

VÁLTOZTATÁSI PROGRAMOK A GYAKORLATBAN

Deák Csaba

Egyetemi Adjunktus

Miskolci Egyetem, Szervezési és Vezetési Tanszék

A világméretű versengés, az informatika fejlődése, és a piacon, valamint a termékek előállításában tapasztalható gyors változások arra készítetik a vállalatokat, hogy átalakítsák stratégiájukat. Ebben a közegben a vállalatoknak versengeniük kell mind a minőség, mind a költség, mind az innováció tekintetében. A stratégia újraértékelése azonban csak a kezdet. A vállalatoknak olyan szervezetet kell kialakítaniuk, mely képes a stratégiák alkalmazására és képes azokat megújítani is az alkalmazás során szerzett tapasztalatok alapján. [1]

A vállalat vezetők számára az a kérdés, hogy hogyan alakítsák át a vállalatot úgy, hogy képes legyen az új stratégia alkalmazására, miközben a vezetők és a dolgozók teljesítményét úgy változtassa, hogy az folyamatosan javuljon illetve alkalmazkodjon az új körülményekhez. Ennek a szintnek az eléréséhez - amelyet néhányan tanuló szervezetnek neveznek - három fő szervezeti teljesítményt kell kialakítani a változási folyamat során:

1. A fő feladatokkal és folyamatokkal kapcsolatos összehangoltság és csapamunka fejlesztése. Amíg nincs összhang a funkcionális-, üzleti- és földrajzi munkamegosztás között, addig a vállalat arra van kárhózzátva, hogy egy költségesebb és lassabb működést teljesítsen.
2. Az újjászervezett vállalatban a cég céljai iránti elkötelezettséget jelentősen növelni kell.
3. Ha az elkötelezett dolgozók csoportjainak hatékonyan részt kell vennie az üzleti folyamatok fejlesztésében, akkor a vezetési- és tárgyalási képességeknek és tudásnak a szervezet minden szintjén és részében léteznie kell. Ebben a képességekben általában hiány van, hiszen a parancsalapú rendszer nem követelte meg és nem fejlesztette ki őket.

A változás tartalma a szervezet bizonyos elemeire vonatkozik, amit a management változtatni próbál. Ez lehet egy stratégiai újraorientálódás, egy műszaki változás, egy új termék bevezetése vagy olyan jellegű próbálkozás egy szorosabb kapcsolat kialakítására a beszállítókkal vagy vevőkkel. A változás a szervezet bármelyik elemével kezdődhet. Az alábbi változtatási példák jól szemléltetnek néhány tipikus hibát.

A nagy, világméretű vállalat vezetése átszervezést hajtott végre szervezeti átalakítás formájában, hogy megszilárdítsa a hazai és nemzetközi értékesítési- és marketing politikáját. Noha az újjászervezés összehozott két csoportot, akiknek szükségük volt a tevékenységük egyeztetésére, a részlegvezetőket a nemzetközi marketing terén kiábrándította és nem váltak elkötelezetté a változások iránt. Attól tartottak, hogy a felső szintről kezdett újjászervezés azt eredményezi, hogy az összes árut az egész világon ugyanúgy reklámozzák és próbálják meg eladni, amely szerintük rossz módszer. „Ha ez a módja, ahogyan akarták, akkor mi így tesszük, de a pokolba velük” mondta egyikük. Az az erőfeszítés, hogy növeljék az együttműködést a felső

szintről elkezdett újjászervezés során, alacsony elhivatottságot és megkérdőjelezhető szervezeti formát eredményezett. Mi több, arra készítette a részvevőket, hogy kevesebb önálló kezdeményezést tegyenek és arra készítette őket, hogy a legfelső vezetésre várjanak, hogy megmondják, hogy mit és mikor tegyenek.

A változtatás másik példája található egy nagyvállalat felső- és középvezetői számára hirdetett oktatási programjában. A leendő vezérigazgató - aki jelenleg egy alelnök - által támogatott program résztvevői a programot úgy üdvözölték, mint ami igen lényeges a cég szükségletei számára. Azonban nem sikerült a programnak megváltoztatni a vállalatot öt évvel a kezdés után a résztvevők lelkesedésének ellenére sem. Sokan bonyolultnak találták, hogy a program által nyújtott tudást és elhivatottságot átvigyék a gyakorlatba. Az elkötelezettség gyorsan eloszlott, miután a résztvevők visszatértek hagyományos munkakörülményeik közé, ahol a hozzáállás, rendszerek és eljárások változatlanok maradtak, annak ellenére, hogy a felső vezetés részt vett a programban és támogatta is. [2]

STRATÉGIAI ELRENDEZÉS

Tekintsük az alábbi példát egy stratégiai változtatási folyamatnak egy gyártó cég esetében, amely gyengén működik egy pénzügyileg orientált vezető irányítása alatt. [3] Az átvétel után az új gyárigazgató észrevette, hogy minőség problémák okozták az üzemi piac megosztásának problémáját és az alacsony hasznot. Válaszolhatott volna erre úgy, hogy beszédet tart a minőségről, minden alkalmazott számára képzést biztosít a minőségről, megváltoztatja az ösztönzési rendszert a munkások és a vezetők számára a minőségjavulásért prémiumot fizetve, vagy eltörli a funkcionális határokat a minőségjavulás érdekében újjászervezéssel. Ezek közül egyiket sem tette.

Ehelyett az új igazgató létrehozott egy minőségi bizottságot, amely olyan emberekből állt, akik egyenesen nekik jelentettek és a minőségi problémával kapcsolatban kulcs helyzetben voltak. Miután összegyűjtötte a minőségi problémákat a vásárlóktól és értékesítéssel foglalkozóktól, a bizottság felállított egy 30 problémából álló listát és fontossági sorrendbe sorolta őket. Ugyanakkor a bizottság megkérte a gyár dolgozóit, hogy válaszoljanak egy kutatásra a hatékonyságot korlátozó tényezőkről. Az eredmények funkcionális ütközésekre utaltak, mint a minőségi probléma valószínű oka.

A vásárlóktól való adatgyűjtés folyamata igazolta az igazgató feltevését, miszerint a legnagyobb probléma a minőség volt. A dolgozók meglátásai a hatékonysággal kapcsolatos korlátokról információkat fedtek fel a gyenge funkcionális együttműködésről, alacsony elkötelezettségről és hiányosságokról a vezetési minőségben, ami sokak által ismert volt, de nyíltan nem tárgyalták meg. A bizottság az igazgató vezetésével gyorsan kidolgozta a funkcionális együttműködéshez szükséges eljárásokat, hogy kezébe vegye a gyártási folyamat irányítását.

Két év elteltével a vállalat jelentős sikereket ért el a minőségjavítás és a pénzügyi teljesítmény terén is.

A minőségfejlesztésre összpontosító változtatási törekvés, a megbeszélésen és elemzésen alapuló feladat voltak a kulcsfontosságúak a gyár túlélésében. Az alacsonyabb szinteken dolgozó alkalmazottakat, akik tudták, hogy miért tapasztalhatók

a vállalatnál teljesítmény problémák, bevonták a korlátok azonosításába és a jobb minőség elérésébe. A vezető csoport alkotta meg a modellt, hogy hogyan lehetne szervezni és irányítani a vállalatot, hogy megszüntessék ezeket a korlátokat. Az általuk létrehozott szervezet arra kényszerítette a funkcionális részlegeket, hogy egyeztessék munkájukat, hogy kézbe vegyék a gyártási folyamat azon részét, amely rajtuk folyik keresztül. A változtatást nem az igazgató által irányított program ösztönözte. Ez egy együttműködésen alapuló probléma azonosítási, elemző, szervezési megújító és végrehajtás tervező folyamat volt.

Az a hatás, amit az együttműködési munka tett a vezető csoportban, volt a sikeres vállalati változtatás legjelentősebb oka. A minőségi problémán való közös munka arra ösztönözte az igazgatót és a társait, hogy elkötelezetté váljanak a csapatmunka iránt és megtanuljanak csapatként együtt dolgozni. Röviden, saját tapasztalataikból tanultak. Ahogy a minőségi probléma megfogalmazásával foglalkoztak, rájöttek, hogy a probléma olyannyira súlyos volt, hogy nem lehetett volna beszédekkel, vagy képzéssel megoldani.

Az előbbieken leírt változtatási minta más sikeresen átalakított vállalatoknál és üzleti egységekben is alkalmazásra került. [4] Azonban a változtatási folyamatokat majdnem minden esetben a versengésbeli válság váltotta ki. A válság irányította változtatás magas ára vezette arra a Becton Dickinson Co. világméretű egészségüggyel foglalkozó céget, hogy kifejlessze a „stratégiai emberi erőforrás kezelés” elnevezésű stratégiai elrendezési változtatási folyamatot. Ezt arra szánták, hogy folyamatos átszervezési folyamatot mozgósítson az üzleti egységekben, vállalati szektorokban és a vállalat szintjén. [5] Ez meghatároz olyan diagnosztizáló, látó kör fejlesztő és megváltoztató eszközöket, amelyeket minden üzleti egység vezetője, vagy a felső vezetés igénybe vehet, aki a stratégiai változtatásokat akarja kezelni. Megegyezően az eddig ismert kutatási eredményekkel, a felső vezetés célja, hogy ösztönözze a vezetőket stratégiai változtatások alkalmazására és elszámoltassa őket azok hatékony megvalósításában.

Egy szervezet legfőbb összetevői különbözőképpen oszthatóak, de ezek közül a vezető helyen a szervezet célja és stratégiája, gyártási technológia és információs rendszerek, hivatalos és nem hivatalos csoportosulások és korlátok, emberi erőforrás rendszerek, kultúra és értékek felosztás áll. A szervezeti tervezés azzal foglalkozik, hogy ezek a kategóriák hogyan fejleszthetők és illeszthetők legjobban egymáshoz. A rendszeres szervezeti változtatás azzal foglalkozik, hogy ezek együttesen hogyan illeszthetők újra össze és szervezhetők át. [6]

Egy szervezet összetevői általában túl szorosan kapcsolódnak egymáshoz, hogy megengedhetnénk az egyik hatékony javítását a többi kihagyásával. Természetesen kisebb változtatások minden területen vannak állandóan, mint új termékek bevezetése a piacon, változtatás az alkalmazottak kedvezményeiben. Ezek a változtatások már tipikusan kissé több mint helyi változtatások, válaszok a pillanatnyi lehetőségekre, vagy korlátozott igényekre. Az új információs rendszerek gyakran előrejelzik a változtatást. Hasonlót jelent az automatizált gyártósorokon a minőségi változások bevezetése.

Ákár az információt, termelést, birtoklást, vagy vezetést vesszük figyelembe, a kutatási tanulmányok megerősítik, hogy az elszigetelt tett átalakítási erőfeszítések hajlamosak kis hasznot hajtani. Alkalmazhatunk új gyártási technológiát, emberi

erőforrás kezelő rendszert, vagy vezetési struktúrát, de a termelékenységre és teljesítményre tett hatásuk, ami a végső célja lenne a legtöbb ilyen erőfeszítésnek, majdnem elhanyagolható lehet. Ezzel ellentétben, ha egy új gyártási rendszert és emberi erőforrás kezelő rendszert és vezetési struktúrát állítunk egyidejűleg rendszerbe integrált módon, ezek kölcsönös erősítése és megvalósítása mozdítja előre a szervezetet a kívánt hatás felé.

A VÁLTOZTATÁS ELŐREMOZDÍTÁSA

Ha a nagymértékű változtatás elengedhetetlen lehet, a megvalósításával kapcsolatos vezetési pesszimizmus nem meglepő. Ha az egész szervezetet át kell alakítani, az ehhez szükséges idő és beruházás messze meghaladja azt a mennyiséget, amit a legtöbb vezető felhasználhatónak gondol. Azt mondani, hogy a teljes szervezetet át kell alakítani, valami olyasmi, mint azt mondani, hogy nem változtatható meg. Mégis, az ismert szervezeti újjáélesztések és visszakoázások alapján tudjuk, hogy megoldható. Ugyanakkor sok eset sikertelensége azt mutatja, hogy nem feltétlenül oldható meg.[7]

A változás előremozdítók olyan irányítási eszközök, melyek a szervezeti változtatás folyamatának a vezetésére szolgálnak. Arra használatosak, hogy hozzáigazítsák a szervezetet az új stratégiájához. Noha az a céljuk, hogy a szervezet meghatározott jellemzőit változtassák meg, megvan a lehetőségük arra is, hogy egyidejűleg más jellemzőket is megváltoztassanak. A változás előremozdítók feltételes ellensúlyozási rendszer formájában jelenhetnek meg, mely még szorosabban kapcsolja össze a személyes és szervezeti sorsot, a dolgozói műhelyeket, melyek megalapozzák a vállalat értékét és jövőképét, valamint különleges programokat, melyek általános útmutatást nyújtanak a hatékonyság növeléséhez. Bármilyen is a konkrét forma, a változás előremozdító eljárások négy fő tulajdonság hatékonyságát kívánják meg:

1. **Láthatóság.** A láthatóság azt jelenti, hogy a tevékenységet és hatásaik nyilvánvalóak és kézzelfoghatóak. Egy változás előremozdítónak erősnek, azonnalinak és felismerhetőnek kell lennie. A teljes minőség menedzsment programok gyakran rendelkeznek ezzel a tulajdonsággal.
2. **Ösztönzés.** Az ösztönzés azt jelenti, hogy a tevékenységek jellegzetes és azonnali előnyöket nyújtanak azoknak, akik végrehajtják őket és ezek az előnyök valahogyan arányosak a hozzájárulással. Mivel a szervezet erősen függ az egyének és részlegek teljesítményétől, mind a személyes és a közösségi ösztönzés fontos.
3. **Kapcsolódás.** A kapcsolódás azt jelenti, hogy a tevékenységek szorosan kapcsolódnak más szervezeti elemekhez. Ha valamilyen tevékenységet vezetünk be egy területen, a belső következetesség utáni állandó kutatás más területeken is változásokhoz vezet. Az olyan oktatási programok, amelyek ismertetik a dolgozókkal a vállalat haladási irányát, gyakran rendelkeznek ezzel a tulajdonsággal.
4. **Elrendezés.** Az elrendezés azt jelenti, hogy a tevékenységek előremozdító hatása szorosan kapcsolódik a szervezet céljaihoz. Legyenek ezek a tevékenységek kicsik, vagy nagyok, támogatniuk kell a szervezet céljait. Azok a stratégiai tervezések, amelyekben a programok és tervezetek a részvényt piacon jegyzett cégek

részvényeinek az értékének a növelésére szolgálnak, gyakran rendelkeznek ezzel a tulajdonsággal.[8]

Noha csábító a legjobb megoldást a máshol kifejlesztett változás előremozdítók között keresni, mégis úgy tűnik, hogy a változtatás akkor a legsikeresebb, ha minden szervezet a saját változatú keverék megoldását alkalmazza és testre szabja a megoldásokat. Ami jól működik az egyik számára, hatástalan lehet mások számára. Ezt mutatja ki az a tanulmány, ami arról szól, hogy miért élesztik újra egyes vállalatok kultúrájukat és tevékenységüket sikeresen, míg mások nem. Michael Beer, Russell Eisenstat és Bert Spector összehasonlította vállalatok egy kis csoportját, amelyek elérték a vállalati megújítást egy olyan vállalati csoporttal, amelyek nem érték el ugyanezt. A különbség nem írható le csupán a változást előremozdító eszközök különbözőségével, amelytől a különbséget várták. Mind a sikeres vállalatok, mind pedig a velük összehasonlítottak sok erőfeszítést tettek. Az különböztette meg a sikert a kudarctól, hogy ezek az elemzők hogyan látták a feladat kijelölését. Ez fokozta a dolgozók számára a vállalat céljainak a megértését, a vállalati források összpontosítását ezen célok elérésére. A sikeresen megújuló cégek újjáalakították a felelőségeket és a munka megtervezését úgy, hogy még inkább a részleg, vagy a vállalat céljainak elérésére összpontosítottak.[9] A kudarckor esetén ezeket a változtatásokat ilyen összpontosítás és együttműködés nélkül végezték.

A többféle változás előremozdítók megítélésében hasznos azok más szervezetekben való alkalmazásának vizsgálata. Még a nagymértékű átvétel is csak ritkán működik jól és a hatásos helyi alkalmazás függ annak a mértékétől, hogy ezek a bizonyos előremozdítók mennyiben mutatják fel a láthatóságot, ösztönzést, kapcsolódást és elrendezést az adott szervezetben belül. Szintén tekintélyes kísérletezés igényelhet, mire ezek a tulajdonságok teljesen nyilvánvalóvá válnak. Egy példa a változás és az előremozdítók kapcsolatára:

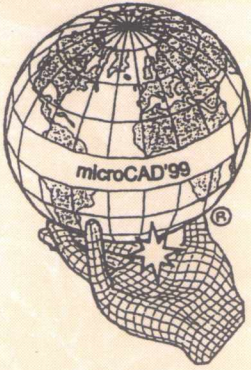
A kísérletezés szükségessége merült fel az indonéz kormány és számos nemzetközi ügynökség nagyleptékű erőfeszítésében, amely a rovarirtók használatának a csökkentésére irányult az indonéz gazdaság fő támaszaként szereplő rizstermelésben. A rovarirtó országszerte nagymértékben történő alkalmazása környezetvédelmi és biológiai problémák forrásává vált, de annak a kockázata, hogy nélkülözzék a rovarirtót a legtöbb farmer számára túl nagy volt, hogy elviselje. A rovarirtó használatában történő változtatás elleni széleskörű ellenállás ellenére egy nemzeti szervezetet hoztak létre a rovarirtó használatának csökkentésére, vagy megszüntetésére. Az ázsiai régióban a vidéki mezőgazdaság átalakítására tett korábbi erőfeszítések sikereire és kudarcaira építve, az indonéziai csoport kidolgozott egy különösen erőteljes változás előremozdítót két fő elemhez. Az első egy masszív oktatási képesség, mely több mint 50,000 farmert érint fordulóként. Ennek a célja egy jól informált rugalmas lakosság kialakítása volt, akik rendelkeznek azokkal a képességekkel, hogy kémiai helyett ökológiai módszerekkel védjék a rizsföldeket. Ez párosult olyan egyéni és közösségi ösztönzéssel, ami több pénzt juttatott azoknak, akik alkalmazták a természetes módszereket. A változás előremozdítók működtek. A rovarirtók használata több mint 50 százalékkal csökkent, megváltoztatva azt a pesszimista nézetet, hogy hosszantartó változtatás nem lehetséges ezen a területen. Mégis hosszú kísérletezésre volt szükség, hogy ehhez a folyamathoz megtalálják a szervezeti változás előremozdítók megfelelő kombinációját.[10]

A rendszeres változtatás igényének a megerősítésével és a változás előremozdítók megtalálásával az irányítási kérdések még megmaradnak: Milyen végeredmény alakul ki a változtatási folyamatból? Ez persze nagymértékben függ azoktól a problémáktól, amivel a szervezet szembesül. Így ritkán van csak egy legjobb megoldás, vagy követendő út.

A magyarországi gyakorlatot egy rövid ábrával szeretném szemléltetni, mely négy, hazánkban jelentősebb vállalat életében lezajlott, lezajló változás néhány paraméterét mutatja be.

	MATÁV	MOL	TVK	BORSODI SÖRGYÁR
Program típusa	Kultúra váltás, BPM - reengineering	Reenigneering	Szervezet átalakítás	TQM - WCM
Alaphelyzet	Leendő versenyhelyzet	Alacsony hatékonyság, magas költségszint	expanziós törekvések	Versenyhelyzet, alacsony kapacitás-kihasználtság
Programhoz kapcsolódó képzés	Közben, végén	Közben	Közben	Elején
Dolgozók bevonása	A megvalósítás elejétől	Megvalósításkor	Megvalósításkor	A tervezéstől a megvalósításig
Benchmarking	Külső	n.a.	n.a.	Belső

- [1] DEÁK,CS.: Adalékok a BPR témaköréhez - MicroCad konferencia kiadvány 1997.
- [2] LANCE A. BERGER, MARTIN J. SIKORA , DOROTHY R. BERGER , *The Change Management Handbook* Irwin 1994
- [3] BEER , EISENSTADT, and SPECTOR *Why Change Programs Don't Produce Change* Harvard Business Review 1990
- [4] IBID , R. SCHAFFER , *The Breakthrough Strategy* Cambridge, MA: Ballinger, 1988.
- [5] M. BEER. R.A. EISENSTADT and R. BIGGADIKE, „ *Developing an Organization Capable of Implementing and Reformulating Strategy* , „ Working Paper , Harvard Business School, 1990.
- [6] M.L. TUSHMAN, W. H. NEWMAN , and E. ROMANELLI , „ *Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution* ,” *California Management Review* 29 Fall 1986.
- [7] M. W. MEYER and L.G. ZUCKER , *Permanently Failing Organizations* Newbury Park , CA: Sage Publications , 1989.
- [8] DEÁK,CS.: *Benchmarking a változásmanagement szolgáltatásban* - MicroCad konferencia kiadvány 1998.
- [9] M. BEER, R. A. EISENSTADT ,and B. SPECTOR , *The Critical Path to Corporate Renewal* Boston : Harvard Business School Press , 1990.
- [10] M. USEEM , L. SETTI. And J. PINCUS , „ *The Science of Javanese Management : Organizational Alignments in an Indonesian Development Program* , „ *Public Administration and Development* 12 December 1992.



Innovation and Technology
Transfer Centrum

microCAD '99
International Computer Science Conference
February 24-25, 1999



O: MANAGEMENT
Section O: Management