

**MALATYINSZKI SZ.** 2016: Szervezetfejlesztés a Békés megyei vállalkozások nézőpontjából – A magyar gazdaság és társadalom a 21. század globalizálódó világában II. kötet, szerk.: Árpási Zoltán, Bodnár Gábor, Gurzó Imre, ISBN 978-963-269582-2, pp. 125-129.

## **SZERVEZETFEJLESZTÉS A BÉKÉS MEGYEI VÁLLALKOZÁSOK NÉZŐPONTJÁBÓL**

*DR. MALATYINSZKI SZILÁRD*

<sup>1</sup> Szumaszi Bt., 5600, Békéscsaba, Berzsényi u. 102, malatyinszki.szilard@gmail.com

### **Bevezetés**

Napjainkban a szervezetfejlesztés jelentős eszköz lehet egy-egy vállalkozás életében. A vállalkozás dinamikájának, fejlődésének kulcsa nem kizárólag a megfelelő termékek és szolgáltatások fejlesztése, előállítása és piacra juttatása megfelelő árréssel és eredményességgel. Mára elmondhatjuk, hogy a kiváló termék vagy szolgáltatás még megfelelő marketinggel együtt sem lehet életképes, ha a cég működése, a belső folyamatai nem teszik lehetővé annak folyamatos minőségi fejlesztését. E folyamatba beletartozik többek között a vállalkozás gazdasági folyamataihoz kapcsolódó létszámgazdálkodás, időgazdálkodás, munkaügyi dokumentáció, motivációs- és bérezési rendszer, de még a közösségi médiában történő jelenlét is.

Kutatásomban 292 Békés megyében működő – főként kereskedelmi és termelő – vállalkozást kérdeztem, hogy számukra melyek a működés jelentősebb problémaforrásai és miben tud segíteni a szervezetfejlesztés.

### **Irodalmi áttekintés**

A szervezetfejlesztés fogalma R. Beckhard (1974) után szabadon a következő négy területre fókuszál:

1. tervszerű beavatkozás: a szervezet szisztematikus elemzésére és állapotának diagnosztizálására épít;
2. a szervezet egészére kiterjed: a változtatás rendszerszerű, a teljes vállalatot (vagy egységet) érinti, a működés teljes átalakítását tűzi ki célul (pl. kultúraváltás);
3. felülről szervezett törekvés: a vállalat felső vezetésének elkötelezettsége a program és a program eredményei mellett adja meg a siker lehetőségét, a vezetőknek aktív részvétellel kell a módszerek és program céljai mellett állnia;
4. célja: a szervezet életképességének (adaptivitásának) és hatékonyságának növelése, a változni tudás erősítése és készenlét megteremtése a változásra;
5. a szervezeti folyamatok megtervezett változtatása magatartástudományi ismeretek felhasználásával (R. Beckhard, 1974).

A szervezetfejlesztést sokan, sokféle módon definiálták mi inkább Argyris gondolataival azonosítjuk a módszert, mely emberi erőforrások révén kíván életet kelteni a szervezetbe és úgy megújítani, hogy az a belső folyamatait újra és újra – a környezetváltozáshoz alkalmazkodva – megújítsa (C. Argyris, 1985).

### **Anyag és módszer**

Kutatásomat kérdőíves lekérdezéssel valósítottam meg, melyet a mikro-, kis- és középvállalkozások mellett nagyvállalati szférának is feltettem. A mintavétel alapjaként a Békés megyei vállalkozások szolgáltak. A kutatás céljaként fel kívántam mérni a cégek nehézségeit a mindennapi működés során, hogy ahhoz társítani tudjam a szervezetfejlesztési igényeiket. A kérdőívben szerepeltek nyitott és zárt kérdések egyaránt. A kérdőív úgy került összeállításra, hogy – a szakma sajátosságait figyelembe véve – minél rövidebb idő alatt megválaszolhassák a vállalkozók. Minden Békés megyében működő vállalkozó e-mailen megkapta a Kereskedelmi és Iparkamara támogatásával a kitöltéshez szükséges linket. E link Google úrlapra irányította a válaszadókat. Sajnos nagyon sok cégvezető a könyvelője e-mail címét adja meg, így őket nem tudtam e módon elérni.

A bemutatandó eredmények a későbbiekben személyes interjúk lefolytatásával kiegészítésre kerülnek. A személyes interjúk alkalmasak lesznek a válaszok háttérének kutatására is.

### **Eredmények és értékelésük**

Az önfoglalkoztatók és az 1-5 fő közötti létszámú vállalkozások aránya meghaladja a 80%-ot, ami megközelíti a statisztikai arányukat. Békés megyében a vállalkozások több, mint 90 %-a kevesebb főt foglalkoztat, mint 5 fő.

A vállalkozások több mint 38%-a régebben működik, mint 15 év, 16,2%-uk 11-15 év közötti, míg a fennmaradó 31,2 és 14,7% 10 évnél fiatalabb. A kutatásunkban felülreprezentáltak a régebben működő vállalkozások, hiszen jelenős számú vállalkozó már a működése első éveiben megszűnik. Jellemzően a régebben működő vállalkozások tartják szorosabban a kamarákkal a kapcsolatot, így sokkal valószínűbb az ő együttműködésük.

A tevékenységi körrel kapcsolatban viszonylag nehezen határozták meg a vállalkozások tevékenységük kategóriáját, hiszen majdnem felük (48,7%) egyéb kategóriába sorolta magát. 17,5%-uk ipari, 12,6%-uk pénzügyi, 17,1%-uk kereskedelmi, míg 4,1%-uk tartozik mezőgazdasági területhez tartozik. A későbbiekben a szolgáltatást, mint kategóriát is be fogjuk venni a tevékenységi körbe. A mintavételt torzította, hogy a kereskedelmi és iparkamara partnerei közül a mezőgazdaság tevékenységi kör viszonylag ritka. Amennyiben a mezőgazdasági termelőket szeretnénk megcélolni, úgy más adatbázist is figyelembe kell vennünk.

Kértük partnereinket, hogy értékeljék a különböző tényezőket fontossági sorrend szerint (időgazdálkodás, munkatársak motiválása, a vállalkozás marketingje, kommunikáció, közösségi média használata, a feladatok fontossági sorrendjének meghatározása, a feladatok delegálása, munkaügyi dokumentáció, a megfelelő szakemberrel való ellátottság, egyéb).

**Az időgazdálkodást** a válaszadók kétharmada nagyon fontosnak, míg közel harmada fontosnak tartja, így a legjelentősebb terület, mely segítséget igényel. Könyvtárnyi irodalom van e kérdésben, de mégis úgy tűnik, hogy gyakorlati tanácsokra nagy szükség van.

A munkatársak motiválása és a kommunikáció a vállalkozások 90%-a szerint fontos vagy nagyon fontos. Érdekes, hogy amíg minden vállalkozó tudja ennek jelentőségét, mégsem tesznek lépéseket annak érdekében, hogy megtanulják motiválni magukat és a kollégáikat.

A vállalkozás marketingjével kapcsolatban sokkal jobban megoszlanak a vélemények, mert itt már majdnem 25%-uk csak közepesen tartja fontosnak e tényezőt, a többiek szerinte azonban fontos vagy nagyon fontos.

A kommunikációval egyértelműen foglalkozni kell, hiszen 260 válaszadó sorolta az első két helyre.

A közösségi média használata terén megoszlanak a vélemények. A vállalkozók negyedének szinte egyáltalán nem fontos, míg a többieknek is csak közepesen fontos vagy fontos. Úgy tapasztaljuk, hogy még nem igazán érzik a jelentőségét – sokszor a lényegét – és ezért nem tudják értékelni a régebbi generációba tartozó vezetők.

A feladatok fontossági sorrendje kiemelkedően fontos szinte minden vállalkozó szempontjából, míg a delegálásukkal kapcsolatos probléma kevésbé volt jelentős.

A munkaügyi dokumentáció 224 vállalkozó véleménye szerint kiemelt figyelmet igényel, még ennél is jelentősebb a megfelelő szakemberrel való ellátottság (250 fő).

Az Ön vállalkozásában mely tényezők okozzák a legnagyobb nehézséget?

Legkritikusabb elem az időgazdálkodás kérdése, melyet a vállalkozók közel harmada megjelölt valamilyen módon. A második helyezett probléma holtversenyben a megfelelő szakember-ellátottság/kiválasztás, illetve a marketing. Érdekes jelenség, hogy sokszor együttjelenik meg az időgazdálkodás kérdése és a nem megfelelő munkaerő problémája. Ez talán azt vetítheti előre, hogy egy olyan egységes rendszerre volna szükség, ahol az egyértelmű feladatok annál a kollégánál landolnak, aki képes és akarja is megvalósítani őket. Így tehermentesíthető a vezetés és tud a partnerekkel, marketinggel, vezetői feladatokkal foglalkozni.

A fizetőképes kereslet válaszok mögött szintén marketing kérdések állnak, míg sokan adminisztrációs (munkaügy, pályázat, stb.) kihívással állnak szemben. A szakemberhiány mellett a munkatársak motiválása, delegálás, becsületesség, megbízhatóság is megjelenik, melyek vezetői készségek fejlesztésével orvosolhatóak lesznek.

Anyagi jellegű kérdések is megjelennek egy-egy válaszban beruházásokkal, pályázatokkal, likviditással kapcsolatban. E kérdésekre sokszor egy jó könyvelési tanácsadó tud megoldást.

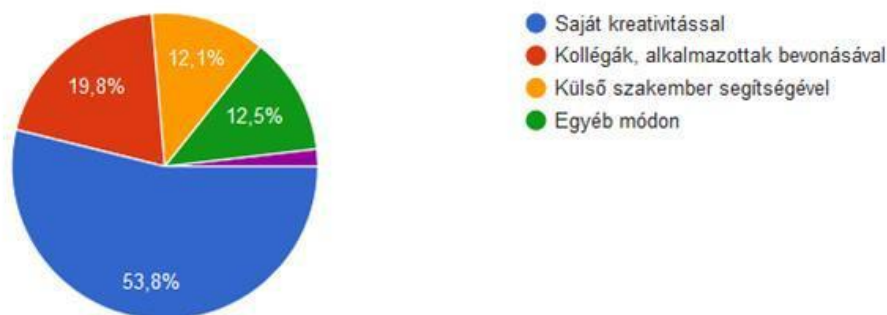
A közösségi média (Facebook, Twitter) még csak egy-egy területen jelent meg. Úgy ítéljük meg, hogy sokkal nagyobb már most a jelentősége a közösségi médiának, mint a vezetők gondolnak. Szükséges egy tanulási folyamat – nem feltétlenül a vezetőnek – e területen és minden cégnél egy-két főnek meg kell tanulnia, hiszen egyik területen (ipar, kereskedelem, vendéglátás, stb.) sem megkerülhető ennek jelenléte. Olyan alacsony költségekkel lehetséges vevőket nyerni az eszköz segítségével, hogy nem szeretnénk, ha

elmulasztanák ezt a lehetőséget. Sokszor néhány tízezer forint jelentős megrendelői kapacitásokat tud generálni.

A válaszadók 75%-a saját kreativitással (147 fő), vagy a kollégái bevonásával (54 fő) kívánja orvosolni a problémaforrásokat és a fennmaradó 25% fele-fele arányban külső szakember segítségével vagy egyéb módon. Tisztelve a vállalkozókat és becsülve a képességeiket, de sokszor rá kell jönnünk magunknak is, hogy a legjobb, ha a legkiválóbb emberek segítenek. Vallom magam is, hogy csapatban érdemes gondolkodni és nem szégyen külső szakembereket hívni segítségül.

Miként szeretnék megoldani a felmerült szervezetfejlesztési problémákat a cégek?

Több, mint 50 %-uk saját kreativitással és csak a többiek kérik az alkalmazottak, kollégák véleményét. Alig több, mint 10 %-a a megkérdezetteknek választ külső szakembert.



1. ábra. Hogyan próbálja orvosolni ezeket a problémákat?  
Figure 1. How can you solve these problems?

Pozitív véleményt fogalmaztak meg a vállalkozások a személyes konzultáció (40,7%) és az e-mailes kapcsolattartás (34,6%) terén. A DVD-anyagokat és az on-line videóanyagokat nem igazán kedvelik. Megállapítható, hogy a személyes kapcsolat még mindig a legkedveltebb, bármennyire is támogatja az üzleti lehetőségeket az on-line média elterjedése.

### Következtetések

Igen nagy az igény a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos személyes tanácsadásra. A közel 7000 vállalkozó töredéke töltötte ugyan csak ki a kérdőívet, mégis úgy ítéljük meg, hogy időgazdálkodásban, motivációban, marketingben, kommunikációban és a közösségi médiában is jelentős segítségre van szükségük. A kitöltők vélhetően nagyobb érdeklődést támasztanak a szervezetfejlesztési tevékenység felé, ennek ellenére az igény fennáll.

### Összefoglalás

A vállalkozások Békés megyében a gazdasági nehézségeik és hátrányaik ellenére igénylik azt a fajta támogatást, melyet a szervezetfejlesztés nyújtani tud számukra. E tevékenység akár információban, akár gyakorlati tevékenységben komoly segítséget jelentene. Megvalósítása megjelenhet egyéni és csoportos formában is. A tanácsadó cégek a helyi kamarákkal együttműködve komoly eszközökkel vértézhetnék fel a vállalkozókat. Ennek módja és kidolgozása és az eljuttatás lehetőségei a következő kutatásunk tárgyát képezik.

**Kulcsszavak:** szervezetfejlesztés, marketing, kisvállalkozás, Békés

megye **Köszönetnyilvánítás**

Köszönet illeti e kutatásban nyújtott segítségért minden olyan vállalkozást, aki az on-line kérdőívet kitöltötte és időt áldozott E kutatás kiemelt támogatója volt a Békés Megyei Kereskedelmi és Iparkamara.

### **Irodalom**

- Argyris, C.: 1985. *Action Science, Concepts, methods, and skills for research and intervention*, San Francisco: Jossey-Bass
- Beckhard, R.: 1974. A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, p. 154.
- Dr. B. Nagy S.: 2008. Szervezetfejlesztés, válságmenedzsment. L'Harmattan Kiadó – Zsigmond Király Főiskola. p. 129.
- Szeicz J.: 2008. Szervezeti magatartás – szervezetfejlesztés. Budapesti Corvinus Egyetem, p. 145.

## **Organisational development in the sight of Békés County businesses**

### **Abstract**

Nowadays the competitiveness of the economy is as much a field of research as is marketing or selection. Many experts have been analysing competitiveness from many different angles although there is one very interesting field which is considered by only a few of them. How can firms be encouraged to be more effective? What processes are needed in order to make a company develop and last for 10 to 20 years?

In my research I analyse the key elements of organisational development of businesses, based on the answers of 292 entrepreneurs. The results were very interesting and thought-provoking. Would anyone have thought that social media and the online world is gaining bigger and bigger slices out of the economy, though CEOs do not recognise its importance?

Oceans of literature have been written on time management, though the answers show it is still considered the biggest problem. I examined the background of the responses and what would be the direction to follow in order to establish and run a stable and dynamic company.

**Keywords:** organization, development, marketing, small enterprise, Békés County