

Farkas Éva – Petrovics Mária

Az ügyfélcentrikus szervezeti kultúra fejlesztése: a Magyar Posta példája

Liberalizáció és szervezeti változások a postai szektorban

Esettanulmányunk egy szervezeti változásokkal, szervezeti innovációkkal foglalkozó kutatás keretei közé illeszkedik, a tudásigény megváltozását és a postai piac liberalizációja generálta változásokat vizsgálja a Magyar Posta Zrt-nél. A dolgozat elsősorban a hivatali szemlélet átalakulásának folyamatára, valamint az elvárt tudáskészlet összetételének módosulására koncentrált, illetve arra, milyen szervezeti változások segítették elő az ügyfélcentrikus szervezeti kultúra kialakulását. Az interjúk alapján azt mondhatjuk, hogy a „hivatalból szolgáltatóvá válás” folyamata a mai napig nem zárult le, viszont a munkavállalók körében egyre inkább megfigyelhető az ügyfélcentrikus szemlélet. A vezetői szinteken egyelőre a hierarchia és a status quo megőrzésére több figyelmet fordítanak, mint a szervezeti kultúra új értékeinek képviseletére.

Journal of Economic Literature (JEL) kód: D23, M14

Kulcsszavak: szervezeti tanulás, szervezeti kultúra, tacit tudás, szervezeti magatartás, tudásfelhasználás

A Magyar Posta Zrt. (a továbbiakban Magyar Posta) egyetemes szolgáltatásokat nyújt – legalábbis a postai szolgáltatások 2013-ra várható magyarországi liberalizációjáig –, amely tevékenység így számos szervezeti, működési és strukturális sajátosságot meghatároz. Egyetemes szolgáltatóként az a kötelessége, hogy minden állampolgár számára elérhető közelségbe juttassa a klasszikus postai szolgáltatásokat. Mindez azonban a másik oldalról monopolhelyzetet is jelent. A 2000-es évekre az állami monopóliumokat is elérte a liberalizációs hullám. A Magyar Posta ezt felismerve a '90-es évek végétől bekapcsolódott a pénzügyi és biztosítási termékek piaci versenyébe, ebben látva a jövőbeni fennmaradás zálogát. A tevékenységi kör kibővítése, az üzleti profil és a portfólió kiterjesztése új típusú termékekre számos egyéb változást indukált. Elsősorban szemléletbeli váltásnak kellett

*Farkas Éva PHD-hallgató a Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Karának Doktori Iskolájában.
E-mail: eva.farkas@econ.unideb.hu*

Petrovics Mária Business Operation Specialist az IT Services Hungary-nál.

E-mail: petromarcsi2@gmail.com

A tanulmány a TÁMOP-4.2.2/B-10/1-2010-0024. pályázat keretében készült. Ezúton szeretnénk köszönetet mondani a Magyar Posta Zrt. minden munkatársának, akik készségesen segítettek kutatásunk első szakaszában. A második szakasz nehézségeiről Az esettanulmány utóélete című fejezetben írunk bővebben. Köszönettel tartozunk továbbá a TÁMOP-programban nyújtott témavezetői segítségért, a támogató kritikákért és a tanulmány javítására vonatkozó tanácsokért Makó Csabának és Illéssy Miklósnak.

bekövetkeznie, hiszen kvázi-hivatalból szolgáltatóvá kellett válnia, ami azzal járt, hogy az ügyfelek egyre szélesedő igényeinek maximális kielégítésére kellett törekednie. A szervezet belső szóhasználatában postahivatalokból postahelyek lettek, és nemcsak a terminusok szintjén, hanem ténylegesen is elindult a Posta ügyfélközpontú szolgáltatóvá válása.

Esettanulmányunk célja annak bemutatása, hogy az ügyfélközpontú szemlélet hogyan jelent meg, illetve melyek azok a kulcstényezők, amelyek mentén a változások bekövetkeznek/bekövetkeztek. Az átalakulás értelmezése kapcsán elsősorban a tudásmenedzsment sajátosságaira koncentrálnunk, és vizsgálati fókuszunk ezen belül a kompetenciaigény változására, illetve a tudásátadás szervezetspecifikus jellemzőire irányul.

Kutatásunk módszertani jellemzői közé tartozik, hogy esettanulmányunk elkészítéséhez 13 strukturált vállalati interjú tapasztalatait, valamint a rendelkezésre álló nyilvános és belső anyagokat, dokumentumokat használtuk fel. Interjúalanyaink a humán erőforrás, a stratégia vagy az értékesítés területén dolgoznak. Felsővezetők és az ügyfelekkel kapcsolatot tartó munkatársak egyaránt szerepelnek a megkérdezettek között. Az interjúalanyok kiválasztásának fő szempontja volt, hogy a szemléletváltás alakítóit és a Posta mindennapi tevékenységének megváltozásában szerepet játszókat kérdezzük meg. Az alkalmazott kutatási módszer jellegéből adódóan elemzésünk tárgya elsősorban interjúalanyaink véleménye és a változások interjúalanyaink általi interpretációja.

A tanulmányban elsőként nemzetközi kitekintésben vizsgáljuk a postai szektor átalakulását, majd a Magyar Posta esetét dolgozzuk fel. A dolgozat végén röviden foglalkozunk az esettanulmány utóéletével.

Nemzetközi változások a postai szolgáltatások területén

A postai szektor szervezetei a klasszikus postai szolgáltatások¹ mellett egyre szerteágazóbb tevékenységet végeznek, az országok mindegyikében működtetnek postai hálózatot, új logisztikai, szállítási és pénzügyi szolgáltatásokat vezetnek be, s egyre kevésbé alapul tevékenységük csak az egyetemes szolgáltatásokon (*European Commission 2009*). Az Európai Unió tagállamainak többségében a nemzeti posták a legnagyobb munkáltatók közé tartoznak, közösségi szinten 1,7 millió munkavállalót foglalkoztatnak. Ebből adódóan gazdasági jelentőségük is meglehetősen nagy. Az EU-25 országaiban (tehát még Románia és Bulgária nélkül) a nemzeti posták forgalma az unió GDP-jének 1 százalékát tette ki. Ezen belül 95 százalékot az EU-15-ök, míg a maradék 5 százalékot a 2004-ben csatlakozott 10 új tagállam adta (*European Commission 2012*).

Külső kényszer – Liberalizáció a postai szolgáltatások európai piacán

Az Európai Unió törekvései jó ideje abba az irányba mutatnak, hogy a postai szektorban is létre kell hozni az egységes piacot, valamint liberalizálni kell a (minőségi) szolgáltatásokat a tagországok mindegyikében. Ennek megfelelően az Európai Unió úgynevezett „postapolitikája” 1997 óta a rendre megújított Postai Irányelvekben jelöli ki a szabad postai piac kialakításához szükséges intézményi kereteket és az elérendő részcélokat. A postai szolgáltatások fejlesztése és a liberalizáció előkészítése során a tagországok által

¹ Például levélpostai és csomagküldemények felvétele, szállítása, kézbesítése.

elért eredményeket és az intézményi keretek betartását az Európai Közösség ellenőrzi. A piacnyitás végső határidejét az 1997-es és a 2002-es direktívák után következő, 2008-as keltezésű (*European Commission* 1997, 2002, 2008) Harmadik Postai Irányelv határozta meg. Ez alapján 2011. január 1-jétől az unió legtöbb tagországában (főként a régi tagállamokban) liberalizálttá vált a postai szolgáltatások piaca. Erre a határidőre az érintett tagoknak minden előzetes intézkedést meg kellett tenniük: felkészíteni az állami postákat a piacnyításra, felszámolni a belépési korlátokat és így tovább. Az új tagországok számára további két év türelmi időt adtak a nyitással járó kihívásokra való felkészülésre (*Okholm et al* 2010). A liberalizációval a nemzeti posták monopolhelyzete a klasszikus postai szolgáltatások piacán is megszűnik, a korábban egyetemes (csomag- és levélpostai) szolgáltatások a továbbiakban piaci alapon szerveződnek. A nagy munkaerő-állománnyal rendelkező nemzeti postáknak emiatt olyan új üzleti tevékenységgel kell bővíteniük, amely lehetővé teszi a vállalat fennmaradását. Ehhez azonban új fejlődési utakra és új tudásra, ismeretekre van szükség.

Lehetséges fejlődési utak

Unió szinten fontos kérdés a postai szektor átalakulása. Elemezve a korábbi trendeket és a várhatóan bekövetkező változásokat, a Közösség Foglalkoztatási és Szociális Ügyekért Felelős Igazgatósága (DG Employment and Social Affairs) egy európai összehasonlító kiadványban foglalta össze az eredményeket (*Okholm et al* 2010). A tanulmány országonként elemzi az 2000-es évek közepétől 2010-ig terjedő időszak változásait, a különböző postai szolgáltatási piacokat és az azokat alakító mechanizmusokat. Kiemelten kezeli a postai piac szabályozásának törvényi feltételeit, ami azt jelzi, hogy nagy jelentősége van a közösségen belül e szegmens alakulásának.

A postai piac reformját egy összehasonlító elemzés alapozta meg, amely a szektor SWOT-analízisen túl a lehetséges scenáriókat is felvázolta (*European Commission* 2009). Ennek rövid összefoglalását az MTA Szociológiai Intézetének munkatársai (*Makó et al* 2009) egy műhelytanulmányban közzétették. Az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és kockázatok elemzése során szinte minden országban hasonló tényezőket emeltek ki. A problémák elsősorban a korábbi rendszer intézményi és kulturális örökségéből erednek (ügynevezett kognitív lock-in szindróma). A fejlődés további gátja az univerzális szolgáltatói jellegből adódik. Kockázati tényező a szabályozottság mértéke és a jövőt illető bizonytalanság, viszont a liberalizáció és a piacnyitás, illetve az ezzel járó verseny előmozdíthatja az innovációt a szektorban. A közösségi postai piac lehetőséget ad a termékek és szolgáltatások sokszínűségére, valamint a hálózat kihasználására új szektorokban, amilyen például a pénzügyi szolgáltatások piaca.

A korábban említett nemzetközi összehasonlító elemzés a postai szektor négy lehetséges átalakulási útját különböztette meg – a változások mértéke, valamint az információtechnológiával (IT) való támogatottságuk függvényében. Ennek alapján beszélhetünk minimális, inkrementális, IT-vezérelt, valamint a gyors technológiai változásokkal jellemezhető forgatókönyvekről, átalakulási mintákról.

1. Snail-mail. A minimális változásokat jelentő, ügynevezett „Snail-mail”-forgatókönyv a postai szolgáltatások korábbi rutinjainak továbbélését jelenti. A változások tulajdonképpen nem a piac átalakulására történő reakcióknak, sokkal inkább belső erőknek tulajdoníthatóak. Az adott postai piacon a hagyományos, illetve a továbbfejlesztett szolgáltatások iránti igény permanensnek tekinthető.

2. Post-all. Az inkrementális változásokat jelentő „Post-all”-szcenárió abban különbözik leginkább az előző változattól, hogy ennek „katalizátora” a liberalizációnak tulajdonítható fokozott verseny. A postai termékek és szolgáltatások teljes spektrumát tekintve szabad piacról beszélhetünk, nincs törvényileg szabályozott belépési korlát. A verseny következménye a postai szervezetek szintjén a költséghatékonyság dominanciája, valamint az apróbb strukturális változások.

3. Post-IT. Az eddigi verziók kevésbé hangsúlyozták az IT fejlődése adta lehetőségeket, kevésbé támaszkodtak azokra. A harmadik lehetséges utat – amelyet az ismertetett fejlődési minták analógiájára „Post-IT”-forgatókönyvnek nevezhetünk – alapvetően az internet alapú szolgáltatások növekedése jellemzi. Az új technológia által igényelt tudással rendelkező munkavállalók szerepe felértékelődik, a hagyományos szolgáltatásokat végzők egy része feleslegessé válik, elkerülhetetlenné téve a szervezeti átalakulásokat is. Az új technológia megjelenése számos olyan kisvállalat felbukkanását eredményezi, amelyek a sokkal inkább tudás-, mintsem eszközigenyes ágazatban fel tudják venni a versenyt a nagy, hagyományos postákkal.

4. Email-round. Az előzőhöz viszonyítva fokozottabb technológiai orientáció jellemzi az „Email-round” elnevezésű fejlesztési forgatókönyvet. A hagyományos postai szolgáltatások csökkenése olyan mértékű, hogy a munkaerőigény teljes mértékben átalakul, az új tudást elsajátító dolgozók foglalkoztatása válik dominánssá, és a nagyobb hozzáadott értékű szolgáltatások részaránya nő. Felértékelődnek a virtuális közösségek is, és az ügyfelek a továbbiakban az ezekhez kapcsolódó szolgáltatásokban gondolkodnak.

A fejlesztések és szervezeti átalakulások első két forgatókönyve mintegy elodázza, késlelteti a radikálisabb, a technológiacentrikus szolgáltatások jelentőségének növekedéséből adódó változásokat, azonban hosszú távon csak a Post-IT és Email-round scenáriók követése eredményezhet tartós innovációt a postai szolgáltatások területén.

Az ügyfélközpontú szemlélet jelentősége – a Magyar Posta példája

A Magyar Posta egyetemes szolgáltatásokat nyújt (a 2013-ra várható hazai liberalizációig mindenképpen), amely számos szervezeti, működési és strukturális sajátosságot meghatároz. Egyetemes szolgáltatóként – függetlenül az adott tevékenység nyereségességétől – az a kötelessége, hogy a klasszikus postai szolgáltatások minden állampolgár számára elérhető közelségben legyenek, továbbá az, hogy „a postások Magyarország minden településének minden háza előtt a hét 7 napjából 5-ször elhaladjanak, biztosítva ezzel a levelek kézbesítését”. Ez a kötelezettség több száz éves hagyományokra tekint vissza; történelmileg, társadalmilag egyaránt meghatározott, és ennek köszönhetően a szervezet beágyazottnak tekinthető a társadalmi és gazdasági környezetbe. A postai szervezet működési jellemzőinek és azok hátterének megértéséhez elengedhetetlen a történelmi előzmények rövid bemutatása,² mert a mai változások és átalakulások csak ebben a kiterjesztett kontextusban értelmezhetők.³

² A Magyar Posta történetének forrásául a hivatalos weblapon található történeti összefoglaló szolgált: http://posta.hu/a_magyar_postarol/postatortenet/magyar_postatortenet

³ A történeti áttekintés során azokat a dimenziókat emeljük ki, amelyek tanulmányunk későbbi koncepciójában fontosabbnak bizonyulnak, ilyen például a posta „hivatal” jellege, a monopolhelyzet és az egyetemes szolgáltatás, vagy egyebek mellett a modernizációs intézkedések tartoznak ide.

Az első jelentősebb állomás 1722. július 1-je, amikor állami kézbe került a postaszolgálat és állami monopóliummá nyilvánították a levélszállítást (amely monopolhelyzet egyébként jelenleg is az egyetemes szolgáltatói lét pillére). A magyar és osztrák posta különválása a kiegyezés után történt meg, a továbbiakban szervezetileg elkülönülten, de azonos elvek mentén irányították azokat. Ezt követően két dolgot kell kiemelni. Egyrészt a távközlés területén, a XIX. század végén kialakuló monopóliumot, mert ezzel egy új szektor, illetve új piac került kizárólagosan a Posta tevékenységi körébe. Másrészt a szakképzettséget biztosító saját, postai Tisztképző Tanfolyam létrejöttét. Ez utóbbi, illetve ennek az idők során átalakult formái biztosították a 2000-es évekig a postákon belül a magasabb státuszú munkahelyekhez szükséges (később felsőfokú) postai tudást és képzettséget. A klasszikus postai szolgáltatásokhoz, illetve termékekhez kapcsolódó speciális tudást máig a Postához kapcsolódó oktatási egységekben igyekeznek átadni, ami tulajdonképpen érthető, hiszen a monopolhelyzet miatt más piaci szereplőnek ez nem érdeke.

A Magyar Postát érintő átalakulás következő jelentős állomása a '90-es évek elejére tehető, amikor a postaküldemények kézbesítésén és a hírlapszolgáltatáson kívüli tevékenységek (a műsorszórás és a távközlés) külön vállalatokba kerültek, és megalakult a Magyar Távközlési Vállalat, a Magyar Műsorszóró Vállalat és a Magyar Posta Vállalat. Az utóbbi 1994-től részvénytársaságként működik, 2006. január 2-ától pedig a hivatalos elnevezése Magyar Posta Zrt. A történeti sajátosságok alakulása több fontos jellemzőre hívja fel a figyelmet, amelyek közül kettő számunkra koncepcionális jelentőséggel bír. Az első a hivatal jelleg kialakulása. A technológiát és folyamatot érintő változások jó része kezdettől fogva elvárt és feltételezett egy magasabb fokú jártasságot, tájékozottságot és néhány esetben speciális képzettséget a postai alkalmazottaktól. Ez – a dolgozók és az ügyfelek viselkedése által egyaránt alátámasztva – hozzájárult a kvázi hivatalnoki státusz, s ezzel a Posta mint hivatal megítélés állandósulásához. Témánk szempontjából a társadalmi megítélés kiemelt szerepet játszik, hiszen ez a fajta hivatalszerű imázs nem fér bele a mai ügyfélközpontú Posta képébe. A másik dolog, amivel érdemes foglalkozni, a szervezeti változások kérdése. Első látásra úgy tűnik, a bemutatott korszakokban a szándékok és a képességek meglete egyaránt jellemezte a Posta változásokhoz való hozzáállását. Az elmúlt tíz esztendőben a kihívások megváltoztak, a szervezet helyzetét meghatározó társadalmi és gazdasági folyamatok felgyorsultak, és ma már a liberalizáció kihívásai is megjelentek. A Magyar Posta tevékenységi köre ma a következőket foglalja magában:

- Levélpostai és csomagküldemények felvétele, szállítása, kézbesítése
- Komplex logisztikai szolgáltatások
- Pénzforgalmi közvetítő tevékenység
- Megtakarítás- és biztosításközvetítés
- Előfizetési hírlapterjesztés
- Kereskedelmi tevékenység
- Mobiltelefonos szolgáltatások

Jelenleg a cég tulajdonosa 100 százalékban a Magyar Állam, a tulajdonosi jogokat pedig a Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zrt. gyakorolja. Országos jelentőségű nagyvállalként 2730 állandó és 357 mobil postával rendelkezik, foglalkoztatottainak száma közel 33 ezer fő (Geszti 2012).

A nemzetközi trendek és a várható fejlődési utak rövid bemutatását követően összefoglaltuk a szervezet működéséhez szükséges történeti előzményeket. A tanulmány további részében a Magyar Postával, illetve a hazai postai szektor szervezeti-intézményi átalakulásának

néhány jellemzőjével foglalkozunk. A Magyar Posta ma egyértelműen elkötelezett az IT-ben rejlő fejlesztési lehetőségek kiaknázása iránt. Például az e-postai szolgáltatások mellett a mobil-telekommunikáció területén is igyekszik szerepet vállalni, 10 százalékos részesedést vásárolva a hazai piac leendő negyedik mobilszolgáltató vállalatában, valamint e befektetés mellett a meglévő hálózatával is támogatja az elektronikus szolgáltatásokat (Geszti 2012). Az ismertetett fejlesztési lehetőségek közül a magyar gyakorlat egyelőre az IT-vezérelt forgatókönyvek irányába mutat, de pontosan még nem sorolható be.

A technológiai újításokon túl a fejlődési utak másik fontos jellemzője a szolgáltató kultúra megjelenése és a hivatali jelleg leépülése. Az átalakulás új tudást, teljesen más beállítottságot igényel, mint a Posta hagyományos hivatali szemlélete. Tanulmányunkban ezért a Magyar Posta szervezetének azon jellemzőivel foglalkozunk, amelyek egyfelől a nagyobb tudásigényű tevékenységek térnyerésével előtérbe kerültek, másrészt pedig elengedhetetlenek az IT térnyerésével megvalósuló scenáriók kivitelezésében. Kiemelt figyelmet fordítunk a szolgáltató kultúra megvalósításához nélkülözhetetlen ügyfélcentrikus szemlélet kialakulására, valamint a hagyományos hivatali szemlélet leépülésének folyamatára. Esettanulmányunk olyan szisztematikus – több év adatait és dokumentumait feldolgozó – kutatómunka eredményeire épül, amelynek során a rendelkezésünkre bocsátott vállalati dokumentumok elemzését a változás szereplőivel készített interjúkkal egészítettük ki.

A szemléletváltás indítéka és jelentősége; az új termékek és az értékesítési szemlélet

A postai tevékenységre hosszú időn keresztül jellemző hivatali attitűd levetkezésének és az ügyfélközpontú szolgáltató szemlélet kialakulásának megértéséhez szükség van a tevékenységek szerveződésének rövid áttekintésére. A Magyar Posta hivatalból értékesítési szemléletű szolgáltatóvá válásának gyökerei az 1990-es évtized első felére nyúlnak vissza. Az ügyfélcentrikus és értékesítési szemlélet megjelenése egy alapvetően felsővezetés által kezdeményezett (top-down) reformnak tulajdonítható: kiindulópontja elsősorban a vállalati stratégiákban jelent meg, és a változások szervezeten belüli elterjedését a felsővezetés intézkedéseitől és a felülről jövő utasításoktól várták.⁴ Amikor az üzleti szemlélet átalakulásáról beszélünk, leginkább a vezetők üzleti eszközeinek és stratégiájának változására és alkalmazására gondolunk.

A rendszerváltást követő években a kis- és középvállalkozások számának gyors növekedése, valamint a csomag- és levélküldemények monopóliuma a Posta számára rendkívül kedvező gazdasági pozíciót eredményezett. A szolgáltatásai iránti fokozott igényekre reagálva, viszonylag rövid idő alatt rendkívül széles hálózatot alakított ki. Ez főként az újonnan létrejövő vállalkozások igényeit szolgálta ki, ám a gazdasági helyzet változásával, a vállalkozások rövid életciklusa miatt, gyorsan szükségtelenné vált. A klasszikus postai szolgáltatások egyre kevésbé voltak nyereségesek, ráadásul a hírlapterjesztés és a csomagküldemények terén megszűnt a Posta monopóliuma.

A profil bővítése során először a szerencsejátékok, majd a kiskereskedelmi termékek bevezetése felé nyitottak. Olyan cikkek értékesítését kezdték el, amelyek nem estek messze a Posta addigi portfóliójában megtalálhatóktól, például papír-írószer, később pedig édesség,

⁴ Kiegészítésként meg kell említeni, hogy a felsővezetés a változások kommunikálásának érdekében a kellő tapasztalattal rendelkező postavezetőket is bevonja a tanácsadói testületbe, s műhelybeszélgetések során osztják meg egymással az elképzeléseiket.

majd mobiltelefonhoz kapcsolódó és egyéb „trafiktermékek”.⁵ Ezek árusítása már feltételezte az új hozzáállást, hiszen az addig hivatalnokként kezelt postásoktól dinamikusabb, közvetlenebb, ügyfélközpontú viselkedési formákat követelt meg.

A piaci viszonyok átalakulása, az ügyfélkör igényeinek differenciálódása és a postai szolgáltatások liberalizációja a tevékenységek és szolgáltatások körének további bővülését igényelte. Ma a Posta több lábon próbál állni: megjelent a mobilszolgáltatók piacán, bekapcsolódott az Elektronikus Közigazgatás Operatív Program megvalósításába⁶, valamint változatlanul fontosnak tekinti a banki és biztosítási termékek és szolgáltatások értékesítését. Ez utóbbiak – a közigazgatásba közvetítőként való bekapcsolódás, valamint a banki szolgáltatások – más személyiségjegyeket, más tudást és merőben új viselkedési minták viszonylag gyors elsajátítását igényelték a dolgozóktól. A pénzügyek „intimitást” követelnek a vevőtől és az értékesítőtől egyaránt, az ügyfélnek bíznia kell az eladóban, és a korábbi hivatalnoknak olyan értékesítő-szolgáltatóként kell viselkednie, aki a Posta és az ügyfél érdekeit egyaránt meggyőzően képviseli.⁷ Az ügyfélközpontú szemlélet elsajátításához a vezetői szándékon túl olyan gyakorlati és társadalmi jártasságra („social skill”) van az értékesítőnek szüksége, ami segíti az ügyféllel való kapcsolatfelvételben, kapcsolattartásban és ajánlatának sikeres elfogadtatásában. Az új szemlélet térnyerésével e kompetenciák jelentősen felértékelődtek, a szakmai tudással egyenértékűek lettek.

A kompetenciaigény és a képzési rendszer változása: régi és új készségek kombinálása

Miután a vezetés adottságként kezelte az emberi erőforrás mennyiségét és minőségét, és az ügyfélcentrikus szemlélet bevezetésével olyan kompetenciák kerültek előtérbe, amelyek piacképesek, a vállalaton belül a rendelkezésre álló régi tudás kombinálásával kellett azokat hasznosítani. A Magyar Postánál 1999-ben a korábbi iskolarendszerű képzést moduláris rendszerű képzési struktúrára alakították át, amelyben a régi képzettségek megfeleltetése is lehetővé vált a rövidebb – készségek elsajátítását vagy fejlesztését szolgáló – „tréningszerű” oktatással. Az értékesítési tevékenység jelentőségének felértékelődése maga után vonta a munkakörök felülvizsgálatát és standardizálását, valamint ezzel együtt a képzési szerkezet reformját. Az utóbbi időben kifejezetten a banki, biztosítási termékek és szolgáltatások ellátására létrehozott munkaköröknek⁸ – a célok változása miatt – más a kompetenciaigénye. Az egyes munkakörökhöz úgynevezett kompetenciaprofilokat alakítottak ki, amelyek magukba foglalják mindazokat a készségbeli elvárásokat, amelyek az adott munkakör sikeres betöltéséhez szükségesek. Minden értékesítést végző munkatársnál a kompetenciaprofil része az értő figyelem készsége, a meggyőzés és befolyásolás, az önbizalom és határozottság, valamint a teljesítmény- és ügyfélorientáció. Kiemelendő főkompetenciának az utóbbi számít.

⁵ Ezeknek a kiskereskedelmi termékeknek az értékesítésére jöttek létre később a nagyobb postahelyeken a Posta Boltok.

⁶ Ez a Posta Agóra programon keresztül történik, amelynek lényege, hogy a postahálózatot kihasználva segítsék az e-közigazgatás működését (Gesztli 2011).

⁷ Korábban is bizalmi viszonyok jellemezték a postai szolgáltatások igénybevételét, csakhogy azok olyan termékek körül szerveződtek (tradicionális postai szolgáltatások), amelyek minőségét az ügyfél hosszú időn keresztül tesztelte. Az új, például banki jellegű szolgáltatások viszonylag gyors bevezetése azzal járt, hogy kevesebb idő jutott a szakmai és morális kompetenciák ellenőrzésére a munkatársak körében, így a változások bevezetése nagyfokú bizalmat és „kölcson tanulás folyamatot” igényelt (Makó – Simonyi 2003).

⁸ Lásd a Posta Pénzügyi Megoldások munkahely című keretes írást.

Posta Pénzügyi Megoldások munkahely

A Posta nem titkolt terve a pénzügyi szolgáltatások területén birtokolt piaci pozíció megóvása és a későbbiekben a piaci részesedés növelése, a stagnáló vásárlói aktivitás dinamizálása (*Magyar Posta 2010*). Ezen célok elérésének elengedhetetlen eszköze, hogy a cég eme szándéka az ügyfelek felé történő reprezentációban is megnyilvánuljon. A Posta Pénzügyi Megoldások (PPM) munkakört betöltők tevékenysége egyaránt elválik a „postáskisasszonyok” tradicionális feladataitól, illetve a mai „ablakos munkatársak” hagyományos és szolgáltatásértékesítő tevékenységeket ötvöző munkafeladataitól. Tevékenységük a legtöbb esetben megegyezik egy banki és biztosítási ügyintézőével. Az elvárt tudás is élesen elkülönül a többi alkalmazottétól, amit a kiválasztásuk mechanizmusa is tanúsít. Az elsősorban belső forrásból toborzó vállalat a PPM-esek esetében olyan külső pályázóknak is lehetőséget adott, akik már gyakorlattal rendelkeztek a pénzügyi szolgáltatások területén. A kiválasztás során elsősorban a Posta (illetve banki és biztosítási partnerei) pénzügyi termékeinek ismerete és a rátermettség volt a szempont, a klasszikus postai szolgáltatások ismeretek nem voltak lényegesek. A rátermettség kérdésében a Pénzügyiszolgáltatás-értékesítő munkakör kompetenciaprofiljában szereplő készségek bizonyultak vonatkoztatási pontnak. Ennek elemei: elkötelezettség; hitelesség és következetesség; meggyőzés, befolyásolás; minőségorientáció; önbizalom és határozottság; rugalmasság és adaptivitás; szakértelem-fejlesztés alkalmazása; motiváció; teljesítmény- és ügyfélorientáció. A PPM-es munkatársak felkészítése kiemelt figyelmet kapott a Magyar Posta képzési rendszerében. Elindították a PPM Campus című, öt szakaszból álló modulrendszerű képzést. Az új típusú munkahelyek postahelyeken belüli pozicionálása is a bankok érzetét igyekszik erősíteni: a PPM-esek az ügyféltérben elhelyezett nyitott asztaloknál ülnek, kilépve ezzel a magas és biztonságos üvegfallal elválasztott fülkék sugározta hivatali hangulatból. Ezt a megoldást azonban az ügyfelek még nem minden esetben értelmezték a célnak megfelelően. Amit az a PPM-es munkatársakkal készített interjúinkból kiderült, ezen asztalok időnként mintegy információs pultként funkcionálnak.

Mindezek mellett az értékesítési szemlélet és az ezzel járó tevékenységbeli változások a vezetőktől is merőben új készségeket igényelnek. A vezetői kompetenciaprofilok kialakítása összekapcsolódott a fejlesztéssel, s kiemelt figyelmet kapott a képzésekben. Postahelyi és felsővezetők egyaránt a 2000-es évek közepének képzését emelték ki a változás, illetve a változásra adott megfelelő válaszok egyik fontos tényezőjeként.

A „top-down” szemlélet a humán erőforrás fejlesztésében is megfigyelhető a vállalat stratégiájában: a képzéseken a részvétel elsősorban vezetői utasításra történik. Az olyan programokat, amelyeken kötelező a részvétel, menedzsment által elrendelt képzéseknek nevezik. Ezen oktatási programok több ezer embert érintenek.

A fentiekkel összefüggésben – a szervezetfejlesztés nemzetközi tapasztalatai alapján (*Nielsen 2006*) – hangsúlyozni szeretnénk, hogy az értékesítési szemléletnek és az ügyfélközpontú stratégiának nemcsak a vevőkkel közvetlen kapcsolatot tartó alkalmazottak

szintjén kell meggyökeresednie, hanem a vállalat belső struktúrájában, a vezetés és a stratégiai döntéshozás, sőt még a társaságirányítás szintjén is.⁹

*Változások a munkafolyamatban: a technológiai ellenőr
mint értékesítési támogató példája*

A Postánál végbemenő szemléletbeli és strukturális változásokat a külső szemlélő számára érdekes megvilágításba helyezi (és ezzel együtt sajátos interpretálásukra adhat lehetőséget) az, hogy a technológiai ellenőr munkakör esetenként értékesítéstámogatóvá alakul át.¹⁰ A technológiai ellenőrök bizonyos technikai és biztonsági előírások betartásáért voltak felelősek. Arra kellett figyelniük, hogy a hivatalokban az egyes munkafolyamatok megfeleljenek a Posta belső „törvényeinek”: például a feladó és a címzett adatainak elhelyezése a leveleken, a küldemények csomagolásának módja vagy akár a pénzkezelés szabályai. Ha eltéréseket tapasztaltak a szigorú szabályoktól, akkor ezt belső hatóságként számon kérhették a munkatársakon és a postavezetőkön, ami miatt „rettegett” kollégákká váltak a szervezetben. Az ellenőrök nem a postavezetők beosztottjai voltak, nem postahelyekhez kötődtek, ami különleges fontosságot kölcsönzött tisztségüknek, feladatuknak és ezzel személyüknek.

Az ügyfélcentrikus szemlélet bevezetésével e munkatársak feladatainál a hangsúly az alkalmazott postai előírások ellenőrzéséről eltolódott az értékesítési tevékenység irányába, átértékelve szerepüket. Az újonnan létrejött, értékesítést támogató munkakör sok ponton – főként a tevékenység jellegét és a mérési/ellenőrzési funkciókat illetően – megegyezik a korábbi technológiai ellenőri feladatokkal, viszont a munkavégzésben érvényesülő szemlélet merőben más. A technológiai ellenőr tevékenysége a mérés, ellenőrzés, számon kérő visszacsatolás/szankcionálás folyamattal írható le, míg az értékesítés támogatásában a hangsúly nem az ellenőrzésen, hanem a segítségen van. Tartalma a tudásátadás, tudásmenedzselés, az értékesítési kampányok akciómenedzsmentje és az értékesítési tevékenység gyakoroltatása egy coaching-szerű támogatás formájában.

A szemléletváltással az addig rettegett technológiai ellenőri munkakör megszűnt, és egészen más céllal megjelenő, az értékesítés sikerességét tanácsokkal és javaslatokkal támogató munkakör jött létre, ami jelentős ráfordításokat igényelt a dolgozók és a képzők részéről egyaránt. Miután meglehetősen komplikált a dolgozók beállítottságának alakítása, az átállást változatos képzésekkel és tréningekkel segítették. Ennek egyik magyarázata az, hogy a mai értékesítés-támogatók néha még mindig ellenőrként lépnek fel. Elmennek a postahelyekre, felméri az értékesítési eredményeket, majd megmondják, hogy a technikai előírások betartásához mit és hogyan kell másként csinálni – ahelyett, hogy arról beszélnének, miként lehetne jobban értékesíteni. Mindazonáltal ez a viselkedési minta

⁹ Az interjúk tapasztalatai alapján úgy tűnik, a Magyar Postánál az alkalmazottak szemléletváltásának szükségességét inkább hangsúlyozzák, viszont a vezetői vagy akár a tulajdonosi szint alkalmazkodására kevesebb figyelmet fordítanak.

¹⁰ Noha a postahelyeken továbbra is léteznek önállóan technológiai ellenőrök és értékesítés-támogatók, több esetben előfordult, hogy a korábban technológiai ellenőri pozíciót betöltő személyt képezték át értékesítést támogató munkatárssá. A bemutatásra kerülő példa rájuk vonatkozik.

viSSzaszorulóban van, és az értékesítési szakcsoportban a konstruktív, segítő beállítottság a jellemző.¹¹

Annak ellenére, hogy a támogatók megfelelően képzettek és szemléletükre az ellenőrzés helyett inkább a szakmai segítségnyújtás jellemző, tevékenységük sikerét a munkatársak és a postavezetők hozzáállása is nagyban befolyásolja. A postavezetőkben néhány esetben még tovább él az ellenőrökről korábban kialakított kép, ami jelentősen megnehezíti az eredményes értékesítést.

Az értékesítési és értékesítést támogató szerepek vezetői utasításra történő megváltozása rövid távon nem járt együtt a munkafolyamatokban és a munkatársi kapcsolatokban bekövetkező, átfogó változással. Hosszú távon viszont a munkavégzés közbeni tanulóssal és tréningekkel való folyamatos megerősítésük jelentős és tartós eredményeket hozhat. Szintén fontos megjegyezni: az érdekeltségi viszonyok is az együttműködést segíthetik elő azáltal, hogy az ösztönzési rendszert, illetve az ösztönző eszközöket az értékesítési teljesítményhez igazították.¹²

A tudásfelhasználás és tudásmegosztás praxisa

A Magyar Posta Zrt. gyakorlatában a tudás megosztása és felhasználása ritkábban történik informális úton, mint formálisan: az Oktatási Központ tevékenysége, illetve a folyamatos továbbképzési követelmények döntően a formális tudásátadást, fejlesztést szolgálják. Megfigyelhető azonban az informális tudásmegosztás gyakorlata is, amelyet jól illusztrál a Posta Pénzügyi Megoldások (PPM) és „ablakos” munkatársak kapcsolata. A postai és banki, biztosítási termékek értékesítésének folyamata a következőképpen zajlik: az „ablakos” munkatársak – elsősorban postai termékek értékesítése során – bizonyos pénzügyi termékeket ajánlanak. Ha az adott banki vagy biztosítási módozat felkelti az ügyfél érdeklődését, akkor az „ablakos” munkatárs bővebb információért átirányítja őt az üzletet ténylegesen megköti, kizárólag pénzügyi szolgáltatásokat értékesítő kollégához. Az átirányítást címközvetítésnek tekintik, így a teljesítmények értékelésében jelentősége van: a PPM-munkatárs feljegyezi, hogy az ügyfél érdeklődését melyik „ablakos” keltette fel. A PPM-eseknek, munkakörükből adódóan, mélyebb és szélesebb a termékismeretük, gazdagabb az üzletkötési tapasztalatuk, továbbá gyakoribbak az értékesítéscentrikus képzéseik. Az ezeken elsajátított ismeretek hasznosak az ügyféllel kapcsolatba kerülő „ablakosok” számára is, ezért a tudás megosztása stratégiai jelentőségű. Az új értékesítési technikák megvitatása és a tudás cseréje mindkét munkakör betöltőinek érdeke. Nem véletlenül alakult ki az a gyakorlat, hogy megbeszéljük, amit a termékek értékesítéséhez kapcsolódó képzéseken tanultak, sőt az is előfordul, hogy a PPM-munkatárs új értékesítési technikákra tanítja meg „ablakos” kollégáját.

A vállalati (formális) képzésen való részvétel mellett a munkavégzés során megszerzett

¹¹ A Magyar Postánál szervezetikultúra-felmérést is végeztek. 2008-ban a menedzsment megerősítette elkötelezettségét a kultúrafejlesztés mellett, amelynek célja „a postai liberalizációra és a versenyképesség megőrzésére történő felkészülés megerősítése érdekében, a feltárt postai hagyományok és értékek ötvözése a jövőbeni, kívánatos kultúra elvárásaival, valamint ennek szervezeti kommunikációja és a mindennapok cselekvéseiben történő megjelenése” (titkos belső forrás, 4. interjú). Az alkalmazott módszertan szerint a szervezeti eredményességet alapvetően meghatározza, hogy a szervezet milyen viselkedéseket támogat. Az elvégzett felmérés összesített eredményei alapján az értékesítési szakterületen magas vagy magasabbak a konstruktív kultúra elemei.

¹² Ha az értékesítő munkatárs elfogadja a támogató javaslatait, s ezt követően javulnak az értékesítési eredményei, akkor nagyobb prémiumra számíthat. Ugyanakkor, ha a támogató által segített munkatársak jobban értékesítenek, akkor előbbiek jutalma is magasabb lesz.

tapasztalatokat is gyakran megvitatják; a PPM-munkatárs nem pusztán az újonnan tanult módszereket adja át, hanem azok gyakorlati alkalmazhatóságáról is tájékoztat. A tudás- és tapasztalatátadás gyakran postavezetői elvárás is.

A közösségi tanulás („community of practice”) mint társadalmi innováció példája az úgynevezett MÁT-olás.¹³ Reggelente, munkakezdés előtt, egy kiválasztott termék jellemzői alapján, közösen megbeszélik az előző nap pozitív és negatív tapasztalatait, és a negatívumok visszaszorításában egymás segítségét kérik. A javaslatokat a csoport egy tagja összefoglalja, majd az egész munkaközösséggel ismerteti a problémához kapcsolt tanult megoldásokat és gyakorlati tapasztalatokat. Ezeken a megbeszéléseken lehetőség nyílik az egyéni ötletek és tapasztalatok interpretálására is.

Benchmarking

A sikeres működéshez szükséges vállalati struktúra kialakulása hosszú tanulási folyamat eredménye, amelyben az egyéni, de főként a kollektív (szervezeti) tanulás képessége kulcsfontosságú szerepet játszik. A tapasztalatok szerint ezt a Posta is felismerte, és a szervezeti (kollektív) tanulási folyamat első lépéseként a benchmarking technikáját már alkalmazta. Ha ezt a tevékenységet a mechanikus és intelligens benchmarking skáláján értelmezzük, akkor a Magyar Posta Zrt. gyakorlatára inkább az utóbbi jellemző.¹⁴ Amikor külföldi példákat tanulmányoztak, akkor általában a „legjobb gyakorlatokat” vették át, és a szervezeti reformokat ezek alkalmazásával valósították meg. A cég praxisában a szervezet benchmarking-tevékenységét azért is intelligensnek tekinthetjük, mert az egyes üzletágak, illetve tevékenységi körök esetében nemcsak más és más – az adott területnek megfelelő – példákat adaptálnak, hanem a változások által érintettek végiggondolják saját működési gyakorlatuk sajátosságait, s nem mások által alkalmazott minták mechanikus másolását szorgalmazzák.

Egy „jó gyakorlat”

Az értékesítési szemlélet megjelenését mutatja az egyik hivatal gyakorlata, amely alkalmanként a saját postahelyén és postaboltján kívül is folytat értékesítési tevékenységet. Erre példa egy nemzetközi sporttörténeti rendezvény, amelyen a településen lévő posta munkatársai kiskereskedelmi és saját speciális termékekkel (például sporttal, sporttörténettel kapcsolatos bélyegekkal, borítékokkal, képeslapokkal) jelentek meg. A bevételszerzés mellett az intézmény társadalmi megítélésének javítása, illetve a postai szolgáltatások sokrétűségének bemutatása volt a postavezető célja. A rendezvényen a kiskereskedelmi termékek eladása mellett az egyes banki, biztosítási szolgáltatások promóciós anyagait is terjesztették a munkatársak, megismertetve azokat a potenciális ügyfelekkel. Ez a gyakorlat egyértelműen az értékesítési szemlélet megjelenését támasztja alá, ám azt is hozzá kell tenni, hogy az efféle pozitív példák egyelőre ritkák.

¹³ A MÁT a jobb ügyfélszolgálat és a vásárlásösztönzés eszköze, és a „Megszólítás”, „Átírányítás”, „Tájékoztatás” szavak kezdőbetűi alkotják. Alapvetően egy ügyfélkapcsolati rutin, egy komplett folyamat. Tanulmányunkban e gyakorlat elsa-játítását, illetve az ezt megelőző tanulási mechanizmust hangsúlyozzuk.

¹⁴ Bővebben lásd: Schienstock – Hamalainen (2001).

A Magyar Posta szervezetében – legalábbis stratégiai szinten – a külső és belső tudásforrások egyaránt fontos szerepet játszanak. A postai tevékenységek és a működési struktúra átalakításának módszerei elsősorban kívülről jövő, mások jó megoldásaiból eredő adaptációkon, illetve a már említett intelligens vagy reflexív benchmarkingon alapulnak, míg a termékek és szolgáltatások terén már saját innovációkkal is lehet találkozni.¹⁵

Az eSzolgáltatói képesség kialakítása

A Magyar Postánál az elmúlt években nagy súlyt fektettek a vevőigény felmérésére, és a kihívások mellett egyre inkább kezdik felismerni az információs társadalom adta lehetőségeket is. A levélküldemények terén fontos újítás a hibridlevél megjelenése, amely tulajdonképpen azt jelenti, hogy elektronikusan megírt leveleinket a Posta papíralapon kézbesíti. Ez hivatalos és magánlevelezésben egyaránt alkalmazható és sikeresnek ígérkező forma, bár vevőoldali fogadtatásról még nincsenek adataink.

A hagyományos levelezés nosztalgiáját a személyes bélyeggel kívánják megtartani, lehetővé téve, hogy az ügyfelek egyéni igényeiknek megfelelő mintázatú bélyegekkel is küldhessenek leveleket.

Az innováció kategóriájába soroljuk a kis- és középvállalkozások „azonosítása” céljából életre hívott ügyfélkártyát, valamint a lakossági ügyféladatbázist. Ezekben rögzítik az adott ügyfél által gyakran vásárolt termékeket és szolgáltatásokat, így könnyebben tudják azonosítani azokat a banki, biztosítási vagy akár logisztikai szolgáltatásokat, amelyek sikeresen ajánlhatók a számára. Ide tartoznak még a kreatív levél (önborítékolt direkt marketing levél), az elektronikus hírlap, továbbá logisztikai és egyéb reklámszolgáltatások (Geszti 2011).

Az innovációk és újítások témakörében meg kell említeni egy „pilot” jellegű kísérletet, az úgynevezett önkiszolgáló rendszer bevezetését a nagyobb postákon. Ez azt jelenti, hogy az ügyfelek a várakozási idő alatt kiválaszthatják a kiskereskedelmi termékeket, és az ellenértéket nem a Posta Boltban kell kiegyenlíteniük, hanem az „ablakos” kollégáknál.

Összegzés

A Magyar Posta Zrt.-nél az elmúlt 10 évben bevezetett reformok célja a vállalat versenyképességének fenntartása volt, valamint az, hogy megfelelően felkészüljenek a postai piac 2013-ban bekövetkező liberalizációjára. Ennek eszközeként az értékesítési tevékenység jelentőségének növelését, illetve ezt megalapozandó, az értékesítési és vevőközpontú szolgáltatói attitűd bevezetését választották. A dolgozat elején felvázolt lehetséges scenáriók közül, úgy tűnik, hogy a „Post-IT” stratégiát választották. Az ennek megvalósításához szükséges szervezeti változás először a funkcionális struktúra ügyfélalapú divíziókká való átszervezését jelentette, ami azonban mára ismét az üzleti funkciók elkülönítésén alapul. Egy olyan szervezetnél, amelynek ennyi foglalkoztatottja van és ilyen bonyolult a struktúrája, a szemléletváltás nem történhet meg varázsütésre. Ezt felismerve a Magyar Posta átalakította a már korábban is kiterjedt oktatási rendszerét. Helyet kaptak benne olyan új, tréningyszerű

¹⁵ Lásd az eSzolgáltatói képesség kialakítása című keretes írást.

képzések is, amelyek az értékesítési tevékenység elvégzéséhez szükséges kompetenciák elsajátítását segítik. Az elvárt tudás tekintetében a hangsúly a mechanikus szaktudás felől a társas készségek irányába tolódott el. A képzési struktúra alakítását megelőzően, illetve azzal egy időben minden tevékenységi- és munkakörre kialakították a szükséges kompetenciák listáját, az úgynevezett kompetenciaprofilokat. A későbbiekben ezekhez igazították a képzések tartalmát.

A Magyar Posta rendkívüli erőforrásokat fordított és fordít jelenleg is az oktatásra, a belső képzésre. A stratégia szerint az üzleti szemlélet megváltoztatását, az értékesítési szemlélet általánossá tételét elsősorban a meglévő emberi erőforrás képzésével és átképzésével valósítják meg. Csak néhány kivételes esetben (például a PPM-munkatársak állományába) keresnek a munkaerőpiacon olyanokat, akik rendelkeznek a szükséges képzettséggel és készségekkel. Pozitívumnak tekinthető, hogy a tapasztalati vagy munka közbeni tanulás¹⁶ jelen van a Magyar Postánál, ám ennek elsősorban az egyéni aspektusa jelenik meg, és a cégnél általánosságban véve sokkal kevésbé koncentrálnak a szervezeti (kollektív) tanulási folyamatok (tudásmenedzsment) ösztönzésére. Annak ellenére így van ez, hogy a kollektív tanulás hangsúlyozása a jövőben előrelépést jelenthet a Magyar Posta számára. A liberalizációval együtt járó szolgáltatáspiaci decentralizáció során úgy őrizhetik meg előnyüket, hogy kihasználják a kollektív és az informális tanulást, valamint a kiterjedt hálózatban rejlő lehetőségeket.

Vizsgálatunk legfontosabb – nem kizárólag posta-specifikus – következtetése: ahhoz, hogy az értékesítési szemlélet fejlesztésére irányuló vezetési és munkavégzési gyakorlatot tartósan meg lehessen újítani, a jelenleginél szélesebb körűen kell alkalmazni azokat a szervezeti innovációkat, amelyek biztosítják és fenntartják az egyéni és főként a szervezeti (kollektív) tudás fejlesztésének változatos formáit.

Az esettanulmány utóélete

Kutatásunk 2009 és 2010 fordulóján kezdődött, amikor a vállalat akkori vezetősége felismerte a szervezeti innovációk jelentőségét. Ezt az igazolja, hogy készségesen a rendelkezésünkre álltak, betekintést engedtek a megelőző évtized pozitív és negatív szervezeti folyamataiba, valamint lehetőséget adtak arra, hogy a cég különböző szintjein lévő munkavállalók véleményét is megkérdezzük a folyamatok értékeléséről. A 2010-es terepmunkánk eredményeként elkészült egy rövid esettanulmány, amely elsősorban a vállalat formális és informális képzésének elemzését tartalmazta, valamint azt, miként lehet radikális és inkrementális változásokat alátámasztani a munkahelyi képzés segítségével. Fő gondolatmenetünket az határozta meg, hogy egy alapvetően hivatali szemlélettel bíró vállalat miként válik szolgáltatóvá.

Az esettanulmány fontos eredménye volt annak felismerése, hogy a Magyar Posta Zrt-n belül a nagyobb volumenű szervezeti változások kétéves ciklusokban jelentkeznek. Ebből kiindulva a 2010-es folyamatok eredményeit szerettük volna 2011 és 2012 fordulóján megvizsgálni. Ám a korábban támogató vezetői hozzáállás, valamint a szervezet nyitottsága addigra nem várt mértékben megváltozott. Az eredetileg kontaktszemélyként

¹⁶ Gondoljunk csak a PPM és az „ablakos” munkatársak, vagy utóbbiak és az értékesítés-támogatók példájára.

kijelölt munkatársak elérhetetlenné váltak, a felsővezetés pedig nem reagált egyetlen megkeresésünkre sem.

A korábbi esettanulmányunk konklúziója szerint a kollektív tanulás és a vezetői nyitottság elengedhetetlen a vállalat pozíciójának megtartásához, e tekintetben azonban inkább visszalépést tapasztaltunk. A korábbi munkafázis nyomán létrejött elemzést több akkori vezető áttanulmányozta, analízisünk és eredményeink egyértelműen felhasználhatóak voltak a szervezet fejlesztése során. Éppen ezért kutatói szempontból nehezen érthető, hogy egy nyitottságon és kommunikáción alapuló változásmenedzsment-stratégia miatt változott meg ilyen mértékben.

Vizsgálatunk második szakaszában azt tapasztaltuk, hogy a liberalizáció kényszere¹⁷ a szervezeti kultúrát zárttá tette, az ellenőrzés és a beszámoltatás szigorúbb lett, az egyéni döntési lehetőségek korlátozottá váltak. Ezt mi sem bizonyítja jobban, mint az: korábbi interjúalanyaink nem vállalták, hogy nyíltan segítik munkánkat. Arról számoltak be továbbá, hogy döntési jogaik a korábbiakhoz képest sokkal szűkebb körűek. Az általunk tapasztalt hozzáállás mellett nehezen elképzelhető, hogy sikerült a szolgáltatói szemlélet hosszú távon való megszilárdítása a szervezetben dolgozó munkatársak körében. Ha ugyanis a vezetői szinteken ilyen mértékű elzárkózás tapasztalható, akkor az alsóbb szinteken sem várható el a kooperáció.

A kutatómunkánk második szakasza során tapasztaltak egyértelműen alátámasztják, hogy a szervezeti kommunikáció, a vezetői nyitottság, valamint a formális és informális tanulás elengedhetetlen a sikeres működéshez, a liberalizáció megfelelő kezeléséhez. Ha a Magyar Posta pénzügyi, postai és mobilszolgáltatóként akar jelen lenni a magyar és az európai piacon, ismét elkerülhetetlenül prioritássá kell emelnie a szolgáltatói szemléletet és az ügyfélcentrikusságot. Alkalmazotti vélemények alapján ez a szemléletváltás a front-office munkatársak esetében már megvalósult, azonban vezetői szinten még nem annyira hangsúlyos.

Hivatkozások

- European Commission (1997): *Postal Directive 97/67/EC*. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31997L0067:EN:HTML>, Letöltve: 2012. április 18.
- European Commission (2002): *Postal Directive 2002/39/EC*. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002L0039:EN:HTML>, Letöltve: 2012. április 18.
- European Commission (2008): *Postal Directive 2008/06/EC*. <http://ec.europa.eu>.
- European Commission (2009): *Post. Comprehensive sector analysis of emerging competences and economic activities in the European Union*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit F3.
- European Commission (2012): *Postal Services*. http://ec.europa.eu/internal_market/post/facts_en.htm, Letöltve: 2012. április 18.
- Geszti László (2011): *Magyar Posta az elektronikus térben*. Prezentáció.
- Geszti László (2012): *A Magyar Posta felkészült a piacnyitásra*. http://infoter.eu/cikk/a_magyar_posta_felkeszul_a_piacnyitásra, Letöltve: 2012. április 18.
- Magyar Posta (2010): *Éves jelentés*. <http://posta.hu>, Letöltve: 2012. április 18.
- Makó Csaba – Simonyi Ágnes (2003): *Szervezeti rugalmasság – új termelészervezési megoldások*. In: Kővári György (szerk.): *A felzárkózás esélyei. Munkapiaci láttelet a felzárkózás küszöbén*. MTA KTK. MTA Munkatudományi Bizottság:96–116.

¹⁷ Legalábbis erre hivatkozva utasították vissza többszöri megkeresésünket.

- Makó Csaba – Csizmadia Péter – Illéssy Miklós (2009): *A postai szolgáltatások átszervezésének nemzetközi és hazai tapasztalatai*. Kézirat. MTA Szociológiai Kutatóintézet, Budapest.
- Nielsen, P. (2006) *The Human Side of Innovation Systems, (Innovation, New Organization Forms and Competition Building in a Learning Perspective)*. Aalborg University Press, Aalborg:189.
- Schienstock, G. – Hamalainen, T. (2001): *Transformation of the Finnish Innovation System*. SITRA Reports Series 7, Helsinki.
- Okholm, H. B. – Winiarczyk, M. – Möller, A. – Nielsen, C. K. (2010): *Main developments in the postal sector (2008-2010)*. DG Markt, Copenhagen. http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2010-main-developments-country_en.pdf, Letöltve: 2012. április 18.

Melléklet

Az interjúalanyok főbb jellemzői

Sorszám	Nem	Pozíció	Szervezeti egység	Időpont
1	Nő	Üzletágvezető	Lakossági ügyfelek üzletág	2009. XII. hó
2	Férfi	Igazgató	Humánerőforrás-fejlesztési Igazgatóság /Oktatási Központ	2009. XII. hó
3	Nő	Területi igazgató	Kelet-magyarországi Területi Igazgatóság	2009. XII. hó
4	Nő	Irodavezető	Értékesítés Monitoring és Adatmenedzsment Iroda	2009. XII. hó
5	Nő	Osztályvezető	Humánerőforrás Gazdasági Igazgatóság / Humánerőforrás Tervezési és Gazdálkodási Osztály	2010. I. hó
6	Nő	Csoportvezető	Oktatási Központ / Fejlesztési Csoport	2010. I. hó
7	Nő	Humánrendszer-fejlesztési munkatárs	Humánerőforrás-fejlesztési Igazgatóság / Humánerőforrás-fejlesztési Osztály	2010. I. hó
8	Nő	Értékesítési igazgató	Lakossági Ügyfelek Üzletág / Értékesítési Igazgatóság	2010. I. hó
9	Férfi	Igazgató	Stratégiai Koordinációs Igazgatóság	2010. I. hó
10	Férfi	Osztályvezető	Stratégiai Koordinációs Igazgatóság / Társasági Változásmenedzsment Osztály	2010. I. hó
11	Nő	Működésfejlesztési munkatárs	Stratégiai Koordinációs Igazgatóság / Társasági Változásmenedzsment Osztály	2010. I. hó
12	Nő	Postavezető	Központi Területi Igazgatóság / posta	2010. I. hó
13	Nő	PPM munkatárs	Központi Területi Igazgatóság / posta	2010. I. hó
14	Nő	Postavezető	Központi Területi Igazgatóság / posta	2010. I. hó

Sorszám	Nem	Pozíció	Szervezeti egység	Időpont
15	Nő	PPM munkatárs	Központi Területi Igazgatóság / posta	2010. I. hó
16	Férfi	Vezető támogató menedzser	Humánerőforrás Főigazgatóság	2009. XII. 22–2010. I. 31.*
17	Nő	„Ablakos” munkatárs	Területi Igazgatóság / posta	2011. XI. hó
18–22	–	Dolgozói fókuszcsoporth (5 fő)	Területi Igazgatóság / posta; Oktatási Központ / helyi képzések	2012. V. hó

* Folyamatos konzultáció