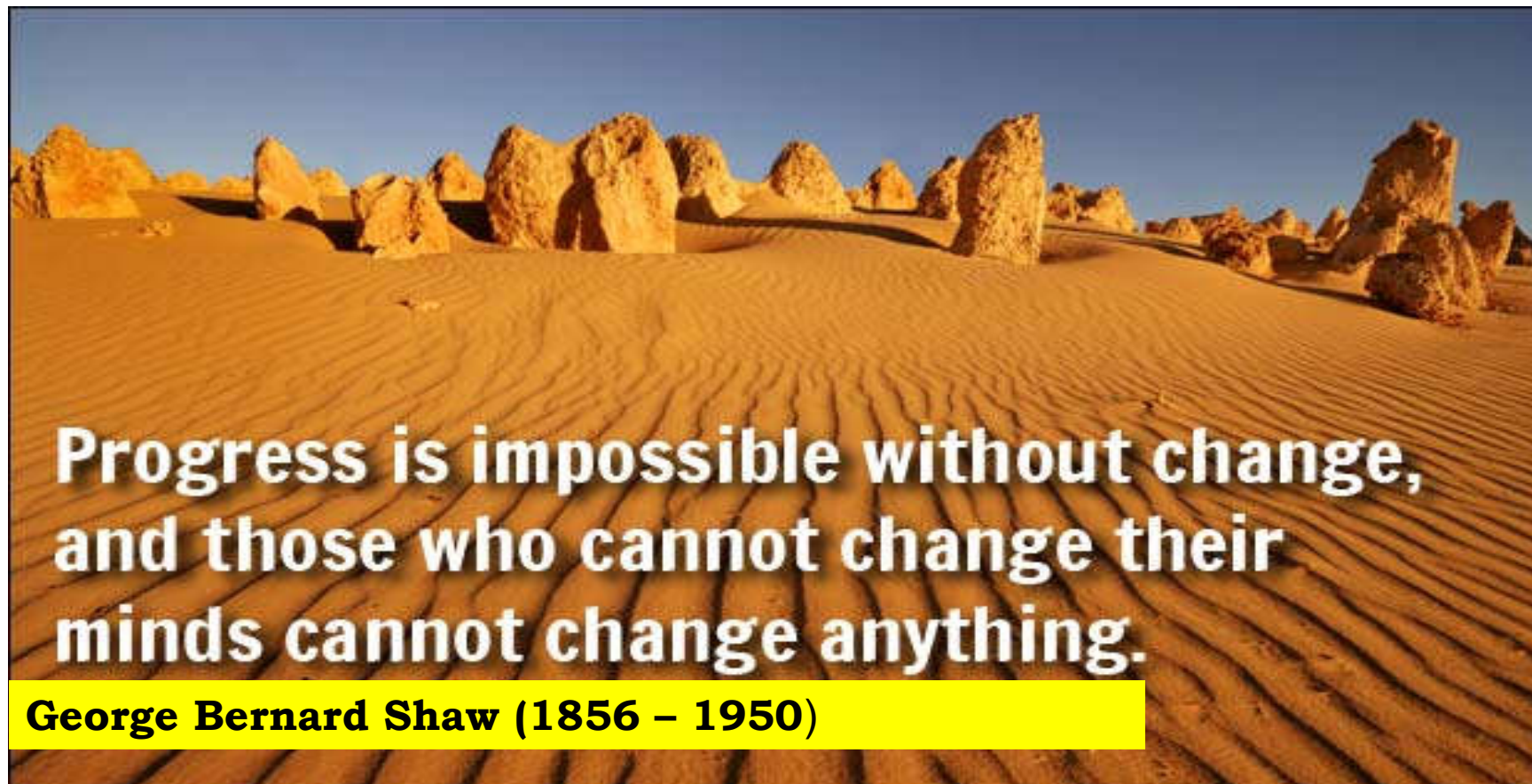




Változásmenedzselés, menedzsment tanácsadás, üzleti oktatás profit és non-profit környezetben Farkas Ferenc professzor munkássága tükrében

**Dr. Poór József, DSc, CMC
SZIE GTK – Selye János Egyetem GTK**

Budapest
2016. november 15.

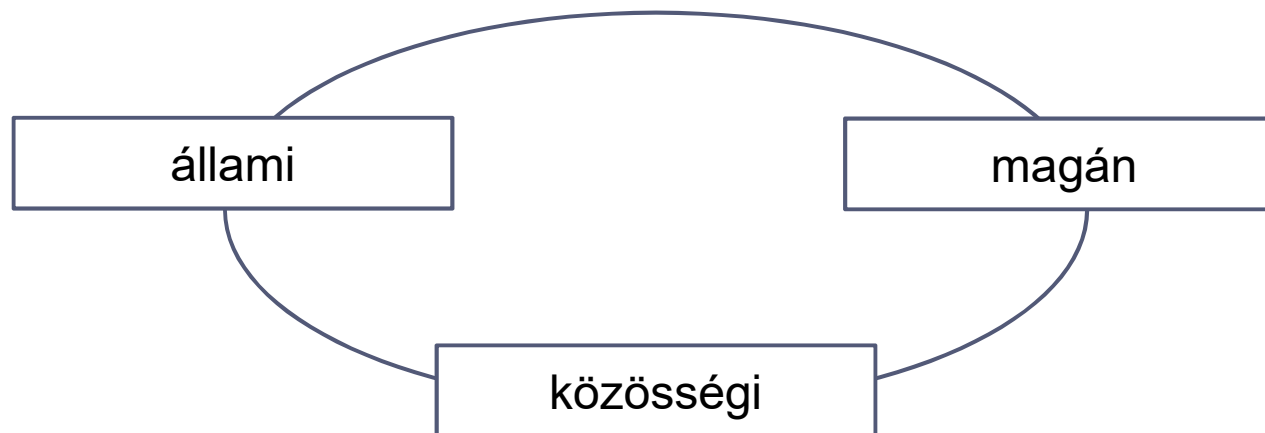


**Progress is impossible without change,
and those who cannot change their
minds cannot change anything.**

George Bernard Shaw (1856 – 1950)

„Változtatni csak az képes, aki maga is képes változni”

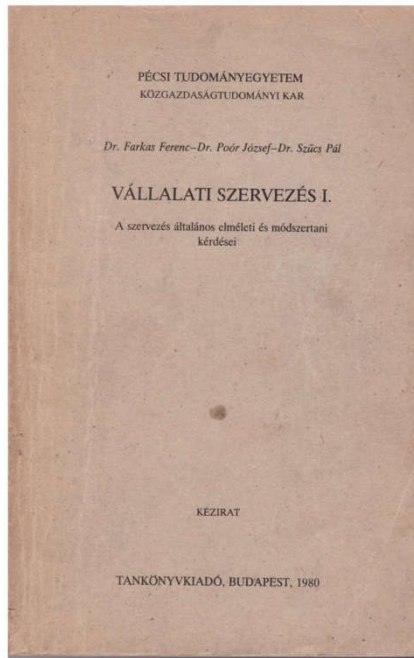
Változásmenedzselés kultúraváltás





Szocializmus évei

1980-1981 (1)



☐ Szervezetfejlesztés

- Cél: A vállalat komplex fejlesztési célrendszerének integráns része, a szervezettségi színvonalat meghatározó tényezők fejlesztésére irányul
- Időhorizont: hosszú (jövő)

☐ Racionalizáló szervezés

- Cél: Adott feltételek melletti veszteség-és tartalékmentes működés elérése
- Időhorizont: Viszonylag rövid időszak

☐ Szabályozó szervezés

- Cél: a szervezet minden tagja számára ismertté tegye és meghatározza a feladatokat
- Időhorizont: szabályzat élettartam (Farkas, 1980. p.199)

Forrás: Susánszky J. (1977), Marosi M. (1975) és Ladó L (1980)

Vállalatszervezési orientáció

Sokszínű csapat

Tanácsadási munka

Strukturális illesztés



Rendszerváltás után

1993-1997 (1)

□ **Cél : A szervezés és vezetés emberi tényezőinek középpontba állítása**

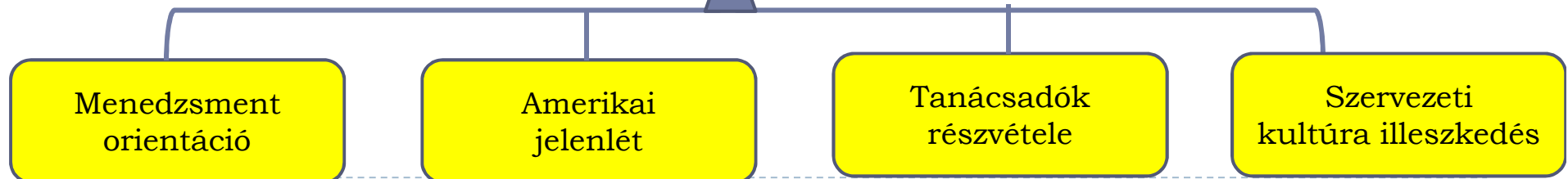
□ **13/14 fejezetből két fejezet**

• **Változásmenedzselés-kultúraváltás (IV. fej.)**

- H.Leavitt – változási szintek
- Charles Handy- négy kultúra típusok
- McGregor X-Y elmélet,
- Kurt Lewin – erőter elemzés
- Kultúraváltás segítése

• **Emberi erőforrások fejlesztése (XI. fej.)**

- Elmozdulás utasítástól a fejlesztés irányába
- Teljesítmény orientáció
- Karriertervezés – életpálya menedzselés
- Külső tanácsadó és tréner foglalkoztatása





Rendszerváltás után

1993-1997 (2)

Fejlesztés - fejlődés forrásai

- ❑ **A magasabban képzett emberek**
- ❑ **Szervezetek laposodása**
- ❑ **Igény a kiválóak iránt**
- ❑ **Munkavállalói attitűdök**

Farkas, (1997, p. 268.)



Napjaink

2004-2016 (1)



- A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése
- A változást irányító csapat létrehozása
- A változás jövőképeinek meghatározása
- A változtatás jövőképeinek kommunikálása
- Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez
- Gyors győzelmek kivívása
- Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése
- Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában
- John P Kotter által kidolgozott modell népszerűsége jöttányit sem csökkent” (Farkas, 2013, p.307)

Menedzsment orientáció

Régiós és hazai esetek

Best vs Good Practice

Nemzeti kultúra illeszkedés



Napjaink

2004-2016 (2)



Geert Hofstede

Culture is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group from another.

„A kultúra a gondolkodás kollektív programozása, amely megkülönbözteti egy csoportot tagjait másoktól”



Management is, above all, a practice where art, science, and craft meet

— Henry Mintzberg —

A vezetés mindenekelőtt olyan gyakorlati tevékenység, amiben ötvöződik a művészet, a tudomány és a mesterség”

„Morál nélküli elméletek az alapjai az etikátlan menedzsment gyakorlatoknak.”



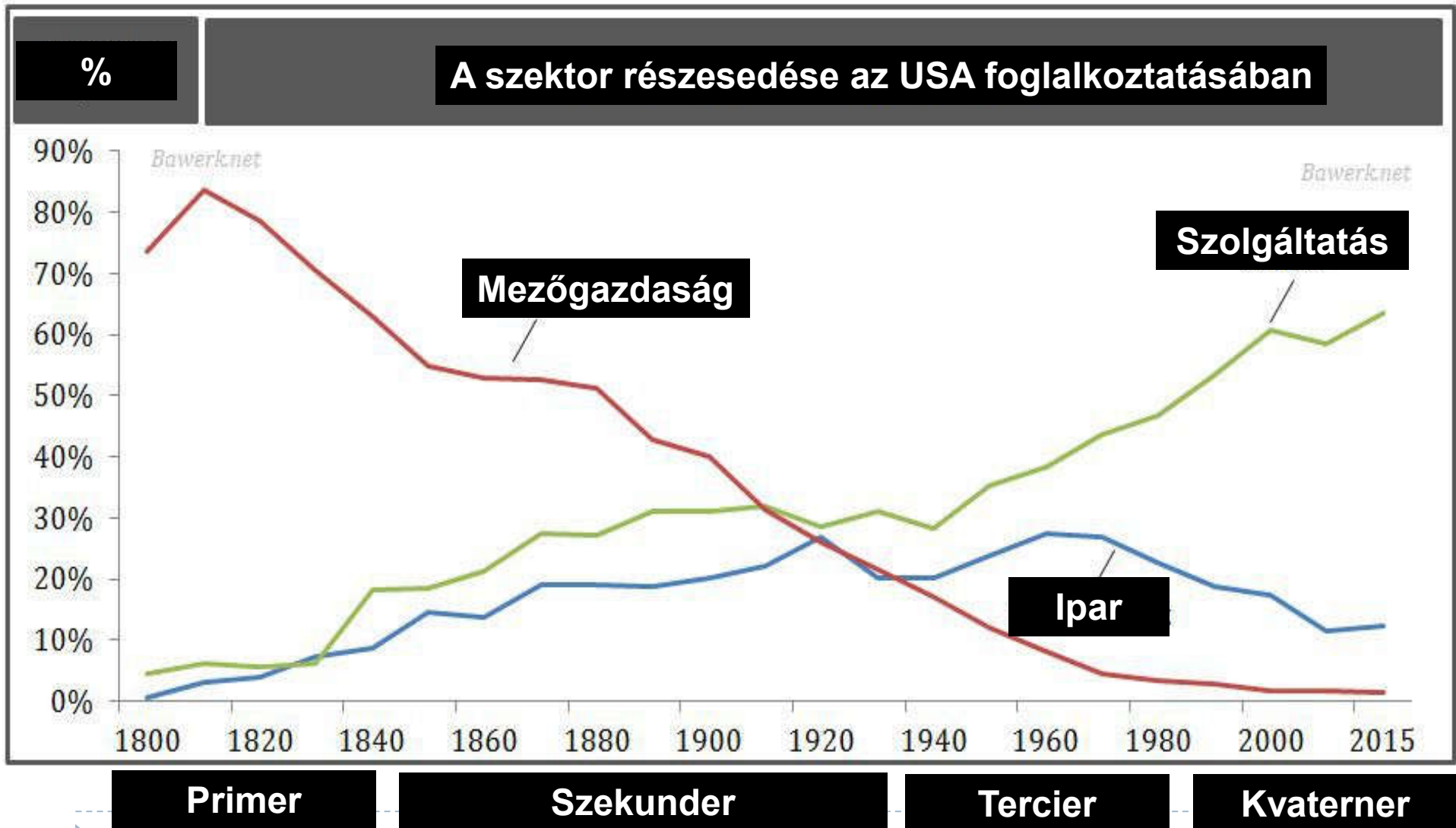
“Bad management theories are, at present, destroying good management practices”

Sumantra Ghoshal.
The Academic Rebel



Napjaink

2004-2016 (3)





Napjaink

2004-2016 (4)

Új kihívások Új vállalatok és új hősök

amazon.com[®]
and you're done.[™]



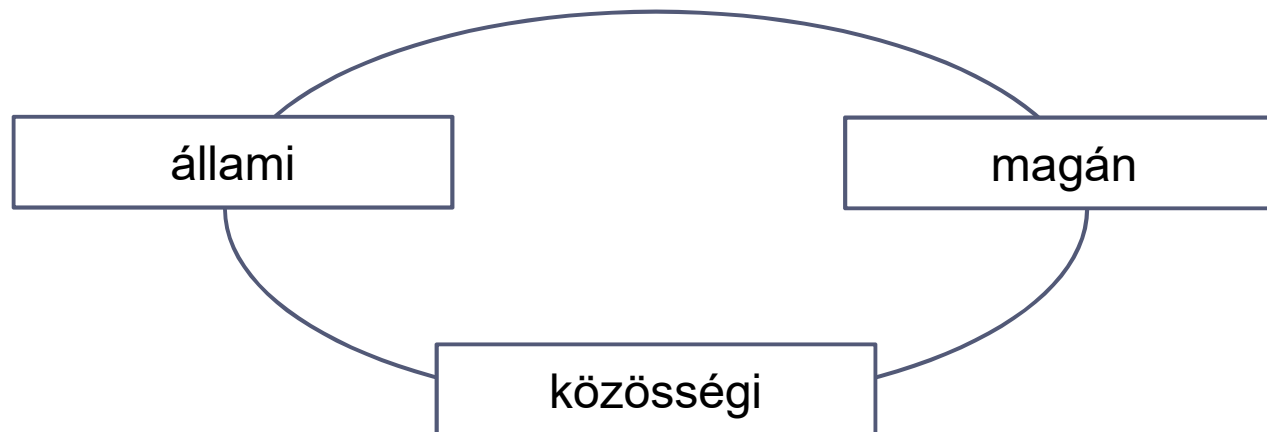
Google



Alibaba Group
阿里巴巴集团



Menedzsment tanácsadásról





Jellemzők

-----Tanácsadás egy olyan speciális szolgáltatás.....-----



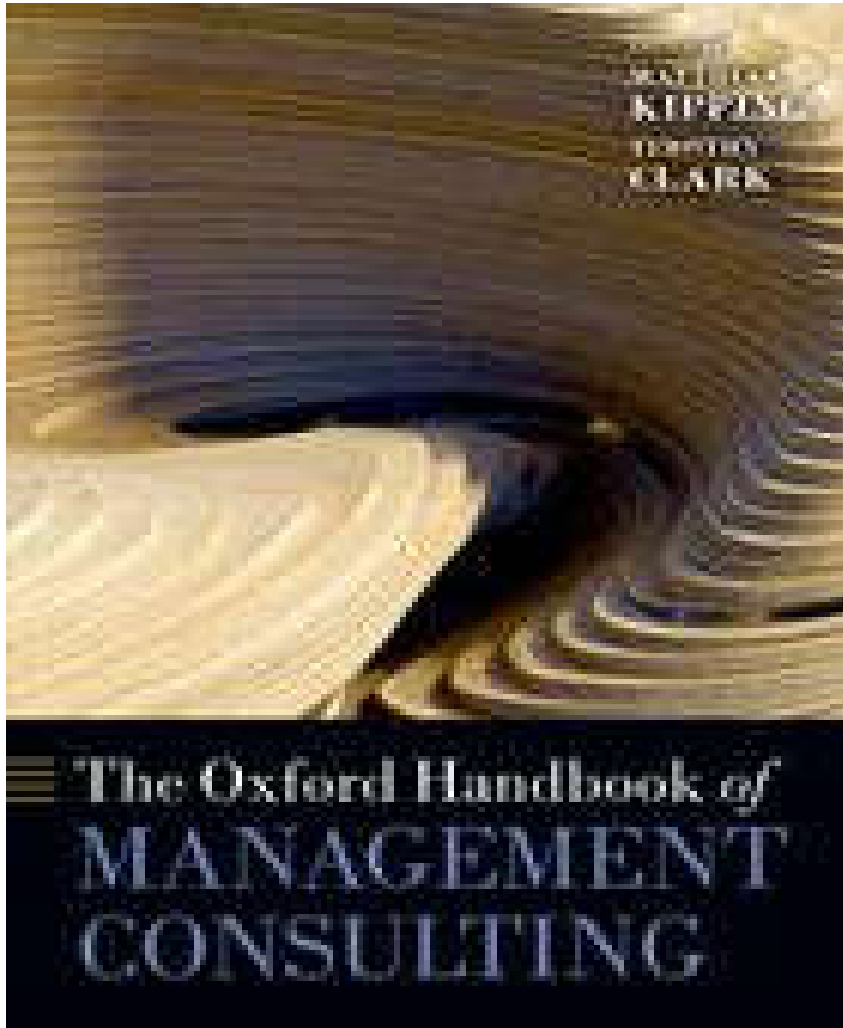
- ▶ amelyet el lehet adni és meg lehet vásárolni,
- ▶ de nem lehet a kirakatba kitenni.





Jellemzők

Elmúlt évek dióhéjban



- ❑ Kb. 150 éves múltja van
- ❑ Független vállalkozásként az USA-ban született az 1910-es és 20-as években
- ❑ Az éves árbevétel közel 400 mrd. dollár
- ❑ Ma alig találunk az üzleti életben olyan területet, amellyel nincs kapcsolatban az üzleti tanácsadás



Jellemzők

Iskolák

Tudományos menedzsment

Human Relations

Stratégiai és szervezet

Tanácsadás az audit cégekben

IT & Outsourcing tanácsadás

1900

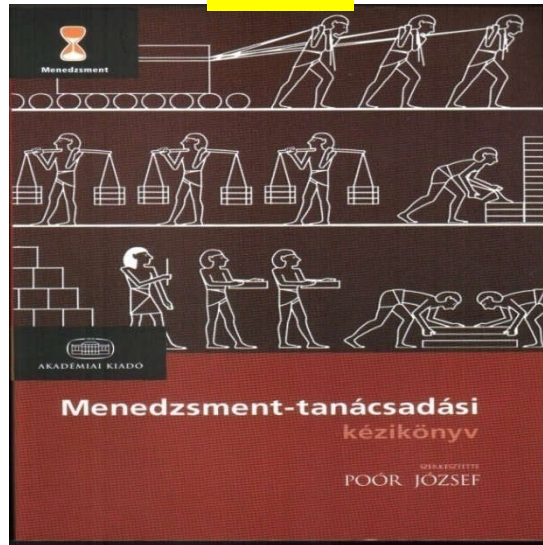
1950

Napjaink

Póór_2016



2010

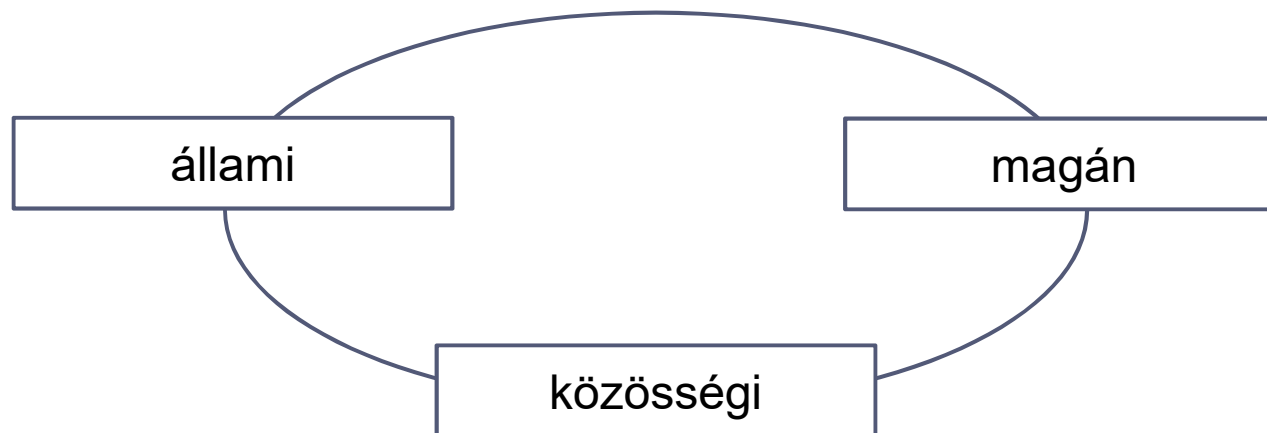


2016



„A tanácsadás jövőbeli sikere azon áll vagy bukik, hogy képesek-e ezen iparág képviselői mindig az új tudás létrehozásának az élvonalába tartozni. Ha ez nem biztosított, akkor ez a szakma is eltűnik a különböző más foglalkozásokhoz hasonlóan a szakmák globális útvesztőiben.”

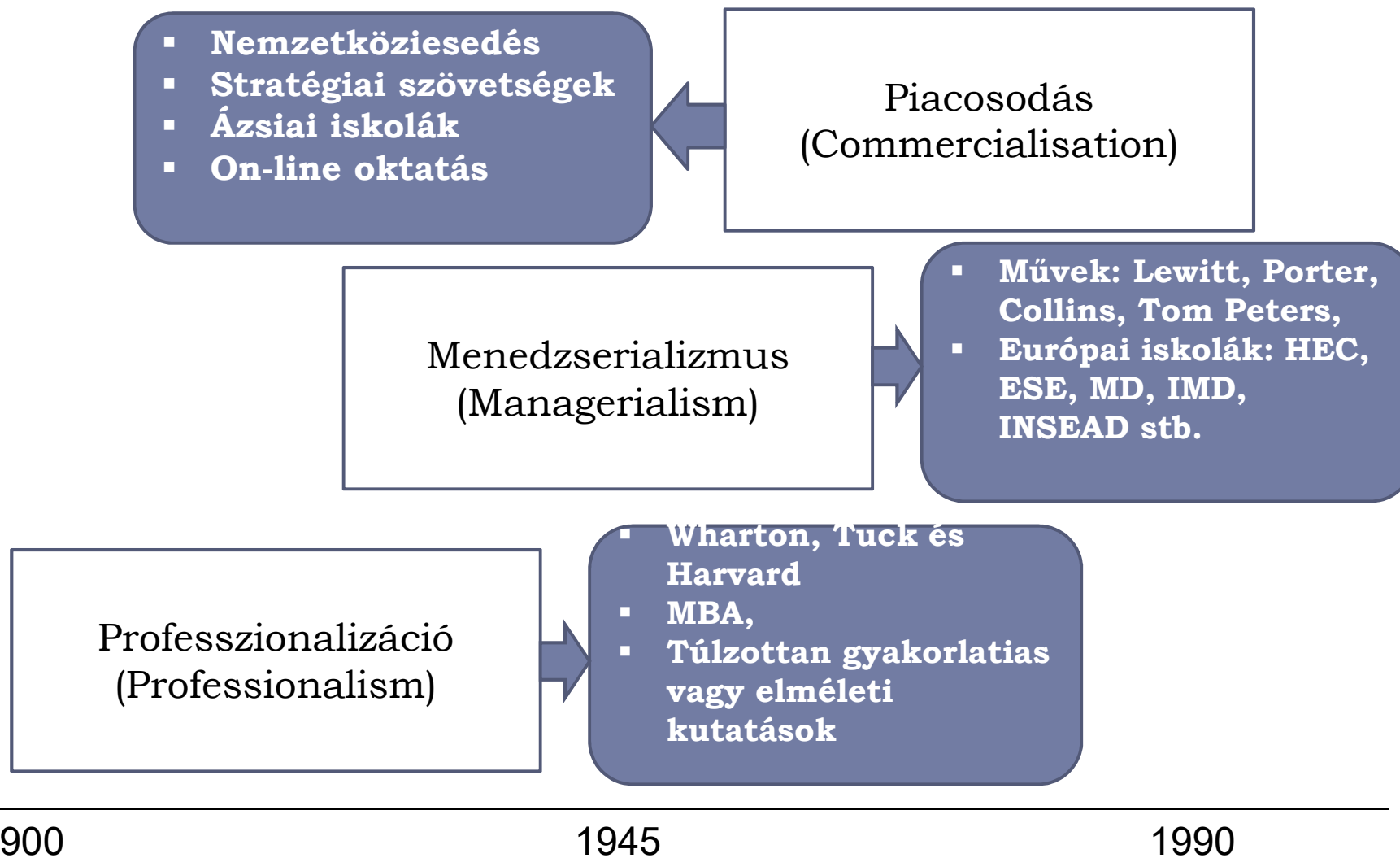
Üzleti oktatásról





Trendek – tendenciák (1)

Mérföldkövek - üzleti iskolák fejlődése





Trendek – tendenciák (2)

Mérföldkövek - üzleti iskolák fejlődése

▶ **USA**



- ▶ Top egyetemek
- ▶ Princeton kivétel

▶ **Franciaország**



- ▶ Egyetemeken kívüli iskolák (HEC, INSEAD)
- ▶ Ma egyre több közös program az egyetemekkel

▶ **Svájc**



- ▶ Speciális iskolák
- ▶ Francia minták (IMD)
- ▶ Egyetemi minta (St.Gallen)



Trendek – tendenciák (3)

Tanácsadás és business school

- ▶ A vezető üzleti főiskolái és a nagy tudást képviselő tanácsadó cégek (McKinsey, Bain, Boston stb.) kezdik felismerni a számos átfedést a két terület között (Peters, 2014)
- ▶ Együttműködés: oktatás, közös kutatás, szeminárium és publikáció
- ▶ A világ 10 legismertebb üzleti iskolájának végzőseinek 30%-64%-a tanácsadásban kezdett dolgozni 2014-ben:

1. London Business School (LBS),
2. INSEAD - Europe Campus, Párizs
3. Imperial College Business School , London
4. Dartmouth College - Tuck School of Business
5. Harvard Business School (HBS) , Boston
6. Columbia Business School (CBS), Columbia University , New York
7. The University of Chicago Booth School of Business, Chicago
8. Duke University Fuqua School of Business , Durham (NC)
9. MIT Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge (MA)
10. Emory University - Goizueta Business School, Atlanta (GE)





Trendek – tendenciák (4)

Legitimáció

- ▶ Analitikus közelítés vs. Holisztikus közelítés
- ▶ Akadémikus orientáció vs. Gyakorlati orientáció
- ▶ Tudományos modell vs. Szakmai modell
(fizikusok, közgazdászok) (ügyvédek és orvosok)
- ▶ Akkreditálni vs. Nem akkreditálni





Trendek – tendenciák (6)

Népszerűség

Scanned from a Xerox Multifunction Printer 4.pdf - Adobe Reader

File Edit View Window Help

Open [Navigation icons] 1 / 1 [Zoom icons] 300% [Tools icons] Tools Fill & Sign Comment

	2009-2010	2013-2014
ACCOUNTING	298	315
FINANCE	166	188
CIS/MIS	114	114
MANAGEMENT	99	110
MARKETING	79	92
ECONOMICS	80	83
TAXATION	66	65
INTERNATIONAL BUSINESS	55	60
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	61	61
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	35	42

8,50 x 11,00 in

Windows taskbar: 8,50 x 11,00 in, [Taskbar icons], HU, 99% battery, 16:01 2015.10.09.

Forrás: Business School Education, WSJ, October 8, 2015 és AACSB



Következtetések (1)

Nemzetközi

- ▶ **A válság ellenére az üzleti oktatás virágzik**
 - ▶ A vezető iskolák igen jelentős számban tudnak felvenni kiváló hallgatókat
- ▶ **Hallgatói létszám csökkenése is megfigyelhető**
 - ▶ Kisebb iskoláknak már küzdeni kell a hallgatókért
- ▶ **Újabb megoldások terjednek**
 - ▶ Innovatív (e-alapú, executive, speciális)
 - ▶ Nő a szimuláció és gamification szerepe





Következtetések (2)

Tanulságok számunkra

- ▶ **A magyarországi üzleti iskolák évek óta „erős ellenszélben” működnek**
 - ▶ Szabályozási és finanszírozási gátak a kormányzat részéről
 - ▶ Igények változása (redukálása) a felvevő piac részéről
- ▶ **Az alapképzések (BA és részben MA) erősebb pozícióval bírnak, mint a vezetőképző jellegű programok (MBA)**
 - ▶ Rövid távú szemlélet
 - ▶ A hagyományos menedzseri pozíciók csökkenése (eltűnése)
- ▶ **A hazai iskolák alkalmazkodása a változásokhoz igen lassú**
 - ▶ A KKV-k kevés támogatást kapnak
 - ▶ A versenytársak nagy része kívül esik Magyarország hatókörén (elszívó hatással szemben védtelen a hazai intézményrendszer)
 - ▶ Találjuk ki az együttműködések új formáit (nemzetközi/hazai)





Köszönöm megtisztelő figyelmüket!

Dr. Poór József, DSc., CMC
egyetemi tanár
e-mail: poorjf@t-online.hu

