

Szervezetfejlesztés irányai a stratégia és a működési környezett függvényében

© Kozák Tamás

Budapesti Gazdasági Főiskola

kozak.tamas@kvifk.bgf.hu

Bevezetés

Szervezetfejlesztéssel foglalkozó szakemberek egyik legnagyobb dilemmája az, hogyan lehet meghatározni azokat a determinánsokat, amelyek meghatározzák egy vállalkozás struktúráját, illetve ezek a befolyásoló tényezők miként határozzák meg a vállalati hierarchiát. A vállalatok életében alapvetően kettő szervezetfejlesztési filozófia határozza meg a hierarchiára, a rendszerekre, folyamatokra és a menedzsmentre vonatkozó fejlesztési elképzeléseket: az integrációs törekvések, illetve differenciálás, (differenciálódás) igénye (Spector, 2010:87-89). Az integráció erősítése a stabilitás előfeltétele, a differenciálás, illetve differenciálódás a versenyképesség, és így a túlélés záloga. Természetesen ezek sohasem tisztán érvényesülnek, a legtöbb esetben vagy a kontrol erősítésének (így az integrációnak), vagy az alkalmazkodási kényszernek (differenciálásnak) van dominanciája.

Tanulmányomban egyrészt azt vizsgálom, hogy a vállalati stratégia, a működési környezet hogyan határozza meg e szervezetfejlesztési filozófiák érvényesülését, másrészt például a vállalkozás életciklusa, kultúrája, mérete, profilja, partnerkapcsolata vagy az ellátási láncban betöltött szerepe milyen mértékben hat a központosítás irányába vagy inkább a nagyobb önállóság irányába. Ezeknek az elemzéseknek az alapján olyan diagnózisokat fogalmazok meg, amelyek alapján javaslatot teszek az optimális szervezeti struktúrára, valamint a felelősség és hatáskörök meghatározására. A felelősségi és hatásköri rendszerek határozzák meg a szervezeti elemek (például munkavállalók, divíziók) együttműködését, ugyanakkor a kontrol mechanizmusok, beszámolási módszerek a hierarchiák összetettségét befolyásolják.

Ezeknek a szempontoknak a figyelembevételével bemutatásra kerülő szervezetfejlesztési módszer éppúgy alkalmazható az üzleti életben, mind az oktatásban.

A szervezet helye a stratégia menedzsmentben

Egy üzleti szervezet jól definiálható, illetve írható le azokkal az érintetti (stakeholder) elvárásokkal és ezzel összhangban álló stratégiai célokkal, amelyek a vállalkozás krédóját határozzák meg. A vállalkozás küldetése, illetve jövőképe a működés hosszú távú irányultságát szabja meg, amennyiben a környezeti változásokhoz való alkalmazkodáshoz elegendő erőforrás, illetve tudás, tapasztalat áll rendelkezésre. A *stratégiamenedzsmentben* a vállalkozás, mint erőforrás, illetve kompetencia „termelő”, illetve felhasználó szervezet kerül vizsgálatra. Azok a versenyelőnyök,

amelyeke a hosszú távon is fenntartható környezeti alkalmazkodást, és ezzel összhangban a küldetésben meghatározott általános célok elérését teszik lehetővé, az eszközök, valamint kompetenciaelemek felhasználásának hatékonyságából, illetve a működés eredményességéből vezethetők le. Ebből az aspektusból tehát az üzleti vállalkozások olyan „túlélőgépek”, amelyeknél a versenyképességet a magasabb rendű stabilitás jelenti (Dawkins, 1976). A magasabb szintű stabilitás a tanulási képesség javításával, így az alkalmazkodási képesség erősítésével, valamint a hosszú távon fenntartható fejlődéshez szükséges erőforrások és kompetenciák „felhalmozása” útján érhető el.

A szervezetfejlesztés a stratégiaalkotás során akkor kerül előtérbe, amikor a stratégiai célok megkövetelik a szervezeti elemek változtatását a hatékonyság javítása, a tranzakciós költségek csökkentése, végső soron a versenyképesség erősítése érdekében. Mindez már a *változásmenedzsment* témakörébe tartozik, és ez a stratégiamenedzsmentnek talán az egyik legösszetettebb eleme (Cameron & Green, 2012). A szervezeti változás a legtöbb esetben nemcsak a struktúrát érinti, hanem hatással van a folyamatokra, rendszerekre, és sokszor a vállalati kultúrára is. A változásmenedzsment során a vállalati szintű hatások mellett számolnunk kell a munkavállalókat, illetve szervezeti egységeket is érintő hatásokkal is. Míg a stratégiaalkotás a tervezéssel kapcsolatos menedzsment kompetenciákat követeli meg, úgy a változást eredményező implementációs szakasz a szervezési képességeket helyezi előtérbe. Jelen tanulmányban alapvetően ez utóbbi kérdést vizsgálom, azaz a szervezetfejlesztésnek milyen szerepe van a stratégiában, illetve melyek a főbb meghatározó, a fejlesztés irányát meghatározó tényezők.

A szervezeti forma változtatása tehát nem lehet öncél, csak valamilyen stratégiai cél elérését szolgáló menedzsment tevékenység eredménye lehet, a struktúra módosítását alapvetően az határozza meg, hogy a környezeti változások az *adaptációs* készség javítását és, vagy az *integráció*, a kontrollálhatóság erősítését követeli meg. A makró, illetve piaci környezet komplexitása nagyobb alkalmazkodási képességet, a környezeti változások felgyorsulása pedig a kontrol folyamatok szigorítását követelik meg. Természetesen ezek a tényezők együttesen is fennállhatnak, a szervezeti változásnak ezt is figyelembe kell venni, például a divíziók önállósodása mellett a szabályozást vagy ellenőrzést végző funkcionális egységek erősítése is lehet menedzsment cél, mint ahogy a mátrix típusú szervezetekben is megfigyelhetjük e folyamatot.

A szervezeti változás tehát hatással van a vállalati folyamatokra, a tevékenységek irányításáért, a szabályozásért, a kontrollért felelős szervezetekre, és amennyiben ezek a vállalaton belüli együttműködésre is hatással vannak, úgy a szervezeti struktúrára is.

A következő fejezetben azt vizsgálom, hogy amelyek azok a szervezeti elemek, szervezetfejlesztési komponensek, amelyek meghatározzák a vállalt felépítését, működését.

Felelősség, hatáskör, ellenőrzés

Minden szervezeti struktúrát azok a menedzsmenthez és munkavállalókhöz köthető szerepek határoznak meg, amelyek egyben meghatározzák a pozíciókhoz köthető felelősségi- és hatásköröket. Talán az egyik legismertebb szerepfelosztás az ún. RACI modell alapján vizsgálható (Project Management Institute, 2006). E szerint a szerepkörök felelősség (Responsibility), hatásköri, illetve ellenőrzési (Accountability),

illetve Authority), egyeztetési (Consult) valamint informálási (Inform) jogok és kötelezettségek alapján határozhatók meg.

A *felelősség* mindig egy tevékenység elvégzésének kötelezettségét jelenti. Egy vállalatban belül a felelősségek, illetve a feladatok konkrét megjelenési formáját alapvetően az ellátási lánc struktúrája határozza meg. Ezen belül a partnerkapcsolatok ápolását, erősítését, valamint az értékteremtés, illetve az ezt támogató tevékenységek határozzák meg.

A feladat elvégzését egy megfelelő *hatáskörrel* rendelkező személy rendeli el és az erre felhatalmazott személy *ellenőrzi* az elvégzett munkát. A hatáskör, illetve az ellenőrzési jog gyakorlásának fontos ismérve, hogy miből táplálkozik a hatalom gyakorlása. E jogosultságok tehát származhatnak valamilyen regulációs felhatalmazásból, egy személyiség karakteréből, felhalmozott tudásból, illetve a teljesítményértékelés lehetőségéből.

A konzultáció és az információ biztosítása mindig kétirányú adat vagy információáramlást feltételez. A *konzultáció* kezdeményezője egyeztetési kötelezettségének tesz eleget, az *egyeztetésben* résztvevő partner pedig vétó jogát gyakorolja, vagy engedélyez, vagy véleményt nyilvánít.

Az *információt* biztosító személy riportozik, azaz beszámol, ezáltal elszámoltathatóvá, illetve ellenőrizhetővé válik az ellenőrzésre, illetve döntéshozatalra felhatalmazott személy által.

Ezek a szerepek egy szervezetben belül az egyes pozíciókhoz rendeltelen vannak jelen, ugyanakkor egy személy több szerepet is betölthet. Egy vezető például feladatokat határoz meg beosztottai számára, a végrehajtás folyamatát ellenőrzi, mindezek mellett az elvégzett munka eredményéről riportozik a felettesének. E szerepek vertikális tagozódása, azaz a vezető-beosztott viszony e szerepek által meghatározott tartalma határozza meg egy szervezet *hierarchiáját* (Child, 2008:6-7). Egy szervezeti és működési szabályzat konkrét pozíciókhoz tehát jogokat és kötelezettségeket telepít. Az elszámoltathatóság, illetve ellenőrzési jog gyakorlásának mértéke például azt is meghatározza, hogy hány munkavállaló riportozik egy vezetőnek (span of control), ezáltal pedig a vállalati hierarchia összetettségéről alkothatunk képet.

A szerepek mögött konkrét tevékenységek, aktivitások vannak, egy munkaköri leírásban tehát a szerepek konkrét tartalommal töltődnek fel. A különböző pozíciókhoz, munkakörökhöz rendelt szerepek horizontális tagozódása a vállalatban belüli *együttműködést* fejezik ki. Mindezen vállalati komponensek hangsúlya, valamint ezek egymáshoz való viszonya folyamatosan változik a szervezeti változással összhangban. A szervezeti változás fázisai a vállalati *életciklus* modell alapján vizsgálható, eszerint a vállalatok olyan fejlődési íven haladnak keresztül, amelyben az egyes fázisok jellemzéséhez analógiákat kapunk egy emberi életpálya főbb szakaszainak, illetve ezek jellemző vonásainak elemzéséből (Adizes, 1992:18-19).

A következőkben az egyes szerepeket az alapján vizsgálom, hogy az integrációs és a differenciálódási követelmények miként határozzák meg a *vállalati életciklusokat*, Mindehhez – az integrációs és alkalmazkodási stratégiák alapján - négy fázist különböztetek meg.

1. Kis és középméretű start up vállalkozások esetében jellemzően még nem végleges a termékportfólió, a termékek és szolgáltatások folyamatos fejlesztés alatt vannak. Sokszor az alapító tulajdonos gyakorolja a menedzsmenti jogokat is. A hatásköri jogosítványok centralizáltak, sok esetben egy kézben összpontosulnak, a felelősségek nincsenek munkakörökhöz rendelve. Az ellenőrzési jogokat az

ügyvezető igazgató gyakorolja, a stratégiai és operatív kontrol nem válik szét. Az irányítás stílusa közvetlen, még nem alakultak ki a vállalati kultúrát befolyásoló rituálék, az alapító tulajdonos habitusa, személyisége rányomja a bélyegét a belső, vállalati hangulatra.

2. A differenciálódási igény erősödése az alkalmazkodást helyezi előtérbe, a termékportfólió bővül, a vállalkozás új piaci szegmenseket céloz meg. A felelősséghez kapcsolódó szerepek az értéklánc alapján szétválnak, a funkcionális területek vezetői az operatív kontrolt is ellátják. A hatásköröket annak mértékében decentralizálják, amennyire szükség van a területek irányításához. A vezetői kontrol mellett megjelenik a folyamatba épített ellenőrzés, fontos a erőforrás-felhasználás hatékonyságának értékelése. A funkcionális szervezeti egységek elkülönülésével más szubkulturális jegyek is megfigyelhetők, ezeken belüli kialakul a munkavállalók közötti szolidaritás, a vállalati érték megjelenik mint kohéziós tényező.

3. Amellett, hogy a piaci környezet egyre összetettebb, a korábbi befektetések „beérnek”, a növekedés üteme felgyorsul. A hatáskörök további delegálása történik meg, a divízió vezetők önállósága növekszik, az alkalmazkodási lépéseket az innovációs tevékenységek váltják fel. Kialakulnak az eredmény, a költség és a befektetés centrumok. A stratégiai és az operatív menedzsment szétválik, az önálló auditor szerepe megnövekszik, alapvetően az eredmény kontrolon van a hangsúly, erre épül rá a teljesítmény-ösztönzési és értékelési rendszer. A visszacsatolás sebessége lelassul, a divíziókon belül saját normák, szokások határozzák meg a kapcsolattartást.

4. A vállalat eléri azt a méretet, ahol az esetleges hibás döntések hatása komoly kockázatot rejt magában. A korábbi évek növekedését pótlólagos forrásbevonással finanszírozták, ezért a tulajdonosi és, vagy hitelezői elvárások teljesítése meghatározza a főbb stratégiai irányokat. A pénzügyi természetű kockázati kitettség megnövekedése miatt az integrációs követelmények erősödnek, az ellenőrzésben a tulajdonosok által megválasztott testületek szerepe növekszik. A kontrol a tervteljesítésekre, illetve szabályzatok, irányelvek betartására fókuszál. A folyamatok standardizált rutinokat tartalmaznak, ilyenek például a döntés előkészítési folyamatba beépülő rendszeres egyeztetési, vagy a kibővült riportozási kötelezettségek. Nemcsak a visszajelzések sebessége lassul tovább, de a kockázatvállalás is visszafogott, a vállalati kultúra rendkívül szétaprózódott.

A leírt folyamatban egy üzleti szervezet vállalati életciklusainak változását igyekeztem bemutatni, a hangsúly a vállalati szerepek metamorfózisának ábrázolásán van. Jól nyomon követhető, hogy a felelősség – hatáskör - kontrol elemek hogyan változnak a vállalati környezet összetettségének és a növekedés, illetve az ezzel járó kockázati kitettség változásának függvényében.

Összefoglalás

Minden szervezeti változás hatással van a vállalati folyamatokra, a tevékenységek irányításáért, a szabályozásért, a kontrollért felelős szervezetekre, és amennyiben ezek a vállalatban belüli együttműködésre is hatással vannak, úgy a szervezeti struktúrára is.

Ebben a tanulmányban azt vizsgálom, hogy amelyek azok a szervezeti elemek, szervezetfejlesztési komponensek, amelyek meghatározzák a vállalt felépítését, működését.

A szervezeti komponenseknek olyan elemeit elemeztem, amelyek a felelősségvállalással, a hatalomgyakorlással kapcsolatos szerepekkel vannak kapcsolatban. Mindezek természetesen összefüggésbe vannak azokkal a folyamatokkal is, amelyek egy vállalat stratégiai, illetve operatív irányítását határozzák meg. A szerepek által definiált vállalati hierarchia és a folyamatok összhangja biztosítja a stratégiai célok megvalósítását. A felelősség – hatáskör - kontrol elemek egymáshoz viszonyított súlya, egymásra hatásuk a szerint is változik, hogy a piaci környezet milyen kihívásokat támaszt a vállalattal szemben, illetve a gazdasági, társadalmi változások milyen mértékben befolyásolják a növekedési lehetőségeket. A vállalati szerepek elemzésével azokat a szervezetfejlesztési fázisokat követtem nyomon, amelyek egy vállalkozás életciklusát is jól jellemzik.

Irodalomjegyzék

- ADIZES, I. (1992). *Vállalatok életciklusai*. Budapest: HVG.
- CAMERON, E., & GREEN, M. (2012). *Making sense of Change Management. A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. (3rd Edition.) London and Philadelphia: Kogan Page.
- CHILD, J. (2008). *Organization Contemporary Principles and Practices*. Blackwell Publishing.
- DAWKINS, R. (1976). *The Selfish Gene*. Oxford: Oxford University Press.
- Project Management Institute (2006). *Projektmenedzsment Útmutató*. Budapest: Akadémiai.
- SPECTOR, B. (2010). *Implementing Organizational Change: Theory Into Practice*. Boston, MA: Pearson.