

A VÁLLALATI KULTÚRAVÁLTÁS SIKEREI ÉS KUDARCAI EGY MAGYARORSZÁGI KKV PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

Karmazin György

1. Bevezetés, célok

Magyarországon közel négyszázezer társas vállalkozás van, ezek többsége a rendszerváltás időszakában, azaz 20 éve alakult. Ha megfigyeljük a vállalati életciklus modellt, láthatjuk, hogy ezek számára most érkezett el az idő a változásra. A változás bekövetkezhet generációváltás miatt – ez azonban 20 éves vállalatoknál még nem jellemző – vagy jelentheti az egykori kis családi vállalkozások megerősödését és függetlenedési igényét.

Szakkikkemben először a témához kapcsolódó alapfogalmakat mutatom be, majd magát a vállalati kultúraváltást és annak lépéseit. Ezután a **BI-KA Logisztika Kft.** rövid bemutatása következik, illetve megfogalmazom, miért is fontos a kultúraváltás és a folyamatos fejlődés egy hazai KKV számára.

2. Szervezet, vállalati kultúra és annak háttere

2.1. Alapfogalmak

A szervezet fogalma Barnard megfogalmazásában: „két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységeinek vagy erőinek rendszere”.

Schein a vállalati kultúrát a következő definícióval illette: „azoknak a közösen elfogadott alapfeltevéseknek a megnyilvánulása, amelyeket az adott csoport tanulás révén felfedezett, felismert vagy kifejlesztett abból a célból, hogy kezelni tudja a külső adaptációból és a belső integrációból származó problémáit” [Borgulya-Barakonyi: 2007]

A stratégia pedig nem más, mint a vezetők meggyőződése arról, hogyan tudják az általuk irányított szervezet számára a legjobb pozíciót biztosítani a piaci versenyben.

2.2. A bizalom szerepe és a stratégiai gondolkodás

Ha struktúráról és vállalati kultúráról beszélünk, akkor mindenképpen értelmeznünk kell a bizalmat is, hiszen jelentősen meghatározza a spontán társulási készség fokát, ami hatással van a vállalati kultúrára, ezáltal a szervezeti struktúrára is [Fukuyama: 1997].

A bizalom azért nagyon fontos, mert ez az együttműködés alappillére és az egymás elvárásainak való megfelelés motivációja. A bizalom azonban növelhető empátiával, illetve megfelelő kommunikációval. Ezzel szemben a bizalom hiánya számos problémát előidézhet: konfliktusokat (cég és ügyfél, vezető és beosztott között, stb.), ami rossz munkahelyi légkört eredményez, sőt akár a vállalat megszűnéséhez is vezethet.

A bizalom erősítésének egyik lehetséges megoldása a stratégiai gondolkodás. Peter Senge, a Massachusetts Institute of Technology (MIT) egyik oktatója, kiváló üzleti gondolkodó három alapkompenciát említ a tanuló szervezetek elméletében [Senge: 1998]. Az egyik az aspiráció, ami egy belső törekvést jelent és két részre osztható: a személyes vízióra és a közös jövőképre. A közös jövőképet úgy fejt ki, hogy az emberek nem azért képezik magukat tovább és tanulnak, mivel ezt parancsolták nekik, hanem azért, mivel ezt akarják. Tehát egyfajta belső motiváció alakul ki. A párbeszéd alapkompencián belül a gondolati mintákat és a csoportos tanulást különbözteti meg Senge. A gondolati minták a világról alkotott előfeltevések, melyek befolyásolják észlelésünket (tehát azt, hogy mit látunk), valamint azt is, hogy az észlelt dolgokat hogyan értelmezzük.

Gondolati mintáink nagy részének nem is vagyunk tudatában, ezáltal úgy befolyásolják cselekedeteinket, hogy erről nem szerzünk tudomást. A csoportos tanulás pedig azért olyan fontos, mivel a modern szervezetekben az alapvető tanuló szervezetek nem az egyének, hanem a csoportok. A harmadik nagyon fontos tényező a komplexitás-kezelés, más néven a rendszergondolkodás. Itt megemlíteném a differenciálódás, integráció és komplexitás fogalomrendszerét. Ez azt jelenti, hogy valaki differenciáltan képezi magát, vagyis ezt nem egy közösség javára teszi. Az integráció teszi lehetővé, hogy az egyén tudását megossza a közösséggel, ezáltal a közösség értékeit növeli. Ez erősíti az egész szervezetet és rendszergondolkodásra sarkallja.

A holografikus szervezetek modellje úgy alakul ki, hogy mindenki lerajzolja, milyen jövőképet szeretne, ezeket a jövőképeket közelítik egymáshoz és ez adja majd a stratégia alapját. P. Senge mikrovilága szintén ehhez kapcsolódik: elképzelnék egy szituációt (mely nem valós, de akár az is lehetne) és erre dolgoznak ki stratégiákat. Így ha ténylegesen bekövetkezne az adott esemény (pl.: válság), már felkészült lesz a vállalat és képes rá hatékonyan reagálni.

3. A vállalati kultúraváltás

A vállalati kultúraváltás háttérében számos tényező áll. Egyre keményebb piaci kihívásoknak kell megfelelnie egy vállalatnak, ha versenyképes szeretne lenni. Élesedik a verseny az ügyfél megnyeréséért és megtartásáért, ehhez azonban megfelelő emberi értékek szükségesek: szakmailag elkötelezett munkatársak, együttműködő- és segítőkészség, erkölcsi tartás. A munkatársak magatartásának a vállalat értékeit kell tükrözni, és egyúttal a vezető tulajdonságainak lenyomatát is jelentik.

A szervezetalakítás a szervezetek környezeti kihívásokra adott válaszaként végbemenő változásokat menedzselő koncepció. A szervezeti változás végbemehet vezetés és tudatos menedzsment nélkül is, ezt azonban nem soroljuk a szervezetalakítás témakörébe. A változás akkor eredményes, ha a kultúra mindhárom szintjén átmegegy.

3.1. Kotter 8 lépéses kultúraváltási folyamata

1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése
2. A változást irányító csapat létrehozása
3. Jövőkép és stratégia kidolgozása
4. A változtatás jövőképének kommunikálása
5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása
6. Gyors győzelmek (akár kisebb eredmények) kommunikálása
7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése
8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában [Kotter: 1999]

A vállalati kultúraváltás kiinduló állapota általában a piramis-modell. Ez egy működési rendszer, amely a munkaszervezet egészéből indul ki, és nem az egyénből, így a működési rendszerről szervezetként gondolkozik. Szintekből áll, amelyek hierarchikusan építkeznek, emiatt kötött a döntéshozatali rendszere. Az ilyen modell csúcsán egyszemélyi vezetés áll. Ennek következménye pedig az, hogy lent lesz a felelőtlenség, fent pedig a felelősség. A modellben a vezető szerepe, hogy mások helyett dolgozzon, ellenőrizzen és kutassa, hogy mivel is kellene vezetőként foglalkoznia. Tehát láthatjuk, hogy ez a modell nem kimondottan hatékony.

A vállalati kultúraváltás célja tehát az, hogy a felelősség az alsóbb szinteken is legyen és tudatos javaslattételi kultúrát teremtsen meg. A piramis modellt három (lehetőség szerint két) szintre lapítja, ezáltal gyorsabbá és olcsóbbá válnak a döntések. A vezető nem válaszolja meg a kérdéseket, inkább felkészíti a jövőre a szervezetet. Szervezeti és szakmai kompetencia csoportokat alakítanak ki a munkaszervezetben és nagy hangsúlyt kap a tehetséggondozás [Csikesz: 2011].

A kultúraváltás folyamatában a vezetőnek rendkívül fontos szerepe van, ő mutat példát a munkatársaknak, ő a szponzora a folyamatnak. Többek között felkutatja a vonatkozó szakirodalom erre vonatkozó részeit és - általában - a HR és menedzsment munkatársak segítségével minden érintetthez eljuttatja azokat. Nemzetközi kurzusokon vesz részt, ezáltal nemzetközi gyakorlatokat ismer meg. A munkatársak gondolatait beszélgetések, belső képzések során hangolja össze, így sarkall közös gondolkodásra. Fontos szerep jut a történetmesélésnek, vagyis a személyes tapasztalatok megosztásának és a felhatalmazásnak (empowerment). Ez utóbbi azt jelenti, hogy a munkatársak hatalmat és egyúttal megfelelő tudást és információt kapnak ahhoz, hogy képesek legyenek dönteni a saját területükön és engedik is nekik, hogy döntsenek, ezáltal elkötelezettebbé és motiváltabbá is tehetők. Ezekon túl, különböző delegálási és bevonás technikák jelennek meg a napi vállalatvezetési rutinok között.

4. A BI-KA Logisztika Kft. vállalati kultúraváltása

A **BI-KA Logisztika Kft.** egy 20 éve alapított, 100%-ig magyar tulajdonban lévő vállalkozás, a Jász-Nagykun-Szolnok megyei régió piacvezető szállítmányozó és logisztikai szolgáltatója. A nemzetközi közúti szállítmányozástól kezdve a túlméretes és veszélyes áruk szállítványozásán át a raktárlogisztikáig, az ellátási lánc menedzsmentig széles szolgáltatási palettát ajánl meglévő és új partnerei számára.

4.1. A változások előzményei

A változások előzménye volt, hogy a pénzügyi eredmények folyamatosan csökkentek (az árbevétel ugyan nőtt, de az árres csökkent). A vállalat fontos megrendeléseket veszített el, az osztályok között összehangolatlanság, az osztályokon belül pedig feszültség jelentkezett. A munkatársak áthárították a felelősséget, ezáltal a döntések felfelé tolódtak. Ennek következménye volt az is, hogy menedzsment és a munkatársak eltávolodtak egymástól.

A **BI-KA Logisztika Kft.** folyamatosan kereste a megoldást a tapasztalt negatívumok megszüntetésére. Ennek érdekében ORACLE alapú integrált vállalatirányítási rendszert vezetett be, nagy hangsúlyt fektetve a kontrollingra és a minőségirányításra. Azonban a problémát nem sikerült megszüntetni, mert magával a szervezet alapjaival volt baj. Ez váltotta ki a belső elégedetlenség-érzést az első számú vezetőben és ezért született meg az igény a kultúraváltásra és a szervezet újjáépítésére.

A vállalat legfontosabb célja a fenntartható fejlődés és a hosszú távú növekedés biztosítása, az eredményesség növelése és az „önműködő” fejlődés kialakítása. Kis családi vállalkozásként indult a vállalat, mely egzisztenciát és folyamatosan javuló megélhetést biztosított a Karmazin Családnak és az egyre növekvő számú munkatársaknak, beszállítóknak. A tulajdonos hosszú távú célja az, hogy ezt folytatva, egy „családi dinasztia” cég stabil alapjait rakja le és hosszú távú megélhetést biztosítson leszármazottjainak és környezetének.

A tulajdonos elképzelései szerint, néhány éven belül sor kerülhet a tulajdonos „kiszervezésére” és megvalósulhat az önfejlesztő működés (holografikus szervezet).

4.2. A kultúraváltás folyamata

A vállalati kultúraváltás irányába tett első és legfontosabb lépés a szakirodalom felkutatása és alapos körülbjárása volt, melyhez számtalan szemináriumon és konferencián történő részvétel és képzés is társult. A folyamat lebonyolítását – szponzoráció mellett – a szervezet- és személyzetfejlesztési osztály munkatársai vállalták magukra, akiknek elsődleges feladata a folyamatos információáramoltatás volt. A menedzsment tagjai beavatottként vesznek részt a változások levezénylésében, a célpontot pedig természetesen a vállalat munkatársai jelentik. 2010 végén a jövőkép és stratégia kidolgozása holografikus módszerrel történt, amikor is azt a küldetést fogalmaztuk meg, hogy a régió piacvezető szállítványozó és logisztikai szolgáltatója maradjunk és pozícióinkat megerősítsük. A piaci tendenciákat figyelembe véve megállapítottuk, hogy a vevői igények egyre komplexebbé válnak, miközben elvárják a folyamatos költségcsökkentést. Így célszerűvé vált a stratégia újragondolása, melyben ismételten részt vett a vállalat minden dolgozója.

A kultúraváltási folyamat sikerességének egyik záloga a munkatársak megfelelő tájékoztatása, mivel ez által csökkenthető a változásokkal szemben kifejtett ellenállásuk. Ennek érdekében a **BI-KA Logisztika Kft.**-nél minden hétfőn menedzsment értekezlet zajlik és az ott elhangzottakat a menedzsment tagok megosztják az osztályukhoz tartozó munkatársakkal is. A közös, vállalati szintű kommunikáció és véleménycsere érdekében született meg hagyományteremtő szándékkal a munkatársi fórum, mely egyrészt segít a tájékoztatásban és erősíti a bizalmat, másrészt növeli a vállalatban belüli azonosságtudatot is.

Hiába azonban a tudás, ha nem jár döntési jogkörökkel. Épp ezért a vállalat minden munkatársa számára biztosítja kreativitása kibontakozását és a közös érdek szolgálatába állítását. A dolgozók saját területükön döntési jogkörrel rendelkeznek, ami több szempontból is hasznos:

- gyorsabbá, hatékonyabbá teszi a döntés folyamatát, mivel nem kell a felettes engedélyére várni a cselekvéshez
- a nagyobb felelősség precízebb munkavégzésre, komolyabb erő kifejlésre ösztönöz.

A változások megszilárdításához minden elért eredményt publikálni kell, hogy a vállalat hitelessége is növekedjen. Ebben nagy szerepe van a vállalat PR munkatársainak, akik régiós és országos megjelenésű újságokban, szaklapokban és a média adta minden lehetőséget kihasználva informálják a nyilvánosságot. A vállalaton belül pedig úgy lehet a leghatékonyabban meggyökereztetni a változásokat, ha azokat írásban rögzítik is (kérdés, hogy a folyamatosan változó környezet miatt érdemes-e egyáltalán, hiszen a piac rövid időn belül mindent átrendezhet).

4.3. A vállalati kultúraváltás kiemelt területe: a munkatársak képzése

A szolgáltató vállalatoknál a legfontosabb értéket a munkatársak képviselik, mivel az ő szaktudásukon kívül más erőforrások csak korlátozottan állnak rendelkezésre. Ezért nagyon fontos folyamatos képzésük, fejlesztésük, mellyel a motiváltságuk is növelhető.

A **BI-KA Logisztika Kft.** belső képzések szervezésével és tréningeken, konferenciákon való ingyenes részvétel biztosításával kívánja dolgozóit élethosszig tartó tanulásra ösztönözni. A 2011-es évben erre a célra 6 millió forintot különítettek el a vállalat költségvetéséből. 2012-től pedig számítógépes és nyelvtanfolyamokon mélyíthetik tudásukat az érdeklődők.

A téma kapcsán érdemes kiemelni a munkatársak jelenlegi képzettségi szintjét: 78,2%-uk rendelkezik felsőfokú végzettséggel, 70,9%-uk legalább egy idegen nyelven tárgyalóképes, a dolgozók 5,5%-a pedig három idegen nyelv ismeretének birtokában van.

4.4. A vállalati kultúraváltás hatása

A **BI-KA Logisztika Kft.**-nél tapasztalható legszembetűnőbb változás a munkatársak felhatalmazása és a piaci igények változása miatt időről időre módosuló szervezeti struktúra. A 2010-es évben a minőségirányítási terület kapott nagy hangsúlyt, időközben azonban ez – a hatékonyabb működés érdekében – ráépült a főtevékenységre, azaz a szállítmányozásra. A szervezeti- és személyzetfejlesztési, valamint az üzletfejlesztési osztály jelentősége ezzel szemben folyamatosan növekszik, amit elsősorban a kultúraváltási folyamatban való aktív részvételük okoz. A szervezet- és személyzetfejlesztés a képzési lehetőségek figyelésével és a jelentkezések megszervezésével foglalkozik, a PR pedig ezek megfelelő kommunikálásával.

Jelentős változás, hogy a felhatalmazás miatt köztes pozíciók (vezetői szintek) szűntek meg, úgy, mint osztályvezető-helyettes, csoportvezető, csoportvezető-helyettes. Ennek megfelelően a vállalat piramis modellje is laposodott, jelenleg három szintje van: az ügyvezető igazgatói szint, az osztályvezetők és a többi munkatárs. Magától értetődik, hogy emiatt előléptetéssel nem lehet ösztönözni a munkatársakat, így a motivációs eszközök is átstrukturálódtak. A munkatársak szakmai karriert futhatnak be a vállalaton belül, mégpedig úgy, hogy munkacsoportok vezetőivé, mentorokká, belső képzések oktatóivá válhatnak és ennek köszönhetően tudásukat bővíthetik, valamint látókörüket is folyamatosan fejleszthetik.

5. Következtetések, összegzés

A folyamatosan változó gazdasági környezet és a vevői igények egyre komplexebbé válása különösen a szolgáltató vállalatokat állítja komoly kihívások elé, mivel a teljesebb vevőkiszolgálásban elsősorban csak munkatársaik rátermettségére és megfelelő szaktudására támaszkodhatnak. Az ő képességeik fejlesztésére kell kiemelt hangsúlyt fektetni, segíteni kreativitásuk kibontakozását és minél nagyobb elkötelezettséget ébreszteni bennük a vállalati célok iránt.

A szolgáltató vállalatok piaci gazdaságosságának eléréséhez, a kultúra váltás lépései és folyamata támogatást nyújthat és mind e közben jelentősen javulhat a vevői kiszolgálás színvonala és minősége. A tapasztalatok és statisztikai adatok alapján ez a fejlődés és hatás-lánc növeli a szolgáltató vállalatok piaci részarányát és eredményességét.

Irodalomjegyzék

1. Borgulya Istvánné – Barakonyi Károly [2004]: Vállalati kultúra, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
2. Csikesz Tamás [2011]: Piramismodell végnapjai c. szakanyag, DFT Hungária
3. Francis Fukuyama [1997]: Bizalom, Európa Könyvkiadó, Budapest
4. Heidrich Balázs [2006]: Szolgáltatás menedzsment, Human Telex Consulting, Budapest
5. John P. Kotter [1999]: A változások irányítása, Kossuth Kiadó, Budapest
6. Peter M. Senge [1998]: Az ötödik alapelv, HVG Kiadó, Budapest