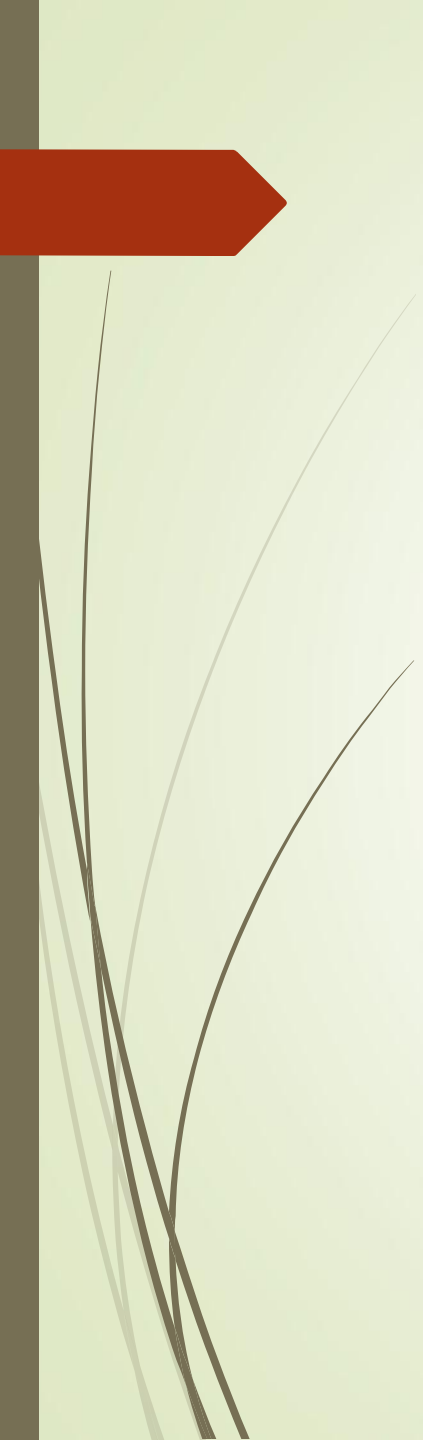




# SZERVEZETFEJLESZTÉS

- 
- A szervezetfejlesztés fogalma az angolszász "Organization Development" {röviden: OD) kifejezésből származik. A tárgynak általános, kötelező erejű meghatározása nincs, a különféle szerzők megfogalmazásai különböző felfogásokat tükröznek.
  - A szervezetfejlesztés nemzetközi szakirodalmában Beckhard meghatározása vált klasszikussá.
  - A meghatározás a következő: "A szervezetfejlesztés 1) tervszerű, 2) a szervezet egészére kiterjedő, 3) felülről szervezett törekvés, amely 4) a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza 5) a szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával."



# Beckhard szerint a hatékony szervezetet az alábbiak jellemzik:

- ▶ Az egész szervezet, annak fontosabb részegységei, valamint az egyének meghatározott célok elérésének és tervek teljesítésének érdekében szervezik meg munkájukat;
- ▶  A szervezeti formák a funkcióhoz igazodnak (az emberi erőforrások megszervezését a probléma, a feladat, a vállalkozás határozza meg);
- ▶  A döntéseket azok hozzák, akik a megfelelő információ birtokában vannak, függetlenül attól, hogy a szervezeti struktúrában hol helyezkednek el;

➤ A vezetők ösztönzési és büntetési rendszere egyaránt tekintetbe veszi

- a rövid távú nyereséget vagy termelési teljesítményt,


- az alárendeltek fejlődését és

- a munkakollektíva megfelelő légkörét;

➤ ☐ Mind vertikálisan, mind horizontálisan viszonylagosan zavartalan a kommunikáció.

➤ Az emberek általában nyíltak és kimondják véleményüket, megosztják egymás között a lényeges tények ismeretét és érzelmeiket;

➤ ☐ Az olyan tevékenységek, amelyek szükségtelenül vezetnek az egyik egyénnél vagy csoportnál nyereséghez, a másikinál pedig veszteséghez, minimálisak. Állandó törekvés érvényesül minden szinten a konfliktusok és a konfliktusos helyzetek olyan kezelésére, hogy ezeket problémamegoldási módszerekkel kezelendő problémáknak tekintsék

- 
- □ A szervezet és egyes alkotórészei egymással és a nagyobb környezettel kölcsönös kapcsolatban álló egységek. A szervezet "nyílt rendszer";
  - □ Fontosnak tartják - és a vezetési stratégia támogatja ezt -, hogy minden személyt vagy egységet a szervezetben segíteni kell integritásának és egyéniségének megőrzése érdekében;
  - □ A szervezet és tagjai "akciókutatói" módszerrel dolgoznak. Általános gyakorlat egy visszacsatolósos mechanizmus beépítése, hogy az egyének és csoportok hasznosítani tudják tapasztalataikat.

A TE SZERVEZETED ILYEN?



# SZERVEZETEKEL SZEMBEN TÁMASZTOTT IGÉNY

- ▶ STABILITÁS
  - ▶ VÁLTOZÁS KÉPESSÉGE
- 

# VÁLTOZÁST KIVÁLTÓ TÉNYEZŐK

- MUNKAERŐ
- TECHNOLÓGIA
- GAZDASÁGI SOKKOK
- VERSENY
- TÁRSADALMI TRENDEK
- VILÁGPOLITIKA

# VÁLTOZÁS TÍPUSOK

	TERVEZETT	VÁRATLAN
BELSŐ		
KÜLSŐ		





# ADAPTÁCIÓS MÓDSZEREK

- REAKTÍV VÁLTOZÁS
- PREAKTÍV VÁLTOZÁS
- PROAKTÍV VÁLTOZÁS

# SZERVEZETI VÁLTOZÁS

A SZERVEZETEK LÉNYEGES JELLEMZŐIBEN BEKÖVETKEZŐ  
VÁLTOZÁS



# A VÁLTOZÁS CÉLJA

TELJESÍTMÉNY JAVÍTÁS



# A VÁLTOZÁS FOLYAMATA

- ELEMZÉS, PROBLÉMÁK FELTÁRÁSA, OKAINAK MEGHATÁROZÁSA (problémafa)
- A SZÜKSÉGES VÁLTOZÁSOKHOZ VEZETŐ TÉNYEZŐK ELEMZÉSE
  - Kinél van ellenállás
  - Kinél van lényeges információ
  - Érintettek viszonya
- VÁLTOZTATÁSI STRATÉGIA ÉS TAKTIKA KIDOLGOZÁSA



# A SZERVEZET ELEMZÉSE

- VAN-E KÜLÖNBSÉG A JELENLEGI ÉS A KÍVÁNATOS HELYZET KÖZÖTT
- PROBLÉMÁK, LEHETŐSÉGEK MEGHATÁROZÁSA (KI TEGYE)
- A PROBLÉMÁK FONTOSSÁGA, MEGOLDÁSUK SÜRGŐSSÉGE
- A SZÜKSÉGES VÁLTOZÁSOK MEGHATÁROZÁSA



# Magic world

- Ki a szervezet vezetője, kik?
- Milyen az államforma
- Kik lakják? Ki a nép? Milyen a kapcsolat közöttük?
- Mi a jelmondata?
- Mi a jövőképe?
- Hogy fog kinézni 5 év múlva?
- Mit mutatnak meg belőle a turistáknak?
- Mi az, amit titkolnak?

Saját szervezet, Miskolc, Budapest, Magyarország

# Problémafa módszer

- Sok a konfliktus a szervezeten belül a különféle generációk között
  - A fiatalok kivándorlása, a fiatal munkavállalók hiánya
  - A szervezetet a kiégés veszélye fenyegeti
- 
- Problémák beazonosítása (okok és következmények)
  - Melyekkel kell és lehet foglalkozni (mozgástér elemzése)
  - Érintettek elemzése (vetélytársak és ellenállók is!)
  - Cselekvési terv (első három lépés) – eszközökkel!
  - Kockázatok és buktatók elemzése




# A MEGVALÓSÍTÁS FOLYAMATÁNAK ELEMZÉSE

- KI ÁLL ELLEN A VÁLTOZÁSOKNAK
- KINÉL VANNAK FONTOS INFORMÁCIÓK
- KINEK A RÉSZVÉTELE NÉLKÜLÖZHETETLEN
- HATALMI KAPCSOLATOK A RÉSZTVEVŐK KÖZÖTT



44 ok, hogy ne változtassunk (Jick, Todd, 1993 in: Farkas, 2005, 192. oldal):

- 1. Korábban már próbáltuk.
- 23. Túl korai még.
- 2. Ez más helyzet.
- 24. Nincs hozzá emberünk.
- 3. Túl költséges.
- 25. Kicsi a költségvetésünk.
- 4. Meghaladja a felelősségünket.
- 26. Ez jó gondolat, de nem praktikus.
- 5. Túl ságosan elfoglaltak vagyunk.
- 27. Gondoljuk meg még egyszer.
- 6. Nem a mi dolgunk.
- 28. A felső vezetés sosem fog ezután menni.
- 7. Túl ságosan radikális a változás.
- 29. Foglaljuk írásba.
- 8. Nincs időnk.
- 30. Hosszú távon veszteséges lesz.
- 9. Nem kapunk elég segítséget.



31. Sosem próbáltuk még.

10. Ehhez túl kicsik vagyunk.

32. Tegyük félre egy időre.

11. Nem elég praktikus a gyakorlati embereknek.

33. Alakítsunk bizottságot.

12. Az emberek soha nem fogják megvenni.

34. Próbálta már ezt valaki?

13. A szakszervezet visítani fog.

35. Amiről Ön beszél, az valójában...

14. Soha nem csináltuk.

36. Lehet, hogy működni fog nálad, de nálam nem

15. Ellene van a szabályzatnak.

37. Az igazgatóság sosem fogja...

16. Túl nagy a rezsiköltsége.

38. Nem gondolod, hogy további vizsgálatok kellenének, mielőtt cselekszünk?

17. Nincs elég önállóságunk.

39. Aludjunk rá egyet. 1

8. Ez túlságosan elefántcsonttorony-szerű.

# ELLENÁLLÁS A VÁLTOZÁSOKKAL SZEMBEN 1.

- ▶ EGYÉNI ELLENÁLLÁS OKAI
  - ▶ SZOKÁSOK
  - ▶ BIZTONSÁG
  - ▶ GAZDASÁGI TÉNYEZŐK
  - ▶ FÉLELEM AZ ISMERETLENTŐL
  - ▶ SZELEKTÍV INFORMÁCIÓ FELDOLGOZÁS

# ELLENÁLLÁS A VÁLTOZÁSOKKAL SZEMBEN 2.

- SZERVEZETI ELLENÁLLÁS OKAI
  - STRUKTURÁLIS TEHETETLENSÉG
  - CSOPORT TEHETETLENSÉG
  - A VÁLTOZÁS FÓKUSZÁNAK KORLÁTOZÁSA
  - SZAKÉRTŐKET FENYEGETŐ VESZÉLY
  - HATALMI KAPCSOLATOKAT FENYEGETŐ VESZÉLY
  - ERŐFORRÁS ELOSZTÁST FENYEGETŐ VESZÉLY



# AZ ELLENÁLLÁS LEKÜZDÉSÉNEK MÓDSZEREI

- OKTATÁS, KOMMUNIKÁCIÓ
- RÉSZVÉTEL
- TÁMOGATÁS, SEGÍTÉS
- TÁRGYALÁS
- MANIPULÁLÁS, KOOPTÁLÁS
- KÉNYSZER



# Változások kudarcai

- Önelégültség
- Kellő hatalommal bíró irányító csapat létrehozásának elmulasztása
- A vízió erejének alábecslése
- A jövőképnek a szükségesnél sokkal gyengébb kommunikálása
- Beletörődés az új jövőkép leblokkolásába
- A rövid távú eredmények elhalasztása
- A győzelem túl korai kihirdetése
- A változások nem épülnek be a vállalati kultúrába („itt a dolgokat így kell intézni...”)



# VÁLTOZTATÁSI STRATÉGIÁK

- INKREMENTÁLIS
  - RADIKÁLIS
- 

# VÁLTOZÁS MENEDZSELÉSI MÓDSZEREK

- TQM
- BUSINESS PROCESS REENGINEERING
- SZERVEZETTERVEZÉS
- SZERVEZETFEJLESZTÉS



Olyan vezetési módszer, amelynek középpontjában az állandó változtatás, állandó megméréstetés, másokhoz hasonlítás és teljesítményjavítás, valamint a minőség áll.



TQM



# A TQM ALAPELVEI

- VEVŐ ÁLTAL MOZGATOTT SZERVEZET
- MEGFELELŐ VEZETÉS (ÉRTÉKTEREMTÉS)
- RÉSZVÉTEL
- FOLYAMATSZEMLELET
- RENDSZERSZEMLELET
- HIBAMEGELŐZÉS
- ÁLLANDÓ JOBBÍTÁS
- TÉNYEKRE ALAPOZOTT DÖNTÉSHOZATAL
- PARTNERSÉG

Olyan változásvezetési módszer, mely radikális, gyors és alapvető változásokat okoz. Az üzleti folyamatok, struktúrák, a vezetési rendszer, az értékrend, a szervezeti kultúra radikális újraszervezését jelenti a teljesítmény növelése, a siker érdekében



# BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Radikális változtatási mód, melynek során a teljesítmény növelése érdekében új struktúrát terveznek, amelyik jobban illik a szervezet környezeti feltételeihez



# SZERVEZETTERVEZÉS

# SZERVEZETFEJLESZTÉS

- A felső vezetés által támogatott és vezetett, hosszú-távú erőfeszítés a szervezet víziójának, empowermentjének, tanulásának, problémamegoldó folyamatainak javítására a szervezeti kultúra folyamatos, együttműködő menedzselésén keresztül, - külön figyelemmel a munkacsoportok és más csoport konfigurációk kultúrájára – felhasználva a tanácsadó-támogató szerepét, az alkalmazott magatartástudomány elméletét és módszereit, beleértve az akciókutatást is

# A SZERVEZETFEJLESZTÉS JELLEMZŐI

- A kultúrára és folyamatokra fordított figyelem
- Együttműködés a vezető és beosztottak között
- Csoportok jelentősége
- Részvétel
- Teljes rendszer változás
- A tanácsadó támogató szerepe
- Tanulni és változni tanulás
- Akciókutatás
- Nyer-nyer megoldások az egyének és szervezet között

# A SIKERES VÁLTOZÁS JELLEMZŐI

- Az érintettek motivációinak megértése
- Az elérendő cél kommunikálása
- Kezdeti sikerek
- Az erőforrások számbavétele
- A hatalom megértése
- Stabilizálás
- Részvétel
- Győztesek bevonása

# TANULÓ SZERVEZETEK 1.

- KÖZÖSEN KIALAKÍTOTT VÍZIÓ
- KOMPLEX, VÁLTOZÓ FOLYAMATOK
- LAPOS, RUGALMAS STRUKTÚRA
- CSOPORTOK, PROJEKTEK
- RÉSZVÉTEL
- NYÍLT, ŐSZINTE KOMMUNIKÁCIÓ
- KÍSÉRLETEZÉS



# TANULÓ SZERVEZETEK 2.

- TELJESÍTMÉNY ORIENTÁLTSAÉG
- KOLLEKTÍV TANULÁS
- TANULNI TANULÁS
- FOLYAMATOS FEJLESZTÉS
- LOJALITÁS
- FÜGGETLENSÉG
- KOMPETENS, ÉRETT, BARÁTSÁGOS TAGOK

# AKCIÓKUTATÁS

- ELŐZETES DIAGNÓZIS
- ADATGYŰJTÉS A KLIENS CSOPORTRÓL
- VISSZAJELZÉS A KLIENSNEK
- ADATOK FELTÁRÁSA, ELEMZÉSE
- AKCIÓTERVEZÉS
- MEGVALÓSÍTÁS
- ADATGYŰJTÉS...




# A SZERVEZETFEJLESZTÉS TUDOMÁNYOS ALAPJA

- Tervezett változás modellek és elméletek
- Rendszerelmélet
- Részvétel és empowerment
- Csoportok és csoportmunka
- Alkalmazott magatartástudomány
- Akciókutatás




# TERVEZETT VÁLTOZÁS MODELLEK ÉS ELMÉLETEK

- KURT LEVIN
- EDGAR SCHEIN
- LIPPITT, WATSON, WESTLEY HÉT-LÉPCSŐS MODELLJE
- KILMAN'S VÁLTOZÁS MODELLJE
- PORAS STREAM ANALÍZISE
- BURKE-LITWIN MODELLJE



A társadalmi befogadás a  
közösségem számára azt  
jelenti, hogy ....





# LEWIN 3 LÉPCSŐS VÁLTOZÁS MODELLJE

- ▶ Kioldasztás
- ▶ Változás
- ▶ Visszafagyasztás

# EDGAR SCHEIN

## TOVÁBBFEJLESZTETT MODELLJE

- Első lépcső, kiolvasztás: Motiváció és hajlandóság (készenlét) teremtés
  - A megerősítés hiányával
  - Bűnösség érzés, vagy aggodalom keltésével
  - Pszichológiai biztonságról való gondoskodással
- Második lépcső, változás tudatos átstrukturálással:
  - Azonosulni az új szerep modellekkel
  - Kutatni a környezetet a tárgyhoz tartozó információkért
- Harmadik lépcső, befagyasztás: Segíteni a klienst, hogy integrálja az új magatartást
  - Személyiségébe és énképébe
  - Lényeges kapcsolataiba

# LIPPITT, WATSON AND WESTLEY HÉT-LÉPCSŐS MODELL

1. A változás iránti szükséglet kifejtése
2. A változásban résztvevők kapcsolatteremtése
3. A kliens szervezet problémájának tisztázása, vagy diagnosztizálása
4. Alternatív utak és célok keresése, célok és cselekvési tervek kidolgozása
5. A cselekvési tervek valódi változási erőfeszítésekké alakítása
6. A változás általánosítása és stabilizálása
7. A befejezés szakasza, amikor megszüntetik a kliens-tanácsadó viszonyt






# RALPH KILMANN MODELLJE (1)

- Öt egymást követő lépés:
  - A program elindítása
  - A probléma diagnosztizálása
  - A csapás (track) kijelölése, ütemezése
  - Megvalósítás
  - Az eredmények értékelése



# RALPH KILMANN MODELLJE (2)

- Öt kritikus beavatkozási pont (track):
  - Kultúra
  - Menedzsment képességek
  - Csoportépítés
  - Stratégia-struktúra
  - Ösztönző rendszerek



# JERRY PORRAS: STREAM ANALÍZIS

- ▶ Négy változó csoport:
  - ▶ Szervezeti berendezkedés
  - ▶ Társadalmi tényezők
  - ▶ Technológia
  - ▶ Fizikai környezet

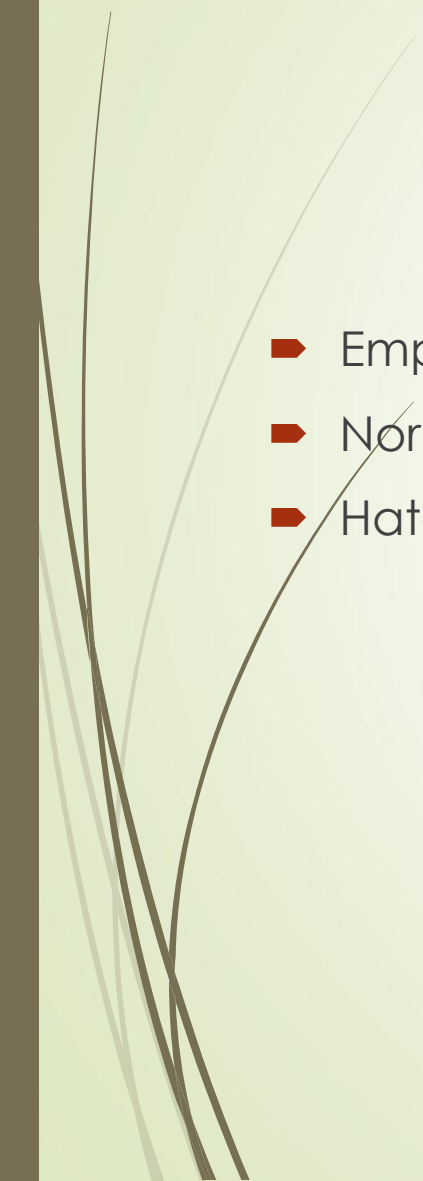


# BURKE – LITWIN MODELLJE

- Elsődleges (first-order) változás – tranzakciós változás
  - Evolúciós, adaptív
- Másodlagos (second-order) változás – transzformációs változás
  - Forradalmi, alapvető



# VÁLTOZTATÁSI STRATÉGIÁK

- ▶ Empirikus-rationális stratégia
  - ▶ Normatív-reedukatív stratégia
  - ▶ Hatalmi-kényszerítő stratégia
- 



# A SZERVEZETFEJLESZTÉS FOLYAMATA

- DIAGNÓZIS
- AKCIÓK: SZERVEZETFEJLESZTÉSI BEAVATKOZÁSOK
- EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE
- PROGRAM MENEDZSELÉS

# DIAGNÓZIS

- Erősségek
- Problémák
- Kihasztnálatlan lehetőségek
- Van-e különbség a kívánatos jövő és a jelenlegi helyzet között

# BECKHARD A DIAGNÓZISRÓL

- Alapvető fontosságú
- Diagnosztizálni kell a rendszert, részrendszert, diádokat, egyéneket
- Diagnosztizálni kell a folyamatokat:
  - Kommunikáció
  - Célkitűzés
  - Döntéshozatal
  - Konfliktus kezelés
  - Főnök-beosztott viszony
  - Technológiai rendszer
  - Vízió meghatározása
  - Szervezeti tanulás



# SIX BOX MODELL (WEISBORD)

- Hat kritikus diagnosztizálendő terület
  - Célok
  - Struktúra
  - Jutalmak
  - Segítő mechanizmusok
  - Kapcsolatok
  - Vezetés
- A formális és informális aspektusok egyaránt fontos elemei a diagnózisnak



# DIAGNOSZTIZÁLÓ MÓDSZEREK RENDSZEREZÉSE (FORDYCE - WEIL)

- Kérdőívek és eszközök
- Interjúk
- Érzékelés (Sensing)
- Szavazás (Polling)
- Kollázsok
- Rajzok
- A szervezet fizikai megjelenítése



# BEAVATKOZÁSOK STRUKTURÁLÁSA

- Fontos emberek ott legyenek
- Tevékenységek problémaorientáltak
- Világos cél és odavezető út
- Esély a sikerre
- Tapasztalati és kognitív tanulás
- Felszabadult légkör kialakítása
- Tanulni tanulás
- Feladatokból és folyamatokból is tanuljanak
- Egyének mint teljes egész kapcsolódjanak  
be



# BEAVATKOZÁSOK KIVÁLASZTÁSA, SORBA ÁLLÍTÁSA (BEER)

- Maximalizáljuk a diagnosztizálás során szerzett adatokat
- Maximalizáljuk a hatékonyságot
- Maximalizáljuk az eredményességet
- Maximalizáljuk a sebességet
- Maximalizáljuk a fontosságot
- Minimalizáljuk a pszichológiai terhelést

# SZERVEZETFEJLESZTÉSI BEAVATKOZÁSOK CSOPORTOSÍTÁSA

- CSOPORT BEAVATKOZÁSOK
- CSOPORTOK KÖZÖTTI ÉS KÍVÜLÁLLÓ SEGÍTSÉGÉVEL TÖRTÉNŐ BÉKÉLTETŐ BEAVATKOZÁSOK
- ÁTFOGÓ BEAVATKOZÁSOK (COMPREHENSIVE INTERVENTIONS)
- STRUKTURÁLIS BEAVATKOZÁSOK

# CSOPORT-ÉPÍTÉS SORÁN ALKALMAZOTT TECHNIKÁK, GYAKORLATOK

- Szerep-elemző technika
- Egymásrautaltság vizsgálat
- Szerep-tárgyalás technika
- Méltánylás és aggály (appreciations and concerns)
- Felelősség térkép
- Vízió
- Erőtér elemzés (Force field analysis)

# CSOPORTOK KÖZÖTTI ÉS KÍVÜLÁLLÓ SEGÍTSÉGÉVEL TÖRTÉNŐ BÉKÉLTETŐ BEAVATKOZÁS

- Csoportközi team-building beavatkozás
- Kívülálló személy békéltető beavatkozása
- Szervezeti tükör
- Partnerség



# Szervezetfejlesztési módszerek

- Tréningek
- Folyamatelemzés
- Coaching
- felmérésről szóló visszajelzés
- csoportközi, csoportos tréning