

DOKTORI (Ph.D.) ÉRTEKEZÉS

Szendi Nikoletta

Soproni Egyetem

Sopron

2019.

Soproni Egyetem

Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori
Iskola

**Változtatásmenedzsment vizsgálatok
magyarországi szervezeteknél**

DOKTORI (Ph.D.) ÉRTEKEZÉS

Készítette:

Szendi Nikoletta

Témavezető:

Prof. Dr. Székely Csaba DSc.

Sopron

2019.

VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT VIZSGÁLATOK MAGYARORSZÁGI SZERVEZETEKNEÉL

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében
Készült a Soproni Egyetem

Széchenyi István Gazdálkodás- és szervezéstudományok Doktori Iskola
Nemzetközi gazdálkodás programja keretében
Írta: Szendi Nikoletta

Témavezető: Prof. Dr. Székely Csaba DSc.

Elfogadásra javaslom (igen/nem)
(aláírás)

A jelölt a doktori szigorlaton %-ot ért el.

Sopron,
a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen/nem)

Első bíráló (Dr.) igen/nem
(aláírás)

Második bíráló (Dr.) igen/nem
(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján %-ot ért el.

Sopron,
a Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése:

.....
Az EDHT elnöke

TARTALOMJEGYZÉK

KIVONAT	1
ABSTRACT	2
1. BEVEZETÉS	3
1.1 A téma aktualitása, jelentősége	3
1.2 A kutatás célja	5
1.3 A kutatás hipotézisei	6
1.4 A kutatás módszerei	10
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	14
2.1 Definíciók	14
2.2 A változó környezet hatása	17
2.3 A szervezeti változások oka és célja	19
2.4 Változtatási modellek	22
2.4.1 Egyensúlyelmélet általános modellje	22
2.4.2 Háromfázisú modell	23
2.4.3 A Carnall-féle modell	24
2.4.4 A Kotter-féle modell	25
2.4.5 ADKAR modell	26
2.4.6 A GE hétlépéses modellje	26
2.4.7 A DICE modell	27
2.5 Változtatási stratégiák és taktikák	28
2.6 A változtatások emberi oldala	30
2.6.1 A változtatások érintettjei	38
2.6.2 Szervezeti kultúra befolyásoló ereje	46
2.6.3 Motiváció és ösztönzés a változtatások kapcsán	48
2.6.4 A kommunikáció és a változtatások	52
2.7 A változtatásokhoz szükséges tudás	55
2.7.1 A SECI modell	56
2.7.2 A tudás építőelemei	57
2.7.3 A háromfázisú modell	58
2.7.4 A szervezeti kultúra és a tudásmenedzsment kapcsolata	58
2.7.5 Tudás és innováció	61
2.7.6 Tanulás és a változtatások	63
2.7.7 Megújulási gyűrű modell	64
2.8 A változtatások eredményessége	65
3. VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT VIZSGÁLATOK	69
3.1 Az empirikus kutatás tartalma	69

3.2	Az empirikus kutatás eredményei	70
3.3	A hipotézisek elemzése kvantitatív módszerekkel.....	74
3.3.1	Az első hipotézis vizsgálata	74
3.3.2	A második hipotézis vizsgálata.....	79
3.3.3	A harmadik hipotézis vizsgálata	80
3.3.4	A negyedik hipotézis vizsgálata.....	84
3.3.5	Az ötödik hipotézis vizsgálata	93
3.3.6	A hatodik hipotézis vizsgálata	97
3.3.7	A hetedik hipotézis vizsgálata	99
3.3.8	A nyolcadik hipotézis vizsgálata	103
3.4	A hipotézisek elemzése kvalitatív módszerekkel.....	107
3.4.1	Az első feltételezés vizsgálata	107
3.4.2	A második feltételezés vizsgálata	109
3.4.3	A harmadik feltételezés vizsgálata.....	111
3.4.4	A negyedik feltételezés vizsgálata	112
3.4.5	Az ötödik feltételezés vizsgálata.....	113
3.4.6	A hatodik feltételezés vizsgálata.....	114
3.4.7	A hetedik feltételezés vizsgálata.....	114
3.4.8	A nyolcadik feltételezés vizsgálata.....	115
4.	ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK, TÉZISEK	118
4.1	Új tudományos eredmények.....	125
5.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	128
6.	ÖSSZEFOGLALÁS	139
7.	SUMMARY.....	141
	IRODALOMJEGYZÉK	143
	MELLÉKLETEK.....	152
	M01. KUTATÁSI KÉRDŐÍV	152
	M02. MÉLYINTERJÚ FORGATÓKÖNYVE (GUIDE).....	161
	M03. MÉLYINTERJÚ KÓDLISTA	164
	M04. MÉLYINTERJÚK ÍROTT VÁLTOZATA.....	165
	Kód: 01-02-5-6-2-20171214	165
	Kód: 02-01-1-6-2-20171219	169
	Kód: 03-08-2-4-2-20180108	173
	Kód: 04-03-3-4-2-20180112	177
	Kód: 05-15-5-4-1-20180202	181
	Kód: 06-08-1-2-1-20180206	188
	Kód: 07-01-5-6-2-20180218	192
	Kód: 08-14-2-6-2-20180223	197

Kód: 09-11-1-6-4-20180223	203
Kód: 10-11-1-6-2-20180303	207
Kód: 11-14-2-6-1-20180309	210
M05. A MÉLYINTERJÚK ALAPJÁN LEVONT FONTOSABB KÖVETKEZTETÉSEK.....	216
Az ellenállás okai	216
A vezetői nehézségek okai	217
Következtetések a motivációt és a kommunikációt illetően	218
M06. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS.....	219
NYILATKOZAT	220

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A változtatás fontosabb tényezői és a kutatás koncepciója	7
2. ábra: Egyensúlyelmélet általános modellje.....	22
3. ábra: Háromfázisú modell.....	24
4. ábra: A Carnall-féle modell	25
5. ábra: A hatékony változtatás háromszög-modellje.....	28
6. ábra: Változtatás és emberi reakció mátrix.....	32
7. ábra: A változtatás és emberi reakció mátrixba sorolt tevékenységek	32
8. ábra: Gyászmodell	33
9. ábra: A változtatásra adott pozitív válasz dinamikája.....	35
10. ábra: A változtatásra adott negatív válasz dinamikája.....	36
11. ábra: A kulcsembert három összetevője.....	41
12. ábra: A változtatás lebonyolítása	42
13. ábra: Változtatásmenedzsment projektek sikertelenségének okai	53
14. ábra: Kommunikációs módszerek alkalmazása	54
15. ábra: A tudásmenedzsment építőkövei	57
16. ábra: A tanulási ciklus.....	60
17. ábra: Lewin és Senge tanulási modelljei.....	62
18. ábra: Waterman-féle megújulási gyűrű.....	64
19. ábra: McKinsey 7S modell.....	68
20. ábra: A minta életkor szerinti összetétele	70
21. ábra: A minta régió szerinti összetétele	71
22. ábra: A minta foglalkozási ág szerinti összetétele	71
23. ábra: A minta munkatársak száma szerinti összetétele	72
24. ábra: Az ellenállás mértéke változó megoszlása.....	75
25. ábra: A kihívás nagysága változó megoszlása	75
26. ábra: A kihívás nagysága és az ellenállás mértéke változók együttes megoszlása	77
27. ábra: A megfigyelési egység felső- és középvezetők szerinti megoszlása	80
28. ábra: A megfigyelési egység szervezeti kultúra változó szerinti megoszlása	81
29. ábra: A nehézségek mértéke változó megoszlása	81
30. ábra: Az eredményesség változó megoszlása	85
31. ábra: A vezetői motiváció és az eredményesség változók együttes megoszlása	89
32. ábra: A változtatások eredményességének átlaga csoportokként	91

33. ábra: A motiváció aspektusai és az eredményesség változók együttes megoszlása	92
34. ábra: A vezetők által fontosabbnak tartott tudás változó megoszlása.....	97
35. ábra: A megfigyelési egység fejlesztési javaslatok elismerése változó szerinti megoszlása	99
36. ábra: A vezetői motiváció és a fejlesztési javaslatok elismerése változók együttes megoszlása.....	102
37. ábra: A minta stratégia ismerete változó szerinti megoszlása	103
38. ábra: A megfigyelési egység stratégia ismerete változó szerinti megoszlása	104
39. ábra: A minta továbbképzés változó szerinti megoszlása.....	104
40. ábra: Ellenállást befolyásoló belső tényezők	128
41. ábra: Vezetők és a változtatás kapcsolata	134

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A hipotézisvizsgálat lehetséges hibái	11
2. táblázat: Számítások az ANOVA táblázat összeállításához	12
3. táblázat: A menedzsment koncepciók és rendszerek fejlődése.....	18
4. táblázat: Változtatási elméletek összehasonlítása hat dimenzió mentén	21
5. táblázat: Változtatási stratégiák és változtatásra való reagálás.....	29
6. táblázat: Az ellenállás kezelésének módszerei	38
7. táblázat: A változások és a változásmenedzselési módszerek mátrixa.....	43
8. táblázat: A stabilizáló és átalakító vezető összehasonlítása.....	44
9. táblázat: A sikeres változtatásmenedzsment tíz lépése	45
10. táblázat: A vezető feladatai a változtatási folyamat során	46
11. táblázat: A motiváció tartalomelméleteinek összevetése.....	49
12. táblázat: A 9M motivációs modell.....	51
13. táblázat: A minta változtatást kiváltó belső okok szerinti csoportosítása..	73
14. táblázat: A minta változtatások célja szerinti összetétele	73
15. táblázat: A minta változtatások megvalósításának módja szerinti összetétele	74
16. táblázat: A kihívás nagysága és az ellenállás mértéke változók keresztábra elemzése.....	76
17. táblázat: A kihívás nagysága és az ellenállás mértéke változók közötti összefüggés vizsgálata	77
18. táblázat: A kihívás nagysága és az ellenállás mértéke változók közötti kapcsolat erősségének vizsgálata Somer-féle d mutatóval	78
19. táblázat: A kihívás nagysága és az ellenállás mértéke változók rangkorreláció vizsgálata	78
20. táblázat: Az életkor és az ellenállás mértéke változók közötti korreláció vizsgálata.....	79
21. táblázat: A szervezeti kultúra és a nehézségek mértéke változók keresztábra elemzése.....	82
22. táblázat: A szervezeti kultúra és a nehézségek mértéke változók közötti összefüggés vizsgálata	82
23. táblázat: A szervezeti kultúra és a nehézségek mértéke változók rangátlagai	83
24. táblázat: A szervezeti kultúra és a nehézségek mértéke változók vizsgálata Mann-Whitney próbával	83
25. táblázat: A vezetői kommunikáció és az eredményesség változók keresztábra elemzése.....	86

26. táblázat: A vezetői kommunikáció és az eredményesség változók közötti összefüggés vizsgálata	86
27. táblázat: A vezetői kommunikáció és az eredményesség változók rangátlagai	87
28. táblázat: A vezetői kommunikáció és az eredményesség változók vizsgálata Mann-Whitney próbával	87
29. táblázat: A vezetői motiváció és az eredményesség változók keresztábra elemzése	88
30. táblázat: A vezetői motiváció és az eredményesség változók közötti összefüggés vizsgálata	88
31. táblázat: A vezetői motiváció és az eredményesség változók közötti kapcsolat erősségének vizsgálata Somer-féle d mutatóval	89
32. táblázat: A vezetői motiváció és az eredményesség változók rangátlagai.	90
33. táblázat: A vezetői motiváció és az eredményesség változók vizsgálata Mann-Whitney próbával	90
34. táblázat: A materiális-immateriális motiváció és eredményesség változók közötti összefüggés vizsgálata	92
35. táblázat: A vezetők által fontosabbnak tartott tudás és az eredményesség változók keresztábra elemzése	93
36. táblázat: A vezetők által fontosabbnak tartott elméleti és tapasztalati tudás és az eredményesség változók keresztábra elemzése	94
37. táblázat: A vezetők által fontosabbnak tartott tudás és az eredményesség változók összefüggésének vizsgálata	95
38. táblázat: A vezetők által fontosabbnak tartott tudás és az eredményesség változók közötti kapcsolat erősségének vizsgálata Cramer V mutatóval	95
39. táblázat: A vezetők által fontosabbnak tartott tudás és az eredményesség változók rangátlagai	96
40. táblázat: A vezetők által fontosabbnak tartott tudás és az eredményesség változók vizsgálata Mann-Whitney próbával	96
41. táblázat: A vezetők-beosztottak és a fontosabbnak tartott tudás változók keresztábra elemzése	98
42. táblázat: A vezetők-beosztottak és a fontosabbnak tartott tudás összefüggésének vizsgálata	98
43. táblázat: A vezetői motiváció és a fejlesztési javaslatok elismerése változók keresztábra elemzése	100
44. táblázat: A vezetői motiváció és a fejlesztési javaslatok elismerése változók keresztábra elemzése	100

45. táblázat: A vezetői motiváció és a fejlesztési javaslatok elismerése változók közötti összefüggés vizsgálata	101
46. táblázat: A vezetői motiváció és a fejlesztési javaslatok elismerése változók közötti kapcsolat erősségének vizsgálata Cramer V mutatóval.....	101
47. táblázat: A motiváció két aspektusa és a vezetői támogatás változók rangkorreláció vizsgálata	102
48. táblázat: A stratégia ismerete és a továbbképzés változók keresztábra elemzése.....	105
49. táblázat: A stratégia ismerete és a továbbképzés változók összefüggés vizsgálata.....	106
50. táblázat: Tézisek összefoglalása	127
51. táblázat: Egyéni ellenállás okai.....	129
52. táblázat: Agilis módszer vs. hagyományos módszer	131
53. táblázat: A változtatásvezetéshez szükséges képességek	134

RÖVIDÍTÉSEK JEGYZÉKE

ADKAR	A figyelem (<i>Awareness</i>), vágy (<i>Desire</i>), tudás (<i>Knowledge</i>), képesség (<i>Ability</i>) és megerősítés (<i>Reinforcement</i>) szavakból képzett mozaikszó.
CMI	Chartered Management Institute
DICE	Az időtartam (<i>Duration</i>), integritás (<i>Integrity</i>), elkötelezettség (<i>Commitment</i>) és erőfeszítés (<i>Effort</i>) szavakból képzett mozaikszó.
ECO	Ever Changing Organisation
EVS	European Values Study
GE	General Electric
GM	General Motors
GPM	Deutsche Projekt Gesellschaft für Projektmanagement
KKV	kis- és középvállalkozás
KSH	Központi Statisztikai Hivatal
MNO	Magyar Nemzet Online
NOL	Népszabadság Online
PROSCI	ProSci Change Management Learning Center
STARTUP	korai fázisú vállalkozás
TQM	Total Quality Management
WVS	World Values Survey

VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT VIZSGÁLATOK MAGYARORSZÁGI SZERVEZETEKNEŁ

KIVONAT

Az értekezés egy a szervezetek mindennapjait érintő aktuális témát, a szervezeti változtatások hátterét, a munkavállalók átalakításokhoz fűződő viszonyát tárja fel. Az elvégzett empirikus kutatás a magyarországi szervezetek változtatásmenedzsment gyakorlatát vizsgálja.

A vállalatgazdaságtan és a menedzsment tudományok számtalan ponton kapcsolódnak egymáshoz. A változtatásmenedzsment átnyúlik a stratégiai-, emberi erőforrás-, innováció- és tudásmenedzsment részterületeire is. Az értekezés újszerű abban, hogy a probléma komplexitásából adódóan a változtatási modellek elemzése után meghatározott szempontok alapján a munkavállalót fókuszba állítva vizsgálja az összefüggéseket.

A kutatás témájához kapcsolódó szakirodalmi feldolgozás a változtatásmenedzsment hatásmechanizmusait térképezi fel. Az empirikus kvalitatív kutatás a munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyának okát tárja fel, a mélyebb érdekek alaposabb megértése kvalitatív kutatás eredményeire támaszkodva történik.

Megállapításra került, hogy a munkavállaló változtatásokhoz fűződő hozzáállását és együttműködési hajlandóságát legnagyobb mértékben a személyes érintettsége és egyéni érdekei, a biztonságvágya, a szocializációja, a személyisége, a képességei és jártassága, a feladat milyensége és a szervezethez fűződő bizalom mértéke befolyásolják. A vezetők törekvései és támogatása ellenére is nehezen alakul ki a kölcsönös bizalom és összhang az egyéni és a stratégiai célok között, ha nem a szervezeti célok végrehajtásának elősegítése áll a középpontban.

CHANGE MANAGEMENT SURVEYS ON HUNGARIAN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The doctoral thesis reveals one of the current topics affecting the everyday life of organizations, that is, the background of organizational changes and the employees' attitudes to these changes. The carried-out empirical research examines the change management practices of Hungarian organizations. Company economics and management sciences are linked to each other at several points. Change management extends to the field of strategy, human resources, innovation and knowledge management, as well. As a consequence of the complexity of the problem, the dissertation is current in terms of examining the connections by placing the employee to the focus according to some aspects that were determined after the analysis of change management models.

The literature review related to the subject of the research explores the mechanisms of change management. The empirical qualitative research reveals the reasons behind employees' attitudes towards changes. The clear understanding of deeper interest relies on the results of the qualitative research.

It has been found that the employees' attitudes and their willingness to cooperate are eminently influenced by the individual concerns of employees, their personal interests, desire for security, socialization, personality, abilities and skills, as much as, the nature of the tasks and the level of trust in the organization. Despite all the effort and support of the leaders, mutual trust and conformity between personal and strategic goals are hard to develop if the implementation of organizational goals is not in the focus of support.

1. BEVEZETÉS

„...nem léphetsz kétszer ugyanabba a folyóba”

Hérakleitosz

1.1 A téma aktualitása, jelentősége

Gondoljunk csak vissza arra, hogy az elmúlt években mi minden megváltozott körülöttünk: a nélkülözhetetlenné vált eszközeink a telefonok hogy néztek ki, a számítógépek milyen operációs rendszerrel működtek az elmúlt évtizedben és milyen Office verziót használtunk. Az állami hivatalok papír alapú folyamatait a gyorsabb és hatékonyabb elektronikus ügyintézés váltotta fel. Az egészségügyben tapasztaljuk a papír alapú és az elektronikus recept párhuzamos használatából adódó előnyöket és a bevezetéssel járó kezdeti kellemetlenségeket, amelyeket várhatóan teljes mértékben csak az elektronikus formára történő átállás fog megszüntetni. Az iparban látványosabb átalakítások zajlanak, egyes folyamatlépések már teljesen robotizáltak, a gyártósorok részben vagy teljesen automatizáltak. Láthatjuk az autók elektromos hajtásláncának, az önvezető járműveknek és a vezetést- és kommunikációt támogató rendszereknek az elterjedését. A 4. ipari forradalom hatására a példaként ismertetett területeken kívül még számos iparágban történnek átalakítások.

A versenyképesség fenntartásában és erősítésében kiemelt szerepet játszanak a változtatások, amelyek fókuszában az egyén áll. A vezetők és a beosztottak közös erőfeszítése révén jut el a szervezet a célul kitűzött új egyensúlyi állapotba. Azonban a szervezeti átalakítások sikerét gátolhatja, ha az emberek sem magánemberként, sem munkavállalóként nem támogatják a változtatásokat. 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 a szervezeti versenyelőny növelése érdekében. Emiatt az elmúlt időszakban számtalan cég szervezeti kultúráját megújították, osztályokat és részlegeket bővítettek, számos termék- és szervezetfejlesztési projektet indítottak. Az elmúlt évekhez viszonyítva a termékek életciklusa rövidebbé vált, a szolgáltatások háttérprogramjai komplexebbek lettek.

A pozitív átalakítási példák mellett azonban az évek során sokan megtapasztalták a változtatások negatív oldalát is: a telefonokat gyártó Nokia Komárom Kft. bezárását megelőző fokozatos leépítési hullámot (NOL, 2014), vagy a Lear Corporation Hungary Kft. autó ülészeteket gyártó móri telephelyű gyáregységének alacsonyabb költségű országba telepítésének következményét (MNO, 2017), az előzmény nélkül végrehajtott leépítést, a gödöllői és a gyöngyösi telephelyeken tervezett átalakításokat (AutoPro, 2018). A vezetői szemléletváltás ellenére is számos külső környezetből fakadó nehézséget kell leküzdeni a jelen felkészült és ambiciózus vezetőinek.

Az informatika térnyerésével jelentősen megnőtt a változtatási döntésekhez rendelkezésre álló adatok mennyisége, de a döntés meghozatalára fordítható idő csökkent. Épp ezért úgy tűnik, hogy a sikeres változtatások végrehajtása egyre nagyobb felkészültséget és új tudást igényel. Meggyőződésem, hogy alulképzett munkaerővel nagyobb energia befektetés árán lehet a változtatásokat megvalósítani. A piaci igényekre gyorsan reagálni képes szervezetek versenyelőnye a tudás elismerésére és hatékony felhasználására épít.

Doktori értekezés elkészítését megelőző kutatómunka során számos hazai és külföldi szerző témakörhöz kapcsolódó különböző megközelítésű művét tanulmányoztam, amelyekből néhány gondolatot kiemelnék:

A mai szervezeteknek a napi működésük korlátozása nélkül *„állandóan új versenylőnyöket kell keresni”* (Kotter, 2012, p. 5). Ugyanis a sikeres szervezetek üzleti előnye abban rejlik, hogy innovatív termékek vagy szolgáltatások létrehozásával vagy megfelelő piaci pozicionálásával a környezetükben történő változásokra reagálnak vagy a változásokat megelőző, trendteremtő stratégiai lépéseket tesznek. Ezek a lépések harminc évvel ezelőtt is olyan érvényűek voltak, mint napjainkban, mert *„aki ezt nem teszi, a létét kockáztatja”* (Kotter, 2012, p. 4). Továbbá azt gondolom, hogy változtatások sikere a szervezeti tagok hozzáállásán múlik és egyetértek Nonaka-Takeuchi (1995) szerzőpáros azon meglátásával, hogy *megfelelő tudás nélkül elképzelhetetlen a megfelelő alkalmazkodás*. A változtatások megtervezésének, végrehajtásának, ellenőrzésének és fenntartásának hatékonysága és az átalakítások eredményessége döntően a szervezet tudástőkéjétől függ, mert *„a tudás viszi előbbre a szervezeteket”* (Davenport, Prusak, 2001, p. 28).

Eddigi tanulmányaim mellett munkahelyi tapasztalataim is motiválták értekezésem elkészítését. Az elmúlt években külföldön is volt alkalmam részt venni különböző sikeres változtatási és szervezetfejlesztési projektben, amelyekben megismerhettem a változtatások megvalósításának technológiai nézőpontból innovatív és gazdasági szempontból jövedelmező oldalát. Ezzel

szemben láttam a körülmények összjátéka és az erőforrások szűkössége miatt félbe hagyott, vagy sikertelen változtatási kezdeményezéseket is, az érintettek aspektusából szemlélve inkább bizonytalan és főként stresszel járó árnyoldalát. Hallottam közvetlen ismerőseimet és barátaimat foglalkoztató, piaci követelményeknek megfelelni nem képes mérnök irodák megszűnéséről. Tapasztalataim alapján tudom, hogy az átalakítási feladatok az összetettségükből eredően olyan nehézségekkel járnak, amelyek együttes leküzdése nagy kihívás, azonban tudatosan menedzselve jövőbeli szervezeti versenyelőnyre fordítható. Az emberi gondolkodás egyik sajátossága, hogy döntéseinket tudásunkra és tapasztalatunkra hagyatkozva hozzuk meg, míg a többi dolgot hajlamosak vagyunk elsőre valószínűtlennek, vagy akár lehetetlennek ítélni. Mindezek értelmében meggyőződésem, hogy a fejlődő iparágak vállalkozásainak sikere az alkalmazottak változtatási- és alkalmazkodó képességében, a munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyában, a végrehajtáshoz szükséges tudásukban és a vezetők vezetési képességében rejlik.

1.2 A kutatás célja

Az értekezés *elsődleges célja* a kutatási téma összetett jellegét szem előtt tartva különböző aspektusokból, a fennálló ok-okozati összefüggésekre rávilágítva megvizsgálni a hazai változtatási 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 és 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 alaposan feltárják a hazai munkavállalók

változtatásokhoz fűződő viszonyát, és a viselkedésüket befolyásoló mögöttes okokat meghatározó tényezőket.

További cél, hogy a tapasztalatokat levonva rávilágítsak a témakörök közötti összefüggésekre és javaslatokat tegyek a jövőbeli gördülékenyebb változásmenedzselésre.

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

Az értekezés újszerűségét az adja, hogy a téma komplexitását szem előtt tartva - ügyelve a megszabott tartalmi és mennyiségi korlátok betartására - néhány kiemelt szempont alapján tárja fel a hazai változtatási gyakorlatot. Az érintett menedzsmenttudományok (változtatásmenedzsment, emberi erőforrás menedzsment, tudásmenedzsment, innováció menedzsment) közös célja a szervezeti teljesítmény növelése, amelyhez a változtatások összefüggéseinek megértésén keresztül vezet az út.

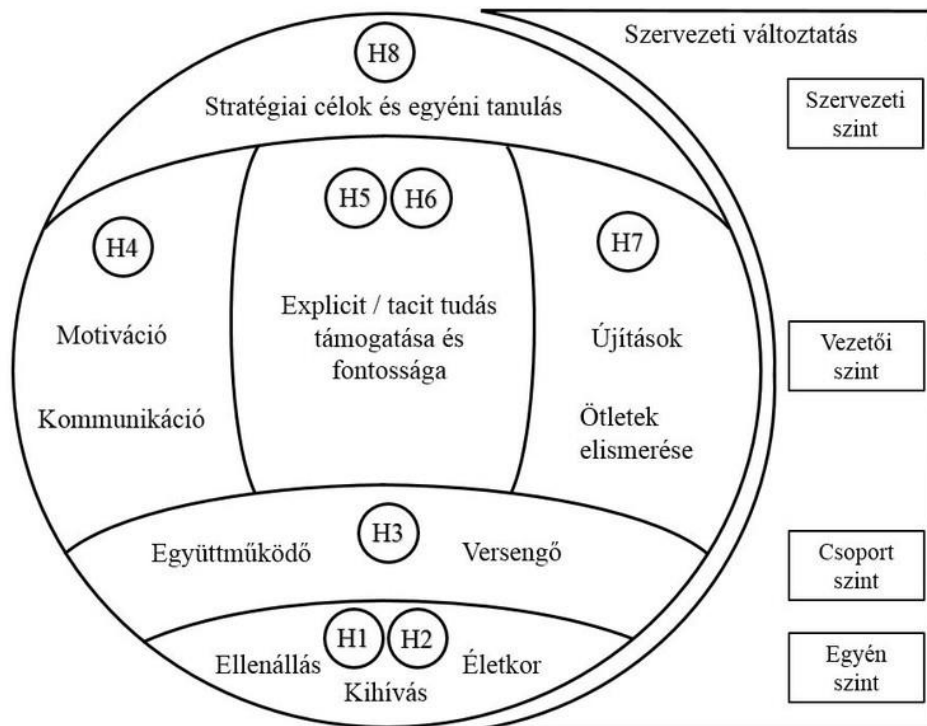
1.3 A kutatás hipotézisei

A szervezeti változtatás témakörében szerzett hazai és nemzetközi tapasztalataim alapján sok olyan változtatást ismertem meg, amelyek esetében a körültekintés, az alapos vizsgálódás hiánya miatt a szervezeti átalakítások nem érték el a céljukat. A kutatásba bevont tényezők az alapján kerültek kiválasztásra, hogy meglétük vagy hiányuk milyen hatással van a célelésre. Az értekezésem témájához kapcsolódó releváns változtatási modellek közös metszetében megtalálható - a siker szempontjából leginkább meghatározó - tényezők a stratégiai célok, a munkavállalók ellenállása, a tanulás és a képességek, a külső és a belső motiváció, a kommunikáció és a szervezeti kultúra. Ugyanakkor a modellek mindegyikében kisebb súllyal előforduló elemeket, a változtatások tervezését (gyors, de kevésbé előrejelezhető környezet miatt, manapság inkább már agilisabb irányba halad), a fizikai megvalósításra és az ellenőrzésre vonatkozó komponenseket részletesen nem vizsgálom, de kapcsolódóan érintetem.

A tényezők a szervezeti egység szintjén lokálisan és annak határain túl fejtik ki hatásukat közvetlen vagy közvetett módon, azonban egymással is összefüggésben állnak. Érzékeltem, hogy a szervezetek egészére nézve szükséges a rendszerelvű, komplexitásban való gondolkodás. A komplexitás egy

„mindenütt jelenlévő kísérőjelensége a gazdasági jelenségeknek” (Reiss, 1993, p. 54).

Az 1. ábra a hipotézisekben rejlő kérdésfeltevéseket összefoglalóan mutatja be.



1. ábra: A változtatás fontosabb tényezői és a kutatás koncepciója

Forrás: saját szerkesztés

A szakirodalom elemzése alapján az a következtetés vonható le, hogy a legtöbb hazai és külföldi szerző a változtatások során fellépő ellenállást tényként fogadja el. A szerzők nem tesznek különbséget a szervezeti változtatásokkor tapasztalható különböző mértékű megnyilvánulási formák között. Akár nagy-, akár kismértékű kihívással néz szembe az alkalmazott, a vezető látszólag mindkét esetben ugyannyi leküzdendő ellenállással találkozik. Ezenkívül szervezetfejlesztési szempontból is lényegesnek tartom az ellenállás mértékének és a munkavállalók által gondolt kihívás érzésének (egyéni függő) együttes vizsgálatát, hogy az intézkedéseket jobban meg lehessen tervezni.

Hipotézis 1: A munkavállalók változtatással 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.)

Továbbá feltétezem, hogy az idősebb munkavállalók a változtatások során nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak.

Hipotézis 2: Az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak.

Szervezetfejlesztők tapasztalatai alapján a jelenlegi vállalatoknál egyik beavatkozást igénylő kritikus probléma a szervezeten (teamen, részlegben) belüli, vagy a belső egységek közötti együttműködés hiánya. A hazai kutatások szerint akár pozitív (bővítés) akár negatív (létszámleépítés) a változtatás célja, az érintettek társas kapcsolatait mindig befolyásolja. A szervezeti tagok viszonyára leginkább jellemző két markáns viselkedés (versengés, együttműködés) és a vezetők számára felmerülő nehézségek mértéke (hatalmi harc, konfliktusok) közötti összefüggést vizsgálom.

Hipotézis 3: A versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségekbe ütközik.

A szakirodalom áttekintése és korábbi motiváció témakörben végzett elemzéseim is alátámasztották a lelkesítés és a megfelelő tájékoztatás fontosságát. Feltételezem, hogy a motiváció erősebb kapcsolatban van az eredményességgel, mint a kommunikáció.

Hipotézis 4: Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása.

A hazai és a nemzetközi szakirodalom áttekintése mellett a korábbi tudásmenedzsment témakörben végzett kutatásaim is megerősítették, hogy a tudásnak meghatározó szerepe van a változtatások eredményes végrehajtásánál. Ha az explicit és a tacit tudást egy skála két végpontjára helyezzük, akkor minden munkavállaló elhelyezhető ezen a skálán képzettsége és tapasztalata alapján. Statisztikailag előfordulhat, hogy egy szervezetben többségben vannak a skála egyik végpontjához közel álló emberek. Továbbá azt is figyelembe véve, hogy a mai diákok és szakemberek más módon tanulnak, nagyobb a szaktudás elérhetőségének, kereshetőségének és az alaptudás tanulhatóságának sebessége. Az e-tananyagok, video tutorial-ok lehetővé teszik, hogy az explicit tudásnak

bármikor utána keressünk és gyorsan meg is kapjuk a választ. Ezen logika alapján, ha a munkavállaló változtatáshoz szakismeretet keres, azt gyorsan elérheti, azaz kiegyenlítődik az adott tudástípus hiányából fakadó hátrány. Mindig is foglalkoztatott, hogy az elméleti vagy a tapasztalati tudást tartják-e fontosabbnak a vezetők a változtatások eredményes megvalósításához. Ugyanis ezen múlik, hogyan állnak hozzá a munkavállalók fejlesztéséhez a jelenkor megváltozott viszonyai között.

Hipotézis 5: Ugyanolyan eredményesek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők elsősorban az elméleti tudást preferálják, mint amelyknél a tapasztalati tudást.

Az előző állításban szereplő egyensúlytalan helyzetet a vezetők szándékosan is létrehozhatnak. Nem a napi feladatok elvégzéséhez szükséges tudást (explicit) vagy tapasztalatot (tacit) vizsgáltam, azaz nem a tudásintenzívebb iparágak aspektusából, hanem a változtatások szempontjából kedvezőbb tudásra építettem az állítást.

Hipotézis 6: Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat.

A szervezetek napjainkban jellegüktől függően leginkább a technológiához köthető tényezők jelentőségét emelik ki, és létesítenek célzott fejlesztési programokat. A vállalati szektorban leginkább termék, marketing, kommunikációs, a közsféránál szolgáltatási, a startup cégek esetén vállalati innovációról beszélnek kevesebb hangsúlyt fektetve a hatékonyságot ugyancsak befolyásoló humán tényező befolyásának. Mivel a legtöbb sikeres új termék, szolgáltatás és jó gyakorlat vezetői támogatás hatására született, feltételezem, hogy a vezetők motiváló képessége és a beosztottak innovativitásának elismerése között létezik összefüggés. A fejlődés elősegítéséhez az irányításon kívül az innovatív gondolkodásmód támogatására van szükség, mert a digitalizáció, a termékek életciklusának rövidülése és a globális piac hatása következtében élesedő versenyben a szervezet e lépések nélkül lemaradna.

Hipotézis 7: Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslataikat.

A megelőző kutatásaim során azt tapasztaltam, hogy az alkalmazottak munkájuk mellett (a szervezet által biztosított szakmai továbbképzéseken túl) is fejlesztik magukat. Feltételezem, hogy a munkavállalók explicit tudásának bővítése és stratégia ismeretük között nincs összefüggés, a munkavállalók igyekeznek a

saját céljait a szervezeti célok elé helyezve érvényesíteni, és többnyire nem ismerik a stratégiát.

Hipotézis 8: Az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak a megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik).

1.4 A kutatás módszerei

A kutatás elméleti és empirikus részből áll. A modellekre, és a korábbi hazai felmérések eredményeire épülő elméleti háttér alapos könyvtári kutatómunka alapján készült. A szakirodalmi áttekintés különös figyelmet szentel a változtatások legfontosabb szereplőjének: az embernek.

A kérdőíves felmérés elektronikusan internetes felületen és papír formában valósult meg. A megkérdezettek körét hazai diplomás munkavállalók alkották. A statisztikai elemzésének megkönnyítése érdekében a kérdőívben zárt kérdéseket tettem fel. A kérdőívvel összegyűjtött adatok bázisán a statisztikai-matematikai módszerekkel történő feldolgozást SPSS 20 statisztikai programcsomag segítségével végeztem. A munkavállalók válaszait egy- és kétváltozós elemzési módszerekkel, főként gyakorisági- és keresztábra elemzéseken keresztül vizsgáltam. Sajtos-Mitev (2007) szerint a mérés kiemelt jelentőséggel bír a kutatásban, és a változók mérési szintje egyértelműen meghatározza az alkalmazandó mérési módszert. A kutatás adatbázisának adatsorai főképp nem metrikus skálán mért változókat tartalmaznak, az adatbázis nominális (névleges) és ordinális (sorrendi) változókból áll.

A statisztikai adatelemzések eredményei alapján döntést hoztam a kutatási hipotézisek elfogadásáról vagy elvetéséről, szem előtt tartva a hipotézisvizsgálat során elkövethető hibákat. A sokaságból vett véletlen minta statisztikáinak hipotézisvizsgálata közben kétféle (első és másodfajú) hibát követhetünk el.

Az elsőfajú hibát akkor vétünk, ha az igaz hipotézist elvetjük. Másodfajú hibát akkor követünk el, ha a hamis hipotézist elfogadjuk (Lázár, 2009). Az elsőfajú hiba (α) elkövetésének valószínűsége a szignifikancia szint, amelynek vizsgálatával meghatározható, hogy az állítások mekkora valószínűséggel általánosíthatók (1. táblázat).

1. táblázat: A hipotézisvizsgálat lehetséges hibái

		Valóság	
		H ₀ : nincs különbség	H ₁ : van különbség
Döntés	H ₀ : nincs különbség	1- α	Másodfajú hiba, β
	H ₁ : van különbség	Elsőfajú hiba, α	A próba ereje, 1- β

Forrás: Sajtos-Mitev (2007, p. 18) alapján saját szerkesztés

Kutatásomban a legáltalánosabban elfogadott szignifikancia szinttel ($p=0,05$) számoltam. Különböző próbák használata során az elsőfajú hiba (α) értékét határozzuk meg, melyet a szignifikancia szinttel hasonlítunk össze.

Az adatok elemzését a következő statisztikai módszerekkel végeztem:

A Khi-négyzet próba egyenlete:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(A_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

A_{ij} = i. oszlop és a j. sor tényleges gyakorisága

E_{ij} = i. sor és a j. oszlop várható gyakorisága

o = az oszlopok száma

s = a sorok száma

A Khi-négyzet próbával a változók kapcsolatát (függetlenségét) vizsgáltam. A próba értéke és a meghatározott kritérium ($p=0,05$) összevetése után döntést hoztam a nullhipotézis elvetéséről vagy megtartásáról. Az 5%-nál alacsonyabb szignifikancia szint esetén, változók kapcsolatának hiányát jelentő nullhipotézist elvetjük, és 95%-os biztonsággal kijelenthetjük, hogy a két változó között kapcsolat van. A $p=0,05$ értéknél magasabb szignifikancia szint esetén a nullhipotézist megtartjuk, és 95%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a változók függetlenek.

A Mann-Whitney próba egyszerűsített képlete:

$$U_1 + U_2 = n_1 n_2$$

$$R_1 + R_2 = \frac{N(N+1)}{2} \text{ és } N \\ = n_1 + n_2$$

Az első minta U értéke:

$$U_1 = R_1 - \frac{n_1(n_1+1)}{2}$$

A második minta U értéke:

$$U_2 = R_2 - \frac{n_2(n_2+1)}{2}$$

ahol:

n_1 = első minta elemszáma

n_2 = második minta elemszáma

R_1 = az első minta rangösszege

R_2 = a második minta rangösszege

A Mann-Whitney próba (rangösszegteszt) nem parametrikus teszt, amelyet ordinális változók és nem normál eloszlás esetén használunk. A próba nullhipotézise, hogy a két próba ugyanabból az eloszlásból származik. A Mann-Whitney U statisztika az egyik csoport összes elemét (A_i) a másik csoport összes elemével (B_i) párba állítja. A Mann-Whitney U statisztika megadja azoknak a pároknak a számát, ahol az első szám nagyobb, mint a második szám ($A_i > B_i$). Két egyenlő csoport esetén a párok száma megegyezik a két csoportban, azaz $A_i < B_i$ egyenlő az $A_i > B_i$ -vel. Ha a számok eloszlása az összehasonlított csoportoknál eltér, akkor a két populáció eloszlásában van különbség (Huzsvai-Vincze, 2012, p. 271).

A Spearman-féle rangkorreláció képlete:

$$r = 1 - \frac{6 \sum_i d_i^2}{n^3 - n}$$

$d_i = x_i - y_i$ az x és y rangjának különbsége

n = a megfigyelési ismérvek száma

A Spearman-féle rangkorreláció kétféle csoport összefüggéseit vizsgálja. A megfigyelt változók értékei rangsoroknak megfelelő rangszámot kapnak 1-től n -ig. Az együttható értéke -1 -nél fordított sorrendet, $0,3$ -nál kisebb érték esetén gyenge összefüggést, $0,4$ és $0,7$ között közepes összefüggést, $0,8$ felett erős összefüggést mutat, $+1$ -es értékénél pedig azonos a sorrend. A nullához közel eső érték azt mutatja, hogy a két sorrend között nincs kapcsolat (Huzsvai-Vincze, 2012, p. 140).

A variancia elemzés

Az egy független változós variancia elemzése (one-way ANOVA módszer) az azonos szórású normál eloszlású csoportok átlagát hasonlítja össze (2. táblázat). A független változó hatását vizsgálja a függő változó mennyiségi alakulására. Az eljárás a két mintás t -próba általánosítása több minta esetére (Huzsvai-Vincze, 2012, p. 43).

2. táblázat: Számítások az ANOVA táblázat összeállításához

Regresszió	Reziduális (hiba)	Total
$\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2$	$\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2$	$\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2$

Forrás: saját szerkesztés

A nullhipotézis szerint nincs különbség a két csoport átlagai között, megegyeznek. Ha a szignifikancia ($p < 0,05$) kisebb, mint a meghatározott

kritérium, akkor a nullhipotézist elvetjük és kijelenthetjük, hogy van különbség, az átlagok különböznek. Ha a szignifikancia ($p > 0,05$) nagyobb, mint a meghatározott kritérium, akkor a nullhipotézist megtartjuk és kijelenthetjük, hogy nincs különbség, az átlagok megegyeznek.

A mélyebb összefüggések feltárásához és az objektivitás megőrzéséhez a kvantitatív kutatási módszert kiegészítettem kvalitatív módszerrel, amelynek célja az volt, hogy a kutatás megbízhatóbb és hitelesebb legyen.

Hazai szervezetek vezetőivel készítettem mélyinterjúkat, amelyekben a változtatások hatására bekövetkező magatartást, a munkavállalók viselkedésének lehetséges okait és a változtatásokhoz fűződő viszonyát tártam fel.

A céloom volt, hogy a kérdőíves felmérés statisztikai eredményei alapján kialakult képet részletesebben, az interjúalanyok személyesebb, a témával kapcsolatos érzelmei és különböző nézetei figyelembevételével a gyakorlati tapasztalataik, szervezeti jó példák (best practice-ok) és problémák bemutatásán keresztül alaposabban körbejárjam. A mélyinterjúk résztvevőinek kiválasztásánál arra törekedtem, hogy a vezetők minél több szegmensből kerüljenek ki. A 11 mélyinterjú időtartama egyenként 30-120 perc között volt. A beszélgetésekre az interjúalanyok saját környezetében, leggyakrabban munkahelyükön került sor, ahol a vezetők véleményének megismerése/megértése során bizalmi, oldott légkör kialakítására és fenntartására törekedtem. Vezérfonalként Malhotra (2002) módszertani lépései szolgáltak, amelyeket a rövid bemutatkozást követően a cél kifejtésére irányuló felvezető kérdések, a kutatási témával kapcsolatos általános, átfogó kérdések és a tartalom részletes megismerését célzó konkrét vizsgálati kérdések feltevése alapján folytattam. Az interjú céljának, időtartamának közlése és az etikai szabályok tisztázása után az interjúalanyok a beszélgetés során a hipotézisekhez kapcsolódó kérdések alapján fejtették ki véleményüket.

A forgatókönyv az értekezés 2. mellékletében, a kódlista a 3. mellékletben található. Az elhangzott interjúk hangrögzítéssel, majd szó szerinti leírással kerültek dokumentálásra (4. melléklet). Az interjúk, a megfigyelések elemzése, rendszerezése és csoportosítása során kinyert információk a kutatási téma alaposabb feltárásához járulnak hozzá.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A téma elméleti hátterének bemutatása a változtatásmenedzsment alapfogalmaira, a változtatások kiváltó okaira és az átalakítások céljára terjed ki. A hipotézisekhez fűződő szakirodalom átfogóbb és mélyebb feltárásához a kapcsolódó változtatás- és tudásmenedzsment modelleket vizsgáltam. Az átalakítási folyamatban kulcsszerepet betöltő emberi tényező változtatásokhoz fűződő viszonya kiemelt figyelmet kapott, és a vezetők változtatások vezetése során alkalmazott eszközeinek, az alkalmazottak válaszreakcióinak, a változtatásokhoz szükséges tudásának ismertetésével is részletesen foglalkoztam.

2.1 Definíciók

A téma részletesebb feltárása előtt fontosnak tartom ebben a részben a változás és változtatás értelmezési és megvalósítási különbségeihez, a változtatásmenedzsmenthez és a témakörhöz szorosan kapcsolódó fogalmak tisztázását. Erre azért van szükség, mert azt tapasztaltam, hogy esetenként a hibás fordításból adódóan ezeket összekeverik, vagy nem odaillő módon használják.

Változás (angolul: Change; németül: Änderung)

A változások mindennapi életünkhöz tartoznak, tőlünk függetlenül, nem irányíthatóan és nem befolyásolhatóan történnek. A változás olyan folyamat, ami tudatos elemeket nélkülöz (Farkas, 2005). Elősegíthetik vagy gátolhatják napi tevékenységeinket, felboríthatják megszokott rutinjainkat és terveinket. Hérakleitosz, görög filozófus korai történelmi időkből származó híres mondása a „Panta rhei” - azaz „minden folyik, minden változik” - ma is örökérvényű. Magánemberként is néha kívánjuk, hogy történjen valami, néha stabilitásra vágyunk, a minket ért behatásoknak ellenállunk, és szeretnénk megakadályozni a változásokat. Érzékeljük a klímaváltozás okozta felmelegedés következményeit, és megtapasztaljuk a közel-keleti politikai válság hatására a világban kialakult migrációs helyzetet, a külpolitikai átalakulásokat, gazdasági és világpiacon feszültségeket. Rövidebb távra, a cégen belülről tekintve a környezetben zajló eseményeket nevezzük változásoknak (Mintzberg, 1998).

Változtatás (angolul: Change; németül: Veränderung)

„A változtatás olyan tudatosan alakított folyamat (mozgás), amelynek iránya a jövőbe mutat” (Noszkay, 2009, p. 18). Változtatás alatt a környezeti változások hatására vagy belső készletésre történő tudatos, akaratlagos cselekvést értjük.

Kotter (2012, p. 28) szerint „a külső változásokat észre kell vennünk ahhoz, hogy cselekedni tudjunk” továbbá „a külső változást mindig belső változásnak kell követni”.

Az angol change szó magyar fordítása egyaránt jelenthet változást és változtatást, amelynek jelentéstartalma általános értelemben lefedi a sikeres megvalósítás céljából kialakított stratégiákat, struktúrákat, rendszereket és viselkedési mintákat. Az értekezésben a *változtatás* kifejezéstartalmat használom.

Szervezeti változtatás (Organizational Change)

Az egyénhez hasonlóan a szervezetek működésére is hatással vannak a környezeti változások, amelyek a szervezet tagjait újabb és újabb kihívások elé állítva, versenyképesebb és innovatívabb megoldások keresésére ösztönzik. Céljuk a szervezeti teljesítmény növelésére, a „*jelen állapothoz képest fejlettebb*” egyensúly elérése és a „*pozitív alkalmazkodás*” a megváltozott körülményekhez (Noszkay, 2009). Szervezeti változtatásnak tekintünk minden olyan a szervezet átalakítására létrehozott projektet, intézkedést, tevékenységet vagy feladatot, amelynek eredményeül a szervezeti struktúrákat, folyamatokat, kultúrát vagy az alkalmazottak viselkedését, magatartását mélyrehatóan megváltoztatjuk.

Változás vezetés (Leading Change)

A változtatások vezetése az emberi erőforrás viselkedésének megváltoztatására irányul. A meggyökeresedett viselkedésmódok fellazítása, megváltoztatása és az új magatartás meggyökereztetése során kiemelt szerep jut a vállalkozó szellemű vezetőnek a változtatási folyamat megtervezése és tudatos irányítása során.

Változtatásmenedzsment (Change Management)

A változtatás menedzsment, mint szervezeti folyamat a változtatások vezetésével összevetve sokkal tágabban értelmezhető, a környezet hatására bekövetkező alapvető képességbeli változások kezelése, amely az emberek viselkedésének megváltoztatásán túl a közvetlen hatású stratégia, szervezeti felépítés, technológia, folyamat és eljárás módbeli változtatásokat is jelenthet. A változások kezelésére használt folyamatok, eszközök és technikák összessége, a lehető legjobb eredmény elérésére. Nickols (2000) négy alap változtatásmenedzsment definíciót emel ki: változás kezelésének a feladatát (proaktív vagy reaktív helyzetből), szakmai gyakorlat területét (eltérő

kompetenciák és skill-ek szintje), tudás egy részét (módszerek, modellek) és az ellenőrző mechanizmust (szabványok, folyamatok, követelmények).

A változásmenedzsment középpontjában a változás áll, amikor tudatos döntés hatására egy korábbi állapotból egy újabb állapotot hoznak létre megváltozott, módosult vagy teljesen új feltételekkel. Gulyás-Keczer (2012, p. 11) kutatásai során arra a következtetésre jutottak, hogy önmagában azonban még a változás ténye nem elégséges feltétel a változásmenedzsmenthez. Amíg a projektmenedzsment a technikai kivitelezésre helyezi a hangsúlyt, addig a változtatásmenedzsment fókusza azonban elsősorban azoknak emberek köre, akiket a változás érint. A változtatásmenedzsment tehát egyrészt kompetenciaként, másrészt különböző feladatokból álló tevékenységként ismert. Noszkay (2009) szerint a változtatások menedzselésének másik lényeges rendszerszemléletű, feladatorientáltabb megközelítésénél a tevékenységek végrehajtása az irányadó. Az Európai Bizottság (2005) részletes definíciója alapján a kompetencia adott helyzetekhez kapcsolódó tudást, készségeket, értékeket, attitűdöt, hozzáállást, illetve ezek ötvözetét jelenti. Crawford és Nahmias (2010) megközelítésükben már összetett rendszerként írják le, amelynek elemei részben *feladatok*, illetve különböző *kompetenciák*.

Stratégia (Strategy)

„A stratégia is a változásról szól, azonban nem a változás a lényege, hanem a folyamatosság” (Mintzberg, 2005 p. 328). A menedzsment szakirodalom a stratégia jelentését *normatív fogalomként* úgy határozza meg, hogy a vállalatnak hogyan kell működni és viselkednie. *Leíró fogalomként* csak megfigyeléssel megtapasztható, döntéshozói magatartás eredménye. *Formális megközelítés* alapján tudatosan kialakított, meghatározott körben közreadott normatív formája (vállalat küldetése, céljai és jövőképe). Drucker (1986), Porter (1998), Ansoff (1988), Johnson–Scholes (1998, p. 10) értelmezésében közös, hogy az „erőforrások optimális kihasználásával” versenyelőny megszerzésére és megőrzésére koncentrál az érdekeltek, ügyfelek, vevők hasznára. Mintzberg (2005, p. 19) alapján a *stratégia* a terv (*plan*), a megtévesztés (*ploy*), viselkedési minta (*pattern*), a pozíció (*position*) és a jövőkép (*perspective*) összessége, mégis *folyamatosan változó*, rögtönzött lépésekből álló cselekvési reakciótervek kivitelezését jelenti.

Stratégiai menedzsment (Strategic Management)

Stratégiai menedzsment alatt értjük azt a döntési sorozatot érthetjük, amelynek a legfontosabb stratégiai döntések meghozatalától a megvalósításukig vezet.

Székely (2012, p. 15) kiemelte, hogy „a folyamatos, gyorsuló ütemű *változási kényszer* vezetett a stratégiai nézőpont elterjedéséhez a stratégiai, változás és krízismenedzsment területein” amelyek lehetséges célja a „*stratégia, struktúra- és rendszer*” kialakítása. A stratégiai tervezés során a szervezet rugalmatlanságából adódó hátrányok kiküszöbölése és a váratlan helyzetek jobb kezelése céljából előtérbe kerül a *rendszerelméleti, folyamatközpontú megközelítés*. Mintzberg (1998, p. 107) szerint: „a vállalati sikerhez nem a számok manipulálására, hanem stratégiai gondolkodásra van szükség”.

Válságmenedzsment (Crisis Management)

Noszkay (2009, p. 9) kutatásai során a válság és változtatásmenedzsment között lévő szoros összefüggésre hívta fel a figyelmet, hangsúlyozva, hogy „válság épp akkor várható, ha a vállalkozások előtt álló változásokat (változókésztetéseket): nem a megfelelő időben; nem a megfelelő módon; nem a megfelelő teljességgel kezelik”. A világban bekövetkező válságok (1972-es, 2008-as gazdasági válság) hatást gyakoroltak a szervezetek gazdasági teljesítményének alakulására. Székely (2010, p. 53) megfigyelése alapján „a válság mindig újra rendezi az erőviszonyokat, és ebben a tülekedésben jó stratégiák és erőteljes lépések nélkül könnyen pozíciókat lehet veszíteni”. A változtatással összehasonlítva azt tapasztalhatjuk, hogy a válság az *egész szervezetre kiterjed*, és a szervezet tagjai együttesen a veszély gyors megszüntetését szeretnék.

2.2 A változó környezet hatása

Az elmúlt évtizedekben az üzleti környezet folyamatosan gyorsult, és stabilitás helyett a kiszámíthatatlanság jellemezi. A vállalatok egyre nagyobb üzleti nyomásnak vannak kitéve, ezért bizonyos mértékű stratégiai flexibilitással kell rendelkezniük. Bakacsi (2007, p. 279) hangsúlyozza, hogy „dinamikus környezetben akkor lehet eredményes a szervezet, ha állandóan megújul, változik és magában hordozza ennek lehetőségét”. Noszkay (2009) problémaként írja le, hogy a szervezetek nincsenek a nagy váltásra *megfelelő időben* felkészítve.

Ebben „az összetett folyamatban fejlődött ki először a hosszú távú, majd a stratégiai tervezés, amelynek nyomán végül általános irányítási koncepcióként létrejött a stratégiai menedzsment, a hirtelen változásokra is reagálni képes változtatás menedzsment, illetőleg a válságmenedzsment” (Székely, 2012). Ezt a folyamatot a 3. táblázat mutatja be.

3. táblázat: A menedzsment koncepciók és rendszerek fejlődése

Idő	1900	1925	1950	1975	2000
A jövő	megismerhető	extrapolálható	megismerhető	diszkontinuitás	újszerű diszkontinuitás
A környezet állapota	stabil	reaktív	anticipatív		kreatív
Menedzsment koncepciók	tervezés és kontroll, extrapoláció		lehetőségek és kockázatok, anticipáció	gyenge jelek, rugalmas válaszok	meglepetések, evolúció
Menedzsment rendszerek	szabályok, előírások, tervek, pénzügyi kontroll költségvetés MbO		hosszú távú tervezés stratégiai tervezés stratégiai menedzsment stratégiai és változtatás menedzsment		
					

Forrás: Székely (2012) Ansoff (1965) nyomán

„A környezet változásainak előre jelezhetőségével kapcsolatos nézetek változása kapcsán alakult ki a változtatás menedzsment (change management) szakterülete, amely a környezet váratlanul bekövetkező, ezért a *stratégiai tervezésben nem mindig figyelembe vehető* változásra képes megfelelő válaszokat adni a szervezetekben” (Székely, 2012, p. 2).

Noszgay (2009, p. 13) megfogalmazása alapján a változásokra mindenképp „reagálni”, azokat „kezelni” kell és minél korábbi stádiumokban kezdődik el a kezelés, annál nagyobb az esély a kilábalásra. Drucker (1993, p. 23) kiemeli, hogy „a jövőt csak akkor alakíthatjuk, ha időben döntünk és cselekszünk”. A szakirodalmi meghatározások alapján a szervezetek reakciója a környezeti hatásokra háromféle lehet:

- aktív, proaktív (megelőző),
- passzív (követő),
- lemaradó.

A stratégia tervezés során a *környezeti változások elemzése és irányának előrejelzése* a legfontosabb feladat. Hogy egy cég a gyorsan változó környezethez alkalmazkodni tudjon, már a hagyományos elemző módszerek használata nem célravezető, hanem kreatív, elsősorban a *jövő lehetőségeiből és veszélyeiből* kiinduló módszerek alkalmazására van szükség. Azonban ez még mindig csak a passzív, követő alkalmazkodáshoz elég, a kreatív jövőkép

megvalósításához azonban az alkalmazkodáson túl a kezdeményező hozzáállás és jól megtervezett stratégia szükséges (Csath, 2001, p. 14).

Pieters és Young (2000) a változtatást a folyton változó szervezetek (*Ever Changing Organisation*) változásra való hajlandóságának aspektusából közelítik meg. A szervezetek azon képességét vizsgálták, hogy az *állandóan és gyorsan változó környezeti* feltételek hatására létrejött akadályokra a szervezet mennyire gördülékenyen reagál. Az ECO-modell szerinti legfontosabb változtatásokat meghatározó öt elem:

- a környezet, ahonnan a legtöbb hatás kiindul (versenytársak, vevők, stb.),
- a stabilizáló alakzat, amely a külső hatásokat ellensúlyozó belső ellenhatás,
- a menedzselés a változásért, mely a szervezet változtatásra való képessége,
- a folyamatos javítás, amely a jelenlegi állapot jobbítását (nem javítását), fejlesztést és tökéletesítést jelenti,
- a folyamatos tanulás, a megszerzett tudás szervezeti hasznosítására.

2.3 A szervezeti változások oka és célja

A szervezeti változtatásokat külső vagy belső (szervezeti) okok is egyaránt kiválthatják. Belső okok közé sorolható az új szereplők (vezetők, szakértők) megjelenése a szervezetben, a szervezetnek az életgörbe következő szakaszába lépése, piacának, növekedési ütemének változása, a szervezeti célok megváltozása, az új piacok szerzése és új termékek, szolgáltatások fejlesztése (termék és szolgáltatás innováció). Székely (2014) összefoglalása alapján a változások kiváltó okai a természeti tényezők (klímaváltozás), a globális és a helyi politika, valamint a gazdasági kihívások (a technológia- és a trendek változásai, a szervezet elöregedése, és a globalizáció).

Noszky (2009, p. 22) szerint a változásmenedzsment célja „hogy felkészítse és alkalmassá tegye a rendszert (a szervezetet) valamilyen *lehetőség kihasználására* vagy *fenyegetés elhárítására*”. Creasey (2007) úgy fogalmaz, hogy „a szervezeti változtatások célja a *teljesítmény fenntartása vagy javítása*, annak érdekében, hogy a lehető legjobb eredményt érjünk el”. Farkas (2005) szerint az eredményesség azt jelenti, hogy a szervezet céljai folyamatosan megfelelnek a környezet által támasztott elvárásoknak, a *hatékonyság*, hogy a szervezet képes elérni a kitűzött céljait, és ehhez gazdaságosan használja a rendelkezésre álló erőforrásokat. Az elmúlt évtizedekben végzett kutatások igazolták, hogy a nagy haszonnal járó változtatásokat struktúraátalakítással, a folyamatok ügyfélközpontú újraalkotásával (*Business Process Reengineering*),

stratégiaaváltással, vállalatfelvásárlással, létszámcsökkentéssel, minőségjavító programokkal és a szervezeti kultúra megújításával lehet elérni (Kotter, 1999). A fontosabb változtatások a vállalatok méretének növelésére (fúzió) vagy csökkentésére (outsourcing), új termék létrehozására, vállalat szervezeti és szerkezeti átalakítására, reintegrációra, új informatikai rendszer vagy új szervezési módszer bevezetésére irányulnak (Székely, 2014).

A változtatás menedzselését úgy tekintik, mint a problematikus állapotból a megoldott állapotba történő elmozdulást. A kezdeti kutatások a változásokat „*problémaként*” definiálták, manapság már „*új kihívásként*” vagy „*új lehetőségként*” tekintünk rájuk. A változtatások korábbi célja elsősorban egy létező probléma megoldása vagy egy kialakuló probléma megelőzése volt, ma azonban a piaci lehetőségek kihasználása, innovációk létrehozása. A változtatások célja a különbségek alapján (Székely, 2014):

- az átalakítási cél két állapot közötti különbség meghatározására vonatkozik,
- a redukációs célok a különbségek megszüntetési megoldását jelentik,
- az alkalmazási célok vagy operátorok megszüntethetik a különbségeket.

Checkland (1987) arra hívta fel a figyelmet, hogy a rendszerelemzések javaslatainak mindössze tíz százaléka valósul meg. Ezt annak tulajdonította, hogy a munkatársak bevonásának mértéke nagyon alacsony volt, és ez az alapp probléma megoldását nehezítette. Eszközként a problémák azonosításához és a változtatások megvalósításához, az alaposabb feltárás érdekében a *hogyan*, *mi*, *miért* kérdések állnak rendelkezésre (Nickols, 2000).

- A változást az eszközökre összpontosító *hogyan* problémaként,
- a végcélokra fókuszáló *mi* problémaként,
- a tevékenységeket konkretizáló *miért* problémaként határozza meg.

Változtatások iránya alapján felülről-lefelé (*top-down*) és alulról felfelé irányulót (*bottom-up*) különböztetünk meg. Felülről irányított változtatások szükségességének felismerői és kezdeményezői a vezetők, míg az alulról indítottak során a hierarchia alsóbb szintjéről az alkalmazottak. Véleményem szerint a felülről-lefele irányuló változtatások menedzselése nagyobb dolgozói ellenállást generálhat, azonban az alulról kezdeményezett javító ötletek és fejlesztési javaslatok esetén a hiányzó vezetői támogatás megszerzése okozhat nehézségeket.

Okokhoz való viszonyulás alapján követő (reaktív), preaktív és megelőző (proaktív) változást különböztetünk meg. *Reaktív* változás esetén passzív, utólagos reakció, alkalmazkodás figyelhető meg, ellenben a *proaktív* változás

során aktív, megelőző reakció tapasztalható. A *preaktív* változás a reaktívhoz hasonlóan passzív, de a proaktívhoz hasonlóan megelőző jellegű (Csath, 2001). Mértéke szerint *inkrementális* és *radikális* változások lehetnek. A kisebb méretű, részleges, fokozatosan történő átalakításokat inkrementális, a nagymértékű- és mélységű, hirtelen történőeket radikális változtatásoknak nevezzük.

Változtatások típusai alapján elsőfokú (*morfostatikus*) és másodfokú (*morfogenetikus*) változtatás különböztethető meg. Elsőfokú változtatás esetén a rendszer keretein belül történik a változás, de az ugyanakkor változatlan marad, míg a másodfokú változtatás magának a rendszernek a megváltoztatását jelenti. A változtatásmenedzsment a másodfokú változtatások menedzselésével foglalkozik.

Beer és Nohria (2000) az USA-ban az üzleti és ipari szektorban végzett kutatásuk során E és O típusú változtatásokat azonosított. A változási tipológiája hat szempont szerint hasonlítja össze a két elméletet (4. táblázat).

4. táblázat: Változtatási elméletek összehasonlítása hat dimenzió mentén

Dimenziók	E-elmélet (gazdasági)	O-elmélet (szervezeti)	Integrált megközelítés E és O elmélet
Célok	Tulajdonosi vagyonnövelése	Szervezeti képességek fejlesztése	A gazdasági érték és a szervezeti teljesítmény paradoxonjának feloldása
Vezetés	Változások felülről lefelé történő menedzselése	Közreműködés bátorítása, résztvevők bevonása alulról felfelé	A felülről történő irányítás és a munkatársak elkötelezettségének elérése
Fókusz	Struktúrán és a rendszereken	Vállalati kultúrán és a munkatársak viselkedésén	A „hard” és „soft” elemek együttes figyelembe vétele
Folyamat	Programok tervezése és megvalósítása	Kísérletek és evolúció	Tervek kialakítása spontán akciókhoz
Ösztönző rendszer	Anyagi ösztönzők alkalmazása	Elkötelezettség révén történő motiváció	Ösztönzők alkalmazása a változások elősegítésére, de nem vezetésére
Tanácsadók bevonása	Elemzik a problémákat és kialakítják a megoldásokat	Tanácsadók támogatják a menedzsmentet a saját megoldások kialakításában	A tanácsadók külső erőforrásként támogatják a munkavállalókat, akik önállóan oldják meg a problémákat

Forrás: Beer és Nohria (2000) alapján saját szerkesztés

Az E-elmélet (*Economic value approach*) a vállalati érték növelését, míg az O-elmélet (*Organizational capabilities approach*) a szervezeti teljesítmény fejlesztését célozza meg. Amíg az E-teória alapvetően a gazdaság

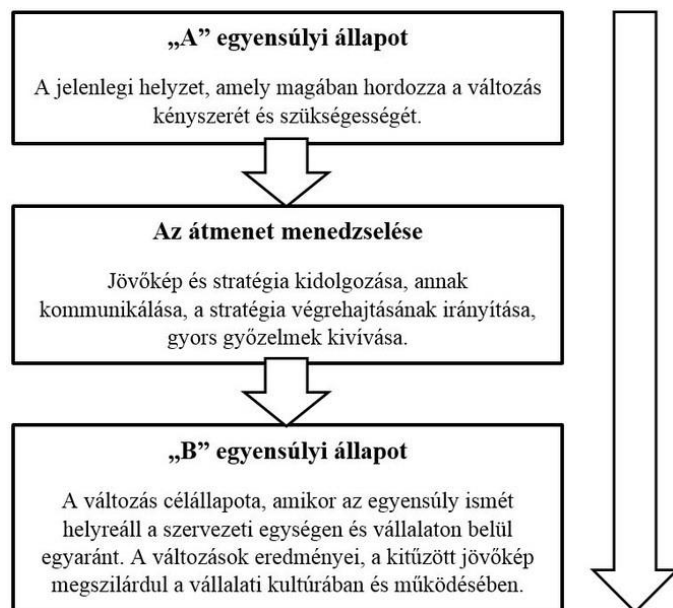
racionalizálását (költségmegtakarításokat, méretcsökkentést és eszköz-eladásokat), addig az O-teória a szervezet fejlesztését (kultúra átalakítása, jó képességekkel rendelkező munkatársak alkalmazása) helyezi a változtatások fókuszába. A szerzők vizsgálataik eredményeképpen arra a következtetésre jutottak, hogy a tanulmányozott szervezetek az O és az E-teóriák együttes alkalmazásával sikereesebb változtatásokat értek el.

2.4 Változtatási modellek

A téma összetett jellegét megőrizve a könyvtári kutatómunka során az elméleti háttér a kutatási hipotézisekhez szorosan kapcsolódóan - kevésbé a mélységére, inkább az összefüggésekre fókuszálva - rendszerezem és áttekintem a hazai és a nemzetközi szakirodalmat a legismertebb változtatási modelleken keresztül, más-más aspektusokból megközelítve.

2.4.1 Egyensúlyelmélet általános modellje

Az egyensúly elmélet (Lewin, 1951) a jelenlegi helyzetből, a *kiinduló állapotból*, a jövőkép és stratégia kidolgozását magában foglaló *„átmeneti állapot”*-on keresztül a *cél állapot* elérését (a jövőkép szervezeti kultúrában történő megszilárdulását) mutatja (2. ábra).



2. ábra: Egyensúlyelmélet általános modellje

Forrás: Farkas (2005, p. 32) alapján saját szerkesztés

Alapfeltevése, hogy a „B” egyensúlyi állapot jobb, mint az „A” állapot. Diagnózist és problémaelemzést követően a problematikus helyzetből a megoldott helyzetbe való elmozdulás a kitűzött célok eredménye, a vízió megvalósítása. Az utat, amelyet a szervezetek a két állapot között tesznek meg, a vállalat stratégiájában határozzák meg. Az erőtér analízis a szervezet tagjainak a változásokra adott reakcióját elemzi (Lewin, 1972). A szervezet egyensúlyban van, ha a változtatást elfogadók és ellenzők egyenlően érvényesülnek, a hajtóerők és a fékezőerők azonos erővel hatnak.

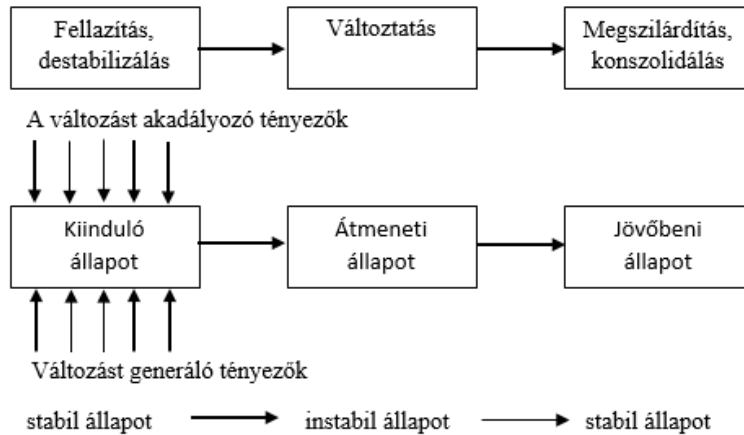
- A változás irányába mutató: technológia-, tulajdonos-, munkaerőváltás.
- A változás ellen ható: félreértés, bizalomhiány, félelem, gazdasági okok.

A változás megindításához és az egyensúlyi állapot megszüntetéséhez a hajtóerők irányába kell elmozdulni, azonban mindkét erőre ugyanúgy kell figyelni, mert a *fékező erők* figyelmen kívül hagyása erőtér változást idézi elő. „Hatalmas makrogazdasági erők működnek közre az ilyen jellegű változtatások fenntartásában, s a következő évtizedekben ezek a hajtóerők feltehetően csak felerősödnek” (Kotter, 1999, p. 13).

2.4.2 Háromfázisú modell

A modell (3. ábra) alapján a sikeres változtatásokhoz a következő három, egymást követő lépés végrehajtása szükséges (Lewin, 1972).

- **Felolvasztás** (felengedés) alatt a status quo megváltoztatásához szükséges folyamatok és eljárások azonosítását, a változtatás előkészítésére és motivációjára irányuló tevékenységek növelését, a kezdeti - ismeretlennel szembeni - ellenállás csökkentését értjük. A változtatás annál inkább nehézségekbe ütközik, minél elégedettebbek az alkalmazottak a jelenlegi állapottal. A felolvasztás a modell legnehezebb szakasza, a változtatás halaszthatatlanságának felismerése.
- **Változtatás** (mozgatás) csak akkor vezethet eredményre, ha a felolvasztást sikeresen megtervezték (erőtér analízis), és az alkalmazottak már készen állnak a változtatásra.
- **Befagyasztás** (megszilárdítás) a változások tartóssá tételének szakasza, amikor az új rendszer vagy folyamatok már rutinszerűen működnek. Gyakorlással és oktatással folyamatosan el lehet érni, hogy a régi mozzanatok, tevékenységek feledésbe merüljenek, és az újak folyamatosan rögzüljenek.



3. ábra: Háromfázisú modell

Forrás: Lewin (1972)

A három fázisú modell számos későbbi változtatási modell alapjául szolgált, amelyek szintén a hármas tagolódást (*felolvasztás- mozgítás- megszilárdítás*) veszik alapul, de felépítésükben és részletezettségükben különböznek.

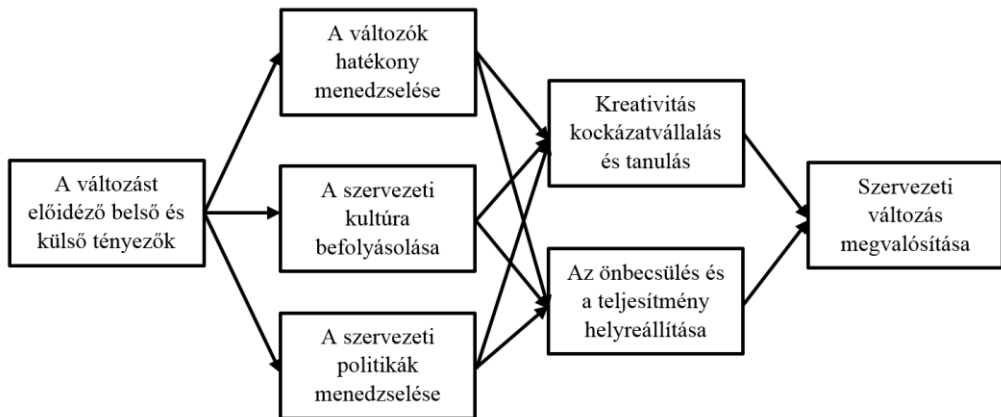
Carnall (1976) modelljében szintén a folyamat hármas tagolását használja:

- *feltérképezés*, ami a változtatás előkészítését, szervezeti diagnózist, és elemzéseket foglal magában,
- *definiálás* szakaszában az új képességek megszerzése, kísérletek és új készségek kialakítása történik,
- *cselekvés*, végrehajtás során a változtatás kezdeményezése, támogatók szerzése, csapat építése, jutalmazás, siker elismerése és kommunikálása történik.

Láthatjuk, hogy a Carnall modell a megszilárdításra kisebb hangsúlyt helyez, mint Lewin háromfázisú modellje.

2.4.3 A Carnall-féle modell

Carnall (2003) későbbi kutatásai során már újabb tényezőket is azonosított: a változások és a tanulás, a helyi és centralizált változásmenedzsment irányító csoport előnyeit és hátrányait, valamint a változásra adott *emberi reakciókat* (4. ábra).



4. ábra: A Carnall-féle modell

Forrás: Carnall (2003)

A modell a változás spirális jellegét hangsúlyozza:

- a személyes *tanulás* ciklusa,
- a *változási képesség és tapasztalatok* kialakulásának ciklusa,
- a *szervezeti változások* ciklusa.

A szervezeti változások eredményességét a szervezet tagjainak egyéni tanulása és tapasztalati úton megvalósuló képességátalakulása befolyásolja. A szerző a változások szakaszait előkészítésre, a képességek megszerzésére, a változások végrehajtására és fenntartására bontotta fel (Farkas, 2005, p. 84).

2.4.4 A Kotter-féle modell

Kotter *Leading Change* című könyvében 1996-ban megjelent modellt napainkban is a legismertebb és a leggyakrabban használt változtatási modellként tartják számon. Mint látható, a modell a felülről lefelé irányuló nyolc egymást követő folyamatlépésből áll:

- a változás halaszthatatlanságának érzékeltetése,
- a változást irányító csapat létrehozása,
- a jövőkép és a stratégia kidolgozása,
- a változtatás jövőképének kommunikálása,
- az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez,
- a gyors győzelmek kivívása,
- az eredmények megszilárdítása és további változások elérése,
- az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában.

2.4.5 ADKAR modell

Az ADKAR modellt a ProSci Change Management Learning Center Európában 700 radikális változtatást végrehajtó vállalat eredményeit vizsgálva alakította ki (Jeffrey, 2000). A modell szerint a változás *üzleti és emberi dimenziókra*, majd további lépésekre osztja a változtatás folyamatát. A modell főként a személyi változtatásokra fókuszál, a változásban szereplő *egyének viselkedésével*, az alkalmazottak *változáshoz való hozzáállásával foglalkozik*, azonban nem vizsgálja a vezető szerepét, viselkedését a folyamatban. Az ADKAR modell két részre osztható (idézi: Farkas, 2005, p. 108).

A változás **üzleti** dimenziója:

- a változás szükségessége vagy lehetősége felismert,
- a projekt definiálása megtörtént (világos jövőkép és célok),
- az üzleti megoldást megtervezték (folyamat, rendszer, struktúra),
- az üzleti folyamatokat és rendszereket kifejlesztették,
- a megoldásokat beépítik a vállalkozásba.

A változás **emberi** dimenziója:

- *awareness* (figyelem): változtatás szükségességének felismerése,
- *desire* (vágy): a változtatásban való részvétel és támogatás,
- *knowledge* (tudás): a szükséges ismeret, tudás birtoklása, megszerzése,
- *ability* (képeség): a megkövetelt magatartásforma teljesítésének képessége,
- *reinforcement* (megerősítés): a változtatás eredményének fenntartása.

A kutatás alapján megállapítást nyert, hogy sikeres változtatás csak mindkét dimenzió (üzleti és emberi) egyidejű megváltoztatásával jöhet létre.

2.4.6 A GE hétlépéses modellje

A General Electric-nél 2002-ben a változtatások sikeres menedzseléséhez fejlesztett, összes lényeges lépést tartalmazó, *emlékeztetőlistaként* (checklist) funkcionáló modell a következőket vizsgálja:

- *vezetői viselkedés*: példaképek, bajnokok
- *közös szükségletek kreálása*: változtatás szükségességének megértése,
- *a vízió megfogalmazása*, konkrét magatartási formákkal alátámasztva,
- *az elkötelezettség kihasználása*: érdekek megértése, érdekelt, kulcsemberek azonosítása és támogatókkal koalíció kiépítése,

- *a változás tartóssá tétele*: tervek kidolgozása, megvalósítása,
- *az előrehaladás ellenőrzése*: siker mérése, mérföldkövek, teljesítményértékelés,
- rendszerek és struktúrák változtatása.

Fontosnak tartom hangsúlyozni azt, ahogy az első szakaszban, úgy az egész változtatás során a vezető kulcs szerepet játszik. A sürgősség érzetének megteremtésében, a vízió megfogalmazásában, a kommunikációjában, a változtatások irányításában, a javadalmazási rendszer, a beszámolási rendszer és struktúrák kialakításában és menedzselésében.

2.4.7 A DICE modell

A változtatások diagnosztizálására és a változtatásmenedzselés sikerességének vizsgálatára a Boston Consulting Group (BCG) 2006-ban egy újabb modellt fejlesztett ki. A DICE modell a következő tényezőket vizsgálja:

- *duration* (időtartam) alatt a felülvizsgálatok hosszát értjük, amely azt jelenti, hogy nyolc hét eltelte után exponenciálisan nő a változtatás sikertelensége, ezért célszerű rendszeres időközönként ellenőrizni a csapat munkáját, hogy a tervnek megfelelően halad-e a változtatás.
- *integrity* (integritás) alatt azt a képességet értjük, hogy a team a változtatást véghez tudja és akarja vinni, amelyhez jó problémamegoldó képesség, bizonytalanságtűrés, szervezőkészség és eredményorientáltság szükséges.
- *commitment* (elkötelezettség) alatt az alkalmazottak az új és ismeretlennel szemben tanúsított elkötelezettségét értjük.
- *effort* (erőfeszítés) alatt a napi munkát meghaladó változtatás generálta többletmunkát értjük.

A modell kapcsán a BCG a következőket definiálta: „minden tényezőjére adhatunk 1-től 4-ig terjedő skálán egy pontszámot, amelynél az 1 jelentése, hogy valószínűleg hozzájárul, ellenben a 4 azt jelenti, hogy valószínűleg nem járul hozzá a változtatás sikeréhez. A pontszám-képlet kitöltése után $(D+(2 \times I)+(2 \times C1)+C2+E)$ információkat kapunk a változtatás várható sikerességéről (nyerő) és kockázatosságáról (aggasztó, bajos) (idézi: Polónyi, 2015).

2.5 Változtatási stratégiák és taktikák

A változtatás fő feltételei a világos *jövőkép*, a *célok és stratégia kijelölése* (5. ábra). A hatékony változtatásokhoz azonban még szükség van továbbá átfogó, részletes megvalósítási tervre, csapatmunkára és az emberek megnyerésére (Csath, 2001, p. 20).



5. ábra: A hatékony változtatás háromszög-modellje

Forrás: Csath (2001, p. 20)

Véleményem szerint, ha a munkavállalók megértik a szervezeti legfelső célokat, akkor egyértelművé válik számukra, hogy mit kell tenni a célok eléréséhez és az is, hogy milyen stratégiai célok eléréséhez vezetnek a helyi célok.

A vezetők az adott helyzetnek a megfelelően számtalan változtatási stratégia és taktika közül választhatnak. A döntés előkészítéséhez a támogató és akadályozó tényezők együttes elemzése szükséges. A változtatást elősegítő és akadályozó erők nagyságának vizsgálatával a változtatás kezdeményezése eldönthető (Beer, 1991, p. 424).

$$\text{Változás} = E \times M \times F > K$$

A képletben az „E” a jelenlegi helyzettel való *elégedettséget*, az „M” a változás *modelljét*, az „F” a változtatás kivitelezésének *folyamatát* (amely tartalmazza az ellenállások legyőzésének módját), és a „K” a változtatások érzelmi és gazdasági *költségét* jelenti. A modell csak abban az esetben feltételezhető, ha a változást elősegítő tényezők (elégedettség, modell, folyamat) ellensúlyozzák a változtatások költségeit. Ha bármelyik tényező hiányzik vagy kis mértékben hat, akkor az korlátozza a változás sikeres megvalósítását.

5. táblázat: Változtatási stratégiák és változtatásra való reagálás

Változtatási stratégia	Jellemzői
előmozdító, megkönnyítő	Jutalmak kilátásba helyezésével, vonzóbb munkakörülményekkel teszi könnyebbé a változás megvalósítását.
átnevelő	Az emberek értékrendjét, gondolkodásmódját, viselkedését igyekszik megváltoztatni a kialakult rutin visszatanulása ellen.
meggyőző	Érveket, indoklásokat, konkrétumokat korrekt módon vagy szándékosan eltorzítva mutat be, így fogadja el a változás hasznosságát.
hatalmi	A változást kezdeményező magasabb beosztását, a befolyása alatt állók függő helyzetét használják ki. Utasítanak, kényszert alkalmaznak.

Forrás: Zaltman-Duncan (1977)

Munkahelyi tapasztalataim alapján is elmondható, hogy a vezetők a taktikákat legtöbbször vegyesen, együtt alkalmazzák. Zaltman-Duncan (1977) szerint, ha az elemzés a külső támogatók szempontjából történik, négyféle változásvezetési taktika azonosítható.

- *Rásegítő taktika*, amely esetében a vezetők támogatást nyújtanak az érintettek számára az akadályok leküzdésében.
- *Felvilágosító-oktató taktika* az emberek racionalitásából indul ki, és a változtatáshoz szükséges ismeretek átadását szorgalmazza az érintettek számára az elkötelezettség kialakításához.
- *Manipulatív taktika* a hangsúlyt a változtatások pozitív eredményeire helyezi, azonban a negatív tényezőket nem emeli ki. A változás iránt még nem elkötelezettek bevonására és meggyőzésére alkalmazható, kevés rendelkezésre álló idő, a változtatások közben történő ismételt irányváltások és a radikális kockázatos változások esetén alkalmazható.
- *Hatalmi taktika*, amely a kényszerítés eszközével él, abban az esetben, ha a változtatásokra kevés idő vagy erőforrás áll rendelkezésre (5. táblázat).

Nutt (1986) a vállalati stratégiák implementálásának taktikáit 68 vállalati példát vizsgálva négy csoportra osztotta. Viszont Zaltman-Duncan megközelítésével ellenben Nutt (1986, p. 242) kizárólag a vezetők véleménye alapján különítette el a négy csoportot.

- *Beavatkozási taktika*, amely során a vezető kezdeményezi a változásokat és beavatkozik az átalakítási folyamatba.

- *Részvételi taktika*, amelyben a vezető aktívan kezdeményezi az új változtatások menedzselését.
- *Szakértői meggyőződésen alapuló taktika*, amelyben a vezető a szakértők tanácsait követi.
- *Kényszerítő taktika* alkalmazásával a változtatások menedzselésére a vezető a hatalmi eszközöket alkalmaz.

Ugyanakkor Nickols (2016) újabb kutatásai alapján a sikeres változtatások nem kizárólag egy stratégiát követnek, hanem a négy különböző stratégia valamilyen kombinációjának alkalmazásával érhetők el a változás mértékének, az ellenállás erősségének, szervezet méretének, a nagy tétnek, a szűk időkeretnek, a nagy rizikónak, a nagy szakértelemnek és a függőségének megfelelően.

A négyféle stratégia leírása:

- *empirikus-rationális*: Az emberek racionális lények, információ, kommunikáció és ösztönzők által befolyásolhatók.
- *normatív-redukatív*: Az emberek társadalmi lények a kulturális normákat és értékeket követik.
- *erőn alapuló, kényszerítő*: Az emberek a hatalom gyakorlásával és a szankciók kilátásba helyezésével kényszeríthetők a változtatásokra.
- *környezeti-adaptív*: Az emberek alkalmazkodnak az új környezetükhöz.

2.6 A változtatások emberi oldala

A változtatásmenedzsment középpontjában a humán tényezőre (egyénekre, csoportokra) gyakorolt hatások kezelése, ellenállásuk csökkentése, vezetői támogatása, az átalakításokhoz szükséges tudás fejlesztése és a képességek biztosítása áll.

Creasey (2007) alapján a változtatásmenedzsment azokat a lépéseket taglalja, amelyek ahhoz szükségesek, hogy segítsék az egyéneket a változás során a minél jobb alkalmazkodásban, hogy képesek legyenek feladataikat ellátni az új helyzetben. Tapasztalhatjuk, hogy a jelenlegi helyzetre még mindig helytálló Karolyné-Poór (2010, p. 25) megállapítása, amely alapján az emberi tőke:

- a szervezeti tagok képességén és tudásán alapuló,
- a munka- és élettapasztalatokból,
- valamint a motivációkból összeadódó kollektív érték.

Nadler (1988) korábbi azon véleménye, amely szerint, ha az emberek nem változnak meg, akkor a szervezet sem változik meg, még mindig helytálló.

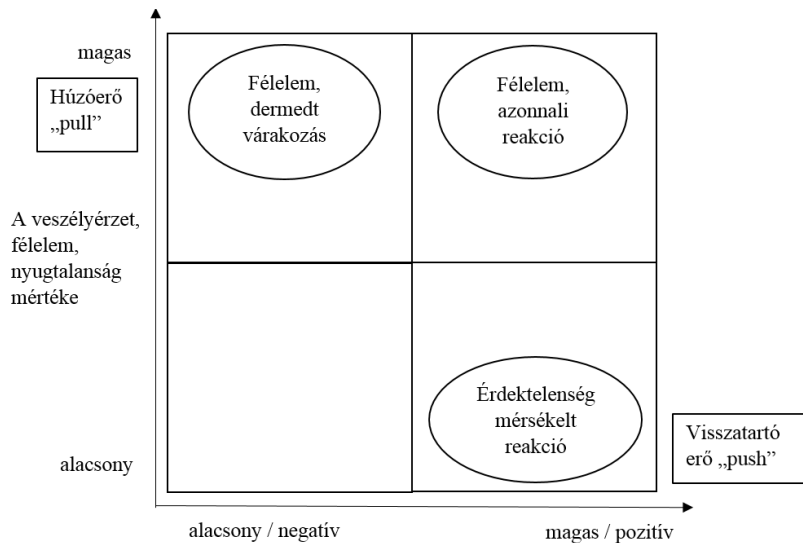
Viszont egyetérttek azzal, hogy sokkal nehezebb változtatni, ha az emberek a jelenlegi helyzettel nagymértékben elégedettek. Kotter (1999) korábbi műveiben kiemeli, hogy ha az alkalmazottak maguk is tarthatatlannak ítélik meg a helyzetet, akkor a legkönnyebb meggyőzni őket a változtatás fontosságáról, fokozatosan felébred bennük a „*tettvágy*”.

Függetlenül attól, hogy a kitűzött szervezeti célok eléréséhez szükséges változtatások az érintettek számára fejlődési lehetőséget vagy akár újabb kihívást jelenthetnek, a legtöbb emberből az átalakítás *bizonytalanságot, félelmet vagy ellenállást* vált ki, mert az érintettek többnyire nem szeretnék változtatni a megszokott dolgaikon.

Bakacsi (2007) a változtatások során tapasztalt ellenállásnak kétféle eredetét különbözteti meg: a szervezeti és az egyéni ellenállást. Az értekezésben az egyén ellenállásának mértékét vizsgálom. Bakacsi (2007) az ellenállás személyi okait vizsgálva a következő lehetséges okokat azonosította: lustaság, félelem, bizalmatlanság és anyagi okok. Az újabb kutatásaiban már a következő tényezőket határozta meg (Bakacsi, 2007, p. 189):

- a félelem az ismeretlentől, a szokás hatalma,
- a félelem az anyagi érdekek veszélyeztetése miatt,
- a félelem a munkahely elvesztése miatt,
- a szelektív észlelés, amikor nem látjuk, miért van szükség a változásra,
- az outsider effektus,
- a bizalmatlanság.

A szervezeti tagok reakcióit vizsgáló kutatók közül Berner (2007) mátrix alakban ábrázolta a jellegzetes szervezeti változtatásokat és a velük kapcsolatban tapasztalt reakciókat (6. ábra). Láthatjuk, hogy magas veszélyérzetben mindenképpen jelen van a félelem.

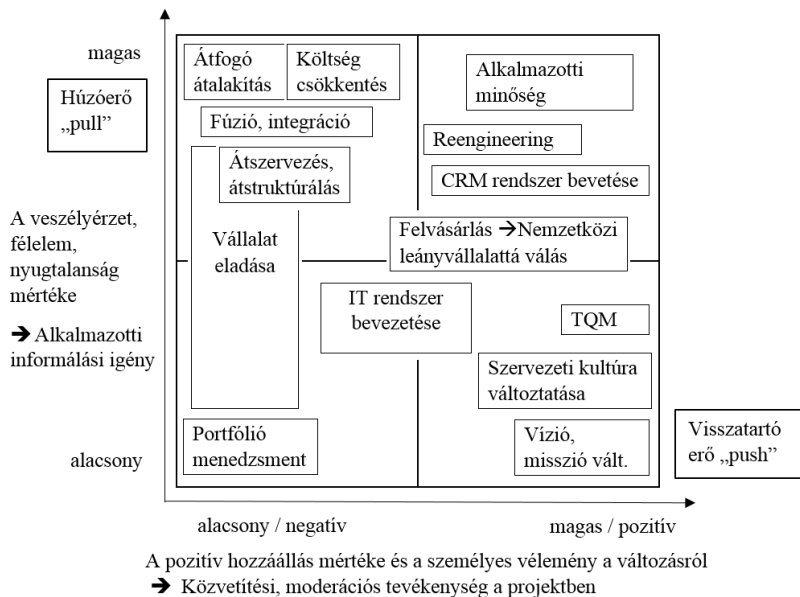


A pozitív hozzáállás mértéke és a személyes vélemény a változásról

6. ábra: Változtatás és emberi reakció mátrix

Forrás: Berner (2007)

Berner (2007) a változtatás és emberi reakció mátrixot (6. ábra) különféle szervezet átalakítási tevékenységekkel is kidolgozta (7. ábra).



A pozitív hozzáállás mértéke és a személyes vélemény a változásról
 → Közvetítési, moderációs tevékenység a projektben

7. ábra: A változtatás és emberi reakció mátrixba sorolt tevékenységek

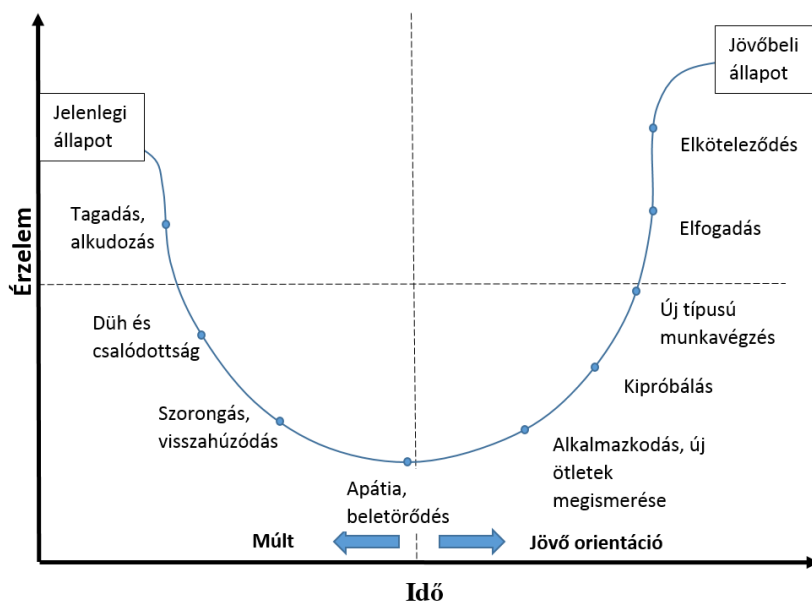
Forrás: Berner (2007) nyomán

Ugyanakkor a 7. ábrán az is jól látható, hogy akkor a legnagyobb a veszélyérzet, a félelem, vagy a nyugtalanság mértéke, amikor az alkalmazott közvetlenül munkája révén (alkalmazotti minőség) érintetté válik.

A megfigyeléseken alapuló pszichológiai vizsgálatokat végző Kübler-Ross (1969) szerint, a szervezeti változások megélése a gyászfolyamathoz hasonlítható. A pszichiáter úgy gondolja, ha valami megváltozik, akkor a régi már elmúlik. Klinikai vizsgálatai kezdetén a haldoklók reakcióit tanulmányozta, később már a gyászolók viselkedését is a modellhez kötötte.

A szervezeti változtatással kapcsolatban kiváltott munkavállalói reakció estében is ugyanez a veszteségérzés figyelhető meg. Példaként említeném, hogy az alkalmazottak a vállalkozások átalakítása során egy új főnök érkezését vagy akár a régi kollégáik „ elvesztését ” személyiségüktől függően különböző módon élik meg, azonban közös bennük, hogy a gyászfolyamathoz hasonló hatás éri őket, ugyanis a status quo megváltozott, és már nincs mód a régi megszokott dolgok visszaállítására. Azonban a veszteségérzés, a gyászreakciók akkor is fennállnak, ha pozitív változásról van szó (Wiggins, 2008).

A változtatási görbe az eltelt idő függvényében kiváltott érzelmet szemlélteti (8. ábra).



8. ábra: Gyászmodell

Forrás: Kübler-Ross (1969) alapján saját szerkesztés

A szerző szerint az emberek számára időt kell hagyni, hogy a következő öt ciklust érintve végighaladjanak a gyászfolyamaton:

- a *tagadás*, amikor nem akarjuk elfogadni a valóságot (1),
- a *düh*, felelősség keresése (2),
- az *alku*, amikor megpróbáljuk kisebbnek tekinteni a veszteséget (3),
- a *depresszió*, amikor a változás valósággá válik (4),
- az *elfogadás*, továbblépés, a következményekhez való alkalmazkodás (5-9).

A szerző azt is megállapította, hogy a szakaszok hossza, mélysége és sorrendisége, a folyamat sebessége egyénenként változó lehet és akár az egyes szakaszok hiányozhatnak is. A gyászmodell a későbbiek során az egyéni teljesítmény és elkötelezettség növelésére kiegészül:

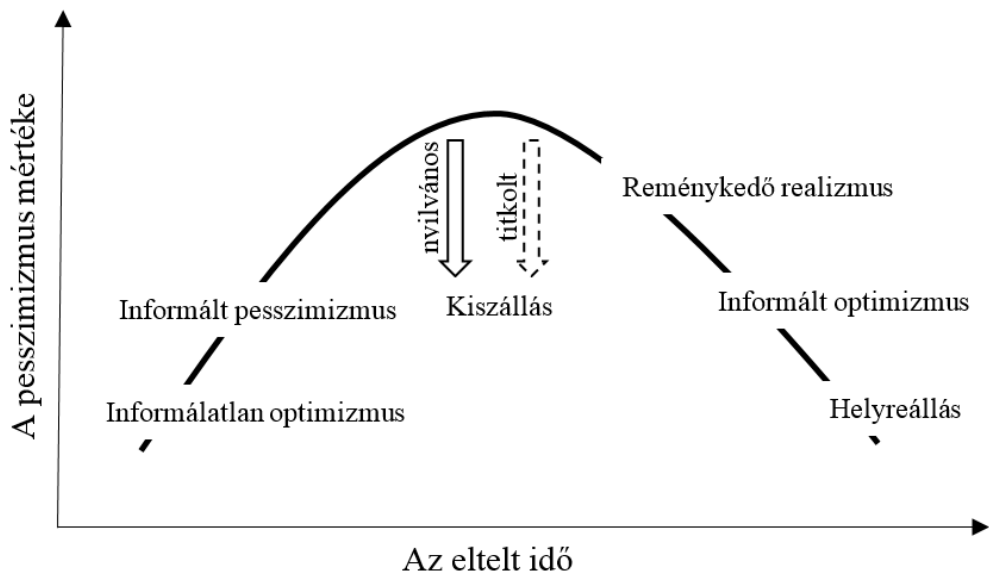
- a *lelkessedéssel*, amelynek alapja az új helyzet pozitív motiváló ereje,
- és az *új működés szakaszaival*.

Kelman (1973) szerint a változtatások fogadtatása különböző lehet:

- a szervezeti tagok *engedelmesen fogadják* a változtatásokat (általában jutalom, vagy büntetés miatt),
- *azonosulhatnak vele* (ha pozitív reakciót vált ki, akkor az értékeket könnyebben elfogadják),
- beépítés (a befolyásoló személyét elfogadják, elismerik, akkor az általa képviselt értékeket is *beépítik a saját értékrendjükbe*).

Az embereket negatívan érintő változtatások esetén a vezetőknek mindenképpen számolni kell azzal, hogy minden változtatásban érintett munkavállaló keresztülmegy a gyászfolyamaton és a folyamat kezdetén mindig visszaesik a teljesítmény. Emellett a közvetlen érintettek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a kevésbé érintettek.

A változtatások fogadtatása nem kizárólag negatív, hanem *pozitív* is lehet (Conner, 1993). Az egyén a kezdeti pozitív fogadtatás elutasítónak válása során a következő lélektani folyamat öt fázisán megy keresztül (9. ábra).



9. ábra: A változtatásra adott pozitív válasz dinamikája

Forrás: Conner (1993) (idézi: Belényesi, 2014) alapján saját szerkesztés

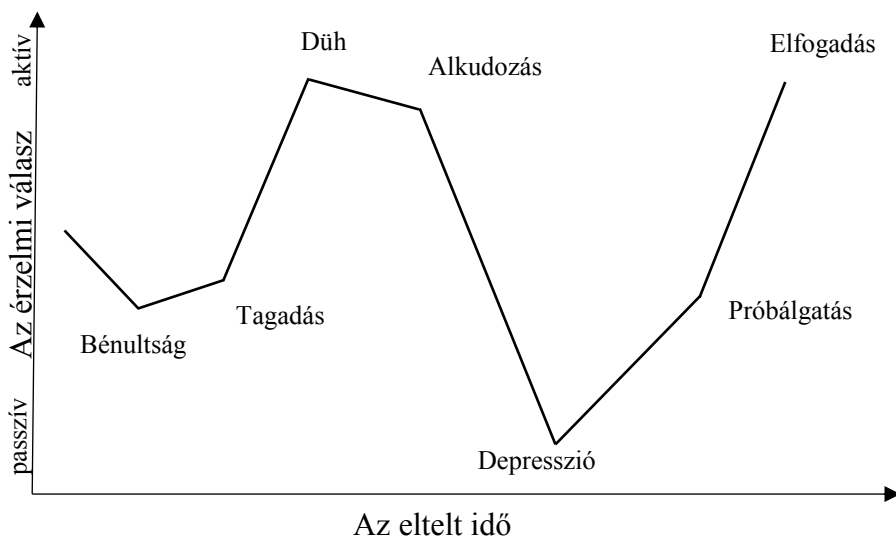
A változtatásra adott *pozitív válasz esetén* különböző reakciók lehetségesek, amelyek a következők.

- *Informálatlan optimizmus*, amelyet egy régóta várt változtatás kezdetekor túlzott pozitív érzések, naiv lelkesedés és információ hiány vagy téves információk jellemeznek.
- *Informált pesszimizmus*, amikor a változtatások kezdetekor rájönnek az emberek, hogy az ígéretet közül nem mindegyik valósul meg, továbbá a következményekkel is számolniuk kell. A változtatással járó folyamathoz szükséges tanuláshoz ez a szakasz mindenképpen bekövetkezik. Valamint azok a tagok, akiknek a pesszimizmusa nagyobb, mint a tolerancia szintje azok nyilvánosan vagy titkolva (például: akadályozva, sabotálva) „kiszállnak” a változtatás folyamatából.
- *Reménykedő realizmus*, amikor a problémák folyamatos megoldásával csökken a tagok pesszimizmusa, és nő az optimizmusa. Az emberek tudomásul veszik, hogy minden feladatot meg kell oldaniuk, azonban bíznak benne, hogy mindegyikhez találnak megoldást.
- *Informált optimizmus*, amikor a feladatok eredményes megoldása, a fellépő nem várt akadályok legyőzése az embereket pozitív érzésekkel tölti el.

- Helyreállítás, akkor történik, amikor a tagok elfogadják, hogy az új megoldás sem teljesen tökéletes. Az előnyei mellett a hátrányokat is képesek akceptálni.

Conner (1993) a változtatásra adott reakciók *negatív válasz esetén* a korábban már említett gyász modellt vette alapul és további szakaszokkal kiegészítette (10. ábra).

- *Stabilitás*, változtatás bejelentése előtti állapot, a status quo.
- *Bénultság*, amely a negatív érzések (átmeneti zavarodottság, sokk) eredményeként jön létre.
- *Tagadás*, amikor az emberek figyelmen kívül hagyják az új dolgokat, nem foglalkoznak velük.
- *Düh* fázisában az emberekre a frusztráció és a fájdalom jellemző.
- *Alkudozás*, amikor az emberek nem szeretnék szembesülni a változtatással, halogatják a feladatokat, nem tartják be a határidőket.
- *Depresszió* a munka elhanyagolását és az emocionális és fizikai energia hiányát váltja ki az emberekből.
- *Próbálgatás* (kísérletezgetés), amikor az emberek megszabadulnak a depresszió által kiváltott „áldozat” szereptől, *elfogadják* az új körülményeket és célokat.



10. ábra: A változtatásra adott negatív válasz dinamikája
 Forrás: Conner (1993) (idézi: Belényesi, 2014) saját szerkesztés

Carnall szerint a változásra adott válasz szakaszai szintén hullámzók (idézi: Belényesi, 2014).

- *Sokk és meglepetés*: az emberek önmagukról elképzelt kompetenciája csökken.
- *Elutasítás, visszautasítás*: a változtatás szükségtelenségének bizonyítása következtében az emberek önmagukról elképzelt kompetenciája növekszik.
- *Ésszerű megértés*: belátják a változtatás szükségességét, azonban csak rövid távú megoldásokat, tüneti kezeléseket alkalmaznak, ami által az önmagukról elképzelt kompetenciájuk ismét csökken.
- *Érzelmi elfogadás*: a legkritikusabb fázis, mert itt dől el, hogy képesek-e az emberek viselkedésük megváltoztatására vagy a változtatás nem jár eredménnyel.
- *Gyakorlás és tanulás*, amely során az új viselkedési formát „megtanulják”. Ekkor az emberek önmagukról elképzelt kompetenciája ismét növekszik.
- *Felismerés*: újabb változtatáshoz kapcsolódó információkhoz jutnak, tudásukat tovább bővítik. Ekkor az emberek önmagukról elképzelt kompetenciája még magasabb szintet ér el.
- *Integrálódás*: amikor az emberek új viselkedése már rutinná válik.

Viszont Csíkszentmihályi (2018) szerint az életben fontosak a kihívások. Ha az adott helyzet vagy feladat unalmasabb, mint az új helyzet, akkor a fejlődést a kihívások jelentik. A mélyinterjúk során azt tapasztalta, hogy amikor az emberek elkezdik élvezni a kihívásokat, akkor kihasználják a képességeiket a feladatok elvégzésében. A flow (áramlat) viszi előbbre a fejlődést, mert az ember állandóan fejlődik, nagyobb teljesítményt képes leadni, mint amelyet korábban mutatott.

Az ellenállás kezelésére a vezetőknek az adott helyzetnek megfelelően különböző módszerek állnak rendelkezésére (6. táblázat).

6. táblázat: Az ellenállás kezelésének módszerei

Megközelítés	Milyen helyzetekben használják	Előnyök	Hátrányok
Tájékoztatás és kommunikáció	Információhiány esetén, vagy ha az információ és az elemzés pontatlan.	Ha sikerül meggyőzni az embereket, gyarkran segítenek a változás megvalósításában.	Nagyon időigényes lehet, ha sok embert érint.
Részvétel és bevonás	Ha a kezdeményezők információi hiányosak, és ha másoknak elég hatalmuk van az ellenálláshoz.	A résztvevők a folyamat elkötelezettjeivé válnak, tudásuk felhasználható.	Nagyon időigényes lehet, ha a résztvevők nem megfelelő változtatást terveznek.
Előmozdítás és támogatás	Ha alkalmazottak azért állnak ellen, mert gondot okoz számukra az alkalmazkodás a változtatásokhoz.	Az alkalmazkodással kapcsolatos problémáknál egy módszer sem működik ilyen jól.	Időigényes és drága lehet, mégis kudarcot valhat.
Tárgyalás és megállapodás	Ha egy személy/csoport számára hátrányos lehet a változás, és elég hatalma van az ellenálláshoz.	Néha könnyű módsze lehet a hevesebb ellenállás elkerülésére.	Sok esetben viszont drága, ha másokat is tárgyalásra buzdít.
Manipulálás és kooperáció	Ha a többi módszer nem vált be, vagy túl drága.	Viszonylag olcsó és gyors módszer az ellenállás feloldására.	A jövőben gondot okozhat, ha az emberek manipulálva érzik magukat.
Nyílt és burkolt kényszerítés	Ha fontos a gyorsaság, és a változás kezdeményezőinek elég hatalmuk van.	Gyors, és bármilyen ellenállás legyűrésére alkalmas.	Kockázatos, ha az emberek megharagudnak a kezdeményezőkre.

Forrás: Kotter-Schlesinger (2009) alapján (idézi: Farkas, 2013, p. 186)

Úgy gondolom, hogy a vezetőknek a legfontosabb feladata a szervezetük sajátosságait figyelembe véve megtalálni azt a megfelelő eszközt, amellyel megakadályozhatják az érintettek status quo fenntartását.

2.6.1 A változtatások érintettjei

A sikeres szervezetek a környezetükben lévő érintettek reakcióit és viselkedését figyelemmel kísérik. Ackoff az 1974-ben megjelent *Redesigning the Future* című könyvében publikálta a stakeholder elmélet alapjait, amely alapján az érintettek olyan *személyek, csoportok* vagy *szervezetek*, akik a szervezeti célok megvalósulását és a változások sikeres végrehajtását saját céljaik és elvárásaik okán közvetve vagy közvetlenül befolyásolni képesek:

- belső érintettek: tulajdonosok, befektetők, vezetők, alkalmazottak,
- külső érintettek: vevők, beszállítók, versenytársak, partnerek, önkormányzatok, civil szervezetek, állami szervek.

Az elemzés eredményétől függően a változtatások tervezésekor a választott (befolyásolási, együttműködési) stratégia kialakítása, és az akcióterv

kidolgozása történik. Fontosnak tartom még megjegyezni, hogy az elemzés hátránya a szubjektivitás, mert a vezetők néha alábecsülik, vagy felértékelik az érintettek hatalmát és érdekelttségét, valamint az érintettek egyidejűleg többféle érdekeltséggel bírhatnak, és hatalmuk is több dimenziós lehet.

Covey (2004) kutatásainak eredményei szerint (Stephen R. Covey szekunder kutatását felhasználva) egyéni hatékonyság növelését célzó fejlesztési programot dolgozott ki, amelyben a szervezeti kiválóságot három tényező alapján határozza meg:

- a hosszan tartó szervezeti teljesítmény,
- a hűséges vásárlók,
- a győztes szervezeti kultúra és együttműködés.

Ezek alapfeltétele a kiváló fókusz (stratégia, célkitűzések) és végrehajtás, a *kiváló vezetés és a kiváló emberek* (Székely, 2009, p. 72). A kiválóság felismerésére összehasonlíthatóvá és mérhetővé kell tenni a vezetők teljesítményét és eredményességét a szervezet céljainak elérésénél. A kérdőíves felmérésből álló vizsgálat a 7H (7 Habits) auditra épülő kutatás a kiemelkedően sikeres emberek szokásait a következőképpen foglalja össze:

- légy proaktív (kezdeményező, határozott, felelősségteljes),
- már a kezdetekkor lásd a célt (tudja előre, hova akar eljutni),
- a fontos dolgokat tedd az első helyre (a legfontosabb feladatokkal töltsd a legtöbb időt),
- törekedj a különös győzelemre (a „win-win” helyzetre),
- először a másikat érts meg (igyekezik megérteni mások nézőpontjait, tekintetbe veszi érzéseit),
- aztán érts meg magad (nyílt, világos kommunikáció, rendszeres visszajelzés),
- használd ki a szinergiákat (támogatja a kreativitást és mások véleményét)
- „tarts élesen a fűrész” (fejleszti képességeit, vigyáz egészségére és közérzetére, törődik másokkal stb.) (Székely, 2009, p. 77).

A 7H módszer (Covey, 2004) a nyolclépéses modell (Kotter, 1999) számos fázisát alkalmazza, de már - a jelen felgyorsult környezeti változásaihoz - elengedhetetlenül szükséges újabb „szokásokat” is megnevez:

- először a másikat értsd meg (igyekezik megérteni mások nézőpontjait, tekintetbe veszi érzéseit),

- használd ki a szinergiákat! (támaszkodik mások eredményeire, támogatja a kreativitást stb.).

A változtatási folyamatban a változtatások vezetőjének kulcs szerep jut, azonban egyedül a változtatás mellett elkötelezett *csapat* nélkül nem képes átalakítások végrehajtására. Az is tény, hogy a dominánsabb szereplők jelentősebben képesek befolyásolni a változtatások eredményét. A szociális történések dinamikájára fókuszálva a *csoporthatás*, *csoporthatások* és a *csoporthoz tartozás* is kiemelt figyelmet kapott (Lewin, 1972). Az elmúlt években a hangsúly az egyénről a kapcsolatokra helyeződött. A változtatások során a szervezeti team-ek és a projektcsoportok (*projektteam*) szerepe felértékelődött, az egyének közötti hatékony együttműködés kiemelt szerepet kapott a változtatások során. „A változtatásokat megvalósító irányító csapatba jól kiválasztott emberek kelljenek, akik megbíznak egymásban és céljaik közösek” (Kotter, 1999, p. 57).

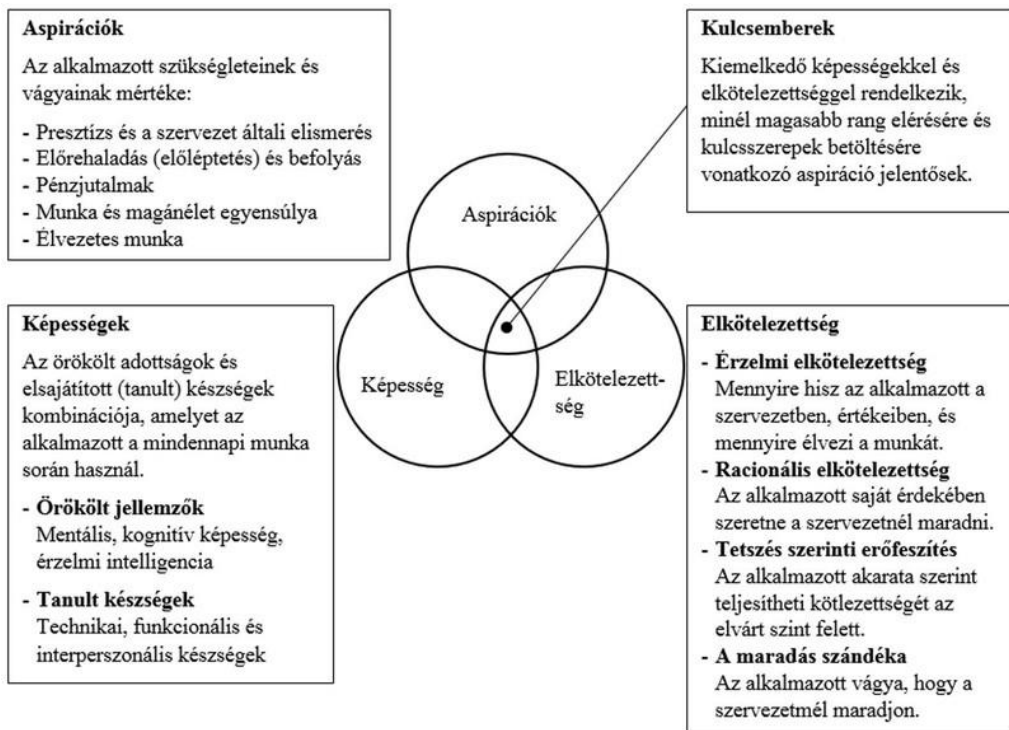
Carnall (2003) a sikeres változtatáshoz négy olyan alapvető képességet tart szükségesnek, amelyek ismerve lehetnek az irányító csapatnak is:

- döntési képesség,
- a koalíció kialakításának képessége,
- a tettek elérésének a képessége,
- a lendület és erőfeszítés fenntartásának a képessége.

Aronson (1992) szerint a változtatások fogadtatása háromféle lehet:

- a szervezet tagjai lehetnek engedelmesek (jutalom vagy büntetés kilátásba helyezése miatt),
- az érintettek elfogadják vagy vonzónak tartják a személyt vagy csoportot (azonosulnak vele),
- a befolyásoló személyt hozzáértőnek tartják (elfogadják az értékrendjét).

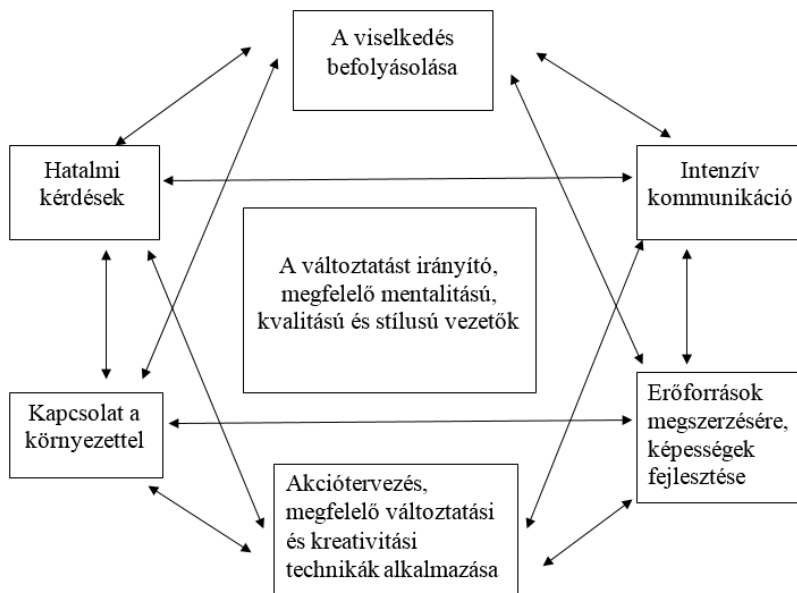
Továbbá ezzel kapcsolatban Aronson (1992) azt javasolja, hogy változásvezetés esetén a három lehetőség megfelelő arányú keverékét érdemes alkalmazni. A változtatások sikeres végrehajtásához olyan kiemelkedő belső elkötelezettségű és képességű alkalmazottak szükségesek, akik képesek a változások kulcsszereplőivé válni (11. ábra).



11. ábra: A kulcsemberek három összetevője

Forrás: Farkas (2013, p. 198)

Látható, hogy a *kulcsembereknek* a kiemelkedő képességeik és az elkötelezettségük mellett rendelkezniük kell olyan aspirációkkal, amelyek a minél magasabb rang elérésére és a kulcsszerepek betöltésére ösztönzik (Farkas, 2013). „A vállalati menedzsment és a *vezetői tevékenység* tehát a versenyképesség növelésének kulcstényezői” (Székely, 2009, p. 71). A változtatások középpontjában a változtatást irányító, megfelelő mentalitású, kvalitású és stílusú vezető áll (12. ábra). Feladatközpontú vezető esetében a hangsúly a szervezet céljainak eléréséhez szükséges feladatok elvégzésén van, a munkavállalók elégedettsége kevésbé fontos. A beosztott központú vezető a munkavállalók motivációjának növelésével ér el teljesítmény növekedést.



12. ábra: A változtatás lebonyolítása

Forrás: Csath (2001, p. 169)

Csath (2001, p. 169) kutatásai szerint a változtatás menedzsment irodalma a vezetők változtatással kapcsolatos feladatait hét csoportba foglalja:

- a stratégia, a szervezet és a munkatársak képességeinek összhangba hozása,
- a szervezeti rugalmasság folyamatos fenntartása,
- a munkatársak tudásának és képességeinek folyamatos megújítása,
- a változtatásokkal együtt járó instabilitás minimalizálása,
- az átalakulás lépéseinek pontos megtervezése,
- tudatos, gyakori, világos és sokirányú kommunikáció és
- a változtatások okozta zavarok.

A 21. századi szervezetekben rejlő változtatási igények kifinomult képességeket, készségeket igényelnek, melyek közül az angol Chartered Management Institute (2014, p. 16) felmérése alapján a következők a legfontosabbak:

- *kommunikációs képességek*: a döntések háttérének effektív közlése a multikulturális szervezeti környezetben,
- *problémamegoldó és elemző képességek*: a folyamatok hatékonyságának, pénzügyi- és rendszerelemzés, jó helyzetfelismerés kritikus helyzetekben,
- *emberekkel kapcsolatos képességek*: motivációs és emberi kapcsolatok alakítása, csapatmunka elősegítése,

- *mások motiválásának képessége*: a csapat ráhangolása a vízió, misszió és stratégiai célok megvalósítására.

A változások menedzseléséhez négyféle vezetői stílus alkalmazható (7. táblázat) (Buchanan-Huczynski, 1997):

- kollaboratív (dolgozók bevonása a döntésekbe),
- konzultatív (korlátozott dolgozói részvétel a célok kijelölésében),
- irányító (vezetői hatalom alkalmazása a döntésekben),
- kikényszerítő (a változtatás kikényszerítése).

A mátrix egyes elemei:

- *részvételi evolúció*: akkor alkalmazandó, ha csak kisebb változtatásra van szükség, nincs idő-nyomás, és a fő érintettek támogatják a változást,
- *karizmatikus transzformáció*: akkor alkalmazandó, ha nagyobb változtatásra van szükség, sürges az idő, és a fő érintettek támogatják a változást,
- *kikényszerített evolúció*: akkor alkalmazandó, ha kisebb változtatásra van szükség, nincs idő-nyomás, és a fő érintettek nem támogatják a változást,
- *diktatórikus transzformáció*: akkor alkalmazandó, ha nagyobb változtatásra van szükség, sürges az idő és a fő érintettek nem támogatják a változást, de az szükséges a túléléshez.

7. táblázat: A változások és a változásmenedzselési módszerek mátrixa

Változásmenedzsmet stílus	A változás tervezett mértéke			
	kicsi	közepes	nagy	teljes
Kollaboratív/konzultatív	1. részvételi evolúció		2. karizmatikus transzformáció	
Irányító/kikényszerítő	3. kikényszerített evolúció		4. diktatórikus transzformáció	

Forrás: Buchanan-Huczynski (1997) nyomán

Kotter (1999, p. 10) a változtatások hajtóerejének az irányítást tekinti. Az irányított szervezeti változtatások *tudatos vezetői beavatkozás* nyomán, vagy attól kísérve mennek végbe. Marosán (2014) kétféle vezetőtypust különböztet meg: stabilizáló és az átalakító vezetőt (8. táblázat).

8. táblázat: A stabilizáló és átalakító vezető összehasonlítása

	Stabilizáló vezető	Átalakító vezető
Irányultsága	Múlt, tradíciók	Jövő, küldetés
Hierarchia	Elfogadja	Megkérdőjelezi
Magyarázata	Gyakorlati részletek	Víziók, széles összefüggések
Tervezése	Aprólékos, részletező	A teljes kép, rugalmasság
Problémakezelése	Múltbeli tapasztalat	Újszerű szemlélet
Jutalmazása	Státuszon alapul	Elismeri a teljesítményt

Forrás: Marosán (2014) nyomán

Farkas (2005) esettanulmányai alapján arra a következtetésre jutott, hogy minden szervezeti átalakulás érdekütközéssel jár, ezért a vezetőnek fel kell készülni a változást kísérő konfliktusok kezelésére és feloldására.

Grouard és Meston 1998-ban „Sikeres változtatásmenedzsment tíz kulcsfeltétele” címmel megjelent művében a korábban már ismertetett háromszög-modell átfogó megvalósítási tervét tíz kulcslépésben részletezi, amelyben a felsorolt feladatok nem jelentenek sorrendiséget, hanem összefoglalják a kulcsfeltételeket (idézi: Csath, 2001, p. 22-28).

Az ellenállás csökkentése, amely a helyzet (leépítés, bővítés, üzleti folyamatok fejlesztése) súlyosságának megítélése után a következő módszerekkel érhető el:

- tájékoztatás, oktatás,
- aktív részvétel, alkalmazottak bevonása a változási folyamatban,
- támogató vezetői magatartás,
- tárgyalások, megállapodások.

A vezetők feladatai az érintettek felkészítése (tájékoztatás és információk a közös jövőképről), bevonása a tervezésbe (közös jövőkép kialakítása céljából), motiválása (*a jövőkép motiváló hatása*) és támogatása, folyamatos képzések (főképp soft skill tréningek) biztosítása a felkészítés és az átmenet fázisában (9. táblázat). Láthatjuk, hogy Csath rendszerezése Kotter nyolc lépéses modelljére épít.

9. táblázat: A sikeres változtatásmenedzsment tíz lépése

Tíz kulcs lépés	Célja	Vezető feladatai
A jövőkép megfogalmazása	A változás vonzóbbá tétele a munkatársak számára.	Egy motiváló, iránytmutató és bizonytalanságot csökkentő jövőkép kialakítása.
Az emberek mozgósítása	Az emberek elkötelezettségének megteremtése az új jövőkép iránt.	A kreatív gondolkodás beindítása, az emberek cselekvésre ösztönzése, és elkötelezése a változtatásban való pozitív részvételre.
Katalizálás	Az emberek folyamatos ösztönzése.	Az erőforrások biztosításával az ellenállás csökkentése. Támogatás biztosítása, pénzügyi, kommunikációs és képzési csapat létrehozása.
Irányítás	A cég végigvezetése a változtatási folyamaton.	Változtatási folyamat szakaszokra bontása, a könnyebb üzemelés és a látható eredmények szemléltetése érdekében, és a részletes, változtatások megfelelő tervezése és ellenőrzés.
Végrehajtás	A cég eljuttatása a jelenlegi állapotból a jövőképben megfogalmazott helyzetbe.	Változások meggyökereztetése, gondolkodásbeli változtatások végrehajtása.
A részvétel biztosítása	A szervezet munkavállalói minél szélesebb körben vegyenek részt a változtatásban.	Aktív részvétel ösztönzése és véleménynyilvánítási lehetőség biztosítása.
Az ellenállás leküzdése	Az ellenállás leküzdése.	Várható ellenállás feltérképezése a kezdetekkor, ellenállás mérése, leküzdése a változtatási folyamat során.
A hatalom új szerkezetének kialakítása	A hatalmi szerkezet módosítása vagy új hatalmi szerkezet kialakítása.	A hatalom új egyensúlyának kialakítása összhangban a változtatási célokkal, új vezetők kinevezése, ellenőrzés új rendszerének kialakítása és működtetése.
Képzés, támogatás	A szüksége tudás és képességek elsajátítása.	Munka melletti fejlődési lehetőség biztosítása, munkatársak hatalommal való felruházása, a döntéshozatal „lefelé csúsztatása”, és a szervezeti tacit tudásának növelése.
Folyamatos és aktív	A kommunikáció kétirányú biztosítása.	A vezetők ne csak üzenjenek, hanem hallgassák is meg az emberek véleményét, javaslatait.

Forrás: Csath (2001, p. 22-28) alapján saját szerkesztés

Kotter (1996, p. 16) *Leading Change* című művében a vezetők által a változtatások menedzselésénél leggyakrabban elkövetett nyolc súlyos hibát azonosított:

- az önelégültség túltengése,
- egy kellő hatalommal rendelkező irányító csapat létrehozásának elmulasztása,
- a jövőkép (vízió) erejének alábecsülése,
- a jövőképnek a szükségesnél sokkal gyengébb kommunikálása,
- beletörődés az új jövőkép leblokkolásába,
- a rövid távú eredmények elszalasztása,

- a győzelem túl korai kihirdetése,
- a változtatások nem épülnek be a vállalati kultúrába.

A felsorolt nyolc lehetséges hiba következményeiként az alábbiakat említi:

- az új stratégiák nem megfelelő alkalmazása,
- a vállalatfelvásárlások után gyenge együttműködés,
- a fő folyamatok átszervezésének elhúzódása, költségeinek növekedése,
- a leépítés ellenére a költségek nem csökkennek,
- a minőségjavító programoktól várt eredmények elmaradnak,
- a munkavállalók motiválása, befolyásolása a közös célok eléréséhez a változtatások során.

Kotter (1999) a nyolc lépéses folyamatmodell lépéseire meghatározta a szükséges vezetői feladatokat (10. táblázat).

10. táblázat: A vezető feladatai a változtatási folyamat során

Lépések	A folyamat modell lépései	Vezetői feladatok
1	A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése	Egészséges veszélyérzet felkeltése a veszélyhelyzet fokozása
2	A változást irányító csapat létrehozása	Az irányító csapat létrehozása
3	Jövőkép és a stratégia kialakítása	A jövőkép és stratégia kialakítása
4	A változtatás jövőképének kommunikálása	A változtatás jövőképének kommunikálása
5	Az alkalmazottak hatalommal való felruházása az átfogó cselekvéshez	Az alkalmazottak felhatalmazása átfogó cselekvésre, strukturális akadályok eltávolítása
6	Gyors győzelmek kivívása	Eredmények elérése rövid távon
7	Eredmények megszilárdítása és további változások elérése	Az elért eredmények megszilárdítása és további változások kezdeményezése
8	Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában	Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában

Forrás: Kotter (1999) alapján saját szerkesztés

2.6.2 Szervezeti kultúra befolyásoló ereje

A gazdasági környezet befolyásolja, alakítja a szervezeti kultúrát, azonban a szervezetek kultúrája ettől függetlenül más és más lehet. A nemzetközi szakirodalomban leggyakrabban hivatkozott fogalom vagy meghatározás szerint a munkavállalók szervezetük közösen elfogadott értékeit, nézeteit, problémamegoldás során tanult és alkalmazott gondolkodási és magatartási módját jelenti, amelyet a tagok együttesen követnek, és új tagoknak is átadnak

(Schein, 1985). A szerző az egyén tudatában rögzült múltban kialakult alapvető feltevések jelentőségére épít. Kutatási témámhoz kapcsolódóan Schein dinamikus megközelítésű megfogalmazását emelném ki, amely szerint *a kultúra az állandó változás eredményeként formálódik*. Befolyásoló szerepét a szervezeteken, osztályokon vagy csapatokon belüli kapcsolatok mutatják.

Kotter és Heskett (1992) szerzőpáros a jéghegy modellre építve a vállalati kultúra kétféle szintjét különbözteti meg. A felszínen megnyilvánuló (magasabb) szintet a magatartási normák és a vezetési stílusok jelentik, amelyek jól láthatóak és tanulhatóak. A láthatatlan (mélyebb) szinten a vállalati kultúra és az elemei, amelyek az értékekben, rutinokban, *kódolatlan ismeretekben*, és *tudásokban rejlenek*. Ezeket nevezzük rejtett tudásnak.

Sathe (1985) a következő helyzeteket és feltételeket tarja a kultúraváltozás okaiként: állandó teljesítmény vagy erkölcsi problémák, alapvető változás a szervezet küldetésében, alapvető piaci, társadalmi, környezeti és technológiai változás, verseny deregulációja és élessé válása, vagyonnövekedés és fúzió, növekedés, vállalkozás fejlesztése új vezetéssel, hazai cég nemzetközivé válása.

Cameron és Quinn (2006) versengő értékek modellje négy területre osztotta a vállalati kultúra típusokat: piaci, rugalmas, hierarchikus és klán jellegű. Úgy gondolták, hogy a különböző értékek alapján berendezkedő csoportokat más és más típusú vezetőkkel és módszerekkel lehet irányítani. Egyik kultúra sem rosszabb a másikonál, az egyik szervezeti típusra alkalmasabb, mint a másokra. A klán kultúra jellemzően úgy működik, mint egy kiterjedt család. Ez a modell jól működik egészségügyi intézményekben, ezzel szemben a hierarchikus kultúra jellemzőbb a termelőipari szegmensben.

A konfliktus megoldása során fellépő egyéni érdekek a következő viselkedési formákban ölthetnek testet: individualizmus, altruizmus, együttműködés, versengés, agresszió, mazochizmus, mártíromság, szadizmus (Derecskei, Hurta, 2008). Közülük az *együttműködés* és a *versengés* a két leggyakrabban előforduló megnyilvánulási mód a munkahelyeken. Az együttműködés közös előnyökkel, míg a versengés a relatív előnyökkel jár (Grzelak, 1982). Az egyén érdeke együttműködés során a közös nyereség, míg versengés esetén a viszonylagos nyereség. A szerzők tanulmányukban beszámoltak arról, hogy az alkalmazottak választott stratégiáját a helyzeti tényezők és a nyereség mértéke, a társas viszonyulás és a másik fél érdekének észlelése befolyásolja. Lehoczky (2007) publikációjában, amely hivatkozás nélküli Sveiby kutatásra épül, 50 kérdésből álló kérdőíves felmérés és vezetőkkel folytatott beszélgetések tapasztalatai alapján négy klasztert képezett:

- szervezeti kultúra: tudásáramlás támogatása, nyílt kultúra szervezeti szinten,
- közvetlen felettes: beosztottak támogatása csoport szinten,
- alkalmazott attitűdje: tudásmegosztás motivációja egyéni szinten,
- munkacsoport támogatása: tudásmegosztás horizontálisan munkatársak között.

Megállapította, hogy az életkorral és iskolai végzettséggel nő az együttműködés mértéke. Továbbá erősebb az együttműködés légköre a kis és közepes méretű vállalatoknál, viszont ettől nagyobb méretű szervezeteknél az együttműködés csökken. A munkavállalók viselkedését munkatapasztalatuk alapján vizsgálva megállapította, hogy az első öt évben szoros, tizenöt év után pedig inkább csökkenő együttműködés jellemző. A magyar nemzeti kultúra adottságai (individualizmus, bizonytalanságkerülés) is meghatározzák a tagok szervezeten belüli önérdek érvényesítő törekvéseit és a változtatásokhoz fűződő viszonyát. A vezetők együttműködést szorgalmazó törekvései (csapatépítő tréning) ellentétesek a munkavállalók egyéni érdekeivel. Sas (2005) kutatásában (idézi Lehoczky, 2007) a bizalom szemszögéből vizsgálta az együttműködést. Sveiby kutatásával összevetve három ponton, a munkatársak között, vezető felé és a szervezet felé irányuló esetekben azonosságot mutatott. Továbbá megállapította, hogy 40 éves kor felett a bizalom ismét nő, és a felettes támogatása pedig csökken.

A versengés filozófiai megközelítés alapján inkább tanult, a szociobiológia alapján örökölt, természetes jelenség. Negatív hatása a csoporton/szervezeten belüli feszültség, ellenségeskedés, információ és tudásmegosztás hiánya.

Az együttműködés fontosságát nem vitatva mégis azt gondolom, hogy a szervezeti változtatásokhoz a munkavállalók közötti verseny pozitívan járul hozzá, hozadéka nem elhanyagolható: elősegíti az innovációt, kreativitást, tudásszerzésre és újabb átalakításokra ösztönöz.

2.6.3 Motiváció és ösztönzés a változtatások kapcsán

Motivációkutatással számos menedzsment szakirodalom foglalkozik, és a szervezetfejlesztő és tanácsadó cégek szakemberei is gyakran vizsgálják a munkavállalók motivációját. A kutatások leggyakrabban a két leghíresebb motiváció kutató Maslow és Herzberg elméleteire alapoznak. Maslow több évtizeddel ezelőtt a szükségleteket öt hierarchia szintre bontva ábrázolta, amely a létfenntartáshoz nélkülözhetetlen alapszükségleteket, a biztonsági szükségleteket, szociális szükségleteket, elismerés iránti szükségleteket és az

önmegvalósítás szükségletét tartalmazza. A 11. táblázat a továbbiakkal kiegészítve hasonlítja össze a motivációs elméleteket.

11. táblázat: A motiváció tartalomelméleteinek összevetése

	Maslow szükséglet hierarchia		Herzberg két-tényező elmélete	Alderfer	McClelland	Hunt
magasabb rendű szükséglet (C)	önmegvalósítás	motivátorok (belső) (F)	a munka tartalma, felelősség előmenetel, fejlődés	fejlődés	teljesítmény szükséglet	önmegvalósítás
	elismerés		teljesítmény, elismerés			hatalom
alacsonyabb rendű szükséglet (B)	szeretet (valahová tartozás, társas kapcsolat)	higiéniás tényezők (külső) (E)	személyközi kapcsolatok minősége munkatársakkal, beosztottakkal és főnökkel	kapcsolat	hatalmi szükséglet	elismertség
			munka biztonsága			kapcsolat
	biztonság	D	munkafeltételek, fizetés	létezés	kapcsolat szükséglet	struktúráltság
	fiziológia		komfort			

Forrás: Bakacsi (2015, p. 88)

A 11. táblázat első oszlopában a szükségletek bontása látható, ahol az A és B pontok közötti tartományban az alacsonyabb rendű, a B és C pontok között pedig magasabb rendű szükségletek állnak szerzőnként összeállítva. Az új szükségletek akkor lépnek fel, ha az alacsonyabb szinten lévő szükségleteket már kielégítették. Motiváló erővel mindig a magasabb szinten lévő szükséglet bír, a kielégített szükséglet már nem motivál. Átvezetve ezt a gondolatot a szervezeti tevékenységre könnyen belátható, hogy az alapszükségleteiért versengő individuum kevésbé hatékony módon tud azonosulni a szervezet céljaival. A motiváció ilyen, alacsonyrendű szükségletekkel táplálása kevésbé jellemző a modern szervezetekre.

Herzberg motiváció tartalomelméleti modellje két tényezőt emel ki, a munkahelyi elégedettség okozóit (higiénés tényezőket), mint a vállalati politika, vezetés, kapcsolat a felettesekkel, fizetés, kapcsolat a munkatársakkal, munkafeltételek és az elégedettséghez vezető tényezőket (motivátorok), melyeket a teljesítmény, elismertség, maga a munka, felelősség, előrejutás, növekedés csoportokba sorol. A táblázat harmadik oszlopától jobbra – szerzőnként – a motivátorok csoportosítása került a táblázatba, ahol a D és E pontok közötti tartományban külső, az E és F pontok között pedig a belső motivátorok láthatók.

McClelland (1985) elmélete szerint a motivációk tanultak, a társadalmi fejlődés különböző szakaszaiban eltérőek. A kapcsolat-, teljesítmény-, hatalomelmélet

három szükségletet különböztet meg, amelyekkel a motivációk szervezeti környezetben magyarázhatók, ezek pedig a kapcsolati motiváció (együttműködés, társas kapcsolatok kialakítása), a teljesítmény motiváció (kitűzött célok elérése), és a hatalmi motiváció (vagy mások kontrolálására).

Karolinyné-Poór (2010, p. 70) megfogalmazása alapján a munkavállaló motiválása nem más, mint *befolyásolni, irányítani az egyén viselkedését*, a különböző üzleti, illetve más célok megvalósítására. Polónyi (2015, p. 10) ezzel kapcsolatban már az egyéni motivációt hangsúlyozza, hogy a változtatások menedzselése során *tisztában kell lenni azzal, hogy az embereket mi mozgatja*, melyek a motivációik. Más szerzők (Bakacsi, 2015; Berde-Móré, 2014; Dobák, 2006; Papp, Szabó 2008) is megjegyzik, hogy az alapszükségleteken túl a munkahelyeken is létezik egy árnyaltabb motivációs struktúra, ahol fontos tényező a tanulás, tudásszerzés és motiváció. Szervezetfejlesztési szempontból fontos feladat feltérképezni és támogatni a szervezeti tagok egyéni motivációs faktorait. Ellenben, Hunt (1965) a munkahelyi motivációt az egyéni célok irányából és nem az egyéni szükségletek felől közelíti meg. A *cél-motiváció elmélet* szerint az egyén magatartását a célok irányítják, amelyek munkatapasztalattól és életszakasztól, életkortól függően változnak. Rappaport (1981) alapján az empowerment az egyének önmegvalósításának részévé teszi a szervezet céljait azáltal, hogy teret enged az egyéni döntéseknek a vezetőség által kijelölt mozgástartományon belül. Az önmegvalósítás kiemelkedő egyéni teljesítményre ösztönöz. Az önmegvalósító egyének belső motivációja az átlagos egyénhez viszonyítva magasabb. Azonban az önmegvalósító egyének magas aránya, többsége a projektcsapatban nem mindig vezet eredményre, illetve nem minden személyiségtípus tud mit kezdeni a „szabadsággal”. Csapatjáték szempontjából a túl önálló, nehezen irányítható egyének túlsúlya negatívan befolyásolja a projektkultúrát. Bakacsi (2015, p. 12) meggyőződése, hogy legjobb termékötlet, stratégia és terv sem valósítható meg jól együttműködő, lelkes emberek munkája nélkül.

Mathe, Pavie és O' Keefee (idézi: Poór, 2013) francia kutatók 2011-ben megalkották a 9M motivációs modellt (12. táblázat).

12. táblázat: A 9M motivációs modell

Munkahelyi környezet	Munka és szerződéses feltételek	Munka és magánélet egyensúlya
Minőségi munka és fejlődés	Megbecsülés és ösztönzés	Mérhető célok és visszajelzés
Misszió és jövőkép	Megosztott értékek és kultúra	Munkahelyi kapcsolatok

Forrás: Mathe et al. (2011) idézi Poór (2013)

Egy magyar kutatócsoport a 9M modellt alapul véve a magyar munkahelyi sajátosságokat vizsgálta. Farkas és szerzőtársai (2013, p. 16) a magyarországi munkavállalók motivációjának vizsgálata során megállapították, hogy a munkavállalók a következő öt tényezőt tartják a legfontosabb ösztönzőnek:

- a megfelelő munkahelyi légkört és bánásmódot,
- a munkahely megtartásának biztonságát és jövőjét,
- a versenyképes fizetést és anyagi juttatásokat,
- a méltányos és igazságos díjazást,
- és a megfelelő munkatársi kapcsolatokat.

Az öt tényezőből három kategóriacsoport került ki: a munkahelyi légkör és munkaeszközök, stabilitás és fejlődés valamint a juttatások. A kutatás során igazolást nyert, hogy a korábbiakhoz viszonyítva a munkahelyi légkör és a munkaeszközök a munkavállalók számára fontos motivációs tényezőnek bizonyultak.

A korábbi kutatások eredményei alapján a legfontosabb motivációs tényezők a versenyképes fizetés, a cafeteria és az előrelépési lehetőségek voltak. Farkas és szerzőtársai (2013, p. 12) a vezetés, vezetők kategóriacsoportban a hazai motivációs viszonyokban átrendeződést tapasztaltak, amely szerint a munkavállalók esetén inkább előtérbe kerültek olyan tényezők, amelyek a *biztonsággal, stabilitással és a jó munkahelyi légkörrel és a megfelelő kapcsolatokkal* függenek össze. Ez a kutatás is megerősíti, hogy a nem egyszerű feladat a változtatások menedzselése, mivel már a folyamat kezdetekor leginkább a biztonság és a stabilitás sérül. A kiszámíthatóság érzése, a stabilitás megteremtésének és biztosításának a vágya azonban ütközik Kotter felfogásával, amely a változtatások menedzselésénél a munkavállalók tettvágyát állítja a középpontba (Kotter, 2008). Az egyén megfelelő összpontosítással és

motivációval eljuthat arra a pontra, hogy képes lesz a flow élmény átélésére, a nagyobb teljesítmény elérésére (Csíkszentmihályi, 2018). A témában számos különböző megközelítésű más-más célcsoportra fókuszáló motivációs viszonyokat feltáró kutatás látott napvilágot. Az irodalomkutatás és munkahelyi tapasztalataim is igazolják, hogy a motiválatlan munkavállalókkal a szervezetek nem képesek kimagasló teljesítményt elérni, versenyképesek maradni.

2.6.4 A kommunikáció és a változtatások

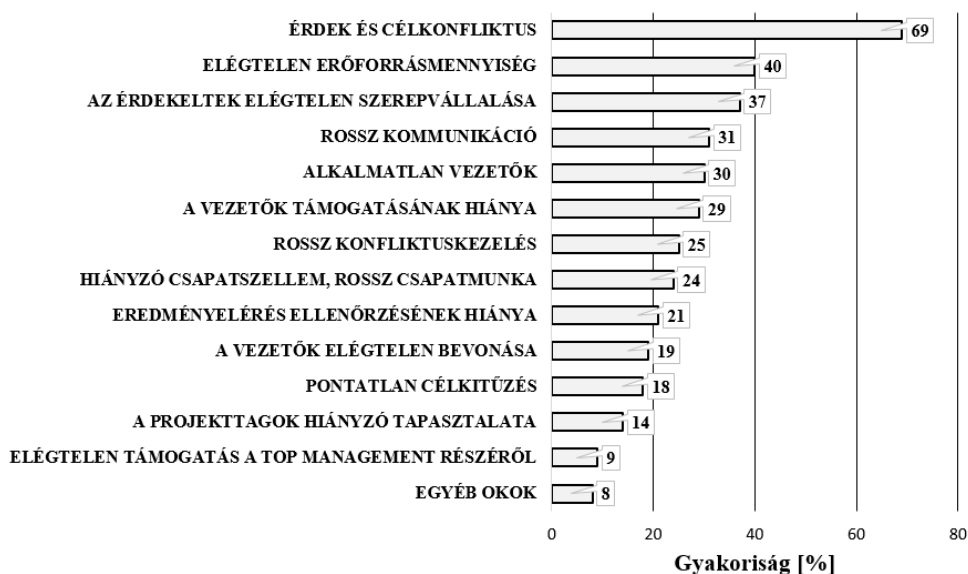
A változtatások kapcsán fellépő bizonytalanság kommunikációval csökkenthető. Változtatások bevezetése előtt a vezetők jól megtervezett kommunikációs stratégiával jelentősen csökkenthetik a munkavállalók kezdeti ellenállását. Számos szerző úgy gondolja, hogy a változtatásoknál nincs elegendő kommunikáció, rendszeresen ismételni kell a jövőképet, a célokat és mindig ki kell térni az eddig elért eredményekre is. Lewin (1972) modellje a változtatás bevezetésének három lépése mellett a *kommunikációra* helyezi a legnagyobb hangsúlyt. A kommunikáció a változtatáshoz, projekthez hasonlóan tervezhető és eredménye mérhető.

Ha az adatokat szervezzük, rendezzük, csoportosítjuk és osztályozzuk, akkor azok információvá válnak. Az adat értelmes jelentést már személyhez kötöten kap (Davenport, Prusak, 2001). Ellenben, hogy mi az információ és mi nem, az mindig a szubjektum viszonyában dől el (Noszkay, 1999). Az alkalmazottak sokkal könnyebben azonosulnak a változással, ha nem csak a kész tények elé állítják őket (Farkas, 2013). Wiggins (2008) a változtatás okainak és miértjeinek hangsúlyozását tartja fontosnak. Malik (2010) pedig a *világos kommunikáció* szerepét kiemelve rámutat arra, hogy már egyszerű trükkök is segítik az érthetőséget: az idegen szavak mellőzése a közérthetőség javítására. Bába és Berde (2010) aktuális kutatási eredményei alapján a hazai vezetők több időt töltenek kommunikációval és információszerzéssel, mint tervezéssel és döntéssel. A szervezet méretének növekedésével nő az ezekre fordított idő is. 2014-ben közepes- és nagyvállalatok körében végzett primer autóipari kutatásaimnál (Szendi, 2014) azt tapasztaltam, hogy az alkalmazottak részéről felmerülő bizonytalanság a *részeredmények hangsúlyozásával* is csökkenthető. A meg nem értett üzenet okot adhat a félreértésre, így a megfogalmazott elvárás és az arra adott válasz különbsége többletmunkát eredményez. Rosszabb esetben veszteség irányába tereli az egész csoport munkáját.

Kotter (2008) megközelítése szerint a tettere kész csapatokat *belső készítés* hajtja, hogy kitartóan kommunikáljanak és a megfelelő személyeket

meggyőzzék a jövőkép és a stratégiák helyességéről. Ennek ellentmondanak a korábbi motivációs kutatások eredményei, amelyek szerint a hazai munkavállalók számára nem volt lényeges a rendszeres dolgozói tájékoztatás, azonban a 2013-ban végzett újabb reprezentatív felmérés résztvevői, a Likert-skálán mérve már 3.55 fontosságúnak tartják a tájékoztatást (Farkas et al., 2013). Molnár (2015) korábbi hazai kutatása során 50 cég részvételével végzett felmérésében a problémák forrását abban látja, hogy a magyarországi vállalkozások esetén hiányzik egy konkrét kommunikációs és akcióterv a megfelelő cél elérése érdekében. A járműipari szegmensre vonatkozó felmérésem (Szendi, 2014) azt eredményezte, hogy az autógyártók főképp a belső kommunikációra összpontosítanak. A rendszerek és alapelvek közös része az információátadás és a gazdaságosság javítása, illetve az átadott információ mennyiségének optimalizálása és elérhetőségének egyszerűsítése. A kutatás megerősítette, hogy a kezdeti ellenállás csökkentésére hatékony módszerek: az alkalmazottak bevonása és a rendszeres időközönkénti tájékoztatás. Az információ hitelessége, és a változtatások helyes tényszerű kommunikálása elősegíti és megkönnyíti a változtatások sikeres végrehajtását.

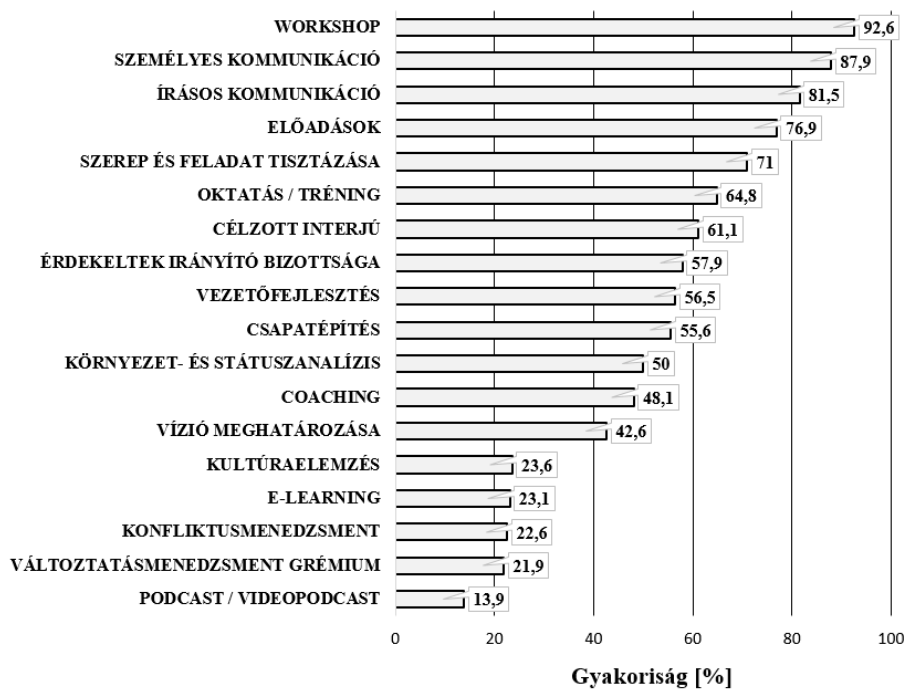
A kommunikáció jelentőségét a Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2015-ben készített felmérése is alátámasztja (13. ábra).



13. ábra: Változtatómenedzsment projektek sikertelenségének okai
 Forrás: Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2009)

A nem megfelelő kommunikációt a megkérdezettek 31%-a problémaként ítélte meg. Ez a faktor a negyedik helyen szerepel a változtatási projektek sikertelenségének okai között.

Capgemini (2012) felmérése alapján látható, hogy a három leggyakrabban alkalmazott információ továbbítására használt eszköz a workshop (92,6%), a személyes kommunikáció (87,9%), és az írásos kommunikáció (81,5%). Változtatások kapcsán még mindig megoldandó dilemmát jelent a rendelkezésre álló idő optimális elosztása, a feladatok menedzselése vagy a személyes előadáson alapuló kommunikációs módszerek alkalmazása között (14. ábra).



14. ábra: Kommunikációs módszerek alkalmazása

Forrás: Capgemini (2012)

A nagyobb és a közepes volumenű változtatások esetében már a feladat kidolgozásának kezdetétől rendszeres és informális kommunikációval az alkalmazottak bizonytalansága csökkenthető, és motivációjuk növelhető. A kommunikáció legfontosabb célja, hogy minden munkavállalóhoz eljussanak a vállalati stratégia megvalósulása érdekében meghatározott legfontosabb célok, amelyeket a szervezetnek el kell érni. A szerzők és szervezetfejlesztők a változtatások célravezetőbb kommunikálására folyamatosan keresik a választ. Az alkalmazottak informálására különböző módszerek állnak rendelkezésre, amelyek hatásos kombinációja szervezetről szervezetre eltérhet. Alapvető

véleményem az, hogy az eredményes kommunikáció célja, hogy a változtatási folyamat során az emberek a megfelelő információk birtokában ne feledkezzenek meg a kívánt állapotról és ne térjenek vissza a változtatás előtti helyzethez.

2.7 A változtatásokhoz szükséges tudás

A munkavállalók ellenállásának másik lehetséges oka a (korábban ismertetett) „*nem akarás*” mellett a „*nem tudás*”. Ez arra vezethető vissza, hogy az alkalmazottak körében valamilyen okból nem áll rendelkezésre a változtatásokhoz szükséges tudás.

A gyorsan változó környezetben a tudás nélkül elképzelhetetlen a megfelelő alkalmazkodás (Nonaka, 1991). Az alkalmazkodás szükségességének elfogadása mellett egyet lehet érteni Fullan (2008) megállapításával, amely alapján a változtatás pozitívabb hozadékainak számító *fejlődés és haladás* eléréséhez a tanuláson keresztül vezet az út. A nem tervezett változtatások esetén kevesebb idő jut a képzésre és tanulásra, itt a meglévő egyéni képességek előnyt jelentenek.

Egyéni szinten a változtatás képességének fejlesztéséhez:

- a személyes jövőkép építésére,
- vizsgáladásra, folyamatos tájékozódásra,
- személyes kontrollra és együttműködésre van szükség (Fullan, 2008).

Szervezeti szinten a változtatás képességének fejlesztéséhez:

- a közös jövőkép kialakítására,
- a szervezeti önvizsgálat rendszereire, normáira és módszereire,
- a szervezetfejlesztés és az ahhoz szükséges módszerekre,
- valamint együttműködő munkahelyi kultúra van szükség (Fullan, 2008).

A szerző szerint a változtatás folyamatában egyszerre kell az egyén és a szervezet fejlesztésén tevékenykedni. A szerző a személyes jövőkép mellett a közös jövőkép jelentőségét is hangsúlyozza. Állandó kutatásnak gondolja a személyes célok kialakítását, megvalósítását. A tudásmenedzsment célja a fejlődés elősegítése (Davenport-Prusak, 2001, p. 121). A szerzők mindamelletl utalnak a nehézségekre is, miszerint „*a tudástőke nehezen megfogható kincs*”. A vezetőknek el kell érni azt, hogy az alkalmazottak birtokában legyenek az átalakításokhoz szükséges tudásnak, ne feledkezzenek meg a kívánt állapotról, és ne térjenek vissza a kevésbé hatékony szokásokhoz. Ehhez leginkább

segítségül szolgál a vízió és a stratégiai célok ismertetése és transzparensse tétele.

Kotter (1999) szerint minden egyes technológiai változtatás újabb ismereteket követel meg az alkalmazottaktól. Napjainkban a versenyelőny növelésére kiváló példával szolgálnak a járműipari termékfejlesztési projektek, amelyekben a szervezeti tagok tudásának és képességének kiemelt szerep jut (Szendi, 2016). Az átalakítások kapcsán fontosnak tartom még hangsúlyozni a helyes vezetői döntésekhez szükséges tudás fontosságát. Kotter (1999, p. 40) szerint „minél többet meg kell tanulni arról, hogyan kell sikeres változást előidézni, és ezt a tudást minél több emberrel kell megosztani”.

Polányi (1966) két nagy csoportra bontotta a tudást: az implicit vagy tacit (rejtett, hallgatóságos) és explicit tudásra. Meghatározása szerint explicit tudás az a tudás, amit szavakkal ki tudunk fejezni, míg tacit tudás esetében többet tudunk, mint amit el tudunk mondani.

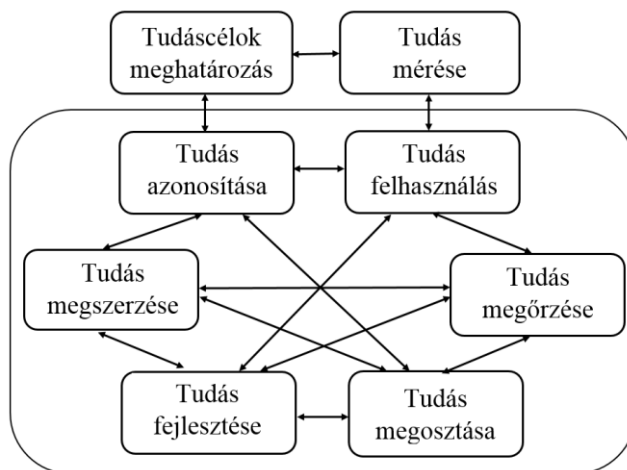
Tudásmenedzsment témakörben folytatott kutatásaim és munkatapasztalataim alapján továbbra is az a véleményem, hogy napjainkban is a szervezetek számára a legnagyobb kihívást a szavakkal nem teljesen kifejezhető, láthatatlan tudás továbbadása, megosztása jelenti. Hosszú távon mindenképpen jelentkezik a gyakorlásból származó előny. Példaként hoznám azt a változtatást, amikor egy vállalt új geográfiai területre költözik, az idő előrehaladásával egyre több jól képzett alkalmazott jelenik meg azon a területen. Ez részben a munkahelynek, részben a környezetébe települt beszállítóknak és munkaerő vándorlásának, részben pedig az oktatási struktúra alkalmazkodásának eredménye. Ezzel a lépéssel (változtatással) az elért eredményeket megerősíti a vállalat, és számára rövidebb idő alatt teremtenek értéket.

2.7.1 A SECI modell

A tudás létrehozásának különböző módjait összefoglaló koncepció Nonaka-Takeuchi (1995) szerzőpáros SECI modellje (*Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation*), amely jellegéből adódóan tudáspirál néven vált ismertté. A szerzők abból indultak ki, hogy a tudás megjelenési formája az életciklus alatt változik, folyamatlépéseken keresztül jut át egyik végállapotból (*implicit tudás*) a másik állapotba (*explicit tudás*). A modell hátránya, hogy elhanyagolja azokat az életszerű történéseket, mint a tudás erodálódása vagy az átadás-átvétel során fellépő környezettől függő zavarok megjelenése. Továbbá a modell főként az implicit tudás explicitté alakítására fókuszál, és nem veszi figyelembe a rendszerszemléletű megközelítést.

2.7.2 A tudás építőelemei

Az intézményen belüli tudás kezelését és a tudásmenedzsment legfontosabb összefüggéseit 2006-ban Probst, Romhardt és Raub a szakirodalomban *tudás építőköveiként* ismerté vált modellben foglalták össze (15. ábra).



15. ábra: A tudásmenedzsment építőkövei

Forrás: Probst – Romhardt - Raub (2006) alapján saját szerkesztés

A tudás *célokból* kiindulva a belső kör lépésein keresztül végighaladva a külső körben a folyamat eredményességet mutató mérésel bezárólag a következő építőköveket érinti:

- *a tudás azonosítása*: szervezetten belül más osztályokon vagy szervezetten kívül létező tudás feltérképezése,
- *a tudás szerzése*: új alkalmazottak felvétele, szakértők megszerzése a konkurenciától,
- *a tudás fejlesztése*: képzések és oktatások által, egyetemi tanulmányok során, kutatás és fejlesztési együttműködések az egyetemek között, hálózatosodás,
- *a tudás megosztása*: informális és formális módon, beszélgetések, műhelymunkák és informatikai eszközök által, képzések, konferenciák során és mentorrendszer felépítésével,
- *a tudás megőrzése*: informatikai eszközökkel, dolgozók megtartása szerződések, karrierlehetőségek révén,
- *a tudás felhasználása*: innovációk és fejlesztések létrehozása.

Probst (2006) szerint, ha a termelési faktorok szemszögéből nézzük, a tudás felhasználható, megosztható anélkül, hogy elhasználná. Az értekezésben

kiemelt figyelmet fordítok a változtatásokhoz szükséges tacit vagy explicit tudás és az eredményesség vizsgálatára.

2.7.3 A háromfázisú modell

A tapasztalati tudás továbbadását a háromfázisú modell írja le. A középpontjában a szervezetből kilépők tudásának megtartása, a tudás azonosítása, továbbadása és az implicit tudás explicit tudássá alakítása áll. A kihívást az jelenti, hogy a tudás a tudásmenedzsment rendszerben rögzíthető legyen. A tapasztalati tudás könnyebbé teszi a tervezést, a jövő előre jelzését. A tapasztalat az egyik legértékesebb tudás, amit az alkalmazott magával visz, ha elhagyja a vállalatot (Ackermann, Schmid, 2010). A modell célja az érdekeltek (betanító, betanuló, vállalat) számára olyan közös érdek keresése, ami mindhárom részére előnyös megoldást kínál, és ezzel együttműködésre ösztönöz, a továbbiakban ennek gyakorlati biztosítására fókuszál, amíg a betanító át tudja adni tudását.

2.7.4 A szervezeti kultúra és a tudásmenedzsment kapcsolata

Az átalakításokat megelőzően a szervezet változtatási képességének elemzésekor meg kell vizsgálni a szervezeti tagok rendelkezésre álló tudását. A kiindulási állapot meghatározásával a változtatások eredményes megvalósításához szükséges ismerethalmazzal összevetve, az új célállapot elérésnek zavartalan biztosításához szükséges ismeretek megszerzésének és elsajátításának tervezéséhez a követendő irányvonalat az elemzés adja.

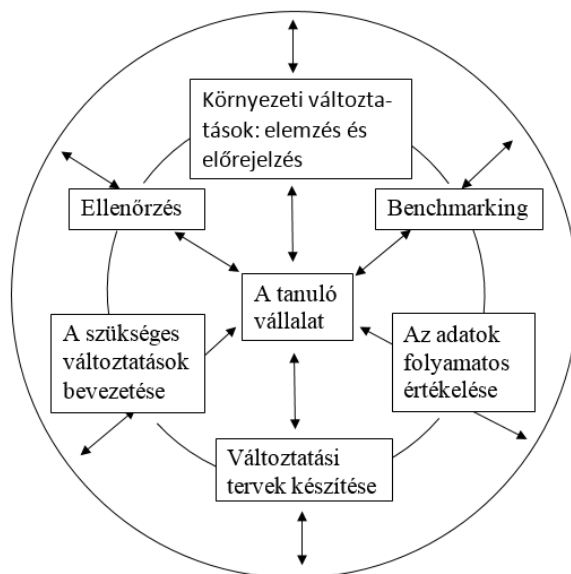
A szervezetek kultúrája határozza meg a tudás értékét. A versenyképes szervezetek támogatják az alkalmazottak tudásának továbbadását és a láthatatlan tudás felszínre hozását. A szervezeti tudásmenedzsment sikerességéhez hozzájárul a tudásmegosztást segítő, bizalomra épülő szervezeti kultúra, és a lapos szervezeti struktúra, amelyek elősegítik a tudás áramlását. Megelőző kutatásaim (Szendi, 2014) során is azt tapasztaltam, hogy a tudásmegosztást ösztönző kultúrájú szervezetekben a fejlesztő ötletek és javaslatok már nem csak felülről-lefelé, hanem a hierarchia alsó szintjén lévő dolgozóktól is kiindulhatnak, a tudás a hazai szervezetek esetén alulról felfelé is áramlik. A tanulás és az elkötelezettség kiépítése különböző kétoldalú viszonyokban történik (Czakó, Reszegi, 2010). A szociális képességek megléte, a kapcsolatteremtési és kapcsolattartási képesség ma már minden munkahelyen szükséges feltétel. Véleményem szerint a tudásátadás eredményességét leginkább a munkavállalók nyitottsága befolyásolja. Lőre-Bencsik 2011-ben

folytatott kutatásai igazolták, hogy a tudástőke intenzív vállalkozásokat a bizalomra, segítőkészségre és az egymásra odafigyelésre épülő szervezeti kultúra jellemezi. A tudásmegosztás ösztönzése a szervezet és szűkebb értelemben a team kultúrájától, az adott terület vezetőjétől függ (Szendi, 2016). A félelmen és a féltékenységen alapuló szervezeti kultúrában a tudásmegosztás nem működhet eredményesen, ezáltal a tudásfelhasználás hatékonysága csökken. A tudásátadási folyamat sikere a bizalmatlanság csökkentése és a munkavállalók részéről felhalmozott tudás átadásának függvénye. A vezetők feladata az alkalmazottak piacképes tudásának fenntartásának biztosítása és a tanulást segítő kapcsolatok támogatása.

A változtatások gyakorlati megvalósításánál a szervezetek folyamatos átalakuláson mennek keresztül. A folyamatos innovációra képes (digitalizált, új technológiákra épülő) vállalatoknál ennek mértéke nagyobb és az átalakítások rövidebb idő alatt zajlanak le. Több kutatás is megállapította, hogy a nagyvállalatok átalakulása lassabb mértékű egy start-up vagy KKV rugalmasságával összevetve. Jól szervezett nagyvállalatok speciális, önálló részlegeket hoznak létre, hogy munkavállalói tudásuk megújítására, a környezeti változásokra fejlesztésekkel, innovációval megfelelően rugalmasan válaszolni tudjanak. Így többfokozatú fejlődést integrálhatnak a vállalat működésébe. Tanulószerkezet személyek és csapatok együttműködésén alapuló rendszerként valósítja meg a tanulást. A tanulószerkezetekre is azért van szükség, mert „a komplex rendszerek átalakulása nem lineáris, hanem meglepetésekkel teli” (Fullan, 2008, p. 24). „A tanulóvállalat az inkrementális, lépésenkénti, folyamatos és állandó változás példája” Csath (2001, p. 135). Senge (2006) nézete szerint a tanulószerkezet a legnagyobb fokozata a csoportos tanulásnak. A modell három alappillére:

- a csapatok létrehozása (team),
- az alkalmazottak mozgásterének tágítása, felhatalmazása (empowerment),
- az információszabadság (open information).

Csath (2001, p. 138) szerint „a cég tanulási képességei és változtatási képességei is szoros kapcsolatban vannak egymással, hiszen aki tanul, az eleve változik, tehát könnyebben is vállalkozik változtatásra” (16. ábra).



16. ábra: A tanulási ciklus

Forrás: Csath (2001, p. 138)

Tapasztalhatjuk, hogy napjainkban a tanulószervezetek tudatosan végrehajtott stratégiájának, a szervezeti- és a tagok egyéni tudásának sikeres menedzselése eredményeképpen számos kreatív ötlet, innováció születik. „A stratégia lényege, hogy a szervezetet képessé kell tenni a tudás megszerzésére, létrehozására, felhalmozására és kiaknázására. Az egyéni ismeretszerzés támogatásával, ösztönzésével és kiterjesztésével javul ez a tanulás” (Papp, Szabó, 2008, p. 89). A tanulószervezet megközelítése szerint bárki elindíthatja a változást a közös jövőkép elérése érdekében. Mintzberg (2005, p. 243) erre alapozva írta le a vállalati stratégia tanuláson alapuló megközelítését. A stratégia nem azt írja le, hogy szervezetnek mit kellene tenni, hanem a bonyolult és dinamikusan változó környezetre adott válaszokat. A kulcs a motiváció forrásának különbözősége. Csath (2001, p. 137) úgy gondolja, hogy a tanulóvállalatnak el kell érnie, hogy a cégen belüli tanulás sebessége nagyobb legyen, mint a környezeti változások sebessége.

Ha belső erőforrás nem áll rendelkezésre, akkor külső forrásból pótolják szervezetek a szükséges tudást. Autóipari kutatásaink alapján megállapítást nyert, hogy a hiányzó tudás pótlására szerződötetett külső cégek, beszállítók megbízása a szervezetek szempontjából rövidtávon gazdaságosabb, mert a munkaerő azonnal rendelkezésre áll, és rendelkezik a munkája elvégzéséhez

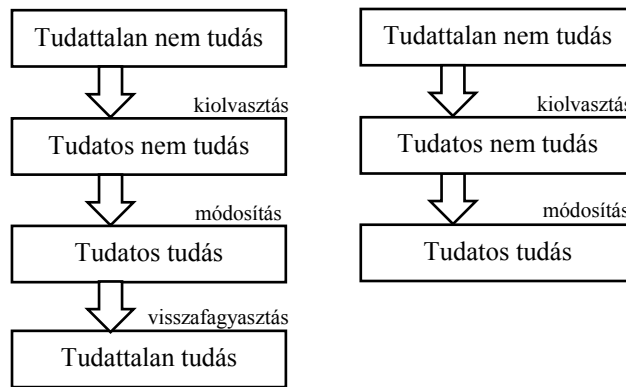
szükséges tudással, nem igényel hosszabb képzési- és betanítási folyamatot. Ellenben az „egy projekt erejéig” foglalkoztatott specialisták és tanácsadók a feladatuk elvégzésére fókuszálnak, de nem érdekük a tudás megosztása, mert céljuk a jelenlegi pozíciójuk megőrzése, és ezzel a későbbi foglalkoztatásuk biztosítása (Szendí, Székely, 2015).

2.7.5 Tudás és innováció

A versenyképesség nagymértékben függ az innovációtól (Chikán, 2008). Ahhoz, hogy a szervezetek a környezeti hatásokat és a változásokat olyan módon tudják kezelni, hogy abból profitálni tudjanak, mindenképpen fejlődniük kell. Nem a meglévő ismereteket kell átrendezni, hanem új ötleteket és megoldásokat kell találni (Mintzberg, 1998). A változtatásnak a víziótól, stratégiai és koncepcionális szintről el kell jutni a konkrét lépésekig, azaz az intézkedéseknek informális állapotból formálissá kell válniuk. A vállalatok ma már nem remélhetik, hogy azok a termékek és eljárások, amelyek a múltban sikeresé tették őket, a továbbiakban is nyereséget hoznak. A vállalati versenyképesség szempontjából az újdonságteremtő tudásnak kiemelt jelentősége van. Szendí (2016) és Székely (2013, p. 8) szerint „a globalizáció korszakában gyorsan elterjedhetnek a jó megoldások, és a változásokkal célszerű lépést tartani”. Az időben megvalósított innováció a mai technológiaközpontú világban jelentős versenyelőnyhöz juttathatja a vállalatokat. Schumpeter (1939) meggyőződése alapján a bázis innovációs felfedezések okozzák a gazdasági fellendülést.

Drucker (1955) a *The Practice of Management* könyvének a *The Spirit of an Organization* fejezetében arról ír, hogy a szervezet szellemének szabad mozgásteret kell adnia az egyének kiválóságának. A támogató kultúrájú szervezetek vezetői tudatosan egyéni teljesítményük növelésére motiválják az alkalmazottaikat, amellyel a szervezet teljes versenyképességének növeléséhez járulnak hozzá. A példaként említeném, hogy az autóiipari projekteknél a tudásmenedzsment önmagában azonban nem a végcél, mert a vállalatok törekvése a profitmaximalizálás a termékek és szolgáltatások eladásán keresztül (Szendí, 2016).

A változtatási folyamat mindig tanulási folyamattal jár együtt. Senge (1996) tanulási modelljében az *adaptív* (már meglévő ismeretekre építő) és *generatív* (az új dolgok létrehozását támogató) tanulást említi, azaz a munkavállalók vezetői támogatás hatására generatív tanulást folytathatnak kreativitásuk, innovatív ötleteik felszínén tartásával (17. ábra).



17. ábra: Lewin és Senge tanulási modelljei

Forrás: Bakacsi (2007) és Senge (1996) alapján

Chesbrough (2003) nyílt innovációs modellje nyomán a tudás bárholnan érkezhethet egy következő innováció kidolgozásához. A vállalkozás innovációs folyamatainak előrehaladása szempontjából fontos, hogy az innovációs ötlet mikor jelenik meg, és mennyire tervezett formában kerül megvalósításra, továbbá lényeges még az ötletgondozás, menedzselés felkarolása (Székely, 2013). A lassú, finomító jellegű optimalizáló fejlesztés mellett a teljesen új irányvonalat követő ötletek közötti egyensúly a szervezet méretétől, folyamatainak működési sebességétől erősen függ.

Szakály-Keresztes (2013) által Magyarországon megismételt amerikai kutatás kimutatta, hogy a munkavállalók nagyobb része innovatív gondolkodásúnak tartja magát, de közben nem innovatív módon áll a problémamegoldáshoz. Megoldást a fejlesztési tőkeallokáció és az oktatás gyakorlatiasabb, bevonáson alapuló jellege jelenthetne. A külső hatásokra a munkavállalók akkor képesek rugalmasan válaszolni, ha az átalakításokhoz szükséges tudással rendelkeznek, amelyet előzőleg tanulás segítségével megszereztek. A korábban már említett kutatások (Csíkszentmihályi, 2018) alapján flow-élmény is akkor jöhet létre, ha az ember tevékenységében a kihívás, a feladat és képesség és a végrehajtáshoz szükséges tudás egyensúlyban van. Ha ezt az egyensúlyt nem sikerül megtalálni, akkor maga a személyiség válik beteggé, azaz antiflow keletkezik.

A tanulás tapasztalatokon alapuló tartós magatartásváltozás, amely az egyénnél szemléletmódbeli változást idéz elő (Atkinson, Hilgard, 2005). A tanuláselméletek a lewini elmélethez nyúlnak vissza, a komplex tanulást három lépcsőben írják le:

- jelenlegi tudattalan tudásunk, viselkedésünk kiolvasztása (tudattalan tudásunk tudatossá tétele),

- behelyettesítése új viselkedéssel, vagy a régi módosítása,
- ennek az új viselkedésformának a visszafagyasztása (tudatos tudás tudattalan tudássá váljon) (Bakacsi, 2007).

Példaként hoznám az autóipart, ami napjainkban a kutatás és fejlesztésbe az egyik legtöbbet investáló iparág (Szendi, 2016). Az utóbbi évek piaci statisztikáit és gazdasági kutatásait vizsgálva látható, hogy a termék-életciklus lerövidült, az új gépjárműmodellek fejlesztése már nem hét, hanem már csak három-négy évet vesz igénybe (Szendi, 2013). A termék életciklusának csökkenése a termékfejlesztési szakasz változását vonja maga után, ezért a tudás megszerzése és hatékony felhasználása különösen fontos.

A tudás hatékony felhasználásával a termékfejlesztési idő és a termékfejlesztés költségei csökkenthetők, a versenyelőny növelhető (Szendi, 2016, p. 284). Probst és szerzőtársai modellje (15. ábra) örök érvényű, de a termékfejlesztési projektekben a két faktor (megosztás, felhasználás) erősödése várható, ellenben a féltékenység, a bizalomhiány gátolják a tudásmegosztást. A megelőző kutatások abból indulnak ki, hogy minden munkavállalóban rejtőzik innovációs képesség (kreativitás) ha nem is azonos mértékben. Véleményem szerint más terület változtatási projektjeihez képest a termékfejlesztési projektekben a tudás felhasználása már a kezdetektől erősebben jelen van. A folyamatban fokozatosan történik a tudás megosztása és beépítése az új termékebe.

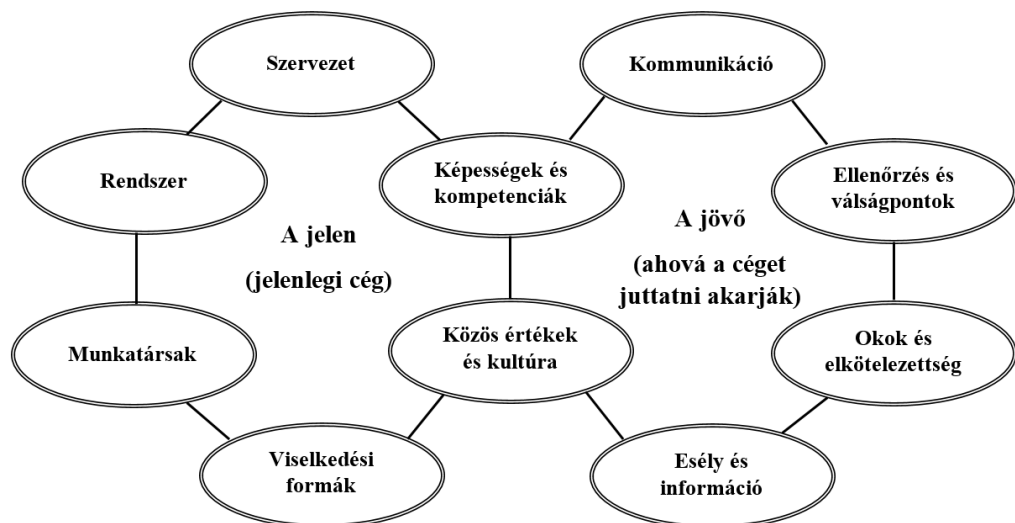
2.7.6 Tanulás és a változtatások

Ahhoz, hogy egy szervezet a versenytársaival szemben versenyelőnyre tegyen szert, elengedhetetlen új tudás szerzése, és az alkalmazottak meglévő tudásának bővítése és fejlesztése. A stratégiai tanulás első lépése a vállalati jövőkép tisztázása. Minden dolgozónak meg kell értenie, hogy az egyes részelemek hogyan kapcsolódnak egymáshoz, és hogy az ő munkájuk milyen hatást gyakorol a szervezet egészére. Szendi és Székely (2015) szerint az innováció generálta technológiai változások az alkalmazottaktól ismereteik folyamatos megújítását és szakmai továbbfejlődést kívánnak. Példaként említeném, hogy megfigyelhető volt, hogy a járműiparban az innovatívabb gépjárműmodellek műszaki fejlesztése jól képzett, naprakész szaktudással rendelkező alkalmazottakkal hatékonyabban és költségtudatosabban valósítható meg. Innováció létrehozása elméleti és gyakorlati tudás megfelelő időben történő rendelkezésre állása nélkül lehetetlen, mindehhez a szervezeti tagok kompetenciáinak, képességeinek folyamatos fejlesztése szükséges. A változtatások tervezéséhez, végrehajtásához és fenntartásához a hiányzó tudást,

képességek hiányát képzés vagy tanácsadás formájában lehet pótolni. A képesség (képzés) kiemelt jelentőségét a 7C modellben Waterman (1986) publikálta, azzal a szándékkal, hogy teljes mértékben lefedje a szervezeti sikerességet meghatározó tényezőket. Ezért a 7C modellbe kerültek olyan fontos képzéssel változtatható kiegészítések, mint az információ-, kommunikáció politika, illetve a vállalati kultúrára gyakorolt hatás. A képzés köré hat különböző faktor épül, a kommunikáció (*communication*), az esély, a lehetőség (*chance and information*), az okok (*causes, commitment*), a kritikus pontok (*critical points*), az ellenőrzés (*control*), a kultúra és az értékrend (*culture*). Waterman (1986) meggyőződése szerint a szervezet nem lehet versenyképes képzés nélkül. A modell bázisadataival kapcsolatban 2001-ben aggályok merültek fel, de komplett nézőpontja, alapvető megállapításai miatt sem veszített jelentőségéből.

2.7.7 Megújulási gyűrű modell

Létezik egy újabb megközelítés, amely a korábban említett 7S-t és a 7C-t összekapcsolva jön létre. A megújulási gyűrű modell *összesíti a stratégiát és a változtatást*, valamint ez a modell is rámutat arra, hogy a sikeres változtatáshoz a szervezet *valamennyi elemét összhangban kell változtatni, fejleszteni* (18. ábra).



18. ábra: Waterman-féle megújulási gyűrű
Forrás: Csath (2001, p. 72)

E modell központi kérdésként kezeli a kreatív, állandó tudásbővítésre építő stratégiát, mint hardvert, vagyis megfogható dolgot, és a szervezeti kultúrát, mint szoftvert, vagyis közvetlenül nem mérhető felszín alatti elemet (Csath, 2001, p. 72).

Az elmúlt évek során kiemelt figyelmet kapott a szakképzési rendszer fejlesztése, amely által a vállalatok képesek lesznek hosszú távon biztosítani a felmerülő szakember igényüket. A szakmai fejlesztés színvonalának növelésével, új szakmák kidolgozásával és bevezetésével képesek lesznek megfelelni az új kihívásoknak. Korábban már Csíkszentmihályi (2018) elméletét bemutatva, utaltam rá, hogy ha a kihívás megfelel az egyén képességi szintjének, akkor következik be a flow élmény. A gyakorlatorientált képzések új kompetenciák elsajátítását teszik lehetővé. A szervezetek és az egyetemek, szakiskolák együttműködése hosszú távon azokat a tudáselemeket kínálja az ifjú munkavállalóknak, amelyekre a napi működtetéséhez szükség van. Ilyen módon már a munkavállalók alapképzettségének a szintje az adott szervezetre szabott, de ez azonban még nem oldja meg a szervezetben őrzött tudás problémáját.

A tudás azokon a tapasztalásokon keresztül fejlődik, melyeket tanulmányaink, mentoraink által és informális tudással szerzünk be. Ezen felül minden olyan tacit tudást igénylő feladatot a duális képzés ideje alatt a cég területén, annak eszközeivel gyakoroltatnak be a tanműhelyekben. Cégek kihelyeznek eszközöket, támogatják robotcellák, automatizált mechanikus megmunkáló gépek oktatási célú beszerzését. Senge (2006) szerint a problémamegoldásban a tudás meghatározó tényező. A tapasztalat (*experience*) fontos szerepet játszik a problémamegoldásban, mert a tapasztalt ember (*expert*) gyorsabban és hatékonyabban képes megoldani ugyanazokat a feladatokat, számottevően hozzájárulva a szervezet nyereségességéhez. Összességében nem elvárás a munkahely betöltéséhez a magasabb kvalifikáció, paradox módon azonban hasonló tapasztalattal rendelkező jelentkezőknél, mégis az igazolt képzettséget, szakképesítést felmutatni tudó alkalmazottat részesítik előnyben.

2.8 A változtatások eredményessége

A szervezeti átalakítások eredményességét különböző aspektusokból is meg lehet közelíteni. Kizárólag a pénzügyi adatok követése a változtatások során önmagában nem tükrözi kellő előrejelzési pontossággal a leendő megtermelt haszon szintjét, mert önmagában a rendszeres mérés még nem hoz eredményt. Közepes és hosszú távú szervezeti vagy termékváltoztatások esetében az egyik legfontosabb mutató a megtérülésre vonatkozik. A jól megválasztott mérési

paraméterek esetén jó közelítéssel lefedhető a mérés pillanatáig a múltbeli és a jövőbeli állapot, azonban pénzben nem vagy nehezen kifejezhető hasznosság nem jelenik meg. A legnagyobb bizonytalansági tényező: az ember. Ugyan a diszkontálás ad erre vonatkozó becslést és tartalmazza az érzelmi, pszichológiai hatások eredőjét, mint egy konstans értéket, viszont nehéz a mozgató mechanizmusokat azonosítani (diszkontráta az összes pszichológiai, érzelmi tényezőt egyben kezeli). Nehézség a változtatást pontosan leíró, jól számszerűsíthető mutatók kiválasztása a változtatás hatásának kimutatására. Kisebbségi változtatásoknál a mutatórendszer kiépítése kevés többlethasználattal jár vagy az egyéb tevékenységek pénzügyi hatásától - a konkrét egyszerűsítésen, folyamatjavításon kívül - nem elválasztható.

Az értekezésemben nem a pénzügyi eredmények alapján fogom megítélni, hogy mennyire érték el a tervezett átalakítások a kitűzött célokat, hanem arra keresem a választ, hogy a munkavállalók saját szemszögéből vizsgálva eredményesnek vélik-e az átalakításokat. A pénzügyi adatokról a munkavállalók nem mindig tudnak pontos információval szolgálni, hanem azt tudják megítélni, hogy saját döntési szintjüknek megfelelően eredményesnek találják-e a változtatásokat. Egy marketingvezető szemszögéből (sikeres külföldi terjeszkedés) egy mérnök irodában dolgozó konstruktőr számára (legújabb tervezőprogramok használata, folyamatok optimalizálása) vagy akár a fizikai munkát végzők esetében (szerelési sorrend megváltoztatása, dolgozó-központúvá alakított munkakörnyezet) is egyaránt eredményes változtatásnak tekinthető.

Véleményem szerint a pénzügyi állapot mérése nélkülözhetetlen a változtatás által létrehozott haszon és hatékonyságjavulás kifejezéséhez. A folyamatos és teljes körű kontrolling tevékenység nélkül a változtatás erőforrás felhasználása nem kifejezhető, azonban a változtatási célrendszer puha faktorai (elégedetlenség, bizonytalanság, ellenállás) követése segít optimalizálni az intézkedéseket. A mérőszámok levezetése a változtatási célrendszerből történik, a folyamat során mérik a munkavállalók viselkedésének alakulását és korrekciós lépéseket határoznak meg. Ezért a két mérési módszer kombinációja a szervezeti változtatások esetében eredményesebb, mint a két módszer egyenkénti használata.

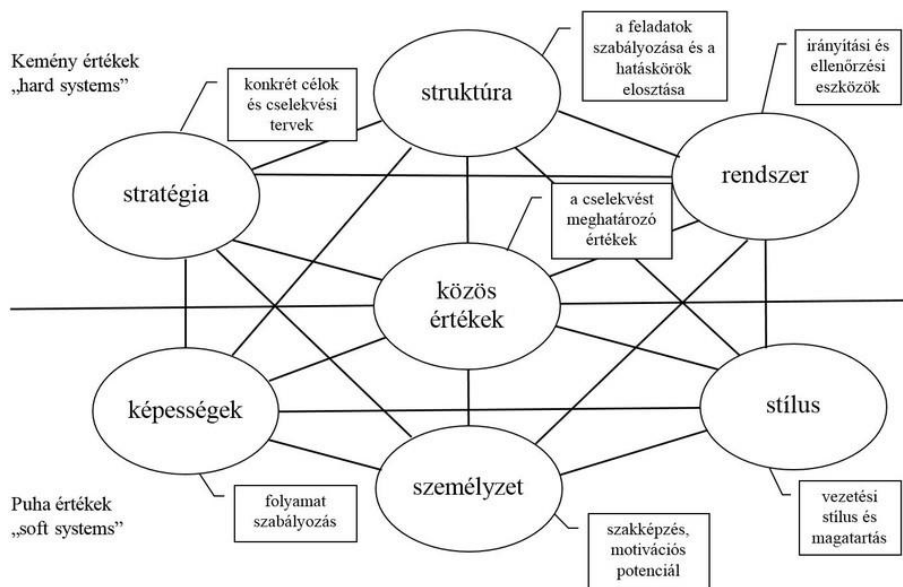
Csíkszentmihályi (2018) megismételt kutatásai alapján is világszerte az alkalmazottak 13%-a elkötelezett a munkája iránt. Megoldásként a szervezeti kultúra megváltoztatását javasolja azáltal, hogy a szervezetek egy flow orientált munkahelyet hoznak létre. Azok a szervezetek (LG, Patagonia), amelyek a flow-élményre alapozva megváltoztatták szervezeti kultúrájukat növelték az eredményeiket és az alkalmazottak elkötelezettségét.

Azonban a már részletesen kifejtett feltételekkel (jól képzett munkaerő, támogató vezetés, rendelkezésre álló tudás) sem mindig sikerül a változtatásokkal mindenki számára kedvező eredményeket elérni. A szükséges alapvető változtatásokat az esetek 70%-ban vagy nem sikerült elindítani, vagy nem váltak be, illetve az előirányoztnál többbe kerültek vagy túl későn jöttek, frusztrációt okoztak. „Az esetek 10%-ban viszont a várhatónál jóval többet értek el” Kotter (2009, p. 10). Később célzottan ez utóbbi megfigyelés feltárására indított kutatása ugyanazt a módszert alkalmazva ugyanazt az eredményt hozta, hogy a motivált dolgozók bevonásával születnek a legjobb ötletek.

Tudásmenedzsment témájú kutatásom során is azt tapasztaltam, hogy a vezetők már nyitottabbak a beosztottak ötleteire, azaz a kezdeményezés nem csak felülről-lefelé (top-down) indulhat, az alkalmazottak már nem kizárólag résztvevői a változásoknak, hanem aktív kezdeményezői is lehetnek. A bottom-up ötletek (ötletprogramok) a rendszer fejlesztése szempontjából egyre fontosabbá válnak, és a vezetők részéről támogatásra találnak.

Úgy gondolom, ha innovatív megoldásokat találunk, önmagában még nem elég a munkavállalók eredményességhez. Azzal, hogy ha sikerül eredményesen elvégezni a változtatáshoz kapcsolódó feladatokat, még nem tekinthető tartósan eredményesnek a változtatás. Ellenben, ha a változtatásokkal sikerül gondolkodásváltozást (egyéni, csoport vagy szervezeti szinten) is megteremteni, akkor már eredményességről beszélhetünk.

Peters és Waterman (1982) szerzőpáros arra kereste a választ, hogy mitől sikeresek ismert és kevésbé ismeret amerikai vállalatok. A 7S (McKinsey modell) változáskezelési stratégiai modell (*Strategy Structure, System, Staff, Style, Skilles, Shared Value*) a kultúra elemeinek kapcsolatát három kemény (stratégia, struktúra, rendszer) és négy puha (alkalmazottak, stílus, képességek, közös értékek) tényező alapján vezették le. Tanulmányaikban a kiváló vállalatok nagyon erős kultúrájának befolyását említik. A kemény tényezők (stratégia, struktúra, rendszerek) mellett a puha tényezők (stílus, alkalmazottak, képességek, értékrend) szerepét hangsúlyozzák (19. ábra).



19. ábra: McKinsey 7S modell

Forrás: (Peters-Waterman, 1982)

A modell a szervezeti diagnosztikában a helyzetértékeléshez alkalmazott eszköz, amellyel feltárható a szervezet jelenlegi állapota, meghatározható a működéséhez szükséges jövőkép és eléréséhez szükséges stratégia. Mint látható, a feltárás során azonosításra kerülnek a megváltoztatni kívánt területek (kultúra, stílus, képességek). Mivel az említett tényezők szoros függésben vannak egymással, ezért mindenképpen számolnunk kell azzal, hogy a modell bármelyik faktorának megváltoztatása a többi faktor változását idézi elő.

Összességében tehát a modellek összehasonlításakor folyamatos fejlődés, előrehaladás tapasztalható. Mint látható, a szerzők a korábbi kutatások eredményeként született modellekre építve újabb és újabb további lényeges tényezőket vontak be, amelyeket a hipotézisek vizsgálatánál célszerű figyelembe venni.

3. VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT VIZSGÁLATOK

3.1 Az empirikus kutatás tartalma

A kutatás módszereit részletesen bemutató alfejezetben korábban már utaltam arra, hogy a kiértékelendő adatok gyűjtéséhez primer kutatást végeztem, kérdőíves felmérést és strukturált mélyinterjúkat készítettem. Az adatgyűjtés részben elektronikusan és részben postai úton valósult meg. A kérdőív (1. melléklet) kitöltésre internetes felületen, vagy papír alapon volt lehetőség. Az online kitöltők száma a kérdőív kutatást bemutató részében megtalálható kérésemnek megfelelően személyes ajánlason alapuló hólabda-mintavétellel bővült. A célcsoportot szellemi munkakörben tevékenykedő változtatásmenedzsment tapasztalattal rendelkező munkavállalók alkották. A feltétel teljesülését a kérdőívbe beépített logikai szűrővel biztosítottam, a „történtek-e változtatások az Ön szervezeténél” kérdésre igennel válaszolók folytathatták a kérdőív kitöltését.

Ha Magyarország összes munkavállalóját mérnénk fel, akkor a Központi Statisztikai Hivatal 2017. évi adatai alapján 4 421 400 fő (KSH, 2017a) megkérdezését kellene elvégezni. A KSH felmérése szerint a szellemi foglalkoztatásúak száma 1 891 900 fő volt, ebből a diplomás szellemi foglalkozásúak 1 388 000 főt tettek ki (KSH, 2017b). A kérdőíves vizsgálat adatfelvétele 2017. május és 2017. december között zajlott le.

Az általam elvégzett felmérésben összesen 241 fő vett részt, és a megkérdezettek diplomás munkavállalók válaszai alapján 207 szervezetnél vittek végbe szervezeti változtatásokat. A vizsgált minta nem tekinthető reprezentatívnak, ezért nagyobb sokaságra nem általánosítható. Viszont a mintabeli résztvevőkre vonatkozóan mégis megbízható adatokkal szolgál, és következtetések levonására alkalmas. A kapcsolatok igazak, a fennálló összefüggések alapján képet kaphatunk a mintában szereplő hazai szervezetek változtatásmenedzsment gyakorlatáról. 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 végeztem vizsgálatokat.

A mélyebb összefüggések feltárásához a kvantitatív kutatást kiegészítettem kvalitatív vizsgálati módszerrel, ehhez 11 felső- és középvezetővel 2017. decembertől 2018. márciusig egyéni mélyinterjúkat folytattam.

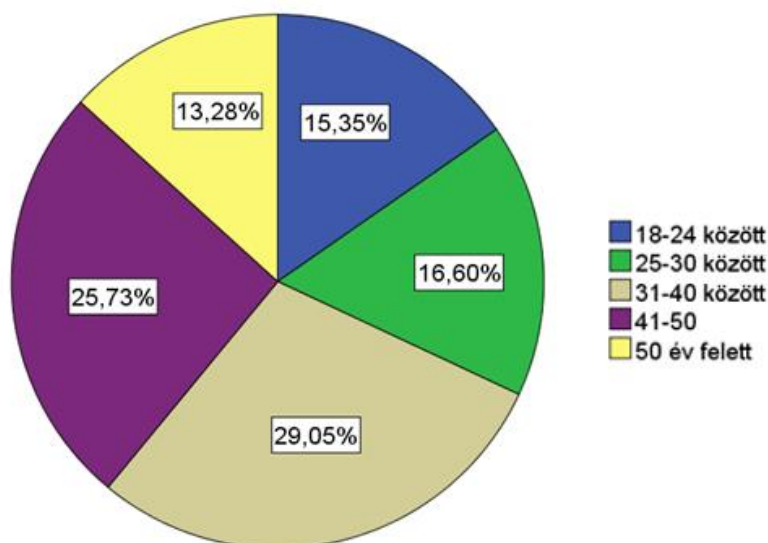
A kérdőíves felmérés során nehézséget okozott az alacsony elemszám, mert a megkeresett multinacionális vállalatok személyzeti osztályának referensei nem kívántak részt venni a kérdőíves felmérés lebonyolításában, és a kis- és

középvállalatok vezetői pedig legtöbb esetben időhiányra hivatkozva utasították el a közreműködést. További nehézségként említendő a mélyinterjúk megszervezésénél a vezetők elfoglaltsága.

A következő alfejezetekben a primer kutatások eredményeit foglalom össze.

3.2 Az empirikus kutatás eredményei

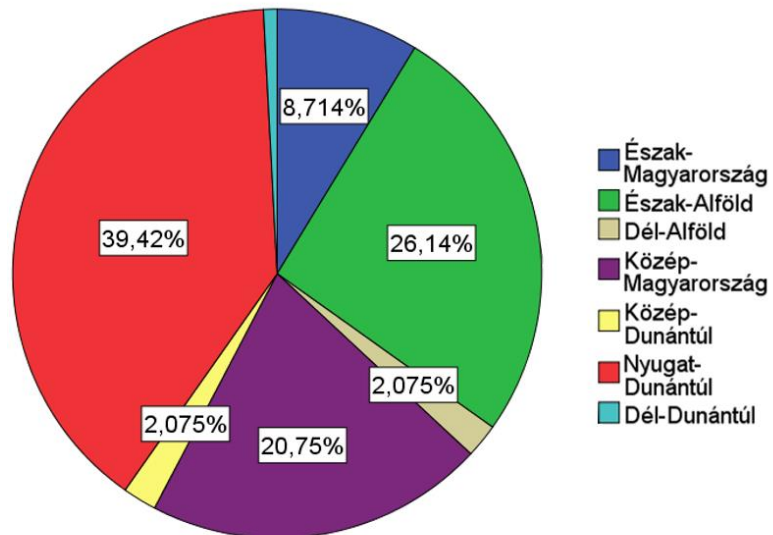
A kutatásban összesen 241 fő vett részt. A nemek arányának megoszlása szerint 54,77%-a nő (132 fő) és 45,23%-a férfi (109 fő). A legtöbb megkérdezett (29,05%; 70 fő) a 31-40 év közötti és a (25,73%; 62 fő) az 41-50 év közötti korosztályba tartozik (20. ábra).



20. ábra: A minta életkor szerinti összetétele

Forrás: saját kutatás

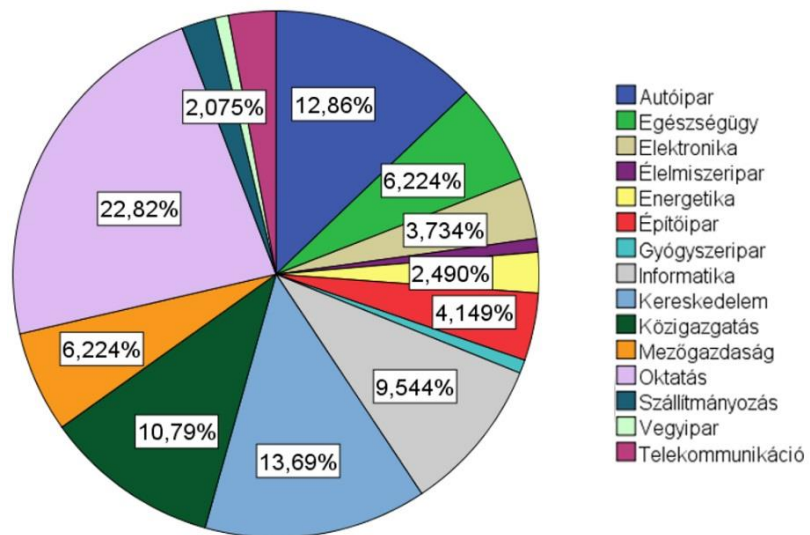
A felmérés során arra törekedtem, hogy a mintába minden régióból kerüljön legalább egy mintavételi egység. A 21. ábrán látható, hogy a legtöbb válaszadó a nyugat-dunántúli (39,42%; 95 fő) és az észak-alföldi (26,14%; 63 fő) régióból töltötte ki a kérdőívet, a közép-dunántúli, a dél-dunántúli és a dél-alföldi régiók alulreprezentáltak.



21. ábra: A minta régió szerinti összetétele

Forrás: saját kutatás

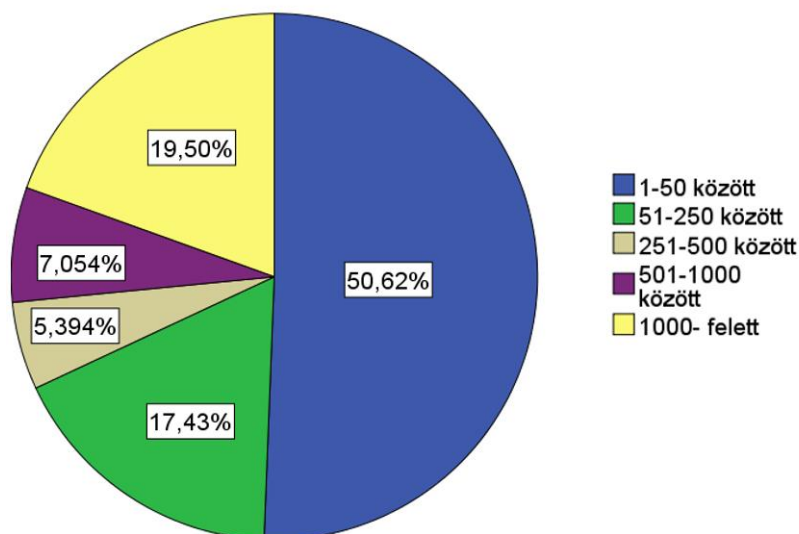
A kérdőív összeállításánál ügyeltem arra, hogy minél több foglalkozási ág képviseltesse magát a vizsgálatban (22. ábra).



22. ábra: A minta foglalkozási ág szerinti összetétele

Forrás: saját kutatás

A legtöbb válaszadó (50,62%; 122 fő) olyan szervezetben dolgozik, ahol a munkatársak száma 1-50 fő között van. A megkérdezettek kisebb része 5,4%-a (13 fő) 251-500 főt foglalkoztató szervezetnél végzi a munkáját (23. ábra).



23. ábra: A minta munkatársak száma szerinti összetétele

Forrás: saját kutatás

A kérdőívet kitöltők (241 fő) 85,89%-ának (207 fő) a szervezeténél már történtek változtatások, 14,11%-a (34 fő) viszont úgy gondolja, hogy a munkahelyén még nem hajtottak végre átalakításokat. Az online kérdőíves felületen ennél a kérdésnél egy logikai szűrő beépítésével biztosítottam, hogy a további kitöltést kizárólag a változtatásmenedzsment tapasztalattal rendelkező munkavállalók folytathassák.

A 13. táblázatban látható, hogy a változtatás belső kiváltó okának a legtöbben (30,4%; 63 fő) a költségoptimalizálást, 24,2% (50 fő) az operatív problémákat, 4,8% (10 fő) a fejlesztést és a legkevésbé (3,4%; 7 fő) az ismerethiányt tartották.

13. táblázat: A minta változtatást kiváltó belső okok szerinti csoportosítása

	Gyakoriság	Megoszlás
<i>Szervezeti teljesítmény csökkenése</i>	22	10,6
<i>Régi termék /szolgáltatás piacképtelensége vagy hiányossága</i>	19	9,2
<i>Belső krízis</i>	17	8,2
<i>Tudásdeficit, ismerethiány</i>	7	3,4
<i>Költségoptimalizálás</i>	63	30,4
<i>Operatív problémák</i>	50	24,2
<i>Szervezetlenség a folyamatok végrehajtásánál</i>	19	9,2
<i>Műszaki fejlesztés</i>	10	4,8
<i>Összesen</i>	207	100,0

Forrás: saját kutatás

A válaszadók 41,1%-a (85 fő) szerint a változtatások fő célja a jelenlegi folyamat, eljárás fejlesztése. Új célravezetőbb szervezeti stratégia alkotását 28,0%-uk (58 fő) nevezte meg (14. táblázat).

14. táblázat: A minta változtatások célja szerinti összetétele

	Gyakoriság	Eloszlás
<i>Jelenlegi folyamat-, eljárás fejlesztése vagy optimalizálása</i>	85	41,1
<i>Szervezeti folyamat létrehozása (eddig nem létező), újradefiniálása (már létező, gyökeres változtatása)</i>	35	16,9
<i>Innováció teremtése (termék-, szolgáltatás-, piac kutatás és fejlesztés)</i>	11	5,3
<i>Új, célravezetőbb szervezeti stratégia alkotása</i>	58	28,0
<i>Szervezeti kultúra megváltoztatása</i>	12	5,8
<i>Ismeretanyag fejlesztése</i>	6	2,9
<i>Összesen</i>	207	100,0

Forrás: saját kutatás

A 15. táblázatban látható, hogy a válaszadók 26,6%-a (55 fő) úgy gondolja, hogy a változtatások megvalósításának módja a minőség fejlesztése és javítása. 18,4%-uk (38 fő) esetében az eszközpark modernizálásával és 18,4%-ánál (38 fő) új alkalmazottak felvételével valósult meg. A legkevesebben a válaszadók 1,4%-a (3 fő) a résztermék gyártás és belső szolgáltatás kiszervezését jelölték.

15. táblázat: A minta változtatások megvalósításának módja szerinti összetétele

	Gyakoriság	Megoszlás
<i>Alkalmazottak felvétele (bővítés)</i>	38	18,4
<i>Alkalmazottak elbocsátása (leépítés)</i>	24	11,6
<i>Résztermék gyártás/belső szolgáltatás kiszervezése (outsourcing)</i>	3	1,4
<i>Modernizálás (új gépek és eszközök, technológiaváltás)</i>	38	18,4
<i>Szétdarabolás</i>	8	3,9
<i>Egyesülés (fúzió)</i>	17	8,2
<i>Minőségfejlesztés, javítás</i>	55	26,6
<i>Alkalmazottak tudásának bővítése (oktatás)</i>	24	11,6
<i>Összesen</i>	207	100,0

Forrás: saját kutatás

A megkérdezettek 84,06%-ának (173 fő) a szervezeténél a szervezeti és üzleti folyamatokat, az eljárásokat vagy a minőségügyi rendszert rendszeresen felülvizsgálják.

A minta vizsgálata mellett a felsővezetőkben (20 fő, 27,40%) és középvezetőkben (53 fő, 72,60%) álló megfigyelési egységen - ami a teljes minta 35,3%-a - is vizsgálatokat végeztem.

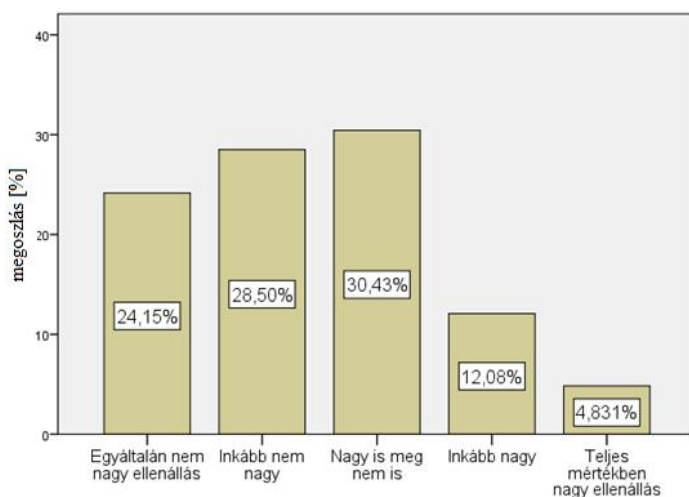
3.3 A hipotézisek elemzése kvantitatív módszerekkel

3.3.1 Az első hipotézis vizsgálata

Első hipotézis feltételezése, hogy 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.)

Mindkét szempont (az *ellenállás mértéke*, a *kihívás nagysága*) ötfokozatú Likert-skálán jelölt (1: egyáltalán nem nagy; 2: inkább nem nagy; 3: nagy is meg nem is; 4: inkább nagy; 5: teljesen mértékben nagy) ordinális változó.

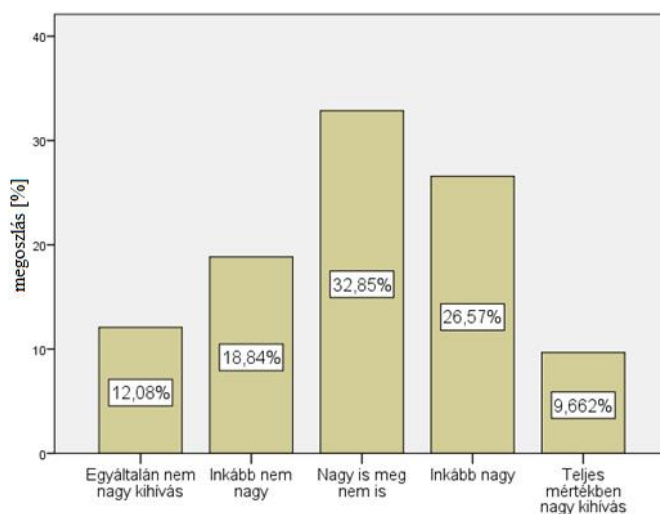
A 24. ábrán látható, hogy a válaszadók több, mint a felénél, 52,65%-ánál (109 fő) inkább nem, azonban 4,83%-ánál (10 fő) *teljes mértékben nagy ellenállást* váltottak ki az átalakítások.



24. ábra: Az ellenállás mértéke változó megoszlása

Forrás: saját kutatás

A válaszadók többsége, 9,66%-a (20 fő) *teljes mértékben nagy kihívásként* és 26,57%-a (55 fő) *inkább nagy kihívásként* véli az átalakítást, 12,08%-a (25 fő) pedig *egyáltalán nem nagy* és 18,84%-a (39 fő) *inkább nem nagy* kihívásnak gondolja a megvalósított változtatást. A legnagyobb arányban 32,85%-ban (68 fő) a Likert-skála harmadik fokozatát jelölték (25. ábra).



25. ábra: A kihívás nagysága változó megoszlása

Forrás: saját kutatás

A kihívás nagyságának és az ellenállás mértékének összefüggését Pearson-féle Khi-négyzet próbával vizsgáltam. A keresztábra adatai alapján 9 cellában (36,0%) volt kevesebb, mint 5 elem. Az elvégzett vizsgálatok alapján az ellenállás mértéke és kihívás nagysága között öt fokozatú Likert-skálaként nem végezhető el tesztstatisztika, mert a Khi-négyzet próba azon feltétele sérül, amely szerint a cellák legfeljebb 20%-ban lehet 5-nél kevesebb elem. Emiatt indokoltnak tartottam az egyik Likert-skálán jelölt változó skálájának csökkentését három fokozatúra. Mivel a megélt kihívás nagyságának a hatását vizsgáltam az ellenállásra, a magyarázó változó csökkentése mellett döntöttem (16. táblázat).

16. táblázat: A kihívás nagysága és az ellenállás mértéke változók keresztábra elemzése

			Ellenállás mértéke					Összesen
			Egyáltalán nem nagy ellenállás	Inkább nem nagy	Nagy is meg nem is	Inkább nagy	Teljes mértékben nagy ellenállás	
<i>Csökkentett skálán mért kihívás mértéke</i>	Inkább nem nagy	Mennyiség Kapcsolat mértéke %-ban	32 50,0%	20 31,2%	9 14,1%	1 1,6%	2 3,1%	54 100,0%
	Nagy is meg nem is	Mennyiség Kapcsolat mértéke %-ban	6 8,8%	25 36,8%	27 39,7%	7 10,3%	3 4,4%	68 100,0%
	Inkább nagy	Mennyiség Kapcsolat mértéke %-ban	12 16,0%	14 18,7%	27 36,0%	17 22,7%	5 6,7%	75 100,0%
Összesen		Mennyiség Kapcsolat mértéke %-ban	50 24,2%	59 28,5%	63 30,4%	25 12,1%	10 4,8%	207 100,0%

Forrás: saját kutatás

A 17. táblázat a két változó függetlenségi vizsgálatát mutatja. Vizsgálataim során arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a munkavállalók ellenállása függ-e a kihívás nagyságától. A Pearson-féle Khi-négyzet próba statisztikai szignifikanciája $p=0,000$. (Mivel a kapott szignifikancia kisebb, mint a meghatározott kritérium ($p<0,05$), ezért a két változó függetlenségére vonatkozó nullhipotézist elvetjük, és 95%-os biztonsággal kijelenthetjük, hogy az ötről háromra redukált skálán jelölt kihívás nagysága és az ellenállás mértéke (Likert-skálán jelölt) között bizonyított szignifikáns kapcsolat van ($\chi^2=52,98$)).

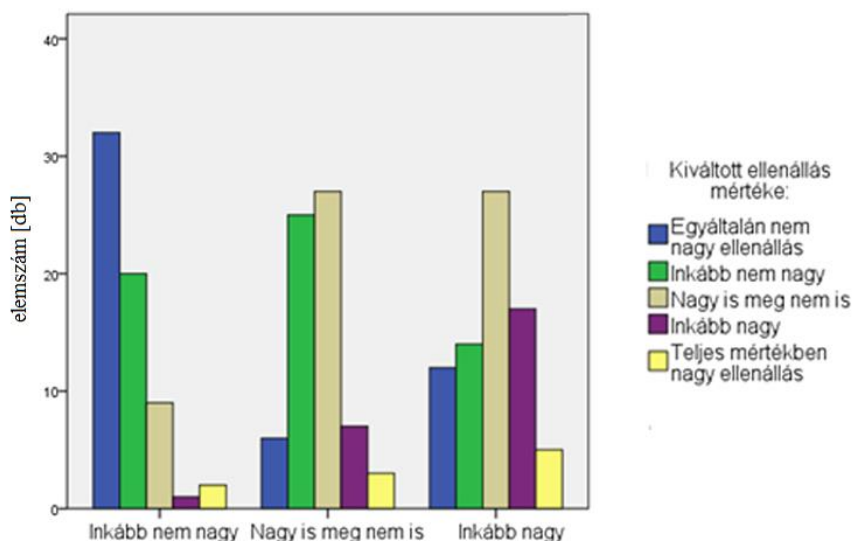
17. táblázat: A kihívás nagysága és az ellenállás mértéke változók közötti összefüggés vizsgálata

	A mutató megfigyelt értéke	Szabadságfok	Aszimptotikus szignifikancia (2-oldali)
Pearson-féle Khi-négyzet	52,980 ^a	8	0,000
Valószínűségi arány	54,694	8	0,000
Lineáris kapcsolat mutató	31,248	1	0,000
A minta érvényes darabszáma	207		

a. 3 cella (20,0%) kevesebb, mint 5 becült elemet tartalmaz. A minimum becült mennyiség 3,09.

Forrás: saját kutatás

A 26. ábra szemlélteti a két változó együttes megoszlását.



26. ábra: A kihívás nagysága és az ellenállás mértéke változók együttes megoszlása

Forrás: saját kutatás

Mivel a változók között szignifikáns kapcsolatot állapítottam meg, ezért a két ordinális változó (ötről három fokozatúra csökkentett kihívás és a Likert-skálán jelölt ellenállás) közötti kapcsolat erősségét Somer-féle d mutatóval vizsgáltam (18. táblázat). A Somer-féle d asszociációs (monotonitás) mérőszámhoz tartozó szignifikancia $p=0,000$ ($p<0,05$) és az értéke 0,380 is mutatja, hogy a két változó

között gyenge kapcsolat van, azaz a nagyobb kihívás nagyobb ellenállást von maga után.

18. táblázat: A kihívás nagysága és az ellenállás mértéke változók közötti kapcsolat erősségének vizsgálata Somer-féle d mutatóval

			A mutató megfigyelt értéke	Aszimptotikus szignifikancia hiba	Szignifikancia T-próba	Szignifikancia szint
Ordinális és ordinális	Somer-féle d mutató	Szimmetrikus	0,357	0,057	6,192	0,000
		függő változó Csökkentett_kihívás	0,336	0,054	6,192	0,000
		függő változó Ellenállás mértéke	0,380	0,061	6,192	0,000

a. nem feltételezve a null-hipotézist

b. aszimptotikus hiba felhasználása a null-hipotézis becslésénél

Forrás: saját kutatás

A fenti elemzések alapján a két változó között lineáris kapcsolatot feltételeztem, további ok-okozati kapcsolatot rangkorrelációval vizsgáltam (19. táblázat). A rangkorrelációt az eredeti 5 fokozatú skálán ábrázolt változókkal végeztem, eredményül $r=0,391$ értéket kaptam. Ez az érték a keresztábra vizsgálatnál használt asszociatív mutatóval (0,380) majdnem megegyezik, ami megerősíti a két változó közötti kapcsolat mértékét. Továbbá fontos még megemlíteni, hogy az ellenállás sem az anyagi sem az egyéb motivációval nem mutatott szignifikáns kapcsolatot.

19. táblázat: A kihívás nagysága és az ellenállás mértéke változók rangkorreláció vizsgálata

			Kihívás mértéke	Ellenállás mértéke
<i>Spearman's rho</i>	<i>Kihívás mértéke</i>	Korrelációs együttható	1,000	0,391**
		Szignifikancia (két oldali)	.	0,000
		Mennyiség	207	207
	<i>Ellenállás mértéke</i>	Korrelációs együttható	0,391**	1,000
		Szignifikancia (két oldali)	0,000	.
		Mennyiség	207	207

** A korreláció szignifikáns a 0,01 szinten (két oldali).

Forrás: saját kutatás

A primer kutatás alapján a kihívás nagysága és az ellenállás mértéke között lineáris kapcsolat igazolódott. Vagyis minél nagyobbak vélik a munkavállalók a változtatásban rejlő kihívást, annál nagyobb ellenállással fognak reagálni. A kisebb kihívásúnak gondolt átalakítások esetén is számolni kell a vezetőknek a beosztottak ellenállásával.

3.3.2 A második hipotézis vizsgálata

A második hipotézis szerint az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak.

Az életkort öt kimenetű (1: 18-24 között; 2: 25-30 között; 3: 31-40 között; 4: 41-50 között; 5: 50 év felett) ordinális változóként kódoltam. Az ellenállást Likert-skálán jelölt öt kimenetű (1: egyáltalán nem nagy; 2: inkább nem nagy; 3: nagy is meg nem is; 4: inkább nagy; 5: teljesen mértékben nagy) ordinális változóként ábrázoltam.

A változók kapcsolatát korrelációval vizsgáltam (20. táblázat). Mivel a szignifikancia értéke ($p=0,087$) nagyobb, mint a meghatározott kritérium ($p<0,05$) szint, ezért a nullhipotézist megtartjuk, és kijelenthetjük, hogy az életkor és az ellenállás között nincs szignifikáns kapcsolat.

20. táblázat: Az életkor és az ellenállás mértéke változók közötti korreláció vizsgálata

			Életkor	Ellenállás mértéke
<i>Spearman's rho</i>	<i>Életkor</i>	Korrelációs együttható	1,000	0,119
		Szignifikancia (két oldali)	.	0,087
		Mennyiség	241	207
	<i>Ellenállás mértéke</i>	Korrelációs együttható	0,119	1,000
		Szignifikancia (két oldali)	0,087	.
		Mennyiség	207	207

Forrás: saját kutatás

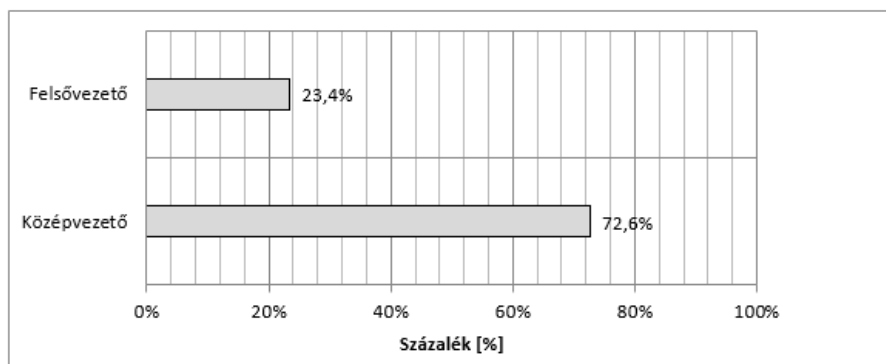
Tehát, a statisztikai elemzések alapján a munkavállalók ellenállásának mértéke és az életkoruk között nem igazolódott szignifikáns kapcsolat, azaz az idősebb munkavállalók nem fejtenek ki nagyobb ellenállást, mint a fiatalabbak az átalakítások során.

3.3.3 A harmadik hipotézis vizsgálata

A harmadik feltételezés alapján a versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségekbe ütközik.

A szervezet kultúráját két kimenetű nominális (1: együttműködő; 2: versengő), a nehézségek mértékét Likert-skálán jelölt öt kimenetű ordinális (1: egyáltalán nem nagy; 2: inkább nem nagy; 3: nagy is meg nem is; 4: inkább nagy; 5: teljesen mértékben nagy) változóként ábrázoltam.

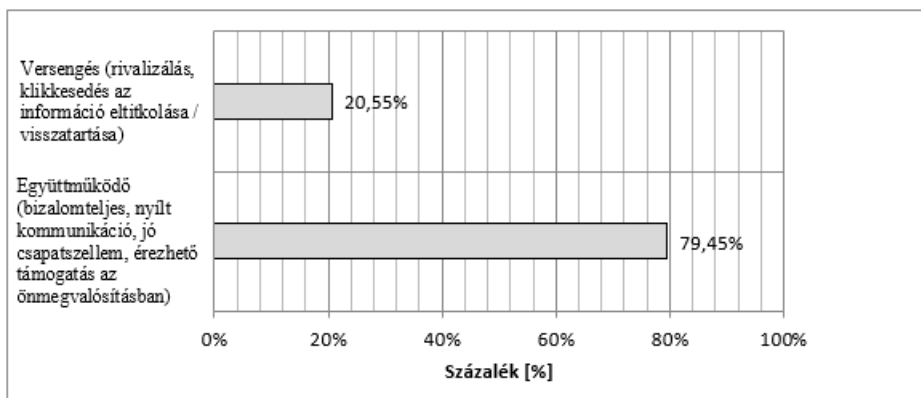
A 27. ábrán látható, hogy a hipotézisvizsgálatot a megfigyelési egységen végeztem (73 fő).



27. ábra: A megfigyelési egység felső- és középvezetők szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás

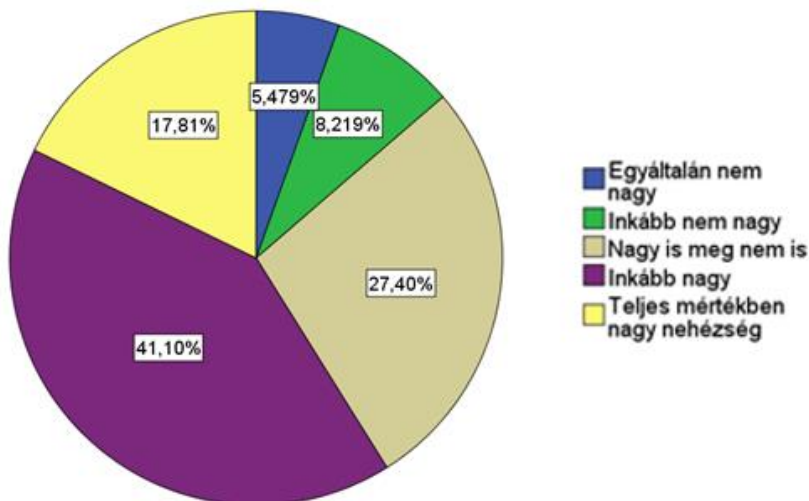
A diagram a vezetők (73 fő) véleményét szemlélteti a változtatások végrehajtását befolyásoló szervezeti kultúráról (28. ábra). A megkérdezettek legnagyobb arányban 79,45%-ban (58 fő) olyan bizalomteljes, egymást támogató légkörben végzik munkájukat, ahol a kollégák jó csapatban dolgoznak és nyíltan kommunikálnak egymással, azonban a 20,55%-uk (15 fő) szervezetére inkább a versengés, klikkesedés, bizalmatlanságérzet és az információ eltitkolása vagy visszatartása jellemző.



28. ábra: A megfigyelési egység szervezeti kultúra változó szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás

A vezetők közül a legtöbben (41,10%; 30 fő) inkább nagyak és teljes mértékben nagyak (17,81%; 13 fő) gondolják a változtatások során felmerülő belső nehézségeket. A legkevésbé 5,48%-uk (4 fő) egyáltalán nem nagyak, és 8,22%-uk (6 fő) inkább nem nagyak gondolja a nehézségek mértékét. És 27,40%-uk (20 fő) a Likert-skála harmadik fokát jelölte (29. ábra).



29. ábra: A nehézségek mértéke változó megoszlása

Forrás: saját kutatás

Mivel az előzetes vizsgálódások alapján a két változó (szervezeti kultúra, nehézségek mértéke) kereszttábla elemzésekor alacsonyabbak voltak az elemszámok (6 cellában 60%), azaz a 20%-os szabály sérült, amely szerint a cellák maximum 20%-ában lehet a várható érték kevesebb, mint 5, ezért a

további vizsgálatokat csökkentett skálán jelölt változóval végeztem. A nehézségek mértéke változó fokozatait ötről háromra redukáltam (21. táblázat).

21. táblázat: A szervezeti kultúra és a nehézségek mértéke változók keresztábra elemzése

			Belső nehézségek mértéke			Összesen
			Inkább nem nagy	Nagy is meg nem is	Teljes mértékben nagy	
Szervezeti kultúra	Együttműködő (bizalomteljes nyílt kommunikáció, jó csapatszellem és érezhető támogatás)	Mennyiség [db] Megoszlás [%]	9 15,5%	18 31,0%	31 53,4%	58 100,0%
	Versengő (rivalizálás, klikkesedés és az információ visszatartása)	Mennyiség [db] Megoszlás [%]	1 6,7%	2 13,3%	12 80,0%	15 100,0%
Összesen	Mennyiség [db] Megoszlás [%]	10 13,7%	20 27,4%	43 58,9%	73 100,0%	

Forrás: saját kutatás

Mivel a Pearson-féle Khi-négyzet próba feltétele sérült az alacsony elemszám miatt, valamint a kapott $p=0,176$ szignifikancia szint a meghatározott kritériumszinthez ($p<0,05$) viszonyítva magasabb, ezért a nullhipotézist megtartjuk, és kijelenthetjük, hogy az ötről három fokozatú skálán jelölt nehézségek mértéke és a szervezeti kultúra változók között *nincs szignifikáns kapcsolat* (22. táblázat).

22. táblázat: A szervezeti kultúra és a nehézségek mértéke változók közötti összefüggés vizsgálata

	A mutató megfigyelt értéke	Szabadságfok	Aszimptotikus szignifikancia (2-oldali)
Pearson-féle Khi-négyzet	3,471 ^a	2	0,176
Valószínűségi arány	3,731	2	0,155
Lineáris kapcsolat mutató	2,824	1	0,093
A minta érvényes darabszáma	73		

a. 3 cella (33,3%) kevesebb, mint 5 becült elemet tartalmaz. A minimum becült mennyiség 2,05.

Forrás: saját kutatás

Mivel az elvégzett Khi-négyzet próba feltétele sérült, ezért indokoltá vált más statisztikai módszer használta. A további vizsgálatokat nem parametrikus Mann-Whitney próbával végeztem, amely a két független csoport rangátlagok különbségét teszteli (23. táblázat).

A Mann-Whitney teszt ordinális változók és nem normál eloszlás esetén alkalmazható. A nullhipotézis azt jelenti, hogy a két minta ugyanabból a populációból származik. Látható, hogy a rangok átlaga együttműködő kultúra esetében (34,18) kisebb, mint a versengő kultúra (47,90) esetén.

23. táblázat: A szervezeti kultúra és a nehézségek mértéke változók rangátlagai

Szervezeti kultúra		Elemszám	Rangátlag	Rangösszeg
Belső nehézségek mértéke	Együttműködő (bizalomteljes nyílt kommunikáció, jó csapatszellem és érezhető támogatás)	58	34,18	1982,50
	Versengő (rivalizálás, klikkesedés és az információ visszatartása)	15	47,90	718,50
	Összesen	73		

Forrás: saját kutatás

A 24. táblázatban a próbastatisztika ($U=271,500$) szignifikancia szintje ($p=0,019$) kisebb, mint a meghatározott kritériumszint ($p<0,05$). Beigazolódott, hogy a két csoport átlagértékéből képzett rangok között szignifikáns különbség van, a versengő kultúrájú szervezeteknél nagyobb a nehézségek mértéke (47,90), mint az együttműködő kultúrájú szervezeteknél (34,18).

24. táblázat: A szervezeti kultúra és a nehézségek mértéke változók vizsgálata Mann-Whitney próbával

	Belső nehézségek mértéke
Mann-Whitney U próba	271,500
Wilcoxon W próba	1982,500
Z	-2,348
Aszimptotikus szignifikancia (két oldali)	0,019

a. csoportosítási változó: Szervezeti kultúra

Forrás: saját kutatás

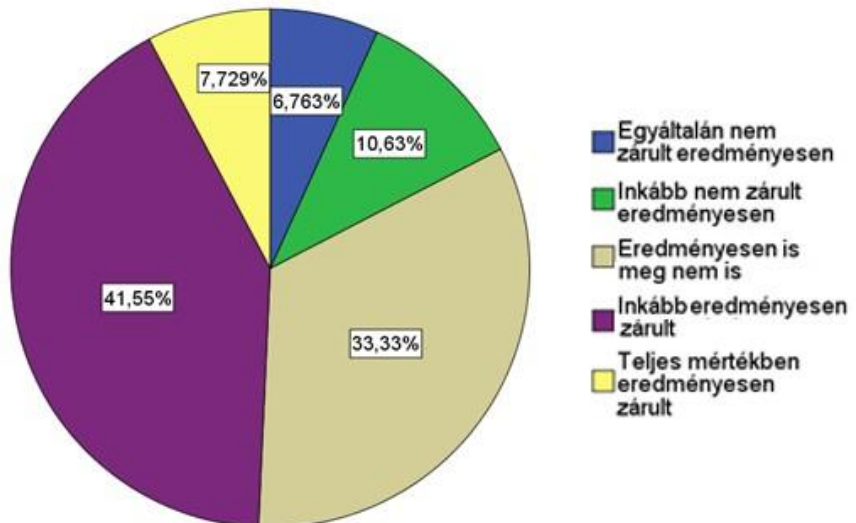
A statisztikai elemzések alapján, azoknál a szervezeteknél, ahol a csoporton vagy szervezeten belül inkább rivalizálás, klikkesedés és az információ visszatartása jellemzőbb a vezetőknek nagyobb nehézséget okoz a változtatások végrehajtása. Együttműködő szervezeti légkörben a vezetőknek kisebb mértékű nehézségekkel kell szembenézni.

3.3.4 A negyedik hipotézis vizsgálata

A negyedik hipotézis alapján mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása.

A vezetői kommunikációt két kimenetű nominális változóként kódoltam (1: *igen - vezetője rendszeresen kommunikál a változtatások megvalósítása közben; 2: nem - kommunikál rendszeren a változtatások során*). A motivációt is két kimenetű nominális változóként jelöltem (1: *igen - motivál a változtatások megvalósítása közben, 2: nem - nem motivál a változtatások közben*). Az eredményességet öt kimenetű ordinális (1: *egyáltalán nem eredményes; 2: inkább nem eredményes; 3: eredményesen is meg nem is; 4: inkább eredményes; 5: teljesen mértékben eredményes*) változóként parametrizáltam.

A válaszadók 76,33%-a (158 fő) rendszeres tájékoztatást kap vezetőjétől a változtatások során, azonban 23,67%-a (49 fő) úgy gondolja, hogy számára nem elegendő az információ. A legtöbben úgy gondolják (41,55%; 86 fő), hogy szervezetüknél *inkább eredményesen* zárultak az átalakítások. 33,33%-uk (69 fő) szerint *eredményesen is meg nem is*, és 10,63%-uk (22 fő) szerint *inkább nem* zárultak eredményesen az átalakítások. 7,73%-uk (16 fő) esetében *teljes mértékben* az elvárt céloknak megfelelően valósultak meg a változtatások. A legkevesebben (6,78%; 14 fő) úgy vélik, hogy *egyáltalán nem* zárultak eredményesen a változtatások (30. ábra).



30. ábra: Az eredményesség változó megoszlása

Forrás: saját kutatás

A 25. táblázatból láthatjuk, hogy az igennel válaszolók 9,5%-ának (15 fő) és a nem-et jelölők 2,0%-ának (1 fő) zárult teljes mértékben eredményesen a tervezett változtatások végrehajtása. A legnagyobb arányban (43,7%; 69 fő) az igent jelölők közül úgy gondolják, hogy esetükben inkább eredményesen zárultak a változtatások. 8,2%-uk (4 fő) úgy véli, hogy szervezeténél nem az elvárt eredmények szerint valósultak meg a változtatások. Eredményesség szempontjából magas a semleges álláspontot képviselők aránya. Mindez az igent jelölők (31,0%; 49 fő) és a nemet választók (40,8%; 20 fő) esetében is arra enged következtetni, hogy vagy nincs elég információjuk (nem tájékoztatták őket) a változtatások kimeneteléről, vagy bizonytalanok az elért eredményben, vagy a változtatások sikertelenségét nem szívesen vállalnák fel, vagy nem is tudnak, vagy nem is kívánnak állást foglalni.

25. táblázat: A vezetői kommunikáció és az eredményesség változók keresztábra elemzése

			Eredményesség mértéke					Összesen
			Egyáltalán nem zárult eredményesen	Inkább nem zárult eredményesen	Eredményesen zárult is meg nem is	Inkább eredményesen zárult	Teljes mértékben eredményesen zárult	
<i>Vezetői kommunikáció</i>	Igen	Mennyiség	10 6,3%	15 9,5%	49 31,0%	69 43,7%	15 9,5%	158 100,0%
	Nem	Mennyiség	4 8,2%	7 14,3%	20 40,8%	17 34,7%	1 2,0%	49 100,0%
Összesen		Mennyiség	14 6,8%	22 10,6%	69 33,3%	86 41,5%	16 7,7%	207 100,0%

Forrás: saját kutatás

A vezetői kommunikáció és az eredményesség változók közötti összefüggést Pearson-féle Khi-négyzettel vizsgáltam (26. táblázat). Mivel a meghatározott kritériumszintnél ($p < 0,05$) nagyobb értéket kapunk ($\chi^2 = 5,486$; $p = 0,241$), ezért a nullhipotézist megtartjuk és kijelenthetjük, hogy a két változó között *nincs szignifikáns kapcsolat*.

26. táblázat: A vezetői kommunikáció és az eredményesség változók közötti összefüggés vizsgálata

	A mutató megfigyelt értéke	Szabadságfok	Aszimptotikus szignifikancia (2-oldali)
Pearson-féle Khi-négyzet	5,486 ^a	4	0,241
Valószínűségi arány	6,222	4	0,183
Lineáris kapcsolat mutató	3,919	1	0,048
A minta érvényes darabszáma	207		

a. 2 cella (20,0%) kevesebb, mint 5 becült elemet tartalmaz. A minimum becült mennyiség 3,31.

Forrás: saját kutatás

Mivel a Khi-négyzet próba nem vezetett eredményre, további vizsgálatot végeztem Mann-Whitney próbával (27. táblázat). Látható, hogy a két mintánál (eredményesség és a kommunikáció) a rangok átlaga a rendszeresen kommunikáló vezetőnél (108,71) magasabb, mint annál a vezetőnél, aki nem tájékoztat (88,83).

27. táblázat: A vezetői kommunikáció és az eredményesség változók rangátlagai

Vezetői kommunikáció		Elemszám	Rangátlag	Rangösszeg
<i>Eredményesség mértéke</i>	Igen	158	108,71	17175,50
	Nem	49	88,83	4352,50
	Összesen	207		

Forrás: saját kutatás

A Mann-Whitney próba ($U=3127,500$) két oldalú szignifikancia ($p=0,031$) eredménye alapján látható, hogy a kapott érték a meghatározott kritérium szint ($p<0,05$) alatt van (28. táblázat).

28. táblázat: A vezetői kommunikáció és az eredményesség változók vizsgálata Mann-Whitney próbával

	Eredményesség mértéke
Mann-Whitney U próba	3127,500
Wilcoxon W próba	4352,500
Z	-2,157
Aszimptotikus szignifikancia (két oldali)	0,031

a. csoportosítási változó: Vezetői kommunikáció

Forrás: saját kutatás

A motiváció irányában további vizsgálatokat végeztem (29. táblázat). Legnagyobb arányban a válaszadók 71,50%-a (148 fő) a motiváció kérdésre az igent jelölte és 28,50% (59 fő) válaszolt nemmel.

29. táblázat: A vezetői motiváció és az eredményesség változók keresztábra elemzése

			Eredményesség mértéke					Összesen
			Egyáltalán nem zárult eredményesen	Inkább nem zárult eredményesen	Eredményesen zárult is meg nem is	Inkább eredményesen zárult	Teljes mértékben eredményesen zárult	
Vezetői motiváció	Igen	Mennyiség	7 4,7%	11 7,4%	48 32,4%	68 45,9%	14 9,5%	148 100%
	Nem	Mennyiség	7 11,9%	11 18,6%	21 35,6%	18 30,5%	2 3,4%	59 100%
Összesen		Mennyiség	14 6,8%	22 10,6%	69 33,3%	86 41,5%	16 7,7%	207 100%

Forrás: saját kutatás

A 30. táblázatban észrevehető, hogy a Pearson-féle Khi-négyzet próba ($p=0,013$) értéke kisebb, mint a meghatározott kritérium ($p<0,05$), ezért a két változó függetlenségére vonatkozó nullhipotézist elvetjük, és 95%-os biztonsággal kijelenthetjük, hogy a (vezetői motiváció és a változtatások eredményes végrehajtása) változók között bizonyított *szignifikáns összefüggés van* ($\chi^2=12,721$).

30. táblázat: A vezetői motiváció és az eredményesség változók közötti összefüggés vizsgálata

	A mutató megfigyelt értéke	Szabadságfok	Aszimptotikus szignifikancia (2-oldali)
Pearson-féle Khi-négyzet	12,721 ^a	4	0,013
Valószínűségi arány	12,415	4	0,015
Lineáris kapcsolat mutató	11,895	1	0,001
A minta érvényes darabszáma	207		

a. 2 cella (20,0%) kevesebb, mint 5 becült elemet tartalmaz. A minimum becült mennyiség 3,99.

Forrás: saját kutatás

A változók közötti kapcsolat erősségét vizsgáló Somer-féle d mutató -0,210 értéke a változók gyenge pozitív kapcsolatát jelzi (31. táblázat). (A negatív előjel csak a kódértékek sajátosságai miatt van.)

31. táblázat: A vezetői motiváció és az eredményesség változók közötti kapcsolat erősségének vizsgálata Somer-féle d mutatóval

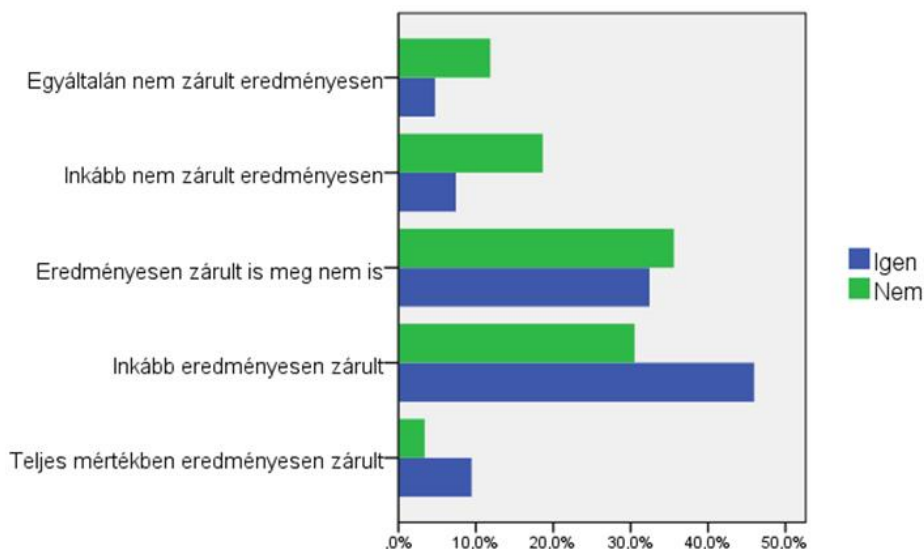
		A mutató megfigyelt értéke	Aszimptotikus szignifikancia hiba	Szignifikancia T-próba	Szignifikancia szint
Ordinális és ordinális Somers –féle d mutató	Szimmetrikus függő változó	-0,210	0,060	-3,414	0,001
	Vezetői motiváció függő változó	-0,167	0,048	-3,414	0,001
	Eredményesség mértéke	-0,284	0,081	-3,414	0,001

a. nem feltételezve a null-hipotézist

b. aszimptotikus hiba felhasználása a null-hipotézis becslésénél

Forrás: saját kutatás

A 31. ábra a két változó együttes megoszlását szemlélteti. Látható, hogy azoknak a szervezeteknek, amelyeknek a vezetői a motiváció eszközét is alkalmazzák a változtatások menedzselésénél, eredményesebben zárulnak a változtatásai.



31. ábra: A vezetői motiváció és az eredményesség változók együttes megoszlása

Forrás: saját kutatás

A vezetői motiváció és a változtatások eredményességének vizsgálatát Mann-Whitney próbával végeztem (32. táblázat). Az igennel válaszolóknál a rangok átlaga magasabb (112,38), mint a nemet jelölőknél (82,96). Tehát a motiváló vezetés esetében eredményesebbek a változtatások. Továbbá azt is láthatjuk,

hogy a motiváció rangátalaga (112,38) magasabb, mint a kommunikáció rangátalaga (108,71).

32. táblázat: A vezetői motiváció és az eredményesség változók rangátalagai

Vezetői motiváció		Elemszám	Rangátlag	Rangösszeg
<i>Eredményesség</i>	Igen	148	112,38	16632,00
<i>mértéke</i>	Nem	59	82,98	4896,00
	Összesen	207		

Forrás: saját kutatás

Mann-Whitney próba ($U=3126,000$) szignifikanciája ($p=0,001$) alapján láthatjuk, hogy a két független csoport között az eredményességben *szignifikáns különbség van* (33. táblázat).

33. táblázat: A vezetői motiváció és az eredményesség változók vizsgálata Mann-Whitney próbával

	Eredményesség mértéke
Mann-Whitney U próba	3126,000
Wilcoxon W próba	4896,000
Z	-3,380
Aszimptotikus szignifikancia (két oldali)	0,001

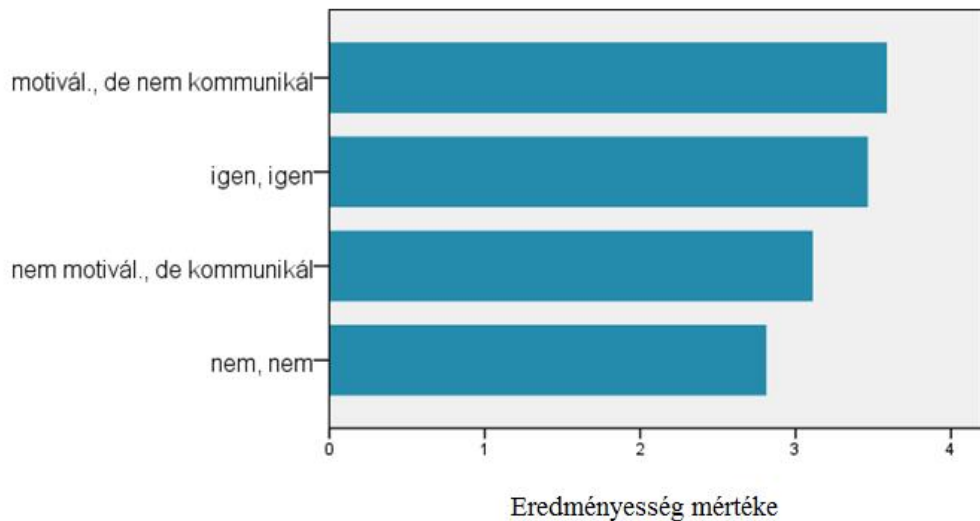
a. csoportosítási változó: Vezetői motiváció

Forrás: saját kutatás

Elvégeztem a két tényező hatásának együttes elemzését, amelynek eredményeként négy klasztert kaptam (32. ábra). A vizsgált négy csoportból a „*motivál, de nem kommunikál*” átlaga a legmagasabb (3,59), ezt követi a „*motivál és kommunikál*” átlaga (3,47), majd a „*nem motivál, de kommunikál*” (3,11) végül a „*nem motivál, és nem kommunikál*” (2,81).

Az egyértelmű, hogy ha a kommunikáció és a motiváció is hiányzik, a változtatások kevésbé lesznek eredményesek. A két tényező (motiváció és kommunikáció) mindenképp javítja az eredményességet, és a hipotézisnek megfelelően a motiváció hatása erősebb.

Szignifikáns különbség csak a mindkét tényezőt nélkülöző és mindkét tényezőt alkalmazó csoportok között van; a motiváló, de nem kommunikáló vezetés és mindkét tényezőt nélkülöző csoport esetében pedig a szignifikancia határán van ($p = 0,051$).



32. ábra: A változtatások eredményességének átlaga csoportokként

Forrás: saját kutatás

Az ösztönzés egyes aspektusaiból két faktort hoztam, az egyik az anyagi a másik az egyéb motivációkat foglalja össze. Megállapítható, hogy az eredményesség az anyagi motivációval közepes erősségű, szignifikáns kapcsolatot mutat ($r=0,419$; $p=0,000$) viszont az immateriális motivációval nem jelez szignifikáns kapcsolatot. További vizsgálatokat folytattam, a motiváció két aspektusának és az eredményességnek összefüggéseinek megismerésére. A próba szignifikáns ($p=0,000$) kapcsolatot eredményezett (34. táblázat).

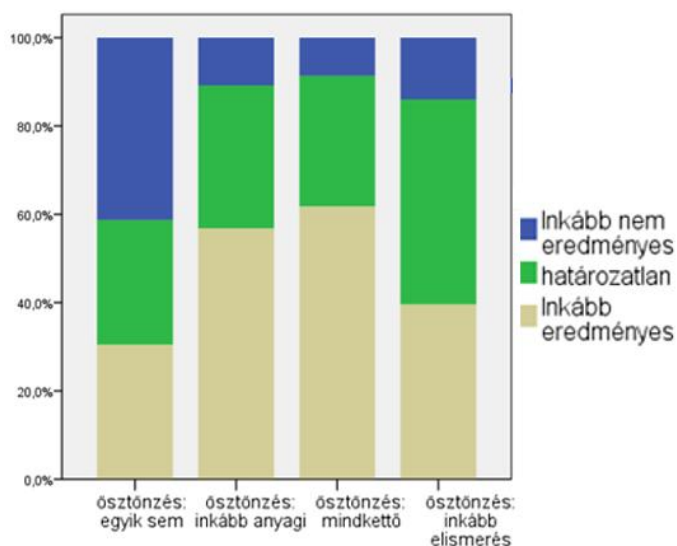
34. táblázat: A materiális-immateriális motiváció és eredményesség változók közötti összefüggés vizsgálata

	A mutató megfigyelt értéke	Szabadságfok	Aszimptotikus szignifikancia (2-oldali)
Pearson-féle Khi-négyzet	29,953 ^a	6	0,000
Valószínűségi arány	26,844	6	0,000
Lineáris kapcsolati mutató	7,618	1	0,006
A minta érvényes darabszáma	207		

a. 0 cella (0,0%) kevesebb, mint 5 becült elemet tartalmaz. A minimum becült mennyiség 6,43.

Forrás: saját kutatás

A 33. ábrán részletesebben látható, hogy legeredményesebbek azok a változtatások, amelyek esetében a vezetők mindkét ösztönzést egyaránt alkalmazzák, továbbá azok az átalakítások, amelyek esetében a vezetők inkább anyagi ösztönzéssel élnek, eredményesebbek, mint, ahol inkább egyéb motivációs eszközöket használnak.



33. ábra: A motiváció aspektusai és az eredményesség változók együttes megoszlása

Forrás: saját kutatás

Összefoglalva, a munkavállalók eredményesebbnek vélik azokat a változtatásokat, ahol a vezetők rendszeresen tájékoztatják őket. Továbbá azok a vezetők, akik tudatosan ösztönzik az alkalmazottaikat, eredményesebb

változtatásokat hajtatnak végre, mint a nem motiváló társaik. Ugyanakkor a statisztikai eredmények alapján - az általános felfogástól eltérően - azok a változtatások a legeredményesebbek, amelyeknél a vezetők a motivációt és a kommunikációt együtt alkalmazzák. Továbbá az anyagi motivációt előnyben részesítő vezetőknek eredményesebbek a változtatásai, mint akik csupán az immateriális motivációt nyújtják.

3.3.5 Az ötödik hipotézis vizsgálata

Az ötödik hipotézis szerint ugyanolyan eredményesek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők elsősorban az elméleti tudást preferálják, mint amelyeknél a tapasztalati tudást.

A vezetők által fontosabbnak tartott tudást három kimenetű nominális (1: tapasztalati; 2: elméleti; 3: tapasztalati és elméleti egyaránt) és az eredményességet Likert-skálán jelölt öt kimenetű (1: egyáltalán nem eredményes; 2: inkább nem eredményes; 3: eredményes is, meg nem is; 4: inkább eredményes; 5: teljes mértékben eredményes) változóként kódoltam.

A lefuttatott keresztábra elemzés esetén sérült a cellaszabály, ezért egy újabb - ötről háromra csökkentett skálán - keresztábra elemzést hajtottam végre (35. táblázat). A vezetők tudás preferálása és a három cellára csökkentett eredményesség változó keresztábrájának cellaszabálya sérült, mert öt cellában (55,6%) kevesebb, mint 5 érték található.

35. táblázat: A vezetők által fontosabbnak tartott tudás és az eredményesség változó keresztábra elemzése

			Preferált tudás			Összesen
			Inkább a tapasztalati tudást	Inkább az elméleti tudást	Tapasztalati és az elméleti tudást is	
<i>eredményesség_ csökkenett</i>	Inkább nem eredményes	Mennyiség	8	0	1	9
		Kapcsolat mértéke %-ban	88,9%	0,0%	11,1%	100,0%
			27,6%	0,0%	2,5%	12,3%
	határozatlan	Mennyiség	9	1	15	25
		Kapcsolat mértéke %-ban	36,0%	4,0%	60,0%	100,0%
			31,0%	24,0%	37,5%	34,2%
	Inkább eredményes	Mennyiség	12	3	24	39
		Kapcsolat mértéke %-ban	30,8%	7,7%	61,5%	100,0%
			41,4%	75,0%	60,0%	53,4%
Összesen		Mennyiség	29	4	40	73
		Kapcsolat mértéke %-ban	39,7%	5,5%	54,8%	100,0%
			100,0%	100%	100,0%	100,0%

Forrás: saját kutatás

A legkevesebb elemet tartalmazó kimenetet kizártam - az elméleti tudás oszlopot - és a további vizsgálatoknál már a tapasztalati és a tapasztalati és az elméleti tudást vettem figyelembe (36. táblázat). A legeredményesebbek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők az elméleti és tapasztalati tudást is egyaránt fontosnak tartják (66,7%; 24 fő).

36. táblázat: A vezetők által fontosabbnak tartott elméleti és tapasztalati tudás és az eredményesség változók keresztábra elemzése

			Preferált tudás		Összesen
			Inkább a tapasztalati tudást	Tapasztalati és az elméleti tudást is	
<i>eredményesség_</i> <i>csökkentett</i>	Inkább nem eredményes	Mennyiség Kapcsolat mértéke %-ban	8 88,9%	1 11,1%	9 100,0%
	határozatlan	Mennyiség Kapcsolat mértéke %-ban	9 37,5%	15 62,5%	24 100,0%
	Inkább eredményes	Mennyiség Kapcsolat mértéke %-ban	12 33,3%	24 66,7%	36 100,0%
Összesen		Mennyiség Kapcsolat mértéke %-ban	29 32,0%	40 58,0%	69 100,0%

Forrás: saját kutatás

A csökkentett skálán kódolt eredményesség és a két kimenetű tudáspreferálás változók közötti összefüggést Pearson-féle Khi-négyzet próbával vizsgáltam (37. táblázat). Mivel a Pearson-féle Khi-négyzet próba szignifikanciája ($p=0,009$) kisebb, mint a meghatározott kritérium ($p<0,05$), ezért a két változó függetlenségére vonatkozó nullhipotézist elvetjük, és 95%-os biztonsággal kijelenthetjük, hogy a két változó között bizonyított *szignifikáns kapcsolat van* ($\chi^2=9,430$).

37. táblázat: A vezetők által fontosabbnak tartott tudás és az eredményesség változók összefüggésének vizsgálata

	A mutató megfigyelt értéke	Szabadságfok	Aszimptotikus szignifikancia (2-oldali)
Pearson-féle Khi-négyzet	9,430	2	0,009
Valószínűségi arány	10,030	2	0,007
Lineáris kapcsolati mutató	6,342	1	0,012
A minta érvényes darabszáma	69		

a. 1 cella (16,7%) kevesebb, mint 5 becült elemet tartalmaz. A minimum becült mennyiség 3,78.

Forrás: saját kutatás

A Cramer V asszociációs mérőszám ($V=0,370$) a változók gyenge kapcsolatát mutatja (38. táblázat).

38. táblázat: A vezetők által fontosabbnak tartott tudás és az eredményesség változók közötti kapcsolat erősségének vizsgálata Cramer V mutatóval

	A mutató megfigyelt értéke	Aszimptotikus szignifikancia
Nominális és Phi	0,370	0,009
Nominális Cramer-féle V	0,370	0,009
A minta érvényes darabszáma	69	

a. nem feltételezve a null-hipotézist

b. aszimptotikus hiba felhasználása a null-hipotézis becslésénél

Forrás: saját kutatás

További vizsgálatokat nem parametrikus Mann-Whitney próbával végeztem, amely a két független csoport átlagértékének különbségét teszteli (39. táblázat). A tapasztalati és elméleti tudást egyaránt fontosnak vélő vezetők esetén a rangok átlaga (40,03) magasabb, mint kizárólag a tapasztalati tudást preferáló vezetők esetén (28,07).

39. táblázat: A vezetők által fontosabbnak tartott tudás és az eredményesség változók rangátlagai

Preferált tudás		Elemzés	A rangok átlaga	A rangok összege
<i>Eredményesség mértéke</i>	Inkább a tapasztalati tudást	29	28,07	814,00
	Tapasztalati és az elméleti tudást is	40	40,03	1601,00
	Összesen	69		

Forrás: saját kutatás

Mann-Whitney (U=379,000) próba két oldali szignifikancia értéke (p=0,010) alapján kijelenthetjük, hogy a két független csoport között szignifikáns különbség van az eredményességben (40. táblázat).

40. táblázat: A vezetők által fontosabbnak tartott tudás és az eredményesség változók vizsgálata Mann-Whitney próbával

	Eredményesség mértéke
Mann-Whitney U próba	379,000
Wilcoxon W próba	814,000
Z	-2,583
Aszimptotikus szignifikancia (két oldali)	0,010

a. csoportosítási változó: Preferált tudás

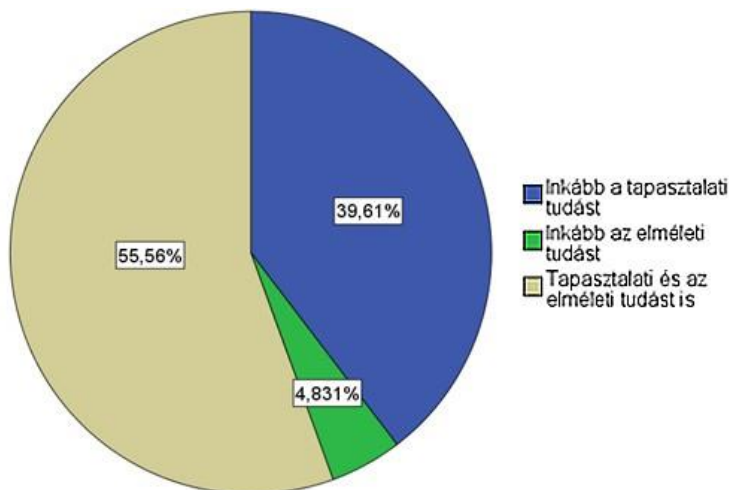
Forrás: saját kutatás

A statisztikai elemzések alapján a legeredményesebbek azok a változtatások, amelyek vezetői az elméleti és a tapasztalati tudást is egyaránt fontosnak tartják. Nem ilyen eredményesek már azok az átalakítások, amelyeknél a vezetők kizárólag a tapasztalati tudást gondolják fontosabbnak. Ezen felül a legkevésbé eredményesek azok, amelyek esetében kizárólag az elméleti tudás dominál. Viszont azok a vezetők, akik a munkavállalók tapasztalati tudást fontosabbnak tartják, mint az elméleti tudást, eredményesebb változtatásokat hajtanak végre.

3.3.6 A hatodik hipotézis vizsgálata

A hatodik feltevése szerint az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat.

A 34. ábra azt mutatja, hogy a vezetők melyik tudást vélik fontosabbnak a szervezeti változtatások végrehajtásához.



34. ábra: A vezetők által fontosabbnak tartott tudás változó megoszlása

Forrás: saját kutatás

A válaszadók 39,61%-a (82 fő) azt gondolja, hogy vezetője inkább a tapasztalati tudást tartja fontosabbnak, azonban 4,83%-a (10 fő) szerint felettese inkább az elméleti tudást preferálja (41. táblázat). Ezzel szemben a megkérdezettek 55,56%-a (115 fő) azt gondolja, hogy vezetője mindkét tudást ugyanolyan fontosnak tartja.

A legtöbben - a vezetők 54,8%-a (40 fő) és a beosztottak 55,1%-a (70 fő) - azt gondolják, hogy felettesük mindkét tudást ugyanolyan fontosnak tartja. Legkevesebben - a vezetők 5,5%-a (4 fő) és a beosztottak 4,7%-a (6 fő) - úgy vélik, hogy feletteseik inkább a munkavállalók elméleti tudását preferálják a változtatásoknál. Közel megegyezik azoknak a vezetőknek az aránya (39,7%; 29 fő) azoknak a beosztottaknak az arányával (40,2%; 51 fő), akik úgy gondolják, hogy vezetőjük inkább a tapasztalati tudást tartja fontosabbnak az átalakítások végrehajtásához.

41. táblázat: A vezetők-beosztottak és a fontosabbnak tartott tudás változók keresztábra elemzése

		Preferált tudás			Összesen
		Inkább a tapasztalati tudást	Inkább az elméleti tudást	Tapasztalati és az elméleti tudást is	
<i>Vezető_alkalmazott</i> Vezető	Mennyiség	29	4	40	73
	Kapcsolat mértéke %-ban	39,7%	5,5%	54,8%	100%
Alkalmazott	Mennyiség	51	6	70	127
	Kapcsolat mértéke %-ban	40,2%	4,7%	55,1%	100%
Összesen		Mennyiség 80	10	110	200
		Kapcsolat mértéke %-ban 40,0%	5,0%	55,0%	100%

Forrás: saját kutatás

A 42. táblázatban látható, hogy a Khi-négyzet próba ($p=0,972$) magas szignifikancia értéket eredményezett ($\chi^2=0,056$). Mivel a meghatározott kritériumnál ($p<0,05$) nagyobb értéket kaptunk, ezért a nullhipotézist megtartjuk és kijelenthetjük, hogy a beosztottak és a vezetők által preferált tudás között *nincs szignifikáns kapcsolat*.

42. táblázat: A vezetők-beosztottak és a fontosabbnak tartott tudás összefüggésének vizsgálata

	A mutató megfigyelt értéke	Szabadságfok	Aszimptotikus szignifikancia (2-oldali)
Pearson-féle Khi-négyzet	0,056 ^a	2	0,972
Valószínűségi arány	0,055	2	0,973
Lineáris kapcsolati mutató	0,000	1	0,006
A minta érvényes darabszáma	200		

a. 1 cella (16,7%) kevesebb, mint 5 becült elemet tartalmaz. A minimum becült mennyiség 3,65.

Forrás: saját kutatás

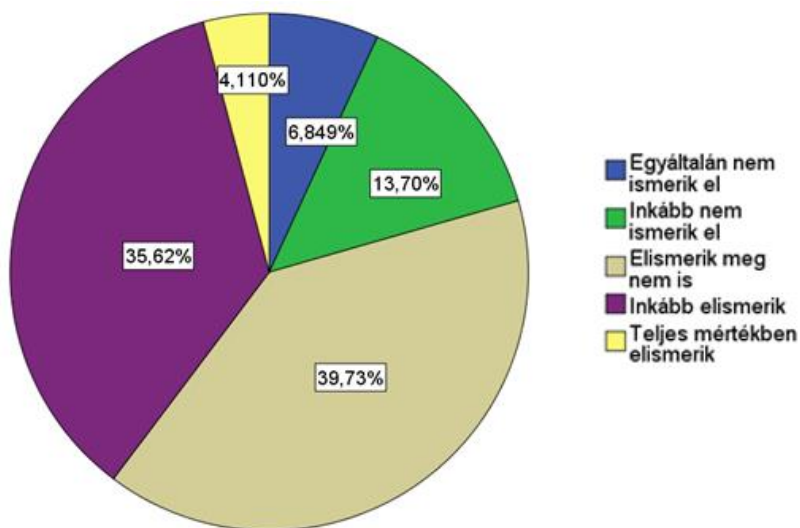
A vezetők a változtatásokhoz leginkább a beosztottak elméleti és tapasztalati tudását tartják fontosnak. Viszont a tapasztalati és az elméleti tudás közül inkább a tapasztalatiit vélik fontosabbnak az átalakításoknál. Azonban a vezetők és a beosztottak által preferált tudás nem igazolt szignifikáns kapcsolatot.

3.3.7 A hetedik hipotézis vizsgálata

A hetedik hipotézis alapján azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslatokat.

A vezetői motiváció két kimenetű nominális (1: igen; 2: nem), a fejlesztési javaslatok elismerése Likert-skálán jelölt öt kimenetű ordinális (1: egyáltalán nem ismerik el; 2: inkább nem ismerik el; 3: elismerik meg nem is; 4: inkább nem ismerik el; 5: teljesen mértékben elismerik) változó.

A megfigyelési egységet alkotó 73 fő (20 fő felsővezető és 53 fő középvezető) 80,82%-a (59 fő) szerint a felettesük inkább motivál a változtatási feladatok elvégzésére. A válaszadók 4,11%-a (3 fő) úgy gondolja, hogy a változtatások megvalósításához *teljes mértékben elismerik* az ötleteit. Jelentősebb (35,62%; 26 fő) azoknak az aránya, akik úgy vélik, hogy inkább elismerik az innovatív fejlesztési javaslatait. Azonban a legmagasabb azoknak az aránya (39,73%; 29 fő), akik a Likert-skála harmadik fokát jelölték. Valamint a megkérdezettek 6,85%-a (5 fő) úgy gondolja, hogy vezetője egyáltalán nem, és 13,70%-a (10 fő) szerint pedig inkább nem ismeri el a vezetője az ötleteit (35. ábra).



35. ábra: A megfigyelési egység fejlesztési javaslatok elismerése változó szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás

A végrehajtott Pearson-féle Khi-négyszet próba esetén a 20%-os szabály sérült, mert a keresztábra 6 cellájában (60%) kevesebb, mint 5 elem található (43. táblázat).

43. táblázat: A vezetői motiváció és a fejlesztési javaslatok elismerése változók keresztábra elemzése

			Fejlesztési javaslatok elismerése					Összesen
			Egyáltalán nem ismerik el	Inkább nem ismerik el	Elismerik meg nem is	Inkább elismerik	Teljes mértékben elismerik	
<i>Vezetői motiváció</i>	Igen	Mennyiség Kapcsolat mértéke %-ban	2 3,4%	4 6,8%	24 40,7%	26 44,1%	3 5,1%	59 100,0%
	Nem	Mennyiség Kapcsolat mértéke %-ban	3 21,4%	6 42,9%	5 35,7%	0 0,0%	0 0,0%	14 100,0
Összesen		Mennyiség Kapcsolat mértéke %-ban	5 6,8	10 13,7%	29 39,7%	26 35,6%	3 4,1%	73 100,0%

Forrás: saját kutatás

Mivel kevés elemszám esetén nem értelmezhető a keresztábra, a fejlesztési javaslatok változó Likert-skáláját három fokozatú skálára vontam össze (44.táblázat).

44. táblázat: A vezetői motiváció és a fejlesztési javaslatok elismerése változók keresztábra elemzése

			Fejlesztési javaslatok elismerése csökkentett skálán mérve			Összesen
			Egyáltalán nem ismerik el	Inkább nem ismerik el	Elismerik is meg nem is	
<i>Vezetői motiváció</i>	Igen	Mennyiség	6	24	29	59
		Kapcsolat mértéke %-ban	10,2%	40,7%	49,2%	100,0%
	Csökkentett skála %-ban		40,2%	82,8%	100,0%	80,8%
Nem	Mennyiség	9	5	0	14	
	Kapcsolat mértéke %-ban	64,3%	35,7%	0,0%	100,0%	
	Csökkentett skála %-ban	60,0%	17,2%	0,0%	19,2%	
Összesen		Mennyiség Kapcsolat mértéke %-ban	15 20,5%	29 39,7%	29 39,7%	73 100,0%
		Csökkentett skála %-ban	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját kutatás

A Pearson-féle Khi-négyszet próba $p=0,000$ értéket eredményezett ($\chi^2=23,078$). Mivel a meghatározott kritériumszintnél ($p<0,05$) kisebb érték kaptunk, ezért a

nullhipotézist elvetjük, és kijelenthetjük, hogy a két változó között *szignifikáns kapcsolat* van (45. táblázat).

45. táblázat: A vezetői motiváció és a fejlesztési javaslatok elismerése változók közötti összefüggés vizsgálata

	A mutató megfigyelt értéke	Szabadságfok	Aszimptotikus szignifikancia (2-oldali)
Pearson-féle Khi-négyzet	23,078 ^a	2	0,000
Valószínűségi arány	24,512	2	0,000
Lineáris kapcsolati mutató	21,029	1	0,000
A minta érvényes darabszáma	73		

a. 1 cella (16,7%) kevesebb, mint 5 becült elemet tartalmaz. A minimum becült mennyiség 2,88.

Forrás: saját kutatás

A Cramer V asszociációs mérőszám a változók közepes erősségű ($V=0,562$) kapcsolatát jelezi (46. táblázat).

46. táblázat: A vezetői motiváció és a fejlesztési javaslatok elismerése változók közötti kapcsolat erősségének vizsgálata Cramer V mutatóval

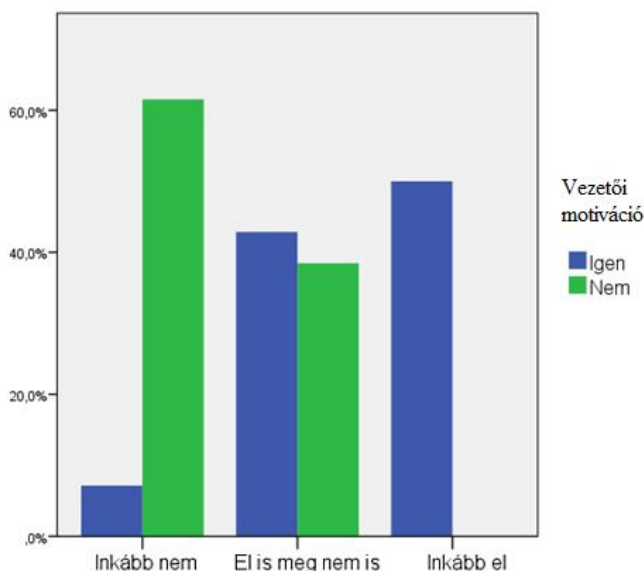
	A mutató megfigyelt értéke	Szignifikancia szint
Nominális és Phi	0,562	0,000
Nominális Cramer-féle V	0,562	0,000
A minta érvényes darabszáma	73	

a. nem feltételezve a null-hipotézist

b. aszimptotikus hiba felhasználása a null-hipotézis becslésénél

Forrás: saját kutatás

A 36. ábra kiválóan szemlélteti a két változó együttes megoszlását.



36. ábra: A vezetői motiváció és a fejlesztési javaslatok elismerése változók együttes megoszlása

Forrás: saját kutatás

A motiváció (anyagi és nem anyagi ösztönzés) és az alkalmazottak fejlesztési ötleteinek támogatása változók kapcsolatát, rangkorrelációval vizsgáltam (47. táblázat). Észrevehető, hogy az immateriális ösztönzés mintegy kétszer erősebb kapcsolatot mutat ($r = 0,710$), mint a tisztán csak anyagi motiváció ($r = 0,336$ és $r = 0,335$).

47. táblázat: A motiváció két aspektusa és a vezetői támogatás változók rangkorreláció vizsgálata

		Immateriális motiváció	Materiális motiváció (problémamegoldáshoz szükséges tapasztalati tudás anyagi elismerése)	Materiális motiváció (képzés, nyelv-vizsga vagy diploma anyagi elismerése)
Támogatás az ötletek megvalósításában	r	0,710	0,336	0,335
	Szignifikancia	0,000	0,000	0,000
	Mennyiség	207	207	207

Forrás: saját kutatás

A szervezeti változtatások eredményessége ugyanakkor valamivel szorosabb kapcsolatot mutat az anyagi motivációval ($r=0,309$ és $r=0,243$), mint az immateriális motivációval ($r=0,180$ és $r=0,170$).

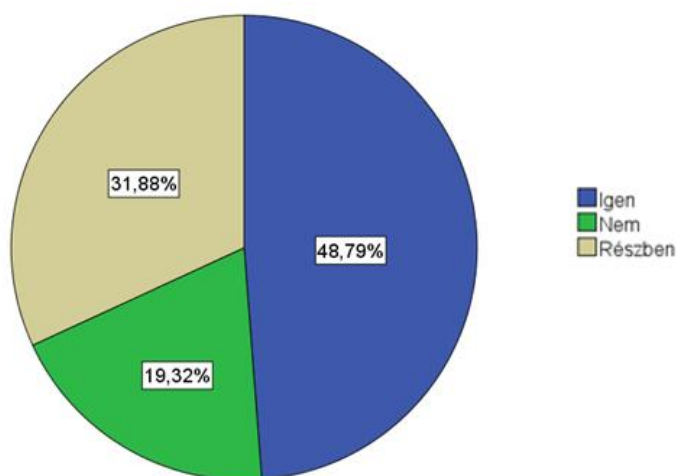
Tehát azok a vezetők, akik az immateriális motiváció eszközeit használják, jobban elismerik az alkalmazottak fejlesztési javaslatait, mint akik inkább a materiális motivációt alkalmazzák. Azok a beosztottak, akiknek a vezetője tudatosan immateriális motivációt használ nagyobb támogatást kapnak fejlesztési javaslataik megvalósításában, mint akiknek a vezetője inkább a materiális motivációt alkalmazza.

3.3.8 A nyolcadik hipotézis vizsgálata

E feltételezés szerint az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak a megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik).

A stratégia ismeretét nominális három kimenetű (1: igen; 2: nem; 3: részben) és a tudásszerzést három kimenetű (1: igen; 2: nem; 3: nem, de tervben van) nominális változóként kódoltam.

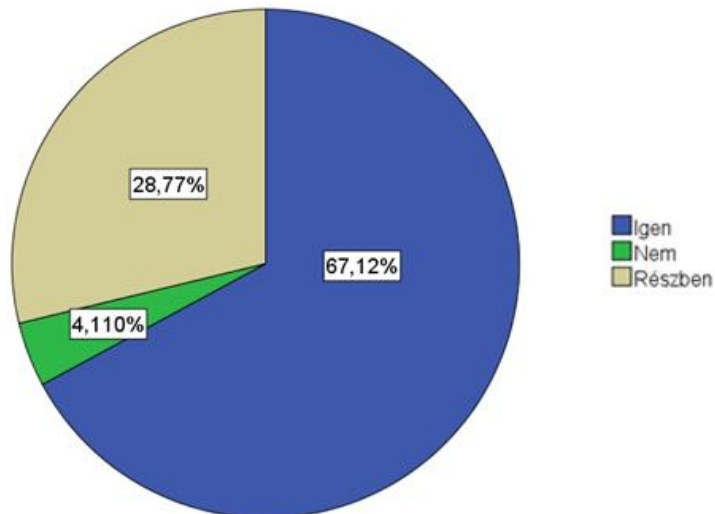
A mintát képező munkavállalók (207 fő) 48,79%-a (101 fő) képes emlékezetből (nem-szóról szóra) feleleveníteni szervezete stratégiáját, több mint 31,88%-uk (66 fő) csak részben és 19,32%-uk (40 fő) pedig egyáltalán nem ismeri (37. ábra).



37. ábra: A minta stratégia ismerete változó szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás

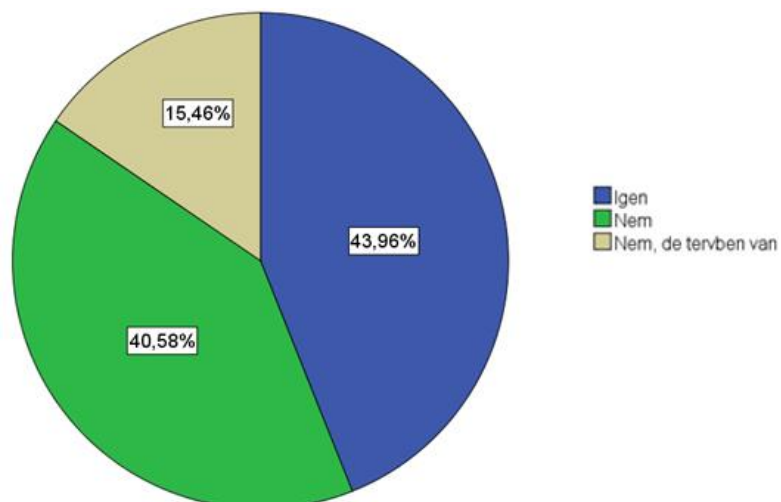
A vezetők esetében már közel 20%-kal magasabb azoknak az aránya (67,12%; 49 fő), akik fel tudják idézni szervezetük stratégiáját. Továbbá csökkent a részben (28,77%; 21 fő) és 15%-kal csökkent (4,11%; 3 fő) az egyáltalán nem ismerők aránya (38. ábra).



38. ábra: A megfigyelési egység stratégia ismerete változó szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás

A 39. ábrán láthatjuk, hogy a munkavállalók 43,96%-a (91 fő) munka mellett képezte magát és 15,46%-uk (32 fő) tervezi a jövőben tudásának bővítését, azonban 40,58%-a (84 fő) egyáltalán nem fejlesztette tudását.



39. ábra: A minta továbbképzés változó szerinti megoszlása

Forrás: saját kutatás

A 48. táblázatban látható, hogy közel azonos azoknak a megkérdezettek aránya, akik munka mellett tanulmányokat folytattak és képesek voltak felidézni szervezetük stratégiáját, azok arányával, akik nem. A közép- és felsővezetők esetében már kicsit magasabb az arány, mert 67,1%-uk (49 fő) képes emlékezetből felidézni szervezeti stratégiát. Közülük 53,1% munka mellett folytatott tanulmányokat, és 40,8% pedig nem.

48. táblázat: A stratégia ismerete és a továbbképzés változók keresztábla elemzése

			Továbbképzés			Összesen
			Igen	Nem	Nem, de tervben van	
<i>Stratégia felidézése</i>	Igen	Mennyiség	45	43	13	101
		Kapcsolat	44,6%	42,6%	12,9%	100,0%
		mértéke %-ban	49,5%	51,2%	40,6%	48,8%
	Nem	Mennyiség	14	15	11	40
		Kapcsolat	35,0%	37,5%	27,5%	100,0%
		mértéke %-ban	15,4%	17,9%	34,4%	19,3%
Részben	Mennyiség	32	26	8	66	
	Kapcsolat	48,5%	39,4%	12,1%	100,0%	
	mértéke %-ban	35,2%	31,0%	25,0%	31,9%	
Összesen		Mennyiség	91	84	32	207
		Kapcsolat	44,0%	40,6%	15,5%	100,0%
		mértéke %-ban	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját kutatás

A teljes minta esetében a Khi-négyzet próba ($p=0,205$) a meghatározott kritériumnál ($p<0,05$) nagyobb szignifikancia értéket eredményezett ($\chi^2 = 5,926$), ezért a nullhipotézist megtartjuk és kijelenthetjük, hogy a stratégia ismerete és a munka melletti tanulás között *nincs szignifikáns kapcsolat* (49. táblázat). A megfigyelési egység esetében sem eredményezett szignifikáns összefüggést ($p=0,180$), de náluk a Khi-négyzet próba feltételei sem teljesültek (a keresztábla több mint 5 cellájában (55,6%) ötnél kevesebb elem van).

49. táblázat: A stratégia ismerete és a továbbképzés változók összefüggés vizsgálata

	A mutató megfigyelt értéke	Szabadságfok	Aszimptotikus szignifikancia (2-oldali)
Pearson-féle Khi-négyzet	5,926 ^a	4	0,205
Valószínűségi arány	5,325	4	0,256
Lineáris kapcsolati mutató	0,047	1	0,828
A minta érvényes darabszáma	207		

b. 0 cella (0,0%) kevesebb, mint 5 becült elemet tartalmaz. A minimum becült mennyiség 6,18.

Forrás: saját kutatás

A vizsgálatok eredményei alapján a felmérésben résztvevők közel 50%-a az elmúlt években munka mellett továbbképezte magát vagy a jövőben tervezi explicit tudásának bővítését. Minden második munkavállaló képes feleleveníteni szervezete stratégiáját, azonban a stratégia ismerete és a munka mellett folytatott tanulás között nem igazolódott szignifikáns kapcsolat. Arra a kérdésre, hogy mi célból tanulnak az alkalmazottak, a mélyinterjúk során keresem a választ.

Ahhoz hogy eljuthassak az összefüggésekhez és általános érvényű következtetéseket vonhassak le a hazai változtatás menedzsmentről, a statisztikai kiértékeléseken túl szükségesnek tartottam további feltáró vizsgálatok elvégzését is. A megfogalmazott feltevések pontosabb körbejárása és az objektivitás megtartása céljából a kvantitatív módszert kiegészítettem kvalitatív kutatási módszerrel, mélyinterjúval.

3.4 A hipotézisek elemzése kvalitatív módszerekkel

A kutatási téma alaposabb vizsgálatát, a háttérjelenségek megértését kvalitatív (puha) elemzési módszerrel, mélyinterjúval végeztem. A mélyinterjúk célcsoportját alkotó különböző szakterületeken munkát végző hazai felső- és középvezetők értékes tapasztalatai, beállítottságuk és véleményük által a jelenlegi helyzetet tükröző új nézőpontokhoz jutottam.

Több szerző is felhívja a figyelmet a kvalitatív kutatás során alkalmazott indexálás, csoportosítás, analízis és értelmezés fontosságára és nehézségeire, mert ugyanarra a kutatási problémára más-más dimenzióból más-más vetületet mutat. Az eredmények összedolgozásánál és a magyarázat építésénél, a módszerek alkalmazásánál (háromszög módszer) az egész kutatás során nagyon figyelmesen kell eljárni (Mason, 2005, p. 178; Seidman, 2002, p. 182; Héra, Ligeti, 2006, p. 283). A logikailag összefüggő adatszeleteket csoportosítottam és „csomagokba” rendeztem. A csoportokat részben a strukturált kérdőív kidolgozásakor, részben pedig az interpretív értelmezés során hoztam létre. A csoportosításhoz felhasznált kategóriák közvetlenül kapcsolódnak a hipotézisekhez és a kvantitatív kutatási eredményekhez. Az eredményeket a leíró magyarázat építésére és a hipotézisekkel kapcsolatos érvelés kiegészítésére használtam fel. A magyarázatépítéshez az összes összekapcsolható választ szisztematikusan felhasználtam. A következőkben bemutatott kivonat a 4. mellékletben található mélyinterjúk releváns szövegrészeit reprezentálja.

3.4.1 Az első feltételezés vizsgálata

A válaszaikban a vezetők egyik csoportja lineáris összefüggést tapasztalt, tehát a nagyobb kihívással járó szervezeti változtatások nagyobb ellenállás váltanak ki az alkalmazottakból. Az interjúalanyok a következő módon fejezték ki a véleményüket:

- „(...)az ellenállás mindenképpen **hozzátartozott a változtatásokhoz**”
- „(...)a **költözés előtt** a munkavállalók **ellenállása nagyobb** volt, mint az e-recept bevezetésekor”
- „A kihívást **kiadás-megtérülés** alapon vesszük figyelembe.”
- „A kihívás nagysága és az ellenállás mértéke között úgy gondolom, hogy **minimum lineáris, de azt is mondanám talán, hogy progresszív kapcsolat van.**”
- „**Mennél nagyobb a változtatás, annál több a kérdés és kevesebb a válasz.**”
- „(...)egy váratlan **kis változás jobban kezelhető**”
- „**Minél bonyolultabb a változtatás, annál jobban félünk tőle, és ettől nagyobb az ellenállás.**”

- „*Meg kell oldani a változtatásokat, ebből élünk, szeretnénk, ha jól működne a gazdaságunk.*”

Az ellenállás leggyakoribb oka az egyéni érintettség. A vezetők úgy gondolják, hogy az alkalmazottak többsége nem a kihívást látja az átalakításban, hanem az egyénre esetlegesen kiható negatív érintettséget szeretné minimalizálni:

- „*Egyértelmű, hogy a nagyobb kihívással járó **egyéni felelősség** miatt többször tapasztaltam, hogy **elhatárolódnak** az alkalmazottak a feladattól vagy a feladat egyes részeitől.*”
- „*nem érdekli az embereket a változtatás kihívása”, hanem inkább (...) a **kényelem befolyásolja** a viselkedésüket. Az emberek - ha a szervezeti változtatás a **komfortzónájukat sérti** - azonnal máshogy fognak viselkedni.*”
- „*(...)nem a feladat bonyolultsága befolyásolja, hanem inkább az **egyéni érdekeikre** vezethető vissza*”
- „*Amennyiben a változás számukra kedvező következményekkel jár, könnyebben **elfogadják** és azonosulnak vele (legyen az pl. egy komplexebb változás, de ha „látom a fényt az alagút végén”, könnyebben átvészelem az átmenetet)” de **ha a hátrányokat** látják, **nagyobb lesz az ellenállás.***”
- „*(...)ha a munkavállaló **személyes komfortzónáját sérti***”

Kihívás nagyságának a csökkentésére az alábbi válaszok érkeztek, ami számomra azt mutatja, hogy pozitív hatással van a biztosított felkészülési idő és az átgondolt éves cselekvési terv. Mivel a tervezési mozgástér megléte növeli a munkavállaló biztonságát, csökken az ellenállás. Érdemesebb a kisebb változtatásokkal (folyamatok, eljárások újraszervezése, újragondolása) kezdeni, mert a kezdeti eredményesség a korai fázisban csökkenti az ellenállást.

- „*ha változtatunk és van **egy konkrét tervünk**, ami még nincs lebontva minden dolgozóra, de **már nagyjából látszik egy irány, az még nem ijesztő** (...)*”
- „*(...)el kell telni egy bizonyos **időnek** ahhoz, **hogy elfogadják**, és magatartásbeli változtatást idézzenek elő*”
- „***Időt kell adni** arra, hogy mindenki megismerkedhessen az új feladatával.*”
- „*Az eredményeket szállítanom kell, és ehhez **fontos a tervezésre szánt idő**. Ebből a szemszögből a hirtelen változások veszélyesek, nincs **megfelelő előkészítés**, hatalmas a stressz, nagyobb a hibaszázalék.*”
- „*Természetesen egyetértek, hogy egy váratlan kis változás jobban kezelhető.*”

3.4.2 A második feltételezés vizsgálata

A megkérdezett vezetők egyik csoportja továbbra is úgy gondolja, hogy az idősebb munkavállalók nagyobb ellenállást fejtenek ki a változtatásokkal szemben.

- „(...)idősek közül **szinte mindenki ellenállással reagált**”, azonban „az idősek közül **mindenki maradt**”
- „a fiatalok jobban szeretik a pörgést, (...) az idős korosztályok pedig **nehezebben viselik**”
- „(...)az idősebb generáció bevett gyakorlat alapján végzi munkáját és **kevésbé rugalmas**”
- „(...)előbb jobb megismerni minden részletet, és ezért addig fékeznek”
- „A tapasztaltabb munkaezőnek **megvan a saját elképzelése, gyakorlata ezért attól nehezebben tér el.**”
- „(...)minél idősebb valaki, annál inkább ellenáll a változtatásoknak, ami a korrall súlyosbodik”

Emellett jelen van az a meglátás is, hogy a fiatalabbak egy része nyitottabb az új dolgokra és gyakran a változtatások élére is szeretne állni, mindamellett változtatási tapasztalatuk hiányában óvatosabban szemlélik a dolgokat:

- „(...)a mai fiatalok sokkal **jobban bírják a változtatást, sőt inkább ők generálják**”
- „A projektmenedzserek **fogékonyabbak az új dolgokra** és nincsen bennük ilyen szempontból nagy ellenállás.”
- „(...)a kezdők **jobban viszonyulnak a változtatásokhoz, mint a tapasztaltabb munkavállalók**”
- „A kezdők **könnyebben nyitnak az új felé, mert még nem szokták meg a régi dolgokat.**”
- „A fiatalok **jobban és gyorsabban reagálnak** a változtatásokra, mint az idősebbek.”
- „(...)mindennap szembesülünk újabb és újabb kihívásokkal”
- „(...)akik nálunk dolgoznak (szerző: nagyrészt **fiatalokat** foglalkoztat a szervezet), **nem félnek a kihívástól**”
- „(...) a **fluid környezettel** a fiatalabbak **jobban megbirkóznak**”
- „a fiataloknál **félelem és aggodalom** volt tapasztalható”
- „A **fiatalabb kollégáink** a változtatás utáni helyzetet **nehezebben tudják elképzelni, ettől bizonytalanok.**”
- „Aki viszont lelkes, de **tapasztalatlan, túlvállalja magát.**”
- „Ők (szerző: fiatalok) sokszor már jobban tudják, mint az öregek, vagy azt hiszik, hogy jobban tudják, ebből van a konfliktus.”

A vezetők másik csoportja szerint nincs eltérés ellenállás tekintetében az idősebb és a fiatalabb korosztály között így fogalmazták meg a véleményüket:

- „Gyártásunkban inhomogén alkalmazotti korcsoport a jellemző”, (...) „nem tapasztaltam lényeges eltérést ilyen tekintetben.”
- „Szerintem az ellenállás nagysága **nem függ az életkortól.**”
- „Nálunk mindkét korosztályra jellemző az ellenállás **más okból.**” „A fiatalabb korosztály jellemző **célja,** (...) egyértelmű szakmai tudásra tegyen szert, általában három éves időszakra tekintenek.”

Ezzel szemben a másik véleményt képviselő vezetők szerint az alkalmazottak ellenállásának a mértéke *nem életkorfüggő*, hanem legfőképp az egyén *személyes érintettségére* vezethető vissza. Ha a munkavállaló szempontjából előnyös és kevesebb ráfordítást kíván az átalakítás, akkor kisebb mértékű ellenállást generál:

- „Ha a változás ránézésre **nem pozitív,** akkor a fiatalokból ugyanolyan **agressziót vagy ellenállást tud kiváltani.**”
- „Amennyiben a változás **kedvező következményekkel jár, könnyebben elfogadják,** és azonosulnak vele.”
- „Ha a **hátrányokat látják, nagyobb lesz az ellenállás.**”
- „Minden korcsoportban ugyanaz a probléma, **ha nem tetszik a feladat, feladatkör vagy szervezeti átcsoportosításra kerül sor, ugyanúgy húzódoznak tőle.**”
- „(...)az emberek inkább **nem akarnak felelősséget vállalni, mert így kényelmesebb**”

A top-down változtatások végrehajtásánál a vezetők mindenképpen nagyobb ellenállással számolnak:

- „a munkavállalók **első reakciója a változtatásokra, hogy nem(...)**”
- „**Egy felső szinten eldöntött dolgot mindenképpen be kell vezetni, függetlenül az ellenállástól. Ebből nyilván konfliktusok generálódnak.**”

3.4.3 A harmadik feltételezés vizsgálata

A szervezeti kultúrának is meghatározó szerepe van a szervezeti tagok bizonytalanságának leküzdésében. A kultúra erős motivációs erő, ettől függ, hogy milyen szintű nehézségekkel (belharc, konfliktusok, ellenállás) találkozhatnak a vezetők az átalakításoknál. A korábban már említett egyéni viselkedés mellett a tagok egymáshoz fűződő viszonya (a csoportérdek) is lényeges. Észrevehető, hogy inkább a kis létszámú, vagy az erőforrásokban szegényebb szervezetek, részlegek vagy teamek vezetői tartják fontosabbnak az együttműködést a változtatások megvalósításánál.

- „Az osztály kórházi rendszerbe történő **integrációja** miatt felmerült **nehézségeket** **nagynak**, az e-recept esetében **inkább alacsonyabbnak** nevezném.”
- „(...)mert **együtt** tudjuk a céget megmenteni, akkor **a kockázatot is könnyebb felvállalni**”
- „A legtöbb szakmai nehézség, vita a megoldáskeresés során lép fel.”, továbbá „(...)nálunk **együttműködő csapat** van.”
- „Kis gazdaság révén, **összetartunk.**”
- „(...)az **alapot kell megváltoztatni**, inkább ez a nehézség.” „(...)együttműködő emberek kellene, itt **nincs helye hatalmi harcnak**. A teljes megújulás függ tőle, és itt már nem az egyénekről van szó. Itt nem lehet az egyéni érdeket szem előtt tartani.”
- „Az **együttműködő szervezeteknél** sokkal egyszerűbb a dolog, mert **sokkal hatékonyabban lehet ezeket a változtatásokat végrehajtani**, a menedzsmentnek sokkal könnyebb dolga van.”

Ha nem számolhat a vezető együttműködéssel, annak sokrétű okai lehetnek. Ilyen például a szervezet felépítéséből és a partnerhálózattól való függés mértékétől és a piaci szegmens jellegzetességéből adódó hatás. Ezt a képviselők a következő véleményekkel fejezték ki:

- „a versenykiírások elnyeréséig nem nagyon jellemző az együttműködés” továbbá „A **túlterhelt csapatokban nagyobb az ellenségeskedés és kevesebb a türelem.**”
- „Azonban a kód helyessége, hibamentessége **versenyre ad lehetőséget.**” továbbá „A legjobbakat **jutalmazzuk**, a legrosszabb példákat felvesszük napirendi pontként és átbeszéljük.”
- „**Funkcionális önzés**”, „talán nevezhető versengő kultúrának” „(...)a funkciók **vakon követik a saját céljaikat**, akár egymás (vagy a szervezet egészének) rovására is”
- „A hierarchia miatt az **orvosok szintjén inkább a versengés jellemző**, a részlegen belül azonban a költözés után az együttműködés erősebb.”
- „(...) a **szervezeti egységek közötti belső verseny** és a pontosabb költségterv jelenti a kihívást, ami felelősséget követel meg”
- „Nehézségek alatt azt értem, hogy **meg kellett válni a lojalitást nem mutató emberektől.**”

3.4.4 A negyedik feltételezés vizsgálata

A meginterjúvált vezetők szerint a motiváció erősebb hatást gyakorol a változtatások eredményességre, mint a kommunikáció. A vezetők tudatosan használják a motivációt az eredményesebb végrehajtásához:

- „(...)az e-receptet bevezetését **kötelező jellegű tájékoztatás** előzte meg”,
- „(...)a kettő közül a **motiváció jobban befolyásolja az eredményességet**”
- „Az orvosok közül néhányan a költözéskor már **új feladatokat, részlegvezetői kinevezéseket** vagy **nagyobb felelősséget** kaptak, ami után már az előzőekhez viszonyítva sokkal motiváltabban álltak a költözéshez és az átszervezéshez.”, továbbá „(...)a régi informatikai eszközök elavult hardvere miatt a várakozási idő miatt fellépő **nehézségeket a dolgozók motivációjával lehet áthidalni, mert ebben az esetben a kommunikáció már nem segít**”
- „Kettő közül a **motiváció a fontosabb**, ugyanis ha „**hiszek benne**”, akkor **eredményesebb is leszek**”. továbbá „(...)a **kommunikáció alapvető szükségességű, de szerintem a sikerhez ez önmagában kevés**”
- „Nyilván a **motiváció talán a legfontosabb** hogy legyen. Az **anyagi motiváció általában az első hónapokban kitart, de onnantól annak motivációs értéke nincs.**”
- „Mi ezt a munkát mind **szívvel lélekkel végezzük.**”, „**A legfontosabb motiváció.** (...)annak nem látom értelmét, hogy csak beszélünk róla, aztán másképp csinálja mindenki.”

Más véleményt képviselő vezetők a következőket gondolják:

- „(...)kommunikáció **fontosabb**”, mert „A projekt pontatlan végrehajtása és a hibák javítása felemészti a pénzügyi nyereséget.”
- „(...)a vezetés feladata helyes kommunikációval **csökkenteni a bizonytalanságot, növelni a tájékozottságot és kiemelni a beruházás előnyeit**”
- „(...)kommunikáció **nélkül nem lehet elérni motivációt**”

Van olyan vezető, aki nem fektet hangsúlyt a motivációra:

- „**Ha ismert a feladat, végre kell hajtani, aki nem azt tesz, amit kell, keressen másik munkahelyet.**”

A kommunikációt és motivációt tudatosan alkalmazó vezetők így nyilatkoznak erről:

- „(...)a kommunikáció gyakorlatilag egy eszköz, a motiváció mögötte viszont **belülről generálódik**”, és „Ha az ember nem motivált, akkor semmit sem ér a kommunikáció.”
- „A motiváció **adott kell, hogy legyen**, viszont mindenkinek meg kell értenie, mit miért csinálunk.” és „A kommunikáció megvan, viszont a **közös motiváció** nélkül nem tudánk együtt dolgozni.”
- „A motivált munkaerő magától kérdez, **lehet adni kommunikációval irányokat, de akít érdekel a változtatás, az úgysis jön és kérdez.**”
- „(...)megfelelő kommunikáció, amivel a változtatás **elő van vezetve**, valamint „(...)a munkavállalónak is jól esik, ha a **bére emelkedik.**”
- „(...)együtt érzem egyforma **fontosnak mindkettőt**”
- „motiválatlan kollégának a jelentősebb kommunikációs ráfordítás is nehézségeket okoz”
- „Összekötöttem az anyagi motivációval. Ha nem fogunk növekedni, ha nincs helyünk, nem tudjuk tartani a bérszintet, mert két évig nem fogunk az új irodaházba beköltözni. **Az anyagi az egyik legerősebb motiváció.**”

A materiális motivációról a vezetők a következőket gondolják:

- „Az alkalmazott motiváció hatása nagyon rövid ideig tart, és a jelen helyzetben csak az **anyagi motiváció** alkalmazható.”
- „Az **anyagi motiváció** általában az **első hónapokban kitart**, de onnantól annak motivációs értéke nincs, mert minden 10.-én úgysis jön a fizetés.”
- „(...)itt **akkor változik a helyzet**, ha a kitűzött termelésbeli szint elérése estén a munkavállalót valamilyen **prémium illeti meg**”

3.4.5 Az ötödik feltételezés vizsgálata

A vezetők egyik csoportja az elméleti és gyakorlati tudást is ugyanolyan fontosnak tartja az átalakítások megvalósítása kapcsán.

Ezzel szemben a termelő cégek és vonzáskörzetükben lévő beszállítók esetén a tapasztalati tudás nagyobb hangsúlyt kap:

- „Változtatások eredményessége szempontjából jobban járunk azokkal az emberekkel, akiket **mi magunk képeztünk ki**, és nem tudást vettünk.”
- „A **fizikai munkát végzők** minimális elméleti tudással kell, hogy rendelkezzenek viszont **gyakorlati tapasztalatban** lényegesen több tudásra van szükségük.”
- „Nyilván szerencsés, ha valaki elméleti tudással is rendelkezik, de az önmagában nem ér sokat, csak ha gyakorlati tudással is párosul (ill. ez utóbbinak nagyobb a szerepe).” és „(...)Elméleti tudással a változtatások során sem megyek sokra, ha nem tudom a gyakorlatban megvalósítani.”

3.4.6 A hatodik feltételezés vizsgálata

Azonban az is látható, hogy az explicit és a tacit tudás fontossági arány megítélése leginkább szervezetfüggő.

- „A **kiegyensúlyozott szakmai profil** lenne az ideális”, mert a „(...)hiányosságok **idővesztéséhez vezetnek** a projektek megvalósításánál.”
- „Mindkét forma fontos az eredményességhez.” „**Magasan képzett** munkaerőt keresünk(...)” illetve „Aki **tapasztaltabb** könnyebben viseli, vagy **fel sem veszi a stresszt.**”
- „(...)az **elméleti tudás önmagában nem elég**, mindkettő fontos.” és „(...)50-50% az elmélet és a gyakorlat aránya nálunk”
- „(...)kell egy **alap elméleti tudás** ahhoz, hogy a gyakorlati tevékenységet az alkalmazottak jól végezzék”, illetve „A mi szegmensünkben a gyakorlat- elmélet arány **90-10%.**” „(...) akkor eredményes a változtatás, ha a gyakorlati tudás rendelkezésre áll”
- „**Elméleti tudás mellett** a pszichiátrián a gyakorlati **tapasztalat is fontos** volt a költözés előkészítése- és végrehajtása során biztosított **napi működés fenntartásakor** és a **nehézségek úthidalásakor** is.”
- „(...)eddig, nem értünk volna el jó eredményeket, ha külön az elméleti és a tapasztalati tudást nem tartanánk **ugyanolyan fontosnak**”

3.4.7 A hetedik feltételezés vizsgálata

Számos példa igazolja, hogy az innovatív gondolkodású beosztottak gyakrabban meg tudják valósítani törekvéseiket, ha a vezetéstől támogatást vagy bátorítást kapnak. A legtöbben, akik a motivációt a leghatékonyabb eszköznek tartják, az alkalmazottak befektetett erőfeszítéseit is jobban értékelik/elismerik.

- „(...)vezetőim **elismerték az új ötleteimet** (például osztályrend és a csoportszoba kialakítása).”
- „**Ha elismerés nélkül hagynánk** ezeket a kezdeményezéseket, **elapadna ez az újító szellem.**”
- „(...)a fejlesztés során, **motiválnak kell lenni**” és „(...)akinek **jobb ötlete van bedobhatja**”
- „Kisebb jelentőségű dolgokban (pl. csoporton belüli munkamegosztás, kisebb folyamatbeli újítások) pedig viszonylag szabad kezmem van(...)”
- „(...)innovatívnak kell lenni, alkalmazkodni kell a piac minden egyes rezdüléséhez, mindig **meg kell újulni**”. továbbá „állandóan alkalmazkodó rendszert kell fenntartani, amiben mindig mindenfajta erőforrás is változik”
- „(...)kreatív munkatársaink **kiemelt feladatokat**, vagy **tervezői, vezetői jogosultságot kapnak**”

Az ellenvéleményt képviselő vezetők a következőket gondolják:

- „*az ötletek benyújtása vezető független*”
- „*A fejlesztési ötletekre ott az ötletprogram.*” és „*A gyártásvezető motivációja, hogy el kell érnie a kifizőtt minimum ötlet mennyiséget.*”

3.4.8 A nyolcadik feltételezés vizsgálata

A munkavállalók jelentős hányada munka mellett bővíti explicit tudását. Viszont a stratégiát nagyon kevesen ismerik, ami a bizonytalanságot és az ellenállást fokozza. A vezetők a következőket gondolják:

- „*(...)rendszeresen tanulnak, ellenben nem ismerik a stratégiát*”, „*leggyakrabban a nyelvtudásukat bővítik*”
- „*(...)mi szolgáltatóként nagy hangsúlyt fektetünk a stratégia ismertetésére és a vízió köztudatban tartására*” „*(...)a fiatalabb generáció tervezett, specializációjának megfelelő képzésekre jár el és tanul nyelveket*”
- „*Jobb lenne, ha ismernék a stratégiai célokat is.*”
- „*A napi munkájuk elvégzéséhez fontosabb a gyártási célok és folyamatok pontos ismerete.*”
- „*(...)mindenki a saját érdekében tanul*”
- „*Legtöbbjüket nem érdekli, hogy a cégnek abból előnye vagy hátránya származik. Az egyéni érdek felülírja a közösséget.*”
- „*a legjobb felvásárlási áron eladni a legjobb minőségű gyümölcsöt(...)*”
- „*A munkavállalók az egyéni célokat tartják szem előtt „hogy minél többet keressen, esetleg saját tudását gyarapítsa, más munkahely vagy más munkapozíció betöltése végett.*”
- „*Sokdrangú dolognak tartják az adott munkahely céljait és terveit, itt akkor változik a helyzet, ha (...) a munkavállalót valamilyen prémium illeti.*”
- „*nem nézik a cég érdekét*”
- „*A munkavállalók nem tudják a stratégiát.*” viszont „*(...)a stratégiát részletesen a kollégák elé tártuk, azonban azt gondolom, hogy csak a saját célok, az egyéni érdek dominál*”

A vezetők közül senki sem mondta, hogy szervezetének nincs stratégiája. Azonban ha a munkavállaló mégsem képes felidézni stratégiát, akkor annak a következő okai lehetnek: nem ismeri vagy nem képes azonosulni vele.

- „(...)A cégek többségének olyan stratégiai víziója van, amely a dolgozóknak **nem megfogható**, nem kézzel fogható. Nem tudja magához kötni, ezért **nem is emlékszik rá.**”
- „(...)Ha a szervezeti stratégia **nem mutat irányt**, akkor értelemszerűen a saját céljaimat **fogom követni**, vagy azt, amit a főnököm mond nekem.”
- „(...)A stratégia általában a **tervezési szintnél fontos**, akinek a feladataihoz kapcsolódik, az tisztában van vele, akinek nem, azt nem terheljük feleslegesen.”

Összefoglaló gondolatként a következőt véleményt ragadnám ki:

- „A stratégiai részecékekkel **összhangba kell hozni a munkavállaló saját céljait**. Ha nincs egyezés, továbbáll.”

A mélyinterjúk eredményei olyan szempontokat és nézőpontokat fedtek fel, amelyek tovább árnyalták a kvantitatív kutatás eredményeit. Látható, hogy a vezetői munka az adott kérdésekről leginkább az adott szegmensre jellemző elemeket és általánosan előforduló menedzsment eszközöket használ. A változtatást irányító csoportba nem tartozó vezetők ezeket az eszközöket a napi feladataik megoldásán túl alkalmazzák a változtatások végrehajtása, a célkitűzések elérésére érdekében, azaz többlet feladat hárul rájuk.

A mélyinterjúk alapján elmondható, hogy számos külső hatás, tényező nehezíti a változtatások menedzselését. Példa erre a munkaerőhiány, a globális piaci szereplők jelenléte. Azt tapasztaltam, hogy az átalakítások kapcsán a vezetők mindenképpen számolnak a munkavállalók ellenállásával. Viszont már különbséget tesznek az életkor tekintetében, leginkább fiatalabb munkavállalókra építenek. A változtatások eredményes megvalósításához az elméleti és a tapasztalati tudást is egyaránt fontosnak vélik, viszont nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a tapasztalat meglétének. Az átalakítások menedzselésénél, főképp az ellenállás csökkentése céljából alkalmaznak motivációs eszközöket, és a változtatások gördülékenyebb megvalósítása érdekében rendszeresen tájékoztatják a munkavállalókat. Úgy gondolják, hogy az átalakítások végrehajtására irányuló vezetői motiváció és a beosztottak fejlesztési javaslatainak elismerése között létezik kapcsolat, ugyanis a pozitív vezetői attitűd mindig bátorító az alkalmazottak számára. Azonban úgy gondolom, hogy diplomás munkavállalóktól az irányt mutató szervezeti célok

ismerete nélkül nem lehet elvárni az eredményes kivitelezést. Az ellentét oka, hogy a munkavállalók jelenős része nem ismeri a szervezete stratégiáját, így nem is fog tudni azonosulni vele, csak látszat, hogy megfelelően támogatja az átalakításokat. Ugyanis a szervezeti szinten jelentkező problémát nem lehet kizárólag csoport vagy egyéni szinten megoldani, ami az addig bevezetett motivációs és kommunikációs eszközök hatását is csökkenti.

4. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK, TÉZISEK

A szakirodalom szintetizálása, a kvalitatív és a kvantitatív kutatási módszerek együttes vizsgálata alapján jutottam el a megismerés azon szintjére, ahol a rendszer komplex dinamikája jól felismerhető és megérthető. A munka eredményeképpen új és újszerű kutatási eredmények is születtek, amelyek eredőjeként több végkövetkeztetés is levonható.

A következő új és újszerű eredményeket, téziseket fogalmaztam meg:

T1. Megállapítottam, 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 jelenlegi kutatások a változtatásokkor fellépő ellenállást tényként fogadják el. Az ellenállás tényét nem vitatom, de azt tapasztaltam, hogy mértékét tekintve egyénenként különböző reakciókat (morgolódás, duzzogás, akadályozás, ellehetetlenítés vagy szabotázs) válhatnak ki az átalakítások. Feltételezésemmel ellentétben a statisztikai elemzések a munkavállalók változtatásokkal szembeni ellenállásának mértéke és a kihívás nagysága között szignifikáns összefüggést ($p=0,000$) eredményeztek, a Somer-féle d asszociációs mérőszám a két változó gyenge kapcsolatát (0,380) jelezte. Továbbá az ok-okozati összefüggés vizsgálatára irányuló rangkorreláció ($r=0,391$) eredménye a keresztábra vizsgálatánál használt 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. Ugyanakkor, ha a munkavállaló nagyobb kihívásként véli a szervezeti átalakítást, akkor a vezetésnek mindenképpen nagyobb ellenállással kell számolnia.

Megfigyelhető volt, hogy a munkavállaló ellenállásának mértékét a változtatásokhoz fűződő viszonya befolyásolja, amelynek leginkább meghatározó okai: a *személyes érintettsége* (elbocsátás, outsourcing) a változtatásban, az *egyéni érdeke* (jobb pozíció, új karrier lehetőség) és a *biztonságvágya* (komfortzónája sérül). További viselkedését befolyásoló okok az egyén *szocializációja* (szülőktől tanult minták és reakciók), *személyisége* (rugalmasabb, gyorsabban alkalmazkodó, kockázatkerülőbb), *képességei és*

jártassága és a feladat milyensége (érdekes, nehéz) és *a szervezethez fűződő bizalom mértéke* (5. melléklet).

Emellett változtatások végrehajtásához és jövőbeli fenntartásához szükséges elméleti/tapasztalati tudás vagy kompetenciák hiánya is növeli a kihívás érzetet, közvetve hozzájárul az ellenállás mértékének növekedéséhez (5. melléklet). A vezetéshez köthető okok közül a változtatásvezetéshez szükséges vezetői kompetenciák nem megfelelő alkalmazása vagy hiánya egyaránt fokozza a munkavállalók ellenállását. A hipotézis *nem nyert bizonyítást*, de új ismeretkez 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 ($p=0,087$), hiába véltem úgy, hogy az idősödő munkavállalók nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak. Az interjúkban megkérdezett vezetők viszont sokkal negatívabb véleményt formáltak feltételezve, hogy az idősebb korosztály nagyobb ellenállást fejt ki a változtatásokkal szemben, rugalmatlanabb és kevésbé fogékony az új dolgokra.

Az ellenállás okainak vizsgálatakor feltűnt, hogy 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 munkavállalók esetén az ellenállás okának az átalakításokhoz szükséges tapasztalati vagy elméleti tudás hiányából adódó *bizonytalanságot* (fél, hogy hibázik) tartják. Csíkszentmihályi (2018) szerint azonban, ha a feladat nagyobb, mint a képességszint, akkor szorongás lép fel. Ha a képesség nagyobb, mint a feladat, akkor viszont unalom.

Az is látható, hogy a *munkavállaló életrésze* nem kizárólagos, de jelentős befolyásoló tényező az ellenállást tekintve. Ugyanakkor, azok a munkavállalók akik (életkor alapján) már rendelkeznek személyes tapasztalattal, azaz részt vettek már hasonló jellegű átalakításokban, 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 biztonsággy a meghatározóbb ok, nem pedig az életkor*. Emellett erősen

feladatfüggő (ha nem tetszik a feladat, akkor a munkavállalók kortól függetlenül negatívabban viszonyulnak), 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 felső és középvezetőkből (73 fő) álló 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 - technikai megvalósítását figyelmen kívül hagyva - 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 okaként az tekinthető, hogy a változtatások végrehajtásánál inkább az egyéni érdek dominál a csoport érdek helyett. A vizsgálatokból kiderült, hogy a mai vezetők már az átalakítások kezdetén számolnak azzal, hogy a team tagok egyéni nyeresége (felelősség megosztás, közös kockázatvállalás) és a csoportérdek közötti különbségek csoporton belül konfliktusokhoz, nézetkülönbségekhez vagy akár belharchoz vezethetnek, amelyek áthidalása a változtatások végrehajtása során felmerülő ad hoc problémákon túl további problémákat okoz. További okok a *kockázatvállalás*-, a *kezdeményezőkétség*-, vagy a *felelősségvállalás hiánya* a vezetők számára tovább nehezíti az átalakítások végrehajtását. A vezetők saját szintjükön versengenek egymással, ami a munkatársak viselkedésére is hatással van. 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. (5. melléklet). 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 statisztikai elemzések elvégzésekor 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 a tájékoztatás hiányzik (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 nekem azt mutatja, hogy a megkérdezettek azt tapasztalják, 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).

Ugyanakkor az is megfigyelhető volt, hogy 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 esetében is szignifikáns kapcsolat ($p=0,000$) igazolódott. Viszont az immateriális motivációval nem mutatott szignifikáns kapcsolatot, azaz az egyéb immateriális motivációs eszközöket (csapatépítő tréning) alkalmazó vezetők szervezeteinél kevésbé eredményesebbek 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).

Érdekes továbbá megfigyelni, hogy a kutatásban résztvevő diplomás munkavállalók úgy gondolják, hogy a változtatások eredményességét pozitívabban befolyásolja az anyagi motiváció, az immateriális javak csak egy bizonyos ideig motiválnak, holott ennek éppen fordítva kellene lenni.

A mélyinterjúk során nyert tapasztalatok alapján a legeredményesebbek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők az anyagi motivációt is alkalmazzák, mint

ahol nem (5. melléklet). Viszont a rendszeres kommunikáció és a megfelelő mélységű tájékoztatás hatása nem vitatható, de hiányzó belső indíték esetén a hatékony kommunikáció önmagában eredménytelen.

Összességében a szakirodalom áttekintése és az empirikus kutatás alapján megfigyelhető volt, hogy 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 kérdőíves 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 változtatások végrehajtásához. 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 mutat. Azonfelül a Mann-Whitney próba (U=379,000) alapján szignifikáns különbség (p=0,010) van az eredményességben, a tapasztalati tudás fontosságát hangsúlyozó vezetőknel 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. Az is megfigyelhető, hogy azok a változtatások, amelyeken nagyobb arányban dolgoznak jelentősebb tapasztalati tudással rendelkező beosztottak eredményesebbek, mint amelyekben leginkább elméleti tudású projekttagokat 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 tudást együtt tartja fontosnak, 39,7%-uk inkább a tacit és legkevesebben 5,5%-uk az explicit tudást preferálja.

Beigazolódott, hogy az átalakításokhoz fontosabbnak tartott tudás megítélésénél különbségek vannak foglalkozási áganként, azaz 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 autóipari szegmensben munkát végző vezető úgy gondolja, hogy kiegyensúlyozott szakmai profil lenne az ideális, mert a hiányosságok idővesztéshez vezetnek a projektek megvalósításánál.

Ugyanakkor az is 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. Meggyőződésük, hogy a munkavállalóknak a szervezeti változtatások mindegyik fázisában fontos a rendszeres visszajelzés, fejlődésük és személyes érdeklődésük elismerése és innovatív javaslatuk megbecsülése. Ehhez szükséges a pozitív vezetői attitűd, ami bátorító hatású a beosztottakra. Az is tapasztalható, hogy az innovációs hajlam kibontakoztatásának elősegítése vezetőfüggő.

Példaként említve az immateriális motiváció kapcsán a képzési lehetőségek biztosítását, a rugalmasabb munkarend bevezetését, az új témakörök megismerésének lehetőségét, a munkakör gazdagítást vagy a tehetségesebb munkavállalók előléptetését.

Másik figyelemre méltó eredmény, hogy 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) esetében már kicsit magasabb az arány, mert 67,1%-uk (49 fő) volt képes emlékezetből felidézni szervezeti stratégiát. Közülük 53,1% munka mellett folytatott tanulmányokat, és 40,8% pedig nem. Emellett a Kihíváspróba sem a teljes minta ($p=0,205$) sem a megfigyelési egység ($p=0,180$) vizsgálatakor nem mutatott szignifikáns összefüggést. A mélyinterjúkból levonható következtetések alapján a munka mellett végzett egyéni tanulás célja nem a szervezeti célok elérésének támogatására irányul. Látható, hogy megvan a tanulási képesség a hazai munkavállalókban, viszont leginkább az egyéni motivációk befolyásolják a tudásszerzést, az érintettek önérdeke, egyéni törekvései dominálnak. Példaként kiemelném az egészségügyi munkaadók előtt álló kihívást: az orvosok többsége a korábbi években újabb szakvizsgát szerzett munkája mellett, viszont manapság már nem élnek a kórház nyújtotta kedvező lehetőséggel, hanem inkább a *nyelvtudásukat* fejlesztik, a külföldi munkavállalást fontolgatják. A műszaki területen dolgozó mérnökök a specializációjuknak megfelelő képzéseket helyezik előnybe és szintén nyelveket tanulnak. Nem elhanyagolható viszont az a kisebb csoport, akik saját belső indítékuk (*intrinzik motiváció*) alapján érznek késztetést a fejlődésre, teljesítőképességük növelésére.

Sajnálatos, hogy a jelen diplomás munkavállalók stratégia ismerete – iparágtól függetlenül - hiányos. Ez a probléma a vezetők számára is ismert. A munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyára határozottan kihat. Azok a munkavállalók, akik számára a célok nem (vagy részben) ismertek nagyobb valószínűséggel a saját céljaikat követik. Véleményem szerint a nem ismert vagy a rosszul értelmezett cél, fokozza a munkavállaló bizonytalanságát (ellenállását is), a szervezettel szemben kialakított bizalmát csökkenti, és megerősíti abban, hogy egyéni célját kövesse, így a szervezettel és a változtatások kimenetelével szembeni bizalom megítélése is sérül. Ez megerősíti az első tézis kapcsán (ellenállás mértékével kapcsolatban) tett utalásomat, azaz az átalakítást nagyobb kihívásként vélik és a tényleges állapotnál negatívan, szükségtelenül nagy válaszreakciót adnak, túlzott

ellenállással reagálnak. Az egyén motivációs háttere és a szervezettel szembeni bizalom meghatározó a tanulási célkitűzés szempontjából. Voltaképpen az egyén szintjén további változtatásokat generál. Az alkalmazottak az aktuális helyzetben számukra előnyös válaszreakciókat, előrelépéseket (nyelvtanulás, továbbképzés) tesznek, vagy kényszermegoldásokat hajtanak végre, amelyekkel képesek lesznek a munkaerőpiac változásaira reagálni és jövőben tervezett egyéni változtatásaikat (kivándorlás, váltás a versenyszférába) számukra előnyösebb módon megalapozni. A munkavállalók személyiségétől függ biztonságvágyuk és kockázatkerülésük mértéke, amelyet a célok ismerete pozitívan befolyásol. Összességében a munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyára a bizalom területén szerzett eddigi tapasztalatai (bizalom, bizalomvesztés), a munkaerőpiac változásai valamint a szervezeti kultúra is befolyással van. A hipotézis ***bizonyítást nyert***.

4.1 Új 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 változtatásmenedzsment gyakorlatát***. A változtatásokat különböző aspektusokból feltáró kutatások készültek, azonban a jelenlegi hazai gyakorlatot vizsgáló ilyen jellegű komplex vizsgálat eddig még nem történt.

Az empirikus kutatás kiemelve vizsgálta a változtatásokkor fellépő ellenállás és kihívás kapcsolatát és feltárta a munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyának okait. ***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. Reakciónk több tényező együttes hatása alapján adódik.

Az eddigiekben az egyén szintjén végeztem vizsgálatokat (ellenállás és kihívás vizsgálata), a továbbiakban a csoport szintjén feltárt fontos kutatási részleteket mutatom be. 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.

Részletesen vizsgáltam a vezetői motiváció és a kommunikáció változtatások eredményességére gyakorolt hatását. Mindkét eszköz jelen van a szervezeti gyakorlatban, és önmagukban is javítják a változtatások eredményességét. A motivációs ajánlatcsomag kellő mértékben diverzifikált, azaz a munkavállalók ilyen jellegű igényeire nagy arányban lehet vele hatni. 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.*

Megállapításra került a foglalkozási áganként leginkább meghatározóbb arányú tudás. *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.* Azokon a helyeken, ahol ez nem történik meg, az innovációs potenciál nem a szervezet hasznára jelenik meg vagy elveszik.

A felmérés a munkavállalók munka mellett végzett tanulásának a szervezet stratégiai céljainak megvalósítására kifejtett hatását is feltárja. *Újszerű eredmény, hogy a munkavállalók jelentős része az elmúlt évek során szükségesnek tartotta munka mellett explicit tudásának bővítését, viszont 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.

Az 50. táblázat összefoglalva mutatja be a hipotézisek igazoltságát.

50. táblázat: Tézisek összefoglalása

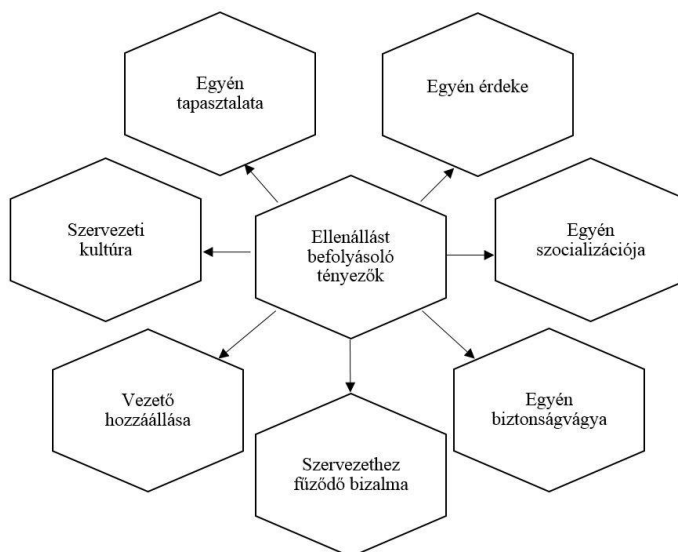
	Hipotézis	Tézis
✗	H1. A munkavállalók változtatásokkal szembeni ellenállásának mértékét a változtatásban rejlő kihívás nagysága nem befolyásolja. (Ugyanolyan mértékű ellenállást váltanak ki a kisebb kihívásnak vélt, mint a nagyobb horderejű komplexebb változtatások.)	T1. A munkavállalók változtatásokkal 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.
✗ ✓	H2. Az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak.	T2. Részben igazolódott az a feltevés, hogy 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.	T3. 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.	T4. Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményére, 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.	T5. Eredményesebbek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők az elméleti és a tapasztalati tudást is fontosnak tartják, mint amelyeknél vagy az elméleti vagy a tapasztalati tudást.
✓	H6. Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat.	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.
✓	H7. Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslatukat.	T7. Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslatukat.
✓	H8. Az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak a megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik).	T8. A munkavállalók jelentős része az elmúlt évek során szükségesnek tartotta munka mellett explicit tudásának bővítését, viszont elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak és kevésbé szervezetük stratégiai céljainak megvalósítása javára (a stratégiát többnyire nem is ismerik).

Forrás: saját szerkesztés

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az empirikus kutatás tapasztalatai alapján az első két hipotézis vizsgálatakor arra a következtetésre jutottam, hogy a hazai szervezetek vezetői és beosztottai a szervezeti változtatásokhoz kapcsolódóan más-más elvárásokat támasztanak. A hazai változtatásmenedzsment gyakorlatban általánosnak mondható, hogy a beosztotti oldal leginkább az egyéni célok megvalósítására fókuszál, míg a vezetői oldal elsődleges célja és feladata a szervezeti célok elérése.

Abból kiindulva, hogy a menedzsment által tervezett átalakításokat, újjászervezéseket a munkavállalóknak mindenképpen végre kell hajtani, érdekütközésekkel és ellenállással kell számolni. Az emberi gondolkodás egyik sajátossága, hogy döntéseinket tudásunkra és tapasztalatunkra hagyatkozva hozzuk meg, míg a többi dolgot hajlamosak vagyunk elsőre valószínűtlennek, vagy akár lehetetlennek ítélni. 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 félnek 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*, tacit tudása vagy *jártassága*, *biztonságvágya* és *feladat által támasztott kihívás* (40. ábra).



40. ábra: Ellenállást befolyásoló belső tényezők

Forrás: saját kutatás

A félelem jelen van, de nem egzisztenciális jellegű, hanem a feladat kereteire, leküzdhetőségére irányul. Az egyénre visszavezethető okok közül kutatásom során egy jól elhatárolható csoportot foglaltam össze, mely jellemző a jelen szervezeteiben tevékenykedő alkalmazottak ellenállására (51. táblázat).

51. táblázat: Egyéni ellenállás okai

Változtatással kapcsolatos ellenállás okai	
Egyénre irányuló fókusz	<p>A munkavállaló</p> <ul style="list-style-type: none"> - szocializációja - személyisége (rugalmatlan, alkalmazkodó, kockázatkerülő) - életszakasza <p>Személyes érintettsége, egyéni érdekeinek sérülése (kedvező kimenet, többletfeladatok)</p> <p>A változtatáshoz szükséges képességei, tudása</p> <p>Biztonságérzete (komfortzónája) sérül</p>
Feladatra irányuló fókusz	<p>Ha a hátrányokat látják nagyobb lesz az ellenállás</p> <p>Szoros határidők (reakcióidő)</p> <p>A termék tervezési-, előállítási-, szállítási idejének lerövidülése</p> <p>Nagyszámú munkakör vagy azon túlmutató többletfeladatok</p>

Forrás: saját kutatás

A gyorsan fejlődő iparágakban (járműipar, informatika, elektronika, gyógyszeripar) bekövetkező fellendülés (gyár bővítések, gyár építések), hatékonyságnövelő intézkedések, újabb technológiák bevezetése következményeként történő gyors fejlesztések miatt az említett változtatások újabb kihívások (többletmunka, elsajátítandó újabb ismeretek) elé állítják napjainkban a munkavállalókat. Az is jól látható, hogy a munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyát befolyásoló külső tényezők módosulása, úgymint a gazdaságban történő munkaerőpiaci változások (hiányszakmák és a betöltetlen állások számának növekedése a szállítmányozás és építőipar területén), valamint a szakemberek kivándorlása következtében fellépő munkaerőhiány (hiányzó orvosok az egészségügyben) a jövőben további újabb szervezeti átalakításokat (osztályok összevonása, kiszervezések) indukálnak.

Ha a menedzsment a befolyásoló, ellenállást csökkentő tényezőket már a változtatások **tervezésénél figyelembe veszi**, akkor megfelelő eszközök használatával (Scrum¹, Kanban²) a munkavállalók **változtatáshoz fűződő viszonyát is pozitívabban befolyásolhatja vagy teljesen megváltoztathatja**. A példaként felhozott módszerek egyik haszna éppen az, hogy az **együtműködési hajlandóság javul**. Az alkalmazottak munkahelyhez és változtatásokhoz történő hozzáállásának megváltoztatására pozitívan hat a flow elmélet alapján kialakított - elmélyülést, koncentrációt támogató - munkakörnyezet.

Úgy gondolom, hogy a szervezeti átalakítások kapcsán a vezetőknek figyelembe kell venni, hogy a munkavállalók eltérő módon viszonyulnak a változtatásokhoz. Fontosnak tartom, a hozzáállás megváltoztatására irányuló eszközökön kívül az **egyéni érdekek megismerését és figyelembevételét** olyan mértékben, amennyire a szervezeti érdekeket nem akadályozza, mert bár ez időigényes befektetés, de a vállalat legfontosabb erőforrásának, az embernek az érdekeit támogatja. A változtatások menedzselésének sikerességét növeli és a vezetők számára felmerülő nehézségeket csökkenti az együtműködő szervezeti kultúra.

Megállapítható, hogy a mai vezetők (csoport és szervezeti szinten) a beosztottak részére igyekeznek pozitívabb munkakörülményeket (új irodakoncepciók, rugalmas munkaidő, home office munkavégzés) biztosítani, és a bizalomteljes belső együtműködést támogató kultúra fenntartásán és a csoportmunka erősítésén dolgoznak az átalakítások kezdetétől a végéig. Mivel fokozatos, **tervezett lépéseket tesznek**, ezért tudják fenntartani az együtműködő, egymást támogató kultúrát (tudásmegosztás, egymás erősítése), így már a változtatások kezdetekor **tudatosan mérsékelik a felmerülő akadályokat**. Azt tapasztaltam, hogy a vezetők már a változtatások tervezésénél számolnak azzal, hogy az átalakítások kezdetén az informális kapcsolati háló is (meg)változik. Valamint, a különböző eltérő **érdekek** (szervezet, részég, csoport) és a tagok **csoporthoz tartozó reakciónak** a figyelembe vétele is megtörténik az átalakításoknál. A szakirodalom alapján úgy tűnik, hogy a jövőben további eredményeket hozhat

¹ SCRUM: Agilis szoftverfejlesztési módszer. Jellemzői a rendszeres eredményszállítás a projekt kezdetétől fogva, rövid ismétlési ciklusokkal (2 hét, 1 hónap), és az ügyféllel folytatott közös munka ugyanabban a többnyire lokális csoportban. Takeuchi és Nonaka alapötlete alapján Ken Schwaber tette népszerűvé a szoftveriparban.

² KANBAN: Utasítás-kártya alapú termelésirányítási módszer. A terméket reprezentáló kártya a Kanban-táblán balról jobbra halad. Egy oszlop egy folyamatlépésnek felel meg. Minden helyre annyi feladat kerülhet, amennyi az adott folyamat maximálisan elbír.

az iparban elterjedt lean³ paradigma sikerei után a szoftverfejlesztőknél már bevált agilis módszertan⁴ 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.

52. táblázat: Agilis módszer vs. hagyományos módszer

	Agilis módszer	Hagyományos módszer
környezet	gyorsan változó	változásoktól mentesebb
kiindulópont	költségek és a határidők	tervek
hozzáállás a felmerülő problémákhoz	gyors, agilis	tervek alapján
részvevők tapasztalata	tapasztalt munkavállalók	kevésbé tapasztalt személyek
munkavállalók	motivált, proaktív	kevésbé motivált
szervezeti célokhoz fűződő viszony	azonosulnak	nem azonosulnak
csoportok	önszerveződő	nem önszerveződő, kijelölt
projekt méret	kis méretű projektek	nagy méretű projektek
ellenőrzés	szakaszonként (sprint), átalakítási folyamat során	végén
kommikáció	rendszeres személyes napi kapcsolattartás	nem rendszeres, nem személyes
tagok együttműködése	elősegíti	kevésbé segíti elő
változtatási igények kezelése	rugalmas	nem rugalmas
felelősségvállás	van	nincs

Forrás: saját szerkesztés a szakirodalom alapján

³ LEAN: Vevői értékfókuszú vállalatirányítási rendszer. Célja olyan szervezett folyamat kialakítása, ami a vevő számára értéket nem termelő lépéseket minimalizálja.

⁴ Agilis módszertan: A hagyományos felfogás szerint az elérendő cél alapján strukturálják a feladatot, majd az egészre meghatározzák az erőforrás- és költségigényt. Az agilis módszer szerint az idő és a költségkeretek alapján határozzák meg az elsőként elvégzendő önálló egységet alkotó részt, dolgozzák ki és szállítják le. A cél a szoros együttműködés az ügyféllel és a mielőbbi részleges szállítás, bár az egész rendszer ekkor még nincs kész.

Véleményem szerint az adott helyzetnek megfelelő módszerekkel kell irányítani (52. táblázat), ami a változtatások esetén kiegészülhet a csoport értékrendszerének erősítésével (csoport coaching, csoportlégkör javítása), konfliktusok csökkentésével a sikeresebb és hatékonyabb együttműködés érdekében. Amellett, hogy az agilitás a változtatások során **a munkavállalók napi együttműködését fejleszti**, még a felmerülő problémákhoz **az egyén hozzáállását** (rugalmasság, gyorsaság, hatékonyság) **is képes megváltoztatni**.

Az egyén ismeretlen helyzetben olyan választ fog adni, ami az addigi tapasztalatainak leginkább megfelel, akkor is, ha az nem a legjobb válasz a szituációra. Az érzelmi reakciók hathatnak pozitívan és negatívan, illetve interferálhatnak a folyamatban az egyén által adott egyéb válaszokkal. Emellett függenek az előítéletektől, az egyedileg jellemző aktuális érzelmi alapállapottól, attitűdbeli egyéb instabilitástól és az egyéni reziliencia szintjétől.

Ha a vezető a munkavállaló **döntéseire** (mérlegeli a változtatás „költség-haszon” oldalát: változtatásból származó egyéni előnyt-hátrányát) **és viselkedésére tudatosan hatást gyakorol** (régis dolgok „elfelejtéséhez” az új dolgok előnyének hangsúlyozásával) hamarabb (a szervezeti versenyelőnyt növelve) eljut a fordulópontot jelentő Kübler-Ross görbe alkalmazkodás szakaszához, amely érintése után már kialakul az igény az új helyzettel ismerkedés megkezdéséhez. Ebben a fázisban a vezetőnek minél több lehetőséget kell teremteni a jövőbeni állapot **megismerésére és kipróbálására**. A nyereségként a munkavállaló különböző időpontokban (egyéni függő) fokozatosan végbemenő magatartásváltozása jelenik meg, amelyet **számos szociológiai és pszichológiai tényező** befolyásol. (Samuelson a befolyásoló tényezőket mind besűrítette egy paraméterbe: a diszkontrátába.) Az egyéni vagy csoport által a változtatás végrehajtásához becsült szükséglet, a jövőbeli várt nyereség, és egyéni igényekre is jellemző alulértékeltsége adja az alapot a változtatás által kiváltott érzelmi reakció intertemporális hozam értékéhez.

Úgy gondolom, hogy az érzelmi reakciók időbelisége határok között (mivel az egyénnek a Kübler-Ross görbe minden szakaszát érinti) a szervezet javára csökkenthető. Ha a változtatás irányítójának van lehetősége észlelni és befolyásolni vagy **független mediátor bevonásával** különböző eszközök (aktív figyelem, racionális indokokkal meggyőzés vagy érzelmekre építő rábeszélés) tudatos használatával hatást gyakorolni a munkavállalókra, elősegítheti a mielőbbi magatartásváltoztatás elérését.

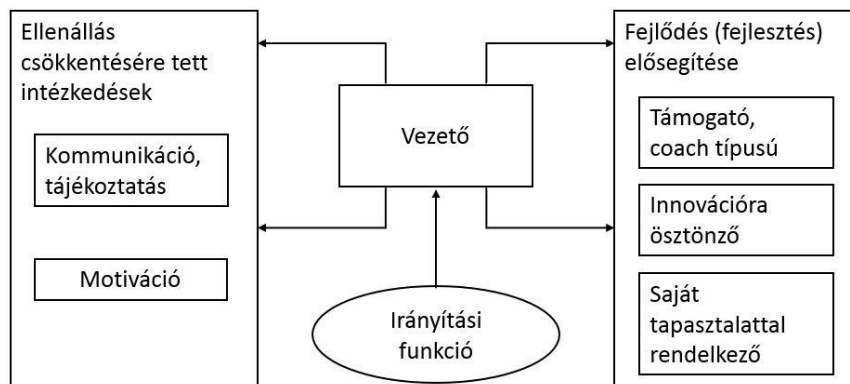
Összességében azt tapasztalható, hogy a jelenkori vezetőknek a napi működés irányítása mellett még az átalakításokból adódó többlet feladatok megoldásán felül sem okoz nehézséget a szervezeti kultúra, mert már az átalakítások kezdetén (és a napi munka biztosításához is) átgondoltan együttműködő légkör 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.

Tapasztalataim alapján a változtatás esetén a motiváció és a kommunikáció elszakítható egymástól, mert a változtatás egy **speciálisabb jellegű** folyamat, amelynél a szinergia hatás még nem érvényesül, mert időszakosan (jellemzően kezdetben) egyik vagy mindkét (vagy több) komponens hiányzik vagy túlsúlyban van. A szervezetek kapcsán leginkább az optimális (racionális, jól működő értékteremtő folyamatok) és vagy ellenpéldaként a legkedvezőtlenebb (jobbításra, fejlesztésre szoruló) jelen vagy a tervezett jövőbeli állapotot hangsúlyozzuk, azonban a változtatásoknál az átalakítási folyamat előkészítésekor és végrehajtása során leginkább azt tapasztaljuk, hogy a rendszer alkotórészei között már nem (sikertelen változtatási projektek példái) vagy még nem jelentősen érvényesül a szinergia hatás (ezért szükséges változtatni).

A kutatás alapján megállapítható, hogy a vezetőknek a lelkesedés és tettvágy felkeltéséhez ajánlatos megismerni a közvetlen beosztottak **egyéni motivációját** (rugalmas munkaidő, előrelépési esély, szakmai elismertség, dolgozóközpontú munkakörnyezet, home office a belépés első napjától fogva) 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 egyénnek, legtöbbször mindenkit egyenlően kezelnek, figyelmen kívül hagyva azt, hogy **mindenkinél más a hajtóerő** és, hogy mi inspirálja az embereket az adott helyzetben. Véleményem szerint fontos eszköz az alkalmazottak rendszeres teljesítményértékelése, vezetői visszajelzés és a fejlődési szempontok közös meghatározása.

A jövőbeli várható átalakítások végrehajtásánál, ami a változó követelményeket a termék tervezéstől a megvalósításig is figyelembe veszi, a vezetőknek az eddiginél jobban kell támogatni a szervezeti átalakításokat. A hatékony cselekvéshez a beosztottak igényeinek alaposabb megismerése, a

változtatások megvalósítását támogató és rendelkezésre álló eszközök tudatosabb felhasználása vezet (41. ábra).



41. ábra: Vezetők és a változtatás kapcsolata

Forrás: saját kutatás

Továbbá a vezetőknek a változtatási folyamat során mindig **a szervezetnek és a helyzetnek megfelelően** (horizontális, vertikális) szükséges a kommunikációt alakítani. Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy a **hatékony tájékoztatási tevékenység** (amikor a vezetőknek már azt kell kommunikálni, hogy a változtatás elkerülhetetlen és szükséges) már az átalakítások elején elengedhetetlen (54. táblázat). Továbbá a megfelelő időközönkénti visszatekintés (retrospektive) segíti a jövőbeni változtatások végrehajtását, csökkenti a munkavállalók ellenállását és növeli a bizalom szintjét.

53. táblázat: A változtatásvezetéshez szükséges képességek

Változtatásvezetéshez szükséges képességek	
Vezetőre irányuló fókusz	<ul style="list-style-type: none"> Változtatásvezetéshez szükséges vezetői kompetenciák tudatos használata Világos jövőkép és célok megfogalmazása Kommunikációs, motivációs készség Rendszerelmélet alapú gondolkodás Vállalatirányítási készség

Forrás: saját kutatás

Véleményem szerint a modern kommunikációs eszközök alkalmazása (belső vállalati portál kiterjesztése, amely támogatja intranetes fórumok, chat szobák és video megosztó felület védett használatát) 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 (kis videók, alkalmazotti promóciós beszámolók, blogok), 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 igazolódik teljes mértékben a változtatásokhoz szükséges ismeretekhez (cél a best fit elérése), azonban *időben elkezdett felkészítéssel és fejlesztéssel* (gyakorlat orientált képzés, duális szakképzés) *a kockázatot jól lehet kezelni*. A munkavégzés során kialakult rutin vagy eljárás, amelyet a munkavállaló már birtokol, gördülékenyebbé teszi a változtatások végrehajtását. Amennyiben az alkalmazottnak már van tapasztalata hasonló átalakítás megvalósításában, akkor bízik abban, hogy ismét meg tudja oldani a feladatot, ezáltal a felmerülő akadályokra is könnyebben és gyorsabban fog reagálni. Az explicit és tacit tudás elismerése és megosztásának támogatása (a szakértelem megbecsülése) és a készségek fejlesztése (coaching, tréning) lehetővé teszik a szervezeti „jó gyakorlatok” gyors elterjedését, mindez hozzájárulnak az alkalmazottak megújulási képességének fejlesztéséhez. A felgyorsult egyre változóbb világban azok a szervezetek, amelyek nem képesek ilyen módon megújulni nem fognak tudni versenyben maradni.

Aktuális átalakítások végrehajtásában kiemelkedő szerep jut az Ipar 4.0 megoldások (automatizálás, robotizálás, digitalizálás) elterjedésének. A felhőből komplett rendszereket lehet elérni, így a szervezetek a saját fejlesztéseikre koncentrálhatnak, több idő jut az értékteremtő munkára. A tudás, a kutatás-fejlesztés és az innovációs tevékenység szerepe egyre nagyobb hangsúlyt kap a gyártás mellett. Kiemelt jelentőségű a kis- és közép vállalkozások különböző rendszereinek (informatikai-, minőségügyi-, termelési-, technológiai) fejlesztése, amely a rendelkezésre álló erőforrásokon túl leginkább a munkavállalóban rejlő innovációs képesség (kreativitás), tudás elismerésével és támogatásával és az ötletek hatékonyabb felhasználásával növeli a versenyelőnyt. A fejlődés elősegítése érdekében napjainkban (digitalizáció, mesterséges intelligenciával támogatott folyamatok) egyre fontosabb lesz a munkavállalók *rejtett innovatív képességeinek támogatása, motivációja*.

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. Emellett célszerű a korszerű menedzsment ismeretek és nemzetközi tapasztalat megszerzésére forrásokat biztosítani, majd ennek birtokában a szervezeti átalakításokat végrehajtani (Szendi, 2018).

Az empirikus kutatás alapján 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 ha a középvezetők nem ismerik és értik pontosan a stratégiai célokat, akkor a racionális irányítás sérül. Ahhoz, hogy a tagok követni tudják a célokat, ismerniük kell a jövőre irányuló változtatási törekvéseket. Látható, hogy a tanulási készlet megvan a hazai munkavállalókban.

Meglátásom szerint az érdekellentét azáltal jön létre, hogy a vezetők a változtatásoknál az elméleti tudásnak kisebb jelentőséget tulajdonítanak, mint a gyakorlati tapasztalatnak. A megkérdezettek kevesebb, mint fele nem ismeri a szervezete stratégiáját, ezzel szemben explicit tudásuk bővítésén dolgozik. Hiszen gondoljunk csak bele, ha a munkavállaló nem ismeri, vagy nem akar azonosulni a célokkal, akkor a vélt kihívás mértékét sem tudja megfelelő módon megítélni. Ugyanis a biztos jelenlegi helyzet és a bizonytalan vagy nem ismert kimenetű jövőbeli állapot a munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyát negatívabban befolyásolja. Mivel érdekütközés várható a beosztottak leginkább saját egyéni érdekeiket és biztonságukat fogják nézni, azaz a tovább lépéshez szükséges feltételek megteremtésére fókuszálnak, amelyhez a továbbképzésben látják a megoldást, azonban a vezetők az átalakításokhoz leginkább a tapasztalati tudást vélik fontosabbnak.

Viszont a kutatás arra is rávilágított, hogy a jelenkori munkavállalók más-más módon viszonyulnak a változtatásokhoz, a szervezetük céljának eléréséhez, ezért a tanuláshoz kapcsoló motivációjuk is eltérő. Véleményem szerint a tanulás mindig javítja az eredményességet és a hatékonyságot, azonban a kutatás alapján megállapítottam, 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. Ennek oka, ha az alkalmazottak csak részben ismerik a

szervezet jövőbeni terveit, akkor elsősorban a saját terveiket fogják megvalósítani, annak kapcsán képezik magukat. Ennek megváltoztatásához a vezetők elsődleges feladata *a célok rendszeres transzparenszé tétele*. A jövő vezetőinek arra is törekedni kell, hogy *az egyéni célok*, képzettségek minél inkább *összhangba kerüljenek* a szervezet jövőjét meghatározó *stratégiai célokkal*.

Úgy gondolom, hogy a változtatások irányítóinak a feladata az egyén viselkedésének befolyásolása, olyan módon, hogy a szervezetek céljainak elérésére hatással legyen. A vezetőknek a pénzügyi célok teljesítéséhez szükséges ismereteken felül, a változtatások eredményes végrehajtásához a változtatásmenedzsmenthez kiemelten kapcsolódó más tudományterületek, mint a vállalatvezetés, menedzsmenttudományok, stratégiai-, emberi erőforrás-, tudás- és innováció menedzsment, emellett a szociológia és társadalomtudományok ismerete nélkülözhetetlen, mivel az említett tényezők szoros összefüggésben vannak mind egymással, mind a változtatással.

Nagy volumenű változtatásokhoz tapasztalt és elszánt változtatásvezetőkre van szükség a menedzsmentben, hogy a változtatások a kitűzött céloknak és szándékoknak megfelelően kerülhessenek lebonyolításra. A céltudatos és lojális munkavállalók a szervezeti célokkal összhangban szervezik meg fejlődési céljaikat, azért a vezetőknek - kiválóság szempontjából - a céltudatosság és proaktivitás támogatása is elengedhetetlen. Továbbá fontos még, hogy a vezetők, ha a környezetben változás történik, akkor annak megfelelően menedzseljék a szervezeti változtatásokat.

Idő- és pénzügyi korlátok miatt nem volt célom a témát minden szempontból megvizsgálni, de a jövőben további aspektusokból is tervezem elemezni. Javaslatom a lehetséges jövőbeli kutatási irányok tekintetében többértékű: 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 (specialisták) tapasztalatait is megismerni. Mivel a kérdőíves felmérésben résztvevők nem a téma szakértői, hanem hazai szervezetek diplomás munkavállalói, akik saját szakterületükön végzett napi feladatok mellett vagy teljes munkaidőben változtatási projektek, átszervezések

részvevői. A jövő generációi szempontjából előnyös lenne nagyobb hangsúlyt fektetni a változtatómenedzsment 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.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Az értekezésben egy a napjaink szervezeteit egyre erőteljesebben érintő aktuális kutatási témát, a változtatások menedzsmentjét vizsgálom, amelyhez a szervezetek egyedi értékét a munkavállalót fókuszba állítva térképezem fel a jelenlegi hazai gyakorlatot. Nem volt célom a változtatások megvalósítását támogató - fejlődés szempontjából nélkülözhetetlen és napjainkban különösen hangsúlyozott - technikai háttér és műszaki adottságok szerepének elemzése.

Célom, hogy megvizsgáljam a magyarországi szervezetek változtatás-menedzsment gyakorlatát a változtatás-menedzsment modellek tanulmányozása után kiválasztott néhány leginkább meghatározó szempont alapján.

Másodlagos célom, hogy feltárjam a mélyinterjúk alapján a munkavállalók átalakításokhoz fűződő viszonyát, az átalakításra adott reakciók okát és a befolyásoló tényezőket.

További célom, hogy rávilágítsak a fennálló összefüggésekre és a tapasztalatokat levonva javaslatokat tegyek a változtatások jövőbeli gördülékenyebb menedzselésére.

A változtatás menedzsment témakör mélyebb megismerése érdekében könyvtári kutatómunkát és empirikus kutatást folytattam. A vizsgálatokat az összegyűjtött adatok bázisán statisztikai módszerekkel SPSS 20 programcsomag segítségével végeztem. A vizsgálatok alátámasztására egyváltozós és többváltozós statisztikai módszereket alkalmaztam. A mélyebb összefüggések feltárásához és az objektivitás megőrzéséhez a kvantitatív kutatási módszert kiegészítettem kvalitatív módszerrel, hogy a kutatás megbízhatóbb és hitelesebb legyen. Vezetőkkel készült mélyinterjúk a változtatások hatására bekövetkező magatartást, a munkavállalók viselkedésének lehetséges okait és a változtatásokhoz fűződő viszonyát tárták fel. Ezekben a kutatás felfedte, hogy foglalkozási ágtól, területi elhelyezkedéstől, szervezettől függetlenül igaz, hogy a változtatások eredményes végrehajtása elsősorban attól függ, hogy viszonyulnak az emberek a változtatásokhoz, azaz hogy boldogulnak teljesen új helyzetekben.

Az eredmények alapján megállapítást nyert, hogy a munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyát leginkább a személyes érintettségük, az egyéni érdekeik és a biztonságvágyuk befolyásolja. A hozzáállást befolyásoló további tényezők a munkavállalók szocializációja, átalakításokban szerzett tapasztalatuk, a belső motivációjuk és tettvágyuk. Továbbá meghatározó az együttműködést támogató szervezeti kultúra, valamint a biztonságot növelő

jövőkép és a célok ismerete. A beosztottak változtatási hajlandóságát befolyásolni képes az innovációra sarkalló és az ötleteket támogató, célokat transzparensé tevő, és az átalakítások minden fázisában rendszeresen kommunikáló és motiváló vezetés. Értekezésemben a kitűzött célokat nagyrészt sikerült elérnem.

Összességében megállapítást nyert, hogy a rendszer összetettsége miatt az egyes részelemek mind önmagukban és együttesen, egységet alkotva is befolyásolják/meghatározzák a szervezet változtatásait. Azonban a vizsgálatok arra is rávilágítottak, hogy a szervezeti tagok viselkedése túlnyomó részben nem esetleges, hanem az őket ért hatások eredőjeként jön létre. Vizsgálataim megerősítették, hogy a munkavállalók és a szervezet fejlődésének elősegítése a pozitív kimenetű változtatások alapja.

7. SUMMARY

The doctoral thesis examines change management that is a current research topic increasingly affecting the organizations of today. The current Hungarian practice is researched by bringing the individual value of organizations into focus, that is, the employee. The analysis of the technical background and the role of technical capabilities – that are essential for development and are particularly emphasized today - in supporting the realization of changes is not among the goals of this paper.

The main objective of the dissertation is to examine the change management practices of Hungarian organizations based on some of the most determining aspects that have been selected after studying change management models.

Based on in-depth interviews, *the secondary goal* is to explore the attitude of employees towards organizational change, the root causes of reactions to the improvements, and the influencing factors. *A further objective* is to highlight the existing connections and to make suggestions to the more smooth management of future changes based on the experiences.

In order to get a deeper insight into the subject of change management, the writer conducted library research and empirical study. The analyses were carried out on the basis of the collected data using statistical methods with the assistance of SPSS 20 software package. Univariate and multivariate statistical methods were used to support the research. In order to explore deeper connections and preserve objectivity, the quantitative research method was complemented with qualitative method to make the research more reliable and credible. The in-depth interviews with managers have revealed the behaviour of employees resulting from changes, the possible causes of employees' behaviour and their attitudes towards changes. Within the frame of the dissertation, it was revealed that regardless of occupation, territorial location, or organization, it is true that the effective implementation of changes depends primarily on how people adjust to change, that is, how they succeed in completely new situations.

Based on the results, it has been found that the attitude of employees towards changes is mostly influenced by their individual concerns, their personal interests and desire for security. Other factors that influence attitudes are the socialization of employees, their experience in changes, their inner motivation and eagerness for action. In addition, organizational culture that supports cooperation, as well as a security-enhancing vision and the awareness and

realization of future goals are decisive. Employees' willingness for change can be influenced by a motivating management that is open for innovation, supports new ideas, creates transparent goals and communicates the changes in every phase regularly. The set-out goals have been achieved prevailingly in the dissertation.

Overall, it was found that due to the complexity of the system, the certain sub-elements, both individually and collectively, also influence and determine the changes of the organization. However, studies have also shown that the behaviour of the members of the organization is predominantly non-incident, but is the result of effects experienced by them. The research has confirmed that the promotion of employee and organizational development are fundamental for positive organizational changes.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Ackoff R. L. (1974): Redesigning the Future, A systems approach to societal problems. John Wiley, New York. (ISBN:9780471002963)
2. Ackermann B. - Schmid D. (2010): Optimierter Wissenstransfer: Methodik in Theorie und Praxis. University of Zürich, KMU- Magazin, (6) pp. 7-8. Zürich. (ISSN: 1424-7119)
3. Ansoff H. I. (1988): Corporate Strategy. McGraw-Hill Inc, US, New York. (ISBN: 978-0070021112)
4. Ansoff H. I. (1984): Implanting Strategic Management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York. (ISBN: 9780134518084)
5. Aronson E. (1992): The return of the repressed: Dissonance theory makes a comeback. Psychological Inquiry, 3, University of California, pp. 303-311. Santa Cruz. (DOI: 10.1207/s15327965pli0304_1)
6. Atkinson R. C. - Hilgard E. (2005): Pszichológia, Osiris Kiadó, Budapest. (ISBN: 9789633897133)
7. Bába É. - Berde Cs. (2010): Az idő, A XXI. század erőforrásáról vezetőknek. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest. (ISBN:978-963-9935-45-7)
8. Bakacsi Gy. (2007): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest. (ISBN: 978 963 9585492)
9. Bakacsi Gy. (2015): A szervezeti magatartás alapjai, Alaptankönyv Bachelor hallgatók számára. Semmelweis Kiadó, Budapest. (ISBN: 978 963 331 313 8)
10. Beer M. (1991): Leading Change, Managing People and Organizations. Harvard Business Review, pp. 424-431. Boston. (ISSN: 0017-8012)
11. Beer M. - Nohria N. (2000): Cracking the code of change. Cambridge, Harvard Business Review 78 (3). pp. 133-141. Boston. (ISSN: 0017-8012)
12. Berde Cs. - Móri M. (2014) A munkavállalói tudás hasznosításának új lehetősége felsőoktatási keretek között. Vezetéstudomány, 45 (11). pp. 44-54. Budapest. (ISSN: 0133-0179)
13. Buchanan D. - Huczinsky A. (1997): Organizational Behaviour. Prentice Hall, New Jersey. (ISBN: 9780132072595)
14. Cameron K. S. - Quinn R. E. (2006): Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass, San Francisco. (ISBN: 9780787982836)
15. Carnall C. A. (1976): Diagnosing for Change. The Management College, Henley.

16. Carnall C. A. (2003): *Managing Change in Organisations*. Prentice Hall, Michigan. (ISBN: 978-0-273-70414-0)
17. Checkland P. (1987): *Soft systems methodology: a 30 year retrospective and systems thinking, systems practice*. pp. 11-58. Chichester, Wiley. (DOI: 10.1002/1099-1743(200011)17:1+<::AID-SRES374>3.0.CO;2-O)
18. Chesbrough W. H. (2003): *Open Innovation*. Harvard Business Press, Boston. (ISSN: 0017-8012)
19. Chikán A. (2008): *Vállalatgazdaságtan*. AULA Kiadó Kft., Budapest. (ISBN: 9789639698604)
20. Conner D. R. (1993): *Managing at the Speed of Change, How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. New York. (ISBN: 9780679406846)
21. Covey S. R. (2004): *7 Habits of highly effective people*. Simon & Schuster, New York. (ISBN: 9780743269513)
22. Csath M. (2001): *Stratégiai változtatásmenedzsment*. Aula Kiadó Kft. Budapest. (ISBN:963-9345-06-7)
23. Csíkszentmihályi M. (2018): *Flow - Az áramlat, A tökéletes élmény pszichológiája*. Akadémiai Kiadó, Budapest. (ISBN:9630577704)
24. Czákó E. - Reszegi L. (2010): *Nemzetközi vállalat gazdaságtan*. Alinea Kiadó, Budapest. (ISBN:9789639659476)
25. Davenport H. T. - Prusak L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest. (ISBN:963-094-208-9)
26. Derecskei A. - Hurta H. (2008): *Regionális kreativitás. Tér és Társadalom*, vol. 2008/2, pp. 41-52. Budapest. (ISSN 2062-9923)
27. Dobák M. (2006): *Szervezeti formák és vezetés*. Akadémiai Kiadó, Budapest. (ISBN: 963-05-8340-2)
28. Drucker F. P. (1955): *The Practice of Management*. Harper & Brothers, New York. (ISBN: 978-0060878979)
29. Drucker F. P. (1993): *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban*. Park Könyvkiadó, Budapest. (ISBN: 963 8227 29 X)
30. Drucker F. P. (1986): *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. Trumann Talley Books, New York. (ISBN: 0525244638)
31. Farkas F. (2005): *Változásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest. (ISBN: 963 05 8266X)
32. Farkas F. (2013): *A változtatásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest. (ISBN: 978 963 05 9432 5)
33. Fullan (2008): *Változás és változtatás*. Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet, Budapest. (ISBN: 9789636826062)

34. Gulyás L. - Keczer G. (2012): Projektmenedzsment 1.0. Egyesület Közép-Európa Kutatására, pp. 11-130. Szeged. (ISBN: 9789630840040)
35. Grzelak J. L. (1982): Preferences and cognitive processes in social interdependence situation. Cooperation and helping behavior: theory and research. Academic Press, pp. 95-122. New York. (ISBN: 9780122108204)
36. Héra G. - Ligeti Gy. (2006): Módszertan, A társadalmi jelenségek kutatása. Osiris Kiadó, Budapest. (ISBN: 963 389 788 2)
37. Hunt J. M. (1965): Intrinsic motivation and its role in psychological development. University of Nebraska Press, (Vol. 12, 281.282) Lincoln.
38. Huzsvai L. - Vincze Sz. (2012): SPSS Könyv. Seneca Books Kiadó, Debrecen. (ISBN: 978-963-08-5666-9)
39. Johnson G. - Scholes K. (1998): Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall, Harlow. (ISBN: 0130807400)
40. Karolinyné - Poór J. (2010): Emberi erőforrás kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest. (ISBN 978 963 295 108 9)
41. Kelman H. C. (1973): A szociális befolyásolás három folyamata. In: Hunyady György (szerk.): Szociálpszichológia. Gondolat Könyvkiadó, Budapest. (ISBN: 963281424X)
42. Kotter J. P. - Schlesinger L. A. (1992): Choosing Strategies for Change. In: Gabarro J. J. (ed.): Managing People and Organization. Harvard Business School Press, Boston. (ISSN: 0017-8012)
43. Kotter J. P. (1996): Leading Change. Harvard Business Review Press, Boston. (ISBN: 978-0-87584-747-4)
44. Kotter J. P. (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó Zrt., Budapest. (ISBN: 9789630940832)
45. Kotter J. P. (2008): Tettvágy, Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek. HVG Kiadó Zrt., Budapest. (ISBN:978-963-9686-92-2)
46. Kotter J. P. (2012): Die Kraft der zwei Systeme. Harvard Business Manager, Boston. (ISSN: 0017-8012)
47. Kotter P. J. - Heskett, L. J. (1992): Corporate Culture and performance. The Free Press, New York. (ISBN: 0 02 918467 3)
48. Kübler E. R. (1969): On Death and Dying. Macmillan Publishing Co, New York. (ISBN: 9780026050609)
49. Lázár E. (2009): Kutatásmódszertan a gyakorlatban az SPSS program használatával. Scientina Kiadó, Kolozsvár. (ISBN: 978-973-1970-23-3)

50. Lewin K. (1972): A mezőelmélet a társadalomtudományban: Válogatott elméleti tanulmányok. Gondolat Könyvkiadó, Budapest.
51. Lőre V. - Bencsik A. (2011): Tudásalapú vállalati stratégiák, Best of Kheops, pp. 164-175. Mór.
52. Malhotra N. K. (2002): Marketingkutatás. Akadémiai Kiadó Rt., Budapest. (ISBN:963-05-8307-0)
53. Malik F. (2010): Mit klarer Sprache besser führen. Campus Kiadó, Frankfurt. (ISBN:978-3-593-39202-8)
54. Mason J. (2005): Kvalitatív kutatás. József Műhely, Budapest. (ISBN:9789637052071)
55. McClelland D. C. (1985): Human Motivation. Foresman, Glasgow. (ISBN: 9780673157911)
56. Mintzberg H. (1998): Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. Free Press, New York. (ISBN: 978-0743270571)
57. Mintzberg H. (2005): Stratégiai Szafari. HVG Kiadó, Budapest. (ISBN:9789637525827)
58. Molnár I. (2015): Változtatásmenedzsment a hazai gyakorlatban, Doktori értekezés. Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron.
59. Nadler D. A. (1988): Concepts for the Management of Organizational Change. In: Tushman, M.L., Moore, W. L. (eds.): Readings in the Management of Innovation. 2nd ed. Ballinger Publishing Co. Cambridge, Massachusetts. (ISBN: 9780887302442)
60. Nonaka I. (1991) The Knowledge Creating Company. Harvard Business Review, 69, pp. 96-104. Watertown. (ISSN: 0017-8012)
61. Nonaka I. - Takeuchi H. (1995): The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press, Oxford. (DOI: 10.1016/S0040-1625(96)00091-1)
62. Noszkay E. (1999): A gazdasági informatika helye és oktatásának követelményei, valamint módszerei a menedzsmentképzésben. Konferencia kiadvány, Debrecen. (ISBN: 9789633947340)
63. Noszkay E. (2009): Változás- és válságmenedzsment az alapoktól. N&B Kiadó, Budapest. (ISBN:978 963 454 220 9)
64. Nutt C. P. (1986) Tactics of implementation. Vol 29, No. 2, Academy of Management Journal, pp. 230-261. Ohio. (ISSN: 1948-0989)
65. Papp I. - Szabó Zs. R. (2008): Stratégiai menedzsment. Universitas- Győr Nonprofit Kft., Győr. (ISBN 978-963-9819-16-0)

66. Pieters G. R. - Young D. W. (2000): *The ever-changing Organisation*. CRC Press, New York. (ISBN: 9781574442625)
67. Polányi M. (1966): *The Tacit Dimension*. The University of Chicago Press, Chicago. (ISBN: 9780226672984)
68. Poór J. (2013): *Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások*. Wolters Kluwer Kft., Budapest. (ISBN: 9789632953427)
69. Porter E. M. (1998): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon & Schuster Inc, New York. (ISBN: 978-0684841489)
70. Probst G. S. - Raub S. - Romhardt R. K. (2006): *Wissen Managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Frankfurter Allgemeine Zeitungsverlag-Gabler, Wiesbaden-Frankfurt am Main. (ISBN: 9783834901170)
71. Rappaport J. (1981): In praise of paradox. A socialpolicy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, Vol 9, pp. 1-25. New York. (DOI: 10.1007/BF00896357)
72. Reiss M. (1993): *Komplexitätsmanagement, WISU: Das Wirtschaftsstudium*. 22 /1. pp. 54-59., Düsseldorf. (DOI: 10.18419/opus-5593)
73. Sajtos L. - Mitev A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest. (ISBN: 978-963-9659-08-7)
74. Sathe V. (1985): *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood, Irwin. (DOI: 10.1002/hrm.3930240313)
75. Schein E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. (ISBN: 0875896391)
76. Schumpeter A. J. (1939): *Business cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill Publishing, London. (ISSN: 2068 – 0317)
77. Seidman I. (2002): *Az interjú, mint kvalitatív kutatás módszer*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest. (ISBN: 963-16-2756-X)
78. Senge M. P. (1996): *Creating Transformational Knowledge*. Pegasus Communications, Cambridge.
79. Senge M. P. (2006): *The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. Deckle Edge, New York. (ISBN: 0-385-51725-4)
80. Szakály T. - Keresztes G. (2013): Kísérlet az innovatív tudás vizsgálatára. *Gazdaság és Társadalom*, pp. 67-80. Budapest. (ISSN: 0865-7823, DOI: 10.21637/GT.2013.4.04)

81. Székely Cs. (2009): A vállalkozások hatékonyságának tartalékai a menedzsment területén. *Gazdaság és Társadalom*, Sopron. (ISSN 0865-7823)
82. Székely Cs. (2010): A versenyképesség növelésének lehetőségei a magyar-országi vállalkozásoknál, *Közép-Európai Közlemények*, III. évfolyam 1. szám 2010/1. No. pp. 53-62. 8. Szeged. (ISSN 1789-6339)
83. Székely Cs. (2012): Development of strategic thinking. *Management in the 21st Century: Challenges and Solutions*. Czestochowa University of Technology Czestochowa. (DOI: 10.18515/DBEM.M2012.n01.ch01)
84. Székely Cs. (2013): Innováció és kreativitás, *Gazdaság és Társadalom*, V. évf./4. szám, Sopron, Nyugat- magyarországi Kiadó, pp. 3-18. (ISSN 0865-7823 DOI: 10.21637/GT.2013.4.01.)
85. Székely Cs. (2014): Változtatásmenedzsment. Egyetemi jegyzet. Nyugat-magyarországi Egyetem, Sopron.
86. Szendi N. (2013): Változtatásmenedzsment hatásai a járműiparban tevékenykedő vállalatok versenyképességére. *Felelős társadalom, fenntartható gazdaság: Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából*. Sopron, Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, pp. 549-560. (ISBN:978-963-334-144-5)
87. Szendi N. (2015): Változtatások kommunikálása autóiipari projekteknél. *Fluentum: Nemzetközi gazdaság- és társadalomtudományi folyóirat*, pp. 1-15. Budapest. (ISSN 2064-6356)
88. Szendi N. - Székely Cs. (2015): Analysis of Knowledge Sharing Process in Automotive Industry Projects. 2015:(1-2), *Gazdaság és társadalom*, pp. 28-40. Sopron. (ISSN: 0865-7823 DOI: 10.21637/GT.2015.1-2.02.)
89. Szendi N. (2016): A multinacionális járműipari vállalatok innovációs stratégiája. *TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 8: (1), pp. 14-20. Szeged. (ISSN: 2064-4361)
90. Szendi N. (2016): Tudás megosztása és felhasználása a termékfejlesztési projekteknél. *EURÓPA: Gazdaság és Kultúra Tanulmánykötet. Konferencia helye, ideje: Sopron, Magyarország, 2016.11.10*, Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, pp. 282-290. Sopron. (ISBN:978-963-334-298-5)
91. Szendi N. (2017): A gépjárműiparban dolgozók motivációinak, munkatapasztalatának és határidőtartási szokásainak összefüggései a termékfejlesztési projekteknél. *Metszetek- Társadalomtudományi*

- folyóirat, pp. 37-53. Debrecen. (ISSN 2063-6415 DOI: 10.18392/metsz/2017/4/3)
92. Szendi N. (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 pp. 156-162. (ISBN:978-963-334-203-9)
 93. Peters T. J. - Waterman R. H. (1982): In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies, HarperCollins Publishers, London. (ISBN: 978-0060451530)
 94. Wiggins L. (2008): Managing the Ups and Downs of Change Communication, Strategic Communication Management. Melcrum Publishing, London. (ISSN: 1363-9064)
 95. Zaltman G. - Duncan R. (1977): Strategies for planned change. Wiley publisher, New York. (ISBN:978-0471981312)

INTERNETES FORRÁSOK

1. AutoPro (2018): Elviszi a Lear a termelést Gyöngyösről és Gödöllőről, több mint 500 embert bocsátanak el. Letöltési link: <https://autopro.hu/beszallitok/Elviszi-a-Lear-a-termelest-Gyongyosrol-es-Godollorol-tobb-mint-500-embert-bocsatanak-el/25626/> (Letöltve: 2018. június 10-én).
2. Belényesi E. (2014): Változásmenedzsment a közigazgatásban. Letöltési link: http://real.mtak.hu/82340/1/Valtozasmenedzsment_a_kozigazgatasban_u.pdf (Letöltve: 2017. november 10-én). (ISBN: 978-615-5491-09-2)
3. Berner W. (2007): Der Change Guide – Typologie des Change Management. Letöltési link: <http://www.umsetzungsberatung.de/diagnose/typologie.php> (Letöltve: 2017. február 16-án).
4. Capgemini Consulting (2012): Változtatásmenedzsment felmérés. Letöltési link: https://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/change_management_studie_2012_0.pdf (Letöltve: 2014. július 18-án).
5. Chartered Management Institut (2014): 21st Century Leaders research. Letöltési link: <https://www.managers.org.uk/insights/research/current-research/2018/february/21st-century-leaders> (Letöltve: 2015. január 15-én). (ISSN: 0969-6695)

6. Crawford L. - Nahmias H. (2010): Competencies for Managing Change, International Journal of Project Management, pp.405-412., Letöltési link: http://epublications.bond.edu.au/sustainable_development/57/, (Letöltve: 2018. május 8-án). (ISSN: 0263-7863)
7. Creasey T. (2007): Defining change management. Prosci and the Change Management Learning Center. Letöltési link: <http://www.change-management.com/change-management-training.htm> (Letöltve: 2015. január 7-én).
8. Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2009): Leitfaden für ein flexibiltätorientiertes Personalmanagement, Herausgeber Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Letöltési link: https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/200902_Praxispapier_Leitfaden-flexibilittsorientiertes-PM.pdf (Letöltve: 2017. január 7-én). (ISSN: 1613-2785)
9. KSH (2017a): A gazdaságilag nem aktívak száma legmagasabb iskolai végzettség szerint, nemenként, Letöltési link: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qlf042.html, (Letöltve: 2018. április 16-án). (ISSN: 2064-8251)
10. KSH (2017b): A foglalkoztatottak száma foglalkozási főcsoport szerint, nemenként, Letöltési link: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qlf054a.html, (Letöltve: 2018. április 16-án). (ISSN: 2064-8251)
11. Lehoczky M. (2007): A tudásorientált szervezeti kultúra és az együttműködő légkör. Szakmai füzetek 20. 41-46, Letöltési link: http://publikaciotar.repozitorium.bgf.hu/376/1/szf_20_05.pdf, (Letöltve: 2018. május 5-én). (ISSN 1587-588)
12. Marosán Gy. (2014): Stratégiai menedzsment. Letöltési link: https://www.marosan.hu/oktat/stratmanhu/12.SM.valtozas_ .valsag.ppt (Letöltve: 2017. március 5-én). (ISBN: 9631630455)
13. MNO (2017): Végleg bezárta kapuit a Lear móri üzeme. Letöltési link: <https://mno.hu/gazdasag/vegleg-bezarta-kapuit-a-lear-mori-uzeme-2431119> (Letöltve: 2017. december 2-án). (ISSN: 1418-155X)
14. NOL (2014): Bezár a Nokia komáromi gyára. Letöltési link: <http://nol.hu/gazdasag/bezar-a-nokia-komaromi-gyara-1474749> (Letöltve: 2017. április 8-án). (ISSN: 1416-4906)
15. Nickols F. (2000): Change Management 101. Letöltési link: <http://www.nickols.us/change.pdf>, (Letöltve: 2017. január 9-én).

16. Nickols F. (2016): Four Strategies for Managing Change Letöltési link: https://www.nickols.us/four_strategies.pdf, (Letöltve: 2018. december 29-én).
17. Polónyi I. (2015): Változtatásmenedzsment a minőségügyi rendszerek bevezetése és fejlesztése kapcsán. Letöltési link: http://demin.hu/files/userfiles/DEMIN_XV/DEMIN-XV-K/DEMIN_XV-K-1-2-6-PI.pdf (Letöltve: 2017. január 9-én). (ISSN: 1789-5510)
18. Jeffrey M. H (2000): ADKAR model, Best Practices Report in Change Management. Change Management Learning Center. Colorado. USA Letöltési link: <https://www.prosci.com/adkar> (Letöltve: 2017. március 1-én). (ISBN: 9781930885516)

MELLÉKLETEK

M01. KUTATÁSI KÉRDŐÍV

A Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola PhD hallgatójaként egy kutatáshoz kérném a segítségét, amelyben változtatásmenedzsment vizsgálatokat végzek magyarországi szervezeteknél. Kérem Önöket, hogy kérdéseimre válaszolni szíveskedjenek, támogassák a doktori értekezésem elkészítését!

A kérdőív kitöltése összesen 10 percet vesz igénybe. Igény esetén a kitöltő válaszádo megkapja a kutatás eredményéről készített összefoglalót. A szervezet és az Ön neve sem a doktori értekezésben, sem egyéb publikációmban nem kerül említésre. A doktori értekezés és a tézisek elérhetőek lesznek a Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola internet oldalán.

Örülnék, ha kollégáiknak, diáktársaiknak és szakmai kapcsolataiknak is továbbküldenék.

Köszönöm a segítségüket!

Szendi Nikoletta

1. Neme:

- Nő
- Férfi

2. Életkora

- 18 év alatt
- 18-24 között
- 25-30 között
- 31-40 között
- 41-50 között
- 50 év felett

3. Legmagasabb iskolai végzettsége

- Felsőfokú (egyetem, főiskola)
- Középfokú (középiskola, gimnázium)
- Alapfokú (általános iskola)

4. Mi az Ön szervezetén belül betöltött szerepe?

- Felsővezető
- Középvezető
- Beosztott
- Vállalkozó

5. Milyen munkakörben tevékenykedik?

- Szellemi
- Fizikai

6. Hol található az Ön szervezete?

- Észak-Magyarország
- Észak-Alföld
- Dél-Alföld
- Közép-Magyarország
- Közép-Dunántúl
- Nyugat-Dunántúl
- Dél-Dunántúl

7. Melyik szegmensben tevékenykedik?

- Autóipar
- Egészségügy
- Elektronika
- Élelmiszeripar
- Energetika
- Építőipar
- Gyógyszeripar
- Informatika
- Kereskedelem
- Közigazgatás
- Mezőgazdaság
- Oktatás
- Pénzügy/Bank
- Szállítmányozás
- Vegyipar
- Telekommunikáció
- egyéb

8. Munkatársak száma:

- 1-50 között
- 51-250 között

- 251-500 között
- 501-1000 között
- 1000- felett

9. Fel tudja idézni emlékezetből szervezete vízióját?

- Igen
- Nem
- Részben

10. Fel tudja idézni emlékezetből szervezete stratégiáját?

- Igen
- Nem
- Részben

11. Az Ön szervezeténél a jelenlegi szervezeti- és üzleti folyamatokat, eljárásokat vagy a minőségügyi rendszert ismétlődően felülvizsgálják?

- Igen
- Nem

12. Történtek-e az Ön szervezeténél szervezeti változtatások?

- Igen
- Nem

13. Mi volt a változtatás belső kiváltó oka? (Kérem, hármat jelöljön meg.)

- Szervezeti teljesítmény csökkenése
- Régi termék/szolgáltatás piacképtelensége, vagy hiányossága
- Belső krízis
- Tudásdeficit, ismerethiány
- Költségoptimalizálás
- Operatív problémák
- Szervezetlenség a folyamatok végrehajtásánál
- Műszaki fejlesztés

14. Mi volt a változtatás fő célja?

- Jelenlegi folyamat-, illetve eljárás fejlesztése vagy optimalizálása
- Szervezeti folyamat létrehozása (eddig nem létező), újradefiniálása (már létező, gyökeres változtatása)
- Innováció teremtése (termék-, szolgáltatás-, piac-, illetve kutatás és fejlesztés)
- Új, célravezetőbb szervezeti stratégia alkotása
- Szervezeti kultúra megváltoztatása
- Ismeretanyag fejlesztése

15. Mi volt a változtatás megvalósításának módja?

- Alkalmazottak felvétele (bővítés)
- Alkalmazottak elbocsátása (leépítés)
- Résztermék gyártás/belső szolgáltatás kiszervezése (outsourcing)
- Modernizálás (új gépek és eszközök, technológiaváltás)
- Szétdarabolás (részleges eladás, kiválás)
- Egyesülés (fúzió)
- Minőségfejlesztés, javítás
- Alkalmazottak tudásának bővítése (oktatás)

16. Mely jogi szempontok befolyásolták a változtatást?

- Állami törvényhozás
- Emberi jogi kérdések a termelő üzem országában
- Európai Unió jogi változások
- Jogi környezet kiszámíthatósága
- Helyi üzleti jogi változások
- Megyei rendeletek
- Nemzetközi üzleti jogi változások
- Versenyjogi változások

17. Milyen politikai változás érezte leginkább hatását?

- Politikai berendezkedés megváltozása
- Politikai környezet kiszámíthatatlansága
- Szakszervezeti tevékenység

18. Milyen környezeti tényezők befolyásolták a változtatást?

- Fenntarthatósági okok
- Környezettudatosság
- Környezetvédelem

19. Melyek voltak a jelentősebb technológiai tényezők?

- Irodai informatikai rendszer fejlesztése
- Logisztikai technológiafejlődés/automatizálás
- Produkciós informatikai rendszer fejlesztése
- Új produkciós módszerek, eljárások változása
- Gyártásautomatizálás

20. Mely szociális tényezők szerepeltek a kiváltó okok között?

- Csoportokkal szembeni beállítottság
- Demográfiai trendek
- Életstílus/munkastílus megváltozása
- Környezeti változások

- Mobilitással kapcsolatos változás
- Szaktudás elérhetősége

21. Melyik három gazdasági tényező szerepel a változtatást kiváltó okok között?

- Árfolyamváltozások
- Beszállítói láncolat változása
- Kereset szintje
- Logisztikai feltételek
- Más országok gazdasági szabályozása (EU)
- Nemzeti gazdasági szabályozás
- Pénzügyi változások
- Versenypiaci változások
- Versenytársak
- Termékportfólió fejlesztése
- Szolgáltatás portfólió fejlesztése

22. Az Ön szervezetének szervezeti kultúrája együttműködő, vagy versengő?

- Együttműködő (bizalomteljes nyílt kommunikáció, jó csapatszellem, érezhető támogatás)
- Versengő (rivalizálás, klikkesedés és az információ visszatartása)

23.

	1 = egyáltalán nem 5 = nagyon				
	1	2	3	4	5
Mekkora kihívásként élte meg a változtatást?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mekkora fejlesztési lehetőségként élte meg a változtatást?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A változtatások milyen mértékű ellenállást váltottak ki Önből?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Milyen mértékű belső nehézségekkel találkoztak a vezetők a változtatások végrehajtásánál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Milyen mértékben járul hozzá a tudás a változtatások sikeréhez?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. A változtatások szempontjából mennyire fontosak az alábbi tulajdonságok?

	1 = egyáltalán nem 5 = nagyon				
	1	2	3	4	5
A vezetők változáselméleti tudása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Érintettek proaktív hozzáállása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Érintettek rugalmassága	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Érintettek lojalitása a szervezethez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Érintettek stressztűrő képessége	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Vezetői tulajdonságok

	Igen	Nem
Az Ön vezetője motivál a feladatok elvégzésére?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Az Ön vezetője rendszeresen kommunikál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Az Ön vezetője határozottan irányít?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Az Ön vezetője korszerű vezetői magatartást tanúsít?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Az Ön vezetője tevékenysége révén példaképként szolgál a változtatások megvalósításánál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Tapasztalati tudás nélkül el tudná-e látni a jelenlegi feladatát?

- Igen
- Nem
- Részben

27. Elméleti szaktudás nélkül el tudná-e látni jelenlegi feladatát?

- Igen
- Nem
- Részben

28. Továbbképzés

	Igen	Nem	Nem, de tervben van
Szerzett-e munkája mellett az elmúlt évek során újabb diplomát, szakképesítést vagy képesítést?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tanult- e munkája mellett nyelvet az elmúlt években?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szerzett-e munkája mellett új szakmát vagy szakképesítést az elmúlt években?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Ha igen, mi ösztönözte az elmúlt évek során arra, hogy új ismereteket, újabb szakmát, vagy diplomát szerezzen?

- Munkahely, munkaviszony megszűnése
- Munkahely, pozíció megtartása
- Új karrier lehetősége
- A téma iránti általános érdeklődés
- Átképzés
- Végzettség megszerzése (újabb besorolás)
- Csoportmunkában javuló aktív részvétel
- Korábban szerzett ismeretek felfrissítése
- Kötelezően ismétlődő oktatási tevékenység
- Magasabb szintű kvalifikáció megszerzése

30. Vezetője inkább a tapasztalati tudást vagy az elméleti tudást tartja fontosabbnak?

- Inkább a tapasztalati tudást
- Inkább az elméleti tudást
- Tapasztalati és az elméleti tudást is

31. Az Ön munkahelyén milyen időközönként kell a munkakör betöltéséhez szükséges eddigi tevékenységétől gyökeresen eltérő újabb ismereteket elsajátítania?

- Soha
- 1 év
- 2 év
- 5 év
- 10 év

32. Elismerés, ösztönzés

	1 = egyáltalán nem 5 = nagyon				
	1	2	3	4	5
Elismerik a vezetők az alkalmazottak innovatív fejlesztési javaslatait?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Támogatják őket az ötleteik megvalósításban?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vezetők anyagi ösztönzőkön kívül is képesek ösztönözni a dolgozóikat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anyagilag is értékelték az eddig szerzett képesítéseit, nyelvvizsgáit és diplomáit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Munkahelyén anyagilag is értékelik a gyors problémamegoldáshoz szükséges tapasztalati tudást?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ön és kollégái támogatják egymást a feladat megoldásában, együttműködés tapasztalható a csapatmunkában?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ön és kollégái munkakörülményeit a változtatások mennyire befolyásolják?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. A problémák felszínre hozóját a kollégák inkább támogatják vagy hátráltatják?

- Inkább támogatják
 Inkább hátráltatják

34. A vezetők a szervezetfejlesztési javaslatokkal előálló kollégákat inkább meghallgatják vagy elhallgattatják?

- Inkább meghallgatják
 Inkább elhallgattatják

35. Az alábbi módszerek közül melyiket tartja a leghatékonyabbnak?

- Tudatos kommunikáció
 Motiváció
 Jutalmazás (utólagos)
 Vezetői támogatás
 Manipuláció
 Hatalmi eszköz alkalmazása

36. Ön szerint, melyik három képesség fejlesztésére lenne szükség a vezetők esetében?

- Motiváló képesség
- Csapatépítő képesség
- Problémamegoldó képesség
- Tárgyalási képesség
- Irányítási képesség
- Konfliktuskezelési képesség
- Kommunikációs képesség
- Kapcsolatépítő képesség

37. Ön szerint, melyik három tulajdonság fejlesztésére lenne leginkább szükség az alkalmazottak esetében a hatékonyabb munkavégzéshez?

- Hatékony kommunikáció, visszajelzés
- Együttműködés (csapatmunka) nehéz helyzetekben
- Időmenedzsment (feladatok prioritizálása)
- Konfliktuskezelés a csapatban
- Kreativitás
- Innovációs készség
- Önálló munkavégzés
- Rugalmasság

38. Eredmények

	1 = egyáltalán nem 5 = nagyon				
	1	2	3	4	5
Mennyire kimutathatóan nőtt a végrehajtott változtatások után a szervezeti hatékonyság?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Milyen mértékben tudták kimutatni az elért növekedést valóságos költségcsökkenés formájában?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Milyen mértékben zárult eredményesen szervezeténél a változtatások végrehajtása?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Érték-e el kimutatható minőségjavulást?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Milyen irányban változott a folyamatok, eljárások hatékonysága?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Köszönöm, hogy válaszaival támogatta kutatásomat!

M02. MÉLYINTERJÚ FORGATÓKÖNYVE (GUIDE)

Kód:

Hangfelvétel előtt

A válaszadó köszöntése, rövid felvilágosítás a kutatási témáról, céljáról és a módszerről

Hangfelvétel bekapcsolása

Felvezető szöveg:

A most következő interjú részét képzí „**Változtatásmenedzsment vizsgálatok magyarországi szervezeteknél**” című PhD kutatásnak.

A mai dátum:

Felvezető általános kérdések:

- Mi a szervezet szegmense?
- Mi a szervezet fő tevékenységi köre?
- Magyarország régiói közül hol található a szervezet? (földrajzi elhelyezkedés)
- Mi a válaszadó munkaköre?
- Mennyi a szervezet éves átlagos munkavállalói létszáma?

Az interjú részletei:

Az Ön véleményét szeretném kikérni a következő megállapítással kapcsolatban: *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.)* Ön szerint a kihívás mértéke és az ellenállás nagysága összefügg? Kifejtené bővebben, hogy mit gondol arról, hogy a kihívásban gazdagabb, bonyolultabb, komplexebb átalakítások vagy a kisebb horderejű kevésbé összetett változtatások váltanak-e ki nagyobb ellenállást az alkalmazottakból, vagy mindig ugyanolyan mértékű ellenállásra számít?

Az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak. Ön szerint a tapasztaltabb munkavállalók vagy a kezdők tanúsítanak nagyobb mértékű ellenállást?

Mit gondol a következő állításról?

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

Ön milyen szintű nehézséggel találkozott a saját szervezeténél a változtatások vezetése során? Milyenek ítéli meg szervezete vagy szervezeti egysége kultúráját?

Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása. Ön szerint melyik tényező befolyásolja a változtatások sikerét jelentősebben? Mennyire tartja szükségesnek a munkavállalók tájékoztatást a változtatások megvalósítása során?

Mit gondol a következő kijelentésről?

Ugyanolyan eredményesek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők elsősorban az elméleti tudást preferálják, mint amelyeknél a tapasztalati tudást.

Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat. Elmesélné részletesen, hogy a munkavállalók elméleti vagy tapasztalati tudását tartja-e fontosabbnak változtatások eredményessége szempontjából?

Mi a véleménye a következő kijelentésről?

Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslataikat. Tudna egy konkrét példát említeni, hogy legutóbbi javaslatait vagy ötleteit milyen módon fogadta a vezetője? Támogatta fejlesztési ötlete megvalósításában?

Az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak a megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik).

Véleménye szerint az alkalmazottak ismerik szervezetük stratégiáját? Mi lehet annak az oka, hogy a munkavállalók nem tekintenek a saját céljaik hatókörén kívülre és vállalnak nagyobb részt a szervezet céljainak megvalósításában?

Az Ön véleménye szerint mennyire jellemzőek az alábbi megállapítások a szervezeténél: (5= teljes mértékben jellemző, 1= egyáltalán nem jellemző, 0= nem tudja, vagy nem akar válaszolni)

- 1. Minél nagyobb a változtatásban rejlő kihívás, annál nagyobb a munkavállalók ellenállása.**
- 2. A munkavállalók ellenállása nem függ az életkoruktól, ugyanolyan ellenállást fejt ki egy fiatalabb, mint egy idősebb munkavállaló a változtatásokkal szemben.**
- 3. Az együttműködő kultúrájú szervezetek vezetői kisebb nehézségekbe ütköznek a változtatások irányítása során, mint a versengő kultúrájú szervezetek vezetői.**
- 4. Azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetők rendszeresen kommunikálnak, a végrehajtott átalakítások eredményesebbek.**
- 5. Változtatások során a motiváció szerepe sokkal meghatározóbb, mint a kommunikációé.**
- 6. Azok a vezetők, akik motiválni képesek, jobban elismerik az alkalmazottak fejlesztési javaslatait.**
- 7. A munkavállalók jelentős hányada nem képes felidézni szervezete stratégiáját, nem tartják szem előtt a célokat, azonban folyamatosan bővítik ismereteiket vagy nyelvtudásukat.**
- 8. Leginkább saját céljaik elérése miatt tanulnak és nem a szervezet stratégiai céljainak hatékonyabb megvalósítása érdekében.**

Köszönetnyilvánítás

Hangfelvétel kikapcsolása

M03. MÉLYINTERJÚ KÓDLISTA

Változó száma	Karakter száma	Változó neve	Kód leírása
1	2	Futó sorszám	1,2,3,...n
2	2	Ipari szegmens megnevezése	1 Autóipar
			2 Egészségügy
			3 Elektronika
			4 Élelmiszeripar
			5 Energetika
			6 Építőipar
			7 Gyógyszeripar
			8 Informatika
			9 Kereskedelem
			10 Közigazgatás
			11 Mezőgazdaság
			12 Oktatás
			13 Pénzügy/Bank
			14 Szállítmányozás
			15 Telekommunikáció
			16 Vegyipar
3	1	Megkérdezett vállalat munkatársainak száma	1 1-50 között
			2 51-250 között
			3 251-500 között
			4 501-1000 között
			5 1000- felett
4	1	Megkérdezett vállalat földrajzi elhelyezkedése	1 Észak-Magyarország
			2 Észak-Alföld
			3 Dél-Alföld
			4 Közép-Magyarország
			5 Közép-Dunántúl
			6 Nyugat-Dunántúl
			7 Dél-Dunántúl
5	1	A válaszadó munkaköre	1 Felsővezető
			2 Középvezető
			3 Beosztott
			4 Vállalkozó
6	6	Mélyinterjú dátuma	ÉÉÉÉ-HH-NN

M04. MÉLYINTERJÚK ÍROTT VÁLTOZATA

Kód: 01-02-5-6-2-20171214

Hangfelvétel előtt

A válaszadó köszöntése, rövid felvilágosítás a kutatási témáról, céljáról és a módszerről

Hangfelvétel bekapcsolása

Felvezető szöveg:

A most következő interjú részét képezi „**Változtatásmenedzsment vizsgálatok magyarországi szervezeteknél**” című PhD kutatásnak.

A mai dátum: 2017.december 14.

Felvezető általános kérdések:

- Mi a szervezet szegmense? [Egészségügy](#)
- Mi a szervezet fő tevékenységi köre? [Betegellátás](#)
- Magyarország régiói közül hol található a szervezet? (földrajzi elhelyezkedés) [Nyugat-Dunántúl](#)
- Mi a válaszadó munkaköre? [Részlegvezető főorvos](#)
- Mennyi a szervezet éves átlagos munkavállalói létszáma? [3000 fő](#)

Az interjú részletei:

Az Ön véleményét szeretném kikérni a következő megállapítással kapcsolatban: *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.)* Ön szerint a kihívás mértéke és az ellenállás nagysága összefügg? Kifejtené bővebben, hogy mit gondol arról, hogy a kihívásban gazdagabb, bonyolultabb, komplexebb átalakítások vagy a kisebb horderejű kevésbé összetett változtatások váltanak-e ki nagyobb ellenállást az alkalmazottakból, vagy mindig ugyanolyan mértékű ellenállásra számít?

[Az elmúlt időszakban két jelentősebb változás történt, az eddig máshol elhelyezkedő pszichiátriai osztály visszaköltöztetése a kórház területére és az e-recept bevezetése. A költözés után a részleg feladatai és a munkavállalók feladatköre is megváltozott. Az addiktológiát összevonták a felnőtt zártosztállyal. A személyzet előtte külön volt, most már egy lett. A vezetőség által lett kijelölve, hogy ki hol dolgozik, és főleg ez váltott ki ellenállást az](#)

emberekből. A gerontológia egy osztályra került az ifjúsággal, külön szakorvosokkal, de egy szakápoló személyzettel. Az e-recept bevezetése is sokaknál váltott ki aggodalmat és félelmet. A két változást összehasonlítva elmondhatom, hogy a költözés előtt a munkavállalók ellenállása nagyobb volt, mint az e-recept bevezetésekor.

Az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak. Ön szerint a tapasztaltabb munkavállalók vagy a kezdők tanúsítanak nagyobb mértékű ellenállást?

A kezdők könnyebben alkalmazkodtak, mert ők még nem szokták meg mereven a régi rendszert. A több évtizede ugyanabban az épületben praktizáló és ugyanazt az irodát használó orvosokat nagyon megviselte a költözés. Érezhető volt a félelmük és az aggodalmuk, az idősebbek közül szinte mindenki ellenállással reagált. A fiatalabb nővérek közül a változás bejelentése után már néhányan elmentek és az orvosok közül felmondtak, az idősek közül mindenki maradt.

Mit gondol a következő állításról?

A versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségekbe ütközik. Ön milyen szintű nehézséggel találkozott a saját szervezeténél a változtatások vezetése során? Milyennek ítéli meg szervezete vagy szervezeti egysége kultúráját?

Vannak olyan folyamatok, amelyek egyszerűbbé váltak, például a kórházba már nem kell mentőt hívni, vagy könnyebb egy konzíliumot összehívni. Nehézségként említeném, a szakorvos, a kiszolgáló személyzet és a nővérhiányt. Az ágyszám csökkent, de a bútorok a régiiek maradtak. Az új helyen nem kell sokkal többet ügyelni, de gyakoribbak a minőségügyi ellenőrzések, auditok. A hierarchia miatt az orvosok szintjén inkább a versengés jellemző, a részlegen belül azonban a költözés után az együttműködés lett erősebb. Az osztály kórházi rendszerbe történő integrációja miatt felmerült nehézségeket nagynak, az e-recept esetében inkább alacsonyabbnak nevezném.

Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása. Ön szerint melyik tényező befolyásolja a változtatások sikerét jelentősebben? Mennyire tartja szükségesnek a munkavállalók tájékoztatást a változtatások megvalósítása során?

A november 1-én bevezetésre került e-receptet kötelező jellegű tájékoztatás előzte meg, arról hogy mi lesz, és hogy lesz a jövőben. Költözés előtt is rendszeresen kommunikálták részünkre az eseményeket, ami csökkentette a mi és a nővérek bizonytalanságát is. Szerintem a kettő közül a motiváció jobban

befolyásolja az eredményességet. Esetünkben az orvosok közül néhányan a költözéskor már új feladatokat, részlegvezetői kinevezéseket vagy nagyobb felelősséget kaptak, ami után már az előzőekhez viszonyítva sokkal motiváltabban álltak a költözéshez és az átszervezéshez. Az e-recept esetén például az új épületekbe átköltöztetett régi eszközök (elavult hardver miatt fellépő lényegesen hosszabb várakozási idő) hiányosságaiából eredő problémákat nem lehet kommunikációval megoldani. A régi papíralapú megszokott receptíráshoz viszonyítva inkább lassúbbá váló e-ügymenet a dolgozók munkáját jelenleg inkább nehezíti, mert kevesebb beteget lehet ellátni ugyanannyi idő alatt, mint régen. Ezt a problémát a dolgozók motivációjával lehet áthidalni, mert ebben az esetben a kommunikáció már nem segít. A betegellátás szempontjából nem mindegy, hogy a korábbiakhoz képest 2 fővel kevesebb beteget látunk el naponta.

Mit gondol a következő kijelentésről?

Ugyanolyan eredményesek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők elsősorban az elméleti tudást preferálják, mint amelyeknél a tapasztalati tudást.

Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat. Elmesélné részletesen, hogy a munkavállalók elméleti vagy tapasztalati tudását tartja-e fontosabbnak változtatások eredményessége szempontjából?

Az orvosok és a szakdolgozók is a működési engedélyük megtartásához rendszeresen továbbképzéseken vesznek részt. Elméleti tudás mellett a pszichiátrián a gyakorlati tapasztalat is fontos volt a költözés előkészítése- és végrehajtása során biztosított napi működés fenntartásakor és a nehézségek áthidalásakor is, és az e-recept bevezetése előtt tartott kezelői utasításokról szóló képzés nélkül nem tudnánk használni a rendszert. Szerintem nem értünk volna el jó eredményeket, ha külön az elméleti és a tapasztalati tudást nem tartanánk ugyanolyan fontosnak.

Mi a véleménye a következő kijelentésről?

Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslataikat. Tudna egy konkrét példát említeni, hogy legutóbbi javaslatait vagy ötleteit milyen módon fogadta a vezetője? Támogatta fejlesztési ötlete megvalósításában?

A költözés következtében vezetőim elismerték az új ötleteimet (például osztályrend és a csoportszoba kialakítása).

Az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak a megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik). Véleménye szerint az alkalmazottak ismerik szervezetük stratégiáját? Mi lehet annak az oka, hogy a munkavállalók nem tekintenek a saját céljaik hatókörén kívülre és vállalnak nagyobb részt a szervezet céljainak megvalósításában?

Mivel a dolgozók pontokat gyűjtenek engedélyük megtartása érdekében, ezért rendszeresen tanulnak, ellenben nem ismerik a stratégiát. A fiatalabb kollégák közül többen vannak azok, akik inkább tanulnak egy új nyelvet, mint azok, akik egy újabb szakvizsga mellett döntenek.

Az Ön véleménye szerint mennyire jellemzőek az alábbi megállapítások a szervezeténél: (5= teljes mértékben jellemző, 1= egyáltalán nem jellemző, 0= nem tudja, vagy nem akar válaszolni)

1. Minél nagyobb a változtatásban rejlő kihívás, annál nagyobb a munkavállalók ellenállása. 5
2. A munkavállalók ellenállása nem függ az életkoruktól, ugyanolyan ellenállást fejt ki egy fiatalabb, mint egy idősebb munkavállaló a változtatásokkal szemben. 3
3. Az együttműködő kultúrájú szervezetek vezetői kisebb nehézségekbe ütköznek a változtatások irányítása során, mint a versengő kultúrájú szervezetek vezetői. 4
4. Azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetők rendszeresen kommunikálnak, a végrehajtott átalakítások eredményesebbek. 5
5. Változtatások során a motiváció szerepe sokkal meghatározóbb, mint a kommunikációé. 4
6. Azok a vezetők, akik motiválni képesek, jobban elismerik az alkalmazottak fejlesztési javaslatait. 5
7. A munkavállalók jelentős hányada nem képes felidézni szervezete stratégiáját, nem tartják szem előtt a célokat, azonban folyamatosan bővítik ismereteiket vagy nyelvtudásukat. 5
8. Leginkább saját céljaik elérése miatt tanulnak és nem a szervezet stratégiai céljainak hatékonyabb megvalósítása érdekében. 5

Köszönetnyilvánítás; *Hangfelvétel kikapcsolása*

Kód: 02-01-1-6-2-20171219

Hangfelvétel előtt

A válaszadó köszöntése, rövid felvilágosítás a kutatási témáról, céljáról és a módszerről

Hangfelvétel bekapcsolása

Felvezető szöveg:

A most következő interjú részét képezi „**Változtatásmenedzsment vizsgálatok magyarországi szervezeteknél**” című PhD kutatásnak.

A mai dátum: 2017. december 19.

Felvezető általános kérdések:

- Mi a szervezet szegmense? [Autóipar](#)
- Mi a szervezet fő tevékenységi köre? Mérnöki szolgáltatások (minőségtervezés, elektronika)
- Magyarország régiói közül hol található a szervezet? (földrajzi elhelyezkedés) [Nyugat-Magyarország](#)
- Mi a válaszadó munkaköre? [Szakmai vezető](#)
- Mennyi a szervezet éves átlagos munkavállalói létszáma? [40 fő](#)

Az interjú részletei:

Az Ön véleményét szeretném kikérni a következő megállapítással kapcsolatban:

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.) Ön szerint a kihívás mértéke és az ellenállás nagysága összefügg? Kifejtené bővebben, hogy mit gondol arról, hogy a kihívásban gazdagabb, bonyolultabb, komplexebb átalakítások vagy a kisebb horderejű kevésbé összetett változtatások váltanak-e ki nagyobb ellenállást az alkalmazottakból, vagy mindig ugyanolyan mértékű ellenállásra számít?

[Egyértelmű, hogy a nagyobb kihívással járó egyéni felelősség miatt többször tapasztaltam, hogy elhatárolódnak az alkalmazottak a feladattól vagy a feladat egyes részeitől. Ez többnyire annak tudható be, hogy szolgáltatóként projektekre adunk el szolgáltatásokat. Nem minden esetben passzolnak a feladatok az alkalmazottak profiljához. Ez önmagában nem szokatlan, de ebben az esetben széles szakmai spektrumot kell lefedni. Ezt intenzív tréningek megvásárlásával és mentor-koncepcióval javítjuk.](#)

Az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak. Ön szerint a tapasztaltabb munkavállalók vagy a kezdők tanúsítanak nagyobb mértékű ellenállást?

Nálunk jellemzően a nagyon fiatal és az idősebb korosztály munkavállalói vannak alkalmazásban. Nálunk mindkét korosztályra jellemző az ellenállás más okból. A fiatalabb korosztály jellemző célja, hogy egy-két témakörrel foglalkozhasson és így egyértelmű szakmai tudásra tegyen szert, általában három éves időszakra tekintenek. Ezzel szemben az idősebb generáció bevett gyakorlat alapján végzi munkáját és kevésbé rugalmas. A fiatalabb kollégáink a változtatás utáni helyzetet nehezebben tudják elképzelni, ettől bizonytalanok.

Mit gondol a következő állításról?

A versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségekbe ütközik. Ön milyen szintű nehézséggel találkozott a saját szervezeténél a változtatások vezetése során? Milyennek ítéli meg szervezete vagy szervezeti egysége kultúráját?

Szervezetünk kultúrája versengő kultúra. A cégcsoport leányvállalatai állandó mozgásban vannak. Elhatárolt szakmai és földrajzi területekért vagyunk felelősek, ezért a vezetői figyelem főként ezeknek a területeknek a kiszolgálására összpontosul. Az egész vállalatra kiterjedő változtatásokhoz a leányvállalatok részéről ritkán nyújtanak önként hozzájárulást. Erőforrás igényes befektetéseket, melyeket közösen használnánk, mint például egy mérési labort, sokkal nehezebb keresztülvinni, mint egy nagy vállaltnál. Ennek oka a kihasználtság szintje.

Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása. Ön szerint melyik tényező befolyásolja a változtatások sikerét jelentősebben? Mennyire tartja szükségesnek a munkavállalók tájékoztatást a változtatások megvalósítása során?

Önmagában a motiváció. Motiválatlan kollégának a jelentősebb kommunikációs ráfordítás is nehézségeket okoz, hiszen ő nem támogatja az elképzelést, a rá irányuló többletfigyelem elriasztja. Ebben az esetben fontosabb az alkalmazottak profiljának pontos feltérképezése és számukra legjobban emészthető információk átadása.

Mit gondol a következő kijelentésről?

Ugyanolyan eredményesek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők elsősorban az elméleti tudást preferálják, mint amelyeknél a tapasztalati tudást.

Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat. Elmesélné részletesen, hogy a munkavállalók elméleti vagy tapasztalati tudását tartja-e fontosabbnak változtatások eredményessége szempontjából?

A kiegyensúlyozott szakmai profil lenne az ideális, ezt monitorozzuk is a jelentkezőknél. A tapasztalatom az, hogy mindkét területen felfedezhető hiányosságok idővesztéshez vezetnek a projektek megvalósításánál.

Mi a véleménye a következő kijelentésről?

Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslataikat. Tudna egy konkrét példát említeni, hogy legutóbbi javaslatait vagy ötleteit milyen módon fogadta a vezetője? Támogatta fejlesztési ötlete megvalósításában?

Igen, ezzel teljes mértékben egyet tudok érteni, mert az alkalmazottak motivációja számomra nem merül ki a feladat pontos és gyors végrehajtásában, hanem mindig tudunk valamilyen területen fejlődni. Ezek az apró lépések pontosan azoktól a kollégáktól érkeznek, akik továbbképzik magukat és beleássák magukat a témába. Ha elismerés nélkül hagynánk ezeket a kezdeményezéseket, elapadna ez az újító szellem. Ha én, mint vezető a feletteseim elé tárok valamilyen ötletet, akkor erős megtérülési és nyereségi indoklás nélkül általában nem támogatják.

Az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak a megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik). Véleménye szerint az alkalmazottak ismerik szervezetük stratégiáját? Mi lehet annak az oka, hogy a munkavállalók nem tekintenek a saját céljaik hatókörén kívülre és vállalnak nagyobb részt a szervezet céljainak megvalósításában?

Munkavállalói szinten kevésbé jellemző a stratégiai gondolkodás, szolgáltatóként mi nagy hangsúlyt fektetünk a stratégia ismertetésére és a vízió köztudatban tartására. Erre minden negyedéves, féléves és éves értékelést meg is ragadunk. Igyekszünk olyan alkalmazottak és vezetők munkájára figyelmet fordítani, akik jó példaként szolgálnak. Történetük és eredményük megismertetésén keresztül egy rövid előadás formájában erősítjük a stratégiai célok megismertetését. A mi munkavállalói szervezetünk részben ezzel jár, a fiatalabb generáció tervezett, specializációjának megfelelő képzésekre jár el és tanul nyelveket. Amennyiben nem találja meg elvárásait mérnöki irodánknál továbbáll. Az idősebb kollégák az eddigi karrierjük során esetleg elmaradt ismereteket keresik, amiben támogatjuk őket.

Az Ön véleménye szerint mennyire jellemzőek az alábbi megállapítások a szervezeténél: (5= teljes mértékben jellemző, 1= egyáltalán nem jellemző, 0= nem tudja, vagy nem akar válaszolni)

- 1. Minél nagyobb a változtatásban rejlő kihívás, annál nagyobb a munkavállalók ellenállása. 5**
- 2. A munkavállalók ellenállása nem függ az életkoruktól, ugyanolyan ellenállást fejt ki egy fiatalabb, mint egy idősebb munkavállaló a változtatásokkal szemben. 5**
- 3. Az együttműködő kultúrájú szervezetek vezetői kisebb nehézségekbe ütköznek a változtatások irányítása során, mint a versengő kultúrájú szervezetek vezetői. 4**
- 4. Azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetők rendszeresen kommunikálnak, a végrehajtott átalakítások eredményesebbek. 5**
- 5. Változtatások során a motiváció szerepe sokkal meghatározóbb, mint a kommunikációé. 5**
- 6. Azok a vezetők, akik motiválni képesek, jobban elismerik az alkalmazottak fejlesztési javaslatait. 4**
- 7. A munkavállalók jelentős hányada nem képes felidézni szervezete stratégiáját, nem tartják szem előtt a célokat, azonban folyamatosan bővítik ismereteiket vagy nyelvtudásukat. 4**
- 8. Leginkább saját céljaik elérése miatt tanulnak és nem a szervezet stratégiai céljainak hatékonyabb megvalósítása érdekében. 4**

Köszönetnyilvánítás; *Hangfelvétel kikapcsolása*

Kód: 03-08-2-4-2-20180108

Hangfelvétel előtt

A válaszadó köszöntése, rövid felvilágosítás a kutatási témáról, céljáról és a módszerről

Hangfelvétel bekapcsolása

Felvezető szöveg:

A most következő interjú részét képi „**Változtatásmenedzsment vizsgálatok magyarországi szervezeteknél**” című PhD kutatásnak.

A mai dátum: 2018. január 8.

Felvezető általános kérdések:

- Mi a szervezet szegmense? [Informatika](#)
- Mi a szervezet fő tevékenységi köre? Informatikai hálózatépítés és üzemeltetés
- Magyarország régiói közül hol található a szervezet? (földrajzi elhelyezkedés) [Közép-Magyarország](#)
- Mi a válaszadó munkaköre? [Vezető](#)
- Mennyi a szervezet éves átlagos munkavállalói létszáma? [60 fő](#)

Az interjú részletei:

Az Ön véleményét szeretném kikérni a következő megállapítással kapcsolatban:

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.) Ön szerint a kihívás mértéke és az ellenállás nagysága összefügg? Kifejtené bővebben, hogy mit gondol arról, hogy a kihívásban gazdagabb, bonyolultabb, komplexebb átalakítások vagy a kisebb horderejű kevésbé összetett változtatások váltanak-e ki nagyobb ellenállást az alkalmazottakból, vagy mindig ugyanolyan mértékű ellenállásra számít?

Az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak. Ön szerint a tapasztaltabb munkavállalók vagy a kezdők tanúsítanak nagyobb mértékű ellenállást?

[Cégünk hálózatok kiépítésével és üzemeltetésével foglalkozik, ezért közepesebb, nagyobb megbízásokat is elnyer. A nagyobb hálózatok kiépítésével és felélesztésével kapcsolatban gyakran előfordul, hogy nem érti a munkavállaló, hogyan is fog ez az egész együttműködni. Azonban jó szakembereink vannak, akik a részfeladatok és a központi elemek](#)

működtetésének megismerése után hamar felismerik az összefüggéseket. Véleményem szerint, aki már tudja, mekkora egy ilyen projekt, az a várható nehézségek és korábbi problémák, nem várt nehézségek a megvalósítás során, vagy tervezési hiányosságok miatt azon a véleményen van, hogy előbb jobb megismerni minden részletet, és ezért addig fékez. Aki viszont lelkes, de tapasztalatlan, túlvállalja magát. Ezért szerintem nagyon fontos, hogy minden csapatban legyen ebből is – abból is. A fiatalabbak így megfigyelhetik, hogyan dolgoznak a tapasztaltabbak, az idősebbek pedig megtanulhatják az aktuális trendeket, új mérőműszereket és tervezői programcsomagokat.

Mit gondol a következő állításról?

A versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségekbe ütközik. Ön milyen szintű nehézséggel találkozott a saját szervezeténél a változtatások vezetése során? Milyennek ítéli meg szervezete vagy szervezeti egysége kultúráját?

Az egész élet egy verseny. A versenykiírások elnyeréséig nem nagyon jellemző az együttműködés, még akkor is nehéz, ha együtt tendereztünk. Aki bejutott, megpróbál előnyökhöz jutni, hogy nagyobb szeletet kapjon a sütiből. Kettős érdekellentétet kell feloldania, mindenki szeretné, ha nőne az árbevétele, de ennek az alkalmazottak nem láthatják kárát. A jó szakembert nehéz pótolni, ők az igazi értékei a cégünknek. Ha folyamatosan és hosszú időn keresztül állandóan túlórázni kellene, az se nem gazdaságos, se nem hasznos. A túlterhelt csapatokban nagyobb az ellenségeskedés és kevesebb a türelem. Az ilyen légkör nem lehet jó.

Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása. Ön szerint melyik tényező befolyásolja a változtatások sikerét jelentősebben? Mennyire tartja szükségesnek a munkavállalók tájékoztatást a változtatások megvalósítása során?

Mit gondol arról, hogy a motiváció erősebb kapcsolatban van az eredményességgel, mint a kommunikáció önmagában? Ön szerint melyik tényező befolyásolja a változtatások sikerét jelentősebben? Mennyire tartja szükségesnek a munkavállalók tájékoztatást a változtatások megvalósítása során?

Nálunk a kommunikáció fontosabb. A projekt pontatlan végrehajtása és a hibák javítása felemészti a pénzügyi nyereséget. Nem engedhetjük meg magunknak, hogy hibázzunk. Ezért nagyon fontos, hogy pontosan azt végezzék el a munkások és mérnökök, ami ki lett adva. Nem baj, ha nem értenek vele egyet.

Ha ismert a feladat, végre kell hajtani. Aki nem azt teszi, amit kell, keressen másik munkahelyet.

Mit gondol a következő kijelentésről?

Ugyanolyan eredményesek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők elsősorban az elméleti tudást preferálják, mint amelyeknél a tapasztalati tudást.

Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat. Elmesélné részletesen, hogy a munkavállalók elméleti vagy tapasztalati tudását tartja-e fontosabbnak változtatások eredményessége szempontjából?

A tapasztalati tudás sokkal fontosabb. A mérőműszerek drágák, egy rossz mérés esetén az ügyfél hálózata nem működik optimális teljesítménnyel. A többi eszköz nem igényel nagy tudást, fűró, vésőkalapács, gyorsvágó. A nyomvonal kijelölését a tervek alapján végezzük, ehhez rajzolvasási gyakorlat kell. Az elméleti ismeret a rajzjelek, mérőműszer felhasználói oktatások szükségesek a gyakorlat megkezdéséhez. Egy részét tanulják a szakiskolában, más részét nem. Ezt pótolnunk kell.

Mi a véleménye a következő kijelentésről?

Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslataikat. Tudna egy konkrét példát említeni, hogy legutóbbi javaslatait vagy ötleteit milyen módon fogadta a vezetője? Támogatta fejlesztési ötlete megvalósításában?

Nem látok lényeges különbséget a kettő között. Az ötletek benyújtása vezetőől független.

Az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak a megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik). Véleménye szerint az alkalmazottak ismerik szervezetük stratégiáját? Mi lehet annak az oka, hogy a munkavállalók nem tekintenek a saját céljaik hatókörén kívülre és vállalnak nagyobb részt a szervezet céljainak megvalósításában?

Alapfokú nyelvtudás előny, de nem szükségszerű. A szakmai ismeretek megszerzése tapasztalati úton bővíthető a legjobban.

Az Ön véleménye szerint mennyire jellemzőek az alábbi megállapítások a szervezeténél: (5= teljes mértékben jellemző, 1= egyáltalán nem jellemző, 0= nem tudja, vagy nem akar válaszolni)

1. Minél nagyobb a változtatásban rejlő kihívás, annál nagyobb a munkavállalók ellenállása. **5**
2. A munkavállalók ellenállása nem függ az életkoruktól, ugyanolyan ellenállást fejt ki egy fiatalabb, mint egy idősebb munkavállaló a változtatásokkal szemben. **5**
3. Az együttműködő kultúrájú szervezetek vezetői kisebb nehézségekbe ütköznek a változtatások irányítása során, mint a versengő kultúrájú szervezetek vezetői. **3**
4. Azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetők rendszeresen kommunikálnak, a végrehajtott átalakítások eredményesebbek. **5**
5. Változtatások során a motiváció szerepe sokkal meghatározóbb, mint a kommunikációé. **2**
6. Azok a vezetők, akik motiválni képesek, jobban elismerik az alkalmazottak fejlesztési javaslatait. **0**
7. A munkavállalók jelentős hányada nem képes felidézni szervezete stratégiáját, nem tartják szem előtt a célokat, azonban folyamatosan bővítik ismereteiket vagy nyelvtudásukat. **2**
8. Leginkább saját céljaik elérése miatt tanulnak és nem a szervezet stratégiai céljainak hatékonyabb megvalósítása érdekében. **2**

Köszönetnyilvánítás; *Hangfelvétel kikapcsolása*

Kód: 04-03-3-4-2-20180112

Hangfelvétel előtt

A válaszadó köszöntése, rövid felvilágosítás a kutatási témáról, céljáról és a módszerről

Hangfelvétel bekapcsolása

Felvezető szöveg:

A most következő interjú részét képi „**Változtatásmenedzsment vizsgálatok magyarországi szervezeteknél**” című PhD kutatásnak.

A mai dátum: 2018. január 12.

Felvezető általános kérdések:

- Mi a szervezet szegmense? [Elektronika](#)
- Mi a szervezet fő tevékenységi köre? [Alkatrészgyártás](#)
- Magyarország régiói közül hol található a szervezet? (földrajzi elhelyezkedés) [Közép-Magyarország](#)
- Mi a válaszadó munkaköre? [Középvezető, gyártásvezető](#)
- Mennyi a szervezet éves átlagos munkavállalói létszáma? [300 fő](#)

Az interjú részletei:

Az Ön véleményét szeretném kikérni a következő megállapítással kapcsolatban: ***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.)*** Ön szerint a kihívás mértéke és az ellenállás nagysága összefügg? Kifejtené bővebben, hogy mit gondol arról, hogy a kihívásban gazdagabb, bonyolultabb, komplexebb átalakítások vagy a kisebb horderejű kevésbé összetett változtatások váltanak-e ki nagyobb ellenállást az alkalmazottakból, vagy mindig ugyanolyan mértékű ellenállásra számít?

[Véleményem szerint ez részben igaz csak. Mennél nagyobb a változtatás, annál több a kérdés és kevesebb a válasz. Időt kell adni arra, hogy mindenki megismerkedhessen az új feladatával. Ezt számomra ugyanúgy érvényes, mint a beosztottaimra. Vezetőként pontosan meg kell értenem, milyen keretek között kell megvalósítanom az anyavállalat elvárásait. Az eredményeket szállítanom kell, és ehhez fontos a tervezésre szánt idő. Ebből a szemszögből a hirtelen változások veszélyesek, nincs megfelelő előkészítés, hatalmas a stressz, nagyobb a hibaszázalék. Természetesen egyetértek, hogy egy váratlan kis változás jobban kezelhető.](#)

Az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak. Ön szerint a tapasztaltabb munkavállalók vagy a kezdők tanúsítanak nagyobb mértékű ellenállást?

A gyártásunkban inhomogén alkalmazotti korcsoport a jellemző. Nem tapasztaltam lényeges különbséget ezen a téren.

Mit gondol a következő állításról?

A versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségekbe ütközik. Ön milyen szintű nehézséggel találkozott a saját szervezeténél a változtatások vezetése során? Milyennek ítéli meg szervezete vagy szervezeti egysége kultúráját?

A leányvállalatunk abból a költségkeretből és investíciós keretből gazdálkodik, amelyet a vezetőség jóváhagy. Versengünk a bővítésekért, hogy telephelyünk jövője biztosított legyen. Más, alacsonyabb bérstruktúrával rendelkező országokba, földrészekre épített telephelyek folyamatos nyomást jelentenek. Az éves tervezésnél mindent bevetünk, hogy elhozzuk a beruházásokra szánt összeget. Igen, egyszerűbb lenne, ha nem így lenne. A kihívás abban áll, hogy a beruházások kalkulációjánál nem bocsátkozhatunk pontatlan becslésekbe. A kiszámított budget miatt pedig nagyon oda kell figyelni a telepítésre és az igények komplett mimnél korábbi megfogalmazására. A vezetőség pedig eldönti, hogy mit ne valósítsak meg, mire van keret. A telephelyen belül jó a hangulat.

Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása. Ön szerint melyik tényező befolyásolja a változtatások sikerét jelentősebben? Mennyire tartja szükségesnek a munkavállalók tájékoztatást a változtatások megvalósítása során?

Egy változás elején nehéz motivációt kelteni. Szerintem a vezető feladata a helyes kommunikációval csökkenteni a bizonytalanságot, növelni a tájékozottságot és kiemelni a beruházás előnyeit. Az előnyök megértése, a munkahelyek megtartása és a hosszú távú tervezhetőség emeli a biztonságérzetet. A motiváció ezután kellene, hogy jelentkezzen.

Mit gondol a következő kijelentésről?

Ugyanolyan eredményesek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők elsősorban az elméleti tudást preferálják, mint amelyeknél a tapasztalati tudást.

Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat. Elmesélné részletesen, hogy a

munkavállalók elméleti vagy tapasztalati tudását tartja-e fontosabbnak változtatások eredményessége szempontjából?

Működni, funkcionálni kell. Megelőző karbantartás és gyakori átvizsgálások, auditok miatt is és a minőség tudatosság miatt is meggyőzőek a működési eredményeink és a gépek kihasználtsága. A gyakorlat a legfontosabb a gyártási területen. Az elmélettel itt nem sokra megyünk. Természetesen más osztályoknak más problémái vannak. A mérnökségen gondolom fontosabb az elméleti tudás.

Mi a véleménye a következő kijelentésről?

Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban ismerik változtatási és fejlesztési javaslatukat. Tudna egy konkrét példát említeni, hogy legutóbbi javaslatait vagy ötleteit milyen módon fogadta a vezetője? Támogatta fejlesztési ötlete megvalósításában?

Nem hiszem, hogy így lenne. A fejlesztési ötletekre ott az ötletprogram. A gyártásvezető motivációja, hogy el kell érnie a kitűzött minimum ötlet mennyiséget. Ha valakinek a napi munka mellett nem támad egy ötlete, hogy hogyan lehetne ezt másképp vagy jobban csinálni, az baj.

Az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak a megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik). Véleménye szerint az alkalmazottak ismerik szervezetük stratégiáját? Mi lehet annak az oka, hogy a munkavállalók nem tekintenek a saját céljaik hatókörén kívülre és vállalnak nagyobb részt a szervezet céljainak megvalósításában?

A stratégia célokból az alkalmazottaknak levezetjük a személyes és területi célokat. Jobb lenne, ha ismernék a stratégiai célokat is. Úgy könnyebb lenne megérteni, mi a részük az egészben. A napi munkájuk elvégzéséhez azonban fontosabb a gyártási célok és folyamatok pontos ismerete. Szakmai képzéseket/továbbképzéseket nyújt a vállalat. Akinek erre szüksége van a munkájához, vagy váltani szeretne, bővítheti ismereteit. Gyakori például, hogy egy-egy gépkezelő szakmát tanul, mechanikai, pneumatikai vagy elektronikai szakmai vizsgát tesz, hogy tovább képezze magát karbantartónak. Ezt vállalatunk támogatja.

Az Ön véleménye szerint mennyire jellemzőek az alábbi megállapítások a szervezeténél: (5= teljes mértékben jellemző, 1= egyáltalán nem jellemző, 0= nem tudja, vagy nem akar válaszolni)

1. Minél nagyobb a változtatásban rejlő kihívás, annál nagyobb a munkavállalók ellenállása. 5
2. A munkavállalók ellenállása nem függ az életkoruktól, ugyanolyan ellenállást fejt ki egy fiatalabb, mint egy idősebb munkavállaló a változtatásokkal szemben. 5
3. Az együttműködő kultúrájú szervezetek vezetői kisebb nehézségekbe ütköznek a változtatások irányítása során, mint a versengő kultúrájú szervezetek vezetői. 5
4. Azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetők rendszeresen kommunikálnak, a végrehajtott átalakítások eredményesebbek. 5
5. Változtatások során a motiváció szerepe sokkal meghatározóbb, mint a kommunikációé. 3
6. Azok a vezetők, akik motiválni képesek, jobban elismerik az alkalmazottak fejlesztési javaslatait. 1
7. A munkavállalók jelentős hányada nem képes felidézni szervezete stratégiáját, nem tartják szem előtt a célokat, azonban folyamatosan bővítik ismereteiket vagy nyelvtudásukat. 2
8. Leginkább saját céljaik elérése miatt tanulnak és nem a szervezet stratégiai céljainak hatékonyabb megvalósítása érdekében. 3

Köszönetnyilvánítás; *Hangfelvétel kikapcsolása*

Kód: 05-15-5-4-1-20180202

Hangfelvétel előtt

A válaszadó köszöntése, rövid felvilágosítás a kutatási témáról, céljáról és a módszerről

Hangfelvétel bekapcsolása

Felvezető szöveg:

A most következő interjú részét képi „**Változtatásmenedzsment vizsgálatok magyarországi szervezeteknél**” című PhD kutatásnak.

A mai dátum: 2018. február 2.

Felvezető általános kérdések:

- Mi a szervezet szegmense? **Telekommunikáció**
- Mi a szervezet fő tevékenységi köre? **IT szolgáltatás**
- Magyarország régiói közül hol található a szervezet? (földrajzi elhelyezkedés) **Közép-Magyarország**
- Mi a válaszadó munkaköre? **Üzletágvezető**
- Mennyi a szervezet éves átlagos munkavállalói létszáma? **4500 fő**

Az interjú részletei:

Az Ön véleményét szeretném kikérni a következő megállapítással kapcsolatban:

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.) Ön szerint a kihívás mértéke és az ellenállás nagysága összefügg? Kifejtené bővebben, hogy mit gondol arról, hogy a kihívásban gazdagabb, bonyolultabb, komplexebb átalakítások vagy a kisebb horderejű kevésbé összetett változtatások váltanak-e ki nagyobb ellenállást az alkalmazottakból, vagy mindig ugyanolyan mértékű ellenállásra számít?

Ha csak az emberek alap, természetes reakciójukat nézzük, és nem nézzük azt, hogy ki mennyire szereti a változást, akkor egyetértek. Nyilván nagyon sokszor ez a félelmekről szól. Minél bonyolultabb a változtatás, annál jobban félünk tőle, és akkor ettől nagyobb az ellenállás. Itt az a kérdés, hogy mennyi ideig vannak a dolgozók bizonytalanságban tartva a folyamatban. Ha hosszú ideig tart a bizonytalanság, és akkor már lehet, hogy nem is a komplexitásról beszélünk, hanem az idő tényezőről. Minél hosszabb ideig bizonytalan a dolog, annál vadabb teóriák kelnek életre, annál inkább megélnékül az irrealitás része. A félelmek elkezdenek manifesztálódni a folyosón, ami generálja az ellenállást is. A negatív hír az pillanatok alatt végigszalad a cégen, és ilyen szempontból

nagyon nem mindegy, hogyan kezeljük. Bizonyos változtatásoknál tudjuk-e titokban tartani, és akkor prezentálni, amikor már van egy tervünk róla. Ha változtatunk, de nem tudjuk, hogy mi lesz belőle, ez az egyik legrosszabb forgatókönyv, mert megijednek, és nem látják a végét. Ha változtatunk és van egy konkrét tervünk, ami még nincs lebontva minden dolgozóra, de már nagyjából látszik egy irány, az még nem ijesztő, mert úgy érzik, hogy valaki fogja azt a kormányt.

Az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak. Ön szerint a tapasztaltabb munkavállalók vagy a kezdők tanúsítanak nagyobb mértékű ellenállást?

Nincsenek erre statisztikáink. Én a percepciómat tudom megosztani, az az érzésem, hogy a mai fiatalok sokkal jobban bírják a változtatást, sőt inkább ők generálják. Ők sokkal inkább jobbhopperek. A mai z generációnak jobban igénye a változtatás, mert a fiatalok jobban szeretik a pörgést. Azt a tényt, hogy változás van, ők jobban az idős korosztályok pedig nehezebben viselik. Ha úgy érzik, hogy nekik negatív, akkor abban nincs különbség a korosztályok között, nekem ez a benyomásom. Az egész digitális társadalom ezt jobban felpörgette. Ha a változás ránézésre nem pozitív, akkor a fiatalokból ugyanolyan agressziót vagy ellenállást tud kiváltani.

Példaként említeném azt, amikor kialakítottuk a rugalmas ülésrendet. Ebben az esetben korosztálytól független volt az ellenállás, inkább egyéniség kérdése. Életkor független, hogy ki az, akinek a környezeti stabilitás nagyon fontos. Van olyan ember, aki azt mondta, hogy ő azt imádja, hogy neki a napnak a szöge 30 fokban esik a tollára, amikor ír.

A szocializációnak mindenben nagy szerepe van. Ha valaki világot jár a gyerekeivel, akkor azok a gyerekek sokkal jobban fogják viselni a különböző változásokat.

Mit gondol a következő állításról?

A versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségbe ütközik. Ön milyen szintű nehézséggel találkozott a saját szervezeténél a változtatások vezetése során? Milyennek ítéli meg szervezete vagy szervezeti egysége kultúráját?

Ezzel teljesen egyetértek, a vezetők egyéni érdekelttségére vezethető vissza. Ha a vezető azt látja, hogy akkor tud sikeres lenni, ha a másikkal win-lose helyzetekben tud érvényesülni a cégben, akkor nem érdekelt belemenni risk-in változtatásokba, mert ha nem nyer, akkor rossz helyzetbe kerül. Ha „egy hajóban evezünk” feeling van, mert együtt tudjuk a céget megmenteni, akkor a kockázatot is könnyebb felvállalni, mert nem lesz egymásra mutogatás a végén.

Ha van egy ilyen kooperatív feeling, kultúra a cégben, akkor másképp mennek bele az emberek a kockázatosabb dolgokba is.

A projektcsapatnál a projektmenedzserek alapvetően a változások világában élnek, hiszen a projekt egy egyedi dolog, elindul, vége van, új dolog jön. A projektmenedzserek munkája az nem egy nyugis stabil munka, általában olyan ember választja ezt, aki alapvetően jól boldogul egy olyan környezetben, ami új. Ők fogékonyabbak az új dolgokra és nincsen bennük ilyen szempontból nagy ellenállás. A projektmenedzsereknek általában nagy egójuk van, hiszen anélkül nehéz projekteket vezetni, mert dominánsnak kell lenni a projektben. Ez egy nagyon érdekes balanszírozás. Más cégekben egy-kettő projektmenedzser van, nekünk most van 110 projektmenedzserünk, mi már nagyipari méretekben csináljuk ezt a szolgáltatást. Emiatt őket csapattá kovácsolni, úgy hogy közben a versengő szellem nagyon ott van bennük, ez nem egyszerű. Ehhez a vezetőknek kell felnőni olyan szintre, hogy nem szabad őket megfojtani, hanem szabadjára kell engedni, mert anélkül elmenekülnek, tehát nekik mozgás kell, ilyen típusú emberek.

Kezdetben mi 60 főről indultunk, beleszámítva az architektéket is. Most a projektcsapat 160 főre nőtt fel négy év alatt, és mindez egy olyan iparágban történt, ahol nehéz ezt felépíteni. Ebben az elmúlt négy évben az volt a stratégiánk, hogy az emberi egyéniség és a hozzáállás az fontosabb, mint a szaktudás. Inkább vettünk fel egy közepes tudású projektmenedzsert, aki pozitív és proaktív, és akinek I can do attitűdje van, mint egy nehézsúlyú seniort, akinek az első meeting során leesett, hogy ő nem fog itt valamilyen jegyzőkönyvet írni. Ezt a mentalitást átvette a csapat, inkább csapattagokat keresünk és nem egyéni szakértőket. Azok az emberek, akik folyamatosan hajtogatják maguknak a negatív mantrájukat, és nincsen rá fogadóképes kereslet, mert a többiek jól érzik magukat, akkor felállnak és elmennek, mert nincsen sikerük, hogy a pesszimista dolgaikat hajtogatják.

Nehézségként említeném, hogy sokszor a generációs konfliktusok előjönnek, mert egyre inkább beleütközünk a z generációnak abba az elvárásába, hogy megjönnek, és már egy év után ők úgy érzik, hogy egy év alatt három év tapasztalatot szereztek és nekik már vezető pozíció kell, de igazából, ha a felelősséget ráraknánk, akkor megremeg alatta, mert ugye ezt így nem akarta. Van közöttük és az idősebbek között egy generációs szakadék. Például a 40-es korosztályban community-t akartunk elindítani bizonyos témákban. Egy fiatal kollégára bíztuk a megszervezését. Megszervezte, és jöttek az idősebb kollégák, hogy mikor ülünk le beszélgetni. És ő mondta, hogy elindítottam a fórumot itt az intraneten. Beszéljessünk a fórumban, miközben itt ül mindenki egymástól

10 méterre. Neki eszébe sem jutott személyesen beszélgetni. És ezek a különböző generációk közötti kommunikációs gapok okoznak nehézséget, konfliktust a változtatásmenedzsmentben, mert a fiatalabbak máshogy állnak a dolgokhoz. Azonban úgy gondolom, hogy alapvetően támogatóak és pozitívak, amennyiben látják a változás értelmét.

A flexible seating esetében a változtatást mi generáltuk. Az alkalmazottaknak nagyon sok időt hagytunk, majdnem kilenc hónapig csak beszéltünk róla, hogy szokják a gondolatot. Amikor azt mondtuk, hogy indul a projekt, akkor megélték mindenki. Több dolgozói fórumot összehívtuk, a munkavállalók az összes félelmüket kirakhatták az asztalra. Nagyon fontos volt, hogy beszéltünk velük, én személyesen is ott voltam minden meetingen. Tudatosan kerestünk olyan kollégákat, akik ilyen flexible seating környezetben ültek más cégeknél, beszámoltak a tapasztalataikról. A példaképek, a hiteles emberek fontosak, mert ők azt mutatják, hogy már működik. Nagyon sokat segített az, hogy ezt a változtatást már valaki megcsinálta, mindenkit át tud segíteni azon az időszakon. Utána, amikor már elindult, csináltunk follow up-ot, arra már alig jött el ember, mert már a félelmek eloszlottak. A nehézségek csökkenthetők, ha előtte sokat kommunikál az ember és engedi, hogy kiereszék a félelmeiket, akkor a nehézség kisebb lesz, eredményesebb lesz a változtatás.

Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása. Ön szerint melyik tényező befolyásolja a változtatások sikerét jelentősebben? Mennyire tartja szükségesnek a munkavállalók tájékoztatást a változtatások megvalósítása során?

Egyetértek, mert a kommunikáció gyakorlatilag egy eszköz, a motiváció mögötte viszont belülről generálódik. Erre mondják azt, hogy burning imperative, hogy érezzék az emberek azt, hogy van egy égető szükség arra, hogy ezt a változtatást megcsináljuk. Ha az emberek nem értik, hogy miért csináljuk a változtatást, akkor semmit sem ér. Ha az ember nem motivált, akkor semmit sem ér a kommunikáció.

A flexible seatingnél nagyon egyszerű volt. Összekötöttem az anyagi motivációval. Ha nem fogunk növekedni, ha nincs helyünk, nem tudjuk tartani a bérszintet, mert két évig nem fogunk az új irodaházba beköltözni. Az anyagi az egyik legerősebb motiváció.

Mit gondol a következő kijelentésről?

Ugyanolyan eredményesek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők elsősorban az elméleti tudást preferálják, mint amelyeknél a tapasztalati tudást. De:

Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat. Elmesélné részletesen, hogy a munkavállalók elméleti vagy tapasztalati tudását tartja-e fontosabbnak változtatások eredményessége szempontjából?

Én ezt úgy mondanám, hogy nekem az elmélet arról szól, hogy tudom, hogy ez hogy szokott működni általában a világban, hogy milyen best practice-k vannak, hogyan csinálták mások és mi ennek a pszichológiai vagy a gazdaságossági háttere. E nélkül lehet egy intuitív feeling-ed, ami meg nem biztos, hogy jó irányba vezet. A gyakorlatiasság meg összeköti azzal, hogy az embereknek is jobban el tudod mondani. Vannak apró gyakorlati problémák, amelyeket nem lehet lesöpörni. Például, ha nem tudok megállni az autóval, akkor megyek másik céghez. Olyan banánhéjon csúszhatunk el, amelyre abszolút nem gondoltunk. Eddig nem értünk volna jó eredményeket el, ha külön az elméleti és a tapasztalati tudást nem tartanánk ugyanolyan fontosnak.

Mi a véleménye a következő kijelentésről?

Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslatukat. Tudna egy konkrét példát említeni, hogy legutóbbi javaslatait vagy ötleteit milyen módon fogadta a vezetője? Támogatta fejlesztési ötlete megvalósításában?

Nyilván, mert ez a két dolog nagyon összefügg. Az, hogy valakinek a dolgait vagy az ötleteit mennyire ismerik el, és mennyire fogadják el, az nagyon motiváló vagy nagyon demotiváló tud lenni. Ha odafigyelsz az illetőre, odafigyelsz az ötleteire és odafigyelsz arra, hogy ő mit szeretne csinálni, ha csak meghallgatod, nem feltétlenül csinálod meg, de adsz neki róla visszajelzést, az abszolút motiváló tud lenni az illetőnek. Ha meg lesöprik az asztalról, nem kap rá választ, az meg demotiváló.

Az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak a megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik). Véleménye szerint az alkalmazottak ismerik szervezetük stratégiáját? Mi lehet annak az oka, hogy a munkavállalók nem tekintenek a saját céljaik hatókörén kívülre és vállalnak nagyobb részt a szervezet céljainak megvalósításában?

Igen, mindenki a saját érdekében tanul, ez teljesen biztos. Miért képezzük a dolgozót, annak kettős célja van. Általában azért, hogy fejlődjön és okosabb legyen. Közben meg akarsz tartani, ezért motiváció gyanánt is adhatsz neki tréninget. Az egésznek van árnyoldala is, mert olyat is láttam ebben a cégben, hogy bizonyos dolgozói körnek megtiltják a tréninget, mert ha az kiképezi magát, akkor biztos, hogy tovább megy.

A stratégiai kérdés ennél árnyaltabb. A probléma abból adódik, hogy a cégek többségének olyan stratégiai víziója van, amely a dolgozóknak nem megfogható, nem kézzel fogható. Nem tudja magához kötni, ezért nem is emlékszik rá.

Fontosnak tartom, hogy az emberek tudják, hogy a cégvezetőnek van egy stratégiai elképzelése, ami jó irányba megy, jó lesz a piacon, az biztonságot és hitelességet ad nekik. Azonban, ha a cég nem sikeres, akkor hiába próbálunk eladni egy stratégiát. Például a Patagonia cég, akik túrázóknak gyártanak felszereléseket. Nagyon odafigyelnek a környezetvédelemre, a dolgozók is a saját termékeiket hordják. A cég olyan dolgozókat vonz be, akik számára a környezetvédelem nagyon fontos. Egy ilyen nagyon jól összerakott ökoszisztémában könnyű egy olyan stratégiát mondani, ami a szívükhöz közel áll. Nagyon jól összerakott cég, ahol a dolgozóknak könnyű azonosulni a céggel. A mi esetünkben, a business to business, nagyon elvont világ egy átlag dolgozónak, nehéz annyira közelinek érezni magához. Középvezetőknél a helyzet jobb. Nagyon sok helyen a terület vezetőjétől függ, hogy hogyan tudják kommunikálni a stratégiát, hogyan tudják motiválni az embereket. Az ő egyéni érdekeltségüktől függ a stratégia kommunikálása. Akinek a részlegén baj van, az azt kommunikálja, hogy baj van.

Az Ön véleménye szerint mennyire jellemzőek az alábbi megállapítások a szervezeténél: (5= teljes mértékben jellemző, 1= egyáltalán nem jellemző, 0= nem tudja, vagy nem akar válaszolni)

1. Minél nagyobb a változtatásban rejlő kihívás, annál nagyobb a munkavállalók ellenállása. 5
2. A munkavállalók ellenállása nem függ az életkoruktól, ugyanolyan ellenállást fejt ki egy fiatalabb, mint egy idősebb munkavállaló a változtatásokkal szemben. 5
3. Az együttműködő kultúrájú szervezetek vezetői kisebb nehézségekbe ütköznek a változtatások irányítása során, mint a versengő kultúrájú szervezetek vezetői. 5
4. Azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetők rendszeresen kommunikálnak, a végrehajtott átalakítások eredményesebbek. 5
5. Változtatások során a motiváció szerepe sokkal meghatározóbb, mint a kommunikációé. 5

6. Azok a vezetők, akik motiválni képesek, jobban elismerik az alkalmazottak fejlesztési javaslatait. 5
7. A munkavállalók jelentős hányada nem képes felidézni szervezete stratégiáját, nem tartják szem előtt a célokat, azonban folyamatosan bővítik ismereteiket vagy nyelvtudásukat. 4
8. Leginkább saját céljaik elérése miatt tanulnak és nem a szervezet stratégiai céljainak hatékonyabb megvalósítása érdekében. 4

Köszönetnyilvánítás; *Hangfelvétel kikapcsolása*

Kód: 06-08-1-2-1-20180206

Hangfelvétel előtt

A válaszadó köszöntése, rövid felvilágosítás a kutatási témáról, céljáról és a módszerről

Hangfelvétel bekapcsolása

Felvezető szöveg:

A most következő interjú részét képi „**Változtatásmenedzsment vizsgálatok magyarországi szervezeteknél**” című PhD kutatásnak.

A mai dátum: 2018. február 6.

Felvezető általános kérdések:

- Mi a szervezet szegmense? [Informatika](#)
- Mi a szervezet fő tevékenységi köre? [Mobilalkalmazások fejlesztése](#)
- Magyarország régiói közül hol található a szervezet? (földrajzi elhelyezkedés) [Észak-Alföld](#)
- Mi a válaszadó munkaköre? [Ügyvezető](#)
- Mennyi a szervezet éves átlagos munkavállalói létszáma? **16 fő**

Az interjú részletei:

Az Ön véleményét szeretném kikérni a következő megállapítással kapcsolatban: ***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.)*** Ön szerint a kihívás mértéke és az ellenállás nagysága összefügg? Kifejtené bővebben, hogy mit gondol arról, hogy a kihívásban gazdagabb, bonyolultabb, komplexebb átalakítások vagy a kisebb horderejű kevésbé összetett változtatások váltanak-e ki nagyobb ellenállást az alkalmazottakból, vagy mindig ugyanolyan mértékű ellenállásra számít?

[Cégünk alapvetően mobilalkalmazások fejlesztésével foglalkozik. A programozási munkákra fiatal munkaerőt veszünk fel. A munka változatos és megbízásról megbízásra változik. A programozási nyelvek és platformok állandó fejlődésen mennek keresztül. A technológiák között van egyszerű, hasonló módon működő és így könnyebb áttérni rá és határozottan komplex is. Változnunk kell, hogy fennmaradjunk. Folyamatosan változunk is. Muszáj, hogy így legyen. Ettől függetlenül mindegy mekkora a szakmai kihívás, mi megcsináljuk! A korlátot a megfelelő programozó csapat hiánya adja, ahol a megbízónak az a véleménye, túl kicsik vagyunk. A kihívást kiadás - megtérülés](#)

alapon vesszük figyelembe. Cégünk kicsi, a hasznosság a legfontosabb, hogy nőni tudjunk. Ezáltal nagyobb projekteket is vállalhatunk majd.

Az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak. Ön szerint a tapasztaltabb munkavállalók vagy a kezdők tanúsítanak nagyobb mértékű ellenállást?

Véleményem szerint ezzel a fluid környezettel a fiatalabbak jobban megbirkóznak. Hamar kiderül, ha valaki nem tudja hozni ezt a teljesítményt. Start-up lévén korosabb munkavállalókat ritkán látok a felvételi beszélgetésen, többnyire kényszerváltás után jelentkeznek. Ha a kémia stimmel, szívesen látom őket a cégünkben. Tapasztalatom szerint tovább maradnak, megbízhatóbbak és összetettebb feladatoknál alaposabb munkát végeznek. Azt gondolom, hogy ebben a korosztályban az ilyen portfólióval rendelkező munkavállaló ritkább, mint a fiatalok között. Ott a tapasztalatlanságot számításba veszem, mégis könnyebben –néha talán nem végig gondolván– vállalkoznak a nagyobb feladatokra is. Minden korcsoportban ugyanaz a probléma, ha nem tetszik a feladat, feladatkör vagy szervezeti átszervezésre kerül sor, ugyanúgy húzódoznak tőle. Nem ültethetek hónapok, évek óta adatbázisokkal foglalkozó alkalmazottat frontend fejlesztői feladatra, ha őt ez nem érdekli. Az átképzésére fordított idő is tetemes többnyire, 1-2 év alatt jut el egy jó szintre. Ez nagyjából igaz minden korcsoportra, bár többségében fiatalok ülnek a csapatban.

Mit gondol a következő állításról?

A versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségekbe ütközik. Ön milyen szintű nehézséggel találkozott a saját szervezeténél a változtatások vezetése során? Milyennek ítéli meg szervezete vagy szervezeti egysége kultúráját?

A mi szervezeti kultúránk nem állandó. Minden újat kipróbálunk, váltogatjuk. A kis létszám miatt segítenünk kell egymást a feladatok elvégzésénél. Azonban a kód helyessége, hibamentessége versenyre ad lehetőséget. A legjobbakat jutalmazzuk, a legrosszabb példákat felvesszük napirendi pontként és átbeszéljük. A legtöbb szakmai nehézség, vita a megoldáskeresés során lép fel. Vagyis, hogyan kell majd megoldanunk a feladatot, és kik dolgoznak majd rajta. Párokban vagy kisebb csoportokban végezzük el a feladatokat. Állandó a vita, hogy az új kolléga betanítása és a közös munka van-e olyan hatékony, mintha két jól bejáratott ember összedolgozik.

Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása. Ön szerint melyik tényező befolyásolja a változtatások sikerét jelentősebben?

Mennyire tartja szükségesnek a munkavállalók tájékoztatást a változtatások megvalósítása során?

A fiatalokat jellemzi, hogy sok új ötlettel állnak elő. Az irányítás azonban a vezetőknél van. Az átszervezéseket, átcsoportosításokat a kis vezetői körben egyeztetjük le, majd végrehajtjuk őket. Korábban dolgoztam multinacionális környezetben. Az ott tapasztaltakkal összehasonlítva sokkal gyorsabban jutunk döntésre. A motiváció adott kell, hogy legyen, viszont mindenkinek meg kell értenie, mit miért csinálunk. A kis létszám miatt ezt, könnyebb direkt módon átadni. A kommunikáció megvan, viszont a közös motiváció nélkül nem tudnánk együtt dolgozni. Az ilyen helyzetek általában rövid időn belül szakadáshoz vezetnek.

Mit gondol a következő kijelentésről?

Ugyanolyan eredményesek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők elsősorban az elméleti tudást preferálják, mint amelyeknél a tapasztalati tudást.

Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat. Elmesélné részletesen, hogy a munkavállalók elméleti vagy tapasztalati tudását tartja-e fontosabbnak változtatások eredményessége szempontjából?

Mindkét forma fontos az eredményességhez. Kevés egyszerű feladat van a mobilprogramozás munkakörben. Magasan képzett munkaerőt keresünk, tipikusan egyetemi MSC hallgatókat, vagy BSc-n végzett alkalmazottakat. Nem ritka az osztott rendszer sem, aki az MSC tanulmányai mellett két napot dolgozik. A szoros határidővel kiírt feladatoknál erre nincs idő. Ez adja másik stressz helyzetet. Aki tapasztaltabb, könnyebben viseli, vagy fel sem veszi a stresszt. Fontos, hogy legyenek nyugalmi időszakok, amikor kevesebb a pörgés.

Mi a véleménye a következő kijelentésről?

Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslataikat. Tudna egy konkrét példát említeni, hogy legutóbbi javaslatait vagy ötleteit milyen módon fogadta a vezetője? Támogatta fejlesztési ötlete megvalósításában?

Együtt kell működniük a fejlesztés során, motiváltnak kell lenni. Agilis módszertan alapján dolgozunk. Minden reggel átbeszéljük az aznap elvégzendő és előző nap elvégzett feladatokat. eszélhetnek a csoport tagjai a nehézségekről, akinek jobb ötlete van, bedobhatja. Folyamatosan keressük a hatékonyabb, egyszerűbb megoldásokat. A különösen kreatív munkatársaink kiemelt feladatokat, vagy tervezői, vezető tervezői jogosultságot kapnak. Akik

szívesebben szerveznek és irányítanak, scrum master (csoportvezetői) pozícióba kerülhetnek.

Az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak a megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik). Véleménye szerint az alkalmazottak ismerik szervezetük stratégiáját? Mi lehet annak az oka, hogy a munkavállalók nem tekintenek a saját céljaik hatókörén kívülre és vállalnak nagyobb részt a szervezet céljainak megvalósításában?

Szerintem fel tudják. Nálunk ez egyszerűbb is. Rentábilisnak kell maradnunk és első számú beszállítóvá szeretnénk fejleszteni a cégünket. A stratégiai részcélokkal összhangba kell hozni a munkavállaló saját céljait. Ha nincs egyezés, továbbáll. Rengeteg a lehetőség az IT üzletágban. Emiatt viszonylag könnyen talál az érdekeinek jobban megfelelő közeget. Ha teheti váltani fog. Vezetőként hálás vagyok, hogy az alkalmazottakkal együtt dolgozhatok, és szeretném, ha jól éreznék magunkat.

Az Ön véleménye szerint mennyire jellemzőek az alábbi megállapítások a szervezeténél: (5= teljes mértékben jellemző, 1= egyáltalán nem jellemző, 0= nem tudja, vagy nem akar válaszolni)

1. Minél nagyobb a változtatásban rejlő kihívás, annál nagyobb a munkavállalók ellenállása. 3
2. A munkavállalók ellenállása nem függ az életkoruktól, ugyanolyan ellenállást fejt ki egy fiatalabb, mint egy idősebb munkavállaló a változtatásokkal szemben. 4
3. Az együttműködő kultúrájú szervezetek vezetői kisebb nehézségekbe ütköznek a változtatások irányítása során, mint a versengő kultúrájú szervezetek vezetői. 3
4. Azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetők rendszeresen kommunikálnak, a végrehajtott átalakítások eredményesebbek. 5
5. Változtatások során a motiváció szerepe sokkal meghatározóbb, mint a kommunikációé. 5
6. Azok a vezetők, akik motiválni képesek, jobban elismerik az alkalmazottak fejlesztési javaslatait. 3
7. A munkavállalók jelentős hányada nem képes felidézni szervezete stratégiáját, nem tartják szem előtt a célokat, azonban folyamatosan bővítik ismereteiket vagy nyelvtudásukat. 3
8. Leginkább saját céljaik elérése miatt tanulnak és nem a szervezet stratégiai céljainak hatékonyabb megvalósítása érdekében. 5

Kód: 07-01-5-6-2-20180218

Hangfelvétel előtt

A válaszadó köszöntése, rövid felvilágosítás a kutatási témáról, céljáról és a módszerről

Hangfelvétel bekapcsolása

Felvezető szöveg:

A most következő interjú részét képezi „A munkavállalók változtatásokhoz kapcsolódó viszonya. A változtatások megítélésének egyes tényezői a munkavállalók körében” című PhD kutatásnak.

A mai dátum: [2018. február 18.](#)

Felvezető általános kérdések:

- Mi a szervezet szegmense? [Járműipar](#)
- Mi a szervezet fő tevékenységi köre? [Motorgyártás](#)
- Magyarország régiói közül hol található a szervezet? (földrajzi elhelyezkedés) [Nyugat-Dunántúl](#)
- Mi a válaszadó munkaköre? [Főkönyvelő](#)
- Mennyi a szervezet éves átlagos munkavállalói létszáma? [1250 fő](#)

Az interjú részletei:

Az Ön véleményét szeretném kikérni a következő megállapítással kapcsolatban:

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.) Ön szerint a kihívás mértéke és az ellenállás nagysága összefügg? Kifejtené bővebben, hogy mit gondol arról, hogy a kihívásban gazdagabb, bonyolultabb, komplexebb átalakítások vagy a kisebb horderejű kevésbé összetett változtatások váltanak-e ki nagyobb ellenállást az alkalmazottakból, vagy mindig ugyanolyan mértékű ellenállásra számít?

[Véleményem szerint nem feltétlenül a változás összetettsége, vagy a kihívás mértéke az, ami meghatározó. Nyilván minden változási folyamat más és más. Közhelynek tűnik, de ilyen szempontból is igaz, hogy csak maga a változás állandó, ezen túlmenően minden \(még a változási folyamat is\) változó. Természetesen mindig van valamilyen szintű ellenállás a változás által érintettek részéről \(nem csak a változásban tevélegesen részt vevők\), de úgy gondolom, hogy az emberek többé-kevésbé képesek logikusan felmérni a helyzetet. Amennyiben a változás számukra kedvező következményekkel jár, könnyebben elfogadják azt, és azonosulnak vele \(legyen az pl. egy komplexebb változás, de](#)

ha „látom a fényt az alagút végén”, könnyebben átvészelem az átmenetet). Ha a hátrányokat látják, nagyobb lesz az ellenállás. Másik oldalról viszont személyiség kérdése is, hogy ki hogyan viszonyul a változásokhoz. Vannak, akik inkább a biztosabb, kevésbé változó környezetet kedvelik, jól magukat, míg mások hamarabb „beleunnak”. Ez utóbbi típus a változtatásokhoz is jobban viszonyul.

Az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak. Ön szerint a tapasztaltabb munkavállalók vagy a kezdők tanúsítanak nagyobb mértékű ellenállást?

Nem feltétlenül értek egyet ezzel az állítással. Én inkább azt látom, hogy a kezdők jobban viszonyulnak a változtatásokhoz, mint a tapasztaltabb munkavállalók. Lehet, hogy csak az én tapasztalatom ilyen, de sok esetben talákoztam olyan változtatásokkal, amik sajnos többségében hátrányokkal jártak a dolgozók számára (pl. a korábbinál kevésbé jól használható szoftver bevezetése; szervezeti változások más területeken, amelyek után bizonyos feladatok nálunk csapódtak le; új folyamat miatt többletmunkánk lett, de több emberünk nem stb.).

Ezek nyilván arra kondicionálják a dolgozókat, hogy ellenkezzenek a változásokkal szemben (ez még akkor is igaz lehet, ha kisebb arányban vannak ilyen változások, de pszichológia, hogy a negatív élmények jobban bevésődnek, mint a sikeres projektek). A „tapasztaltabb” dolgozó pályafutása során több ilyennel találkozott, így egy-egy újabb projektnél is minimum szkeptikusabb, mint egy kezdő, akinek – kis túlzással – „minden mindegy” (az előző példánál maradva egy új kollégának lényegtelen, hogy milyen szoftver használatát tanulja meg, ha nem hiányzik az a bizonyos funkció, ami a régi rendszerben működött, de az újban nincs).

Mit gondol a következő állításról?

A versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségekbe ütközik. Ön milyen szintű nehézséggel találkozott a saját szervezeténél a változtatások vezetése során? Milyennek ítéli meg szervezete vagy szervezeti egysége kultúráját?

Kicsit tankönyv-ízűnek tűnik ez az állítás, nehéz volna egyértelműen besorolni a szervezeti kultúrát versengőnek vagy együttműködőnek. A konkrét szervezetet, ahol dolgozom, felülről irányított döntések jellemzik, és alapvetően ez határozza meg a változtatásokat is. Egy felső szinten eldöntött dolgot mindenképpen be kell vezetni, függetlenül az ellenállástól. Ebből nyilván konfliktusok generálódnak. Kisebb, saját hatáskörben elhatározott változtatások esetén igyekszünk ezt minimalizálni, tehát valahol egy „Pareto-hatékony”

elmozdulást elérni (valakinek úgy javuljon a helyzete, hogy a többieknek se legyen rosszabb). Persze ez így most nagyon ideálisan hangzik... Ellenállás lehet pl. duzzogás, morgás, vagy akár „keresztbe fekvés”. Talán szerencsés helyen dolgozom, de az utóbbival viszonylag ritkán találkozom. Az első kettővel – a kommunikáción túlmenően – nehéz bármit is kezdeni, de a tapasztalatom szerint idővel a munkavállalók megbékélnek a dologgal.

A szervezetem kultúráját talán a „funkcionális önzés” kifejezéssel tudnám legjobban jellemezni. Talán nevezhető ez „versengő” kultúrának, de semmiképpen sem a dolog pozitív értelmében. Az egyes területeknek (funkcióknak) saját, felülről irányított céljaik vannak, amelyek nincsenek összehangolva, ill. nem is támogatják egymást. A funkciók vakon követik a saját céljaikat, akár egymás (vagy a szervezet egészének) rovására is.

Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása. Ön szerint melyik tényező befolyásolja a változtatások sikerét jelentősebben? Mennyire tartja szükségesnek a munkavállalók tájékoztatást a változtatások megvalósítása során?

A kommunikáció mindenképpen fontos, hiszen ha tudjuk, mi várható, már jobban fel tudunk készülni a változásokra, illetve a folyamat közben is kapunk visszajelzést, hogy jó úton haladunk-e. Az utókövetés szintén fontos, és sajnos sokszor elmarad. Számomra egyértelmű, hogy a kettő közül a motiváció a fontosabb, ugyanis ha „hiszek benne”, akkor eredményesebb is leszek. Ide sorolnám még azt a korábban említett tényezőt, hogy számomra előnyös lesz-e a változtatás. Ha igen, akkor az egy motivációs szempontot jelenthet. Ennél sokkal kevesebbet használ, ha csak elmondják a dolgozónak, hogy „majd jobb lesz neked” (és esetleg az a tapasztalat, 10-ből 6 hasonló esetben végül nem lett jobb). Azt mondanám, hogy a kommunikáció alapvető szükségességű, de szerintem a sikerhez ez önmagában kevés.

Mit gondol a következő kijelentésről?

Ugyanolyan eredményesek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők elsősorban az elméleti tudást preferálják, mint amelyeknél a tapasztalati tudást.

Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat. Elmesélné részletesen, hogy a munkavállalók elméleti vagy tapasztalati tudását tartja-e fontosabbnak változtatások eredményessége szempontjából?

Én úgy gondolom, hogy termelő cégeknél (tehát pl. nem egy kutatóintézetben vagy egyetemen) a gyakorlati tudás az elsődleges. Nyilván szerencsés, ha valaki

elméleti tudással is rendelkezik, de az önmagában nem ér sokat, csak ha gyakorlati tudással is párosul (ill. ez utóbbinak nagyobb a szerepe). A gyakorlati tudás viszont a legtöbb munkakörben elegendő lehet (megint csak egy termelő cégre és nem egy fejlesztőközpontra vonatkoztatva). Ha meg tudod csinálni, akkor szinte mindegy, hogy elméletben tudod-e. Így tehát arra vonatkozóan, hogy az elméleti vagy a gyakorlati tudást fontosabbnak tartó vezetők változtatásai eredményesebbek-e, nincsenek tapasztalataim. Elméleti tudással a változtatások során sem megyek sokra, ha nem tudom a gyakorlatban megvalósítani.

Mi a véleménye a következő kijelentésről?

Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslatukat. Tudna egy konkrét példát említeni, hogy legutóbbi javaslatait vagy ötleteit milyen módon fogadta a vezetője? Támogatta fejlesztési ötlete megvalósításában?

Talán e téren is kicsit speciális a helyzetem, mert a változtatásoknak leginkább „elszenvedői” vagyunk. Kisebb jelentőségű dolgokban (pl. csoporton belüli munkamegosztás, kisebb folyamatbeli újítások) pedig viszonylag szabad kezem van, nyilván rengeteg korlátozó körülmény mellett. Kapásból nem tudnék olyan példát mondani, amelyben a vezetőm támogatására lett volna szükség egy fejlesztési ötlet megvalósításában. Ezeket vagy megoldottam magam, vagy eleve nem tudtam mit kezdeni velük valamilyen külső korlát miatt.

Az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak a megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik). Véleménye szerint az alkalmazottak ismerik szervezetük stratégiáját? Mi lehet annak az oka, hogy a munkavállalók nem tekintenek a saját céljaik hatókörén kívülre és vállalnak nagyobb részt a szervezet céljainak megvalósításában?

Már ha tanulnak egyáltalán. Amennyiben az állítás igaz, azt annak tulajdonítanám, hogy a „szervezeti stratégia” és a munkavállaló napi munkája között minimális a kapcsolat. A „szervezeti stratégia” (és ugyanígy a célrendszer) általában egy túlságosan elvont, nem kézzelfogható „valami”, aminek vajmi kevés köze van a mindennapos munkámhoz. Megjegyzem, a mi cégünknel egy időben kötelező volt kívülről megtanulni a szervezeti stratégiát és célokat, ma elég, ha tudom, hol kell megnézni. Ha a szervezeti stratégia nem mutat irányt, akkor a saját céljaimat fogom követni, vagy azt, amit a főnököm mond nekem.

Az Ön véleménye szerint mennyire jellemzőek az alábbi megállapítások a szervezeténél: (5= teljes mértékben jellemző, 1= egyáltalán nem jellemző, 0= nem tudja, vagy nem akar válaszolni)

1. Minél nagyobb a változtatásban rejlő kihívás, annál nagyobb a munkavállalók ellenállása. 2
2. A munkavállalók ellenállása nem függ az életkoruktól, ugyanolyan ellenállást fejt ki egy fiatalabb, mint egy idősebb munkavállaló a változtatásokkal szemben. 1
3. Az együttműködő kultúrájú szervezetek vezetői kisebb nehézségekbe ütköznek a változtatások irányítása során, mint a versengő kultúrájú szervezetek vezetői. 4
4. Azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetők rendszeresen kommunikálnak, a végrehajtott átalakítások eredményesebbek. 3
5. Változtatások során a motiváció szerepe sokkal meghatározóbb, mint a kommunikációé. 5
6. Azok a vezetők, akik motiválni képesek, jobban elismerik az alkalmazottak fejlesztési javaslatait. 4
7. A munkavállalók jelentős hányada nem képes felidézni szervezete stratégiáját, nem tartják szem előtt a célokat, azonban folyamatosan bővítik ismereteiket vagy nyelvtudásukat. 0
8. Leginkább saját céljaik elérése miatt tanulnak és nem a szervezet stratégiai céljainak hatékonyabb megvalósítása érdekében. 4

Köszönetnyilvánítás; *Hangfelvétel kikapcsolása*

Kód: 08-14-2-6-2-20180223

Hangfelvétel előtt

A válaszadó köszöntése, rövid felvilágosítás a kutatási témáról, céljáról és a módszerről

Hangfelvétel bekapcsolása

Felvezető szöveg:

A most következő interjú részét képezi „Változtatásmenedzsment vizsgálatok magyarországi szervezeteknél” című PhD kutatásnak.

A mai dátum: 2018. február 23.

Felvezető általános kérdések:

- Mi a szervezet szegmense? [Szállítmányozás](#)
- Mi a szervezet fő tevékenységi köre? [Közúti árufuvarozás](#)
- Magyarország régiói közül hol található a szervezet? (földrajzi elhelyezkedés) [Nyugat-Dunántúl](#)
- Mi a válaszadó munkaköre? [Szakmai vezető](#)
- Mennyi a szervezet éves átlagos munkavállalói létszáma? **100 fő**

Az interjú részletei:

Az Ön véleményét szeretném kikérni a következő megállapítással kapcsolatban:

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.) Ön szerint a kihívás mértéke és az ellenállás nagysága összefügg? Kifejtené bővebben, hogy mit gondol arról, hogy a kihívásban gazdagabb, bonyolultabb, komplexebb átalakítások vagy a kisebb horderejű kevésbé összetett változtatások váltanak-e ki nagyobb ellenállást az alkalmazottakból, vagy mindig ugyanolyan mértékű ellenállásra számít?

[Én azt tapasztalom, hogy akkor váltja ki a legnagyobb ellenállást, ha a munkavállaló személyes komfortzónáját sérti. Mindegy, hogy a döntés mértéke mekkora, inkább az határozza meg, hogy a munkavállaló személyes komfort érzetét befolyásolja, az határozza meg ennek a mértékét, és azt nagyon észre lehet venni. A mi munkánk minden nap más és más. Azt szoktuk mondani, hogy egy állandó dolog van, az a változás, mindennap szembesülünk újabb és újabb kihívásokkal. Egyszerű példa, eddig háttal ültél az ablaknak, most szembe fogsz ülni. Hajlandó felmondani érte. Ugyanez tapasztalható a gépjárművezetőknél is, ha az ő személyes komfortját sérti abban a pillanatban hajlandó a végletekig elmenni. Szerintem nem a feladat bonyolultsága befolyásolja, nem attól ijednek](#)

meg az emberek, hanem inkább az egyéni érdekeikre vezethető vissza. Legalább is, akik nálunk dolgoznak, nem félnek a kihívásoktól, mert minden nap szembesülnek vele. Sőt inkább azt látom, hogy inkább a saját fejlődésüket teszik mellé, és nem ijednek meg a változtatástól. De ha a saját érdekére visszavezetve, például sérül az ebédidőm, vagy öt óra öt perckor nem tudunk hazamenni emiatt, az sokkal nagyobb ellenállást vált ki, mint a munka milyensége vagy a feladat nagysága vagy mélysége.

Több olyan példa is volt, hogy a munkavállaló nem volt hajlandó áldozatot hozni. Nem az, hogy kézzel kell lerakodni, és fizikális munkaerőt kell alkalmazni, hanem nem tudtuk megoldani, hogy ő otthon parkoljon a kamionnal. Inkább elment a cégtől és nem hozott áldozatot. Nem a kihívás nagysága, a feladat bonyolultsága a meghatározó, hanem a személyes érintettség.

Az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak. Ön szerint a tapasztaltabb munkavállalók vagy a kezdők tanúsítanak nagyobb mértékű ellenállást?

A munkánkból adódó stressz és egyéb dolgok miatt nem jellemző, hogy idősebbek jönnének hozzánk. Nálunk megváltozott szinte minden az elmúlt években. Ami korábban tervezhető volt, az most a logisztikában minden promt. Ha a vevő megrendeli, akkor pillanatokon belül várja az árut, akkor legyél képes arra, hogy a teljes lánc azonnal tudjon reagálni.

Mi a legfiatalabb munkavállalót egy évvel ezelőtt ugyanúgy bevontuk a legbonyolultabb rendszerbe, és ezt elismerésnek vette, nem okozott neki problémát. Szerintem az ellenállás nagysága nem függ az életkortól. Volt idősebb, aki innét ment nyugdíjba, nálunk ő volt a legflexibilisebb ember. Az idősebb munkavállalók teljesen más értékeket hoznak magukkal, mint a fiatalok. Minden ember tudja a cégben, ha a feladattal problémája akad, akkor nincs egyedül hagyva, az ad egy biztos háttérrel azért is, hogy ne féljenek attól, hogy megváltoztatunk dolgokat.

Mit gondol a következő állításról?

A versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségekbe ütközik. Ön milyen szintű nehézséggel találkozott a saját szervezeténél a változtatások vezetése során? Milyenek ítéli meg szervezete vagy szervezeti egysége kultúráját?

Korábban a cég versengő kultúrája szakmailag sikeres volt, de gazdaságilag inkább kárt okozott. Nálunk ma már együttműködő csapat van. Előtte azt gondoltam, hogy a versengő kultúrának van felhajtó ereje, de ma már én kizárólag az együttműködésben hiszek.

Másik nehézség, hogy körülbelül 6000 ember hiányzik ebből a szakmából, ezért ki vagyunk szolgáltatva. Ki lehet jelteni nyíltan, hogy Magyarországon 6000 autó nem dolgozik azért, mert nincsen rá gépjárművezető. Elmaradtak fejlesztések, azért mert nem találtunk fizikai munkaerőt és szellemi sem. Inkább azt lehet mondani, hogy zsugorodunk a munkaerőhiány következtében. Magyarországon kb. van 20000 ilyen típusú vállalkozás.

Továbbá probléma, hogy nagyon erős az árverseny. A megbízókat nem érdekli, hogy milyen módon oldjuk meg, neki a saját érdeke az első. Megbízók nyomását is érezzük.

Mi most pont egy ilyen időszak közepén vagyunk, amikor a piaci helyzetből, és a munkaerőhiányból adódóan van egy komoly kettős nyomás a cégen. De azt gondolom, hogy ebben a 100 fős cégben, ha nem vagyunk képesek bizonyos évenként megújulni, akkor elveszíthetjük a megrendeléseket.

Nem szabad a megszokotthoz mindig ragaszkodni. De persze vannak alap működő dolgok, amiket nem kell befolyásolni, de most olyan szinten vagyunk, hogy gyökeresen változtattunk meg olyan dolgokat, amelyek a cég harminc éves működése alapján mondjuk 25 éven keresztül az alapnak számítottak. Most eljutottunk oda, hogy ezeket az alapokat kell megváltoztatni, inkább ez a nehézség. Viszont ehhez a változtatásokhoz meg együttműködő emberek kellene, itt nincs helye hatalmi harcnak. A teljes megújulás függ tőle, és itt már nem az egyénekről van szó. Itt nem lehet az egyéni érdeket szem előtt tartani.

Nehézségek alatt azt értem, hogy meg kellett válni a lojalitást nem mutató emberektől, és meghoztuk a döntéseket, és a döntések következtében pedig a változtatások együttműködő szellemben történtek.

Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása. Ön szerint melyik tényező befolyásolja a változtatások sikerét jelentősebben? Mennyire tartja szükségesnek a munkavállalók tájékoztatást a változtatások megvalósítása során?

Szerintem nem működik csak ez vagy csak az. Nekünk az a tapasztalatunk, hogy sofőrök felé végzett kommunikáció inkább káros, mint hasznos. Az alkalmazott motiváció hatása nagyon rövid ideig tart, és a jelen helyzetben csak az anyagi motiváció alkalmazható. Az új generáció már egyáltalán nem lojális.

Jelen pillanatban én azt gondolom, hogy annak nincs esélye, aki nem akar. Én azt látom a saját tapasztalatomból adódóan, hogy mi egy elég széles szegmenst fedünk le a szállítmányozás kapcsán, akikkel együtt dolgozunk, nem vagyunk elkötelezettek, hogy például esetleg az autópárra specializálódtunk volna. Nekünk több lábon álló a rendszerünk, így elég széles területre látunk

folyamatosan. Például, amikor itthon még senki sem beszélt a válságról, akkor mi már tapasztaltuk azt a francia, német részen, hogy mi fog következni, itthon még a konkurencia ezerrel vásárolta a szállítási eszközöket, nálunk meg már beszerzési stopp volt. Érdekes volt, és most ugyanezt tudom elmondani. Nincsen olyan iparág Magyarországon, ahol nem okozna problémát az, hogy megfelelő képességű és hozzáállású embert találjon.

Felvételnél igyekszünk azonnal megegyezni azzal, akit választottunk, nehogy elmenjen máshoz. Nem szabad figyelmen kívül hagyni a közösségi média hatalmát, ahol az új lehetőségek és vélemények szabadon áramlanak. Nálunk a belső rendszer úgy működik, hogy van egy kijelölt határ „egy úgymond kerítés”, aminek eddig még senkinek sem sikerült megkarcolni a szélét, nálunk szabadság van, de gazdaságosság és az eredményesség számít.

A motivált munkaerő magától kérdez, lehet adni kommunikációval irányokat, de akit érdekel a változtatás, az úgyszólván jön és kérdez.

Mit gondol a következő kijelentésről?

Ugyanolyan eredményesek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők elsősorban az elméleti tudást preferálják, mint amelyeknél a tapasztalati tudást.

Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat. Elmesélné részletesen, hogy a munkavállalók elméleti vagy tapasztalati tudását tartja-e fontosabbnak változtatások eredményessége szempontjából?

Nálunk is kell egy alap elméleti tudás ahhoz, hogy a gyakorlati tevékenységet az alkalmazottak jól végezzék. Ebben az esetben egy viszonylag szűk tudásról beszélünk. Például az alkalmazottaknak tisztában kell lenni a munkaidővel, vezetési sebességgel, környezeti viszonyokkal, azaz van egy ilyenfajta alapismeret, amelynek egy részét gyakorlattal nem lehet megszerezni. Az összes többi az már gyakorlat. Ebből az új felvételisnek vizsgát is kell tenni. Nálunk azért van ez a „kerítéses szabadság”, hogy bárkinek lehet jó ötlete. A mi szegmensünkben a gyakorlat- elmélet arány az 90-10%. Mi esetünkben akkor eredményes a változtatás, ha a gyakorlati tudás rendelkezésre áll hozzá. Változtatások eredményessége szempontjából jobban járunk azokkal az emberekkel, akiket mi magunk képeztünk ki, és nem tudást vettünk.

A pesti iroda azért nyílt, hogy próbáljunk meg újabb tudást hozni a cégbe. De nem működött. Sokkal jobban működik az általunk betanított és képzett, gyakorlati tudását egyre fejlesztő emberekkel a változtatások megvalósítása, mintha idegent hoztam volna be a céghez.

Azokkal az alkalmazottakkal, akik a cégnél maradtak, tervezett átalakítások elérték a kitűzött célt. Ők már ismernek mindent, ebbe nőttek bele. Nálunk is van mag, aki együtt van, már több mint tíz éve együtt dolgozik. Mi itt kezdtünk. Mi a véleménye a következő kijelentésről?

Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslatukat. Tudna egy konkrét példát említeni, hogy legutóbbi javaslatait vagy ötleteit milyen módon fogadta a vezetője? Támogatta fejlesztési ötlete megvalósításában?

Teljesen igaz. Erre mondtam ezelőtt, hogy nyitott vagyok az összes ilyen ötletre. Sőt többször van olyan, hogy bejönnek a gépjárművezetők, és mondanak új javaslatokat, egyáltalán nem zárkozunk el.

A mi szegmensünkben innovatívnak kell lenni, alkalmazkodni kell a piac minden egyes rezdüléséhez, mindig meg kell újulni. Ez jól mutatja, hogy mennyit változott ez a fajta tevékenység globálisan is. Például az elmúlt tizenegy év alatt eljutottunk a klasszikus tervezhetőből a naponta megújulóhoz, állandóan alkalmazkodó rendszert kell fenntartani, amiben mindig mindenfajta erőforrás is változik. Nálunk az ötletekre mindig van lehetőség, engedjük. Azért tudunk versenyképesek maradni, akár egy gigászi logisztikai szállítványozóval szemben, mert alkalmasak vagyunk arra, hogy a megrendelők extra igényeit megoldjuk. Azonban nekem árat kell emelnem azért, hogy a dolgozók itt maradjanak.

Az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak a megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik). Véleménye szerint az alkalmazottak ismerik szervezetük stratégiáját? Mi lehet annak az oka, hogy a munkavállalók nem tekintenek a saját céljaik hatókörén kívülre és vállalnak nagyobb részt a szervezet céljainak megvalósításában?

A jelen munkavállaló esetén én úgy gondolom, hogy elsődleges a személyes fejlődése, személyes előrelépése. Legtöbbjüket nem érdekli, hogy a cégnek abból előnye vagy hátránya származik. Az egyéni érdek felülírja a közösséget. Nem igazán jellemző, hogy megkérdezik, hogy mit szeretnének csinálni öt év múlva, de volt már ilyen felvételiző, aki feltette ezt a kérdést. De a többségüknek inkább másodlagos az, hogy a cégnek az érdeke mit kíván. Nekünk azt kell jól megcsinálni, hogy úgy tűnjön, hogy a munkavállaló érdeke, és az akkor nagyon jó a cégnek is.

A stratégia általában a tervezési szintnél fontos, akinek a feladataihoz kapcsolódik, az tisztában van vele, akinek nem, azt nem terheljük feleslegesen. Az elsődleges cél nálunk az eredményesség, azt mindig el szoktuk mondani. És

azért van a „kerítés” is, mindegy hogy milyen módon valósítjuk meg, de lényeg, hogy eredményes legyen.

Az Ön véleménye szerint mennyire jellemzőek az alábbi megállapítások a szervezeténél: (5= teljes mértékben jellemző, 1= egyáltalán nem jellemző, 0= nem tudja, vagy nem akar válaszolni)

1. Minél nagyobb a változtatásban rejlő kihívás, annál nagyobb a munkavállalók ellenállása. 1
2. A munkavállalók ellenállása nem függ az életkoruktól, ugyanolyan ellenállást fejt ki egy fiatalabb, mint egy idősebb munkavállaló a változtatásokkal szemben. 1
3. Az együttműködő kultúrájú szervezetek vezetői kisebb nehézségekbe ütköznek a változtatások irányítása során, mint a versengő kultúrájú szervezetek vezetői. 5
4. Azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetők rendszeresen kommunikálnak, a végrehajtott átalakítások eredményesebbek. 5
5. Változtatások során a motiváció szerepe sokkal meghatározóbb, mint a kommunikációé. 2
6. Azok a vezetők, akik motiválni képesek, jobban elismerik az alkalmazottak fejlesztési javaslatait. 5
7. A munkavállalók jelentős hányada nem képes felidézni szervezete stratégiáját, nem tartják szem előtt a célokat, azonban folyamatosan bővítik ismereteiket vagy nyelvtudásukat. 0
8. Leginkább saját céljaik elérése miatt tanulnak és nem a szervezet stratégiai céljainak hatékonyabb megvalósítása érdekében. 5

Köszönetnyilvánítás; *Hangfelvétel kikapcsolása*

Kód: 09-11-1-6-4-20180223

Hangfelvétel előtt

A válaszadó köszöntése, rövid felvilágosítás a kutatási témáról, céljáról és a módszerről

Hangfelvétel bekapcsolása

Felvezető szöveg:

A most következő interjú részét képezi „Változtatásmenedzsment vizsgálatok magyarországi szervezeteknél” című PhD kutatásnak.

A mai dátum:

Felvezető általános kérdések:

- Mi a szervezet szegmense? [Mezőgazdaság](#)
- Mi a szervezet fő tevékenységi köre? [Növénytermesztés](#)
- Magyarország régiói közül hol található a szervezet? (földrajzi elhelyezkedés) [Nyugat-Magyarország](#)
- Mi a válaszadó munkaköre? [Tulajdonos](#)
- Mennyi a szervezet éves átlagos munkavállalói létszáma? [20](#)

Az interjú részletei:

Az Ön véleményét szeretném kikérni a következő megállapítással kapcsolatban: ***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.)*** Ön szerint a kihívás mértéke és az ellenállás nagysága összefügg? Kifejtené bővebben, hogy mit gondol arról, hogy a kihívásban gazdagabb, bonyolultabb, komplexebb átalakítások vagy a kisebb horderejű kevésbé összetett változtatások váltanak-e ki nagyobb ellenállást az alkalmazottakból, vagy mindig ugyanolyan mértékű ellenállásra számít?

[A mezőgazdaságban az a jó, hogy viszonylag állandó üteme van. Az a rossz, ha ez az ütem felborul, vagy váratlan fordulatot vesz. A mi legfontosabb terményünk törzsös gyümölcsös. Jellemzően alma, barack és többségében meggy, amellyel 95 ha-n gazdálkodunk. Míg az első gyümölcs érési folyamata lassabb, utóbbi kettő kényes, és ha érik, nagyon hamar le kell szüretelni. A hűtőházban, hűtőkocsikban is csak korlátozott ideig áll el, mert rohad, penészedik. Ez közvetlen veszteséget jelent. A hűtőházak, mosók üzemeltetése sokba kerül és nagyon fontos, hogy jól működjenek. Nem állhat le a szedés, mert leállt a mosó. Ennek karbantartása fontos feladat. Tavaly például az érési szakasz végén jött egy nagyon kiadós esős időszak, amitől repedni kezdett a](#)

meggy. Rengeteg munka van a gyümölcsössel, metszeni, permetezni, táplálni, védeni kell a kártevőktől. Ez folyamatosan ad feladatot. Sok a munka vele és nem nagy öröm, ha tönkremegy a termés. Meg kell oldani a változásokat, ebből élünk, szeretnénk, ha jól működne a gazdaságunk. Inkább a nagyobb feladatok előtt kell jól átgondolni, mit hogyan szeretnénk végrehajtani. Megbeszéljük és aztán együtt, az állandó és időszakosan foglalkoztatott alkalmazottakkal végrehajtjuk a kitűzött feladatot.

Az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak. Ön szerint a tapasztaltabb munkavállalók vagy a kezdők tanúsítanak nagyobb mértékű ellenállást?

Nem tapasztaltam lényeges eltérést ilyen tekintetben. Talán mert mindenkinek megvan a saját feje, azért van ez. A gazdaságokban a bevált módszerektől nehéz eltéríteni a tulajdonosokat, bizonyítani kell, hogy az elgondolás működik. Emellett egyéni gazdaságok vannak túlsúlyban, apáról fiúra szállnak a gyümölcsöskertek. A tapasztaltabb munkaerőnek megvan a saját elképzelése, gyakorlata ezért attól nehezebben tér el. Többnyire nem is kell, mert a gyümölcsös gondozásánál sok a munka, de kevés az újdonság. Fontosabb, hogy a fiatalabbak megértsék, hogyan kell metszeni, permetezni, és pontosan úgy végezzék el a dolgot. Ők sokszor már jobban tudják, mint az öregek, vagy azt hiszik, hogy jobban tudják, ebből van a konfliktus.

Mit gondol a következő állításról?

A versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségekbe ütközik. Ön milyen szintű nehézséggel találkozott a saját szervezeténél a változtatások vezetése során? Milyennek ítéli meg szervezete vagy szervezeti egysége kultúráját?

Kis gazdaság lévén összetartunk. A gazdaságban, de más gazdákkal is. Másképp nem is működne. Nem is bírnánk a betakarítást, ha nem tartanánk össze. A vállalkozásban egy-egy gép beszerzése körül azonban kialakulhatnak nézeteltérések. A szálló permet meg olyan, hogy hordja a szél, nem lehet vele mit csinálni. Ebből is adódtak már nehézségek, de igyekszünk elkerülni a vitákat a szomszédokkal. Ami fejfájást okoz, hogy szélesebb bázison hiányzik az összefogás, ezért mentek tönkre a szövetkezetek is. Ennek ellenére a gazdaságok száma egy-két nehéz évtől eltekintve, mint 2007 és 2012 körüli időszak nem csökkent lényegesen. Megéri meggyel, almával, körtével foglalkozni.

Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása. Ön szerint melyik tényező befolyásolja a változtatások sikerét jelentősebben?

Mennyire tartja szükségesnek a munkavállalók tájékoztatást a változtatások megvalósítása során?

Mi ezt a munkát mind szívvel lélekkel végezzük. A legfontosabb a motiváció. Anélkül nem megy. Ha eltervezünk egy fásítást, frissítést, a legfontosabb, hogy jól végezzük el a feladatot. Meg kell beszélni, mit miért hogyan, de szeretni kell a munkát. Annak nem látom értelmét, hogy csak beszélünk róla, aztán másképp csinálja mindenki. A mi tulajdonunkban áll a gyümölcsös, azon mindent a saját elképzelésünk szerint valósítunk meg. Aztán ha másoknak dolgozunk be, akkor az ő elvárásaik szerint. Sokat jelentett, hogy magunk is kereshetjük a külpiazi lehetőségeket. Több marad meg a vállalkozásnak, ha külföldre tudunk értékesíteni. Jellemzően jobbak az átvételi árak és pontosabban fizetnek.

Mit gondol a következő kijelentésről?

Ugyanolyan eredményesek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők elsősorban az elméleti tudást preferálják, mint amelyeknél a tapasztalati tudást.

Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat. Elmesélné részletesen, hogy a munkavállalók elméleti vagy tapasztalati tudását tartja-e fontosabbnak változtatások eredményessége szempontjából?

Az anyagokat és mennyiségeket ismeri a technológus, és elég alaposak a gyártói tájékoztatók is. Szerintem ebben nem mindig a teljes igazság van leírva. Nagyon tudják, hogyan kell eladni a terméküket. A tapasztalat nagyon fontos. Persze, nem árt tudni, hogyan kell elvégezni a feladatokat. Ezt úgy szoktuk megoldani, hogy mindig van kint valaki, aki igen érti, mit kell aznap elvégezni. Akkor működik, ha jó az irányítás. Ha magukra hagyjuk az embereket, akkor szokott előfordulni, hogy eltérnek az elvárástól és úgy végzik a dolgokat, ahogy korábban is szokták. Ilyenkor egy új permetszerrel sok kárt okozhatnak. Ott kell lenni, akkor nincs baj.

Mi a véleménye a következő kijelentésről?

Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslataikat. Tudna egy konkrét példát említeni, hogy legutóbbi javaslatait vagy ötleteit milyen módon fogadta a vezetője? Támogatta fejlesztési ötlete megvalósításában?

Az én vezetőm, ha így fogjuk fel, édesapám. Mindig motivál, hogy próbáljuk meg jobban felhasználni a lehetőségeinket, de meggyőzni valamiről, az más dolog. A vásárokon és más gazdáktól is hallott tapasztalati eredmények együtt alakítják a képet. A gyümölcsös lassan változik, és az időjárás nagyon-nagyon lényeges. Ha ettől eltekintünk, akkor a fák táplálása és kártevőirtás, a gomba és

penész elleni védekezés lépései számítanak. Volt, hogy kipróbáltunk egy éven egy drágább anyagot, és figyeltük sikeresebb-e, mint az addig használt anyag. Igen, ezzel a ponttal egyet értek.

Az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak a megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik). Véleménye szerint az alkalmazottak ismerik szervezetük stratégiáját? Mi lehet annak az oka, hogy a munkavállalók nem tekintenek a saját céljaik hatókörén kívülre és vállalnak nagyobb részt a szervezet céljainak megvalósításában?

A mi stratégiánkat lehet követni, mert egyszerű, mint a faék. A legjobb felvásárlási áron eladni a legjobb minőségű gyümölcsöt, és minél kevesebbet hagyni megrohadni. Ezt aztán tényleg mindenki észben tudja tartani.

Az Ön véleménye szerint mennyire jellemzőek az alábbi megállapítások a szervezeténél: (5= teljes mértékben jellemző, 1= egyáltalán nem jellemző, 0= nem tudja, vagy nem akar válaszolni)

1. Minél nagyobb a változtatásban rejlő kihívás, annál nagyobb a munkavállalók ellenállása. 3
2. A munkavállalók ellenállása nem függ az életkoruktól, ugyanolyan ellenállást fejt ki egy fiatalabb, mint egy idősebb munkavállaló a változtatásokkal szemben. 4
3. Az együttműködő kultúrájú szervezetek vezetői kisebb nehézségekbe ütköznek a változtatások irányítása során, mint a versengő kultúrájú szervezetek vezetői. 5
4. Azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetők rendszeresen kommunikálnak, a végrehajtott átalakítások eredményesebbek. 4
5. Változtatások során a motiváció szerepe sokkal meghatározóbb, mint a kommunikációé. 5
6. Azok a vezetők, akik motiválni képesek, jobban elismerik az alkalmazottak fejlesztési javaslatait. 5
7. A munkavállalók jelentős hányada nem képes felidézni szervezete stratégiáját, nem tartják szem előtt a célokat, azonban folyamatosan bővítik ismereteiket vagy nyelvtudásukat. 1
8. Leginkább saját céljaik elérése miatt tanulnak és nem a szervezet stratégiai céljainak hatékonyabb megvalósítása érdekében. 1

Köszönetnyilvánítás; *Hangfelvétel kikapcsolása*

Kód: 10-11-1-6-2-20180303

Hangfelvétel előtt

A válaszadó köszöntése, rövid felvilágosítás a kutatási témáról, céljáról és a módszerről

Hangfelvétel bekapcsolása

Felvezető szöveg:

A most következő interjú részét képezi „Változtatásmenedzsment vizsgálatok magyarországi szervezeteknél” című PhD kutatásnak.

A mai dátum: [2018. március 3.](#)

Felvezető általános kérdések:

- Mi a szervezet szegmense? [Mezőgazdaság](#)
- Mi a szervezet fő tevékenységi köre? [Tejtermelés](#)
- Magyarország régiói közül hol található a szervezet? (földrajzi elhelyezkedés) [Nyugat-Dunántúl](#)
- Mi a válaszadó munkaköre? [Középvezető](#)
- Mennyi a szervezet éves átlagos munkavállalói létszáma? [40](#)

Az interjú részletei:

Az Ön véleményét szeretném kikérni a következő megállapítással kapcsolatban: ***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.)*** Ön szerint a kihívás mértéke és az ellenállás nagysága összefügg? Kifejtené bővebben, hogy mit gondol arról, hogy a kihívásban gazdagabb, bonyolultabb, komplexebb átalakítások vagy a kisebb horderejű kevésbé összetett változtatások váltanak-e ki nagyobb ellenállást az alkalmazottakból, vagy mindig ugyanolyan mértékű ellenállásra számít?

[Az apróbb változtatások is okoznak ellenállást.](#)

Az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak. Ön szerint a tapasztaltabb munkavállalók vagy a kezdők tanúsítanak nagyobb mértékű ellenállást?

[A kezdők könnyebben nyitnak az új dolgok felé, mert még nem szokták meg a régi dolgokat.](#)

Mit gondol a következő állításról?

A versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségekbe ütközik. Ön milyen szintű nehézséggel

találkozott a saját szervezeténél a változtatások vezetése során? Milyennek ítéli meg szervezete vagy szervezeti egysége kultúráját?

Ragaszkodtak a régi megszokott módszerekhez, még akkor is, ha az nem volt olyan hatékony.

Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása. Ön szerint melyik tényező befolyásolja a változtatások sikerét jelentősebben? Mennyire tartja szükségesnek a munkavállalók tájékoztatást a változtatások megvalósítása során?

Megfelelő kommunikáció, amivel a változtatás elő van vezetve valamint gyakorlati bemutató, hogy a változással könnyebb lesz a munkavégzés vagy többlet haszonhoz jutunk, ami a munkavállalónak is jól esik, ha a bére emelkedik. Fontos, hogy legyen egy kitűzött cél, amit el akarunk érni.

Mit gondol a következő kijelentésről?

Ugyanolyan eredményesek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők elsősorban az elméleti tudást preferálják, mint amelyeknél a tapasztalati tudást.

Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat. Elmesélné részletesen, hogy a munkavállalók elméleti vagy tapasztalati tudását tartja-e fontosabbnak változtatások eredményessége szempontjából?

A fizikai munkát végzők minimális elméleti tudással kell, hogy rendelkezzenek, viszont gyakorlati tapasztalatban lényegesen több tudásra van szükségük. Az eredménytelenség sokszor a magas elvárások miatt lehet sikertelen, esetleg még amiatt is felléphet, hogy mennyire tudjuk a változtatások elvégzését a munkavállalón számon kérni.

Mi a véleménye a következő kijelentésről?

Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslataikat. Tudna egy konkrét példát említeni, hogy legutóbbi javaslatait vagy ötleteit milyen módon fogadta a vezetője? Támogatta fejlesztési ötlete megvalósításában?

Az én ötletemet támogatta és bizonyos keretek között támogatott is ennek érdekében.

Az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak a megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik). Véleménye szerint az alkalmazottak ismerik szervezetük stratégiáját? Mi lehet annak az oka, hogy a munkavállalók

nem tekintenek a saját céljaik hatókörén kívülre és vállalnak nagyobb részt a szervezet céljainak megvalósításában?

Mindenki azért dolgozik, hogy elérje a kitűzött céljait legyen az autó, ház, nyaralás stb. A munkavállaló ezeket tartja szem előtt, hogy minél többet keressen, esetleg saját tudását gyarapítsa, más munkahely vagy más munkapozíció betöltése végett. Sokdrangú dolognak tartják az adott munkahely céljait és terveit, itt akkor változik a helyzet, ha a kitűzött termelésbeli szint elérése esetén a munkavállalót valamilyen prémium illeti.

Az Ön véleménye szerint mennyire jellemzőek az alábbi megállapítások a szervezeténél: (5= teljes mértékben jellemző, 1= egyáltalán nem jellemző, 0= nem tudja, vagy nem akar válaszolni)

1. Minél nagyobb a változtatásban rejlő kihívás, annál nagyobb a munkavállalók ellenállása. 4
2. A munkavállalók ellenállása nem függ az életkoruktól, ugyanolyan ellenállást fejt ki egy fiatalabb, mint egy idősebb munkavállaló a változtatásokkal szemben. 1
3. Az együttműködő kultúrájú szervezetek vezetői kisebb nehézségekbe ütköznek a változtatások irányítása során, mint a versengő kultúrájú szervezetek vezetői. 3
4. Azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetők rendszeresen kommunikálnak, a végrehajtott átalakítások eredményesebbek. 5
5. Változtatások során a motiváció szerepe sokkal meghatározóbb, mint a kommunikációé. 5
6. Azok a vezetők, akik motiválni képesek, jobban elismerik az alkalmazottak fejlesztési javaslatait. 3
7. A munkavállalók jelentős hányada nem képes felidézni szervezete stratégiáját, nem tartják szem előtt a célokat, azonban folyamatosan bővítik ismereteiket vagy nyelvtudásukat. 4
8. Leginkább saját céljaik elérése miatt tanulnak és nem a szervezet stratégiai céljainak hatékonyabb megvalósítása érdekében. 4

Köszönetnyilvánítás; *Hangfelvétel kikapcsolása*

Kód: 11-14-2-6-1-20180309

Hangfelvétel előtt

A válaszadó köszöntése, rövid felvilágosítás a kutatási témáról, céljáról és a módszerről

Hangfelvétel bekapcsolása

Felvezető szöveg:

A most következő interjú részét képezi „Változtatásmenedzsment vizsgálatok a magyarországi szervezeteknél” című PhD kutatásnak.

A mai dátum: [2018. március 9.](#)

Felvezető általános kérdések:

- Mi a szervezet szegmense? [Szállítmányozás](#)
- Mi a szervezet fő tevékenységi köre? [Vasúti árufuvarozás \(Logisztika\)](#)
- Magyarország régiói közül hol található a szervezet? (földrajzi elhelyezkedés) [Nyugat-Dunántúl](#)
- Mi a válaszadó munkaköre? [Vezérigazgató](#)
- Mennyi a szervezet éves átlagos munkavállalói létszáma? [236 fő](#)

Az interjú részletei:

Az Ön véleményét szeretném kikérni a következő megállapítással kapcsolatban:

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.) Ön szerint a kihívás mértéke és az ellenállás nagysága összefügg? Kifejtené bővebben, hogy mit gondol arról, hogy a kihívásban gazdagabb, bonyolultabb, komplexebb átalakítások vagy a kisebb horderejű kevésbé összetett változtatások váltanak-e ki nagyobb ellenállást az alkalmazottakból, vagy mindig ugyanolyan mértékű ellenállásra számít?

[Mi is most ebbe a történetbe kezdtünk bele két ok miatt, mert a cég piaci környezete és az egész európai meg vasúti árufuvarozási piac komoly változtatásokon megy át. A régi rendszereket is ugyan fent kellene tartani, de ma már inkább a felénél is több az a megbízás, ami teljesen új piaci, liberalizált alapokon működik. Ennek kapcsán két problémáról beszélhetünk, az egyik, hogy a szervezet nem így épült fel, a másik meg, hogy hirtelen olyan volumenű növekedés történt a cég teljesítményei kapcsán, hogy gond van a szervezettel. Azt gondolom, hogy épp olyan fontos a szervezeti, mint maga az üzleti része a dolognak, sőt fontosabb.](#)

A vasút mindig is speciális terület volt. Korábban úgy nézett ki, hogy minden országnak volt egy integrált vasútja (például: személy- és áru fuvarozás, infrastruktúra üzemeltetés egy szervezeti egységben, osztálytagozódás mellett), ebből az Európai Unió doktrínáknak megfelelően volt egy ún. „fehér könyv”, amiben az volt az egyik irányelv, hogy az áru fuvarozást abszolút piaci alapokra kell helyezni, ami azt jelentette, hogy az áru fuvarozást kereslet-kínálat alapján, piaci környezetben működtetni. Viszont a nagyvasúti keretek között lévő áru fuvarozási feladatok továbbra is megmaradtak, mégpedig úgy, hogy ezek a fuvarozási- vagy fuvaroztatási igények nagyrészt egyedi feladású küldemények bázisán jöttek létre. Tehát mindenkinek volt valahány vasúti kocsinyi fuvarozandó áruja, megrakta a vasúti kocsit valahol, majd következett egy kiszolgáló menet, ami összeszedte ezeket, bevitte ezeket egy rendező pályaudvarra, vagy központi helyen lévő állomásra, és a célirányoknak megfelelően szétosztották és elindultak a küldemények. Ezeknek a fuvardíj oldala a partner vasutakkal közös megállapodás alapján működtetett, úgy mond tarifa rendszereken került elszámolásra. És pontosan az Unió rendeletek ezeket a tarifaközösségi rendszereket próbálták megszüntetni, mert úgy gondolták, hogy a vasutak ezt jól megbeszéljük egymással a fuvaroztatók kárára. Majd megváltoztatták az elszámolási rendszert.

A cég megalakulását számos előzmény (privatizáció, európai szabályozások) indokolta. Funkcionálisan külön cég vagyunk, de az összes fő tevékenységhez kapcsolódó szolgáltatást az anyacégnél hagytuk, onnan rendeljük. Ami szerencsésnek mondható, hogy a cégnél nagyon alacsony a fluktuáció, és a Know-how megvolt nálunk. Ebből az adott helyzetből, a cég kialakulása után próbáltunk egy mindkét (Magyar, Ausztria) országban eredményes működtetést megvalósítani.

Azonban az átalakítással kapcsolatban a nehézségek inkább abból adódtak, ahogy a kollégák ezt a helyzetet kezelték. Véleményem szerint az ellenállás mindenképpen hozzátartozott a változtatásokhoz. A kihívás nagysága és az ellenállás mértéke között úgy gondolom, hogy minimum lineáris, de azt is mondanám talán, hogy progresszív kapcsolat van. Például olyan munkavállalóval, akivel baráti kapcsolatot is ápoltunk megromlott a kapcsolatunk amiatt, hogy azon fajta piaci igényeket, amelyeket ma a cég felé támasztanak egyszerűen nem hajlandó tudomásul venni.

Én azt tapasztaltam, hogy nem érdekli az embereket a változtatás kihívása, hanem inkább egy nagyon egyszerű emberi tulajdonság befolyásolja a viselkedésüket a változtatások során: a kényelem. Az emberek - ha a szervezeti változtatás a komfortzónájukat sérti- azonnal máshogy fognak viselkedni.

Az életkor hatással van az ellenállás nagyságára. Az idősebbek nagyobb ellenállást fejtenek ki, mint a fiatalabbak. Ön szerint a tapasztaltabb munkavállalók vagy a kezdők tanúsítanak nagyobb mértékű ellenállást?

Én azt gondolom, hogy minél idősebb valaki, annál inkább ellenáll a változtatásoknak, ami a korral súlyosbodik. Nem nézik a cég érdekét, hogy túléljünk, azt sem, hogy a fiának, unokájának, a következő generációnak is jó legyen, hanem inkább az egyéni érdekét félti. A fiatalok jobban és gyorsabban reagálnak a változtatásokra, mint az idősebbek.

A munkavállalók első reakciója a változtatásokra, hogy nem, majd el kell telni egy bizonyos időnek ahhoz, hogy elfogadják, és magatartásbeli változtatást idézzenek elő. Ilyen változási példa egy új főnök érkezése a szervezetbe, aminek hatására az éveken keresztül mellőzött dolgok, az irodai rendrakás egyszerre fontossá válik, és magatartásbeli változtatást idézett elő a munkavállalónál.

Továbbá az életszakasz és az ellenállás között is van kapcsolat.

Mit gondol a következő állításról?

A versengő kultúrájú szervezetek vezetői számára a változtatások végrehajtása nagyobb nehézségekbe ütközik. Ön milyen szintű nehézséggel találkozott a saját szervezeténél a változtatások vezetése során? Milyenek ítéli meg szervezete vagy szervezeti egysége kultúráját?

Ezzel egyetértek. Az együttműködő szervezeteknél sokkal egyszerűbb a dolog, mert sokkal hatékonyabban lehet ezeket a változtatásokat végrehajtani, a menedzsmentnek sokkal könnyebb dolga van ebből a szempontból. Ahol nem ilyen szervezet van, ott felörlődik a tudás, felörlődik a türelem, felörlődik az idő. Sok idő elmegy a munkavállalók egyéni pozicionálódásával, és inkább ez az önfényezés irányába megy. Nálunk a szervezeti átalakítás után 2011. január 1-én egy jó tudással rendelkező csapat maradt, könnyebb volt a változtatásokat végrehajtani. Ma már ez az igény is változik, mert jelenleg már egy alacsonyabb know-how-val rendelkező fiatalabb csapattal dolgoznék, mint egy nagyobb tudású, de konfliktusokkal teli szervezettel.

Mi egy jóval kisebb szervezet vagyunk, ebből a szempontból könnyen át is lehet látni. Magam húzok egy vonalat, és ha belegondolok, hogy ez hat vagy hét vezetői szinten menne keresztül, és ráadásul a nálam landoló információkban is kételkednem kellene, akkor több nehézség adódna, amivel foglalkozni kellene. Viszont ma eljutottunk arra a fejlettségi szintre, hogy külső szervezetfejlesztő céggel együtt elkezdtük a folyamatokat, a munkakörökhöz tartozó tevékenységeket feltérképezni. Megpróbálok minden munkakörhöz külön egy tevékenység katalógust létrehozni, ami a munkaköri leírásban rögzítettekhez képest jóval részletesebb, tartalmazza a munkakört és a hozzá kapcsolódó összes

dokumentációt. Minden munkakört megpróbálunk külön- külön átvilágítani. Azt szeretném, hogy az adott munkakörökben dolgozó emberek viszonylag hamar cserélhető, pótolható legyenek. Van egy csomó emberem, aki azt tudja, hogy X rendszeresen odajön hozzám, hoz egy halom papírt, és itt és itt kell beleírnem vagy belepecsételnem az adott rovatokba valamiket, és azt is tudom, hogy azt Y szokott jönni, amikor én elkészülök. Ha én ezt nem írom bele, rosszul írom, vagy nem írom oda, hogy mit jelent, mit okozok ezzel.

Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, de jelenleg még a motivációnak erősebb a hatása. Ön szerint melyik tényező befolyásolja a változtatások sikerét jelentősebben? Mennyire tartja szükségesnek a munkavállalók tájékoztatást a változtatások megvalósítása során?

Én azt gondolom, hogy kommunikáció nélkül nem lehet elérni motivációt. Én most azt látom, mióta első számú vezető vagyok, hogy a döntési szintek egyre feljebb csúsznak és a végén mindenki tőlem várja, hogy mi legyen. Mindez azért van, mert az emberek inkább nem akarnak felelősséget vállalni, mert így kényelmesebb.

Nyilván a motiváció talán a legfontosabb hogy legyen. Az anyagi motiváció általában az első hónapokban kitart, de onnantól annak motivációs értéke nincs, mert minden 10.-én úgylis jön a fizetés.

Tegnap döntöttük el, hogy teljesen új rendszerünk lesz, a kommunikáció annak az eszköze, hogy miért jó ez a munkavállalónak, miért jó ez nekünk, a cégnek és mit jelent ez hosszú távon. Ezeket el kell mondani és sajnos a változtatás során nem is egyszer, hanem többször vissza kell térni rá.

Mindkettő nagyon fontos, és nem tudom, melyiket súlyoznám jobban, a motivációt vagy a kommunikációt. Valahogy együtt érzem egyforma fontosnak mindkettőt.

Mit gondol a következő kijelentésről?

Ugyanolyan eredményesek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők elsősorban az elméleti tudást preferálják, mint amelyeknél a tapasztalati tudást.

Az átalakítások során a vezetők a beosztottak tapasztalati tudását fontosabbnak tartják, mint elméleti tudásukat. Elmesélné részletesen, hogy a munkavállalók elméleti vagy tapasztalati tudását tartja-e fontosabbnak változtatások eredményessége szempontjából?

Én azt gondolom, hogy mindkét tudás ugyanolyan fontos a változtatásoknál. Nem egyszer előfordult a pályafutásom során, hogy volt olyan kollégám, aki nagyon nagy elméleti tudással rendelkezett, de nem tudott vele mit kezdeni a

változtatásoknál, mert nálunk az elméleti tudás önmagában nem elég, mindkettő fontos. Ha csak az elméleti lenne fontos, akkor nyilván frissen kijött diplomásokkal is meg tudnám oldani. Azt mondanám, hogy 50-50% az elmélet és a gyakorlat aránya nálunk.

Én az idősekkel kapcsolatban azt vallom, hogy minden egyes nyugdíjba vonuló ember elvisz magával a cégtől valamennyi tudást, mert sokan nem tudják átadni még akkor sem, ha akarják.

Mi a véleménye a következő kijelentésről?

Azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek az alkalmazottakat, jobban elismerik változtatási és fejlesztési javaslataikat. Tudna egy konkrét példát említeni, hogy legutóbbi javaslatait vagy ötleteit milyen módon fogadta a vezetője? Támogatta fejlesztési ötlete megvalósításában?

Biztos, hogy nyitottabbak rá, jobban elismerik az innovatív javaslatokat.

Az alkalmazottak elsősorban saját céljaik elérése érdekében tanulnak munka mellett, és kevésbé a vállalat stratégiai céljainak a megvalósítása miatt (a stratégiát többnyire nem is ismerik). Véleménye szerint az alkalmazottak ismerik szervezetük stratégiáját? Mi lehet annak az oka, hogy a munkavállalók nem tekintenek a saját céljaik hatókörén kívülre és vállalnak nagyobb részt a szervezet céljainak megvalósításában?

A szervezeti és az egyéni érdek közötti különbség. A munkavállalók nem tudják a stratégiát. Amíg nem volt stratégiánk addig mindenki azzal foglalkozott, hogy persze nincsen stratégia. Három éve elfogadta az igazgatóság a stratégiánkat. Beszéltünk róla, a stratégiát részletesen a kollégák elé tártuk, azonban azt gondolom, hogy csak a saját célok, az egyéni érdek dominál.

Az Ön véleménye szerint mennyire jellemzőek az alábbi megállapítások a szervezeténél: (5= teljes mértékben jellemző, 1= egyáltalán nem jellemző, 0= nem tudja, vagy nem akar válaszolni)

1. Minél nagyobb a változtatásban rejlő kihívás, annál nagyobb a munkavállalók ellenállása. **5**
2. A munkavállalók ellenállása nem függ az életkoruktól, ugyanolyan ellenállást fejt ki egy fiatalabb, mint egy idősebb munkavállaló a változtatásokkal szemben. **1**
3. Az együttműködő kultúrájú szervezetek vezetői kisebb nehézségekbe ütköznek a változtatások irányítása során, mint a versengő kultúrájú szervezetek vezetői. **3**
4. Azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetők rendszeresen kommunikálnak, a végrehajtott átalakítások eredményesebbek. **5**

5. Változtatások során a motiváció szerepe sokkal meghatározóbb, mint a kommunikációé. 3
6. Azok a vezetők, akik motiválni képesek, jobban elismerik az alkalmazottak fejlesztési javaslatait. 5
7. A munkavállalók jelentős hányada nem képes felidézni szervezete stratégiáját, nem tartják szem előtt a célokat, azonban folyamatosan bővítik ismereteiket vagy nyelvtudásukat. 5
8. Leginkább saját céljaik elérése miatt tanulnak és nem a szervezet stratégiai céljainak hatékonyabb megvalósítása érdekében. 5

Köszönetnyilvánítás; *Hangfelvétel kikapcsolása*

M05. A MÉLYINTERJÚK ALAPJÁN LEVONT FONTOSABB KÖVETKEZTETÉSEK

Az ellenállás okai

Ellenállást befolyásoló tényezők	Ellenállást csökkentő tényezők
Egyénre vezethető okok	
<ul style="list-style-type: none"> – Munkavállaló szocializációja – Munkavállaló személyisége (rugalmatlan, alkalmazkodó képes, kockázatkerülő) – Munkavállalók lojalitása – Munkavállaló életszakasza – Munkavállaló személyes érintettsége – Munkavállaló egyéni érdeke – Munkavállaló változtatáshoz szükséges képességei, tudása – Munkavállaló biztonságérzete – A változtatásból várható hátrányok – Feladatkörök gyakori változása – Nagyszámú munkakör vagy azon túlmutató többletfeladat – Szoros határidők (reakcióidő) 	<ul style="list-style-type: none"> – Világos célok, stratégia ismerete – Időt hagyni az embereknek – Tervezés, konkrét terv a változtatásról, az átalakítás megfelelő előkészítése – Ismételt kommunikáció, rendszeres megbeszélések – Együttműködés erősítése, csapatmunka (közös kockázat és felelősségvállalás, segítségnyújtás az ismeretlen helyzetben) – Hiteles emberek tapasztalatai – Materiális és immateriális motiváció (új pozíció, karrier lehetőség, home office) – Képzés, fejlesztés
Változtatásvezetésnél hiányzó képességek	
<ul style="list-style-type: none"> – Hiányzó vagy hiányos vezetői kommunikáció, kevés információ az átalakításokról – Változtatások menedzselésének hiánya – A vízió és a célok ismeretének hiánya – Hiányzó motiváló erő, meggyőzés képessége – Támogatás a változtatások során – Rendszerszemlélet hiánya 	<ul style="list-style-type: none"> – Változtatásvezetéshez szükséges vezetői kompetenciák tudatos használata – Világos jövőkép és célok megfogalmazása és továbbadása – Kommunikációs készség – Motivációs készség – Rendszerelmélet alapú gondolkodás – Vállalatirányítási készség
Külső ráhatások	
<ul style="list-style-type: none"> – Gyors környezeti változások – Több szektort (egészségügy, szállítmányozás, elektronikai) is érintő munkaerőhiány – A változtatásokra fordított idő csökkenése – Termékek életciklusának, tervezési-, előállítási- és szállítási idejének lerövidülése – Erős az árverseny, megbízók nyomása 	

Forrás: saját szerkesztés

A vezetői nehézségek okai

Vezetőknek nehézségek okai	Versengő légkör	Együttműködő légkör
Személyiségek	Eltérő személyiségek a csoportban	Hasonló alaptermészetű egyének
Érdekek	Ellentétes egyéni érdekek a csoporton belül Munkavállalóknak nem érdeke az összefogás	Közös kockázat vállalás Feladat vagy felelősség megosztás Dezindividuáció
Igények és szükségletek a változtatások kapcsán	Eltérő igények és szükségletek Egyéni célok elérése	Közös csoport célok elérése Közös megoldáskeresés Hiányzó képességek
Értékek	Egyén értékeinek hiánya	Erős kohézió Együtt gondolkodás Együtt cselekvés
Rendszerek, folyamatok hatása	Ösztönzési rendszerek az egyéni célokat jutalmazzák	Csoportcélok értékelése Teljesítményértékelésnél a csoportcélok meghatározóbbak
Szervezeti kultúra	Bizalmatlanság Információ visszatartása	Nyílt, bizalomra építő kultúra Információ megosztása Tudás megosztása
Nyereség/haszon megtérülési ideje	Rövidtávú	Hosszú távú
Szervezeti hierarchia	Csoportok között	Csoporton belül
Nemzeti kultúra hatása	Individualista társadalom hatása	Kollektivistista társadalom hatása
	Bizonytalanságkerülés	
Szervezeti klíma	Feszültség, hatalmi harc	Kiegyensúlyozott, bizalomteljes

Forrás: saját szerkesztés

Következtetések a motivációt és a kommunikációt illetően

Motiváció	Kommunikáció
Materiális motiváció	Csökkenti az alkalmazottak bizonytalanságát a változtatások során
Vezetők motivációs készsége Motiváció, mint eszköz	Vezetők kommunikációs készsége A változtatás szükségességének, halaszthatatlanságának kommunikálása Kommunikáció, mint eszköz
Kulcsemberek életútja motiváló	Változtatás előnyeinek hangsúlyozása
Szakmai elismerés Tudás és tapasztalat elismerése	Folyamatos kommunikáció a változtatás tervezésétől a kivitelezésig Hatékony kommunikáció (előnyök hangsúlyozása)
Ösztönző munkahelyi légkör, környezet kialakítása	Őszinte kommunikáció a nehézségek és problémák esetén
Vezetők ösztönzési tudatosságának fejlesztése	Vezetők nem osztják meg az információt

Forrás: saját szerkesztés

M06. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönöm, hogy az elmúlt évek során lehetőségem adódott a Széchenyi István Doktori Iskola keretein belül ennek a különösen korszerű témának a feltárására, kutatására.

Ezúton szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik nélkül nem készülhetett volna el a doktori értekezésem.

Köszönetet szeretnék mondani Prof. Dr. Székely Csaba témavezetőmnek, aki hasznos tanácsaival, ötleteivel és támogatásával segítette értekezésem elkészültét.

Köszönöm Opponenseimnek, hogy észrevételeikkel és értékes javaslataikkal a munkahelyi vitán segítették munkámat.

Köszönöm Árendás Györgynek, Kontor-Som Veronikának és Dénes Hargitának, Lőrincz Czár Adriennek a Doktori Iskola titkárainak segítő munkáját, amit az elmúlt évek alatt kaptam.

Külön köszönetet illeti meg az oktatókat, akik segítettek a kérdőívek kitöltésében.

Köszönöm a kérdőívet kitöltő személyeknek, hogy megtiszteltek a kérdőív kitöltésével.

Köszönettel tartozom a vezetőknek, akik idejüket áldozva lehetőséget nyújtottak számomra a mélyinterjúk elkészítésére.

Ezúton mondok köszönetet doktorandusz társaim lelkesítéséért a doktori tanulmányaim és a disszertáció kidolgozása során.

Hálámat és köszönetemet fejezem ki családomnak, hogy biztosították a nyugodt munka feltételeit és tanulmányaim során mindvégig támogattak és a felkészülés időszakában is türelemmel voltak irántam.

NYILATKOZAT

Alulírott Szendi Nikoletta jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy a

Változtatásmenedzsment vizsgálatok magyarországi szervezeteknél

című

PhD értekezésem

önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény szabályait, valamint a Soproni Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében. ¹

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében a témavezetőmet, illetve a programvezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Soproni Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Sopron, 2019. február 23.

.....
doktorjelölt

¹ **1999. ÉVI LXXVI. TV. 34. § (1)** A mű részletét – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző megnevezésével bárki idézheti.

36. § (1) nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.