



# IT-Változásmenedzsment

Takács Gábor

# Mai előadás tartalma...

- **Szervezeti kultúra:**  
alapelemek és alapelvek;  
a vállalati értelem és kultúra szerepe.  
jellemzői, jelentősége, tényezői  
szintjei, alapelemei, modellek
- **Tudásmenedzsment**  
aspektusai, tudásvagyon, tudásszintek,  
szervezeti tudás, technikai tudás  
alapfolyamatok, eszközök

## A szervezeti kultúráról...

*„Lehet elfogadni egy vállalat, illetve szervezet kultúráját vagy törekedni annak megváltoztatására, egyvalamit azonban nem lehet: figyelmen kívül hagyni. Akaratunktól függetlenül létezik, akár akarjuk, akár nem.”*

# Vállalati/szervezeti kultúra

Lehet:

- Pezsgő
- Bürokratikus
- Stagnáló

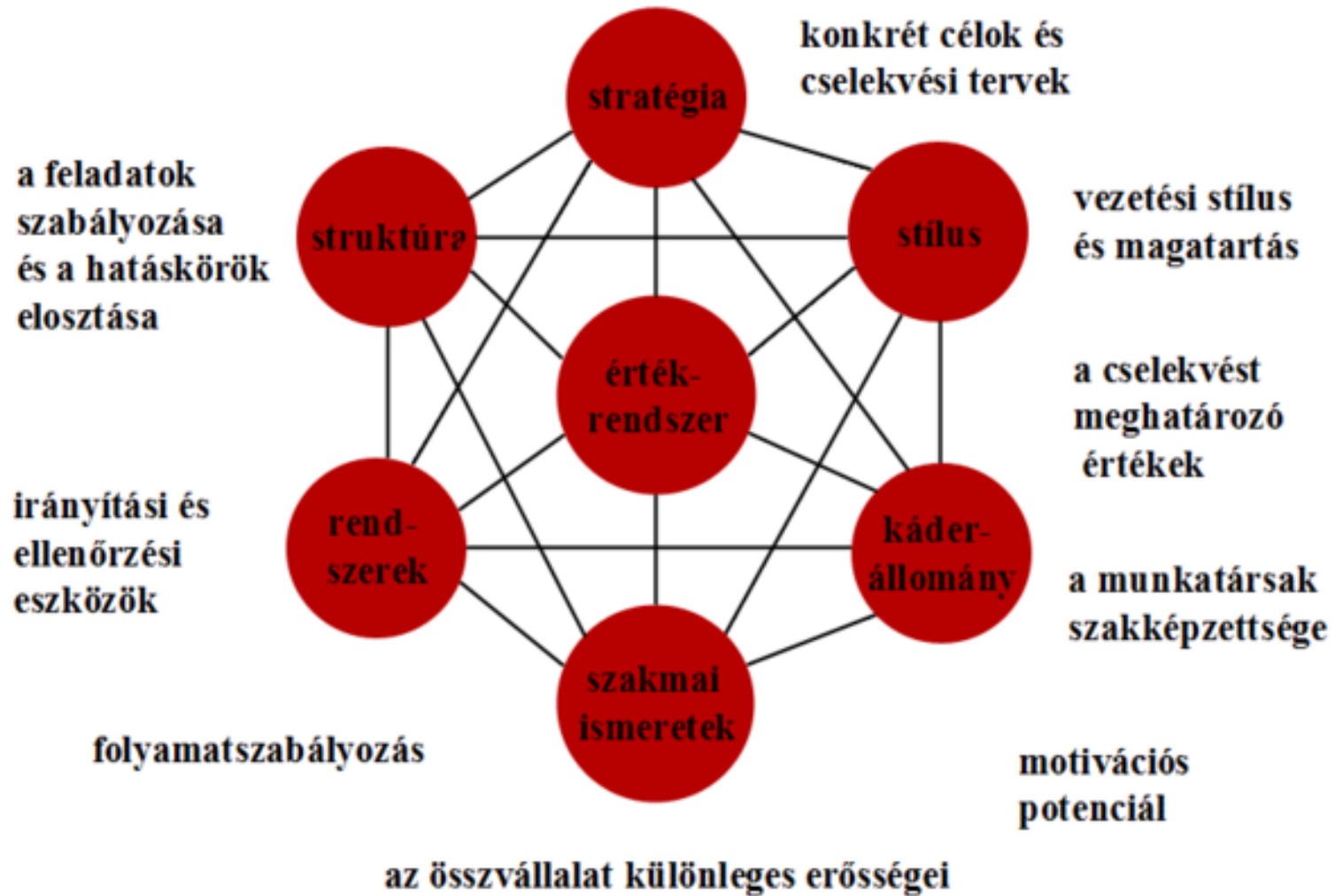
Az egyén, és a közösség teljesítménye kölcsönhatásban van.

Az egyén és a közösség működésében a szervezeti kultúra meghatározó

# A szervezeti kultúra szerkezete

- *Gazdasági környezet*
- *Értékek*
- *Hősök*
- *Ceremóniák és szertartások*
- *Kulturális hálózat*

# Alkalmazottak vezetése: McKinsey-féle 7S modell



# Kemény tényezők

## *Stratégia / Struktúra / Rendszerek*

***Kemény tényezőknek*** nevezzük azokat, amelyek kidolgozására, kezelésére léteznek számszerűsíthető módszerek, modellek, vezetői eszközök. Megfelelő szintű meglétük alapvető fontosságú a vállalat számára.

Ezek azonban a versenyben a kötelező belépőt jelentik és kevésbé jelentenek igazi versenyelőnyt.

# Lágy tényezők

Szakmai ismeretek / Személyi állomány / Vezetési stílus / Értékrend

**A lágy tényezők** szerepe kiemelkedő a szervezet kultúrájának alakulásában.

Ezek által lehet más a vállalat, mint versenytársai. Ezen négy tényező kombinációja teheti igazán egyedivé a kultúrát. Sok esetben – a japán cégeknél feltétlenül – ezek jelentették a versenyelőnyt. A lágy tényezők (és kombinációjuk) ugyanis nem írható le modellekkel és nem vásárolható meg szoftveresen. Másolni sem könnyű, hiszen ezen tényezők a szervezet tagjainak fejében léteznek.



# Vállalati/szervezeti kultúra

A szervezetek tagjai által elfogadott:

- értékek
- szabályok
- Hiedelmek

Népszerű megfogalmazás szerint a kultúra nem más mint „*a ragasztó, ami összetartja a vállalatot.*”  
(*The glue that bonds the company together.*)

# Stratégiai menedzsment

A nemzeti kultúrák ismerete és a különböző háttérű szervezeti kultúrák ismerete két szempontból is elengedhetetlen:

- az a vállalkozás, amelyik **stratégiáját nem képes a szervezet kultúrájával harmonizálni**, mérsékelt sikerre számíthat
- másrészt az a cég, aki külföldi partnerekkel kerül kapcsolatba, és **nem érti meg az adott ország kultúráját**, versenyhátrányra számíthat.

A minőségirányítás témakörében meg kell említeni a **stratégiai menedzsmentet**, aminek egyik meghatározó eleme a vállalati kultúra.

# Vállalati/szervezeti kultúra

Utóbbi évtizedekben vált nyilvánossá...

- a megfelelő (szervezet felé lojális, és a munka jól végzése az érdeke) munkaerő alkalmazásából lehet a legjobban profitálni.
- Minden más csökkentése a minőség romlásához vezethet.

A vállalati kultúra számos társadalom és magatartástudomány szisztematikus integrációjához járul hozzá..

- Vállalati/szervezeti kultúra fontosságára a japán vállalatok sikerei irányították rá a figyelmet.
- A szervezetelmélet az 1970-es években kezdett figyelmet fordítani a kulturális tényezők szervezetek működésében gyakorolt hatására.

# Mi is az a vállalati/szervezeti kultúra?

1..)

Azon hitek, és értékek együttese, amelyeket az egyes vállalatok dolgozói, átörökítenek egymásra

( 5 majomkísérlet )

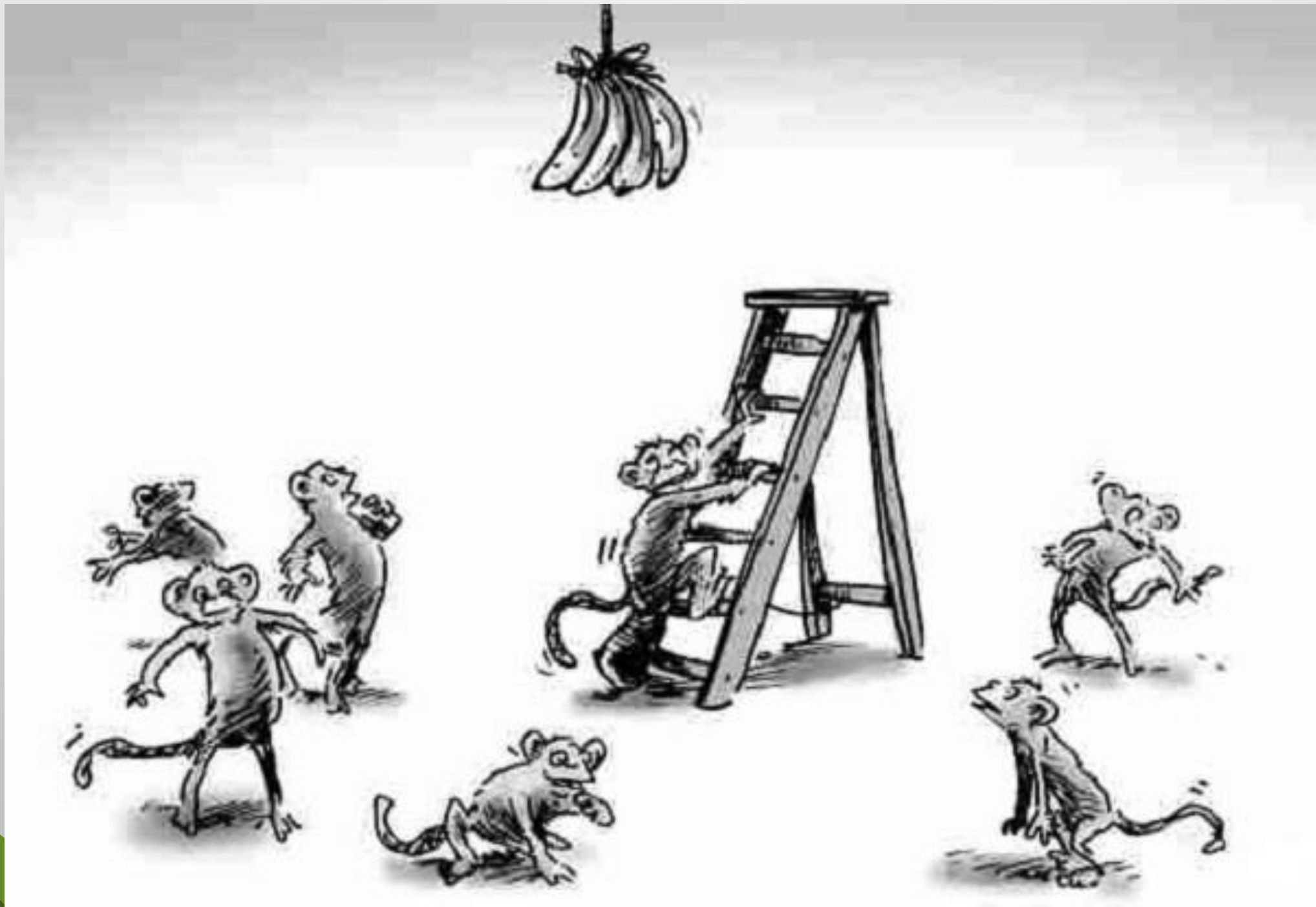
Ezek az értékek viselkedési formákat is meghatároznak, vagyis azt, hogy mi tekinthető elfogadható magatartásnak az egyes beosztásokban, de ezek nehezen mérhetőek....

2.)

A vállalati kultúra a következő alapelemekből épül fel:

- A dolgozók magatartása a felmerülő problémákkal kapcsolatban.
- A szervezeti tagok részvételének mértéke a vállalati problémák megoldásában...
- A tagok közötti kapcsolat és kommunikáció mélysége...

A vállalati kultúra nem más, mint „játékszabály”, amit az újonnan belépőknek el kell fogadniuk.



## Szakirodalmi definíció:

A vállalati kultúrát úgy lehet fogalmilag meghatározni, hogy az nem más, mint **az alkalmazottak** – vállalatukkal kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékeinek, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége. (B. Buchowincz)

# Szakirodalmi definíció:

„A szervezeti kultúra alatt a szervezetben megjelenő értékek, attitűdök, szokások, vélekedések, hiedelmek összefüggő rendszerét értjük, amelynek közvetve és közvetetten tapasztalható részei vannak. A szervezeti kultúra hat a szervezeti tagok viselkedésére, attitűdjeire, mivel alakítja a szervezet atmoszféráját, hogy hogyan bánik tagjaival, céljaival, környezetével és ezáltal befolyásolja a szervezet eredményességét, a változásokhoz való alkalmazkodó képességét.” (Kovács, 2005)

## Célja:

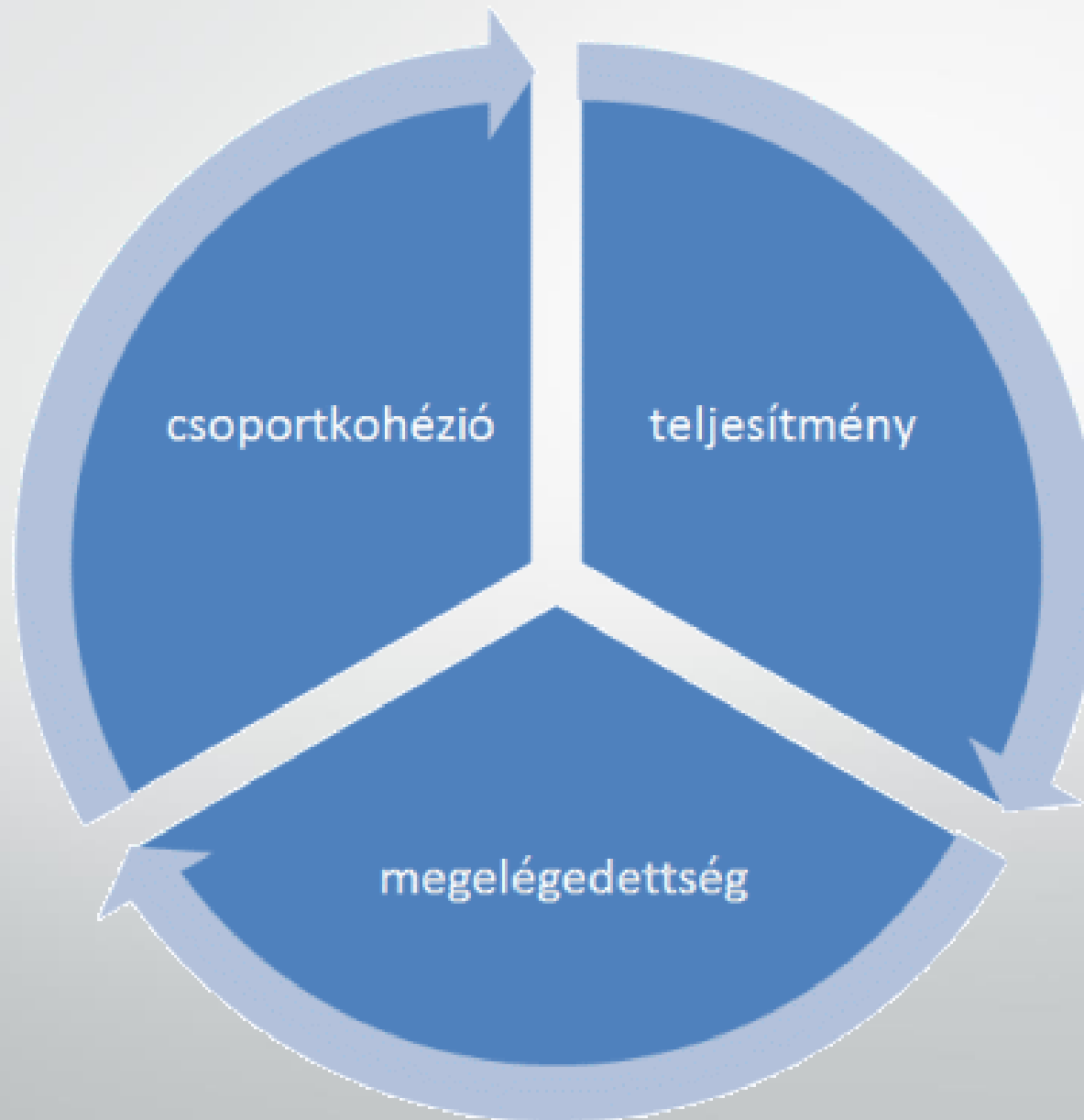
- belső integráció megteremtése, a
- külső alkalmazkodás támogatása és a
- szervezeti tagok bizonytalanságának csökkentése.

# Szervezeti kultúra jellemzői

Általánosan érvényesülő	A közösség által elfogadott	A vezetésben érvényesülő
elvek hitek elképzelések szokások hagyományok	értékek értékrend kapcsolat- rendszer lojalitás viselkedési normák	stílus gondolkodásmód megközelítések eljárások empátia



# Vállalati kultúra – bizalom - csoportkohézió



# Erős szervezeti kultúra

Következményei:

- befolyásolja, fokozza a szervezet céljaival való azonosulást,
- emeli a teljesítményt, motiváló erejű a tagok számára,
- hatékonyabban használja fel múltbeli tapasztalatait, vagyis fokozott tanulási kompetenciát eredményez,
- a közösen osztott értékek segítenek mind a cél meghatározásában, mind a célelérés módjának kiválasztásában



# Szervezeti kultúra jelentősége

Kulcskérdés → a turbulens változásokhoz való rugalmas alkalmazkodás

Az ember → a változásokhoz való alkalmazkodás kulcsa, a birtokában lévő szellemi tőkével, és annak hatékony működtetésével.

A végtermék → minőségében realizálódik a szervezetben dolgozók egyéni képessége, együttműködési készsége, kreativitásának foga. Benne jelennek meg a szervezetben uralkodó értékek.

Vállalati kultúra → az egyik leghatékonyabb megoldás a dolgozók elkötelezettségének és lelkesedésének felkeltéséhez

# Vállalati kultúra tényezői:

1. mindenki által elfogadott értékek létezése
2. a vállalaton belüli hatalom, döntési jog és státuszok elosztása
3. teljesítmény értékelése
4. a szervezeti tagok közötti kapcsolatok befolyásolása

Meg kell különböztetnünk:

- uralkodó nézeteket (ritkán változnak, erre épül a vállalati stratégia)
- napi értékeket (könnyen változnak helyzeteknek megfelelően)  
(Pl: AUDI - ETO)

# Vállalati kultúra építőkövei

1. Munkakörrel, szervezettel való azonosulás
2. Egyén-, vagy csoportközpontúság  
Individualizmus - kollektívizmus
3. Humán orientáció  
döntések emberekre gyakorolt következményei
4. Belső összefüggés
5. Erős, vagy gyenge kontroll
6. Kockázatvállalás

# Vállalati kultúra építőkövei

7. Teljesítmény (jutalmak?)

8. Konfliktustűrés (véleménynyilvánítás)

9. Cél (eredmény) – eszköz (folyamat)

10. Nyílt-zárt rendszer  
(külső környezet figyelembevétele?)

11. Rövid vs. Hosszú távú időorientáció

# Szervezeti kultúra megközelítései

1. Integrációs megközelítés  
(egyéni viselkedés korlátok között)
2. Differenciációs megközelítés  
(egyéni, és csoport érdek egymással ellentétben)
3. Fragmentációs megközelítés  
(alulról irányított kultúra)

Jellemzők	Integrációs megközelítés	Differenciációs megközelítés	Fragmentációs megközelítés
A konszenzus jellege	Az egész szervezetre kiterjedő	Konszenzus csak a szubkultúrák szintjén	A nézetek sokfélesége (nincs konszenzus)
A megnyilvánulások jellege	Konzisztencia	Inkonzisztencia	Komplexitás: nem egyértelműen konzisztens vagy inkonzisztens
A kétségesség kezelése	Kizárja	A szubkultúrákon kívülre helyezi	A kétségességre összpontosít
Ki alakítja a kultúrát?	Elsősorban a vezetők/alapítók	Elsősorban a csoportok	Elsősorban az egyének

A szervezeti kultúra összetartja az embereket, ugyanakkor az egyéni viselkedéseket korlátok közé szorítja.

# A szervezeti kultúra szintjei

**Megfigyelhető elemek:** ceremóniák, történetek, szakzsargon, szimbólumok, ruha,, stb.



**Láthatatlan elemek:**  
Értékek, felvetések, hiedelmek,  
érzések, attitűdök



# Vállalati/szervezeti kultúra 5 alapeleme:

- 1. Munkahelyi környezet** fizikai tér (pl. prezi iroda)
- 2. Értékek, amelyeket valamennyi beosztott képvisel**  
(hozott, tanult értékek)
- 3. Példaképek** (Igaz emberekről szóló történetek, stb.)
- 4. Ünnepek, rendezvények**  
(diplomaosztó, nyugdíjas búcsúztató, stb.)
- 5. Kommunikáció amellyel a kultúra terjed**  
(hogyan szólítjuk meg egymást, tegező, magázódó.  
Milyen gesztusok vannak, Pl.: katonák)

# Vállalati/szervezeti kultúra modellek

- Handy-féle kultúrák
- Quinn-féle kultúrák
- Schein-féle kultúrák
- Hofstede regionális kultúrái

# 1. Handy-féle kultúrák

- **Hatalomkultúra**

Egy központi vezető, kevés szabály, kis bürokrácia, kis szervezetre jellemző

- **Szerepkultúra**

A munkakör fontosabb mint a személy, Bürokratikus, vannak ügyrendek, hatáskörök. A felső vezetés koordinál.

A hatalom pozícióhoz kapcsolódik. Nagy szervezetre jellemző.

- **Feladatcultúra**

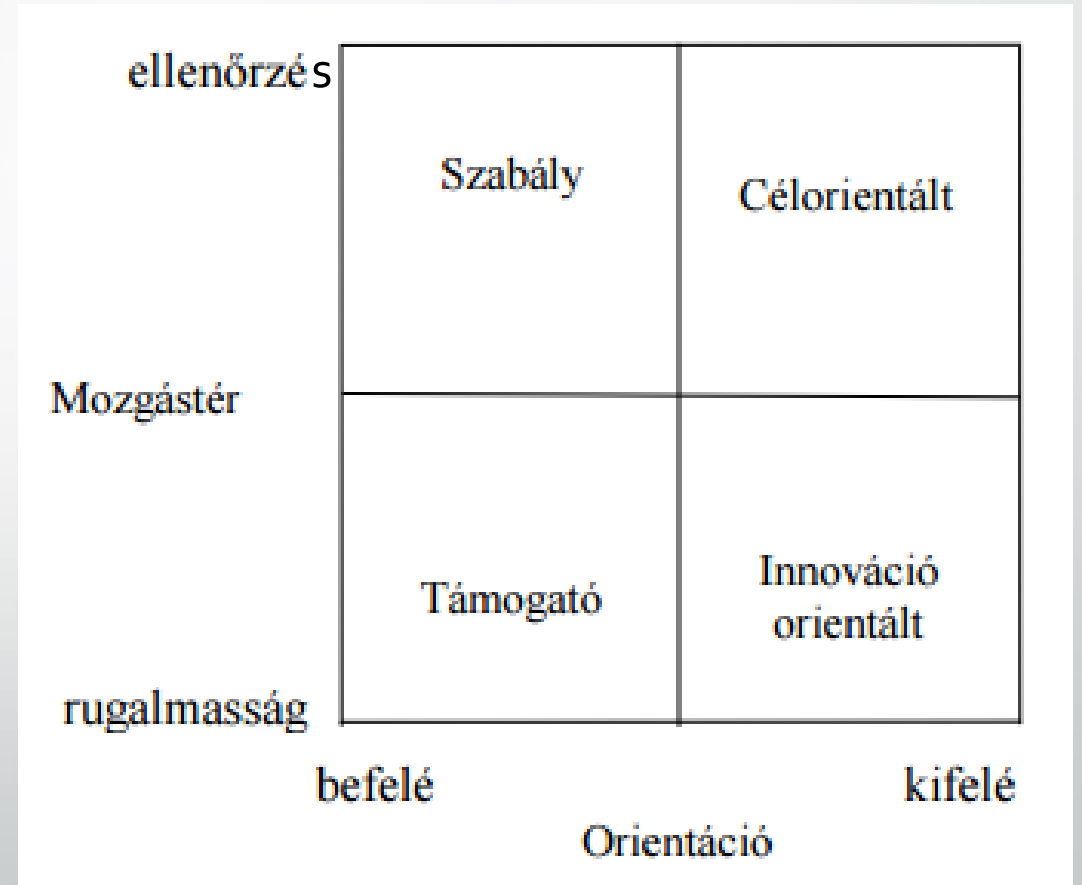
A munka elvégzése fontosabb. A hatalom megosztott. Értékelés teljesítmény alapján.

- **Személyiségkultúra**

központi alakja a szaktudással rendelkező személy.  
Pl.: ügyvédi irodák, auditálós cégek...

## 2. Quinn-féle csoportosítás

- Támogató kultúra
- Szabályorientált kultúra
- Célorientált kultúra
- Innováció kultúra



# 3. Schein-féle kultúrák

Többszintű kultúra:

← Artifact (tárgyasult dolgok)



← Értékek:

← Tanult értékek



← Alapvető értékek

felmérésükre interjút használhat a kutató

Vizsgálati lépések:

1. lépés:  
Meghatározni a szervezet tagjait.
2. lépés:  
definiálni a kultúra elemeit
3. lépés:  
megvizsgálni, hogy ezek milyen problémák megoldásai során alakultak ki.

## 4. Hofstede regionális kultúrái

Modell lényege:

3 szintet különböztet meg:

általános, közösségi, egyéni

- általános: értékrendszereket tartalmaz
- közösségi: egy külön csoportra jellemző
- egyéni: részben tanult, és részben öröklődik

# Funkcionális kultúra

## STRATÉGIA

- Növekvő megbízhatóság és hatékonyság
- Csökkenő változékonyság, költség

## STRUKTÚRA

- Funkcionális specifikumok
- Párhuzamosan dolgozó teamek

## EMBEREK

- Hatékony munkavégzés
- Személyek illesztése a munkakörökhöz

Funkció



Példa:

- Procter & Gamble
- A „rég” IBM

## KOMMUNIKÁCIÓ

Saját területen belül  
Általában felülről lefelé

## MÉRÉS

- Mennyiségi irányvonal
- Megtérülés (eszköz)
- Volumen, értékesítés

## BÉREZÉS, JUTALMAZÁS

Munkakör értéke alapján  
Karrierutak  
Tehetségek fejlesztése

# Folyamat kultúra

## STRATÉGIA

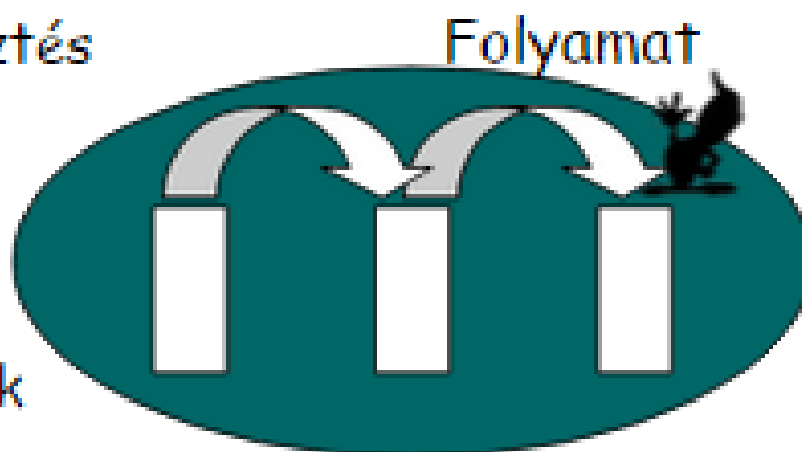
- A „rést” célozni
- Folyamatos fejlesztés
- Vevőközpontúság

## STRUKTÚRA

- Összetett funkciók
- Állandó teamek
- A team-munka domináns

## EMBEREK

- Személy+munkakör=**SZEREP**
- Folyamat- és csoporthatékonyság
- Hatásos példák



Példa:

- McDonald's

## KOMMUNIKÁCIÓ

Saját területen belül  
Általában felülről lefelé

## MÉRÉS

- Műveleti vagy minőségi mérés
- Vevői megelégedés
- Hozzáadott érték

## BÉREZÉS, JUTALMAZÁS

Munkakör alapján és személynek  
Méltányosságon alapul  
Részesezés



# Projekt kultúra

## STRATÉGIA

- Testreszabott megoldások
- Nagy méretű, kevés termék/szolgáltatás

## KOMMUNIKÁCIÓ

Szükség alapján  
Csoportcélok  
Független és közös döntéshozatal

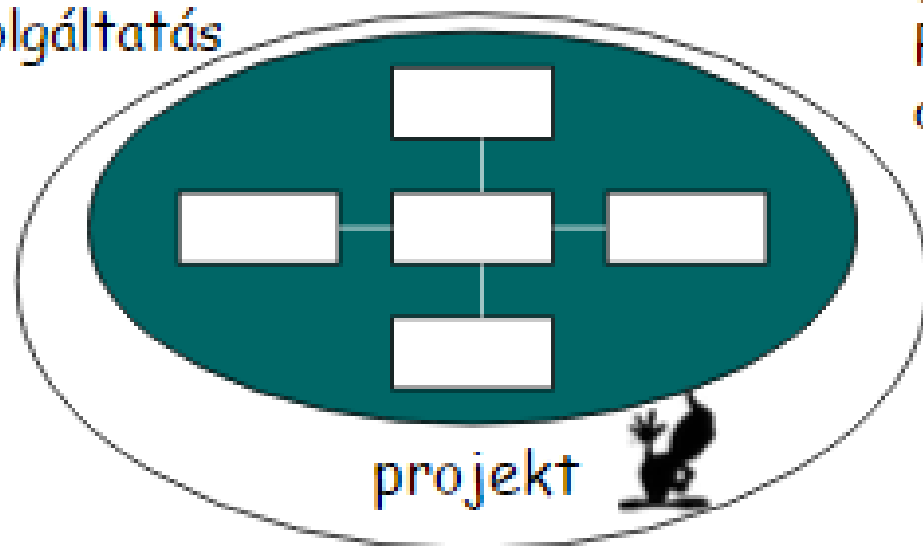
## STRUKTÚRA

• Szakterületek összekeveredése

- Projektekre alakult teamek
- Just-in-time gyakorlat
- Projektekre igénybevett szakemberek

## EMBEREK

- Gyakorlat- és képességalapú kiválasztás
- Emberi hatékonyság
- Gyakorlat dominál



Példa:

- GE
- Microsoft

## MÉRÉS

- Projekt végeredménye
- Eredmények

## BÉREZÉS, JUTALMAZÁS

Piacfüggő  
Projektekre igénybevett szakemberek  
Anyagi és nem anyagi ösztönzés  
Piaci prioritások

# Hálózat kultúra

## STRATÉGIA

- Piacbefolyásolás
- Egyedi megoldások
- Egyedi kombinációk

## STRUKTÚRA

- Virtuális felépítés
- Koordinált tevékenységek
- A határok eltűnnek

## EMBEREK

- Individuumok, sztárok
- Önmegvalósítás
- Egyénfüggő



Példa:

- Befektetési bankok
- Tanácsadó cégek
- Szórakoztató üzlet

## KOMMUNIKÁCIÓ

Centralizált koordináció  
Tudásalapú

## MÉRÉS

- Összteljesítmény
- Megtérülések

## BÉREZÉS, JUTALMAZÁS

Hosszútávú ösztönzők  
Résztulajdonosi rendszer

# Kultúra problémák

## **Akadályozza a változást:**

- Akadályozza az új-más felfogású munkatársak felvételét
- Akadályozza cégek egyesülését

# Etikus üzleti kultúra létrehozása

**Mit tehet a menedzsment azért,  
hogy ez emberek etikusan viselkedjenek?**

- Modellértékű viselkedés
- Közöljék az etikai alapelveket, üzleti célokat, stb.
- Képezzék az embereket.
- Egyértelműen büntessék az etikátlan cselekedeteket, és jutalmazzák az etikusokat.
- Legyenek biztonsági mechanizmusok (tanácsadók, bizottságok.)



# TUDÁSMENEDZSMENT

# Szervezetfejlesztés aspektusai

- Teljesítménymenedzsment
- Folyamatoptimalizálás
- Tudásmenedzsment
- Minőségirányítás
- Változáskezelés

# Tudásmenedzsment

Stratégiai cél a szervezeti tudás kiaknázásának és a szervezetfejlesztés motorjának számító szervezeti kultúra kialakításának hatékonyabbá tétele.

- Tudásvagyon
- Tudás → legfontosabb szervezeti tőke
- Modern információs eszközök jó keretet adnak a tudás hasznosításához.
- Tudás szervezés, menedzselés
- Meglévő tudásból újat létrehozni

Mindez szoros kölcsönhatásban van a szervezeti kultúrával, az együttműködés és bizalom légkörének kialakulásával.

# Tudásmenedzsment

**A szervezeti tudással kapcsolatos tevékenységek ellátásával a tudásmenedzsment foglalkozik.**

Az első lépés a tudás felismerése, azaz tudni, hogy milyen jellegű tudással rendelkezik az adott szervezet: jel – adat – információ - tudás



# Fogalomtisztázás

- A **jelek** összefüggés nélküli adatelemek, amelyek összességükben jelkészletet alkotnak. A jelekből épülnek fel az adatok
- **Adatok** amelyek az eseményekkel kapcsolatos objektív tények összessége.
- Az **információ** kontextusba rendezett, értelmezett adat, amelyek számunkra ismert fogalmak tényeit tartalmazzák.
- A **tudás** a felhasznált információ. Az információból keletkezik, akkor válik az információ tudássá, amikor felhasználják.

# Tudás definiálása

Thomas H. Davenport és Laurence Prusak  
vezető tudásmenedzsment szakértők meghatározása:

„A tudás körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul. A vállalatok nemcsak dokumentumokban és leltárakban őrzik azt, hanem a szervezeti rutin részeként az eljárásokban, gyakorlati tevékenységekben és normákban beágyazódva is jelen van.”

# Tudás szintjei

## 1. Személyes tudás

- Tacit tudás
- Explicit tudás

## 2. Szervezeti tudás

magában foglalja a szakértelmet, készségeket, értékeket, forrása a kommunikáció. Szervezeti közös tudásnak számítanak a folyamatok, normák is.

# Tudásmenedzsment két fő iránya

## **Szervezeti és humán tudás:**

- információs rendszerekből kinyerhető információhalmaz, és

## **Technikai, informatikai tudás:**

- folyamatok, szakértelem, képességek, tapasztalatok összessége.

# Tudásmenedzsment alapfolyamata

## **Tudás azonosítása:**

meglévő információkat, folyamatokat térképez  
eredménye valamiféle tudáskatalógus, pl. tudástérkép

## **Tudásszervezés:**

tudás megszerzésére fókuszál, célja a hiányzó ismeretek pótlása

## **Tudásfejlesztés:**

célja az ismeretek megnövelése, amelyhez elérhetővé kell tenni a tudást, valamint a befogadásnak is meg kell történnie

## **Tudás megőrzése:**

egy már megszerzett tudás a jövőben is a szervezet rendelkezésére állhasson

# Tudásmenedzsment eszközei

A tudásmenedzsment eszközei három területre oszthatóak:

- **általános tényezők**  
az elektronikus levelezés, elektronikus munkatervezés, képesség leltár, dokumentumkezelés, kereső rendszerek, információ megosztó programok
- **információs technológiák**  
adattárházak, adatbázisok, Internet, Intranet felületek
- **emberi tényezők**  
a szervezet tanulásának segítése, a tudás tervezése, menedzselése, kapcsolattartás, a tudás felmérése. A tudásmegosztás humán feltételei a szervezeti kultúrában gyökereznek

# Zárszó

A szervezeti kultúra nem varázslat, aminek a kialakulására számítani lehet, hanem az emberek által tudatosan, rendszerszemlélettel kialakított és elfogadott elképzelések, értékek, hitek összessége.

A szervezeti kultúra a piaci versenyben nagyon jelentős sikertényező.

A szervezeti, és a nemzeti kultúra szoros kapcsolatban áll egymással.

**Mindig gondoljunk a jéghegy modellre,  
ahol vannak látható, és láthatatlantényezők**