

Soproni Egyetem
Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT VIZSGÁLATOK
MAGYARORSZÁGI SZERVEZETEKNEÉL

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Szendi Nikoletta

Sopron
2019.

Doktori iskola: Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vezetője: Prof. Dr. Kiss Éva DSc

Program: Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment program

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Témavezető: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

.....

Témavezető támogató aláírása

1. A munka előzményei

A versenyképesség fenntartásában és erősítésében kiemelt szerepet játszanak a változtatások, amelyek fókuszában az egyén áll. A vezetők és az alkalmazottak közös erőfeszítései révén jut el a szervezet a célul kitűzött új egyensúlyi állapotba. Azonban a szervezeti átalakítások sikerét gátolhatja, ha az alkalmazottak megszokott folyamataikon, rutinjaikon nem szeretnének változtatni, mert az átalakítások erőfeszítéseket kívánnak, magatartás- vagy képességbeli változtatást igényelnek. A jelenlegi stabil helyzetből történő elmozdulás az átmeneti állapotban egyre átfogóbb és bonyolultabb kihívások legyőzését jelenti, amelyben a vezetők célja a változtatások eredményes végrehajtása, a kitűzött célok sikeres elérése és a szervezeti versenyelőny növelése. Az elmúlt évekhez viszonyítva a termékek életciklusa rövidebbé vált, a szolgáltatások háttérfolyamatai komplexebbek lettek. Épp ezért úgy tűnik, hogy a sikeres változtatások végrehajtása egyre nagyobb felkészültséget és új tudást igényel.

2. Kitűzött célok és hipotézisek

Az értekezés *elsődleges célja* a kutatási téma összetett jellegét szem előtt tartva különböző aspektusokból, de a fennálló ok-okozati összefüggésekre rávilágítva megvizsgálni a hazai gyakorlatot. A dolgozat a következő témákat érinti:

- Az átalakításban rejlő kihívás nagyságának és a munkavállalói ellenállás mértékének, valamint a munkavállaló életkorának és ellenállásának együttes vizsgálata.
- A szervezeti kultúra és a vezetőkre háruló nehézségek kapcsolatának vizsgálata.
- A motiváció és a kommunikáció jelentőségének elemzése az átalakítások menedzselése kapcsán.
- A vezetők elméleti, illetőleg tapasztalati tudásának preferálása a változtatások megvalósításánál.
- A vezetők motiváló képességének és az innovációk elismerésének összefüggése.
- A munkavállalók tudásának bővítése és stratégia ismerete közötti összefüggés vizsgálata.

Másodlagos célkitűzés, hogy a magyarországi szervezetek vezetőivel olyan mélyinterjúk készüljenek, amelyek feltárják a hazai munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyát és a viselkedésüket befolyásoló mögöttes okokat és meghatározó befolyásoló tényezőket.

További cél, hogy a tapasztalatokat levonva a szerző javaslatokat dolgozzon ki a jövőbeli gördülékenyebb változásmenedzselésre.

Nem cél, ugyancsak fontosnak tekinthető szempontok (a változtatások technikai megvalósításának módja, a pénzügyi eredmények vizsgálata) alapján a témát megvizsgálni, elsősorban terjedelmi okok miatt.

A szerző kutatásába bevont tényezők az alapján kerültek kiválasztásra, hogy meglétük vagy hiányuk milyen hatással van a célelérésre. A tényezők a szervezeti egység szintjén lokálisan és annak határain túl fejtik ki hatásukat közvetlen vagy közvetett módon, azonban egymással is összefüggésben állnak, ezért a szervezetek egészére nézve szükséges a rendszerelvű, komplexitásban való gondolkodás.

Az összefüggések feltárásához - a változtatási modellek szakirodalmi elemzése után - meghatározott szempontok alapján a szerző a következő kutatási hipotéziseket állította fel:

- H1: A munkavállalók változtatásokkal szembeni ellenállásának mértékét a változtatásban rejlő kihívás nagysága nem befolyásolja. (Ugyanolyan mértékű ellenállást váltanak ki a kisebb kihívásnak vélt, mint a nagyobb horderejű komplexebb változtatások.)
- H2: Az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak.
- H3: A versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségekbe ütközik.
- H4: Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása.
- H5: Ugyanolyan eredményesek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők elsősorban az elméleti tudást preferálják, mint amelyeknél a tapasztalati tudást.
- H6: Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat.
- H7: Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslataikat.
- H8: Az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik).

3. A kutatás tartalma, módszere

A kutatás elméleti és empirikus részből áll. A modellekre, és a korábbi hazai felmérések eredményeire épülő elméleti háttér különös figyelmet szentel a változtatások legfontosabb szereplőjének: az embernek. Az empirikus kutatásban megkérdezettek körét hazai diplomás munkavállalók (207 fő) alkották. A felsővezetők közül (20 fő, 27,40%) és középvezetők közül (53 fő, 72,60%) álló megfigyelési egységen - ami a teljes minta 35,3%-a - is elemzések történtek. A szerző az összegyűjtött adatok bázisán a statisztikai-matematikai módszerekkel történő feldolgozást SPSS 20 statisztikai programcsomag segítségével végezte. A változók kapcsolatának vizsgálta Khi-négyzet próbával történt. Emellett Mann-Whitney próbával (rangösszegteszt) további elemzések történtek. A szerző a kétféle csoport összefüggéseit Spearman-féle rangkorrelációval vizsgálta. A szerző a mélyebb összefüggések feltárásához és az objektív megőrzéséhez a kvantitatív kutatási módszert kiegészítette kvalitatív módszerrel, hogy a kutatás megbízhatóbb és hitelesebb legyen. Vezetőkkel készült mélyinterjúk (11 db) a változtatások hatására bekövetkező magatartást, a munkavállalók viselkedésének lehetséges okait és a változtatásokhoz fűződő viszonyát tárják fel.

4. A kutatás eredményei

A szerző a szakirodalom szintetizálása, a kvalitatív és a kvantitatív kutatási módszerek együttes vizsgálata alapján jutott el a megismerés azon szintjére, ahol a rendszer komplex dinamikája jól felismerhető és megérthető.

T1. A szerző megállapította, hogy a munkavállalók változtatásokkal szembeni ellenállásának mértéke és a változtatásban rejlő kihívás nagysága között lineáris kapcsolat van, azaz ha a munkavállaló nagyobb kihívásnak véli az átalakítást, nagyobb ellenállással fog reagálni.

A statisztikai elemzések a munkavállalók változtatásokkal szembeni ellenállásának mértéke és a kihívás nagysága között gyenge (0,380) szignifikáns összefüggést ($p=0,000$) eredményeztek. Továbbá az ok-okozati összefüggés vizsgálatára irányuló rangkorreláció ($r=0,391$) eredménye az asszociatív mutatóval (0,380) majdnem megegyezett, ami szintén megerősítette a két változó közötti kapcsolat mértékét.

A kvalitatív kutatások is megerősítették a kvantitatív kutatás eredményeit. A vezetők az átalakítások kapcsán mindig számolnak ellenállással (értéke nem nulla), azaz az alkalmazottakból még a kis kihívásúnak tűnő változtatások is váltanak ki ellenállást. A munkavállalók ellenállásának mértékét a változtatásokhoz fűződő viszonya befolyásolja, amelynek leginkább meghatározó okai: a munkavállaló személyes érintettsége, az egyéni érdeke és a biztonságvágya. További viselkedést meghatározó okok az egyén szocializációja, személyisége, képességei és jártassága, és a feladat milyensége továbbá a szervezethez fűződő bizalom mértéke. Emellett a tudás vagy kompetenciák hiánya is növeli a kihívás érzetet, közvetve hozzájárul az ellenállás mértékének növekedéséhez. A vezetéshez köthető okok közül a változtatásvezetéshez szükséges vezetői kompetenciák nem megfelelő alkalmazása vagy hiánya egyaránt fokozza az ellenállását. A hipotézis *nem nyert bizonyítást*, de új ismerethez vezetett.

T2. Részben igazolódott az a feltételezés, hogy az életkor hatással van az ellenállás nagyságára, az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak.

Az életkor és az ellenállás mértéke változók kapcsolatának vizsgálatára irányuló korreláció elemzés nem igazolt szignifikáns kapcsolatot ($p=0,087$). Az interjúalanyok viszont sokkal negatívabb véleményt formáltak feltételezve, hogy az idősebb korosztály nagyobb ellenállást fejt ki a változtatásokkal szemben. Az idősebb munkavállalók kezdetben gyakran nem reagálnak ellenállással, hanem szeretnék eddigi tapasztalataikkal összevetni a várható változtatást. Amennyiben úgy érzik, hogy nem vonták be őket kellő mértékben vagy legalábbis nem hallgatják meg a véleményüket, az fokozza az ellenállásukat. A fiatalabb munkavállalóknál ellenállás okának az átalakításokhoz szükséges tudás hiányából adódó bizonytalanságot tartják. Az is látható, hogy a munkavállaló életszakasza nem kizárólagos, de jelentős befolyásoló tényező az ellenállást tekintve. Ugyanakkor, azok a munkavállalók, akik már rendelkeznek személyes tapasztalattal, kisebb kihívásnak tekintik az átalakítást, ezért kisebb ellenállással reagálnak.

A munkavállalók változtatásokkal szembeni ellenállásánál megállapítható, hogy napjainkban leginkább a személyes érintettség, az egyéni érdek vagy a biztonságvágy a meghatározóbb ok, nem pedig az életkor. Emellett erősen feladatfüggő, ami szintén nem köthető az életkorhoz. A hipotézis *részben nyert bizonyítást, részben nem*.

T3. A versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségekbe ütközik.

A megfigyelési egységen végzett Khi-négyzet próba nem igazolt szignifikáns kapcsolatot ($p=0,176$), ellenben a Mann-Whitney próba érvényes szignifikáns különbséget ($p=0,019$) eredményezett a két csoport átlagértékéből képzett rangok között. A versengő kultúrájú szervezetek rang átlaga (47,90) magasabb, mint az együttműködő csoportok rang átlaga (34,18). A vezetői mélyinterjúk is tovább erősítették a kérdőíves felmérés eredményeit, ami alapján versengő légkörben nehezebb a munkavállalók egymáshoz fűződő viszonyára hatással lévő, belső együttműködést érintő változtatások menedzselése. A hazai munkavállalók esetén főképp az érdekkötődések dominálnak, vagyis csoportok között inkább versengés, míg csoporton belül az együttműködés jellemzőbb.

A versengő csoportok esetében a nehézségek oka, hogy az egyéni érdek dominál a csoport érdek helyett. A mai vezetők már az átalakítások kezdetén számolnak azzal, hogy a team tagok egyéni nyeresége és a csoportérdek közötti különbségek csoporton belül konfliktusokhoz, nézetkülönbségekhez vagy akár belharcokhoz vezethetnek, amelyek áthidalása a változtatások végrehajtása során felmerülő ad hoc problémákon túl további problémákat okoz. További okok, a kockázatvállalás-, a kezdeményezőkézség-, vagy a felelősségvállalás hiánya tovább megnehezíti az átalakítások végrehajtását. Viszont az összetartó csoport elfogadóbb, rugalmasabban kezeli a váratlan helyzeteket, és tagjai a bizalmon alapuló tudás-, és információáramlás hatására nyitottabbak az új ismeretek iránt, ezáltal kevesebb nehézséget, problémát okoznak a vezetőknek. A hipotézis *bizonyítást nyert*.

T4. Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása.

A vezetői kommunikáció és az eredményesség változók között a Khi-négyzet próba nem igazolt szignifikáns kapcsolatot ($p=0,241$), de a Mann-Whitney próba szignifikáns eltérést ($p=0,031$) mutatott. Azoknál a szervezeteknél, amelyeknek a vezetője rendszeres tájékoztatási tevékenységet folytat az átalakítások során a rangok átlaga (108,71) nagyobb, mint ahol nem (88,83). A motiváció és eredményesség változók között a Khi-négyzet próba gyenge (Sommer $d= -0,210$) szignifikáns kapcsolatot ($p=0,013$) eredményezett. Emellett még a Mann-Whitney próba is a két független csoport között szignifikáns különbséget ($p=0,001$) mutatott. Továbbá a rangok átlaga azoknál a szervezeteknél, amelyeknek a vezetője motivál magasabb (112,38), mint amelyeknél nem (82,96). Ez az eredmény azt mutatja, ha a vezető él a motiváció eszközével, akkor eredményesebbek a változtatások. Azonkívül az is látható, hogy a motiváció erősebb kapcsolatban van az eredményességgel, mint a kommunikáció önmagában, mert a rangok átlaga a motiváló vezetőknél (112,38) magasabb, mint akik inkább a kommunikációra helyezik a hangsúlyt (108,71).

A jelen munkavállalók esetében az anyagi motivációnak van a legnagyobb ereje ($p=0,000$). A megelőző kutatások szerint leginkább a fizikai szakterületeken dolgozóknál volt az anyagi motiváció meghatározóbb, azonban a jelen kutatásban résztvevő diplomás munkavállalók esetén is szignifikáns kapcsolat ($p=0,000$) igazolódott. Viszont az immateriális motivációval nem mutatott szignifikáns kapcsolatot, azaz az egyéb immateriális motivációs eszközöket alkalmazó vezetők szervezeteinél kevésbé eredményesek a változtatások. A két tényező együttes hatásának klaszter elemzése alapján is megállapítható, hogy a „motiváló, de nem kommunikáló” vezetőjű csoport átlaga (3,59) magasabb, mint a „nem motiváló, de kommunikáló” csoport átlaga (3,11).

A felmérésben résztvevők szerint a változtatások eredményességét pozitívabban befolyásolja az anyagi motiváció, az immateriális javak csak egy bizonyos ideig motiválnak, holott ennek éppen fordítva kellene lenni.

A mélyinterjúk alapján a legeredményesebbek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők az anyagi motivációt is alkalmazzák, mint ahol nem. Viszont a rendszeres kommunikáció és a megfelelő mélységű tájékoztatás hatása nem vitatható, de hiányzó belső indíték esetén a hatékony kommunikáció önmagában eredménytelen. Összességében a két tényező együttesen javítja az eredményességet, de a motiváció hatása erősebb. A hipotézis **bizonyítást nyert**.

T5. Eredményesebbek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők az elméleti tudást és a tapasztalati tudást is fontosnak tartják, mint amelyeknél vagy az elméleti vagy a tapasztalati tudást.

A felmérésben résztvevők 60%-a úgy véli, hogy a legeredményesebbek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők az elméleti és a gyakorlati tudást is fontosnak tartják. A Khi-négyzet próba a vezetők által előnybe részesített tudás és a végrehajtás eredményessége között gyenge (Cramer $V=0,370$) szignifikáns ($p=0,009$) kapcsolatot mutatott. Azonfelül a Mann-Whitney próba ($U=379,000$) alapján szignifikáns különbség ($p=0,010$) van az eredményességben, a tapasztalati tudás fontosságát hangsúlyozó vezetőknél a rangok átlaga kisebb (28,07), mint azok esetén, akik mindkét tudást egyaránt fontosnak vélik (40,03). Emellett az is megfigyelhető volt, hogy az interjúalanyok mindkét tudást fontosnak gondolják átalakítások eredményes végrehajtásához, azaz azok a változtatások, amelyeken nagyobb arányban dolgoznak jelentősebb tapasztalati tudással rendelkező beosztottak eredményesebbek, mint amelyekben leginkább elméleti tudású projektagokat alkalmaznak. Amíg az elméleti szakértelem a napi munkavégzés során meghatározóbb, addig a speciálisabb jellegű átalakítási projektek sikerét leginkább a munkavállalók jártassága növeli. A hipotézis **nem nyert bizonyítást**.

T6. Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint az elméleti tudásukat, továbbá az elméleti és a tapasztalati tudás fontosságának egymáshoz viszonyított aránya eltér, leginkább a tapasztalati tudás magasabb aránya emelhető ki.

Az átalakítások során a kérdőíves felmérésben résztvevő vezetők 54,8%-a mindkét tudás együtt tartja fontosnak, 39,7%-uk inkább a tacit és legkevesebben 5,5%-uk az explicit tudást preferálja. Az átalakításokhoz fontosabbnak tartott tudás megítélésénél különbségek vannak foglalkozási áganként, az explicit és tacit tudás egymáshoz viszonyított arányának tulajdonított fontossága eltérő. Példaként említhető a közúti árufuvarozással foglalkozó cég esetében a gyakorlat-elmélet arány az 90-10%, míg az autópári szegmensben munkát végző vezető úgy gondolja, hogy kiegyensúlyozott szakmai profil lenne az ideális, mert a hiányosságok idővesztéshez vezetnek a projektek megvalósításánál. Megfigyelhető, hogy különböző foglalkozási ágakra jellemző sajátosságokon felül a tapasztalati tudás túlnyomórészt nagyobb arányban van jelen, mint az explicit tudás. A hipotézis **bizonyítást nyert**.

T7. Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslatukat.

A statisztikai elemzések a vezetői motiváció és a munkavállalók fejlesztési javaslatainak az elismerése változók között közepes erősségű (Cramer $V=0,562$) szignifikáns összefüggést ($p=0,000$) igazoltak. Emellett az interjúalanyok is úgy látták, hogy a vezetők motiváló képessége és az alkalmazottak fejlesztési javaslatainak elismerése között létezik kapcsolat. A munkavállalóknak a szervezeti változtatások mindegyik fázisában fontos a rendszeres visszajelzés, fejlődésük és személyes érdeklődésük elismerése és innovatív javaslataik megbecsülése. Ehhez szükséges a pozitív vezetői attitűd, ami bátorító hatású a beosztottakra. Az is tapasztalható, hogy az innovációs hajlam kibontakoztatásának elősegítése vezetőfüggő. Az elvégzett rangkorrelációs vizsgálat a motiváció és a fejlesztési javaslatok támogatása között kétszer erősebb ($r=0,710$) kapcsolatot mutatott, mint csupán az anyagi ösztönzés ($r=0,336$; $r=0,335$) és a fejlesztési javaslatok elismerése között, tehát az immateriális motivációt tudatosan alkalmazó vezetők jobban elismerik az alkalmazottak változtatási és fejlesztési javaslatait, mint a többnyire materiális motivációt használók. A kutatás igazolta, hogy azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek beosztottaikat nyitottabbak az új ötletek és fejlesztési javaslatok irányában, mindezzel további innovációk születését segítik elő. A hipotézis ***bizonyítást nyert.***

T8. A munkavállalók jelentős része az elmúlt évek során szükségesnek tartotta explicit tudásának bővítését, viszont elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak és kevésbé szervezetük stratégiai céljainak megvalósítása javára (a stratégiát többnyire nem is ismerik).

A kvantitatív kutatás alapján a munkavállalók 44,0%-a munka mellett továbbképezte magát, közülük 49,5% volt képes emlékezetből felidézni szervezete stratégiáját. Hasonló az arány (40,6%), azok esetében, akik nem tanultak, de mégis ismerik a stratégiát (51,2%). Ugyanakkor a közép- és felsővezetők (73 fő) 67,1%-a (49 fő) volt képes emlékezetből felidézni szervezeti stratégiát, 53,1%-uk munka mellett folytatott tanulmányokat, és 40,8% pedig nem. Emellett a Khi-négyzet próba sem a teljes minta ($p=0,205$) sem a megfigyelési egység ($p=0,180$) vizsgálatokor nem mutatott szignifikáns összefüggést. A mélyinterjúkból levonható következtetések alapján a munka mellett végzett egyéni tanulás célja nem a szervezeti célok elérésének támogatására irányul. A tanulási képesség megvan a hazai munkavállalókban, viszont leginkább az egyéni motivációk befolyásolják a tudásszerzést, az érintettek önérdeke, egyéni törekvései dominálnak. Összességében a munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyára a bizalom területén szerzett eddigi tapasztalatai, a munkaerőpiac változásai valamint a szervezeti kultúra is befolyással van. A hipotézis ***bizonyítást nyert.***

5. Új és újszerű tudományos eredmények

Az értekezés ***újszerű abban, hogy*** a modellek szakirodalmi áttekintése után meghatározott szempontok alapján, ***rendszer szemlélettel*** (mivel számos területet érint) ***az összefüggésekre és a kölcsönhatásokra fókuszálva tárja fel a szervezetek változtatómenedzsment gyakorlatát.*** A változtatásokat különböző aspektusokból feltáró kutatások készültek, azonban a jelenlegi hazai gyakorlatot vizsgáló ilyen jellegű komplex vizsgálat eddig még nem történt.

Az eddigi kutatások mind alátámasztották az ellenállás meglétét, azonban a kihívással összefüggésben nem vizsgálták. Új kutatási eredmény, hogy a vélt kihívás nagysága és a kiváltott ellenállás mértéke között lineáris kapcsolat mutatható ki, azaz ugyanakkora mértékben növekszik az alkalmazottak ellenállása, mint amilyen mértékben ütközik az egyéni és a szervezeti érdek, olyan

mértékben tekintik kihívásnak a változtatást. A kutatás ezzel szemben nem támasztotta alá azt a vezetők által gyakran megfogalmazott feltevést, hogy a beosztottak a kis feladatok esetében is ugyanolyan mértékben állnak ellen, mint a nagyobb átalakítások esetében. Reakciójuk több tényező együttes hatása alapján adódik.

A versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségekbe ütközik. **Újszerű eredmény, hogy a hazai szervezetek leginkább együttműködő kultúrát alakítottak ki, ezért a vezetők számára az átalakításokkor felmerülő nehézségek mértéke nem jelentős.** A napi munkavégzéshez kialakított együttműködő kultúra a változtatások végrehajtásánál is előnyökkel jár.

Annak ellenére, hogy mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, a kutatás alapján mégis **a motivációnak erősebb a hatása, és jobban érvényesül, mint a kommunikáció, viszont nem elhanyagolható, hogy a kommunikáció hiánya rontja a motivációs intézkedések hatását.**

A kutatás újszerű eredménye, hogy a változtatásokhoz szükséges elméleti és a tapasztalati tudás fontosságának egymáshoz viszonyított aránya eltér, leginkább a tapasztalati tudás magasabb aránya emelhető ki. Amíg a vezetők az eredményességhez az elméleti és a tapasztalati tudást is fontosnak gondolják, addig a beosztottak magasabb arányban tartják fontosabbnak a tapasztalati tudást. Ez feszültséget okoz mindkét oldalon az elvárás és a realitás között.

Az empirikus kutatás alapján az innovációhoz szükséges tudás adott a szervezetekben, azaz az alkalmazottak magasan képzettek, ezért a vezető további feladata a tudás felszínre hozása. **Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslataikat.**

Újszerű eredmény, hogy a munkavállalók jelentős része az elmúlt évek során szükségesnek tartotta munka mellett explicit tudásának bővítését, viszont az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak és kevésbé szervezetük stratégiai céljainak megvalósítása javára (a stratégiát többnyire nem is ismerik).

Az új és újszerű eredmények rávilágítottak, hogy a motiváció, kommunikáció, együttműködés, innováció-barát környezet és képzés szervezetre szabott elemei összehangolt rendszerben fejtik ki legjobban hatásukat, hogy a szervezet növelje és megtartsa versenyelőnyét.

6. Következtetések, javaslatok

Abból kiindulva, hogy a menedzsment által tervezett átalakításokat, újjászervezéseket a munkavállalóknak mindenképpen végre kell hajtani, érdekütközésekkel és ellenállással kell számolni. Az alkalmazottak a változtatásokhoz fűződő viszonyuk alapján fognak reagálni, azaz minél nagyobb kihívásnak gondolják a változtatást annál nagyobb lesz az ellenállásuk. Az ilyen helyzet kimenetele egyik oldal javát sem szolgálja, így mindkét oldalnak fontos az egyensúly kimunkálására és fenntartására erőfeszítéseket tenni. A kutatás rávilágított, hogy a munkavállalók szervezeti változtatásokhoz történő hozzáállásának aktuális okai: az egyén szocializációja, egyén érdeke, képességei és tacit tudása vagy jártassága, biztonságvágya és a feladat által támasztott kihívás.

Ha a menedzsment a befolyásoló, ellenállást csökkentő tényezőket már a változtatások tervezésénél figyelembe veszi, akkor megfelelő eszközök használatával (scrum, kanban) a munkavállalók változtatáshoz fűződő viszonyát is pozitívabban befolyásolhatja vagy teljesen megváltoztathatja. A

módszerek egyik haszna az, hogy az együttműködési hajlandóság javul. Emellett az alkalmazottak munkahelyhez és változtatásokhoz történő hozzáállásának megváltoztatására alkalmazható másik módszer a flow elméletre alapszik.

Fontos, a hozzáállás megváltoztatására irányuló eszközökön kívül az egyéni érdekek megismerése és figyelembevétele olyan mértékben, amennyire a szervezeti érdekeket nem akadályozza. A változtatások menedzselésének sikerességét növeli és a vezetők számára felmerülő nehézségeket csökkenti az együttműködő szervezeti kultúra.

Megállapítható, hogy a mai vezetők a beosztottak részére igyekeznek pozitívabb munkakörülményeket biztosítani, és a bizalomteljes belső együttműködést támogató kultúra fenntartásán és a csoportmunka erősítésén dolgoznak az átalakítások kezdetétől a végéig. Már a változtatások tervezésénél számolnak azzal, hogy az átalakítások kezdetén az informális kapcsolati háló is (meg)változik. Valamint, a különböző eltérő érdekek és a tagok csoportos reakciónak a figyelembe vétele is megtörténik az átalakításoknál. A jövőben további eredményeket hozhat az iparban elterjedt lean paradigma sikerei után a szoftverfejlesztőknél már bevált agilis módszertan átgondolt használata szolgáltató és támogató területeken is. A szervezetek számára előnyös a hátráltató formalitások fellazítása, az ügyfélközpontúság, az eredmények leszállításának gyorsítása, valamint a külső érdekeltekkel történő együttműködés és a belső szervezeti tagok sikeres csapatmunkájának erősítése. Az adott helyzetnek megfelelő módszerekkel kell irányítani, ami a változtatások esetén kiegészülhet a csoport értékrendszerének erősítésével, a konfliktusok csökkentésével a sikeresebb és hatékonyabb együttműködés érdekében. A szerző javasolja, az agilis módszertan alapján felépített csapatok létrehozásán túl a flow munkakörnyezet megteremtését.

A jelenkori vezetőknek a napi működés irányítása mellett még az átalakításokból adódó többlet feladatok megoldásán felül sem okoz nehézséget a szervezeti kultúra, mert már az átalakítások kezdetén átgondoltan együttműködő légkör kialakítására törekedtek. Ugyanis az együttműködő csoport tagjai a változtatások kapcsán a vezetők számára felmerülő nehézségeket úgy csökkentik, hogy egymást támogatva, az átalakításhoz szükséges tudásuk megosztásával hajtják végre a feladatokat.

Megállapítható, hogy a vezetőknek a lelkesedés és tettvágy felkeltéséhez ajánlatos megismerni a közvetlen beosztottak egyéni motivációját és a motiváció mindig képességek és személyiség alapján történjen, akár az ösztönzési rendszer megváltoztatása által. Napjainkban az egyik jellegzetes probléma, hogy a vezetők időhiány miatt nem szentelnek elegendő figyelmet az egyének, legtöbbször mindenkit egyenlően kezelnek, figyelmen kívül hagyva azt, hogy mindenkinél más a hajtóerő és, hogy mi inspirálja az embereket az adott helyzetben. Fontos eszköz az alkalmazottak rendszeres teljesítményértékelése, vezetői visszajelzés és a fejlődési szempontok közös meghatározása. A vezetőknek a változtatási folyamat során mindig a szervezetnek és a helyzetnek megfelelően szükséges a kommunikációt alakítani. Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a hatékony tájékoztatási tevékenység már az átalakítások elején elengedhetetlen. Továbbá a megfelelő időközönkénti visszatekintés (retrospektive) segíti a jövőbeni változtatások végrehajtását, csökkenti a munkavállalók ellenállását és növeli a bizalmukat.

A modern kommunikációs eszközök alkalmazása lehetőséget ad a motivált munkaerőnek a gyors és hatékony napi együttműködés mellett, az ötletek és javaslatok kidolgozására és további alkalmazottak megnyeréséhez a közös innovatív munkára. A platform emellett lehetőséget ad a jövőkép és stratégiai célok kialakítására különböző eszközzel, ami kiegészítheti, de nem helyettesíti az emberek ellenállásának csökkentésére és a hiányzó bizalom kiépítése irányuló rendszeres vezetői tájékoztatást.

A jelenkori gazdasági helyzetben a munkavállalók képzettsége nem mindig igazodik teljes mértékben a változtatásokhoz szükséges ismeretekhez, azonban időben elkezdett felkészítéssel és fejlesztéssel a kockázatot jól lehet kezelni. Az explicit és tacit tudás elismerése és megosztásának támogatása és a készségek fejlesztése lehetővé teszik a szervezeti „jó gyakorlatok” gyors elterjedését, mindezzel hozzájárul az alkalmazottak megújulási képességéhez, ami a sikeres változtatások alapja. A tudás, a kutatás-fejlesztés és az innovációs tevékenység szerepe egyre nagyobb hangsúlyt kap a gyártás mellett. A fejlődés elősegítése érdekében napjainkban egyre fontosabb lesz a munkavállalók rejtett innovatív képességeinek támogatása, motivációja. Versenyelőnyét növelheti az a szervezet, amely ki tudja használni az innovációból fakadó lehetőségeket.

A pozitív vezetői gondolkodásmód, ösztönzési tudatosság meghatározó elemek a vezetői sikeresség szempontjából. Mindehhez a változtatások végrehajtása során direktív típusú vezetők helyett inkább támogató, a munkavállalók felhatalmazását szorgalmazó, coach típusú vezetőkre van igény.

Megállapítható, hogy a szervezetek többségének már van stratégiája, ellenben negatívumként említhető, hogy nem minden esetben jut el kellő mélységben a beosztottakhoz, ezt a felső- és a középvezetők is részben elismerik. Viszont a kutatás arra is rávilágított, hogy a jelenkori munkavállalók más-más módon viszonyulnak a változtatásokhoz, a szervezetük céljának eléréséhez, ezért a tanulóhoz kapcsoló motivációjuk is eltérő. A szerző véleménye szerint a tanulás mindig javítja az eredményességet és a hatékonyságot, azonban a kutatás alapján megállapította, hogy a beosztottak munka mellett végzett tanulása nem a szervezeti célok gyorsabb elérésére és a szervezeti változtatások megvalósításának pozitívabb elősegítésére irányul, hanem leginkább egyéni célok érdekében zajlik. Ha az alkalmazottak csak részben ismerik a szervezet jövőbeni terveit, akkor elsősorban a saját terveiket fogják megvalósítani. Ennek megváltoztatásához a vezetők elsődleges feladata a célok rendszeres transzparenssé tétele. A vezetőknek a pénzügyi célok teljesítéséhez szükséges ismereteken felül, a változtatások eredményes végrehajtásához a változtatásmenedzsmenthez kiemelten kapcsolódó más tudományterületek kapcsolódó részeinek ismerete nélkülözhetetlen, mivel az említett tényezők szoros összefüggésben vannak mind egymással, mind a változtatással.

A jövőbeli lehetséges kutatási irányok tekintetében többértű javaslatok tehetők: egyrészt, érdemes lehet az értekezés keretében elvégzett elemzést a kutatás elemszámát növelve reprezentatív mintához jobban közelítve lefolytatni. Ajánlatos lenne nemzetközi szintre is kiterjeszteni a kutatást, valamint megismerni a különböző közép-európai országokban működő szervezetek vezetőinek a véleményét.

Másrészt a mélyinterjúkat érdemes lenne kiterjeszteni és a változtatás menedzsment szakértők tapasztalatait is megismerni. A jövő generációi szempontjából előnyös lenne nagyobb hangsúlyt fektetni a változtatásmenedzsment alapjainak oktatására az egyetemeken közgazdasági és menedzsment szakjain kívül és a szakgimnáziumokban is, ezáltal a szervezetek számára felkészíteni a jövőbeli munkavállalókat a szervezeti helyzetek rugalmasabb kezelésére.

7. Az értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációk

Lektorált folyóiratcikk

Szendi Nikoletta (2017): A gépjárműiparban dolgozók motivációinak, munkatapasztalatának és határidőtartási szokásainak összefüggései a termékfejlesztési projekteknél METSZETEK-TÁRSADALOMTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT 6:(4) pp. 37-53. (ISSN 2063-6415) DOI: 10.18392/metsz /2017/4/3

Szendi Nikoletta (2016): A multinacionális járműipari vállalatok innovációs stratégiája TAYLOR: GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT: A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI 8:(1) pp.14-20. (ISSN 2064-4361)

Szendi Nikoletta (2015): Változtatások kommunikálása autóiipari projekteknél FLUENTUM: NEMZETKÖZI GAZDASÁG- ÉS TÁRSADALOMTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT 2:(3) pp. 1-10. (ISSN 2064-6356)

Szendi Nikoletta , Székely Csaba (2015): Analysis of Knowledge Sharing Process in Automotive Industry Projects GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM 2015:(1-2) pp. 28-40. (ISSN 0865-7823) DOI: 10.21637/GT.2015.1-2.02

Konferencia előadások, kötetek

Szendi Nikoletta (2018): A szervezeti innovációs készség vezetői elősegítése In: Resperger Richárd (szerk.): DEMOGRÁFIAI VÁLTOZÁSOK, VÁLTOZÓ GAZDASÁGI KIHÍVÁSOK: Nemzetközi tudományos konferencia. Konferencia helye és ideje: Sopron, Magyarország, 2018.11.08 Soproni Egyetem Kiadó, 2018. pp. 156-162. (ISBN:978-963-334-203-9)

Szendi Nikoletta (2016): Tudás megosztása és felhasználása a termékfejlesztési projekteknél In: Kulcsár László, Resperger Richárd (szerk.) EURÓPA: GAZDASÁG ÉS KULTÚRA: Tanulmánykötet 1070 p. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, 2016.11.10 Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2016. pp. 282-290. (ISBN:978-963-334-298-5)

Szendi Nikoletta (2014): Tudás megőrzése és továbbadása az autóiipari projekteknél In: Székely Csaba (szerk.) MAKROGAZDASÁGI DÖNTÉSEK– HÁLÓZATI SZINERGIÁK: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából, Tanulmánykötet. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, 2014.11.12 (Nyugat-Magyarországi Egyetem) Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem (NYME), 2014. pp. 285-295. (ISBN:978-963-334-203-9)

Szendi Nikoletta (2013): Változtatásmenedzsment hatásai a járműiparban tevékenykedő vállalatok versenyképességére In: Székely Csaba (szerk.) FELELŐS TÁRSADALOM, FENNTARTHATÓ GAZDASÁG: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Tanulmánykötet. 1157 p. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, 2013.11.13 Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2013. pp. 549-560. (ISBN:978-963-334-144-5)