



# IT-Változásmenedzsment

Takács Gábor

# Mai előadás tartalma...

- Fogalmak tisztázása:  
rendszer, szervezet, gazdálkodó szervezet.
- Szervezetten: szervezet strukturális jellemzői, szervezetek típusai, szervezeti alapformák és jellemzőik, szervezettervezés-, és fejlesztés elemei és technikái.
- Nyilatkozatok

# Rendszer, mint fogalom?

- A **tudományok** és a **tudományfilozófia** egyik legalapvetőbb fogalma, mégsem definiálható szigorúan...

Tartalmának meghatározásához először azt kell tisztázni, hogy

- konkrétan mit kell a rendszernek elérnie, és
- hogyan, azaz milyen eszközöket és eljárásokat használ a folyamatban a cél elérésére.

# Mi is a rendszer?

- A rendszer az elemeinek és a köztük lévő kapcsolatoknak az összessége.

- Részletesebben:

Egy konkrét rendszert úgy definiálhatunk, ha **meghatározzuk elemeit** és megadjuk, hogy az elemek **között milyen kapcsolatok** (hatások és kölcsönhatások) léteznek.

# Alrendszer, környezet

## ***A rendszer***

- nem felbonthatatlan → ezért alrendszerei vannak,
- nem elszigeteltek, önmagában lévők, → mert környezet veszi körül

Rendszer belső jellemzőjére igaz, hogy egyértelmű, és számszerűsíthetőek a célok

A rendszert körülvevő külvilágot **exteriőr komplexum**nak is nevezik, ez magában foglal minden mást a rendszeren kívül.

A rendszer objektumai: bemenet, folyamat, kimenet, visszacsatolás, korlátozás



# SZERVEZETEK

# SZERVEZET

*Emberek meghatározott céllal létrejött csoportja, amelyben az egyének a cél érdekében folyamatosan tevékenykednek arra szakosodott vezetők irányításával.*

*Will Rogers:*

*Ha nem tudod, hogy hová akarsz menni,  
bármelyik út megfelel...*

# A munkamegosztás, és a hatáskörmegosztás kapcsolata a szervezetekben

		Munkamegosztás alapján	
		Egy dimenziós	Több dimenziós
		szervezetek	
Hatáskörök alapján	egyvonalas	lineáris divízionális	
	többvonalas	lineáris-funkcionális  funkcionális	Mátrix - termékigazgatói - project



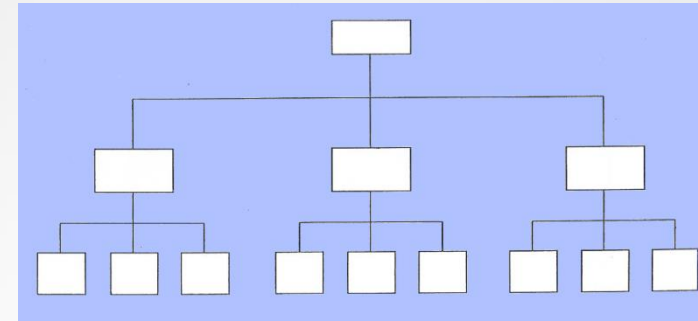
# Szervezeti formák (hierarchia)

Ki-mit-hol végez? (hagyományos ábrázolásmód)

- lineáris
- lineáris-funkcionális
- divizionális
- mátrix

# Lineáris

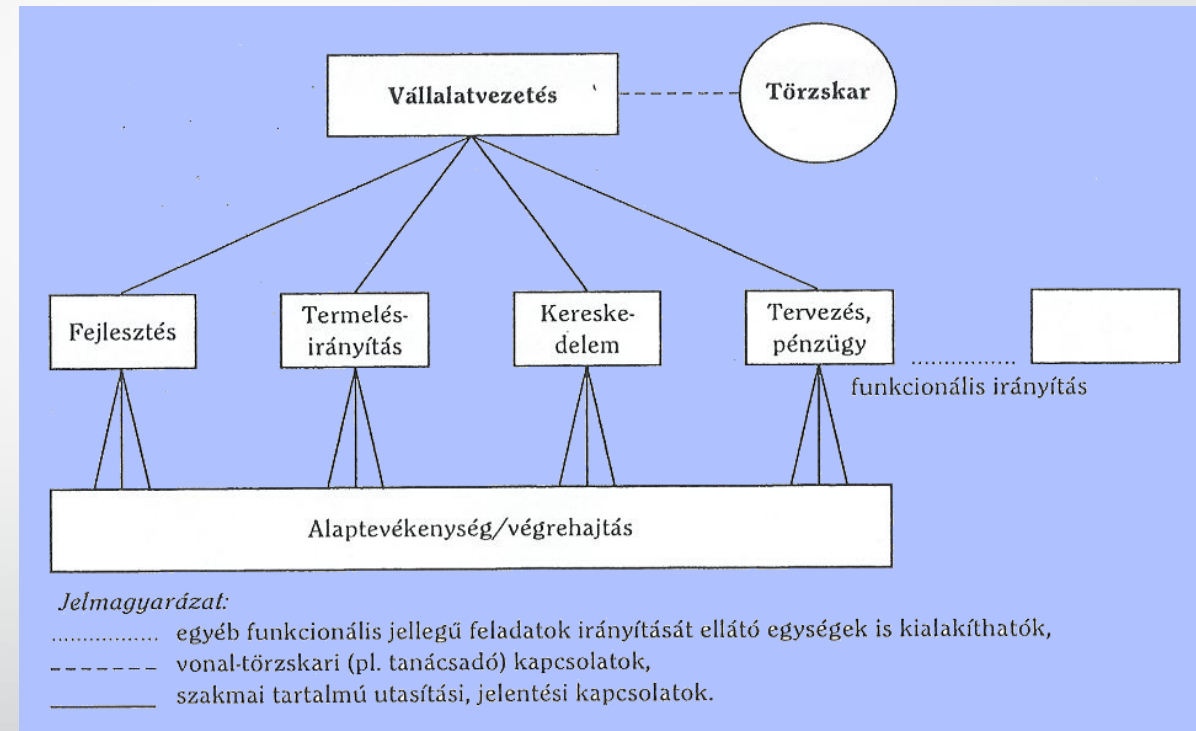
- egyszerű
- jól áttekinthető
- egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszonyok
- jól nyomon lehet követni a kiadott utasítások teljesítésének alakulását, az elért eredmény megítélését.
- alacsony költségek
- kevés az adminisztráció
- a feladatok mennyiségének változása esetén a szervezet szélességében és mélységében is tovább tagolható



# Lineáris-funkcionális

## Törzskar:

- Kialakulásának célja a vezető túlterheltségének csökkentése a szakma színvonalának növelése.
- A szervezet kiegészül egy törzsegységgel, amely a különböző szakterületek szakértőit foglalja magába.
- A törzsegység szakértői véleményt alkotnak, de utasítási joguk nincsen.



# Funkcionális szervezet

<b>Funkcionális szervezet</b>	<b>Legfőbb jellemzők</b>
Hatékony működésének előfeltételei	<ul style="list-style-type: none"><li>- stabil piac, tudományos-technikai, technológiai környezet</li><li>- viszonylagos könnyen áttekinthető termelési tevékenység, nem túl széles termékskála</li></ul>
Strukturális jellemzői: 1. Munkamegosztás 2. Hatáskörmegosztás 3. Koordináció	<ul style="list-style-type: none"><li>- elsődleges munkamegosztás funkciók szerint</li><li>- munkaköri leírások, szabályozottság</li><li>- döntési jogkörök centralizáltak</li><li>- erőteljes szabályozottság</li><li>- vertikális koordinációs mechanizmus számára kiépített csatornák</li><li>- horizontális koordináció törzskarok és bizottságok működtetésével</li><li>- jellemzően technokratikus eszközök segítségével koordinál</li></ul>

# Funkcionális szervezet

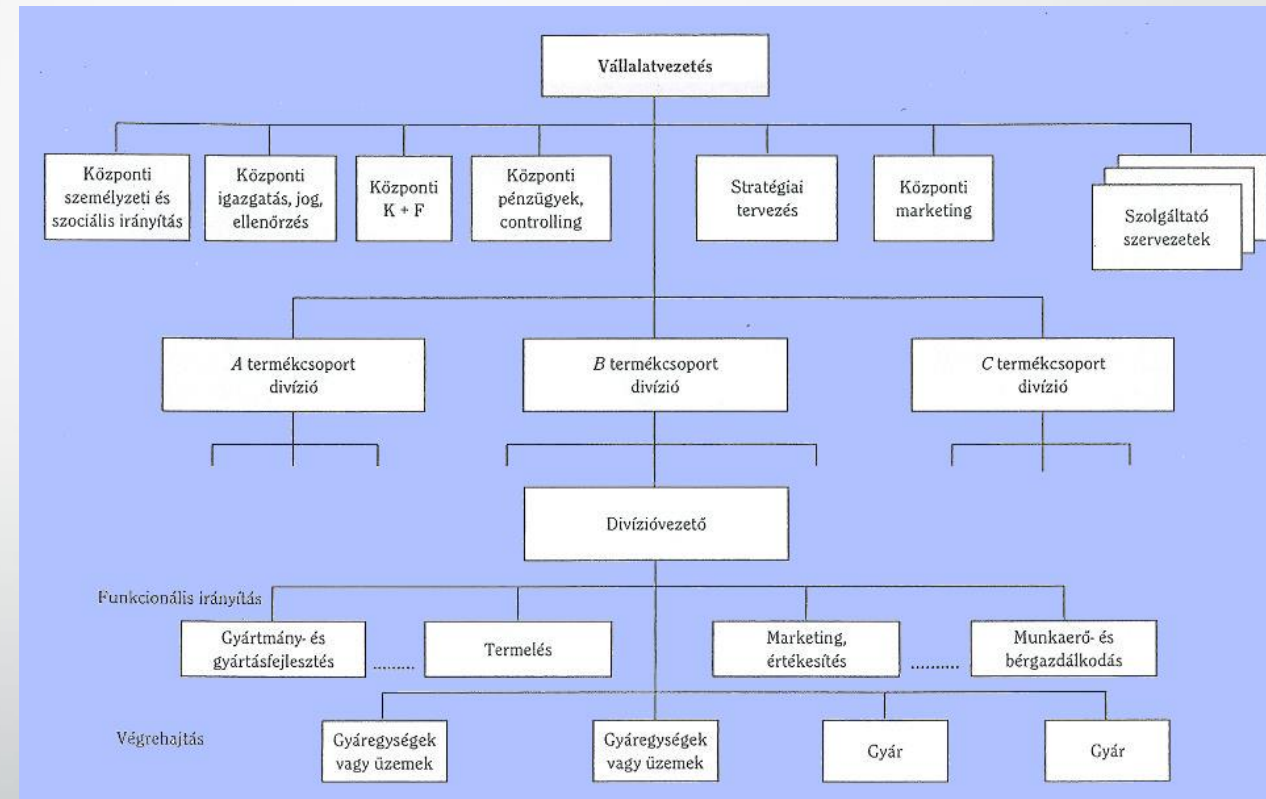
Előnyei	<ul style="list-style-type: none"><li>- a specializáció a termelékenység növekedését és az egységköltség csökkentését eredményezi</li><li>- a folyamatok standardizáltsága csökkentheti a koordináció költségeit</li><li>- a stabil környezetnek és az operatív válaszképességnek köszönhetően a vállalati stratégia kialakítása viszonylag egyszerű és olcsó</li></ul>
Hátrányai	<ul style="list-style-type: none"><li>- növekvő diverzifikáció esetén a materiális és információs kapcsolatok nehezen áttekinthetők</li><li>- felesleges mennyiségi és minőségi tartalékok keletkezhetnek</li><li>- a megváltozott környezethez nem tud alkalmazkodni időben</li><li>- a centralizált döntési jogkör nem mindig képes koordinálni.</li></ul>

# Divizionális

A divíziók egymástól független, önálló működési feltételeinek megteremtése

Központi kiszolgáló egységek (pénzügy, kontrolling, HR, piackutatás, logisztika)

Hatékonysági kritériumok kidolgozása, és teljesülésüknek ellenőrzése...



# Divízionális szervezet

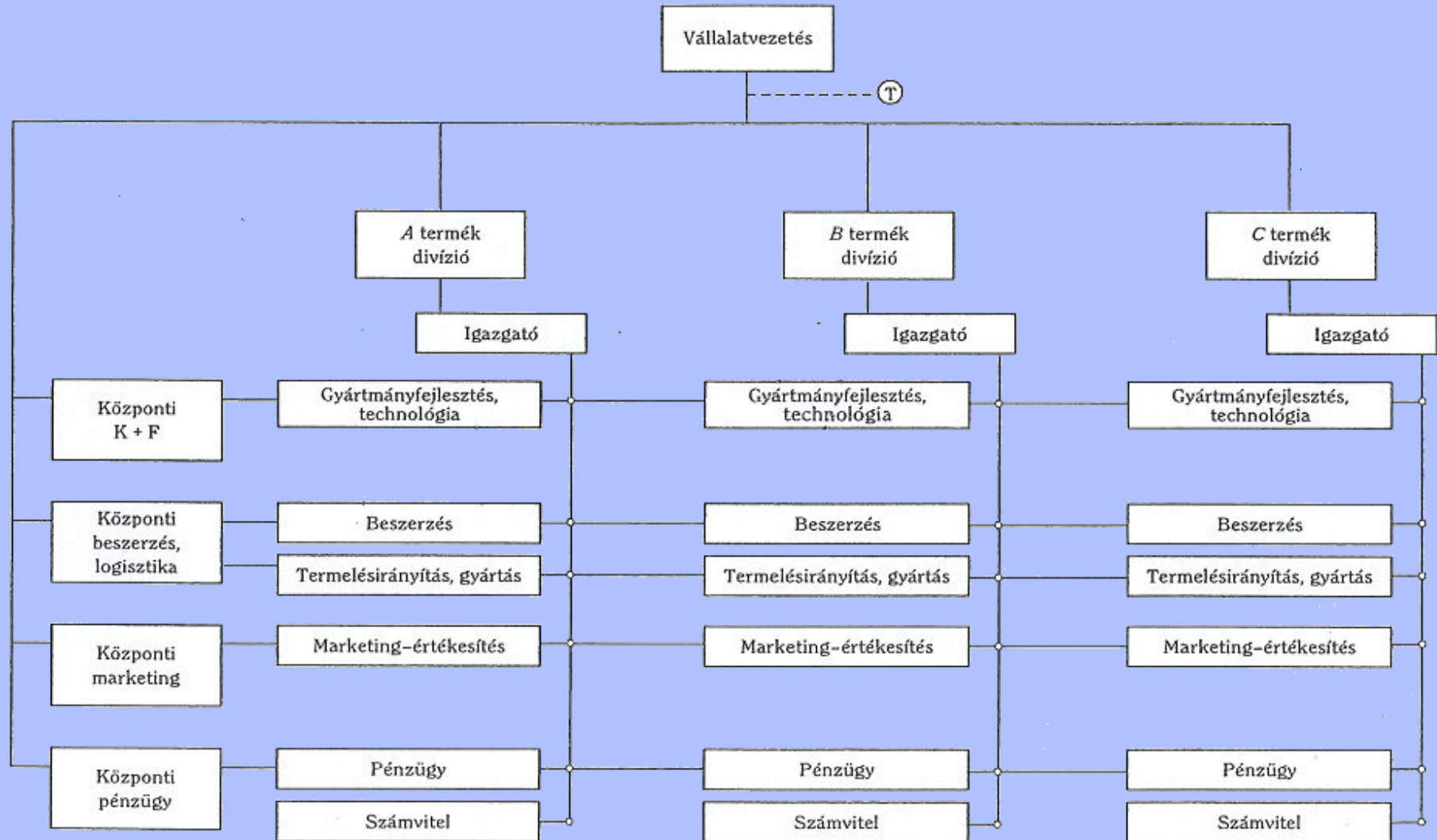
Divízionális szervezet	Legfőbb jellemzők
Hatékony működésének előfeltételei	<ul style="list-style-type: none"><li>- széles termékkála, heterogén termékek</li><li>- termékcsaládok kialakításának lehetőségei</li><li>- viszonylag dinamikus környezet</li></ul>
Strukturális jellemzői: 1. Munkamegosztás	<ul style="list-style-type: none"><li>- elsődleges munkamegosztás tárgyi elvű termékek, vevők, régiók szerinti divíziók</li><li>- funkcionális irányító, ellenőrző és szolgáltató egységek a központban</li></ul>
2. Hatáskörmegosztás	<ul style="list-style-type: none"><li>- operatív döntések decentralizáltak a központ és a divíziók viszonylatában</li><li>- döntések centralizáltak a divíziókon belül</li></ul>
3. Koordináció	<ul style="list-style-type: none"><li>- operatív horizontális koordináció nem jellemző</li><li>- utasítás jellegű vertikális koordináció minimális</li><li>- leginkább technokratikus eszközökkel koordinál: tervek, költségvetések, pénzügyi és elszámolási rendszer segítségével</li></ul>

# Divízionális szervezet

<b>Előnyei</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- stratégiai és operatív feladatok szétválaszthatók</li><li>- vállalati és divíziócélok közötti kapcsolat megteremthetők</li><li>- divíziók számára világos cél határozható meg</li><li>- erőteljes piaci orientáció</li><li>- rekeszelő hatás</li><li>- alacsony horizontális koordinációs költségek</li><li>- teljesítményre ösztönző felelősségi és érdekeltségi rendszer</li></ul>
<b>Hátrányai</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- divízió egoizmus</li><li>- decentralizációval járó létszámnövekedés, párhuzamos funkciók léte</li></ul>



# Termékorientált mátrix alapú szervezeti forma



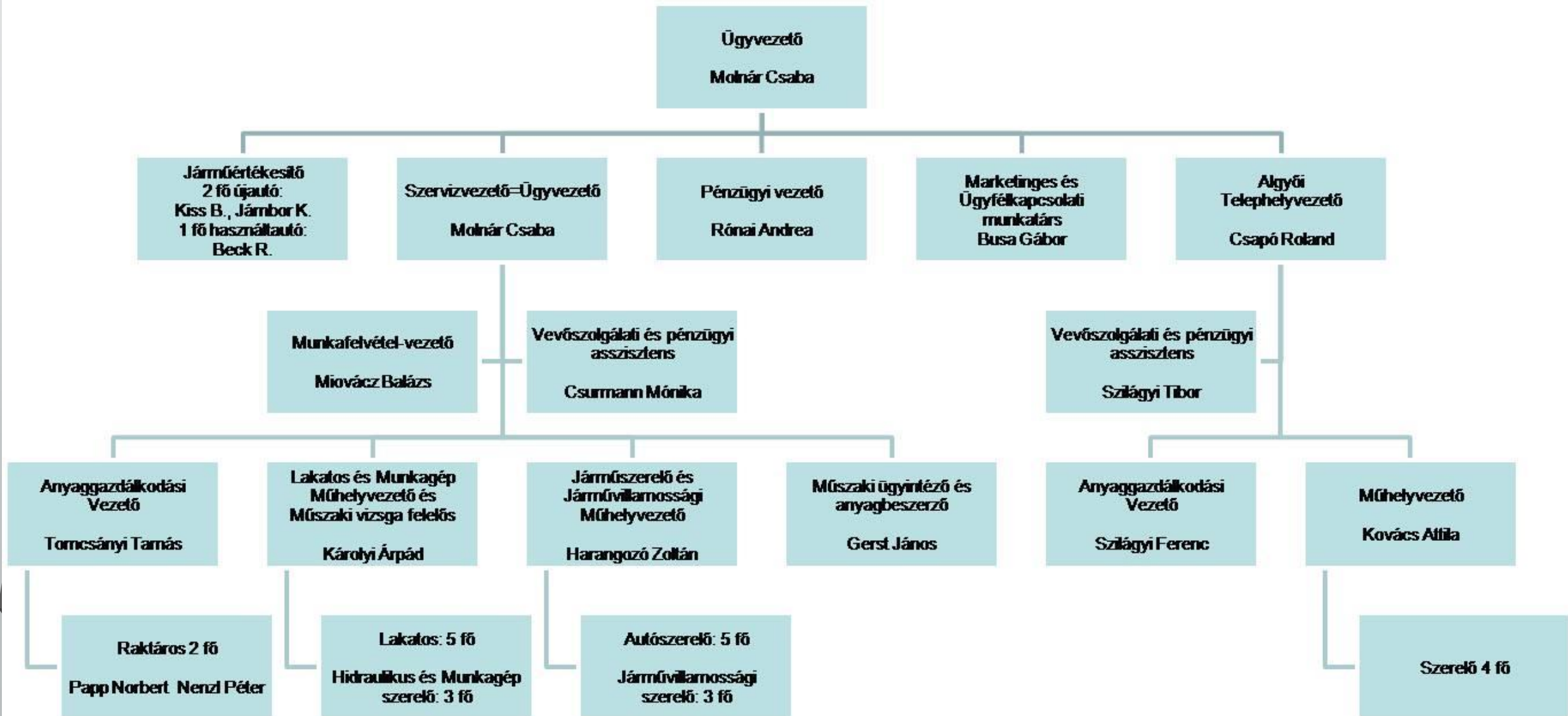
# Mátrix szervezet

Mátrix szervezet	Legfőbb jellemzők
Hatékony működésének előfeltételei	<ul style="list-style-type: none"><li>- dinamikus és heterogén környezet</li><li>- komplex, magas újdonságú, nagy rizikótartalmú feladatok</li><li>- tárgyi elvű munkamegosztás léte</li><li>- fejlett kommunikációs készség</li></ul>
Strukturális jellemzői: 1. Munkamegosztás  2. Hatáskörmegosztás  3. Koordináció	<ul style="list-style-type: none"><li>- funkcionális és a tárgyi elvű munkamegosztás egyszerre van jelen</li><li>- nincs erőteljes szabályozottság</li><li>- a két dimenzió vezetői együtt döntenek</li><li>- azonos kompetenciával rendelkeznek</li><li>- döntési centralizáció többvonalas irányítási elv mellett</li><li>- alacsony fokú formalizáltság</li><li>- jelentős szerephez jutnak a személyorientált koordinációs eszközök</li><li>- a horizontális és vertikális koordináció strukturális megoldás révén biztosított</li></ul>

# Mátrix szervezet

Előnyei	<ul style="list-style-type: none"><li>- adaptív</li><li>- innovatív</li><li>- a szervezeti tagokat nagyobb teljesítményre ösztönzi</li><li>- más struktúra-típuson belül is létrehozható (mikromátrix)</li><li>- új vezetési kultúra kialakítását teszi lehetővé együttes tanulási folyamat révén</li></ul>
Hátrányai	<ul style="list-style-type: none"><li>- vezetők rivalizálása</li><li>- túlhajtott csoportmunka</li><li>- döntések elhárítása</li><li>- felelősségvállalástól való tartózkodás</li><li>- összeomlás veszélye krízishelyzetben</li></ul>

Nevesített, számosított organogram.





# SZERVEZETEK SZEMLÉLETE

**Te megtalálod a  
a hibát?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9

# Szervezetek szemlélete

## 1. HAGYOMÁNYOS, TRADICIONÁLIS MODELL:

- Pl: katonaság; vasúti munkások; ipari, szaktudás nélküli munkások esete.

Hátránya:

- Állandósítja azt a téves felfogást, hogy a dolgozókat közvetlenül kell irányítani.
- Hiányoznak belőle a folyamatok, és a különböző vagy azonos funkciót betöltöttek közötti viszonyok pontosítása.
- A főnökre koncentrálnak, nem az ügyfelekre.

# Szervezetek szemlélete

## 2. FOLYAMAT JELLEGŰ MUNKAVÉGZÉS (mai kor) személete:

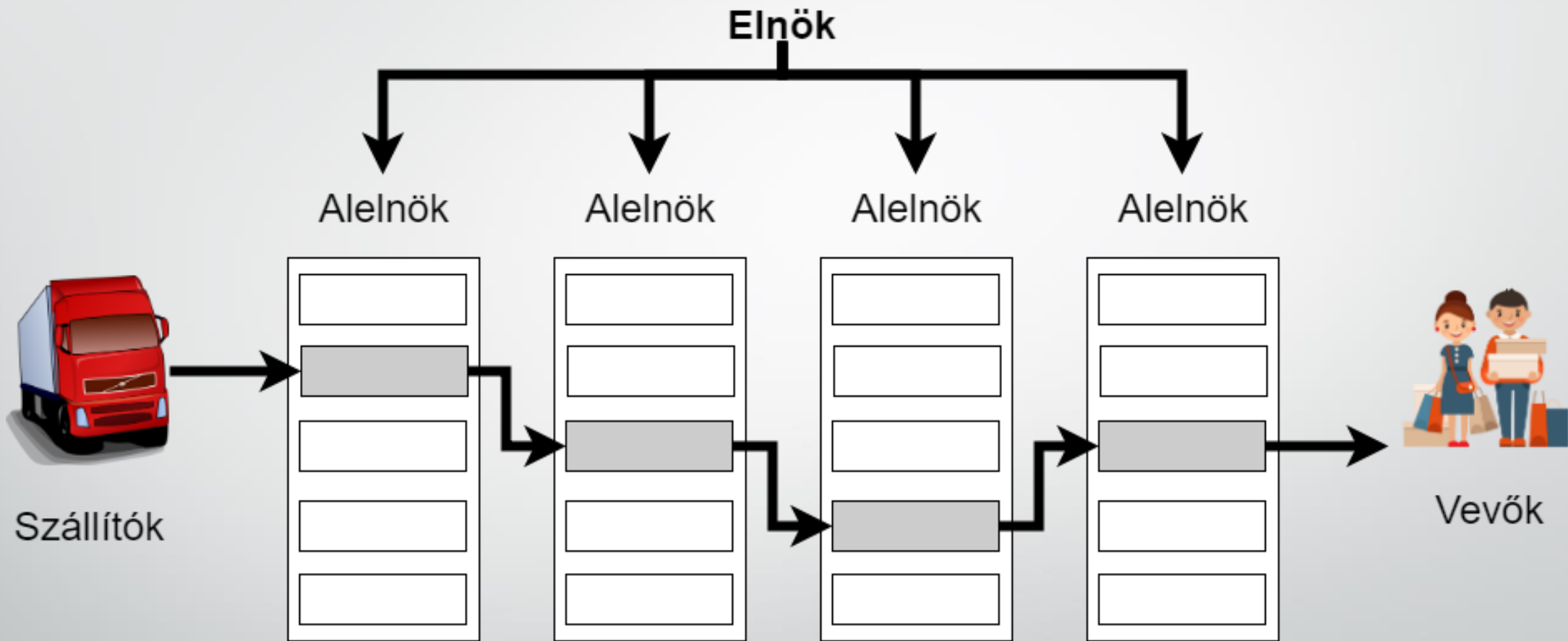
- Iskolázottabb munkavállalók (tartalmas, produktívan akarnak munkát végezni)
- Munka jellege megváltozott: a fizikai munkát az ismeretekre alapozott munka váltotta fel.
- Követelmények is mások: döntéseket a munka alsó szintjén hozzák meg.

A funkciók megértése lényeges, mivel problémák a funkciók között jelentkeznek.

A funkcionális szerepeket helyettesítik a folyamatok tulajdonosai.



# A munka keresztülhalad a szervezeten



A munka horizontálisan folyik.

*„A folyamatszempontú megközelítés megáiban foglalja a vevői szemléletet is, mivel a folyamatok azon eszközök, amelyek segítségével a szervezet megpróbál a vevő szempontjából értéket termelni.”*

(Davenport, 1993.)

A folyamatra koncentráció kiküszöböli a kibúvókat kereső mentalitást, amely a hagyományos szemlélet velejárója.

A folyamatszemplét nem emberi hibákat, hanem hibás folyamatokat lát.

# ÖSSZEGZÉS

Szemponatok	Tradicionális szemlélet	Folyamatorientált szemlélet
A) Közeppont	Főnök	Vevő
B) Elsődleges kapcsolat	Parancsnoki lánc	Vevő-szállító
C) Orientáció	Hierarchikus	Folyamat
D) Döntéshozó	Menedzsment	Minden dolgozó
E) Stílus	Tekintélyelvű	Résztevő

# MIÉRT IS VÁLTOZÁSMENEDZSMENT?

Az üzleti teljesítmény azon folyamatok összességének eredménye, amelyeket a cég alkalmaz, ezért fontos azok fejlesztése a tartós hatás érdekében.

**Ennek első lépése:** a szándék megléte a folyamatszempléletű szervezet kialakítására.



# Vezetés

Felső szintű menedzsment miként tudja támogatni,  
meghatározni a helyes irányt a szervezet részére.

# Jelentős változást kétféleképpen érhetünk el egy szervezetben

- hosszú távon: folyamatosan fenntartott javítással
- rövid távon: drasztikus újraformálás útján

Akárhogy is, szakértelmet, határozottságot, jó ítélőképességet követel.

# Jó vezetés jellemzése

- Kihívást éreznek kiváló eredmények elérésére, és tartós értékek létrehozására.
- Az erőforrásokat jól meghatározzák a cél elérése érdekében és, hogy
- elkötelezettséget teremtsenek a dolgozóknak (mindegy, hogy milyen fontos a cél, nem ér semmit, ha az emberek nem ismerik fel az értékét...)

Az irány kitűzése a termék/szolgáltatás javításának érdekében  
**naponta** szembe kell néznünk a meglévő helyzettel.

Vezetőknek hat alapvető kérdésre kell válaszolniuk:

- **Küldetés:** Mi a cél?
- **Jövőkép:** Mivé akarunk lenni a jövőben? Mik a törekvéseink?
- **Értékek:** Miben hiszünk? Mi mellé állítsuk az embereinket?
- **Feladatok:** Mérföldkövek meghatározása rövid és hosszú távon.
- **Politika:** Hogyan irányítsuk a beosztottakat?
- **Módszertan:** Hogyan lépünk előre jövőképünk felé?  
Milyen módon valósítsuk meg a céljainkat?

} A vezetés  
sarokköve

Egyszerűnek tűnik, ha nem számolunk a konkurencia erősödésével, vásárlói igények megváltozásával.



# LINK

Az „újHÁZ" Építőanyag Nagykereskedelmi Zrt. több mint 15 éve kiemelkedő szereplője a magyar építőanyag kereskedelemnek. Több mint 80 tagot számláló partnerhálózata évente összesen 50 milliárd forintos forgalmat bonyolít, melyből 26 milliárd forint a központi beszerzés. A hálózat teljes körű építőanyag kis- és nagykereskedelemmel foglalkozik, felölelve minden olyan terméket, amelyre a házépítésnél, lakás felújításnál -- az alapoktól a tetőig -- szükség lehet.

- <https://www.youtube.com/watch?v=M1ZimPGyozY>

## AZ ÚJHÁZ CENTRUM KÜLDETÉSE

**JÖVŐKÉPÜNK**  
Piacvezető magyar tulajdonú, országos építőanyag-kereskedelmi hálózatként a piaci pozícióink megtartása és erősítése, vevőink és partnereink megelégedésére.

**IRÁNYADÓ ÉRTÉK**  
Megbízhatóság | Stabilitás | Tisztelet  
Szakértelem | Minőség | Fejlődés

**VEVŐINK**  
Legyenek azok építkezők, felújítók, vagy kereskedő partnereink, megtagasztallják ügyfélközpontúságunkat, szakértelmünket, személyre szabott szolgáltatásainkat, miközben a vezető építőipari gyártók teljes kínálatából választhatnak.

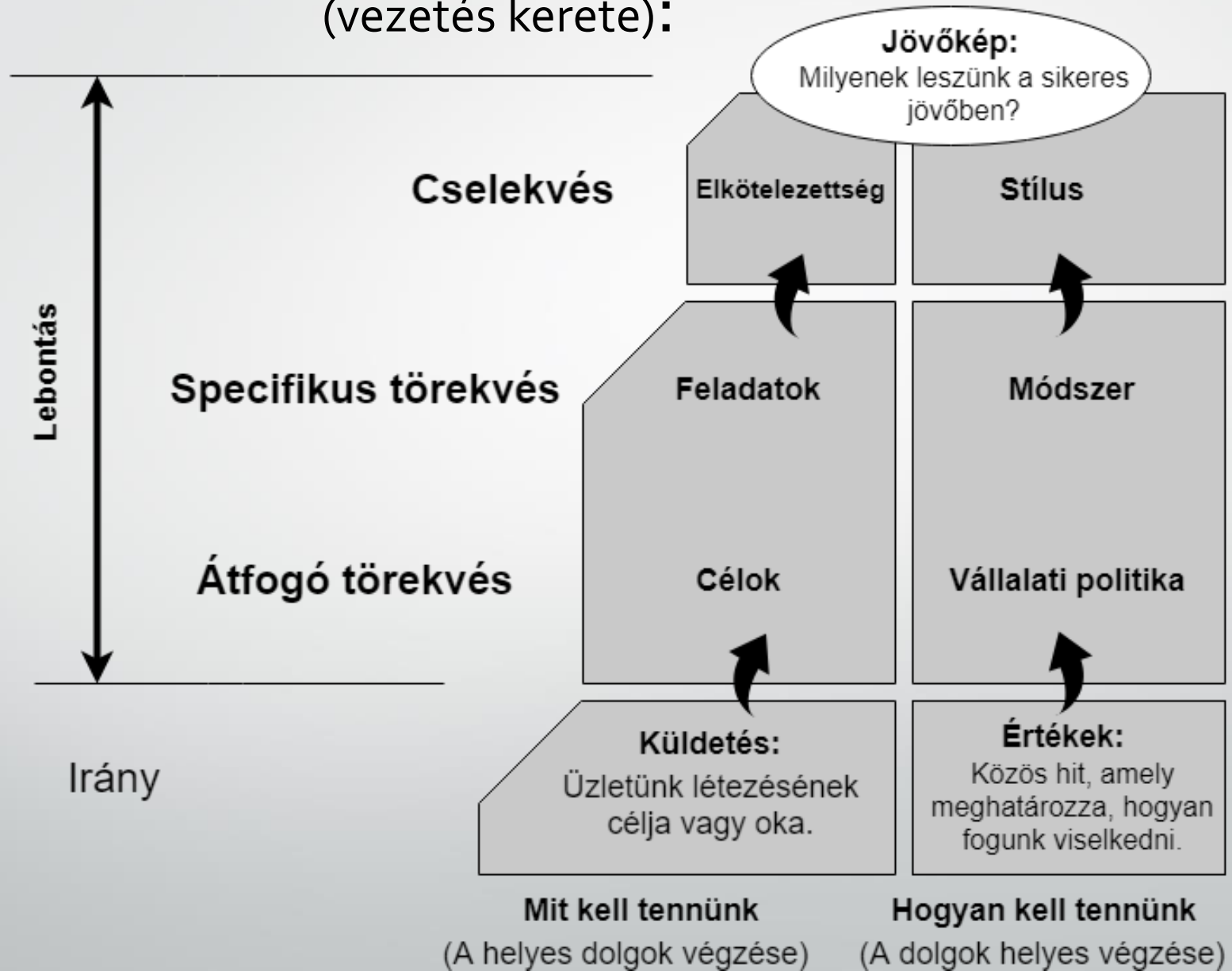
**MUNKATÁRSAINK**  
Stabil, jövőképpel rendelkező, az elömenetelüket lehetővé tevő, jó légkört biztosító és az egyéni célok megvalósítását elősegítő szervezet tagjaként végezhetik munkájukat.

**SZÁLLÍTÓ PARTNEREINK**  
Együttműködésünk minden területén korrekt partneri kapcsolatra számíthatnak, hosszú távon, biztonsággal tervezhetnek velünk.

**KÖRNYEZETÜNK**  
Megbízható munkaadóként és a társadalmi környezetért is felelősséget vállaló a társadalmi és gazdasági fejlődés mellett elkötelezett szervezetként számíthat ránk.

# A vezetés alapvető kérdéseinek összefüggése

(vezetés kerete):



# A KÜLDETÉS nyilatkozat

(terjedelme: pár sor)

- Közre kell adni a pontos célmegjelölés a kollégák, és vevők számára is.
- Gondosan be kell határolni:
  - ha szűk, elnagyolja a lehetőségeket
  - Ha túl széles, hasznavehetetlenül bizonytalanná válik.

Hathatós küldetési nyilatkozatot kell készíteni.  
Ennek 7 pontját érdemes figyelembe venni.

# Hathatós küldetési nyilatkozat 7 pontja

- Pontosság: célok, és mérföldkő tevékenységek felsorolása
- Szabatosság: körültekintően határozzuk meg a körvonalakat (pontosítsuk, hogy mivel foglalkozik a szervezet)
- Egyediség: megkülönböztető szakmai kompetenciák meghatározás (speciális termék/szolgáltatás, vagy ár, stb.)
- Tömörség: A rövidség alapvető tulajdonság fontos, hogy érthető és gyorsan rögzülő legyen.
- Stabilitás: Küldetés nem változhat hetente.
- Átfogó jelleg: Fedjük le a termékek teljes skáláját melyek a szervezetnek létfontosságúak.
- Következetesség: Belső funkciók küldetése nem ellentétes-e az átfogó küldetéssel.

# Küldetés tudatossága a szervezet tagjaiban

- Az operatív szintű küldetési nyilatkozatnak tisztázni kell, hogy az egyes alárendelt egységek hogyan járulnak hozzá az átfogó célok eléréséhez.
- Mindenki ugyan úgy értelmezi az információkat?

Mikulás, és 20Ft-os teszt....

Tudatosság teszt:

<https://www.youtube.com/watch?v=Ahg6qcgoy4>

26\_sec - 29\_sec

Küldetési nyilatkozat:

## Ernest F. Tolle 4 csoportba sorolta a hibákat, amiket kerüljünk el:

- **Minőség, Mennyiség:**

mennyiségek mindig változnak a szervezetben, így azok nem szerepelhetnek a küldetési nyilatkozatban.

A minőség és mennyiség feltételektől függő tényezők, így azokat a célok és feladatok csoportban kell definiálni.

- **Költség és idő:** Szükségtelenek, csak túlzásúfolják a küldetési nyilatkozatot.

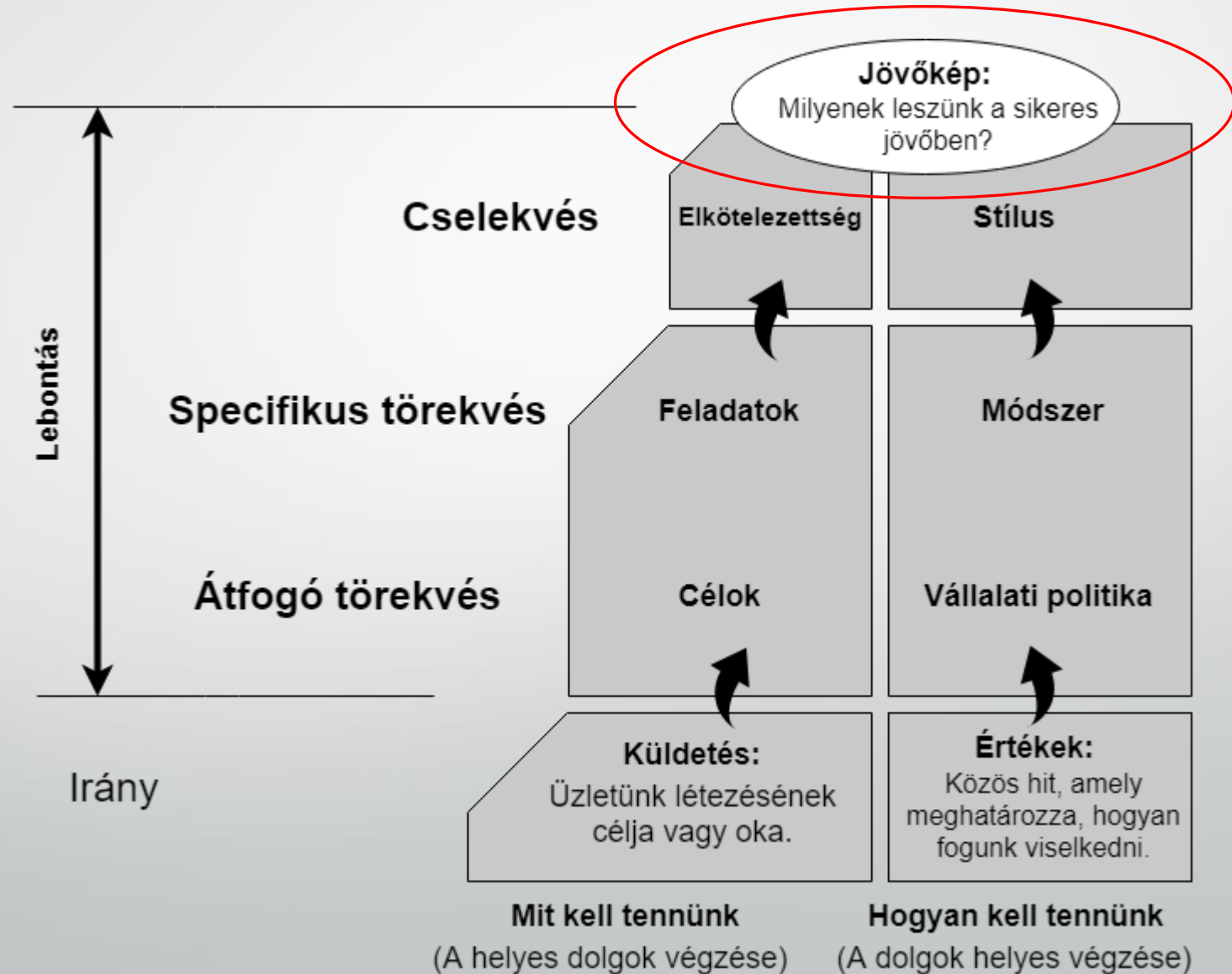
- **Támogatás, segítség, segítségnyújtás:**

Ezek pontatlan, és többértelmű kifejezések.

Nem fejeznek ki sem munkát amit el kell végezni, sem határvonalat.

Minta küldetési nyilatkozatok: BPR jegyzet (fekete könyv) 45-46. oldalon

# Értékek



# A JÖVŐKÉP-nyilatkozat

- Arról tájékoztat, hogy a jövőben a szervezet milyenné szeretne fejlődni.
- A dolgozókat ösztönzi, hogy a cél felé menedzseljék munkájukat.

A nyilatkozatnak nem kell pontos pénzügyi, vagy piaci kifejezéseket használnia.

**Feladata:** meghatározza azt, amivé a vállalat alakulhat, ha minden munkavállaló azonos irányba tesz erőfeszítéseket.

Realisztikus képnek kell lennie (nem álom, vagy óhaj)



# Végzetes hibák elkerülése

- Az egyik hiba, ha nincs reális, igazi jövőkép.
- Másik hiba, ha van, de az nincsen közzétéve
- Harmadik, ha van, kihirdetjük, de annak nincsen belső támogatottsága.

Közös célok nélkül nincsen hosszú távon fenntartható,  
jól működő szervezet.

# Jövőkép munkavállalói oldalról

Közösen készítettnek kell lenni, hogy a munkavállaló:

- Önállóan cselekedjen, belső motiváltságból, **NE AZÉRT**, mert utasítják.
- A jövőképnek a velük való foglalkozásból nyerik erejüket.
- Vágyukat beépítve a nyilatkozatba, kötődni fognak a vállalkozáshoz.

# A HATÁSOS jövőkép jellemzői

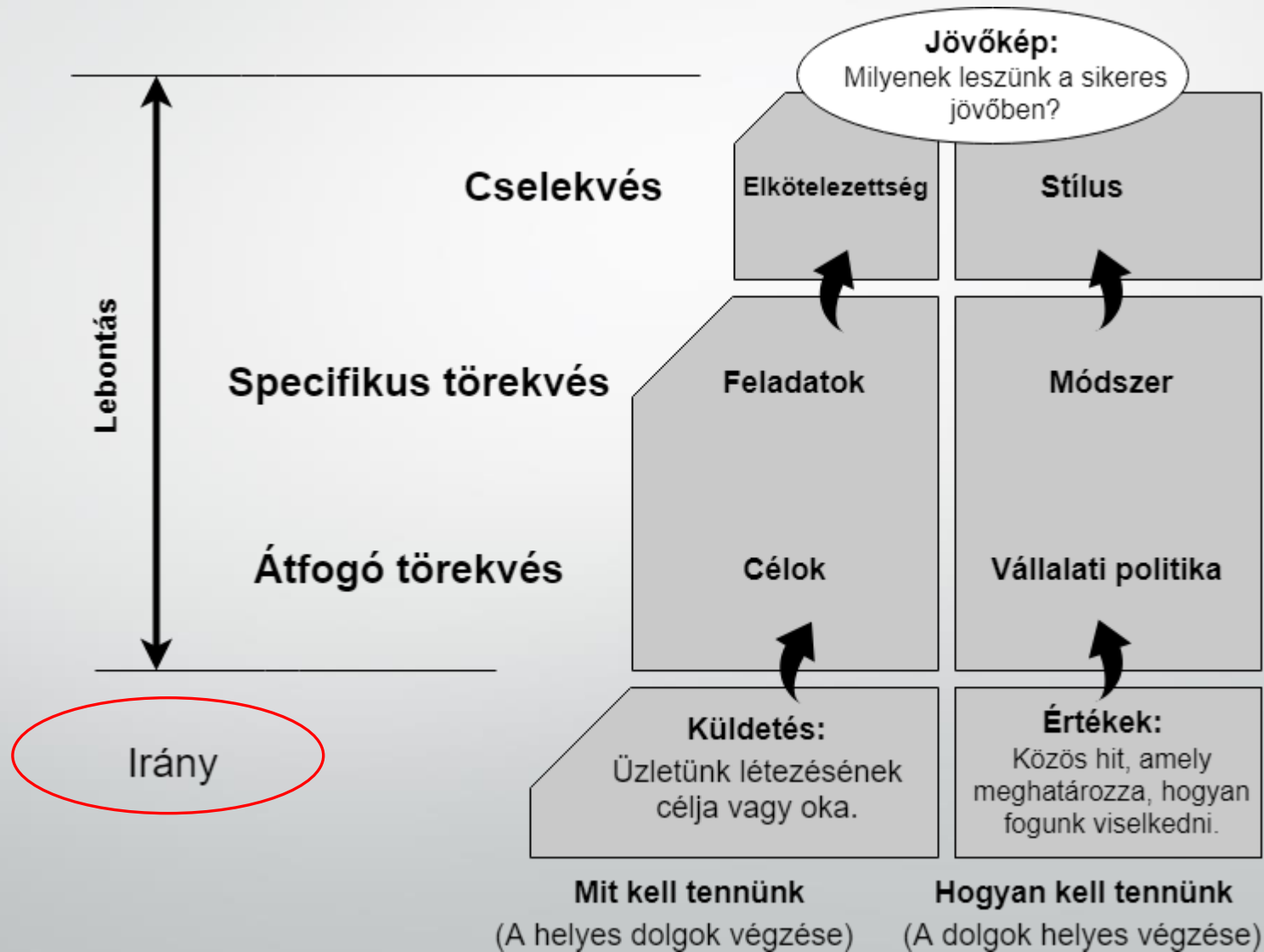
- ... inspiráló (élményt ad)
  - Apple: forradalom az információ elérésében
  - Federal Express: megbízható postai szolgáltatás
  - Nordstrom: áruházuk látogatása „élmény” legyen
- ... világosak, kihívást jelentenek (dolgozók önbizalmát növeli)
- ... stabil, de állandó kihívásnak van kitéve (mint iránytű a viharos tengeren)
- ... előkészítik a jövőt, miközben tesztelik a múltat
- ... részletekben valósulnak meg.

# Valós példa, emlékezzünk csak vissza 2010-re

A **Nemzeti Együttműködés Nyilatkozata** egy, az Országgyűlés által **2010. június 14-én** elfogadott nyilatkozat, amely a 2010-es magyarországi országgyűlési választásokat forradalomnak nevezi, és azt állítja, hogy a negyven éven át tartó kommunista uralom után a rendszerváltást követő húsz év politikai paktumai, lelki és gazdasági válsága következett. Kinyilvánítja, hogy 2010 áprilisában új társadalmi szerződés született, amelyben a magyarok egy új rendszer, a Nemzeti Együttműködés Rendszere megalapítása mellett döntöttek. Kiemeli, hogy a határon túli magyarság része ennek a rendszernek.



# Hogyan határozzuk meg az irányt?

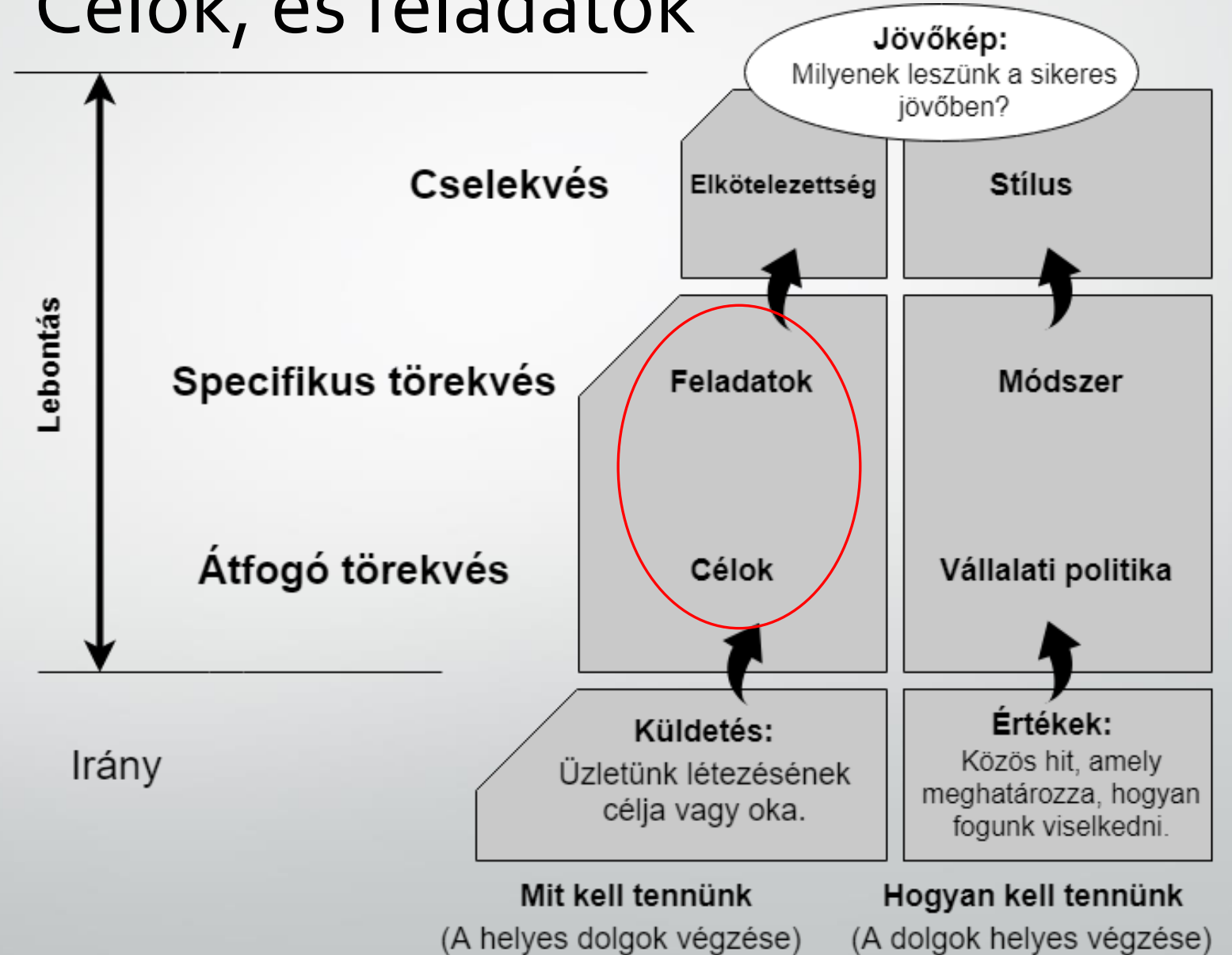


# Hogyan határozzuk meg a vállalati iránymutatás-nyilatkozatot?

Ha mi vagyunk a vezetők:

- Vegyük figyelembe az elsődleges tapasztalatainkat (minél régebben dolgozunk itt, annál összetettebb)
- Írjuk le gondolatainkat a nap folyamán.
- Vonjuk be munkatársainkat, partnereket (beszélgessünk)
- Kezdeményezzünk olyan beszélgetéseket, ahova a beszélgető partner is felkészülve jön.
- Készíts vázlatot és módosíts (folyamatosan rendezzük az információkat)

# Célok, és feladatok



# Célok, és feladatok

- Vezetőknek tovább kell lépni → nyilatkozatokat mérhető célokká kell alakítani.
- CÉL meghatározza: mit kell elérni tartós erőfeszítéssel, hosszú távon.
- FELADATOK írják elő: mit kell elérni bizonyos időtartam alatt.

MINTA egy Cél meghatározásra:

## 1. Javítjuk a vevő igényeinek kielégítését minőségi szállítással és szolgáltatással

- A vevői panaszok számának csökkentése
- Kapacitás szinten tartása a vevői igények jelenlegi, és jövőbeni kiszolgálására.
- Szervizmunka hiányosságait szorítsuk alacsony szintre.

} Magyarázó-  
szakaszok nem  
tévesztendőek  
össze a  
feladatokkal.



# Feladatok meghatározása ( ÖT kritérium )

1. A feladatok legyenek határozottak és részletesek
2. A feladatok teljesítményt, és eredményeket írjanak le (ne tevékenységet, vagy magatartást)
3. A feladatok legyenek mérhetőek (számszerűsíthetőek)
4. A feladatoknak legyen időkeretük, és határidejük
5. A feladatok kihívóak, de azért elérhetőek más szervezet eredményétől függetlenül

# Példák, FELADATOK meghatározásához

<b>Rossz feladat meghatározás</b>	<b>Feladatunk a profit maximumra emelése</b>
Megjegyzés	Mennyi a maximum? Az állítás nem mérhető. Nincsen konkrét határérték.
Javított feladat:	Összes profitunk ebben a pénzügyi évben 20 millió Ft lesz.

<b>Rossz feladat meghatározás</b>	<b>Feladatunk a jövő évre, hogy propagandaköltségeinket 15%-kal emeljük.</b>
Megjegyzés	A propaganda egy tevékenység, és nem eredmény. A valódi cél az az eredmény, amit a többletpropagandával el kíván érni.
Javított feladat:	Feladatunk, piaci részesedésünk 8%-ról 10%-ra emelése propagandaköltségek 15%-os növelésével.

# Minden marketing könyvben benne van:

- A VEZETŐK helyes dolgot tesznek, a MENEDZSEREK pedig a dolgot helyesen teszik.
- Amerikaiakra mondják:  
nem fordítanak elég figyelmet arra, hogy a helyes dolgokat tegyék,  
de túl sok gondot fordítanak arra, hogy a dolgokat helyesen tegyék.

Az, hogy mit teszünk és hogy hogyan tesszük,  
egyformán fontos.



Köszönöm figyelmet....