

Nyugat-magyarországi Egyetem

Közgazdaságtudományi Kar

**Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskola**

Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment program

**VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT A HAZAI
GYAKORLATBAN**

Doktori (Ph.D.) értekezés tézisei

Molnár Imre

Sopron

2015

Doktori Iskola: Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc.

Program: Vállalkozásgazdaságtan és menedzsment

Vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc.

Témavezető: Prof. Dr. Székely Csaba DSc.

.....

Témavezető támogató aláírása

1. A téma indoklása, kitűzött célok, hipotézisek

A világ az elmúlt évszázad második felétől látványos átalakuláson megy keresztül. Ebben az új időszakban a változások gyakorisága és ránk gyakorolt hatása soha nem látott mértéket öltött. Változások és az azokra adott tudatos reakciók szerves részét kell, képezzék mindennapjainknak. Nemcsak az üzleti életben, de a magánszférában is megtapasztaltam, mit jelentenek azok a sokat hangoztatott közhelyek, mint erősen felgyorsult körülöttünk a világ, „csak a változás állandó”, stb. Különösen 2008 óta a gazdasági válságból adódóan számos helyen és esetben elhangzik a változás, változtatás kifejezés. Nincs egyetlen üzleti szegmens, amely nem érintett erősebb vagy gyengébb formában a válság adta változások kezelésének kényszerével. A non-profit szektor és az államigazgatás sem érintetlen ez ügyben.

Doktori értekezésemben azt vizsgálom, hogy a hazai vállalkozások mennyire tudatosan kezelik a céget érintő változtatásokat. Célom az, hogy rávilágítsak az alapos felkészülés fontosságára, és a tudomány kínálta stratégiák, modellek, módszerek mellé felsorakoztassam azok gyakorlati megvalósulási formáit, megtaláljam az újdonságokat, ha léteznek ilyenek. Választ keresek arra, a hazai vállalkozások hogyan viszonyulnak a változtatásokhoz. Megnézem, van-e cégméret szerinti egyedi gyakorlati módszertan, amit leginkább követnek vagy csak egyszerűen ösztönösen, zsigerből, vagy sehogyan sem tudatos a cégvezetők számára a változtatás lefolytatása.

A feldolgozott szakirodalom alapján és a tapasztalatomra építve kvantitatív és kvalitatív kutatásokat végeztem. 181 hazai cég körében önkéntes, online kérdőíves megkérdezést folytattam, és huszonnyolc vállalkozás vezetőjével mélyinterjút készítettem, hogy részletesen feltárjam a vezetők attitűdjét, szakmai hozzáállását a lezajlott változtatások kezelésével kapcsolatban. A sok elméleti modell mellett láthatjuk az általuk követett módszereket és azok eredményeit, hatékonyságát.

Hipotézis 1. A hazai vállalkozások elenyésző arányban követnek bevált, bizonyított változtatásmenedzsment módszertant az általuk kezdeményezett és kívánatos változtatások lebonyolításához. (Amennyiben nagyvállalatról van szó, akkor az esetlegesen bevont külső tanácsadókon múlik leginkább, hogy követnek-e valamilyen módszereket. Kisvállalkozások esetén a tulajdonos-vezető leginkább ösztönösen igyekszik megoldani a vállalkozás problémáit, és nemigen néz utána, hogy mit mond a szakirodalom erről. Ahol érdemi felkészülésről lehetne szó, azok a közepes méretű vállalatok, ahol a tulajdonos-vezető szerep már különvált teret adhat a tanult vezetők tevékenységeinek, és ezzel a módszerek alkalmazásának.)

Hipotézis 2. A tanácsadók, mint a változások szakértőinek alkalmazása a hazai cégvezetők körében erősen limitált. Vagy nem is veszik őket igénybe, vagy csak a megbízó vezető már korábban kialakított elképzeléseit igazoltatják velük.

Hipotézis 3. Van létjogosultsága a Kotter - féle nyolclépéses változtatáskezelési modellt kiegészíteni egy kilencedik lépéssel, nevezetesen a változtatás szempontjából kulcspozícióban dolgozók számára egyéni kommunikációs-, és akcióterv kidolgozása ponttal.

Hipotézis 4. Az innováció, azaz az új tudás megszerzésének és alkalmazásának fontossága, megjelenése a szervezetekben sikeresebbé teszi a változtatások kimenetelét is. Az innováció, mint szervezeti erő pozitív hatással van a tervezett változtatások sikeres végrehajtásához.

Doktori értekezésemben a hipotéziseim vizsgálata előtt áttekintem a szakirodalmat. Összegzem, hogy milyen változtatásmenedzsment modellek, alapvető változtatási stratégiák közül választhatnak a vállalatvezetők, és mit javasolnak a témában elismert szakértők a változtatásokkal szembeni ellenállás kezelésére. Röviden megvizsgálom a valódi és az „áltettvágy” közötti különbséget is. Ennek azért látom jelentőségét, mert – ahogy a kutatási eredmények is visszaigazolták - sok változtatási kezdeményezés a valódi vezetői elkötelezettség hiányában vall kudarcot. Meggyőződésem, hogy sok cégvezető nem tud különbséget tenni a valódi és az imitált tettvágy között, holott ezek felismerése és megfelelő kezelése a sikeres változtatás egyik feltétele.

Ezt követően részletesen bemutatom és elemzem a kutatási eredményeket, megvizsgálom, hogy az elméleti lehetőségek közül a hazai gyakorlatban mi valósul meg. Külön fejezetben foglalkozom a huszonnyolc mélyinterjú során feltárt esetekkel, különbségeket és

azonosságokat keresve az eltérő méretű és profilú hazai vállalatok változtatásmenedzsment stratégiájában és rájuk jellemző szervezeti erőikben.

2. A kutatás tartalma, módszere, indoklása

A hipotéziseim igazolására vagy cáfolására egy tizenhárom kérdéscsoportból álló kérdőívet állítottam össze. A kérdőív összeállításánál Paul A. Scipione, „Practical Marketing Research” című könyvében található nyolclépcsős folyamatának elméletét alkalmaztam.

A kérdőív típusa és az adatgyűjtés módszertana alapján az online, önkitöltő kérdőív kitöltésre támaszkodtam, de huszonnyolc cég esetében személyes, mélyinterjúk formájában általam kitöltött kérdőív alapján a részletekbe is sikerült betekintést nyernem.

Összesen 181 online kitöltött kérdőív érkezett vissza, melyek tudatosan válogatott, vegyes iparágú és cégméretű cégvezetőktől érkeztek, és részben egyedi célirányos email-en küldött felkérésemre érkezett válasz. Ezek egészültek ki a személyes interjú eredményeivel.

Hipotéziseim ellenőrzésére alapvetően a deduktív módszert alkalmaztam. (A valóság megfigyelése a kutatás módszereivel, majd kiinduló hipotéziseim elfogadása vagy elvetése.) Majd az induktív módszert is alkalmaztam, mikor a kutatás eredményei közötti

összefüggések megtalálása során új feltételezésekre, új összefüggésekre jutottam. Erre segítségemre volt az SPSS19-es analitikai program és a Doctus nevű döntéstámogatási szakértői keretrendszer alkalmazása is.

Az alapsokaság a Magyarországon működő vállalatok vezető beosztású tagjai. (Kis-és közepes vállalatok, nagyvállalatok és non-profit szervezetek vezetői egyaránt.) Tudatosan összeválogattam, analitikus mintával kívántam dolgozni és eredeti céloom alapján legalább 150 kitöltött és értékelhető kérdőív legyen. Ezek feldolgozása képezi munkám alapját.

A kérdések összeállításánál arra törekedtem, hogy a lehető legmagasabb mérési szintű eredmények születhessenek. Ugyanakkor a 13 kérdéscsoportból csak a vállalat mérete kérdésre adható numerikus válasz. A feldolgozást ez a tény nehezítette. Ahol csak lehet, át kellett konvertálnom a szöveges válaszokat számadatokká. Mindezzel együtt, a kérdőívem alapján leginkább nominális, ordinális és csak egyetlen intervallum mérési szintű változóval kalkulálhattam.

3. Kutatási eredmények

Hagyományos statisztikai módszerekkel vizsgáltam meg a beérkezett válaszokból összeállt adatbázist. Egy-és többváltozós elemzéseket végeztem, melyek a következő pontokban összefoglalt eredményeket hozták.

2008 óta a vizsgált vállalatok 96%-ánál volt tudatosan megtervezett változtatás. Ha más nem is, akkor a gazdasági válság biztosan rákényszerítette a vállalkozások jelentős részét tevékenységeik, folyamataik újragondolására. A válaszadók 97%-a sikeresnek, vagy részben sikeresnek ítélte a megtörtént változtatásokat. Érdekes ugyanakkor, hogy a vizsgált cégvezetők nagyobbik hányada, közel 52%-a csak részben sikeresnek ítélte a lezajlott változtatásokat a saját megítélése szerint. Hogy mi a siker fogalma számukra azt nem definiáltam előre. Minden válaszoló a saját maga értékrendje szerint ítélte meg ezt a kérdést.

A változtatás kiváltó okaira vonatkozóan a felkínált válasz lehetőségek közül legnagyobb arányban a „szűkülő erőforrások” lett kiválasztva. Rögtön ezután a „piaci részarány csökkenése” válasz jelenik meg második helyen, majd a „szervezet nem képes a piaci versenyben helyt állni” választás következik. Nagy arányban választották még a „csökkenő dolgozói elkötelezettséget” és a „mennyiségi és minőségi hiányosságokat”, mint kiváltó okot.

Minden változtatásmenedzsment modell evidenciának tekinti a valódi felsővezetői elköteleződést a változtatás mellett. Eddigi tapasztalataim alapján a vállalati stratégiák végrehajtásának sikertelenségének az egyik fő oka a nem valódi felsővezetői elköteleződés. Azaz csak látszólag állnak a változtatások mellé, amikor már a vezető személye vagy pozíciója is érintetté válik, akkor sokszor már elzárkóznak, sőt szabotálhatják is a változtatásokat. Mások változnak, a folyamatok

változzanak, az érintettek változzanak, de ők maguk ne. Ugyanakkor a válaszadók véleménye alapján is a legfontosabb sikerkritérium egy változtatás során a valódi felsővezetői elköteleződés.

A kiértékelés alapján összefoglalóan elmondható, hogy egy vezető számára a legfontosabb a konkrét, világos küldetés a sikeres változtatáskezelés során, míg a más oldalon a külső tanácsadók, a változtatás szakértőinek bevonása szerepel, mint kifejezetten nem fontos tényező.

Első hipotézisemhez kapcsolódó eredmények:

Változtatásaik menedzselése során alkalmazott modelleket illetően, a felmérésben részt vevő vállalatok mindösszesen 10,5%-az alkalmazott valamilyen szakirodalomban fellelhető, ismert változtatásmenedzsmet modellt.

Első hipotézisben azt állítottam, hogy a hazai vállalatok vezetői elenyésző arányban követnek bármiféle szakirodalomban fellelhető modellt változtatásaik menedzselése során. Nemzetközi összehasonlításban is alacsony az általam tapasztalt hajlandóság a modellek alkalmazására, így az első hipotézisemet igazoltnak tekintem, azaz nem ismerik és így nem is alkalmazzák a vizsgált cégvezetők a szakirodalomban fellelhető és elterjedt változtatáskezelési modelleket.

A meglévő tudás és tapasztalat több, mint 60% feletti választása jelzi, hogy a cégvezetők erősen bíznak saját tudásukban változtatásaik menedzselése során.

Második hipotézisemhez kapcsolódó eredmények:

Második hipotézisem szerint elsősorban a közepes méretű cégekre, 51-150 fő közötti foglalkoztatottak esetén lehet jellemző, hogy tanácsadókat vonnak be változtatásaik menedzselése során. A nagyvállalatok inkább belső, meglévő folyamataikra és tudásukra támaszkodnak, míg a mikro-és kisvállalkozások esetén a vezető maga a változás szakértője, ritka kivételektől eltekintve.

Statisztikai módszerekkel vizsgálva a második hipotézisem nem igazolható, azaz nincs összefüggés a vállalatok mérete és a változások szakértőinek bevonásának hajlandósága között. Nem jelenthető ki, hogy van egy jellemző vállalatméret, mely esetében inkább bevonnak tanácsadókat a cégvezetők változtatásaik kezeléséhez.

A vártnál magasabb arányban vontak be külső tanácsadókat, és bízták a bevont tanácsadó cégre, hogy milyen modellt alkalmaznak. Ugyanakkor az is kiderült, hogy noha korábban a külső tanácsadók bevonása gyakran előfordul és cégmérettől független is, itt a külső szakértők bevonása már a legkevésbé fontos sikertényező a változtatás kimenetele szempontjából. A tanácsadó cégek a felmérés alapján nem játszanak igazán fontos szerepet a tervezett változtatás sikerében. A folyamat elején a vállalkozások 27%-ban bevonnak külső szakértőket,

de a későbbiekben nem ítélik fontosnak a munkájukat a sikeresség érdekében. Ez a tény meglehetősen más megvilágításba helyezi a tanácsadó cégek munkáját és megítélését a piacon.

Harmadik hipotézisemhez kapcsolódó eredmények:

A harmadik hipotézisem szerint a Kotter féle nyolclépéses változtatáskezelési modell a nagyobb eredményesség érdekében kiegészülhet egy kilencedik lépéssel, mégpedig a változtatás szempontjából kulcs munkakörökben dolgozók számára egyéni kommunikációs és akciótervvel.

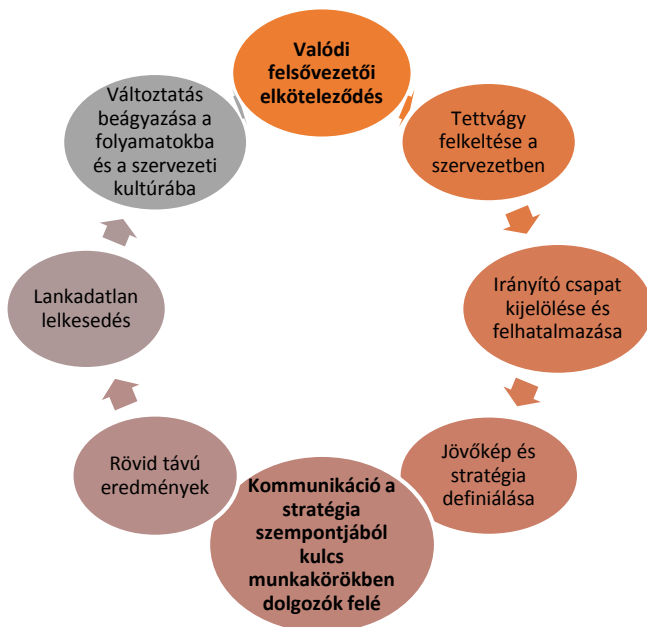
A válaszadók mindössze 17%-a tartotta legfontosabbnak és összesen 71%-uk számára fontos vagy a legfontosabbnak értékelt. Ugyanakkor a válaszolók 29%-a számára kevésbé vagy közepesen fontos.

Nem nyert egyértelműen visszaigazolást a hipotézisem, miszerint a változtatás szempontjából kulcsfontosságú munkakörökben dolgozók számára fontos egy egyéni kommunikációs-és akcióterv kidolgozása annak érdekében, hogy minden érintett pontosan tudja, hogy mit várnak tőle személy szerint.

Ugyanakkor továbbra is meggyőződésem, hogy e lépés rendkívül fontos lehet a sikeres változtatáskezelés során. Személyes interjúim során kiderült, hogy amikor a vezetőkkel erről a pontról beszéltünk, számukra egyértelmű volt, hogy ők maguk végzik ezt, sőt el is várják az alattuk dolgozó vezetőktől. Így valóban fontos pont. Ezzel együtt a gyakorlat azt mutatja, hogy számos esetben a vezetők csak azt

gondolják, hogy egy nyelvet beszélnek beosztottaikkal, és ami számukra evidens, egyértelmű, az a vezetőtársak számára is ugyanazt jelenti. A személyes interjúk kapcsán is felmerült az a tapasztalat, hogy a vezetők gyakran elfelejtkeznek arról, hogy „le kell fordítani” az alattuk dolgozók nyelvezetére a kívánt üzenetet. Ez a kiegészítő pont is leginkább ezt kívánja megcélozni. Azaz biztosítani azt, hogy a kívánt üzenet a kellő formában jusson el az érintettekhez. Mindezek értelmében meggyőződésem, hogy a Kotter féle nyolclépéses változtatáskezelési modell finomításra szorul, figyelembe véve a hazai sajátosságokat.

1. ábra: Kotter változtatásmenedzsment modelljének testreszabása a hazai viszonyokra



Negyedik hipotézisemhez kapcsolódó eredmények:

Negyedik hipotézisemhez kapcsolódóan kimutatható volt a szakértelem és az innováció szerepének eltérő megjelenése a cégek mérete szerint. Az innováció ereje sokkal fajsúlyosabb a 16-50 fő közötti alkalmazotti létszám esetén, mint a szakértelem ereje. Ebből következtethetünk arra, hogy a kis-és közepes vállalkozások nagy részét kitevő cégek vevői igényeinek megtalálása fontosabb szempont, mint a meglévő tudásukba vetett hitük.

Kvantitatív vizsgálat után a megvizsgált 181 cég esetén a legnagyobb informativitással az „Új tudás a lényeges” attribútum, azaz az Innováció ereje mutatkozott. Ezután messze kisebb értékkel „A meglévő tudás számít” attribútum következik. A legkisebb informativitással az Együttműködés ereje mutatkozott. A szervezetekben előforduló domináns erők közül a vizsgált szervezetek esetén tehát az Innováció erejének dominanciája játszik legfontosabb szerepet a sikeresnek ítélt változtatásoknál.

4. Új és újszerű tudományos eredmények

A különféle változtatásmenedzsment modellek alapvetően ugyanarról szólnak, azaz arról, hogy a meglévő, statikus állapotból egy új állapotba való átlépés elképzelhetetlen egy köztes, bizonytalan állapot nélkül. Erre azonban jól fel lehet készülni, mégis ennek a bizonytalanságnak és az ebből fakadó ellenállásnak a kezelése még

gyerekcipőben jár a vizsgált vállalatok nagy részénél. Változtatás során pedig biztosan lesz bizalomhiány és ellenállás, amire jó előre érdemes felkészülni. A kényszerítő stratégián kívül számos más eszköz is a vezetők rendelkezésére áll, úgy, mint a tettvágy felkeltése és ébren tartása, a bevonás és hatékony kommunikáció a kulcs munkakörökben dolgozókkal és a támogató vezetői attitűd.

Megerősítést nyert, hogy a hazai vezetők jellemzően nem követnek semmiféle modellt, sok esetben még egy bevont tanácsadó céggel kiegészülve sem. Leginkább saját belső szervezeti modelljükben és a korábban felhalmozott tapasztalati módszereikben bíznak egy új változtatás végrehajtása során. A modellek ismerete és főleg azok használata a legtöbb esetben fel sem merül.

A vizsgált hazai vállalkozások esetén a szakirodalomban ismert változtatáskezelési módszerek nem használatosak. (Tézis 1.)

Az innováció erejének dominanciája meghatározó eredménnyel bírt a tervezett változtatások sikeressége érdekében. Az „Új tudás a lényeges” attribútum volt a legfontosabb a válaszoló cégvezetők alapján.

Azok a szervezetek, ahol az innováció erejének dominanciája tetten érhető, sikeresebbek a változtatások menedzselése során. (Tézis 2.)

A legtöbb változtatási kezdeményezés a valódi felsővezetői elköteleződés hiányában vall kudarcot és ezt a kutatási eredmények is

visszaigazolták. A válaszadók számára legfontosabb sikerkritérium a valódi felsővezetői elköteleződés.

A Kotter féle nyolclépéses változtatáskezelési modell egy hazai változatra van szükség a sikeresség érdekében. (Tézis 3.)

Jól láthatóan a valódi tettvágy megjelenési formái jellemzőbbek a sikeresnek ítélt változtatáson túlesett cégek esetében, míg a csak részben sikeresek esetén az áltettvágy és az önelégült nyugalom megjelenése gyakoribb.

Szükség van a valódi tettvágy felismerését és ösztönzését támogató vezetői programok kidolgozására. (Tézis 4.)

5. Következtetések, javaslatok

Megerősítést nyert, hogy a cégek vezetői jellemzően nem követnek semmiféle ismert változtatásmenedzsment modellt, sok esetben még egy bevont tanácsadó céggel kiegészülve sem. Leginkább saját belső szervezeti modelljükben és a korábban felhalmozott tapasztalati módszereikben bíznak egy új változtatás végrehajtása során. A változtatásmenedzsment modellek ismerete és főleg azok használata a legtöbb esetben fel sem merül.

Megerősítést kapott az, hogy cégmérettől függetlenül a tanácsadók szerepe kettős értelmezéssel bír. Noha fontosnak tartják a válaszoló cégvezetők a változtatások szakértőinek bevonását a folyamatban,

mégsem tekintik a munkájukat valóban lényeges sikertényezőnek. Azok a tanácsadó cégek, amelyek profiljába tartozik a változtatásmenedzsment, alaposan át kell, gondolják, hogy miként is szólíthatják meg igazán ügyfeleiket, milyen módon érhetnék el szolgáltatásuk jelentőségének érzékeltetését.

Akár a porteri innováció felfogására gondolunk, akár Roger Martin féle puha megfogalmazásra, miszerint az innováció az, hogy nem olyannak látjuk a világot amilyen, hanem amilyen lehetne. (Martin, 2010), akár Charles Handy (1999) féle új tudás megszerzésének szenvedélyére, mindenképpen kimutatható egy összefüggés a vizsgált vállalatoknál. Ott, ahol az innováció ereje dominált, lényegesen sikeresebbnek ítélték meg a cégvezetők a lezajlott változtatásokat.

Az innováció erejének dominanciája meghatározó eredménnyel bírt a tervezett változtatások sikeressége érdekében. Az „Új tudás a lényeges” attribútum volt a legfontosabb a válaszoló cégvezetők alapján.

A vizsgálati eredmények segítenek megérteni a lezajlott változtatások kimenetelét és magyarázatot adhatnak az eredménytelenségre.

6. A szerzőnek az értekezés témaköréhez kapcsolódó publikációi

- Imre Molnár (2011): Meaning of Leadership: In different corporate environment, Does Leadership Matter? Implications for Leadership Development and the School as a Learning Organization: ENIRDELM Conference, Szeged, 2010. 319 p. Nemzeti Tankönyvkiadó, 2011. pp. 57-63. (ISBN: 978-963-306-111-4)
- Molnár Imre (2012): Változtatásmenedzsment stratégiák a hazai gyakorlatban, E-CONOM 1: pp. 24-31. (2012), Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, Sopron (ISSN: 2063-644X)
- Molnár Imre (2013): Jellemző erők és vezetői magatartás változó közegben, Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából. 1157 p. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, 2013.11.13 Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2013. (ISBN: 978-963-334-144-5)
- Molnár Imre (2013): Változtatásmenedzsment stratégiák a hazai gyakorlatban, Tehetség a tudományban: Hallgatói Kutatómunka a Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Karán. (Nyugat-magyarországi Egyetem) Sopron: Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, 2013. p. 10. (ISBN: 978-963-334-110-0)
- Molnár Imre (2013): Erők és szervezeti formák, Nemzedékek együttműködése a tudományban - IV. PhD konferencia, Gazdaságtudományi szekció, Konferencia helye, ideje: Budapest, Magyarország, 2012.11.15. Budapest: Professzorok

az Európai Magyarországért Egyesület, 2013. 7 p.
(ISBN: 978-963-88433-7-1)

- Baracska Z. – Molnár I. (2013): Placebo Models, Strategic Management: International Journal of Strategic Management and Decision Support System in Strategic Management 18:(1) pp. 47-52. (2013) University of Novi Sad, Szerbia, (ISSN: 1821-3448 , UDC 005.21)
- Imre Molnár (2013): Science for Sustainability: Forces and Organization Forms, International Scientific Conference for PhD Students Konferencia helye, ideje: Győr, Magyarország, 2013.03.19-2013.03.20., Sopron: University of West Hungary Press, (ISBN:978-963-334-103-2)
- Molnár Imre (2013): Változtatásmenedzsment stratégiák a gyakorlatban, XXXI. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció, XXXI. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekció: Előadáskivonatok. Konferencia helye, ideje: Veszprém, Magyarország, 2013.04.18-2013.04.20. Veszprém: Pannon Egyetem, 2013. Paper 371.
(ISBN:978-615-5044-78-9; 978-615-504-478-6)