

Változásmenedzsment a szervezetek tükrében



„Természetesen nem tudom megmondani, hogy jobb lesz-e, ha megváltoznak a dolgok, de annyit biztosan tudok: ahhoz, hogy bármi jobb legyen, mindig változásra van szükség.”

Georg Cristoph Lichtenberg

A változás az egyetlen dolog, ami állandó a szervezetek, emberek életében. A 21. század felgyorsult, folyamatosan változó világának alapvető szükségessége a sikeres kulturális, társadalmi, környezeti, gazdasági változások biztosítása. A szervezetek mindennapjainak sikerét a körülöttük lévő és rájuk ható változásokra tett válaszlépések határozzák meg.

A változás menedzselése már nem kérdés, meghatározó szerepe van az emberek, a közösségek, a szervezetek életében és a versenyben maradás biztosításának eszköztárában. A tanulmány célja, hogy a különböző szervezetek sikeres változás modelljéből kiindulva egy olyan általános változásmenedzsment modellt mutasson be, amely rámutat a szervezeti változások sikerét meghatározó részekre. A kutatási munkám során különböző területeken működő szervezetekben, mint kis- és középvállalkozás, szolgáltató ipar, közszolgálati feladatokat ellátó szervezetekben vizsgáltam a változtatási stratégiák sikerét. A vizsgálat során kiválasztottam egy olyan szervezeti célként meghatározott változtatást, amely egységes és a szervezetek egészére kiterjedő változásmenedzsment stratégia megalkotását tette szükségessé. Elemeztem a változások szervezetekre gyakorolt hatását, továbbá az információ technológiai fejlesztés szervezetekben való beépítésének, elfogadásának mértékét kérdőíves lekérdezés segítségével. Az elemzésből kapott eredményt kiértékelve megállapítottam, a szervezetek humán erőforrásának változással szembeni ellenállása döntő szerepet vállal a változtatás sikerében. Javaslatként fogalmaztam meg a változtatási stratégia

[1] Széchenyi Istvan Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, PhD hallgató (andrea.takacs23@gmail.com).

kialakítása során a szervezeteket alkotó kulcselemek rangsorának megalkotását és súlyozását.

BEVEZETÉS

A huszadik század eleji kutatók és tudósok elkezdtek felfedezni azt a világot, amelyre a bennünket körülvevő realitást értelmező korábbi elképzelések nem adhattak magyarázatot.

Az új elméletek, mint a komplexitás, kvantumfizika, evolúció és a káoszelmélet, egy olyan világ képét festik elénk, melyek különösen nagy segítséget nyújtottak és nyújtanak az új évezred feladatainak átgondolásához. A változások kezelésének a korábbi, stabilabb időszakában jól alkalmazható módszerek ma már kevésbé sikeresen működnek.

Komplexitás elmélete az ok-okozati összefüggések kapcsolatának nyomon követését magába foglaló komplexitás, a változás nem lineáris módon való megvalósulása. A paradoxonok és az ellentmondások, a kreatív megoldások bizonytalanságának, a sokféleségének és instabilitás körülményei között létrejövő interakcióból születnek.

Evolúciós elmélet a DNS-spirál folyamatos dimenzió változásának léte, az élettér megújulásának jelenléte. A változás, változtatás nehézsége nagyrészt abból ered, hogy a változás rendelkezik egy erős pszichológiai faktorról, ami egyik oldalról a változás igényét, a másik oldalról a változással szembeni ellenállást jeleníti meg.

A szervezeti változások összefüggéseit elsőként Kurt Lewin^[2] vizsgálta, aki társadalomtudományokra szakosodott fizikusként vizsgálta a szervezeti változások összefüggéseit.

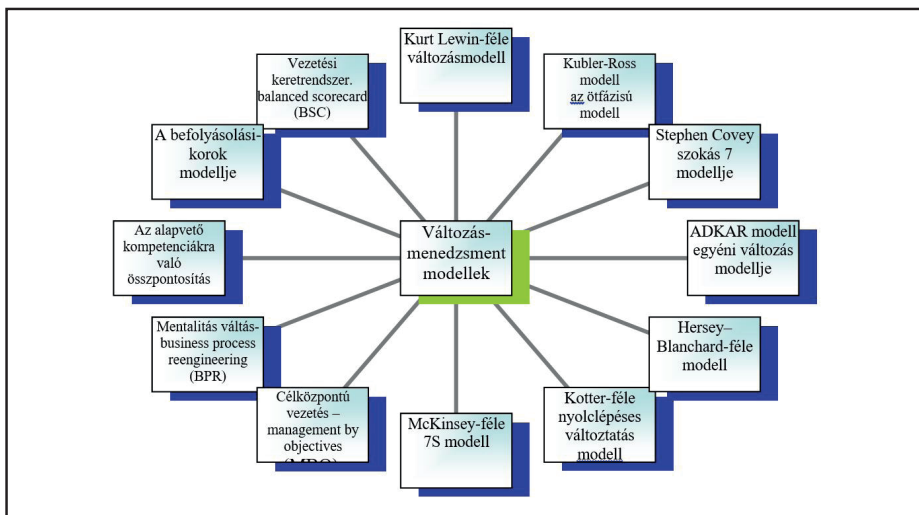
A változás emberi tényezőinek elismert kutatója a 40-es években megfogalmazta híres változás modelljét, melyben meghatározta a sikeres változáskezelés három szakaszát.

A fizika törvényeire épülő és a mai napig érvényes elméletében a szervezeti változásokat a jégkocka alakjának változásához hasonlítja a következő szakaszok szerint: kiolvasztás, változás, befagyasztás.

A változásmenedzsment szakirodalma hosszú időre tekint vissza, újít megoldásokat, eszközöket, modelleket a szervezetek és a szervezetet alkotó részek változásának sikeres véghezviteléhez. Az alábbi 1. ábra foglalja össze a legismertebb modelleket.

[2] https://hu.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin.

1. ábra: A változásmenedzsment elméletei



Forrás: saját szerkesztés.

A sikeres szervezeti változások kulcselemeinek meghatározása, vizsgálata, összetett rendszerszemléletet elemző feladat. 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.

RENDSZERSZEMLÉLET

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. A változás nem lineáris módon való megvalósulásai, a paradoxonok és az ellentmondások, a kreatív megoldások bizonytalanságának, sokféleségének és instabilitás körülményeinek interakcióiból születnek. Ide kell kapcsolni az élővilágot, azt befolyásoló, az élettér megújulásának jelenlétét.

A rendszerelmélet kidolgozója, Karl Ludwig von Bertalanffy^[3] biológus kutató szerint a rendszer nem más, mint „egymással kölcsönhatásban álló elemek együttese, amikor az elemeket mennyiségi mérték jellemzi”.

[3] Bertalanffy, L. von (1951): *General System Theory: A New Approach to Unity of Science*. Human Biology. Vol. 23. 303–361. Magyarul megjelent: Bertalanffy, L. von (1969): *Rendszerelmélet, válogott tanulmányok*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Más meghatározások is az elemek kapcsolatát és az egységet hangsúlyozzák. A rendszerelméletet alkotó elemek a következők: emberek csoportja, konkrét cél (ok) elérése, jelentős feladat ellátása, erőforrásokkal való rendelkezés, munkamegosztás az emberek között, hierarchia (alá-fölérendeltség), normativitás (szabályozottság), információs rendszerek működése, tudati tényezők jelenléte, nyílt (nyitott) rendszer.

A szervezet alapvető építő elemeit mindig és kizárólagosan az emberek alkotják. A szervezet előre meghatározott cél, vagy célok elérése érdekében jön létre. A cél tartja össze a szervezetet, biztosítja a szervezeti struktúra és folyamatok egységét, a szervezetet alkotó emberek és erőforrások összehangolt és eredményes felhasználását. A szervezeti cél mint legfőbb cél mögött gyakran több kisebb cél húzódik meg, és a szervezeti célok hierarchiát képeznek. Időben történő lefutását vizsgálva a szervezet céljai hosszú-, közép- és rövidtávúak lehetnek. A szervezet valamilyen jelentős feladatot lát el, melynek megvalósításához a szervezetnek erőforrások biztosítása szükséges. A szervezetben az emberek közötti munkamegosztás hierarchikus rendszerben épül fel.

A szervezetnek és társadalmi környezetének viszonyában jelentős tényező, hogy a szervezet saját érdekekkel is rendelkezik, amelynek legfontosabb forrása a túlélésre való törekvés. A szervezet saját érdekei befolyásolják a szervezetnek a saját szervezetrendszerében elfoglalt helyét. A szervezet saját érdeke, amely a hosszú távon való fennmaradásra irányul, szembekerülhet a szervezet rövidtávú, általában a szervezet fennálló struktúrájához kötődő érdekeivel.

A rendszerek megismerése során fontos megállapítani, hogy a változás a szervezet milyen szintjén megy végbe. A kutatók által megállapításra kerülő vizsgálati eredmény, mi szerint a szervezetekben végbemenő változtatások sikere 30%-ra tehető, megmutatja mennyire fontos a sikerhez a jó változásmenedzsment stratégia kialakítása.

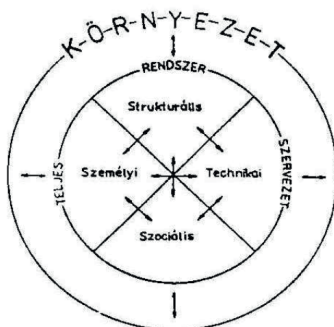
Kiemelve és önállóan vizsgálva a kulcselemeket, azok egymásra gyakorolt hatását, kimutatható különbségek és azonosságok jelennek meg a vizsgálati szempontok alapján.

Az alkotóelemek elemzésekor kapott eredményeket figyelembe véve és megtartva azok sajátosságát, modellek szerkeszthetők a változtatás rendszerének megalkotásához.

A szervezetekben megvalósításra kerülő változások véghezvitelének fontos feltétele a szervezet komplex egymásra épülő, egymásra ható rendszerének megismerése. A szervezet komplex rendszere több részből áll, mint személyi, szociális, technikai, strukturális részek összessége, amely kétirányú kapcsolatban áll a környezettel.

A személyi rész magába foglalja a hozott kulturális értékeket, élettapasztalatokat, értékítéleteket, beállítódásokat. A szociális rész nem más, mint a csoportviselkedés, kommunikáció a szervezet vezetési szintjei között. A technika rész tartalmazza a technológiák összességét, az eszközök, épületek, kiszolgáló területek egészét. A strukturális rész az, ahol a feladatok elosztása, területi szintek meghatározása és az információáramlás útja kerül kijelölésre.

2. ábra: A szervezet mint komplex rendszer



Forrás: *Bencsik Andrea* (2011): Változások menedzselése, szervezetfejlesztés. Kézirat. 45.

A szervezet komplex rendszerének szociális része nem más, mint a csoportviselkedés, kommunikáció a szervezet vezetési szintjei között. A szervezeti változásokat hatókörük alapján két nagy csoportba sorolhatjuk:

- a szervezeti szintű változások;
- 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. A szervezet stratégiájának kialakítása során elsőként vizsgált területek a külső-belső jellemzők és hatások. A tervezett szervezeti változás: tevékenységek sorozata és jól megszerkesztett folyamatok, amelyben változnak az egyének, a csoportok, a szervezeti struktúrák és folyamatok. A komplex rendszerből a technikai változtatás elemzését választottam annak bemutatására, hogyan függ össze, milyen eseményeket, változásokat, ellenállásokat generál a személyi, a strukturális, és szociális rendszer részek között.

A KOMMUNIKÁCIÓ SZEREPE A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOKBAN

A kommunikáció szerepe jelentős a szervezetek változtatási stratégiájának megvalósításában és minden szervezeti szintet érint. A szerkezeti változtatás céljának világos, határozott, egyértelmű kommunikációja biztosítja a sikeres változtatás első lépését.

A változásmenedzsment stratégia meghatározó kulcseleme a szervezeten belüli és kívüli kommunikáció stratégiájának kidolgozása. A szervezeti szintek közötti kapcsolatban, együttműködésében meghatározóak a kijelölt

kommunikációs csatornák, formák, megállapodások, struktúrák, kapcsolódó elemek, kulcs személyek és a megfelelő infrastruktúra. A célok, irányok kijelölése nem elég azok megvalósításához, el kell tudni adni a változást érintő szervezeti szinteken és azon kívül.

A változás sikere nem más, mint a folyamatos változtatás előfeltétele a szervezetet alkotó elemek számára. Pozitív, vagy adott esetben negatív megjelenítése akadály vagy ösztönzője lehet a további fejlődésnek. A vezetők elkötelezettségének kinyilvánítása a változások mellett, ösztönzően hat a szervezetre és változások folyamatára. A szervezetet alkotó elemek változtatási stratégiába történő bevonása elkötelezettséget biztosít és a siker irányába viszi a szervezetet.^[4]

Az elmúlt években vizsgált változásmenedzsment folyamatok rámutattak a változtatás szükségességének felismerésére. A fenntartható sikeres változásmenedzselés kulcsa a folyamatos változásban rejlik. Törekedni kell a változások folyamatosságának biztosítására, közben tartva a változtatás, a változás irányát, eredményességét. Az új modellek kialakításánál kulcsszerepe van a folyamatos nyitottságnak és a gyors változásokra történő reakcióidők csökkentésének.^[5] A technológiai fejlődés üteme bámulatos, folyamatosan szélesedik az új és növekvő élettartamú termékek és szolgáltatások kínálata, míg az idő a versenyképesség egyik legjelentősebb tényezőjévé válik. A szervezetek működésének keretet adó környezetet tehát nemcsak a folyamatos változás jellemzi, hanem a folyamatos változások ütemének rendkívüli gyorsulása is.

A SZERVEZET SIKERES VÁLTOZTATÁSA

A szervezetek, legyen szó termelési tevékenységről, szolgáltatásról vagy közfeladatok ellátásáról, elkötelezettek a folyamataik folyamatos javítására, újabb és újabb célkitűzések elérésére a versenyképesség megtartására és az innovatív fejlesztések bevezetésére. Szervezeti oldalról a teljes körű minőségmenedzsment egyes pontja megkívánja a folyamatos fejlesztést, ennek eredményeképpen részletes vizsgálat alá vontam egy közfeladatot ellátó szervezet területén kiépítésre kerülő integrált elektronikus információs rendszer bevezetésének komplex rendszerre történő hatását. A szervezetek változtatási képességének összehasonlítása érdekében bevontam a vizsgálati elemzésembe egy családi vállalkozásból kialakuló középvállalkozást (I.) és egy közszolgálati szervként működő, állam által delegált feladatokat ellátó szervezetet (II.). A szervezetek egyes feladatok ellátását segítő elektronikus integrált információs rendszer alkalmazását építették ki, a szervezet rendszerfolyamatainak változtatásával. A változtatás kihatással volt a szervezetek különböző szintjeire, strukturális és személyi részeire. A változást kiváltó ok mindkét szervezetben az a törekvés volt, amely képes hatékonyan, gyorsan a legkisebb erőforrás bevonással

[4] Farkas Ferenc (2014): *Változásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

[5] Pataki Béla (2004): *Változásmenedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, oktatási segédlet.

létrehozni egy megbízható rendszert az információk, dokumentációk rögzítésére. Az I. szervezet a minőségbiztosítás területén, a piaci versenyképesség fő mutatójaként jelentkező reklamációk vizsgálatának elektronikus informatikai támogatórendszer kiépítését végezte el. A program megnevezése, minőségbiztosítási elektronikus dokumentációs rendszer, amely több modulegységből épül fel, speciális területek kidolgozásával és beszállítói területek összekapcsolásával. A II. szervezet feladatainak ellátásához használt formanyomtatványok folyamatos változása és annak rendszerben való tárolása, rögzítése nem volt hatékonyan megoldható. A szervezetnek képesnek kell lenni adott feladat megoldásakor egy nyilvános, más társszervezetek részére elérhető dokumentum bázissal és a saját maga által használt információk feldolgozására. A papír alapú rendszer, a leírt feladatok kezelésére a gyorsan változó törvényi, szabályozási előírások követésére nem adott lehetőséget. A szervezetek változtatási stratégiájának fő célja a hatékonyság növelése, a nyomon követhető, átlátható, analizálásra képes integrált információ feldolgozó rendszer kiépítése volt a társszervezetek bekapcsolásával. A változtatás létrejöttének mozgó rugója a szervezetek dokumentációs rendszerének nehézkes és időigényes kezelhetősége volt. A gyors változások, reklamációk, módosítások kezelésére a papíralapú rendszer elavulttá vált. A költséghatékonysági célkitűzések rámutattak mindkét szervezet életében egy új elektronikus rendszer bevezetésének szükségességére, amely lehetőséget adott a gyors válasz reakcióidők által nyújtott szolgáltatási hatékonyság és elégedettség növelésére. Az I. szervezet termelési profil növekedésének eredményeképpen, a megnövekedett minőségi reklamációk kivizsgálásához és nyomon követéséhez papíralapú dokumentációt használt. A különböző területek közötti hatékony információáramlást nem tette lehetővé az időben késve papíralapon rögzített termék minőségi problémák sora. A gyártási alapanyagok hibáinak rögzítése, kiértékelése szintén nem kedvezett a termelés hatékonysági mutatók javulásának. A szervezetek az összetett informatikai rendszer kidolgozásának, kiépítésének során a változásmenedzsment folyamatait a következő pontokkal egészítette ki:

I. Jövőbeni állapot meghatározása. Hatékony adatkezelési bázis létrehozása

1. Integrált rendszer kiépítés

II. A jelenlegi állapot elemzése. Hol van most?

2. Papír alapú manuális rögzítés, nem hozzáférhető társ területeknek

3. Információgyűjtés a feladatot ellátó munkatársak bevonásával

III. Változás menedzselése

4. Változási célok felállítása: Internet alapú elektronikus rendszer bevezetése

5. Változás stabilizálása

IV. Kiértékelés

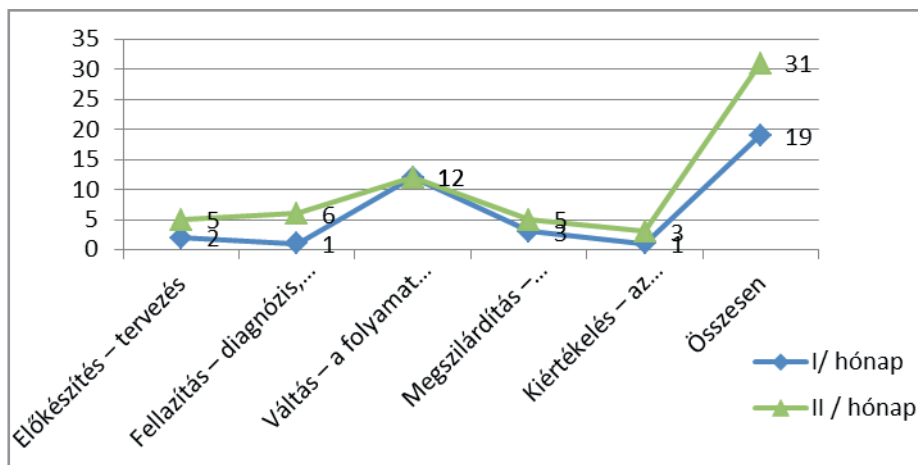
6. A változás értékelése és megerősítése: gyors, hatékony

7. A sikeresen bevezetett változás időszakos ellenőrzése, elemzése

8. A változás által generált rendszerben jelentkező hatások vizsgálata

A szervezetek stratégiai célkitűzéseit rögzítő feljegyzések, munkaanyagok, elemzések által kapott adatok biztosították számomra a számszerű eredmények megjelenítését. Az informatikai rendszer bevezetésének időbeli ütemezését mutatja a diagram a vizsgált szervezetek tükrében. Az elemzés során jól láthatóvá vált a közszolgálati rendszerben történő informatikai rendszer bevezetésének ideje jóval magasabb, mint a gazdálkodói területen bevezetésre kerülő szervezetenél. Az I. szervezet 19 hónap alatt teljesítette, míg a II. szervezetnek 31 hónap alatt sikerült a feladatot véghezvinni.

3. ábra: A változásmenedzsment lépéseinek időterve



Forrás: saját szerkesztés.

A vizsgálati adatok alapján kiemelkedő fontosságú volt a szervezetet alkotó munkavállalók változással szembeni ellenállásának mértéke, ami jól megmutatkozik a megvalósítási idő menetén is. Az előkészítés és tervezés időszakát vizsgálva, a hosszabb időintervallum nem biztosította a változtatás gyorsabb lefolyását. A jó előkészítés-tervezés hátráltató tényezője ebben az esetben az emberek ellenállásának mértéke a változással szemben, ezért kitérek az emberek változtatási képességének vizsgálatára.

AZ EMBEREK VÁLTOZTATÁSI KÉPESSÉGE

Az emberek változtatási képességét befolyásolják a genetika által hozott, a tanult és a területi, környezeti, kulturális és szociális hatások. A változásokhoz való viszonyulást meghatározza, a siker és a kudarc megélésének útja az életünk belső fejlődése során. A változáshoz való alkalmazkodás valójában cselekedeteink, viselkedésünk megváltoztatása a változó körülmények függvényében.

A sikeres változás egyik legfontosabb kérdése, hogy a viselkedésünket, szokásainkat hogyan tudjuk megváltoztatni. A siker kulcsa a lépések ismertségében rejlik, ami a változtatáshoz, változáshoz vezet.

Az emberek változáshoz való viszonyulásának gyakorlata két jól elkülöníthető változás stratégiát mutat: az egyik a kudarckerülő stratégia, a másik a sikerkereső stratégia. A kudarckerülő stratégiát a következőképpen tudjuk leírni: nem próbálkozik, inkább elkerüli az újszerű szituációkat, aminek a jutalma, hogy kevesebb kudarc éri, azonban a siker sem jellemző rá.

A sikerkereső stratégia jellemzői: nem kerüli el a változásokat, sőt gyakran ő az előidézője a változásoknak. Folyamatosan próbálkozik, aminek az eredménye, hogy gyakran éri kudarc, azonban élete során sok sikernek is részese lesz. A sikert kereső ember nem szereti az állóvizet, keresi az új szituációkat, lehetőségeket és élete során sok tapasztalatot felhalmoz a siker eléréséhez. A változások során a kudarckerülő emberek nagyobb ellenállást mutatnak a szervezeti változással szemben, míg a sikerkeresők a változás kezdeményezői, támogatói lesznek. A változáshoz való alkalmazkodás valójában egy tanulási folyamat, melynek első lépése a tanulás, megtapasztalás a változással kapcsolatos ismeretek, információk megértése. Az ember több tanulási cikluson is végighalad, amelynek során egyre tudatosabb lesz, felismeri a jelentőségét a megszerzett tapasztalatnak, ismeretnek, információnak. A második lépés a meggyőződés kialakulása. A tanulás során megszerzett ismeretek, és az ehhez kapcsolható tapasztalatok kialakítják a meggyőződést. A harmadik lépés a meggyőződés elmélyülése elhatározássá érlelődik: változtatás mint belső kényszer jelenik meg. A negyedik lépés: az elhatározás megszületése cselekvéshez vezet, azonban tartós erőfeszítésre van szükség. Az erőfeszítés fenntartásához viszont az elhatározásnak ki kell tartania, amelyhez fontos, hogy az elhatározás erős sürgető érzésre alapuljon. A magunkkal hozott értékek megkönnyítik a változás elfogadását, gyorsabb fejlődésre adnak lehetőséget.

A VÁLTOZTATÁSI KÉSZSÉG FELMÉRÉSE A GYAKORLATBAN

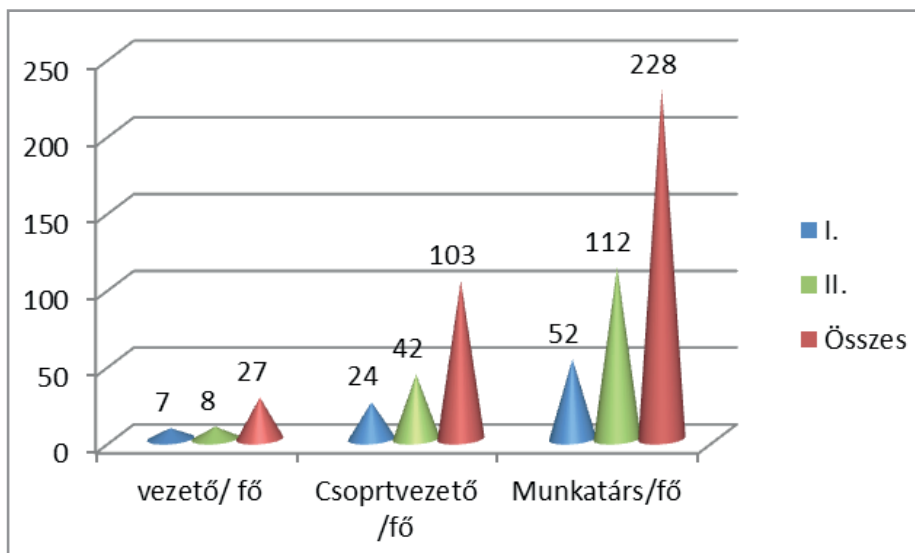
Kérdőív segítségével vizsgáltam a szervezetek és a szervezetet alkotó elemek változtatási képességét. A kérdőívek készítésével a céloom a változási/változtatási képesség mértékének elemzése volt, figyelembe véve a kutatási téma irányultságát, a megfelelő eredmények eléréséhez. A kérdőív önkitöltős módszerrel készültek, 31 kérdésből állt és a felsővezetők, csoportvezetők és beosztottak töltötték ki.

A kérdések között fellelhetők a következő csoportok, stratégiaalkotásra vonatkozó, szervezeti struktúraelemző, menedzsment, vezetés elemző, közös értékeket vizsgáló, szervezetet alkotók munkájára vonatkozó, szabályzó rendszert bemutató és a szervezet munkatársainak tapasztalatai, készségeit bemutató.

Az I. szervezetből 7 vezető, 24 csoportvezető és 52 munkatárs töltötte ki a kérdőívet. A II. szervezetből 8 vezető, 42 csoportvezető és 112 munkatárs töltötte ki a kérdőívet. Összesen a két szervezet részéről 358 fő töltötte ki a kérdőívet: 27 vezető, 103 csoportvezető és 228 munkatárs.

A 4. ábra mutatja a kérdőív kitöltésébe bevont személyek számát és beosztását.

4. ábra: A kérdőív kitöltők száma és beosztása

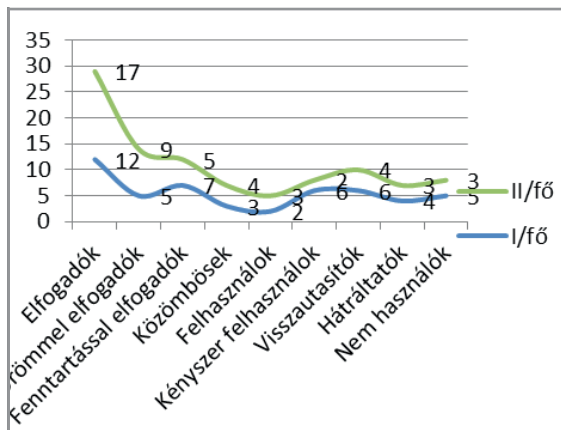


Forrás: saját szerkesztés.

A következő lépésben a két szervezetnél vizsgáltam az elektronikus rendszer bevezetés elfogadásának mértékét 50-50 fő bevonásával. Az adott változtatási folyamat során az új rendszerbevezetés sikerességének mutatóit elemeztem. A vizsgálat során kapott értékeket hasonlítottam össze grafikus ábrázolás segítségével. Az elemzés alapja az adatok egyezősége és különbözősége volt. A II. szervezetben 17 fő, míg az I. szervezetben 12 fő fogadta el az új rendszer bevezetését. Az adatok és összefüggések szemléletes megjelenítésére a táblázatos és a diagramábrázolási módot választottam.

A számszerűsített adatok felmérésével, a változtatni kívánt rendszer bevezetéséről egy elfogadási mátrixot készítettem. A 5. ábra mutatja az új elektronikus rendszer bevezetése által bekövetkező változások elfogadásának mértékét.

5. ábra: Elfogadási mátrix és értékei

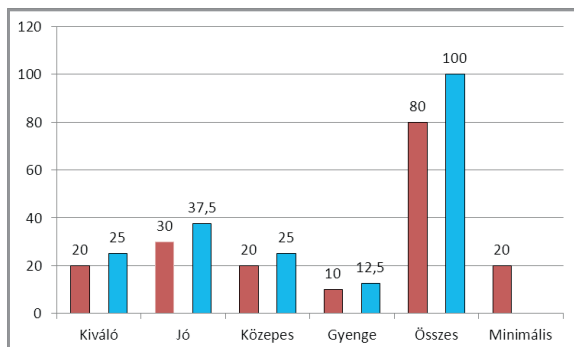


Szevezetek	I/fő	II/fő
Elfogadók	12	17
Örömmel elfogadók	5	9
Fenntartással	7	5
Közömbösek	3	4
Felhasználók	2	3
Kényszer felhasználók	6	2
Visszautasítók	6	4
Hátráltatók	4	3
Nem használók	5	3

Forrás: saját szerkesztés.

A SPSS adatkezelő program segítségével lehetőség nyílik az egyszerűbb, pontosabb és gyorsabb statisztikai adatfeldolgozásra. A változtatási képesség elemzését a 6. ábra mutatja.

6. ábra: Változtatási képesség mértéke a megadott minősítés alapján



Minősítés	Db/Szám	%	
Kiváló	2	0,00	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	

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%.

A szervezetek meghatározott területére kiterjedő kérdőívet készítettem, ezek a stratégiára, struktúrára, menedzsment stílusára, szervezet közös értékekre, a munkatársak tapasztalataira, készségeire és a szervezetek szabályozó rendszereinek egyes pontjaira vonatkoztak.

A kérdőívre kapott válaszok elemzése megmutatta az egyének változtatási képességének és a szervezet változtatási képességének mértékét is. A 7. ábra mutatja a változtatási készség felmérését a szervezeteken belül.

A kiértékelés az alábbi pontszámok szerint történik:

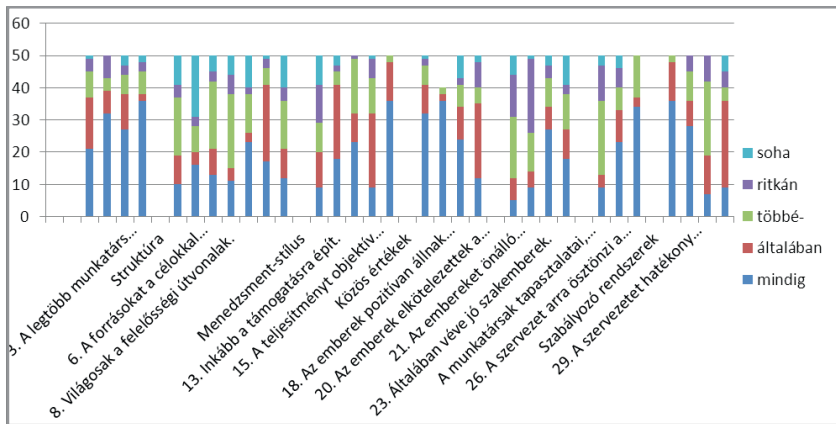
- teljesen egyetért – 5 pont / mindig
- többnyire egyetért – 4 pont / általában
- köztes állapot – 3 pont / többé-kevésbé
- általában nem ért egyet – 2 pont / ritkán
- egyáltalán nem ért egyet – 1 pont / soha

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.

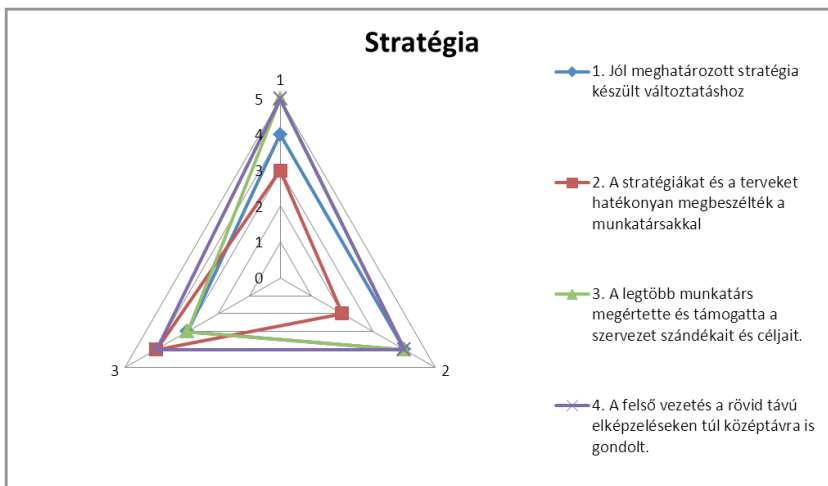
7. ábra: A változtatási készség felmérése



Forrás: saját szerkesztés.

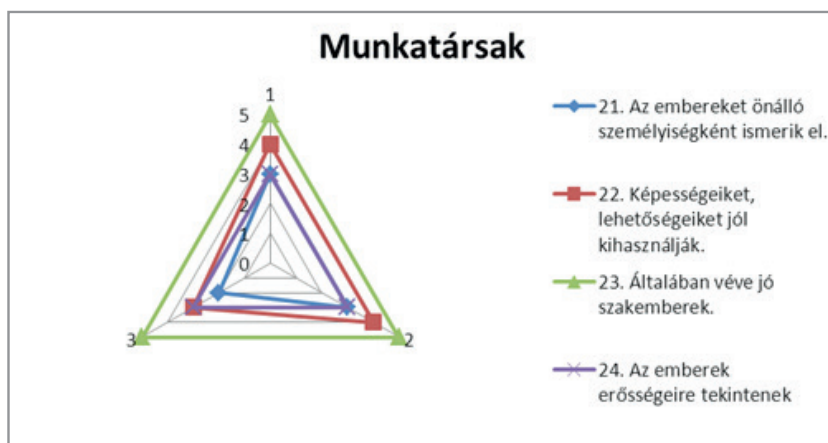
A kapott eredmény alapján látható, hogy mindkét szervezeti struktúrában a felelősség és hatalom megfelelően van elosztva. A stratégia: célok esetében a legmagasabb érték mutatja, hogy a felső vezetés a rövid távú elképzeléseken túl középtávra is gondolt. A menedzsment-stílus értékei rávilágítanak a szervezet hiányosságára, ami a teljesítmény-célok kihívásában mutatkozik meg. A közös értékek kiemelkedő része a szervezet működésének, mivel az emberek pozitívan állnak hozzá a szervezet értékeihez. A szervezetet felépítő humán erőforrás jó szakemberekből áll és munkatársak tapasztalatait és képességeit kihasználja a szervezet. A szabályozó rendszerek jól működnek, a legfőbb kiadásokat szigorúan ellenőrzik a szervezeteken belül.

8. ábra: Stratégiai célok



Forrás: saját szerkesztés.

9. ábra: Munkatársak vizsgálata



Forrás: saját szerkesztés.

ÖSSZEFOGLALÁS

A vizsgált szervezetek változásmenedzsment stratégiája sikeresnek bizonyult az elemzés alapján. A változtatások által rendelkezésre álló elektronikus rendszert a megkérdezettek közel 40%-a szívesen használja a szervezet feladatainak elvégzéséhez. A szervezetek közül az I. szervezet tudta hatékonyan a tervezett idő előtt a szervezeti változtatást végrehajtani. Összegzőként elmondható, mindkét szervezet elérte célját, sikeresen bevezette az új elektronikus rendszert. A szervezetek az új rendszert beépítették a napi folyamatok, feladatok elvégzéséhez, a munkatársak felismerték és elfogadták az új rendszer által kínált hatékony munkavégzés lehetőségét.

A stratégiai megvalósítása megadott időkereten belül ment végbe, ami mindkét szervezet esetében három év volt. A két szervezet által kibővítésre került a változásmenedzsment folyamatainak lépése a sikeresen bevezetett változás időszakos ellenőrzésével és elemzésével. Továbbá megjelent a változás által generált rendszerben jelentkező hatások vizsgálatának igénye a II. szervezet vonatkozásában.

Jól érzékelhető a kapott eredmények által, hogy a szervezetet alkotó humánerőforrás folyamatos fejlesztése elengedhetetlen a változások sikeréhez. A kérdőív adatai jól mutatják, a munkatársak tapasztalatait és képességeit kihasználja a szervezet a változtatás sikeréhez, de ennek fenntartása csak a folyamatos fejlesztések, képzések által biztosítható.

Kiemelt figyelmet érdemel a szervezetek részéről kialakított változtatási stratégiai lépéseinek elemzése, mert előtérbe helyezi az emberek változással szembeni ellenállásának vizsgálatát, elemzését.

IRODALOM

- Bencsik Andrea (2009): *A tudásmenedzsment emberi oldala*. Z-Press Kiadó, Budapest.
- Dr. Bencsik Andrea (2011): *Változások menedzselése, szervezetfejlesztés*. Kézirat.
- Bertalanffy, L. von (1951): *General System Theory: A New Approach to Unity of Science*. Human Biology. Vol. 23. 303–361.
- Bertalanffy, L. von (1969): *Rendszerelmélet, válogatott tanulmányok*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Csath Magdolna (2001): *Stratégiai változtatósmenedzsment*. Aula Kiadó, Budapest.
- Dinya László (2008): *A szervezetek sikere és válsága*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Farkas Ferenc (2005): *Változtatósmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Larry, G. (1995): *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Harvard Business Review.
- Kotter, J. P. (1999): *A változások irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Kozma Ferenc (1997): *A menedzser közgazdasági szemlélete*. Aula Kiadó, Budapest.
- Pataki Béla (2004): *Változtatósmenedzsment*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, oktatási segédlet.
- Rab Károly – Szabó József (2002): *Kihívás – siker. Beszámoló egy vállalkozáskutatásról*. Vezetéstudomány. 12. sz.

ENGLISH ABSTRACT

The last century has brought significant changes in the life of mankind. The concept of the brand new fast world with the presence of our everyday life, has brought a central role within the individual, organizational, environmental and economic levels. The accelerating speed of time, space and dimension made us the upcoming changes and the need of adjustment clear. This became familiar within all segments of our life. The role of changes is the most significant within the economy. In a change process not only the objectives pursued, but also access to the means to be used as well. The test causation should be included with impact resulting from the resistance of people to change human behaviour understanding. You should be able to recognize the changing importance of the environmental impacts, the key role of a continuous and flexible ability to change their generated during the construction of strategic change processes.