről 1000 fő alá csökkent. Regionális központi szerepét elvesztette, profiltisztítás zajlott, jelenleg is reorganizációs lépések tapasztalhatók.
- Szervezet típusa: Lapos szervezeti struktúra jellemzi. 2007-es váltást követően mátrix szervezetről funkcionális szervezeti felépítés szerint működik. A mátrix szervezetben 3 termékcsoporthoz képezi a 3 fő értékrendszert, amelyek saját üzleti egységgel rendelkeznek, a funkcionális szervezeti egységek céljait és döntéseit befolyásolják.

A vállalat részletes bemutatását a korlátozott terjedelem miatt mellékletben szerepeltetem, ennek megfelelően a Cégtörténet 7. mellékelt, Jövőkép, küldetés és vállalati célok 8. mellékletként találhatók.

Egy vállalat versenyképességének meghatározásához nélkülözhetetlen a stratégiai lehetőségeinek elemzése (9. melléklet), s stratégiájának meghatározásához ismerni kell, illetve előre kell jelezni azokat a környezeti feltételeket, amelyek a működését sikeressé teszik. Éppen ezért elvégeztem a cég Makro-környezeti jellemzését a PEST elemzéssel, Mikro-környezeti elemzését a Porter- féle Öt tényezős modellt alkalmazva, a SWOT analízist továbbá a Termékportfólió elemzést a BGC mátrixot alkalmazva és a vállalat versenytársainak elemzését, valamint az Értéklánc modell segítségével a belső elemzést.

A vállalati stratégiát összegezve, a 9. mellékletben szerepeltetett elemzésekre alapozva véleményemet elmondható, hogy a Friesland stratégiája aktív, kezdeményező, törekszik környezete befolyásolására. A cég nem csak a versenytársakhoz méri magát, hanem képes gyors és egyedi lépéseket megtenni az eredmények javítása, versenyképességének biztosítása érdekében.

3.2. HR, A VÁLLALAT SIKERÉNEK KULCSA

A vállalatok életében a legfontosabb erőforrások nem a gépek és épületek, nem a szellemi tőke és a finanszírozás, hanem mindenekelőtt azok az emberek, akik életre keltik a vállalatot. Akkor nevezhető sikeresnek egy vállalat, ha képes meghatározni és kihasználni a rendelkezésére álló erőforrásokat a megfelelő vállalati működés érdekében.

3.2.1. HR stratégia bemutatása

A vállalatnál megvalósuló folyamatos reorganizációs lépések következtében szembesültünk azzal, hogy a HR stratégia elavult, a HR jövőképének és küldetésének hiánya miatt a vállalati stratégia támogatása nehezen biztosítható. Ezt felismerve elemeztük a környezeti és fejlődési lehetőségeket, megvizsgáltuk a gyártási, marketing és technológiai, valamint a szociális, kulturális és jogi dimenziók mentén a kulcskérdéseket, és ennek eredményeképpen hoztuk létre a három alappiléren nyugvó, 11. mellékletként szerepeltetett HR stratégiánkat. Az így kialakított funkcionális stratégia támogatja a vállalat stratégiai céljainak elérését, sikeresebbé, még versenyképesebbé teszi azt.

A HR stratégia fő célja egy olyan győztes vállalati kultúra kialakítása, ahol a munkavállalók motiváltak, sikeresek, elismertek, tudatában vannak és képesek azonosulni a vállalati értékekkel, rendelkeznek megfelelő kompetenciával, amelyet folyamatos fejlesztés és méltányos javadalmazási rendszer biztosít. HR aktivitások fókusza esetünkben 3 fő pillérre épült, több HR funkciót felölelve:

I. pillér: Kiválóan teljesítő szervezet

- Teljesítmény Menedzsment Rendszer bevezetése és használata a „managerial staff”,³ részére
- Munkavállalói elégedettségi felmérés lebonyolítása és felhasználása
- Innovációs Jutalmazó Rendszer kezdeményezése és bevezetése
- Átlátható, nyitott, őszinte belső kommunikáció további fejlesztése
- Sikereink megünneplése

II. pillér: Fejlesztés & Képzés

- Tréning mátrix kidolgozása és végrehajtása az egész szervezetre
- Menedzsment fejlesztési program kialakítása a TOP 120-nak
- Termelési vezetők készségeinek fejlesztése
- Marketing és értékesítő kollégák kompetenciáinak fejlesztése

III. pillér: Magas potenciálú (high potential) munkavállalók megtartása

- Méltányos javadalmazási rendszer kialakítása és fenntartása
- Vonzó munkáltatói kép, győztes vállalati kultúra felépítése
- Utánpótlás terv készítése és működtetése TOP 120 részére

A fenti tevékenységeket teljesítmény mérőszámokkal kontrolláltuk. A 3 pillérben kitűzött célokhoz a HR osztály akcióterveket rendelt hozzá, felelősök és határidők kijelölésével, amelyet egy stratégiai térképen helyezett el a pillérek és az idő dimenziója mentén. A stratégia kommunikációja megkezdődött a szervezeten belül a menedzsmentet követően a középvezetők számára, akiknek az elkötelezettsége kulcsfontosságú tényező annak megvalósításában. Hiszen vezetői feladat az, hogy a beosztottak részére továbbításra kerüljenek a vállalat által kitűzött célok, értékek, illetve információk, sőt mi több, a kétirányú kommunikációt biztosítsák a felsővezetők és a beosztottak között.

3.2.2. Győztes vállalati kultúra kialakítása

A HR osztály legfontosabb célja természetesen az, hogy segítse a vállalati stratégia megvalósítását, amit győztes vállalati kultúra kialakításával „winning culture” kíván elérni. A vállalati kultúra konceptualizálásában, egy olyan állapotot határoztunk meg, ahol a vállalati stratégiát egy megfelelő szervezeti felépítés támogat, melyet motivált, lojális, elismert kollégák működtetnek, akik a vállalatot, annak céljait és szándékait sajátjuknak érzik.

³ Managerial staff elnevezés azon munkavállalókat foglalja magába, akik munkakörükből eredően a legnagyobb hatással vannak a vállalati teljesítményre, stratégiai célok megvalósítására. Ez a munkavállalói kör a HAY munkaköri besorolás alapján (HAY tanácsadó vállalat a szervezeten belül létező pozíciók értékeinek felbecsülésével foglalkozik a munkakörhöz tartozó feladatok és felelősségek vizsgálatán keresztül, melynek eredményeként egy munkaköri mátrix kerül kialakításra) 120 munkavállalót jelent, ezért a TOP 120-as elnevezést is gyakran használja a vállalat.

Az általunk megfogalmazott győztes vállalati kultúra fogalma úgy vélem megfelel Schein fogalom használatának, miszerint a szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartási módot (Fábián, 2011).

A győztes vállalati kultúra alapelemének tekintjük az egyértelmű feladat-, és felelősségi körök meghatározását, a munkánk hatásának ismeretét a vállalati folyamatokra, a kollégák attitűdjét, az emberek kezelését, teljesítményének mérési módját és megfelelő motivációját. A céljaink csak őszinte, nyílt kommunikációval, a kölcsönös tisztelet és megbecsülés megteremtésével, harmonikus vállalatban belüli légkörrel, a stresszhelyzetek, bizonytalanságok megfelelő kezelésével érhetők el.

A HR csapat által megfogalmazott vállalati kultúra fogalma egybe esik egy másik kitűzött céllal, mely szerint a vállalat egy erős „employer brand”-et, munkáltatói márkát szeretne kiépíteni a környezetében. A két célkitűzés természetesen összefügg egymással, mivel egy cég jó hírnevének háttérében a vállalat magatartása, szervezeti kultúrája dominál. Egy erős munkáltatói márka előnyei számos esetben érzékelhetőek a szervezet életében és folyamataiban, elsősorban a vállalati kultúrában és a dolgozói elkötelezettségben.

Vállalati kultúra kialakításával

- egyértelművé válnak a vállalati értékek
- jobb lesz a munkahelyi hangulat
- kevesebb lesz a betegszabadság
- hatékonyabb lesz a belső kommunikáció
- javul az együttműködés

Munkavállalói elkötelezettség kapcsán

- nő a dolgozói elégedettség
- emelkedik a képzések megtérülése
- a munkavállalók könnyebben azonosítják magukat a vállalat céljaival
- nő a munkavállalók felelősségérzete
- nő a motiváltság

A győztes vállalati kultúra elérése érdekében számos rendszert, programot építettünk ki, a teljesség igénye nélkül röviden ismertetek néhány HR projektet (12. melléklet) ezek közül, azokra fókuszálva, amelyek a versenyképességet véleményem szerint leginkább

elősegítették, hozzájárultak a sikeres vállalati kultúra megvalósításához, a munkáltatói márka építéséhez, az elkötelezettség és elégedettség, a cég hatékonyságának növeléséhez.

3.3. REORGANIZÁCIÓ LÉTSZÁMCSÖKKENTÉSSEL

A belső folyamatok hatékonyságának vizsgálata a vállalatnál állandósult, az illetékes kollégák célkitűzéseiben rendszeresen szerepelnek a hatékonyság növelésére vonatkozó feladatok. A vállalat nyitott, állandóan kifelé tekintő stratégiát folytat, ezt is alátámasztja, hogy – a vevők folyamatos igényeinek felmérését figyelembe véve – új termékeket vezet be a piacra. Másrészt a vállalat hosszabb időhorizontban gondolkodik, többsíkú célrendszert vall magáénak. Ennek tudható be a magyarországi menedzsment által készített tudatos reorganizációs stratégia, mely a 2006-os év végére készült el.

3.3.1. Reorganizációs stratégia kialakítása

A reorganizáció gazdasági meghatározása, mint azt már korábban kifejtettem egy szervezet, tevékenység újjászervezése, átszervezése. Ahhoz, hogy sikeresen valósítsunk meg egy reorganizációs folyamatot, mindenekelőtt szükséges a vállalat stratégiájának áttekintése.

A reorganizációs folyamataink megtervezésekor is minden esetben áttekintettük mind a vállalati stratégiát, mind az üzleti és funkcionális stratégiákat, s megválasztottuk az alábbi kérdéseket:

- Mi a központi stratégia szerepe, az hogyan járul hozzá az értékteremtéshez?
- Mi a vállalat üzletági portfóliójának a logikája?
- Milyen mértékben diverzifikált a szervezet?
- Megfelel-e a központi irányítás módja és stílusa a stratégiának?

A vállalati szintű stratégiának választ kell adnia arra a kérdésre, hogy miért épp a meglévő üzleti egységek szerepelnek portfóliójában, mi a szándéka ezen üzleti egységek további fejlődését illetően: portfólió kiegyensúlyozottsága, egyes üzleti egységek értéke a vállalat számára, főleg nyereségességi és növekedési szempontból, milyen az üzleti egységek közötti szinergia.

A reorganizációs stratégia kialakításához szintén szükséges a vállalati tevékenységi körökre kiterjesztett diverzifikációs vizsgálat. Kapcsolódó diverzifikációról beszélünk abban az esetben, ha olyan tevékenységi területeket kíván bevonni a vállalat, amelyek eddigi kompetenciája, képességei alapján növelhetők.

Nem kapcsolódó diverzifikáció akkor valósul meg, ha a vállalat részben, vagy teljes egészében új tevékenységek bevonását tervezi. Fő elemei lehetnek saját fejlesztések, egye-

sülés, felvásárlás, stratégiai szövetség kötése. Következő lépésként átgondolásra került a formális stratégia 3 fő eleme:

- Működési kör (küldetésünk megfogalmazásában szerepel, hogy milyen igényt, hogyan akarunk kielégíteni)
- Tartós versenyelőny (ennek sikeres megvalósításához nem csak azt vizsgáltuk, hogy mit akarunk és tudunk végrehajtani, hanem azt is, hogy mit tudunk másoknál jobban csinálni)
- Szinergia (esetünkben a szervezet megfelelő kialakításában, erőforrások megfelelő szintjének és elosztásának biztosításában jelenik meg)

A Friesland reorganizációs stratégiájának kialakítása során meghatároztuk a jövőképet, értékeltük a vállalatot, annak érintettjeit és azok viszonyát. Tervet készített a vállalat a stratégiai tervek megvalósítására, visszacsatolási mechanizmusra a reorganizáció eredményeiről, illetve azok összevetéséről az eredeti célokkal.

A teljesség igénye nélkül néhány végrehajtott átszervezési tevékenység:

- Célkitűzések változása (átfogó feladat, vagy irány változása, új vállalati stratégia kidolgozása és bevezetése)
- Üzleti folyamatok változása (új termelési, irányítási folyamatok kialakítása, meglévő üzleti folyamatok fejlesztése, illetve újraformálása, újjáalakítása – MFG, SAP, ISO, HACCP, WCOM)
- Sztruktúra változása (tevékenységek és felelősségi körök újraelosztása a szervezeti egységek között, a döntések központosítása, illetve decentralizálása, új környezeti feltételek belépése miatt kialakuló új szervezeti funkciók –TOP 6, TOP 30, TOP 120 kialakítása, képzési tevékenységek centralizálása)
- Technológia változása (számítógépes hardware vagy software bevezetése, új gépek, berendezések, amelyek döntően meghatározzák a vállalat működését – Piramis, Xflower, Basware)
- Emberek változása (képzési programok szervezése a szakértelem növelésére, a dolgozók feladatainak változtatása új szolgáltatás felkínálása céljából, új ösztönző rendszer – HEFOP pályázat megvalósításával vezetői és munkavállalói készségfejlesztés, back office)

A reorganizációs stratégia megvalósításában a vállalatvezetés egyik legfontosabb feladata a szervezeti struktúra és stratégiai célok összhangjának vizsgálata, mégpedig a kulcsfontosságú funkciók meghatározásán, a vállalati tevékenységek és funkciók közötti

kapcsolatok feltárásán és a szervezeti egységek önállóságán keresztül. Egy vállalat szervezeti struktúrájának változásakor saját követelményeiből, korábbi szervezeti megoldásaiból, vezetőinek tapasztalatából, képességeiből és személyiségi jellemzőiből kiindulva kell kialakítani a számára legmegfelelőbb szervezeti formát.

3.3.2. Egy konkrét reorganizáció bemutatása

A reorganizációs döntést megelőző elemzések meglehetősen vegyes eredményt nyújtottak, de a várakozásnak megfelelő képet mutattak a szervezetről, s megállapítást nyert, hogy a vállalat versenyhelyezete megkívánja a reorganizáció végrehajtását a szervezetben a vállalati küldetés eredményes megvalósítása érdekében.

A Friesland menedzsmentje részletes vizsgálat sorozat befejeztével reorganizáció mellett döntött a piacon bekövetkezett lényeges változások hatására, s ennek megfelelően a vállalat 2007-es Igazgatósági döntése így hangzott:

„A Friesland vezetése a vállalatcsoporton belüli vizsgálatokra támaszkodva a tejpiaci tendenciák figyelembevételével úgy döntött, hogy a fenntartható fejlődés megtartása érdekében, a hatékonyság növelése céljából intézkedést tesz. Ennek következményeképpen az üzemi méretét tekintve kevésbé hatékonyan működő 3 telephelyén tevékenységét megszünteti. A piaci folyamatok nyomán követésével a vállalat folyamatosan arra összpontosított, hogy működését a lehető leghatékonyabbá tegye. Mivel a külső tényezőkre a vállalatnak nincs befolyása, és a hatékonyság növelésére további lehetőséget a jelenlegi üzemszerkezet mellett a management nem lát, ezért a csoportos létszámleépítés elkerülhetetlen.”

A vállalat vezetése ennek megfelelően az Mt. 94/B §-a alapján konzultációt kezdeményezett 2007-ben az Üzemi Tanáccsal, a konzultációs folyamatba a vállalatnál képviselttel rendelkező helyi szakszervezetet is bevonta.

A vállalatnál Magyarországon 2001 óta 6 üzem eladására, lezárására, továbbá logisztikai területek átalakítására került sor. A konkrét számok ismertetése nélkül elmondhatom, hogy ezek közül emberi erőforrás oldalról történő HR folyamatainak teljes körű tervezését, végrehajtását, outplacement biztosítását több mint 900 munkavállaló esetében én végeztem.

Az elbocsátás minden esetben fájdalmas, mind a munkaadónak, mind a munkavállalónak. Vannak azonban olyan módszerek, amelyek csökkenthetik az anyagi, illetve az erkölcsi veszteségeket mindkét oldalon. A 2.6. alfejezetben már részletesen bemutatam

ezeket a módszereket, eljárásokat, amiket outplacement tevékenységem során én is alkalmaztam munkavállalóink körében.

A gyakorlatom alapján összeállítottam a csoportos létszámleépítéssel kapcsolatos teendőket, melyet a 3. táblázattal szemléltetek.

3. táblázat: Csoportos létszámleépítés feladatai

Csoportos létszámleépítés feladatai egy multinacionális vállalat üzemében			
Munkafolyamat			
	Feladat meghatározás	Teendők	Időtartam
1	Központi döntés a csoportos leépítésről	Helyi Menedzsment megbízása	1 nap
2	Igazgatóság dönt a leépítésről	Igazgatósági ülésen jegyzőkönyv – leépítési határozat, juttatás	1 nap
3	Külső-belső kommunikáció előkészítése	Szükséges dokumentáció, kommunikációs anyagok elkészítése	7 nap
4	Dolgozói juttatások számítása, tájékoztató levelek készítése	Szükséges dokumentumok	5 mnap
5	Központi Üzemi Tanács, Szakszervezeti elnök előzetes szóbeli tájékoztatása leépítésről	Megbeszélés szervezése	45 perc
6	Helyi középvezetők és szakszervezet, Üzemi Tanács tájékoztatása leépítésről	Értekezlet összehívása	30 perc
7	Középvezetők tájékoztatása leépítésről	Informálás a funkcionális igazgató által	15 perc
8	Dolgozók személyes tájékoztatása leépítésről	Üzemi gyűlés az összes dolgozóval	1 óra
9	Tájékoztató levél átadása az összes dolgozónak /várhatóan 30 nap múlva felmondás/	A tájékoztatást írásban kell megtenni	3 óra
10	Polgármester tájékoztatása személyesen	Megbeszélés szervezése	30 perc
11	Munkaügyi Központ tájékoztatása leépítésről	MK tájékoztatása, dokumentumok átadása	30 perc
12	Bérosztállyal egyeztetés feladatokról	Feladatok ütemezésének meghatározása	1 nap
13	Felmondások, ajánlólevelek készítése	Az anyagot HR munkatársak készítik	5 mnap
14	Outplacement	OP biztosítása a dolgozóknak HR által	1 hónap
15	Felmondások átadása, szükség esetén postázása a dolgozóknak	Dolgozóknak történő bejelentést követő minimum 30 nap lehet	1 nap

Forrás: Mt. alapján saját forrás

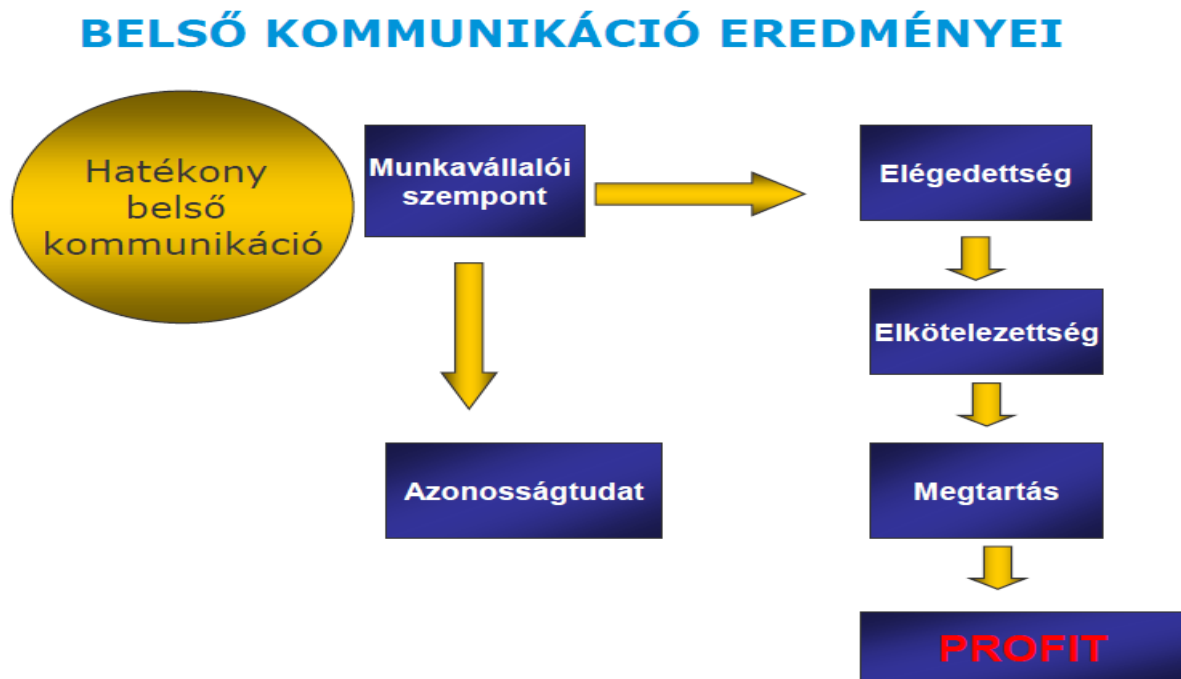
3.3.3. Őszinte, nyílt kommunikáció fontossága

A folyamatos kommunikáció jelentősége főképp a vállalat alkalmazkodóképességének fejlesztésében, váratlan és kedvezőtlen hatások kivédésében, csökkentésében mutatkozik meg. A hatékonyságra gyakorolt hatása miatt fontos, hogy a szervezetek foglalkozzanak a kommunikációval.

Ezért a vállalat minőségpolitikájában hangsúlyozza, hogy egyértelmű, őszinte kommunikációval biztosítja a cég eredményességét, s a HR osztály által felállított stratégia kulcsfontosságú pilléreként szerepelteti a vállalati belső kommunikációt.

Ennek megfelelően a HR osztály elkészítette a vállalati belső kommunikációs stratégiát, melyben deklarálta a hatékony kommunikáció előnyeit, definiálta, hogy a vállalatban belüli kommunikáció olyan egy, vagy kétirányú közlési folyamat, mely akár élő szóban, akár írásos formában információáramlást jelent a vállalati stratégiával, változásokkal és a hétköznapi folyamatokkal kapcsolatosan.

A hatékony belső kommunikáció eredménye a 3. ábrával szemléltethető.



3. ábra: Belső kommunikáció eredményei

Forrás: vállalati dokumentáció

A szervezeten belüli viszonylag gyenge kohéziót nem támogatják a jelenleg is folyamatban lévő reorganizációs lépések, amelyek bizalmatlanságot, félelmet váltanak ki a munkavállalókból. Ezért a vállalat minden erőfeszítést megtesz a belső kommunikáció folyamatos fejlesztésére, bár a kommunikációs csatornát a menedzsment irányítja, meghatározza, hol, mikor, kinek és milyen mennyiségű információt tesz elérhetővé.

A reorganizáció aktivitási tervének kommunikálása, majd végrehajtása tekintetében igyekezett a vállalat vezetése a megfelelő egyensúly kialakítására, az illetékes Üzemi Tanács és Szakszervezeti tisztségviselők bevonása mellett a menedzsment elkötelezett volt a hiteles, átlátható és személyes kommunikáció mellett. Felvállalta, hogy minden érintett telephelyen személyesen jelentette be az eladásra, vagy bezárásra vonatkozó szándékát. Ez a fajta döntésvállalás és kommunikáció pozitív üzenetet hordozott a munkavállalók számára. Indokolja ezt az állítást az is, hogy a munkahelyük elvesztésének jövőképe ellenére volt

olyan telephely, ahol 9 hónapon keresztül az érintett munkavállalók kiváló teljesítményt nyújtottak.

A reorganizációval érintett telephelyeket a menedzsment a létszámcsökkentés indításától számított első 24 órában meglátogatta, s munkásgyűlés keretén belül tájékoztatta a dolgozókat a döntésről.

Ez nem volt könnyű feladat, hiszen ezekkel a munkavállalókkal hosszú évek óta együtt dolgoztunk, ismertük személyes gondjaikat, s az adott helyzetben még azt kellett kérni tőlük, hogy a munkaviszonyuk hátra lévő idejében továbbra is a tőlük megszokott, kiváló minőségű termékeket állítsák elő. Volt, akinek már csak pár napot kellett dolgoznia, de mint említettem, volt, akinek 9 hónapot.

Hangsúlyoztam már az outplacement című alfejezetben, hogy mennyire fontos a maradó munkavállalók biztonságérzetének növelése. A munkásgyűléssel azonos időben megjelentettük a sajtóban a cég hivatalos kommunikációját, így a maradó dolgozók akár azonnal értesülhettek a hírről. Éppen ezért, a második 24 órában a csoportos létszámcsökkentéssel nem érintett irodák, üzemek, telephelyek munkatársait tájékoztattuk hasonló keretek között. Úgy gondolom, hogy a személyes jelenléttel csökkenthettük a munkavállalók szorongásait, megválaszolhattuk a jövővel összefüggő kérdéseiket. Az azt követő időszakban a felső vezetésnek és a középvezetésnek napi szintű feladatává vált a változással kapcsolatos aggodalmak, kérdések kezelése, a visszacsatolások folyamatos figyelemmel kísérése.

Úgy ítélem meg, hogy az alaposan megtervezett reorganizációnak, a jól felépített és végrehajtott akcióterveknek, a lelkiismeretes outplacement programnak és a türelmes, őszinte, átlátható kommunikációnak is jelentős szerepe van abban, hogy a vállalatnak sikerült megtartania a jól képzett munkavállalóit, erősítenie munkáltatói márkáját.

4. KUTATÁS

Hihetetlenül gyors változások világában élünk, s ebben a környezetben egy szervezetnek a túlélés és növekedés, a versenyképességének biztosítása érdekében mindig képesnek kell lennie alkalmazkodni. Az új fogalmak, technológiák új távlatokat nyitnak, a siker azon múlik, hogy felismerik-e ezeket, és megfelelően reagálnak-e rájuk.

4.1. KUTATÁS CÉLJA, VIZSGÁLATI HELYSZÍN

Egy vállalatnak egyensúlyba kell hoznia a hatékonyságot (ügyfelek szemszögéből) az eredményességgel (menedzsment szemszögéből). Ez szükségessé teszi a szigorú tervezést, fejlett szervezőkészséget, s a rendszerek megfelelő működésének biztosítását. Amennyiben ez nem valósul meg, veszélybe kerülhet a vállalat nyereségessége, versenyképessége, így a rendszereket, folyamatokat állandóan ellenőrizni, felülvizsgálni, szükség esetén módosítani kell. Ennek egyik módja a reorganizáció.

Éppen ezért dolgozatomban vizsgálati célja az, hogy megállapítsam a vállalati versenyképesség növelésében mennyire hangsúlyos szerepet tölt be a reorganizációs folyamatok végrehajtása és az outplacement, s hogyan, milyen stratégiákkal, módszerekkel, programokkal tudnak hozzájárulni a HR szakemberek a sikerhez. Ehhez fel kívánom használni a tudományos kutatásom során a témakörben megismert szakirodalmi megállapításokat, a Magyarországon eddig végrehajtott, különböző empirikus kutatások eredményeit, valamint munkám során szerzett tapasztalatomat.

Célom az, hogy a szakirodalmi áttekintések, a saját tapasztalatom, és néhány vállalati vezető interjú technikával ismertetett tapasztalata, a DGS Global Research, a CRANET,⁴ továbbá egyéb kutatási felmérések eredményeit a reorganizáció, versenyképesség témakörében összevegyem. Végül, de nem utolsó sorban az általam elkészített kutatási kérdőív Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának (SZMT) tagjai által, tanácsadói tevékenységük során egy sikeres vállalati reorganizáció kapcsán alkotott véleményüket, és az imént említett kutatási eredményeket figyelembe véve megalkossak egy HR „best practice”-t, ami hozzájárul a sikeres reorganizációs stratégia megvalósításával a vállalati versenyképességhez.

⁴ CRANET – az angliai Cranfield University által alapított és működtetett Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat, melynek a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézetének Vezetési és Szervezési Tanszéke is tagja. A tagság olyan módszertani tudásanyaghoz és empirikus adatbázishoz juttatja a tanszék kutatóit, amely a nemzetközi vérkeringés fő áramlatába helyezi őket.

A vizsgálati helyszínt jelentő vállalatot, ahol a témakörben tapasztalatomat szereztem, már részletesen bemutatam az előző fejezetben. Mivel hangsúlyos szerepet szánok az SZMT tagjai köréből – kérdőívem által – véleményt nyilvánító szakemberek álláspontjának, ezért röviden szeretném bemutatni a társaságot.

A hetvenes és nyolcvanas években honosította meg néhány fiatal szervezetfejlesztő Magyarországon a vezetési tanácsadás szervezetfejlesztési ágát (OD – Organization Development), akik 1992-ben alapították meg a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságát. A társaság jelenleg is önálló, non-profit szervezetként működik, tevékenységét önkéntes alapon szervezi. Tagságának létszáma az induló 75 főről egyenletesen növekedve mára elérte a 270 regisztrált főt. A Társaság legfőbb szerve az éves Közgyűlés, a Társaságot a kétévente választott Elnökség irányítja, akik a Közgyűlés határozatainak szellemében működtetik és képviselik hazai és külföldi szervezetekben. A Társaság tagja lehet az, aki két tag írásbeli ajánlását elnyeri, elfogadja a Társaság alapszabályát és etikai kódexét, tagdíjat fizet és részt vesz a Társaság tevékenységében. Az SZMT tevékenységével meg kíván szólítani és érinteni minden, a tudományos területen munkálkodóktól kezdve a vállalati szférában dolgozó, emberi erőforrás fejlesztéssel foglalkozó szakembert.

Céljai közt szerepelnek többek között a szervezetfejlesztésre irányuló tevékenységek, elméletek és módszerek megismerése és megismertetése, a szakma presztízsének javítása, a hazai tapasztalatok összefogása és megosztása, a külföldi eredmények és módszerek adaptálása. E célok szellemében számos neves rendezvényt és programot hoz létre a tagság (pl. „Kapcsolj! konferencia”, Legjobb OD projektek, Mezei Julcsi Díj, Tudásmegosztó Platformok). Ennek a Társaságnak én tagja vagyok, így szerencsém van munkásságát, érdemeit „belülről” is ismerni, tudásmegosztó tevékenységét élvezni.

4.2. HIPOTÉZISEK ISMERTETÉSE, KUTATÁSI MODELL

Egyre több vállalat ismeri fel, hogy munkatársaik képessége mekkora értéket képvisel, a '90-es években megindult a tehetséges munkavállalók iránti harc, s az innovatív vállalatok mindent megtettek a talentumok elcsábításáért.

A vezetők a pénzügyi eredmények biztosítása mellett egyre nagyobb hangsúlyt fektettek munkavállalóik fejlesztésére, megtartására, a velük való kapcsolatuk minőségére és motiválásukra. Az 1M-es (money/pénz) motivációs modell helyébe egyre inkább a „3M” modellje lép: Mastery (kihívás, fejlődés), Membership (munkatársi közösség), Meaning (tartalmas életvitel elősegítése, munkahely-család egyensúly megteremtése) (Kanter, 2004).

Mindezek megvalósítása, a versenyképesség biztosítása érdekében az Emberi Erőforrás szakembereknek is fejlődniük kell, stratégiai partnerre, megbízható tanácsadóra kell válniuk.

Tudományos diákköri dolgozatomban vizsgálom a versenyképesség növelésének lehetőségét, a hatékonyság vezetéselméleti modelljeit, valamint a vállalati stratégia jelentőségét. A munkahelyi innovációk gyakorisága befolyásolja egy szervezet munkafolyamataira jellemző munkaszervezeti formákat. Erre vonatkozóan a legszélesebb körű vizsgálatot az európai munkafeltétel-felmérés (European Working Conditions Survey, EWCS)⁵ biztosítja. Úgy gondolom, hogy a mai recesszióban a vállalatok versenyképességét leginkább reorganizációval, szervezeti változásokkal lehet biztosítani. Úgy vélem, hogy a reorganizációs módszerek közül a szervezetek leginkább a csoportos létszámleépítés alkalmazásával éltek. Ennek megfelelően hipotéziseimet az alábbiakban fogalmaztam meg:

1. hipotézis:

Feltételezem, hogy a munkaszervezetek típusai befolyásolják a versenyképességet, ezen belül is a „Lapos” szervezeti modell (Lean organization) a leghatékonyabb.

A hipotézis alátámasztására, megcáfolására a szakirodalom által leszárt következtetésemet kívánom felhasználni oly módon, hogy összehasonlítom az Európai Munkafeltétel-felmérés (EWCS) eredményeivel és az SZMT tagok által kitöltött kérdőívek eredményeivel, interjú alanyok véleményével.

2. hipotézis:

Eddigi tapasztalataim alapján feltételezem, hogy a jelenlegi gazdasági helyzet miatt egyre nagyobb horderejűvé váló vállalati versenyképesség növelésében leghangsúlyosabb szerepet a reorganizáció kapja.

A hipotézist alátámasztani, megcáfolni a DGS és SZMT kérdőíveinek eredményei, interjú alanyok véleménye alapján kívánom.

3. hipotézis:

A jelenlegi gazdasági helyzetben a versenyképesség biztosítása érdekében a sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetek a létszámcsökkentést, csoportos létszámleépítést tartják a legmegfelelőbb megoldási módszernek.

A hipotézist alátámasztani, illetve megcáfolni az SZMT kérdőívek eredményeinek, interjú alanyok véleményének, a Cranet kutatási eredményeinek összehasonlítása alapján kívánom.

⁵ Az MTA Szociológiai Kutatóintézetének Munka- és Szervezetszociológiai Műhelye is csatlakozott ahhoz a nemzetközi kutatási konzorciumhoz, amely a felméréssel kapcsolatos másodelemzéseket végezte. Több mint 29 ezer munkavállaló válaszolt a kérdőívre, az elemzések során négy munkaszervezet-típust különböztettek meg: tanuló-, karcsúsított vagy lapos, taylori és hagyományos vagy egyszerű szervezeti struktúrát.

4. hipotézis:

Sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetnél a HR terület hozzájárulása a vállalat eredményességéhez leginkább abban mutatkozik meg, hogy a HR vezető megbízható tanácsadóként tevékenykedik.

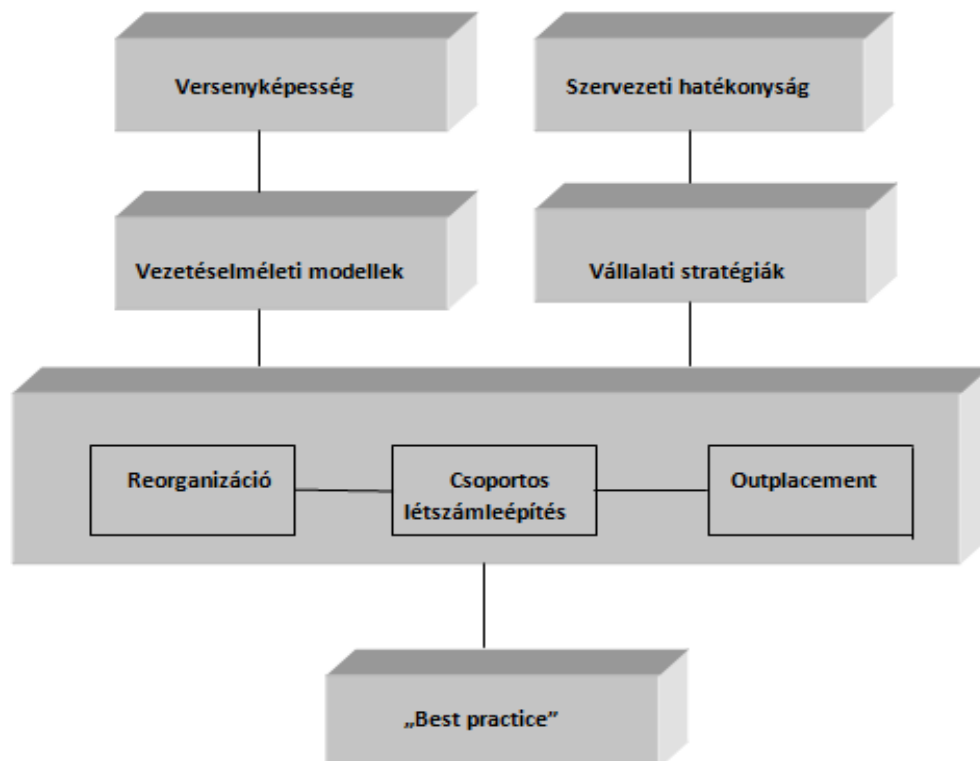
A hipotézist alátámasztani/megcáfolni az SZMT kérdőívek eredményeinek, interjú alanyok véleményének, a Cranet kutatás eredményeinek összehasonlítása alapján kívánom.

5. hipotézis:

A reorganizációs stratégia sikerének kulcsa az őszinte, nyílt kommunikáció.

A hipotézis alátámasztása, megcáfolása: a szakirodalom, valamint saját tapasztalatom által leszárt következtetésemet kívánom összehasonlítani a DGS és SZMT kérdőíveinek eredményeivel, interjú alanyok véleményével.

Mint már hangsúlyoztam, kutatásom jelentőségét, aktualitását abban látom, hogy megalkotok egy „best practice” útmutatást arra vonatkozóan, hogy a HR szakemberek miképp tudnak hozzájárulni a manapság egyre hangsúlyosabb vállalati versenyképesség növeléséhez, a reorganizáció sikerességéhez. Ehhez a felkészüléshez kívánok támpontokat nyújtani a dolgozatomban összeállított legjobb gyakorlatok felvázolásával. Kutatási modelletem ennek megfelelően a 4. ábrával szemléltetem.



4. ábra: Kutatási modell

Forrás: Saját forrás

4.3. ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREK

A mai rohanó világban – ahol az állandóságot szinte csak a megújulás követelménye jelenti – az egyre gyorsabb ütemben változó vállalati átalakulásokban, a versenyképesség, hatékonyság megőrzése csak úgy lehetséges, ha az átszervezési lehetőségekre előre felkészülünk. Erre számos módszert alkalmazhatunk. Az általam végzett kutatással, annak eredményeivel én is szeretnék hozzájárulni ehhez a felkészüléshez.

4.3.1. Kutatási módszer ismertetése

Kutatásom vizsgálatához egyrészt a kérdőíves módszert (általam készített kérdőívek feldolgozása, valamint azok egyéb kérdőíves eredményekkel történő összehasonlítása), másrészt a szóbeli megkérdezés speciális formáját, a telefonon történő interjút választottam, illetve szekunder adatgyűjtésem az irodalomkutatás és vállalati anyagok elemzésével biztosítottam, melyeket leginkább alkalmasnak tartok arra, hogy a megfogalmazott hipotéziseimet meg tudjam válaszolni, illetve a kutatás eredményeként egy legjobb HR gyakorlatot tudjak összeállítani a reorganizáció témakörében.

Be kell vallanom, eredendően az SZMT tagjaitól nagyobb részvételi aktivitást vártam a kérdőív kitöltését illetően. Az alacsony részvételi arány csak megerősített abban, hogy ismeretségi körömből, különböző gazdasági ágak első számú igazgatóival a témakörben interjút folytassak a kvantitatív vizsgálatok eredményeinek megerősítése végett.

Úgy gondolom, kutatásomról elmondható, hogy bizonyos szempontból felderítő jellegű, mivel a reorganizációval kapcsolatban kérdőíves felmérést még nem készítettek abból a célból, hogy eredményeként egy „best practice”-t hozzanak létre. Mint azt Poór (2009) könyvében hangsúlyozta, a nemzetközi cégek előszeretettel alkalmazzák az ún. „legjobb gyakorlat („best practice”)” elvet, ennek ellenére kutatómunkám során én a versenyképesség érdekében alkalmazott reorganizációra ilyen jellegű legjobb HR gyakorlatot nem találtam.

Adatgyűjtésem kvalitatív elemét egy önkitöltős, online program segítségével általam elkészített kérdőív biztosította, melyet 14. mellékletként szerepeltetek. A kitöltés így elektronikusan történt, a válaszadók megőrizhették anonimitásukat. Az interjúk és az online válaszadás során a statisztikai (átlag, gyakoriság, eloszlás) elemzés megkönnyítése érdekében azonos kérdőívet használtam.

Az egyes kérdéseket ún. cél szerinti csoportosítás alapján állítottam össze annak érdekében, hogy szerkezetileg logikus legyen az interjú. Ennek megfelelően kérdőívemet 5 szerkezeti részre osztottam:

Az első részben a kitöltőre vonatkozó kérdéseket csoportosítottam (4 kérdés). A második részben érintettem a versenyképességi vizsgálatokra vonatkozó kérdéseimet (5 kérdés). Harmadik részben a reorganizációt, szervezeti változásokat jártam körbe (10 kérdés). Negyedik részben a csoportos létszámleépítésre, outplacementre fókuszáltam (10 kérdés). Ötödik, befejező részben a sikeres reorganizációt végrehajtó vállalat azonosítását, szűrését támogató kérdéseket foglaltam össze (4 kérdés).

A 25 db tárgyköri kérdés során kérdőívemnél direkt jellegű, zárt típusú kérdéseket alkalmaztam, de szinte minden pontnál lehetőséget biztosítottam az egyéb vélemény megfogalmazására, továbbá a szűrést támogató kérdéscsoportba lehetőséget nyújtottam a kérdőívvel, kérdésekkel kapcsolatos egyéb vélemény, megjegyzés adására. 19 db kérdés esetében 1-6-ig terjedő, ún. értékelő skálát (Likert-típusú, azaz egyetértő skála) használtam. Egyrészt azért esett a választásom a 6-fokú skálára, mert ebben az esetben a választ adók az „állításlistát” értékelték abból a szempontból, hogy az egyes állításokkal milyen mértékben értenek egyet, vagy utasítják el azokat.

Úgy vélem, ez a módszer segíti leginkább a „best practice” megalkotására vonatkozó céljaimat. Másrészt, a válaszadók kénytelenek állást foglalni pozitív vagy negatív irányban, nem lehetséges az arany középút mellett döntenük, elkerülhető az ún. zéruspont problémája. 3 esetben alkalmaztam három kimenetű zárt kérdést, s szintén három esetben arányskálát.

A pontosabb értékelés érdekében a kérdőívet kitöltők összetételének meghatározására szűrőket jelöltem meg egyrészt a kitöltőre vonatkozóan (név, cég neve, tevékenységének megadása nem volt kötelező, szakmai tapasztalat, reorganizációs tapasztalat száma), másrészt a sikeres reorganizációt végrehajtott cégre vonatkozóan (tevékenységi kör, tulajdonforma, állományi létszám, reorganizáció sikerességének megítélése).

4.3.2. Mintavétel – a megkérdezettek köre

Kérdőívemet azért a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának tagjaival kívántam kitöltetni, mert véleményem szerint ők rendelkeznek a legnagyobb szakismerettel ebben a kérdéskörben, s célom elérésében – a legjobb gyakorlat megalkotása – a tanácsadói tevékenységük során szerzett nagyszámú tapasztalatuk tud leginkább segíteni.

Ennek érdekében azt kértem a tagoktól, hogy gyakorlatuk során egy sikeres reorganizációt végrehajtott cég vonatkozásában kialakított véleményük alapján válaszoljanak a feltett kérdéseimre.

A következtetések alaposabb alátámasztása érdekében a megkérdezettek körét kibővítettem az ismeretségi körömben a konzervipar, tejipar, autóipar, értékesítés, B2B területén működő első számú vezetők interjújával is. A minta kiválasztása tehát szakértői, más néven saját megítélésen alapuló mintavétel alapján történt.

A vizsgálatot ezekből a forrásokból nyert adatok összehasonlító elemzésével folytattam le. Ezeket a véleményeket továbbá összehasonlítottam a témakör szakirodalmi megállapításaival, saját tapasztalatommal, valamint egyéb, országos kutatások eredményével. Az adatgyűjtés időtartamát tekintve, 2 hét állt a válaszadók rendelkezésére.

A kutatási hipotéziseim megválaszolását, a sikertényezők megfogalmazását, valamint a „best practice” megalkotását a kérdőív kérdéseire kapott diszkrét változók elemzése, valamint a véleménykérdések, az igazgatókkal folytatott beszélgetés információi és a vállalati anyagok áttekintése együttesen teszik lehetővé.

4.4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK

Az általam elvégzett jelen kutatás nem tekinthető reprezentatívnak, egy keresztmetszeti vizsgálat, egy pillanatkép a sikeres reorganizációt végrehajtó vállalatokkal kapcsolatban. Ugyanakkor a következtetések levonása után a későbbiekben alkalmas lehet arra is, hogy bizonyos időközönként ismételve, longitudinális panelvizsgálattá válva segítse a versenyképesség érdekében történő folyamatok, tevékenységek alakítását, folyamatos fejlesztését.

4.4.1. Résztevői statisztika

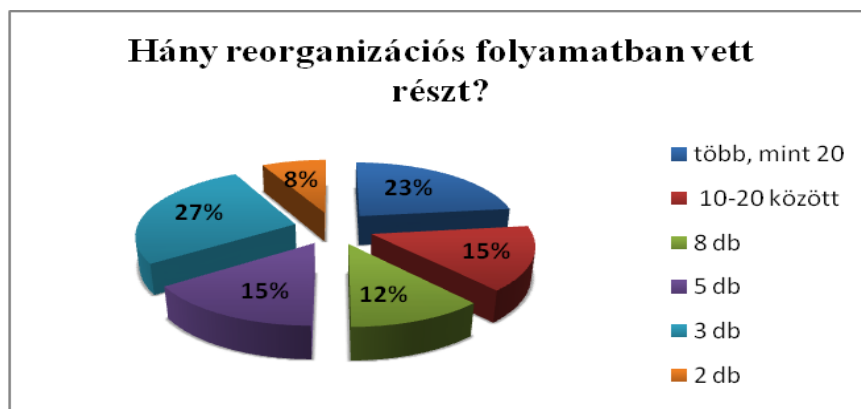
A kérdőívek feldolgozását követően először a résztvevők összetételét szeretném bemutatni. Meg kell, hogy említsem, annak ellenére, hogy a kérdőív önkéntes és névtelen volt, a kiküldött 270 fő SZMT tag közül összesen 21 fő küldte vissza a kérdőívet, mely 7,77%-ot tesz ki. Többen jelezték vissza, hogy a kérdőívet gyakorlati tapasztalat hiánya miatt nem töltötték ki, ami arra enged következtetni, hogy a vállalatok jelentős része a reorganizációs folyamatokat tanácsadó közreműködése nélkül valósította meg.

A kvantitatív vizsgálatok eredményeinek megerősítése végett az ismeretségi körömből 5 fő első számú vezetővel végeztem interjút. A statisztikai összehasonlíthatóság érdekében az interjú során az SZMT tagok részére megküldött on-line kérdőív kérdései mentén folyt az irányított beszélgetés. Ennek megfelelően 26 db kérdőív eredményét hasonlítottam össze a szakirodalom és saját tapasztalatom alapján konceptualizált véleményemmel, valamint egyéb, országos szintű kutatási eredményekkel.

Mielőtt a feltett kérdések elemzését bemutatnám, a kérdőívek szűrőjeként szereplő kitöltőket, valamint a jellemzett vállalatokat szeretném bemutatni.

A kitöltők, – mint az 5. ábra szemlélteti – 83%-a több mint 10 év szakmai tapasztalattal rendelkezik. Minden kitöltő, legalább 2 reorganizációs folyamatban vett részt, legtöbben (27%) 3 folyamatban, s 23%-a több mint 20 alkalommal. Ezek az adatok tükrözik, hogy a válaszadók nagy tapasztalattal rendelkeznek a kutatásom témájában.

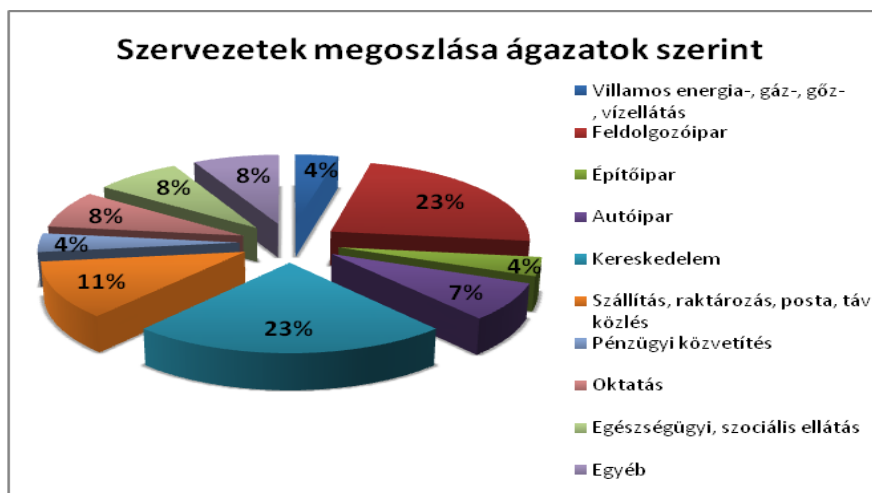
Mint említettem, többen visszajelezték, hogy ezen a területen nem végeztek tanácsadói tevékenységet. A folyamatban történő részvételi arány tükrözi egyrészt, hogy a szolgáltatás ezen a területen is koncentrálódik, másrészt, akinek a munkáját megismerték a vállalatvezetők, elégedettek voltak vele, s ismételten megbízták egy újabb projekttel, vagy őket ajánlották partneri, ismeretségi körükben.



5. ábra: Kutatási kérdőívet kitöltők reorganizációs tapasztalatai

Forrás: Saját kérdőíves adatok

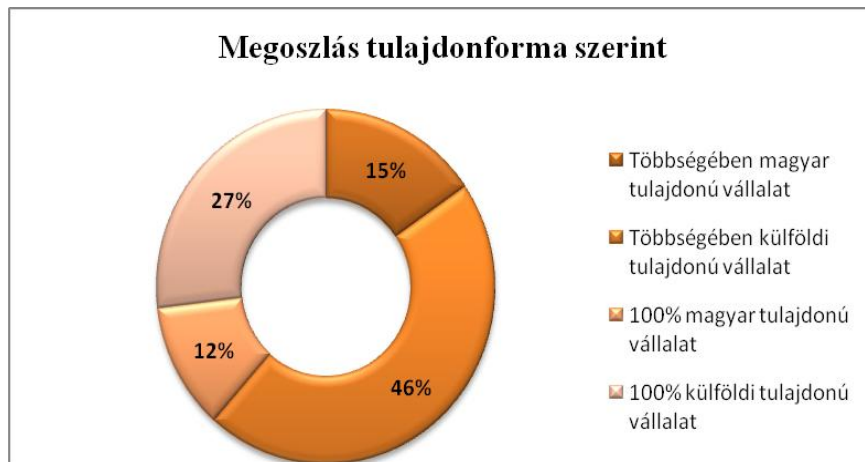
Amennyiben a reorganizációt végrehajtó vállalatok és az ágazati hovatartozás közötti kollerációt vizsgáljuk megállapítható, hogy a feldolgozóipar, kereskedelem és az autóipar területén volt jelentős a végrehajtott reorganizációk száma, mely tükrözi azt is, hogy egy-egy szervezet milyen mértékben vált a globális válság áldozatává (6. ábra).



6. ábra: Kutatásban résztvevő szervezetek ágazatok szerinti megoszlása

Forrás: Saját kérdőíves adatok

A sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetek tulajdonforma szerinti megoszlását vizsgálva megállapítható, hogy a résztvevők közül 46%-ban többségében külföldi tulajdonú, 27%-ban teljes mértékben külföldi tulajdonú vállalat található (7. ábra).

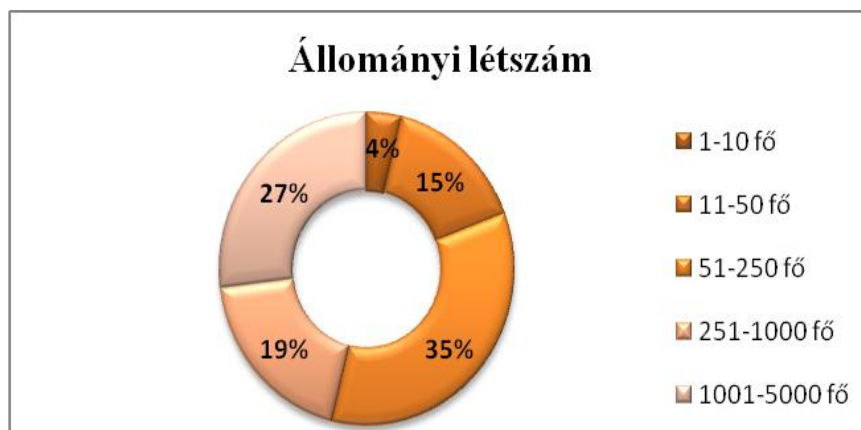


7. ábra: Kutatásban résztvevő szervezetek tulajdonforma szerinti megoszlása

Forrás: Saját kérdőíves adatok

A kutatási kísérletbe bevont vállalatok állományi létszámát tekintve (8. ábra) megállapítható, hogy jelentős mértékben – 27% – képviseltették magukat az 1000–5000 főig foglalkoztató munkáltatók, valamint a KKV-k, míg az 5000 fő feletti munkáltatók a kutatásban nem reprezentáltak. Ennek két oka is lehet.

Egyrészt, az ilyen méretű nagyvállalatok kiterjedt létszámú humán erőforrás apparátussal rendelkeznek, így vélhetően a reorganizációs tevékenységeket külső tanácsadó nélkül valósították meg, másrészt a válság hatása mostanra érte el azt a szintet esetükben, hogy olyan reorganizációs folyamatokhoz kell nyúlniuk, mely csoportos létszámleépítést is von maga után – lásd MOL, Nokia.



8. ábra: Kutatásban résztvevő szervezetek állományi létszáma

Forrás: Saját kérdőíves adatok

A kutatási kérdőívet kitöltők 50%-a ítélte úgy, hogy a sikeres reorganizációt követően a vállalat helyzete jó lett, 23%-uk ítélte meg kiválónak, míg 27%-a közepesnek.

Mivel a résztvevőket arra kértem, hogy a kérdőívben feltett kérdéseimre egy sikeres reorganizációt végrehajtott szervezet vonatkozásában válaszoljanak, s a válaszadók széles körű ágazatban képviseltették magukat, így a kutatásom eredményeként megalkotható a „best practice”.

4.4.2. Vélemények megoszlásának elemzése

Ezt követően, tapasztalatom alapján alkotott véleményem, az SZMT tagjai által kitöltött, és interjú keretében első számú vezetők részére feltett (továbbiakban: saját kutatás) kérdéseimre kapott válaszokat elemzem táblázatok és diagramok segítségével annak érdekében, hogy kutatási hipotéziseimet megválaszoljam.

Ebben az alfejezetben – teljes kérdőív elemzésének bemutatása nélkül – azokat a kérdéseket vizsgálom, amelyek hipotéziseimmel szorosan összefüggnek, a sikeres reorganizációt támogató legjobb HR gyakorlatok elkészítését elősegítik. A skálakérdéseknél egy hatfokozatú rangsorskála mentén lehetett válaszolni minden opció esetében:

- 1 – egyáltalán nem jellemző / nem értek egyet / nem fontos
- 2 – részben nem jellemző / nem értek egyet / nem fontos
- 3 – inkább nem jellemző / nem értek egyet / nem fontos
- 4 – inkább jellemző / egyet értek / fontos
- 5 – részben jellemző / egyet értek / fontos
- 6 – teljes mértékben jellemző / egyet értek / fontos

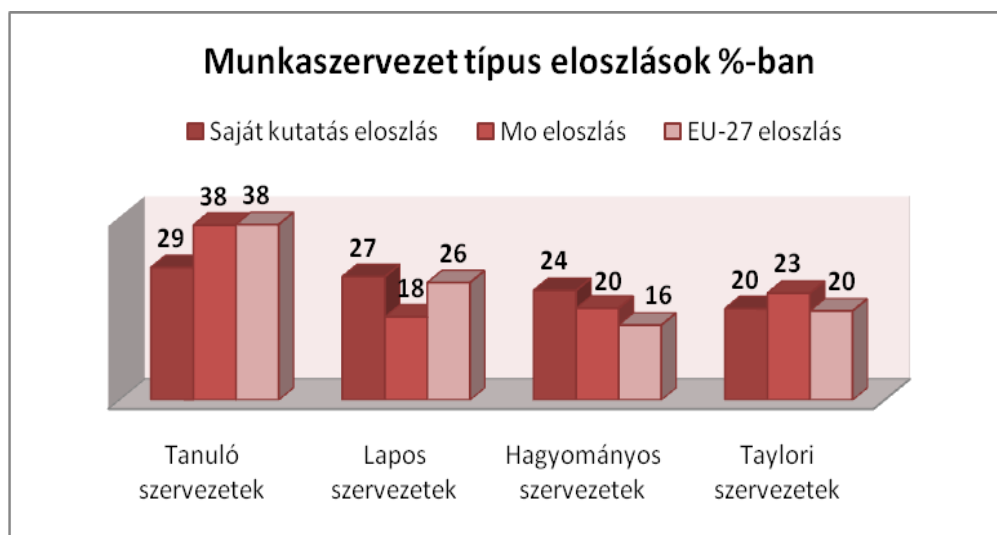
A kapott értékeket 1-6-ig súlyoztam, ezzel megállapíthatóvá vált a semleges érték, mely 3,5-nél található. Azokat a válaszokat tekintem kevésbé jellemzőnek, ahol az eredmények alapján kapott érték 4 alatt van, vagyis inkább negatív véleményt tükröz.

A tárgyköri kérdések első része a versenyképességi vizsgálatokra vonatkozott. A 2005-ös Európai Munkafeltétel-felmérés (EWCS) eredményei alapján azonosították a kutatók azt a 4 munkaszervezeti típust, amely a munka minőségének, termelékenységnek a fejlesztését, a versenyképesség biztosítását, az innovációt és a nagyfokú tanulási kapacitást leginkább elősegíti. Ennek megfelelően első kérdésemmel arra kívántam választ kapni, hogy a sikeres reorganizációt végrehajtó vállalatokra, e munkaszervezet típusok közül melyik a legjellemzőbb. Az eredményeket a 4. táblázat és a 9. ábra mutatja.

4. táblázat: Kutatásban résztvevőkre jellemző munkaszervezet típusok

A felsorolt munkaszervezet típusok közül melyik jellemző a sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetre?	1	2	3	4	5	6	Súlyozott átlag
<i>Tanuló szervezetek (Discretionary learning forms)</i>	3	0	0	6	9	8	4,62
<i>Lapos szervezetek (Lean organisation)</i>	0	0	6	9	7	4	4,35
<i>Hagyományos szervezetek (Traditional structure forms)</i>	2	5	4	2	7	6	3,96
<i>Taylori szervezetek (Taylorist organisation)</i>	3	8	1	7	7	0	3,27

Forrás: Saját kérdőíves adatok



9. ábra: Kutatásban résztvevőkre jellemző munkaszervezet típusok

Forrás: Saját kérdőíves adatok, valamint EWCS kutatási adatok

Valeyre at al. (2008) alapján Makó at al. (2008a) p.1080

Az eredményekből megállapítható, hogy a tanuló szervezetek 29%-kal (4,62), a lapos szervezetek közel azonos, 27%-kal (4,35), míg a hagyományos szervezetek 24%-kal (3,96), s a taylori szervezetek csupán 20%-kal (3,27) képviseltetik magukat a sikeres reorganizációt végrehajtó vállalatok között. A munkaszervezet típusok országonkénti különbségei a történelmi, kulturális, intézményi különbségekre vezethetők vissza. Összehasonlítva az EWCS kutatás eredményeit a saját kutatási eredményeimmel látható, hogy a tanuló szervezeteket átlagon felüli gyakoriság (38%) jellemzi Magyarországon és az EU-27 országaiban, a saját kutatási eredményem ettől egy kicsit elmaradt (29%), de még mindig a legmagasabb szintet érte el.

Elsőbbsége annak tudható be, hogy a versenyképesség érdekében nagy hangsúlyt fektetnek az ilyen szervezetek az autonóm munkacsoportokra, a munka minőségének önálló ellenőrzésére, a tanulás és problémamegoldás fontosságára és a feladatok komplexitására, mely a hatékonyságot nagymértékben elősegíti. Ezen túlmenően elmondható, hogy Magyarországon egyre több szolgáltató központ folytat tevékenységet, melyek jellemzően a tudás intenzív, tanuló munkaszervezeti típusra jellemző keretek között működnek.

A lapos szervezetek esetében a saját kutatási eredményem (27%) közel megegyezik az EU-27 eredményeivel (26%), míg a magyarországi eredmények jelentősen elmaradnak (18%) ettől. A saját kutatásom és a magyarországi eredmények közti jelentős eltérés arra vezethető vissza, hogy a saját kutatásomban a kitöltők 46%-a többségi külföldi tulajdonú, 27%-a teljes mértékben külföldi tulajdonú vállalatra vonatkozóan adták meg válaszaikat.

Tapasztalatom alapján hipotézisemben azt feltételeztem, hogy a versenyképesség biztosításában a lapos szervezeti modell a leghatékonyabb. Igaz ugyan, hogy ezt a munkaszervezet típust a team munka, a tudás felhasználása érdekében alkalmazott munkaköri csere, a minőséggazdálkodás (önálló ellenőrzés, minőségi normák betartása), a just-in-time (keresletvezérelt munkavégzés) és a tanulási dinamizmus jellemzi, de mégis elmaradt az első helyen végzett tanuló szervezet típustól.

Ez abból adódhat, hogy a munkahelyi autonómia összekapcsolódik a munkatempókényszerrel, a szigorú termelési normák követelményével, s a nagymértékű munkaköri csere a hatékonyságot kissé visszaveti. A hagyományos munkaszervezet típus eredményei számomra meglepetést okoztak (24%). Annak ellenére, hogy a munkavégzési módszerek jelentős része informális, az új dolgok tanulásának és a team munkának lehetősége itt a legalacsonyabb, mégis (3,96) viszonylag magas értéket kapott a saját kutatási eredményeimben a sikeres reorganizációt végrehajtó vállalatok tekintetében. Az, hogy az általam kritikusnak (4-es érték alatti) ítélt szintet éppen csak túlszárnyalta annak köszönhető, hogy az autonómiában nem marad le jelentősen a tanuló és a lapos szervezetektől. A taylori szervezetek esetében hasonló a helyzet az eloszlások tekintetében, a saját kutatási eloszlás megegyezik az EU-27 eredményeivel, a magyarországi 3%-kal magasabb ezektől. Ennek oka az, hogy a versenyképességet biztosító autonómia, tanulási lehetőségek minimálisak, nem jellemző a segítségnyújtás.

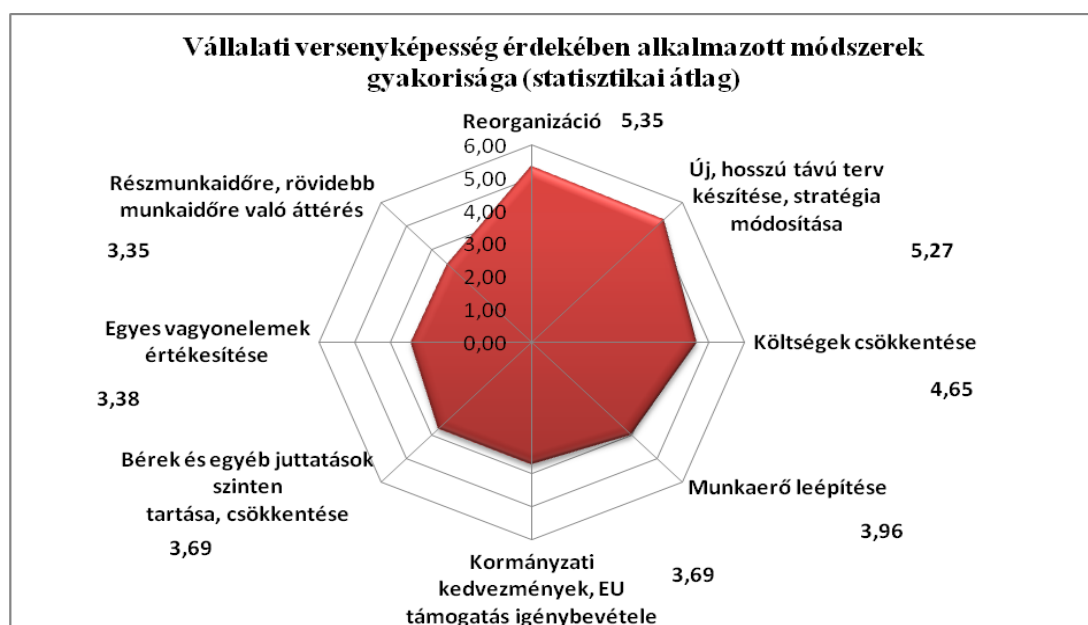
A következő pontban arra keresem a választ, hogy a vállalati versenyképesség növekedése érdekében a felsorakoztatott módszerek, lehetőségek milyen mértékben játszanak szerepet.

Lehetőség volt egyéb módszer megjelölésére is, de ezzel az opcióval a válaszolók nem éltek. Itt vizsgálom meg azt a kérdést is, hogy a válság hatására sikeres reorganizáció keretében milyen intézkedéseket hajtottak végre a résztvevő vállalatok, valamint saját kutatási eredményeimet összehasonlítva a DGS 2009 februárjában készített, válságkezelési kutatásának – Mit tesznek a vezetők és a HR-esek recesszióban? – (továbbiakban: DGS kutatás) eredményével hozom meg következtetéseimet (Czakó at al., 2009).

Hipotézisemben többek között feltételezem, hogy a vállalati versenyképesség növelésében leghangúlyosabb szerepet a reorganizáció kapja.

Saját kutatási eredményeimet tekintve megállapítható, hogy a jelenlegi gazdasági helyzetben a vállalati versenyképesség növelése érdekében a reorganizáció tölti be a leghangúlyosabb szerepet 5,35 értékkel, ezt követi az új, hosszú távú terv, stratégia készítése, módosítása (5,27), s harmadik helyen áll a költségek csökkentése (10. ábra).

A jelenlegi gazdasági válság hatására a kereslet-kínálat arányok módosultak, az árbevétel, a költségek, és a rendelkezésre álló erőforrások, feladatok jelentősen megváltoztak. Ezekre a változásokra megfelelő válaszokkal kell reagálniuk a cégeknek. Ez olykor a költségek csökkentését (bérköltség, bér munkások számának, utazási, képzési, reklám, stb.) jelenti. Mint látható a DGS kutatási eredményekből, ezeket az intézkedéseket – melyek leginkább rövidtávon segítenek – a vállalatok megtették, de hosszú távon sokszor mélyrehatóbb intézkedéseket kell hozni, reorganizációs folyamatokat kell végrehajtani.



10. ábra: Vállalati versenyképességet biztosító módszerek gyakorisága

Forrás: Saját kutatási eredmények

Saját kutatási eredményeim alátámasztják ezt a megállapítást, hiszen a kutatásban résztvevő vállalatok reorganizáció keretében a szervezeti átalakítást, létszámcsoökkentést jelölték meg teljes mértékben jellemző, végrehajtott intézkedésként (5. táblázat).

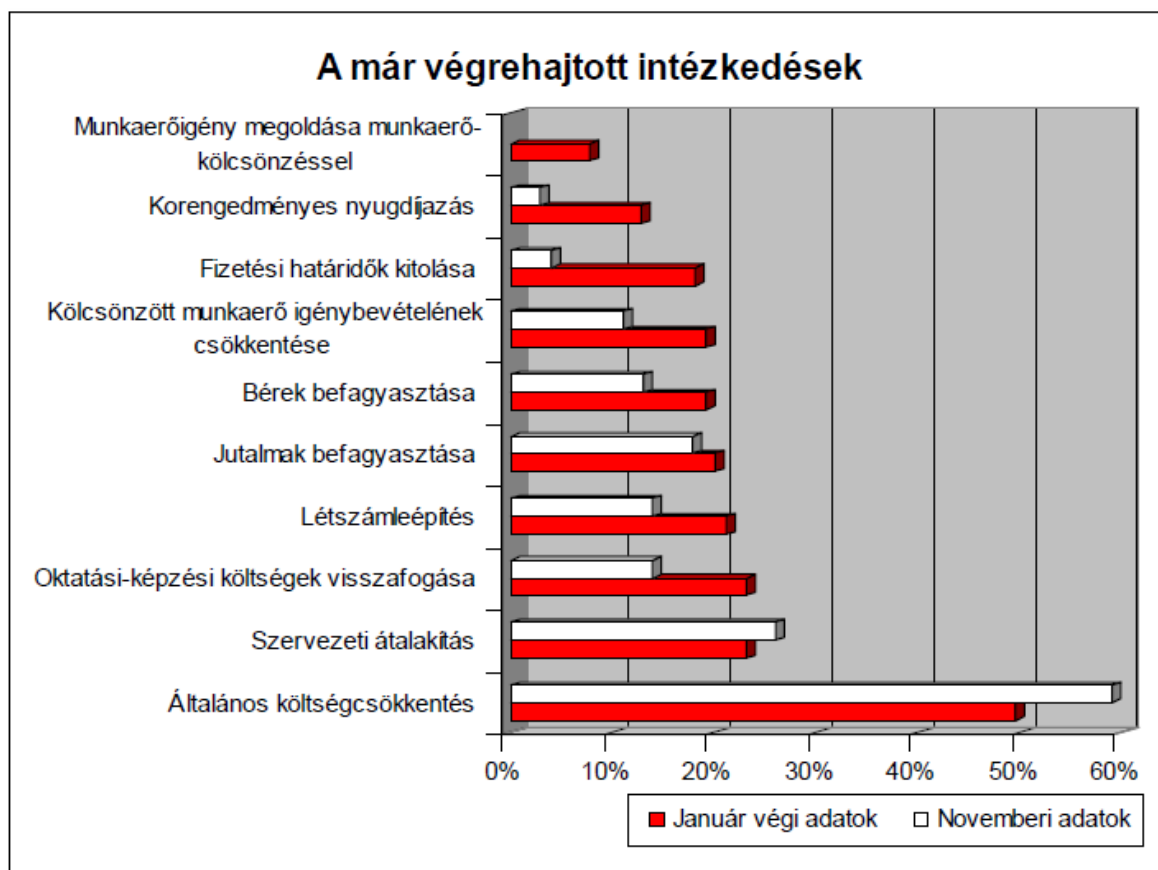
5. táblázat: Válság hatására, versenyképesség érdekében végrehajtott intézkedések

Kérem, ismertesse, hogy a válság hatására sikeres reorganizáció keretében mely intézkedéseket hajtották végre?	1	2	3	4	5	6	Súlyozott átlag
<i>Szervezeti átalakítás, összevonás</i>	0	0	0	12	6	8	4,85
<i>Létszámcsoökkentés, csoportos létszámleépítés</i>	2	0	0	1	19	4	4,81
<i>Általános költségcsökkentés</i>	3	0	3	6	6	8	4,38
<i>Képzések szervezése (pl. 4+1 munkanap)</i>	0	3	3	7	9	4	4,31
<i>Létszám befagyasztása</i>	3	0	9	4	7	3	3,81
<i>Bérek/jutalmak befagyasztása</i>	4	0	7	7	7	1	3,62
<i>Tevékenységek kiszervezése</i>	3	4	3	8	6	2	3,62
<i>Fizetési határidők kitolása</i>	8	3	0	6	4	5	3,38
<i>Oktatási-képzési költségek visszafogása</i>	9	0	5	4	2	6	3,31
<i>Kölcsönzött munkaerő igénybevételének csökkentése</i>	8	3	0	9	3	3	3,19
<i>Munkaerőigény megoldása munkaerő kölcsönzéssel</i>	8	0	9	4	0	5	3,12
<i>Korengedményes nyugdíjazás</i>	6	3	3	11	3	0	3,08
<i>Atipikus foglalkoztatási formák bevezetése</i>	5	4	6	7	4	0	3,04

Forrás: Saját kutatási eredmények

Saját kutatási eredményeimet összehasonlítva a DGS kutatás eredményével, érdekes megállapítás tehető. A DGS kérdőívet kitöltő 180 hazai szervezet vezetője és/vagy HR munkatársa úgy nyilatkozott, hogy a válság hatására 2009 januárjában 50 %-uk általános költségcsökkentést hajtott végre, s 23-23%-uk a szervezeti átalakításokat végrehajtotta és az oktatási költségeket visszafogta (11. ábra).

Saját kutatási eredményeimet tekintve, mára mindkét esetben az általános költségcsökkentés a harmadik helyre pozícionálta magát, közel azonos (4,65 és 4,38) értékkel. Pozitívumként értékelhető az is, hogy az oktatási, képzési költségek visszafogása az előkező harmadik helyről a kilencedik helyre csúszott. Ez fontos információ annak tudatában, hogy a versenyképesség növeléséhez nélkülözhetetlen a munkavállalók folyamatos fejlesztése, képzése.



11. ábra: Válság kapcsán, versenyképesség érdekében végrehajtott intézkedések

Forrás: Czakó at al. (2009) p. 16.

A globális válság oly mértéket öltött, hogy hatását a mai napig érzékelik a szervezetek. Igaz, már nem az általános költségcsökkentést helyezik előtérbe, hanem a reorganizáció megvalósítását, ezen belül pedig a szervezeti átalakítást, összevonást (4,85), a létszámcsökkentést, csoportos létszámleépítést (4,81).

Ez az eredmény részben alátámasztja a 3. hipotézisemet, melyben feltételezem, hogy a sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetek a létszámcsökkentést tartják a legmegfelelőbb megoldási módszernek a versenyképesség biztosítása érdekében.

A legfrissebb országos Cranet (továbbiakban: Cranet 2012) eredmények is azt mutatják, hogy Magyarországon az elmúlt három évben a vállalatok összlétszáma a megkérdezett 62 szervezet 52%-ánál csökkent, csak egyharmadánál növekedett, s 14%-uknál nem változott (Poór at al., 2012b).

Létszámcsökkentés esetében a megkérdezett vállalatoknál legnagyobb mértékben (41%) a létszámstopot alkalmazták, 19%-nál az elbocsátást. Előnyugdíjazás, önkéntes felmondás 16%-nál szerepelt, míg a kiszervezés volt a legkevésbé hangsúlyos módszer, mindössze a megkérdezettek 22%-ánál fordult elő (6. táblázat).

6. táblázat: Létszámcsökkenési megoldások - Magyarország

Magyarország	1 egyáltalán nem	2	3	4	5 nagyon nagy- mértékben	Összesen
<i>Létszámstop</i>	28%	3%	9%	19%	41%	100%
<i>Előnyugdíjazás</i>	50%	12%	6%	16%	16%	100%
<i>Önkéntes felmondás</i>	44%	25%	6%	9%	16%	100%
<i>Elbocsátás</i>	34%	16%	22%	9%	19%	100%
<i>Belső áthelyezés (átcsoportosítás)</i>	31%	19%	25%	22%	3%	100%
<i>Nem hosszabbítják meg a határolt idejű szerződéseket</i>	44%	28%	13%	9%	6%	100%
<i>Kiszervezés (outsourcing)</i>	78%	13%	6%	3%	0%	100%
<i>Egyéb</i>	97%	0%	0%	0%	3%	100%

Forrás: Poór at al. (2012b) p. 23.

Célszerűnek tartok egy rövid összehasonlítást bemutatni a jövő évi tervekkel kapcsolatban is. A tudományos diákköri pályamunkám lezárását megelőző pár napban készült el a DEVISE Hungary és a Simconsult⁶ együttműködésében a Fizetésemelés 2013 országos kutatási összefoglaló tanulmány, mely 386 magyarországi munkáltató adataira épül. Mint tudjuk, a vállalat vezetői gazdasági helyzetük alapján döntenek hatékonyságuk növelésének módszereiről. Ebben a tanulmányban a résztvevők 32%-a számít romló, jelentősen romló gazdasági eredményre, 46%-a stagnáló gazdasági kilátással számol, s csak a kitöltők 22%-a tűnik optimistának a gazdasági kilátásokat tekintve.

A válaszadók hatékonyság növelésének eszközét 44%-ban a szakmai képzésekben látják. Hangsúlyos ezen felül a munkaköri szerepek ki-, és átalakítása, folyamatok felülvizsgálata, szervezetek átalakítása. Fontos továbbá az, hogy a jelenlegi gazdasági helyzetben a válaszadók 11%-a a következő évre elbocsátásokat tervez hatékonysága megtartása érdekében. Összevetve a többi kutatási eredménnyel, az elbocsátási tendencia ugyan csökkenést mutat, de még mindig magasnak tekinthető (Dara–Kertész, 2012).

Következő pontban azt vizsgálom, hogy a sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetnél a HR terület hozzájárulása a vállalat eredményességéhez leginkább abban mutatkozik meg, hogy a HR vezető megbízható tanácsadóként tevékenykedik.

6 DEVISE Hungary: Számos eszközzel, sok esetben provokációra épülve segíti partnereit. Célja a tudatosabb, egymásra és a munkavállalókra jobban odafigyelő, hatékony működést biztosítani tudó vezetői kultúra elősegítése. A Simconsult tanácsadói stratégiai, szervezetelemzési és HR projekteken korszerű vezetési és HR ismeretek átadásával járul hozzá a hatékonyság és versenyképesség fokozásához.

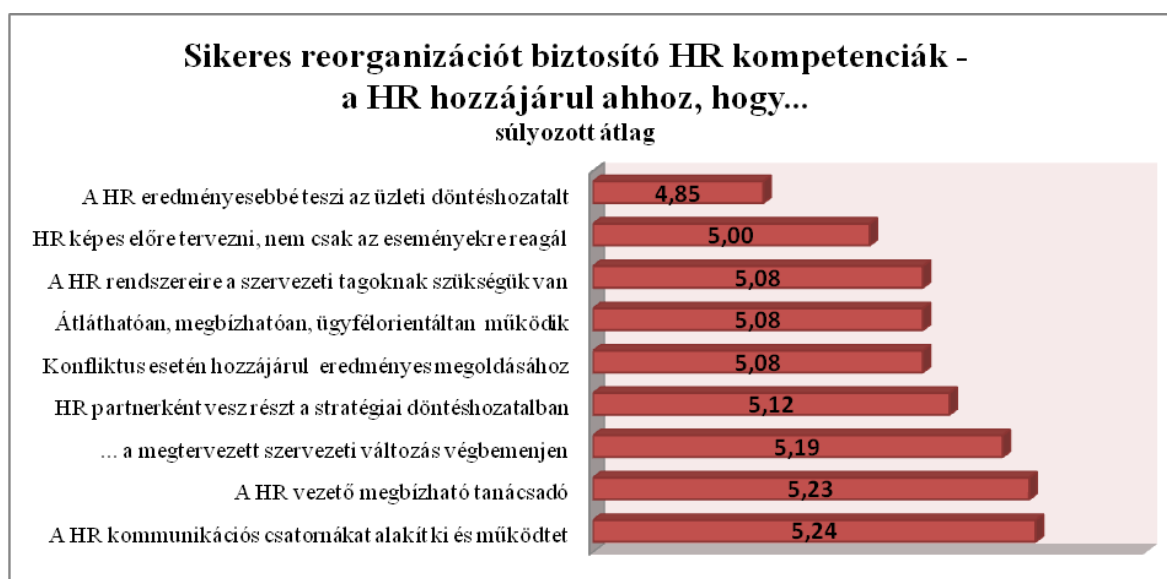
Ezt a feltételezésemet saját kutatásom, valamint a Cranet (Átalakuló emberierőforrás-menedzsment a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008–2009, – továbbiakban: Cranet 2009) vizsgálati eredményeire alapozva kívánom megerősíteni (Poór at al., 2012a).

A Cranet 2009 eredményei alapján a jellegzetes sikert hozó HR kompetenciákat – megegyezően az Ulrich és szerzőtársai által 2009-ben azonosított HR menedzseri kompetenciákkal – három témakörben emelték ki:

- személyes hitelesség (mely magában foglalja az eredményességet, hatékony kapcsolatokat és kommunikációs képességet) 84%-os eredményt ért el
- változásmenedzselési képességek 68%-ban voltak dominánsak
- üzleti ismeretek, hangsúlyozva az értékteremtést 66%-ot kaptak (Poór, 2009b)

A fenti kompetenciák összességét én úgy definiáltam, hogy a „HR vezető, mint megbízható tanácsadó” tevékenykedik, így járul hozzá a vállalat eredményességéhez. Ehhez szükséges, hogy mint HR szakemberek:

- legyünk egyszerre üzleti tanácsadók és felkészült HR szakértők
- figyeljünk, informálódjunk, majd cselekedjünk
- helyezzük az üzleti érdekeket előtérbe
- legyünk meggyőzőek és feddhetetlenek
- váljunk bizalmassá
- gondolkozzunk összefüggésekben



12. ábra: Sikeres reorganizációt biztosító HR kompetenciák

Forrás: Saját kutatási eredmények

Saját kutatási eredményeimet vizsgálva megállapítható, hogy a válaszadók első helyen szerepeltették a kommunikációs csatornák kialakításának és működtetésének (5,24) jelentőségét, s második helyre rangsorolták a HR vezető megbízható tanácsadó kompetenciát, 5,23 értékkel (12. ábra). Mivel ennek a kompetenciának a súlyozott átlaga jelentős értéket képvisel, s szinte azonos az első helyen szereplő kommunikációs csatornák biztosításával, így ezt a feltételezésemet igazoltnak tekintem.

A továbbiakban az 5. hipotézisemnek megfelelően azt vizsgálom, hogy a reorganizációs stratégia sikerének kulcsát a kutatásban résztvevők miben látják (7. táblázat). Már az előző pontban is megállapítást nyert, hogy a sikeres reorganizációt támogató HR kompetenciák közé a megkérdezettek első helyen pozícionálták a kommunikációs csatornák kialakítását és működtetését. Ezt az álláspontot tovább erősíti, hogy a saját kutatásom eredményeként egyértelműen első helyre került az őszinte, nyílt kommunikáció, 5,69-es értékkel.

7. táblázat: Reorganizációs stratégia sikerkritériumai

Kérem, rangsorolja a sikeres reorganizációs stratégia sikerességét befolyásoló tényezőket:	1	2	3	4	5	6	Statisztikai átlag
<i>Őszinte, nyílt kommunikáció</i>	0	0	0	0	8	18	5,69
<i>A menedzsment team támogatása, elkötelezettsége</i>	0	0	0	5	0	21	5,62
<i>HR osztály felkészültsége, közreműködése</i>	0	0	0	6	8	12	5,23
<i>Válságstratégia megalkotása, akciótervek végrehajtása</i>	0	0	4	3	3	16	5,19
<i>A folyamat ütemezése</i>	0	0	2	7	6	11	5,00
<i>Működési költségek csökkentése</i>	3	0	0	7	6	10	4,65
<i>Vállalatok közötti együttműködés erősítése</i>	0	0	5	9	9	3	4,38
<i>Állami válságkezelési támogatás igénybevétele</i>	7	0	8	8	3	0	3,00

Forrás: Saját kutatási eredmények

Az őszinte, nyílt, kétirányú kommunikáció fontosságát alátámasztja a Cranet 2008 – „In focus: Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey” elnevezésű – HR menedzsmentre vonatkozó nemzetközi, összehasonlító kutatás is (továbbiakban: Cranet 2008), valamint a 8. táblázatban szerepeltetett Cranet 2012 kutatási eredménye (Karoliny at al., 2009).

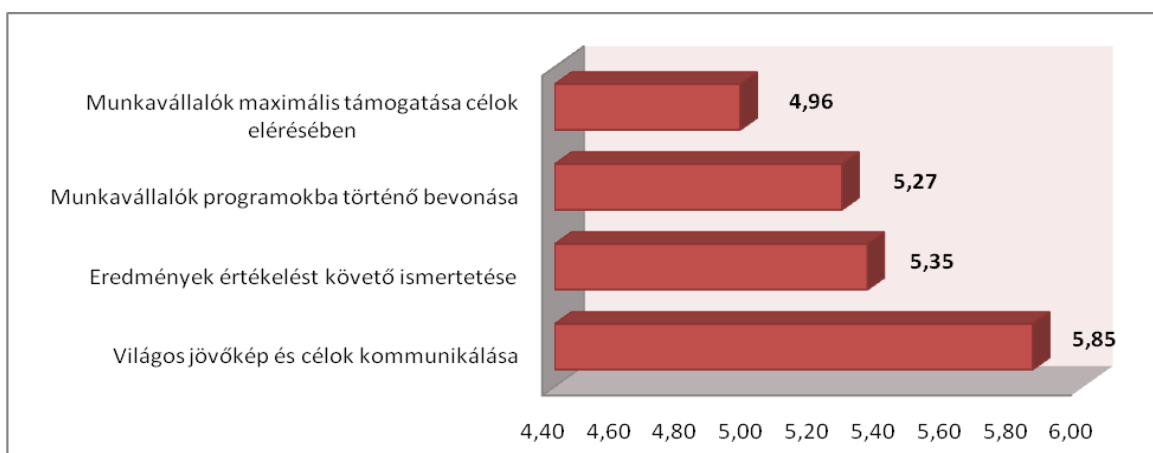
A Cranet 2008 kutatás a munkavállalói kapcsolatok és kommunikáció keretében vizsgálta a belső kommunikáció jelentőségét, irányát, módjait. Megállapítást nyert a kérdőívet kitöltők körében, hogy a leginkább információval (üzleti stratégia, szervezet pénzügyi helyzete, stb.) ellátott terület a vezetői kör, 80-90%-os aránnyal, a kommunikációs csatornák használatát illetően a magyarországi kitöltők előkelő helyet foglaltak el az elektronikus kommunikációban 75%-os aránnyal a teljes minta 69%-os eredményéhez képest.

8. táblázat: Kommunikációs csatornák használata Magyarországon

Milyen mértékben használják Magyarországon az alábbi kommunikációs módszereket?	1 egyáltalán nem	2	3	4	5 nagyon nagy- mértékben
<i>Képviselőtestületeken keresztül (pl. szakszervezetek)</i>	67%	10%	13%	5%	5%
<i>Szóban, közvetlenül a dolgozókat</i>	5%	5%	11%	15%	64%
<i>Írásban, közvetlenül a dolgozókat</i>	24%	5%	21%	18%	32%
<i>Elektronikus kommunikáció</i>	31%	6%	16%	13%	34%
<i>Team tájékoztató</i>	32%	3%	18%	21%	26%
<i>Egyéb</i>	100%	0%	0%	0%	0%

Forrás: Poór at al. (2012b) p. 39.

A Cranet 2012 eredményei alapján, a megkérdezettek körében ennek a kommunikációs csatornának a használata mára visszaesett 34%-ra, s a „szóban, közvetlenül a dolgozókat informáló” módszer 64%-os eredményt ért el. Ez magyarázható azzal, hogy a jelenlegi gazdasági helyzetben, mikor a válság hatásai még jelentősen érzékelhetők a vállalatok életében, a biztonságérzet erősítését, az elkötelezettséget és hatékonyságot a munkavállalók felé közvetlenül, őszinte, nyílt kommunikációval lehet megszilárdítani. Ezt alátámasztja a 13. ábra eredménye is, mely mutatja a válaszok statisztikai átlagát.



13. ábra: A létszámleépítésben nem érintett, maradó munkavállalók biztonságérzetének erősítésében szerepet játszó módszerek

Forrás: Saját kutatási eredmények

4.5. HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA

A jelenlegi gazdasági helyzetben egyetlen vállalkozás sem bízhatja teljesítményének alakulását, növelését a véletlenre, megfelelő üzleti tervet, stratégiát kell kialakítani, a stratégiát alkotórészekre, funkcionális területi stratégiákra kell lebontani.

Ami egy szervezetet egyértelműen megkülönböztet a versenytársaitól az nem más, mint az alapvető célja, és az a módszer, amely segítségével ezt a célt meg akarja valósítani. Amennyiben a célkitűzések, az abból következő cselekvési tervek világosak, egyértelműek és átgondoltak, akkor sokkal nagyobb esélye van egy vállalatnak a sikerre, versenyképességének biztosítására.

Kutatásom vizsgálati eredményeinek bemutatása során azoknak a kérdéseknek az elemzését emeltem ki, melyek a feltett hipotéziseim megválaszolásában nyújtanak segítséget. Ennek megfelelően kutatási felvetéseim beigazolódását az alábbiak szerint értékelem:

1. hipotézis:

Feltételezem, hogy a munkaszervezetek típusai befolyásolják a versenyképességet, ezen belül is a „Lapos” szervezeti modell (Lean organization) a leghatékonyabb.

A globalizációs folyamatok térnyerésének köszönhetően egyre hangsúlyosabbá válik a kiemelkedő teljesítményű munkavégzési rendszerek szerepe, melyek leginkább preferálják a legjobb gyakorlatok alkalmazását a versenyképesség biztosítása érdekében. Ezeknek a munkaszervezeti modelleknek a beazonosítását a 2005-ben elvégzett Európai Munkafeltétel-felmérés kutatási eredményei alapján végezték.

A hipotézist részben igaznak értékelem, mivel mind a szakirodalmi, mind az Európai Munkafeltétel-felmérés kutatási eredményei alátámasztják azt a feltételezésemet, mely szerint a munkaszervezet típusok nagymértékben befolyásolják egy szervezet versenyképességét, ezért a feltételezésem első részét igazoltnak tekintem. De a munkaszervezeti modelleken belül a kutatásom eredményeképpen leghatékonyabbnak nem a Lapos (Lean) szervezeti modell, hanem a Tanuló (Discretionary learning) szervezetek bizonyultak, így feltételezésem második részét nem tekintem igazoltnak.

2. hipotézis:

Eddigi tapasztalataim alapján feltételezem, hogy a jelenlegi gazdasági helyzet miatt egyre nagyobb horderejűvé váló vállalati versenyképesség növelésében leghangsúlyosabb szerepet a reorganizáció kapja.

A jelenlegi gazdasági helyzetben a vállalatoknak olyan képességeket kell kialakítani, amelyek elősegítik a környezeti változásokhoz való rugalmas alkalmazkodást, a hatékonyság folyamatos fejlesztését, ezzel biztosítva piaci pozíciójának megtartását, vagy növelését.

Saját kutatási eredményeimet összevetve a DGS kutatási eredményeivel megállapítható, hogy e folyamatban leghangsúlyosabb szerepet a reorganizáció kapja, így ezt az előfeltevésemet igazoltnak tekintem.

3. hipotézis:

A jelenlegi gazdasági helyzetben a versenyképesség biztosítása érdekében a sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetek a létszámcsoökkentést, csoportos létszámleépítést tartják a legmegfelelőbb megoldási módszernek.

A bizonytalanság elkerülésére érdekében a legtöbb vállalat megpróbál minél racionálisabb döntéseket hozni, még inkább a nyereségességre, hatékonyságra koncentrálni. Ennek érdekében számos esetben reorganizációs stratégia megalkotásával kell kidolgozni azokat az akció pontokat, modelleket, rendszereket, melyek segítségével a versenyképesség biztosítható.

Harmadik hipotézisemet, – melyben a sikeres reorganizációt megvalósító szervezetek legmegfelelőbb megoldási módszerül a létszám csökkentését és csoportos létszámleépítést tartják – annak ellenére, hogy a kutatásban résztvevő cégek a szervezeti átalakítást, összevonást 4,85 értékkel jelölték meg legmegfelelőbb megoldási módszernek, részben igazoltnak tekintem. Álláspontomat az támasztja alá, hogy a létszámcsoökkentést, csoportos létszámleépítést (a legmegfelelőbb megoldási módszer eredményével közel azonos) 4,81 értékkel jelölték a válaszadók.

4. hipotézis:

Sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetnél a HR terület hozzájárulása a vállalat eredményességéhez leginkább abban mutatkozik meg, hogy a HR vezető megbízható tanácsadóként tevékenykedik.

Igazoltnak tekintem azt a felvetésemet, mely szerint sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetnél a HR terület hozzájárulása a vállalat eredményességéhez leginkább abban mutatkozik meg, hogy a HR vezető megbízható tanácsadóként tevékenykedik.

Ezt a feltételezésemet saját kutatásom, valamint a Cranet 2009 vizsgálati eredményeire alapozva erősítem meg. Mind a szakirodalom, mind a vizsgálati eredmények hangsúlyozzák, hogy a HR szakemberek szerepe a vállalati versenyképességben egyre növekszik, s akkor van létjogosultsága, ha stratégiai partnerré, megbízható tanácsadóvá válnak.

5. hipotézis:

A reorganizációs stratégia sikerének kulcsa az őszinte, nyílt kommunikáció.

Kutatási eredményeim alapján ezt a feltételezésemet, – mely szerint az őszinte, nyílt kommunikáció a sikeres reorganizációs stratégia feltétele – igazoltnak tekintem. Különösen hangsúlyossá válik a kommunikáció jelentősége akkor, ha a reorganizáció keretében csoportos létszámleépítést (mint napjainkban ismét több szervezetnél előtérbe került kérdés, lásd MOL, Nokia) kell végrehajtania egy vállalatnak.

Kutatási eredményeim azt is megerősítették, hogy ebben a helyzetben a munkavállalókat a lehető legkorábbi időpontban (a kérdőív adatai szerint a törvényes határidőket megelőzően 3 hónappal – 3,92-es érték) ideális informálni, s a munkavállalók felé történő őszinte, nyílt, kommunikáció fontos mind az elbocsátásban érintett munkavállalók, mind a maradó munkavállalók irányába, hiszen ezzel a bizonytalansági helyzet megszüntethető, a hatékonyság fokozható.

Hipotéziseim összefoglalását a 9. táblázat tartalmazza.

9. táblázat: Hipotézisek igazolása

Hipotézis száma	Hipotézis megfogalmazása	Hipotézis igazolása
1.	Feltételezem, hogy a munkaszervezetek típusai befolyásolják a versenyképességet, ezen belül is a „Lapos” szervezeti modell (Lean organization) a leghatékonyabb.	Részben igazolt
2.	Eddigi tapasztalataim alapján feltételezem, hogy a jelenlegi gazdasági helyzet miatt egyre nagyobb horderejűvé váló vállalati versenyképesség növelésében leghangsúlyosabb szerepet a reorganizáció kapja.	Igazolt
3.	A jelenlegi gazdasági helyzetben a versenyképesség biztosítása érdekében a sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetek a létszámcsökkentést, csoportos létszámleépítést tartják a legmegfelelőbb megoldási módszernek.	Részben igazolt
4.	Sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetnél a HR terület hozzájárulása a vállalat eredményességéhez leginkább abban mutatkozik meg, hogy a HR vezető megbízható tanácsadóként tevékenykedik.	Igazolt
5.	A reorganizációs stratégia sikerének kulcsa az őszinte, nyílt kommunikáció.	Igazolt

Forrás: Saját kutatási eredmények

5. A SIKERES REORGANIZÁCIÓT TÁMOGATÓ LEGJOBB HR GYAKORLATOK – KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az üzleti szemlélet, a globalizáció, az innováció, a hatékonyság, a versenyképességre való törekvés magasabb kompetenciákat követel meg a vezetőktől, mint korábban. Az általam készített kérdőív, valamint a Cranet kutatások eredményeiből is kitűnik, hogy a HR szakemberek egyre intenzívebben töltenek be vezetői, vagy változásmenedzselési szerepet. A HR funkciót betöltőtől nem csupán a költségekhez és a hatékonysághoz, hanem a profit-hoz és bevétel-növekedéshez kapcsolódó módszerek, gyakorlatok kialakítását, alkalmazását is egyre inkább megkövetelik.

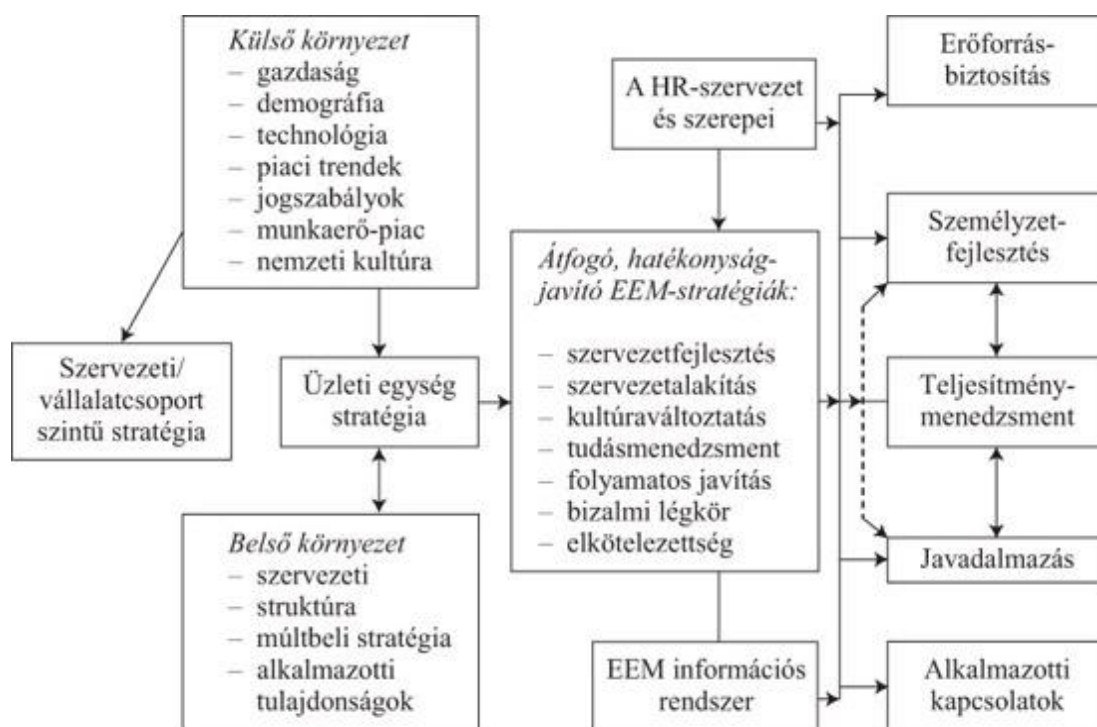
Ezeknek a legjobb gyakorlatoknak illeszkedniük kell a HR stratégiához, s összpontosítaniuk arra, amit a szervezetnek tennie, változtatnia kell rendszerei és programjai kapcsán.

A „best practice” olyan HR gyakorlatoknak a készlete, melynek alkalmazása biztosítja a kiváló szervezeti teljesítmény, kiváló vállalati eredmények megvalósulását, legjobb gyakorlatok körének, típusainak meghatározásával, szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásuk igazolásával.

5.1. REORGANIZÁCIÓS STRATÉGIA SIKERKRITÉRIUMAI

Akkor beszélhetünk egy szervezet esetében hatékonyságról, amennyiben a kitűzött céljait megvalósítja, ha érintettjei igényeit kielégíti, erőforrásait biztosítja és kiaknázza, alkalmazkodik a környezeti változásokhoz, munkavállalói elkötelezettségét növeli, kreativitásukat folyamatosan fejleszti, s közös értékeket, kölcsönös bizalmat támogató vállalati kultúrát teremtve eléri céljait. Az ezekhez szükséges sikerkritériumokat a kutatási eredményeim alapján, a 15. mellékletben szerepeltetem.

A szervezeti hatékonyság folyamatos fejlesztése a HR tevékenység kulcs feladatai között kell, hogy szerepeljen. Ennek megvalósítása érdekében az emberi-erőforrás menedzsment (EEM) stratégiák (14. ábra) a szervezet egészére kiterjedő folyamatokat érintenek, úgy, mint szervezetfejlesztés, szervezet-, és munkavégzési-rendszer átalakítás, kultúra-, és tudásmenedzsment, magas fokú elkötelezettség kialakítása, minőségmenedzsment, folyamatos javítás és a vevőkapcsolatok fejlesztése.



14. ábra: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje

Forrás: Mello (2006), idézi Karoliny-Poór (2010) p. 134.

HR-stratégiákkal kapcsolatos empirikus vizsgálatok (Cranet, 2005) felmérés szerint a szervezeti stratégia felmérésben vizsgált négy elemét (megfogalmazott küldetés, üzleti stratégia, EEM stratégia, megfogalmazott szervezeti értékek) illetően a vizsgált országokban összefüggés mutatkozott a 4 stratégiai elem alkalmazása és a vállalatok eredményessége között, bizonyítva a szervezet teljesítményének befolyásoló erejét (Karoliny-Poór, 2010).

A szervezetek versenyképességének biztosítása, a folyamatos kiváló eredmények teljesítése megköveteli a növekvő fogyasztói igények kielégítését, a külső-belső környezet összhangjának megteremtését. Ez legtöbb esetben változásokat követel a szervezetek életében. Ulrich (1997) szerint ezekben a reorganizációs folyamatokban a HR szakembereknek változásmenedzserként kell funkcionálniuk, nekik kell végrehajtani a változásokat, megértetni a szervezettel azok szükségességét, valamint kiépíteni a megfelelő kommunikációs folyamatokat (Armstrong, 2009).

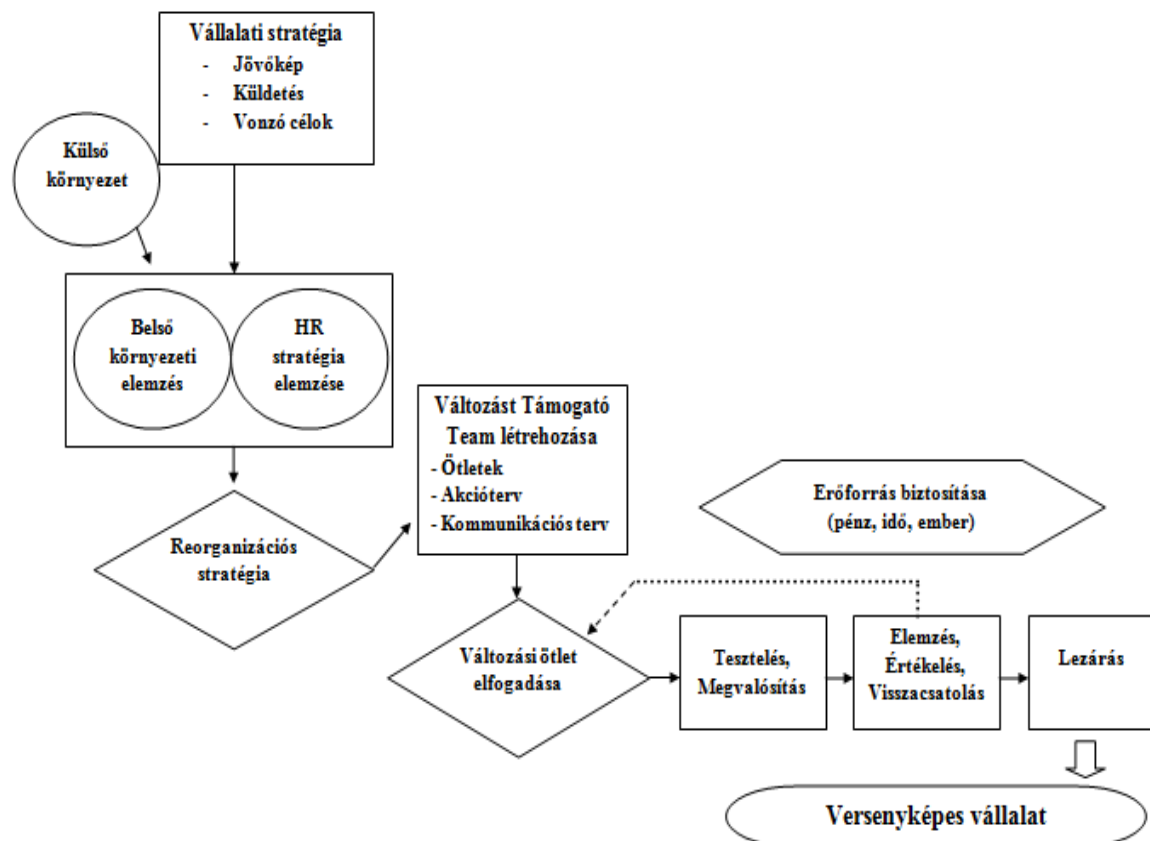
5.1.1. Reorganizációs folyamat modellje

A reorganizációs stratégia akkor válik sikeressé, ha kidolgozásába a szervezet egységeit képviselő tagokból csapatot alkotva felvázolják a jövőképet, meghatározzák a jelenlegi adottságokat és azok jövőbeli kívánatos állapotát, ezekről rendszertérkép készül, biztosítva a megvalósulást.

Meg kell határozni a vállalat értékeit, miben mutatkozik a legjobbnak, a kulcsfolyamatokat, továbbá az új szervezeti struktúrát, a reorganizációval érintett területeket, munkaköröket, feladatokat.

- Meg kell fogalmazni, milyen előnyökkel jár a reorganizáció megvalósítása a vállalat számára
- A stratégiai teendőket konkrét akciótervekbe kell foglalni a vezetés minden szintjén, részletesen megtervezni minden szervezeti egység számára
- Meg kell határozni szintenként, feladatkörönként a kritikus sikertényezőket
- A kritikus sikertényezők alapján kerülnek megfogalmazásra az egyes vezetők személyes feladat-, és ösztönzési tervei
- Különös gondot kell fordítani a részvétel fontosságának megértésére
- Részletes kommunikációs tervet kell készíteni a reorganizációt illetően
- Tervek megvalósulásának folyamatos figyelemmel kísérése, szükség esetén megváltoztatása (Langdon–Whiteside, 2004)

A reorganizációval kapcsolatban megszerzett ismereteim, tapasztalatom, s kutatási eredményeim alapján készítettem el a reorganizációs folyamat modelljét (15. ábra).



15. ábra: Reorganizációs folyamat modellje

Forrás: Saját forrás

5.1.2. Változásokkal szembeni ellenállás a reorganizációs stratégia során

Bármilyen alaposan is készítünk elő egy reorganizációs stratégiát, a változásokkal kapcsolatban szembe kell néznünk az ellenállással, melyek adódhatnak többek között a megszokásokból, tradíciókból, a változásoktól való félelemből. Az ember természetéből adódóan szembeszáll a változásokkal, kerüli azokat. Éppen ezért a változást irányító vezetőnek nagyon körültekintően kell eljárnia a változási folyamat során, a szervezeti ellenállás leküzdése során (Bakacsi, 2003).

Zaltman–Duncan (2002) ennek megvalósítására a felvilágosító, okító taktikát javasolja, mellyel könnyen elérhető, hogy az ellenállók belássák a változás szükségességét, elköteleződjenek mellette. A változásokkal szembeni ellenállás kiküszöbölésére rá kell világítani a vállalat gyengeségeire, s bemutatni a megoldási alternatívát. Egy változás akkor fog bekövetkezni a szervezet életében, ha az elégedetlenség, az elképzelt jövő, az első lépés szorzata nagyobb, mint az ellenállás.

$$\text{Ellenállás} < \text{elégedetlenség} * \text{elképzelt jövő} * \text{első lépés}$$

A 4EL-modelljének tényezői

- Ellenállás (alkalmazottakban zajló érzelmi folyamatokra történő reagálás, a biztonságra való törekvés miatt kerül előtérbe, csökkenthető a változási folyamatba történő bevonással, biztonságérzet növelésével, nyílt, őszinte, kétirányú kommunikáció valamint, fejlődési lehetőség biztosításával)
- Elégedetlenség a jelennel (a változás indítómotorjaként határozható meg, csökkenthető akkor, ha egyértelműen ismertetjük a változások célját)
- Elképzelt jövő (a vállalati jövőkép, küldetés, vonzó célok pontos megfogalmazása, azok ismertetése, akciótervekben történő lebontása elősegíti az ezekkel való azonosulás igényét, s a változás így sikeresen megvalósítható)
- Elkötelezettség (szervezeti tagok változással szembeni elkötelezettsége növelhető, ha együttműködő légkört alakítunk ki, s megfelelő irányítás mellett folyamatos információáramlást biztosítunk) (Beer, 1980, Csath, 2008, Magura, É.n.)

Egy sikeres szervezeti változáshoz elengedhetetlen a vállalat valamennyi vezetőjének, különösen a kulcspozícióban lévők aktív részvétele. Egy vállalat csak úgy lehet versenyképes, ha jól működik, megújulásra kész. Ehhez sok esetben a vezetőknek is változniuk, szerepüket tökéletesíteniük kell. Különösen a változást koordináló HR vezetőnek.

5.2. HR VEZETŐ, MINT MEGBÍZHATÓ TANÁCSADÓ

A felvásárlásokkal, összeolvadásokkal fémjelezhető '90-es évek hazánkban is az üzleti folyamatok kapcsán költségcsökkentésre, termelékenység-növelésre, minőség javítására és a fogyasztók kiemelt kezelésére inspirálták a vállalatokat. Ez idézte elő, hogy a HR szakemberek egyre inkább tanácsadókká váltak, akik konkrét megoldásokat adtak a felvetődött problémákra. A változások alternatívát teremtettek arra, hogy a HR szakma komoly lehetőséget kapjon az értékteremtésre, s képviselői megbízható tanácsadóvá váljanak.

J. Randall MacDonald, az IBM HR igazgatójaként így nyilatkozott: *„Nem válhatunk egyik napról a másikra a vezérigazgató érdemben befolyásoló tanácsadójává. Először nyitva kell tartani szemünket, meg kell ismerni a terepviszonyokat, figyelniük kell, meg kell tanulni az üzleti folyamatokat, majd minőségi munkát kell produkálnunk. Az üzleti témákra kell koncentrálnunk. Mindig következetesen és eltökélten kell cselekedniük, de tudni kell, hol a határ.”* (Gondossy–Sobel 2004. pp. 297–298.)

Úgy gondolom, minden igazgatónak szüksége van tanácsadóra, egy olyan személyre, aki szakmai tanácsaival, olykor személyes bizalmasként véleményével támogatja, erősíti, segíti döntéseit. Segítő képességnek nevezünk minden olyan tevékenységet, funkciót, amelynek célja a segítségnyújtás, beleértve a problémafeltárást és problémamegoldást is. Tanácsadást külső, független személy, vagy belső szervezeti egység, személy is nyújthat. A folyamatban fontos megismerni a tanácsadó és az ügyfél közti interakciókat, ügyfél problémáit, hogy az ügyfél kész legyen ennek el-, és befogadására.

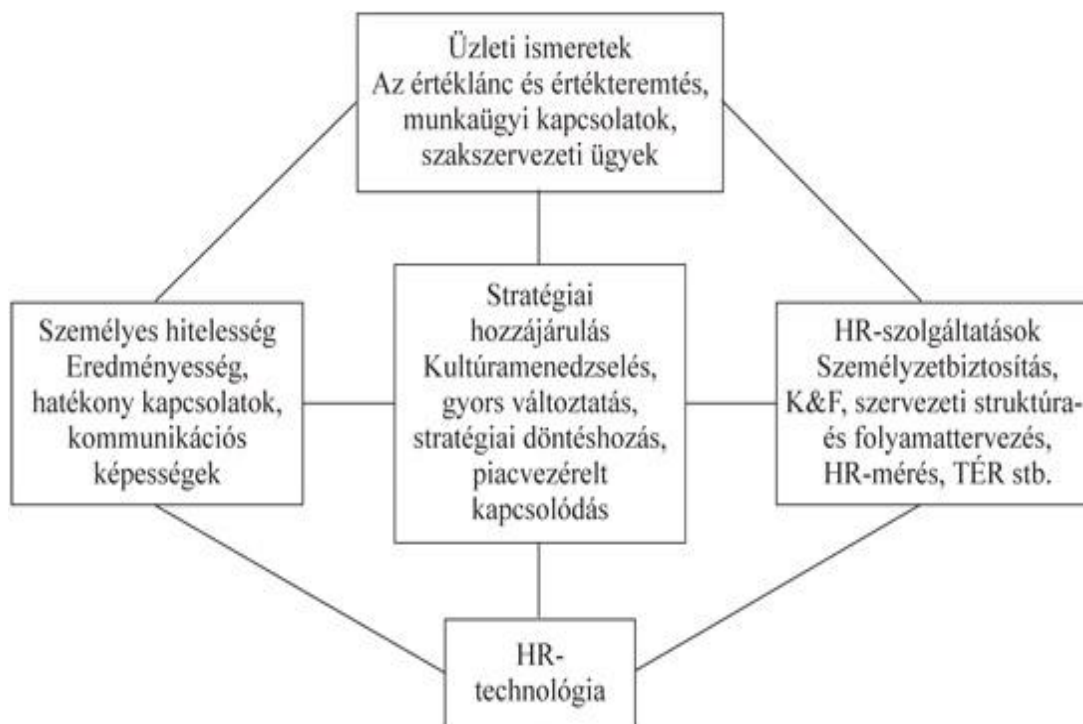
Poór (2009) álláspontja szerint az a személy tekinthető tanácsadónak, aki menedzsment, vezetési kérdésekben kellő szakmai felkészültséggel, objektivitással rendelkezik, akinek tevékenysége magában foglalja problémák, lehetőségek felismerését és elemzését, valamint megoldási javaslatok kidolgozását és a megvalósításhoz nyújtott segítséget egyaránt. Ennek megfelelően három tanácsadói típust különböztethetünk meg:

- Szakértő tanácsadó (resource consulting), megoldásokat javasol szaktudása és tapasztalata alapján, segít a megvalósításban
- Folyamat tanácsadó (process consulting), ügyfél munkatársai kreativitását serkentő, facilitáló módszerekkel segíti a megoldások keresésében az ügyfeleket, amelyeket azok maguk is meg tudnak valósítani

- Működtető tanácsadó (operational/interim consultant) nemcsak szakértő és nem kizárólag emberi-erőforrás rendszerek bevezetésével, hanem sajátos szolgáltatásokkal (EE kiszervezés, dolgozói kölcsönzés) is foglalkozik

Ahogy nő az igény a tanácsadói feladatok iránt, látható, hogy ez a tevékenység egyre komplexebb lesz. A humán erőforrás vezetők, szakemberek ideális pozícióban vannak ahhoz, hogy egyfajta belső tanácsadóvá váljanak, úgy gondolom, ezt a véleményemet tapasztalatom alapján is meg tudom erősíteni.

Hiszen egy HR vezetőnek a vállalat egész területét, nem csak speciális (pl. pénzügy) részét kell képviselnie, olyan kulcs feladatokkal, mint a tehetséges (talent) vezetők meghatározása, kinevelése, valamint a vállalat legfontosabb értékének, a humán tőkének a megtartása, motiválása, melyek jelentős mértékben meghatározzák a szervezet jövőjét (Poór, 2009a).



16. ábra: Értékteremtő HR kompetenciák

Forrás: Ulrich–Brockbank (2005), idézi Karoliny-Poór (2010) p. 52.

Ennek megvalósítása érdekében a HR vezetők tulajdonságainak, kompetenciáinak is jelentős mértékben változni kell. Az SZMT tagok által kitöltött kérdőívem eredményeként a 10. táblázat szerinti kompetenciák kerültek megjelölésre, melyet szófelhő segítségével is ábrázolok (17. ábra).

10. táblázat: Reorganizáció során sikert hozó HR kompetenciák

Kérem, jellemezze, a reorganizáció során sikert hozó HR kompetenciákat	1	2	3	4	5	6	Statisztikai átlag
<i>Kommunikációs képesség</i>	0	0	0	3	5	18	5,58
<i>Csapatmunka</i>	0	0	3	0	6	17	5,42
<i>Változásmenedzsment</i>	0	0	0	9	0	17	5,31
<i>Stratégiai hozzájárulás</i>	0	0	3	5	7	11	5,00
<i>Hatékony kapcsolatok</i>	0	3	0	0	14	9	5,00
<i>Eredményesség</i>	0	3	0	5	9	9	4,81
<i>Gyors döntéshozatal</i>	0	0	8	0	9	9	4,73
<i>Üzleti ismeretek</i>	0	4	0	9	9	4	4,35
<i>Tradicionális HR szolgáltatás nyújtásának képessége</i>	3	3	4	7	9	0	3,62

Forrás: Saját kutatási eredmények



17. ábra: Sikert hozó HR vezetői kompetenciák

Forrás: Saját kutatási eredmények

Akkor válhat egy HR szakember a vezetők megbízható tanácsadójává, ha a megjelölt kompetenciákon túl kitűnő szaktudással rendelkezik, perspektívában gondolkodó, mély, tartalmas kapcsolatok kiépítésére alkalmas személyiség. Ennek értelmében úgy gondolom, a kiváló HR vezetőnek hat elsajátítható, fejleszthető stratégiát kell alkalmazni:

5.2.1. Legyünk egyszerre üzleti tanácsadók és felkészült HR szakértők

Legalább a munkaidő felét a stakeholderekkel (vezetők, alkalmazottak, ügyfelek) célszerű tölteni a kellő és reális információk megszerzése érdekében. Alapos és átfogó tudásra van szüksége a HR vezetőnek ahhoz, hogy szakértővé váljon a területén, folyamatosan szükséges mélyíteni üzleti ismereteit, hiszen ezek során érthetők meg az emberekkel kapcsolatos kérdések.

Ezt széles körű feladatok ellátásával, összetett pozíciók elvállalásával, vállalat stratégiájának, szervezetének, működésének alapos ismeretével, gazdasági környezet kihívásainak megfelelő fejlesztésével érheti el.

5.2.2. Figyeljünk, informálódjunk, majd cselekedjünk

Ahhoz, hogy kiváló szakértővé váljon a HR vezető, jól kell tudnia kérdéseket feltenni, majd teret kell engedni a másik fél véleményének kibontakoztatására. Az értő figyelemhez önismeretre, empátiára és tanulási hajlandóságra van szükség. Információszerzés során törekedni kell arra, hogy mind az alapokat, mind a háttérrel kellően megismerje.

Egy tanácsadó soha sem lehet semleges, de akkor tud alapos, megbízható állásponthoz, véleményt kialakítani, ha előtte kellően hallgatott és figyelt. Például, egy vállalat kultúrájáról átfogó vélemény formálható, ha egy munkavállalója csupán 3 kérdést megválaszol: Milyen munkakört tölt be a cégnél? Mi aggasztja? Miért kedveli a vállalatot?

5.2.3. Helyezzük az üzleti érdekeket előtérbe

Egy szervezet csak úgy lehet versenyképes, ha az értéknöveléssel, mérhető, számszerűsíthető eredményekkel, a hatékonyság kérdésével nap, mint nap foglalkozik. Ahhoz, hogy a HR szakemberek érdemben hozzá tudjanak járulni ezekhez a sikerekhez, szükséges, hogy saját funkcionális stratégiájukat üzleti kontextusba helyezzék, rendszereiket, programjait a kihívásoknak megfelelően alakítsák. Minden tervezett feladatot az üzleti célokhoz kell kötni, s tényekkel alátámasztani a nyereségességre gyakorolt pozitív hatását.

5.2.4. Legyünk meggyőzőek és feddhetetlenek

HR vezető akkor válhat megbízható tanácsadóvá, ha álláspontját őszintén, az igazat felvállalva közli, magabiztosan, abban az esetben is, ha ez negatívumként hat. Sokan úgy vélik, hogy az őszinteség hátráltathatja szakmai karrierjüket, pedig ez nem így van. A HR szakembernek nyíltan kell vállalnia véleményét, elveihez ragaszkodni kell. Az őszinteség mögötti meggyőződések, megingathatatlan érvek biztosítják a feddhetetlenséget.

A partner meggyőzését a legtöbb esetben dinamikus kommunikációval, kitartással, s megrendíthetetlen meggyőződésünkkel tudjuk változtatni. Hibázás esetén csak úgy tarthatja fenn megbízhatóságát, ha a tévedést annak következményeivel felvállalja.

5.2.5. Váljunk bizalmassá

Nyílt és őszinte beszélgetések során, – tükrözve a megbízhatóságot, feddhetetlenséget és diszkréciót – egyúttal bizalom is építhető, mely minden tanácsadói kapcsolat alapja.

Megbízható tanácsadói alapértékek közé elsődlegesen a diszkréciót, titoktartást és tapintatosságot sorolhatjuk. Fontos szerepet tölt be a széles látókör és objektivitás. Ahhoz, hogy a HR szakember hatékony támogatást tudjon nyújtani a vezetőknek, megfelelő bizalmi kapcsolatot kell kiépítenie, különösen az olyan kérdésekben, mint a vezetők fejlesztése, képzése, utánpótlása.

5.2.6. Gondolkozzunk összefüggésekben

Megbízható tanácsadó úgy válhat egy HR vezetőből, ha képes összefüggéseket, rendszereket felismerni, új ötleteket meríteni, az összetett problémák lényegét megragadni. Ezt úgy tudja elérni, ha sémákat alkalmaz a fontosabb problémák megoldására, első kézből ismeri meg a problémát, az összes álláspontot, kellő időt szán a gondolkodásra. Fontos, hogy azt vizsgálja, hogy egy adott esemény milyen hatással lesz a vállalatra, a vállalat eredményére, versenyképességére.

A vállalatok a mai versenyhelyzetben csak úgy működhetnek sikeresen, ha funkcionális területeik rendelkeznek stratégiával, minden munkavállaló tisztában van azzal, hogy mi az ő hozzájárulása a vállalat eredményességéhez. Ennek megfelelően a HR vezetőknek is folyamatosan bizonyítaniuk kell. A bemutatott 6 stratégia hozzájárul ahhoz, hogy megbízható tanácsadóként hogyan lehet minél nagyobb hozzáadott értéket teremteni (Gondossy–Sobel, 2004).

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Évekig azokat a vállalatokat tartották sikeresnek, amelyek versenytársaiknál gyorsabban, hatékonyabban tudták felhasználni az ügyfeleikről, a piacról szerzett információikat. Manapság a versenyképesség és a piaci pozíció megőrzéséhez az intellektuális tőke alapvető kompetenciájának, erősségének és képességének minél magasabb szintű kiépítésére is koncentrálni kell. A globalizáció térnyerésének köszönhetően az új piacok (Kelet-Európa, Kína, India, Dél-Amerika) növekedése, a cégek közötti verseny fokozódása az összehasonlítható emberi-erőforrás menedzsment kutatások fokozottabb igényét eredményezi (Poór, 2011).

Többek között ez a gondolat indította el azon az úton, hogy a szervezetfejlesztés hazai neves szakértőit kérdezzem meg a kutatásom témáját illetően, a versenyképesség, reorganizáció, csoportos létszámleépítés és outplacement kérdéskörében. Tudományos diákköri dolgozatom vizsgálati céljával azt tűztam ki, hogy megállapítsam a vállalati versenyképesség növelésében mennyire hangsúlyos szerepet tölt be a reorganizációs folyamatok végrehajtása és az outplacement. Hipotézisemben többek között feltételeztem, és igazoltam, hogy a vállalati versenyképesség növelésében leghangsúlyosabb szerepet a reorganizáció kapja. Adatforrásként az EWCS kutatási eredményeit, a DGS Global Research, vállalati oldalra kiterjesztett, témámhoz kapcsolódó országos kutatási eredményeit, a CRANET HR kutatás eredményeit, valamint a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának tagjai által, gyakorlati tapasztalatuk alapján kitöltött, általam összeállított kérdőíveket használtam. A reorganizációs folyamatokban eddig megszerzett tapasztalataimat, a szakirodalmi forrásokat összevettem a kutatási eredmények „siker sztorijaival”.

A kutatások eredményei is alátámasztják, hogy a hatékonyságra irányuló verseny fokozódik, amit empirikus kérdőívek eredményeivel is bizonyított, emberi erőforrás menedzsment modellek kidolgozásával, alkalmazásával támogatunk, így a jelenlegi gazdasági körülmények miatti változások hatékonyan kezelhetővé válnak, a szervezetek versenyképességének növelése biztosítható lesz.

A fokozott piaci versenyben a vállalatok hatékony működésük biztosítására benchmarking eljárásokat is használnak annak érdekében, hogy az iparági legjobb gyakorlatokat („best practice”) megismerve, azokat saját vállalatukra adaptálva célkitűzéseikbe, üzleti és funkcionális terveikbe beillesszék (Poór, 2011).

Egy ilyen Reorganizációs folyamat modelljének megalkotására, valamint a sikeres reorganizációt támogató legjobb HR gyakorlatok létrehozására vállalkoztam tudományos diákköri pályamunkám elkészítése során. Kutatásom jelentőségét hangsúlyozza, hogy ilyen jellegű HR „best practice”-t korábban még nem készítettek. Aktualitását előtérbe helyezte a 2008 októberében kibontakozott világválság, mely ismét hangsúlyossá tette a kiváló vállalati eredmények, az igazi versenyelőny biztosításának kérdését.

A vállalatok többféle csoportba sorolhatók abban a tekintetben, hogy milyen HR intézkedéseket terveztek. Vannak cégek, amelyek a költségracionalizálást csak a leépítésben (reaktív – defenzív vállalatok) látják. A proaktív – offenzív cégek előre menekülnek, többet költenek marketingre, átdolgozzák a vállalati, a funkcionális stratégiákat, beleértve a HR-t is, megtartják a számukra értékes munkaerőt (Karoliny-Poór, 2010).

A dinamikusan változó világpiacon, a kiélezett versenyben létfontosságú a szervezetek váltásra való képessége. A sikerhez folyamatosan törekedni kell az új kihívások elfogadására. A változások lehetnek innovatívak (meglévő erőforrásokra, folyamatokra irányuló megújulás – csapatmunka bevezetése, szervezeti struktúra ellaposodása, teljesítménymenedzsment rendszer bevezetése, felhatalmazás bevezetése), vagy stratégiai (új tevékenységforma jelenik meg – technikai, folyamat- és menedzseri kategóriái kihatással lehetnek a rendszerekre, termékekre, termelésre, árakra, piacra, reklámra, arculatra) jellegűek.

Egy vállalat sikerességének meghatározó tényezője az is, hogy a fogyasztói igényekre történő megfelelő reagáláson túl, a versenytársakénál jobb megítélésben részesüljön, hiszen a versenyelőny másik kulcsa a vevő, fogyasztó. Ahhoz, hogy egy tevékenység sikeres legyen, őszinte, nyílt, folyamatos, kétirányú kommunikációt kell folytatni, csak ezzel biztosítható, hogy vevőközpontú, tapasztalatokat, tudást egymással megosztó csapatokra épülő, versenyképes szervezet kerüljön létrehozásra.

A sikeres reorganizációs kezdeményezéseket mi magunk hozzuk létre, akár egy megoldásra váró dilemmával függ össze, valamilyen fennálló lehetőséggel, akár egy részleg munkamódszerének megváltoztatásáról, vagy teljes mértékű szervezeti átalakításról legyen szó. Megvalósulása érdekében fontos, hogy a változás okát egy értékes üzleti céllal kapcsoljuk össze. Az összes átszervezési program valójában egy projekt, mely akkor valósulhat meg sikeresen, ha a felső vezetés elköteleződik a megvalósítása mellett, s a projekt irányítójaként a HR vezető, mint megbízható tanácsadó aktív tevékenységet végez a folyamat során.

A sikeres megvalósításhoz a szervezet minden érintettjét célszerű bevonni a folyamatokba, ugyan az átszervezés tartalmát (Mit?) nem tudják befolyásolni, de annak formáját (Hogyan?) annál inkább. Amennyiben lehetőség van rá, hogy a kulcs emberek még a döntés előtt bevonása kerüljenek a folyamatba, elkötelezettebbek lesznek a változás mellett, „magukénak” fogják azt érezni, ezáltal a kivitelezés is könnyebbé válik. A reorganizációs folyamat megvalósítását folyamatosan ellenőrizni, eredményét mérni kell, a változtatások sikeres végrehajtásához a vezetésnek minden erőforrást biztosítani kell.

A fenti követelmények elérése minden szervezet számára kihívást jelentenek, de a hatékonyság és versenyképesség érdekében sokszor elkerülhetetlenek az átszervezések, a változások. A stratégiai akcióterveket a tevékenység szolgálatába kell állítani, a rendszereket, folyamatokat állandóan ellenőrizni, szükség esetén át kell szervezni. A fejlődés, javulás iránti elkötelezettséget abban az esetben lehetséges biztosítani, ha szervezeten belül mindenki ismeri a stratégiát, a termékkel, szolgáltatással szemben támasztott piaci követelményeket, a vállalat pénzügyi helyzetét, a teljesítmény javításához szükséges tényezőket. Amennyiben ezekben a kérdésekben tájékozottak, a szervezeti hatékonyság és az alkalmazottak elégedettsége is megnövekszik. Fontos, hogy a vállalat hűséges, elégedett alkalmazottakkal tudjon dolgozni, hiszen a vevők lojalitását, elégedettségét az alkalmazottak tudják kiváltani, fenntartani, amely biztosítja egy szervezet számára a profitabilitást, a kiváló vállalati eredményeket, versenyképességet, ez által a tulajdonosok elégedettségét. Vállalati stratégia megalkotása során célszerű törekedni a „Boldog hármas” célkitűzés elérésére – elégedett munkavállaló, elégedett vevő, elégedett tulajdonos – a kiváló vállalati eredmények biztosítása érdekében.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Armstrong, M. (2009): *Armstrong's Handbook on Human Resources Management Practice*, Kogan Page, London and Philadelphia, pp. 25–38., 424–443.
- Bakacsi at al., (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK–KERSZÖV, Budapest, pp. 17–164.
- Bakacsi Gy. (2003): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK–KERSZÖV, Budapest, p. 286.
- Bakó at al., (2009): *A Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény magyarázata*. Magyar Hivatalos Közlönykiadó, Lajosmizse
- Balaton K. – Tari E. (2007): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Aula Kiadó, Budapest, pp. 13–80.
- Beer, M. (1980): *Organizational Change and Development*. Scott, Foresman and Co., Glenview, Ill.
- Chikán A. – Czakó E. (2009): *Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Csath M. (2008): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt, Budapest
- Czakó E. (1997): *Versenyképesség iparági esettanulmányok tükrében*. Alprojekt záró tanulmánya. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest, pp. 172–191.
- Czakó N. at al., (2009): *Válságkezelési kutatás – Mit tesznek a vezetők és a HR-esek recesszióban?* DGS Global Research, Budapest
- Dara P. – Kertész F. (2012): *Fizetésemelés 2013. Országos kutatás összefoglaló tanulmánya*. DEVISE Hungary–Simconsult, Budapest, pp. 10–12.
- Dobák M. (2002): *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, pp. 181–211.
- Fábián H. (2011): *A minőségi munkavégzést befolyásoló pszichológiai, szociálpszichológiai és szervezetpszichológiai tényezők*. Humán Innovációs szemle, 1. sz. pp. 117–118.
- Farkas F. at al., (2009): *Az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és közép-kelet-európai sajátosságai a Cranet-kutatás alapján (CRANET 2009)*. Vezetéstudomány, XL. évf. 7–8. sz.
- FNHIR24 (2009): *Létszámleépítés jogszerűen*. fn.hir24
[http://fn.hir24.hu/vallalkozas/2009/01/23/letszamleepites_jogszeruen\(1\)](http://fn.hir24.hu/vallalkozas/2009/01/23/letszamleepites_jogszeruen(1)) (letöltve: 2012.09.27.)
- Fodor P. at al., (2010): *A válság hatása a HR-re és tudásmenedzsmentre*. Vezetéstudomány, XLI. évf. 10. sz., pp. 2–18.
- Gondossy, R. – Sobel, A. (2004): *A HR vezető, mint a vezérigazgató megbízható tanácsadója*. In: Effron, M. at al. (szerk.): *HR a 21. században*. HVG Kiadó, Budapest, pp. 297–306.
- Kanter, R. (2004): *Előszó*. In: Effron M. at al. (szerk.): *HR a 21. században*. HVG Kiadó, Budapest, p. 10.
- Karoliny M. at al., (2009): *In focus, Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey*. *Journal for East European Management Studies*, Rainer Hampp Verlag, H.n., 1. sz. pp. 9–47.

- Karoliny M. – Poór J. (2010): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, CompLex, Budapest, pp. 107–108.
- Komor L. (2011): Személyes vezetés. Szent István Egyetemi Kiadó, Budapest, pp. 6–7.
- Kotler, P. (2002): Marketing Menedzsment. KJK-KERSZÖV, Budapest, pp. 271–278.
- Kotter, P. (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest
- Langdon, D. – Whiteside, K. (2004): Re/Organizing a Department in 9 steps. Performance International, Bellingham, pp. 3–12.
- Lewin, K. (1951): Frontiers in Group Dynamics. In: Pataki B. Változásmenedzsment. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, pp. 8–10.
- Magura I. (É.n.): Szervezetfejlesztés. Szent István Egyetemi Kiadó, Budapest, pp. 3–15.
- Makó Cs. at al., (2008a): A munkahelyi innovációk és a termelési paradigmaváltás kapcsolata. Közgazdasági Szemle, LV. évf. decemberi sz. pp. 1075–1093.
- Makó Cs. at al., (2008b): Szervezeti-társadalmi innovációk és paradigmaváltás a munkafolyamatban. In: Nemes F. – Makó Cs. (szerk.): Vezetés-és szervezetelmélet. Szent István Egyetemi Kiadó, Budapest, pp. 191–205.
- McKinsey & Company (2010): Taking organizational redesigns from plan to practice: McKinsey Global Survey results. McKinsey Quarterly
https://www.mckinseyquarterly.com/Taking_organizational_redesigns_from_plan_to_practice_McKinsey_Global_Survey_results_2721# (letöltve: 2012.10.09.)
- Mészáros E. (2012): Elbocsátástól az új állásig: nagy segítség az outplacement. HR Portal
<http://www.hrportal.hu/hr/elbocsatastol-az-uj-allasig-nagy-segitseg-az-outplacement-20120926.html>, (letöltve: 2012.09.27.)
- Noszkay E. (2008): A változás- és válságmenedzselés néhány elméleti és gyakorlati dilemmája. Vezetéstudomány, XXXIX. évf. 2008/4. pp. 24–34.
- Noszkay E. (2009): Változás- és válságmenedzsment az alapoktól. N & B. Kiadó, Budapest, p. 22.
- OECD (2005): Glossary of Statistical Terms. Competitiveness.
<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>
- Orsin, N. – Stickland, F. (2004): Globalizáció. In: Effron M. at al. (szerk.): HR a 21. században. HVG Kiadó, Budapest, p. 52.
- Poór J. (2009a): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. CompLex Kiadó, Budapest, pp. 157–200.
- Poór J. (2009b): A HR-funkció átalakulása a Magyarországon működő nemzetközi vállalatoknál egy empirikus felmérés tapasztalatai tükrében. Competito, 1. sz. pp. 98–117.
- Poór J. (2011): Az emberierőforrás-menedzsment alakulása a kelet-európai régióban. In: Poór at al. (szerk.): Trendek és tendenciák a kelet-európai menedzsmentben. Gondolat Kiadó, Budapest, pp. 26–27.
- Poór at al., (2012a): Átalakuló emberierőforrás-menedzsment a multinacionális vállalatok magyarországi leányvállalatainál 2008–2009. Vezetéstudomány, XLIII. évf. 2012.2. sz. pp. 18–28.
- Poór J. at al., (2012b): Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata, Magyarország–Szlovákia 2011. Kutatási monográfia. Selye János Egyetem, Komarno
- Porter, M. (2007): Michael Porter's Competitive Advantage. Slideshare
<http://www.slideshare.net/shuwesley/michael-porters-competitive-advantage> (letöltve: 2012.09.25.)

- Simai M. (2010): A globális gazdasági-intézményi válság, és a nemzetközi erőviszonyrendszer átrendeződése. Magyarország nemzetközi mozgástere. pp. 20–24. http://www.vki.hu/es_doc/Simaimultilat_20100128.pdf (letöltve: 2012. 06. 10.)
- Szabó M. (2010): Válságok egymásra torlódása. Versenyhelyzet és válság a tejpiacon 2008-2009. In: Laki M. – Voszka É. (szerk.) Kaleidoszkóp, Pénzügykutató Rt.–Platinus, H.n., pp. 177–213.
- Szatómáriné Balogh M. (1999): A gondoskodó típusú tömeges létszámleépítés folyamata, a vezetők és a szakértők együttműködése. Munkaügyi Szemle, 4. sz. pp. 8–11.
- Szatómáriné Balogh M. (2000a): A munka és pályatanácsadás szerepe a szervezeti gondoskodó létszámleépítésben. Convictus Consult Kft., H.n. http://www.palyatanacsadok.hu/html/2tananyag/outplace_elvek.pdf (letöltve: 2012. 07. 14.)
- Szatómáriné Balogh M. (2000b): Gondoskodó létszámleépítés és outplacement. Menedzser, A Menedzserszövetség lapja, februári sz. pp. 9–10.
- Taylor, F. (1983): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. KJK, Budapest, p. 32.
- Valeyre, A. at al., (2009): Munkaszervezeti modellek Európában és az emberi erőforrás-gazdálkodás néhány jellemzője. Vezetéstudomány, XI. évf. 10. sz. pp. 2–15.
- Zaltman, G. – Duncan, R. (2002): Strategies for Planned Change. John Wiley and Sons, H.n.

Egyéb dokumentumok

- Friesland adatok: <http://www.frieslandcampina.com> (letöltve: 2012.08.14.)
- Friesland (2007): Igazgatósági határozat csoportos létszámleépítésről. In: Munkaügyi Központ adatlapja a csoportos létszámleépítésre irányuló munkáltatói döntés bejelentéséhez. Vállalati dokumentum
- Magyar értelmező kéziszótár (2008), Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 444.
- Munka Törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. törvény (Mt.)
- SHRM Glossary of Human Resources Terms:
<http://www.shrm.org/TemplatesTools/Glossaries/Documents/GLOSSARY%20OF%20HUMAN%20RESOURCES%20TERMS.pdf> (letöltve: 2012.08.14.)
- Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának bemutatása:
<http://www.szmt.hu/tarsasag/belepes-az-szmt-be.html> (letöltve: 2012.10.02.)

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: GLOBALIZÁLÓDÁS, NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

Különböző véleményekkel szembesülhetünk a globalizációval kapcsolatban: a globalizáció egy ellenállhatatlan új erő, mely egyesek szerint tönkreteszi, mások szerint megmenti bolygónkat. Egy dologban úgy gondolom, egyetérthetünk – a globális változás egyfajta életformává alakult, s várhatóan az is marad. A Magyar értelmező kéziszótár (2008) a globalizáció szót az alábbiak szerint határozza meg: „*az az egész világra kiterjedő folyamat, amely a gazdaság, a politika, a kultúra egységesülésének irányába hat.*”

A globalizáció általános megfogalmazása alapján, a különböző országok gazdaságai egymással szorosan összekapcsolódnak, lehetővé téve a termékek, szolgáltatások, tőke és tudás szabad áramlását. Parker úgy nyilatkozott, hogy a globalizáció új szakasza keletkezett a világ fejlődésében egyetlen nagy piaccá válásával, ahol a termékek, szolgáltatások, és a pénz, korlátozás nélkül cserélhető, az emberek bárhol vállalhatnak munkát. Globalizációt a piacvezérelt szervezetek táplálják és terjesztik, ezzel megteremtve az új világrendet (Parker, 1993, idézi Csath, 2008).

A globalizáció egy komplex folyamat, nem korlátozható nemzeti, vagy egyéni szintekre, ugyanakkor kiterjed az emberek társadalmi, kulturális és szociális viszonyaira is. A siker egyik kulcsa a globális gondolkodásmód alkalmazása, továbbfejlesztése, „...*olyan gondolkodásmód, mely képes az üzleti világot, egy iparágat, vagy akár egy adott piacot globális szinten értelmezni és megérteni. A globálisan gondolkodó vezető képes túllépni a határokon és az egyes országok közt fennálló különbségek helyett az azokat összekapcsoló jelenségekre koncentrálni.*” (Orsin–Stickland 2004. p. 52.)

A globalizáció analitikus és koncepcionális gondolkodásmód kompetenciáját követeli, s a sikeresség érdekében a vállalatok ilyen beállítottságú vezetőt fognak keresni. Két stratégiai kérdés mentén kell működni a sikeresség érdekében:

- meg kell találni a globális terjeszkedés helyes útvonalát (hazaiból nemzetközivé, multivá válni, és globálissá válni)
- globalizálódás igényét alakító globális logika kezelése (konkurencia, méretek, szabályozás, beszerzés, információ, fogyasztók) (Orsin–Stickland, 2004)

Mindenesetre leszögezhető, hogy a nemzetek méretüktől, szervezeti és együttműködési helyzetüktől függetlenül összetett és szerteágazó globális kihívások előtt állnak. Mozgásterük szélesedett, bár szűkült is. A kérdés az, hogy a gyorsan változó, fejlődő XXI. században merre fejlődik a világ, hogyan biztosítható benne versenyképességünk?

A globalizálódó világ gazdaság, az új versenytársak megjelenése, a politikai változások és más globális kihívások nemcsak az EU fejlődésének külső feltételeit, de tagállamainak helyzetét is módosították. Magyarország – közepesen fejlett országgént – EU tagságával a világpiacra is nagyobb mértékben kitekintett, gazdasági kapcsolatrendszerében új lehetőségek, kihívások kerültek előtérbe. Gyorsabban és közvetlenebbül érezzük a világgazdasági változásokat, olyan kötelezettségeket kell teljesíteni, amelyek a vállalatokat is kemény kihívásokkal állítják szembe (Simai, 2010).

Magyarország gazdasági teljesítménye a '90-es évek elején rosszabb helyzetben volt, mint a rendszerváltás előtt. Az infláció és a munkanélküliség a korábbi évekhez képest megnövekedett. Az ezredforduló nagy kihívását az EU-csatlakozás jelentette, s különös figyelmet kellett fordítani a gazdasági folyamatok, a jogi környezet összhangjára, valamint az EU képviselői által előírt normákra, elvárásokra.

Az ország átalakulása, valamint a privatizáció hatására jelentős GDP növekedés történt, melyet csökkenő foglalkoztatási ráta mellett tudott elérni. A változások számos üzleti lehetőséget kínáltak, de egyben új módszereket, új irányelveket követeltek (Poór, 2011).

A nemzetközi vállalatok versenyképességének fogalma eltér attól, ami egy belföldi piacra szállító cég esetében értelmezhető. Ezért szeretném röviden áttekinteni a nemzetközi versenyképesség megváltozott értelmezését. Az utóbbi évtizedben – a globalizáció erősödésével – a nemzetközi szemlélet kapott nagyobb hangsúlyt. A vállalati nemzetközi kapcsolatokban a hagyományos kereskedelem mellett a technológia, a munkaerő és tőke áramlása kap jelentősebb szerepet. A vállalatok a világgazdaság piacain mérkőznek meg egymással. Három jellegzetes piaci szintet különböztetünk meg: a legfelső szinten a mindent átfogó nemzetközi tőkepiacot találjuk, a középső szint a többé-kevésbé koherens regionális csoportosulásoké, az alsó szintet a nemzeti piacok alkotják (Simai, 2010).

Problémát jelenthet a határokon átnyúló, kisebb országok gazdasági teljesítményét felülmúló multinacionális vállalatok szerepe, vagy a vállalatokon belüli üzletágak, termékvonalak egymással szembeni versenye. Ez leginkább olyan vállalatokra érvényes, ahol a cél a minél nagyobb profit elérése, és kevésbé alkalmazható egyéb, például non-profit szervezetekre. Jelentős konfliktusforrást okozhat a nemzetközi cég és az anyaország versenyképessége közötti különbség. A cég versenyteljesítményét a nemzetközi piacon totális teljesítménye tükrében értékeljük, beleértve exportját, a külföldi beruházásaiból, a licenckből származó termelését és értékesítését is. A vállalat értékelésénél az anyavállalat, továbbá külföldi leányvállalatainak teljesítményét is figyelembe kell venni. (Simai, 2010).

2. MELLÉKLET: MUNKASZERVEZETI MODELLEK AZONOSÍTÁSA 15 VÁLTOZÓVAL

Függelék

A munkaszervezet-tipológia megalkotásához használt 15 változó tartalma és azok megoszlása szervezettípusonként

A munkafeltétel-felmérés (EWCS) kérdőívében 15 olyan változót találtunk, amelyek alkalmasak a munkaszervezeti modellek azonosítására (a 15 változó nevét angolul is megadjuk), ezek a következők:

1. a csoportmunka háromszintű változója, mely megkülönbözteti az autonóm munkacsoportokat (ahol a csapat tagjai maguk határozzák a munkamegosztásról), a nem autonóm munkacsoportokat (ahol a csapat tagjainak nincs beleszólásuk a munkamegosztásba) és az olyan munkahelyeket, ahol nincs csoportmunka (*teamwork*);
2. a feladatok cserélődését mérő kétértékű változó (*task rotation*);
3. a munkamódszerek megválasztásában és a munka ütemének meghatározásában megnyilvánuló autonómia fokát mérő két kétértékű változó (*autonomy in work methods*, *autonomy in speed or rate of work*);
4. négy kétértékű változó, amelyek a munka ütemét elsődlegesen befolyásoló tényezőket mérik:
 - a) munka ütemét a munkagépek határozzák meg (*automatic constraints*),
 - b) a munka ütemét termelési normák határozzák meg (*norm-based constraints*),
 - c) a munka ütemét a közvetlen fölöttes határozza meg (*hierarchical constraints*),
 - d) a munka ütemét a munkatársak határozzák meg (*horizontal constraints*);
5. a feladatok ismétlődését mérő kétértékű változó (*repetitiveness of tasks*);
6. a munkafeladatok alkalmazottak által észlelt monotonitása (*monotony of tasks*);
7. a minőségellenőrzés módjára vonatkozó két kétértékű változó: precíz minőségi standardok (*quality norms*) versus a minőségellenőrzést maguk a munkavállalók végzik (*self assessment of quality of work*);
8. a munkafeladatok komplexitását mérő kétértékű változó (*complexity of tasks*);
9. végül a munkavégzés során megnyíló tanulási lehetőségeket két kétértékű változóval mértük, amelyek arra irányultak, hogy egyfelől a munkavállalók tanulnak-e új dolgokat a munkavégzés során (*learning new things in work*), illetve hogy a feladatok mennyire igényelnek problémamegoldó képességet (*problem solving activities*).

Forrás: (Makó et al. 2008a. p. 1091.)

3. MELLÉKLET: REORGANIZÁCIÓT BEFOLYÁSOLÓ VEZETÉSTUDOMÁNYI IRÁNYZATOK

Taylor az átszervezéssel, változtatással kapcsolatban úgy nyilatkozott, hogy mielőtt bármilyen átszervezésbe kezdene egy szervezet, ki kell tudnia választani a számára legmegfelelőbb módszert, tudnia kell, hogy az eredmények, költségmegtakarítás eléréséhez előbb komoly kiadásokra kell számítani, s fontos jelentősége van a változások helyes sorrendjének. Úgy ítélte meg, hogy a sikeres változások megvalósításával az iparban dolgozó átlagos munkás meg tudja kétszerezni termelékenységét, ami munkaidő csökkentéshez, oktatási, kulturális, pihenési igények magasabb szintű kielégítéséhez vezethet. A teljesítmények emelkedése költségek csökkentését eredményezi, amivel a vállalatok versenyképesebbek lesznek, s bővíthetik piacaikat. A folyamat eredményeként kialakul a munkás pozitív magatartása a munkaadóval, munkakörülményekkel szemben (Nemes–Makó, 2008).

Fayol 1888-ban a Commentry-Fourchambault-Decareville Rt. vezetője volt, többek között a veszteséges üzemek felszámolásával bízták meg. Az üzemek bezárása nélkül sikerült megszüntetnie a veszteséget, melyet mindenekelőtt vezetési módszerének (tervezni, szervezni, közvetlenül irányítani, koordinálni és ellenőrizni) tulajdonított. Véleménye szerint az előrelátás leghatékonyabb eszköze a cselekvési program, a terv, amely egyszerre tartalmazza az elérendő eredményt; a követendő magatartást; legyőzendő akadályokat; és a felhasználható eszközöket (Nemes–Makó, 2008).

Human Relations mozgalom a taylorizmus elveinek kritikájaként fogalmazódott meg. Az emberi kapcsolatok irányzata a csoportviszonyokra és a motivációra fókuszál. Elton Mayo nevéhez, illetve a Hawthorne-vizsgálathoz fűződik. Elton Mayo vizsgálatai egy philadelphiai textilgyárban történtek, ahol nagy volt a fluktuáció és alacsony a termelés. A pihenőidők bevezetésével a fluktuációt 250%-ról 5%-ra csökkentette. Hozzávetőleg ebben az időben kezdődtek a Hawthorne-vizsgálatok is, a kutatók feltételezték, hogy a fizikai munkafeltételek szignifikáns módon összefüggnek a munkások jó közérzetével és termelékenységével, a gyárak eredményességében mutatkozó különbséget a világításra vezették vissza (Komor, 2011).

Kontingencia-elmélet a '70-es években jelent meg, a vezetés integrálását tűzte zászlajára, nem lehet általános működtetési elveket meghatározni, hangsúlyozta a viszonylagosságot.

Képviselői úgy ítélték meg, hogy a vezetésnek különböző módszerekkel kell a különböző szituációkat megoldani. Feltételezték, hogy a formális szervezeti struktúrára hatással lévő külső tényezők (piac, gazdasági, társadalmi, tudományos és kulturális környezet) és a belső környezet elemei (méret, profil, technológiai szint, földrajzi elhelyezkedés) jelentősen befolyásolják egy szervezet hatékonyságát, a struktúrákat a mindenkori környezeti feltételekhez kell igazítani, s azt, hogy a nagyobb szervezetek más struktúrával tudnak sikeresen érvényesülni, mint a kisebbek. Ezen túlmenően fontosnak tartották az empirikus vizsgálatokat abban, hogy kiderítsék az adott környezeti feltételek strukturális szükségét. Nézetük szerint szervezet átalakítási javaslatokat is meg lehet fogalmazni arra vonatkozóan, hogy milyen változtatásokat szükséges végrehajtani a szervezet struktúrájában az adott környezethez való alkalmazkodás érdekében. Főbb képviselői: Child, Woodward, Burns, Stalker, Pugh (Komor, 2011).

„Empowerment”, felhatalmazó vezetés a '90-es évek vezetéselméletének egyik legnépszerűbb kifejezése. Ezt a vezetési stílust az egyre erősödő verseny kényszeríti ki, hiszen legalább három lényeges előnye van:

- Az alkalmazottak jobban használják ki értelmi képességeiket
- Több ötlettel, kezdeményezéssel állnak elő a munkavállalók
- Alaposabb szervezeti felépítést eredményez, ami olcsóbb, gyorsabb és rugalmasabb

Akkor beszélhetünk empowered” szervezetről, ha világos és közös célok jellemzik; mindenki érti a működés kereteit és korlátait; megbízhatóan teljesítenek, a normákat kötelezőnek elfogadják és betartják; az előírányzott keretek között fegyelmezetten működnek. Három fontos lépcsőfoka van: Szabad információáramlás, autonómiateremtés, határok kijelölése és az önirányító teamek létrehozása.

Az ilyen szervezetekben sokkal inkább embernek érzik magukat a tagok, nemcsak hatékonyabbak, eredményesebbek, versenyképesebbek, hanem sokkal emberibbek is. Főbb képviselői: Drucker, Manz, Pincus (Komor, 2011).

4. MELLÉKLET: LÉTSZÁM-LEÉPÍTÉSI MODELLEK

A csoportos létszámleépítés kezelésének három makrogazdasági modelljét különböztetjük meg annak függvényében, hogy az állam, a munkáltató és a munkavállaló milyen arányban osztják meg egymás közt a terheket:

Amerikai modell szerint a létszámleépítés gyorsan, határozottan lezajlik, terheit jó-részt a munkáltató viseli. Az átképzési és álláskeresési technikák elsajátítását főképp non-profit szervezetek végzik. A csoportos létszámleépítések szinte korlátozás nélkül megvalósíthatók, a társadalom az elbocsátást, munkanélküliséget nem tekinti devianciának. Ez a modell nagyban elősegíti a munkavállalók rugalmas alkalmazkodását.

Japán modell leginkább a munkanélküliség megelőzésére törekszik, melynek érdekében képzéseket, átképzéseket, belső átcsoportosításokat alkalmaznak. Leépítés bekövetkezésekor a terheket leginkább a munkáltató viseli.

Nyugat-európai modell szerint a jóléti állam egyfajta felelősséget vállal azáltal, hogy részt vesz a munkanélküliek támogatásában, segíti újbóli elhelyezkedésüket. Csoportos létszámleépítések során a munkáltató számos korlátozással, szabályozással, munkavállalói jogi védettséggel, bejelentési kötelezettséggel találja szembe magát. A magyarországi gyakorlatot is ez a modell jellemzi (Bakacsi at al., 2000).

A fájdalmasnak tekinthető létszámcsökkentések első nagy hullámát Magyarországon a piacgazdaságra történő áttérés éveiben élhettük meg. A vállalatok karcsúsítása, üzemek bezárása, az elbocsátás – hullámszó intenzitással ugyan, de – a szervezetek életében folyamatosan jelen van, viszont most a globális válság hatására ismét, világszerte fókuszba került ez a probléma. Versenykörnyezetben a veszteséget, vagy nyereség csökkenését tapasztaló cégek szinte reflexszerűen nyúlnak problémamegoldásként a bérköltségek csökkenését eredményező létszám-leépítéshez.

A gondoskodó típusú csoportos létszámleépítés egy olyan hatékony, költségkímélő, a konfliktusokat minimalizálni képes intézmények és programok együttese, amely a munkáltató és a munkavállalók közvetlen problémamegoldó együttműködésén alapul. Felhasználja a régióban fellelhető külső, (pl. tanácsadó és oktatási intézmények) és a vállalati belső (pl. helyiségek, felszabadult infrastruktúra) erőforrásokat annak érdekében, hogy a leépítésre kerülő munkavállalók negatív indulatainak és energiáinak átfordításával a munkaerő piaci alkalmazkodást segítsék elő, valamint hogy a leépítés támogatására szánt költségek e célból minél hatékonyabban hasznosuljanak (Szatmáriné, 2000).

5. MELLÉKLET: CSOPORTOS LÉTSZÁM-LEÉPÍTÉSI MÓDSZEREK

Fűnyíró-elv Ezt a módszert követve a szervezetek hatékonysági különbségektől függetlenül, minden részleg méretét egységesen csökkentik, a távozók feladatait a maradók között osztják meg. Ennek következtében a maradó munkavállalók terhelése nő, bizonytalanságuk fokozódik, nő köztük a feszültség. A bizonytalansági tényezők következményeként a várt termelékenység-növekedés legtöbbször elmarad.

Outsourcing esetében a cég kihelyez minden olyan funkciót, tevékenységet, amelyet valaki más jobban, olcsóbban tud elvégezni, a lényegi funkciót rugalmasabban, hatékonyabban képes ellátni. Mérete, saját alkalmazottainak száma csökken, a termelékenység pedig nő. Veszélyeként említhető, hogy amint a kihelyezés lehetséges megoldásként felmerül egy cég életében, sok esetben a piacképes munkatársak távoznak, valamint a maradók elvesztik biztonságérzetüket, a hangulat romlik, hatására a teljesítmény csökkenhet.

Méretcsökkentés (downsizing) a karcsúsítás, helyes méretek kialakítása (right-sizing) azt célozza, hogy az aktuális üzletmenet igényeit kielégítő létszámot foglalkoztassa a cég. A csökkentési folyamat jellemzően, – bár nem kizárólagosan – az emberi erőforrások csökkentését jelenti, azaz elbocsátásokat. A kellemetlen leépítés, kirúgások, elbocsátás szavak helyett más megfelelőket is igyekeztek a köztudatba építeni, mint a méretre igazítást (rightsizing) vagy az átszervezés (restructuring). Ebben a módszerben sok a becslési elem, lojalitás és elkötelezettség helyett a „hire and fire” (igény szerinti felvétel, elbocsátás) okozhat morális problémákat. A kétségtelen előnyöket sok esetben ellensúlyozza a cégekben lazábbá váló morál, a csökkenő lojalitás, az innovatív képesség elvesztése olyan értelemben, hogy bizonyos cégek a későbbiekben nehezen, vagy egyáltalán nem képesek új termékeket a piacra vinni.

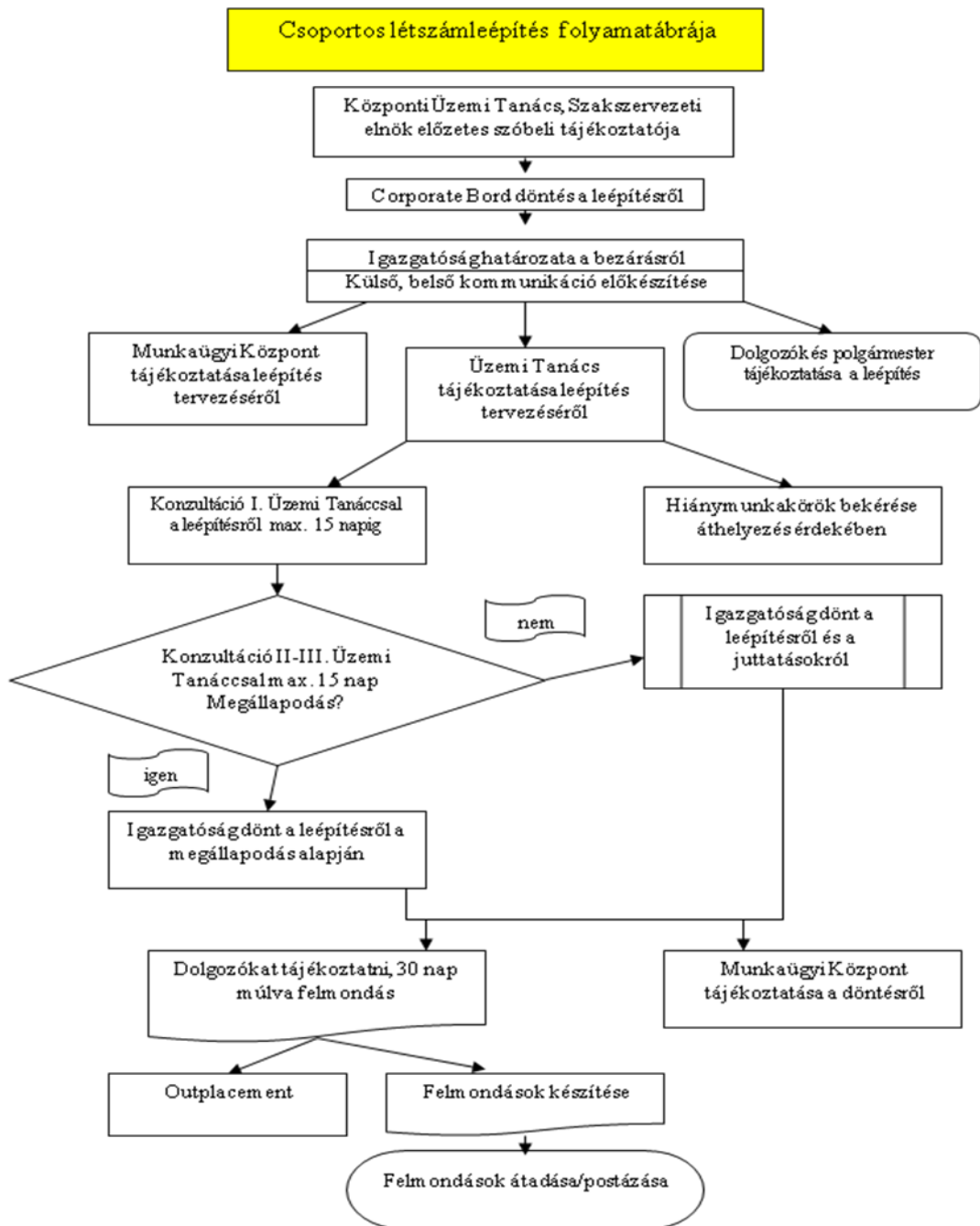
Szervezeti folyamatok újraszervezése (re-engineering) több mint egy méretcsökkentési terv, ám szinte mindig az is párosul hozzá. Az újraépített szervezetek általában egyszerűsödnek, kevesebb alkalmazottat igényelnek. A Business Process Reengineering (BPR) a Hammer-Champy szerzőpáros klasszikus meghatározása szerint a vállalati folyamatok alapvető újragondolását és radikális újraformálását jelenti.

Célja, hogy drámai javulást érjen el a működésben, mely a költségek, a minőség, a szolgáltatások és a gyorsaság terén egyaránt megjelenhet. A nem elég körültekintően végzett „átstrukturálási” folyamat zavart, káoszt, rossz hangulatot, munkaerő-elvándorlást is okozhat. Ezt követően alig kínál karrierlehetőséget, a tehetséges emberek elhagyhatják az átszervezett céget.

Üzem bezárása, szolgáltatás megszüntetése esetéről akkor beszélünk, ha egy szervezet valamely telephelyét, üzemét, gyárát, adott esetben szolgáltatását kényszerül teljes mértékben megszüntetni. Ekkor, az ott tevékenységet végző munkavállalók teljes köre megszüntetésre kerül. Ebben az esetben célszerű a munkavállalók tájékoztatását követően azonnal egyeztetni azokkal a kulcs emberekkel, akiket a szervezet nélkülözhetetlennek tart bizonyos kompetenciái alapján, s meg tudja oldani az adott munkavállaló foglalkoztatását más telephelyén, üzemében. Fontos a lojalitás megtartása, a munkáltatói márka (employer branding) építése érdekében a munkavállalók őszinte, nyílt tájékoztatása a munkaviszonyuk megszűnését illetően, viszont a kommunikáció közlésének időpontja érdekes kérdés. Nyilvánvaló, hogy egy ilyen horderejű döntést a vezetőség hosszabb időn keresztül mérlegel, s az sem biztos, hogy a döntést követően azonnal meglépi a szükséges intézkedéseket. Éppen ez teszi érdekessé számomra a kérdést – vajon a törvényi határidők betartásával, vagy esetleg korábban, mi több, mennyivel korábban kommunikáljunk a munkavállalók irányába? Véleményem szerint ennek a kommunikációnak nagy jelentősége van az említett munkáltatói márka építésében.

Önkéntes távozást ösztönző programok alatt hazánkban az előnyudíjazási (korengedményes nyugdíj) lehetőségét értjük. (A kormány 2012. január 01-jétől többek között megszüntette a korengedményes nyugdíj intézményét, de a vegyipari szakszervezet értesülései szerint fontolóra vették az „újjászületését”). Ebben az esetben a munkáltató átvállalta a nyugdíjba kerülő munkavállaló rendes nyugdíj korhatáráig fizetendő nyugdíjának mindenemű összegét. Az USA-ban ennek szélesebb körű lehetőségei vannak, az alkalmazottak önként jelentkezhetnek ösztönzött távozásra. Igazságosnak tűnik és önkéntes. Veszélye abban rejlik, hogy nem tudja irányítani, hogy kik menjenek el és kik maradjanak. Az önként távozók általában a jobb és értékesebb emberek. Így a létszám- és bérköltség csökken ugyan, de a maradók minősége miatt sokszor a termelékenység is (Karoliny–Poór, 2010).

6. MELLÉKLET: CSOPORTOS LÉTSZÁM-LEÉPÍTÉS FOLYAMATÁBRÁJA



Forrás: Saját kutatási eredmények alapján

7. MELLÉKLET: CÉGTÖRTÉNET

A Friesland tej és tejtermékek gyártásával, forgalmazásával foglalkozik, jelentős, piacvezető pozíciót betöltve. A vállalat részvényesei holland farmerek, akik számára fenntartható értéket a tejár, tökekifizetések, és a névre szóló kifizetések jelentik. Az elmúlt években tapasztalt folyamatos fejlesztéseknek köszönhetően a Friesland Hungária ZRt., – 2009. január 01-jétől a jogutódjaként működő FrieslandCampina Hungária Zrt. – a magyar tejipar meghatározó cége, amely 2 Kelet-magyarországi üzemben állítja elő termékeit, és amely az ország teljes területén bármelyik partnere számára tud szállítást biztosítani. A vállalat az Unió csatlakozására való felkészülés jegyében a csatlakozást megelőzően 3.5 milliárd forintot fordított üzemei korszerűsítésére. Árbevétele 2007-ben elérte a 42 milliárd forintot és 120 millió liter tejet vásárolt fel hazai termelőktől. A vállalat-csoport ugyan fiatal vállalatnak tekinthető, de komoly – 125 éves tradíció – történelmi hagyományokkal bír.

A cég története valódi akvizíciós sikertörténet hazánkban is. A holland tulajdonban lévő Nutricia csoport 1995-ben jelent meg a magyar piacon, s néhány év leforgása alatt 20%-ot meghaladó részesedést ért el, ezzel a hazai tejipar meghatározó szereplője lett. Magyarország legnagyobb tejipari cége több tejipari társaság (az egyik ilyen tejipari társaság alkalmazottjaként lettem a cég munkavállalója) felvásárlásával szerezte meg előkelő pozícióját, ám annak megtartásához és növeléséhez szükség volt a fúziók révén létrejött cég logisztikájának, kereskedelmének és marketingjének tudatos fejlesztésére, tevékenységek átszervezésére is.

A legnagyobb szabású változások 2000-ben kezdődtek, mikor a Nutricia átszervezte a cégcsoportot alkotó részvénytársaságok tevékenységét, s három céget hozott létre: Nutricia Termelőház Rt-t, mely a tej felvásárlásával, feldolgozásával foglalkozott, a Nutricia Kereskedőház Rt-t, ami a kereskedelmi, marketing és logisztikai feladatokkal lett megbízva, s a létrehozott Nutricia Magyarország Kft. a cégcsoport másik két tagja számára biztosította az információtechnológiai és humán-erőforrás szolgáltatásokat. A Gazdasági Versenyhivatal 2001-ben hagyta jóvá azt a megállapodást, amely értelmében a vállalat a szintén holland Friesland tulajdonába került, s 2003. június 30-án jogutódlással megalakult a Friesland Hungária ZRt.

A cég történetéből is látható, hogy számos átszervezés, reorganizációs folyamat történt, több ízben átalakításra került a vállalatcsoport felépítése, folyamatosan újabb jövőképek, küldetések és stratégiák jellemezték, de egy dolog nem változott meg. A vállalat identitásának meghatározását mindvégig a „vállalat a márkák mögött” (company behind brands) jelző tükrözte. Ez indokolja azt, hogy a köztudatban a Friesland név sokak számára nem mond semmit, de a gyártott márkák neve annál inkább. A vállalatcsoport sokéves eredményes tevékenységének köszönhető, hogy a Friesland vezető márkái, a Pöttyös, Milli, és a Completa hagyományosan a minőségi, egészséges tejtermékeket jelentik a fogyasztók számára.

8. MELLÉKLET: JÖVŐKÉP, KÜLDTETÉS ÉS VÁLLALATI CÉLOK

A felső vezetés és középmenedzsment együtt kialakította a vállalat Balanced Score Card-ját⁷ 2008–2010-es időtávra (10. melléklet), tartalmazva a cég jövőképét, vízióját, értékeit, stratégiai céljait. HR-es szakemberként tagja voltam a stratégiát kidolgozó középmenedzsmentnek, s a megfelelő eszközökkel támogatni tudtam a cég hosszú távú stratégiáját.

Jövőkép

A Friesland fő törekvése, hogy Magyarországon vezető pozíciót töltsön be az egészséges és magas minőségű tejtermékek értékesítése és forgalmazása területén, azzal az átfogó céllal együtt, hogy részvényeseinek fenntartató értékét hozzon létre. A megfogalmazott jövőkép a vállalat tevékenységét és pozícióját definiáló víziók közé tartozik, kellően pozitív beállítottságot hordoz.

Küldetés

A Friesland a jövőben erős közép-európai márkákat kíván építeni, és az egész térségben az egészséges táplálkozás elkötelezett híveként szeretne a piac meghatározó tényezőjévé lenni. A Friesland Hungária ZRt. megtesz mindent a vevők folyamatos és minél nagyobb elégedettségének elérése érdekében. Célja, hogy a folyamatos fejlesztéssel megfeleljen a mindenkor vevői igényeknek. A megfogalmazott küldetés a vállalati cselekvés vezérelveit meghatározó csoportba sorolható, jól illusztrálja a vállalat alapvető céljait, értékeit, kellően konkrét, amely egyben út, iránymutatás a jövőkép elérésére.

Elérendő célok

4 dimenzió mentén kerültek meghatározásra: piac, termelés, szervezet, pénzügy. A kitűzött célok meghatározott időhöz vannak kötve, egyértelműen megfogalmazásra kerültek százalékos, vagy szám formájában. Összességében, kellően tükrözik a nagyobb piaci részarány, a jobb fogyasztói megítélés, valamint az alacsonyabb költségek elérésének kitűzését. A meghatározott célok tovább bonthatóak, KPI⁸ számok rendelkezhetők hozzájuk, s a munkavállalók beillesztik a Teljesítmény Menedzsment Rendszerben meghatározandó célkitűzéseikbe, melyek megfelelnek a SMART célkitűzési követelményeknek.

Főbb célok a piac, termelés és pénzügyi vonalon (HR célok külön alfejezetben):

- márka piaci részesedésének növelése desszert kategóriában,
- márka kiaknázása termékfejlesztéseken keresztül,
- márka piaci részesedésének további növekedése saját kategóriájában,
- optimális teljesítmény elérése kulcsfontosságú kereskedelmi csatornáknál
- lehető legalacsonyabb gyártási költségek elérése,
- üzleti folyamatok optimalizálása, ISO tanúsítvány megszerzése, vállalat irányítási rendszer bevezetése
- x millió euró EBITA⁹ elérése
- értékesítés nettó árbevételének növelése

⁷ A Balanced Scorecard-ot (BSC) Kaplan és Norton fejlesztette ki annak érdekében, hogy a szervezetek egy stratégiai menedzsment koncepció keretében megalkothassák jövőképüket és stratégiájukat, s azt az üzleti teljesítmények figyelembevételével átültethessék a gyakorlatba. 4 terület mérését teszi lehetővé: pénzügyi teljesítmény, vevői ismeretek, belső üzleti folyamatok és tanulás, fejlődés.

⁸ KPI: key performance indicator (kulcs teljesítménymutató) egy szervezet teljesítményének azon jellemzőire koncentrálnak, melyek leginkább befolyásolják a jelen és a jövőbeli sikert.

⁹ EBITA: earnings before interest, taxes and amortization (kamatok, adózás és amortizáció előtti eredmény)

9. MELLÉKLET: VÁLLALAT STRATÉGIAI ELEMZÉSEI

A stratégia feladata az, hogy annak mentén valósítsa meg a vállalat azokat a cselekvéseket, amelyekkel a kiválasztott célpiacon nagyobb értéket tud nyújtani a fogyasztónak, mint amire a versenytársai képesek.

Friesland makro-környezeti elemzése (Forrás: PEST alapján, saját kutatási eredmények)

Politikai tényezők:

- ❖ Politikai- társadalmi megosztottság: gyors, spontán törvényhozás jellemzi a parlamentet, a kormány kis mértékben vonja be az érdekcsoportokat a jogszabályalkotás folyamatába, a kétharmados többség miatt csökkent a parlamenti ellenzék szerepe, beleszólása a jogalkotásba
- ❖ Magas adók, munkáltatói járadékok; a kormány eddig ismert lépései alapján feltételezhető a növekvő belföldi protekcionizmus (pl. a főleg a multikat sújtó iparági/„válság” adók)
- ❖ Kevesebb állami támogatás nagyvállalatok részére, járulékkedvezmények kkv-k részére; a kormány kiemelt ügyként kívánja kezelni a kis- és középvállalkozások helyzetét (Új Magyarország Fejlesztési Terv, Széchenyi kártya)

Gazdasági tényezők:

- ❖ A GDP növekedése alacsony, az elkövetkezendő években is csak lassú javulás prognosztizálható
- ❖ Gazdasági recesszió, piaci-tőzsdei bizonytalanságok
- ❖ Általános hitelállomány növekedés; sérülékeny a magyar gazdaság (magas államadósság, lakosság devizában való eladósodottsága, stb.) és erősen kitett a globális gazdasági események hatásainak
- ❖ 10%-ot meghaladó munkanélküliségi ráta, mely kedvezőtlenebb az EU-s átlagnál (2. ábra)
- ❖ Az élelmiszerek fogyasztói ára gyorsabban nő, mint az élelmiszeripar átlagosi ára. Másik oldalról a mezőgazdaság termelői árának növekedése is tendenciózusan magasabb, mint az élelmiszeriparé
- ❖ Magyar gazdaság EU-n belüli versenyképességének csökkenése;

Társadalmi tényezők:

- ❖ Munkavállalók alacsony mobilitása
- ❖ A fejlett világ nagy részére jellemző demográfiai problémák megléte, az öregedő társadalom
- ❖ Esélyegyenlőség támogatása a munkaerő piacon
- ❖ Hiány tejipari szakmunkásokból az észak-keleti régióban, illetve szakképzési intézményekből, egyenlőtlen földrajzi képzési lehetőségek
- ❖ A hazai fogyasztó lojalitásának hiánya
- ❖ Vállalatok társadalmi felelősségvállalása növekszik
- ❖ Közösségi hálózatok szerepe, mint a kapcsolattartás eszköze folyamatosan nő
- ❖ Az idegen nyelvek ismerete elmarad az uniós átlagtól és továbbra is alacsony, főleg az idősebb korosztály körében

Technikai tényezők:

- ❖ E-kereskedelem egyre népszerűbbé válása: weboldalak számának növekedése, internetes felületek alkalmazása vevőkkel való interakciókhoz
- ❖ Mindig újabb, korszerűbb szoftverfejlesztések és VIR rendszerek támogatják az üzleti folyamatokat
- ❖ A technológiai fejlődés egyre gyorsul, mely a szervezetektől és a munkavállalóktól magas szintű alkalmazkodást követel meg
- ❖ Innováció-vezérelt és tudás-alapú gazdaság felértékelődése
- ❖ Információtechnológia és kommunikáció fejlettségi szintje nő

Friesland mikrokörnyezeti elemzése (Forrás: Porter Öt tényezős modell alapján, saját kutatási eredmények)

Szállítók:

A Friesland meghatározó beszállítói a tejtermelő gazdák, csomagolóanyag gyártók, csokoládé ellátók. A magyar élelmiszergazdaság védelme megköveteli, hogy versenyképességünk megőrzése érdekében csak olyan korlátok közé szorítsák a termelőket, amelyek megfelelnek a közösségi elvárásoknak, azoknál nem szigorúbbak. Lehetőségük az előre történő integrációra csekély. Alkuerejük kicsi.

Potenciális piacra lépők, a belépés korlátai:

Vállalat piacon lévő előnyei: szükséges tőkebefektetés megléte, speciális tejipari ismeretek, szakképzettség, gyártáshoz szükséges technológiák, korszerű gyártósor, meglévő költségelnyök, piaci ismeretek, termékdifferenciáltság, jelentős marketing budget a termékek népszerűsítésére. A belépési korlát igen magas, az induláshoz szükséges tőkebefektetés jelentős, így nem sok cég találja vonzónak manapság élelmiszeripari termékek gyártási tevékenységének indítását. Különösen azért, mert a termelési költségek emelkedése továbbra sem hárítható tovább a kereskedelem felé, s ez a tény, valamint a kettős árrés technika miatt továbbra sem a reális árakkal szembesül a fogyasztó. A jövedelmezőség hiánya miatt inkább az élelmiszeripari vállalkozások csődje jellemző, mint inkább azok indítása.

Helyettesítő terméket gyártók:

Tejtermék-, desszertgyártó cégek, pl. Danone, Ferrero, Sole-Mizo, Nestlé, stb.

Helyettesíthetőség nem biztosítható a Pöttyös Túró Rudi esetében, bár számtalan próbálkozással találkozhatunk, de nem tudják még alkalmazni a speciális gyártási technológiát. Egyéb termékek esetében: joghurt, tejföl, vaj, tej könnyen helyettesíthető, a versenytársak termékei olcsóbb áron kaphatóak, közel azonos minőségi szinttel. Mivel a fogyasztók jellemzően nem lojálisak, így ezen termékeket illetően, gyakran a versenytársak termékeit részesítik előnyben. Elmondható, hogy erős a versenyhelyzet a helyettesítő szolgáltatást nyújtók között.

Iparági verseny, a piacon lévő versenytársak:

Az iparági versenyre piac koncentrálttság, erős termékdifferenciáltság, a kereskedelmi márkák térnyerése jellemző, mely megmutatkozik az innováció területén és az árban is. A hazai élelmiszeripari gyártó cégekről szinte egyöntetűen elmondható, hogy a gazdasági válság és a kormány által bevezetett/bevezetendő adók az innováció alacsony szintjéhez, beruházások elmaradásához vezetnek. Szükséges lenne a technológiai transzfer és az ipari oktatás támogatása és ezek elismerése a K+F tevékenység részeként, illetve referenciaként. A fizetőképes kereslet tovább csökken, miközben a termelési költségek tovább emelkednek. Az inputanyagok, a munkaerő és az energia árának emelkedése pedig nem tud teljes egészében megjelenni a kibocsátási oldalon. A válság begyűrűzése alapvetően átrendezte a piacot, csökken az élelmiszeripari termelés, az import termékek aránya növekszik. Leszögezhető, hogy beavatkozás nélkül a magyarországi élelmiszeripar jövedelemtermelő képessége, és ezzel versenyképessége az előtűnk álló években tovább fog romlani. Az árverseny jelentős.

Vevők (fogyasztók, vásárlók):

A Friesland esetében vevőknek minősülnek a kis- és nagykereskedelmi láncok, boltok, direkt fogyasztók. Elmondható, hogy a fogyasztók, nyilatkozataikkal ellentétben nem a minőség, hanem az ár irányában elkötelezettek. Ezt a saját márkák hódítása nagyon szépen példázza. A tudatosság erősödésére igen nagy szükség lenne. A fogyasztók elvárásait egyre nehezebb követni, gyors, gyakran hektikusan változó elvárásokkal szembesülünk. Az élelmiszeripar szempontjából ez a folyamat különösen kedvezőtlen. Egyrészt azt jelzi, hogy befolyása a fogyasztóra csökken, vele kapcsolata gyengül, másrészt, illetve ezzel összefüggésben olyan tényezők esetében kerül egyre kiszolgáltatottabb helyzetbe, amelyekkel szemben eszköztára hiányos. Ezek a kereskedelmi láncok és a média. A vevők alkuereje nagy, hiszen teljes információval rendelkeznek a költségekről és a keresletről, könnyű a versenytársak közül máshoz fordulni.

Friesland SWOT elemzése (Forrás: Saját kutatási eredmények)

		ERŐSSÉG	GYENGESÉG
L E H E T Ő S É G	Erősség-lehetőség stratégiák	❖ Vállalati kultúra minél többretnű megismertetése a dolgozókkal, vállalati újságban, hírlevélben, a vezetők bevonása ❖ Folyamatos innováció, tudásszervezetté alakulás ❖ Új Teljesítmény Menedzsment Rendszer bevezetése a TOP120 részére ❖ Megkülönböztethetőség erősítése, hagyományos termékek újrapozíció-onálása, Duracell fantázianeveű termék bevezetése ❖ Hatékonyság növelése, WCOM	Lehetőség-gyengeség stratégiák ❖ A funkcionális vezetőkkel való engedélyeztetési kötelezettség lassítja, blokkolhatja az ötletek kibontakozását és továbbvitelét szubjektív megítélés miatt ❖ Esetenként információ megosztás, vállalati stratégiai lépések ismeretének hiánya magyarázza a dolgozók hibás döntéseit ❖ Egyéni és csoportértékelés, az ösztönzés kombinálásának hiánya nehezíti a csapatmunkát, a vállalat osztályai közötti belső információáramlást és együttműködést ❖ Pályázati lehetőségek kihasználása
	F E N Y E G E T É S	Erősség-fenyegetés stratégiák ❖ A hazai fogyasztó lojalitásának erősítése közösségi marketinget is igénybe véve ❖ „Company behind the brands” vállalati filozófia alkalmazása	Gyengeség-fenyegetés stratégiák ❖ A gazdasági válság hatására csökkenő termelés és értékesítés fokozódása esetén költségek további racionalizálása, csoportos létszámleépítés folytatása ❖ Kevésbé tökeigényes fejlesztések ❖ Kereskedelmi márkák piaci részesedése fokozódik ❖ Nincs egységes kormányzati kezelés

A vállalat versenytársainak vizsgálata (Forrás: Saját kutatási eredmények)

A vállalat stratégiájának célja a piacvezető szerep megtartása, az értékesítési volumen piaci részesedésében első, bizonyos kategóriákban legalább a második pozíció megszerzése. Ezt vizsgálva a versenytársak összevetését a piaci részarány és a bevétel-növekedés szempontjából végeztem el. A piac meghatározó szereplője a Friesland Pöttyös márkája jól elkülönülő csoportot képez. A Danone, valamint a Sole-Mizo erős versenytársa a Friesland Milli termékcsaládjának, így a tényezők alapján elkülönülő csoportot alkotnak. Az Alföldi Tej és a Parmalat szintén e márkának jelent versenytársat, így szorosan mellette ábrázolható. Versenytársként mindenképpen még említésre méltó a Meggle és a Zott, szintén a Milli termékcsoporthoz tartoznak.

Ezek a cégek jellemzőiket tekintve – márka portfólió – rendkívül hasonlóak a Frieslandhoz. Cél a piaci pozíció megtartása és a piaci részesedés növelése kell, hogy legyen. Ehhez azonban

mindenképp a bevétel növelésére és olyan stratégia kidolgozására van szükség, amely lehetővé teszi, hogy a jelenlegi pozícióját a gazdasági válság ellenére tovább erősítse. Versenytényezők: ár, egészséges termékek, megbízhatóság, piaci múlt, korszerű technológia, tejipari szakmunkások a kelet-magyarországi régióban. Stratégiai tényezők: magas minőség, termékfejlesztések, innovációk, piaci diverzifikáció.

Belső elemzés (Forrás: Értéklánc modell alapján, saját kutatási eredmények)

A belső környezet elemzésével azonosíthatók a versenyelőnyt jelentő erősségek, ezért elkészítettem a Friesland elemzését az értéklánc modell segítségével.

Elsődleges tevékenységek

Befelé irányuló logisztika:

A legjelentősebb szerepe van a piaci információk begyűjtésének, piackutatásnak. A cég munkatársai maguk is tájékozódnak ügyfeleiktől, piackutató cégektől az iparágra vonatkozó eseményekről, tendenciákról. Az utóbbi időben ezen kívül elkezdett a cég maga is kutatásokat végeztetni, melyek célja a fogyasztók szokásainak, igényeinek felmérése, a jobb és hatékonyabb kiszolgálás biztosítása.

Termelő folyamatok:

A termékek előállítása a cég két üzemében történik, ahol a munkavállalók folyamatos fejlesztésével, a technológiai berendezések korszerűsítésével biztosítja a fogyasztók igényeinek magas szintű kiszolgálását.

Ehhez biztosít a vállalat magas színvonalú szolgáltatási csomagot, mely elsősorban a munkavállalók szellemi tevékenységének eredménye. Hiszen magas létszámú vevőszolgálati csapat, back office csapat segíti a vevők magasabb szintű kiszolgálását, melyet az új vállalatirányítási rendszer (SAP) támogat. A folyamatok megfelelő minőségét a cégnél bevezetett ISO 9001:2001, 14001 minőségügyi rendszer, valamint HACCP rendszer is biztosítja. Ezen túlmenően a Magyarországon egyedülálló Érzékszervi labor üzemeltetése, a folyamatos termék tesztelések folytatása segíti a munkát.

Kifelé irányuló logisztika:

A termékek fogyasztókhoz történő eljuttatását az ellátási lánc (raktározási, logisztikai, stb.) csapata biztosítja. A kiszállítási folyamatot külsős szállítmányozási cég végzi, ezt a tevékenységet már évekkel ezelőtt kiszervezték. A vállalat működtet kereskedelmi csapatán belül Out of Home csapatot, akik a különböző méretű kereskedelmi láncokon, üzleteken kívüli termékkelérést biztosítják. Ennek egyik szegmense a Túró Rudi automaták üzemeltetése, mellyel lehetőség nyílik pl. a benzinkutakon, iskolákban közvetlenül megtalálni a fogyasztókat.

Marketing és értékesítés:

Ebben a témakörben említeném meg a szolgáltatásokkal, termékekkel kapcsolatos információk közvetítését a fogyasztók felé, mely általában írásban, szórólapokon, interneten történik, de magas szintű reklámkampányokkal is támogatja a cég az információk szélesebb körű elterjedését. Ezen túlmenően az ügyfelek elérésére és a még jobb hírnév megteremtésére alkalmas eszköz a különböző szakmai rendezvényeken, konferenciákon való részvétel, annak támogatása.

Értékesítés utáni szolgáltatások:

A fenti eszközök az értékesítés támogatását szolgálják, melyet a fentiekén túl rendszeres ügyfél-látogatásokkal segít a cég. Ennek érdekében 120 fős kereskedelmi csapatot alkalmaz a vállalat. Az ügyfél panaszok kezelése szintén kiemelt szereppel bír, hiszen legyen szó egy magánszemélyről, vagy egy kereskedelmi partnerről, nem megengedett, hogy a cégnek rossz hírnevét keltsék. Például a minőségi reklamációk kezelése Utasítási szabályzatban leírt módon történik, s a törvényi előírásoknak megfelelően megőrizendő kontroll minták objektíven alá tudják támasztani azok eredményét. Ebben a kérdéskörben is a minőségügyi és az értékesítési kollégák szoros együttműködése nélkülözhetetlen.

Támogató tevékenységek (Humán stratégiák következő alfejezetben)

A cég infrastruktúrája:

A vállalat székhelye Debrecenben található, ahol a pénzügyi központja is van, de Budapest az adminisztratív és kereskedelmi központ. Mátészalkán és Debrecenben folyik termelés. Az alkalmazottak munkájához fejlett számítógéppark, gépjárműpark, impozáns irodák, ergonómiailag magas szintű irodai berendezések állnak rendelkezésre. A cég rendelkezik modern számítástechnikai eszközökkel, mobiltelefonokkal, szélessávú internettel.

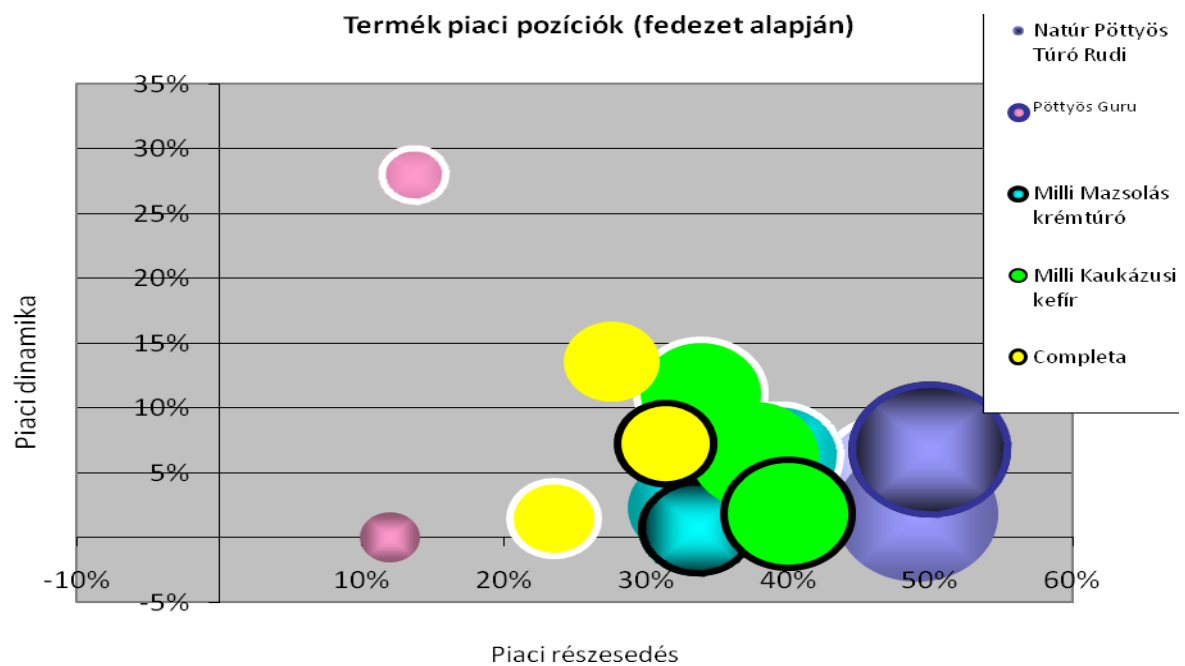
Beszerezési eljárások:

Ezen a téren is a hosszabb távú együttműködésre törekszik a vállalat, mivel minden területen elengedhetetlen a kölcsönös bizalom, legyen szó akár a marketing eszközök biztosításáról, vagy az informatikai háttér biztosításáról. A vállalat beszerzési tevékenysége jelentős, hiszen az előállított termékeknek alap-, segéd és csomagolóanyag igényük nagy. Ezen felül a vállalat minden szerződés kötése és megrendelése a beszerzési utasításnak megfelelően történik, a legjobb ár-érték arányú megoldás elérése érdekében.

Friesland termékportfólió elemzése (Forrás: BGC mátrix alapján saját kutatási eredmények)

A vállalat versenyképességének megítéléséhez termékportfólió elemzését a BCG mátrix alapján végeztem. A mátrixból két tényező – a piaci részesedés és a piac fejlődési dinamikája – alapján értékeli a vállalat portfóliójában szereplő termékeket. Esetünkben a legnagyobb jelentőségű a Natúr Pöttyös Túró Rudi, ahol a legnagyobb a vállalat piaci részesedése és ahol a piac dinamikája az el-

múlt években kicsi visszaesést produkált, de szegmensében piacvezető pozícióját messze nem veszélyeztetik. A Milli Mazsolás krémtúró és a Milli Kaukázusi kefir esetében valamivel kisebb piacról beszélhetünk, közel azonos részesedéssel, de ellentétes dinamikával, mivel a krémtúró esetében növekedést, míg a kefir esetében pár %-os csökkenés várható. Completa esetében szintén csökkenés prognosztizálható, míg az új termékként bevezetett Guru kapcsán emelkedést prognosztizál a vállalat, igaz piaci térnyerésének egy részét nem a versenytársak termékétől, hanem a Natúr Túró Rudi piacától veszi el.



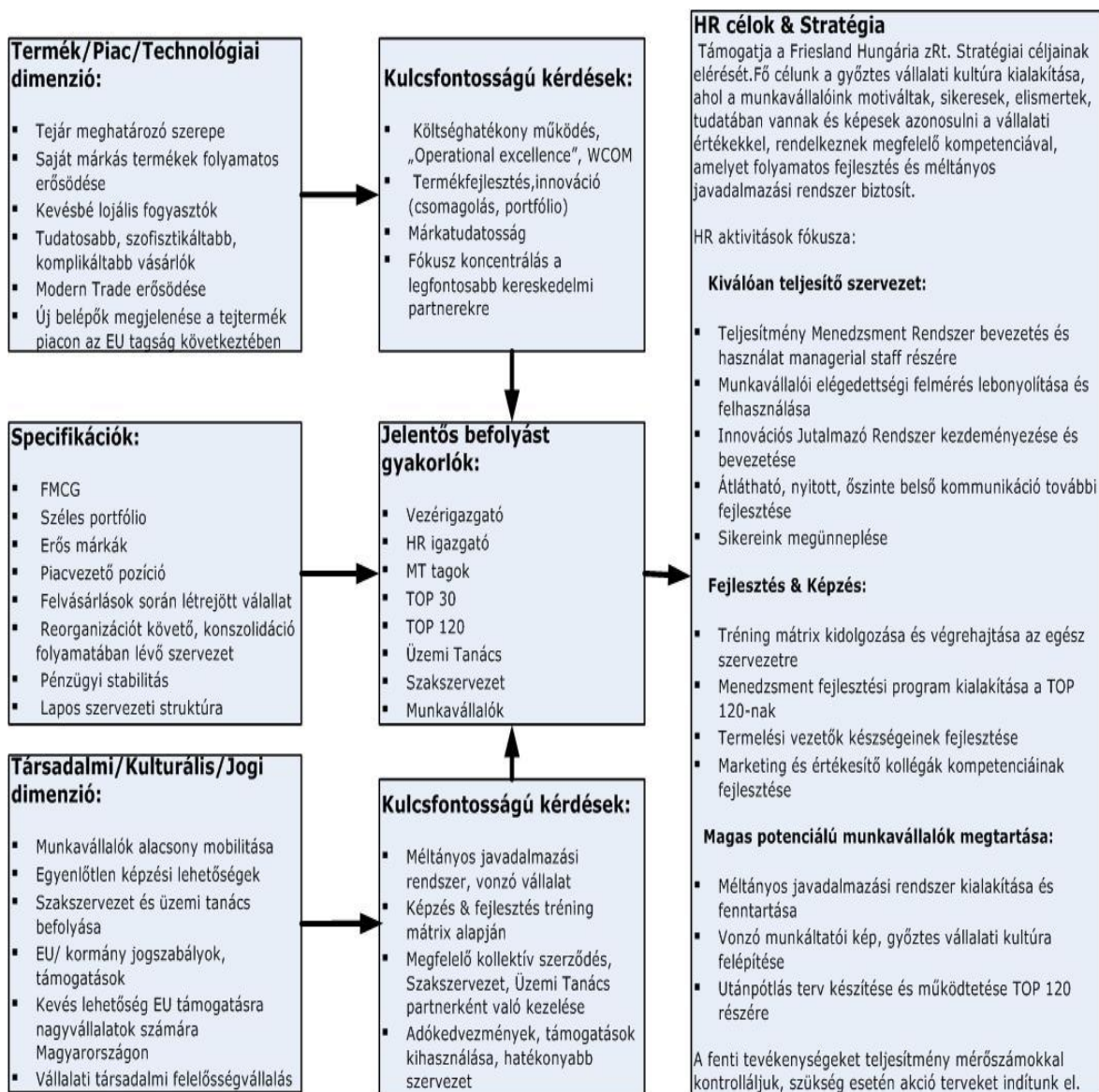
10. MELLÉKLET: VÁLLALAT BALANCE SCORE CARDJA 2008-2010



454 FRI BBP 300107 v1.ppt

Forrás: Vállalati dokumentum

11. MELLÉKLET: FRIESLAND HR STRATÉGIÁJA



Forrás: Vállalati dokumentum

12. MELLÉKLET: VERSENYPÉSSÉG KIALAKÍTÁSÁHOZ HOZZÁJÁRULÓ HR PROJEKTEK

A győztes vállalati kultúra elérése csak akkor lehetséges, ha a menedzsment is egyet tud érteni vele, és elérését támogatja. Ezen feltételek teljesülnek, hiszen a HR funkcionális stratégiája jóvá lett hagyva, a vállalat menedzsmentje valóban hisz és bízik, nyitott és elkötelezett a győztes vállalati kultúra megvalósítása iránt, ennek tanúbizonyságaként számos rendszer, program bevezetését hagyta jóvá. A teljesség igénye nélkül röviden ismertetek néhány HR projektet ezek közül, azokra fókuszálva, amelyek a versenyképességet véleményem szerint leginkább elősegítették.

Kompetencia rendszer kialakítása:

A Friesland esetében a kompetencia rendszer bevezetése első körben a korábban már definiált, kulcsfontosságú TOP 120-as vezetői körre történt meg. A magatartási kompetenciák kiválasztása, meghatározása az anyavállalat részéről megtörtént, ebben az esetben a HR feladata az adaptáció elvégzése, a kompetenciák vezetők általi megismertetése, megértetése volt. Ennek érdekében tréningeket tartottam az érintett vezetők részére. Funkcionális kompetenciák a magyarországi közép- és felsővezetőkkel egyeztetve, minden funkcionális területre munkakörönként került kidolgozásra, s bevezetésre. Kompetencia rendszerünket egy Kompetencia kézikönyvben jelenítettük meg, melyet minden érintett a munkája megkönnyítése miatt hatékonynak értékelt.

Komplex tréning és fejlesztési stratégia kialakítása:

A fejlesztés nagyon fontos szerepet töltött be a vállalatnál, így egy komplex fejlesztési és képzési stratégiát dolgoztam ki, a támogatott területek igényei alapján, mely tükrözte a cég HR stratégiáját, kompetencia elvárásait, valamint támogatta az üzleti célok megvalósítását. A Friesland számára is hangsúlyos, hogy a megfelelő ember a megfelelő helyen és időben, megfelelő kompetenciákkal rendelkezzen, így a fő fókusz a termelési és kereskedelmi területen dolgozó munkavállalóink készségeinek fejlesztésére helyeztem. Ennek érdekében többek között tréningeket szerveztem, s belső tréningeket tartottam a kollégáink részére, úgy, mint orientációs, teljesítményértékelési, teljesítmény menedzsment, kompetencia és vezetői készségfejlesztő tréningeket.

Fejlesztési programok: (egyéni fejlesztési-, vezetőfejlesztési-, és utánpótlási tervek)

A vezetői csapat részére menedzsmentfejlesztési programot állítottam össze, például a TOP6 és TOP30 részére tréningeket és workshopokat a vállalati értékekről, vezetői készségekről, kompetenciákról, csapatmunkáról. Meghatároztam és fejlesztettem a kiválóságokat, menedzsmentfejlesztési tervet, karrier és utánpótlási terveket készítettem. Ezekhez az információt a Teljesítmény Menedzsment Rendszer fejlesztési áttekintéséből, kompetencia elvárásokból, a vezetői és a munkavállalói kérdőíves visszajelzésekéből szereztem.

Dolgozói elégedettségi felmérés, akciótervek a győztes vállalati kultúra érdekében:

A vállalatnál végrehajtott felmérés célja az volt, hogy helyzetképet kapjunk az összvállalati elégedettségről, erősségekről és gyengeségekről, feltérképezzük a munkavállalók érzéseit, s visszajelzést akartunk kapni a győztes vállalati kultúra aktuális állapotáról. Tudni akartuk, hogy a munkavállalók hogyan érzik magukat, mit gondolnak a cégről, mennyire elégedettek a munkájukkal, a körülményekkel. Ennek érdekében 9 kategóriát hoztunk létre:

- Információ és kommunikáció (vállalati belső kommunikáció, információ tartalma, mennyisége, aktualitása, rendszeressége, kétirányúság megléte, kommunikáció őszintesége)
- Vezetés (közvetlen vezető hozzáállása a munkavállalóhoz, bevonása, elérhetősége probléma esetén, visszajelzés mértéke, teljesítmény értékelése, szükséges információ megosztása)
- Feladatok és felelősségek (feladatok, felelősség egyértelműsége, elvárások ismerete, döntés, vevői elégedettséghez való hozzájárulás észlelése)
- Környezet (munkakörülmények higiéniai, munkavédelmi szempontjai, munkához szükséges erőforrások minősége, munkahely-magánélet egyensúlya)
- Csapatmunka (osztályok közötti együttműködés, kollégák tiszteletben tartják-e egymás ötleteit, véleményét, kollégák támogatása és elfogadása)
- Motiváció és elégedettség (munka szeretete, a vállalat elismerésének érzékelése, munkahelyváltási szándék, munkavállaló kötődése a vállalathoz)
- Kompenzáció (fizetéssel való elégedettség, béremelés meghatározás szempontjainak ismerete, igazságossága, béren kívüli juttatási rendszer)
- Képzés és fejlesztés (képzések lehetősége, napi munkavégzésben való hasznosítása, karrierlehetőség, tudásmegosztás, on-the-job tréningek megléte)
- Szervezet (belső folyamatok értékelése, felső vezetés hozzáállása a dolgozókhoz, érdeke rendszerek, új ötletek, vállalat stratégiájának ismerete)

A kérdőívek eredményéből akcióterveket készítettünk. Ilyenek voltak például: Kommunikálni a cég javadalmazási szabályzatát, felülvizsgálni a bónusz rendszereket, erősíteni és kiterjeszteni a munkavállalók irányába a folyamatos, őszinte belső kommunikációt, eldönteni a TÉR bevezetését a HAY 10-13-as (művezetők és alatta lévő) szintekre. A válaszadási arány 56,84 %-os volt, 536 db kérdőívből származó munkavállalói véleményt tudtunk megvizsgálni. A megvalósított akcióterveknek köszönhetően a dolgozói elégedettségi szint 3,6%-ról 4,9%-ra emelkedett (az alkalmazott 6 pontos skálán) két mérési időszak eredményei alapján.

Természetesen sorolhatnám még a TÉR rendszer, kontrolling rendszer és egységes munkaügyi rendszerek, stb. bevezetését is, melyek mind-mind hozzájárulnak a sikeres vállalati kultúra megvalósításához, a munkáltatói márka építéséhez, az elkötelezettség és elégedettség növeléséhez, a cég hatékonyságának és versenyképességének növeléséhez.

13. MELLÉKLET: „BEST PRACTICE” JELENTŐSÉGE

Egy sikeres vezető szinte állandósult tevékenységévé vált, hogy folyamatosan küzdjön a jobb eredményekért, s nem tolerálja az alacsony hozzáadott értéket képviselő, versenyképességet akadályozó tevékenységeket. Leszűri a korábbi átalakítási folyamatok tanulságait, alkalmazza azokat a jövőben. Egy sikeres vállalatnál a HR szakemberek is ezt teszik. Kimagasló múlt áll mögöttük, ragaszkodnak az eredményekhez, s kulcsszerepet töltenek be az alacsony hozzáadott értékkel rendelkező, a vállalatot hátráltató tényezők, folyamatok kiszűrésében. Számos HR vonatkozású „best practice” gyűjteményt készített Guest, Pfeffer (1999), Delery, Doty (1996) azzal a céllal, hogy alkalmazásuk esetén kiváló szervezeti teljesítmény nyújtható.

Ezek közül a legismertebbek – melyet Pfeffer állított össze – az alábbiak:

- Foglalkoztatási biztonság (employment security)
- Szelektív felvétel (selective hiring)
- Öntevékeny csoportok (self-managed teams)
- Teljesítményarányos, magas kompenzáció (high compensation contingent on performance)
- Tréning a képzett és motivált munkaerő érdekében (training to provide a skilled and motivated workforce)
- Státuszkülönbségek csökkentése (reduction of status differentials)
- Információ megosztás (sharing information) (Armstrong, 2009)

Ezeknek a legjobb gyakorlatoknak illeszkedniük kell a HR stratégiához, s összpontosítaniuk arra, amit a szervezetnek tennie, változtatnia kell rendszerei és programjai kapcsán. Ennek tükrében a stratégia kidolgozására három típus vált ismertté:

- univerzalista
- kontingencia
- konfigurációs

Az első kettő a legjobb, az élenjáró gyakorlat „best practice”, illetve a legjobb illeszkedés, a „best fit” követését ajánlja, míg a harmadik az egyes HR megoldások előre összeállított egységcsomagokban történő alkalmazását javasolja.

A „best practice” alkalmazása biztosítja a kiváló szervezeti teljesítmény, kiváló vállalati eredmények megvalósulását. A legjobb gyakorlatok alkalmazását ért kritika az Univerzalista megközelítés szerint az, hogy nem egyeztethető össze az erőforrás-alapú vállalatelmélet logikájával, ugyanis immateriális javakra, vagyontárgyakra fókuszál, melyekkel jobb eredményeket érhet el versenytársainál. Kontingencia elmélet szerinti kritika alapja az, hogy a szervezetek kölcsönhatásban állnak környezetükkel, külső és belső sajátosságai behatárolják, hogy milyen megoldásokat alkalmazhatnak eredményesen.

Benchmarking egy olyan állandóan ismétlődő folyamat, mely leginkább alkalmazható a szervezetet érdeklő legjobb gyakorlatok és a versenyképesség mérésére. Elemzése fókuszába a kutatásba bevont cég tevékenysége kerül, annak érdekében, hogy meghatározott minták alapján az ügyfél választ kapjon kérdéseire (pl. Milyen bónusz-gyakorlatot folytatnak leginkább a cégek? Milyen mértékűek a hiányzások? Mekkora fizetésemelést terveznek a szervezetek? Mennyire elégedettek a HRM munkájával a stakeholderek?).

Benchmarking jellegű vizsgálódások kapcsán Kieser (1995) azt a problémát azonosította, hogy a szervezetek válaszadási hajlandóságától függ a mintavételek reprezentativitása, s számos esetben ez a hajlandóság alacsony (Karoliny–Poór, 2010).

14. MELLÉKLET: KUTATÁSI KÉRDŐÍV

Kedves Kitöltő,

A jelenlegi gazdasági helyzetben, az üzleti változások gyorsuló irama mellett a vállalkozások esetében akkor beszélhetünk jövőről és létjogosultságról, ha képesek megfelelni a folyamatos megújulás, versenyképesség, hatékonyság követelményeinek rugalmas átszervezésekkel, megfelelő stratégiák, rendszerek kiépítésével. Éppen ezért dolgozatomban vizsgálati céljából azt tűztem ki, hogy megállapítsam a vállalati versenyképesség növelésében mennyire hangsúlyos szerepet tölt be a reorganizációs folyamatok végrehajtása és az outplacement.

Kutatásom jelentőségét, aktualitását abban látom, hogy megalkotok egy „best practice” útmutatást arra vonatkozóan, hogy a HR szakemberek milyen stratégiákkal, módszerekkel, programokkal tudnak hozzájárulni a manapság egyre hangsúlyosabb vállalati versenyképesség növeléséhez. Ennek érdekében szeretném megtudni gyakorlatod során egy sikeres reorganizációt végrehajtott cég vonatkozásában kialakított véleményed a feltett kérdéseimre.

A kérdőívet 4 szerkezeti részre osztottam.

Az első részben érintem a versenyképességi vizsgálatokra vonatkozó kérdéseimet (1-5. kérdés). Második részben a reorganizációt, szervezeti változásokat járom körbe (6-15. kérdés). Harmadik részben a csoportos létszámleépítésre, outplacementre vonatkozó kérdéseimet találod (16-25. kérdés). Negyedik, befejező részben a sikeres reorganizációt végrehajtó vállalat azonosítását, szűrését támogató kérdéseket foglaltam össze (26-29. kérdés), valamint kérdőívvel, kérdésekkel kapcsolatos egyéb vélemény, megjegyzés lehetősége (30. kérdés).

A skálakérdéseknél hatfokozatú rangsorskála mentén lehetett válaszolni minden opció esetében:

- 1 – egyáltalán nem jellemző / nem értek egyet / nem fontos
- 2 – részben nem jellemző / nem értek egyet / nem fontos
- 3 – inkább nem jellemző / nem értek egyet / nem fontos
- 4 – inkább jellemző / egyet értek / fontos
- 5 – részben jellemző / egyet értek / fontos
- 6 – teljes mértékben jellemző / egyet értek / fontos

Amennyiben a kérdőív eredményeit szeretnéd megkapni, kérlek, jelezd e-mail címed megadásával.

Támogató munkádat köszönöm!

Kitöltőre vonatkozó adatok:

1. Kérem, adja meg nevét, beosztását. (Nem kötelező)

2. Kérem, adja meg cége nevét, fő profilját. (Nem kötelező)

3. Hány éves szakmai tapasztalattal rendelkezik?

1-3 év

☐

4-6 év

☐

7-9 év

☐

Több mint 10 év

☐

4. Hány reorganizációs folyamatban vett részt?

Versenyképességi vizsgálatok – siker sztori

1, A felsorolt munkaszervezet típusok közül melyik jellemző a sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetre?

	1	2	3	4	5	6
<i>Tanuló szervezetek (Discretionary learning forms)</i>						
<i>Lapos szervezetek (Lean organisation)</i>						
<i>Taylori szervezetek (Taylorist organisation)</i>						
<i>Hagyományos szervezetek (Traditional structure forms)</i>						

2, Sikeres reorganizáció tekintetében kérem, jellemezze az egyes funkciók szerepét a vállalati versenyképességben.

	1	2	3	4	5	6
<i>Felső vezetés</i>						
<i>Kereskedelem</i>						
<i>Marketing</i>						
<i>Termelés, logisztika</i>						
<i>Pénzügy</i>						
<i>Emberi Erőforrás Menedzsment</i>						
<i>Információmenedzsment</i>						
<i>Minőségbiztosítás</i>						
<i>Kontrolling</i>						
<i>Kutatás-fejlesztés</i>						
<i>Stratégiai tervezés</i>						
<i>Szervezetfejlesztés</i>						
<i>Egyéb</i>						

3, Sikeres reorganizációt végrehajtó vállalat esetében kérem, jellemezze, hogy a jelenlegi gazdasági helyzetben a vállalati versenyképesség növelése érdekében a felsorolt lehetőségek milyen mértékben játszanak szerepet?

	1	2	3	4	5	6
<i>Új, hosszú távú terv készítése, stratégia módosítása</i>						
<i>Egyes vagyonelemek értékesítése</i>						
<i>Költségek csökkentése</i>						
<i>Kormányzati kedvezmények, EU támogatás igénybevétele</i>						
<i>Reorganizáció</i>						
<i>Bérek, egyéb juttatások szinten tartása, csökkentése</i>						
<i>Részmunkaidőre, rövidebb munkaidőre való áttérés</i>						
<i>Munkaerő leépítése</i>						
<i>Egyéb</i>						

4, Kérem, válaszoljon arra, hogy sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetnél az alábbi kategóriákban a HR terület hozzájárulása mennyire hangsúlyos a vállalat eredményességében.

	1	2	3	4	5	6
<i>A HR vezető megbízható tanácsadó</i>						
<i>A HR eredményesebbé teszi az üzleti döntéshozatalt</i>						
<i>HR partnerként vesz részt a stratégiai döntéshozatalban</i>						
<i>HR képes előre tervezni, nem csak az eseményekre reagálni</i>						
<i>A HR hozzájárul ahhoz, hogy a megtervezett szervezeti változás végbemenjen</i>						
<i>HR kommunikációs csatornákat alakít ki és működtet</i>						
<i>A HR konfliktus esetén hozzájárul annak eredményes megoldásához</i>						
<i>A HR ügyfélorientáltan, átláthatóan, megbízhatóan működik</i>						
<i>HR rendszereire szervezeti tagoknak szükségük van</i>						

5, Melyek azok a HR rendszerek, illetve területek, melyek a jövőben kulcsfontosságú szerepet fognak játszani a szervezet életében, azaz leginkább befolyásolják sikerességét? Az elkövetkezendő 3-5 év távlatában ezek a legfontosabbak:

	1	2	3	4	5	6
<i>A karrierépítési és utánpótlási rendszer fejlesztése, működtetése</i>						
<i>Az alkalmazottak motiválása, elkötelezettségük erősítése</i>						
<i>Vezetőfejlesztés</i>						
<i>Személyzetfejlesztés</i>						
<i>A HR szervezet átalakítása, hatékonyságának növelése</i>						
<i>A teljesítményértékelési rendszer fejlesztése, működtetése</i>						
<i>A tehetséges munkaerő megszerzése és megtartása</i>						
<i>Tudásmenedzsment - tanuló szervezet</i>						
<i>A szervezeti kultúra fejlesztése, alakítása</i>						
<i>Munkaerő biztosítása, tervezése</i>						
<i>Egyéb</i>						

Reorganizáció, szervezeti változások - siker sztori

6, Kérem, ismertesse egy sikeres reorganizációt végrehajtó vállalat vonatkozásában, hogy mi volt a vállalat alapvető célja a reorganizációval?

	1	2	3	4	5	6
<i>Válság túlélése</i>						
<i>Magasabb profit megszerzése</i>						
<i>Fogyasztói elégedettség emelése</i>						
<i>Piaci pozíció erősítése versenytársakkal szemben</i>						
<i>A vállalati arculat javítása</i>						
<i>Pénzügyi biztonság megteremtése</i>						
<i>Csoportos létszámléptetés végrehajtása</i>						
<i>Egyéb</i>						

7, Kérem, rangsorolja a reorganizációs stratégia sikerességét befolyásoló tényezőket:

	1	2	3	4	5	6
<i>Őszinte, nyílt kommunikáció</i>						
<i>A folyamat ütemezése</i>						
<i>A menedzsment team támogatása, elkötelezettsége</i>						
<i>HR osztály felkészültsége, közreműködése</i>						
<i>Állami válságkezelési támogatás igénybevétele</i>						
<i>Válságstratégia megalkotása, akciótervek végrehajtása</i>						
<i>Működési költségek csökkentése</i>						
<i>Vállalatok közötti együttműködés erősítése</i>						
<i>Egyéb</i>						

8, Sikeres reorganizáció eredményeként milyen megkülönböztető vonások jellemezték a céget, annak termékét/szolgáltatását?

	1	2	3	4	5	6
<i>Munkáltatói márka erősödése</i>						
<i>Versenyképesség</i>						
<i>Hatékonyság</i>						
<i>Megbízhatóság</i>						
<i>Állandó minőség</i>						
<i>Magasabb minőség</i>						
<i>Kedvező ár-érték arány</i>						
<i>Optimálisabb üzem/szervezeti méret</i>						
<i>Tartósság</i>						
<i>Termékjellemzők egyedisége</i>						
<i>Javíthatóság</i>						
<i>Stílus/Design</i>						
<i>Egyéb</i>						

9. Sikeres reorganizáció során mely átalakítást érintette a szervezet?

	1	2	3	4	5	6
Vállalatirányítási rendszer bevezetése/átalakítása						
Termelés-szervezés átalakítása						
Ügyfélszolgálat minőségének javítására irányuló átalakítás						
Belső szervezeti átalakítás						
Egyéb						

10. A vállalati hatékonyság érdekében mely területek átszervezését tartották fontosnak a sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetnél?

	1	2	3	4	5	6
Felső vezetés						
Kereskedelem/marketing						
Termelés/logisztika						
Pénzügy/IT						
Emberi Erőforrás Menedzsment						
Minőségbiztosítás						
Kontrolling						
Kutatás-fejlesztés						

11. Kérem, ismertesse, hogy a válság hatására a sikeres reorganizáció keretében mely intézkedéseket hajtották végre?

	1	2	3	4	5	6
Munkaerőigény megoldása munkaerő kölcsönzéssel						
Atipikus foglalkoztatási formák bevezetése						
Korengedményes nyugdíjazás						
Kölcsönzött munkaerő igénybevételeinek csökkentése						
Bérek/jutalmak befagyasztása						
Létszám befagyasztása						
Létszámcsökkentés, csoportos létszámleépítés						
Oktatási-képzési költségek visszafogása						
Szervezeti átalakítás, összevonás						
Képzések szervezése						
Tevékenységek kiszervezése						
Általános költségcsökkentés						
Fizetési határidők kitolása						
Egyéb						

12. Kérem, jellemezze, a sikeres reorganizációt irányító vezető képességeit.

	1	2	3	4	5	6
Meglévő tudás és tapasztalat átszervezések terén						
Vezetői képességek						
Delegálás						
Problémamegoldó képesség						
Felelősségtudat						
Minőség szemlélet						
Hatékony kommunikáció						
Konfliktuskezelés						
Emberismeret						
Határozottság, elszántság, kitartás						
Kreativitás, ötletesség						
Motiváltság, nyitottság az újra						
Egyéb						

13. Kérem, ismertesse a HR szerepét a sikeres reorganizációban.

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
<i>Stratégiai partner</i>						
<i>Változásmenedzser</i>						
<i>Érdekegyeztető</i>						
<i>Adminisztratív szakértő</i>						
<i>Reorganizációt irányító vezető</i>						
<i>Nincs szerepe</i>						

14. Kérem, jellemezze, a reorganizáció során sikert hozó HR kompetenciákat.

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
<i>Stratégiai hozzájárulás</i>						
<i>Változásmenedzsment</i>						
<i>Gyors döntéshozatal</i>						
<i>Üzleti ismeretek</i>						
<i>Eredményesség</i>						
<i>Hatékony kapcsolatok</i>						
<i>Kommunikációs képesség</i>						
<i>Csapatmunka</i>						
<i>Tradicionális HR szolgáltatás nyújtásának képessége</i>						
<i>Egyéb</i>						

15. Kérem, jelölje be, hogy ön szerint a sikeres reorganizáció felelőssége ideális esetben hogyan oszlik meg a szervezetben?

	<u>0%</u>	<u>1-20%</u>	<u>21-40%</u>	<u>41-60%</u>	<u>61-80%</u>	<u>81-99%</u>	<u>100%</u>
<i>Felső vezetők</i>							
<i>Vonalbeli vezetők</i>							
<i>HR</i>							
<i>Külső tanácsadó</i>							
<i>Egyéb</i>							

Csoportos létszámleépítés, outplacement – siker sztori

16. Sikeres reorganizációs tevékenység során hajtottak-e végre csoportos létszámleépítést?

Igen	
Nem	
Nem tudom	

17. Kérem, ismertesse, hogy a sikeres létszámleépítés kapcsán a vállalat mely elveket, módszereket használta leginkább.

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
<i>Fűnyíró elv (egységes csökkentés)</i>						
<i>Outsourcing (funkciók kihelyezése)</i>						
<i>Downsizing (méretcsökkentés, karcsúsítás)</i>						
<i>Re-engineering (folyamatok újraszervezése)</i>						
<i>Üzembezárás, szolgáltatás megszüntetése</i>						
<i>Önkéntes távozást ösztönző programok</i>						

18. Sikeres reorganizáció kapcsán, csoportos létszámleépítés elkerülése érdekében alkalmazták-e az alábbi atipikus foglalkoztatási formákat?

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
<i>Távmunka</i>						
<i>Részmunkaidős foglalkoztatás</i>						
<i>Bedolgozás</i>						
<i>Munkavégzés behívás alapján</i>						
<i>Munkakörmegosztás</i>						
<i>Több munkáltató által létesített munkaviszony</i>						
<i>Önfoglalkoztatás</i>						

<i>Határozott idejű foglalkoztatás</i>						
<i>Csökkentett idejű munkahét</i>						
<i>Alkalmi és szezonális munkavégzés</i>						
<i>Kölcsönzött munkaerő</i>						

19, Kérem, jelezze, hogy csoportos létszámleépítés esetén a munkavállalók felé történő bejelentés mely időpontban ideális?

	1	2	3	4	5	6
<i>Leépítésre vonatkozó döntést követően azonnal</i>						
<i>A törvényes határidőket megelőzően 1 hónappal</i>						
<i>A törvényes határidőket megelőzően 3 hónappal</i>						
<i>A törvényes határidőket betartva</i>						
<i>Egyéb</i>						

20, Kérem, ismertesse, hogy a sikeres reorganizációt folytató szervezetben a létszámleépítésben nem érintett, maradó munkavállalóknak hogyan erősítették biztonságérzetét?

	1	2	3	4	5	6
<i>Világos jövőkép és célok kommunikálása</i>						
<i>Eredmények értékelést követő ismertetése</i>						
<i>Munkavállalók programokba történő bevonása</i>						
<i>Munkavállalók maximális támogatása célok elérésében</i>						
<i>Egyéb</i>						

21, Sikeres reorganizációs tevékenység során végrehajtott csoportos létszámleépítést támogatták-e outplacementtel?

Igen	
Nem	
Nem tudom	

22, Sikeres outplacement biztosítása során milyen módon gondoskodtak munkatársaikról?

	1	2	3	4	5	6
<i>Infrastruktúra biztosítása</i>						
<i>Átképzés</i>						
<i>Karriertréning</i>						
<i>Önéletrajzírás, interjú technikák megtanítása</i>						
<i>Pszichológiai tanácsadás</i>						
<i>Elhelyezkedést segítő komplex program</i>						
<i>Vállalkozóvá válás támogatása</i>						
<i>Törvény szerinti juttatások emelt szintű biztosítása</i>						
<i>Csak a törvény szerinti juttatások biztosítása</i>						
<i>Egyéb</i>						

23, Sikeres outplacement nyújtásával a résztvevő munkavállalók hány %-a talált munkahelyet felmondási időn belül?

1-30%	
31-50%	
51-70%	
71-80%	
81-90%	
91-100%	

24, Sikeres outplacement biztosítása során alkalmaztak-e külső tanácsadót?

Igen	
Nem	
Nem tudom	

25. Kérem, jelölje be, hogy ön szerint az outplacement felelőssége ideális esetben hogyan oszlik meg a szervezetben?

	0%	1-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-99%	100%
<i>Felső vezetők</i>							
<i>Vonalbeli vezetők</i>							
<i>HR</i>							
<i>Külső tanácsadó</i>							
<i>Egyéb</i>							

Azonosítási adatok a kiemelt vállalat vonatkozásában – siker sztori

26. Kérem, a sikeres reorganizációt végrehajtó szervezetet legfontosabb tevékenysége alapján sorolja be a megadott gazdasági ágak valamelyikébe.

<i>Mezőgazdaság, vad-, erdő-, halgazdálkodás</i>	
<i>Bányászat</i>	
<i>Villamos energia-, gáz-, gőz-, vízellátás</i>	
<i>Feldolgozóipar</i>	
<i>Építőipar</i>	
<i>Autóipar</i>	
<i>Kereskedelem</i>	
<i>Szálláshely szolgáltatás, vendéglátás</i>	
<i>Szállítás, raktározás, posta, távközlés</i>	
<i>Pénzügyi közvetítés</i>	
<i>Ingatlan-ügyletek, gazdasági szolgáltatás</i>	
<i>Oktatás</i>	
<i>Egészségügyi, szociális ellátás</i>	
<i>Közösségi, személyi szolgáltatás</i>	
<i>Egyéb</i>	

27. Kérem, jelölje a sikeres reorganizációt végrehajtó vállalkozás tulajdonformáját

<i>Többségében magyar tulajdonú vállalat</i>	
<i>Többségében külföldi tulajdonú vállalat</i>	
<i>Nonprofit szervezet</i>	
<i>Állami/önkormányzati tulajdonban lévő magyar vállalt</i>	
<i>Állami/önkormányzati költségvetési szerv</i>	
<i>50-50%-ban hazai és külföldi tulajdonú vállalat</i>	
<i>100% magyar tulajdonú vállalat</i>	
<i>100% külföldi tulajdonú vállalat</i>	

28. A sikeres reorganizációt végrehajtó vállalat állományi létszáma:

<i>1-10 fő</i>	
<i>11-50 fő</i>	
<i>51-250 fő</i>	
<i>251-1000 fő</i>	
<i>1001-5000 fő</i>	
<i>5001 fő felett</i>	

29. Hogyan ítéli meg a vállalat sikeres reorganizációját követő, jelenlegi helyzetét?

<i>Kiváló</i>	
<i>Jó</i>	
<i>Közepes</i>	
<i>Rossz</i>	

30. Kérdőívvel, kérdésekkel kapcsolatos egyéb vélemény, megjegyzés:

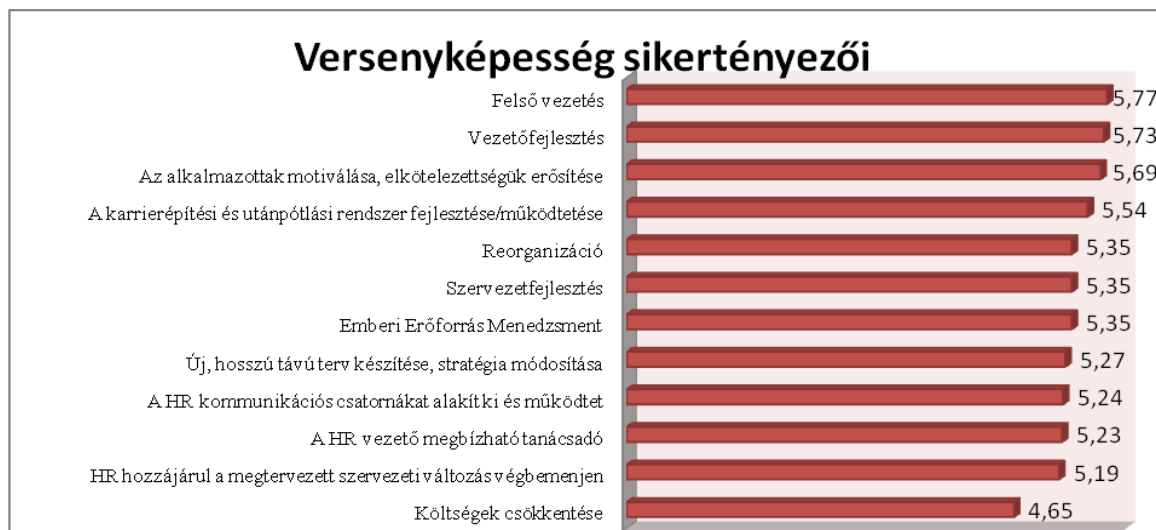
--

Köszönöm, hogy kitöltötte kérdőívemet!

XXX

15. MELLÉKLET: KUTATÁS EREDMÉNYEKÉNT RANGSOROLT SIKERTÉNYEZŐK

Versenyképesség sikertényezői statisztikai átlag szerint rangsorolva



Reorganizáció sikertényezői statisztikai átlag alapján

Cél		Eszköz		Kompetenciák		Eredmény	
Piaci pozíció erősítése versenytársakkal szemben	4,73	Őszinte, nyílt kommunikáció	5,69	Hatékony kommunikáció	6,00	Versenyképesség	5,38
Magasabb profit megszerzése	4,50	A menedzsment team támogatása, elkötelezettsége	5,62	Motiváltság, nyitottság az újra	5,69	Hatékony	5,38
Pénzügyi biztonság megteremtése	4,38	HR osztály felkészültsége, közreműködése	5,23	Delegálás	5,65	Optimálisabb üzem/szervezeti méret	5,15
Válság túlélése	4,27	Szervezeti átalakítás, összevonás	4,85	Vezetői képességek	5,58	Megbízhatóság	4,77
Csoportos létszámleépítés végrehajtása	4,27	Létszámcsökkentés, csoportos létszámleépítés	4,81	Kommunikációs képesség	5,58	Kedvező ár-érték arány	4,62
Fogyasztói elégedettség emelése	3,62	Általános költségcsökkentés	4,38	Csapatmunka	5,42	Munkáltatói márka erősödése	4,38
A vállalati arculat javítása	3,00	Képzések szervezése (pl. 4+1 munkanap)	4,31	Változásmenedzsment	5,31	Magasabb minőség	4,35

leépítési módszerek		outplacement módszerek	
Re-engineering	5,50	Önéletrajzírás, interjú technikák	5,27
Downsizing	4,69	Karriertréning	5,15
Outsourcing	4,54	Átképzés	4,77
Üzem bezárása, tevékenység megszüntetése	3,58	Pszichológiai tanácsadás	4,65
Önkéntes távozást ösztönző programok	3,23	Elhelyezkedést segítő komplex program	4,65
Fülfűző el	2,27	Törvény szerinti juttatások emelt szintű biztosítása	4,65
Csoportos létszámleépítés során alkalmazott módszerek (statisztikai átlag)		Infrastruktúra biztosítása	4,42
		Vállalkozóvá válás támogatása	3,15
		Törvény szerinti juttatások	2,23