



**KAPOSVÁRI
ZSUZSANNA**

gazdasági főosztályvezető
FEJÉRVÍZ ZRT.

kaposvarizs@fejerviz.hu

KIVONAT Talán soha nem volt annyira jelentőségteljes a változáskezelés, mint napjainkban. A szervezetek minden résztvevője érzékeli a vállalatok nehézségeit, feladatait, kihívásait és változásait is. A változás mindannyiunk életében jelen van, a mai kor szükségszerű velejárója, az egyén életében is sokszor jelentkezik. Egy vállalat életében azonban ez sokkal nagyobb feladat. Több résztvevő mozgatása egy olyan cél érdekében, amelynek nagy része egyénen kívül áll, igen nehéz feladat. Hívjuk segítségül a változásmenedzsmentet mint tudományt, nézzük meg, hogy milyen lehetőségeket kínál, könnyítsük meg az életünket ezen eszközök használatával!

KULCSSZAVAK változás, menedzsment, integráció, kihívások

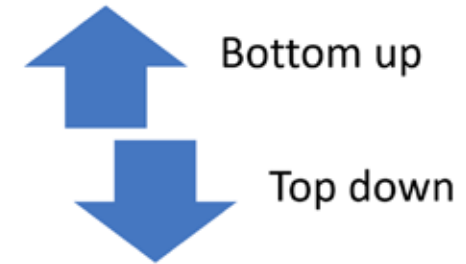
SZOLGÁLTATÓK SZEMÉVEL

Változás. Kényszer vagy lehetőség?

Farkas Ferenc Változásmenedzsment (2004) című könyvében leírja, hogy az emberek a változásokat szeretik halogatni, minél későbbre hagyni. Változtatni nem könnyű, és a „legnagyobb kihívás a menedzsment számára: képesnek lenni a változások vezetésére”. (Farkas 2004) A változás egy út, amely elvezet az újhoz. Lehet kényszerű, lehet célzott, aktív vagy passzív. A szektorunkban jelenleg zajló integráció folyamata is egy változás a cégek életében. A változásmenedzsment tudománya segít megérteni a változás velejáróit, módszereit, és utat mutat a változások sikeres vezetéséhez. A vállalat érintettjei a külső és belső szereplők, mind hatással vannak a működésre. Ha arról beszélünk, hogy makrokörnyezet, akkor a gazdaságot, a politikát vagy a társadalmat értjük alatta. Ha a vállalat mikrokörnyezetét vizsgáljuk, akkor a szállítókat vagy a felhasználókat találjuk meg. Egy változást sok minden előidézhet, például egy felhasználói igény vagy egy jogszabályváltozás, de éppen egy fluktuáció miatti belső átalakítás kényszere is. A változás lehet a vállalaton belülről induló, például egy új rendszer bevetésének szükségessége, de lehet külső tényezőkől eredő, mint – mondjuk – a meglévő számlázási rendszer fejlesztése vízdíjmódosítás miatt.

Az első ábrán a változás kezdeményezésének az iránya látható. A „bottom up” azt jelenti, hogy a változás igénye alulról érkezik, akár a munkavállalók részéről, lehet ez fejlesztési javaslat vagy egy folyamat módosításának igénye. A „top down” egy felülről jövő kényszert jelent. A két irány között nagy különbség a dolgozói elkötelezettség. Az alulról jövő változások esetén az elkötelezettség nagyobb. Az alulról jövő ötletek nyilván jobban motiválják a kollégákat, közelebb érzik magukhoz a változás szükségességét, mint amikor felülről mondják meg, hogy mit kell másképp csinálni.

A változás kezdeményezésének az iránya



Forrás: saját szerkesztés

http://www.jgypk.hu/tamop15e/tananyag.html/Menedzsment_alapjai/152_kotter_modelleje.html alapján

A változáskezelésnél figyelembe kell vennünk a változás dinamikáját, melynek a jelentől a jövőig tartó folyamatában az alábbi állapotok jelentkeznek: elutasítás, ellenállás, fordulópont, elfogadás, elköteleződés. (Dr. Belényesi 2014)

Ezen görbe megismerésével jobban megérthetjük a bennünk zajló folyamatokat vagy a dolgozók reakcióját. A kezdeti elutasítás és ellenállás természetes reakció, melyet egy fordulópont követ, amely során megértésre kerül a változás lényege, ezt követi az elfogadás és végül az elköteleződés. A változáskezelés nem csak és kizárólag szervezeti változásokra értendő, hiszen az életünk minden területén élünk át változásokat a legapróbbtól a legnagyobb és legnehezebb eseményekig. Amennyiben figyelembe vesszük a változás fázisait, egy szervezet életében hatékonyabban és könnyebben hajthatjuk végre a módosításokat, vezethetjük be az új dolgokat, szabályokat.

A változás kezelése történhet szervezetenként helyileg vagy központilag. Farkas (2004) szerint a központilag irányított változáskezelés **előnyei:**
– méretgazdaságosság,

- egyéni és szervezeti képességek fejlesztése,
- standardizáció;

hátrányai:

- kevésbé rugalmas,
- a költségek ellenőrzése nehézkes,
- az egységek elkötelezettsége alacsonyabb.

A helyi változáskezelésnél

- az érintettek részvétele mélyebb,
- változó standardok vannak,
- magasabb költségek jelennek meg. (Farkas 2004)

Térjünk most át a változás kezelésének gyakorlati módszereire! A változáskezelés egyik lehetséges módszere Kotter modellje (1999), melyben a kis lépések politikájával és a gyors sikerekkel az eredmények a külső szemlélők számára is látványosak.

A modell lényege, hogy először a változás szükségességét kell érzékelnie a cégnek. Ezt követően létre kell hozni egy csapa-

tot a változás kezelésére, majd stratégiát kell alkotni. A stratégiában a nagyobb célokat kisebbekre, a kisebb célokat konkrét akciótervekre kell bontani. A változást és a stratégiát kommunikálni kell. A munkatársak egy részét fel kell hatalmazni a cselekvésre, vagyis a kompetens személyeket olyan jogosítványokkal kell ellátni, amelyek felruhazzák arra, hogy bizonyos folyamatokba beavatkozzon, vagy módosítson rajtuk, elősegítve ezzel a változást. Ha megvannak a változás kezelésére felhatalmazott munkavállalók, nincs más hátra, mint a sikerek elérése. Ezek könnyebben mennek, ha elérhető, kisebb méretű célokat tűzünk ki. Amint elértük a sikert, meg kell szilárdítanunk a változást, és be kell építeni a folyamatainkba, intézményesíteni kell. Nagyon fontos a kommunikáció és a sikerek láttatása, valamint megszilárdítása. A felhatalmazás bevonást is jelent, azaz a munkavállalók ezáltal érezhetik magukénak a feladatot – és főként a sikert.

A változás mélypontjait és gördülékenységét segítheti a stratégiai emberierőforrás-menedzsment felhasználása, melyben az egyéni érdekek megerősítése által a vállalatok eljuthatnak a kitűzött célig, az egységes és hatékony működésig. Az emberierőforrás-menedzsment a vállalatirányítás szerves része, mely nélkül a rendelkezésre álló anyagok vagy technológia nem képes a produktum létrehozására. A humán menedzsmentet több tényező is befolyásolja és alakítja, köztük például a jogszabályi háttér vagy a globális gazdaság alakulása. A vállalati belső értékek, a kultúra szerepe szintén jelentőséggel bír, melynek megfigyelése, alakítása és tudatos tervezése véleményem szerint elengedhetetlen a megfelelő emberierőforrás-menedzsment kialakításához. Az emberierőforrás-menedzsment-rendszerek többről szólnak, mint egyszerű tervezés, mélyebb értelmezésük során megjelenik a készségek, képességek rendszere, a motiváció vagy a munkahelyi jóllét kérdése.

Ahogy minden folyamatban, a szervezeti változáskezelésben is lehetnek hibák. A leggyakoribb tényezők, amelyek akadályozzák a helyes változáskezelést:

- bizalomhiány
 - alacsony szintű elköteleződés
 - túl nagy ellenállás
 - kevés kommunikáció
 - rossz problémafeltárás
- (<https://bluebird.hu/valtozasmenedzsment/>)

Természetesen amennyiben egyik vagy másik buktatót érzékeljük, még nem jelenti azt, hogy a változás nem hajtható végre, hiszen a buktatók is fejleszthetők. Figyelnünk kell a kommunikációra, amely egyik kulcseleme a változáskezelésnek, és a helyes problémafeltárára is. A szervezet belső változásainak kezelésénél talán több lehetőség van az alapos problémafeltárára, amely szintén a siker egyik lényegi része.

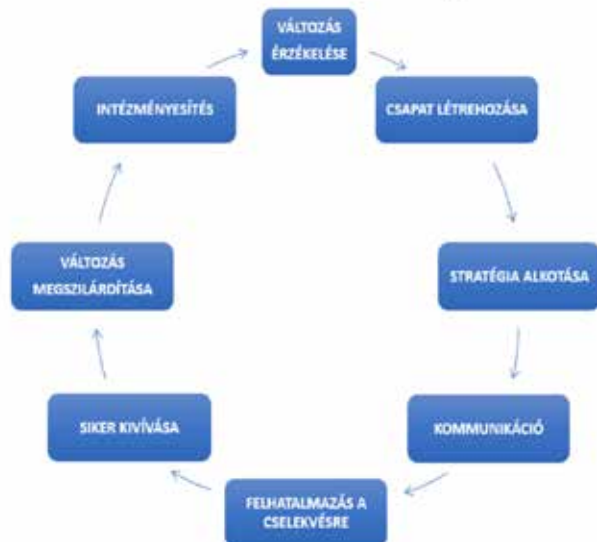
A fentiekből látható, hogy a változáskezelés egy létező módszertan, amely valódi megoldásokat kínál a szervezetek számára az esetleges módosítások, a külső vagy belső indíttatású változások kezelésére. Jelen világunkban a változás mindennapos történet, a szektorra levetítve ez most különösen igaz. Minden olyan lépés, amely segíti a változások gördülékenységét, az egyén szintjén való megértését, az kihat a szervezetre, és az apró sikerek elérése által sokkal egyszerűbbé válik a kezdetben összetettnek tűnő módosulás.

Véleményem szerint a változásokkal érdemes foglalkozni, főként, ha kardinálisak, de a kisebb módosulásokra is érdemes figyelmet fordítani, hiszen az egyszerűbb változások gyorsabb sikereinek láttatása és beépítése egy olyan módszertant sajátít el, amely által a szervezet és az egyén is megtanulja gördülékenyebben kezelni a változásokat.

FORRÁS

Forrás 1.: https://peoplespheres-com.translate.google.com/what-does-modern-hr-look-like/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=hu&_x_tr_hl=hu&_x_tr_pto=sc
https://www-selecthub-com.translate.google.com/hris/hr-trends/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=hu&_x_tr_hl=hu&_x_tr_pto=sc

Kotter változáskezelési modellje



Forrás: saját szerkesztés
http://www.jgypk.hu/tamop15e/tananyag_html/Menedzsment_alapjai/152_kotter_modelije.html alapján

Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kováts, K., Takács, S.: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, 2006, Akadémiai Kiadó.

Fejér T.: *Új HR funkció: generáciomenedzsment*. 2011.

<https://www.hrportal.hu/hr/uj-hr-funkcio-generaciomenedzsment-20110304.html>, letöltés időpontja: 2023. 06. 01.

Farkas F.: *Változásmenedzsment*. Budapest, 2004, Akadémiai Kiadó.

Dr. Belényesi E.: *Változásmenedzsment a közszolgáltatásban*. 2014.

http://real.mtak.hu/82340/1/Valtozasmenedzsment_a_kozszolgaltatasban_u.pdf
letöltés időpontja: 2023. 06. 27.

Szabó-Bálint, B.: *Vezetéstudomány*. Budapest Management Review, XLIX. évf.

2018. 10. szám / ISSN 0133- 0179 DOI: 10.14267/ Vez. tud. 2018. 10. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3729/1/VT_2018n10p85.pdf

Dr. Nagy, A., Tobak, J.: *Vállalati sikertényezők*. Gradus Vol 3, No 1 (2016) 433-437. ISSN 2064-8014

letöltés időpontja: 2021. 11. 02.

http://real.mtak.hu/110397/1/2016_1_ECO_023_Nagy.pdf

http://www.jgypk.hu/tamop15e/tananyag_html/Menedzsment_alapjai/152_kotter_modellje.html letöltés időpontja: 2023. 06. 29.

<https://bluebird.hu/valtozasmenedzsment/> letöltés időpontja: 2023. 08. 17.

AZ ÉV CIKKE

„Év cikke” díjat 2024-ben negyedik alkalommal ítéli oda a MaVíz és a Vízmű Panoráma!

2024-ban két kategóriában:
„Szolgáltatók szemével” és „Ipari újdonság”
kategóriákban

A díjak átadására a Főmérnöki Értekezleten kerül majd sor

A szavazás 2024. elején indul!

Információ és szavazás:

<https://maviz.hu/hirek>

