

# VÁLLALAT ÁTSZERVEZÉSÉNEK (REORGANIZÁCIÓ) SIKERKRITÉRIUMAI

## THE PREREQUISITES FOR THE SUCCESS OF THE COMPANY'S REORGANISATION

Chovan Brigitta <sup>1\*</sup>,

<sup>1</sup> Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola, Szent István Egyetem,  
Magyarország

---

### **Kulcsszavak:**

Átszervezés  
HR  
Sikerkritériumok  
Versenyképesség

### **Keywords:**

Reorganisation  
HR  
Prerequisites for the success  
Competitiveness

### **Cikktörténet:**

Beérkezett 2016. szeptember 18.  
Átdolgozva 2016. november 7.  
Elfogadva 2016. november 10.

---

### **Összefoglalás**

*A gyorsan változó gazdasági körülményeknek, az üzleti kihívások által támasztott követelményeknek a vállalkozások akkor képesek megfelelni, ha folyamatosan megújítják, átszervezik struktúrájukat, rendszereiket. Piacvezető pozíció betöltéséhez elengedhetetlen a gyors, rugalmas reakció a fellépő hatások kezelésére. Ennek megvalósítására egyik legalkalmasabb megoldás a reorganizáció végrehajtása. Az átszervezés sikerkritériumait kívánom bemutatni kutatási eredményeim alapján.*

### **Abstract**

*Businesses are not able to meet the requirements defined by the rapidly changing economic circumstances or business challenges unless they continuously reorganise their structure and systems. Fast and flexible reactions to dealing with the effects arising are indispensable to be able to fill a market-leading position. To realize this, one of the most suitable solutions is the implementation of reorganisation. Based on the findings of my research, I would like to demonstrate the prerequisites for the success of reorganisation.*

---

## 1. Bevezetés

Folyamatos változás jellemzi mindennapjainkat mind magánéletünkben, mind az üzleti környezetben. Sikerességünket befolyásolja reakciónk gyorsasága, a kihívásokhoz történő alkalmazkodási képességünk. Újabb és újabb módszereket kell alkalmaznia a vállalatoknak versenyképességük megtartása, a fogyasztók egyre kifinomultabb igényeinek kielégítése érdekében, egyaránt a vállalati kultúra, a dolgozók és a vezetők vonatkozásában. Hiszen egy vállalat sikerességét, fejlődését, versenyképességét az határozza meg, hogy az új ismereteket milyen mértékben képesek elsajátítani, valamint rugalmas struktúrák kialakítása érdekében felhasználni.

Változások különböző formáival találkozhatunk, fellelhetőek szervezetben, környezetben, a vezető akaratán kívül, vagy tudatosan. Sikeres végrehajtásához figyelembe kell venni azt, hogy kinek az érdekeit érintik, kik az érintettjei, akik közvetlenül, illetve közvetve befolyásolhatják a megvalósulását, az érintettek támogatják-e, vagy ellenzik azokat [1]. A szervezeteknek a 21. században számos kihívással kell szembenézni [2] és a sikeres vállalatok közül az tud kellő piaci

---

\* Kapcsolattartó szerző: Chovan Brigitta Tel.: +36 30 297 4295  
E-mail cím: brigitta.chovan@gmail.com

pozíciót elérni, biztosítani a kiváló vállalati eredményeket, aki leginkább képes alkalmazkodni a fellépő kihívásokra [3].

A vállalati átszervezések sikerének titka abban rejlik, hogy felismerjük-e a változási kényszert vagy lehetőséget, és kidolgozunk-e racionális akcióterveket a változáskezelésre helyezve a fő hangsúlyt.

## **2. Vállalat átszervezése, reorganizáció**

Egy vállalatnak egyensúlyba kell hoznia a hatékonyságot (ügyfelek szemszögéből) az eredményességgel (tulajdonos és a menedzsment szemszögéből). Ez szükségessé teszi a fejlett szervezőkészséget, s megfelelő rendszerek működtetését, azok folyamatos ellenőrzését, szükség esetén módosítását. Ennek egyik módja a reorganizáció.

Reorganizáció alatt egy vállalkozás, szervezet, esetleg tevékenység újjászervezését, átszervezését értjük. Kiváltó okai között szerepelnek többek között a piaci viszonyok változása (új versenytársak, technológia, üzleti modell), valamint a piac méretének csökkenése. Emellett lehetnek vállalatban belüli kiváltó okok is (új menedzsment korábitól eltérő elveinek érvényesítése). Az átszervezések vonatkozhatnak folyamatokra, technológiára, outputokra, struktúrára, vállalati kultúrára, hatalmi viszonyokra, magatartásra, stb. [4].

Szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzői valamelyikében következik be, s teljesítmény növelésére fókuszál. A teljesítmény fokozása irányul az eredményességre (a szervezet helyes célokat követ-e), valamint a hatékonyságra (a szervezet képes-e elérni kitűzött céljait). Döntő versenyelőnyt jelenthet, ha a változási képesség a szervezet alapvető képességére (core competence) összpontosul.

### **2.1. Versenyképesség**

A vállalatok abban az esetben működnek sikeresen, ha képesek megfelelni a folyamatos megújulás, versenyképesség követelményeinek rugalmas átszervezésekkel, megfelelő rendszerek kiépítésével.

Konceptualizálásom alapján versenyképes az a vállalat, amely olyan terméket, szolgáltatást teremt vagy értékesít, amely biztosítja számára a tartós nyereséget, piaci részesedése kiegyensúlyozottan magas, vagy növekvő, képes a környezeti változásokra proaktívan reagálni, s kimagasló minőségű erőforrásokkal rendelkezik a versenyben történő helytálláshoz.

### **2.2. Vállalat átszervezésének menedzselése**

Az átszervezéseket, változásokat mindenki másképp éli meg, s az ezekkel kapcsolatos reakciókat számos dolog kiválthatja, úgy, mint élettapasztalat, élmények, értékrend, kulturális beállítottság. Legtöbb esetben nehéz megérteni és elfogadni azt a változási szituációt, melyben olyan tevékenység kerül megszüntetésre, amelyben a munkavállalók sikeresek voltak, elismerést kaptak érte. Fontos reorganizációs stratégiai feladat, hogy az ilyen kiváló teljesítményt nyújtó munkavállalókat a változás folyamatában a vezetőség maga mellé állítsa, s megtartsa a vállalatnál. Ez a hozzáállás a szervezeti kultúrát is pozitívan érinti, mert az így kiemelt munkavállalók példaképekké válnak a kollégák számára.

A vállalati átszervezések menedzselése során javasolt Kotter (1999) modellje szerint eljárni, mely magában foglalja a megmerevedett helyzet fellazítását, az új eljárások napi gyakorlatba történő beépítését, vállalati kultúrában való megszilárdítását. A 8 lépcsős folyamat elemei:

1. Az átszervezés halaszthatatlanságának bemutatása;
2. A változást irányító csapat létrehozása;
3. A jövőkép és stratégia kidolgozása;
4. Az átszervezés jövőképeinek kommunikálása;
5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása a szükséges cselekvéshez;
6. Gyors győzelmek kivívása;
7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése;
8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában. [5]

Az átszervezési folyamat akciótervének elkészítésekor a sikeres megvalósítás érdekében az alábbi kérdéseket kell megválaszolnunk:

- Érdemes-e elindítani a változási folyamatot?
- Mit kell tenni a változási folyamat sikere érdekében?
- Kinek, milyen sorrendben kell végrehajtani a szükséges lépéseket? [6]

### 3. Kutatás célja, módszertan

Az egyre gyorsabb ütemben zajló vállalati átalakulásokban a hatékonyság megőrzése csak úgy lehetséges, ha a szükséges átszervezésekre előre felkészülünk.

Az általam végzett kutatás célja az volt, hogy a reorganizáció kapcsán meglévő saját tapasztalatomat, néhány vállalati vezető interjú technikával ismertetett tapasztalatát, és a CRANET\* kutatási felmérések eredményeit összevessem az általam elkészített kutatási kérdőív Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának (SZMT) tagjai által, tanácsadói tevékenységük során egy sikeres vállalati reorganizáció kapcsán alkotott véleményükkel a reorganizáció, versenyképesség témakörében.

Kérdőívemet a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának tagjaival kívántam kitöltetni, mivel a tanácsadói tevékenységük során szerzett nagyszámú tapasztalatuk mérvadó a témában.

Adatgyűjtésem kvalitatív elemét egy önkitöltős, online program segítségével általam elkészített kérdőív biztosította, az interjúk és az on-line válaszadás során a statisztikai (átlag, gyakoriság, eloszlás) elemzés megkönnyítése érdekében azonos kérdőívet használtam.

A 25 db tárgyköri kérdés során kérdőívemnél direkt jellegű, zárt típusú kérdéseket alkalmaztam, de szinte minden pontnál lehetőséget biztosítottam az egyéb vélemény megtételére. 19 db kérdés esetében 1-6-ig terjedő, ún. értékelő skálát (Likert-típusú, azaz egyetértő skála) használtam. A kapott értékeket 1-6-ig súlyoztam, ezzel megállapíthatóvá vált a semleges érték, mely 3,5-nél található. (1 – egyáltalán nem jellemző; 2 – részben nem jellemző; 3 – inkább nem jellemző; 4 – inkább jellemző; 5 – részben jellemző; 6 – teljes mértékben jellemző). Azokat a válaszokat tekintem kevésbé jellemzőnek, ahol az eredmények alapján kapott érték 4 alatt van, negatív véleményt tükröz.

A kutatási hipotéziseim megválaszolását, a sikertényezők megfogalmazását a kérdőív kérdéseire kapott diszkrét változók elemzése, valamint a véleménykérdések, az igazgatókkal folytatott beszélgetés információi és a vállalati anyagok áttekintése együttesen tették lehetővé.

A kiküldött kérdőíveket 270 fő SZMT tag közül összesen 21 fő küldte vissza, mely 7,77%-ot tesz ki. A kvantitatív vizsgálatok eredményeinek megerősítése végett további 5 fő első számú vezetővel végeztem interjút. Ennek megfelelően 26 db kérdőív eredményét dolgoztam fel.

A kitöltők, 83%-a több mint 10 év szakmai tapasztalattal rendelkezik. Minden kitöltő (1. ábra) legalább 2 reorganizációs folyamatban vett részt, 27% 3 folyamatban, s 23%-a több mint 20 alkalommal. Mint látható, a válaszadók nagy tapasztalattal rendelkeznek a kutatásom témájában.



1. ábra: Kutatási kérdőívet kitöltők reorganizációs tapasztalatai

Forrás: Saját kérdőíves adatok

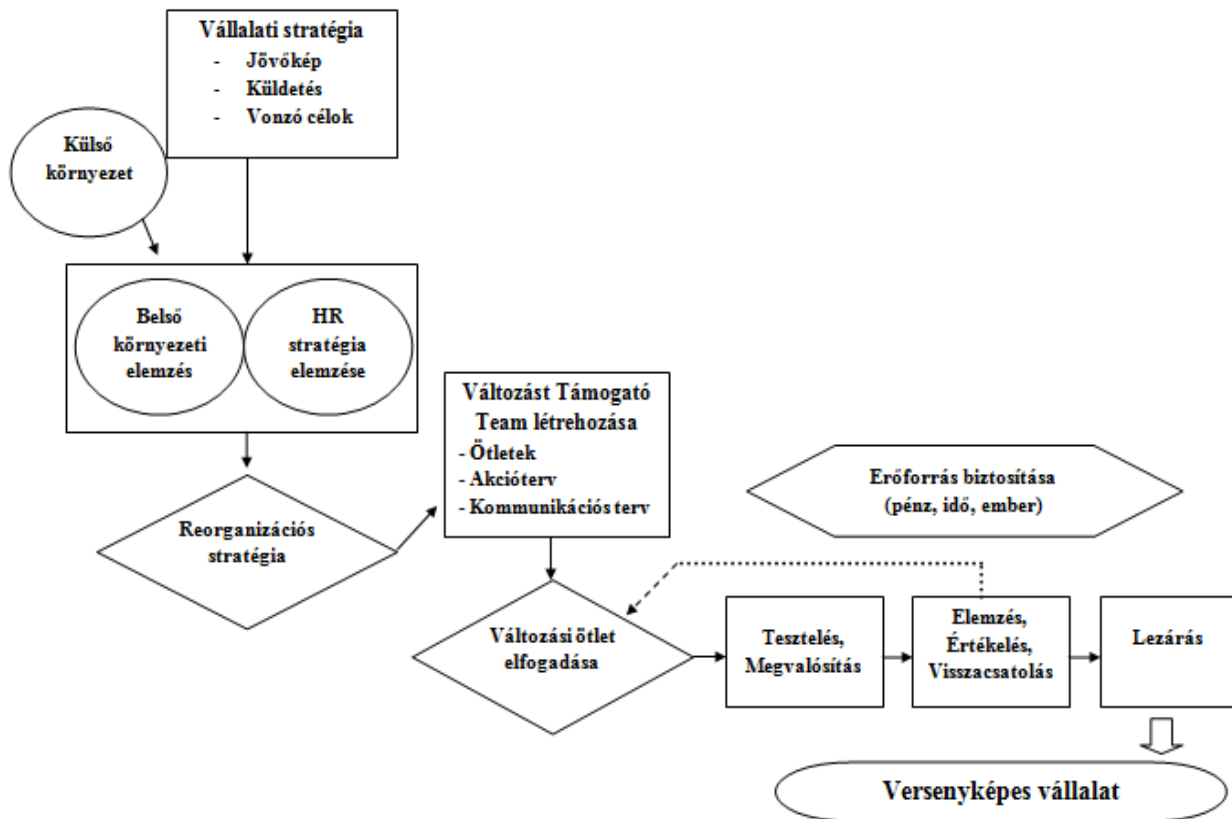
#### 3.1. Kutatási modell

Az általam elvégzett jelen kutatás nem tekinthető reprezentatívnak, egy keresztmetszeti vizsgálat, egy pillanatkép a sikeres reorganizációt végrehajtó vállalatokkal kapcsolatban.

\* CRANET – az angliai Cranfield University által alapított és működtetett Emberi Erőforrás Kutatási Hálózat, melynek a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástudományi Intézetének Vezetési és Szervezési Tanszéke is tagja.

Ugyanakkor a következtetések levonása után segítséget tud nyújtani a versenyképesség érdekében történő folyamatok, tevékenységek alakításában, folyamatos fejlesztés kapcsán.

A reorganizációval kapcsolatban megszerzett ismereteim, tapasztalatom, s kutatási eredményeim alapján készítettem el a reorganizációs folyamat modelljét (2. ábra).



2. ábra: Reorganizációs folyamat modellje  
Forrás: Saját forrás

Kutatásom során vizsgálom a versenyképesség növelésének lehetőségét, a hatékonyság jelentőségét. Úgy gondolom, hogy a mai recesszióban a vállalatok versenyképességét leginkább reorganizációval lehet biztosítani. Ennek megfelelően hipotézisem a következő:

**H1:** Eddigi tapasztalataim alapján feltételezem, hogy a jelenlegi gazdasági helyzet miatt egyre kritikusabbá váló vállalati versenyképesség növelésében leghangsúlyosabb szerepet a reorganizáció kapja.

Kutatási eredményeim alapján állítottam össze a szervezeti átalakítás sikerkritériumait.

#### 4. Szervezeti átalakítás sikerkritériumai – kutatási eredmények

A különféle folyamatok, tevékenységek átszervezésétől, újjászervezésétől a legtöbb vezető költségek csökkenését várja el [7]. Egy újjászervezés sikere jelentős mértékben múlik a szervezeti egységek együttműködésén, tehát a folyamat sikeressége érdekében ki kell alakítani a megfelelő stratégiát, meg kell győzni a szervezet tagjait a reorganizáció szükségességéről, őszinte, nyílt kommunikációval el kell tudni oszlatni a kételyeket.

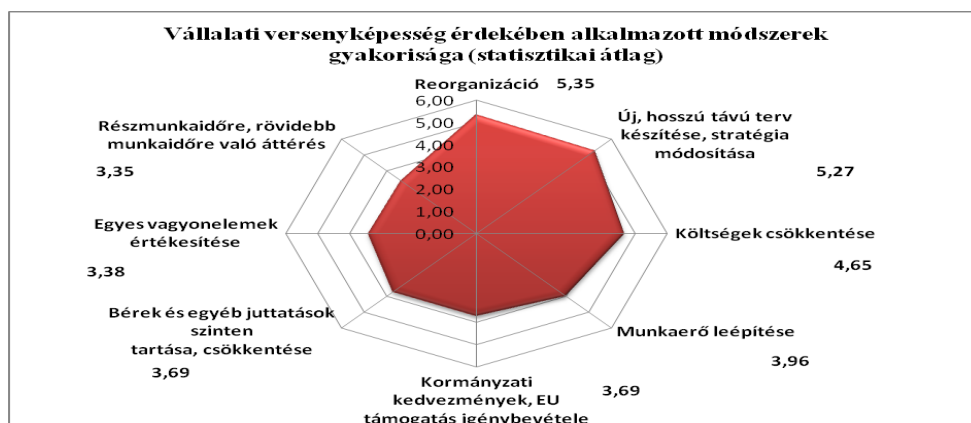
##### 4.1. Reorganizációs stratégia kialakítása

A szervezetek versenyképességének biztosítása, a folyamatos kiváló eredmények teljesítése megköveteli a növekvő fogyasztói igények kielégítését, a külső-belső környezet összhangjának megteremtését. Ez legtöbb esetben változásokat követel a szervezetek életében.

Ulrich [8] szerint ezekben a reorganizációs folyamatokban a HR szakembereknek változásmenedzserként kell funkcionálniuk, nekik kell végrehajtani a változásokat, megértetni a szervezettel azok szükségességét, valamint kiépíteni a megfelelő kommunikációs folyamatokat.

- Meg kell fogalmazni a reorganizáció megvalósításával járó előnyöket
- A stratégiai teendőket konkrét akciótervekbe kell foglalni a vezetés minden szintjén
- Meg kell határozni szintenként, feladatkörönként a kritikus sikertényezőket
- A kritikus sikertényezők alapján vezetők személyes feladat-, és ösztönzési tervei
- Különös gondot kell fordítani a részvétel fontosságának megértésére
- Részletes kommunikációs tervet kell készíteni a reorganizációt illetően
- Tervek megvalósulásának figyelemmel kísérése, szükség esetén megváltoztatása [9]

Kutatási eredményeim alapján megállapítható, hogy a gyorsan változó gazdasági helyzetben a vállalati versenyképesség növelése érdekében a reorganizáció tölti be a leghangsúlyosabb szerepet 5,35 értékkel (3. ábra).



3. ábra: Vállalati versenyképességet biztosító módszerek gyakorisága  
Forrás: Saját kutatási eredmények

A kutatásban résztvevő vállalatok reorganizáció keretében a szervezeti átalakítást, létszámcsökkentést jelölték meg teljes mértékben jellemző intézkedésként (1. táblázat).

1. táblázat: Válság hatására, versenyképesség érdekében végrehajtott intézkedések

Sikeres reorganizáció keretében végrehajtott intézkedések	1	2	3	4	5	6	Súlyozott átlag
Szervezeti átalakítás, átszervezés	0	0	0	12	6	8	4,85
Létszámcsökkentés, csoportos létszámleépítés	2	0	0	1	19	4	4,81
Általános költségcsökkentés	3	0	3	6	6	8	4,38
Képzések szervezése (pl. 4+1 munkanap)	0	3	3	7	9	4	4,31
Létszám befagyasztása	3	0	9	4	7	3	3,81
Tevékenységek kiszervezése	3	4	3	8	6	2	3,62
Atipikus foglalkoztatási formák bevezetése	5	4	6	7	4	0	3,04

Forrás: Saját kutatási eredmények

Kutatási eredményeim alapján megállapítható, hogy a versenyképesség biztosítása érdekében leghangsúlyosabb szerepet a reorganizáció kapja, így hipotézisemet igazoltnak tekintem.

#### 4.2. Öszinte, nyílt kommunikáció fontossága

A folyamatos kommunikáció jelentősége főképp a vállalat alkalmazkodóképességének fejlesztésében, váratlan és kedvezőtlen hatások kivédésében, csökkentésében mutatkozik meg. A hatékonyságra gyakorolt hatása, valamint a munkáltatói márkaépítés [10] miatt fontos, hogy a szervezetek foglalkozzanak a kommunikációval. Az őszinte, nyílt, kétirányú kommunikáció fontosságát a saját kutatási eredményeimen (2. táblázat) felül alátámasztja a Cranet 2008 elnevezésű nemzetközi, összehasonlító kutatás is [11].

A kutatás vizsgálta a belső kommunikáció jelentőségét, irányát, módjait. Megállapítást nyert, hogy a leginkább információval (üzleti stratégia, szervezet pénzügyi helyzete, stb.) ellátott terület a

vezetői kör 80-90%-os aránnyal, a kommunikációs csatornák közül az elektronikus kommunikáció 75%-os aránnyal vezetett a teljes minta 69%-os eredményéhez képest.

2. táblázat: Reorganizációs stratégia sikerkritériumai

Sikeres reorganizációs stratégiát befolyásoló tényezők rangsorolása	1	2	3	4	5	6	Súlyozott átlag
Őszinte, nyílt kommunikáció	0	0	0	0	8	18	5,69
A menedzsment támogatása, elkötelezettsége	0	0	0	5	0	21	5,62
HR osztály felkészültsége, közreműködése	0	0	0	6	8	12	5,23
Válságstratégia megalkotása, akciótervek	0	0	4	3	3	16	5,19
A folyamat ütemezése	0	0	2	7	6	11	5,00
Működési költségek csökkentése	3	0	0	7	6	11	5,00
Vállalatok közötti együttműködés erősítése	0	0	5	9	9	3	4,38

Forrás: Saját kutatási eredmények

## 5. Összegzés

A vállalat sikerességének meghatározó tényezője, hogy a fogyasztói igényekre megfelelően reagáljon, a versenytársakénál jobb megítélésben részesüljön, hiszen a versenyelőny biztosításához folyamatos változás, átszervezés szükséges. A sikeres reorganizációs kezdeményezéseket mi magunk hozzuk létre, akár egy megoldásra váró dilemmával függ össze, akár egy részleg munkamódszerének megváltoztatásáról, vagy teljes mértékű szervezeti átalakításról legyen is szó. Megvalósulása érdekében fontos, hogy a változás okát egy értékes üzleti céllal kapcsoljuk össze. Ezen követelmények elérése kihívást jelentenek, de a hatékonyság és versenyképesség érdekében sokszor elkerülhetetlenek az átszervezések, a változások.

A globalizáció térnyerésének köszönhetően az új piacok növekedése, a cégek közötti verseny fokozódása a reorganizáció térnyerését eredményezték. Ezért kutatásom célja, hogy megállapítsam a vállalati versenyképesség növelésében mennyire hangsúlyos szerepet tölt be a reorganizációs folyamatok végrehajtása. Jelen tanulmányban a reorganizációval kapcsolatban végzett kutatásom eredményeiből az általam megalkotott reorganizációs folyamat modellt, valamint az átszervezések sikerkritériumait mutatom be, ezzel is támogatva a vállalati hatékonyságot, melynek elengedhetetlen részét képezi az őszinte, nyílt, kétirányú kommunikáció.

## Irodalomjegyzék

- [1] "Karoliny, M. – Poór, J." Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, CompLex, Budapest, pp. 107–108. (2010)
- [2] "Bencsik, A. – Juhász, T." Chance of Success at Hungarian Small and Medium Enterprises, Problems of Management in the 21st Century, Vol.5.5. pp.16-30. (2012)
- [3] "Csath, M." Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt, Budapest (2008)
- [4] "McKinsey & Company" Taking organizational redesigns from plan to practice: McKinsey Global Survey results. McKinsey Quarterly (2010)  
[https://www.mckinseyquarterly.com/Taking\\_organizational\\_redesigns\\_from\\_plan\\_to\\_practice\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_results\\_2721#](https://www.mckinseyquarterly.com/Taking_organizational_redesigns_from_plan_to_practice_McKinsey_Global_Survey_results_2721#) (letöltve: 2012.10.09.)
- [5] "Kotter, P." A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest (1999)
- [6] "Armstrong, M." Armstrong's Handbook on Human Resources Management Practice, Kogan Page, London and Philadelphia, pp. 424–443. (2009)
- [7] "Poór, J." Az emberierőforrás-menedzsment alakulása a kelet-európai régióban. In: Poór at al. (szerk.): Trendek és tendenciák a kelet-európai menedzsmentben. Gondolat Kiadó, Budapest, pp. 26–27. (2011)
- [8] "Ulrich, D." HR of the Future: Conclusions and observations, Human Resource Management, Vol. 36. No 1, Pp 175-179. (1997)
- [9] "Langdon, D. – Whiteside, K." Re/Organizing a Department in 9 steps. Performance International, Bellingham, pp. 3–12. (2004)
- [10] "Chovan, B." Why Employer Branding is Important, In: Conference Proceedings (2015), EDAMBA 2015, International Scientific Conference for Doctoral Students and Post-Doctoral Scholars, The Era of Science Diplomacy: Implications for Economics, Business, Management and Related Disciplines, Bratislava, 21-23.10.2015, pp. 342-350, ISBN 978-80-225-4200-5. (2015)
- [11] "Karoliny, M. at al." In focus, Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey. Journal for East European Management Studies, Rainer Hampp Verlag, H.n., 1. sz. pp. 9–47. (2009)