

Szervezetfejlesztés gyakorlata egy hazai vállalat estében

Practice of organizational development in a domestic company

A. MATKÓ, B. TAKÁCS

Debreceni Egyetem, Műszaki Kar, Műszaki Menedzser és Vállalkozási Tanszék, andim@eng.unideb.hu
Aptiv Kft, tb.takacs@gmail.com

Absztrakt. A mai változó világban kiemelkedően fontos, hogy a szervezetek lépést tudjanak tartani a piaci trendekkel. A folyamatos fejlesztés szemlélete egyre jobban elterjed, és a döntéshozók fejlesztő tevékenységek iránti elkötelezettsége is folyamatosan növekszik. A szervezetfejlesztés kiindulópontja mindig az ember. A szervezetfejlesztés mindig egy mélyebb kutatómunkával, és modellalkotással kezdődik. Alapvető iránymutatásokat fogalmaz meg az szervezetfejlesztési paradigma. A legfontosabb és egyben a legnehezebb lépés az elemzés eredményének bevezetése. A leghatékonyabb, de a legidőigényesebb és egyben legköltségesebb megoldás a teljeskörű szervezetfejlesztés. A szervezet vezetése jelentős erőfeszítésekkel néz szembe, ha belekezd egy teljeskörű szervezetfejlesztési folyamatba. Tanulmányunk célja, hogy a szervezet elemzésével, és mérhető adatokkal alátámasztott javaslatokkal különböző fejlesztési lehetőségeket javasoljunk a vállalatvezetés számára, illetve, hogy az katalizátorként hasson az alkalmazottak körében megfigyelhető módosító törekvésekre.

Abstract. In today's changing world, it is extremely important that organizations can keep up with market trends. The perspectives of continuous development are expanding and the commitment of decision-makers to development activities is growing steadily. The starting point for organizational development is always man. Organizational development always begins with deeper research and modeling. Fundamental guidelines are set out as a paradigm of development. The most important and at the same time the most difficult step is to introduce the results of the analysis. The most effective, but the most time-consuming and cost-effective solution is full organizational development. The management of the organization faces significant efforts to embark on a full organizational development process. The aim of our study is to propose different development opportunities for the company's management with the help of analysis by the organization and supported by measurable data, as well as the catalyst for the modifying efforts observed among employees.

Bevezetés

A mai változó világban kiemelkedően fontos, hogy a szervezetek lépést tudjanak tartani a piaci trendekkel. A folyamatos fejlesztés szemlélete egyre jobban elterjed, és a döntéshozók fejlesztő tevékenységek iránti elkötelezettsége is folyamatosan növekszik. A versenyképesség a szervezet hosszú távon biztosítani tudja termékét vagy szolgáltatását. A vizsgált vállalatnál 2015-ben végzett állapotfelmérés kitűnő eredménye megnyugtatta a vezetést, hogy minden rendben van a szervezetben. Azonban az elmúlt két évben el nem végzett javító intézkedések hatása most kezd megjelenni, ami újra felhívta a vezetők figyelmét a szervezeti folyamatok fejlesztésének fontosságára. Tanulmányunk célja, hogy a szervezet elemzésével, és mérhető adatokkal alátámasztott javaslatokkal különböző fejlesztési lehetőségeket javasoljunk a vállalatvezetés számára, illetve, hogy az katalizátorként hasson az alkalmazottak körében megfigyelhető módosító törekvésekre.

1. Szervezetfejlesztés

A szervezetfejlesztés mindig a szervezet egy részének vagy egészének valamely szempont szerinti átalakítására törekszik: ez lehet hatékonyságnövelés, vagy konkrétabb terület is kerülhet a szervezetfejlesztés fókuszába. Ilyen például a vállalati kultúra, a motivációs rendszer, kommunikációs folyamatok átalakítása. (Benedek, 1999): A szervezetfejlesztés kiindulópontja mindig az ember. A szervezetfejlesztés mindig egy mélyebb kutatómunkával, és modellalkotással kezdődik. Alapvető iránymutatásokat fogalmaz meg a szervezetfejlesztési paradigma, de azokat mindig a szervezet karaktereihez kell formálni. Ha a modell elkészült, minden esetben adatgyűjtés következik, amivel mérhető adatok birtokába jut a szervezet fejlesztését végző csapat. Az adatgyűjtés eredményeképpen strukturáltan adatmennyiség áll rendelkezésre, amit statisztikailag elemezni kell. A kapott eredményekből következtetéseket kell levonni. A legfontosabb és egyben a legnehezebb lépés az elemzés eredményének bevezetése. A módosítások gyakorlati bevezetése során gyakran ütközhetünk ellenállásba akár a vezetők, akár a beosztottak részéről. (Bock, 2015)



1. ábra: A szervezetfejlesztés folyamata
(Forrás: mapikonzult.hu, 2017)

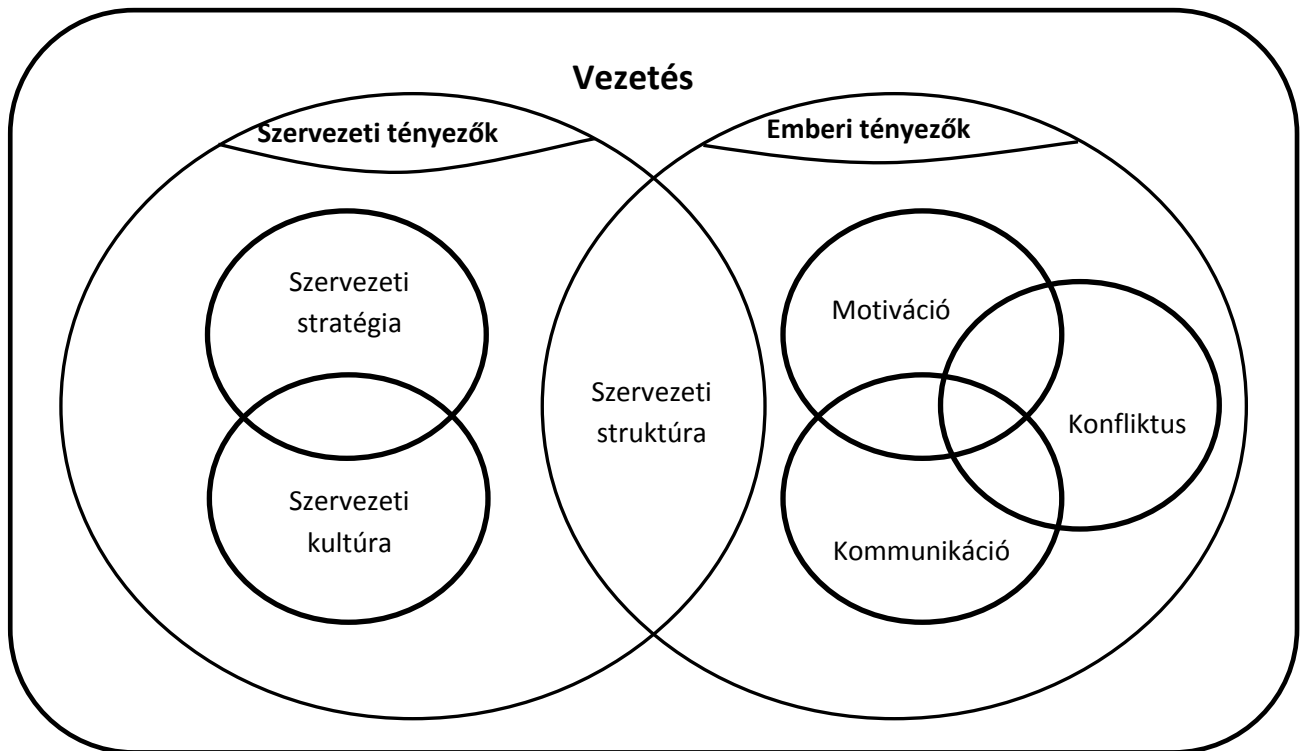
Miután a megvalósítási szakasz véget ért, mindenképpen vissza kell ellenőrizni annak hatékonyságát. Mérni kell, hogy milyen mértékben sikerült megvalósítani a tervezett intézkedéseket, később pedig a bevezetett módosítások eredményét kell számszerűsíteni. A bevezetett újítások tartóssága érdekében bizonyos időközönként érdemes felméréseket készíteni az aktuális állapotokról, és ha jelentős eltérést tapasztalunk a kezdeti fázishoz képest, akkor módosító intézkedéseket bevezetni. Az egész folyamat során kitüntetett figyelmet kell fordítani arra, hogy a bevezetendő változtatások a szervezett tagjainak életére is jelentős hatással lehetnek. Ha egy tervezett intézkedés jelentős negatív hatást gyakorol a szervezet egy vagy több tagjának életére, felül kell vizsgálni az adott intézkedés létjogosultságát.

Egy komplex, átfogó szervezetfejlesztési folyamat befejezése után, ha a megfelelő következtetéseket vontuk le és intézkedéseket vezettünk be, számos pozitív eredményre számíthatunk, és hosszútávon jótékony szinergiákat hozhatunk létre. (Poór, 2016) Egy jól előkészített, megszervezett és levezett OD eredményeképpen egy szervezetet kapunk, mely önállóan képes alakítani magát az új, nem várt feladatok elvégzéséhez. Az önmagát megújítani képes szervezet olyan versenyelőnyt nyújt, amely más módszerekkel nem hozható létre. (Kao, 1999) A rendszeres, automatikus visszacsatolás biztosítja ezt a megújulást. A kommunikációs rendszer átalakítása után a rendszer nem elfedi, hanem elősegíti a problémák okának észlelését, ezáltal a folyamatok kiküszöbölik az egyes konfliktusok elkendőzésének lehetőségét. Az újonnan létrehozott rendszerben a szervezetben az kapja a döntési jogkört, aki a legnagyobb szakmai tudással rendelkezik. A rendszer képes azt a döntési utat választani, ahol a tudás van, nem pedig kizárólag a tekintély. Ehhez először a döntési folyamatok decentralizációját kell elvégezni.

A fentiek tükrében elmondható, hogy egy szervezetfejlesztési folyamat hosszú, kihívásokkal teli és esetenként nagyon költséges is, de ha megfelelően jártunk el, a hosszútávú hatékonyságnövekedés, a kialakuló szinergiák, és a csökkenő költségek, mindenképp kárpótolni fogják az OD csapatot a kemény munkájukért. A számszerűsíthető fejlődés nem csak szervezeti szinten mérhető, hanem a szervezet tagjai is sokkal pozitívabban fogják értékelni a munkájukat.

2. Modellalkotás és módszer

A szervezetfejlesztési modellt a vizsgált vállalatra készítettük el. A szervezet esetében a vezetés többszintes tagozódású, minden döntés vagy folyamat a vezetőtől függ, így ők kiemelt fontosságú szerepet kapnak. Ők alkotják meg a stratégiát, formálják a vállalati kultúrát vagy építik ki a motivációs rendszert. (Dobák – Antal, 2013)



2. ábra: Szervezetfejlesztési modell
(Forrás: Saját szerkesztés)

A modellben a szervezetfejlesztés során fő hangsúlyt kapó elemeket két csoportra osztottuk aszerint, hogy azok a szervezethez magához vagy a szervezetben dolgozó munkatársakhoz kapcsolódnak. Az utóbbi csoportba a motiváció, a kommunikáció, illetve a konfliktus került, míg az előbbibe a szervezeti stratégia és a szervezeti kultúra. (Borgulya – Barakonyi, 2004): Mivel az egyes csoportok elemei szorosan kapcsolódnak egymáshoz, kis halmazként ábrázoltuk az elemeket. Egy nagyon leegyszerűsített példaként elmondható, hogy a kommunikációs problémák konfliktushoz vezethetnek, a feloldatlan konfliktus pedig demotiválóan hat az egyénre. Ugyanakkor az is előfordulhat, hogy a motivációs problémák vezetnek szervezeten belüli konfliktushoz, amiket kommunikációs hiányosságok miatt a vezetés nem képes feloldani. Ugyanilyen összefüggések a szervezeti tényezők között is fennállnak: A vállalat vezetése által kialakított, vagy éppen a ki nem alakított stratégia nagyban befolyásolja a vállalati kultúrát. (Barakonyi, 2000)

A két halmaz metszetében elhelyezkedő szervezeti struktúra a kapocs a két csoport között. A vezetés által kialakított struktúra vezeti át az impulzusokat a különféle szempontok között. Vizsgálatunk fő célja, hogy áttekintsük a szervezetben jelenleg zajló folyamatokat, struktúrákat, megvizsgáljuk azok hatékonyságát, mérjük a munkatársak motivációját. Mindezek pontos feltérképezése és elemzése után pedig javaslatokat fogalmazzunk meg az esetleges módosító intézkedések meghozatalára. (Pink, 2010)m

Kutatásunk során több módszert is alkalmaztunk, annak érdekében, hogy a vizsgált problémát több oldalról meg tudjuk közelíteni. Munkánk során primer kutatásokat végeztem. Annak érdekében, hogy

a vizsgált témáról árnyalt képet tudjak alkotni. A kérdőíves kutatások a kvantitatív módszerek családjába tartoznak. Ez az egyik leggyakoribb primer információszerezési technika. Célja nagy mennyiségű információt gyűjteni emberek egy meghatározott csoportjától zárt formában. A zárt forma azt jelenti, hogy a kérdések kötöttek és azokat változatlanul alkalmazzuk minden kérdezett esetében. A kutatás során mind a vezetőket, mind a szervezetben dolgozókat megkérdeztük a modellben meghatározott keretek között. Továbbá a kapott eredmények alapján interjút készítettem a vezetőkkel, annak érdekében, hogy a kapott eredmények letérései kapcsán mi áll a háttérben.

A vállalat vezetőit egy 12 kérdésből álló teszttel vizsgáltuk meg, melyet a dolgozókkal is kitöltettünk. A teszt a vezetői stílust méri. A kérdőívet a GM Consulting állította össze. Vizsgáltuk továbbá a vezetői kompetenciát. A teszt négy kérdéscsoportban (feladatvezérlés, iránymutatás; helyzetfelismerés, kreativitás; munkatársak fejlesztése, ösztönzése, saját fejlődés; emberi kapcsolatok, kommunikáció) hat-hat állítást tartalmaz, és mindegyiket egytől ötig terjedő skálán kell egész számmal értékelni úgy, hogy az egy a „soha nem teljesül” az öt a „mindig igaz” válasznak felel meg. A szervezet jelenlegi strukturális rendszerét egy öt állításcsoportból álló teszttel mértük. A kérdőív egy hétfokozatú skálán méri le az adott állítások teljesülésének mértékét a következő területeken: szervezeti tagolás, hatáskörmegosztás, döntéshozatal, koordináció és kommunikáció. A vállalat jelenlegi strukturális rendszerét egy öt állításcsoportból álló teszttel mértem. A kérdőív egy hétfokozatú skálán méri le az adott állítások teljesülésének mértékét a következő területeken: szervezeti tagolás, hatáskörmegosztás, döntéshozatal, koordináció és kommunikáció. Szervezeti struktúra A szervezet munkatársainak egy kilenc állításcsoportból álló tesztet kellett kitölteni, és az állításokat egytől hétig értékelni aszerint, hogy az adott állítás mennyire jellemző a szervezetre. A szervezet kultúrájának feltérképezésére a Cameron és Quinn által elkészített Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) kérdőív magyar nyelvű változatát használtam. Az OCAI teszt hat kérdést tartalmaz. Mindegyikhez négy állítás tartozik. A teszt lényege, hogy az állítások között száz pontot kell szétosztani az alapján, hogy az adott állítás mennyire jellemző most az adott szervezetre, illetve még egyszer száz pontot kell kiosztani aszerint, hogy a jövőben milyen eloszlást tartanánk ideálisnak. A tesztet szervezet minden tagja kitöltötte. A motivációt MER teszttel mértük. A MER Teszt az elismerés kifejezőmódjaival kapcsolatos egyéni preferenciák kimutatására szolgál. Arra világít rá, hogy ha mások ki akarják fejteni irántunk érzett elismerésüket, megbecsülésüket azt milyen formában tehetik meg leghatékonyabban.

A kapott eredményeket excel táblázatban rögzítettem, majd leíró statisztikát alkalmaztam. A leíró statisztika a statisztikának azon területe, ami egy információhalmaznak a fő jellemzőit kvantitatív módon írja le (Mann, 1995). A leíró statisztika segítségével a mintát tudjuk leírni. Tartalmazza azokat az egyszerű statisztikákat, melyekkel egy eloszlást jellemezhetünk, illetve annak fontos paramétereit meghatározhatjuk. (11) Alkalmazott módszertana az átlag, medián, szórás.

3. Szervezet vizsgálata

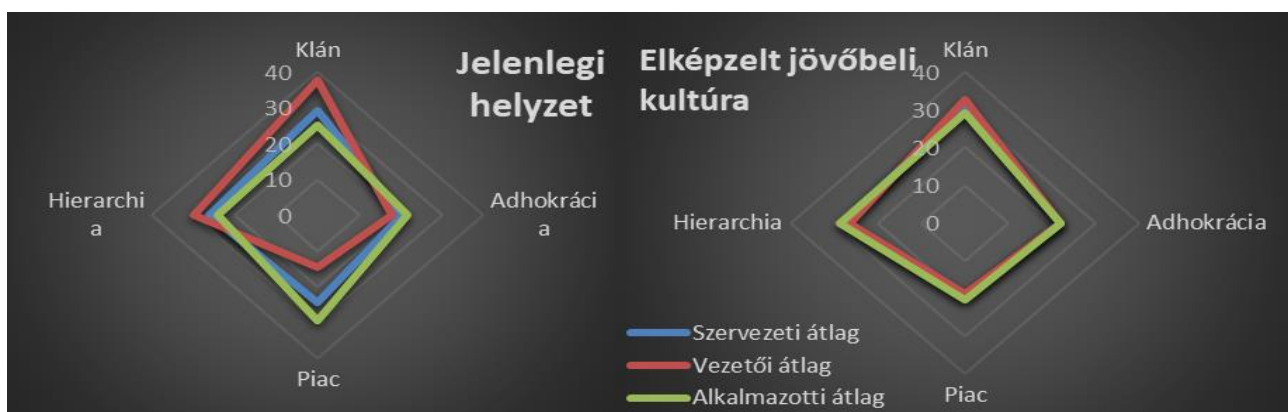
A kutatási modellt követve először megvizsgáltuk a vezetést. A *vezetést* két oldalról vizsgáltuk meg, egyfelől magukat a vezetőket, másfelől pedig a szervezetben dolgozókat. A kapott eredmény azt mutatja, hogy a vállalat vezetése az eladó típusú vezetést preferálja, ami emberközpontúbb, a munkát

végző ember is – akárcsak maga a feladat – magas prioritást kap. A szabályok hozatala mellett kommunikálja is azokat az alkalmazottak felé, ezzel elérvén, hogy azokat a munkatársak magukénak érezzék, valamint támogatja a csapatmunkát. Emellett a részvételre épülő vezetési stílus is megjelenik a szervezet vezetőinél. A dolgozói kérdőív eredményénél azonban nem az előadói, hanem az utasító és a részvételre épülő vezetési stílust jelölték meg jellemzően.

A *kompetenciákra* adott értékek átlagos eltérése a Feladatvezérlés, iránymutatás kompetencia csoportnál a legnagyobb. Ennek oka, hogy nemrég történt egy feladatkör átszervezés és előtte nem készült feladatterhelés elemzés. A vezetés az alapján osztotta szét a feladatokat, amilyen terheléseket ő észlel. Ez pedig nem minden esetben fedti a valós munkavállalói feladatterheléseket. A 3 ábrán látható, hogy a vezetés és a beosztottak nem látják egyformán a vezetői kompetenciákat. A vezetők úgy vélik, hogy a munkatársak fejlesztése, ösztönzése terén kimagaslóak, azonban a szervezetben dolgozók nem így érzékelik, mivel szerintük a vezetői kompetenciák egyenlő arányban oszlanak meg.

A jelenlegi struktúrát megvizsgálva megállapítható, hogy a szervezet a termékek, anyagok, vevők történő munkamegosztás. A két ügyvezető problémáit jelent mind a munkamegosztás, mind a döntések centralizáltsága és decentralizáltságára nézve. A koordinációt a vezetők szerint a tervezés és a költségek, valamint a beszámolási rendszer határozza meg, míg a beosztottak szerint inkább a szervezeti kultúra, a belső értékrend a meghatározó. A kommunikáció esetében a horizontális kommunikáció erőteljes, a vertikális még nem teljesen.

A *szervezeti stratégia* esetében a hosszútávú terveket csak a vezetők ismerik, a beosztottak a rövidtávú célokat ismerik. A stratégia kommunikálását megvizsgálva a vezetők úgy érzik, hogy kommunikálva van a stratégia, míg a beosztottak ezt másképp látják. Azonban a szervezet dinamikáját elemezve megállapítható, hogy a legfőbb törekvés a piacuk bővítése és fejlesztése. A szervezet esetében az új termék/szolgáltatás új piacon történő értékesítése a legfontosabb, míg a jelenlegi termékek meglévő, illetve új piaci értékesítése stagnál. A vállalat versenystratégiáját illetően is kettős a szervezet megítélése. A vezetés szerint „sikerünk versenytársainktól megkülönböztető jelzőkre építjük. Ezzel szemben az alkalmazottak megítélése szerint „Széles piaci skálán jelenünk meg, célunk alacsony költségek révén magasabb piaci részesedés kivívása”. A vállalat fő célja önmaga megkülönböztetése a versenytársaktól.



25. ábra: Szervezeti kultúra jelenlegi és jövőbeli alakulása

(Forrás: Szervezet belső információi)

Szervezeti kultúra esetében elmondható, hogy a jövőbeni ideális kultúrát átlagban a szervezet vezetése és a beosztottak is nagyon hasonlóan ítélik meg. A jelenlegi alacsony piac és adhokrácia jellegű kulturális jegyeket a vezetés növelné a klán jelleg rovására. Az így kialakult kultúrában majdnem azonos arányban szerepelne mind a négy fő csoport, a klán típus alacsony dominanciája mellett. Ugyanakkor az alkalmazottak túlzottnak érzik a piac típusú jegyeket a jelenlegi szervezeti kultúrában, és azokat a klán javára csökkentenék. Elmondható tehát, hogy az ideális kultúrát tekintve a szervezet tagjai között egyetértés van, de a jelenlegi esetében a szervezeti szintek eltérő véleménnyel bírnak.

A *szervezeti kommunikáció* esetében a lefelé irányuló formális kommunikáció a vezetés részéről ritka és ki is merül az eseti jellegű hivatalos zártkörű beszélgetésekben. A célok közvetítése is ilyen négy szemközti megbeszéléseken történik, és nem ritka, hogy különböző alkalmazottak különböző tartalmú információt kapnak. Ez jelentős hátránya az ilyen jellegű információ megosztásnak. Ahogy a stratégiát mérő teszt is megmutatta, hogy a stratégia csak az alkalmazottak fejében létezik, azt nem vagy alig kommunikálják az alkalmazottak felé. Ha valamilyen módon meg is teszik, az egyenkénti tájékoztatás és a sűrű változás miatt az alkalmazottak egy idő után nem tudják követni a dolgok alakulását, és szépen lassan érdektelenné válnak a stratégiai változások követésében. Az alkalmazottak teljesítményéről visszajelzés általában akkor érkezik, ha az adott havi produktivitás jelentés alapján kevésnek bizonyul a számlázható órák száma. A pozitív visszacsatolás ritka, rendszeres teljesítmény mérés pedig nincs. A felfelé irányuló kommunikáció már jellemzőbb, azonban ennek sincs strukturált formája. Amikor az alkalmazott úgy érzi, hogy az adott témáról a vezetésnek tudnia kell, akkor értesíti őket személyesen vagy telefonon. Az email alapú értesítés ritka, ebben a formában csak a dokumentumok megosztása zajlik. Az, hogy mi a fontos és mi kevésbé, illetve, hogy miről kell-érdemes értesíteni a vezetőket az az adott beosztott hatáskörére, preferenciájára van bízva.

Egy szervezetben, ahol emberek dolgoznak együtt a csoportdinamika természeténél fogva kialakulhatnak *konfliktusok*. A konfliktus önmagában nem negatív dolog. A szervezeten és a konfliktusban levő embereken múlik, hogy a konfliktust megoldva azt fejlesztő eszközzé alakítsák. Amennyiben a konfliktust nem sikerül megoldani, annak jelentős negatív hatásai lehetnek az egyénre és a szervezetre egyaránt. A szervezet egészére a leginkább jellemző konfliktuskezelési mód a versengő. Ugyanakkor ez bizonyos helyzetekben nem érvényesül. Az is érdekes, hogy az alkalmazottak eltérő konfliktuskezelési módszereiből egyik sem dominál az ő szervezeti egységüket tekintve. Valószínűleg azért van ez így, mert beosztottak között nincs konfliktus, amit nekik kellene kezelni, vagy csak a vezetés – vállalati struktúra – vállalati stratégiából származó konfliktusok elnyomják a hatását. Az alábbi két ábrán látható adatok azt a képet tükrözik. A két vezető esetében a fő módszer a versengés. A beosztottak eltérő konfliktuskezelési módokat alkalmaznak.

Minden alkalmazott egy ötfokozatú skálán értékelte, hogy mennyire elégedett azzal, ahogy motiválják. A 2015-ben mért kitűnő 4,8-as szervezeti átlag mostanra 3,2-re esett vissza (34 százalék). Ha csak a beosztottakat tekintem – hiszen a vezetés egyben a tulajdonosi kör, akik mindenképpen érdekeltek a jó eredmény elérésében -, a visszaesés már 41 százalékos. A választott érték kifejtése érdekében az alkalmazottak megadhatták, hogy saját magukat mivel motiválnák, illetve milyen változtatás lenne szükséges ahhoz, hogy ösztönözve érezzék magukat. Míg itt az alkalmazottak 2015-ben olyanokat soroltak fel, hogy rugalmas munkaidő, érdekes feladatok vagy az elismerés, addig 2017-ben a fő

hangsúlyt a juttatások kapják. A béremelés, cafeteria több személy esetében is megjelenik, valamint a motivációhoz kapcsolt cél kritériumok pótlására is igény lenne. Önmaguk motiválására olyan javaslatok születtek, mint a közös programok, az állandó stratégia, a figyelmes ajándék vagy a motivációs célprogram. Az eredményeken látszik, hogy a két éve adott béreket akkor a munkavállalók elfogadhatónak találták, és a motivációs igényeket magasabb szinten keresték (tanulás, új projektek, szakmai fejlődés), ami a cég versenyképességét növelte, addig a jelenlegi béreket nem tartják versenyképesnek. A Maslow piramis elve érvényesül, és az alsóbbrendű igények teljesülésének hiánya – anyagi létfenntartás – elnyomja az összetettebb ösztönzőket. Még ha azok teljesülnének sem lenne hatásuk addig, amíg a béreket nem találják kedvezőnek az alkalmazottak. Ha az első három motivációs tényező alakulását nézzük, 2015-ben az anyagi juttatások átlagosan a második legfontosabb tényezőként lettek megemlítve, 2017-re azonban a legfontosabb motivációs tényezőnek jelölték meg az alkalmazottak.

4. Következtetések, javaslatok

A begyűjtött adatok elemzésének eredménye rávilágít arra, hogy a szervezet folyamatainak jelentős része felülvizsgálatra szorul. A leginkább beavatkozásra szoruló terület a motiváció, hiszen több alkalmazott is olyan kritériumokat nevezett meg munkahelyváltó tényezőként, amelyek többségében a szervezet alacsony értékelést kapott (pl.: megfelelő bérezés). Annak a lehetősége, hogy a szervezet tapasztalt munkatársat veszít el jelenleg magas. Ugyanakkor fontos leszögezni, hogy csak a motivációs rendszer fejlesztése nem elégséges. Az alapvető motivációs szükségletek teljesülése esetén az alkalmazottakra a magasabb szintű motiváló tényezők kezdenek hatni, amik ha negatív irányúak, sem átlag feletti alpbér, sem pedig az elismerés kifejezése nem lesz elegendő az elkötelezettség növelésére.

Éppen ezért érdemes lenne egy teljeskörű szervezetfejlesztési tervet készíteni, és azt lépésenként végrehajtani. Ez egy idő- és erőforrásigényes folyamat, és jelenleg a vezetés ideje és az anyagi források is korlátozottan állnak rendelkezésre.

Még ha a vezetés nem is kötelezi el magát egy szervezetfejlesztési projekt mellett, jelentős eredményeket el lehet érni apróbb beavatkozásokkal is. Az első és legfontosabb a figyelem. A munkatársak iránt tanúsított figyelem azt sugallja, hogy a vezetés törődik az beosztottakkal. A MER teszt esetében a vezetők több esetben is olyan elismerés módot jelöltek meg, mely az adott egyén számára nem fejezett ki elismerést, így az erőfeszítés célt tévesztett. Ilyen esetekben is hasznos lehet, ha a vezetés odafigyel az alkalmazottak igényeire, szükségleteire. Ez nem igényel nagy energia befektetést, de a hatása jelentős.

A megfelelő kommunikáció szintén olyan tényező, ami rengeteg szervezeten belüli konfliktust megelőz. A következetes és hiteles tájékoztatás az alkalmazottak elkötelezettségét növeli, illetve esetleges változtatások esetén a pozitív hozzáállás kialakításában is jelentős szerepet játszik. A megfelelő kommunikációs rendszerre az alkalmazottak részéről már megfogalmazott igény van. Egy olyan rendszeres időpont kijelölése, amikor a szervezet tagjai közösen megbeszélhetik az aktuális eseményeket és problémákat, megfelelő lépés lenne a kommunikációs folyamatok rendezésére.

A döntési folyamatokban való részvétel egy másik remek eszköz a munkatársak elkötelezettségének növelésére. A magasabb szintű részvétel esetén a szervezet tagjai nem kész tények elé vannak állítva, hanem lehetőségük van megismerni az alternatív lehetőségeket, illetve bizonyos esetekben akár javaslatot is tehetnek a megfelelő döntésre. Ily módon az alkalmazottak nem azt érzik, hogy a fejük felett hozott döntésnek semmi értelme sincs és csak a munkájukat nehezíti meg, hanem megértik a döntések háttérében húzódó okokat is. Az aktív részvétel a fontos döntésekben minimálisan csökkenti a munkatársak ellenállását is.

Szintén figyelmet kell szentelni a következetes magatartás gyakorlására. Az olyan esetek, mint a korábban említett előre megbeszélte munkabér egyoldalú módosítása olyan azonnali bizalom veszteséget okoznak, amit csak lassan és nehezen lehet helyrehozni. Olyan feladatok kiadása, aminek később eredménye nem lesz, apránként aláássák a vezetői hitelességet és csökkentik az egyén hatékonyságát. Végezhet a szervezet bármilyen fejlesztő tevékenységet, ha a vezető saját maga csökkenti annak hatékonyságát

Amennyiben a szervezet nem indít egy költséges ugyanakkor nagy haszonnal kecsegtető szervezetfejlesztési programot, az aktív figyelem, a megfelelő kommunikáció, az aktív részvétel és a következetesség segítségével jelentős eredményt tud alacsony befektetett energiával elérni. Ugyanakkor a motivációs rendszer fejlesztése olyan feladat, amit ha nem tesz meg a cég, annak már rövidtávon is észlelhető negatív hatása lesz.

Összegzés

A tesztek és kérdőívek segítségével összegyűjtött adatok elemzése igazolta a szervezet alkalmazottainak közös előzetes feltételezését, mely szerint a vállalat működésén változtatásokat kell végrehajtani ahhoz, hogy az a jövőben a versenyképességét ne veszítse el. A statisztikailag mérhető adatok elemzése rávilágított arra, hogy bár a vállalatban jelentős potenciál van, azok felszínre hozásához minden területen beavatkozásra van szükség. A motiváció terén a legégetőbb ez a beavatkozás, ugyanakkor önmagában a motivációs rendszer fejlesztése nem oldaná meg a problémát. Ahogy a fejlesztési folyamat elején elkészített modell is mutatja, minden hatással van az egyénre, tehát több terület együttes fejlesztés lenne szükséges.

A leghatékonyabb, de a legidőigényesebb és egyben legköltségesebb megoldás a teljeskörű szervezetfejlesztés, de mivel a vezetés rendkívül költségérzékeny és túlterhelt, ez valószínűleg nem fog megtörténni. Ugyanakkor személyes figyelemmel és erőfeszítéssel is sok olyan folyamaton lehetne módosítani, amely csökkenti az alkalmazottak frusztrációját, növeli a szervezeti hatékonyságot, így hosszútávon jelentős pozitív eredménnyel kecsegtet. Az általam kapott eredmények által tett javaslatok az ilyen irányú lépéseket megkönnyítik, hiszen az elkészült elemzések és mutatók stabil állapot szolgáltatnak.

A szervezet vezetése jelentős erőfeszítésekkel néz szembe, ha belekezd egy teljeskörű szervezetfejlesztési folyamatba. De az ügyvezetők jelenlegi fejlesztéshez való hozzáállása arra enged következtetni, hogy ha lesz is ilyen irányú törekvés, az nem a közel jövőben történik meg. Ahhoz előbb

a vezetés szemléletén kellen dolgozni, illetve az változtatásmenedzsmet iránti elkötelezettséget növelni.

Hivatkozások

- [1] Barakonyi K. (2000) *Stratégiai menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- [2] Benedek I (1999) *Az intézményvezetés négy tétele*. Okker Kiadó, Budapest
- [3] Bock L. (2015) *A Google-titok*. Hachette Book Group, New York
- [4] Borgulya I. – Barakonyi K. (2004) *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- [5] Dobák M. – Antal Zs. (2013) *Vezetés és szervezés*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- [6] Kao J. (1999): *Ötletgyár avagy a kreatív szervezet*. SHL Hungary, Budapest
- [7] *mapikonkult.hu*, (2017): http://www.mapikonkult.hu/wp-content/uploads/2013/10/szervezetfejleszt%C3%A9s_%C3%A1bra.jpg
- [8] Pink H. D. (2010) *Motiváció 3.0*. HVG Könyvek, Budapest
- [9] Poór J. (2016) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*, Akadémiai Kiadó, Budapest