

# **SZERVEZET – VÁLTOZTATÁS ÉS FEJLESZTÉS – A HELYZETFELMÉRÉS SORÁN ALKALMAZOTT MÓDSZEREK**

*ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT – METHODS FOR  
THE TAKING*

**PIEROG ANITA**

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar,  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

**SZABADOS KRISZTIÁN PhD. hallgató**

Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar

## **ABSTRACT**

In this study we present the most commonly used definitions of organization and determine the role and the importance of organization development in the the XXI. century's management process. In this area, we conducting independent research and advisory services. We describe in detail methods and results on the basis of these experiences.. In addition to the described 7 method, depending on the purpose of the study other procedures can be used, too. As the presentation clears up, we do not use all of the methods, we pay attention to the characteristics and parameters of the organization and then choose the right one. . It is important for us to give useful advices to the examined organization. We pay attention to give advices wich are are in line with the objectives of the organization and improve both their effectiveness and efficiency in an appropriate manner. The tey to achive this the importance of choosing the right methods and adapt them as an organization-specific practice.

## **1. Bevezetés**

A választott téma indokolja a szervezet fogalmának nagyon rövid áttekintését. Shein (1978) úgy fogalmaz, hogy a szervezet nem más, mint több személy tevékenységének ésszerű koordinációja, valamely közös, kinyilvánított szándék vagy cél megvalósítása érdekében a munkamegosztás és a tevékenységi körök megosztása, valamint a tekintély és a felelősség hierarchia alapján. Mastenbroek (1991) szerint a szervezet nem más, mint az egymással függőségi viszonyban álló csoportok hálózata, melyben a különböző csoportok közti kapcsolatokat az egymás közti verseny (és az ebből adódó versengő, kompetitívstratégiák), illetve az együtt-

működés (a kooperatív stratégiák) jellemzik. Klein (2001:370) könyvében azt írja, hogy a szervezet „két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységeinek rendszere”.

A szervezet, a társadalmi és gazdasági folyamatok realizálásának feltételeit (ember, eszköz, infrastruktúra stb.) és kereteit (jogi, pénzügyi) biztosító, tudatosan kiépített rendszer (kommunikációs, információs, hatalmi stb.) (Berde, 2009). A fogalmi meghatározások alapján látható, hogy a szervezetek összetett, sokszor változó feladatok, célok által vezérelt és az azt megvalósító emberekből, csoportokból álló egyfajta rendszernek tekinthető. Azaz a szervezetfejlesztési munkáink során organikus, lélegző, mozgó egységeknek tekintjük a szervezeteket, melyekben állandóak a változások. A szervezetfejlesztés egyfajta változásmenedzselési technika is egyben, hiszen valamilyen kiváltó ok miatt elindul a szervezetekben egy folyamat, a stabilállapot fellazul, és valamilyen tevékenységek, folyamatok eredményeképpen valamilyen szempontból más stabil állapot keletkezik. A szervezetfejlesztés valójában folyamatosan jelentkező feladat, melynek aligha van befejezett állapota, mivel mindig van valamiféle környezeti hatás, amely változást generál.

## 2. Szervezetfejlesztés

A szervezetfejlesztésnek a célja mindig minden esetben az adott vállalkozás, szervezet adaptációs képességének (Csanádi et. al., 2010), hatékonyságának növelése. Beckhard (1974) klasszikus meghatározása szerint a szervezetfejlesztés:

Tervszerű beavatkozás: a szervezet szisztematikus elemzésére és állapotának diagnózisára épít;

A szervezet egészére kiterjed: a változtatás rendszerszerű, a teljes vállalatot (vagy egységet) érinti, a működés teljes átalakítását tűzi ki célul (pl. kultúraváltás);

Felülről szervezett törekvés: a vállalat felső vezetésének elkötelezettsége a program és a program eredményei mellett adja meg a siker lehetőségét, a vezetőknek aktív részvétellel kell a módszerek és program céljai mellett állnia;

Célja: a szervezet életképességének (adaptívitásának) és hatékonyságának növelése, a változni tudás erősítése és készenlét megteremtése a változásra;

A szervezeti folyamatok megtervezett változtatása magatartástudományi ismeretek felhasználásával.

Beckhard elsősorban magatartástudományi megközelítésből határozta meg a szervezetfejlesztés kérdését, mely azt jelenti, hogy emberközpontú a fejlesztés. French-Bell (1975) véleménye szerint a szervezetfejlesztés olyan tevékenység, amely hosszú távú erőfeszítést jelent egy szervezet alkalmazkodóképességének javítása érdekében, illetve a szervezet problémamegoldó folyamatainak, megújulási képességének javítása végett.

Összességében a szervezetfejlesztés mindig a szervezeten belülről, általában a vezetők elköteleződéséből fakadó tevékenység, melyhez külső tanácsadókat vesz-

nek igénybe, és a célja minden esetben a szervezet működésének, hatékonyságának növelése.

A szervezetfejlesztés iránti igény a szervezetekben több oldalról is kialakulhat. Egyrészt a „tipikus eset”, mikor elindul a vállalkozás profin működik, majd egy idő elteltével úgy ítéli meg a vezetés, hogy problémák jelentkeztek a szervezetben. Ilyen probléma lehet az információáramlás nehézsége, a kommunikációs zavarok fellépése, a hierarchiai, felelősségi területek lehatárolása, definiálása. Ez leginkább abból fakad, hogy az induló kis vállalkozás kinövi magát és a növekedéssel együtt nem fejlesztik ezeket területeket, így ez idő múltán elavulttá válnak, mely a szervezet hatékonyságának romlásához vezet.

A szervezetfejlesztés nem csak a rossz helyzetbe került szervezeteknek lehet fontos. Szükség lehet egy jól működő, dinamikus szervezet esetében is, mely elsősorban arra irányul, hogy a fejlődésük eredményeképp kinőtték magukat, így már nem képesek a hatékonyságukat növelni, azaz a jelenlegi struktúrát kell megvizsgálni, fejleszteni. Tapasztalataink alapján elmondható, hogy ez a másik eset ritkábban fordul elő, mint az elsőként említett „tipikus eset”. Azonban azt be kell látnunk, hogy ha a szervezetek dinamikus rendszerek, akkor a változás folyamatosan jelen van, így a szervezetfejlesztés is folyamatos feladat. Azaz előbb-utóbb a működés és a struktúra összhangját ki kell igazítani, át kell gondolni. Ilyenkor szervezetfejlesztésre van szükség.

A szervezetfejlesztési munka egymástól jól elhatárolható tevékenységek sorozata:

- Helyzetfelmérés
- Szervezeti analízis
- Konceptió kialakítás
- Megvalósítás.

A szakirodalomban más, ennél akár bővebb felsorolás is található, azonban ebben a tanulmányban a szervezetfejlesztési tanácsadói munkánk során alkalmazott módszereket, folyamatokat ismertetjük. Itt elsősorban azokra az eljárásokra koncentrálnunk, melyek a helyzetfelmérés és a szervezeti analízis során alkalmazhatóak, hasznosak.

### **3. Alkalmazott módszerek**

A helyzetfelmérés során arra keressük a választ, hogy mi van jelenleg a szervezetben, milyen céljai vannak vezetésnek? A sikeres szervezetfejlesztéshez elengedhetetlen felmérni, milyen elvárásai vannak a vezetőknek, illetve milyen a hajlandóság a szervezetben a változásra, változtatásra. Olyan fejlesztési javaslatnak, koncepciónak nem sok értelme van, illetve a megvalósíthatósága minimális, ha azt a szervezet vezetői és munkatársai nem fogadják el. Amennyiben mégis olyan koncepció kerülne megfogalmazásra, mely ellentétes a szervezeti tagok elképzeléseivel – ez sok esetben előfordul – akkor a megvalósítás során meggyőzés és befolyásolás módszerét is alkalmazni kell. Ebben az esetben tisztában kell len-

nünk „a helyzettel”, azaz a helyzetfelmérés az alapja minden esetben a munkának. Ezért olyan kutatási vizsgálatokra, kutatásra, elemzésre van szükség, melyben részt vesznek a szervezet tagjai. Nem pusztán a vezetők, hanem alkalmazottak is, azaz a csoport. Véleményünk szerint egyéni és csoportos vizsgálatokra egyaránt szükség van, ahhoz hogy sikeres lehessen a szervezetfejlesztés, mivel, ha bevonjuk a résztvevőket a vizsgálatokba, figyelembe vesszük a beosztottak véleményét, elképzelését, akkor magukénak érzik azt, és nem, vagy kevésbé alakul ki ellenállás a változásokkal szemben.

Munkáink során foglalkozunk kis- és középvállalkozásokkal, illetve önkormányzatokkal egyaránt. Attól függően, hogy milyen a szervezet mérete, tevékenysége, választjuk meg az általunk legjobbnak ítélt módszereket. A leginkább alkalmazott módszerek: célzott interjúk, adaptív kérdőívek, csoportos és strukturált SWOT- analízis, problémaelemzés, problémalista készítés, dokumentumelemzés, CAF önértékelő kérdőívek.

Célzott interjúk készítése során egy adott probléma áll figyelmünk fókuszában. Az ilyesféle típusú interjúk célja, a vizsgált témában való háttér információk, tények, vélemények beszerzése. Célzott interjú készítése során a kérdezés egyedi módon zajlik és amint azt neve is mutatja jobban strukturált. A célzott interjúk során feltett kérdések jellemzői:

- a feltett kérdések általában legyenek tárgyilagosak, de a terjedelmesebb témákat bevezető kérdések mindenképpen;
- legyenek lényegre törőek, érthetőek és konkrétak;
- eldöntendő kérdéseket ne tegyünk fel;
- egy kérdés ne tartalmazzon több nézőpontot;
- a kérdéseket többnyire végig kell vezetni, az adott témát be kell fejezni, mielőtt továbbmennénk;
- amit nem akarunk végig tárgyalni, arról nem szabad konkretizáló kérdéseket feltenni;
- a válaszok esetében elvárás, hogy legyenek tények is, nem csak vélemények.

Az interjúk készítése során azokra a problémahalmazokra, kérdésekre érdemes fektetni a hangsúlyt, melyeket nem vagy csak áttételesen lehet tanulmányozni a többi „keményebb” mérőeszközzel (például: meglévő statisztikák elemzése). A tapasztalatok azt mutatják, hogy a célzott interjúk eredményesen egészítik ki bármilyen tapasztalati adatfelvételi módszert, de önálló alkalmazásuk csak kellően nagyszámú interjú esetén hoznak eredményt. A célzott interjúkat leginkább a helyzetfelmérés során, elsősorban a további vizsgálati irányok meghatározása végett alkalmazzuk. A szervezet felsővezetőivel készítjük, és az interjúra adott válaszok összesítése alapján jelöljük ki azokat a területeket, melyeket úgy véljük, fejleszteni kell.

A fejlesztendő területek részletes vizsgálatára saját készítésű, úgynevezett szervezet specifikus kérdőíveket készítünk. Szervezetfejlesztési munkánk során a legtöbb vezetési funkcióra már van kidolgozott kérdésünk. A kérdésekben vizsgált témaköröket azonban a szervezet speciális jellemzőinek figyelembe vételével for-

máljuk. Tehát szervezet specifikus kérdőív az általános kérdések adaptációja révén valósul meg. Vezetési szempontból minden szervezetben ugyanazok a funkciók vannak jelen, pusztán a hangsúlyok tolnak el. Másrésztől minden szervezet más abból az aspektusból, hogy nincs két olyan szervezetben, amiben ugyanazok a területek válnak fejlesztendővé. Azaz minden esetben a kiválasztott területekre a szervezet tulajdonságait is figyelembe vevő kérdőívet készítünk, mely egyrésztől különböző attribútumok 1-5-ig skálás értékeléséből, a legfontosabbnak ítélt probléma kiválasztásából, valamint a problémák kezelésére tett javaslatokból áll. a kérdőívet minden a szervezetben dolgozó személlyel kitöltetjük, kivéve a célzott interjúk alanyaival.

A SWOT analízist többféleképpen is el lehet készíteni. A SWOT analízis célja, hogy feltárja a szervezet egészének, vagy egy fontos területének működésének erősségeit, gyengeségeit, azaz a szervezet belső tulajdonságait (Chikán, 2008). Azonban emellett számba lehet venni a lehetőségeit, és a veszélyeket is. A begyűjtött információkat rendszerezve következtetéseket lehet levonni, melyek alapján javaslatokat lehet tenni. A csoportos SWOT elemzés készítésébe a szervezet azon tagjait vonjuk be, akik átfogó képpel rendelkeznek a szervezet egészének működésére vonatkozóan. A munka során moderátor segítségével a csoporttagok ötleteit, véleményét összegyűjtjük. Abban az esetben tekinthető véglegesnek, ha egyet értenek a résztvevők az egyes csoportban szereplő megállapításokkal, illetve ha nincs további hozzászólás. A csoportos SWOT- elemzést ki lehet egészíteni a súlyozott SWOT-al. Azaz a csoport által elkészített táblázatban szereplő elemeket, mindenki 1-5-ig vagy 1-10-ig skálán értékeli. Minden elem pontszámát összesítve, vagy átlagolva határozzuk meg a rangsort.

A probléma elemzés, problémalisták készítésének indoka legtöbbször, hogy felszínre kerüljenek a működésben jelentkező főbb problémák, amelyek hátráltatják, gátolják a napi munkavégzést, információáramlást, együttműködést, stb. A listák készítésének célja a problémák beazonosításának elősegítése, kimondása, súlyozása, esetleg közöttük az ok-okozati összefüggések meghatározása. A problémák feltárása a brainstormingon alapuló nominál csoportmódszert alkalmazzuk. A szervezetet több csoportra bontjuk a munka elvégzéséhez. Az, hogy hány csoportot alakítunk ki, nem pusztán a szervezet méretétől függ. Figyelembe kell venni a szervezet felépítését, azaz, ki milyen területen dolgozik, mennyire más problémákkal szembesülnek a munkavégzésük során. A módszer előnye, hogy mindenki szabadon elmondhatja véleményét, javaslatát. Megfogalmazhatja az általa fontosnak ítélt problémákat, működési zavarokat, és a csoportmunkából senki nem tudja kivonni magát. A feladatmegoldás során alkalom van kifejezni egy-egy javaslatral kapcsolatos további észrevételeket, lehetőség van a félreértések elkerülésére, a probléma tisztázására. A problémák meghatározása a szervezet tagjai által észlelt állapotok megváltoztatását célozza, így ha képesek vagyunk beazonosítani a problémákat, akkor képessé válunk célok megfogalmazására, vagyis a probléma megszüntetésére. Hátránya ehhez a módszernek, hogy a kis létszámú cso-

portokban kevés javaslat születhet, illetve nem ösztönzi kellőképp a résztvevők kreativitását.

A CAF – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (magyarul: Közös Értékelési Keretrendszer), melyet az Európai Unió a közigazgatás szervezeteinek dolgozta ki, amely egy működés-értékelő rendszer (EIPA, 2014). A működés színvonalának egyfajta továbbfejlesztése, mely magában foglalja az EFQM kiválóság modell és a Speyer- modell néhány főbb vonását. A CAF egy önértékelési eszköz, amelynek alkalmazásával egy szervezet alkalmazottai a CAF struktúrája mentén elvégezhetik szervezetük kritikai értékelését. Az önértékelés kevésbé szigorú és kevésbé részletezett, mint egy olyan értékelés, amelyet kívülről irányítanak professzionális értékelők. Mindamellettt sokkal költségtakarékosabb, és lehetővé teszi az alkalmazottak szervezettel szembeni észrevételeinek feltárását. Lehetővé teszi, hogy a szervezeti teljesítmények és elért eredmények szempontjából felvetődjenek olyan alapvető kérdések, amelyek alapjául szolgálhatnak a tervezésnek, és a tervek alapján kialakuló átszervezési és fejlesztési programok megvalósításának. A vizsgálatba és értékelésbe bevont 9 terület a következő: vezetés, üzletpolitika és stratégia, munkatársak irányítása, erőforrások, folyamatok, vevői elégedettség, munkatársak elégedettsége, társadalmi, környezeti hatás, üzleti eredmény. A CAF kérdőív alkalmazása során is adaptációval élünk. Minden esetben a legújabb ajánlásokat figyelembe véve készítjük el a kérdőívet. A vizsgálat hátránya lehet, hogy a kérdőívek kitöltése még a felkészített válaszadók esetében is gyakran hiányosak.

A dokumentum elemzés során a rendelkezésünkre bocsátott, a szervezet működését meghatározó legfontosabb szabályzatok áttekintését végezzük. A dokumentumok aktualizáltsága, illetve mélysége is sokat elárul a szervezetről. Elsősorban dokumentumelemzés során azt vizsgáljuk, hogy a szervezet belső szabályai a törvényi előírásoknak megfelelnek-e, a jelenlegi struktúrát ismerteti-e, a munkaköri leírások a feladatokat milyen részletezettséggel határozzák meg, vannak-e átfedések, párhuzamosságok egyes munkakörök között. Az elemzések segítségével szintén számos probléma kerülhet felszínre, melyek alapot adhatnak a fejlesztési javaslatok meghatározásához.

Az alkalmazott módszerek részletes bemutatásából egyértelműen megállapítható, hogy az általunk használt eljárások elsősorban a helyzetfeltárást, a reális és valószínűségi helyzetkép megismerését teszik lehetővé. A szervezet elemzést azonban más szempontok alapján is megközelíthetjük, amely során egyéb módszerek is előtérbe kerülhetnek. Tanulmányunkban azonban azt a célt tűztük ki, hogy a szervezet megismerésére általunk leggyakrabban használt és leghasznosabbnak tartott eljárásokat ismertessük.

## Összegzés

A szervezet elemzés a vezetéstudomány sajátos területe, mely egyre nagyobb jelentőséget kap a menedzsmentben. Többféle közelítésmód, más-más szemlélet, különböző módszerek azonosíthatóak be. A legáltalánosabb kiindulópont és vizsgálati szempont, amikor a szervezeti magatartás elvű gondolkodásmód jelenik meg ebben a munkában. Ezt a szemléletet a társadalomtudományi elvárások és normák szerint egyoldalúnak kell tekintenünk. Az ilyen jellegű tudományos kérdéseket, problémákat több oldalról is meg kell vizsgálni. Ebben a tanulmányban egy összefoglaló irodalmi áttekintést kívántunk adni a szervezetfejlesztés egyik legfontosabb területéről, a helyzetfelmérésről. Ezen túlmenően részletesen bemutattuk azokat a módszereket, amelyeket a szervezet kutatásainkban, és szervezetfejlesztési munkáinkban alkalmazunk.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Beckhard, R. (1974): A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Berde Cs. (2009): A vezetés funkcionális vizsgálatának módszertani kérdései. In.: Veresné S. M. (szerk.) "Vezetési ismeretek III." Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól, Miskolc, 30-37. pp.
- Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan. AULA Kiadó, Budapest
- Csanádi P. – Kalmár P. – Németh G. – Torma K. (2010): Szervezetfejlesztési tanácsadás. In: Poór J. (szerk.): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó. Budapest, 264-289. pp.
- EIPA (2014): CAF – Common Assessment Framework. <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>, (letöltve:2014. május 28.)
- French, W. L. – Bell, C. H. (1975): Organization Development. The Jossey-Bass, San Fransisco
- Mastenbroek, W. F.G. (1991): Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest Klein S. (2001): Vezetés- és szervezetszichológia. SHL Kiadó. Budapest
- Schein, E. H. (1978): Szervezéslélektan. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.