Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK HATÁSA A VEZETÉSI FELADATOKRA

Gál Zsuzsa

Témavezető:

Prof. Dr. Berde Csaba

professor emeritus

DEBRECENI EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Doktori Iskola

Debrecen, 2024

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA

A 21. századra jellemző állandó változás ma már általánosan elfogadott jelenség, amely az élet minden területét áthatja. A változás folyamatos és állandósult jellemzője a gazdasági és társadalmi folyamatoknak. Egyet kell értenünk azzal a Hérakleitosz-i állítással, hogy *„az egyetlen állandó a változás maga”.* Ezeket a változásokat megélik a szervezetek is, viszont az esetükben a piachoz, a környezethez való alkalmazkodás a fennmaradás feltétele. Általában stabil alatt azt értjük, ami szilárd, biztos és rögzített. Azonban ebben a permanens változásnak kitett környezetben túl gyorsan alakulnak át a feltételek, melynek következtében a célállapot elérése jelentős akadályokba ütközik. Éppen ezért mondhatjuk azt, hogy a szervezetek jövőbeni állapotának stabilizálását nehéz, vagy szinte lehetetlen elérni. Mindennapos működésük a folyamatos, állandóan jelenlévő instabilitásnak kitett, a változások bizonytalanok, kiszámíthatatlanok és sok esetben irreverzibilis következményekkel járnak. A hatékony változtatásmenedzsment kulcsfontosságú a sikeres vezetéshez, mivel lehetővé teszi a vezetők számára, hogy az adott helyzethez illeszkedő stratégiát alakíthassanak ki, amely elősegíti a szervezeten belüli gördülékeny átmenetet, és emellett biztosítja, hogy a személyzet alkalmazkodjon és pozitív módon fogadja a változásokat.

A vezetőnek két szempontot is figyelembe kell venni a változtatásmenedzsment során. Egyrészt a változtatásmenedzsment biztosítja számukra, hogy megfelelően kommunikálják az intézkedések szükségességét és előnyeit – megfelelő jövőkép közvetítésével, a változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetésével, a lehetséges irányok kijelölésével. Másrészt megjelennek olyan vezetői jellemzők, amelyek a mindennapi munkavégzésük során nem feltétlenül jelentkeznek. A változtatások a legtöbb esetben a munkavállalókban ellenérzéseket váltanak ki, ezért az ellenállás kezelésére olyan készségek is előtérbe kerülnek a vezető számára mint például az empátia, vagy a konfliktuskezelési képesség.

A sikeres változtatásnak számos kulcstényezője határozható meg, amelyeket értekezésemben igyekeztem összefoglalni és új kontextusba helyezni. Azonban az a környezet, amelyben a változtatások végbemennek alapjaiban határozza meg azok megvalósulásának esélyeit, lehetőségeit és a végrehajtás ütemére is hatással lehetnek. Ez a

környezet nem más mint a szervezeti kultúra. A változásmendzsment és a szervezeti kultúra fogalmai ebben az aspektusban szorosan összekapcsolódnak, mindkettő elengedhetetlen eleme a szervezet sikeres működésének. Egy hatékony változtatásmenedzsment stratégia figyelembe veszi a meglévő szervezeti kultúra jellemzőit, és azokat az elemeket, amelyek támogatják vagy éppen gátolják a tervezett változtatásokat.

A változtatásmenedzsment és a vezetési feladatok összefonódását, az azok közötti kapcsolatot tehát érdemes közelebbről is megvizsgálni. A kutatásaim során olyan összefüggések feltárására vállalkoztam, amelyek segítik a változtatás sikeres végrehajtását úgy, hogy a vezető előre fel tud készülni bizonyos feladatainak felerősödésére, keretet biztosíthat számára, iránymutatásként szolgálthat a megfelelő támogatás biztosításához.

A kutatás fontosabb célkitűzései

A kutatás és a téma általános fontosságát indokolja a permanens változtatások igazolt jelenléte a szervezeti működésben, amely sok esetben újszerű és proaktív megközelítést igényel a vezetőktől (GÁL, 2017). A változékony, bizonytalan, összetett és több lehetséges kimenetet is magában foglaló úgynevezett VUCA környezet (HIMMER – SZEKERES, 2020) a 21.századi szervezetek általános környezetét írja le. Ebben a környezetben a változások sokszor váratlanul és gyorsan bekövetkeznek, a jövőbeli események kimenetele nehezen jelezhető előre. Az ilyen környezet hatása jelentős a szervezet életében, amely áthatja a mindennapi működést is.

A változtatások menedzselését Lewin (1951) szerint természetüknél fogva alapvetően három szakaszra tudjuk bontani: változtatás előtti, alatti és utáni időszak (fellazítás, változtatás, megszilárdítás). Ebben a három szakaszban a vezető kulcsfontosságú szereplő, azonban a vezetési feladatai az egyes szakaszokban egymástól elkülönülhetnek.

Kutatásom célja annak megválaszolása, hogy a szervezeti kultúra, a vezetési feladatok, a vezető személye hogyan hatnak a változtatások végrehajtására, annak sikerességére. A vizsgálatok során kiemelt figyelemmel bírt az új, vagy újszerű vezetési feladatok megjelenésének feltérképezése, az agilis vezetés jelenlétének vizsgálata is. Ezek alapján az alábbi kutatási kérdéseket és hipotizéseket fogalmaztam meg:

K1: Értelmezhető-e a szervezeti változtatások során a stabil, jövőbeni állapot elérése?

H1: A változtatások megszilárdítása, intézményesítése és a kívánt jövőbeni állapot elérése egymástól függetlenül következik be.

K2: A szervezeti kultúra milyen szerepet tölt be a szervezeti változtatásokban?

H2: A változást támogató szervezeti kultúra mellett a sikeres szervezeti változtatások is hatással vannak a szervezeti kultúrára.

K3: A sikeres változtatás hogyan köthető a vezetőhöz?

H3: A sikeres változtatás kulcstényezői elsősorban a vezető személyéhez köthetők.

K4: Dinamikus szervezeti környezetben hogyan tolódik el az egyes feladatok súlypontja?

H4: A változtatás szakaszaiban szignifikáns összefüggés mutatható ki egyes vezetési feladatok jelentőségének megváltozásával.

K5: A sikeres változtatás kulcstényezői között a szervezet minden szintjén egységesen említhető-e a szakirodalomban foglalt változékony, komplex környezet és a rugalmas változás-vezetés igénye?

H5a): A VUCA környezet érzékelése, annak fontossága függetlenül az alkalmazottak demográfiai, vagy szervezeti jellemzőitől egységesen kimutatható.

H5b): Az agilis vezetés kritériumainak jelentősége függetlenül az alkalmazottak demográfiai, vagy szervezeti jellemzőitől, a sikeres változtatás végrehajtásának feltételeként egységesen kimutatható.

2. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

A kutatás összetettségéből adódóan a tényezők közötti kapcsolatok feltárása érdekében több módszertant alkalmaztam.

A kutatás részeként előzetes felméréseket készítettem, amely félig strukturált szakmai interjúkat, valamint egy saját szerkesztésű kérdőív teszt-futtatását is tartalmazta. Ezt követően az előzetes vizsgálatok alapján kapott eredményekre alapozottan dolgoztam ki a tartalmi kutatás módszerét, amely esettanulmány készítését és elemzését, valamint egy, a vezetési feladatok és a szervezeti változások kapcsolatát tartalmazó kérdőívet foglalt magában.

Az előzetes felmérések első lépéseként a kutatásom kvalitatív módszertanának az egyéni formában folytatott, félig strukturált interjúkat választottam. A szakmai interjúkat 6 különböző ágazatban tevékenykedő felső-, vagy középvezetővel, személyes jelenlét mellett készítettem el 2019-ben. Az interjúalanyok eltérő tevékenységi köröket képviseltek: banki szolgáltatások és pénzügyek, gyógyászati szolgáltatások, nagy-és kiskereskedelmi képviselet, szórakoztatóipar és vendéglátás, online szolgáltatások.

Az interjúalanyok kiválasztása véletlenszerű volt, hiszen az interjúk lefolytatásával és az eredmények összehasonlításával célom az volt, hogy irányvonalakat határozzak meg arra vonatkozóan, hogy a környezet átalakulása hogyan hat a működésre, milyen szervezeti tényezőkön keresztül kényszeríti ki a változtatásokat. Ennek érdekében interjú vázlatot készítettem, amelyben kifejezett hangsúly a szervezeti kultúrán és a szervezeti változtatásokon volt. Az interjúalanyok írásos hozzájárulásával a mintegy 60-90 perces beszélgetések hanganyaga rögzítésre került. A hanganyagról szószerinti átirat készült az interjút követően egy-egy elektronikus dokumentumba, amelyet a kategorizáló és értelmező elemzés követett.

A szakmai interjúk alapján megfogalmazott következtetések, valamint a felhasznált szakirodalom alapján készítettem egy, kifejezetten a vezetési feladatok és a változás közötti kapcsolattal foglalkozó kérdőívet. Ezt a kérdőívet egy pilot lekérdezésben, véletlenszerű mintán vizsgáltam meg. Célom a további opcionális összefüggések feltárása volt a vezetők változások menedzselésében betöltött szerepeire vonatkozóan. A pilot lekérdezéshez kapcsolódó kérdőív online formában bárki számára elérhető volt, és összesen mintegy 2

hónapon keresztül állt a kitöltők rendelkezésére, 2020-ban. A kérdőív a szegmentáló kérdéseken túl négy területen tartalmazott szakmai kérdéseket:

- vezetési feladatok jelentősége, amely a Fayol által megfogalmazott vezetési feladatok részletes értékelésén túl tartalmazta a csoportmenedzsment, motiválás, kommunikáció, döntés feladataira vonatkozó kérdéseket is.
- a változtatások megfogalmazása, értékelése.
- munkahelyi kommunikációs formák, kommunikációs csatornák változása, különös tekintettel a vizsgált időszakban jellemző online és hibrid jellegű formák megjelenésére, hangsúlyosabbá válására. Ehhez kapcsolódóan a munkavégzés módjának változása, különös tekintettel a vizsgált időszakban jellemző online és hibrid jellegű formák megjelenésére, hangsúlyosabbá válására.
- a változtatásokra adott reakció értékelése, a szakirodalmi változásmenedzselési módszereket fókuszban tartva.

A statisztikai kiértékelés során a pilot tesztelésben egyszerű leíró statisztikát készítettem a Microsoft Excel használatával. Vizsgáltam helyzetmutatókat (átlag, medián, módusz), szóródási mutatószámokat (szórás, terjedelem).

A következtetések megfogalmazása után meghatározott tényezők és vizsgálandó területek mentén állítottam össze a tartalmi kutatás részletes tervét és módszerét.

A témakör differenciáltságából adódóan úgy véltem, szükséges megismerni a kérdőíves megkérdezésnél mélyebben is a problémákat, a környezeti feltételek módosulására kikényszerített szervezeti változtatásokat, illetve az ezzel összefüggésben eltolódó vezetési feladatok súlyának kapcsolatát. Ennek eszközeként előre meghatározott vázlat mentén készültek el azok az esettanulmányok, amelyek a szervezeti változtatásokat voltak hivatottak strukturáltabban meghatározni.

Az esettanulmányok elkészítésében előzetesen felkészített, az egyetemi oktatásban résztvevő, megfelelő szakmai tudással rendelkező kérdezőbiztosok is közreműködtek.

A felkészítés során az esettanulmány alapját is képező, a szakirodalomban fellelhető változásmenedzselési alapelméletek részletes ismertetésére is sor került. Ezt követően egy egységes, saját szerkesztésű vázlat alapján történt a tanulmányok elkészítése.

A speciális szervezeti tanulmányok elkészítése 2023. március-június időszakban zajlott.

Az esettanulmány kidolgozása során a szervezet rövid bemutatását BERDE et al. (2003) alapján követték az alábbi témakörök:

- a változások ismertetése és osztályozása (mértéke, terjedelme szerint),
- a változások kezdeményezői, a vezetés szerepe,
- az ellenállás megjelenése és okai a szervezeten belül,
- az esetlegesen felmerülő ellenállás leküzdésének feltárása,
- a változtatás Lewin-féle fázisai szerinti ismertetése,
- a tudatosan alkalmazott változtatásmenedzsment eszközök megjelenése Kotter nyolclépéses változásmenedzselési forgatókönyve alapján,
- a változtatás hatásai, következményei, levonható tapasztalatok.

Célom annak megválaszolása volt, hogy a különböző változások hogyan jelennek meg egy szervezet életében, a vezetés számára milyen akadályokat jelent és azokat hogyan küzdik le. Az esettanulmányok alapja a szakirodalomban fellelhető változásmenedzselési alapelméleti modelleken alapult és újszerű vezetési feladatok megjelenését kerestem azok elemzésekor. Összesen 51 db értékelésre alkalmas tanulmány készült el, amelyek feldolgozása és értékelése egy saját készítésű értékelő táblázat alapján zajlott. Az értékelő táblázat szolgált a tanulmányok összehasonlítására, amely 7 tematikus részből állt: szervezeti azonosító adatok, feldolgozott változtatás ismertetése, a szervezeti változtatás Kotter nyolclépéses változásvezetési forgatókönyvének való megfeleltetése, kulcsfontosságú vezetési feladatok azonosítása, Lewin-féle változáselméletek értelmezése, változtatás sikertényezőinek azonosítása, intézményesítés és szervezeti kultúra.
A feldolgozás során az esettanulmányok elemzését és tartalmi elemzését végeztem el. A kimutatások elkészítését a kulcsszavas elemzés szolgálta, melyeket összesítő táblázatokkal és diagramokkal szemléltettem.

Az esettanulmány módszertanával párhuzamosan kérdőíves megkérdezést is végeztem a vezetési feladatok és a szervezeti változtatások strukturált megértéséhez.

A kérdőív szakirodalmi alapját a Fayol által meghatározott 5 vezetési feladat, a Lewin-féle háromfázisos változáselmélet, a Kotter féle nyolclépéses változásvezetési forgatókönyv és a VUCA környezet adta. Emellett figyelembe vettem az előzetes vizsgálatok alapján felmért

tényezőket, mint például a változtatás különböző szakaszaiban a vezetési feladatok egyensúlyának felborulását is.

A változtatás definiálására nyitott kérdéseket alkalmaztam, annak érdekében, hogy a válaszadó minél pontosabban le tudja határolni az általa képviselt szervezetben bekövetkezetett változtatást. Fontos jellemzője ezeknek a kérdésnek, hogy már lezárult változtatásokat minősített a válaszadó, ennek szerepe a teljes folyamat értékelhetőségének vizsgálatában volt.

A kérdőív legjelentősebb részét képezték a szervezeti változtatások és a vezetési feladatok kapcsolatára irányuló kérdések. A válaszadó a szervezeti változtatások értékelését (mértéke és kényszerítő erejének meghatározását) követően az általa megnevezett változtatásokat KOTTER (2008) nyolc lépéses változásmenedzselési forgatókönyve mentén minősítette. Az elkészített űrlap online és nyomtatott formában is elérhető volt. A mintavételezés tematikus szakmai kiállításokon történt, valamint direkt megkeresés formájában, személyes felkérés útján.

A kérdőívek elemzéséhez a Microsoft Excel 16.80 verzióját, valamint az IBM SPSS 29 szoftvert alkalmaztam. Az általános leíró statisztikai vizsgálatok elvégzése a kitöltők demográfiai megoszlását, az egyes kérdésekre adott átlag és szórás értékek vizsgálatát jelentette. A kérdőív kitöltésre való megnyitása 2023. márciusában történt, a válaszok egészen 2023. október végéig érkeztek be az online felületen, valamint nyomtatott formában. A lezárást követően összesen 367 válasz érkezett, 54 darab online, 313 darab nyomtatott formában. Az összesítés és az adatok tisztítása után 354 darab kérdőívvel kezdtem meg az eredmények kiértékelését.

A minta eloszlásának vizsgálatára Kolmogorov-Smirnov tesztet alkalmaztam. A teszt eredményének értelmezése során a nullhipotézis – azaz, hogy a minta normális eloszlású az adott tényezőt tekintve –, akkor fogadom el, ha a p-érték 0,05-nél nagyobb. Amennyiben kisebb ez az érték 0,05-nél, a minta nem normális eloszlást mutat, ezért a nullhipotézist elvetem (MALHOTRA, 2008). A vizsgálataim során a legtöbb esetben nem normális eloszlású mintát kaptam. Ez alapján vizsgálataimat ordinális változók esetén Kruskal-Wallis teszttel, nominális változók esetén Khi-négyzet próbával és Cramer-V mutatóval értékeltem kereszttáblás elemzést alkalmazva.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

3.1. Félig strukturált szakmai interjúk eredményei

A kutatást megelőző vizsgálatok során végzett hat felsővezetői és/vagy tulajdonosi szakmai interjút készítettem el. Eredményeim arra mutattak rá, hogy a szervezetek működésében a változásokra adott reakció elsődleges fontosságú. A változtatások képesek átalakítani a szervezeti kultúrát, azonban mértéke és súlya kevésbé fontos a vizsgált szervezetek esetében ahhoz képest, amilyen fontosságúnak ítélik meg a sikeres és gyors változtatásokat. A szervezet változásra adott reakciójaként csak másodlagosan alakul át a szervezeti kultúra, amely a vizsgált esetekben sokkal inkább az együttműködésen, a közös gondolkodáson alapszik. Ez egyfajta szervezeti változást támogató kultúraként definiálható.

Az interjúalanyok egyértelműen csak a változtatás kezdetét tudták megnevezni, a végét részben, vagy egyáltalán nem tudták meghatározni. Úgy vélték, hogy a folyamatos változtatás szükségszerű a fennmaradás érdekében. Ebben a megközelítésben azonban a Lewin változáselmélete különválik: a jövőbeli stabil állapot nem egyenlő a változtatás végrehajtásával, amelynek alátámasztása további vizsgálati irányokat jelöl ki.

Az interjúk kulcsfontosságú gondolataként megjelenő vezetési feladatok, a vezetővel szemben támasztott elvárások azonban olyan mértékben jelentek meg, amely alapján úgy ítéltem meg, hogy a további vizsgálataimat a szervezeti változtatás és a vezetési feladatok témakörében, illetve az azok között kimutatható összefüggésekben érdemes folytatnom.

A szakmai interjúk során felmerülő újabb kérdés az volt, hogy a szakirodalomban meghatározott Lewin-féle erőtér modell hogyan alakul át, hiszen az ismertetett eredmények alapján a kívánt jövőbeni állapot és a változtatás lezárása időben elkülönül egymástól. A fellazítás intézkedései vélhetően befolyásolják a változtatások sikerét, hatással van annak gördülékeny végrehajtására, valamint a megszilárdítás további intézkedéseire. Az intézményesítés pedig teljes mértékben elkülönül a megszilárdítástól, ahogyan a Kotter-féle nyolclépéses változásmenedzselési forgatókönyv is külön kezeli ezt a két tevékenységet. Az intézményesítés úgy gondolom, nem függ a változtatás sikerességétől és a megszilárdítástól. Ezek azonban olyan összetett kérdések, amelyek megválaszolására további vizsgálatok is szükségesek voltak. A tartalmi kutatás részeként erre irányulóan szervezet- és

változásspecifikus esettanulmányokat készítettem az anyag és módszertan fejezetben leírtak szerint.

3.2. Pilot lekérdezés eredményei

A kutatást megelőző vizsgálatok során végzett hat felsővezetői és/vagy tulajdonosi szakmai interjú eredményeire reflektálva készítettem el egy kérdőívet. Ezt a kérdőívet teszt jelleggel néhány hét alatt le is futtattam. Az online elérhető kérdőívet 104-en töltötték ki, amelyből végül 102 válasz került kiértékelésre. Az értékelés során leíró statisztikai módszereket alkalmaztam, kiemelten az átlag és szórás értékekre. A releváns kérdéseknél az előfordulások gyakoriságát elemeztem. A kitöltők 35%-a nő, 65%-a férfi volt. Beosztást tekintve a kitöltők 42%-a irodai alkalmazott, 26%-a középvezető, 17%-a tulajdonos, vagy felsővezető volt. Korosztály tekintetében a legnagyobb arányt a kitöltők között a 26-35 év közöttiek képviselték, a kitöltések több mint felét tették ki (57%). A 36-45 év közötti korosztály a további 20%-át jelentette a kitöltéseknek, így a 26-45 év közöttiek közül került ki a kitöltők több mint kétharmada. A válaszadók 70%-a legalább 3 éve az adott munkahelyen dolgozik, ebből 44% már több mint 5 éve az általa képviselt szervezetnél. A válaszadók alig 15%-a kevesebb mint 1 éve dolgozik az általa képviselt szervezetnél, és hasonló arányban vannak azok is, akik 1-2 éve helyezkedtek el ott. A pilot-lekérdezés fő célkitűzése egy olyan végleges kérdőív összeállítása volt, amely kifejezetten a változás és a vezetési feladatok közötti kérdések megfogalmazásában segít és amely alkalmas az összefüggések feltárására. A fenti paraméterek mentén ezért egyszerű leíró statisztikát alkalmazva határoztam meg az átlag és szórás értékeket négy nagy terület mentén: vezetési feladatok jelentősége, változtatások ismertetése, változtatás hatása a munkahelyi kommunikációs formákra, a változtatásokra adott reakció értékelése.

A változtatások jellegét tekintve válaszadók 40%-a valamilyen, a világjárvány okozta korlátozásokkal, vagy az általa kialakult helyzetre adott reakcióval kapcsolatos választ adott az erre vonatkozó nyitott kérdésben. Ehhez részben hozzáadódhat még a válaszadók 15%-a által megnevezett home-office jellegű munkavégzés megjelenése is, amely szinte általános jelenséggé vált a szervezetek életében ebben az időszakban. Ezen túl a megkérdezettek 16%-a nevezett meg a humán erőforrással kapcsolatos változtatásokat, 11%-a valamilyen szervezeti átalakulást, 5%-uk vezetőváltással kapcsolatos változást, szintén 5% valamilyen

hatékonyság növelési céllal megvalósított átalakítást értékelt, és 4%-uk folyamatokban bekövetkező átszervezést.

A változtatások előtti és utáni időszakban a különböző vezetési feladatok jelentőségének átalakulását a *1.táblázat* szemlélteti. Az átlagértékek alakulása arra hívja fel a figyelmet, hogy bizonyos mértékben egy szervezeti változtatás során minden vezetési feladat súlya megemelkedik, azaz a vezető szerepe kiemelkedővé válik. Néhány vezetési feladat jelentősége nagyobb arányban nő meg, mint például a kommunikáció, információátadás, a szervezési feladatok, motiváció és a megfelelő ellenállás kezelés.

1. táblázat: A változtatások előtti és utáni időszakban a vezetési feladatok jelentőségének átalakulása *(n=102)*

	Átlag *(előtte)*	**Átlag** *(utána)*	***Különbség***
Kommunikáció	4,24	4,44	*+0,20*
Információ átadása	4,16	4,35	*+0,19*
Tervezés (rövid- és hosszútávon)	4,09	4,22	*+0,13*
Döntés	4,22	4,33	*+0,11*
Rendelkezés (a teendők elvégzésére kiadott utasítások, irányelvek)	3,97	4,06	*+0,09*
Szervezés (a célok megvalósítása érdekében a csoport tevékenységének összehangolása)	4,01	4,16	*+0,15*
Ellenőrzés	3,99	4,09	*+0,10*
Csoport menedzsment	3,80	3,88	*+0,08*
Motiváció	3,87	4,08	*+0,21*
Ellenállás menedzsment (a változással szemben keletkező ellenérzések, ellenállás kezelése)	3,45	3,85	*+0,41*

Forrás: saját kutatás (2021)

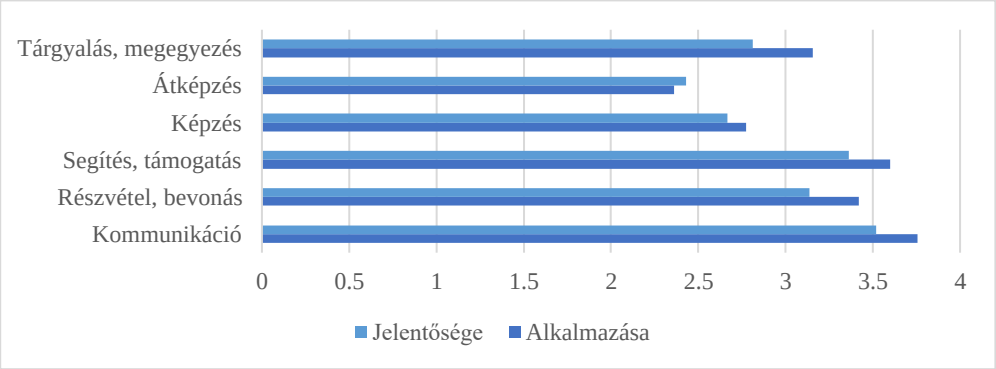
Ezt a felvetést támasztja alá az is, hogy a vezetési feladatok értékelése során az átlagértékek mellett a szórás mutatói is csökkenő értéket mutatnak a kiinduló állapothoz képest. A növekvő átlagérték mellett a csökkenő a szórás arra utalhat, hogy a válaszadók szerint minden vezetési feladat súlya egyértelműen emelkedik. Leginkább az információátadás, a motiváció, valamint az ellenállás kezelésében mutatkozó eltérés igazolja a jelenséget.

Tulajdonosi körökben az átlagok inkább csökkenő értékeket vesznek fel, amely újabb vizsgálati kérdéseket vet fel. A középvezetőkre vonatkozóan az átlagértékek közötti eltérés az ellenállás kezelésében mutatkozik, egyéb esetekben alacsony vagy negatív előjelű. Tekintve, hogy az adott vezetési feladat jelentőségére a szervezeti változtatás bekövetkezése

előtti időszakban magasabb értékelést adtak, mint az azt követő időszakban ugyanannak a vezetési feladatnak a jelentőségére.

A két vizsgált időszakban a szórásértékek közötti különbség a tulajdonosi, valamint a felsővezetői körökben emelkedik ki. Kisebb különbség mutatkozott az átlagtól vett eltérés értékeinek különbségében a középvezetők és az irodai alkalmazottak esetében. Az operatív alkalmazottak számára azonban fontosabbá vált a tervezés, szervezés (bár ebben az esetben az átlagérték jelentős eltérést nem mutatott) és az ellenállás kezelés. Ennek alapvetően az lehet az oka, hogy az operatív alkalmazottak szélsőségesen kitettek a műszakrendnek, a közép- és felsővezetői döntéseknek, amelyek által nehezebben élnek meg egy-egy változtatást, igényük van arra, hogy egyértelműen meg legyen tervezve a számukra releváns munkafolyamat és azt a megfelelően szervezzék meg és koordinálják.

A kérdőív következő szakasza az ellenállással kapcsolatos kérdéseket tartalmazta. Az eredmények arra mutattak rá, hogy a válaszadók szerint nagyobb jelentősége van a kommunikációnak, segítés és támogatásnak, bevonásnak és a részvételnek. Ezen módszerek átlagértékei a legmagasabb átlagértékek között szerepelnek. Legalacsonyabb értéket a képzéssel kapcsolatos módszerek mutatnak, tehát ez alapján ezek az ellenállás kezelésének nem célravezető módszereiként definiálhatók. A módszerek alkalmazásának tekintetében szintén a kommunikáció áll az első helyen az átlagértéket tekintve, ezt követi a segítés és támogatás, majd a tárgyalás és megegyezés. Ebből megállapítható, hogy az együttműködésen alapuló módszerek mindkét megközelítésben (jelentősége, alkalmazása) nagyobb jelentőséggel bírnak a változtatások során fellépő ellenállás kezelése során a képzésekkel kapcsolatos módszerekkel szemben (*1. ábra*).



1. ábra: A szervezeti változtatások során fellépő ellenállás kezelés módszereinek jelentősége és alkalmazása *(n=102)*

Forrás: saját kutatás (2021)

Az eredmények felhívták a figyelmet arra, hogy a vezetési feladatok egy változtatás során úgy alakulhatnak át, hogy azok új, vagy újszerű megközelítést is igényelnek. Ennek összefüggései komplexen vizsgálhatóak. A változtatások jellegét tekintve nagy arányban a világjárvány okozta intézkedések jelentek meg, azonban ezen felül a humán erőforrással, szervezeti átalakulással, folyamatokban bekövetkező átalakulással kapcsolatos változásokról is beszámoltak a válaszadók. A vezetési feladatok súlya az intézkedések során eltolódik. Jelentősebb eltérés a vezetői és az alaptevékenységet végzők között mutatkozott ezekben a kérdésekben. A vezetői, vagy tulajdonosi körökben a szervezeti változtatások során közel minden vezetési feladat súlya megemelkedik, de legnagyobb arányban a kommunikáció értékelődik fel.

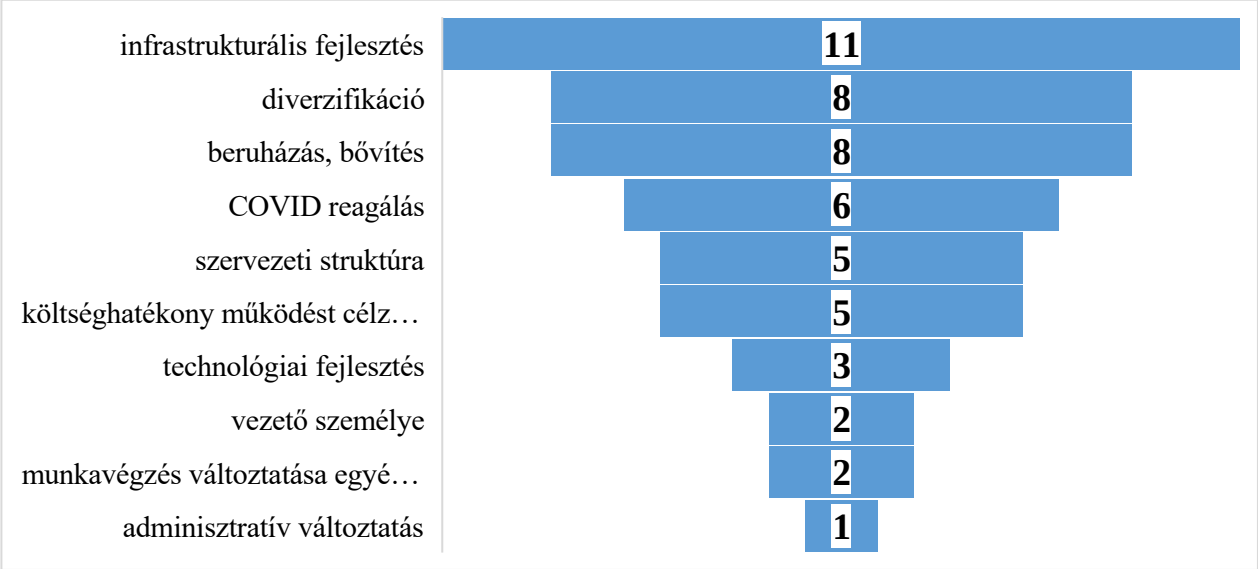
A tartalmi kutatást megelőző vizsgálatok alapján megállapítottam, hogy a változtatások képesek ugyan átalakítani a szervezeti kultúrát, de azok mértéke és súlya csupán másodlagos a sikeres és gyors változtatásokkal szemben. A szervezeti változtatások egy dinamikus környezetben zajlanak, amelyben kulcsfontosságú, hogy a szervezetek hogyan és mennyi időn belül reagálnak. Így a változtatások természetének és azok menedzselésének megértése a kutatás szerves részét képezi.

A kérdőíves megkérdezés alapján a kérdések finomhangolása is szükségessé vált. A tartalmi kutatást megelőző vizsgálatok eredményeként további kutatási irányként fogalmazható meg a változás menedzselése során a változás felismerése, végrehajtása és megszilárdítása, valamint a vezetési feladatok egymásra hatásának vizsgálata is. Érdemes továbbá annak mélyebb elemzése, hogy az egymástól különböző intézkedések, a változtatás mértéke befolyásolják-e a vezetési feladatokat, a változtatás sikerességének megítélését. Annak érdekében, hogy az ok-okozati összefüggéseket feltárhassam, a változtatás és a vezetés között fennálló kölcsönhatásokat mélyebben megvizsgálhassam, a tartalmi kutatás részeként egy saját összeállítású kérdőívet készítettem.

3.3. Esettanulmányok értékelése

A változtatások vizsgálatát célzó szervezeti tanulmányok értékelésbe 51 esettanulmány került bevonásra, amelyet tartalmi és kulcsszavas elemzéssel vizsgáltam. A vizsgált szervezeteket érintő változtatások jelentős részét az infrastrukturális (jellemzően IT, SAP) fejlesztések adták, valamint a diverzifikációs törekvések (új termék, új szolgáltatás

bevezetése, portfólió bővítés), és a bővítő beruházások (*2.ábra*). A változtatások a vizsgált vállalkozások esetében alapvetően a fejlesztés irányába mutatnak, bár a költséghatékony működést célzó változtatások is megjelennek, amelyek jellemzően valamilyen megszorítással, létszámleépítéssel jártak.



2. ábra: A változtatások kategóriáinak előfordulási gyakorisága *(db)*

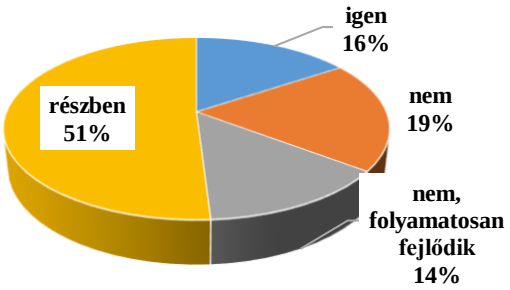
Forrás: saját kutatás (2023)

Az esettanulmányokban feldolgozott változtatások legnagyobb része a hatékonyság növelését, a folyamatok javítását, vagy a versenypiaci pozíció megőrzését célozták meg. A változtatások rendkívül szerteágazóak voltak: Az infrastruktúra fejlesztésétől, a bővítő beruházásokon át a diverzifikációig. Elkerülő jellegű változtatást összesen 10 szervezet kezdeményezett, amelyek a fennmaradást, vagy a csőd elkerülését, vagy az egészségügyi kockázat csökkentését jelentették. A változtatások céljai összességében szintén az előrefelé tekintő irányt célozták meg. Az esettanulmányokban szereplő változtatásokat radikális és inkrementális tengely mentén is megkülönböztettem (DOBÁK, 2008), amely alapján 28 inkrementális és 23 radikális változtatást azonosítottam be. Ezt követően a Lewin-féle háromfázisú változáselmélet (fellazítás, változtatás, megszilárdítás) jellemzőit vizsgáltam meg. Ez alapján megállapítottam, hogy az esettanulmányokban fellelhető számos probléma és az azokra adott válaszreakciók árnyalása nélkül a legtöbb esetben a vezetői döntés ismertetése az, amely fellazítja a szervezeti működés kereteit. Megállapítottam továbbá, hogy az inkrementális változtatások estében fajsúlyosan jelenik meg a felismerés és észlelés a fellazítás során – amelyet azonnali intézkedések követnek (esetenként kellő mértékű

tervezés nélkül is), vagy a változtatási kényszer megjelenését követi az alvállalkozókkal, partnerekkel való egyeztetés megkezdése.

A radikális változtatások esetén rendkívül erőteljesen kirajzolódik a tervezés, elemzés és a felülvizsgálat a fellazítás során – mintegy megelőzi a változtatásokat. A radikális változtatások a szervezet egészére kihatnak, így ez természetes jelenségnek mondható, az esettanulmányok visszaigazolják ezt az állítást.

A vizsgálatok arra mutattak rá, hogy a megszilárdítás szakaszában már nincs különösebb jelentősége a változtatás mértékének (inkrementális, vagy radikális). A problémakör, és az arra adott válaszreakció határozza meg a megszilárdítás intézkedéseit. Az esettanulmányokban legnagyobb arányban a monitorozás, ellenőrzés és mérés intézkedései jelentek meg, összesen 16 esetben ezek jelentették a megszilárdítást a szervezet számára.
A Lewin-féle erőtér-analízist is figyelembe véve megvizsgáltam, hogy a változtatásokra milyen akadályozó és generáló tényezők hatottak. A vizsgálatok során egyértelműen megállapítható volt, hogy a változtatásokat generáló tényezők közel 50% arányban vezethetők vissza külső okokra (piaci igények változása, innovációs kényszer, versenytársakkal szembeni térnyerés kényszere). Az akadályozó tényezők ezzel szemben több mint 90%-ban belső okok voltak (ellenállás, munkavállalói bizonytalanság, az új gyakorlat implementálásának nehézsége a napi munkavégzés mellett). A kívánt jövőbeli állapot elérése – amely a Lewin-féle erőtér-analízis utolsó, sarkalatos pontja – az esettanulmányok alapján nem minden esetben valósult meg. A *3. ábra* szemlélteti, hogy az esetek 51%-ában a kívánt állapotot csak részben érték el, 16%-ban sikerült elérni, 19%-ban egyáltalán nem. Továbbá 14%-ban olyan eseteket dolgoztam fel, amelyek folyamatos fejlesztést igényelnek. Az inkrementális és radikális változtatások között jelentős eltérés nem volt megfigyelhető ennek függvényében.



3. ábra: Eléri a szervezet a kívánt jövőbeni állapotot? (n=51)2
Forrás: saját kutatás (2023)

A kívánt jövőbeni állapot elérése már jelentősebb eltéréseket mutat. A sikeres változtatások közül 8 esetben volt kijelenthető, hogy a szervezet elérte a célállapotot. 2 esetben a változtatás sikerességének ellenére sem sikerült átvezetni a szervezetet a stabil, jövőbeni állapotba. További 22 esetben pedig csak részben valósultak meg ezek a törekvések. Ha azokat a változtatásokat vesszük figyelembe, amelyek sikeresek, vagy részben sikeresek voltak, akkor azt mondhatjuk, hogy 41 esettanulmányból csupán 8 esetben volt egyértelműen kijelenthető, hogy a változtatás sikerességét követően a célállapot elérésre került.

Azokban az esetekben, ahol a változtatás nem, vagy részben volt csak sikeres, azt láthatjuk, hogy nem is sikerült sem a szervezeti kultúrába beépíteni a változtatásokat, sem pedig a jövőbeni állapotot elérni.

Azt a kutatási kérdésemet, mely a változtatás során elért jövőbeni állapot elérésére vonatkozott, alátámasztja annak ténye, hogy a változtatás sikere – azaz a megszilárdított állapot – ellenére is a legtöbb esetben a kívánt jövőbeni állapot elérése nem, vagy csak részben valósult meg. Ez alapján kijelenthetjük, hogy a megszilárdítás és a kívánt jövőbeni állapot időben eltér egymástól, a megszilárdítás nem jelenti a szervezet re-stabilizálását.

A Kotter-féle nyolc lépéses változásvezetési forgatókönyv is az esettanulmányok, az elkészült interjúk alapját képezte. A változtatások mértékétől teljesen függetlenül kulcsfontosságú lépések hiányoznak a változtatások sikeres végrehajtásához. Ezt az összefüggést már az is előrevetítette, hogy a fellazítás időszakában csupán néhány szervezet kezdte a változtatásokat tervezéssel, valamilyen előzetes felméréssel, felülvizsgálattal. A Kotter-féle 8 lépéses változásvezetési forgatókönyv összevetése alapján az esettanulmányokban a jövőkép és a stratégia kidolgozása a változtatások végrehajtását nem minden esetben előzi meg. Az alkalmazottak felhatalmazása 17 esettanulmányban nem valósult meg, további 12 esettanulmányban szerepelt bevonás jelleggel a munkavállalók részvétele a változtatásokban. Az 51 elkészült esettanulmányból 9 szervezeti változtatás megszilárdítása vagy intézményesítése nem valósult meg. A tervezés, ellenőrzés és következetes magatartás hiányaként a munkavállalók napi rutinja automatikusan visszaállt a változtatások előtti irányba. Az intézményesítés kérdése a változtatás sikerével összevontan megvizsgálható. Az értékelés során a szervezeti kultúra beágyazódása abban az esetben realizálódott, ha az esettanulmányban leírtak alapján egyértelműen be lehetett

azonosítani a szervezeti soft tényezőkre gyakorolt hatást. Az eredmények alapján azok a megoldások, amelyek intézményesítésre kerültek, közel 42%-ban teljes mértékben beágyazódtak a szervezeti kultúrában, és közel 35%-ban részben meggyökereztek ott. Az intézményesítés szervezeti kultúrát befolyásoló hatása az esetek 23,25%-ában azonban nem jelent meg.

Az ellenállás erőteljesen megjelent azokban az esetekben, amikor nem történt meg az alkalmazottak felhatalmazása (17 tanulmányban), vagy csak bevonása történt meg a változtatási folyamatokba (12 tanulmányban). Ez akadályt képezett a sikeres változtatásban. A konfliktusok szintén kialakulnak az alkalmazottak részvételi mélységétől függetlenül. Azonban a pozícióféltés és a munkavállalói elégedetlenség azokban az esetekben nem jelent meg, ahol a munkavállalók nem felhatalmazást kaptak a folyamat végrehajtására, hanem bevonták őket abba. A rezisztencia kezelése többféleképpen történhet, amelyet a szakirodalom is részletesen tárgyal. Az 51 szervezeti esettanulmányban ezek közül az alábbi kategóriákat tártam fel: kommunikáció, vezetői támogatás, oktatás és képzés, szabályozás, ösztönzés, tények megerősítése, bevonás, konfliktuskezelés.

Az esettanulmányokra alapozva elemeztem a változtatásokhoz kapcsolódó vezetési feladatokat, a változtatás sikerességének kulcstényezőit, amelyek szervesen kapcsolódnak a megszilárdítás, az intézményesítés kérdéseihez. A vezetési feladatok, a változtatások sikeres végrehajtása miatt való átalakulásuk a kutatás kulcsfontosságú kérdései. A vezetési feladatok szerepét a változás folyamatában a kérdőíves kutatások mellett az esettanulmányok elemzésével is vizsgáltam.

A vezetési feladatok súlyát a változtatások során a FAYOL (1916) által megfogalmazott 5 alapvető vezetési feladat, valamint a pilot lekérdezés alapján kiemelt és a tartalmi kutatás részét képező kérdőívemben is szereplő vezetési feladatok szerint vizsgáltam. Az egyes esettanulmányokban kiemelt szereppel bíró 3-5 vezetési feladatot kulcsszavas és értelmező elemzéssel állítottam össze.

A leginkább kimagasló értéket értelemszerűen a kommunikáció (leginkább a kétirányú kommunikáció), valamint a tervezés veszi fel (35 és 21 esettanulmányban emelik ki ezt a két vezetési feladatot). A továbbiakban az alapvető vezetési feladatok túlsúlya jellemző (koordinálás 17, ellenőrzés 17 esetben) és 16 alkalommal jelenik meg a

csoportmenedzsment mint a változtatás végrehajtását támogató legfontosabb vezetési feladat.

A változtatás sikerességét vizsgálva azt láthatjuk, hogy a feldolgozott 51 esettanulmányból 32 változtatást sikeres lezárás követett. Ez nem minden esetben jelentette egyértelműen az intézményesítését, vagy a jövőbeli állapot elérését a változtatásnak, bizonyos esetekben még a megszilárdítást sem (19 esetben részben volt sikeresnek mondható a változtatás lezárása).

A sikeres változtatásra irányuló vizsgálataim során 8 kulcstényezőt tártam fel: kommunikáció, tervezés, gyors reagálás, rugalmas beavatkozás, vezetői támogatás, gyors alkalmazkodás, támogató szervezeti kultúra és stabil szervezeti háttér.

A kommunikáció és tervezés a 32 esetből 15 esetben, tehát több mint felében jelent meg, mint kulcsfontosságú, a változtatás sikeres végrehajtását támogató tényező. Ezen túl 6 további esetben a gyors reagálás is beazonosítható volt – amely a vezető általi rendkívül gyors észlelést és cselekvést jelentette. További vizsgálatok folytatására is felhívja a figyelmet az eredmények között megjelenő, néhány újszerű felvetés, mint a gyors reagálás, a gyors alkalmazkodás, a vezetői támogatás, vagy a rugalmas beavatkozás. Ezek a tényezők a korábbi vizsgálatokban, szakirodalomban nem, vagy csak árnyaltan jelennek meg.

Meghatároztam azokat a tényezőket, amelyek a sikeres változtatás kulcstényezői, valamint azokat is, amelyek alapvetően hiányosságként mutatkoztak meg, azonban nagy mértékben befolyásolják a változtatás sikerét (2.*táblázat*).

2. táblázat: A sikeres változtatást támogató és befolyásoló tényezők

Sikeres változtatás kulcstényezői	Sikeres változtatást befolyásoló tényezők
kommunikáció	intézményesítési törekvés
gyors reagálás	bevonás, felhatalmazás
tervezés	következetesség a végrehajtásban
rugalmas beavatkozás	gyakorlatban hosszútávon alkalmazható megoldások
vezetői támogatás	reagálás üteme
gyors alkalmazkodás	
változtatást támogató szervezeti kultúra	

Forrás: saját kutatás (2023)

A kutatásomban azt is vizsgáltam, hogy azonosíthatók-e újszerű vezetési feladatok a változtatások végrehajtása során. Bár a változtatások intézményesítése nem minden esetben történik meg, a vezetés újszerű megközelítése mindenképp érdemes a bemutatásra.

A feldolgozott 51 esettanulmányban a változtatások során olyan vezetési jellemzők is megjelentek mint a proaktív részvétel, demokratikus rugalmasság, háromirányú kommunikáció.

A szervezeti változtatások során megjelenő újszerű jellemzők megjelenése nem feltétlenül nevezhető vezetési feladatnak, sokkal inkább vezetési jellemzőnek, amelyek az agilis vezetés felé irányították a figyelmet. A szakirodalom az agilis vezetést tárgyalja ugyan, de az abban megnevezett rugalmasság az esettanulmányok esetében nagyfokú demokratikus együttműködéssel is társult. A munkatársak nem csak bevonásra kerültek – annak ellenére, hogy a döntésben nem vettek rész – olyan támogatást kaptak a vezetés részéről, amely valóban az ő érdeküket szolgálta.

A feldolgozott esettanulmányok jól szemléltetik az észlelés, mint újszerű vezetői tulajdonság megjelenését azzal, hogy a gyors reagálás több esetben is kulcsfontosságú tényező volt a változtatás sikeres megvalósításában – amely sok esetben a piaci pozíció megőrzését, vagy növelését, esetlegesen a fennmaradást is célozta.

Az esettanulmányok alapján összefoglalásképp megállapítható volt, hogy a megszilárdítás és a kívánt jövőbeni állapot időben eltér egymástól. A megszilárdítás nem jelenti a szervezet re-stabilizálását, a permanens változások folyamatossá teszik a szervezetek instabilitását. A változtatások intézményesítése összefügg a módosítások sikeres végrehajtásával. Az esettanulmányok értékelése során kijelenthető, hogy amennyiben megtörténik az intézményesítése a változtatásoknak, az hatással van a szervezeti kultúrára. Amennyiben ez az egymásra hatás megfigyelhető, az a változtatások sikeres végrehajtásaként definiálható. Abban az esetben, ha hiányosak ezek a folyamatok, a napi gyakorlatba a korábban alkalmazott módszerek állnak vissza.

A változtatások végrehajtásában a vezetési feladatok szerepe is érzékelhető. Az esettanulmányok eredményei alapján kulcsfontosságú szerepe van a kommunikációnak, a bevonásnak, felhatalmazásnak és a tervezésnek. Az elemzések során olyan egyéb vezetői jellemzők is megjelentek, mint a következetesség, támogatás és bizalom kiépítésének képessége. A vezetési feladatok és a változtatások közötti összefüggések feltárására kérdőíves kutatást is végeztem.

3.4. A tartalmi kutatás kérdőíves megkérdezésének eredményei

Célom a vezetési feladatok és a szervezeti változtatások kapcsolatának és egymásra hatásának mélyebb feltárása volt. Továbbá vizsgáltam, hogy a nagyfokú komplex és dinamikus szervezeti környezetben hogyan alakul át a vezetési feladatok szerepe, jelentősége, hogyan tolódik el a feladatok súlypontja.

A végleges kérdőív 2023. február 01-2023.október 31. közötti időszakban állt a kitöltők rendelkezésére. A kérdőív kitölthető volt online formában is, valamint nyomtatott verzióban is. A fent megjelölt időszak alatt 382 darab kitöltés érkezett, amelyeket az összesítés után a tisztítás követett. Az adatok megtisztítása és előkészítése után 354 darab kiértékelhető kérdőívvel végeztem el az eredmények elemzését. A reliabilitás tesztet értékelve a Cronbach-alfa érték egy eset kivételével minden kérdéscsoportnál 0.807-0.884 között változott, tehát ez alapján megállapítható, hogy a kérdéscsoportok megbízhatóak.

A kitöltők nem szerinti megoszlását közel 50-50% jellemzi, 176 nő és 178 férfi a minta összetétele. Korosztály tekintetében a 18-24, 25-30, valamint 31-35 közötti korosztály közel azonos arányban (19-29%) töltötte ki a kérdőívet, amely így a teljes minta 72%-át jelenti. A minta fennmaradó 28%-át az ennél idősebb korosztály (36-40, 41-50, 51-60) jelentette. A beosztást is vizsgálva az egyéb alkalmazottak közel 49%-ot tesznek ki a mintában. A minta valamivel több mint felét (51%-ot) vezetői pozícióban lévő válaszadók alkotják. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy a vezetési feladatok és a változás kezelése közötti összefüggések – a mintára vetítve – jól vizsgálhatók a vezetői és a beosztotti szempontok viszonylatában is.

Regionális elhelyezkedését tekintve a válaszadók által képviselt szervezetek döntő többsége Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében, Pest vármegyében, valamint Hajdú-Bihar vármegyében található. Az Észak-Alföld régió vármegyéiben lévő vállalkozások (Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye, Hajdú-Bihar vármegye és Jász-Nagykun-Szolnok vármegye) a minta 66,67%-át teszik ki. Ez az érték a mintavételezés módjából is adódik, mivel a kérdőíves felmérés során akár online, akár offline módokon is kitölthetőek voltak a kérdőívek. A környező városok és vármegyék szervezeteinek munkavállalóit könnyebb volt elérni, ez lehet a magyarázata a minta területi eloszlásának.

Azonban, attól függetlenül, hogy a válaszadók által képviselt szervezetek 33%-a nem az Észak-Alföld régióban helyezkedik el, telephellyel, vagy fiókteleppel mégis rendelkezik több mint 75%-a ezeknek a szervezeteknek az érintett régióban.

A már lezárult változtatások tekintetében annak jelentős részét elsősorban a szervezeti struktúrát érintő változtatás képezte (egyesülés, felvásárlás, egyéb szervezeti átalakulás). A második legnagyobb súllyal a vezető személyét érintő változtatások jelentek meg, ezt követték az informatikai fejlesztések, a bővülés, és az új termékek piacra vitele, innovatív megoldások létrehozása, új piacokon való térnyerés (diverzifikációs törekvések), illetve az olyan defenzív jellegű változtatások, mint a létszámleépítés, felszámolás miatti újjászervezés. A változtatás mértékét legnagyobb arányban közepesnek ítélték meg. Ezt követték sorrendben a nagy horderejű, jelentős mértékű változtatások. Kis mértékű változtatás alig volt jellemző a válaszokra. Az 1-5 terjedő skálán az átlagérték 2,52, a szórásérték - viszonylag magas - 1,19 volt. Ezen megoszlási, demográfiai és egyéb azonosító adatok, valamint változtatások ismérvei mentén végeztem el az összefüggés vizsgálatokat.

Tekintve, hogy a minta a Kolmogorov-Smirnov teszt alapján nem normális eloszlást követett, vizsgálataimat ordinális változók esetén Kruskal-Wallis teszttel, nominális változók esetén Khi-négyzet próbával és Cramer-V mutatóval értékeltem kereszttáblás elemzést alkalmazva.

Az összefüggés-vizsgálatokat a vezetési feladatokat Kotter változásvezetési forgatókönyvének lépéseivel vetettem össze. A kereszttáblás vizsgálatokban a Fayol által megfogalmazott általános vezetési feladatokon túl a döntés, szervezeten belüli és kívüli információszerzés, személyzeti feladatok, valamint a két irányú kommunikáció feladatát is összevetettem Kotter elméletével. A vizsgálatokban Khi-négyzet értéket, szignifikanciaszintet, valamint kapcsolaterősséget elemeztem.

Az eredmények alapján arra lehet következtetni, hogy a változtatás során előtérbe kerülnek a vezetési feladatok a rövid távú gyors sikerek elérésében. Ez az összefüggés magyarázható azzal, hogy a gyors sikerek a munkavállalók és a változtatásban részt vevők motivációjaként is szolgál egy bizonytalan helyzetben. Az alapvető vezetési feladatok ezen túl a változtatás kezdeti és utolsó lépéseivel hozhatók még kapcsolatba. A koordinálás szignifikánsan jelenik meg a változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetése, a változtatást irányító csapat

létrehozása mellett. A szervezés pedig a változtatás során megszilárdított intézkedések szervezeti folyamatokba való integrálása, intézményesítése során mutatkozott szignifikánsnak. Az egyéb vezetési feladatok között a döntés a változtatásmenedzselési forgatókönyv első és utolsó lépéseknél, a két irányú kommunikáció pedig az utolsó lépésnél mutatott összefüggéseket.

Ahogyan az esettanulmányokban is kimutatható volt, a kezdeti, stabil állapot és a megszilárdítás szakaszához jól elkülönített vezetési feladatokat fogalmaztak meg a szervezetek, a konkrét változtatás során azonban a változtatás minősége, mélysége, az intézkedések sorozata miatt általános eredmények nem voltak megfogalmazhatók. A szervezeti reagálás egyedi, vagy kevésbé beazonosítható vezetési feladatokat igényel. A kérdőíves lekérdezés során is megfogalmazható ez az állítás, amelyre abból lehet következtetni, hogy a változásvezetési forgatókönyv középső szakasza (jövőkép, stratégia kidolgozása, kommunikálása, az alkalmazottak felhatalmazása) teljesen kimarad a szignifikáns és erős kapcsolati összefüggéseket mutató vizsgálati eredményekből.

Ennek a következtetésnek a mélyebb vizsgálatára a kérdőívben szereplő kérdések közül a változtatás kategóriáját vetetettem össze a vezetési feladatok jelentőségével, valamint a változtatás előtti, alatti és utáni állapottal. Az értékelésben a 0,05 alatti szignifikáns eredményeket, valamint a hozzájuk tartozó kapcsolaterősségi értéket vettem figyelembe. A vizsgálat során azokat a változókat ítéltem meg a változtatásban eltolódó vezetési feladat értelmezéseként, amelyben egyaránt volt jelent az átlag (0,457) fölötti kapcsolaterősség és a 0,05 alatti szignifikancia érték.

Az eredmények igazolták a leíró statisztikában is bemutatottakat: a vezetési feladatok jelentőségének eltolódása szignifikánsan igazolható a változás mértékének függvényében.

Azonban az aggregált vizsgálatok alapján a változtatás három időszakának összevetésében csupán néhány esetben nem jelent meg szignifikánsan minden egyes vizsgált vezetési feladat. A jelentőség fel-, vagy leértékelődése így nem határozható meg egyértelműen a három szakaszban, ezért a változtatások jellegét is bevontam az értékelésbe. Így már árnyaltabb képet kaphattam arról, hogy mely vezetési feladatok jelentősége változik meg egy-egy kategórián belül.

A változtatások előtti időszak eredményei alapján a vezetési feladatok jelentősége a szervezeti struktúrát érintő változtatások során nagy mértékben megnő. Erős, 0,5 fölötti kapcsolat és 0,01 körüli szignifikancia-érték jellemzi ezt a jellegű változtatást. A vezető személyét illető változtatásokkal kapcsolatosan három esetben jelenik meg a feltételeknek megfelelő érték: koordinálás, szervezeten kívüli információszerzés, szervezeten belüli információszerzés. A beruházás és bővítéssel kapcsolatos intézkedések esetén a változtatás előtti időszakban 0,001 értéket vesz föl a szignifikanciaérték, amelyet tovább erősít a 0,812 kapcsolaterősség is. Ez rendkívül erős összefüggést mutat: a beruházással, bővítéssel kapcsolatos változtatások során minél nagyobb a változtatás mértéke, a válaszadók szerint annál nagyobb a jelentősége az előzetes tervezésnek. Ehhez képest kevésbé erős, de kimutatható szignifikáns összefüggés van a döntés és a szervezeten kívüli információszerzés területén is ebben a kategóriában.

A változtatás alatt a vezetési feladatok jelentősége a szervezeti struktúrát érintő intézkedések során a koordinálás, döntés és személyzeti feladatok mutat összefüggést a változtatás mértékével. A vezető személyét érintő intézkedések során kiemelt szerepet kap a koordinálás, ellenőrzés, valamint a döntés is. A beruházás, bővítő jellegű változtatásokkal kapcsolatosan a tervezés itt is erős összefüggést mutat a változtatás mértékével, ezen túl a rendelkezés, ellenőrzés is megjelenik az alapvető vezetési feladatok közül. A szervezeten kívüli információszerzés, és a két irányú kommunikáció jelentősége és a változtatás mértéke közötti összefüggés az infrastrukturális, IT jellegű változtatásoknál mutatható ki.

A változtatás utáni időszakot tekintve a szervezeti struktúrában nagy jelentősége van a tervezésnek, a szervezésnek, a rendelkezésnek, valamint a döntésnek. A vezető személyét érintő változtatások során a változtatás után újra előtérbe kerül a tervezés, kapcsolat és szignifikáns összefüggés mutatkozik a koordinálásban, az ellenőrzésben, döntésben és a szervezeten kívüli információszerzésben. A beruházás és a bővítő jellegű változtatások a tervezés, ellenőrzés és a döntés feladataival mutatnak összefüggést.

A Kotter-féle forgatókönyvre vonatkozó kapcsolaterősségi vizsgálatok eredményei alapján a vezetési feladatok jelentőségének eltolódása szignifikánsan igazolható a változás mértékének függvényében. A változtatás folyamatának vizsgálata során előtérbe kerülnek a változtatásban részt vevők motivációjához kapcsolódóan a vezetési feladatok. Leginkább a gyors sikerek elérése érdekében jelennek meg összefüggések. Ezen túl a szervezeti

változtatások kezdeti és befejező szakaszaiban az alapvető vezetési feladatok mutatnak szignifikáns összefüggést (kooordinálás, szervezés), illetve a döntés és a kommunikáció mutat még összefüggést.

A három időszak alatt kimutatott összefüggések több kulcsfontosságú is eredményre is rámutatnak. Egyrészt egyértelműsítik, hogy bár a változtatás mértéke természeténél fogva hatással van a vezetési feladatokra, azonban a változtatások jellege alapjaiban meghatározza a vezetési feladatok jelentőségét. Másrészt az is látható, hogy a változtatás előtti időszakban sokkal több jelentős vezetési feladat jelenik meg, amely a változtatás előrehaladtával fokozatosan csökken, egyre kevésbé van egy-egy feladatnak jelentősége. Míg a változtatás előtti időszakban 31 párosítás volt megállapítható, addig a változtatás alatt és után egységesen 18-18 olyan összefüggést találtam, amely megfelelt a 0,05 szignifikanciaértéknek, és átlag fölötti kapcsolaterősség jellemezte.

A strukturális változtatások előkészítésekor, a változtatások előtt a szervezés szerepe szignifikáns összefüggést mutat, amely a változtatások után is fennmarad, bár a kapcsolat erőssége valamelyest csökken. A koordinálás a szervezeti struktúrát illető intézkedésekben és a vezető személyét érintő kérdésekben is kulcsfontosságú. Előbbi esetben csökken a kapcsolat erőssége, utóbbi esetben azonban egyre növekszik a változtatás előtt, alatt és után (a változtatások után nagyon magas, 0,793 értékű kapcsolat erősség figyelhető meg). Az ellenőrzés szerepe a vezető személyét illetően és jelentősen megemelkedik a változtatás után. A döntés mindkét esetben összefüggéseket mutat. Szerepük változó: a struktúrát érintő kérdésekben először csökken a jelentősége, majd növekszik, a vezető személyét érintő intézkedések esetében a változtatások előtt nem mutat szignifikáns összefüggést, ezután azonban folyamatosan növekszik. A beruházás, bővítő jellegű intézkedések során természeténél fogva jelentkezik a tervezés szerepének jelentősége. Minél nagyobb volumenű változtatásról van szó, annál nagyobb a jelentősége ennek a vezetési feladatnak. Legmagasabb összefüggést a változtatások előtt mutat, 0,812 kapcsolaterősséggel, amely rendkívül magasnak mondható. A diverzifikációs törekvések a Phi érték negatív értéket vesz fel. Azaz negatív korreláció van a rendelkezés tekintetében, amely jelentkezik a változtatás előtti és a változtatás utáni időszakban is. Az összefüggés mindkét esetben 0,5 fölötti kapcsolaterősséggel párosul. Ezt okozhatja az, hogy az ilyen jellegű változtatások mértékének emelkedése egyre kevésbé kívánja meg a rendelkezés fontosságát, a súlypont

eltolódik más területekre, jelen minta alapján a két irányú kommunikáció váltja fel a vezető rendelkezésekre, utasításokra vonatkozó egyirányú kommunikációját.

Összességében a vizsgálat eredményeként megállapítható, hogy a vezetési feladatok a változtatások során valóban átalakulnak, amelyet a kérdőíves lekérdezés szignifikáns összefüggésekkel igazolt. Érdemes azonban figyelembe venni, hogy milyen jellegű változtatásokat hajt végre az adott szervezet, ugyanis az általam vizsgált minta arra mutatott rá, hogy a vezetési feladatok jelentősége több esetben is kimutathatóan függ attól, hogy a szervezeti intézkedések milyen célt szolgálnak.

A kérdőíves vizsgálatok alapján a változtatások során előtérbe kerülnek a vezetési feladatok főként a rövid távú gyors sikerek elérésében, amely leginkább a munkavállalók és a változtatásban részt vevők motivációjával hozható összefüggésbe. Az alapvető vezetési feladatok a változtatás kezdeti szakaszában erőteljesebben jelennek meg, az utolsó lépések során jelentőségük csökken. A kezdeti állapot és a megszilárdítás szakaszához jól elkülönített vezetési feladatok fogalmazhatók meg mint például a koordinálás, szervezés, illetve a döntés és a kommunikáció. A konkrét változtatás során azonban árnyalja a kérdést a szervezeti reagálás egyedisége, a változtatások minősége, mélysége. A változásvezetési forgatókönyv középső szakasza (jövőkép, stratégia kidolgozása, kommunikálása, az alkalmazottak felhatalmazása) teljesen kimarad a szignifikáns és erős kapcsolati összefüggéseket mutató vizsgálati eredményekből.

A vezetés számára fontos azt is figyelembe venni, hogy a szervezeti változtatások olyan környezetben mennek végbe, amely folyamatosan átalakul, így egyfajta kényszerként nehezedik a vezetőkre, tulajdonosokra, hogy alkalmazkodjanak a környezeti feltételekhez. A 21.század sajátossága az úgynevezett VUCA környezet, amelyet a változékonyság, kiszámíthatatlanság, összetettség és a többféle lehetséges kimenet jellemez. Úgy gondolom, hogy a VUCA környezetben való fennmaradás nagyban függ a változtatás mértékétől. Ennek vizsgálatára a változtatás mértékét vetettem össze a VUCA környezetre vonatkozó kérdésekkel Kruskal-Wallis teszt keretein belül, ahol a szignifikanciaszint 0,05 volt. Eredményeimmel részben tudtam csak igazolni ezt az állítást.

A VUCA környezet kapcsán megállapítható, hogy a vezető, vagy tulajdonos kevésbé érzékeli ezeket a tényezőket a változtatások mértékétől függően. Bár a Kruskal-Wallis teszt

eltérő eredményeket hozott, amely azt mutatta, hogy a beosztás és a VUCA-környezet érzékelése között a kiszámíthatatlanságon kívül minden más területen összefüggés mutatkozik, amelyet ugyanígy alátámasztott a VUCA-környezet és a változtatás mértéke közötti összefüggések vizsgálata is. A kereszttáblás elemzésben összesítve már árnyaltabb képet kaptam. A vezetők vagy tulajdonosok komplexitás és a lehetséges kimenetek variációinak érzékelése nem függ attól, hogy milyen mértékű változtatást hajtanak végre a szervezetben. Ellenben minden esetben rendkívül erős szignifikancia mutatkozott a Kruskal-Wallis tesztben, valamint a kereszttáblás elemzésben a változékonyság érzékelésében, amely a vizsgált mintán egyértelműen kifejezi, hogy a változásokat állandósultnak tekinthetjük. Az újabb cikkekben, tanulmányokban említést tesznek a VUCA környezethez kapcsolódóan, az AVICA-típusú vezetőről is. Az AVICA vezető jellemzői: agilis, érték-vezérelt vezető, inspiráló, együttműködő, elismerő. Ezen vezetői jellemzők fontossága, az említések gyakorisága alapján kiemelkedik a kapott válaszok alapján. Ez is prezentálja a vezetés fontosságát a változó környezetben, ahol folyamatos alkalmazkodási kényszerben tevékenykednek a szervezetek. A szórásértékek viszonylag magasnak mondhatók, 1,3-1,5 között mozognak. Az összefüggésvizsgálatok eredményei pedig arra engednek következtetni, hogy ezek a vezetői jellemzők, valamint azoknak a változtatásban betöltött szerepének megítélése a vizsgált minta alapján a legnagyobb mértékben a beosztás függvénye, ahol minden tényező szignifikáns összefüggést mutatott. Ezen felül a korosztály és a szervezeti méret csak részben befolyásolja a fenti vezetői jellemzők megítélését a változtatás sikerében. A VUCA környezet érzékelése a változtatás mértékével szignifikáns összesfüggést mutat: minél nagyobb horderejű a változtatás, annál inkább érezhető a környezeti változékonyság és annál inkább bizonytalan a kívánt jövőbeni állapot elérése. A kiszámíthatatlan környezet, a komplexitás azonban nem függ a változtatás mértékétől. Az AVICA-típusú vezetői jellemzők és a változtatásban betöltött szerepük megítélése leginkább a beosztás függvénye. A magasabb beosztásban lévő munkavállalók kisebb jelentőséget tulajdonítanak az AVICA-típusú vezető jellemzőinek.

Hipotéziseim bizonyítására vonatkozó megállapításaimat a vizsgálati eredmények alapján a *3. táblázat*ban foglalom össze.

3. táblázat: Hipotézisek összefoglalása

K1: Értelmezhető-e a szervezeti változtatások során a stabil, jövőbeni állapot elérése, a szervezet re-stabilizálása? H1: A szervezeti változtatások megszilárdítása és a kívánt jövőbeni állapot elérése egymástól függetlenül következik be.	Igazolt
K2: A szervezeti változtatások sikeres végrehajtása hogyan hat a szervezeti kultúrára? H2: A változást támogató szervezeti kultúra mellett a sikeres szervezeti változtatások azonnal kimutatható hatással vannak a szervezeti kultúrára.	Részben igazolt
K3: A sikeres változtatás hogyan köthető a vezetőhöz? H3: A sikeres változtatás kulcstényezői elsősorban a vezető személyéhez köthetők.	Igazolt
K4: Dinamikus szervezeti környezetben hogyan tolódnak el az egyes vezetési feladatok súlypontjai? H4: A változtatás szakaszaiban szignifikáns összefüggés mutatható ki egyes vezetési feladatok jelentőségének megváltozásával.	Részben igazolt
K5: A sikeres változtatás kulcstényezői között a szervezet minden szintjén egységesen említhető-e a szakirodalomban foglalt változékony, komplex környezet és a rugalmas változás-vezetés igénye? H5a: A VUCA környezet érzékelése - függetlenül az alkalmazottak demográfiai, vagy szervezeti jellemzőitől - egységesen kimutatható. H5b: Az agilis vezetés kritériumainak jelentősége – függetlenül az alkalmazottak demográfiai, vagy szervezeti jellemzőitől – a sikeres változtatás végrehajtásának feltételeként egységesen kimutatható.	Nem bizonyított Nem bizonyított

Forrás: saját szerkesztés (2024)

Eredményeim alapján az alábbi megállapításokat fogalmaztam meg:

A sikeres változtatás során a megszilárdítás és a kívánt jövőbeni állapot időben eltér egymástól, a változtatás napi gyakorlatba ültetése nem minden esetben jelenti a szervezet re-stabilizálását (K1 – H1).

A szervezeti változtatások során a szervezeti kultúra másodlagos, követő szerepet tölt be. A sikeres változtatás szervezeti kultúrára gyakorolt hatása azonban csupán részben érvényesül kimutathatóan, leginkább a hosszú távú formálódás jellemzi (K2 – H2).

A sikeres szervezeti változtatás kulcstényezői elsősorban a vezető személyéhez köthetők, mint például a rugalmasság, a bizalom kiépítésének képessége, támogatás és következetesség (K3 – H3).

A szervezeti változtatás jellege és mértéke meghatározó a vezetési feladatokban, a folyamatban előre haladva azonban jelentőségük csökken. A változtatás kezdeti és befejező szakaszában jól elkülöníthetőek a vezetési feladatok, a konkrét intézkedések során meghatározó a változtatás jellege (K4 – H4).

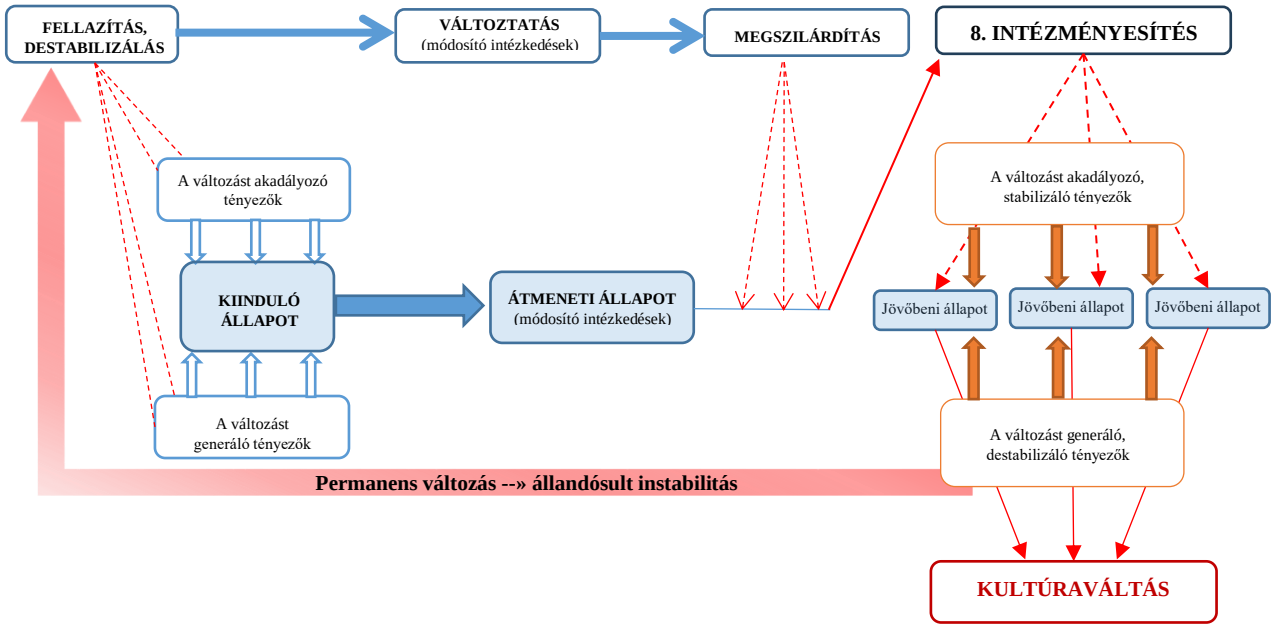
Vezetői beosztásban a változtatás mértéke nem befolyásolja a VUCA-környezet érzékelését, az egyéb alkalmazotti területeken azonban általános jelenség (K5 – H5a).

Az agilis vezetés kritériumainak jelenléte kimutatható a változtatások során, azonban annak jelentősége függ a szervezet méretétől, a szervezeti hierarchiában való elhelyezkedéstől, a munkavállaló korától is (K5 – H5b).

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

1. Megállapítottam, hogy a szervezeti változások megvalósításában a vezetési feladatoknak meghatározó szerepe van. A szervezeti kultúra hatása kis mértékben mutatható ki, szerepe másodlagos – változása lassú, hosszantartó folyamat, a szervezeti változások következményeként értékelhető.
2. Kimutattam, hogy a szervezeti változtatások során a sikeres változtatás nem egyenértékű a kívánt jövőbeni állapot elérésével és az átalakítások intézményesítésével.
3. Eredményeim alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a vezetési feladatok jelentősége a változás kezdeti szakaszában értékelődik fel, a változás folyamatában szerepük egyre inkább csökken.
4. A vezetési feladatok jelentősége kimutathatóan attól függ, hogy a szervezeti intézkedéseknek mi a célja, milyen mértékű és irányú a változtatás.

A Lewin-féle háromfázisú modellre épülő erőtér-analízist eredményeim alapján kapcsolódó tényezőkkel egészítettem ki és újszerű módon értelmeztem (*4. ábra*).



4. ábra: Változáselméleti modellek értelmezése a kutatási eredmények alapján

Forrás: saját szerkesztés (2024)

Eredményeim alapján a kívánt jövőbeni állapot egyértelműen nem határozható meg, amely többféle lehetséges kimenetet jelent a szervezeti változtatás során. Tekintve, hogy az elérni kívánt állapotokra is hatnak a változást generáló és akadályozó tényezők, a szervezetnek folyamatosan alkalmazkodnia szükséges. A változtatások megszilárdítása és azok intézményesítése egymástól eltérő időben jelennek meg. Ez a folyamatos alkalmazkodás a szervezeti kultúrát is folyamatos alkalmazkodásra kényszeríti. További új elemként jelenik meg a modellben a permanens változás, melynek következtében az állandósult instabilitás általános jelenséggé válik a szervezetek életében.

5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

A doktori értekezésem kutatási területe úgy gondolom, hogy olyan témakört ölel fel, amely minden szervezet számára – mérettől és tevékenységi körtől függetlenül – folyamatos kihívást jelent. Felismerni a változtatás szükségességét, megfelelő időben és módon reagálni arra a hosszú távú fennmaradás kulcsfontosságú tényezője. Eredményeim a gyakorlatba jól implementálhatók a permanens változások közepette a változtatások sikeres végrehajtása érdekében. A vezetési feladatok szerepe jelentősége a változtatás kezdeti szakaszában értékelődik fel, ezután szerepük egyre inkább csökken:

- A beavatkozás előtti tervezés és tudatosság, valamint a mérföldkövek kijelölése nagyban növeli a változtatás sikerességét.
- A változtatások megszilárdításához a szervezés és a döntés szignifikánsan hozzájárul.
- Az intézményesítési törekvéssel összefüggést mutató vezetési feladat a kommunikáció.

A szervezeti változtatások során a megszilárdítás intézkedései eltérőek. Az intézkedések végrehajtása azonban a kívánt jövőbeni állapot elérését nem feltétlenül jelenti. Az újra stabilizálás során a környezeti tényezők folyamatosan hatnak a szervezet működésére, ezért újra destabilizálhatják azt. A szervezetek így állandósult instabilitásban léteznek. Ezért érdemes a mérföldköveket úgy meghatározni, hogy azok rugalmasan formálhatóak legyenek.

A változtatások irányítása során hiányosságok találhatók a tervezés, jövőkép- és stratégia kialakításában, rövid távú célok kijelölésében. A vezetési feladatok változtatások során való átalakulása miatt a következő tényezők mentén érdemes értékelni a változtatásban tervezett intézkedéseket: változtatás jellege, mértéke, az azokkal erős és enyhe összefüggést mutató vezetési feladatok. Ezen tényezők mentén a vezető fel tud készülni a várható kihívásokra: tudatosan megtervezett lépésekkel irányíthatja a teljes változtatási folyamatot a gyors és sikeres megvalósítás érdekében.

A szervezeti változtatások során a proaktív részvétel, demokratikus rugalmasság, rugalmas beavatkozás képessége, valamint az empatikus támogatás a vezetővel szemben támasztott újszerű jellemzőként definiálható.

6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK

1. GÁL Zs. (2023): Változások a szervezeti kommunikációs formákban: Egy pilotlekérdezés részeredményei In: János I. (szerk). Ezerarcú tudomány a régió szolgálatában. Nyíregyháza. 102-113 pp. ISBN: 9786156032607
2. GÁL Zs. – BERDE Cs. – PIEROG A. (2021): átalakuló vezetési feladatok Hajdú-Bihar megyei szervezetek példáján keresztül. Régiókutatás Szemle 6 (2). Debrecen. 89-97 pp. https://doi.org/10.30716/RSZ/21/2/9.
3. GÁL Zs. (2020): A szervezeti kultúraváltás jellemzői. Régiókutatás Szemle 5. (2). 73-80 pp. https://doi.org/10.30716/RSZ/20/2/7
4. GÁL Zs. (2020): A változásmenedzsment alapjai. International Journal Of Engineering And Management Sciences / Műszaki És Menedzsment Tudományi Közlemények 5 (1). 257-267 pp. DOI: 10.21791/IJEMS.2020.1.22
5. GÁL Zs. (2017): Változások kezelése és a vezető személyiségének összefüggés-vizsgálata. VII. Kerpely Kálmán Szakmai Napok a Gyakorlatorientált Oktatásért. In: Gál Zs. (szerk.), Vathy V. (szerk.). Debrecen. p. 48. ISBN 9789634739593
6. GÁL Zs. (2017): Management of change andt the context analysis of the leader's personality. VII. Kerpely Kálmán Szakmai Napok a Gyakorlatorientált Oktatásért. In: Gál Zs. (szerk.), Vathy V. (szerk.). Debrecen. p.49. ISBN 9789634739593
7. PIEROG A. – GÁL Zs. (2017): Sikeres változtatás menedzselésének kulcsindikátorai – vizsgálat egy multinacionális szervezetben. Taylor: Gazdálkodás- És Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 9 (3-4) pp. 18-25. ISSN: 2064-4361

DEBRECENI EGYETEM

DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR
H-4002 Debrecen, Egyetem tér 1, Pf.: 400
Tel.: 52/410-443, e-mail: publikaciok@lib.unideb.hu

Nyilvántartási szám: DEENK/407/2024.PL
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Gál Zsuzsa
Doktori Iskola: Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
MTMT azonosító: 10059905

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (8)

1. **Gál, Z.**: A szervezeti kultúra lehetséges értelmezései.
   Acta Academiae Nyiregyhaziensis. közlésre elfogadva (-), 1-13, 2024. ISSN: 2416-2981.

2. **Gál, Z.**: Instability, As A Characteristic Of Organization In The 21st Century: At The Intersection Of Changes And Chaos.
   Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok. "Accepted by Publisher" (-), 1-22, 2024. ISSN: 2630-886X.

3. **Gál, Z.**, Berde, C.: The role of management tasks in radical organizational changings.
   Új Munkaügyi Szemle. "Accepted by Publisher" (-), 1-13, 2024. ISSN: 2677-1306.

4. **Gál, Z.**: Változások a szervezeti kommunikációs formákban: Egy pilotlekérdezés részeredményei.
   Acta Academiae Nyiregyhaziensis. 8 (1), 102-113, 2023. ISSN: 2416-2981.

5. **Gál, Z.**, Berde, C., Pierog, A.: Átalakuló vezetési feladatok Hajdú-Bihar megyei szervezetek példáján keresztül.
   Régiókutatás szemle. 6 (2), 89-97, 2021. EISSN: 2559-9941.
   DOI: http://dx.doi.org/10.30716/RSZ/21/2/9

6. **Gál, Z.**: A szervezeti kultúraváltás jellemzői.
   Régiókutatás szemle. 5 (2), 73-80, 2020. EISSN: 2559-9941.
   DOI: http://dx.doi.org/10.30716/RSZ/20/2/7

7. **Gál, Z.**: Változásmenedzsment alapjai.
   International Journal of Engineering and Management Sciences. 5 (1), 257-267, 2020.
   EISSN: 2498-700X.
   DOI: http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.22

8. Pierog, A., **Gál, Z.**: Sikeres változtatás menedzselésének kulcsindikátorai: vizsgálat egy multinacionális szervezetben.
   Taylor. 9 (3-4), 18-25, 2017. ISSN: 2064-4361.

DEBRECENI EGYETEM Egyetemi és Nemzeti Könyvtár

DEBRECENI EGYETEM

DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR
H-4002 Debrecen, Egyetem tér 1, Pf.: 400
Tel.: 52/410-443, e-mail: publikaciok@lib.unideb.hu

Konferenciaközlemények (2)

9. **Gál, Z.**: Management of change and the context analysis of the leader's personality.
In: VII. Kerpely Kálmán Szakmai Napok a Gyakorlatorientált Oktatásért. Szerk.: Gál Zsuzsa, Vathy Veronika, DE Kerpely K. Szakkollégium, Debrecen, 49, 2017. ISBN: 9789634739593

10. **Gál, Z.**: Változások kezelése és a vezető személyiségének összefüggés-vizsgálata.
In: VII. Kerpely Kálmán Szakmai Napok a Gyakorlatorientált Oktatásért. Szerk.: Gál Zsuzsa, Vathy Veronika, DE Kerpely K. Szakkollégium, Debrecen, 48, 2017. ISBN: 9789634739593

További közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (3)

11. **Gál, Z.**, Bauerné Gáthy, A.: A vállalkozások felelőssége a fenntarthatóságban.
In: Környezetgazdálkodás, fenntartható fejlődés. Szerk.: Dombi Mihály, Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 95-110, 2015. ISBN: 9789633184820

12. **Gál, Z.**: "Összhangban a környezettel" - NI Hungary Kft. Az NI Hungary Kft. Környezeti Politikája és annak hatása a vállalatnál dolgozók környezettudatosságára.
Gazdálkodástudományi közlemények. 5 (1), 16-22, 2014. ISSN: 2061-2443.

13. **Gál, Z.**: Vállalkozások károsanyag-kibocsátás csökkentésének lehetőségei.
Economica. 7 (3), 61-68, 2014. ISSN: 1585-6216.
DOI: http://dx.doi.org/10.47282/ECONOMICA/2014/7/3/4382

A DEENK a Jelölt által az iDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudománymetriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2024.07.17.

DEBRECENI EGYETEM * Egyetemi és Nemzeti Könyvtár *