

Sikeres szervezeti átalakítás a változásmenedzsment kulcs elemeivel

© Takács Andrea

Széchenyi István Egyetem Regionális Doktori Iskola

andrea.takacs23@gmail.com

Korunk gazdasági fejlődésében a változások meghatározó szerepet töltenek be a szervezetek életében. A folyamatos külső és belső környezeti hatások, a szervezetek növekedése, átalakítása, bővítése mind-mind hozzájárulnak a szervezeti átalakítás, változás, változtatás stratégiájának kialakításához. Kiemelten érinti a változás a kis- és középvállalkozásokat, a szolgáltatási szektort és a közéleti feladatokat ellátó szervezetek működését. Kutató munkám során párhuzamba állítottam és kiemeltem három különböző területen működő szervezet életében kialakított sikeres szervezeti átalakítást. Az elemzés során jól láthatóak a vizsgált területen megjelenő változások kulcs elemei. Elsőként egy családi vállalkozásból kialakuló középvállalkozás életében bekövetkező változásokat vizsgáltam. A szolgáltatási szektor területéről egy országos hálózati rendszerrel rendelkező szervezet átalakítását elemeztem. Harmadik területként választottam egy érdekképviseleti szervezet működésében végrehajtott változtatások kimenetelét. Vizsgálatom célja a kialakított változtatási stratégiák egyezőségének, különbözőségének elemzése, továbbá annak meghatározása, hogy mennyiben tér el a változásmenedzsment eszköztárának, modelljeinek alkalmazása szervezetek sikeres átalakítása során.

Áttekintés

A változó világ és a benne élő folyamatos megújulásra ösztönzött lét kapcsolata, amint körbe nézünk egy dinamikus pulzáló élet képét mutatja. A környezeti, biológiai, gazdasági, politikai, továbbá sorolhatnánk azon területek milliányi számát, melyek változásra készítetik a szervezetek életét és az emberek világát.

Ki az ki irányítja, szervezi, vezeti, összehangolja a változások sorát? A változásmenedzsment szakirodalma hosszúidőre tekint vissza, nyújt megoldásokat, eszközöket, modelleket a szervezetek és a szervezetet alkotó elemek változásának sikeres véghezviteléhez.

A szervezetek és emberek életrészekében többször visszatekintünk a változásokra és előre megtervezzük a változtatásokat. Milyen érdekes ez a kettőség? Változás és változtatás, mi is hozza létre a megvalósítás szándékát, ami a múltat összeköti a jövővel?

A kutatási téma kiválasztásának középpontjában az a kutatók által megállapításra kerülő vizsgálati eredmény áll, mi szerint a szervezetekben végbemenő változtatások sikere 30 %-ra tehető. A sikeres szervezeti változások kulcselemeinek meghatározása, vizsgálata, összetett rendszerszemléletet elemző feladat.

A szakirodalmak meghatározása szerint a rendszerszemlélet, rendszerelemek kölcsönösen egymásra ható kapcsolatából felépülő elemek összességének

elemzése, egy olyan szemléletmód, módszer, melyet bonyolult rendszerek értelmezése, vizsgálata, tervezése és szervezése során alkalmazunk. Vizsgáljuk a rendszerre ható környezeti hatásokat, az elemek közti kapcsolatot és a rendszer kiterjedésének határait és a külső kapcsolódási elemeit. A rendszerszemléletű vizsgálat lehetőséget ad, a vizsgált területet zavaró tényezők kizárására és az elemzés irányának megfelelő egységes terület kijelölésére. A rendszerek megismerése során, fontos megállapítani a változás a szervezet milyen szintjén megy végbe.

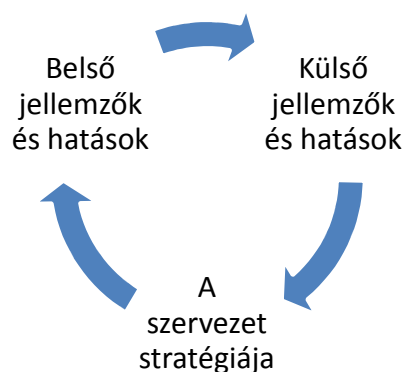
A szervezeti és egyéni szintű változások szintjei

A változásokat hatókörük alapján két nagy csoportba sorolhatjuk:

1. a szervezeti szintű változások
2. az egyéni, személyi, individuális szintű változások.

A szervezeti változásokról szólva fontos különbséget tehetünk az elkerülhetetlen változások és szervezet tagjai által kezdeményezett változások között. A célzott szervezeti változások, amelyek a környezeti és a saját belső tudatos lépések által létrehozott változások a menedzserek és az alkalmazottak részéről a szervezet fejlődése, alkalmazkodó képességének eredménye érdekében jön létre.

1. ábra. Szervezeti stratégia



Forrás: saját szerkesztés

A változásról író szervezetelméleti szakemberek egyetértenek abban, hogy a tervezett szervezeti változás: tevékenységek sorozata és jól megszerkesztett folyamatok, amelyben változnak az egyének, a csoportok, a szervezeti struktúrák és folyamatok.

Szervezetek sikeres változásmenedzsmentje

Kutató munkám során párhuzamba állítottam és kiemeltem három különböző területen működő szervezet életében kialakított sikeres szervezeti átalakítást. A szervezeti változtatás mindhárom esetben az elektronikus információtechnológiai rendszer struktúrafejlését jelenti, ami a szervezetek működési rendszerének egészét érinti. Elsőként (a későbbiekben **A** szervezet jelöléssel) egy családi

vállalkozásból kialakuló közép vállalkozás életében bekövetkező változásokat vizsgáltam. Következő, egy szolgáltatási szektor területéről országos hálózati rendszerrel rendelkező szervezet (a későbbiekben B jelöléssel) informatikai rendszer bevezetésének sikeres folyamata került elemzésre.

Harmadik vizsgálati területként választottam egy érdekképviselői szervezet (a későbbiekben C jelöléssel) működését segítő elektronikus információs rendszer kialakításának szervezetre gyakorolt hatásait.

A vizsgálatom célja a kialakított változtatási stratégiák egyezőségének, különbözőségének elemzése, továbbá annak meghatározása, hogy mennyiben tér el a változásmenedzsment eszköztárának, modelljeinek alkalmazása a szervezeteknél kiépített informatikai rendszerek sikeres alkalmazása során.

Az A/B/C szervezet változtatási stratégiájának fő célja a szervezet hatékonyságának növelése, a gyorsan nyomon követhető, átlátható, analízisra képes információ feldolgozó rendszer kiépítése, a társ szervezetek bekapcsolásával.

Az A szervezet a minőségbiztosítás területén, a piaci versenyképesség fő mutatójaként jelentkező reklamációk vizsgálatának elektronikus informatikai támogató rendszer kiépítését végezte el. A program megnevezése minőségbiztosítási elektronikus dokumentációs rendszer, amely több modul egységből épül fel, speciális területek kidolgozásával./QSYS/

A B szervezet a szolgáltatási szektor, vevői elégedettség növelésének érdekében alakított ki egy átlátható számlázási elektronikus információs rendszert. A program megnevezése /SAP/

A C szervezet a törvényben előírt szervezeti feladatok ellátását segítő elektronikus integrált információs rendszer alkalmazását vezette be. A program megnevezése /SZIIR/

Elsőként a szervezeteknél kiépített informatikai rendszerek sikeres alkalmazása során, alkalmazott változásmenedzsment modellek összehasonlítását végeztem.

A szervezetek stratégiai célkitűzéseit rögzítő feljegyzések, munkaanyagok, személyes interjúk és a kérdőívek által kapott adatok biztosították számomra.

A változásmenedzsment modelljei

A változásmenedzsment szakirodalma a változások modelljeinek széles tárházát kínálja a gyakorlati alkalmazások sikerre viteléhez. A modellek tartalmazzák a változások fázisait, a tanulási ciklusok programjait és a változási folyamat építőköveit. A modellek közül kiemelt szerepet tölt be a nagyvállalati mintán kipróbált *Kotter-model*. Kotter modellje szerint a változásmenedzsment folyamatának 8 szakasza van.

1. táblázat. A változási folyamat szakaszai

1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése	A piaci és versenybeli realitások vizsgálata
2. A változást irányító csapat létrehozása	Kellő hatalommal felruházott csapat összeállítása / team munka
3. Jövőkép és stratégia kidolgozása	A változást elősegítő jövőkép megalkotása
4. A változtatás jövőképének kommunikálása	Minden lehetséges közvetítő igénybevétele az új jövőkép és a stratégia folyamatos megismertetéséhez
5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez	Az alkalmazottak hatalommal való felruházása előtt álló akadályok elhárítása
6. Gyors győzelmek kivívása	A győzelmeket kivívó munkatársak nyilvános elismerése, megjutalmazása
7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése	A változtatás jövőképének megvalósítására alkalmas emberek felvétele, előléptetése és jutalmazása
8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában	A vezetők továbbképzése és a vezetői utódlás biztosítása

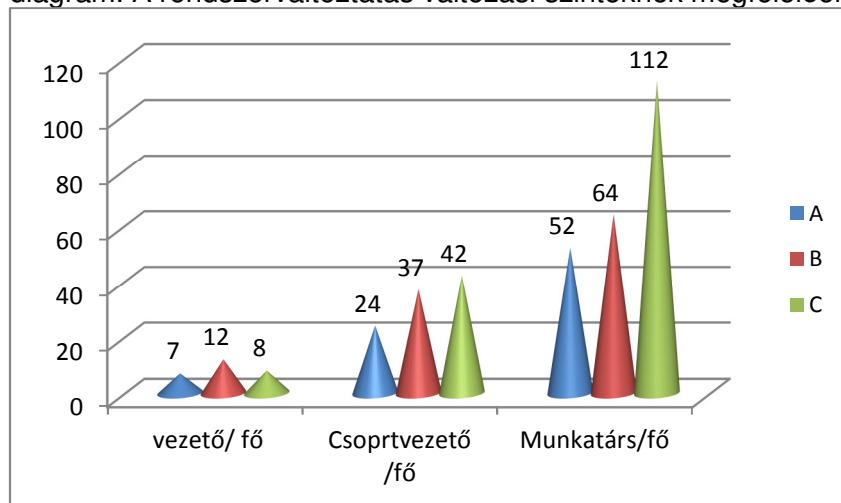
Forrás: Kotter, 1999.

A gyakorlati lépések:

- változtatásokat kezdeményezésének szükségessége,
 - A ,B,C, szervezet hatékonyság növelés
- szükséges helyi feltételek biztosítása a sikeres változtatáshoz,
 - A / Program vásárlása, telepítése, eszközök biztosítása
 - B / Program feltöltése
 - C / Program kifejlesztése, teszt bázisfelület kialakítása
- a változtatási szándékok megfogalmazásának tartalmi és formai, követelményeinek tisztázása,
 - A / szabvány előírások betartása, tartalmi formai követelmények
 - B / törvényi előírások beépítése, adatbiztonság
 - C / törvényi előírások beépítése, adatbiztonság
- a várható akadályok eredményes kezelése,
 - A / új folyamatszabályozás elfogadtatása
 - B / szolgáltatás megismertetése
 - C / elektronikus felület napi alkalmazása
- a szervezetben létrehozott változások kidolgozása, támogatása és azok megvalósításában történő közreműködés
 - A / stratégia kialakítás, benchmarking
 - B / Folyamatfelelősök javaslattétel
 - C / Csoport konzultáció

Az egyén, csoport és szervezet változásainak szintjeit mindhárom szervezet (A, B,C) változása esetén érinti.

1. diagram. A rendszerváltoztatás változási szinteknek megfelelően/fő



Forrás: saját szerkesztés

2. ábra. A változás szintjei.



Forrás: Saját szerkesztés

A sikeres változásmenedzsmnt pszichológiai, szociálpszichológiai alapösszefüggései

Az elméleti összefüggések gyakorlatban történő alkalmazása az elemző képesség lényeges eleme. A siker egyik feltétele a nyugalmi állapotból történő elmozdulás. Kurt Lewin [1951] a változást egyfajta pszichológiai erőterrel jellemezte, hajtóerők, amelyek elősegítik és a fékezőerők, amelyek gátolják az elmozdulást. A változás csak akkor mehet végbe, ha ezek a pszichológiai hajtóerők túlsúlyba kerülnek a fékezőerőkkel szemben, és így lehetséges az elmozdulás.

A változásra ható erők:

Hajtóerők

- Törvények változása
- Gazdaságpolitika
- Nemzetközi hatások
- Az emberek változó igényei

Fékezőerők

- Ellenállás
- A változás lehetséges tartalékai
- A vezetés világos célja
- Munkaerő
- Jó kapcsolat a munkatársakkal
- Helyi munkanélküliség

A változás sikerének feltételei az 5 EL modell szerint

A változás sikerének feltétele 5 EL modell szerint, legalább négy modell teljesülésének megléte. A feltételek ellensúlyozzák a változásokkal kapcsolatban fellépő ellenállást

EL 1x EL 2x EL 3x EL 4 > EL 5

- EL 1 az elégedettség jelenlegi helyzete
- EL 2 az elképzelt jövőkép
- EL 3 az első lépések terve, és megtétele, azaz a stratégia és akcióterv az elképzelések megvalósítására
- EL 4 az együtt lépés, azaz széleskörű részvétel a problémák azonosításában és a változás megtervezésében az elkötelezettség megszerzése érdekében.

Együttesen nagyobb kell, legyen, mint az EL 5 a változásokkal szembeni ellenállás.

Az ellenállás 4 fő okai közül a szervezetek változtatási folyamatait érintettek a következő hatások:

2. táblázat

Ellen érdekeltség A, B, C,	Valamilyen számára értékes dolog elvesztése A, C,	„Politikus” viselkedés C,
Félreértés B,	Félremagyarázás, csekély bizalom vagy bizalomhiány A, B,	Pletykaterjesztés A,B,C,
Eltérő érdekeltség	Előnytelennek tartja, eltérő információk C,	Nyílt ellenvetés B,
Alacsony tolerancia a változással szemben B, C,	Fél, hogy nem rendelkezik a megfelelő tudással, képességekkel A,	Kifogások, tekintélymentő viselkedés B, C,

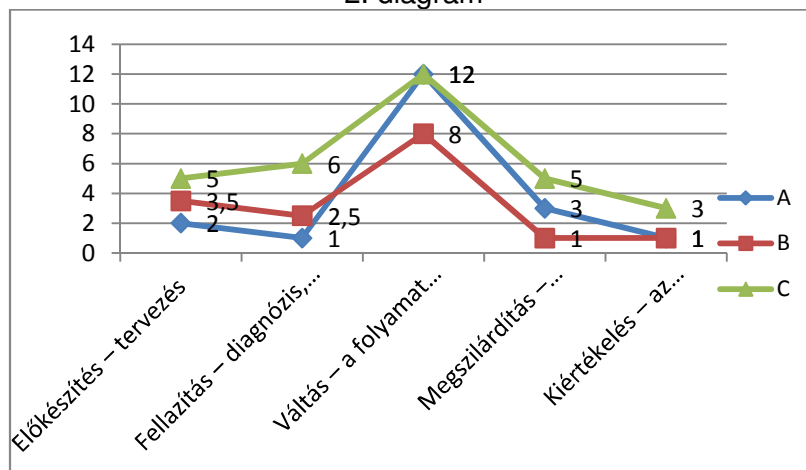
Az ellenállás leküzdését segítő módszerekből a szervezetek a következőket használták:

3. táblázat

Módszer	Mikor?	Előnye	Hátránya
Képzés, kommunikáció A,B,C,	Információ hiány	Változást segítők	Időigényes, sok embert érint
Részvétel, bevonás A, C,	Kezdeményezők információ hiánya, ellenzők hatalma	Elkötelezett résztvevők	Időigényes
Segítés, támogatás, átképzés B,	Átállási problémák miatt állnak ellent	hatásos	Költséges, lehet sikertelen
Tárgyalás, megegyezés A,B,C,	A vesztes számottevő hatalommal rendelkezik	Megelőzhető vele a komolyabb ellenállás	Költséges lehet, felbátoríthat másokat
Manipulálás, kooptálás	Ha más nem működik	Gyors, olcsó	Jövőbeli problémák
Kényszerítés A, C,	Fontos a gyorsaság, van elegendő hatalom	Gyors, mindenféle ellenállás leküzdhető vele	Kockázatos

A változásmenedzsment lépéseinek időterve a szervezeteknél hónapokban megadva a stratégiai tervezés és megvalósulás adatai, feljegyzései alapján:

2. diagram



Forrás: saját szerkesztés

A változásmenedzsment folyamatait a szervezetek A,B,C, kiegészítették a következőkkel:

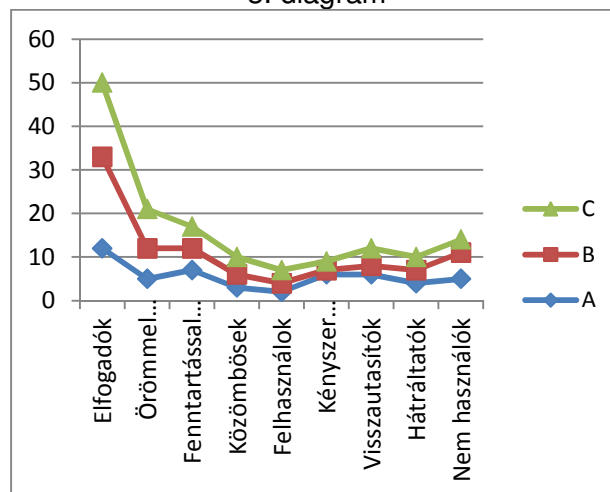
- I. Jövőbeni állapot meghatározása. Hova akarunk eljutni? A,B,C,
 1. Szervezeti célban való megegyezés A,B,C,
- II. A jelenlegi állapot elemzése. Hol vagyunk most? A,B,C,
 2. Külső és belső kontextus értékelése A,B,C,
 3. Információgyűjtés. Az érintettek bevonása A,B,C,
- III. Változás menedzselése
 4. Változási célok felállítása A,B,C,
 5. Változás foganatosítása és fejlődési tevékenységek A,B,C,
 6. A változás értékelése és megerősítése A,B,C,
 7. A sikeresen bevezetett változás időszakos ellenőrzése, elemzése A, C,
 8. A változás által generált rendszerben jelentkező hatások vizsgálat C,

A kérdőívek készítésével a céloom a változási változtatási képesség mértékének elemzése volt. Az adott változtatási folyamat során az új rendszerbevezetés sikerességének mutatóit elemeztem. A számszerűsített adatok felmérésével, a változtatni kívánt rendszer bevezetéséről egy elfogadási mátrixot készítettem.

4. táblázat. Elfogadási mátrix

	A	B	C
Elfogadók	12	21	17
Örömmel elfogadók	5	7	9
Fenntartással elfogadók	7	5	5
Közömbösek	3	3	4
Felhasználók	2	2	3
Kényszer felhasználók	6	1	2
Visszautasítók	6	2	4
Hátráltatók	4	3	3
Nem használók	5	6	3

3. diagram



Forrás: saját szerkesztés

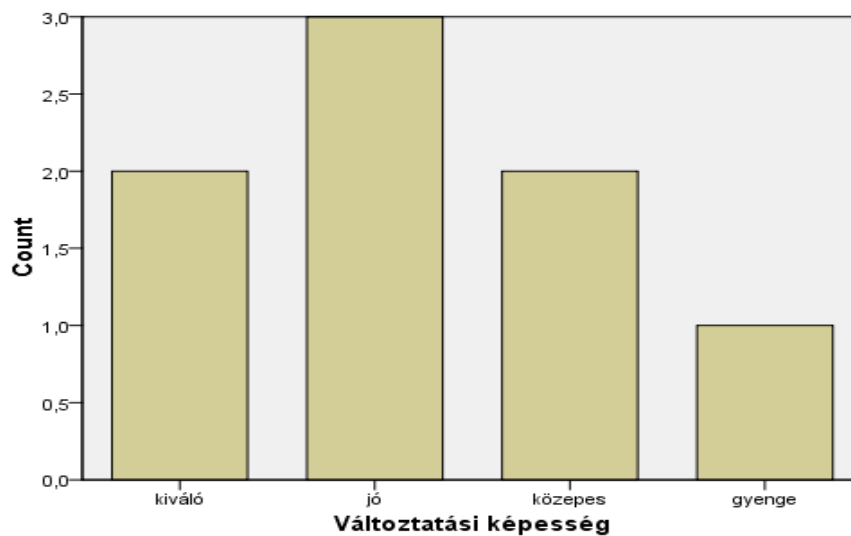
A SPSS adatkezelő program segítségével lehetőség nyílik az egyszerűbb, pontosabb és gyorsabb statisztikai adatfeldolgozásra, mint például a feltáró statisztikai elemzés.

A változtatási képesség elemzésére, a következőkben bemutatott statisztikai elemzési példa alapján, 10 vizsgált elem változtatási képesség mértékét mutatja:

5. táblázat

Kiváló	2	20,0	25,0
Jó	3	30,0	37,5
Közepes	2	20,0	25,0
Gyenge	1	10,0	12,5
Összes	8	80,0	100,0
Minimális	2	20,0	

4. diagram



Forrás: Saját szerkesztés

Az 1-5 mért skálán megjelenített 5 minimális érték kizárásával, megállapítható az összesen 80 % értékelhető 20% kizárásra kerül és a jó 3 érték százalékos aránya a legmagasabb 37,5 % 100%-ra vonatkoztatva. A grafikus ábrázolás megmutatja 2 kiváló és közepes értékelem, 3 jó értékelem és 1 gyenge értékelem van a vizsgált elemek változtatási képessége között.

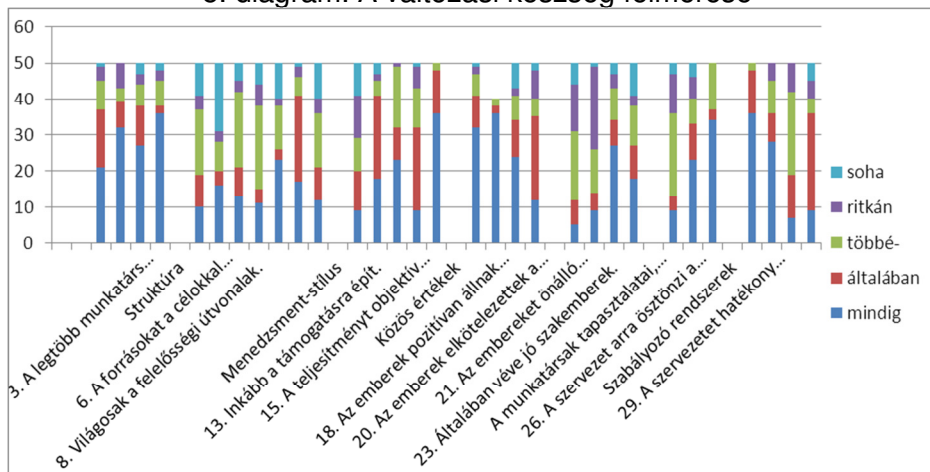
A *változási készség felmérése*. A kiértékelés az alábbi pontszámok szerint történik:

- teljesen egyetért - 5 pont
- többnyire egyetért - 4 pont
- köztes állapot - 3 pont
- általában nem ért egyet - 2 pont
- egyáltalán nem ért egyet - 1 pont

Az összesen elérhető pontok száma: 155

Minél magasabb az elért pontszám, annál sikeresebb a szervezet a változások terén. 100%-os összefüggés a kérdőívben szerzett pontok és a szervezet változtatási képességének mértékével nem kimutatható.

5. diagram. A változási készség felmérése



Forrás: Saját szerkesztés

Összefoglalás

A szervezetek változásmenedzsment stratégiája sikeresnek bizonyult az elemzés alapján. A változtatások által rendelkezésre álló elektronikus rendszert a megkérdezettek közel 40 % szívesen használja a szervezet feladatainak elvégzéséhez. A szervezetek közül a B szervezet áll első helyen a változtatási képesség mérését követően. Az A és a C szervezet minimális lemaradást mutat. Összegezőként elmondható, mindhárom szervezet elérte célját, sikeresen bevezette az új elektronikus rendszert és annak használatát a munkatársak és folyamatok révén.

A stratégiai megvalósítás a megadott időkereten és környezeti hatásokon belül ment végbe. Két szervezet által kibővítésre került a változásmenedzsment folyamatainak lépése a sikeresen bevezetett változás időszakos ellenőrzésével és elemzésével az A, C, szervezet által. Továbbá megjelent a változás által generált rendszerben jelentkező hatások vizsgálatának igénye a C, szervezet vonatkozásában.

Irodalom

KOTTER, John P. (1999). *A változások irányítása*. Budapest: Kossuth.

Melléklet

A / szervezet 50 fő

Mennyire mondható igaznak?	mindig	általában	többé-kevésbé	ritkán	soha
Stratégia					
1. Jól meghatározott stratégia készült	21	16	8	4	1
2. A stratégiákat és a terveket hatékonyan megbeszélték a munkatársakkal	32	7	4	7	0
3. A legtöbb munkatárs megértette és támogatta a szervezet szándékait és céljait.	27	11	6	3	3
4. A felső vezetés a rövid távú elképzeléseken túl középtávra is gondolt.	36	2	7	3	2
Struktúra					
5. A munkatársak képességeit a kellő módon elismerik.	10	9	18	4	9
6. A forrásokat a célokkal összhangban osztják el.	16	4	8	3	19
7. A szükséges legkevesebb szervezeti szint van a szervezetben.	13	8	21	3	5
8. Világosak a felelősségi útvonalak.	11	4	23	6	6
9. A felelősség és hatalom megfelelően találkozik egymással.	23	3	12	2	10
10. Rugalmas a szervezeti felépítés, reagál a változó igényekre.	17	24	5	3	1
11. A szervezeti struktúra inkább integrált	12	9	15	4	10
Menedzsment-stílus					
12. Ösztönzi a munkamegosztást	9	11	9	12	9
13. Inkább a támogatásra épít.	18	23	4	2	3
14. Elismerik és jutalmaznak az eredményeket.	23	9	17	1	0
15. A teljesítményt objektív mércék alapján állapítják meg.	9	23	11	6	1
16. A teljesítmény-célok kihívást jelentenek,	36	12	2	0	0
Közös értékek					
17. Nagy a lojalitás a szervezetben.	32	9	6	2	1
18. Az emberek pozitívan állnak hozzá a szervezet értékeihez.	36	2	2	0	0
19. Az emberek megbíznak a szervezeten belüli együttműködésben.	24	10	7	2	7
20. Az emberek elkötelezettek a folyamatos fejlődés iránt.	12	23	5	8	2
Személyzet					
21. Az embereket önálló személyiségként ismerik el.	5	7	19	13	6
22. Képességeiket, lehetőségeiket jól kihasználják.	9	5	12	23	1
23. Általában véve jó szakemberek.	27	7	9	4	3
24. Az emberek erősségeire tekintenek	18	9	11	3	9
A munkatársak tapasztalatai, készségei					

25. A célokhoz rendelik a megfelelő képességeket.	9	4	23	11	3
26. A szervezet arra ösztönzi a munkatársakat, hogy egyre több tapasztalatra tegyenek szert.	23	10	7	6	4
27. A munkatársak tapasztalatait és képességeit kihasználja a szervezet.	34	3	13	0	0
Szabályozó rendszerek					
28. A legfőbb kiadásokat szigorúan ellenőrzik.	36	12	2	0	0
29. A szervezetet hatékony költségmenedzselés jellemzi.	28	8	9	5	0
30. Hatékony és gyors a szervezeten belüli információáramlás.	7	12	23	8	0
31. Hatékony teljesítmény normák vannak a szervezetben.	9	27	4	5	5