


# Változásmenedzsment

.





A változásmenedzsment a változások kezelésére használt folyamatok, eszközök és technikák összessége, annak érdekében, hogy a lehető legjobb eredményt érhessük el.

# Felhasznált eredmények, eszköztárak

- Pszichológia
- Szociológia
- Üzleti adminisztráció
- Elméleti közgazdaságtan
- Rendszertervezés
- Rendszerfejlesztés
- Emberi magatartás-tudomány, stb.

# A fejlődés szakaszai

- Taylor (1883)
  - Tudományos vezetéselmélet
    - Rendszeres, módszeres mérések (idő- és mozgástanulmányok)
    - a szervezet üzleti folyamatai
      - Megismerhetőek
      - Mérhetőek
      - Megváltoztatható
      - fejleszhető

# Változás menedzselése

- A szervezet tagjainak ellenállása
- Súlyos probléma
  
- Nem foglalkozik az emberrel
  - Szükségszerű mérnöki és a pszichológiai megközelítés

# Szemléletváltás

- Collins (1996)
  - Kulturális fordulat
  - Japán gazdaság
  - „lággy” tényezők hatékony kezelése
- Integrált szemléletmódú modellek
  - Változások üzleti folyamatszempléletű megközelítése
  - A szervezetek emberei tényezői

# Integrált változásmenedzsment-modell

- Balance Scorecard (BS) szemléletmódja
  - Pénzügyi
  - Működési kiválóság
  - Vevőközpontúság
  - Szervezeti tanulás és növekedés

„A szervezetek tanulási képességének mértéke a jövőben a versenyelőny kizárólagos fenntartó forrásává válhat” Senge (1990)

# A változásmenedzsment mérnöki és pszichológiai megközelítése I.

## Fókusz

- Mérnök
  - Folyamatok, rendszerek struktúrák
- Pszichológus
  - Emberek



# A változásmenedzsment mérnöki és pszichológiai megközelítése II.

## Üzleti gyakorlat, modellek

- Mérnök
  - Üzleti folyamatok újjászervezése (BPR)
  - Teljes körű minőségmenedzsment (TQM)
  - ISO 9000 Minőségbiztosítás
- Pszichológus
  - Emberi erőforrás menedzsment
  - Szervezetfejlesztés

# A változásmenedzsment mérnöki és pszichológiai megközelítése II.

## Kiinduló állapot

- Mérnök
  - Üzleti problémák
  - Üzleti lehetőségek
- Pszichológus
  - Személyi változások
  - Alkalmazotti ellenállás

# A változásmenedzsment mérnöki és pszichológiai megközelítése IV.

## Sikertényezők

- Mérnök
  - Üzleti teljesítmények
  - Pénzügyi mérőszámok
  - Statisztikai mérőszámok
- Pszichológus
  - Elégedettség a munkával
  - Forgalom növekedés
  - Termelékenység-növekedés

# A változásmenedzsment mérnöki és pszichológiai megközelítése V.

## Változás perspektívája

- Mérnök
  - „Végezzük ki a dezertőröket, gyógyítsuk a sebesülteket”
- Pszichológus
  - „Segítsük az egyéneket abban, hogy megértsék, mit jelentenek a változások számukra”

# „Legjobb gyakorlatok”

- Változásmenedzsmentek- modellek alkalmazásának aránya
  - Nem tudom 13%
  - Nem 53%
  - Igen 34%

# Megjelölt modell típusa

- Szakirodalomban fellelhető változásmenedzsment-modell 50%
- Belső szervezeti modell 21%
- Teljesítményértékelési eszközök 15%
- Tanácsadók bevonásával kialakított modell 14%

# A világ három legnépszerűbb modellje (2002, november)

- John Kotter: Változásvezetés
- ProSCI: Változásmenedzsment eszköztár (LaMarsh-i modell), Alkalmazottak Útikalauza a Változásokhoz (ADKAR modell)
- Darryl Connel: Vezetés és a Változások Sebessége

# A változásmenedzsment legfontosabb tényezői a gyakorlatban

- A ProSci benchmarkingjelentése
  - 254 szervezet vizsgálata
  - Az első számú vezetők válaszai alapján
- A változások szakértői
  - Stephen Taylor kutatásai
- A változások Best Practicei
  - Bain&Company
  - A nemzetközi üzleti élet legjelentősebbjeit
  - Összesen 24 vállalatot vizsgált



# A változásmenedzsment legfontosabb tényezői a 21. században

- Konkrét, világos küldetés
- Szervezeti ellenállás kezelése
- Küldő tanácsadók, szakértők bevonása
- Megfelelő kapcsolatrendszer kialakítása a szervezet, az alkalmazottak és a változási folyamat egyes lépései között
- Gyors ütemű, átfogó és radikális változások végrehajtása
- Válsághelyzetben a legkönnyebb változtatások végrehajtása
- Erőskezű és hatalommal bíró vezető a változtatások kezdeményezésére és irányítására

(Forrás: ProSci (1999) Best Practices Report in Change Management)

# Radikális változások irányítása

(Jerome Want 1995)

- Elsőrendű változások
  - A szervezetek környezetével áll kapcsolatban
- Másodrendű változások
  - Alacsonyabb szintről, de még mindig a környezetből
- Harmadrendű változások
  - Mikroszintű változások

# Általános tapasztalatok

(Poór, 2004)

- A tanácsadók jelenléte a változásmenedzselési projekteknél fontos alapelveket hozott létre
- Különböző változásmenedzselési architektúrák, modellek és módszerek jönnek létre  
(Vizsgálatuk – később)