

BENCSIK Andrea – KOVÁCS Péter

VÁLTOZÁS ÉS PROJEKT SZIMBIÓZISA A MENEDZSMENT KEZÉBEN

Az elmúlt két évtizedben felértékelődött a projektmenedzsment jelentősége. Eljutottunk oda, hogy projektmenedzsmentnek nevezünk gyakran olyan folyamatokat vagy tevékenységeket, melyeket nem illet jogosan ez a jelző. A projektek léptékükben nagyon különbözőek lehetnek – még vállalati kereteken belül is -, és nyugodtan állíthatjuk, hogy megvalósításuk sikere nagyrészt az előkészítettségen, a befogadókészségen, az érintettek hozzáállásán múlik (sokszor még inkább ezeken, mint a szakmai hozzáértésen). Mindezek következtében a gyakorlatban egyre inkább beigazolódik, hogy a címben megnevezett két menedzsmentterület logikailag nem élhet egymás módszereinek, logikájának, lépéseinek alkalmazása nélkül. Feltehetjük a kérdést, hogy ha egy vállalati területen változást szeretnénk elérni, nevezhetjük-e ezt minden esetben projektnak? Vagy fordítsuk meg a kérdést, ha nagyobb lélegzetű projekt megvalósításába kezdünk, sikerrel zárhatjuk-e, ha nem vesszük figyelembe a változásmenedzsment jogos kívánalmait? A tanulmány végére egyértelművé válik az olvasó számára a területek közötti összefüggés.

Kulcsszavak: projekt, projektmenedzsment, változásmenedzsment

Mintegy 10-15 éves múltra visszatekintve, elsősorban a nagyvállalatok működésében jelentett új feladatot a különböző integrált informatikai rendszerek bevezetése, s e változtatásokra a projektmenedzsment égisze alatt került sor. Divat is volt, szükség is volt rá. Igen, de hogyan történt mindez akkor és ma?

A vállalatok vezetői nagy elvárásokkal éltek e rendszerek bevezetésével szemben, pl. redukált raktárkészletet, rövidebb intervallumot a megrendelési és fizetési folyamatok között, az adminisztrációs személyzet csökkenését vagy jobb vevői szolgáltatást reméltek. Bevezetésükkel egy sor párhuzamosan üzemeltetett régi rendszert váltottak le, mellyel elkerülhetővé váltak a redundanciák és összefüggéstelenségek az adatbázisban és csökkenthetővé az üzemeltetési és karbantartási költségek (Duplaga – Astani, 2003).

Azonban ahhoz, hogy az említett előnyök realizálhatók legyenek, egy-egy rendszer bevezetését széles körű szervezeti változtatásokkal kell összekötni (Bingi – Sharma – Godla, 1999). Ez gyakran az üzleti folyamatok harmonizálását és standardizálását implikálja több szervezeti területen – mely egyre

gyakrabban országhatárokon átnyúló, globális szintet jelent. Az ezzel összefüggő alkalmazkodási folyamat beszűkíti az elérhető játékteret, és az érintett decentralizált terület hatalomvesztésével jár. A különböző szakterületeket, amelyek az idő múlásával adatbázisait a specifikus feladatokra optimalizálták, most felszólítják a széles körű, integráló megoldás értelmében a saját „szeretett” rendszereik feladására és az átfogó standardhoz történő alkalmazkodásra. Az érintett dolgozók ezt gyakran a hatáskörük erőteljes korlátozásaként és a mindennapi munka akadályozásaként élik meg.

Már ezen a ponton érezhetően összefonódik egymással a változások megvalósítása, menedzselése során kiemelkedő szerepet játszó „fellazítási” fázis, mely bármely szervezeti beavatkozás támogatója, vagy épp megghiúsítója lehet. Annak érdekében, hogy a projektek – méretüktől függetlenül – sikerrel zárhatók legyenek, ugyanolyan figyelmet kell fordítani a megvalósításukra a kezdeti szakaszban, mint ahogyan azt a változásmenedzselés fellazítási fázisában tesszük, bármely egyéb szervezeti beavatkozás kapcsán.

A projektek sikertényezői

A projektek megghiúsulásának okai

Mivel a gyakorlati tapasztalatok szerint sok projekt megvalósítása, a rendszer bevezetése elbukik, érdemes először tisztázni, hogy mikor tekinthető egy projekt sikeresnek (Fitz-Gerald – Carol, 2003). Akkor, ha

- meghatározott időkeretben,
- adott költséghatárok között,
- a tervezett célt teljesíti.

Ugyanakkor sikertelenek azok a projektek, melyeket

- a bevezetés előtt vagy közben abbahagynak, vagy
- megvalósul, de nem éri el a célját.

A nagyarányú elhibázott megvalósítás alapján érdemes a kudarc okait közelebbről megvizsgálni. Umble (2003) a projektek kudarcainak okait tíz pontban foglalta össze:

1. A projekt stratégiai céljait nem definiálták világosan. Nemcsak a célok, de az elvárások és eredmények sem világosan rögzítettek.
2. A felsővezetés nem áll a rendszer mögött. A felelős vezetők nem látják a nagy változásokat, amelyek a bevezetéssel járnak és/vagy nem vesznek részt aktívan a projekt bevezetésében.
3. A projektmenedzsment alábecsüli a projekt terjedelmét, nagyságát és összetettségét:
 - nem reális időtervek készülnek, és utópikus elvárásokat kommunikálnak,
 - nincs összhang az üzleti elvárások és a kiválasztott rendszer között,
 - a vállalatok hajlanak rá, hogy meglévő redundáns vagy nem értékteremtő folyamatokat leképezzenek az új rendszerben.
4. A szervezet nem áll a változás mögött:
 - a dolgozók természetesen törekednek a status quo megtartására, és nem látják szükségesnek a változtatást,
 - a dolgozók attól félnek, hogy az új rendszer megnehezíti a munkájukat, csökkenti a helyértéküket vagy még a munkahelyük is feleslegessé válik.
5. Nem eléggé szakképzett a kiválasztott projektcsapat.
6. A rosszul kidolgozott és/vagy elégtelen betanítási tevékenység miatt a felhasználók nem képesek a rendszert megfelelően működtetni.
7. Nem biztosított a megfelelő adatminőség. A pontatlan adatok oda vezetnek, hogy elveszik a bizalom a projekt iránt. A dolgozók félreteszik az új rendszert, és a régit használják tovább.
8. Az eljárási és szervezeti változások után a teljesítmény mutatószámait nem illesztik megfelelően, ami

biztosítaná a kívánt magatartásformák konzekvens betartását.

9. Nem megfelelően megoldott a különböző telephelyek bevonása a projektmunkába.
10. Technikai problémák bevezetési nehézségeket okoznak.

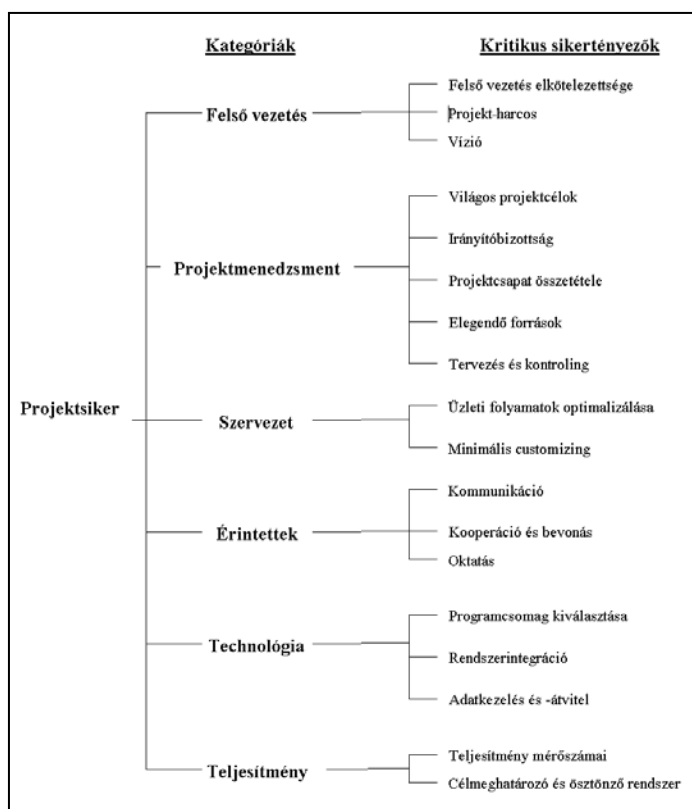
Sikertényezők

Az irodalom széles körű elemzése alapján rendelkezésünkre áll Umble (2003) és Al-Mashari (2003) munkái alapján a kritikus sikerfaktorok egész sora. Somers, Nelson (2001) és Nah, Zuckweiler és Lau (2003) is számos empirikus tanulmányt készítettek a megvalósítás sikerfeltételeiről.

Mivel a tanulmányok a kritikus sikertényezők azonosításában részben átfedik, részben kiegészítik egymást, ezért kidolgoztak hat felsőbb kategóriát, amelyek különböző sikertényezőket tartalmaznak, mint ahogy ezt az 1. ábra mutatja.

1. ábra

A projektek kritikus sikertényezői



Az előzőek értelmében igazoltnak látszik, hogy a projektek sikere számos tényező függvénye. Azonban, hogy ezek mennyiben függenek össze a változásmenedzsment elveivel, annak megértéséhez nézzük meg kicsit mélyebben (túlzott részletezettség nélkül) a változásmenedzsment jelentőségét a további projektfázisokban.

Változásmenedzsment a projektekben

A változásmenedzsment alapja

A változásmenedzsment fogalmának egyértelmű meghatározása a következő okok miatt nehéz:

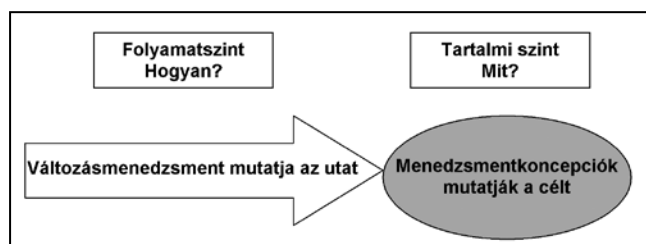
- A változásmenedzsmentet különböző tényállásokra használják. A skála az „általános változtatótól” a „felkészítésen” át a „tanácsadás és eladásig” terjed. Gyakran eltekintenek ezeknek a vonzó címszavaknak a definiálásától.
- Ráadásul olyan különböző fogalmakat használnak a „Change Management”-ben mint szemantikus térben, hogy bevezetés-, innovációs vagy változtatásmenedzsment, anélkül, hogy bekövetkezne a különböző fogalmak egyértelmű integrációja, illetve elválasztása.
- Végül megállapítható, hogy az irodalmat a változásmenedzsment témában a gyakorlati tapasztalatok dominálják, míg egy integráló elméleti keret hiányzik.

Ez a probléma a változásmenedzsment – projektbevezetés kontextusában is fennáll (Kohnke – Bungard – Madukanya, 2005). A változásmenedzsment fogalmának egységes értelmezése érdekében az alábbi definíciót tekintjük mértékadónak (Kohnke, 2005).

Változásmenedzsment alatt a vállalatok mélyreható, tervezett változtatásainak irányítását értjük. A változásmenedzsment elsősorban emberekre vonatkozik, míg a tárgyra vonatkozó aspektusokat a projektmenedzsment fedi le. A változásmenedzsment a változtatási folyamatot célozza meg elindulásától a lezáró értékelésig, és nem tesz kijelentést a lehetséges tartalomra (2. ábra).

2. ábra

Változásmenedzsment mint folyamat



A *Sikertényezők* című fejezet gondolataira építve: míg a „Szervezet” és „Technológia” kategóriák kritikus sikertényezői egyértelműen a tartalmi szintre vonatkoznak, illetve a projekt bevezetésének célját mutatják, addig a „Felsővezetés”, „Érintettek” és „Teljesítmény” kategóriák a folyamat emberorientált oldalát jelenítik meg. A „Projekt” kategória egyértelműen a folyamat tárgyra vonatkozó aspektusát fedi le (Kotter – Schlesinger, 2000; Kotter, 1995).

A sikertényezők empirikus háttere

A változásmenedzsment elveinek érvényesítése mellett megvalósított projektekről számos sikeres beszámolót olvashatunk, melyek alapján további vizsgálatok is készültek arra vonatkozóan, hogy ezekben az esetekben az empiria alapján melyek a legfontosabb sikertényezők.

A következőkben három, a projektbevezetések sikertényezőivel foglalkozó empirikus tanulmányt mutatunk be vázlatosan. Az azonosított és értékelt sikertényezőket az előző fejezetben leírt kategóriákba soroltuk. Ez lehetővé teszi a tanulmányok összehasonlítását, és könnyebben ellenőrizhetővé hipotézisünket (Kohnke, 2005). Mindhárom esetben az első nyolc tényezőt értékeltük (1., 2. és 3. táblázat).

1. táblázat

Somers és Nelson tanulmánya (2001, 2004)

Kritikus sikertényezők	Közép-érték	Kategória*
Felső vezetés támogatása	4,29	M
Projektcsapat szakképzettsége	4,20	P
Részlegeken átnyúló együttműködés	4,19	É
Világos projektcélok	4,15	P
Projektmenedzsment	4,13	P
Részlegeken átnyúló kommunikáció	4,09	É
Elvárások menedzselése	4,06	É
Projektharcos	4,03	M

* M = Felsővezetés; P = Projektmenedzsment; É = Érintettek; Sz = Szervezet; T = Technológia

2. táblázat

Nah, Zuckweiler és Lau tanulmánya (2003)

Kritikus sikertényezők	Közép-érték	Kategória*
Felsővezetés támogatása	4,76	M
Projektharcos	4,67	M
Csapatmunka és -összetétel	4,65	P
Projektmenedzsment	4,59	P
Változásmenedzsment és kultúra	4,50	É
Kommunikáció	4,39	É
Üzleti terv és vízió	4,31	P/M
Üzleti folyamatok újjászervezése (BPR)	4,22	Sz

* M = Felső vezetés; P = Projektmenedzsment; É = Érintettek; Sz = Szervezet; T = Technológia;

3. táblázat

Grover, Jeong, Kettinger és Teng tanulmánya
(1995)

Problémák	Pont*	Kategória**
Nem látják a változás irányításának szükségességét	31,8	É
A felsővezetés rövid távú eredményekre és gyors megoldásokra fókuszál	31,7	M/P
Merev hierarchikus szervezeti kultúra	30,1	É
Az érintett szakterületek vezetői nem fogékonyak az újításokra	28,8	É
A szervezeti ellenállás kezelésének és megelőzésének hiánya	27,7	É
Hiányos információk a szervezeten belül meglévő adatokról, alkalmazásokról és informatikáról	25,3	T
A vállalati és IT-tervek gyenge összhangja	23,3	P
A politikai befolyások figyelmen kívül hagyása az újjászervezésben	23,3	É

* A Pontot azoknak a résztvevők a százalékos arányából kell számolni, akik az adott problémát 4-re vagy 5-re értékelték

** M = Felsővezetés; P = Projektmenedzsment; É = Érintettek; Sz = Szervezet; T = Technológia

A változásmenedzsment jelentősége a projekt sikere szempontjából

Az empirikus tanulmányok eredményei alátámasztják azt a hipotézist, hogy a változásmenedzsmentnek kiemelkedő jelentősége van a projektek bevezetésében. A következőkben összefoglaljuk a sikertényezők három, emberorientált kategóriájára vonatkozó legfontosabb eredményeket.

Felsővezetés

A tanulmányokban a felsővezetés támogatását értékelték a kritikus sikertényezőkhöz belül a legfontosabbnak. A projektbevezetésekben rendszerint nemcsak a vállalat nagy területei érintettek, hanem az integráló jelleg miatt a különböző szakterületi funkciók is. Ahhoz, hogy a szükséges változtatások keresztülvihetők legyenek, elengedhetetlen a felsővezetés támogatása. A támogatás nemcsak a szükséges források biztosítására vonatkozik, hanem magára a változtatási folyamatra is.

Ebben az értelemben kell a projektharcos (más szakirodalmi szóhasználat: ügynök) szerepét is vizsgálni. Nem elég, hogy a felsővezetés tagja, rendelkeznie kell a döntéshozatal felelősségével és lehetőségével minden érintett területre kiterjedően.

A projekt víziójának megalkotása Nah (2003) tanulmányában a többi sikertényezőhöz képest csak a középmezőnyben szerepel. De ez ne tévesszen meg, a vízió nagy szerepe van, hisz irányt ad a változtatási tevékenységeknek. Ezért Grover is relatíve magas pontszámmal értékeli a stratégiai vízió hiányát.

Ezenfelül egy vízió hosszú távú perspektívát is biztosít. A projektbevezetések rendszerint hosszú távú tervek, melyek akár öt vagy több évet is igénybe vehetnek, különösen az ezzel járó kulturális változásokra való tekintettel. Ezt tükrözi a Grover (Kohnke, 2005) által második legmagasabbra értékelt problématerület is: a menedzsment rövid távú perspektívája és a fókusz a gyors megoldások által gátolja a projekt sikerét. A mélyreható változásokhoz idő kell, és ezt az időt a menedzsmentnek meg kell adnia a vállalatnak.

Érintettek

Grover tanulmányában a 64 problématerület közül a leggyakrabban az szerepelt, hogy a változások menedzselésének szükségességét nem ismerik fel. Egy változásmenedzsment-program felállítását Nah is relatív döntőnek értékeli a projekt sikere szempontjából.

A projektbevezetések mélyreható változásokhoz vezetnek az érintett szervezeti területeken. Az érintett dolgozók ezt különbözőképpen ítélik meg, így az bizonytalansághoz, félelemhez és ellenálláshoz vezethet, ami negatívan hathat a projekt sikerére (Aladwani, 2001, 2005).

A gyakorlatban túl sokszor engednek ennek az ellenállásnak, és így nem jönnek létre a szükséges szervezeti változtatások, csak a régi folyamatokat képezik le az új rendszerben. A projekt (téves) nyugalmát végül az elmaradó haszonnal kell megfizetni (Aladwani, 2005).

Az ellenállás leépítése és az új munkamód és rendszer elfogadtatása a projektet kísérő változásmenedzsment legfontosabb feladata. Ezek az aspektusok megtalálhatók Grover tanulmányában felsorolt első tíz problématerület között.

Egy olyan vállalatnál, ahol a dolgozóknak köze van az értékeik és céljaik, és nyitottak a változásokra, nagyobb a projekt sikerének a valószínűsége (Nah – Zuckweiler – Lau, 2003).

Teljesítmény

A teljesítmény mint szempont szerepel Nah és Grover tanulmányaiban is. A teljesítmény mérésére alkalmas mutatószámok meghatározását mindkét tanulmány a többi sikertényezőhöz képest inkább alacsonynak értékelték. Grover megemlíti a bevezetett folyamatokra vonatkozó megfelelő teljesítménycélok definiálásának nehézségeit, és azt a tendenciát, hogy

inkább a könnyebben számszerűsíthető és mérhető mutatószámokra fókuszálnak. A kihívást az jelenti, hogy a szükséges magatartásváltozásokra mérőszámokat kell definiálni, és ezeket rendszeresen ellenőrizni.

Mindkét tanulmány foglalkozik a teljesítmény mérőszámainak és a célmeghatározó és motiváló rendszerek kapcsolatával. Grover tanulmányában az ezzel kapcsolatos problémák az összes 64 problémával összehasonlítva a felső harmadban találhatók.

Összességében még azt mutatják a magas értékek, hogy a projektek bukásának gyakori oka, hogy kevésbé veszik figyelembe az emberorientált „puha” sikerfaktórokat. A változásmenedzsmentet ezekben az esetekben egyáltalán nem, vagy csak elégtelenül alkalmazzák.

A gyakorlatban a projektek legtöbbször változásmenedzsment nélkül indulnak, és előbb vagy utóbb elérkeznek arra a pontra, ahol az ellenállás és az azonosulás hiánya súlyosan akadályozza a projekt folytatását. Ilyenkor elhangzik egy segélykiáltás a változásmenedzsment irányába, hogy egy tűzoltó akció keretében mentse meg a helyzetet.

A projekt ilyenfajta válsága egyfelől a változásmenedzsment lehetőségének tekinthető. Ha sikerül ebben a helyzetben a problémát megoldani, az biztosan erősíti a változásmenedzsment helyét a további folyamatokban és a jövőbeli projektekben is. Másfelől azonban a projekt és a szakterületek között annyira elmérgesedhetnek a viszonyok, hogy a problémákat már a változásmenedzsment sem képes orvosolni. Ekkor fennáll a veszélye annak, hogy a változásmenedzsmentet teszik az elfogadókészségből adódó problémák egyedüli felelősévé. Ezzel azoknak a hibáknak lesz a bűnbakja, amelyeket a projekt elején követtek el (Aladwani, 2005).

A változásmenedzsment elkésett alkalmazása mindig egy kötéltréfa a válságmegoldás és az öngyilkos akció között. Ahhoz, hogy ez a helyzet elkerülhető legyen, a változásmenedzsment logikájának alkalmazását már a projekt tervezésének és kivitelezésének elején el kell indítani.

Egy célravezető változásmenedzsment-koncepció a projektek sikeréhez

Előzmények

A projektmegvalósítások korábbi kudarcaiból tanulva, manapság már sok szervezet és vállalkozás megpróbálja alkalmazni a gyakorlatban a változásmenedzsment eszközeit összetett változtatási folyamatok, és/vagy integrált rendszerek, projektek támogatására. Azonban a változásmenedzsment címszó alatt egy sor olyan intézkedést hajtanak végre, amelynek alapját hiányos, kevésbé megfontolt elgondolások képezik. Ennek

következtében olyan, részben költséges tevékenységeket folytatnak, amelyek nem a fontos pontokon „támadnak”, és ezért nem is járulnak hozzá a változtatási projekt sikeréhez. Ezeknek az eljárásoknak az is jellemzője, hogy sok vállalatban és szervezetben a változás kommunikációja kimerül egy egyszerű sajtóanyagban. A belső kommunikációt így nem lehet célzottan, csoportokra bontva megoldani (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005).

A következőkben a változásmenedzsment egy – az általában szokásos változási beavatkozások lefolytatásánál már a gyakorlatban is bizonyított –, a projektek megvalósítása szempontjából hatékony eljárását mutatjuk be. Ez a WHU alap kutatására (változásmenedzsment alapmodellje) épül, s ezenfelül számos empirikus esettanulmányból származó hasznos gondolatok és szempontok támogatják a változásmenedzsment gyakorlati megvalósítására vonatkozó alábbi elveket (uo.). Ez a modell specifikus eszközökkel lehetővé teszi a változásmenedzsment egyszerre rugalmas és célirányos formálását.

A változtatási folyamat és fázisai

Egy változást mindig folyamatként kell értelmezni, mely egy olyan átmenetet ír le, ami a vállalatot eljuttatja a jelenlegi **A** állapotából a jövőbeli, kívánatos **B** célállapotba (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005). A változás menedzselése számára a folyamat struktúrához szükséges a különböző fázisok tartalmi részletezése (Bencsik, 2000; Kotter – Schlesinger, 2000; Kotter, 1995, 2002). A változásmenedzsment első feladata abban áll, hogy az alábbiakban leírt fázisokhoz konkrét lépéseket rendeljen.

A felolvasztás fázisa

A változtatási folyamat kiindulópontja egy olyan szituáció, amely cselekvési igényt generál. A pillanatnyi állapot miatt elégedetlenség uralkodik egyes döntéshozók fejében. Ebben a felolvasztási fázisban az állapot megváltoztatásának szükségességét érzik. A kiváltott elégedetlenség ahhoz az elhatározáshoz vezet, hogy a helyzeten változtatni kell. A felolvasztás fázisához tartozik a szervezet adott **A** állapotának vizsgálata mellett a kívánt, jövőbeli **B** célállapot világos meghatározása. Továbbá létre kell hozni ebben a fázisban a „változtatók koalícióját”, és az érintett szervezetet fel kell készíteni a változásokra (Kotter, 1995).

Példák tipikus, konkrét lépésekre és feladatcsoportokra a fellazítás fázisában:

- a változtatási projekt konkrét célrendszerének lefektetése,
- kiírás,

- projekt/csapattagok kiválasztása,
- tanácsadó, illetve együttműködő cégek kiválasztása,
- projekttagok oktatása, informálása,
- projekt vázlatos tervezése,
- kommunikáció az érintett szervezeti tagokkal.

A felolvasztás fázisban a változásmenedzsment feladata biztosítani, hogy a szervezeti tagok szükséges többsége („kritikus tömege”) a változás nettó hasznát pozitívnak értékelje, és részt vállaljon a változtatásról szóló döntésben. (A hajtóerők nagyobbak legyenek, mint a fékezőerők.)

A mozdítás fázisa

Ha megszületett a döntés a változtatásról, és a vállalatot előkészítették a változtatásra, akkor következik a tényleges változtatás a második, úgynevezett mozdítás fázisban. Itt kerül sor a reform/átalakítás első próbájára. Fontos, hogy ezt megelőzze egy világos célmeghatározás, mivel az új állapotról alkotott világos elképzelés meghatározza az elmozdulás módját és irányát.

Példák tipikus, konkrét lépésekre és feladatcsomagokra a mozdítás fázisban:

- a változás érintetteinek oktatása (pl. azoknak a dolgozóknak, akiknek az új rendszert használniuk kell),
- az új elgondolások első „kipróbálása” (pl. az új rendszer első alkalmazása),
- az új elgondolások használatának első értékelése (Biztosítja-e az új rendszer a felhasználóknak az elvárt előnyöket?).

A változásmenedzsmentnek gondoskodnia kell arról, hogy a szervezet „értékelése” tényleg megtörténjen.

Az újrafagyasztás fázisa

Ha elértük az új, megfelelő állapotot, akkor ezt meg kell szilárdítani, anélkül, hogy elvonnánk a vállalattól a változási képességet (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005). Mindenekelőtt a gyakorlati sikerek azok, amelyek megakadályozzák a „visszabillenést” a régi állapotba.

Példák tipikus, konkrét lépésekre és feladatcsomagokra az újrafagyasztás fázisban:

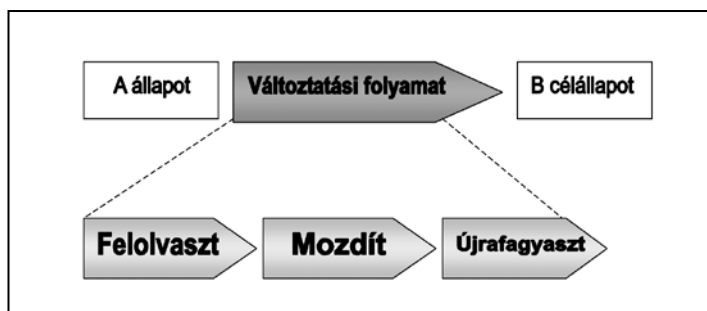
- a próbaüzem státus elhagyása és az átalakítás, működő üzemű megvalósítása (pl. a rendszer minden területre kiterjedő alkalmazása),
- a külső támogatás elhagyja a szervezetet (pl.: azok a cégek, amelyek az új rendszert bevezették),
- a régi elgondoláshoz való visszatérés lehetőségének megakadályozása (pl. a régi rendszer törlése számos felhasználó eszközéről és a fejekből),

- az új elgondolás optimalizálása és illesztése (pl.: a hibák megszüntetése az új rendszerben).

Az újrafagyasztás fázisában a változásmenedzsmentnek biztosítania kell, hogy az átalakítás megszilárduljon a szervezetben, és elmaradjon a visszabillenés a régi magatartásformákba (Jenson – Johnson, 1999) (3. ábra).

3. ábra

A változtatási folyamat lépései



A változtatási folyamat szereplői

Egy változtatási folyamat tudatos alakításához szükséges ismerni, hogy mely szereplők fontosak a változtatási folyamatban, vagyis melyek azok az ún. érintettek, akik a változtatási folyamatot, azaz a projekt sikerét pozitívan vagy negatívan befolyásolhatják (Bach – Bilgeri – Brettel et al., 2002). Itt a szereplők következő szintjeit kell megkülönböztetni (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005) (4. ábra):

A szervezet

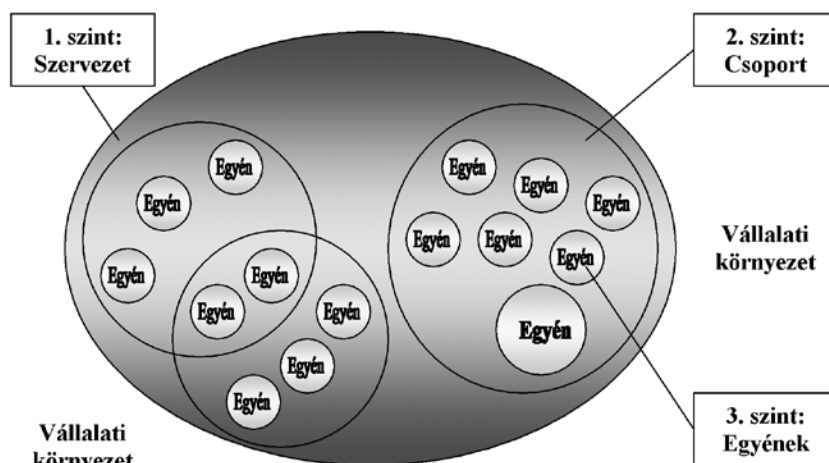
A legfelsőbb szint az adott szervezet, amit meg kell változtatni, például egy hivatal, vállalat, alapítvány vagy minisztérium. Attól függően, hogy a változtatási folyamat **B** célállapota tartalmilag hogyan néz ki, a megváltoztatandó szervezet lehet akár egy hivatal belső részlege vagy egy vállalatban belüli önálló gyártóegység is.

Csoportok

A szervezeten belül a következő szint a különböző csoportok szintje, ami egyénekből áll össze. Itt megkülönböztethetünk formális (pl. részlegek, érdekképviseleti szervek) és informális (pl. utastársulások, diákkori kötődések) csoportokat is. A csoportok mindkét típusa fontos lehet a változtatási folyamatban, mivel informális csoportok is rendelkeznek befolyással, ráhatással (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005).

A célorientált változásmenedzsment értelmében olyan csoportokat kell azonosítani, amelyek hatni tudnak vagy akarnak a változtatási folyamatra.

A változtatási folyamat szereplői



Forrás: (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005)

Egyének

A szervezeten és csoportokon belül található az egyének szintje. Különösen azokat az egyéneket kell azonosítani, akik legnagyobb hatással vannak a változtatási folyamatra. Itt figyelembe kell venni, hogy az egyének egyszerre több csoportnak is tagjai lehetnek (és legtöbbször azok is). A változásmenedzser feladata kideríteni, hogy melyek azok az egyének, akik mind pozitívan, mind negatívan hatást tudnak vagy akarnak gyakorolni a változtatási folyamatra. Különösen fontos megkeresni azokat az egyéneket, akik egyszerre több csoportban is nagy befolyással bírnak.

Mindhárom szintet külön kell vizsgálni, hogy a szervezet a különböző befolyásos szereplőkön keresztül irányítható legyen. Így mindig arra a kérdésre kell választ adni, melyik a megváltoztatandó szervezet, melyek a jelentős formális és informális csoportok és kik a fontos egyének a változtatási folyamatban.

A szereplők cselekvésének meghatározó elemei

A változtatási folyamat irányításához az egyes szereplőket közelebbről kell megvizsgálni: a viselkedésüket saját belső modelljük („gondolkodási minta a fejekben”) határozza meg, ami azt a célt szolgálja, hogy az összetett dolgokkal jobban megbirkózzanak. Egy szereplő azért képez ilyen modellt, mert nincs birtokában az összes információnak, és ez alapján próbálja megelőzni az elkövetkező eseményeket/cselekvéseket és ezek hatásait. A belső modelleket három tényező határozza meg: a szereplők szándéka, a tudása és a cselekvési keret, amiben tevékenykednek. Mindhárom elem olyan fogódzó a változásmenedzser számára, amivel az azonosított szereplők viselkedését befolyásolni lehet (5. ábra).

4. ábra A szándék

A szereplők cselekvését nagymértékben befolyásolja, hogy mit akar a szereplő, vagyis mi az ő motivációja, ami ugyanakkor személyenként különböző lehet.

Alapvető szándék lehet a bevétel-szerzés, előrejutás a ranglétrán, önmegvalósítás bizonyos teljesítmény-célok elérésével, szabadidő, szociális státus és megbecsülés, de akár egy érdekes feladatterület vagy egy kellemes, baráti munkakörnyezet stb. A cselekvést mindig több tényező motiválja, amelyek részben konfliktusban is állhatnak egymással, így például a karrierépítés és a szabadidő maximalizálása. Az ember céljait éppenséggel az idő is megváltoztathatja, például a

családi fázisban előrébb sorolják a szabadidő maximalizálását a karrierépítésnél, de ez az előtte és utána következő életszakaszokban teljesen másként is történhet.

Tehát a változásmenedzser feladata kideríteni, hogy mit is akarnak a változtatási folyamat befolyásos szereplői, hogy mi lenne kívánatos a változás sikere szempontjából és ezek között mekkora a különbség.

A tudás

A cselekvés módját a szereplők képességei határozzák meg. Ide tartoznak a fizikai és szellemi képességek (pl.: fizikai és szellemi terhelhetőség) ugyanúgy, mint a szakismeret, módszerismeret és szociális képességek. Különösen a változtatási folyamatokban lehet a dolgozók azon képességeit kiaknázni, amelyek addig csak másodlagos szerepet játszottak (pl. a közgazdasági képességek növekvő jelentősége az állami szektorban). Más képességek, melyek bizonyos szereplők számára nagy jelentőséggel bírtak, a változással idejétmúlttá válhatnak (pl. ismeretek egy olyan rendszerben, amelyek az új bevezetésével feleslegessé válnak).

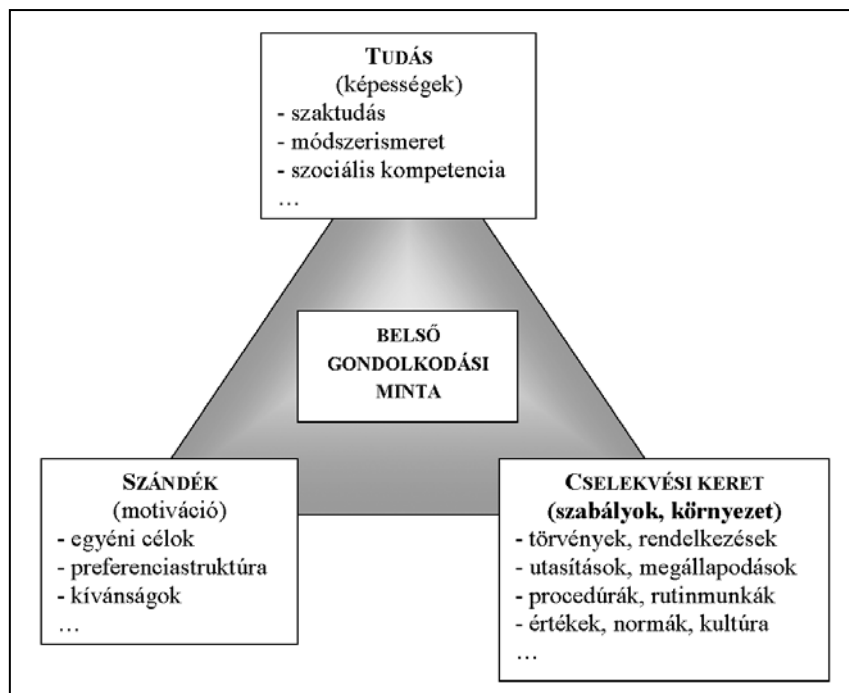
A változtatási folyamat alakításához ezért fontos tudni, hogy milyen képességekre van szükség a változtatási folyamat során, ezek közül miket birtokolnak a fontos szereplők és hol vannak hiányosságok.

A cselekvés kerete

Minden szereplőnek van cselekvési kerete, ami egyfelől cselekvési lehetőségeket biztosít, másfelől kizár bizonyos dolgokat, így meghatározza azt a folyosót, ahol a szereplő mozoghat (White, 2000).

A cselekvési keretet külső, vállalaton kívül hozott szabályok (pl. törvények és rendeletek), illetve belső, a

A cselekvést meghatározó tényezők



Forrás: (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005)

szervezet által megváltoztatható szabályok (pl. vállalati utasítások) alkotják. Mind a külső, mind a belső szabályok feloszthatók formális szabályokra (minden, amit szóban vagy írásban explicite megfogalmaznak, pl.: SzMSz) és informális szabályokra (minden, ami nincs explicite megfogalmazva, pl. vállalati kultúra). A szabályok mellett a cselekvési keret részei még például a rendelkezésre álló források, politikai helyzet, valamint azok a személyek, akik kívül állnak, de a viselkedésük hatással lehet a változtatási folyamatra (5. ábra).

A változásmenedzsmentben a cselekvési keret célzott használatának és/ vagy alakításának alapja, hogy felvázoljuk és részletesen elemezzük.

5. ábra **A változásmenedzsment kockája mint a sikertényezők vizsgálati rácsa**

A változtatásokat (projektmegvalósítást) a bemutatott és megtárgyalt három dimenzió szerint oszthatjuk fel:

- a fázisok: felolvaszt, mozdít és újrafagyaszt,
- a szereplői szintek: szervezet, csoportok és egyének,
- a cselekvést meghatározó tényezők: tudás, szándék és cselekvési keret.

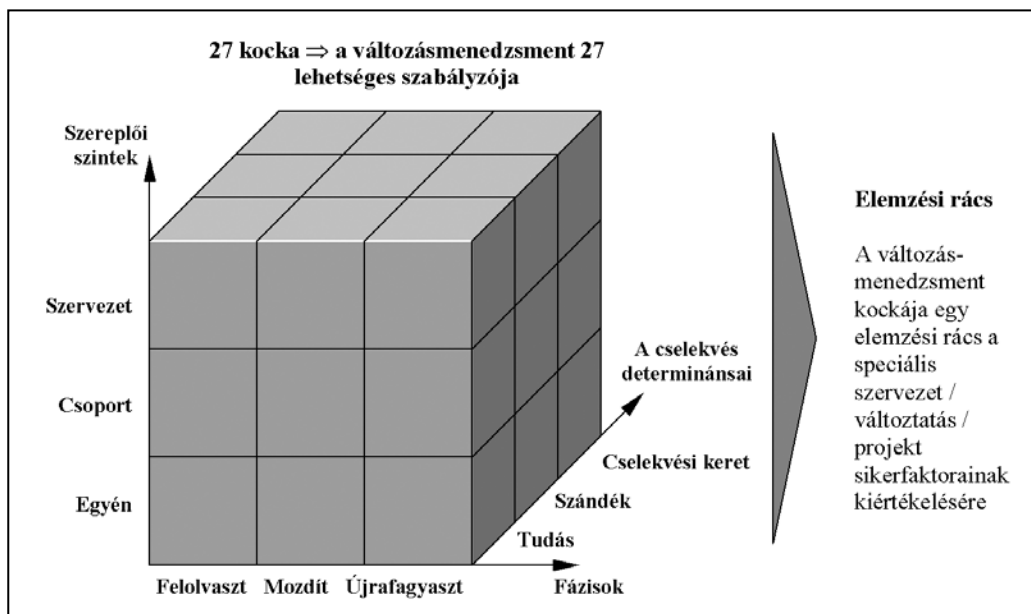
A három dimenzió kombinációja ábrázolható egy 27 elemből álló kockaként. A kocka egyes építőelemei a változásmenedzsment lehetséges szabályozói, amiből levezethetők a változtatási folyamat, s egyúttal a projekt sikertényezői (6. ábra).

A változásmenedzsment kockája

A kocka egy elemzési rács, ami lehetővé teszi célirányos kérdések felvetését: mi álljon szándékában egy azonosított „X” szereplőnek az egyes fázisokban, mit tudjon és milyen cselekvési keretekre van szüksége? Az ezekre a kérdésekre adott válaszok elvezetnek a változtatási folyamatra érvényes sikertényezőkhöz (7. ábra).

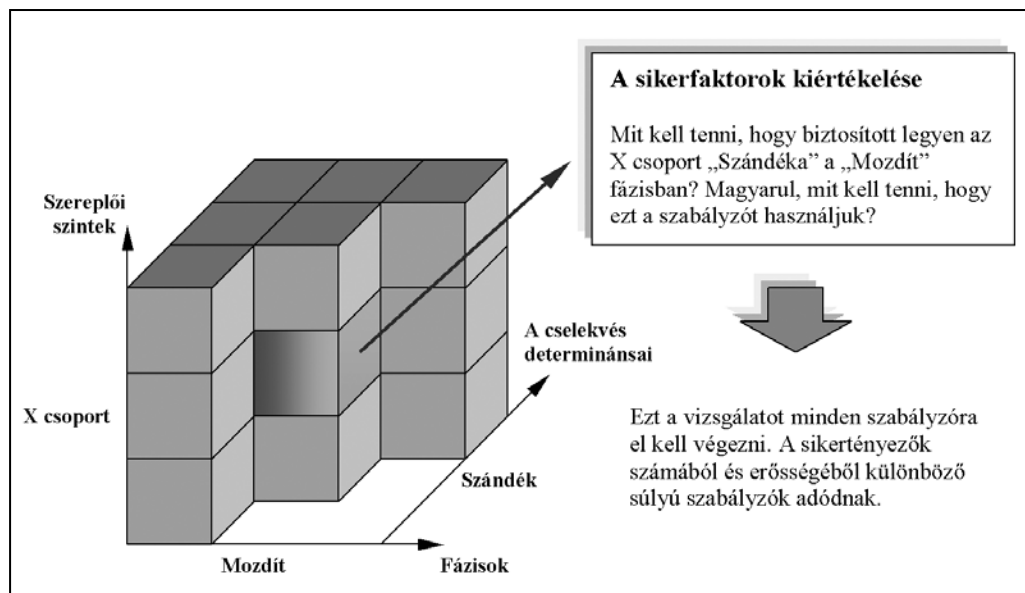
6. ábra

A változásmenedzsment kockája



Forrás: (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005)

A projektre jellemző sikertényezők meghatározása



Forrás: (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005)

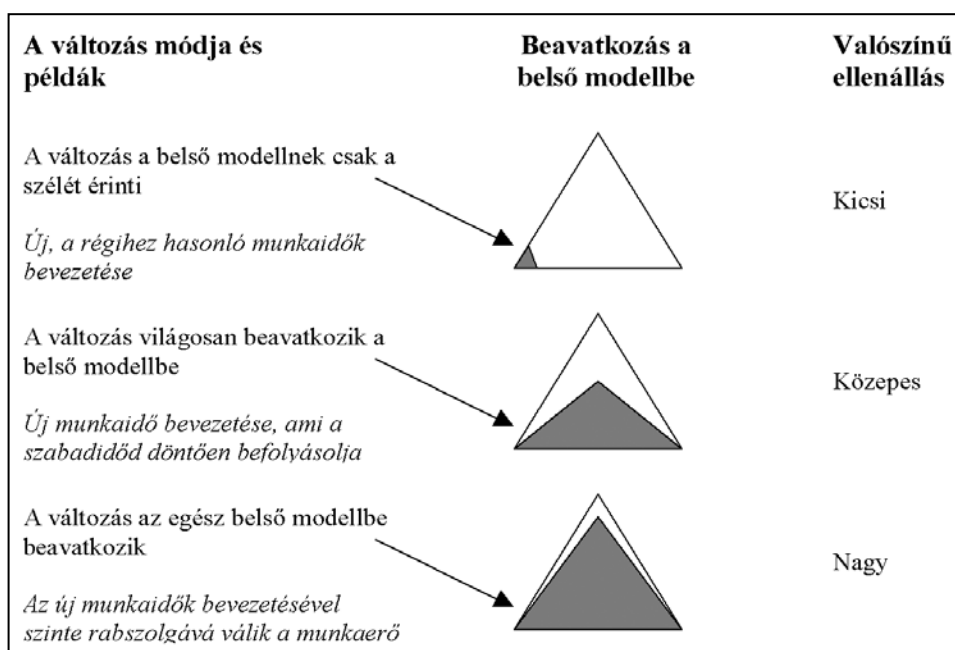
A beavatkozás mélysége a szereplők belső modelljeibe

Mielőtt a változásmenedzsment eszközeit és intézkedéseit alkalmaznánk, meg kell vizsgálni, hogy a megcélzott változtatás mennyire avatkozik bele az érintettek gondolkodásmódjába. A különböző tartalmú változások az érintett személyek belső modelljeinek különböző mélységű módosítását feltételezik. A behatolás mélységének meghatározását jelentősen befolyásolja az érintett szereplők egyéni (szubjektív) felfogása. Az olyan változtatások, amelyek az érintettek belső modelljeit csak kicsit érintik (pl. nyaralás szabályozásának csekély változtatása) más eszközöket és intézkedéseket igényelnek, mint azok, amelyek egy teljesen más belső modellt követelnek (pl. az egész terület privatizálása). Ezért a változásmenedzsment feladata, hogy a fontos szereplők belső modelljeibe történő behatolás mélységét meghatározza (8. ábra).

alapján célzottan választhatók az eszközök, illetve intézkedések. Ehhez a gyakorlatban minden lényeges szereplő sikertényezőit szembe lehet állítani az adott szituációval. A talált hiányosságokból levezethetők az alkalmas eszközök és intézkedések (Pomberger – Heinrich, 2001).

8. ábra

A beavatkozás mélysége és a valószínű ellenállás



Forrás: (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005)

Célcsoportok és sikerfaktorok

Célcsoport	Sikerfaktor	Példa az ellenőrzésre	Projektcontrolling formája
Felső vezetés	Elkötelezettség a projekt sikeréért	<ul style="list-style-type: none"> • Teljesítményszinten lezajlott tájékoztató ülések száma • Felső vezetés személyes visszacsatolása 	<ul style="list-style-type: none"> • Formális standardizált beszámoló • Informális
Az új rendszer felhasználói	Új alapismeretek	<ul style="list-style-type: none"> • Szükséges szakirányú végzettségű felhasználók hányada (szakirányú végzettségű/összes felhasználó) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formális standardizált beszámoló
Belső projektvezetés	Megfelelő ösztönzőrendszer	<ul style="list-style-type: none"> • A megfelelő ösztönzőrendszer bevezetésének állása • A belső projektvezetés személyes visszacsatolása 	<ul style="list-style-type: none"> • Formális személyes riport • Informális

Pl. a felsővezetés esetében a „Szándék” determinánsban az erős elkötelezettség szerepel sikertényezőként. A fennálló helyzet elemzéséből azonban az derült ki, hogy ez a célcsoport még nem teljesen biztos az új rendszer előnyeiben, és nem támogatja aktívan a projektet. Ezért szükséges intézkedésként kiemelhetjük a felsővezetés megfelelő tájékoztatását az előnyökről. Itt olyan megoldások kínálkoznak, mint például egy teljesítményorientált kötetlen beszélgetés vagy esemény jelleggel bíró nagyrendezvény és gyakorlati bemutató.

Az új rendszer használóira (bevezetett projekt működtetésére) vonatkozó helyzetelemzésből kiderült, hogy nem minden leendő felhasználó rendelkezik a szükséges szakismeretekkel. Ezért alkalmas intézkedésként még a mozdítás fázisa előtt oktatásokat kell nekik szervezni.

A belső projektvezető célcsoport sikertényezőjeként az emelhető ki, hogy a projekt iránti elkötelezettséghez szükség van megfelelő ösztönzésre. A helyzetelemzés azonban azt mutatja, hogy a projektben jelenleg a különleges erőfelfejtést sem jutalmazták, és az elégtelen elkötelezettséget sem szankcionálják. Ezért a változásmenedzsment alkalmas eszköze egy megfelelő ösztönzőrendszer bevezetése.

Így lehet szisztematikusan minden fontos célcsoport számára olyan intézkedéseket és eszközöket meghatározni, amelyek alkalmasak a változtatási folyamat sikerét jelentősen növelni. Vagyis „mérethez szabott” változásmenedzsmentet lehet folytatni (megfelelően), magas határfok mellett, lehetőleg alacsony forrásfelhasználással.

Az előzőekben bemutatott példákban is látható, hogy a változásmenedzsment széles irodalmára támaszkodva az eszközök tág repertoárja ismert, amelyek feldolgozva és átalakítva minden változtatási folyamatban alkalmazhatók a projektek sikere érdekében (Doppler – Lauterburg, 2005).

A változásmenedzsment projektterve

Ahhoz, hogy a változásmenedzsment szisztematikusan végrehajtható legyen, a bemutatott eszközöket és intézkedéseket át kell vezetni egy részletes pro-

jekttervbe. Így megakadályozható, hogy a különböző szereplők a tevékenységeiket koordinálatlanul végezzék a szervezetben. Ezenfelül a változásmenedzsment szisztematikus projektterve megteremti a folyamatos értékelés, valamint az intézkedések adott esetben szükséges módosításának a feltételeit. A változásmenedzsment projekttervének ezért a következőket kell tartalmaznia:

- ellenőrizhető mérföldköveket kell rögzíteni a változásmenedzsment eszközei és intézkedései számára,
- idő- és forrásigényeket kell meghatározni minden intézkedés, illetve eszköz számára,
- egyértelműen definiálni kell a fent nevezett mérföldkövek felelőseit.

A projektterv a változásmenedzsment minden tevékenységére nézve kötelező, így a változtatási folyamat során elvégzendő intézkedések alapját képezi.

A projektcontrolling / A változásmenedzsment értékelése

Az egész változásmenedzsmentet kísérnie kell egy projektcontrollingnak. Így a változásmenedzsment tevékenységei a controlling eszközeivel minden lépésben ellenőrizhetők.

A projektterv betartásának és végrehajtásának, illetve a mérföldkövek elérésének monitoringja mellett a végrehajtott intézkedések hatásának és sikerének ellenőrzése a feladat. A controlling eredményeit kibernetikai visszacsatolási hurkokkal folyamatosan a változásmenedzsment döntéshozóinak rendelkezésére kell bocsátani. Így elérhető, hogy a változásmenedzsment folyamatos alakításával javuljon az intézkedések hatékonysága és eredményessége.

A változásmenedzsmentben a projektcontrolling irányítóeszközeinek három bevált formája a következő:

1. formális standardizált beszámoló (pl. havi jelentés a mérőszámokról),
2. formális személyes riport (pl. a projektvezetés rendszeres ülésén),
3. informális jelentés (ad hoc).

Az irányítóeszközök egymást kiegészítő alkalmazása biztosítja, hogy a projekt irányításához szükséges információk minden fontos szinten elérhetők legyenek.

A standardizált beszámolók lehetőleg átlátható számú mérőszámot tartalmazzanak a fontos sikerfaktorokról. A projektkontrolling formális formái a hivatalos riportokhoz, illetve ülésekhez kötöttek, és nem adnak lehetőséget az aktuális problémákat érintő ad hoc jelentésekre, továbbá a hivatalos beszámolásra kötelezettek nem mindig adnak át minden információt. A gyakorlatban fennáll annak a veszélye, hogy a negatív fejleményekről és problémákról nem számolnak be. Ezért van szükség az informális jelentésekre. Pontosan az ilyen „forródrótok” teszik lehetővé, hogy időben észrevegyük a problémákat és meghozzuk a szükséges intézkedéseket.

A változásmenedzsment intézkedései a fenti példánkban is követhetők ily módon, projektkontrollinggal. A három megtárgyalt célcsoportra és sikerfaktorra vonatkozó lehetséges tartalmat és formát a 4. táblázat mutatja.

Összefoglalásként bemutatjuk a változásmenedzsment teljes ciklusát, mely a következő lépéseket tartalmazza (9. ábra):

1. Részletezni kell a változás fázisait, elemezni kell a szervezet **A** kiinduló állapotát és világosan meg kell határozni az elérendő **B** célállapotot.
2. Fel kell deríteni a változtatási folyamat szereplőit.
3. A változásmenedzsment-kocka segítségével minden fázisban azonosítani kell a fontos szereplőkre vonatkozó sikertényezőket a „Szándék”, a „Tudás” és a „Cselekvési keret” területén.
4. Meg kell határozni a fontos szereplők belső modelljeibe történő beavatkozás mélységét.
5. Ki kell választani, esetleg ki kell dolgozni a változásmenedzsment alkalmas eszközeit és intézkedéseit.
6. Létre kell hozni a változásmenedzsment projekttervét, ami meghatározza a mérföldköveket, tervezi az időt és forrásokat, rögzíti a felelőségeket és szabályozza a szervezeti beágyazottságot.
7. A változásmenedzsment intézkedéseit végre kell hajtani.
8. A projektkontrolling/ellenőrzés segítségével biztosítani kell a szükséges kibernetikai visszacsatolási hurkokat.

Összefoglalás

A változásmenedzsment és projektmegvalósítás gyakorlati tapasztalatai bizonyítják, hogy szisztematikus elgondolással sikerül az intézkedéseket és eszközöket pontosan azokon a pontokon bevetni, ahol a változtatási folyamat fontos szabályozói, a projektsiker meghatározó elemei találhatóak.

A változásmenedzsment-kocka, mint elemzési rács három nézőpontjának kombinációja lehetővé tesz egy méretre szabott kezdeményezést, ami

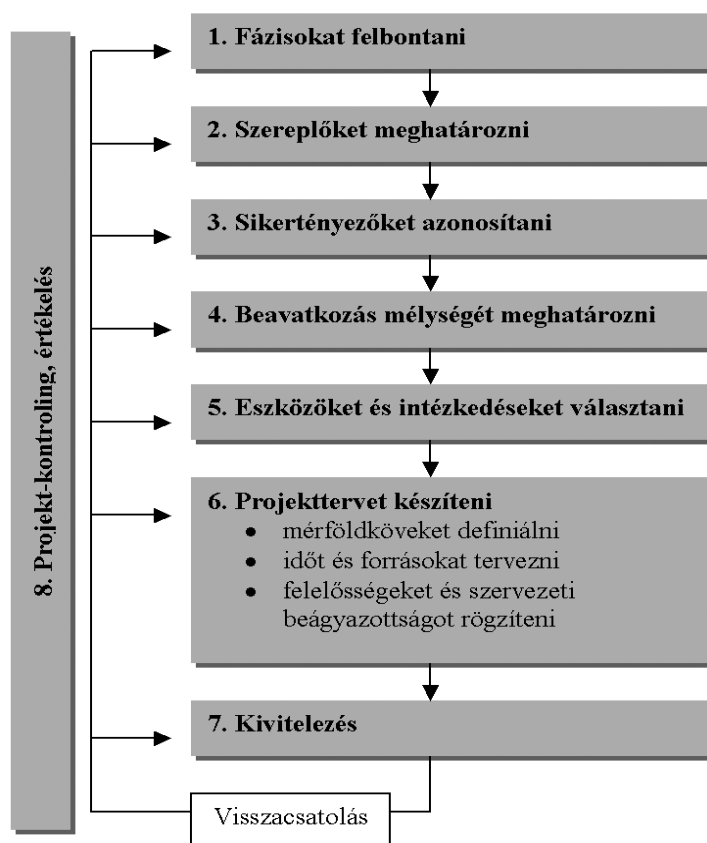
- kevésbé összetett,
- forráskímélő,
- gyors eredményekkel jár, és
- hosszan tartó hatást biztosít.

Az intézkedések projekttervbe foglalása, a célok elérésének folyamatos felügyelete döntően befolyásolja az új projekt változási folyamatainak sikerét.

A változásmenedzsment ciklusának folyamatából pedig egyértelműen kiderül, hogy minden projekt megvalósítása megfelelően beágyazva a változásmenedzsment logikájába, lehetővé teszi a teljes körű előkészítést, a projektmegvalósítás mindenre kiterjedő tervezését és kivitelezését, s mindemellett a folyamatos ellenőrzés rendszerét. Bízunk benne, hogy valamennyi olvasó számára bizonyítást nyert a cikk elején felvetett hipotézis, miszerint a változás és projekt szimbiózisa a gyakorlati élet természetes igénye.

9. ábra

A változásmenedzsment ciklusa



Forrás: (Brettel – Reißig-Thust – Plag, 2005)

Felhasznált irodalom:

- Al-Mashari, M. – Al-Mudimigh, A. – Zairi, M. (2003):* Enterprise Resource Planning: A Taxonomy of Critical Factors. *European Journal of Operational Research*, 146
- Aladwani, A.M. (2001):* Change Management Strategies for Successful ERP Implementation. *Business Process Management*, 7 (3)
- Bach, S. – Bilgeri, A. – Brettel, M. – Grothe, M. – Langer, C. – Miller, A. – Schäffer, U. – Weber, J. (2002):* Grundmodell einer dynamischen Theorie ökonomischer Akteure CCM-Forschungspapier Nr. 6 April
- Bencsik A. (2000):* Változtatások menedzselése, szervezete-fejlesztés. Veszprém, Veszprémi Egyetemi Kiadó
- Bingi, P. – Sharma, M.K. – Godla, J.K. (1999):* Critical Issues Affecting an ERP Impelentation Information Systems Management, 16
- Brettel, M. – Endres, J. – Plag, M. – Weber, J. (2002):* Grundgedanken zu einer Theorie des Veränderungsmanagements. WHU-Forschungspapier Nr. 89, August
- Brettel, M. – Reißig-Thust, S. – Plag, M. (2005):* Konzept für ein systematisches Change Management. In: O. Kohnke/Walter Bungard (Hrsg.): SAP-Einführung mit Change Management Gabler Verlag
- Doppler, K. – Lauterburg, C.:* Change Management. Campus Verlag
- Duplaga, E.A. – Astani, M (2003):* Implementing ERP in Manufacturing Information Systems Management, Summer
- Fitz-Gerald, L. – Carol, J. (2003):* The Role of Governance in ERP System Implementation Proceedings of the Fourteenth Australasian Conference on Information Systems (ACIS), CD-ROM
- Jenson, R.L. – Johnson, R. (1999):* The Enterprise Resource Planning System as a Stategic Solution. *Information Strategy: The Executive's Journal*, Summer
- Kohnke, O. (2005):* Change Management als strategischer Erfolgsfaktor bei ERP-Implementierungsprojekten. In: O. Kohnke/Walter Bungard (Hrsg.): SAP-Einführung mit Change Management. Gabler Verlag
- Kohnke, O. – Bungard, W. – Madukanya, V. (2005):* Verbreitung und Stellenwert von Change Management im Rahmen von SAP Projekten. In: O. Kohnke/Walter Bungard (Hrsg.): SAP-Einführung mit Change Management. Gabler Verlag
- Kotter, J.P. (1995):* Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, March-April
- Kotter, J.P. – Schlesinger, L.A. (2000):* Strategien für den Wandel In: Harvard manager, Führung und Organisation, Band1 Verlag: manager magazin Verlagsgesellschaft mbH, Hamburg
- Krüger, K. (2002):* Excellence in Change Gabler Verlag
- Nah, F. F-H. – Zuckweiler, K.M. – Lau, J. L-S. (2003):* ERP Implementation: Chief Information Officers' Perceptions of Critical Success Factors. *International Journal Of Human-Computer Interaction*, 16(1)
- Pomberger, G. – Heinrich, L.J. (2001):* Erfolgsfaktorenanalyse – Instrument für das strategische IT-Controlling HMD, Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 217, Februar
- Somers, T.M. – Nelson, K. (2001):* The Impact of Critical Succes Factors across the Stages of Enterprise Resource Planning Implementations. 34th International Conference on System Sciences, Hawaii
- Umble, E.J. – Haft, R.R. – Umble, M.M. (2003):* Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Succes Factors. *European Journal of Operational Research*, 146
- White, L. (2000):* Changing the Whole System in the Public Sector. *Journal of Organisational Change Management*, 13, (2)

Cikk beérkezett: 2007. 3. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 12. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Barakonyi Károly, DSc, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Balaton Károly**, DSc, egyetemi tanár, Bp. Corvinus Egyetem; **Dr. Kocsis József**, DSc, egyetemi tanár, Bp. Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; **Dr. Vecsenyi János**, CSc, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Kovács Kármén**, Ph.D., közgazdász szakkönyvtáros, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Imreh Szabolcs**, egyetemi adjunktus, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Bencsik Andrea**, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Győr; **Kovács Péter**, Ph.D. hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr; **Andor Ágnes**, Ph.D. hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Fazekas Dóra**, Ph.D. hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szabó Katalin**, DSc, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY