

DEBRECENI EGYETEM
AGRÁRTUDOMÁNYI CENTRUM
AGRÁRGAZDASÁGI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
VEZETÉSTUDOMÁNYI TANSZÉK

**INTERDISZCIPLINÁRIS TÁRSADALOM- ÉS AGRÁRTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA**

Doktori iskola vezető: **Dr. Szabó Gábor** MTA Doktora

**VÁLTOZÁSMENEDZSMENT VIZSGÁLATOK EGYES
HAJDÚ-BIHAR MEGYEI ÉLELMISZER-GAZDASÁGI TÁRSAS
VÁLLALKOZÁSOKNÁL**

PhD értekezés

Készítette:

Kerékjártó Gábor

Témavezető:

Dr. habil. Berde Csaba

a mezőgazdasági tudományok kandidátusa

DEBRECEN
2004

VÁLTOZÁSMENEDZSMENT VIZSGÁLATOK EGYES
HAJDÚ-BIHAR MEGYEI ÉLELMISZER-GAZDASÁGI TÁRSAS
VÁLLALKOZÁSOKNÁL

Értekezés a doktori (Ph.D.) fokozat megszerzése érdekében
a **gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban**

Írta: Kerékjártó Gábor okleveles agrármérnök

Készült a Debreceni Egyetem
INTERDISZCIPLINÁRIS TÁRSADALOM- ÉS AGRÁRTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA
keretében

Témavezető: Dr. habil. Berde Csaba egyetemi docens, a mezőgazdasági tudomány
kandidátusa

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr. Pfau Ernő egyetemi tanár, a mezőgazdasági tudomány kandidátusa

tagok: Dienesné Dr. Kovács Erzsébet egyetemi docens, a mezőgazdasági
tudomány kandidátusa

Dr. Morvai Leóna egyetemi docens, a mezőgazdasági tudomány
kandidátusa

A doktori szigorlat időpontja:

Az értekezés bírálói:

Dr.

Dr.

A bírálóbizottság:

elnök: Dr.

tagok: Dr.

Dr.

Dr.

titkár: Dr.

Az értekezés védésének időpontja: 2004.

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS	
1.1. A változás fogalma, definíciók	3
1.2. A változásmenedzsmentet életre hívó tényezők	4
1.3. A változások természete	10
1.4. Ellenállás a szervezetben	14
1.5. Változásmenedzselési módszerek	18
1.6. A mezőgazdasági szervezeteket érintő alapvető változások	31
2. A SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE	
2.1. A kutatás előzményei és a választott megközelítésmód	41
2.2. A részletező vizsgálatok célja – a választott célcsoport	42
2.3. A részletező vizsgálatok módszere	43
2.4. A részletező vizsgálatok alapadatainak bemutatása	46
2.5. Alkalmazott matematikai és statisztikai módszerek	51
3. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK	
3.1. Változás vizsgálatok – általános adatok	54
3.2. Változás vizsgálatok – részletező adatok	62
3.3. A változásokat befolyásoló tényezők vizsgálata	69
3.3.1. A változásokat támogató tényezők vizsgálata	69
3.3.2. A változásokat akadályozó tényezők vizsgálata	76
3.4. Változás vezetési vizsgálatok	85
3.5. A változások motivációs tényezőinek vizsgálata	92
3.6. Konfliktus vizsgálatok	100
3.7. Hatás vizsgálatok	106
3.7.1. A változások hatása a státuszra	106
3.7.2. A változások hatása a feladatokra	108
3.7.3. A változások hatása a munkafeltételekre	110
3.7.4. A változások hatása az egyén elismertségére	114

3.8. Vezetési feladatok a változások egyes szakaszaiban	118
3.8.1. A vezetési feladatok vizsgálata a fellazítás szakaszában	119
3.8.2. A vezetési feladatok vizsgálata a változtatás szakaszában	124
3.8.3. A vezetési feladatok vizsgálata a konszolidálás szakaszában	128
4. ÖSSZEFOGLALÁS	134
5. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK	136
6. IRODALOMJEGYZÉK	139
7. SUMMARY	
8. MELLÉKLETEK	

BEVEZETÉS

Lassan közhelynek számít a kijelentés, miszerint a változások korát éljük. Minden változik. A korábbi átlátható, s legtöbb elemében jól prognosztizálható gazdasági környezet helyét napjainkra a véget nem érő fejlődés és a folyamatos átalakulás eredményeként egy olyan diverzifikált, sokszor instabil és kiszámíthatatlan közeg vette át, amely merőben új kihívásokat állít a szervezetek elé. Ahhoz, hogy a gazdasági szervezetek továbbra is sikeresen működjenek e megváltozott feltételrendszerben, elengedhetetlen a döntési és intézkedési jogkörrel felruházott vezetők szemléletváltása. A ma menedzserei nem engedhetik meg maguknak, hogy pusztán saját, szűkebb szakterületük ismeretanyagát illetően legyenek naprakész információk birtokában. A sikeres és hosszú távon is eredményes szervezetek vezetői minden esetben – szakmai rátermettségükön túl – kiváló válság- és változásmenedzserek kell, hogy legyenek. Ez komplex ismereteket, a vezetéselmélet és -gyakorlat önálló eredményeinek szintetizáló alkalmazását jelenti.

Az említett változások nem hagyták érintetlenül az élelmiszer-gazdasági szektort sem. A jelenleg is tartó szerkezetátalakítási folyamatok olyan változásokat indukáltak, melyek eredményes menedzselése meghatározó feladatot jelent a vezetés számára. A korábbi állami gazdaságok, termelészövetkezetek, valamint a mezőgazdasági feldolgozóipar jelentős része átalakult a privatizáció és kárpótlás során. Az állami és szövetkezeti tulajdon mellett – legtöbb esetben felváltva azt – megjelentek a különféle magántulajdoni formák és gazdasági társaságok. A korábban a termelés és feldolgozás teljes folyamatát magába integráló nagyvállalatok helyét a termékpálya csupán bizonyos szakaszaira specializálódott szervezeti egységek vették át. Természetesen az ilyen szintű specializáltság teljesen más vezetési gyakorlatot követel meg. A szervezetek számának növekedésével az egyes piaci szereplők gazdasági súlya jelentősen csökkent, ami tekintettel a globalizációs folyamatok világméretű kiszélesedésére, jelentősen fokozza a vállalatok kiszolgáltatottságát. A vállalati méret és termelési volumen csökkenésével párhuzamosan lényegesen leegyszerűsödött az élelmiszer-gazdasági szervezetek termelési struktúrája. A termelési szerkezet egyszerűsödésének következménye a vezetési struktúra egyszerűsödése is, ami azt jelentette, hogy mind a vezetési szintek, mind pedig abszolút értelemben a vezetők száma csökkent. Ez azt eredményezte, hogy a ma vezetői egyre több és több területért kell, hogy felelősséget vállaljanak. Az egyszemélyi irányítás alá tartozó beosztottak száma nőtt, feladataik egyre összetettebbé

és sokszínűbbé váltak. Mindez természetesen a vezetők, menedzserek fokozottabb leterheltségét vonta maga után.

Ezek a változások, sajátosságok és ellentmondások irányították figyelmemet a változásvezetési problémákra. Az Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar Vezetéstudományi Tanszéke által kidolgozott kutatási program jó lehetőséget kínált a kérdéskör alapos és beható vizsgálatához, megteremtve a kutatás strukturális kereteit.

Dolgozatom fő célkitűzése:

Dolgozatom fő célkitűzése az volt, hogy felderítsem az eltérő vezetői szintek változásokkal kapcsolatos állásfoglalását egy, az élelmiszer-gazdaságban tevékenykedő társas vállalkozások körében végzett keresztmetszeti vizsgálat során. Választ kerestem arra is, hogy melyik változásmenedzselési módszereket tartják legeredményesebbnek a különböző szintű vezetők, s e preferenciaskála mennyire meghatározott a válaszadó személyes, illetve az általa képviselt szervezet tulajdonságai szerint.

Részcélok:

Disszertációm szerkezeti felépítése a kutatás során megfogalmazott részcélok szerint került kialakításra:

- Mely változások gyakorolták a legnagyobb befolyást a élelmiszer-gazdasági vállalatok életére az elmúlt évtizedben
- Változásokat befolyásoló tényezők vizsgálata (erők – ellenerők)
- Változásvezetési módszerek vizsgálata
- Motivációs eszközök szerepe a változások menedzselésében
- Konfliktusok és kezelésük lehetőségei
- A változások hatásainak vizsgálata az egyén szempontjából. A változások hogyan módosították a szervezeten belüli pozíciót, az elvégzendő feladatok számát és összetettségét, mennyiben befolyásolták az egyén felelősségét, hogyan hatottak a munkafeltételekre és végül hatottak-e az egyén elismertségére mind szakmai, mind pedig anyagi téren.

Végső cél:

Rámutatni a kapott eredmények elemzéséből a változásmenedzselés, mint meghatározó vezetési feladat élelmiszer-gazdasági jelentőségére, s az ágazat sajátosságainak figyelembe vételével meghatározni a legeredményesebb menedzselési technikákat, annak eszközeit, valamint célszerű integrációját a változások sikerének érdekében.

1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A témakörhöz kapcsolódó irodalmi források feldolgozása során az a cél vezérelt, hogy összefoglaló ismertetést nyújtsak a téma széles körű hazai és nemzetközi szakirodalmáról, bemutatva és lehetőség szerint ütköztetve egymással a egyes szerzők által képviselt álláspontokat. Tekintettel arra, hogy a változásmenedzselés leginkább, mint az egyes vezetéselméleti területek leghatékonyabb eszközeit összevontan alkalmazó szintetizáló irányzat definiálható, irodalmi feldolgozásom nem nélkülözheti a társtudományok (mint például stratégiai tervezés, kommunikáció, emberi erőforrás menedzsment, stb.) vonatkozó eredményeinek és legismertebb munkáinak ismertetését sem. A változásmenedzsment nemzetközi szakirodalma igen széleskörűen integrált a hazai szerzők munkáiban. Ez adott lehetőséget az egyes területek hazai és nemzetközi megítélésének párhuzamba állítására is.

1.1. A VÁLTOZÁS FOGALMA, DEFINÍCIÓK

A tudományterületet képviselő szerzők munkájának szintetizáló ismertetése előtt elengedhetetlennek tartom a választott téma változási / változtatási folyamatának fogalmi tisztázását.

A változásmenedzselés, mint elkülönült, önálló diszciplína elsőként a The Open University Business School oktatói gárdájában tevékenykedő WILLIAM MAYON-WHITE (1988) publikációján keresztül jelent meg a nemzetközi szakirodalomban a később általánosan elfogadott Change Management terminust alkalmazva.

El kell különítenünk tehát a két fogalom (változás-változtatás) ideológiai jelentéstartalmát. Változtatás alatt olyan átalakítási folyamatot értünk, melynek eredménye tevéleges beavatkozás révén alakult ki.

A menedzsment szakirodalom változásmenedzseléssel foglalkozó része döntően nem a megváltozott feltételekhez való passzív alkalmazkodás, sokkal inkább a változtatás szükségességének időbeni felismeréséből fakadó proaktív vezetői magatartás és a vele kapcsolatos eszközrendszer hatékonyságát elemzi.

Vállalati szinten vizsgálva a kérdést kijelenthetjük, hogy a szervezetek életében bekövetkező változások, és a változásokra reagáló változtatások háttérében minden esetben a szervezet, az egyén, vagy valamely külső ill. belső gazdasági kategória szükséglete húzódik meg. E szükséglet indukálja azt a késztetést, ami felborítva a

korábbi stabilitás érzékeny egyensúlyát a változás irányában hat. A változtatás egy irányított folyamatot jelent, mely tudatosan előre eltervezett, ismert a kiindulási és a célállapot.

A változásmenedzsment úgy értelmezhető, mint egy összetett, bonyolult tevékenység, melynek eredményességében a külső környezeti és a belső szervezeti hatások egyaránt szerepet játszanak. A változás természeténél fogva tehát lehet spontán, kiszámíthatatlan, ennek megfelelően kevésbé tervezhető vagy akár tervezhetetlen is.

A változásmenedzsment megítélésem szerint olyan vezetői tevékenységként fogható fel, mely nem csak a változtatás folyamatának irányítására koncentrál, hanem a változást kiváltó külső-belső tényezőket értékelve, azokat folyamatosan elemezve cselekszik. Részét képezik a spontán, nem tervezett, nehezen kiszámítható folyamatok is. Az alkalmazkodás és az aktív közreműködés egyaránt jellemzője.

Működésük során a szervezetek kénytelenek szembesülni azon ténnyel, hogy rendelkezésükre álló erőforrások – anyagi és nem anyagi jellegűek egyaránt! – korlátozottak. Az eredményesség és hatékonyság megköveteli a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásokkal való racionális gazdálkodást. Mivel a vállalat külső és belső környezete állandó és dinamikus átalakulásokon megy keresztül, az említett racionalitás mint kategória nem abszolút érvényű, hanem maga is folyamatosan változik. Ez a szűk keresztmetszet kényszeríti a vezetőket a szervezetek soha véget nem érő megújítására, ami csakis tudatos változtatásokon keresztül – kifinomult formájában tudatos változásmenedzseléssel valósítható meg.

1.2. A VÁLTOZÁSMENEDZSMENTET ÉLETRE HÍVÓ TÉNYEZŐK

A menedzsment-tudományt a számítástechnika-informatika mellett a XX. század legdinamikusabb, legnagyobb léptekkel fejlődő tudományterületeként tartják számon. Egyre gyakrabban hallani az úgynevezett menedzsment-robbanástól. Ez érthető is, hiszen soha ekkora igény még nem jelentkezett a végsőkig kielezett piaci verseny sikerének érdekében az eredményes és talpraesett vezetők képzésére. A csoportban végzett munka hatékonyságának alapfeltétele az elérendő cél ismerete és a tevékenységek összehangolása. Ez a feladat sajátos munkakörnek tekinthető, melynek egyedi voltára jellemző az, hogy feladatai sokrétűek és szinte soha nem egyeznek korábbi problémákkal, így az alkalmazott eszközök és módszerek mindig a pillanatnyi körülményekhez adaptálva alkalmazhatóak (BAKACSI, 1996).

Vezetőnek (jó vezetőnek!) lenni nem más, mint megfelelő személyi adottságok és kellő felkészültség birtokában lenni (HANDY, 1986). A vezetés ugyanis rendkívül összetett tevékenység, mely a szűken értelmezett szakmai hozzáértésen messze túlmutat. „Az ember olyan tulajdonságokkal bír, amelyek nélkül a termelés nem tud előrelépni, mert a különféle tevékenységekhez szükséges a kreativitás, a rugalmasság, az innovációs készség, amelyekkel csak az ember rendelkezik” (PFAU, 1998). Azonban a vezetői tevékenység igenis elsajátítható mindazon képességek birtokában, amelyek megléte feltételezi, azonban nem teszi kizárólagossá az alkalmasságot.

ZOLTAYNÉ (1999) megállapítása szerint az „ideális menedzser” a következő képességekkel rendelkezik csökkenő fontossági sorrendben: vezetési ismeretek, problémamegoldó képesség, kommunikációs készség, üzleti érzék, szakmai ismeretek, szervezési készség, kockázatvállalási hajlandóság, elemzőkészség, gyakorlatorientáltság ötletek képviselése és azok felvállalása, számítástechnikai ismeretek.

BÖRZSEINÉ (2002) tanulmányában felhívja a figyelmet arra, hogy a folyamatosan változó környezetben, számos bizonytalan és kiszámíthatatlan tényező egyidejű jelenléte esetén a hatékony vezetői funkció, mint szerepkör sajátos magatartásformákat követel meg a vezetőtől és a szervezettől egyaránt. Nélkülözhetetlen a beosztottakkal, vezető társakkal történő őszinte, nyílt kommunikáció.

DIENESNÉ (1999) szerint is a hatékony szervezeti működés igényli, sőt feltételezi a változó környezethez való mindenkori alkalmazkodást. Ebben az alkalmazkodásban kiemelkedően fontos szerep hárul a vezető személyére. Megállapítása szerint „...a szervezetek sikeres alkalmazkodását jelentős mértékben befolyásolhatja az azokat vezető menedzserek kompetenciája.” A tulajdonlás azon fokán, ahol a tulajdonos nem biztos, hogy képzett szakember is egyben, olyan profi vezetőkre jelentkezik igény, akik felelősséggel irányítják a vállalkozást (HITT, 1990).

A vezetői koordináció mezőgazdasági szövetkezetekben való érvényesülésének vizsgálata során BÖRZSEINÉ (2000) is hangsúlyozza, hogy „...a mezőgazdasági szövetkezetekben megtörtént szervezeti változások a vezetői funkciók új viszonyoknak megfelelő értelmezését igénylik. A vezető összerendező munkája a vezetői munkafolyamat egészét áthatja, de mint önálló, operatív vezetési tevékenység is megjelenik.”

A világ felgyorsult. DEAL és KENNEDY (1982) a változást még csupán olyan rendszeres tevékenységnek tekintette, melyet a vállalatok pusztán azért gyakorolnak, hogy ne gyanúsítsák őket rugalmatlansággal, és egy helyben topogással. Sőt tovább

menve a szervezetek változásának kizárólagos okát a külső hallgatólagos elvárásoknak való megfelelésben határozták meg. A korábbi változatlanságot, stagnálást, majd az ezt követő fokozatosan gyorsuló változásokat szemmel szinte nem is követhető átalakulások váltották fel. E változások hatása nem csupán a politikai és társadalmi életre, hanem a gazdasági világ valamennyi szereplőjének viselkedésére is rányomta bélyegét. Ahogyan arra HEIDRICH (1998) is rámutat tanulmányában: „Ma már nincs vállalat, még az évtizednyi monopol helyzetet megszokók körében sem, mely abban a téves hitben ringathatná magát, hogy környezete stabil. Sok iparágban évek óta tart a környezet turbulens változása és az ott versengők már rég hozzászoktak a változó kihívásokhoz, míg más területeken csak most kezdődik a harc.”

UJHELYI (2004) tanulmányában kihangsúlyozza, hogy „napjainkban egyre több szervezet dinamikus, változó környezettel találja magát szemben. Az 50-es, 60-as évekkel ellentétben – amikor a jövő nagy biztonsággal kiszámítható volt a múltból – napjainkra a gyorsuló ütemű és sok esetben teljesen kiszámíthatatlan irányú változás lett a jellemző”. A változás, mint életforma ideáját CSÁTH (2001) az ún. teljes minőségbiztosításban látja, aminek középpontjában az állandó változás, a szervezet állandó megmérettetése, másokhoz való hasonlítása és teljesítményjavítása, illetve mindezen keresztül maga a minőség áll.

ANGYAL (1999) szerint az üzleti élet valójában nem más, mint változások folyamata, s ezáltal a vezetési tevékenység tulajdonképpen folyamatos változásnak (change) is tekinthető. Különbséget tesz a változó feltételekhez való alkalmazkodás jellegének illetve intenzitásának függvényében. Megelőző, proaktív, gyors és ezáltal igen aktív, továbbá egyszerűen csak követő, reaktív jellegű vezetői magatartásformákat definiál. Az említett változások egyre rövidülő időtávban követik egymást. Napjainkra a változások periódusai kisimultak és az állandóságot a folyamatos változás jelenti. Kihatásai annyira elmélyültek, hogy azokat már csak rendszerszemléletű módszerekkel lehet kezelni. Ezek az igények hívták életre a menedzsment-tudomány új területét, a még jelenleg is kialakulóban lévő változás menedzselést. „A szervezetek nyílt rendszer felfogásából következik, hogy alkalmazkodniuk kell a külső környezetükben bekövetkező változásokhoz, és ez éppen a változások révén biztosítható. Dinamikus környezetben ugyanis csak akkor lehet eredményes egy szervezet, ha állandóan megújul, változik” (BAKACSI, 1996).

A gazdasági feltételek váratlanul bekövetkező, nehezen prognosztizálható változásai gazdasági bizonytalanságot idéznek elő (LAKATOS, 1997). A mezőgazdasági

szektorban például a felhasználható technikai fejlődés túl gyors, ami az erőforrások optimális kombinációjának kiválasztásakor és alkalmazásakor okozhat bizonytalanságot. Ehhez járult még az intézményi bizonytalanság, ami a tulajdon- és szervezeti rendszer átalakulásának hiányosságaival párosult.

FREILINGER (1986) vizsgálatai során azt tapasztalta, hogy a vállalati formák, szervezeti struktúrák fejlődése során „ad hoc” jellegű, spontán módon létrejött szervezeti megoldások hosszú távon általában nem sikeresek. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a változások egy része mégis hirtelenül, váratlanul következik be, azonban nagyon sok előre tervezhető, szándékos és valamilyen konkrét cél elérésére irányul (ROBBINS, 1998)

DOBÁK (1988) megítélése szerint is a szervezeti struktúrákat tudatosan kell formálni, „karbantartani”, s ezzel párhuzamosan a szervezetben dolgozó emberek képességeit, magatartását is a kisebb-nagyobb mértékben változó külső és belső feltételekhez kell igazítani. A szervezet egészének fel kell ismernie, s el kell fogadnia a változás szükségszerűségét. Meg kell értenie, meg kell valósítania, és meg kell erősítenie azt. A végső cél érdekében kiemelt jelentőségű már a kezdeti sikerek szerepe. FARKAS (2001) nonprofit szervezetekkel kapcsolatosan vizsgálta a változások szerepét, és hasonló tényezőkben határozta meg a sikeres és eredményes szervezeti működés titkát.

FELFÖLDI (2001) megállapítása szerint, hogy „...az információáradat és a felgyorsult változások miatt egyre nehezebben igazodnak el a vállalatok környezetükben és csak rövidebb távra tervezhetnek. Nélkülözhetetlen a verseny szempontjából releváns információk rendszeres gyűjtése, elemzése és felhasználása.” Külön hangsúlyozza az informatika vállalati gyakorlatban való egyre szélesebb körű integrálódásának szervezetformáló szerepét: „Az informatika azzal, hogy megjelent a vállalat és a vezetők mindennapi életében, megváltoztatott bizonyos eljárásokat, szokásokat. Megnövelte a dolgozók tájékozottságát, mert korábban privilegizált (de nem titkos) információkhoz is hozzáférhetnek. Esetleg indokolttá válhat a döntési hatáskör bővítése és a szervezeti tanulás igényével is fellép.”

Az információ napjainkra, megnövekedett jelentőségének köszönhetően – mint arra könyvében CHIKÁN (1995) is rámutat – bekerült az alapvető termelési tényezők közé. Szerepe különösen felértékelődött a számítástechnikai eszközök és a velük kapcsolatos módszerek robbanásszerű elterjedésével. A döntéshozó ma már nem csupán az intuíciójára, hanem egyre nagyobb mértékben – és egyre többszintűbb

kapcsolatrendszerek kialakíthatóságával – a rendelkezésére álló információra támaszkodhat. Az információt éppen ezért bizonytalanságot csökkentő új ismeretnek tekinthetjük. A közelmúlt és a jelen fontos folyamata az informatika alkalmazásának egyre általánosabb elterjedése a mezőgazdasági vállalkozásokban is. A döntéstámogató modellek a kutatás-oktatás területét elhagyva mindinkább a mezőgazdasági, gazdasági és környezetvédelmi politika mindennapi eszközévé válnak (PAKURÁR et. al, 1999). BUDAY-SÁNTHA (2001) megállapítás szerint a “mezőgazdaság, de az egész agrárgazdaság (erdészet és élelmiszeripar) lényeges jellemzője, hogy a műszaki fejlesztés hatására rendkívül gyorsan nőtt a képzettség iránti igény. Ma egy korszerű üzem vezetése olyan komplex és magas színvonalú – biológiai, agrotechnikai, kémiai, talajtani, technikai, közgazdasági és jogi, stb. – ismereteket igényel, amelyet már csak egyetlen módon lehet elsajátítani.”

A témával foglalkozó alapművében KOCSIS (1994) kijelenti, hogy „...a változás- és változtatás-menedzsment nem valamilyen homogén metodika, inkább egy olyan fogalmi keret, amely a jelenségek igen széles körét képes rendszerszemléletű megközelítésben kezelni”. „Mégis, a változások menedzseléséhez a legszorosabban kapcsolódó menedzsment szakterületnek az innováció- és a projektmenedzsment területeket tekintjük”. A magyar gazdasági vezetők számára az 1990-es években megfogalmazódó legjelentősebb kihívásokat VECSENYI (1991) foglalta össze. Előjáróban fontos hangsúlyozni, hogy a cikk születésekor a magyar társadalom és gazdaság a redszerváltásból adódó átalakulás időszakában volt. Ma, több mint tíz év távlatából érdekes értékelni, hogy a tanulmányban körvonalazott faktorok akkori súlyukhoz mérten ténylegesen mekkora befolyást gyakoroltak a gazdasági élet szereplőire. A tervutasításos rendszer megszűnésével a gazdasági és piaci környezetben belül elmozdulás történt a profit-orientált versenyszféra irányába, ahol a vezetők gazdasági döntéseit kizárólag a költség-haszon arány aktuális helyzete határozza meg. BOR és KARDOS (2003) szerint legjelentősebb versenykihívásnak napjainkban a változás tűnik. A vállalatoknak képesnek kell lenniük a gyors és folyamatos tanulásra, a szüntelen megújító tevékenységre. Ez folyamatos kételkedést jelent a jelen helyzet stabilitásában és éberséget követel meg a változás legapróbb jelének észrevételére.

VECSENYI (1991) a hazai szervezeteket körülvevő környezet különböző vizsgált szektoraiban tapasztalható változásokat a 1. táblázatban feltüntetett központi területek köré csoportosítja.

1.táblázat

Kihívások a magyar gazdasági vezetők számára az 1990-es években

<i>Társadalmi változások</i>	<i>Politikai/jogi változások</i>	<i>Gazdasági/piaci változások</i>	<i>Technológiai változások</i>	<i>Ökológiai változások</i>
A tulajdonosi, a vezetői és az alkalmazotti szerep és attitűd elkülönülése	A többpárt-rendszer kiépülése, a pártok és a gazdaság elkülönülése	Többszektörű (tulajdonú) gazdaság kialakulása	Nélkülözhetetlen termék- és technológiováltás a piaci orientáció megváltozására	Növekvő társadalmi nyomás a gazdaság ökológiai felelősségvállalására
A jövedelemviszonyok erős differenciálódása	A magántulajdon, a tőkés vállalkozás legalizálása és támogatása	Beszűkült kelet-európai és belföldi felvevői és beszerzési piac	Minőség és minőségsszabályzási rendszerek bevezetése a piacra lépés feltételeként	Szigorúbb környezetvédelmi előírások
Társadalmi feszültségek a magas jövedelmek és az elszegényedés körül	A piacgazdaság kiépítését támogató törvényhozás	Verseny és adminisztratív korlátok a fejlett országok piacán	Informatika az irányításban, a tervezésben, a gyártásban és a szolgáltatásban	
		Erősödő belföldi verseny a decentralizáció, a kisvállalkozás és a külföldi tőke behatolása miatt	Termelékenységfokozó eljárások alkalmazása	
		Tőkehiány és kiépülő bankinfrastruktúra	Recirkulációs és környezetkímélő technológiák megjelenése	
		Piaci és profitkövetelmények erősödése gazdasági kényszerként		

Forrás: VECSENYI (1991) nyomán KOCSIS (1994)

A szerző megítélése szerint a legdinamikusabb és legradikálisabb változások a politikai-jogi környezetben zajlanak, lévén kialakulóban van (volt) a parlamenti demokrácia, valamint azon gazdasági és jogi törvények, melyek a magántulajdon és a piacgazdaság működését szabályozzák (pl. privatizáció, a mezőgazdaság átszervezése és a hozzá kapcsolódó kárpótlás, a kötelező foglalkoztatás megszűnése, a bankrendszer átstrukturálása, gazdasági társaságok létrejötte, stb.)

Látható tehát, hogy mind a mikro, mind pedig a makrogazdasági környezetben olyan turbulens változások játszódtak le, melyek kezeléséhez a korábbinál lényegesen komplexebb és hatékonyabb vezetési és szervezési eszközökre van szükség. Szinte vákuum keletkezett a vezetéselmélet eszköztárában a folyamatosan változó környezethez való konstruktív alkalmazkodás módozatait illetően. A változásmenedzselés diszciplínája ezt az űrt kívánja betölteni.

1.3. A VÁLTOZÁSOK TERMÉSZETE

A változási folyamatok eredményes menedzselése összetett feladatot jelent az érintett vezetők számára, mivel a szervezet bonyolultságának és összetettségének köszönhetően minden részletében magában hordozza a változtathatóság lehetőségét.

Szintetizáló művében BERDE (2003) a változási lehetőségek széles skálájáról a következő megállapításokat teszi: „...a szervezet sokféle változással reagálhat. Mint ahogy korábban bemutattuk, változhat maga a szervezeti struktúra, a technológia, a folyamatok, a minőségi rendszer, a szervezeti kultúra, a szervezeti magatartás, a termelési struktúra, a hierarchia és hatalmi viszonyok. Ezek a változások különböző mértékben érinthetik a szervezeteket. A változás kiterjedhet az egész tevékenységre vagy a szervezetre, de korlátozódhat annak csak egy-egy szervezeti egységére vagy résztvékenységére. Az eltérés mértéke a jelenlegi és a jövőbeni állapot között a jelentéktelentől a lényeges minősítésig számtalan átmenet lehetséges. A változás visszafordíthatatlansága azt jelenti, hogy az átalakítások tartósak, az eredeti állapot a változás után nem állítható vissza. Azok a változások, amelyeknél az eredeti állapot visszaállítása lehetséges, azaz visszafordíthatóak, nem jelentenek lényeges vagy alapvető eltérést a jelenlegi helyzethez képest.”

KIS (1996) megfogalmazása szerint „...mi azokkal a szervezeti változásokkal foglalkozunk, amelyek a szervezet vezetésének tudatos beavatkozása nyomán, vagy attól kísérve mennek végbe. Ezeket a változásokat nevezzük irányított szervezeti változásoknak.” Ezen változások egységes jellemzőjeként három alapvető kritériumot fogalmaz meg:

1. A szervezet lényegi jellemzőiből legalább egy változik;
2. A változás meghalad bizonyos nagyságrendet (e nagyságrend definiálása a konkrét elemzés és vizsgálat céljától és mélységétől függ);

3. A szervezet vezetése tudatosan irányítja, vagy legalább hatékonyan befolyásolja a változás irányát és kimenetelét.

MOLNÁR és KIRILLY (2000) megállapítása szerint „...Változás menedzselésnek nevezzük azt a folyamatot, melynek eredményeképpen egy cég vagy szervezeti egység A állapotból B állapotba sikeresen mozdul el, és eközben egy magasabb teljesítményszintre emelkedik.”

Inkrementális változások alatt MILLER és FRIESEN (1984) a fokozatosan, lépésről-lépésre végrehajtott átalakítást érti, míg a radikális változások értelmezésükben az átmenet nélküli, azonnali megvalósítást jelenti. Álláspontjuk szerint a radikális változások nem a meglévő folyamatok, struktúrák, kultúrák és rendszerek keretein belül zajlanak, hanem éppen ezeket a kereteket számolják fel, létrehozva ezáltal egy új szervezetet.

PATAKI (2003) a változásmenedzsmet fogalmának tisztázása során a változás két alapvető fajtáját különbözteti meg. Értelmezésében az ún. elsőfokú vagy morfosztatikus változás egy adott rendszeren belül zajlik, amely maga változatlan marad. A másodfokú vagy morfogenetikus változás magának a rendszernek a megváltozása. Elméletének szemléltetéséhez hétköznapi példát hoz: „...elsőfokú változást okozó beavatkozás például, amikor fázunk vagy melegünk van, és följebb vagy lejjebb tekerjük a radiátor szabályozógombját. Ezzel csupán a munkapontot, a rendszer üzemállapotát változtatjuk, miközben maga a fűtési rendszer nem változik. Ha viszont a központi fűtés végképp elhasználódik, vagy ha beköszönt egy újabb jégkorszak, akkor már hiába tekergetjük a szabályozógombot, nem tudjuk befűteni vele a lakást. Másodfokú változásra van szükség: át kell tervezni és át kell alakítani a fűtést, vagy teljesen új fűtőrendszert kell tervezni és beépíteni a régi helyett.”

DOBÁK (1999) a szervezetekben lezajló illetve a vezetők által irányított változásokat több szempont alapján értékelve két csoportra osztotta (2. táblázat). A szervezeti változások kiterjedésének vizsgálata során az egyes szerzők a változás által érintett terület nagysága szerint más és más megközelítéseket alkalmaznak. NADLER és TUSHMAN (1981) a szervezeti stratégia és kultúra alapvető, átfogó változásait – átalakulás, irányváltás, hangsúlyáthelyezés – a „keretek átformálásának” nevezi.

A szervezet életében meghatározó változások alapvetően két típusát különíti el HARRINGTON (1995). Értelmezésében a „folyamatos változtatás” a rendszer és a környezet egyensúlyának megőrzését és a rendszer hatékonyságának a javítását,

valamint a rendszerelemeknek és a folyamatoknak az adott rendszerhatárok közötti tökéletesítését tűzi ki céljául. Ezzel szemben a „radikális változtatás” olyan, a korábbi szabályokat nem figyelembe vevő változás, mely magának a struktúrákat biztosító rendszernek a megváltozását is maga után vonja.

2. táblázat

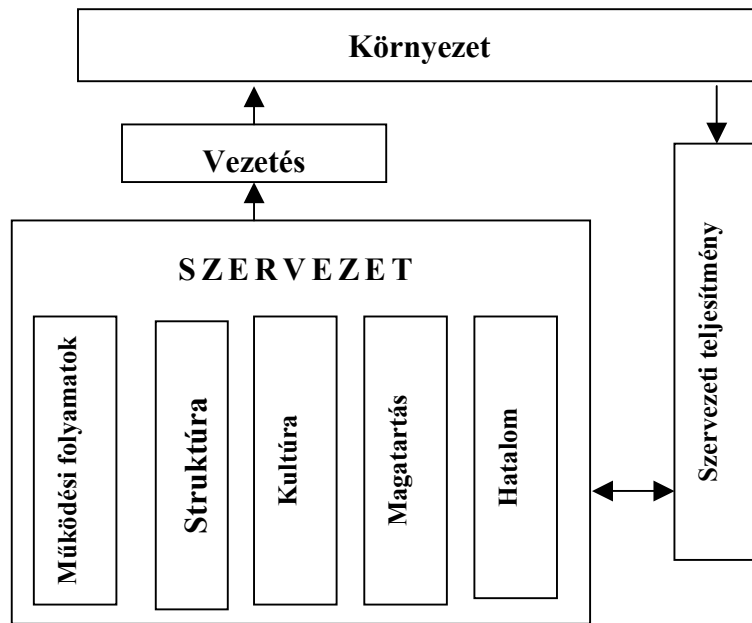
Inkrementális és radikális változások a szervezetben

Inkrementális változás	Szemponatok	Radikális változás
Egy vagy néhány lényeges szervezeti jellemző változik	<i>A változás terjedelme</i>	Számos vagy az összes lényeges szervezeti jellemző változik
A megváltozó szervezeti jellemzők kis mértékű módosulása	<i>A változás mértéke</i>	A szervezeti jellemzők nagy mértékű változása
Adott szervezeti egységre korlátozódó változások	<i>A változás hatóköre</i>	A szervezet egészét érintő változások
A szervezet egy vagy néhány hierarchikus szintjét érintő változások	<i>A változás szintje</i>	A szervezet minden hierarchikus szintjén ható változások
Lépésről lépésre bekövetkező, kevésbé látványos változások	<i>A változás módja</i>	Nagyobb, látványos „ugrások” révén bekövetkező változások
Viszonylag lassan bekövetkező változások	<i>A változás sebessége</i>	A változások viszonylag gyorsan következnek be
A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatos belső illeszkedésének továbbfejlesztése	<i>A változás alapvető célja</i>	A szervezet külső alkalmazkodásának előmozdítása és/vagy a szervezeti alrendszerek, struktúrák és folyamatok új konfigurációjának létrehozása
Az alsóbb szintű vezetők vagy a felső vezetés irányítja	<i>A változás irányítása</i>	A felső vezetés irányítja

Forrás: Dobák M: Szervezeti formák és vezetés. Budapest, 1999.

KISS (1991) a szervezetet körülvevő környezet, a megfelelő döntéshozói kompetenciákkal felruházott vezetés, maga a változásban érintett szervezet, továbbá a realizált, illetve elérni kívánt szervezeti teljesítmény egyértelmű kölcsönhatásának reprezentálására megalkotta a változásvezetés szervezetelméleti modelljét (1.ábra).

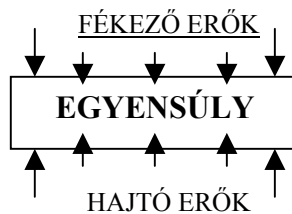
1. ábra: A változásvezetés szervezetelméleti modellje



Forrás: Kiss: Szervezeti változások vezetése. Aula, 1991.

Az élő organizmusokhoz hasonlóan a szervezetek is homeosztázisra törekednek, s plusz energiaközlés hiányában változatlanul fenntartják stabilitásukat. E kijelentés a vállalati élet minden területére igaz. Ezen tapasztalat vezette LEWIN-t (1975) a vállalatok változás-elkerülő magatartásának egyik magyarázatát adó úgynevezett „erőtér-analízis” megfogalmazásakor. A 2. ábrán látható, hogy a szervezeteket mindennapi működésük során folyamatosan a külső behatások alapvetően egymással szemben ható két áramlata „bombázza”, és ezeknek az erőknek az egymáshoz viszonyított dominanciája határozza meg, hogy valamely irányba történik-e elmozdulás a pillanatnyi kényes egyensúlyi állapothoz képest.

2. ábra: ERŐTÉR-ANALÍZIS a változási folyamatok vizsgálatához



Forrás: LEWIN, K.: A mezőelmélet a társadalomtudományban. Budapest, 1975.

Elkülönülten vizsgálva a változás irányába ható, valamint a jelenlegi status quo fenntartását elősegítő faktorokat, az egyes szerzők közel azonos csoportokat képeznek.

A változásokat, változtatásokat indukáló okok közül BAKACSI (1996) nyomán a teljesség igénye nélkül az alábbiakat tartom célszerűnek megemlíteni:

- technológiai
- piaci
- társadalmi
- vagyonnövekedés, fúzió
- szervezetenövekedés
- változás a célokban, küldetésben
- a szervezet globalizációja, internacionalizálódása

A változtatási folyamat sikeres menedzselésének módját LEWIN (1975) alapvetően három, logikailag egymásra épülő fázisra bontotta. Értelmezése szerint a célzott terület változtatását csak a meglévő állapot fellazítását követően érdemes elkezdni, mivel annak hiányában a siker csupán átmeneti lesz. Ugyancsak felhívja a figyelmet a megvalósított változások eredményeinek megszilárdítását célzó lezáró fázis, az ún. konszolidáció fontosságára, mivel e nélkül a még frissen módosított, képlékeny szervezet könnyen visszatérhet a nem kívánatos korábbi állapotába.

A szakirodalmi hivatkozások tehát azt mutatják, hogy a változások igen sokféle aspektusból közelíthetők meg, s ez nagyban meghatározza a vizsgálódások irányát és módszereit is. A változásmenedzselés kiemelten a tudatos változtatási folyamatokat emeli előtérbe, s az egyes szerzők ezen belül élesen elhatárolják a változások egyes típusait azok módja, kiterjedése, mélysége szerint is.

1.4. ELLENÁLLÁS A SZERVEZETBEN

Amennyiben a változtatás kezdeményezője a vezetés, óhatatlanul szembesülnie kell azzal a ténnyel, hogy – igen ritka esetektől eltekintve – az általa kívánatosnak tartott változtatás a dolgozók jelentős részénél eltérő megítélés alá esik. Lesznek bizonyára olyan személyek, illetve szervek, akik lelkesen fogadják a változtatás ötletét, mások azonban nem támogatják ilyen egyértelműen, sőt akár ellenérzésüknek is hangot adhatnak különböző módon és intenzitással. Az is előfordulhat, hogy a változással egyetértők, a változást kezdeményezők magatartásában is megjelenik az ellenállás,

amikor a változások elérik őket. Az ellenállás nem csupán a szervezet tagjaira, hanem a magára a szervezetre is jellemző viselkedési forma.

GOODSTEIN és BURKE (1991) szerint „egy szervezetet még akkor is nehéz rávenni arra, hogy változtasson, ha túlélése forog kockán”. Véleményük szerint a szervezetek általában azért változnak, mert valamilyen külső nyomás nehezedik rájuk, s nem azért, mert a szervezeten belül merül fel a változtatás igénye.

KESZI (2002) tanulmányában részletesen ismerteti és elemzi a változással szembeni ellenállás több tényezőjét, illetve az ellenállás intenzitásának időbeli alakulását. Megállapítja, hogy mind egyéni, mind pedig szervezeti szinten bizonyos szabályszerűsége, ún. „hullámvasút-szerű” ciklikusság jellemzi a változásokkal szembeni ellenállást, amit a teljesítmény és az önbecsülés hullámvásására vezet vissza. PATAKI (2003) cikkében a szervezeti változtatás fogadtatásának időbeli alakulásához kapcsolódó művek szintetizáló bemutatását követően leszögezi: „...kétséges, hogy bármelyi általánosítható lenne. ...a rendszerek története egyedi.: a változtatás fogadtatásának alakulása sem valamilyen általánosan érvényes forgatókönyv szerint zajlik le, hanem esetenként és személyenként másképpen.”

LAWRIE (1990) a változásokkal való szembenállás három formáját különbözteti meg, ezek a logikai, a logikát nélkülöző, valamint a csoportszellemen alapuló ellenállási forma.

A változásmenedzselési folyamat során jelentkező szervezeti ellenállást KIS (1996) három lehetséges pszichológia törvényszerűsége vezet vissza:

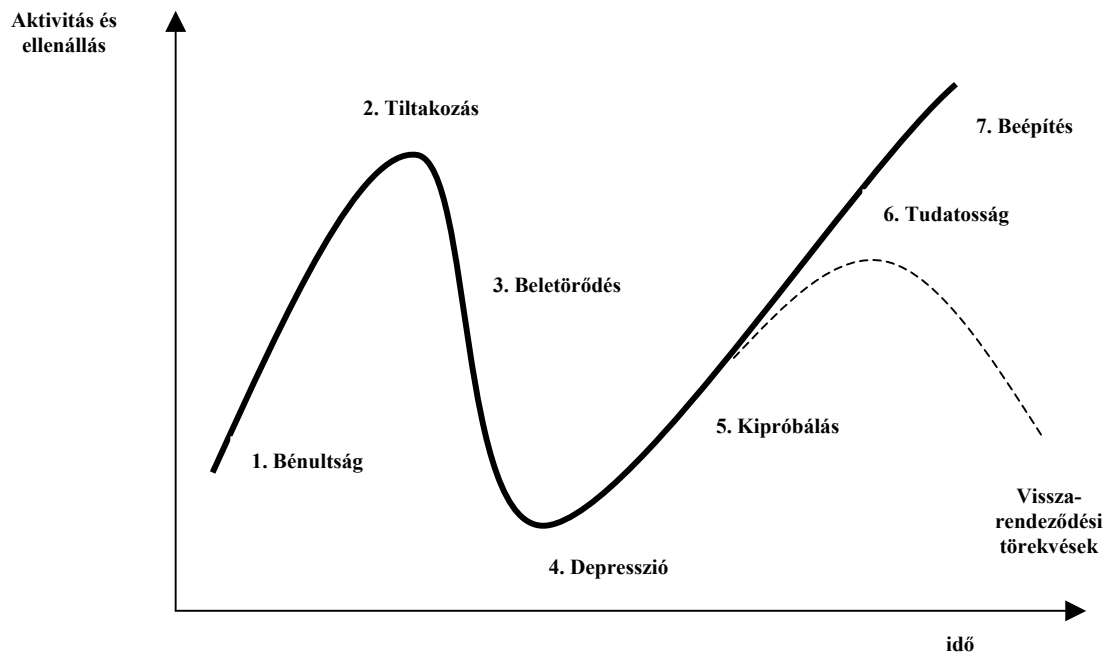
- a) Az egyének ösztönük és pszichikumuk alapján eredendően ellenállnak a változásoknak. Ez a késztetés az ember homeosztatisz világnézetéből fakad.
- b) Gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy maguk a változtatási folyamat során alkalmazott szervezési, vezetési eszközök és eljárások is kiváltják a homeosztázisra törekvő szervezet ellenállását.
- c) Sajnos sok esetben a cél eléréséhez alkalmazott vezetési politika is hibásan lett megválasztva, vagyis a felelősök egyszerűen rosszul irányítják a változást.

Az ellenállásnak személyi indítékait is felsorolja, mint például az egyén status quo megőrzésére irányuló törekvését, hiszen a rutinszerűen begyakorolt környezetben való helytállás értelemszerűen kisebb energia-befektetést igényel az egyén részéről, mint a megváltozott feltételekhez való adaptív alkalmazkodás. Ugyancsak az ellenállás személyi okai között említi a szelektív észlelés fogalmát, mikor az egyén hajlamos alul értékelni minden olyan, a környezetéből származó jelzést és információt, mely

megkérdőjelezi magatartásának, tevékenységének helyességét, azonban hajlamos túlértékelni az őt igazoló jeleket. Végül egyik legfontosabb ellenállási tényezőként említi az ún. „outsider effektus”-t, vagyis azon pszichés alapállást, miszerint az ellenálló egyén ön-igazoló kijelentéseiben szinte minden esetben visszaköszön a „ti találtátok ki, nekem semmi közöm hozzá” attitűd.

KOTTER (1999) sorra veszi azon pszichológiai / viselkedésbeli mintákat, melyek véleménye szerint a szervezeti ellenállás személyi háttérében húzódnak meg, s amelyek az esetek döntő többségében azonos forgatókönyv szerint követik egymást az időhorizonton. Így tudatosan felkészülve a vezetés lényegesen lerövidítheti az egyes improduktív szakaszok idejét, valamint megteheti a szükséges, és lehetséges lépéseket az ellenállás kedvező irányú leküzdéséhez. A 3. ábrán feltüntetett egyes fázisok az emberi psziché legáltalánosabb reakcióit tükrözik, feltételezve azt, hogy a vezetés következetesen kitart az új ötlet, illetve átalakítás következetes megvalósítása mellett.

3. ábra: Az egyén reakciójának alakulása a változási folyamat során



Forrás: Kotter, J-P.: A változások irányítása 1999. nyomán

ROSETTI (1989) tanulmányában rámutat azon nehézségekre, melyekkel a szervezeteknek és a bennük dolgozó egyéneknek szembe kell nézniük új technikák, technológiák adoptálása kapcsán. A műszaki innováció eredményei közül különösen az informatikai újítások vállalati környezetben történő meghonosításának nehézségeire hívja fel a figyelmet. A változtatás megvalósításával történő szervezeti szembe

helyezkedés okai között említi az új ismeretek elsajátításának nehézségétől való félelmet, továbbá a munkahely és ezáltal a munkalehetőség megszűnésének veszélyeit. A szervezeti magatartást és annak változásait elemző munkájában BAKACSI (1996) számos olyan lehetséges okot sorakoztat fel, melyek mindegyike a változásnak való ellenállást eredményez. Két nagy csoportba sorolja az ellenállás okait: személyes és szervezeti eredetű okokat különít el. Megítélése szerint a „...személyes indíttatású ellenállás magatartási, kulturális, pszichológiai tényezőkre vezethető vissza.” A pszichológiai tényezők közül legfontosabbként az egyén ismeretlentől, újtól való félelmét, a bizonytalanság lehetőség szerinti elkerülését, valamint azon törekvését emeli ki, amivel a status quo fenntartásáért küzd. Ez a gondolati és emocionális megközelítés teljességgel érthető, hiszen a már megszokott, rutinszerűvé begyakorolt állapotban történő életvitel lényegesen kisebb szellemi és fizikai energiát, összpontosítást igényel, mint valami egészen új közeg és működési rendszer elsajátítása. A legáltalánosabbnak tekinthető változást akadályozó tényezőket a következőkben fogalmazta meg:

- a személyes státusz féltése
- az új technológia elsajátításától való félelem
- a munkalehetőség féltése
- ragaszkodás a szokásokhoz
- függőség másoktól
- félreértés, a bizalom hiánya
- eltérő értékrend
- szembenállás és bizalmatlanság az új vezetőkkel szemben

A szervezet tagjaként tevékenykedő egyének változásokkal szemben tanúsított ellenállását WATSON (1969) több lehetséges okra vezeti vissza. Véleménye szerint az emberek szeretik a stabilitást, nehezen fogadják el a változás tényét, mivel az legtöbb esetben bizonytalanságot kelt. Ezen felül minden kívülről kezdeményezett változtatás korlátozza az egyén önrendelkezési képességét, csökkenti az önszabályzás lehetőségét. Az emberek többnyire olyan rendszerekben gondolkodnak, melyek a fennálló struktúra és helyzet menedzselésében jelentenek megoldásokat, így a változások törvényszerűen új utak keresésére kényszerítik őket, ahol könnyen lehet, hogy nem tudnak majd a korábbihoz hasonló sikereket elkönyvelni.

ZALTMAN és DUNCAN (1977) a fentiek mellett a jelenlegi rendszerben birtokolt hatalmi pozíciók esetleges elvesztésétől való félelmet is megemlíti, mint a

változásoknak való ellenállás egyik lehetséges egyéni okát. Valamint beszélnek az ideológiai meggyőződésből fakadó ellenállásról is, mikor az ellenálló személyek őszintén úgy vélekednek, hogy a tervezett változtatás magának a szervezeti hatékonyságnak is csupán a kárára szolgál majd, s ezért célszerű fenntartani a pillanatnyi status quo-t.

Azt a tényt is figyelembe kell venni, hogy a gazdasági szervezet egyben politikai rendszerként is funkcionál, amely számos eltérő értékrenddel, érdekekkel és nem utolsósorban eltérő érdekérvényesítő jogosultsággal rendelkező egyénből, csoportból áll, melyek mindegyike versenyzik a hatalomért (TUSHMAN,1977; SALANCIK és PFEFFER, 1977). Minden jelentős változás lehetőséget teremt a szervezeten belüli csoportok között fennálló hatalmi egyensúly megbontására, az erőviszonyok átstrukturálására.

THOMPSON és TUDEN (1959) rámutatott, hogy a szervezeti változtatások megvalósítása során a változással többnyire együtt járó bizonytalanság miatt a szervezetekben fokozódik az egyes érdek-csoportok közötti politikai aktivitás. Érthetően valamennyi fél érvényesíteni próbálja befolyását, a változtatási folyamat befejezését követően majd kialakuló új hatalmi szerkezeten belül elfoglalt minél kedvezőbb pozíciójának biztosítása végett.

PETTIGREW (1978) a változásmenedzselési folyamat eredményességének biztosításához a változások politikai dinamikájának olyan irányú formálását javasolja, mely a tervezett változásokat támogató, s nem azokkal szembehelyezkedő hatalmi centrumok kialakulásához vezet.

A szakirodalmi adatok arra engednek következtetni, hogy az ellenállás érzése a változások természetes velejárójaként jelenik meg. Ennek megfelelően tudatos vezetést feltételezve azokra fel lehet, és fel is kell készülnie a vezetőknek. Az ellenállás kiváltó okaként az egyes szerzők eltérő szervezeti és személyes indokokat sorakoztatnak fel, melyek mindegyike destruktív irányba befolyásolhatja a kívánt változtatás kimenetelét.

1.5. VÁLTOZÁSMENEDZSELÉSI MÓDSZEREK

Amint azt a korábbiakban láthattuk, a megvalósítani kívánt változtatás legtöbb esetben szinte törvényszerű, hogy a szervezet valamely tagjának, esetleg érdekcsoportjának ellenérzését váltja ki, ami az aktív vagy passzív ellenállásból fakadóan átmeneti improduktivitást eredményez a vállalat működésében. Felismerve ezen ok-okozati

összefüggések mibenlétét a vezetés megelőző lépéseket tehet a helyzet orvoslására. Legalapvetőbb, és a legkisebb energia befektetéssel megvalósítható megoldás, ha tervszerűen átgondolt módon, stratégiai keretbe foglalva lát hozzá a kívánt változtatás kivitelezéséhez. A menedzsment szakirodalomban számos, modulszerűen megfogalmazott változásmenedzselési módszer ismert, melyekhez széleskörű eszközrendszer is kapcsolódik. Így a vezető számára adott a lehetőség a számára leginkább megfelelő módszer kiválasztására, melyeket a konkrét helyzet és az érintett szervezet ismeretében tölt fel valós tartalommal az aktuális állapothoz adoptálva.

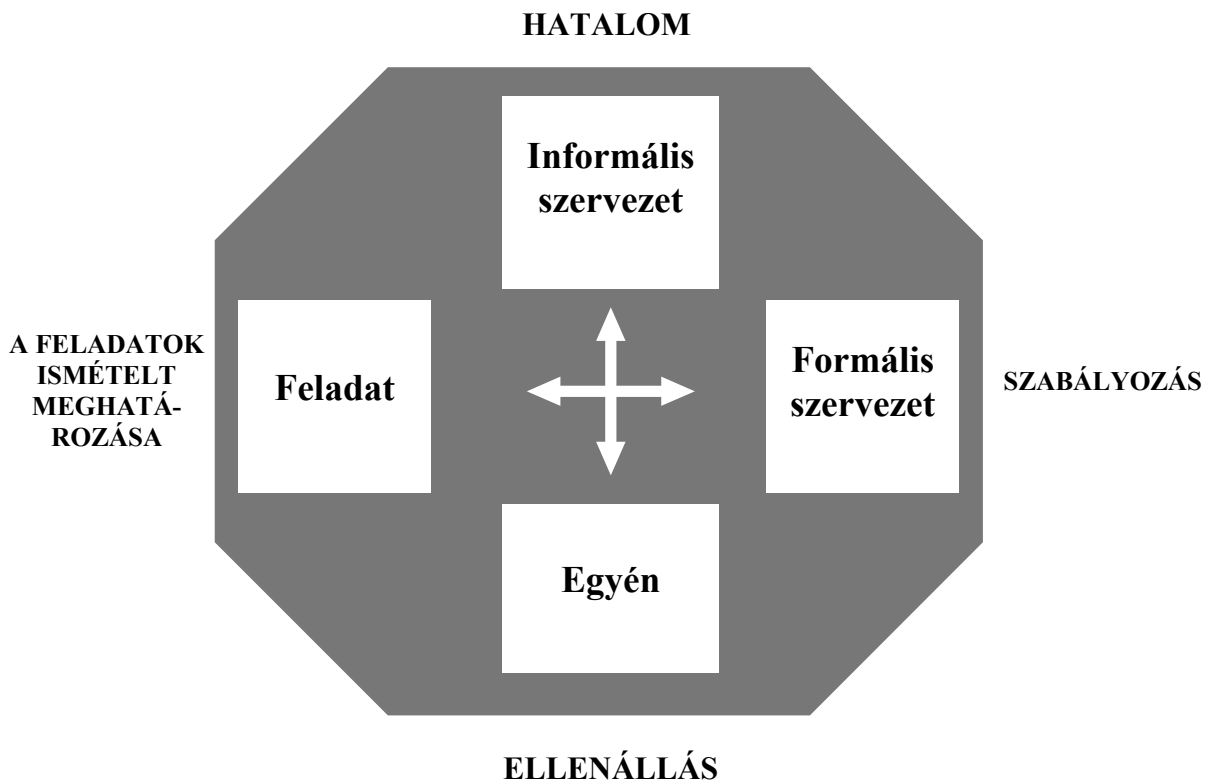
Valamennyi változásvezetési stratégia KATZ és KAHN (1966) nézetének axiómaként való elfogadásán alapszik, miszerint a szervezeteket nyitott társadalmi rendszerként kell értelmeznünk. Olyan mechanizmusként, amely inputjait a tágabb környezetéből meríti, s azokat különféle átalakítási folyamatok során outputokká alakítja át. Ez a megközelítés azóta a vezetéselmélet alapvető dogmatikájának részévé vált.

A legtöbb szerző hangsúlyozza a rendszerszemlélet fontosságát, azonban NADLER (1980) szerint az elmélet túlzottan absztrakt, s így a vezetők számára nem biztosít könnyen alkalmazható praktikus megoldásokat. „Szervezeti Magatartás-Szervezeti Összhang” néven kidolgozott szervezet-elemzési módszere kontingencia-módszerként van számontartva. E szerint nem létezik „legjobb” szervezeti felépítés, munkamódszer vagy vezetési stílus, hanem az eltérő vezetési szituációk során más és más eszközök struktúrák alkalmazása a célravezető.

BECKHARD és HARRIS (1977) általános érvényű megfogalmazása szerint a változásokat tulajdonképpen olyan átmenetnek kell tekintenünk, melyek a szervezetet annak korábbi állapotából a jövőbeli állapotba vezetik át. Egyszerűen kifejezve a vezetés feladata a jelenlegi állapot teljes megismerése és megértése, majd ezt követően a kívánt jövőbeli állapot elképzelése, s a szervezet pillanatnyi állapotából való kimozdítása a megvalósítani kívánt cél irányába.

A Szervezeti Összhang modelljének NADLER (1980) fogalmaival kifejezve „...változásokra akkor kerül sor, ha a vezető felismeri, hogy az elemek közötti kapcsolat az adott állapotban nem kedvez a hatékonyságnak, és a szervezetet át kell alakítani. Ez gyakran azt jelenti, hogy újra kell gondolni, és újjólag meg kell határozni a szervezet feladatát, majd meg kell változtatni más elemeket is, alátámasztva a feladatok megvalósítását.” A 4. ábrán jól követhető a változtatások kivitelezésekor érintett strukturális részek egymással alkotott kapcsolatrendszere.

4. ábra: A szervezeti modell elemei közti kapcsolat változási problémái



Forrás: NADLER, D.A.: A szervezeti változások menedzselésének koncepciói. Budapest, 1980.

A hatékony és a sikertelen változtatási stratégiák szembeállításakor LAWRIE (1990) megfogalmazza azon elveket, melyek meglátása szerint a sikeres változásmenedzselés törvényszerűségeinek tekinthetők:

1. A szervezet valamely részének megváltoztatása „láncreakció”-szerűen magával vonja a szervezet egyéb részeinek változását is.
2. Az emberi psziché sajátosságaiból fakadóan az egyén a saját maga által kezdeményezett változást szükségszerűnek és jónak ítéli, ugyanakkor ösztönösen ellenállást mutat minden kényszerítő erejű külső hatással szemben.
3. Az egyén biztonságérzete megköveteli, hogy lehetőség szerint tisztában legyen a várható eredményekkel.
4. Az emberek igénylik az új élményeket, az egyéni kreativitás kiélésének lehetőségét.
5. A változás előidézésének hatékony módja semmilyen formájában nem fenyegetheti az egyén biztonságérzetét.

Módszerei:

- Biztosítsuk a lehető leghosszabb bevezetési időt
- Hangsúlyozza a részvétel és bevonás jelentőségét
- Olyan összetartozó csoportok definiálása, melyek a változások „úttörői” lehetnek (pilots of change)
- Kiemeli a dicséret, a pozitív megerősítés szerepének fontosságát
- Rámutat arra, hogy a jutalmazás hatékonyabb ösztönzési forma mint a büntetés

KIS (1991) szervezeti változásnak tekint minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzőiben következik be. Bár kijelenti, hogy nem létezik a változások vezetésének egyetlen, „legjobb útja”, a változások megközelítésének irányultságától függően tipizálja a változtatási stratégiákat.

ZALTMAN és DUNCAN (1977) figyelmének középpontjában olyan megkülönböztethető változtatási stratégiák álltak, melyek a változásokat első sorban az érintettek magatartásának megváltoztatásával igyekeztek elérni. Ennek alapján négy különböző típusú stratégiát különítettek el:

- a) Rásegítő stratégia: a változás kezdeményezői, vezetői felkarolják az érintettek önkéntes változtatási szándékát, és segítik annak véghezvitelét.
- b) Felvilágosító-oktató stratégia: feltételezi, hogy az emberek racionális lények. Ha a józan észükre apellálva belátják a változás szükségességét, akkor elkötelezetté válnak iránta, és önállóan végre is hajtják azt.
- c) Manipulatív stratégia: e stratégia alkalmazása során a vezetők az érintettek változashoz való érzelmi és tudati viszonyulását igyekeznek manipulálni a változás kívánatosságának irreális, tendenciózus felnagyításával, míg a negatív aspektusokat igyekeznek háttérbe szorítani.
- d) Hatalmi stratégia: alkalmazása során a változás vezetői illetve a külső szakemberek az érintettek szándéka és kedve ellenére viszik végbe a kívánt változtatásokat.

NUTT (1987,1989) új vállalati stratégiák létrehozásának és a szervezeti környezetbe való integrálásának lehetőségeit vizsgálta. ZALTMAN-DUNCAN (1977) modelljétől eltérően nem a változást kezdeményezők és az érintettek közötti interakciók minőségét

helyezi a középpontba, hanem a változás-vezetés folyamata során megvalósított lépések, akciók alapján fogalmazza meg stratégiáit:

- a) Beavatkozási stratégia: a vezető egy személyben kezdeményezi, s végig is menedzseli a változásokat.

Meg kell jegyezni, hogy ez az implementációs stratégia rokon a változás LEWIN (1974) féle elméletével, ahol a vezetők, mint a változás motorjai szerepelnek, s egyik legfontosabb feladatuk, hogy bizonyítsák és tudatosítsák a változások szükségességét.

- b) Részvételi stratégia: a vezető által megfogalmazott és elindított kezdeményezés megvalósításához létrehoznak egy ún. „változtató” csoportot, mely a továbbiakban kézben tartja a változtatási terv elkészítését és bevezetését.
- c) Meggyőzésen alapuló stratégia: ebben az esetben a vezető – bár tisztában van a változás szükségességével – nem maga kívánja azt kidolgozni és megvalósítani, hanem az általa felkért külső szakértőkre támaszkodik. E szakértők feladata a vezető meggyőzése, a változásoknak való elkötelezetté tétele.
- d) Kényszerítő stratégia: teljes egészében megegyezik a korábban ismertetett „Hatalmi stratégiával”. A vezető ebben az esetben hatalmi eszközökkel éri el az általa megfogalmazott terv elfogadtatását.

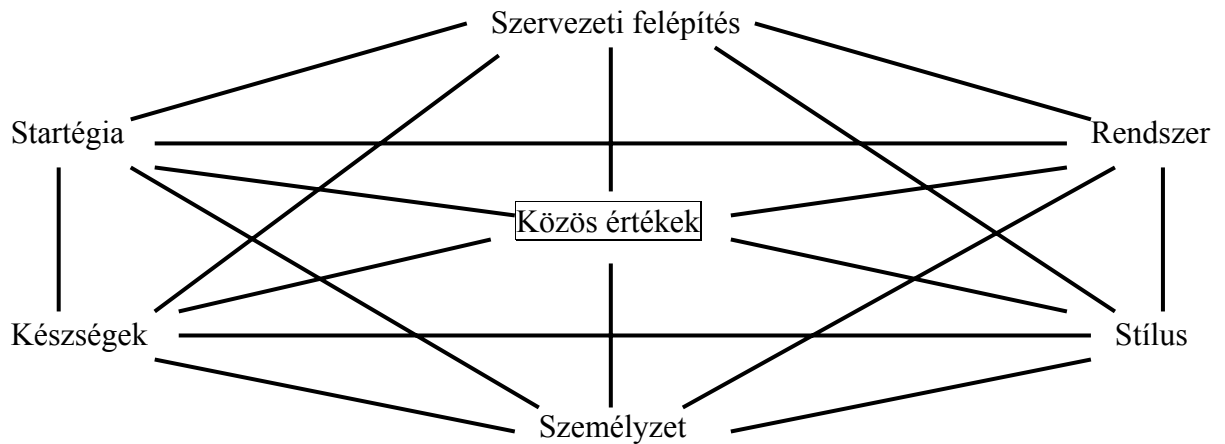
Egy több elemből felépülő kritérium-rendszert fogalmazott meg annak eldöntésére NUTT (1989), hogy a vezető számára mely esetben melyik stratégia alkalmazása a célravezető. A gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy bár az általa „Normatívmodell”-ként definiált kritérium-rendszer nem 100%-os biztonságú, mégis a módszer alkalmazásával jelentősen megnőtt a sikeres változásmenedzselési folyamatok száma a korábbi, ösztönös stratégia-választáshoz mérten.

CHANDLER (1962) kijelentése, miszerint történetileg szemlélve a szervezetet, a struktúra minden esetben követi a stratégiát, hosszú időre meghatározta a vezetéselméleti vizsgálódások irányát.

Árnyaltabb összefüggésekre világít rá a WATERMAN, PETERS és PHILLIPS (1980) által megfogalmazott 7-S modell (5.ábra). E modell segíti a menedzsereket abban, hogy a változási folyamatot többféle diagnosztikai eszközzel elemezzék, s így egy sor bonyolult tényező kölcsönhatását fel tudják tárni.

(Structures, Strategies, Systems, Shared values, Skills, Staff, Style)

5. ábra: A szervezeti struktúra és a vezetési rendszer kapcsolódási pontjai



Forrás: WATERMAN, R.H. – PETERS, T.J. – PHILLIPS, J.R.: Structure is not Organization. 1980.

FEHÉR (1995) ismertette KANTER és tsai. (1992) „Bűvös Hármas” változtatási modelljét (3.táblázat), arra hívja fel a figyelmet, hogy „...külön kell kezelni és értelmezni:

- A változási igény és lehetőségek érzékelésének problematikáját, azaz annak felismerését, hogy mikor és miért kell változtatni
- A változási forma meghatározásának és realitásának kérdéseit, azaz, hogy milyen kiterjedésű átalakításra van szükség, valamint
- A változás véghezvitelének, az átalakulás megvalósításának tematikáját és módszereit, beleértve a kezdeményezőket, az élharcosokat és a többi érintett személy aktív részvételének biztosítását.” (BAROSS és VECSENYI, 1996)

A korábban stabil piaci környezetben, többnyire monopol helyzetük biztos tudatában élő vállalat óriások is rákényszerülnek a megváltozott gazdasági és természeti környezethez való adaptív alkalmazkodásra. KIMBERLEY és QUINN (1984) a vállalati megújuláshoz elengedhetetlen átalakulás négy típusát különíti el (átszervezés/*restructuring*, újra pozicionálás/*repositioning*, újra élesztés/*revitalizing*, és újra értelmezés/*reviewing*).

ANGYAL (1997) tanulmánya szerint a szakirodalomból ismert vezetési stílusok közül a felmérésben résztvevő vezetők 75%-a a demokratikus módszereket tartja a leghatékonyabbnak. Mintegy 15%-a a megkérdezetteknek az autokratikus vezetés

hívének vallotta magát, s többen a demokratikus döntéshozás – autokratikus végrehajtás dichotómiát támogatták.

3. táblázat

A „Bűvös Hármas” változtatási modell

INDÍTÉK Mikor? Miért?	FORMA Mit?	SZEREP Hogyan?
Makroevolúciós	Identitásbeli változás	Változási stratégiák
A környezeti hatások (tipikusan ágazati, iparági kényszerítő erők)	A szervezet egészére kiterjedő változások (birtokolt eszközök; tulajdonosi struktúra; termékek; megcélzott és elfoglalt piacok; kapcsolatok vevőkkel, szállítókkal, finanszírozókkal; alkalmazottak; jogi keretek)	A változások kezdeményezői (tipikusan felső vezetők)
Mikroevolúciós Szervezettől függő (szervezeti élekciklustól függő)	Koordinációs változás Szervezeti részeket, tevékenységeket érintő (átalakítás, revitalizálás)	Változás megvalósítók Projektszerű végrehajtás
Revolúciós Hatalmi és irányítási aspirációkhoz kötődő	Kontrollbeli változás Tulajdonlás, igazgatás, befolyásolás	Változásban érintettek Kinek jó?

Forrás: KANTER, R.M. – STEIN, B.A. – JICK, T.D.: The Challenge of Organizational Change. 1992. nyomán FEHÉR, 1995.

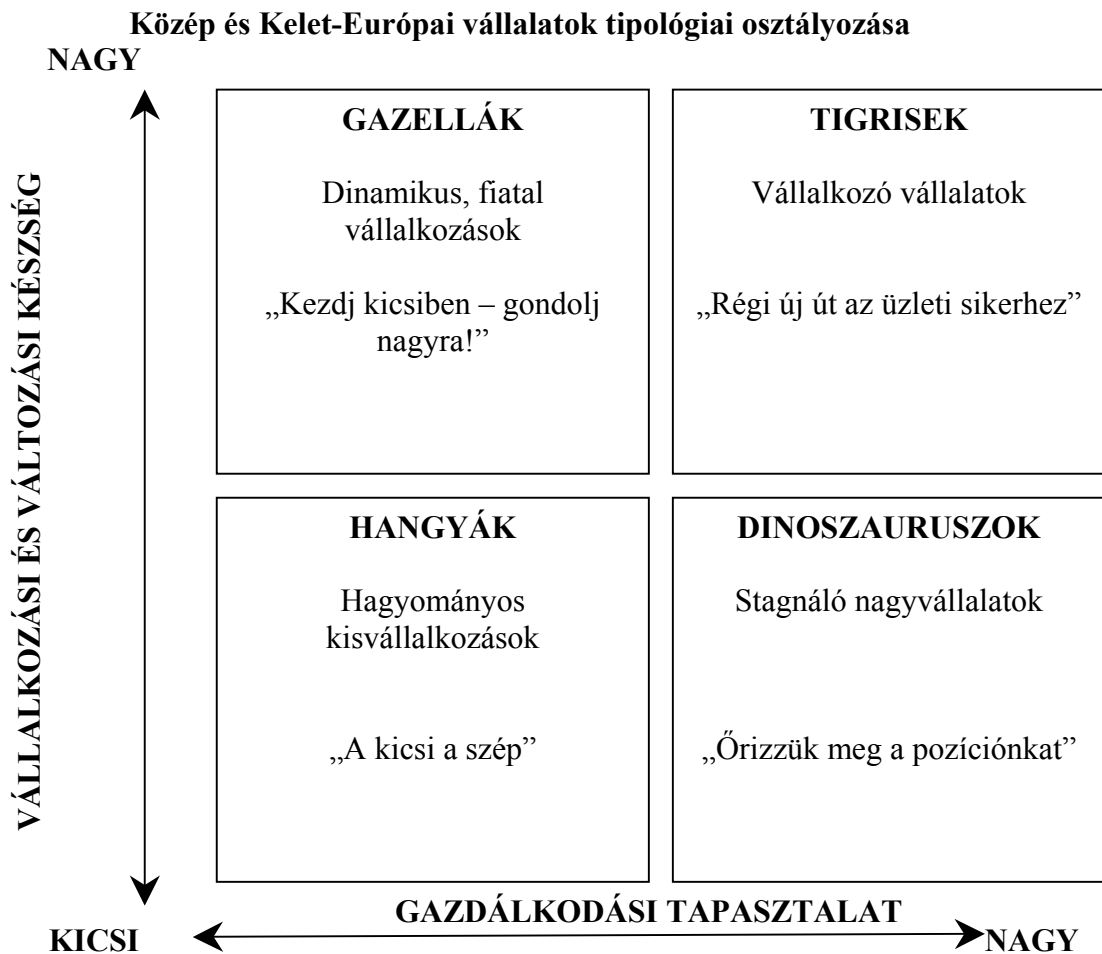
VECSENYI és KOVACH (1995) esettanulmányokra alapozva a mai gazdasági élet szereplőit az alapvető üzletpolitikájukat és verseny szemléletüket meghatározó stratégiák alapján a következő csoportképző kategóriák valamelyikébe sorolja (4. táblázat).

MÁRIÁS és társai (1981) véleménye szerint, mikor az állami gazdaságirányítási hierarchia a gazdálkodó szervezetek legfontosabb koordinációs eszköze, akkor a döntéshozatal centralizációját és az autokratikus vezetési stílusok alkalmazását figyelhetjük meg.

THOM (1999) megközelítésében a változáskezelés koncepciója magában foglalja a stratégiákban, folyamatokban, struktúrákban és a szociális-gazdasági rendszerekben

(így például a magán- és az állami vállalatokban) lejátszódó valamennyi tervezett, irányított, szervezett és ellenőrzött változást.

4. táblázat



Forrás: VECSENYI, J. – KOVACH, R. Jr.: Vállalatok túlélése és halála Közép és Kelet-Európában. 1995.

ACKOFF (1981) a változásmenedzselés módszertanával kapcsolatosan definiálja a „probléma” fogalmát. Értelmezése szerint a probléma három alapvető feltételnek tesz eleget. Először, egy döntéshozó személy, vagy csoport egyidejűleg felmerülő több alternatív cselekvési változat közül választhat. Másodsor, bármely irányú döntés jelentős következményeket indukál. Harmadszor pedig a döntéshozók számára nem egyértelműen meghatározott, hogy a rendelkezésre álló változatok közül melyiket célravezető megvalósítani. A problémák három kezelési módját ismerteti, mint konkrét esetben alkalmazott változásvezetési stratégiát:

1. Feloldás: a már kielégítő (szükséges és elégséges minőségű) cselekvési alternatívát választjuk. E módszert nevezik *klinikai módszernek* is, mivel jelentősen determinált a múltbéli tapasztalatok által, s inputjainak meghatározás döntően próbálgatásos módszerrel történik. Fontos szerepet töltenek be a szubjektív szempontok. Elvi oldalát tekintve erős párhuzam húzódik meg ezen cselekvési modell és SIMON (1982) Korlátozott Racionalitás-elmélete között.
2. Megoldás: a lehetséges legjobb cselekvési változat kiválasztása, vagyis az optimális módszer keresése. E módszert szokták kutató módszernek is nevezni, mivel gyakran alkalmazza a tudományos eredményeket, sok esetben matematikai, vagy szimulációs modelleket is. Legtöbb esetben a módszer alkalmazói között vezetéstudományi szakembereket és műszaki orientáltságú vezetőket találunk, akiknél a vállalati cél a szimpla túlélésen túlmutatva a gyarapodás, a növekedés dinamikájának biztosítása.
3. Megszüntetés: a probléma megszüntetői nem megoldást keresnek a felmerült problémára, hanem annak környezetét megváltoztatva magát a fennálló állapotot számolják fel. Ezt a megközelítést sokszor tervező módszernek is nevezik, mivel tervszerűen alkalmazza mind a klinikai, mind pedig a kutató módszer eszközeit és eljárásait.

A sikeres változásmenedzselés nyolc szakaszból álló folyamatát KOTTER (1999) a következő lépésekben határozza meg:

1. A vezetés részéről a változások szükségszerűségének igazolására az egészséges veszélyérzet felkeltése.
2. A szervezeten belüli irányítócsapat létrehozása.
3. A célokkal egybevágó jövőkép és stratégia definiálása.
4. A változás vonzó jövőképeinek széleskörű kommunikálása.
5. A bevonás és részvétel jegyében az alkalmazottak felhatalmazása az átfogó cselekvésre.
6. Eredmények rövid távon való realizálása.
7. A már elért eredmények megszilárdítása, valamint további változások kezdeményezése.
8. Az új megoldások meggyökereztetése a vállalati kultúrában.

A vezetélmélet folyamatos fejlődésének köszönhetően a változások menedzselési kérdéseivel kapcsolatos vezetői állásfoglalás is véget nem érő megújulási folyamatokon megy keresztül napjainkban is.

Magyarországon a 70'-es évekig a szervezeti változtatások vezetélméleti alapját az ún. szervezési, közismertebb nevén szervezés-elméleti modell határozta meg. Alapvető jellemzője e modellnek, a változási-változtatási folyamatok mérnöki, üzemgazdász szemléletű megközelítése.

A COTEL (1981) által megfogalmazott, és széles körben elfogadott meghatározás szerint a vállalati szervezés, mint szervezetváltoztatási tevékenység „...valamilyen meghatározott cél érdekében egymásba kapcsolódó szabályozó jellegű tevékenységeknek és intézkedéseknek az együttese, amelyek valamilyen – vállalati keretben működő – új rendszer (alrendszer) fejlesztésére irányulnak, mégpedig a kialakítandó rendszerben személyi és tárgyi feltételként rendelkezésre álló tényezőkre gyakorolt hatás (elrendezés, átrendezés, magatartási és tevékenységi utasítás, szervezeti beosztás stb.) útján”.

A szervezési modell ideológiai alapjain létrejött szervezettervezés ismertetése során DOBÁK (1996) rámutat, hogy a szervezettervezési megközelítés elsősorban a struktúra helyes megtervezése és kialakítása útján véli megvalósíthatónak a kívánatos szervezeti változásokat. Itt a figyelem fókuszában leginkább maga az elérni kívánt optimális végállapot, s nem annyira a megvalósítás folyamata áll.

Az előbbieken ismertetett két változtatási modelltől teljesen eltérő alapokon nyugszik a Magatartástudományi Szervezetfejlesztés néven ismertté vált szervezetváltoztatási ideológia. Legfőbb céljának a szervezeti cél megvalósítása során az emberi szükségletek, és az elvárt hatékonysági mutatók egyidejű kielégítését tartja. Nem a szervezeti struktúrát, hanem a szervezeti magatartás megváltoztatását tekinti a szervezeti változtatás kulcsának, a hangsúlyt a folyamatos előrehaladásra helyezi. Ebben eszközei a szervezeten belüli csoportok egymás közötti kommunikációjának fejlesztése, a célok és tervezési folyamatok újra-definiálása, s ezzel egyidejűleg a tudás és ismeretek szervezeten belüli felhalmozása (BRANYICZKI, 1996).

FRENCH és BELL (1978) munkájában a magatartástudományi szervezetfejlesztést, mint olyan módszert írja le, mely alkalmas a szervezet külső és belső környezetének diagnosztizálásához felhasznált eljárások és módszerek tökéletesítésére. Segít utköztetni egymással az eltérő változtatási igényeket, ugyanakkor támogatja a megváltozó feltételekhez való alkalmazkodást, s ezáltal elősegíti, hogy a szervezet tanuljon korábbi

tapasztalataiból. Mint a vezetéselmélet oly sok területén, a változásvezetési modellek és eszközrendszerek terén is eltérően egymástól fejlődött az amerikai, valamint az európai irányzat. Az európai irányzat szemléletével azonosulva a 80'-as években létrejött a magatartástudományi szervezetfejlesztés hazai iskolája is (VARGA, 1981).

CARLZON (1988) könyvében nyomatékosan hangsúlyozza, hogy az elért kívánt változtatások során alkalmazott szervezetfejlesztési erőfeszítések csak akkor vezetnek eredményre, amennyiben a kezdetektől együtt járnak az érintettek többszintű motiváltságának és elismertségének biztosításával is. Példaként említi a bizalom jeleként megnövelt felelősségi kört, a dicséret, az elismerés önbecsülés erősítő hatását.

A változások sikeres vezetése egy tipikus magatartásfejlesztési program keretében MILTON (1981) szerint a következő hat szakaszból áll:

1. A probléma tudatosítása a szervezeti tagokkal – a változás szükségessége
2. Tanácsadó személy bevonása (többnyire objektív értékítélettel rendelkező külső egyén)
3. Diagnózis készítése (szervezeten belüli információgyűjtés, problémás területek meghatározása)
4. Akcióterv készítése (eszközöket határoz meg a változtatás egyes lépéseihez)
5. Megvalósítás (kiemelt jelentőségű a szakasz végén az ún. „visszafagyasztás”)
6. A szervezetfejlesztési program befejezése (ideális esetben a rendszer önálló sikeres működése biztosított a tanácsadó távozása után is)

SPROULL és HOFMEISTER (1986) a kezdetben sikeresnek induló vezetői szándékok kudarcba fordulásának logikai hátterében húzódó okokat öt állítás köré csoportosítja:

1. A változtatási folyamatban való aktív együttműködési készség nagymértékben determinált azáltal, hogy a folyamatban résztvevők számára mennyire égető az adott probléma. Természetesen mindenkor a vezetők felelősek közvetlenül a vállalati eredményességért, így ha a kivitelezéshez nélkülözhetetlen résztvevők számára nem sikerül személyessé tenni a problémát, hamar bekövetkezhet a vezetés elszigetelődése.
2. A szervezet második vonalában tevékenykedő vezetők, továbbá a beosztottak többnyire nem objektív tényekre alapozottan fogalmazzák meg a változásokkal kapcsolatos nézeteiket, hanem a kezdeményező vezetők viselkedéséből és az

általuk szolgáltatott információkból vonják le következtetéseiket. Így tehát – különösen a szelektív észlelés nyomán – a két félben eltérő kép alakul ki a változások milyenségével kapcsolatosan.

3. A változásokat kezdeményező vezetők hajlamosak túlértékelni a változások várható eredményét, s azt feltételezi, hogy a szervezet többi tagja is hasonlóan elfogult.
4. A vezetők legtöbb esetben feltétlen és elkötelezett hívei az adott változásnak, és értelemszerűen azonos érzelmi megközelítést feltételeznek a többi érintett részéről is.
5. A változások vezetői az átalakítási folyamat során felmerülő akadályokat döntően a többi résztvevő személyes ellenállásából eredeztetik, míg maguk az érintettek minden esetben a helyzet objektív nehézségeit okolják.

GOODMAN és társai (1980) tanulmányukban hangsúlyozzák, hogy a sikeresen menedzselte változtatási folyamat során elért eredményeket a vezetésnek határozott intézkedések foganatosításával minél hamarabb intézményesítenie kell a szervezeti kultúrában, különben a nehézségek árán elért változás tiszavirág életűnek bizonyul. Értelmezésükben valamely szervezeti tevékenység vagy magatartás abban az esetben tekinthető intézményesültnek, ha

1. kellően hosszú időn keresztül fennmarad ismételt külső behatás nélkül is
2. két vagy több személy azonos okokból alkalmazza különösebb kényszer nélkül
3. fennállása konkrét személyhez nem kapcsolódik, a szervezet, mint autonóm egység viszonyaiból fakad.

Megállapításuk szerint az intézményesítés folyamatát mind az egyén, mind pedig a szervezet szintjén biztosítani kell.

BALÁZS (1988) munkájában lényegretörően fogalmazza meg a változás-vezetés esszenciáját: „A változásmenedzselés bizonytalan világában egy dolog teljesen biztos, a változást kezdeményezőt senki sem fogja pusztán amiatt támogatni, mert ő meg van győződve arról, hogy javaslata jó. Ahhoz, hogy a változást hordozó jó ötlet megvalósulhasson, az embereket meg kell győzni, hiszen nyugtalanságuk teljesen indokolt. „El kell adni” nekik a kezdeményezés a szervezeten belül, méghozzá úgy, hogy ki kell térni azokra a konkrét előnyökre, amelyeket a változás során lehet elérni. A

siker csak abban az esetben garantált, ha a szervezeti célokat a változást irányító le tudja bontani személyes előnyökké.” Mint az a korábbiakból fentiekből is egyértelműen kiténik, a változások menedzselésének kulcsa az érintettek érdekeltségének megteremtése. Ha a változást kezdeményező vezetés érdekeltté tudja tenni az egyéneket a kívánt változtatás kivitelezésében, már fele részben sikeresnek könyvelheti el a beavatkozást. Hiszen jó esetben nem ellenfélként, hanem támogató csapatjátékosként kerül szembe saját beosztottaival. Az egyének érdekeltté tétele feltételezi azok motiváltságának folyamatos biztosítását, tehát a vezető motivációs eszköztára, és a választott motiváló eszközök optimális alkalmazása stratégiai jelentőségű a levezényelni kívánt változtatás sikerének végkimenetele szempontjából.

JUHÁSZ (1999, 2004) részletesen elemezte a különböző motivációs eszközök alkalmazásának lehetőségeit a hazai mezőgazdasági vállalatoknál. Megállapításaiban kiemeli, hogy jelentős ellentmondások figyelhetők meg a vállalati vezetők és beosztottak témával kapcsolatos értékítéletében.

BARTA (2001) az általa két legjelentősebbnek ítélt változáskezelési stratégia lényegi jellemzőit a következőkben fogalmazza meg (5.táblázat).

5.táblázat

A két legismertebb alkalmazkodási stratégia

<i>A proaktív stratégia</i>	<i>A reaktív stratégia</i>
• A cél állapotot megfogalmazza	• A cél állapot implicit, nincs megfogalmazva
• Problémamegoldó pozíció.	• Érzelmi kontrol pozíció.
• A probléma okait és tüneteit egyaránt kezeli.	• A problémát közvetlenül célba vevő akció hiánya.
• Megszünteti a problémákat.	• A problémák elviselése.
• A kimerülés kockázata csökken.	• A kimerülés kockázata megnő.
• Közép- és hosszú távú korrekció.	• Rövid távú korrekció.
• Energia-megtakarítás.	• Kimerülés hosszú távon.

Forrás: BARTA Á.: Szervezeti változások menedzselése. 2001.

KOCSONDI és LAKNER (1997) kutatásai során az agrárium területén tevékenykedő vállalkozók stratégiáit vizsgálva négy jól elkülöníthető vállalkozói csoportot határozott

meg. Ezeket a „minőségközpontú”, az „alkalmazkodó”, a „bővítő” és a „takarékos” jelzőkkel definiálták, amelyek szemléletesen tükrözik a különböző csoportokba tartozók magatartását, vállalati stratégiájuk legfőbb jellemzőit. A kérdőíves felmérés során megkérdezettek jelentős része egyáltalán nem rendelkezett tudatos stratégiával a jövőjét illetően. A „takarékos” csoport a felhasznált erőforrások csökkentésével vélte biztosítani vállalkozásának túlélését, ezzel azonban fokozatosan kiszorultak a piacról. Az 1990-es évek elején folytatódott a piacok beszűkülése, felgyorsultak a változások, tovább nőtt a bizonytalanság és ezekkel együtt a gazdasági döntések kockázata is. A stratégiaalkotás korábbi tervezési, analitikus jellege sokat veszített jelentőségéből. MINTZBERG (1994) munkájában a stratégiai tervezés vizsgálata kapcsán három alapvető „tévedést” azonosít. Ezek az előrejelzés tévedése, a függetlenség tévedése, valamint a formalitás tévedése.

A reaktív viselkedési stratégia során részletjellemzőkre reagál az egyén, ezek alapján módosítja viselkedését, de a célállapot megfogalmazása elmarad, mert főleg a feszültséget kiváltó közvetlen tényezőkre koncentrálnak. A proaktív viselkedés során viszont megfogalmazásra kerülnek az elérni kívánt helyzet jellemzői, és az összefüggő jellemzők együttesében akar a vezető változást elérni.

Láthattuk tehát, hogy a vezetéstudomány szakirodalma számos változásvezetési technikát ismer, melyek adaptív alkalmazása egyaránt sikerre viheti a szervezetet. Több ponton megfigyelhető az egyes szerzők munkáinak ismertetése során bizonyos fokú hasonlóságok megjelenése, ami nem meglepő, tekintve, hogy a vezetés mint tudatos tevékenység az emberi psziché és gondolkodásmód célirányos befolyásolását is magában foglalja, vagyis a változásmenedzselés ismertett módszerei közel azonos pszichológiai, magatartástudományi alapokon nyugszanak.

1.6. A MEZŐGAZDASÁGI SZERVEZETEKET ÉRINTŐ ALAPVETŐ VÁLTOZÁSOK

Tekintve, hogy a szervezetek működését alapvetően befolyásoló változások kiváltó okai között minden esetben célszerű valamilyen külső motiváló tényező jelenlétét feltételezni, fontosnak tartom azon gazdasági, társadalmi átalakulások részletesebb ismertetését, melyek meghatározó szerepet játszottak az általam vizsgált szektor jelenlegi szerkezetének kialakulásában.

Az elmúlt évtizedet (1990-2000.) véve vizsgálataink alapjául egyértelműen kijelenthető, hogy mind nemzetgazdasági szinten, mind pedig a mezőgazdasági szektort illetően alapvető változások zajlottak le. Ezek közül is kiemelt jelentőségű volt a mezőgazdaság tulajdonváltása. Mivel a mezőgazdaságban a termőföld még mindig (egyreszt területein természetesen csak áttételesen) a termelés alapjául szolgáló termelési tényező, ezért a gazdálkodás szempontjából nem közömbös a tulajdonos személye sem. A mezőgazdaságot érő változások sorában hatását tekintve a sor elejére kívánczik a tulajdonviszonyok átalakulása. Mint arra munkájában SZABÓ (1998) is rámutat, mivel a mezőgazdasági termelés legalapvetőbb termelési eszköze és erőforrása a termőföld, annak tulajdonviszonyaiban bekövetkezett változások alapjaiban határozzák meg az egész ágazat helyzetét. Egy 1993-as tanulmány prognosztizálása szerint „...a tulajdonviszonyok átalakítása törvényszerűen elvezet majd a magántulajdon dominanciájához, valamint az „európai fejlődéstől idegen termelő típusú szövetkezetek szükségszerűen átadják helyüket a nagyrészt kis és közepes méretű családi, szövetkezeti vagy bérleti gazdaságoknak.”(BALOGH et al., 1993).

Az átalakulással kapcsolatosan ugyancsak a fent említett tanulmány összefoglalásában a következő megállapításokat teszi:

- A társasági formába történő átalakulás önmagában még nem jelent birtok, illetve üzemméret változást
- Az új (életképes!) egységek méretét a termelési erőforrások mennyisége és a leendő tulajdonosok tőkeereje együttesen határozza meg
- Az általános tőkehiány miatt a privatizációra a kisebb, de működőképességeknek van nagyobb esélyük
- A piac nem ismeri el a politikai akarattal (szovjet mintára) létrehozott nagyüzemek ésszerűtlen méreteiből és szerkezeti aránytalanságaiból fakadó többletköltségeket (nemegyszer 20-50 km-es üzemen belüli szállítás)

Érdemes kiemelni azt is, hogy e tanulmány már akkor, 1993-ban is hangsúlyozta, hogy „Tartósan nem fogadhatók el.....törpegazdaságok és.....a csak piacgazdasági elvek sem.” (BALOGH et al., 1993)

„A mezőgazdaság, s tágabb értelemben az élelmiszergazdaság fejlődésének motorjai a hetvenes-nyolcvanas években a nagy állami, szövetkezeti szervezetek voltak, amelyek a termék-előállítás túl vállalati, szervezeti struktúrájukban képesek voltak funkcionális részlegeket is kiépíteni. A rendszerváltást követő átalakulás és a valós piaci

viszonyokkal jellemzett üzleti környezet szerepüket és számukat is csökkentette.” (GÁLYÁSZ et al., 2000.)

Lássuk, hogyan is mutat mindez a számok tükrében az 1990-2000.-es időszakban (KSH adatok alapján, az időközben alkalmazásra kerülő eltérő terminológia miatt két táblázatban) (6.-7.táblázat):

6. táblázat

A mezőgazdasági szervezetek száma (1990.)

Vállalat (állami gazdaság)	147
Jogi személyiségű gazdasági társaság	498
Mezőgazdasági termelő szövetkezet	1.267
Halászati termelő szövetkezet	14
Mezőgazdasági szakszövetkezet	67
Kistermelő gazdaságok (háztáji gazdaságok is)	1.410.000 (becsült adat)

Forrás: KSH 1990., 1991

7. táblázat

A mezőgazdasági, vad-, erdőgazdálkodási és halászati vállalkozások száma

Gazdálkodási forma	Működő szervezet (1999. dec.31.)
Jogi személyiségű gazdasági társulás	5159
Szövetkezet	1832
Egyéb jogi személyiségű vállalkozás	1105
Átalakulásra kötelezett állami vállalat és egyéb gazdasági szervezet	4
Jogi személyiségű társas vállalkozás	8100
Jogi személyiség nélküli társas vállalkozás	3669
Társas vállalkozások összesen	11769
Vállalkozás összesen	38203

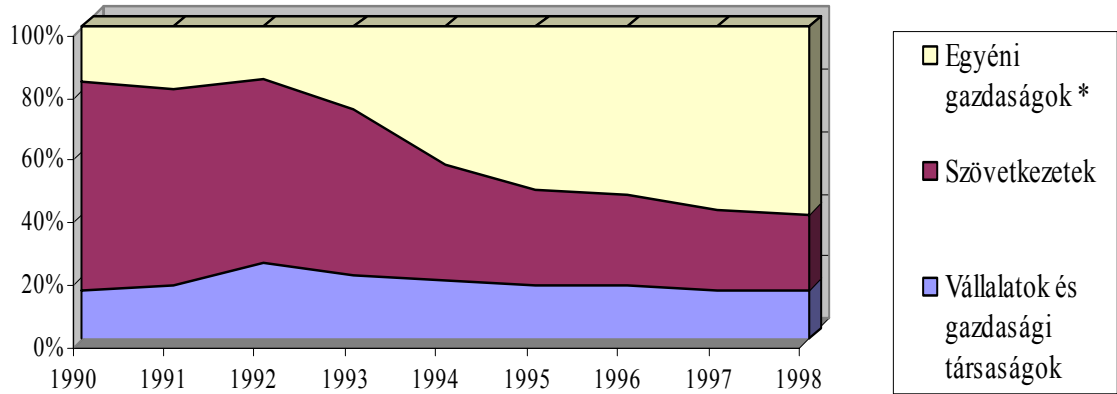
Forrás: KSH 2000., 2001

A változások dinamikája a 6. ábrán grafikusán kerül ismertetésre az Általános Mezőgazdasági Összeírás – 2000 CD-ROM adatai alapján.

Az 1.2. fejezetben bemutatott 1. számú táblázat egyes pontjai hatványozottan befolyásolták a mezőgazdaság egészének alakulását az elmúlt évtizedben. Mivel speciális jellegéből fakadóan a termőföld megléte, illetve annak adottsága determinisztikus hatással bír a mezőgazdasági termelés szempontjából, egyben befolyásolja az élelmiszeripar eredményességét is. Úgy vélem nem igényel különösebb indoklást az a megállapítás, miszerint az állami tulajdonú földek magán kézbe adása, a privatizáció gyakorolta a legmeghatározóbb befolyást a mezőgazdaság

átstrukturálódására. Döntően a birtokviszonyok megváltozása jelentette az alapját a későbbi, kényszerű változásoknak is.

6. ábra: Mezőgazdasági földterület megoszlása a mezőgazdasági tevékenységet végzők gazdálkodási formája szerint (1990.-1998.)



Forrás: Általános Mezőgazdasági Összeírás (ÁMÖ) – 2000 CD-ROM, KSH, Budapest

A 8. táblázat adataiból világosan látható, hogyan módosította a rendszerváltás, valamint azzal összefüggésben a privatizáció a hazai mezőgazdasági hasznosításba vont földterületek tulajdonviszonyait.

8. táblázat

A földterület tulajdonviszonyainak változása

	1989. május 31.			1994. május 31	
	Magán	Szövetkezeti	Állami	Magán	Szövetkezeti
Összterület /ha:	12725	339324	11906	308963	22714
%:	26,6%	70,9%	2,5%	93,2%	6,8%

Forrás: TÓTH E. – VARGA GY.: A mezőgazdasági termelőszövetkezetek helyzete és sorsa az átalakulás időszakában. AKII, Budapest, 1995.

A '90-es évek elejére nem csupán addigi nagy felvevő piacai omlottak össze, hanem a hazai fogyasztás területén is jelentős keresletcsökkenés lépett fel. AKII kutatások szerint a magyar gabonatermesztés komparatív előnyeinek köszönhetően igen dinamikus fejlődést mutatott az 1990-et megelőző három évtizedben. Fontos megemlíteni, hogy a mennyiségi paraméterek kezdeti rohamos javulása nem járt együtt

a minőség ugyanolyan mértékű emelkedésével. Ez csupán a fajtaváltást követően, a minőséget is differenciáló felvásárlási árak eredményeként következett be. A '90-es évek elején azonban a vetetlen területek mérete növekedett, mivel nem vetették be a korábban mesterséges módon termelésben tartott veszteséges földeket.

Termelési értékét tekintve a második legfontosabb szántó hasznosító növénycsoport – akkor is és ma is – az ipari növények csoportja. Termesztés-technológiai szempontból a kedvező éghajlatnak köszönhetően ezen a területen is komparatív előnyökkel rendelkezik hazánk. Amint arra a tanulmány rámutat – és ami azóta sajnálatos módon be is következett – „ezt a magyar előnyt azonban fékezheti a növényolaj-ipar privatizációjának későbbi hatása.”(GUBA M. – RÁKI Z., 1993).

Ami pedig a kistermelés 1990-es helyzetét illeti, „A mezőgazdasági nagyüzemek gyorsan növekvő teljesítőképessége ellenére is számos ágazatban – elsősorban a magas élőmunka- és beruházás igényű termékeknél (kertészet, állattartás) – tartósan versenyképes maradt a kistermelés.” (GUBA M. – RÁKI Z., 1993).

Valójában kb. 90-től Magyarországon is megjelent az úgynevezett kínálati piac, ami relatív túltermelésnek felel meg. Ennek háttérében a fizetőképes kereslet csökkenése és a piaci egyensúlytalanság állandósulása húzódik meg. A '93-a tanulmány néhány akkori megállapítása sajnós ma is helytálló, sőt, nem egy esetben a kérdéses terület helyzete romlott az utóbbi tíz évben:

- Tartósan és jelentősen csökken az állatállomány, a növénytermelést veszélyezteti a műtrágya és növényvédő szer felhasználás drasztikus visszaesése
- A gépállomány elöregedése, a felújítások, karbantartások, s az új beruházások hiánya...versenyképességünk elvesztését vetíti előre
- ...az agrárszektorban is a munkanélküliség rohamos emelkedésének lehetünk tanúi
- A működő tőke leépülése mellett a kapacitás kihasználása is romlott

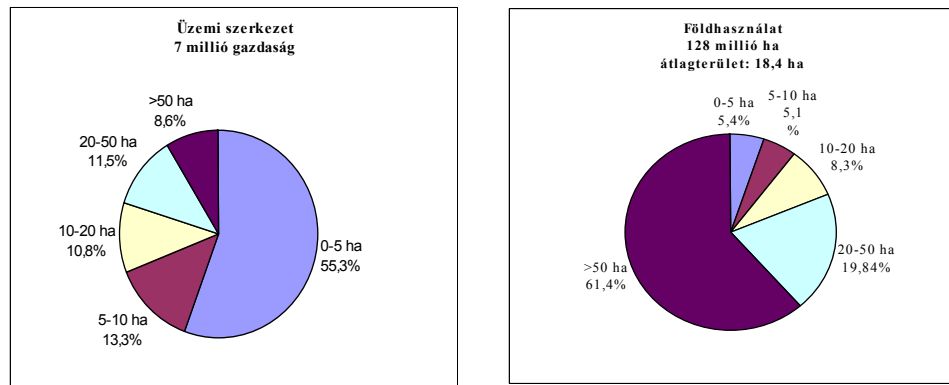
A minőségi követelmények fogyasztói oldalról történő fokozódása már ekkor (BERDE, 1998) világosan látszott. A vizsgált tíz éves intervallumra döntően rányomta bélyegét az Európai Közösség agrárpolitikai reformja, mely tiltja és szankcionálja a termelés volumenének ésszerűtlen fokozását. Mivel hazánk alapvető célja volt – s

jelenleg is - a közeljövőben a teljes jogú EU tagság elnyerése, világos, hogy számunkra is a minőségi termelés megvalósítása a piacra-jutás és a piacon maradás egyik legegységesebb feltétele.

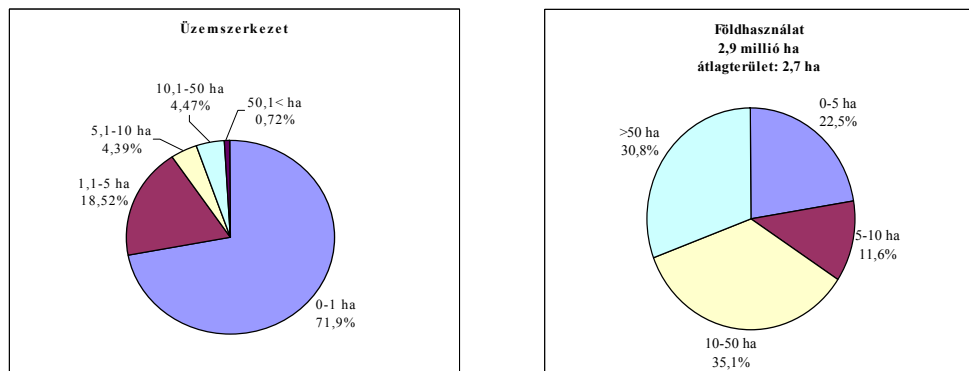
KOVÁCS (2001) az Általános Mezőgazdasági Összeírás – 2000 adatait elemezve párhuzamosan vizsgálta az Európai Unió országok üzemi szerkezetét, jellemző földhasználatát, valamint a hazai mezőgazdasági szektor azonos jellemzőit (7.ábra).

7. ábra: Üzemi szerkezet és földhasználat az Európai Unióban és Magyarországon (1997)

Európai Unió



Magyarország



Forrás: Kovács T.: A mezőgazdaság üzemi szerkezete tíz évvel a rendszerváltás után

Az ábrán jól felismerhetők az Unióra, valamint a hazánk birtokszerkezetére jellemző strukturális különbségek. Míg Magyarországon a üzemszerkezetet dominánsan az 1 ha-os birtokméretet nem meghaladó mezőgazdasági területek uralják, addig – bár a kisebb üzemméret ott is magas részaránnyal van jelen – az Unióban kiegyensúlyozott, átlagosan 10-10% körüli hányadot képvisel a birtokszerkezetből a nagyobb területek jelenléte. Hazánkban elhanyagolhatóan alacsony, az 1%-ot sem éri el az 50 ha-nál

nagyobb üzemmérettel dolgozó mezőgazdasági szervezetek száma. Ezzel szemben az Európai Unió mezőgazdaságának közel 1/10-e végzi tevékenységét 50 ha-os, vagy annál nagyobb terület igénybevételével, ami jelentős mérethatékonyságból fakadó előnyöket jelent, kiemelten a gépesítettség tekintetében.

Itt lehetne megemlíteni a kárpótlás hibás szemléletéből fakadó egyik legnagyobb problémát, miszerint a kárpótlás az „ősök sérelmeire” helyezve a hangsúlyt, csupán a károsultak, mint személyek kárpótlására koncentrált, miközben mesterségesen elszakította egymástól a legalapvetőbb termelési erőforrásokat (pl.: takarmánytermő terület, állatállomány, technológia, stb.) ellehetetlenítve ezzel a termelést. A privatizálás során sajnos sokkal nagyobb prioritást élveztek az egyéni érdekek, mint a tervszerű, hosszú távra tervező stratégiai gondolkodás. Ennek eredményeképpen kerülhetett teljes, vagy döntő részben külföldi tulajdonba számos, korábban központi irányítás alatt álló – és éppen ezért a vertikum egészével harmóniában működő – mezőgazdasági, élelmiszeripari vállalat, ágazat (pl. cukorgyárak, vágóhidak, szeszgyártás, stb.) mindezeket számszerűleg is összehasonlíthatjuk a következő táblázatból (az adatok eredeti KSH adatok összevonásából és szűréséből származnak) (9.táblázat)

9. táblázat

A mezőgazdasági termékek termelésének indexe: 1990=100,0

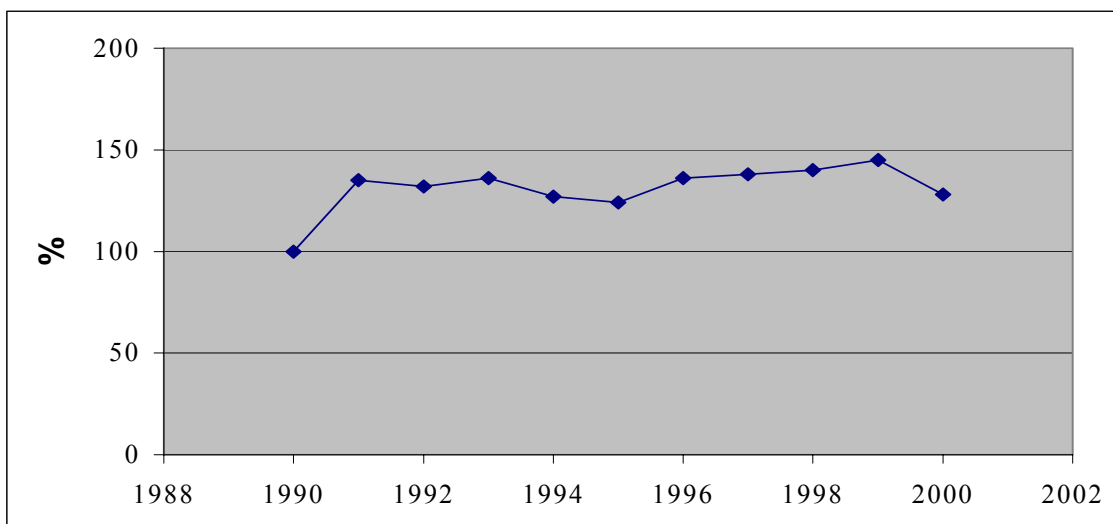
Év	Növ.term és kertészeti termékek	Élő állatok és állati termékek	Összes termelés	Folyó termelő felhasználás	Hozzáadott érték (GDP)
1994	77,0	63,3	69,8	62,7	71,0
1995	78,5	65,5	71,6	68,0	75,1
1996	86,2	66,6	76,1	69,4	86,8
1997	84,4	62,6	73,2	66,0	84,9
1998	77,1	66,5	71,6	65,2	82,0
1999	82,1	65,7	73,5	66,2	85,6

Forrás: TÓTH E. – VARGA GY. (1995): A mezőgazdasági termelészövetkezetek helyzete és sorsa az átalakulás időszakában., AKII, Budapest

Ez a jelenség természetesen hozta magával a termelési színvonal, és a realizált termelési volumen egyidejű csökkenését. Tekintve, hogy világszerte szinte mindenhol,

de az EU tagországainak mindegyikében az ipari termékek árának növekedési üteme meghaladja a mezőgazdasági termékek árnövekedését, érdekes megfigyelni az imént vázolt tényezők hatását az agrárrolló alakulására (8. ábra)

8. ábra: Az agrárrolló alakulása (1990-2000) (Az ipari eredetű ráfordítások a mezőgazdasági értékesítési árak %-ában)



Forrás: VARGA G.: Árváltozások a '90-es évtized magyarországi mezőgazdaságában., Gazdálkodás. 2001.

Ezen változások teljesen új feladatok elé állították a vezetőket. Hiszen, míg az átalakulás előtt a központi tervutasítások rendszer nem hagyott az egyén számára semmilyen döntési szabadságot, addig a „piacgazdasági” keretek közé kerülés hihetetlenül sok választási alternatívát tett elérhetővé. Ugyanakkor, éppen ezért fokozottan megnőtt a management felelőssége. A privatizálás során kialakult gazdasági társaságok egy jelentős hányadánál a vezetői hierarchia csúcsán maga a tulajdonos áll, így a stratégiai döntésekért ő maga felel. Abban az esetben, ha a tulajdonos nem rendelkezik az eredményes működéshez szükséges szakértelemmel, általában a régi rendszerben „ispán”, vagy „intéző” munkakörnek megfelelő felelősségi körrel alkalmaz egy főállású szakembert, aki a termelést irányítja. Általánosan megfigyelhető az is – mind a nagyvállalatoknál, mind pedig a kis létszámot foglalkoztató vállalkozásoknál -, hogy a korábbi, mesterségesen felduzzasztott adminisztratív apparátus karcsúsodásával a vállalati hierarchia-piramis fokozatosan laposodik. Ennek érthető oka, hogy míg korábban elsődleges cél volt szinte bármi áron a munkanélküliség visszaszorítása, addig ma a tulajdonosoknak nem érdeke improduktív plusz bérköltséget fizetni. Ehelyett általánosan a feladatkörök összevonását követő létszámleépítések.

TÓTH (2000) eredményei szerint az élelmiszer-gazdaságban foglalkoztatott munkaerő létszámának csaknem felét érintő csökkenés (1996 és 1998 között) ellenére a megmaradt dolgozóknak csak mintegy 60%-át (58,7%) tudták a szövetkezetek folyamatos munkalehetőséggel ellátni. A többi, jelentős foglalkoztatási gondokkal küszködő gazdaság időlegesen munkanélküli segínyt ajánlott dolgozóinak, vagy munkaerő-gazdálodási gyakorlatát határozott idejű munkaszerződésekkel optimalizálta. Érdekes, hogy HAMZA et al. (2001) tanulmánya szerint a mezőgazdaság jelentős munkaerő kibocsátása ellenére az alkalmazotti státusz több mint 10%-os emelkedése volt megfigyelhető, ami arra enged következtetni, hogy a munkavállalók még mindig az alkalmazotti jogviszonyt és a teljes munkaidejű foglalkoztatást preferálják. Természetesen ennek háttérében a teljes munkaidős alkalmazotti jogviszonyhoz kapcsolódó munkajogi garanciák húzódnak meg.

Szintén megfigyelhető, hogy lényegesen nagyobb szerepet kap a magántulajdon – beleértve a termelő eszközöket is – védelme, hiszen minden „saját zsebre” megy. Felértékelődött a vezetés szerepe a naprakész információk megszerzése terén is ugyanúgy, ahogyan a minőségi termelés prioritása a mennyiségi termék-előállítással szemben. Vizsgálataik alapján BERDE és DIENESNÉ (2001) megállapították, hogy ha a piac úgy kívánja, akár plusz költségek árán is igyekeznek a vállalatok alkalmazkodni a kihívásokhoz, pl. valamely minőségbiztosítási rendszer és a vállalat független külső szakértő általi auditálásával (ISO 9002, TQM, HACCP). A vállalati vezetők, felismerve azt, hogy folyamatos alkalmazkodás nélkül nincs esély talponmaradásra, több helyen szorgalmazzák a dolgozók továbbképzését is. A klasszikus közgazdaságtan „atyjaként” számon tartott SMITH (1950) az emberi erőforrás fejlesztésére, képzésére fordított időt, energiát valamint anyagiakat, mintegy hosszú távú állótőke-befektetésként értékeli. Olyan befektetésként, mely tartósan növeli a munkaerőt foglalkoztató szervezet értékét. VISZT és ADLER (2001) álláspontja szerint azoknak a vállalatoknak javul a versenyhelyezete a jövőre nézve, amelyek hajlandóak átértékelni korábbi, a költségminimalizálás jegyében megfogalmazott bérpolitikájukat, s ezzel egyidejűleg egyéb, a piaci hatékonyságot alapvetően meghatározó tényezők – mint például a korszerű technika alkalmazása, az emberi erőforrások fejlesztése – fontosságát is elismerik, s arra akár áldozni is készek. Ugyanakkor meg kell említeni azt is, hogy éppen a fent említett okok miatt a munkavállalók oldaláról a korábbiaknál sokkal nagyobb szerep jut a szakismeretnek és különösen a gyakorlati tapasztalatoknak, hiszen a munkaadó sokkalta nagyobb, jól képzett munkaerőbázisból „válogathat”.

LÁSZLÓ (1997) megállapítása szerint „...Az igazi versenyelőnyt ma már nem a nyersanyag és a földrajzi fekvés jelenti, hanem a képzettség, a műszaki/technológiai színvonal, a megújulási képesség, az információ. Felértékelődött az ipari kutatás, a tudomány. A gazdasági teljesítmény növekvő mértékben függ a tudástól, a gazdasági siker pedig a tudás alkalmazásától.”

Nem szabad azonban megfeledkezni arról a mezőgazdaság azon sajátosságáról, hogy itt a munka „tárgya” élő anyag, s mint ilyen speciális tulajdonságokkal rendelkezik. Ugyanis bizonyos határon túl nem fokozható a termelés hatékonysága, mivel a termelési cél érdekében felhasznált materiális és humán tényezők optimális allokációját megteremtve az előállítani kívánt produktum növekedési erélye, genetikai potenciálja, illetve egyéb – rövidtávon nem befolyásolható – értékmérő tulajdonsága lép be addicionális korlátként. NAGY (1999)

A szakirodalmi hivatkozások megítélése alapján a magyar mezőgazdaság utolsó évtizedében messze kiemelkedő szerepet játszott a tulajdonosváltás, valamint a kárpótlás. A korábbi birtokszerkezet és üzemi struktúra kényszerű átalakulása olyan feladatokat állított a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetek elé, ami feltételezi a korábitól eltérő, a megújult feltételrendszerben is életképes vezetői szemlélet kialakulását. Ennek a ténynek köszönhetően napjainkra fokozottan felértékelődött az ágazat eredményességében a humán erőforrás szerepe. Az irodalmi áttekintés során definiáltam a változás fogalmát, majd hazai és nemzetközi szerzők munkái alapján a teljesség igénye nélkül felsorakoztattam azon gazdasági, kulturális, társadalmi hatásokat, változásokat, melyek megítélésem szerint kiemelkedő szerepet játszottak a változásmenedzselés, mint önálló, saját eszközrendszert és megközelítésmódot alkalmazó diszciplína létrejöttében. A változások irányába ható tényezők értékelését követően ugyancsak a vonatkozó hazai és nemzetközi irodalom ismertetésén keresztül a változásokkal kapcsolatosan felmerülő ellenállási tényezők és természetesen a különböző szerzők által eredményesnek ítélt változásvezetési módszerek bemutatására is sor került. Összegezve tapasztalataimat elmondhatom, hogy a vezetéstudomány jeles képviselői kiemelt figyelmet szentelnek a változásoknak, így a tudományág fiatal kora ellenére számos területen igen csiszolt és precízen felépített eszközrendszerrel rendelkezik.

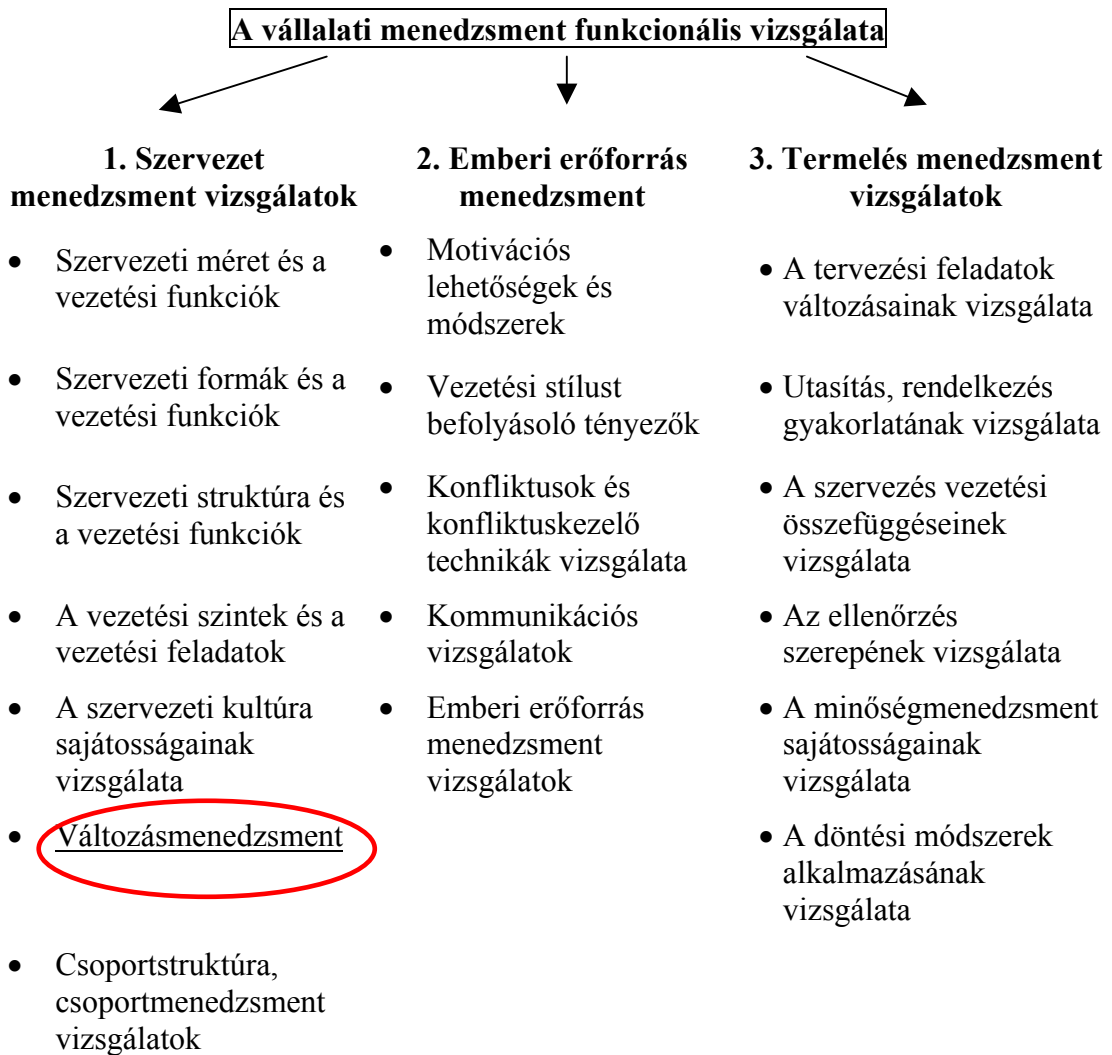
2. A SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE

2.1. A kutatás előzményei és a választott megközelítésmód

Kutatási területem a változások hatásának, illetve menedzselési lehetőségeinek vizsgálata volt. E téma szervesen illeszkedik a Debreceni Egyetem Vezetéstudományi Tanszéke által 1997-ben indított kutatási programhoz (BERDE, 2000).

A kutatási program alapvető célkitűzése az elnevezésnek megfelelően „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata”. Struktúráját tekintve az alábbi három nagy részterületet öleli fel, melyek mindegyike további, kisebb részekre tagozódik (9. ábra):

9. ábra: A kutatási program struktúrája



Forrás: BERDE CS.: A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban. Debrecen, 2000.

Kutatási témám a „Szervezet menedzsment vizsgálatok” témakörének részterületét képezi. Jellemzője a kutatási programnak, hogy modulszerű felépítésének köszönhetően az egyes részegységek elkülönült vizsgálatából származó eredmények szervesen illeszkednek egymáshoz, s így konklúzióként a vállalati működés egészére jellemző megállapítások tehetők. Ugyanakkor egyazon vizsgálat-sorozat eltérő időszakokban lefolytatott megfigyeléseiből adódóan biztosított a az időbeli folytonosság vizsgálata is. Folyamatukban értékelhetők a vállalati működéssel kapcsolatos vezetői állásfoglalások, attitűdök, és megfelelően tág idő-intervallumot felölelő vizsgálat-sorozat esetén az alkalmazott vezetési, szervezési módszerek eredményessége is értékelhető.

2.2. A részletező vizsgálatok célja, a választott célcsoport

Kutatásom fő célkitűzése volt, hogy felderítsem az eltérő vezetői szintek változásokkal kapcsolatos állásfoglalását egy Hajdú-Bihar megyére vonatkozó, élelmiszer-gazdasági tevékenységet folytató vállalatok körében végzett keresztmetszeti vizsgálat során.

Választ kerestem arra is, mely változásmenedzselési módszereket tartják legeredményesebbnek a különböző szintű vezetők, s e preferenciaskála mennyire meghatározott a válaszadó személyes, illetve az általa képviselt vállalat tulajdonságai alapján. E célkitűzésnek megfelelően vizsgálódásom alapjául olyan szervezeteket választottam, melyek tevékenységi köre a hazai élelmiszer-gazdasági szektor működési területének legnagyobb részét reprezentálja. Mivel érdemi összehasonlításra csak a hasonló közgazdasági és természeti környezetben tevékenykedő vállalatok eredményeinek vizsgálata ad lehetőséget, ezért az adatgyűjtésben résztvevő szervezeteket a fenti megszorításokkal kizárólag Hajdú-Bihar megye területéről választottam.

A minta összeállításánál alapvető szempontnak tartottam, hogy mind az alapanyag-termelő, mind pedig a feldolgozó / értékesítő alaptevékenységet folytató szervezetek képviseltessék magukat. Az alapanyag-termelő vállalatok között egyaránt van állattenyésztéssel, illetve növénytermesztéssel foglalkozó egység. Ezen belül a kalászosok, gabonafélék, kapások; míg az állattenyésztés területéről a szarvasmarha, sertés, juh ágazatban tevékenykedő szervezetek.

Úgy gondolom, hogy a régió élelmiszer-gazdasági vállalatai közül ilyen szempontok alapján választott minta lehetőséget biztosít a változások hatásainak összehasonlítására és érdemi következtetések levonására.

Mivel valamennyi, a mintába bekerült szervezet mindhárom (alsó-, közép- és felső-) vezetői szintjéről származnak értékelhető eredmények, ezért a vállalati hierarchia eltérő szintjeinek változásokkal szemben megfogalmazott elvárásai és attitűdjei hasonlíthatók össze, s ezzel kapcsolatosan vizsgálható az általuk eredményesnek ítélt változásmenedzselési technikák rangsora is.

2.3. A részletező vizsgálatok módszere

A vizsgálat alapjául a mintába beválasztott szervezetek alsó-, közép- és felső szintű vezetőivel folytatott, kérdőíves módszerrel végzett interjú szolgált CSEH-SZOMBATI et. al. (1971) útmutatásai alapján. A szakirodalmi ajánlások figyelembe vételével összeállított kérdőívet első lépésben véletlenszerűen kiválasztott 3 (eltérő vezetői szinten tevékenykedő) vezetővel való személyes próbainterjú során pontosítottam, s az elbeszélgetések alkalmával szerzett tapasztalatok alapján alakítottam ki annak végleges formáját. A célnak való megfelelés érdekében több kérdéskör átalakításra került, mivel a válaszadók eltérő vezetés-elméleti alapjai szükségessé tették bizonyos definíciók és fogalmak egyértelművé tételét.

A végleges formát öltött kérdőívet (1.melléklet) a vizsgálat alapjául kiválasztott szervezetekhez nem postai úton, hanem – a releváns válaszadást biztosítandó – kérdezőbiztos segítségével juttattam el. Ezen adat-felvételezési mód a nemzetközi és hazai szakirodalom megítélése szerint is (BABBIE, 1999) az egyik legmegbízhatóbb és legeredményesebb módszernek tekinthető. A kérdezőbiztossal történő adatgyűjtésnek köszönhetően a kérdőívek kitöltöttsége teljes, vagyis a minta vizsgálatba bevont paramétereinek ismerete 100%-os. Ugyancsak a kérdezőbiztos jelenlétének köszönhetően valamennyi válaszadó esetében lehetőség nyílt az esetleges fogalmi zavarok tisztázására, ami szintén a konzekvens válaszadás feltételeit teremti meg.

A téma jellegéből adódóan a kutatás célcsoportját az egyes szervezeteknél dolgozó vezetők alkották. Ők ugyanis azok, akik státuszokból fakadóan kellő rálátással rendelkeznek a vállalat egészére, s ugyancsak ez a réteg képes tudatos döntéseivel hatást gyakorolni a különböző vezetési módszereken keresztül a cég működésére,

meghatározva ezzel annak eredményességét. Valamennyi szervezetnél külön-külön vizsgáltam az alsó-, közép- és felső vezetői réteg véleményét. Ezáltal lehetőségem nyílt összehasonlítani egymással az azonos profilú szervezetek különböző szintjein álló vezetők változásokkal szemben megfogalmazott állásfoglalását, ugyanakkor képet alkothattam a vizsgált régió mezőgazdasági szervezeteit érintő változások jelentőségének megítéléséről is.

A kérdőív struktúráját tekintve két részre tagolódik.

- Általános adatlap
 1. A válaszadó személyére vonatkozó adatok:
(életkor, legmagasabb iskolai végzettség, beosztás)
 2. A vizsgált szervezetre vonatkozó információk:
(Működési forma, működési profil, foglalkoztatottak száma, előző évi árbevétel, adózás előtti nyereség)

Mivel a kérdőív kitöltésére felkért vezetők – az előzetes próbainterjú során szerzett tapasztalatok szerint – ragaszkodtak a teljes körű anonimitás biztosításához, ezért az egyes válaszadók egyedi azonosító kódokat kaptak, melyből egyértelműen meghatározható a válaszadó neme

- A kérdőív további része tulajdonképpen az érdemi rész, maga az interjú, melyben a megkérdezetteknek 7-7 kérdéskörön belül mintegy 82 tényező értékelésével kellett állásfoglalásukat körvonalazniuk.

Az első 7 kérdéskör a szervezet és a változások viszonyát vizsgálta, míg a másik 7 kérdéskör a változásoknak a válaszadó személyére gyakorolt hatását vette vizsgálat alá. A felmérés során egyaránt alkalmaztam zárt és nyitott kérdéseket, így biztosítva, hogy a válaszadók az irányított kérdések struktúrájából esetleg kimaradt, azonban az adott esetben lényegesnek ítélt tényezőkkel egészítsék ki az általam meghatározott felsorolást.

A szervezetre vonatkozó kérdések mindegyikénél 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelnie a válaszadónak a vizsgált tényezőt annak jelentősége szerint. (1 pont:

elhanyagolható jelentőséggel bír, 2 pont: kis jelentőségű, 3 pont: közepes jelentőségű, 4 pont: fontosnak ítélt tényező, 5 pont: kiemelkedő jelentőségű tényező)

A megkérdezett személy a válaszadás során az egyes kérdéskörbe sorolt tényezők közül többet is értékelhetett azonos pontszámmal, tehát a felmérésnek elsődleges célja nem az általam megadott tényezők rangsorolása, hanem azok szubjektív értékítéleten alapuló egyedi értékelése volt. Ennek ellenére természetesen az azonos témakörnél minősítésre felkínált tényezők pontszámai tükröznek bizonyos fokú rangsorolást is, hiszen a felsorolás egyes elemeihez viszonyítva helyezik a válaszadók a kérdéses tényezőket az egyes minőségi kategóriákba.

A kérdőív tartami részének második felét alkotó – a kitöltő személyére vonatkozó – kérdéseknél nem az 1-től 5-ig terjedő érték-skálát használtam, hanem tendencia jellegű megállapítások tételére kértem fel a válaszadót. Ezek a kérdések a változásoknak az egyénre, illetve annak a szervezeten belüli helyzetére és munkafeltételeire gyakorolt hatását vizsgálják. Valamennyi kérdés úgynevezett „hiányos mondat” formájában került megfogalmazásra, melyhez az alternatív választási lehetőségként felajánlott 3 tendencia jellegű megállapítás egyikét kellett az interjúban résztvevő személynek hozzárendelnie.

(Pl.: A változások eredményeként az Önre háruló felelősség.....)

a; nőtt b, csökkent c, nem változott

Illetve az adott helyzetnek megfelelően a fentieknek megfelelő grafikus szimbólum alkalmazásával kellett értékelniük a vizsgált kijelentést (+, -, 0).

Az interjú végleges formájának fő strukturális felépítése és a fő vizsgált kérdéskörök a következők voltak:

- I. Általános adatgyűjtő lap
- II. A szervezetre vonatkozó kérdések
 - 1) Változás vizsgálatok (I/1)
 - 2) A változásokat befolyásoló tényezők vizsgálata (I/2, I/3)
 - 3) Változásvezetési módszer vizsgálatok (I/4)
 - 4) A motiváció szerepének vizsgálata a változások kezelésében (I/5)
 - 5) Konfliktus vizsgálatok (I/6)
 - 6) Hatás vizsgálatok

- 6.1. A változások hatása a státuszra (II/1, II/2)
 - 6.2. A változások hatása a feladatokra (II/3, II/4, II/5)
 - 6.3. A változások hatása a munkafeltételekre (II/6)
 - 6.4. A változások hatása az elismertségre (II/7)
- 7) Vezetési feladatok a változás egyes szakaszaiban

Dolgozatom elkészítésénél és az eredmények értékelésénél is a fenti szerkezeti felépítést követtem, és tematikus egységekbe rendezve vizsgáltam az egyes kérdéscsoportokat. Az adatgyűjtést követően az alábbi lépésekben végeztem az egyes munkafolyamatokat.

- Ellenőriztem a beérkezett kérdőíveket
- Elkészítettem a kódolás rendszerét, majd kódoltam a kérdőíveket
- Adattáblába rendeztem a kapott információkat
- Elkészítettem a statisztikai elemzést és összefüggés-vizsgálatokat hajtottam végre
- A kapott eredményeket jól analizálható táblázatokba és diagrammokba foglaltam össze

Első lépésben ellenőriztem a kapott válaszok kitöltöttség szintjét, mely – mint már utaltam rá – esetemben elérte a teljes, 100%-os szintet. Megvizsgáltam továbbá, hogy a minta összetétele az egyes csoportképző ismérvek tekintetében milyen eloszlásúnak tekinthető megállapítottam, hogy az adatok értékelhetőségének szempontjából meghatározó minőségi ismérvek tekintetében a sokaság összetétele normális eloszlást követ, tehát alkalmas a statisztikai összefüggés-vizsgálatok elvégzésére.

2.4. A részletező vizsgálatok alapadatainak bemutatása

Mintegy 222 db értékelhető kérdőív érkezett be, melyek mindegyike – lévén kérdezőbiztossal történő adat-felvételezés – teljes körű kitöltöttséggel rendelkezett. A vizsgálat körébe vont vállalatok megoszlása az alábbi képet mutatta (10.táblázat).

A RÉSZLETEZŐ VIZSGÁLATBA BEVONT SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI PROFIL SZERINT

Fő működési profil	Vizsgálatba vont szervezetek száma	Értékelt kérdőívek száma
Alapanyag termelő:	6 vállalat	72 db
Feldolgozó (élelmiszeripari):	4 vállalat	150 db

Az érintett vállalatok szervezeti formája nagyban meghatározza az üzleti tevékenység strukturális kereteit (11.táblázat).

A RÉSZLETEZŐ VIZSGÁLATBA VONT GAZDÁLKODÓ EGYSÉGEK MEGOSZLÁSA A SZERVEZETEK MŰKÖDÉSI FORMÁJA SZERINT

Működési forma	Vizsgálatba vont szervezetek száma	Foglalkoztatottak száma
Korlátolt Felelősségű Társaság	3 vállalat	246 fő / 72 fő / 145 fő
Részvénytársaság	4 vállalat	180 fő / 1 400 fő / 3 100 fő / 650 fő
Szövetkezet	3 vállalat	67 fő / 45 fő / 84 fő

Az interjú alanyok személyére vonatkozó több adatot is begyűjtöttem, melyek alapján az alapadatok több szempontú elemzése is lehetővé vált. A válaszadók életkor szerinti megoszlását mutatja a 12.táblázat.

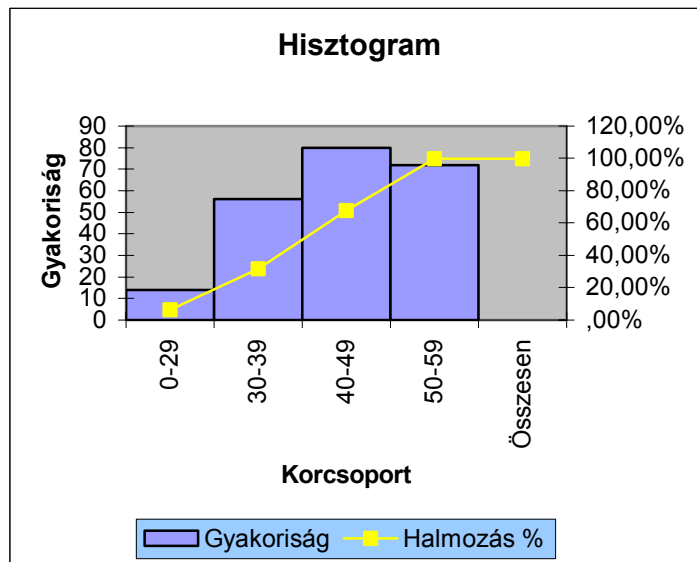
A kapott válaszok alapján az egyedi ismérvváltozatok nagy száma miatt osztályközös gyakorisági sort hoztam létre a KSH gyakorlata szerinti megosztásban.

A MEGKÉRDEZETTEK SZEMÉLYI ÖSSZETÉTELE ÉLETKOR ALAPJÁN

Korcsoport	Gyakoriság	Halmazás %
0-29	14	6,31%
30-39	56	31,53%
40-49	80	67,57%
50-59	72	100,00%
Összesen (4)	0	100,00%

A táblázatból és a hisztogram ábráján (10. ábra) egyaránt jól látható, hogy a válaszadók közül a 40 és 49 év közötti korosztályból került ki a legtöbb személy (80), valamint, hogy az összes megkérdezett közel 70%-a 50 év alatti volt.

10. ábra: A SZEMÉLYI ÖSSZETÉTEL SZÁZALÉKOS MEGOSZLÁSA KORCSOPORTOK SZERINT



Ugyancsak jól jellemzi a kor-összetételt az alábbi leíró statisztikai táblázat is (13. táblázat):

13. táblázat

A SOKASÁG ÉLETKORI ELOSZLÁSÁNAK STATISZTIKAI ELEMZÉSE

<i>Életkor</i>	
Átlag	43,79
Standard hiba	0,59
Medián	45,00
Módusz	52,00
Szórás	8,73
Minta varianciája	76,29
Csúcsosság	-0,83
Ferdeség	-0,41
Tartomány	33,00
Minimum	26,00
Maximum	59,00
Elemszám	222

A táblázat adatait értékelve megállapítható, hogy a sokaság életkor szerinti megoszlás szempontjából normális eloszlásúnak tekinthető.

A megkérdezett vezetők iskolai végzettségét a 14.táblázat valamint a 11.ábra mutatja be. Mivel a kutatások célcsoportja az egyes szervezeteknél található vezetői szintek voltak, ezért a legmagasabb iskolai végzettség terminus az alábbi kategóriákat tartalmazta.

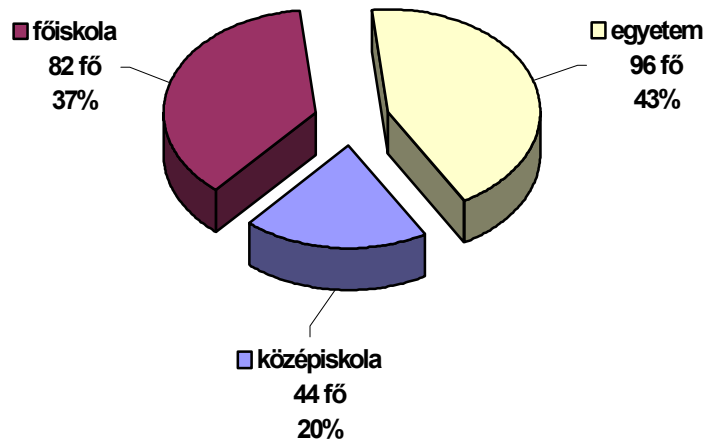
középiskola / főiskola / egyetem

14.táblázat

A VÁLASZADÓK ISKOLAI VÉGZETTSÉG SZERINTI MEGOSZLÁSA

Végzettség	Válaszadó (fő)	Válaszadók %-a
Középiskola (szakközépiskola+gimnázium)	44 fő	19,82%
Főiskola	82 fő	36,94%
Egyetem	96 fő	43,24%
Összesen	222 fő	100,00%

11.ábra: VÁLASZADÓK ISKOLAI VÉGZETTSÉGE



Az ábrából látható, hogy a megkérdezettek döntő része egyetemi, illetve főiskolai végzettséggel rendelkezik, de a középiskolai végzettséggel rendelkező csoport elemszáma is elegendő a vizsgálatok lefolytatásához.

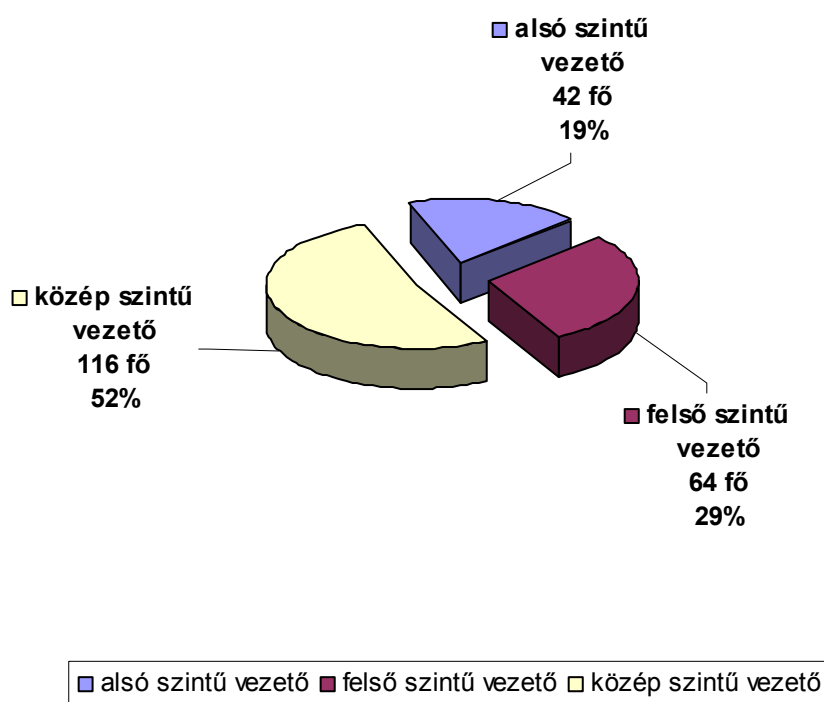
Az interjú adó vezetők beosztásuk alapján három csoportba sorolhatók: alsó, közép és felső vezetők. A megoszlásokat a 15. táblázatban adom meg.

VÁLASZADÓK ÖSSZETÉTELE BEOSZTÁSOK SZERINT

Beosztás	Válaszadó (fő)	Válaszadók %-os aránya
alsó szintű vezető	42 fő	18,92%
közép szintű vezető	116 fő	52,25%
felső szintű vezető	64 fő	28,83%
Összesen	222 fő	100,00%

A szemléletesebb megjelenítés miatt mindez grafikusán ábrázolva (12.ábra):

12.ábra: A VÁLASZADÓK MEGOSZLÁSA VEZETŐI SZINTEK SZERINT



Vagyis a válaszadók közel $\frac{1}{4}$ -e $\frac{1}{4}$ -e származik az alsó és a felsővezetői szintről, a megkérdezettek több mint fele (116 fő, 52%) pedig középvezetői beosztásban van. Úgy gondolom, hogy ez az elemszám (az egyes ismérvváltozatokhoz tartozó gyakoriság) lehetővé teszi, hogy tendencijellegű összefüggésekre mutassunk rá, s a kapott eredményeket széleskörűen értelmezzük.

2.5. Alkalmazott matematikai és statisztikai módszerek

A rendelkezésemre álló adatok vizsgálati célnak történő feldolgozásakor számos, a társadalomkutatás gyakorlatában is széleskörűen ismert és alkalmazott matematikai és statisztikai elemző eszközt használtam fel.

- A kutatás és a felmérés jellegéből fakadóan az egyes témakörökhöz tartozó kérdések részletes elemzésekor – mivel minden egyes válaszadó egyszeres „súlyal” szerepelt – az eltérő minőségi ismérvcsoportba sorolt tényezők összehasonlítását azok számtani átlagainak összevetésével végeztem.
- A kapott eredményeket a számszerű adatokon túl – a vizuális összevethetőség céljából – sávdiaqramon is bemutattam. Ezeken, köszönhetően az egyes tényezők eltérő színnel való megjelenítésének, közvetlenül összehasonlíthatók az eltérések és azok nagyságrendje is.
- A számtani átlagok esetleges torzító hatásának kiküszöbölésére vizsgáltam a kérdéses tényezők szórását, valamint az egyes ismérvváltozatok gyakoriságát is.
- Elvégeztem az egyes tényezők és az értékelésekkor adott pontértékek megoszlási és rangsor vizsgálatát.
- A célszerűen kialakított csoportok, mint minőségi kategóriák által adott pontértékek és az egyes kategóriákba való besorolhatóság közötti összefüggést az egytényezős varianciaanalízis segítségével vizsgáltam. A szakirodalmi utalások szerint (VARGHA, 2000; KERÉKGYÁRTÓNÉ és MUNDRUCZÓ, 1989; HUNYADI et al., 2001; HAJDU et al., 1994) e módszer a legalkalmasabb annak megállapítására, van-e szignifikáns különbség az egyes, fenti szempontok szerint létrehozott csoportok válaszai között.
- E módszer lehetővé tette, hogy statisztikailag igazoljam, (vagy adott esetben cáfoljam) a vizsgált tényezők, csoportosító ismérvek válaszadásra gyakorolt befolyásoló hatását. Az eredmények értékelésénél csak a $p < 0,05$ alatti értékeket tekintettem szignifikáns eredménynek.
- A fentiekkel párhuzamosan esetenként meghatároztam az úgynevezett Cramer-együttható értékét is, mely 0 és 1 közé eső szám a két szélső érték közötti pontos elhelyezkedésének függvényében reprezentálja két ismerv közötti kapcsolat szorosságát, így mintegy kiegészíti és alátámasztja a varianciaanalízissel nyert eredményeket.

- Az egyes kérdéscsoportokon belüli tényezők egymással és a vizsgált kérdéssel való kapcsolatának mélységét és belső összefüggéseit a többváltozós statisztikai elemzési módszerek közül a főkomponens analízis, valamint – amennyiben az adott esetben értelmezhető volt – a faktoranalízis igénybe vételével világítottam meg.

Mindkét eljárás olyan adatredukciós módszerként alkalmazható, ahol a sok mért változóból kis számú (főkomponens analízis során esetemben 1) aggregált változót kívánunk létrehozni. A faktoranalízis az adott válaszokból nyert direkt eredmények értékelésén túlmutató, differenciáltabb kép kialakítását teszi lehetővé, amennyiben a vizsgált kérdéscsoport mögött meghúzódó ún. látens struktúra létezése statisztikailag is igazolható, s a faktorok értelmezése, interpretálása sikeresen megvalósítható.

SZÉKELYI és BARNA (2003) útmutatásai alapján a változószettek manipulálása során csak a 0,25-nél nagyobb kommunalitású változókat tartottam meg a modellben, s kritériumként fogalmaztam meg főkomponensek esetében a min. 50%, faktorok esetében pedig a min. 33%-os össz-információtartalom biztosítását.

A faktoranalízissel kapcsolatosan a módszer alkalmazhatóságának vizsgálatához a KAISER-MEYER-OLKIN mutató ($KMO \geq 0,5$) valamint a BARTLETT-teszt (szignifikancia $\leq 0,05$) aktuális értékeit vettem alapul. A vélelmezhető faktorok számának meghatározásához az SPSS program FACTOR SCREE PLOT diagramja nyújtott támpontot. Valamely modell illeszkedését abban az esetben tekintettem elfogadhatónak, ha a végső Chi-négyzet nem túl magas értéke mellett a szignifikancia kimozdult a 0 értékről. Szükség esetén a faktorok rotálását is elvégeztem.

- A vizsgálatok elvégzéséhez első lépésben a kérdőív általános adatlapján szereplő információk felhasználásával különböző szempontok szerinti csoportosított változókat hoztam létre:
 - Első lehetséges csoportosító szempontként a vizsgált szervezetek működési formáját választottam (Rt, Kft, Szövetkezet)
 - A vállalati működés hatékonyságának jellemzésére alkalmas mutatóként a jövedelmezőséget választottam. E mutatót a rendelkezésre álló adatokból a kérdéses cég adózás előtti nyereségének valamint éves

árbevételének hányadosaként határoztam meg. Mivel az adatszolgáltatásban 10 vállalat vett részt, ezért e mutatószám alapján képzett csoportok nem biztosítják a statisztikai összefüggések kialakításához szükséges ismérvváltozat-csoportonkénti minimális 5 elemszámot. Ennek megfelelően az egyes vállalatok jövedelmezősége és a kapott válaszok között célszerűségi okokból csak tendencia szerinti összefüggéseket kerestem.

- Csoportokba soroltam a megkérdezett vezetőket azok életkora szerint is. A KSH gyakorlatának megfelelően 10 éves intervallumok alkották az osztályközös gyakorisági sor egyes kategóriáit.
- Mivel a kutatás egésze az egyes eltérő vezetői szintek értékítéletének felderítése köré összpontosult, természetesen csoportképző ismérvként vizsgáltam az alsó-, közép- és felső vezetői kategóriák válaszait.
- Vizsgáltam az iskolai végzettség változásokkal szemben tanúsított vezetői állásfoglalására gyakorolt hatását. Az eredetileg szereplő 4 végzettség-típusból, célszerűségi szempontok figyelembe vételével összevonással 3 kategóriát alakítottam ki, melyek mindegyikébe a megkérdezettek közel azonos része volt sorolható, így megteremtve az általánosító jellegű megállapítások megfogalmazhatóságának lehetőségét.
- Vizsgáltam, hogy az érintett szervezetek alap tevékenységi köre mennyiben határozza meg a változásokról alkotott vezetői szemléletet, valamint, hogy az eltérő tevékenységi körbe sorolható vállalatok vezetői mely változásmenedzselési módszereket tartják a legeredményesebbnek. Ennek megfelelően a vállalati tevékenység fő jellegének szempontjából mezőgazdasági alapanyag-termelő, valamint feldolgozási tevékenységet folytató élelmiszeripari vállalatokat különítettem el.
- Több kérdéssel kapcsolatosan megvizsgáltam, mutatható e ki összefüggés a válaszadó neme és a kapott pontértékek között.

3. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

3.1. Változás vizsgálatok – Általános adatok

Saját, speciálisan a változásmenedzselés témakörével foglalkozó kutatásaimmal párhuzamosan azonban a Vezetéstudományi Tanszéken 1997-ben indított, „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” nevet viselő kutatási program is érintette ezt a területet. E részleges átfedésnek köszönhetően a kutatási program részeként alkalmazott, igen széleskörű adatbázisra támaszkodó, több ezres esetszámot felvonultató kérdőív-sorozaton belül szintén elhelyezésre került egy a szervezetet ért változások kapcsolatát vizsgáló kérdéscsoport.

A rendelkezésemre álló 1340 db általános vezetési interjú közül mintegy 210 db-ot vontam be vizsgálataimba, melyeket véletlen kiválasztás módszerével emeltem ki a teljes sokaságból. A kiválasztás esetében egyetlen kritériumként az interjúalany személyére, valamint az érintett szervezetre vonatkozó általános információk (a statisztikai elemzéshez elengedhetetlen csoportképző ismérvek) hiánytalan meglétét, és természetesen az elemezni kívánt kérdéscsoport 100%-os megválaszoltságát fogalmaztam meg.

Az általános vezetési kérdőív (2.melléklet) vonatkozó (13.számú) kérdése az elmúlt 10 évben az érintett szervezetre legnagyobb befolyást gyakorló változások hatását és a velük kapcsolatosan megfogalmazott vezetői attitűdöket vizsgálta. Mivel e kérdések a fent említett okokra visszavezethetően kérdezőbiztos jelenléte nélkül, ám sokkalta nagyobb esetszámban és az ország területének lényegesen nagyobb részét lefedve kerültek kitöltésre, úgy gondolom, hogy megalapozott, tendencia jellegű általánosító megállapítások megfogalmazására alkalmasak.

A mezőgazdasági szektor valamely ágában érintett szervezetekről lévén szó a minősítésre felajánlott 10 változási tényező mindegyike a terület sajátosságait figyelembe vevő célszerűséggel lett megfogalmazva. Természetesen egyénileg lehetősége volt a válaszadónak újabb, eredetileg a kérdőíven nem feltüntetett tényezők bevonására is. Éppen a célszerűségi okokra visszavezető tényező kiválasztásnak köszönhetően a vizsgált faktorok mindegyikénél a válaszadóktól eredő átlagpontoszámok a lehetséges intervallum (1-5) felső harmadára korlátozódtak. Vagyis a felajánlott minősítendő tényezők közül valamennyi kiemelt jelentőséggel bírt és meghatározó befolyást gyakorolt a szervezetek működésére (range: 2,77 – 4,18).

Bár a kérdőív kitöltésénél az egyes tényezők önálló értékelésén és szubjektív minősítésén volt a hangsúly, az egymáshoz viszonyított értékelésükkel kialakított rangsorból érzékletes képet alkothatunk a felsorolt változások jelentőségére vonatkozóan. (16.táblázat)

16.táblázat

A SZERVEZETEKET ÉRT VÁLTOZÁSOK BEFOLYÁSOLÓ HATÁSÁNAK ÉRTÉKELÉSE

Tényező	Összátlag PONTSZÁM	Összátlag RANGSOR
A/13 szervezeti átalakulás	3,55	3
A/13 technológiaváltás	3,38	5
A/13 termelési profil megváltozása	2,77	10
A/13 szervezeti struktúra megváltozása	3,10	7
A/13 tulajdonosváltás	3,03	8
A/13 privatizáció	3,25	6
A/13 kárpótlás	2,98	9
A/13 piaci változások	4,17	2
A/13 integrációs folyamatok	3,48	4
A/13 minőségi elvárások fokozódása	4,18	1

Eszerint a vizsgált sokaság körében a minőségi elvárások piaci oldalról jelentkező fokozódása nyomta rá leginkább bélyegét a mezőgazdasági termelésre és feldolgozó tevékenységre. Szintén kiemelkedő jelentőségűnek ítélték az érintett piacok átstrukturálódását.

A korábbi gazdasági környezetből az átmeneti, illetve a piacgazdaság körülményei közé kikerült mezőgazdaság (a többi nemzetgazdasági ághoz hasonlóan) a hatékonyság és a fajlagos teljesítmény mutatók progresszív fokozásának szükségességével került szembe, amit első lépésként a korábban szinte kizárólagos modellként funkcionáló szövetkezeti keretek közül az egyéni, illetve társas vállalkozási formává történő szervezeti átalakítással próbáltak megvalósítani (átlagpontszám: 3,55 ; rangsor: 3.hely).

Erősen érezhető a napi aktualitással bíró integrációs folyamatok jelentőségének felértékelődése (átlagpontszám: 3,48 ; rangsor: 4.hely), valamint a hazai és nemzetközi innovációs folyamatoknak köszönhetően a mezőgazdaság több területén jelentkező technológia-váltás is (átlagpontszám: 3,38 ; rangsor: 5.hely).

A vizsgált tényezők rangsorának összehasonlító elemzése során felismerhető, hogy – nem abszolút, csupán viszonylagos helyét tekintve! – a termelési profil megváltozása jelentette a legkisebb változást. E megállapítás szerint vélelmezhető, hogy

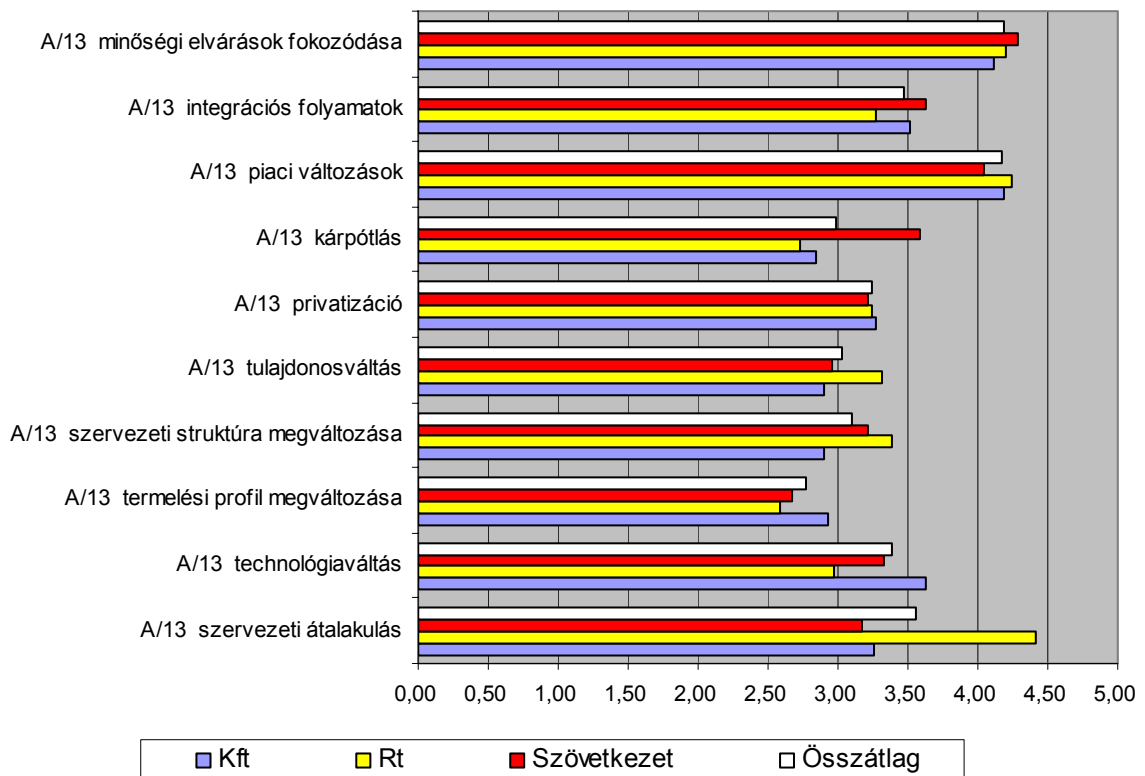
a szervezetek döntő többsége az elmúlt 10 évben nem változtatott gyökeresen korábbi tevékenységi körén, csupán az alkalmazott technológiát illetve a szervezet felépítését illetően hajtott végre kisebb-nagyobb módosításokat.

A vizsgált sokaság válaszadóit a metodikai részben ismertetett szempontok szerint kategorizálva az egyes csoportok válaszaiban jelentkező eltérések ok-okozati összefüggéseinek elemzésére nyílt lehetőségem.

A válaszadó által képviselt szervezet működési formája és az adott válaszok között több tényező esetén is statisztikailag igazolható összefüggéseket találtam.(13.ábra)

Az átlagot és a másik két szervezeti forma képviselőinek átlagát is messze meghaladó 4,41 pont átlagértékkel minősítették a szervezeti átalakulás jelentőségét a részvénytársaságok vezetői (varianciaanalízis $F(3,02)= 19,535$, $p<0,05$). Sajátos módon esetükben a válaszok értékeinek sorrendbe állítása e tényezőt emeli az 1. helyre. Tehát a korábbi szervezeti formából (ami átalakulás és nem új szervezet létrejötte esetén valószínűsíthetően szövetkezet volt!) részvénytársasággá való átalakulás, és ennek minden pénzügyi, gazdasági konzekvenciája alapvetően befolyásolta a szervezet eredményességét.

13.ábra: A VÁLTOZÁSOK JELENTŐSÉGÉNEK MEGÍTÉLÉSE KÜLÖNBÖZŐ SZERVEZETI FORMÁBAN MŰKÖDŐ VÁLLALATOKNÁL



A részvénytársasági forma döntően a tőkeerős, nagyméretű cégek vállalkozási formája, melyek éppen gazdasági erejükénél és méretükénél fogva kedvezőbb hitel-pozícióval rendelkeznek egy esetleges forrás-finanszírozási kérelem elbírálása során, mint kisebb társaik. Ugyancsak a részvénytársaságok esetében a legkiemelkedőbb a szervezeti struktúra változásának értékelése. Ezek szerint a működési forma átalakítása új hierarchikus szintek létrejöttét, régi pozíciók megszűnését, esetleg korábban elkülönült munkakörök, feladatok összeolvadását eredményezi.

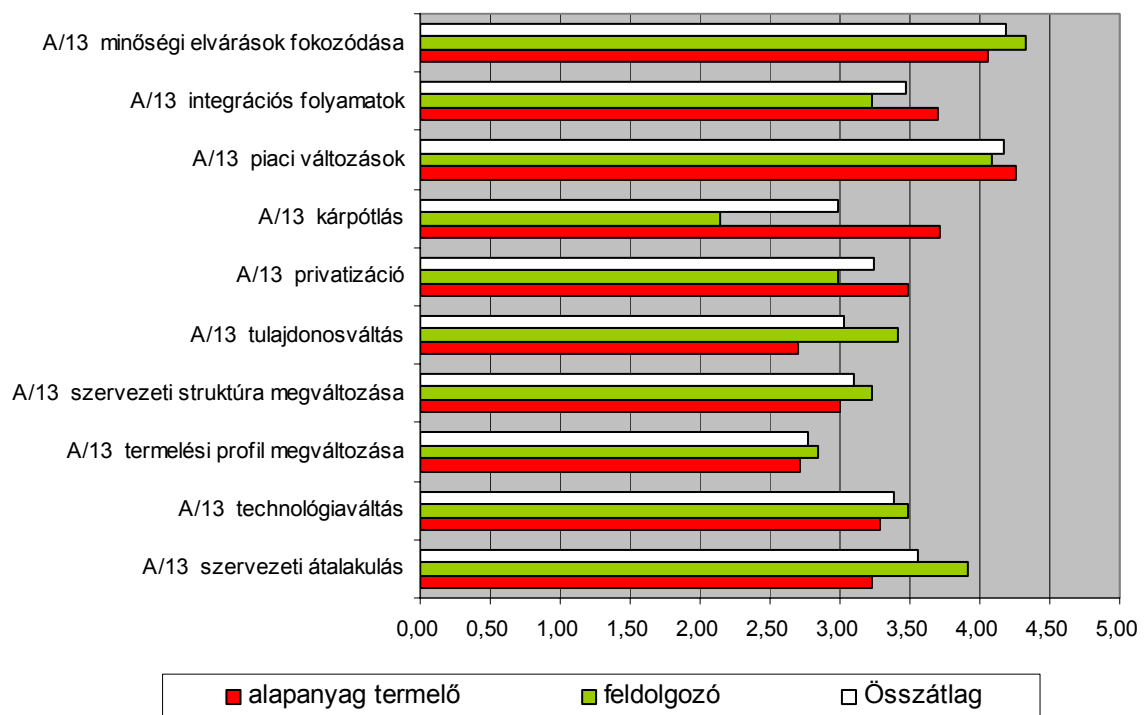
Mint az eredendően feltételezhető volt, a kárpótlás döntően a jelenleg is az alapanyag termelésben érdekelt szövetkezeti tagok szemében bír kiemelt jelentőséggel. (varianciaanalízis $F(3,02)= 5,288, p<0,05$)

A gazdasági tevékenység alapvető jellege szerint alapanyag termelő és feldolgozóipari vállalatokat különítve el azt tapasztaltam, hogy a szervezeti átalakulás, valamint a tulajdonosváltás lényegesen nagyobb befolyásoló hatással bír a feldolgozóiparban (14.ábra).

varianciaanalízis $F(3,88)= 14,572; p<0,05, \rightarrow$ szervezeti átalakulás

11,208, $p<0,05; \rightarrow$ tulajdonosváltás

14.ábra: A SZERVEZETET ÉRŐ VÁLTOZÁSOK JELENTŐSÉGÉNEK VEZETŐI MEGÍTÉLÉSE A VÁLLALAT FŐ TEVÉKENYSÉGI PROFILJÁNAK FÜGGVÉNYÉBEN

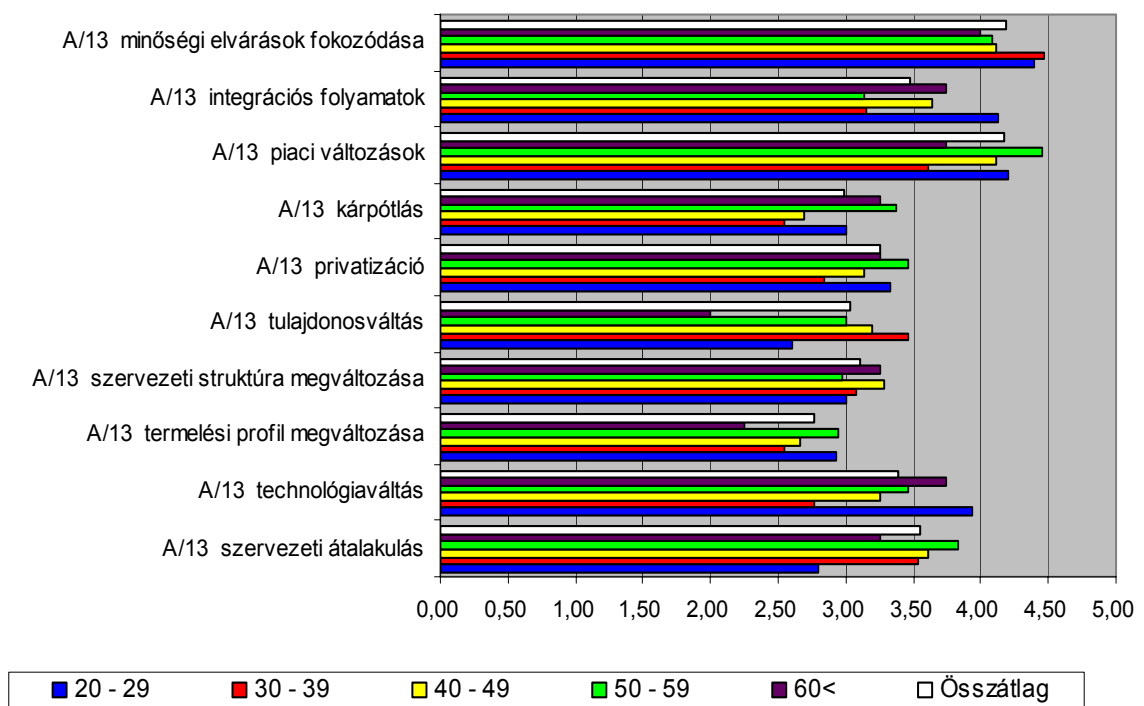


A földfelülethez való szükségszerű kapcsolódása folytán is érhető az alapanyag termelésben tevékenykedő vállalatok esetében, a kárpótlás tényének összátlatot meghaladó felértékelődése (varianciaanalízis $F(3,88)= 77,397$; $p<0,05$).

Ugyanez a tendencia érhető tetten a kapott válaszok átlagértékeinek rangsorolásában is. A feldolgozóiparban a tulajdonosváltás az 5. legjelentősebb faktorként került megjelölésre, míg ugyanez a tényező az alapanyag termelő vállalatoknál a legkevésbé meghatározó 10. helyre rangsorolódott. Fordított a helyzet a kárpótlás értékelésénél, ahol a feldolgozóipari szervezetek relatív „érdektelensége” figyelhető meg.

A szervezeti átalakulás jelentőségét abszolút értékben legnagyobb pontszámmal minősítő 50-59 éves válaszadók döntően a jelenlegi felső vezetők köréből kerülnek ki. (varianciaanalízis $F(2,39)= 3,495$; $p<0,05$) (15.ábra)

15.ábra: ELTÉRŐ ÉLETKORI CSOPORTOK EREDMÉNYEI A VÁLTOZÁSOK JELENTŐSÉGÉNEK MEGÍTÉLÉSÉBEN

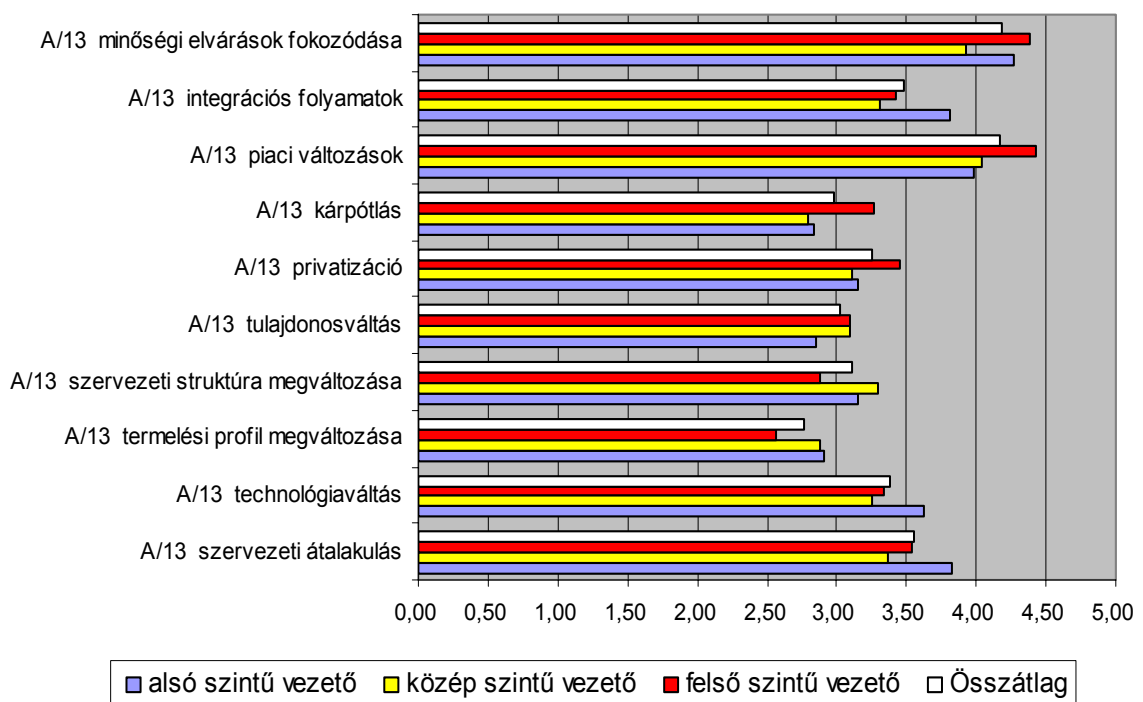


Az ábrán jól látszik, hogy az életkor csökkenésével fokozatosan mérséklődik az adott pontszám is. Legkisebb jelentőségűnek a szóban forgó tényezőt a 20-29 éves válaszadók tartják, ami nem meglepő, hiszen ők – már csak életkorukból fakadóan is – nem vettek részt a kérdésben megfogalmazott szervezeti átalakításban. A másik alacsony pontszámot felvonultató kategória a 60 év fölötti válaszadóké, akik többnyire

nyugdíjas státuszukkal magyarázhatóan kevésbé érzékenyen reagálnak a vállalat átalakítására. Ugyancsak e két életkori csoport – a 60 év feletti és a 30 év alatti – képviseli, immár ellentétes előjellel a technológia-váltással kapcsolatos értékítéletek két kiugróan magas szélső értékét is. Bár a kérdőív felépítéséből fakadóan a válaszokból egyértelműen nem derül ki, úgy gondolom, hogy míg a fiatalok kifejezett elismerése és helyeslése, addig az idősebb generáció esetleges ellenérzése és e tényezőhöz kapcsolódó negatív attitűdje húzódik meg a feltűnően magas átlagpontoszámok mögött. (varianciaanalízis $F(2,39) = 4,707$, $p < 0,05$)

A szervezeteknél jelenlévő három vezetői szint eredményeit összehasonlítva és az eltéréseket statisztikai próbáknak alávetve összesen két tényező esetében tapasztaltam szignifikánsnak tekinthető eltéréseket. Egyrészt a minőségi elvárások fokozódásával kapcsolatos vezetői állásfoglalásokban, ahol az alsó és a felső vezetői réteg középvezetői szinthez viszonyított magasabb átlagpontoszámokban realizálódó értékítéletét figyeltem meg (varianciaanalízis $F(3,02) = 4,037$; $p < 0,05$). (16.ábra)

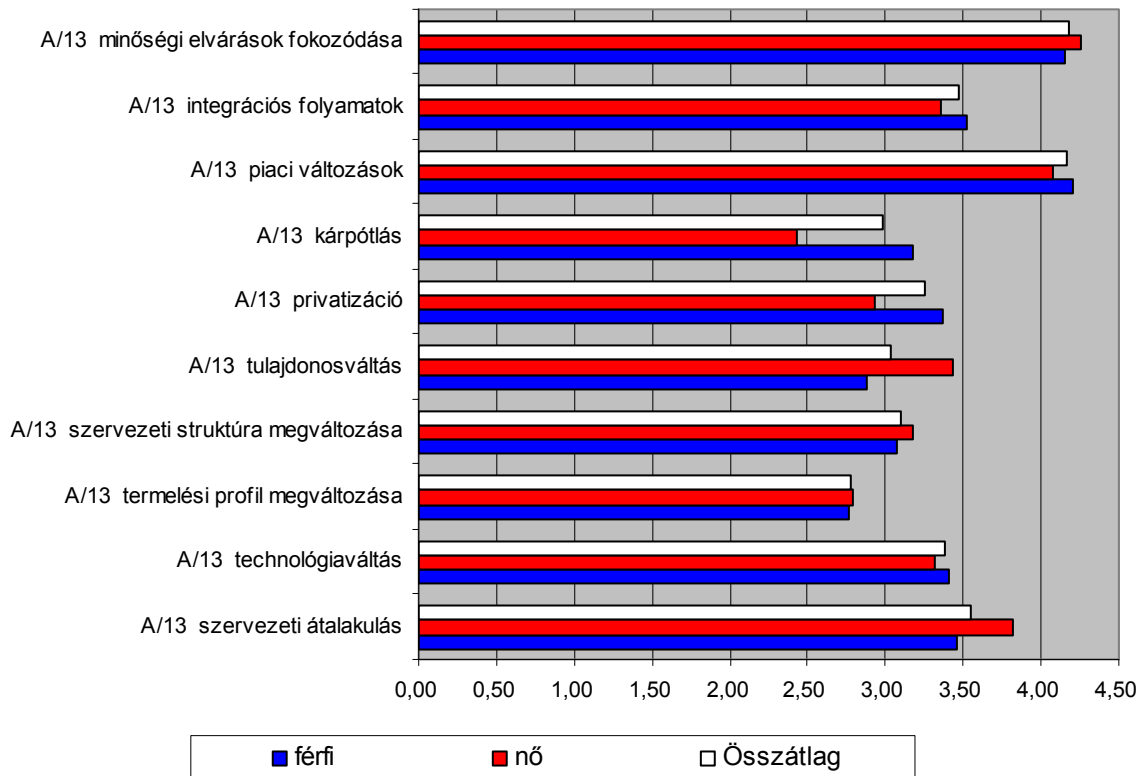
16.ábra: A VÁLTOZÁSOK SZEREPÉNEK MEGÍTÉLÉSE KÜLÖNBÖZŐ VEZETŐI SZINTEKEN



A felső szintű vezetés minden bizonnyal a sikeres piaci értékesítés lehetőségének zálogát látja a javuló minőségi mutatókban, míg az operatív munkavégzéssel direkt kapcsolatban álló alsó szintű vezetés sokszor személyes javadalmazásán, esetleg premizálásán keresztül érdekelt a minőségi kritériumok előírászerű biztosításában.

Megvizsgáltam továbbá a válaszadók neme és a kérdésre adott átlagpontszámok közötti összefüggést, ahol a tulajdonosváltással (varianciaanalízis $F(3,88)= 5,026$; $p<0,05$), valamint a kárpótlással (varianciaanalízis $F(3,88)= 10,708$; $p<0,05$) kapcsolatosan mutatkozott nem a véletlennek tulajdonítható eltérés a két csoport eredményei között (17.ábra).

17.ábra: A VÁLASZADÓ NEMÉNEK SZEREPE A VÁLTOZÁSOK JELENTŐSÉGÉNEK MEGÍTÉLÉSÉBEN



Ez a jelenség, csak mint a rendelkezésre álló adatok többirányú feldolgozhatóságából fakadó sajátos megfigyelés szerepel munkámban, mivel a nemek közötti, az érintett kérdésre vonatkozó véleménykülönbségek ok-okozati összefüggései általam nem ismertek, s a rendelkezésemre álló információk birtokában egy esetleg feltételezhető hipotézis felállítása sem állt módomban.

Tekintettel arra, hogy az általános adatgyűjtésből származó információk, a kérdezőbiztos segítségével kitöltésre került vezetői interjúkhoz mérten lényegesen nagyobb területi lefedettséget biztosítottak, célszerűnek tartottam azok behatóbb, többváltozós statisztikai módszerekkel történő elemzését is. A társadalomkutatás gyakorlatában széleskörűen ismert és alkalmazott főkomponens-elemzés és faktoranalízis olyan belső, az egy kérdéscsoportba sorolt változók közötti meghatározó

összefüggések vizsgálatát teszi lehetővé, amire az egytényezős varianciaanalízis nem biztosít kereteket. Ezáltal a szubjektív alapon egy csoportba rendezett változók egymásra ható befolyásoló ereje is számszerűsíthetővé vált.

A rendelkezésemre álló adatbázisból kiragadott és elemzett 210 elemszámú minta alapján kísérletet tettem arra, hogy a témakörhöz kapcsolódó 10 felsorolt tényező eredményeinek integrálásával egyetlen változót hozzak létre, mely önmagában is, – mint szintetikus létrehozott virtuális változó – jó közelítéssel jellemzi a válaszadók változásokkal szemben megfogalmazott attitűdjeit. Természetesen ilyen fokú adatredukció nem képzelhető el információvesztés nélkül, azonban a vonatkozó szakirodalom útmutatása szerint (SZÉKELYI és BARNA, 2003) csupán olyan főkomponens létjogosultságát fogadtam el, amely a változók teljes variációjának legalább 50 %-át megőrzi. Az eredmények alapján ez a kitétel teljesült, mivel a végső, valamennyi kritériumnak megfelelő főkomponens az eredeti változószett információjának több mint felét (51,8 %) sűrítette magába. A főkomponens képzése során több lépcsőben meg kellett válnom mindazon változóktól, melyek kommunalitása alatta maradt a szintén „hüvelykujj”-szabályként definiált 0,25 értéknek. A kényszerű adatredukció során érdekes volt megfigyelni, hogy az egyes változók lépésenkénti eltávolítása milyen befolyást gyakorol a modellben „bennmaradó” többi változó kommunalitására. Szembetűnő volt például a „technológiaváltás” és a „termelési profil” vagy „termékszerkezet” megváltozása tényezők közötti szoros kapcsolat. Következő tényezőként a „kárpótlás”-tól, mint befolyásoló tényezőtől kellett megválnom alacsony kommunalitása miatt, majd a modell ismételt futtatása a „minőség” tényezőjét jelölte meg, mint az egységesített főkomponensre nem illeszkedő változót. A főkomponens meghatározásának teljes folyamata során a „minőség” és az – akkor még csak várható – EU csatlakozással összefüggő „integrációs” várakozások eredményeinek együttmozgását tapasztaltam. Utolsó lépésként a „piaci változások” tényezőjét hagytam ki a modellből, s így jutottam el a várt főkomponens meghatározásához. E kalkulált változó négy, egymással meglehetősen szoros összefüggést mutató tényezőt sűrít magába. Meglátásom szerint a „privatizáció” és a „tulajdonosváltás” következményeként lezajlott „szervezeti átalakulás” legtöbb esetben a „szervezeti struktúra” alapvető módosulását eredményezte. Vagyis a főkomponens elemzés során nyert eredmények messzemenően egybecsengenek hétköznapi tapasztalatainkkal. A modell összeállítás és elemzése során a teljes változószett mögött – éppen a fentiekben ismertetett résztényezők egymás közötti belső összefüggései miatt – egy látens struktúra

körvonalai sejlettek fel, mely több definiálható főkomponens – gyakorlatilag faktor – jelenlétére enged következtetni. Ismételt és a fenti eljáráshoz hasonlóan szigorúan ellenőrzött adatredukció során összesen négy faktor definiálása vált lehetségessé. Azonban – éppen az adatredukció, s ezáltal a modellben szereplő tényezők számának folyamatos csökkentése miatt – a korábbi tíz tényezőtől álló változószett hat tényezőre, s ezen belül négy faktorra történő „redukálása” véleményem szerint nem hordoz érdemi információtöbbletet a fenti gondolatmenethez képest, így a technikai megvalósíthatóságán túl ezen változószeten faktoranalízist végezni nem célszerű.

Az általános vezetési interjúk változásmenedzseléssel kapcsolatos kérdéskörének eredményeit elemezve a következőkben fogalom össze megállapításaimat.

Az alapsokaságból kiemelt, s a részletes elemzésbe vont minták eredményei azt mutatják, hogy a kérdőívben szereplő változások mindegyike meghatározó szerepet játszott a szervezetek életében. Az összátlagot reprezentáló adatok sorrendbe állítása rámutatott, hogy a mezőgazdaságban az elmúlt 10 évet alapul véve hatványozott ütemben hódít teret a minőség, mint új piaci kategória. Szintén drasztikus változásként értékelték a vezetők a gazdálkodó egységek szervezeti átalakítását, az új szervezeti forma kialakításának és működtetésének folyamatát. A felsorakoztatott tényezők közül egyértelműen a földterülethez szorosan kapcsolódó alapanyag termelő vállalatok minősítették magasabb pontszámokkal a kárpótlás, mint változást indukáló intézkedés jelentőségét. Ezzel szemben a feldolgozóipart a tulajdonosi kör és a szervezeti forma módosulása érintette érzékenyen. Az életkor befolyásoló szerepének vizsgálatakor megfigyeltem, hogy a két szélső életkori kategória – a legfiatalabb és legidősebb korosztály – képviselői tulajdonítottak kiemelt jelentőséget a szervezetenél lefolytatott technológia váltásnak. Ugyancsak a korábban említett minőség-fogalom ismételt felértékelődése volt megfigyelhető a felső és az alsó vezetői szinteken, azonban eltérő indokokra visszavezethetően.

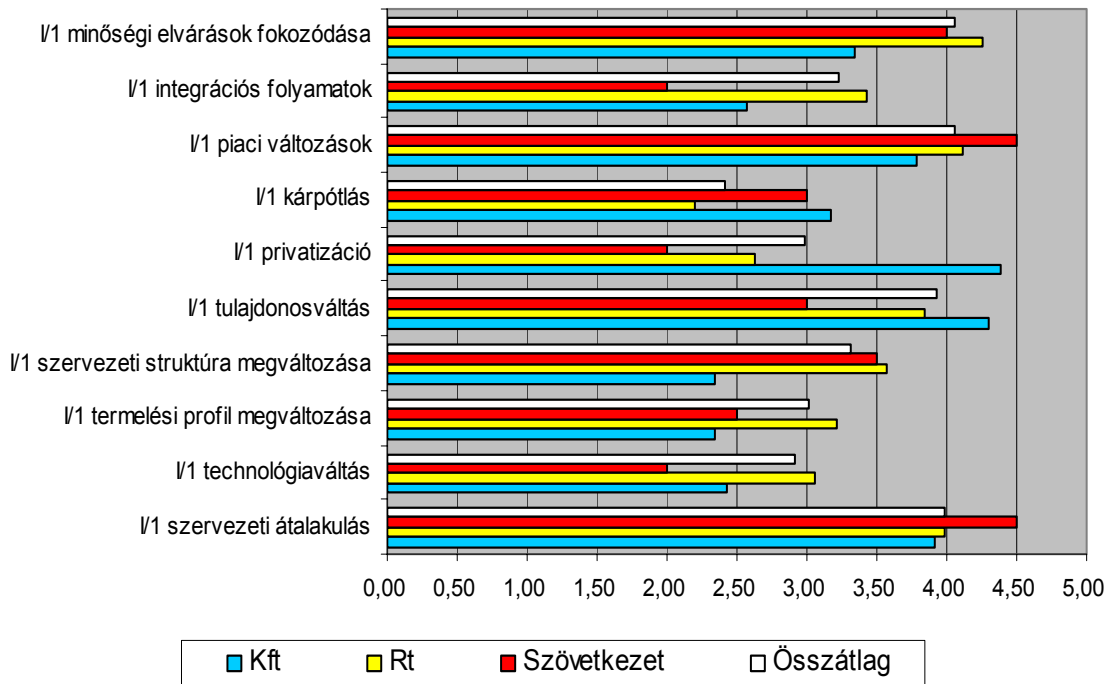
3.2. Változás vizsgálatok – Részletező adatok

Az általános kérdőívek előzőekben bemutatott feldolgozási tematikájával teljesen azonos módon értékeltem a részletező adatgyűjtésre alapozott interjúkat is.

Elemeztem, hogy az adat-felvételezés során vizsgált sokaságra vonatkozó eredmények az érintett szervezetek működési forma szerinti összetételének függvényében hogyan

alakultak (18.ábra). arra kerestem választ, hogy a működési forma hogyan, és milyen mértékben befolyásolja az interjú-alanyoknak a szervezeteket érintő változásokra vonatkozó értékítéletét.

18. ábra: VÁLTOZÁSOK JELENTŐSÉGE MŰKÖDÉSI FORMA ALAPJÁN



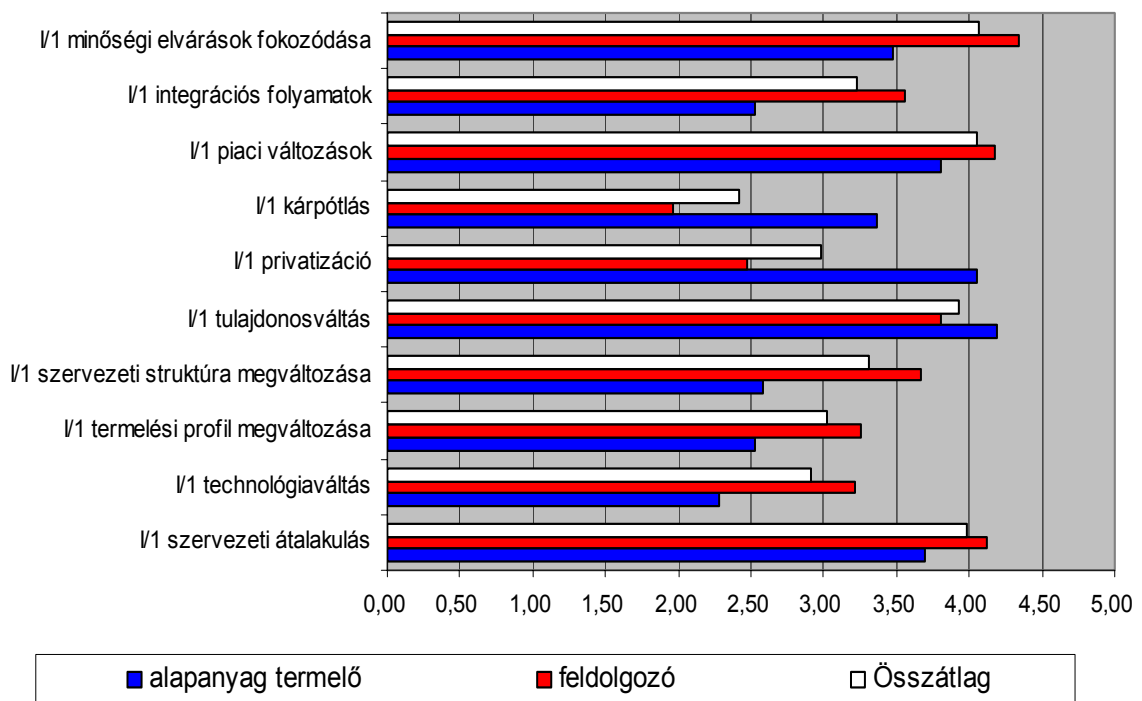
A sáv-diagrammon jól érzékelhető, hogy a szervezeti átalakulás leginkább a szövetkezeti szektorban éreztette hatását, (gondolok itt többek között a szövetkezetek kötelező átalakulására). A – létszámukat tekintve abszolút kisebbségben lévő(!) – szövetkezeti vezetők által adott pontszámok átlaga messze meghaladja (4,5) a teljes 222 fős sokaság értékítéletét reprezentáló átlagot is (3,98). Ugyancsak a szövetkezeteknél tapasztalható másik kiugróan szélső érték a piaci változások hatása. Ennek magyarázata egyéb tényezők mellett részben a szocialista piacok által korábban biztosított relatív kiszámíthatóságban, részben a termelőszféra hazai és külföldi kereskedelemnek való kiszolgáltatottságában keresendő. Ugyanakkor észre kell venni, hogy a szabad piaci verseny megteremtődésével valamennyi szervezeti forma esetén jelentősen felértékelődött a piac és ezzel összefüggésben a minőség szerepe. (varianciaanalízis $F(3,02)= 19,609$; $p<0,05$)

A kárpótlás szervezetenkénti értékelését vizsgálva nem meglepő eredményként megállapíthatjuk, hogy a szövetkezetek vezetői az átlagot meghaladó pontszámmal értékelték annak jelentőségét.

Varianciaanalízis: kárpótlás $F(3,02)= 7,326; p<0,05$
 Privatizáció $F(3,02)= 25,416; p<0,05$

A vizsgált szervezetek válaszadóinak értékítélete a vállalat fő tevékenységi körével összefüggésben a 19. ábrán látható eredményt mutatja.

19. ábra: VÁLTOZÁSOK JELENTŐSÉGE TEVÉKENYSÉGI KÖR SZERINT



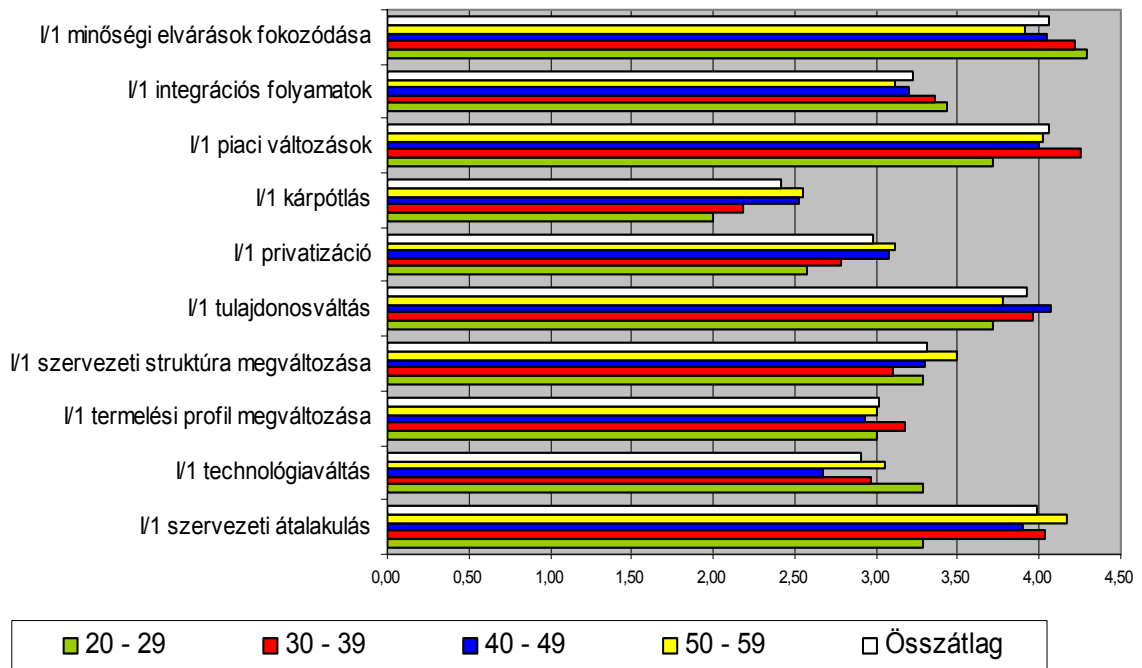
A korábbi kijelentésekkel összecsengően itt is megállapítható, hogy a tulajdonosváltás, a minőség mint kategória tényerése valamint a piaci szereplők és viszonyok megváltozása kiemelt jelentőséggel bír valamennyi szervezet számára. Érdekes ugyanakkor megfigyelni azt a jellemző tendenciát, miszerint az árbevételük domináns részét élelmiszeripari feldolgozó tevékenységből realizáló vállalatok mennyivel érzékenyebben reagáltak le a technológiákban – s ezáltal nemegyszer a termékszerkezetben is – bekövetkezett változásokat, mint alapanyag-termelésre specializálódott társaik.

Ugyancsak markáns eltérés figyelhető meg a kárpótlás és a privatizáció kérdéseivel kapcsolatban is.

Varianciaanalízis:	technológiaváltás	$F(3,88)= 37,831; p<0,05$
	termékszerkezet vált.	$F(3,02)= 19,957; p<0,05$
	kárpótlás	$F(3,02)= 43,921; p<0,05$
	privatizáció	$F(3,02)= 54,353; p<0,05$

A felsorolt változások objektív és egymáshoz viszonyított jelentőségét eltérően ítélték meg a különböző korú vezetők (20. ábra). Az ismérvváltozatok nagy száma miatt célszerűnek tartottam a válaszadókat azonos osztályközű korcsoportokba sorolni. Bár a kérdőív általános útmutatójában hangsúlyozva van a rangsorolás lehetőség szerinti kerülése, mégis vélelmezhető, hogy a válaszadók saját, szubjektív értékítéletük alapján a számukra legjelentősebbnek ítélt tényezőhöz rendelték a legmagasabb értéket, s ehhez a „helyi maximumhoz” viszonyították a többi tényező jelentőségét. Vagyis a felsorolt tényezők bizonyos fontossági sorrendjét alkották.

20. ábra: VÁLTOZÁSOK JELENTŐSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE AZ EGYES KORCSOPORTOKBAN



A fenti megállapítás szerint a 20-29 éves korosztály, – akik a megkérdezettek mintegy 6,31%-átadták – a minőség részéről támasztott új elvárásokat tartja a legfontosabbnak, s csak ezt követi a piaci átalakulás és a tulajdonosváltás. A sokaság többi részét adó, s egyenként csaknem a 1/3-1/3-1/3-os arányt képviselő 30'-40'-50'-es korosztályból

kikerülő vezetők válaszai közel együtt mozognak, s az egyes tényezőknek tulajdonított fontosságuk szerinti sorrend is hasonlóan alakul.

Összefüggést kerestem a kérdőívet kitöltő személy iskolai végzettsége és a kapott válaszok között is. Mivel a válaszadók között a szakközépiskolai végzettséggel rendelkezők aránya szinte elenyészően kicsiny volt ezért e kategória eredményei nem adnak lehetőséget az általánosításra. Ennek megfelelően hoztam létre a három összevont gyakorisági sort, mely csupán a középfokú, főiskolai és egyetemi végzettséggel rendelkezők között tesz különbséget (17.táblázat). Ebben az esetben is szembevetendő a felső végzettségű vezetők (egyetem/főiskola) válaszainak és sorrendiségének „együtt mozgása”. Nagyságrendi eltérést csupán a középfokú végzettséggel (érettségi) és a felsőfokú végzettséggel (egyetem vagy főiskola) rendelkező alanyok válaszai között tapasztalunk.(21.ábra)

17. táblázat

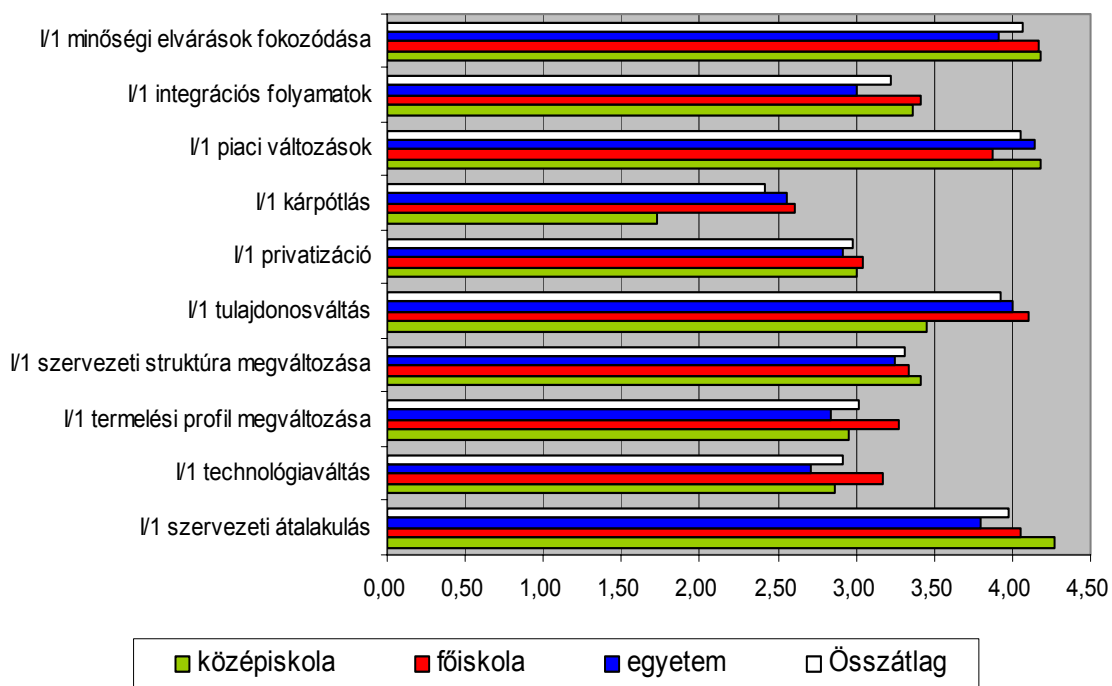
AZ EGYES VEZETŐI SZINTEK ÖSSZETÉTELE ISKOLAI VÉGZETTSÉG SZERINT

Végzettség	alsó szintű vezető	felső szintű vezető	közép szintű vezető	Összesen
Egyetem (1)	28,57%	68,75%	34,48%	43,24%
Főiskola (2)	33,33%	25,00%	44,83%	36,94%
Gimnázium (3)	33,33%	6,25%	20,69%	18,92%
Szakközépiskola (4)	4,76%	0,00%	0,00%	0,90%
Összesen:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

A táblázat adatai is alátámasztják azt a feltételezést, miszerint az egyes vezetői szintek szoros összefüggést mutatnak az iskolai végzettséggel. Más irányból megközelítve a kérdést, kijelenthető az is, hogy felső vezetői szintre nem lehet bekerülni felsőfokú végzettség nélkül és a közép, sőt alsó vezetői szintek is egyre inkább igénylik a felsőfokú végzettség meglétét.

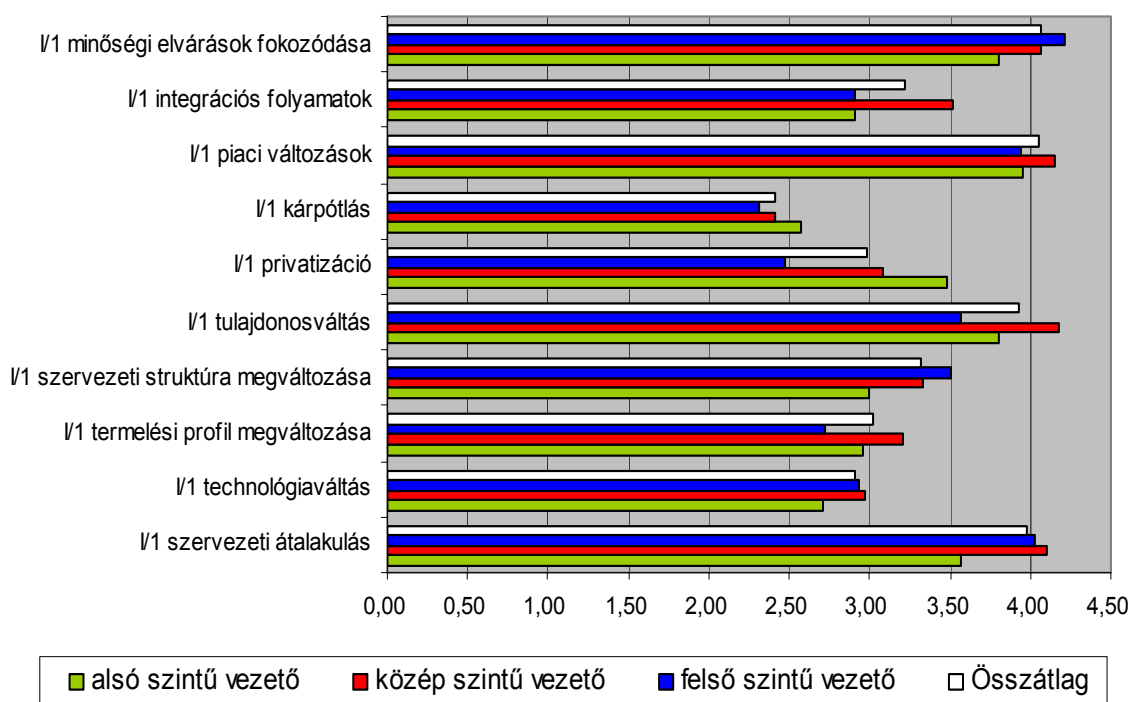
Érdekes megfigyelni, mennyivel kevésbé jelentős tényezőnek ítélték a kárpótlást a középfokú végzettséggel rendelkezők, mint az egyetemi vagy főiskolai végzettségűek. Ennek magyarázata talán abban rejlik, hogy a döntően alsó és középvezetői rétegben elhelyezkedő középiskolai végzettségűekhez mérten a felsővezetői munkakörben tevékenykedő diplomások státuszukból fakadóan nagyobb rálátással rendelkeznek a jelenlegi és a várható gazdasági tendenciákra, így mintegy előre felértékelik e tényező jelentőségét, túlmutatva annak rövid távú hatásain.

21. ábra: A VÁLTOZÁSOK JELENTŐSÉGÉNEK MEGÍTÉLÉSE ELTÉRŐ ISKOLAI VÉGZETTSÉG ALAPJÁN



Vizsgálataim során választ kerestem arra is, hogyan befolyásolja a válaszadó változásokról alkotott véleményét az illetőnek a szervezeti hierarchiában betöltött helye. Az eredmények a 22. ábrán kerültek megjelenítésre.

22. ábra: AZ EGYES VEZETŐI SZINTEK VÉLEMÉNYE A SZERVEZETET ÉRINTŐ VÁLTOZÁSOKRÓL



Az eredmények azt mutatják, hogy a felsorolt változási faktorok közül, mindössze néhány helyen értékelték magasabb pontszámmal az adott tényező fontosságát a felső szintű vezetők a másik két vezetési szint eredményeihez viszonyítva. Ugyanakkor ez a megállapítás megfordítva is igaz. A felső vezetők által a minőségi elvárások fokozódásának összátlatot lényegesen meghaladó értékelését tulajdoníthatjuk a korábban már említett tényezőknek, miszerint a közép és alsó vezetői szint a top-menedzsmenthez mérten relatív információhiánnyal bír, s nem ismeri a hosszú távú gazdasági trendeket.

Megfigyelhető, hogy szinte valamennyi, a napi, operatív tevékenységgel szoros kapcsolatban álló tényező jelentősen felértékelődött a középvezetői réteg eredményeiben, hiszen ez az az alkalmazotti kör, mely leginkább kitett a különböző változások hatásainak. A felső vezetés határozza meg a hosszú távú stratégiát, azonban annak napi szintre „váltása” a középvezetői réteg feladata. Ez a „kitettség mutatkozik meg a szervezeti átalakulással kapcsolatosan megfogalmazott értékek összátlatot meghaladó szintjében is. Az iménti megállapítást igazolja az is, hogy a középvezetői válaszok átlaga kiugróan magas a tulajdonosváltás értékelésével kapcsolatosan.

Vizsgáltam a megkérdezettek neme, illetőleg a felsorolt változás-tényezőknek tulajdonított fontosságok közötti összefüggéseket. Az általam felsorolt tényezők közül mindössze három esetben múlta felül a nők válaszainak átlagos pontszáma a férfi vezetőkéét, s ebben az esetben csak elhanyagolhatóan kicsiny a különbség.

A valószínűségszámítás egyik alaptétele szerint amennyiben két vizsgált sokaság (esetünkben a két ismérvváltozatot biztosító férfi és női dolgozók csoportja) átlaga és eloszlása megegyezik, akkor a két változó független egymástól. Tehát az értékelések eredményei és a válaszadó neme közötti statisztikailag igazolható kapcsolat nincs, az interjúalany neme nem befolyásolja az egyes tényezők értékelését.

A kérdezőbiztos segítségével felvételezett adatok elemzése során nyert eredmények számos ponton azonos következtetések levonását teszik lehetővé, mint az előbbi fejezetben vizsgált általános kérdőívek. Vagyis két, egymástól független bázisra támaszkodó felmérés-sorozat is alátámasztja a megfigyelés helytállóságát, miszerint a vizsgált szervezetek életében meghatározó és kiemelt prioritást élvez a minőségi termelés napjainkban tapasztalható előtérbe kerülése. Szintén a mezőgazdaság sajátosságaira visszavezethető módon - gondoljunk többek között csak a szövetkezetek kötelező átalakulására – a minőség és a megváltozott piaci feltételrendszer mellett a

gazdasági egység szervezeti átalakulása jelent meg mint harmadik legjelentősebb befolyásoló tényező.

A feldolgozóiparban érdekelt szervezetek lényegesen érzékenyebben reagáltak az ágazatban lejátszódó technológiai változásokra, mint az alapanyag termelő vállalatok.

Az eredmények táblázatos formába való összerendezése plasztikusan rámutatott, hogy a szervezeten belüli hierarchikus szintek képviselői, valamint az adott pozíciót betöltő személy iskolai végzettsége között – kiemelten a felső vezetés esetében – szoros pozitív összefüggés tapasztalható.

Vizsgálatom, mely a válaszadók neme, valamint az elmúlt évek vállalati szempontból meghatározó jelentőségű változásainak értékelése közötti összefüggés felfedésére irányult, nem mutatott ki statisztikailag is igazolható szignifikáns különbségeket a két csoport (férfi és nő) eredményei között.

3.3. A változásokat befolyásoló tényezők vizsgálata

A kérdőív ezen kérdéskörének vizsgálatakor arra kerestem választ, milyen tényezők és hogyan gyakorolnak befolyást a szervezet működésére. A vállalat makro-környezetében lezajlott változások (nemegyszer összegazdasági átalakulások) milyen hatást gyakoroltak a mindennapi, operatív működésre, s végső soron hogyan befolyásolták az egyes szervezetek eredményességét.

3.3.1. A változásokat támogató tényezők vizsgálata

Ennek a témakörnek a vizsgálata során azokat a tényezőket gyűjtöttem csoportba, melyek megítélésem szerint makrogazdasági változásokként értelmezhetőek, s ezáltal egyetlen piaci szereplő sem vonhatja ki magát hatásuk alól. A vizsgálati tényezőket az alábbi szempontok figyelembe vételével választottam ki:

- Minden gazdálkodó egység alapvetően meghatározott a kormányzati előírások által, hiszen ezek biztosítják a működés jogszabályi kereteit.
- Párhuzamosan vizsgáltam az egyes szervezetek esetében, hogyan befolyásolja a vezetés döntéshozatalát a hazai és külföldi piac igényeinek megváltozása. Feltételezhetően hangsúlyosabb értékeltolódás figyelhető meg azon vállalatoknál, melyek tevékenységi köre szélsőségesen vagy kizárólag belföldi, vagy pedig csak export érdekeltséggel bír.

- Meghatározó faktor a versenytársak aktivitása, valamint az ezen a téren bekövetkezett átrendeződés, ami szintén további elemzésre ad lehetőséget.
- A kis önerővel működő vállalatoknál, de a nagy vállalati mérettel szinte törvényszerűen együtt járó magas hitelállomány miatt, a nagyvállalatoknál is kiemelt jelentőségű a pénzügyintézetek hitelkonstrukcióinak átalakulása.
- A küszöbön álló EU csatlakozás, mint a szervezet egészére alapvető hatást gyakorló befolyásoló tényező, szintén bekerült a vizsgálatba.
- Lévén, hogy a mezőgazdasági tevékenység meghatározó szempont volt a szervezetek kiválasztásánál, nem hagyható figyelmen kívül az agrárium működését dominánsan meghatározó támogatási rendszer átalakulásának vizsgálata sem.
- Szintén elemeztem a válaszadók szubjektív megítélését azzal összefüggésben is, hogyan értékelik saját vállalatuk szempontjából a szervezettel kapcsolatban álló egyéb gazdasági szereplők tényleges, vagy relatív tőkehiányát.
- A vezetők döntő hányadának szemében a számítástechnika széleskörű alkalmazása a sikeres piaci szereplés egyik alapvető eszköze. Megvizsgáltam, hogy az érintett szervezetek különböző szintű vezetői a mindennapi működés és eredményesség tekintetében milyen fontosságot tulajdonítanak az információs technológia fejlődésének.
- Bár nehezen számszerűsíthető, mégis igen lényeges a munkavállalók munkával/szabadidővel szemben támasztott igényeinek módosulásában tapasztalható társadalmi változás is.

A vizsgálati eredmények tanulsága szerint a megkérdezett vezetők kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a hazai vevőkör elvárásainak, mivel ez a tényező kapta átlagosan a legmagasabb értéket (3,9) (18.táblázat). Érdeemes megfigyelni, hogy az átlagok vizsgálata során nyert eredmények rendkívül szűk intervallumon belül helyezkednek el (range: 3,08-3,9), vagyis a válaszadók számára nehéz feladatnak bizonyult az egyes tényezők fontosságának egymáshoz viszonyított differenciálása.

**VÁLTOZÁSI FOLYAMATOKAT INDUKÁLÓ TÉNYEZŐK JELENTŐSÉGÉNEK
ÁLTALÁNOS MEGÍTÉLÉSE**

<u>I / 2 Tényezők</u>	<u>Átlag</u>
I/2 kormányzati intézkedések, törvényhozás	3,85
I/2 hazai vevőkör elvárásai	3,90
I/2 külföldi vevők igényei	3,86
I/2 versenytársak tevékenysége	3,74
I/2 pénzüzetek változó hitelkondíciói	3,56
I/2 EU- integrációs törekvések	3,33
I/2 támogatások átalakítása	3,77
I/2 egyéb gazdasági szereplők tőkehiánya	3,57
I/2 információs technológia fejlődése	3,68
I/2 megváltozott igények a szabadidővel szemben	3,08

A kapott eredmények átlagolásával nyerhető rangsor a 19. táblázatban látható. A ponteloszlás elemzése rámutatott, hogy míg a többi tényező átlageredményei között kicsi a különbség, addig a válaszadók szinte valamennyien az emberek szabadidővel szemben támasztott igényeinek megváltozását ítélték a legkevésbé jelentős faktornak. Különös, hogy bár hosszú távon bizonyosan meghatározó, az operatív döntéshozás szintjén az EU-integrációs törekvések utolsó előtti helyre kerültek az értékelést követően. Ennek magyarázata egyrészt talán abban keresendő, hogy a korábbi viszonylagos stabilitás után a piacgazdaság „küzdőterére” váratlanul kikerült vállalatok energiáját és figyelmét a napi gondok kötik le, s így nem szentelnek kellő figyelmet a hosszú távú trendek alaposabb vizsgálatának, másrészt a várható csatlakozás és az ebből fakadó jogstruktúra-változás eddig nem generált a gazdasági szervezeteket is elérő változásokat. Ezen hatásokra még várni kell, de biztos, hogy a „begyűrűzést” követően alapvetően befolyásolni fogják a vezetői döntéshozatalt és szemléletet.

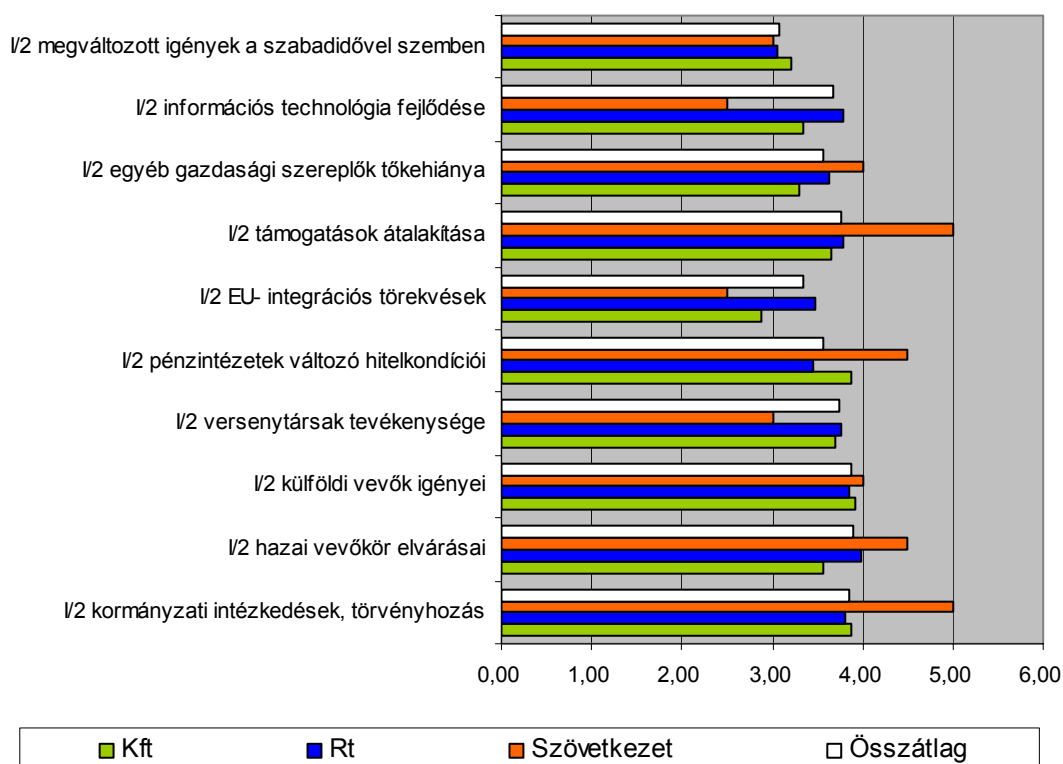
Ezt a feltételezést támasztja alá az a megfigyelés is, mely szerint hármas csoportokra osztva a rangsorolt tényezőket a hazai és külföldi vevők, valamint a jogszabályi keretek alkotják a legfontosabbnak ítélt csoportot, s csupán ezt követi a támogatási rendszer, a versenytársak tevékenysége és az információ-technológia (IT) fejlődése. Az összes többi tényező alkotja a legkevésbé jelentős csoportot. Tehát a vállalatokat belülről kifelé irányuló szemlélet jellemzi, melynek fókuszában maga a szervezet, s annak legszűkebb környezete áll.

VÁLTOZÁSI FOLYAMATOKAT INDUKÁLÓ TÉNYEZŐK JELENTŐSÉGÉNEK RANGSOROLÁSA

I / 2 Tényezők	Rangsor
I/2 kormányzati intézkedések, törvényhozás	3
I/2 hazai vevőkör elvárásai	1
I/2 külföldi vevők igényei	2
I/2 versenytársak tevékenysége	5
I/2 pénzüzetek változó hitelkondíciói	8
I/2 EU- integrációs törekvések	9
I/2 támogatások átalakítása	4
I/2 egyéb gazdasági szereplők tőkehiánya	7
I/2 információs technológia fejlődése	6
I/2 megváltozott igények a szabadidővel szemben	10

Az egyes eltérő szervezeti formában működő vállalatok eredményeinek vizsgálata rámutat, hogy a szövetkezetek vezetői az összátlagot és a többiek átlagát is markánsan meghaladó értékkel jellemezték a támogatási rendszer és a kormányzati intézkedések struktúrájának átalakulását. Ugyancsak ők ítélték a többiekhez viszonyítva a legjelentősebbnek a hitelintézetek konstrukcióiban lezajlott változásokat is.

23.ábra: ELTÉRŐ SZERVEZETI FORMÁBAN MŰKÖDŐ VÁLLALKOZÁSOK ÉRTÉKÍTÉLETE A VÁLTOZÁSOK KIVÁLTÓ OKAIRA VONATKOZÓAN



Érdemes megemlíteni, hogy a részvénytársasági formában tevékenykedő szervezetek a másik két (korlátolt felelősségű társaság és szövetkezet) csoport átlagához képest magasabb pontszámmal értékelték az Uniós csatlakozás és az információs technológia jelentőségét. Ennek háttérében az áll, hogy a többnyire lényegesen nagyobb anyagi bázissal rendelkező, magas szellemi dolgozói létszámot foglalkoztató tőkeerős részvénytársaságok jobban lépést tartanak az informatikai haladással, valamint tevékenységi körük többnyire szorosan kötődik mind értékesítési, mind pedig beszállítói oldalról az EU piacokhoz (23.ábra).

Az előbbiekkal szinte teljesen azonos képet mutat az egyes vezetők válaszainak a szervezet jellemző alaptevékenységének szempontjából elvégzett vizsgálata is.

20.táblázat

TÁMOGATÓ TÉNYEZŐK JELENTŐSÉGÉNEK RANGSOROLÁSA A TERMELÉSI PROFIL FÜGGVÉNYÉBEN

Tevékenység jellege / RANGSOR	alapanyag termelő	feldolgozó	Összátlag
I/2 kormányzati intézkedések, törvényhozás	1	5	3
I/2 hazai vevőkör elvárásai	4	1	1
I/2 külföldi vevők igényei	5	2	2
I/2 versenytársak tevékenysége	3	6	5
I/2 pénzüzetek változó hitelkondíciói	2	9	8
I/2 EU- integrációs törekvések	9	8	9
I/2 támogatások átalakítása	3	4	4
I/2 egyéb gazdasági szereplők tőkehiánya	6	7	7
I/2 információs technológia fejlődése	7	3	6
I/2 megváltozott igények a szabadidővel szemben	8	10	10

Az alapanyag-termelésre szakosodott vállalatok – melyek között magas a szövetkezetek aránya – nagy mértékben ki vannak szolgáltatva a pénzüzetek hiteleinek, valamint az eredmények azt mutatják, hogy jelenlegi, kevésbé direkt kapcsolatainknak köszönhetően még nem tulajdonítanak túlzott jelentőséget az Uniós tagság lehetőségének. Ezzel szemben a feldolgozó – s többnyire jelentős export-tevékenységet is folytató – vállalatok vezetői már saját bőrükön érzik az eljövendő bővülés piaci hatásait.

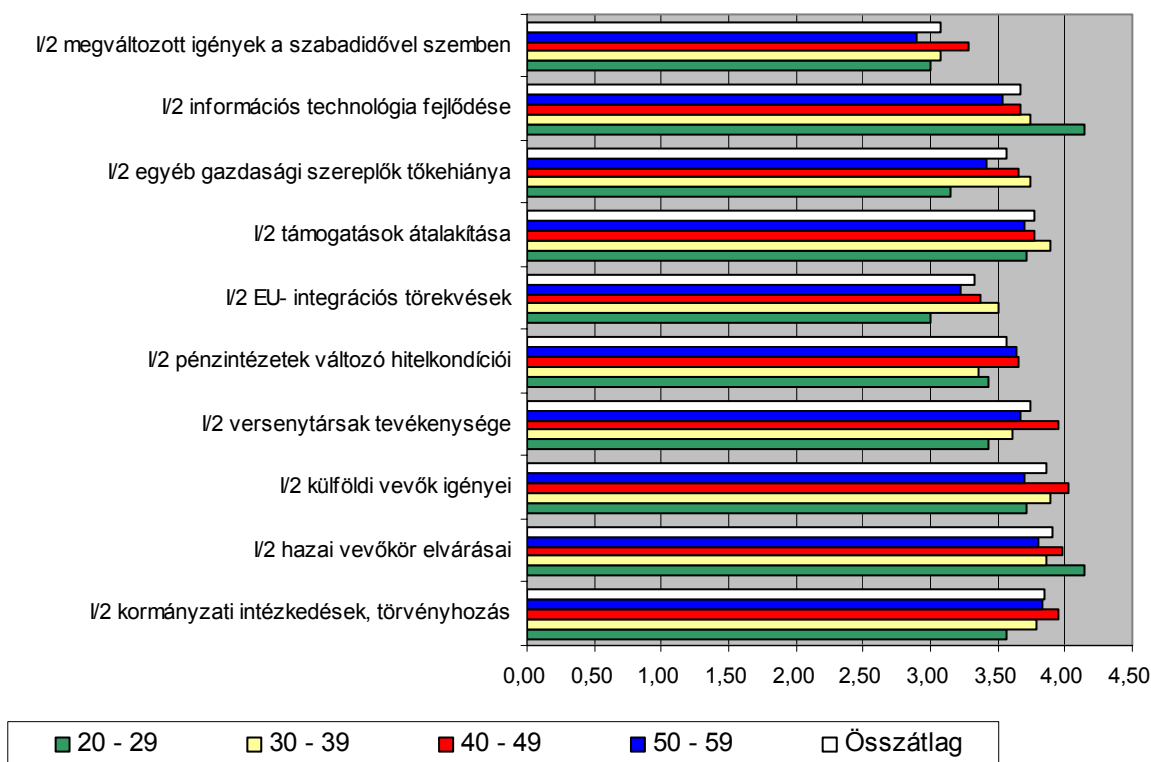
varianciaanalízis $F(3,88)=$ 36,434; EU integrációs törekvések $p<0,05$
 21,115; információs technológia fejlődése $p<0,05$
 7,482; külföldi vevők elvárásai $p<0,05$

Ennek megfelelően a feldolgozó vállalatok válaszadói az alapanyag-termelő szervezetek ötödik rangsor helyével szemben a második legfontosabb tényezőnek a külföldi vevők igényeit (20.táblázat) tartották.

A megkérdezettek életkora szerinti csoportok eredményei azt mutatják, hogy az 50 év feletti korosztály az összvállalati működés szempontjából a kormányzati intézkedések és a törvényhozás területén bekövetkezett változásokat rangsorolta első helyre, míg ugyanazon tényező a 20-as, 30-as és 40 éves korcsoportba tartozók számára csak a harmadik legfontosabb tényezőként jelent meg. A 24.ábrán megfigyelhető, hogy az életkor előrehaladtával hogyan csökken a válaszadók szemében az informatika jelentősége. Különösen kiemelkedőnek ítélték meg e tényező fontosságát a 20-29 éves korosztály tagjai, akik életkoruknál fogva már iskolai tanulmányaik során napi kapcsolatban álltak az informatikai eszközökkel. A korcsoportok közül a 30-39 éves válaszadók átlaga ítéli legfontosabbnak az EU-integrációs törekvéseket, feltehetően e korosztály politikai érzékenységevel magyarázhatóan.

A válaszadók iskolai végzettség szerint kevésbé differenciáltak a tényezők értékelésénél. Közel azonos értékekkel találkozhatunk az egyetemi, főiskolai és középiskolai végzettséggel rendelkezők válaszaiban. Szignifikáns különbséget csupán két esetben, az információ technológia fejlődésének (varianciaanalízis $F(3,02)=3,952$; $p<0,05$), valamint a szabadidővel szembeni igények megváltozásának (varianciaanalízis $F(3,02)=3,952$; $p<0,05$) megítélésénél találtam.

24.ábra: A TÁMOGATÓ TÉNYEZŐK ÉLETKORI CSOPORTOK SZERINTI ÉRTÉKELÉSE



Sajátos összehasonlításra ad lehetőséget az egyes eltérő vezetői szintek szubjektív értékítéletének vizsgálata. Az adott pontszámok átlagainak rangsorolása szerint a vizsgált szervezetek összátlagával egybehangzóan a felső és közép szintű vezetők egyaránt a hazai vevőkör elvárásait tartották a legjelentősebbnek (21. táblázat).

21.táblázat

A KIVÁLTÓ TÉNYEZŐK JELENTŐSÉGÉNEK RANGSOROLÁSA AZ ELTÉRŐ VEZETŐI SZINTEKEN

Beosztás / RANGSOR	alsó szintű vezető	felső szintű vezető	közép szintű vezető	Összátlag
I/2 kormányzati intézkedések, törvényhozás	1	3	6	3
I/2 hazai vevőkör elvárásai	3	1	1	1
I/2 külföldi vevők igényei	2	2	3	2
I/2 versenytársak tevékenysége	3	5	4	5
I/2 pénzüzetek változó hitelkondíciói	1	8	9	8
I/2 EU- integrációs törekvések	6	9	8	9
I/2 támogatások átalakítása	4	4	2	4
I/2 egyéb gazdasági szereplők tőkehiánya	4	6	7	7
I/2 információs technológia fejlődése	3	7	5	6
I/2 megváltozott igények a szabadidővel szemben	5	10	10	10

Ezzel szemben az alsó szintű vezetők ezt a tényezőt fontossága alapján csupán a harmadik helyre rangsorolták, s átlagosan a kormányzati intézkedésekben és a törvényhozásban bekövetkezett változásokat, továbbá – közel azonos értékkel – a pénzüzetek megváltozott hitelkondícióit rangsorolták az első helyre. Az egyes vezető szintek értékítéletét egymással és a sokaság egészének átlagával összehasonlítva az alábbi következtetéseket vontam le:

- Az egyének szabadidővel kapcsolatosan megfogalmazott igényeit a három csoport közül a felső vezetői réteg tartotta a legkevésbé jelentős tényezőnek, hiszen éppen ez a réteg ismert legkevésbé szociális érzékenységről.
- Szinte valamennyi tényező értékelésénél a középvezetői átlagok a legmagasabbak. Közismert az a vezetéselméleti probléma, miszerint a középvezetői réteg vezetői szerep-vállalása az egyik legproblematisabb terület. E réteg státuszából fakadóan vezetői attitűdöket hordoz beosztottai szemében, ugyanakkor ő maga is alárendelt, beosztotti szerep vállalására kényszerül felettesei irányába. Ők teremtik meg a szerves kapcsolatot a hosszú távra gondolkodó, stratégiai célokat megfogalmazó top-menedzsment és a célokat napi, operatív feladatokra váltó alsó szintű vezetés között. Ennek megfelelően ők érzékelik legelőször a külső és belső piac legkisebb rezdülését, és valamennyi értékelésre került tényező az ő tevékenységükön keresztül fejt ki leginkább befolyásoló hatását.

3.3.2. A változásokat akadályozó tényezők vizsgálata

Az előző fejezet azon tényezőkkel foglalkozott, melyek meghatározó szerepet játszanak a vállalatok mindennapi működésének, a szervezet – mint önálló, autonóm egység – egészének szempontjából. Megfigyelhető, hogy ezek valamennyien kívülről, makro szinten fejtik ki hatásukat. A téma feldolgozásának jelenlegi szakaszában azokat a tényezőket vizsgálom, melyek belülről, a szervezet saját struktúrájából fakadóan befolyásolják a változások eredményes menedzselését. Azokat a gátló tényezőket gyűjtöttem össze, amelyek humán oldalról gördíthetnek akadályokat a változások/változtatások keresztülviteléből származó pozitív eredmények realizálása elé. Ezek legtöbb esetben interperszonális konfliktusokat is magukban hordoznak,

illetve hoznak létre, melyek azonban nemegyszer csupán látens formában vannak jelen, s így nem kerülnek megfogalmazásra.

Mivel a változó körülményekhez való folyamatos alkalmazkodás alapvető feltétel a sikeres vállalati működés szempontjából, ezért kiemelten hangsúlyos azon területek felderítése, melyek bizonyítottan megnehezítik a vezetők számára a szükséges változtatások gyors és hatékony kivitelezését.

Valamennyi általam megkérdezett vezető válaszainak elemzése azt mutatta, hogy a vezetők a szűkös, illetve korlátozott anyagi lehetőségekben látják a hatékony változásmenedzselés egyik legkiemelkedőbb akadályát (3,98). Másik végpontként az új technológiák elsajátításától való félelem fogalmazódott meg, mint a legkevésbé kritikus faktor (2,40). Mint az a 22. táblázatban is látható, ennél a kérdéscsoportnál már biztosabban differenciáltak a megkérdezettek, s a válaszokra adott pontszámok átlagai szélesebb intervallumon helyezkednek el (range: 2,40-3,98).

22.táblázat

A VÁLTOZÁSOK AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐINEK MEGÍTÉLÉSE

<u>I / 3 Tényezők</u>	<u>Átlag</u>	<u>Rangsor</u>
I/3 a személyes státusz féltése	3,05	7
I/3 az új technológia elsajátításától való félelem	2,40	9
I/3 a munkalehetőség féltése	3,43	2
I/3 ragaszkodás a szokásokhoz	3,31	3
I/3 függőség másoktól	3,14	6
I/3 félreértés, a bizalom hiánya	3,22	4
I/3 eltérő értékrend	3,13	5
I/3 bizalmatlanság az új vezetőkkel szemben	2,62	8
I/3 anyagi lehetőségek szűkös volta	3,98	1

Az objektív feltételek után (elégtelen anyagi bázis) az egyén személyes értékrendjében soron következő szubjektív tényező, a munkalehetőség féltése kapta átlagosan a legmagasabb pontszámot (3,43). Harmadik – az eredményes változtatási folyamatokat leginkább gátló – tényezőként a szokásokhoz való merev ragaszkodás került megfogalmazásra (3,31). Érdekes megfigyelni, hogy a válaszadók az egyes általam megadott gátló tényezők megítélésénél hogyan változtatják viszonyítási nézőpontjukat. Úgy gondolom, hogy az új technológiák elsajátításától való félelem utolsó helyre való rangsorolása abból a válaszadói meggyőződésből fakad, hogy az illető számára – életkortól szinte függetlenül – új ismeretek, készségek elsajátítása nem okozhat

problémát. Tehát e kérdés értékelésekor a megkérdezett önmagára vonatkoztatta annak kijelentését. Ugyanakkor a „ragaszkodás a szokásokhoz” tényező meglepően magas pontszámmal (3,31) történő értékelése arra enged következtetni, hogy a válaszadók e kérdést a vállalati dolgozók egészének szemszögéből ítélték meg. Hiszen az a vezető, aki önmagát alkalmasnak tartja új ismeretek rugalmas elsajátítására, nem valószínű, hogy személyes konzervatívizmusában keresi a nehézkes alkalmazkodás okait.

Az eltérő szervezeti formában működő vállalatok vezetőinek pontszám átlagait összevetve a szövetkezetek és a korlátolt felelősségű társaságként üzemelő szervezetek vezetői is az átlag sorrendiségétől eltérően az anyagi természetű hiányosságokat megelőzve a munkalehetőség féltését sorolták az első helyre (23.táblázat). Az anyagi lehetőségek, illetve azok hiánya csupán a második helyre került.

23.táblázat

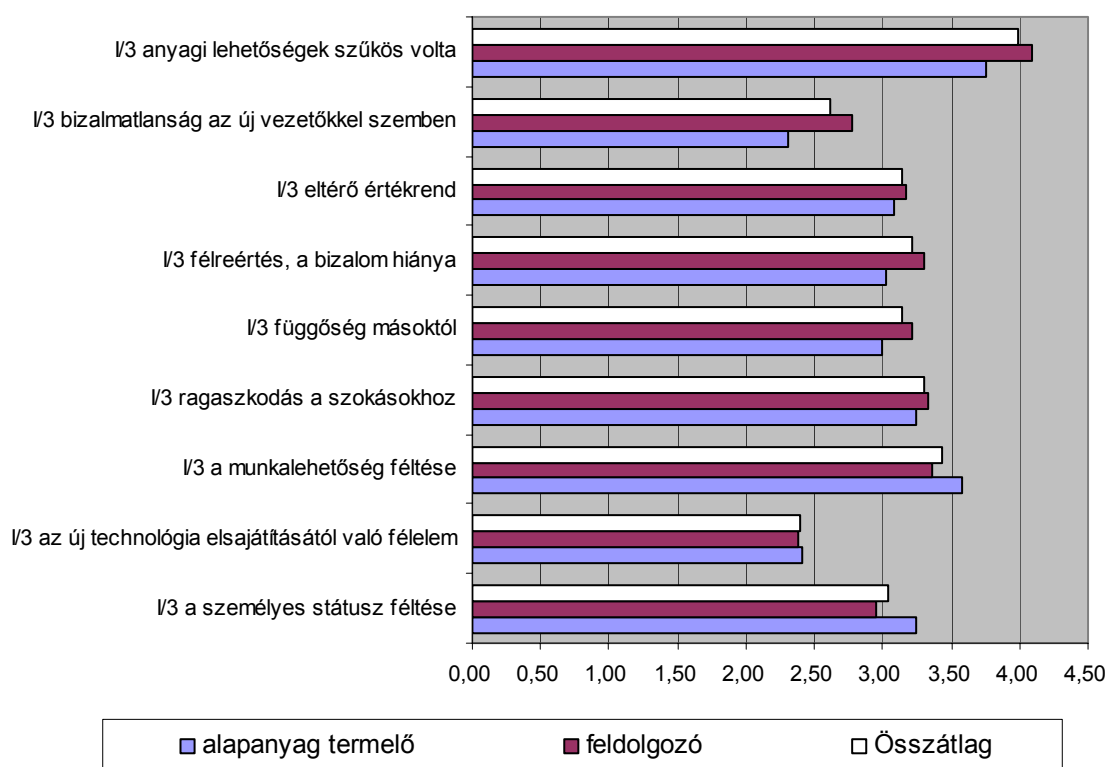
A GÁTLÓ TÉNYEZŐK RANGSOROLÁSA VÁLLALATI FORMA SZERINT

RANGSOR	Kft	Rt	Szövetkezet	Összátlag
1/3 a személyes státusz féltése	3	7	9	7
1/3 az új technológia elsajátításától való félelem	8	9	5	9
1/3 a munkalehetőség féltése	1	3	1	2
1/3 ragaszkodás a szokásokhoz	5	2	3	3
1/3 függőség másoktól	6	5	4	6
1/3 félreértés, a bizalom hiánya	7	4	6	4
1/3 eltérő értékrend	4	6	7	5
1/3 bizalmatlanság az új vezetőkkel szemben	9	8	8	8
1/3 anyagi lehetőségek szűkös volta	2	1	2	1

Statisztikai próbának alávetve az eredményeket, a vizsgált szervezetek működési formájának függvényében két helyen találunk szignifikáns eltéréseket. Egyrészt a – sokszor idősebb, esetleg alacsonyabban kvalifikált, s így kevésbé „piacképes” – szövetkezeti tagoknál egyöntetűen „5” ponttal értékelt „munkalehetőség féltése” tényezőnél (varianciaanalízis $F(3,02)= 7,738$; $p<0,05$), továbbá a fentebb ismertetett okokra visszavezethetően a „személyes státusz” féltése tényező esetében. (varianciaanalízis $F(3,02)= 3,964$; $p<0,05$)

Termelési profil szempontjából – a sokszor magasabb technológiai igénnyel magyarázhatóan – a feldolgozóipari tevékenységet folytató vállalatok vezetői a nem megfelelő anyagi feltételekben látják az egyik legkritikusabb tényezőt (25.ábra).

25. ábra: A GÁTLÓ TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE A MŰKÖDÉSI PROFIL ALAPJÁN



A feldolgozó cégek esetében széles intervallumban szóródó átlagértékek (range: 2,39-4,09) között maximumként megjelenő 4,09-es átlag meglehetősen magas pontszámot képvisel. Ez a tény, amit a varianciaanalízis eredményei is alátámasztanak (varianciaanalízis $F(3,88) = 5,124$; $p < 0,05$) megerősíti a fenti feltételezés helytállóságát. Szintén szignifikáns eltérés mutatkozik a feldolgozó és az alapanyag-termelő vállalatok válaszai között az új vezetőkkel szemben tanúsított bizalmatlanság megítélésében is (varianciaanalízis $F(3,88) = 7,977$; $p < 0,05$).

A feldolgozó alaptevékenységgel jellemezhető szervezetek lényegesen magasabb (különbség 0,46) átlagértékkel minősítették e tényező jelentőségét, mint az alapanyag-termelésben tevékenykedő kollégáik. E mögött feltételezhetően az áll, hogy a – sokszor külföldi tulajdonban álló – feldolgozóipari cégeknél gyakoribb a különböző szintű vezetők cseréje, s az ezzel együtt járó szervezeti kultúra-törés is.

Megvizsgáltam, mennyiben vélekednek eltérően az érintett kérdésről a különböző életkori csoportokba tartozó válaszadók. A kapott eredmények tanulsága szerint életkortól függetlenül valamennyi megkérdezett az anyagiakat rangsorolta az első helyre, mint a sikeres és gördülékeny változásmenedzselést leginkább meghatározó tényezőt (24.táblázat).

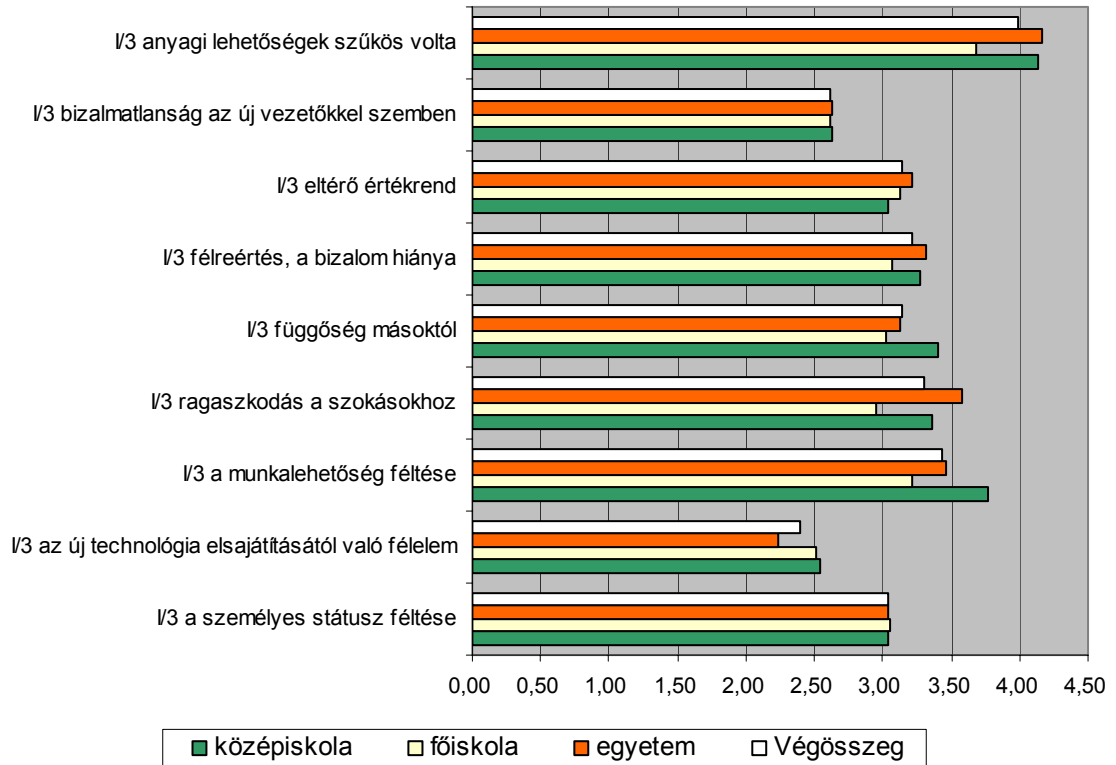
**A VÁLTOZÁSOKAT AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK RANGSOROLÁSA ÉLETKOR-
KATEGÓRIÁNKÉNT**

RANGSOR	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	ÖSSZÁTLAG
I/3 a személyes státusz féltése	6	7	6	5	7
I/3 az új technológia elsajátításától való félelem	7	9	9	9	9
I/3 a munkalehetőség féltése	3	6	2	2	2
I/3 ragaszkodás a szokásokhoz	2	2	4	3	3
I/3 függőség másoktól	4	4	7	4	6
I/3 félreértés, a bizalom hiánya	8	3	3	7	4
I/3 eltérő értékrend	9	5	5	6	5
I/3 bizalmatlanság az új vezetőkkel szemben	5	8	8	8	8
I/3 anyagi lehetőségek szűkös volta	1	1	1	1	1

A többi faktor megítélésében azonban eltérések mutatkoznak. Míg a '20-on éves korosztály képviselői az eltérő értékrendben, a másik három korcsoport tagjai az új technológiák elsajátításától való félelemben látják a legkisebb ellenállást. Érdekes megfigyelni, hogy az összátlag, valamint a többi korcsoport megítélése szerint is a második, illetve a harmadik helyre rangsorolt „munkalehetőség féltése” tényező a 30-39 éves korosztály válaszadóinak szemében 9-ből csupán a hatodik helyre került. Ez a tendencia azzal magyarázható, hogy ez a korosztály képzettségét, kvalitásait, s nem utolsósorban gyakorlati tapasztalatát tekintve az egyik leginkább „piacképes” vezetői réteg. A frissen végzett, esetleg pár éves gyakorlattal rendelkező '20-on évesek számára, továbbá az idősebb 40-50 éves – nemegyszer nyelvismerettel és számítástechnikai ismeretekkel nem rendelkező – vezetők számára a munkahely elvesztése valós fenyegetettségként fogalmazódik meg és új munkalehetőség felkutatása nagy nehézségeket jelent. Egyrészt, mivel a manapság meghirdetett beosztások szinte mindegyike megköveteli egy, sőt néha több nyelv tárgyalási szintű ismeretét, valamint a – túlzottan fiatalok számára problémát jelentő – 4-5 éves hasonló munkakörben szerzett tapasztalatot.

Elemeztem, hogyan befolyásolja a válaszadó iskolai végzettsége e kérdéskör megítélését. Az eredmények a 29.ábrán láthatók.

26.ábra: A VÁLTOZÁSOKAT AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE AZ ISKOLAI VÉGZETTSÉG ALAPJÁN

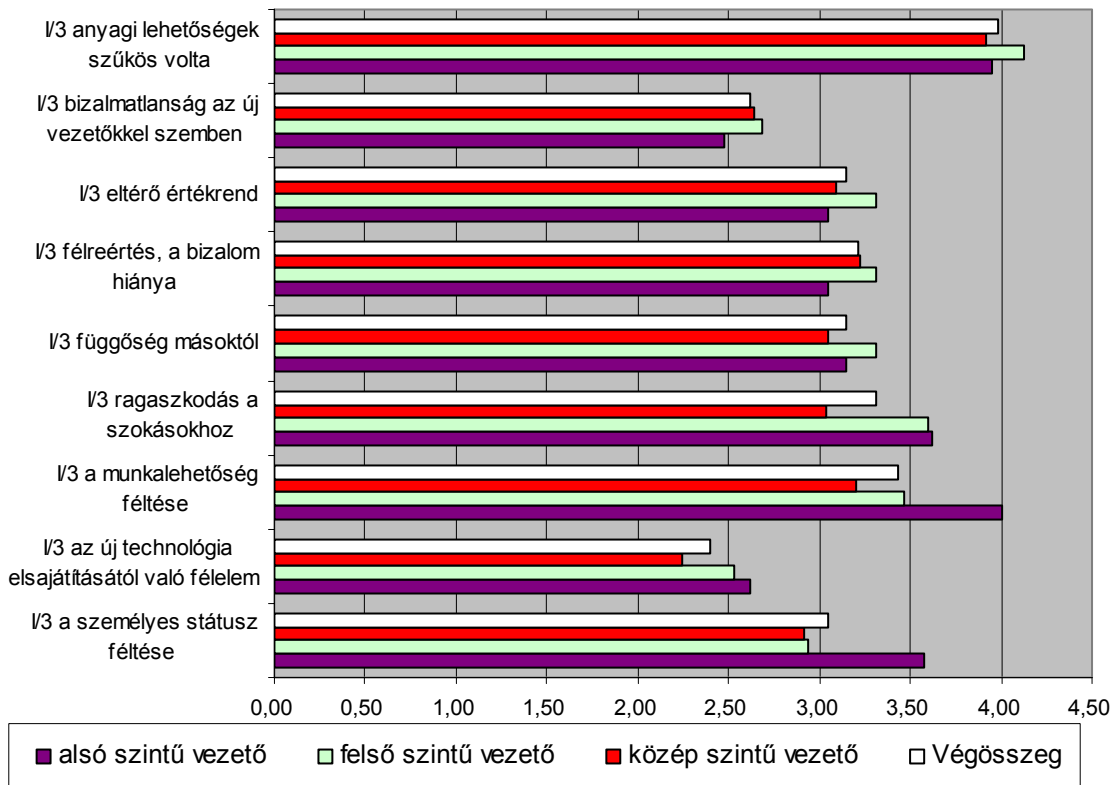


Ott található szignifikáns eltérés az egyes csoportok válaszaik között, ahol a sáv-diagram is látványos eltéréseket mutat. Mindhárom esetben megfigyelhető a középiskolai végzettséggel rendelkezők kiugróan magas értékelése.

Varianciaanalízis $F(3,02) = 3,605$ munkalehetőség féltése
 7,480 ragaszkodás a szokásokhoz $p < 0,05$
 5,312 anyagi lehetőségek szűkös volta

Az alsó, közép és felső vezetői szintek értékítéletének vizsgálata rámutatott, hogy az alsó szintű vezetők a másik két vezetői szint képviselőit messze meghaladó jelentőséget tulajdonítanak a személyes státusz féltésének (3,57). Az eredmények a 30.ábrán kerülnek bemutatásra.

27.ábra: A VÁLTOZÁSOKAT AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE AZ EGYES VEZETŐI SZINTEKEN



Csupán a matematikai módszerekkel is igazolható eltéréseket kiemelve megállapítottam, hogy a női válaszadók a férfiak átlagát lényegesen (0,47->kb.0,5) meghaladó pontszámmal értékelték a félreértést és a bizalom meglétének hiányát, mint a sikeres változásmenedzsmentet akadályozó tényezőt (varianciaanalízis $F(3,88)=6,731$; $p<0,05$). Szintén a női válaszadók látnak nagyobb akadályt az új vezetőkkel szemben tanúsított bizalmatlanság kialakulásában is. Feltételezem, hogy a két nem közötti ilyen jellegű eltérés a nők közismerten nagyobb empátikus készségéből fakad.

A sikeres változásmenedzseléssel szemben megfogalmazott általános jellegű gátló tényezők vizsgálata során többváltozós statisztikai elemzéssel próbáltam összefüggést találni az egyes ellenállási okok között. Továbbá kísérletet tettem arra, hogy valamilyen formában magyarázatot adjak ezen ellenállások személyi, mentális okaira.

A változók értékeléséből származó eredmények előzetes analízise először három, majd a további pontosítások elvégzése után két lehetséges faktor köré csoportosította a kérdésben szereplő tényezőket. Ezek alapján arra a következtetésre jutottam, hogy – a kérdőívben szereplő tényezőkre leszűkítve – a válaszadókban alapvetően két eredendő

okra vezethető vissza a változásokkal, változtatásokkal kapcsolatos érzelmi ellenállás. Az első faktoron interpretálhatóak voltak mindazon tényezők (*személyes státusz féltése, új technológia elsajátításától való félelem, a munkalehetőség féltése, ragaszkodás régi szokásokhoz*), melyek az egyén önbecsüléséhez, illetve annak ingatag voltahoz köthetők. Profánul fogalmazva ezek az ellenállási okok abból a vélt, vagy valós meggyőződésből fakadnak, hogy a megváltozott körülmények között az érintett egyén esetleg nem lesz képes eleget tenni az új kihívásoknak, készségei, képességei nem teszik alkalmassá az elvárt teljesítményszint megvalósítására. Ebben gyökerezik a lemorzsolódás, a személyes státusz, szélsőséges esetben maga a munkalehetőség megszűnése feletti aggodalom is.

Az elemzés során nyert másik faktoron olyan változók találhatók, amelyek az interperszonális kapcsolatok során felmerülő nehézségeket és előítéleteket jelölik meg gátló tényezőként. *A félreértés, a bizalom hiánya, az eltérő értékrend, továbbá az új vezetőkkel szembeni bizalmatlanság* mind az egyén saját, már rögzült világképe, értékítélete és a „dolgokhoz való hozzáállása”, valamint a másik félről kialakított valós vagy feltételezett prekonceptiójának ellentétéből származik. A beosztott a vezetés részéről kezdeményezett változtatásokat minden esetben alapvető fenntartással kezeli, s minden vezetői döntés esetében mögöttes szándékot sejt. Míg a – különösen a felső – vezetői szinteken született döntések a szervezet egészének érdekét tartják szem előtt, addig a szervezeti hierarchiában lefelé haladva egyre plasztikusabban tettenérhető az egyéni, önös érdekek kizárólagos dominanciája, függetlenül a hosszú távú stratégiai céloktól.

A faktoranalízis során nyert eredmények interpretálása során feltétlenül meg kell említeni, hogy – miként az a 25.táblázatban is látható – az új vezetőkkel szembeni eredendő bizalmatlanság nem sorolható kizárólagosan egyik faktorhoz sem, mivel értéke alapján – igaz eltérő súllyal – mind a két faktoron „rajta fekszik”.

Vagyis a válaszadók egy részénél ez a fajta bizalmatlanság az egyén azon félelméből fakad, hogy esetleg „kevesek lesznek” az új vezetés számára, ami könnyen a munkalehetőség megszűnéséhez vezethet.

A VÁLTOZÁSOKAT AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK FAKTORSÚLYAI
Rotated Factor Matrix

	Factor	
	1	2
I/3 a személyes státusz féltése	0,610	0,205
I/3 az új technológia elsajátításától való félelem	0,674	6,155E-02
I/3 a munkalehetőség féltése	0,597	0,232
I/3 ragaszkodás a szokásokhoz	0,524	8,782E-02
I/3 félreértés, a bizalom hiánya	0,141	0,781
I/3 eltérő értékrend	9,238E-02	0,751
I/3 bizalmatlanság az új vezetőkkel szemben	0,336	0,495

(Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a Rotation converged in 3 iterations.)

A szervezetek mindennapi életére alapvető befolyás gyakorló változások kiváltó okainak részletező elemzésekor elkülönülten vizsgáltam az érintett változásokat előmozdító, illetve azokat akadályozó tényezőket.

Az inspiráló tényezőkkel kapcsolatosan megállapítottam, hogy a kérdőív által felsorakoztatott tényezők szinte kivétel nélkül meghatározó szerepet játszottak a szervezetek életében. Legfontosabb motiváló-erőnek a hazai piac részéről megfogalmazott elvárásokat, továbbá a jogszabályi struktúrát tartják. A vizsgálat időpontjában széleskörűen még nem volt érzékelhető a várható EU-csatlakozás determinisztikus hatása. Érdekes módon a stratégiai döntéshozásba be nem vont középvezetői réteg minősítette legmagasabb pontszámmal az EU-csatlakozás befolyásoló szerepét. E kérdéskörrel kapcsolatosan is megfigyelhettem az információ-technológia iránti elkötelezettség, valamint a válaszadó életkora közötti szoros összefüggést. A három meghatározó vezetői szint képviselőinek válaszaiban markánsan elkülönül a képviselt hierarchikus szint eltérő érdekeltségi rendszere. A mindennapi, „testközeli” problémáktól elszigetelt felső vezetés szociális érzékenysége messze elmarad a másik két vezetői szint képviselőitől.

A változások-változtatások lefolytatásának „kerékkötőjét” a megkérdezett vezetők döntő többsége a nem kielégítő anyagi feltételekben jelölte meg. Ezt követi az egyén emocionális beidegződéseiből táplálkozó ellenérzés, a munkahely féltése, valamint a berögződött szokásokhoz való feltétlen ragaszkodás. Érdekes eltérések mutatkoztak a felsorolt akadályozó tényezők jelentőségének megítélését illetően a különböző

korosztályok között is. Az elégtelen anyagiakat leszámítva – e tényezőt minden kategória az első helyre sorolta – a legfiatalabb nemzedék képviselői az eltérő értékrendet, a többiek az új technológiák elsajátításától való félelmet jelölték meg mint legkevésbé akadályozó tényezőt. Jól kivehető az eredményekből az is, hogy a 30-39 éves vezetők érzik legkevésbé bizonytalanok munkahelyüket, bízva kvalitásaikban és nem utolsó sorban megszerzett tapasztalataikban, optimizmussal tekintenek a jövőbe.

A vezetői szintek összehasonlító elemzése rámutatott, hogy az alsó szintű vezetés tagjai alapvető ellenérzésekkel és ebből fakadó gyanakvással viseltetnek bármilyen felülről kezdeményezett újítással, változtatással szemben, félve a racionalizálással sokszor együtt járó „karcsúsítás” hatásaitól. Ezt a megállapítást támasztotta alá az a tény is, hogy az adott válaszok átlagainak összerendezéséből kialakult rangsor szerint az alsó szintű vezetők legfontosabb tényezőként a munkalehetőséget nevezték meg, szemben a másik két vezetői szinttel.

3.4. Változásvezetési vizsgálatok

Az adatok több szempontú elemzése során megvizsgáltam azt is, hogy a legáltalánosabb és a szakirodalom által legjelentősebbnek ítélt változás vezetési módszerek, technikák eredményességéről hogyan vélekednek a megkérdezett vezetők. Célkitűzésemnek megfelelően a vezetési módszerek széles palettájáról olyan eszközöket emeltem ki, melyek közvetlenül befolyásolhatják a sikeres változásmenedzselést. A korábbiakhoz hasonlóan e vizsgálatoknál is elemeztem a különféle szempontból csoportosított, s ezáltal minőségi kategóriákba sorolt válaszadók eredményeit.

Valamennyi válasz együttes vizsgálata azt mutatja (26.táblázat), hogy az érintett vezetők többsége számára ismertek a felsorolt technikák, hiszen az átlagok szélső értékei feltűnően széles intervallumot határolnak (range: 1,51-4,11).

A kérdezőbiztos feladatai közé tartozott, hogy a felsorolt tényezők mindegyikénél szükség szerint képes legyen a válaszadó segítségére lenni az esetleges fogalomzavar tisztázásakor. Ennek megfelelően a „megvesztegetés” tényező ismertetése is kiterjedt arra a tényre, miszerint a kérdőív szempontjából jelen esetben a megvesztegetés nem kizárólag az anyagi ösztönzők alkalmazását, sokkal inkább az első megközelítésben esetleg erős ellenállást kiváltó intézkedések elfogadásának esetére felajánlott „jutalmazást”, pozitív megítélését jelenti.

VÁLTOZÁS VEZETÉSI MÓDSZEREK EREDMÉNYESSÉGÉNEK VEZETŐI MEGÍTÉLÉSE

<u>I/4 Tényezők</u>	<u>Összátlag</u>
I/4 széleskörű információ adás	4,02
I/4 kétirányú kommunikáció	4,11
I/4 részvétel és bevonás	4,01
I/4 segítségnyújtás, támogatás	3,77
I/4 tárgyalás és megegyezés (alku)	3,62
I/4 manipuláció (hazugság)	1,92
I/4 megvesztegetés	1,51
I/4 a hatalom érvényesítése	2,43
I/4 a sürgősségérzés felkeltése	2,67

Érdekes módon az eredmények azt mutatják, hogy a vezetők – mivel kizárólag ők alkották a vizsgálat alanyait – kifejezetten ellenérzéssel viseltetnek, és ennek megfelelően kevésre értékelnek minden, az idealizált demokratikus alapokon nyugvó főnök-beosztott viszonyról kialakult képbe nehezen illeszthető, vagy etikailag esetleg kifogásolható tényezőt. A „megvesztegetés” mellett alacsony pontszámmal értékelték a téves, vagy részinformációkkal történő félre-tájékoztatáson alapuló „manipuláció/hazugság” tényezőt is (1,92). Ugyancsak hátra sorolták a személyes hatalom érvényesítésének, mint vezetési módszernek a hatékonyságát.

AZ EGYES VÁLTOZÁS VEZETÉSI MÓDSZEREK EREDMÉNYESSÉGÉNEK VEZETŐI MEGÍTÉLÉSE ALAPJÁN FELÁLLÍTOTT RANGSOR

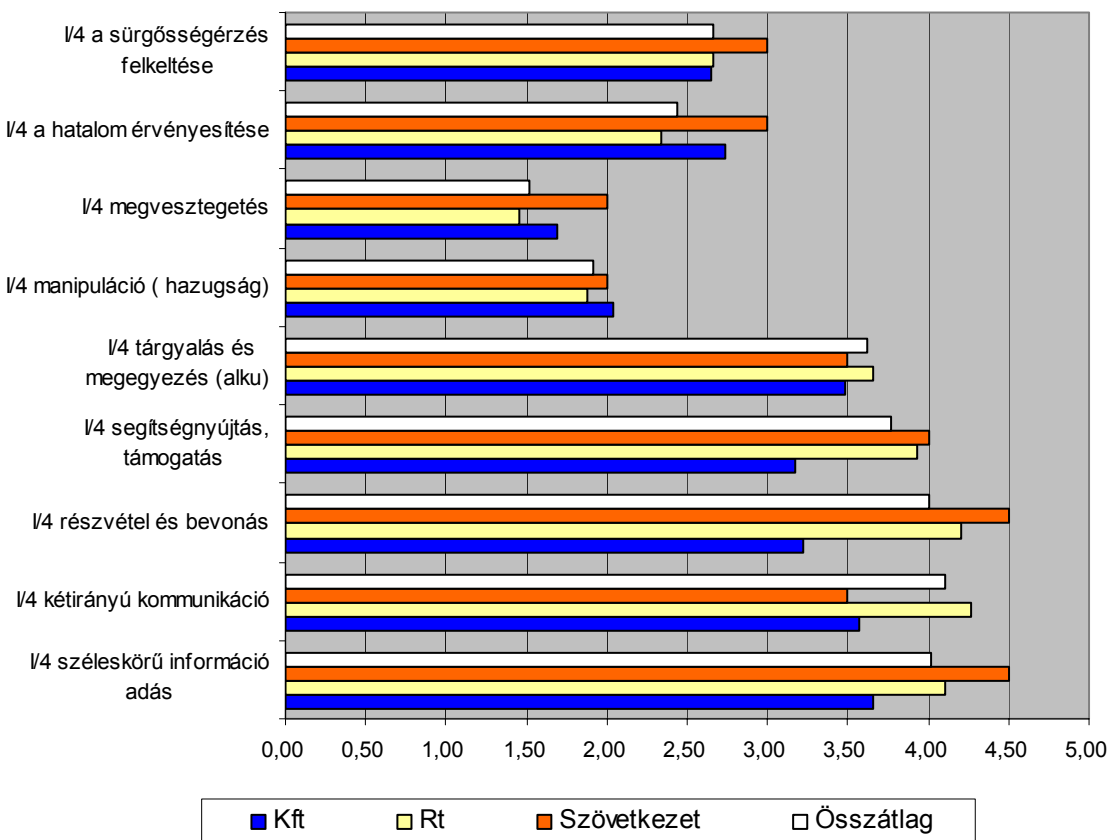
Tényezők	Rangsor
I/4 széleskörű információ adás	2
I/4 kétirányú kommunikáció	1
I/4 részvétel és bevonás	3
I/4 segítségnyújtás, támogatás	4
I/4 tárgyalás és megegyezés (alku)	5
I/4 manipuláció (hazugság)	8
I/4 megvesztegetés	9
I/4 a hatalom érvényesítése	7
I/4 a sürgősségérzés felkeltése	6

Mint az a 27. táblázatban is látható, hármas csoportokra osztva a tényezőket a fentebb tárgyalt, s az utolsó három (7.-8.-9.) helyre rangsorolt tényező mindegyike valamilyen szintű negatív jelentéstartalmat hordoz.

Feltételezésem szerint a válaszadók – vélelmezhetően éppen a kérdezőbiztos jelenléte miatt – nem minden esetben a tényleges eredményesség figyelembe vételével értékelték az egyes tényezőket, hanem – jó példa erre az utolsó három hely! – az általánosan elfogadott társadalmi elvárásoknak megfelelően hozták meg döntéseiket.

Például az információ széleskörű, akadálytalan és kétirányú (!) áramlása, valamint nem pusztán a végrehajtásba, hanem a döntés-előkészítés és a célok egyértelmű megfogalmazásának minden fázisába való bevonás, a beosztottak aktív részvétele már hosszú ideje közismerten a hatékony és hosszú távon is eredményes vállalati működés egyik legalapvetőbb eszközének tartott tényező. Ennek ellenére csupán kis számú szervezetnél valósítják meg, s éppen az értékes információt méri a vezetés rendkívül szűkmarkúan.

28.ábra: VÁLTOZÁS VEZETÉSI MÓDSZEREK EREDMÉNYESSÉGÉNEK VEZETŐI MEGÍTÉLÉSE ELTÉRŐ SZERVEZETI FORMÁK ESETÉN



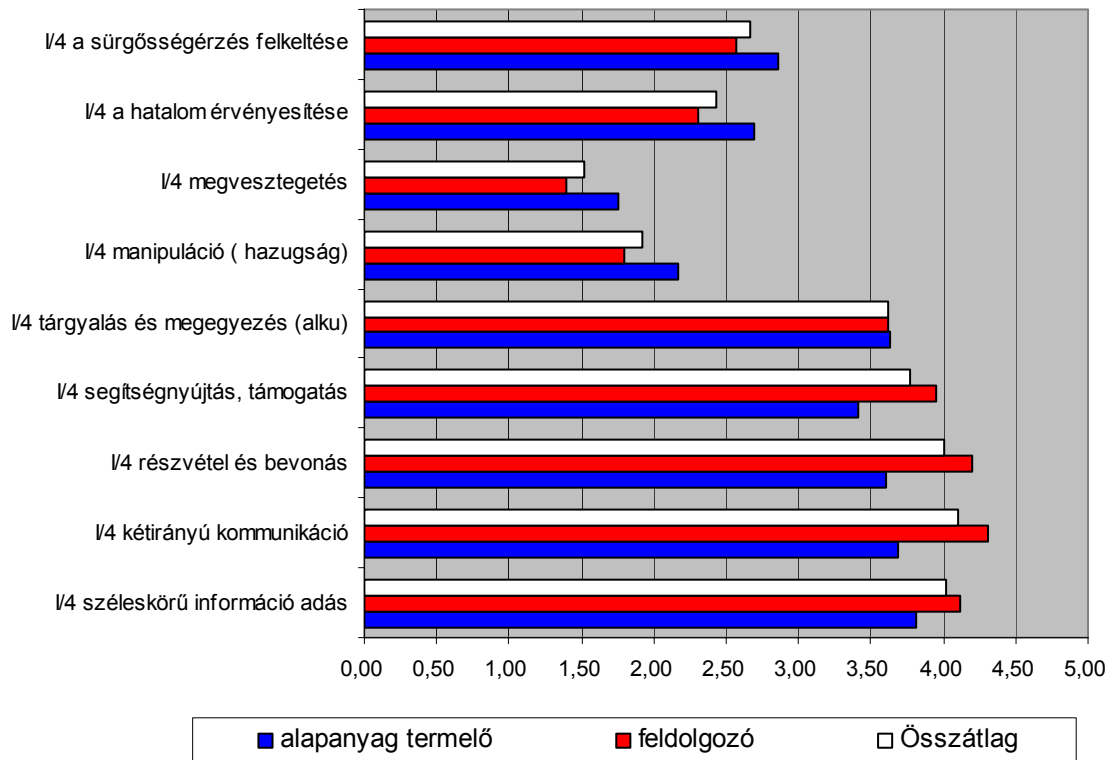
Az egyes vállalatokat működési formájuk szerint megosztva azt tapasztaltam, hogy míg a kisebb méretű, s sokszor családiásabb légkörben tevékenykedő szövetkezetek a

részvételt és a változtatási folyamatokba való aktív bevonást rangsorolták az első helyre, addig a korlátolt felelősségű társaságok és a részvénytársaságok esetében az információ áramlás jelentősége – a nagyobb és összetettebb szervezeti felépítéssel összefüggésben – megelőzte azt (28.ábra).

(részvétel és bevonás: varianciaanalízis $F(3,02)=21,225$; $p<0,05$)

A működési alaptevékenység szerint különbséget téve is szignifikáns eltéréseket tapasztaltam az egyes vállalatok között a felsorolt tényezők megítélését illetően (29.ábra).

29.ábra: VÁLTOZÁS VEZETÉSI MÓDSZEREK EREDMÉNYESSÉGÉNEK VEZETŐI MEGÍTÉLÉSE TERMELÉSI PROFIL ALAPJÁN



Az információ, mint kiemelkedő jelentőségű termelési tényező akadálytalan és kétirányú áramlását az alapanyag-termeléssel foglalkozó vállalatok eredményeit meghaladó pontszámokkal értékelték a feldolgozóiparban. Ennek lehetséges oka, hogy a feldolgozóipar területén – általában magasabb alkalmazotti létszám mellett – több szervezeti szint van jelen, s a bonyolultabb struktúrából fakadóan az információ jelentősége felértékelődik. Ez fordítva is igaz. A rétegzettebb vállalati felépítés eredményeként a lassú, vagy akadályozott információcsere hatásaira az egyes szinteken

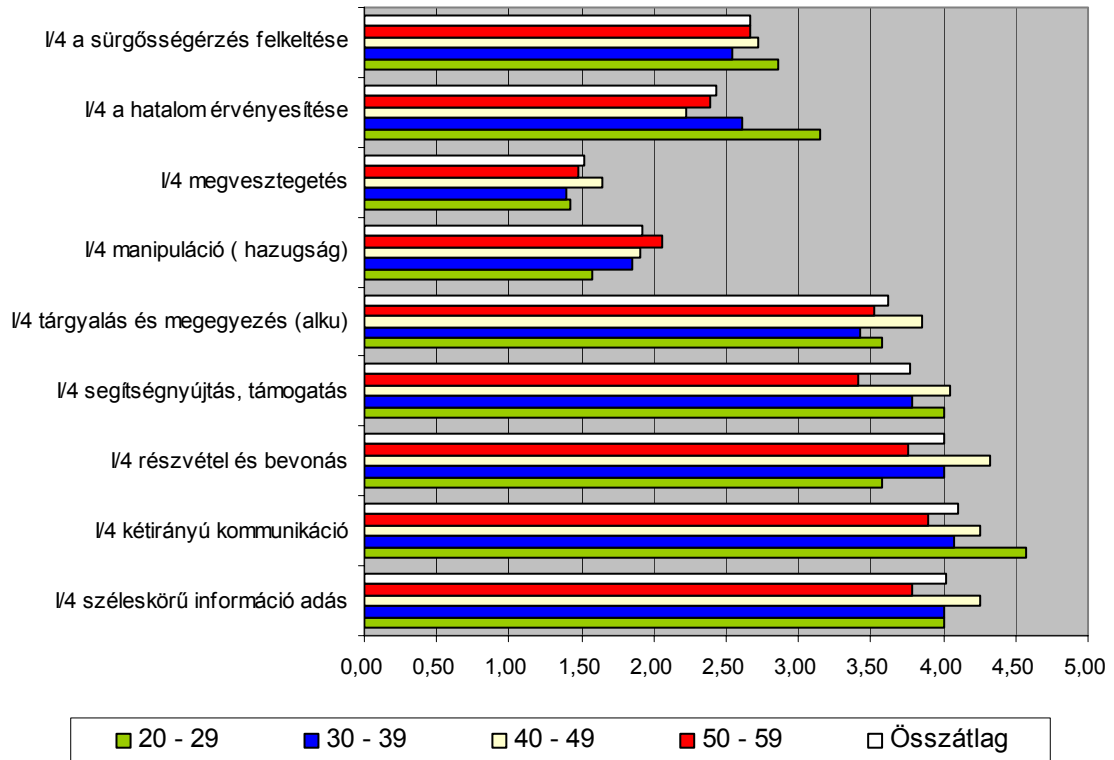
relatív információhiány alakulhat ki, ami súlyos esetben működési zavarokhoz is vezethet. (varianciaanalízis $F(3,88) = 19,363$; $p < 0,05$ kétirányú kommunikáció
 $= 4,659$; $p < 0,05$ széleskörű információadás)

Sajátos módon az utolsó négy tényező esetében az értékelés tendenciája megfordul, és valamennyi – kevésbé demokratikusnak tekinthető – tényezőre vonatkozóan az alapanyag-termelő vállalatok magasabb pontszámokban realizálódó értékítélete figyelhető meg. Érthető, hogy a biológiai határidők által jobban determinált alapanyag-termelés nagyobb lehetőséget lát a sürgősségérzet felkeltésében, hiszen itt az aktuális munka időben történő elvégzése alapvetően befolyásolja a vállalat pénzügyi eredményeit. Feldolgozóipar-beli kollégáikkal szemben magasabb átlag pontszámmal értékelték a státusból fakadó hatalom érvényesítésének eredményességét is. A korábban vázolt kevésbé tagolt szervezeti struktúra, és az alapanyag-termelésben dolgozók (nem vezetői szintek!) többnyire alacsonyabb kvalifikáltsága, nem teszi indokolttá, s sokszor lehetségessé sem a felettes-beosztott közötti kölcsönös érdekegyeztetésen alapuló konszenzus kialakítását.

A vizsgálati eredmények tanulsága szerint az alapanyag-termelésben foglalkoztatott vezetők – bár saját rangsorukban ők is az utolsó három helyre sorolták – hatékonyabbnak és jelentősebbnek ítélték a „hatalmi szó”, a kooptáció, és az esetleges félreinformáláson keresztüli manipulatív vezetés eredményességét, mint a feldolgozóipari tevékenységet folytató szervezetek vezetői.

A több szempontú vizsgálat eredményei közül csupán a sajátos területeken kiemelve azt tapasztaltam, hogy a 10 éves osztályközökbe sorolt korcsoportok átlagai közül néhány tényező tekintetében szignifikánsan kiemelkednek a 40-49 éves korosztály eredményei. Az arányok és a nagyságrendek változatlanságának több-kevesebb megtartása mellett az 33. ábrán megfigyelhető, hogy a 40-49 éves vezetők eredményesség szempontjából (átlagpontszámok tekintetében, s nem feltétlenül rangsorban!) az összátlagot meghaladó hatékonyságot tulajdonítanak azon vezetési módszereknek, melyek a sikeres és eredményes változásmenedzsmentet az érintett felek közötti kompromisszumos megoldásokban, a teljes körű tájékoztatásban és a vezetés aktív támogatásában határozzák meg.

30. ábra: VÁLTOZÁS VEZETÉSI MÓDSZEREK EREDMÉNYESSÉGÉNEK MEGÍTÉLÉSE
ELTÉRŐ ÉLETKORI CSOPORTOKBAN



Ez az összefüggés 95%-os biztonsággal matematikailag is igazolható:

Varianciaanalízis $F(2,63)=$ 2,759	széleskörű információ adás	$p<0,05$
2,726	kétirányú kommunikáció	$p<0,05$
5,352	részvétel és bevonás	$p<0,05$
4,873	segítségnyújtás, támogatás	$p<0,05$

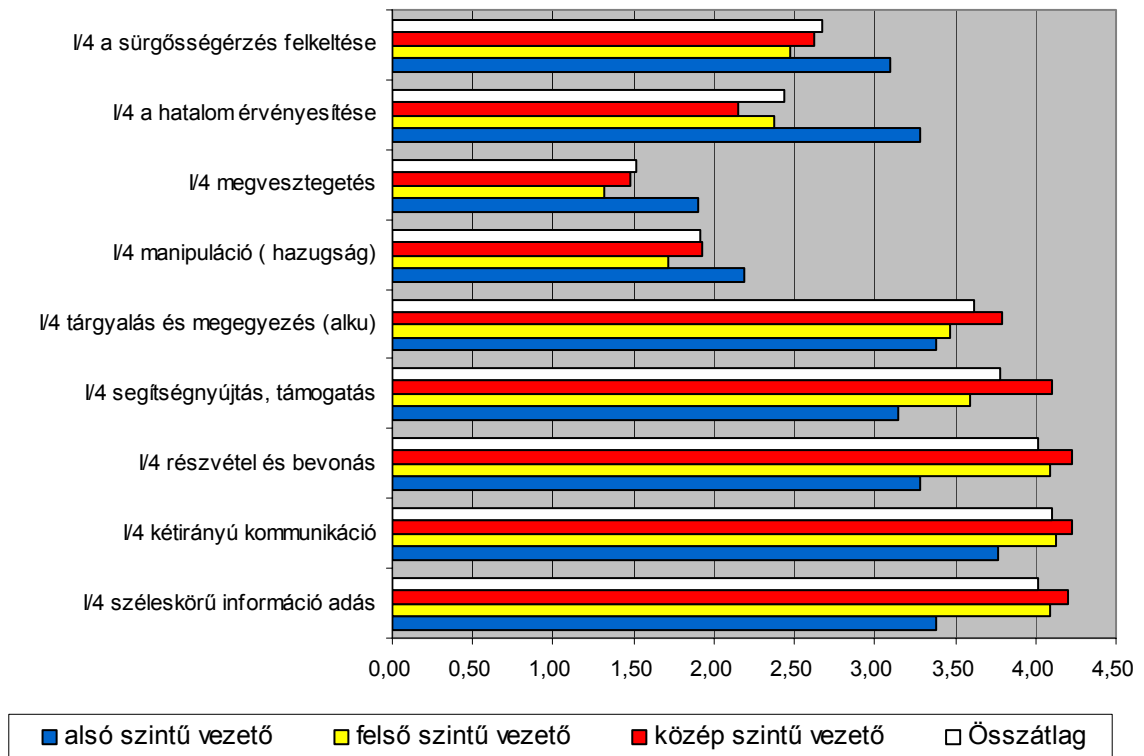
Vizsgáltam az egyes vezetői véleményeket a válaszadó iskolai végzettségének szempontjából is, azonban itt nem találtam statisztikailag igazolható eltéréseket az egyes csoportok eredményei között.

A válaszadó vezetői hierarchiában elfoglalt helye viszont jelentős mértékben meghatározza az eredményes változás-vezetési módszerekről alkotott képet (31. ábra).

Nem is annyira az egyes vezetői szintek értékítéletének rangsorában, sokkal inkább az alsó-közép-felső vezetői szintek válaszaiban mutatkoznak különbségek. Az alsó szintű vezetők átlagosan több mint 0,5 ponttal értékelték többre a sürgősségérzés felkeltésének és a hatalom autokratikus érvényesítésének hatékonyságát, mint a közép és felső vezetők. Korábbi megállapításommal összefüggésben ez a jelenség azzal magyarázható, hogy az alsó szintű vezetők és a nem vezetői réteghez tartozó beosztotti állomány között

tapasztalható a legnagyobb „kulturális szakadék”, ami megnehezíti a közös érdekelttség kialakítását.

31. ábra: VÁLTOZÁS VEZETÉSI MÓDSZEREK EREDMÉNYESSÉGÉNEK MEGÍTÉLÉSE AZ EGYES VEZETŐI SZINTEKEN



Szintén ez a vezetői réteg alkalmazza legnagyobb gyakorisággal – legalábbis az eredményekből ez tűnik ki – a megvesztegetés, és a manipuláció eszközét.

E tényezőtől kezdődően érezhetően átalakul az egyes szintek dominanciája. Az alsó szintű vezetők szemében alacsonyabb hatékonysággal bíró vezetési módszerek a felső vezetés részéről felértékelődnek. A diagrammon jól látszik, hogy a szinte kizárólag a középvezetői szinttel direkt-kapcsolatot tartó felső vezetés a demokratikus vezetési stílus eszköztárába sorolható tényezőket preferálja: információ csere / kommunikáció / részvétel és bevonás / segítségnyújtás / tárgyalás és megegyezés.

A rendelkezésemre álló adatok okszerű elemzésével feltártam, milyen kép él a vezetőkben a vezetési módszertan által legáltalánosabbnak, és a hatékonyságuk alapján legeredményesebbnek ítélt változás vezetési módszereket illetően. A felsorolt tényezők közül kiemelt jelentőséget tulajdonítanak az akadálytalan, kétirányú kommunikáció megvalósításának, s ezzel összefüggésben felértékelődik a széleskörű információ csere

szükségessége is. A megkérdezett vezetők döntően a demokratikus, a dolgozók aktív részvételen alapuló változásmenedzselés eredményességét hangsúlyozták. Meglehetősen szoros összefüggés volt megfigyelhető a szervezet mérete, strukturáltsága, valamint az egyes vezetési módszerek egyéni preferáltságát illetően. Az imént említett részvétel és bevonás, zömében a kevesebb hierarchikus szint közreműködésével tevékenykedő szövetkezeti modell esetében, míg az információ-áramlás és tájékoztatás szerepe a részvénytársaságok esetében értékelődött fel.

Érdekes módon szinte valamennyi, kevésbé demokratikusnak tekinthető tényező esetében az alapanyag termelésben érintett szervezetek vezetőinek magasabb átlagpontoszámait figyeltem meg. E tény háttérében két gondolat húzódhat meg. Egyrészt a mezőgazdaság környezeti kitettségéből fakadóan a biológiai folyamatok determináltságán alapuló kiszámíthatóság, programozhatóság és ebből eredően a jól behatárolható feladatok és határidők megléte az ami elengedhetetlenné tesz bizonyos fokú vezetői autokráciát. Másrészt éppen a gazdálkodó egység működésének az időjárás és egyéb természeti faktorok általi randomizált befolyásoltsága képes a korábban részleteiben is alaposan összehangolt és kellően tervezett tevékenységet akár egy munkanapon belül is átrendezni. Ez a fajta „ad hoc” jellegű alkalmazkodás szintén nem megvalósítható a hagyományos értelemben vett konszenzuson alapuló vezetési alapelvek kizárólagos és következetes alkalmazásával.

Tapasztalataim szerint meglehetősen élesen elkülönül egymástól a három vezetői szint értékítélete. A „józan ész logikájára” apelláló felső vezetés bevonáson és meggyőzésen alapuló vezetési szemlélete erős kontrasztot alkot az alsó vezetés lényegesen diktatórikusabb eszközrendszerével.

3.5. A változások motivációs tényezőinek vizsgálata

Mivel az eredményes vezetésnek – kiemelten a változások-változtatások kivitelezése során – elengedhetetlen feltétele a beosztottak motiválása, ezért úgy gondolom, nem lenne teljes a változásmenedzsmet témakörének feldolgozása, s ezáltal disszertációm sem, ha nem ejtenék szót a dolgozói motiválás lehetséges eszközeiről, továbbá ezen eszközök hatékonyságának vezetői értékeléséről. A terület vizsgálatához összegyűjtöttem mindazokat a tárgyiasítható, valamint fizikai formába nem önthető

ösztönzőket melyek véleményem szerint tevékenységi körtől, tértől és időtől függetlenül konkrét célok megvalósítására képesek motiválni az egyént.

A vizsgált tényezők között az evidenciaként kezelhető anyagi ösztönzők mellett pozitív és negatív jelentéstartalmú motivációs eszközök egyaránt helyet kaptak. Ennek oka, hogy bár a mai, általánosan elfogadott vezetélmélet kifejezetten elutasítja a negatív ösztönzést mint motivációs eszközt, azonban a bizonyos területeken még jelenleg is meglehetősen széles körben alkalmazott módszereknek a vezetők általi megítélése érdekes összefüggések vizsgálatára biztosít lehetőséget.

Talán nem meglepő, hogy a vizsgált mintasokaság eredményeinek összátalga szerint a megkérdezettek döntő többsége a fizetésemelésben realizálódó anyagi elismerést ítéli a legeredményesebb motiváló eszköznek (4,30). ZALAINÉ (2002) széleskörű kutatásaira alapozva úgy találta, hogy a vezetők és beosztottak képzési ösztönzői között jelentős eltérés nem mutatható ki. Tapasztalatai szerint az anyagi ösztönzők továbbra is meghatározóak az egyéb motivációs eszközökhöz képest, s úgy véli, hogy az anyagi érdekltség ösztönző ereje idővel egyre hangsúlyosabbá válik.

Szintén kiemelten magas átlag pontszámmal (4,24) második helyre rangsorolták az elért eredményekre vonatkozó folyamatos visszajelzés motiváló hatását (28.táblázat).

28.táblázat

**AZ EGYES MOTIVÁCIÓS ESZKÖZÖK VÁLTOZÁSOK SORÁN TAPASZTALT
EREDMÉNYESSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE**

	Összátlag PONTSZÁM	Összátlag RANGSOR
I/5 anyagi elismerés, fizetésemelés	4,30	1
I/5 munkakörülmények javítása	3,83	6
I/5 dicséret	3,91	5
I/5 büntetés	2,68	10
I/5 munkakör gazdagítása	3,33	9
I/5 előléptetés lehetősége	3,59	8
I/5 célok ismerete	4,17	4
I/5 az eredmények folyamatos visszajelzése	4,24	2
I/5 továbbtanulás, képzés lehetősége	3,72	7
I/5 felelősség, önálló feladatok	4,23	3

Ez a visszatekintő kontroll teremti meg a munkavállaló számára a viszonyítás lehetőségét – legyen szó akár vezetői, akár beosztotti szintekről –, s nyújt biztos alapot a további fejlődés kiindulópontjának meghatározásához. A rangsor harmadik helyére (4,23) a saját feladatokért vállalt teljes körű felelősség és az ezzel járó önálló

döntéshozatal lehetősége került nem sokkal megelőzve a célok ismeretének fontosságát (4,17). E szerint a megkérdezett vezetők preferálják az önálló munkavégzést, melynek kivitelezéséért örömmel vállalják a felelősséget, továbbá jelentős ösztönző erőnek tartják a célok pontos ismeretét, hiszen így a munkafolyamat személytelen jellegének megszűnésével az egyén maga is érdekeltté válik a változtatás folyamatában. A sikeres változásmenedzselés kulcs-kérdése pedig az érdekeltség kialakítása. Csak abban az esetben lehet hatékony a vezetés oldaláról kezdeményezett újítás, ha a beosztottak maguk is képesek a megfogalmazott, s számukra is ismertté tett szervezeti célokkal azonosulni, s ezáltal valamennyi érintett azonos irányba tolja azt a bizonyos „szekeret”. Hatékonyság szempontjából a megkérdezettek egybehangzóan a büntetés eredményességét ítélték a legalacsonyabbnak (2,68). Azon vállalatoknál, ahol a büntetés és elmarasztalás széles körűen alkalmazott motivációs eszköz, nagy valószínűséggel nem beszélhetünk kedvező munkahelyi kultúráról. A rossz munkahelyi légkör pedig erősen hátráltatja a szervezeti produktivitást. A büntetéssel társuló nyílt, burkolatlan kritika sérti az egyén önérzetét – különösen ha az elmarasztalás mások jelenlétében történik – és hosszú távon alááshatja az eredményes munkavégzéshez nélkülözhetetlen főnök-beosztott viszony kedvező alakulását. NAGY és DIENESNÉ (1997) például megállapították, hogy az állattenyésztő telepeken a legfontosabb szervezeti gátló tényezők a bérezési, jutalmazási problémák, az alacsony motiváció, a gyenge csapatmunka, valamint a munkamegosztás problémái.

Kevésbé ítélték a vezetők motiváló hatásának a munkakör gazdagítás és az előrelépés lehetőségének tényezőit (8. és 9. rangsorhely). Ennek vélhető oka, hogy a munkakör gazdagítását egyértelműen a plusz-feladatokkal azonosítják, míg a másik tényező esetében az egyes vezetői szintek közötti nehézkes átjárhatóság eleve gátját szabja minden ez irányú törekvésnek. Fogalmazhatunk úgy is, hogy mindhárom (alsó-közép-felső) vezetői szint jól elkülönült csoportot képvisel, melyek közötti – természetesen egyirányú, tehát alulról fölfelé történő – személycserék csak ritka esetben és korlátozott számban valósulnak meg. Ez a tendencia a jövőt illetően megfordulni látszik, mivel a jelenlegi – különösen felső – vezetői pozíciókat betöltő szakemberek magas, sokszor ötven év feletti átlagéletkora szükségessé teszi egy új vezető-utánpótlás kinevelését.

A vizsgált szervezetek működési forma szerinti elemzése több tényezőnél is szignifikáns eltéréseket mutatott. Érdeemes kiemelni ezek közül az anyagi elismerés hatékonyságának értékelésével kapcsolatosan a szövetkezeti vezetők részéről

tapasztalható kiemelkedően magas, maximális (5 pont) átlag pontszámot, ami egyértelműen mutatja a szövetkezeti dolgozók mezőgazdasági szektoron belül képviselt kedvezőtlen jövedelem viszonyait (varianciaanalízis $F(3,02)= 5,09$, $p<0,05$). A másik két szervezeti forma (korlátolt felelősségű társaság, részvénytársaság) válaszadóinak átlagát és az összátlagot is meghaladó 2,97 pontszámmal értékelték ugyanakkor a büntetés, mint lehetséges motivációs eszköz eredményességét.

A statisztikai vizsgálatok szerint az egyes szervezetek jellemző tevékenységi profilja alapvetően meghatározza az alkalmazható motivációs eszközök körét. Sajátos módon a feldolgozóipari vállalatok vezetői valamennyi tényező esetében magasabb átlagértékkel minősítették azok motiváló-erejének hatékonyságát, mint az alapanyag-termelésben foglalkoztatott társaik. (29.táblázat)

Jól látszik, hogy rangsor tekintetében az anyagi ösztönzők az alapanyag termelő vállalatoknál kapnak kulcs-szerepet, míg a feldolgozóiparban az eredmények folyamatos visszajelzése került az első helyre. Ez természetesnek tekinthető, hiszen a biológiai határidők által szigorúan determinált alapanyag termelés nem gyorsítható, s az eredmények csak a termelési ciklus végén, hetek, esetleg hónapok múlva válnak értékelhetővé.

29.táblázat

A MOTIVÁCIÓS ESZKÖZÖK RANGSORA A TEVÉKENYSÉG JELLEGE SZERINT

	alapanyag termelő	feldolgozó	Összátlag
I/5 anyagi elismerés, fizetésemelés	1	3	1
I/5 munkakörülmények javítása	5	6	6
I/5 dicséret	6	5	5
I/5 büntetés	10	10	10
I/5 munkakör gazdagítása	9	9	9
I/5 előléptetés lehetősége	8	8	8
I/5 célok ismerete	4	2	4
I/5 az eredmények folyamatos visszajelzése	3	1	2
I/5 továbbtanulás, képzés lehetősége	7	7	7
I/5 felelősség, önálló feladatok	2	4	3

Ezzel szemben a feldolgozó tevékenységi kör – ipari jellegéből fakadóan – jobban automatizálható, s szinte azonnal biztosított az elért eredmények számszerűsíthetősége. Gondoljunk például a baromfi-feldolgozás folyamatának szalag munkáira (varianciaanalízis $F(3,88)= 39,901$, $p<0,05$). Ezt támasztja alá az a tény is, hogy a feldolgozóipari válaszadók jelentőségük szempontjából csupán a negyedik helyre

rangsorolták az alapanyag-termelés által második legeredményesebb motiváló eszköznek ítélt önálló feladatok, s ennek megfelelően növelt felelősségi kör tényezőit (varianciaanalízis $F(3,88) = 6,410$; $p < 0,05$).

A különböző életkorú csoportok eredményeinek összehasonlítása azt mutatja, hogy a 30-39 éves korosztály kivételével valamennyi megkérdezett egybehangzóan az anyagi ösztönzés hatékonyságát hangsúlyozza (30. táblázat). Ez a tényező a 30-39 évesek esetében a rangsorolást követően csupán a harmadik helyre szorult, fontosabbnak ítélve a célok egyértelmű meghatározását és az elért eredmények folyamatos visszajelzését. E megállapítás összecseng azon korábbi észrevétellel, miszerint ez az életkori csoport kiemelt jelentőséggel bír a vezetői rétegen belül, s mintegy „menedzser-nemzedék”-ként a jelenleg előregedő felső vezetői réteg utódnemzedéke lesz. Magasabb karrier-tudatoság és kockázatvállalási készség jellemzi tagjait, mely ambiciózus, anyagilag is inkább hosszú távon motivált munkamorálban testesül meg.

30.táblázat

MOTIVÁCIÓS ÖSZTÖNZŐK HATÉKONYSÁGÁNAK VIZSGÁLATA ÉLETKOR SZERINT

	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	Összátlag
I/5 anyagi elismerés, fizetésemelés	1	3	1	1	1
I/5 munkakörülmények javítása	3	6	6	7	6
I/5 dicséret	5	5	5	5	5
I/5 büntetés	10	10	10	10	10
I/5 munkakör gazdagítása	9	9	9	9	9
I/5 előléptetés lehetősége	7	7	7	8	8
I/5 célok ismerete	4	1	4	4	4
I/5 az eredmények folyamatos visszajelzése	2	2	3	3	2
I/5 továbbtanulás, képzés lehetősége	8	8	8	6	7
I/5 felelősség, önálló feladatok	6	4	2	2	3

Valamennyi olyan motiváló tényező esetében, mely a progresszív munka-aktivitással összefüggésbe hozható, megfigyelhető a 30'-as vezetők kiemelkedően magas átlag pontszáma. Különösen szignifikánsan jelenik meg ez a tendencia az eredmények folyamatos visszajelzésének (varianciaanalízis $F(2,63) = 4,662$, $p < 0,05$), a célok egzakt ismeretének (varianciaanalízis $F(2,63) = 6,446$; $p < 0,05$) és az előrelépés lehetőségének (varianciaanalízis $F(2,63) = 5,450$; $p < 0,05$), valamint a dicséret, elismerés (varianciaanalízis $F(2,63) = 3,334$; $p < 0,05$) vonatkozásában. Érdeemes még megemlíteni,

hogy a vizsgált sokaság legfiatalabb – 20-29 éves – tagjai tartják legtöbbször a munkafeltételek, munkakörülmények javításának motiváló hatását.

Ez az életkori réteg az, mely az egyetemokről, főiskolákról kikerülve, friss diplomásként először szembesül az egyetemek központi keretből finanszírozott magas színvonalat képviselő technikai, számítástechnikai fejlettsége és a piaci körülmények között tevékenykedő profitorientált szervezetek sokszor lényegesen szerényebb technikai feltételei közötti minőségi különbséggel.

Elvégeztem a motivációs kérdéskör elemzését a válaszadók iskolai végzettségének szempontjából is, azonban a kapott eredmények nem mutattak olyan jellegű szignifikáns eltéréseket az egyes csoportok között, ami indokoltá tenné a részletes magyarázatot.

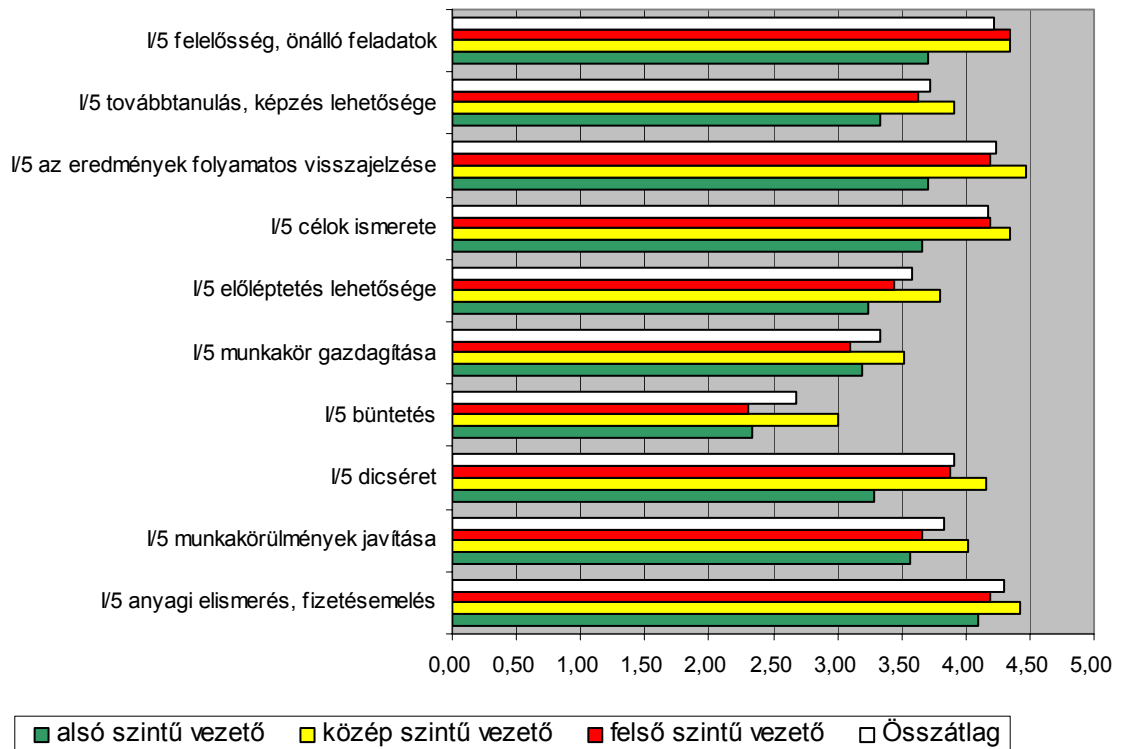
Sokkal színesebb képet mutat azonban az eltérő vezetői szintek összehasonlító elemzése. A 32. ábrán látható, hogy a középvezetői réteg valamennyi tényező esetén sokkal érzékenyebben reagál a motiváló hatás eredményességének megítélésakor. Ez az egyértelműen magasabb átlag értékekben mutatkozik meg. A statisztikai vizsgálatok eredménye szerint éppen az anyagi jellegű ösztönzők értékelésének kivételével valamennyi (!) általam felsorolt tényezőnek az egyes eltérő vezetői szintek általi megítélésében tapasztalható különbség 95%-os biztonsággal szignifikánsnak tekinthető.

Varianciaanalízis F(3,02)=	4,577	munkakörülmények javítása	
	12,647	dicséret	
	11,516	büntetés	
	4,432	munkakör gazdagítás	
	4,099	előléptetés lehetősége	p<0,05
	7,293	célok ismerete	
	12,806	eredmények folyamatos visszajelzése	
	5,544	továbbtanulás, képzés lehetősége	
	11,115	felelősség, önálló feladatok	

Csupán néhány jellegzetességet kiemelve megállapítható, hogy az alsó szintű vezetés lényegesen kevésbé hatékony motiváló eszköznnek tekinti az önálló döntéseken nyugvó saját feladatokért való felelősségvállalást. Az alsó szintű vezetők ugyanis – közvetlenül az operatív tevékenységgel kapcsolatban tartva egy bizonyos határon túl nem

engedhetnek teret az egyéni kezdeményezéseknek. Ők azok, akik szerepüknek megfelelően a magasabb szinten megfogalmazott stratégiai döntéseket előírászerűen végrehajtatják a beosztottakkal. Ugyanazon okból értékelték közel azonos pontszámokkal az eredmények az eredmények folyamatos visszajelzését és a célok ismeretének fontosságát is.

32.ábra: MOTIVÁCIÓS ESZKÖZÖK VÁLTOZÁSBAN JÁTSZOTT SZEREPÉNEK MEGÍTÉLÉSE ELTÉRŐ VEZETŐI SZINTEKEN



A kapott eredmények többváltozós statisztikai elemzése is alátámasztotta JUHÁSZ (2003) a motivációs lehetőségekről írott munkájában ismertett azon megállapítását, miszerint a *büntetés* nem motivációs eszköz. Vizsgálataim igazolták, hogy a *büntetés* változója egyetlen másik tényezővel sem hozható szoros kapcsolatba, s természetesen a főkomponens képzés során is első lépésben ettől a tényezőtől kellett megválni. Érthető, hiszen a büntetéshez kapcsolódó negatív érzelmi attitűd a félelem kiváltásán keresztül egyértelműen a produktivitás ellen hat, így nem hogy serkentője, sokkal inkább gátlója lesz az eredményes változás-vezetéshez elengedhetetlen együttműködési készség kialakulásának. A *fizetésemelés* pedig ellenpólusként – természetesen egy bizonyos anyagi nívó eléréséig – dominanciájánál fogva szintén nem vesz részt a főkomponens analízis során definiálni kívánt aggregált változó létrehozásában.

A 31. táblázat adatainak összevetésével jól követhető, hogy a főkomponens kialakításában résztvevő tényezők mekkora súllyal képviseltetik magukat, milyen mértékben tekinthetők meghatározónak a válaszadók egésze szempontjából, mint motivációs eszközök. Jól látható, hogy kiemelt jelentőségű a *célok pontos ismeret*, valamint az elért *eredményekre vonatkozó folyamatos pozitív visszajelzés*.

31.táblázat

A MOTIVÁCIÓS ESZKÖZÖK FŐKOMPONENS MÁTRIXA

Component Matrix	
	Component 1
1/5 dicséret	0,702
1/5 munkakör gazdagítása	0,632
1/5 előléptetés lehetősége	0,671
1/5 célok ismerete	0,811
1/5 az eredmények folyamatos visszajelzése	0,815
1/5 továbbtanulás, képzés lehetősége	0,722
1/5 felelősség, önálló feladatok	0,682

**(Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 1 components extracted.)**

E fejezetben megvizsgáltam mindazon anyagi és nem anyagi ösztönzőket, melyek motiváló erővel bírnak a dolgozók szemében a mindennapi munka során. Kérdéseimmel arra próbáltam rávilágítani, mennyire tudatosan alkalmazzák a szervezetek vezetői ezeket a motivációs eszközöket, és személyes tapasztalataikra alapozva hogyan ítélik meg azok hatékonyságát a változások eredményes végigvitelére irányuló vezetői munkában.

Az eredmények tökéletesen igazolták a hipotézist, miszerint az anyagi ösztönzők, mint például a fizetésemelés, hatékonyságukat tekintve messze megelőznek minden egyéb motivációs eszközt. Második helyre az elvégzett munka eredményességéről kapott folyamatos visszajelzés került. Szignifikáns különbségeket találtam az eltérő tevékenységi körrel jellemezhető szervezetek vezetőinek válaszai között. Míg az alapanyag termelésben érdekelt vállalatok esetében az anyagi elismerés került az abszolút első helyre, addig az elvégzett munkát a könnyen számszerűsíthető fajlagos termelési mutatókkal szinte azonnal minősíteni képes feldolgozóiparban egyértelműen az eredmények folyamatos visszajelzése jutott hangsúlyosabb szerephez.

Az egyes életkori csoportok válaszainak elkülönült vizsgálata az általam „menedzser-nemzedék”-ként definiált 30-39 éves vezetők – a válaszadók átlagától

szignifikánsan eltérő – magasabb karrier-tudatosságát és kockázatvállalási készségét mutatta ki.

A három hierarchikus vezetői szint válaszaiban tapasztalható különbségek rámutattak, hogy az alsó szintű vezetők szemében lényegesen kisebb motiváló erőt képvisel a dolgozók saját felelősségi körének bővítése, mint az a közép és felső vezetői szinteken tapasztalható.

A férfi és női válaszadók pontszámainak elemzése szerint a női vezetők nagyobb szerepet szánnak a munkakör gazdagításának az egyén motiválhatósága szempontjából, mint férfi kollégáik.

3.6. Konfliktus vizsgálatok

A szervezeti működés során rendszeresen, a vezetés részéről kezdeményezett változásokkal / változtatásokkal kapcsolatosan pedig hatványozottan kerülnek felszínre különböző, az eredményes működés hatékonyságát csökkentő, s éppen ezért kezelésre szoruló konfliktushelyzetek. A vállalati hierarchia azonos vagy eltérő szintjein tevékenykedő személyek közötti konfliktushelyzetek orvoslásában a vezetésre kiemelt szerep hárul. Az ő feladatuk a destruktív hatású ellentéteket pozitív, a szervezet egészének szempontjából nézve kedvező irányú befolyásoló tényezővé alakítani.

Az ilyen jellegű interperszonális konfliktushelyzetek feloldására, illetve átalakítására több lehetőség is kínálkozik. Egy lehetséges szemlélet a halogatás, mikor a vezető tevőlegesen nem avatkozik be, bízva abban, hogy a probléma külső befolyásolás nélkül is a maga természetes módján megoldást nyer. Hatalmi pozíciójából fakadóan felléphet a döntőbíró szerepében is, egyértelmű állásfoglalásával mintegy felülről elrendezve a konfliktust. Megőrizve objektivitását és függetlenségét közvetíthet a szemben álló felek között, abban az esetben, ha az érintettek érzelmi túlfűtöttsége nem teszi lehetővé a közvetlen tárgyalás érzelemmentes lebonyolítását. Szintén vezetői státuszának alkalmazásával hozhat olyan döntést, hogy a fennálló szervezeti struktúra átalakításával a szembenálló felek izolációján keresztül oldja fel a feszültséget. Élhet a „megvásárlás” eszközével, mikor is valamilyen jellegű ellenszolgáltatás ígéretével mintegy „megvásárolja” a konfrontálódott személy egyetértését. A szervezeten belüli konfliktushelyzetek megoldási alternatívája lehet a szembenálló felek versenyztetése, mivel ekkor – ideális esetben – a kölcsönös „gáncsoskodás” helyett a feszültség a –

vállalati célok irányába ható – fokozott aktivitásban kerül levezetésre. Szintén konstruktív probléma-megoldási alternatíva az érintettek részére megfogalmazott közös cél is, ami így azonnal elveszi a személyi ellentétek élet.

Kutatásaim során külön megvizsgáltam, hogy az érintett szervezetek képviselői saját vezetői munkájukban mennyiben tapasztalták a fenti konfliktus-megoldó technikák hatékonyságát, s hogyan ítélik meg ezek eredményességét. Valamennyi megkérdezett a közös cél megtalálását rangsorolta az első helyre, mint a konfliktusok kezelésének leginkább eredményes eszközét (4,61). Ez a tapasztalat messzemenően alátámasztja azt a vezetéselméleti axiómát, miszerint a sikeres változásmenedzsment kulcsa az érdekeltség megteremtése. Ugyancsak egyetértés mutatkozott a válaszadók között a másik végpont, a legkisebb hatékonyságú konfliktuskezelő technika kiválasztását illetően is. Egyöntetűen a – vezetői állásfoglalással élesen szembenálló – halogatást emelték ki (1,76). Sajátos módon az összátlagok szerint a vezetők eredményesebbnek tapasztalták a szembenálló felek közötti közvetítést, mint az érintettek egymással való versenyeztetését. Az autokratikus hatalom-érvényesítés eszközeként alkalmazott bíráskodást saját vezetői tapasztalataikra alapozva a hatodik, utolsó előtti helyre rangsoroló válaszadók ezt a vezetési eszközt alapvetően célt tévesztőnek tartják, mivel saját véleményük, akaratuk másik félre való ráerőltetése éppen hogy nem feloldja, hanem tovább mélyíti az ellentéteket, sőt akár többszörözi a fennálló konfliktusforrások számát. Valamennyi megkérdezett válaszainak értékelését követően kialakult rangsort a 32. táblázatban mutatom be.

32.táblázat

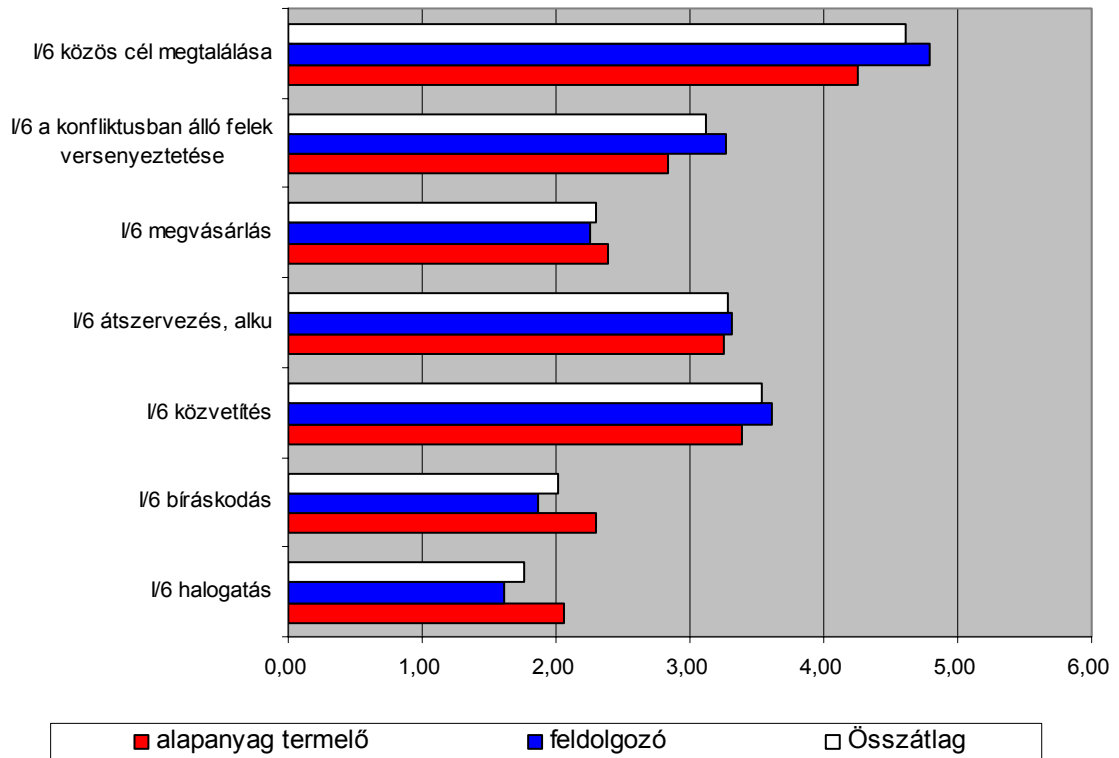
KONFLIKTUSKEZELÉSI TECHNIKÁK EREDMÉNYESSÉGÉNEK ÉRTÉKELÉSE

	Összátlag PONTSZÁM	Összátlag RANGSOR
I/6 halogatás	1,76	7
I/6 bíráskodás	2,01	6
I/6 közvetítés	3,54	2
I/6 átszervezés, alku	3,29	3
I/6 megvásárlás	2,30	5
I/6 a konfliktusban álló felek versenyeztetése	3,13	4
I/6 közös cél megtalálása	4,61	1

E kérdéskörrel kapcsolatosan is vizsgáltam az egyes csoportok, kategóriák véleménykülönbségét, s ezen különbségek okait. Szélesebb körű következtetések levonására ad

lehetőséget az egyes szervezetek alaptevékenységének jellege szerint képzett csoportok összehasonlító vizsgálata. (33.ábra)

33.ábra: KONFLIKTUSKEZELŐ TECHNIKÁK EREDMÉNYESSÉGÉNEK TAPASZTALATI ÉRTÉKELÉSE A SZERVEZET ALAPTEVÉKENYSÉGÉNEK JELLEGE SZERINT



Mint arra már korábban megállapítást tettem, valamennyi(!) megkérdezett a közös cél megfogalmazását értékelte a legeredményesebb konfliktuskezelő technikának. Azonban a feldolgozóipar vezetői hangsúlyosabban tapasztalták e módszer hatékonyságát, mint alapanyag-termelésben dolgozó társaik (varianciaanalízis $F(3,88)= 32,559$; $p<0,05$).

Szintén a feldolgozóipar válaszadói értékelték magasabb átlagpontszámmal a konfliktusban álló felek versenyeztetését. Ez különösen hatékony módszer lehet az idő, esetleg darabszámmal kapcsolatba hozható teljesítménymutatókon keresztül jellemzően a szalagmunkák esetében. Közismert, hogy akár egyén, akár csoport szinten (brigád, műszak) jelentős motiváló erő, s ezáltal a konfliktusok okozta feszültség produktív felszabadításának hatékony eszköze az egyénben szunnyadó versenyszellem kiaknázása (varianciaanalízis $F(3,88)= 7,632$; $p<0,05$).

Érdekes, hogy a kevésbé demokratikus vezetői szemléletet tükröző megoldások közül a bíraskodás az alapanyag-termelő szervezetek esetében ért el magasabb átlagpontszámot. Ezek szerint az alapanyag-termelésben foglalkoztatott vezetők tapasztalataik alapján

jobban bíznak a hatalmi szó és pozíció érvényesítésében, mint az ész érvek meggyőző erejének hatékonyságában (varianciaanalízis $F(3,18)= 10,486$; $p<0,05$).

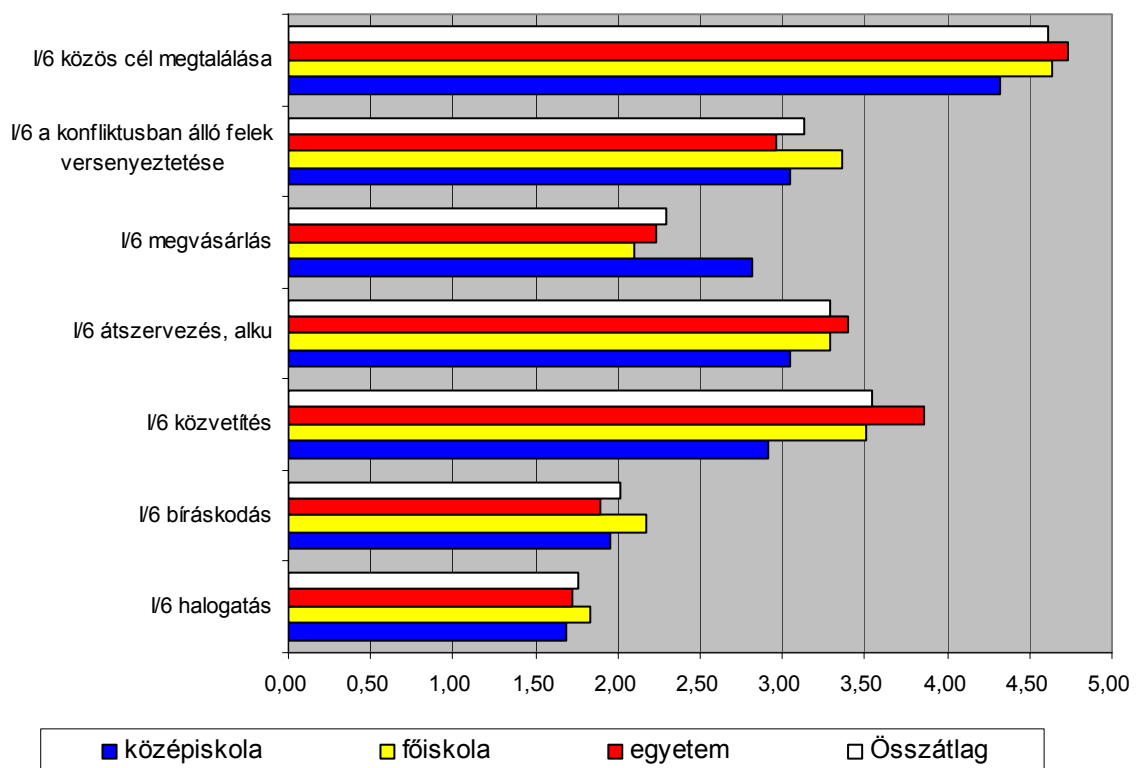
Az eltérő életkori csoportok eredményeit elemezve megállapítottam, hogy az 50-59 éves vezetők az átlagosnál alacsonyabb jelentőséget és eredményességet tulajdonítanak a 30-40 éves korosztály szemében preferált, kevésbé autokratikus konfliktus kezelési technikáknak, mint például a közös cél keresése, valamint a szembenálló felek közötti közvetítés.

varianciaanalízis	$F(2,63)= 3,875$	$p<0,05$	közös cél megtalálása
	$F(2,63)= 6,214$	$p<0,05$	közvetítés

A bíraskodás és halogatás tényezőkkel kapcsolatban a statisztikai elemzés nem mutatott szignifikáns eltéréseket.

Iskolai végzettség szerint differenciálva a válaszadókat azonban több helyen is szignifikáns különbségeket találtam (34.ábra).

34.ábra: ELTÉRŐ KVALIFIKÁLTSA GŰ VEZETŐK ÉRTÉKELÉSE AZ EGYES KONFLIKTUS-KEZELÉSI TECHNIKÁK EREDMÉNYESSÉGÉRE VONATKOZÓAN

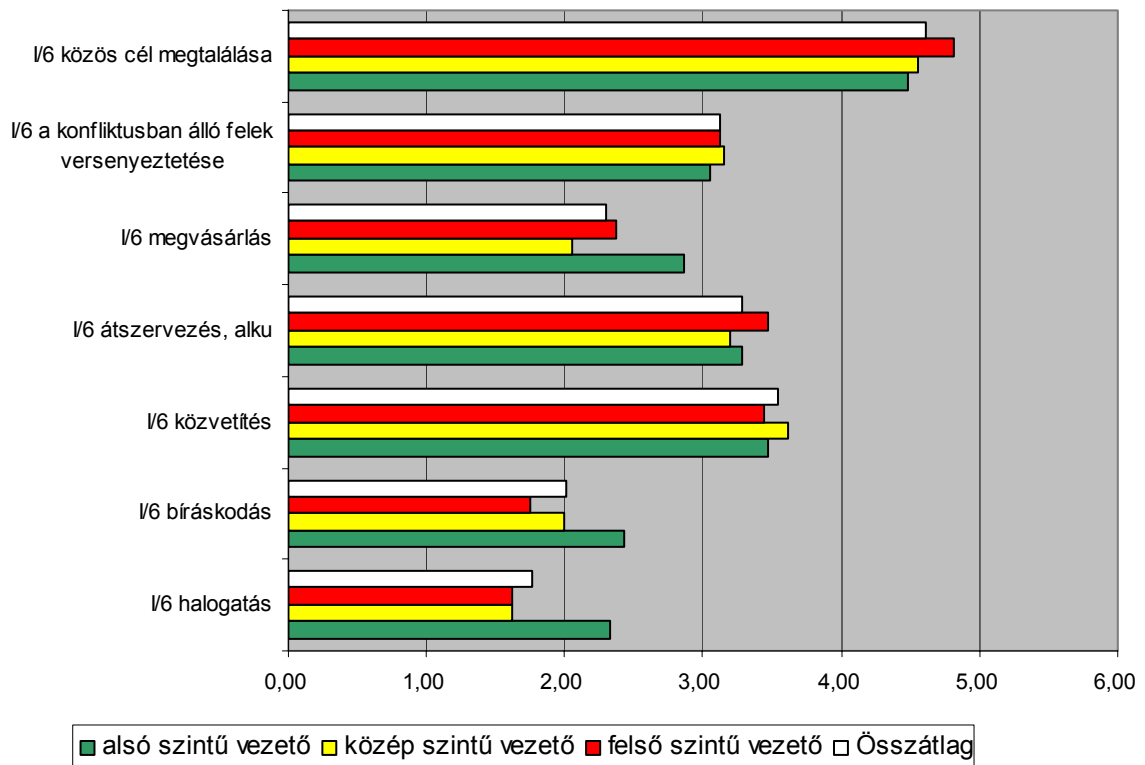


Ezek szerint a közös cél keresése (varianciaanalízis $F(3,02)= 5,454$; $p<0,05$), valamint a szembenálló felek közötti közvetítés (varianciaanalízis $F(3,02)= 15,422$; $p<0,05$)

kiemelten a felsőfokú végzettséggel rendelkezők körében kedvelt konfliktus-kezelési technika, míg a megvásárlás és kooptáció (varianciaanalízis $F(3,02)= 5,312$; $p<0,05$) a csupán középfokú végzettségű vezetők által széleskörűen eredményesnek ítélt vezetői beavatkozás.

Ez a tendencia egyértelműen nyomon követhető az 42. ábrán is, ahol a vezetői szintek vizsgálati eredményeit közlöm. Világosan látható, hogy a virtuális „ranglétrán” egyre feljebb haladva fokozatosan növekvő jelentőségre tesz szert az ellentétek miatt felgyülemelő feszültség konstruktív közös célra való fókuszálása (varianciaanalízis $F(3,02)= 3,934$, $p<0,05$), s ezzel egyidejűleg lépésről-lépésre csökken a bíraskodás eredményességébe vetett bizalom (varianciaanalízis $F(3,02)= 6,592$; $p<0,05$).

35. ábra: KONFLIKTUS-KEZELÉSI TECHNIKÁK EREDMÉNYESSÉGÉNEK MEGÍTÉLÉSE ELTÉRŐ VEZETŐI SZINTEKEN



E diagrammon is tetten érhető az alsó szintű vezetés rövid távra koncentráló szemlélete, ami a konfliktus helyzetet ténylegesen nem megoldó, csupán a krízishelyzet elodázását biztosító „megvásárlás” hatékonyságának többiekéhez viszonyított relatív magas átlagpontszámaiban mutatkozik meg (varianciaanalízis $F(3,02)= 7,078$; $p<0,05$).

A férfi és női vezetők válaszainak összehasonlító vizsgálatát elvégezve megállapítottam, hogy valamennyi – matematikai módszerrel is igazolható(!) – esetben

a férfi vezetők a női válaszokat szignifikánsan meghaladó pontszámokkal értékelték az ismertetett konfliktus kezelő technikák hatékonyságát, ami azt tükrözi, hogy a női vezetők a konfliktus kezelő módszerek eredményességét kevesebbre értékelik és minősítik.

Mivel a szervezeti működés során kivitelezésre kerülő változás menedzselés egyik alappillére a felmerülő konfliktushelyzetek konstruktív megoldása, külön vizsgálatnak vettem alá a problémás helyzetek orvoslására leggyakrabban alkalmazott konfliktus kezelési technikák hatékonyságának vezetői megítélését is. Szakirodalmi adatokra alapozva sorra vettem a legáltalánosabbnak tekinthető módszereket, s ezek értékelésére, illetve minősítésére kértem fel az interjúk alanyait. Egyetértés mutatkozott a válaszadók között abban, hogy szinte kivétel nélkül a pozitív jelentéstartalommal bíró közös cél megtalálását rangsorolták az első helyre, mint a konfliktushelyzetek feloldására alkalmazott leginkább hatékony eszközt.

Termelési profil szerint differenciálva a megkérdezett szervezetek között azt tapasztaltam, hogy a feldolgozóipar képviselői lényegesen hatékonyabb eszközként tartják számon a konfliktusban álló felek versenyeztetését. Ugyanakkor az alapanyag termelő vállalatok vezetői a kevésbé demokratikus eszközrendszerrel reprezentáló megoldásokat értékelték magasabb pontszámokkal, mint például az elfoglalt pozícióból fakadó hatalmi szó érvényesítését.

Meglehetősen élesen elkülönül egymástól a középfokú, valamint a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkező válaszadók véleménye. Míg a középfokú végzettségű személyek elfogadható, sőt eredményességét tekintve hatékony módszernek ítélik a megvásárlás és a kooptáció eszközét, addig a magasabb kvalifikáltságú vezetők a közös cél meghatározását és a szembenálló felek közötti közvetítés jelentőségét szorgalmazzák.

Ez a tendencia követhető végig az egyes vezetői szintek eredményeiben is. Az egyre magasabb beosztásban lévő válaszadók egyre elkötelezettebb hívei a demokratikus alapokon nyugvó, konstruktív, s mind a két fél számára a kölcsönös megelégedettség lehetőségével kecsegtető megoldásoknak.

3.7. Hatás vizsgálatok

A vállalatokra befolyást gyakorló külső tényezők két eltérő, egymással mégis szerves kapcsolatban álló szinten fejtik ki befolyásoló hatásukat. A lezajló változások egyrészt a szervezet, mint autonóm gazdálkodási egység működését érintik, s a jelentkező hatások eredménye a vállalat egészének szemszögéből kerül megítélésre. Ezen tényezők jelentőségét, valamint egymással, illetve a változásokkal kapcsolatos összefüggéseit elemeztem az eddigi fejezetek során.

Jelen szakaszban a változásmenedzselés hatás-mátrixának másik elemét, a változásokat teljes mélységében átélő és azok megvalósulásában aktív szerepet vállaló embert – célszerűen a vezetőt – teszem vizsgálataim tárgyává. A korábbi kérdések szubjektív értékítéletével szemben a személyekre vonatkozó megállapítások nagyon is valóságos, objektív tényekre irányulnak. A válaszadó vezetők személyére koncentráló kérdések fókuszában az egyént, különböző aspektusból megközelítő hatás-vizsgálatok állnak.

A kérdőívnek a válaszadó személyével kapcsolatos kérdéseit négy fő gondolatkör köré csoportosítottam. A továbbiakban leíró jelleggel ismertetem az egyes kérdéskörökre vonatkozóan kapott eredményeim jellemző tendenciáit.

3.7.1. A változások hatása a státuszra

Vizsgáltam, hogy az elemzett változások milyen befolyást gyakoroltak a státuszra. Ezt egyrészt a válaszadó szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíciójának, másrészt az irányítása alá tartozó beosztottak számának alakulásából határoztam meg.

A vizsgált sokaság közel fele, 51% számolt be a vállalati hierarchiában betöltött szerepének változatlanúságáról, míg 37% bizonyos fokú előrelépést tapasztalt, s csupán 12%-uk részére jelentettek a változások visszalépést korábbi pozíciójukhoz képest. Ezzel párhuzamosan durva közelítéssel 1/3-1/3-1/3 arányban nyilatkoztak eltérően a vezetők beosztottaik számának alakulásáról. Tendenciáját tekintve azonban látható, hogy a megkérdezettek 25%-ánál tapasztalt beosztotti létszámemelkedéssel szemben a stagnálás (33%), de még inkább a vállalati költségracionalizálásból fakadó létszámleépítés figyelhető meg (41%). A fenti két adat összevetésével megállapítható, hogy a munkavállalói státuszok relatív változatlanúsága, illetve korlátozott fejlődése mellett a vezető keze alá tartozó beosztottak számának progresszív csökkenése figyelhető meg (33.táblázat).

A VÁLTOZÁSOK STÁTUSZRA GYAKOROLT HATÁSÁNAK ALAKULÁSA

	Összátlag	
	II/1 hierarchiában betöltött hely	II/2 beosztottak száma
Csökken	12%	41%
Nem változott	51%	33%
Nőtt	37%	25%

A hierarchiában betöltött szerepre vonatkozóan a fenti aránytól némileg eltérő kép mutatkozik a fő tevékenységi profil szerinti megosztottság alapján. A „státusz-erózió” az egyes szervezetek vezetőinek egyaránt 11%-12%-át sújtotta, azonban az alapanyag termelő vállalatoknál tapasztalt 22%-os hierarchián belüli előrelépéssel szemben a fejlődés a feldolgozóipari vezetők 44%-át érintette, ami megítélésem szerint a magasabb szintű strukturáltságból fakadóan a potenciális státusz-helyek magasabb számával magyarázható (varianciaanalízis $F(3,88)=11,630$; $p<0,05$).

Mint az a 34. táblázat adatain is követhető, az egyes életkori csoportokba tartozó vezetők hierarchiában elfoglalt helye és a változások között meglehetősen szoros kapcsolat mutatható ki (varianciaanalízis $F(2,63)= 8,950$; $p<0,05$).

VÁLASZADÓK SZERVEZETI HIERARCHIÁBAN ELFOGLALT HELYÉNEK ALAKULÁSA AZ ÉLETKOR FÜGGVÉNYÉBEN

II/1 hierarchiában betöltött hely	Életkor kategória			
	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59
Csökken	14%	11%	13%	11%
Nem változott	29%	36%	48%	72%
Nőtt	57%	54%	40%	17%

Az életkor előrehaladtával érdemi „státusz-erózió” nem volt tapasztalható, helyette a magasabb pozíciókba történő előrelépés lehetőségének folyamatos szűkülését figyeltem meg. A jelenség magyarázható egyrészt azzal a ténnyel, hogy az idősebb korosztályból kikerülő vezetők döntően jelenleg is magasabb pozíciókat töltenek be, ahonnan természetesen korlátozott és feltétlenül lassabb a feljebb lépés. Kereshetjük az okot a fiatal, sokszor ambiciózusabb vezetőkbe vetett magasabb szintű bizalomban is. Úgy gondolom – különösen a legidősebb korcsoportot képviselő 50-59 évesek

esetében – mindkét feltételezés helytálló. A vizsgált két tényező – státusz és beosztotti létszám – valamint a megszerzett iskolai végzettség között nem sikerült statisztikailag is igazolható összefüggést találnom. Hasonlóan nem mutatkozott szignifikáns eltérés az érintett válaszadók beosztásának tekintetében sem.

A vizsgált szervezetek vezetésén belül az érintett szakemberekkel kapcsolatosan a szervezetet érő változások, valamint a státuszt, és az egy személy irányítása alá tartozó beosztottak számának alakulását illetően nem tapasztaltam semmilyen jellegű eltérést a válaszadók neme alapján végzett elemzésekben.

3.7.2. A változások hatása a feladatokra

Elemeztem a vezetők feladatainak változások általi meghatározottságát. A „Változások hatása a feladatokra” alfejezet komplex elemzése a vezetői feladatok számának, összetettségének és ezzel összefüggésben a válaszadó felelősségének kérdésére irányul. Felelősség tekintetében a válaszadók közel 2/3-a (72%) saját felelősségi körének bővüléséről számolt be, míg 1/3-uk (23%) nem tapasztalt változást ezen a területen, s csupán elenyésző 5%-uk véli úgy, hogy a változási folyamatok eredményeként mérséklődött a reá háruló felelősség.

Ez a jellegű arány-eltolódás hangsúlyosabban jelenik meg a feldolgozóiparban. (35.táblázat) Az alapanyag termelésben foglalkoztatottak 56%-ával szemben a feldolgozóipari válaszadók 80%-ának munkaköre bővült ki újabb felelősségteljes feladatokkal.

varianciaanalízis $F(3,88)=$ 11,866 felelősség $p<0,05$
4,860 feladatok száma $p<0,05$

35.táblázat

A VÁLTOZÁSOK HATÁSA AZ EGYÉN FELELŐSÉGÉRE

II/3 felelősség	Összátlag	ALAPANYAG TERMELŐ	FELDOLGOZÓ
Csökkenet	5%	11%	3%
Nem változott	23%	33%	17%
Nőtt	72%	56%	80%

Az egyes életkori csoportok eredményeinek összehasonlítása az előző alfejezet tapasztalataihoz hasonló képet mutat (36.táblázat). Az életkor előre haladtával az

érintett vezetők egyre kisebb része értékeli a közelmúlt változásait személyes felelősségét progresszív módon növelő faktorként.

36.táblázat

KÜLÖNBÖZŐ ÉLETKORÚ VEZETŐK FELELŐSSÉGI KÖRÉNEK ALAKULÁSA

II/3 felelősség	Életkor kategória			
	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59
Csökkent	0%	7%	5%	6%
Nem változott	14%	14%	25%	28%
Nőtt	86%	79%	70%	67%

Ennek oka a tapasztaltabb, nagyobb vezetői gyakorlattal rendelkező szakemberek esetében feltehetően ugyanazon jelenség eltérő megítélésében rejlik. Hiszen az idősebb vezetők – éppen életkoruknak és „sokat látottságuknak” köszönhetően – kevésbé érzékenyen reagálnak problematikus helyzetekre, mint fiatal kollégáik. Hasonló tendencia figyelhető meg a feladatok számát, illetve azok összetettségét illetően is. Mindkét kategória esetében a pozitív irányú elmozdulás válaszai között a fiatal, 20-29 éves korosztály kiugróan magas képviseleti arányát figyeltem meg.

A három, jól elkülöníthető vezetői szint esetében meglepő módon sem az egyénre háruló felelősség, sem az elvégzendő feladatok számának tekintetében nem mutatkozott statisztikailag igazolható eltérés az egyes válaszadói rétegek eredményei között.

37.táblázat

AZ EGYES VEZETŐI SZINTEK FELADATAINAK ÁTSTRUKTÚRÁLÓDÁSA

II/5 feladatok összetettsége	Beosztás		
	alsó szintű vezető	közép szintű vezető	felső szintű vezető
Csökkent	0%	3%	6%
Nem változott	48%	14%	16%
Nőtt	52%	83%	78%

Ugyanakkor a vizsgált változások a feladatok bonyolultságát, összetettségét illetően az alsó szintű vezetés feladatkörét hagyták leginkább érintetlenül (37.táblázat), s a felső, de legnagyobb mértékben a középvezetésre háruló feladatok összetettsége fokozódott. (varianciaanalízis $F(3,02)= 10,827; p<0,05$)

3.7.3. A változások hatása a munkafeltételekre

Teljeskörű – vagy legalább arra törekvő – elemzés esetében nem hagyható figyelmen kívül a szervezetet ért változásoknak a munkavégzés feltételeire gyakorolt befolyásoló hatása sem. Ennek megfelelően megvizsgáltam a változások ilyen jellegű – a szervezet egészének és az egyének szempontjából egyaránt elvégzett – hatás-vizsgálatát is.

A változások munkafeltételekre gyakorolt hatásának vizsgálata során azon tényezők pillanatnyi állapotának minősítésére – illetve az érintett faktorok módosulásában beállt változás jellemző tendenciájának feltüntetésére kértem fel a válaszadókat, melyek véleményem szerint mind materiális, mind pedig humán oldalról alapvetően befolyásolják a szervezet működésének eredményességét. A vizsgált nyolc tényező egyaránt felöleli a szervezet technológiai és pénzügyi körülményeit, a vezetés támogató jellegű magatartását, vagy annak hiányát, valamint a rendelkezésre álló humán tőke képzettségét és a további fejlesztés esetleges lehetőségeit is. A valamennyi megkérdezett értékítéletét reprezentáló táblázat az egyes minőségi kategóriák mellett a válaszadók egészének %-át jeleníti meg (38.táblázat).

Egyértelműen megfigyelhető volt a pénzügyi helyzet általános negatív irányú változása, ami szoros összefüggést mutat a szervezet tulajdonában lévő eszközök műszaki színvonalával is. Ez a tendencia hatványozottan sújtja a mezőgazdasági alapanyag-termelésben tevékenykedő szervezeteket. Javulás különösen az informatikai eszközellátottság, valamint a humán tőke szakmai ismereteit illetően mutatkozott. Ez utóbbi tendencia különösen figyelemre méltó, tekintve, hogy a válaszadók meghatározó része a vállalaton belüli képzési lehetőségek hosszú távú változatlanságáról számolt be. Ez a megállapítás azon feltételezésemet támasztja alá, miszerint az egyre magasabb szakmai kvalitású munkaerő iránti fokozott piaci kereslettel párhuzamosan a képzés, mint vállalati feladat egyre inkább veszít szerepéből, s helyét az autodidakta, vállalaton kívüli képzési formák veszik át.

A VÁLTOZÁSOK MUNKAFELTÉTELEKRE GYAKOROLT BEFOLYÁSOLÓ HATÁSA

Tényező	Tendencia	Összátlag
II/6 a szervezet pénzügyi feltételei	Nem változott	36%
	Romlott	38%
	Javult	26%
II/6 eszközök műszaki színvonala	Nem változott	24%
	Romlott	31%
	Javult	45%
II/6 informatikai eszözellátottság és színvonal	Nem változott	19%
	Romlott	8%
	Javult	73%
II/6 beosztottak szaktudása	Nem változott	44%
	Romlott	5%
	Javult	51%
II/6 vállalaton belüli képzési lehetőségek	Nem változott	42%
	Romlott	17%
	Javult	41%
II/6 vállalaton kívüli képzési lehetőségek	Nem változott	43%
	Romlott	18%
	Javult	39%
II/6 segítségnyújtás a felsőbb vezetés részéről	Nem változott	44%
	Romlott	7%
	Javult	49%
II/6 kétirányú információcsere lehetősége	Nem változott	37%
	Romlott	11%
	Javult	52%

A korábbiakhoz hasonlóan minőségi csoportokba kategorizált válaszadók eredményeire vonatkozóan – csupán a meghatározónak tekinthető különbségeket kiemelve – az alábbi megállapításokat tettem.

Az érintett vállalatok pénzügyi feltételeiben bekövetkezett változás és a szervezet alaptevékenysége között összefüggés figyelhető meg. A feldolgozóipari vezetők közel 1/3-1/3-1/3 arányban vélekedtek pozitív, negatív illetve semleges módon vállalatuk

pénzügyi helyzetének alakulásáról, ugyanakkor az alapanyag-termelésben mindössze a válaszadók 11%-a nyilatkozott elismerően a változások pénzügyi kihatásáról. A többség – közel 60% (58%) – a pénzügyi feltételek egyértelmű romlásáról számolt be. (39.táblázat)

39.táblázat

A VÁLTOZÁSOK MUNKAFELTÉTELEKRE GYAKOROLT HATÁSÁNAK JELLEGE A SZERVEZET MŰKÖDÉSI ALAPTEVÉKENYSÉGE SZERINT

Tényező	Tendencia	Tevékenység jellege	
		alapanyag termelő	feldolgozó
II/6 a szervezet pénzügyi feltételei	Nem változott	31%	39%
	Romlott	58%	28%
	Javult	11%	33%
II/6 eszközök műszaki színvonala	Nem változott	14%	29%
	Romlott	44%	24%
	Javult	42%	47%
II/6 informatikai eszözellátottság és színvonal	Nem változott	11%	23%
	Romlott	17%	4%
	Javult	72%	73%

A fenti tendenciából fakadóan természetesen a termelő eszközök műszaki színvonalát illetően is az alapanyag-termelő vállalatok válaszadói részéről tapasztalható a nagyobb arányú negatív elmozdulás. (alapanyag-termelő romlott: 44% – feldolgozóipar romlott: 24%). Az érintett vállalatok informatikai hátterének technikai színvonalát illetően az összátlaghoz és egymáshoz viszonyítva sem jelentkeztek érdemi eltérések az alapanyag-termelő és feldolgozóipari vállalatok eredményei között. Mindkét esetben, szinte azonos arányban, a válaszadók 72-73%-a nyilatkozott vállalatának ezen a területen elért pozitív előrelépésétől. Érdekes viszont alaposabb vizsgálatnak alávetni az érintett szervezetek három eltérő vezetői szintjéről származó eredmények között fellelhető különbségeket. Még egy olyan – meglehetősen objektív – kérdést illetően is mint a „*Hogyan változott az Önök szervezetének pénzügyi helyzete a változások következtében?*”, meglepő, mennyire eltérően vélekednek az egyes vezetői szinteken (40.táblázat).

ELTÉRŐ VEZETŐI SZINTEK ÉRTÉKÍTÉLETE A MUNKAFELTÉTELEK VÁLTOZÁSÁRA VONATKOZÓAN

Tényező	Tendencia	Beosztás		
		alsó szintű vezető	közép szintű vezető	felső szintű vezető
II/6 a szervezet pénzügyi feltételei	Nem változott	24%	43%	31%
	Romlott	57%	38%	25%
	Javult	19%	19%	44%
II/6 vállalaton belüli képzési lehetőségek	Nem változott	62%	40%	34%
	Romlott	19%	16%	19%
	Javult	19%	45%	47%
II/6 segítségnyújtás a felsőbb vezetés részéről	Nem változott	62%	40%	41%
	Romlott	10%	9%	3%
	Javult	29%	52%	56%
II/6 kétirányú információcsere lehetősége	Nem változott	57%	29%	38%
	Romlott	10%	12%	9%
	Javult	33%	59%	53%

Javulásról az alsó és közép vezetők közül alig minden 5. megkérdezett adott számot, holott a felső szintű vezetők közel fele (44%) kedvezően ítéli meg az elmozdulás irányát. (varianciaanalízis $F(3,02)= 4,774$; $p<0,05$) Úgy vélem az okot az egyes szintek relatív információ-hiányában kell keresnünk. Könnyen megeshet, hogy egyes hosszú távú stratégiai döntések kivitelezése átmenetileg jelentős költségcsökkentő intézkedések foganatosítását teszi szükségessé, amit az érintett költséghelyek a saját pénzügyi feltételeik egyértelmű romlásaként diagnosztizálnak. Többnyire csak a felső vezetés rendelkezik azzal az átfogó és minden részterületet komplexen felölelő ismeretanyaggal, mely objektív értékítélet kialakítását teszi lehetővé.

A 40.táblázat adatain az is látható, hogy a közép és felső vezetők azonos arányban (45-47%) a vállalaton belüli képzési lehetőségek javulását tapasztalták. Mivel a szakmai jellegű és személyiség-fejlesztő képzési formák döntően e két vezetői réteget célozzák meg, érthető, hogy a – meghatározottan a központi célkitűzéseknek a fizikai állomány általi végrehajtásáért felelős – alsó szintű vezetők körében a válaszadók 62%-a e terület változatlanságát jelölte meg. (varianciaanalízis $F(3,02)= 5,603$; $p<0,05$)

Természetesen a vállalati hierarchiában felfelé haladva a válaszadók egyre nagyobb százaléka értékelte pozitívan a felső vezetés segítségnyújtó szerepének alakulását.

javult → Alsó: 49% Közép: 52% Felső: 56%

(varianciaanalízis $F(3,02)= 4,129$; $p<0,05$)

A szervezeten belüli információcsere kétirányú voltának lehetőségére vonatkozó kérdéssel kapcsolatosan az alsó szintű vezetők 57%-a nem tapasztalt érdemi változást, ugyanakkor a másik két vezetői szint intejú-alanyai 53%, illetve 59%-ban a kommunikációs lehetőségek javulásáról számoltak be.

(varianciaanalízis $F(3,02)= 5,176$; $p<0,05$)

3.7.4. A változások hatása az egyén elismertségére

Összefüggést kerestem a közelmúlt változásai, valamint a célszerűen kategóriákba sorolt válaszadók anyagi / szakmai / társadalmi elismertsége között.

Az előző alfejezetekben tárgyalt kérdésekkel szemben az elismertséggel kapcsolatos vizsgálódások ismét meglehetősen szubjektív területre vezetnek. A válaszadó feladata az volt, hogy saját munkáját, vállalaton belül végzett tevékenységét jellemezze három, általam előre meghatározott faktor szerint.

E faktorok:

- Az eredményesség legalapvetőbb értékeléseként nyilvántartott „anyagi elismertség”.
- Az adott tevékenység általános szakmai elismertsége.
- Mind az elvégzett munka, mind a tevékenységgel együtt járó pozíció társadalmi – tehát nem csupán szakmai körökre korlátozódó – megítélése.

Összefüggés mutatható ki az egyes szervezetek pénzügyi helyzete, valamint a vezetők munkájának elismertsége között. Ezt a látszólag magától értetődő megállapítást támasztja alá az a tapasztalat, miszerint az előző alfejezetben leszögezett kijelentés – „...a részvénytársaságoknál alkalmazott vezetők nagyobb %-ban jeleztek javulást a szervezet pénzügyi helyzetét illetően...” – az egyének anyagi elismertségére vonatkoztatva is helytálló. Ugyanis a válaszok szerint a részvénytársaságok alkalmazásában álló vezetők 53%-ának javult az anyagi elismertsége, míg a kft.-ket

képviselő válaszadók 43%-ának csökkent a reál jövedelme, s csupán 35%-uk tapasztalt ezen a téren előrelépést a változásokat megelőző időszakhoz képest.(41.táblázat)

(varianciaanalízis $F(3,02)= 3,682, p<0,05$)

41.táblázat

A VÁLTOZÁSOK HATÁSA A KFT. ÉS RT. VEZETŐINEK JAVADALMAZÁSÁRA

Tényező	Tendencia	Összátlag	Működési forma	
			Kft	Rt
II/7 anyagi elismertség	Nem változott	32%	22%	34%
	Romlott	19%	43%	13%
	Javult	49%	35%	53%

Tevékenységi kör szerint kategorizálva a szervezeteket azt tapasztaltam, hogy a feldolgozóipar képviselőinek szakmai elismertsége jelentősen javult (49%). Feltételezhető, hogy tőkeerős nemzetközi cégek hazai vállalat-felvásárlásai és ezzel összefüggésben a magasabb műszaki színvonalat biztosító gyártástechnológia meghonosítása jelentősen hozzájárult ehhez a pozitív tendenciához (varianciaanalízis $F(3,88)= 12,794, p<0,05$). 30 éves életkortól felfelé a válaszadók anyagi elismertségének arányos javulása figyelhető meg. A vállalatok privatizálásával párhuzamosan megjelenő menedzserfizetések leglátványosabban a – döntően a korábbi nemzedékből kikerülő – felső vezetők körében emelkedtek (42.táblázat).

42.táblázat

AZ EGYES ÉLETKORI CSOPORTOK ANYAGI ELISMERTSÉGÉBEN BEÁLLT VÁLTOZÁSOK

Tényező	Tendencia	Életkor			
		20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59
II/7 anyagi elismertség	Nem változott	14%	43%	40%	19%
	Romlott	14%	18%	15%	25%
	Javult	71%	39%	45%	56%
II/7 társadalmi elismertség	Nem változott	86%	54%	68%	64%
	Romlott	0%	11%	18%	19%
	Javult	14%	36%	15%	17%

A táblázatban látható, hogy a 20-29 éves vezetők esetében meglepően magas létszámot érintő anyagi előrelépés tapasztalható. Életkori sajátosságból fakadóan úgy gondolom ez annak a ténynek köszönhető, hogy az iskolavégzést követően munkába álló fiatalok

(Emlékeztetésként – kizárólag vezetők képezték a felmérés adatbázisát!) a hazai munkaerőpiac túltelítettsége miatt sokszor a tényleges végzettségüknek megfelelő bérnél lényegesen alacsonyabb jövedelemért kényszerülnek elhelyezkedni. 1-2 éves munkatapasztalatot – s ezáltal hivatkozási alapot – szerezve azonban korábbi jövedelmüknek nemegyszer többszöröséért vállalnak újabb munkát egy másik vállalatnál (varianciaanalízis $F(2,63)= 3,680, p<0,05$).

Társadalmi megítélés tekintetében a dinamikusan fejlődő, s a jövő top-menedzsmentjének vezető-utánpótlását biztosító – 30-39 éves korosztály válaszadói számoltak be legnagyobb arányban előrelépésről. (42.táblázat)

(varianciaanalízis $F(2,63)= 2,846, p<0,05$)

Szakmai körökben való elismertségére vonatkozó változással kapcsolatosan minden 4. női válaszadó (23%) nyilatkozott elismerően, míg ugyanaz a tendencia a férfiak 44%-át érintette. Hasonlóan, fele arányban javult a nők munkájának társadalmi megítélése, mint a férfiaké (15%-22%).(43.táblázat) (varianciaanalízis $F(3,88)= 11,168; p<0,05$: szakmai elismertség; varianciaanalízis társadalmi elismertség $F(3,88)= 5,116; p<0,05$)

43.táblázat

FÉRFI ÉS NŐI VEZETŐK MUNKÁJÁNAK MEGÍTÉLÉSE A VÁLTOZÁSOK NYOMÁN

Tényező	Tendencia	Nem	
		férfi	nő
II/7 szakmai elismertség	Nem változott	45%	73%
	Romlott	12%	4%
	Javult	44%	23%
II/7 társadalmi elismertség	Nem változott	59%	81%
	Romlott	19%	4%
	Javult	22%	15%

A válaszadók iskolai végzettsége, illetve vállalati hierarchiában betöltött szerepe, továbbá az alany munkájának különböző fórumokon történő megítélése között nem találtam a varianciaanalízis eszközével statisztikailag is igazolható összefüggéseket.

Dolgozatom korábbi vizsgálódásaitól eltérően e fejezet a változások és a szervezetet képviselő egyén viszonyát állítja az elemzések fókuszába. Összefoglaló névvel „hatás-vizsgálatok”-ként definiáltam azt a kérdéscsoportot, mely a vizsgálatba vont vezetők személyével kapcsolatos változások hátterét kutatta. A korábbi fejezetek szubjektív értékítéleten alapuló eredményeivel összehasonlítva e kérdések mindegyike egzakt

válaszadást tett lehetővé. Struktúrájából fakadóan a válaszokból levont következtetések erősen leíró jellegűek.

A változásoknak a válaszadó státuszára, valamint az egyszemélyi irányítás alá tartozó beosztotti létszám alakulására gyakorolt hatását vizsgálva azt tapasztaltam, hogy a vezetők vállalati hierarchiában elfoglalt pozíciója döntően változatlan maradt. Egy jelentős létszámú csoport esetében előrelépés volt tapasztalható, s csak viszonylag szűk réteg pozícióját érintették hátrányosan a változások. Az eredmények egyértelműen alátámasztották azon hipotézisemet, miszerint a változásoknak köszönhetően fokozottan előtérbe kerültek a munkaadók költségracionalizálási törekvései, ami az alkalmazotti létszám progresszív csökkentésében követhető nyomon.

A változásoknak, a válaszadó szervezeten belüli feladataira gyakorolt hatására irányuló vizsgálataim eredményei alapján megállapítottam, hogy a vezetők 2/3-ának felelősségi köre jelentősen bővült, ugyanakkor elhanyagolhatóan alacsony azon vezetők száma, akik a változások hatására saját felelősségi körük szűküléséről számoltak be. Ezzel párhuzamosan hasonló eredményeket kaptam az elvégzendő feladatok számára és összetettségére irányuló kérdéseimre is. Életkor szerint csoportosítva a válaszadókat erős differenciálódást figyeltem meg. Az életkor előre haladtával a vezetők egyre kisebb hányada értékeli a közelmúlt változásait saját, személyes felelősségét progresszív módon befolyásoló faktorként.

A változások munkafeltételekre gyakorolt hatásának vizsgálata során egyértelműen megfigyelhető volt az általánosan tapasztalható negatív pénzügyi helyzet szoros összefüggést mutat a szervezet tulajdonában lévő eszközök műszaki színvonalával is. Ennek hatása fokozottan jelentkezik a mezőgazdasági alapanyag-termelő szervezeteknél. Pozitív elmozdulás különösen az informatikai eszközellátottság, valamint a humán tőke szakmai ismereteinek területén volt megfigyelhető. Ez különösen figyelemre méltó, mivel a válaszadók jelentős része a vállalaton belüli képzési lehetőségek változatlanságáról számolt be. Ezek alapján feltételezhető, hogy az egyre magasabb szakmai kvalitású munkaerő iránti fokozott piaci kereslettel párhuzamosan a képzés, mint vállalati feladat egyre inkább veszít szerepéből, s helyét az autodidakta, vállalaton kívüli önképzés veszi át. Kérdőíves adat-felvételezésen alapuló kutatása során ZALAINÉ (2002) is azt tapasztalta, hogy vezetők meglátása alapján a szervezeten kívüli képzési formák a válaszadók várakozása szerint egyre nagyobb jelentőséget kapnak a jövőben. Továbbá rámutat arra is, hogy a szervezeti méret erősen differenciál a szervezeten belüli képzési lehetőségek tekintetében.

Az elismertségi vizsgálatokban statisztikailag is igazolt összefüggést mutattam ki az egyes szervezetek pénzügyi helyzete, valamint a vezetők munkájának elismertsége között. Megfigyeltem, hogy a feldolgozóipari vezetők szakmai megítélése jelentősen javult, feltehetően a tőkeerős nemzetközi cégek hazai megjelenéséhez kapcsolódó magasabb műszaki színvonal meghonosodása miatt. Társadalmi elismertség tekintetében a legambiciózusabb munkavállalói réteggént nyilvántartott 30-39 éves korosztály válaszadói számoltak be a legtöbb pozitív tapasztalatról.

3.8. Vezetési feladatok a változások egyes szakaszaiban

Az előző fejezetek eredményeinek mintegy szintéziseként megvizsgáltam, hogy a válaszadók saját vezetői munkájuk során milyen jelentőséget tulajdonítanak az egyes vezetési feladatoknak a változásmenedzselési folyamat különböző szakaszaiban.

Időbeliségük szerint a szakirodalmi ajánlásoknak megfelelően a változásokkal/változtatásokkal kapcsolatos menedzseri munka három szakaszát különíthetjük el. (LEWIN, 1974)

I. szakasz: a változtatási folyamat előkészítéseként meghatározott „fellazítás”
E szakaszban teremti meg a vezetés a tervezett változtatás anyagi, strukturális és mentális feltételeit. Felkészíti az érintetteket a változtatási folyamatra, az esetleges konfliktusok, negatív attitűdök, ellenállás felszámolására irányuló intézkedésekkel.

II. szakasz: a változás lefolytatása, a tulajdonképpeni „változtatás”
A vezetés részéről kezdeményezett beavatkozás eredményeként létrejön az új szervezeti struktúra, a szervezet korábbi állapotából újabb fejlődési szakaszba lép át.

III. szakasz: a még képlékeny, frissen kialakult szervezeti kultúra megszilárdítása, az érintettekben a változtatás egészének eredményes és szükséges voltát tudatosító „konszolidálás”

A vizsgált kérdéskör elemzéséhez felsorakoztatott tényezők kiválasztásánál szintén a vonatkozó szakirodalom által is elismert vezetési feladatokat vettem alapul. Az alábbiakban célszerűségi okokból az egyes szakaszok részletező elemzését külön-külön mutatom be, s majd a fejezet végén vonok le összegző következtetéseket.

3.8.1. A vezetési feladatok vizsgálata a fellazítás szakaszában

A vizsgálat eredményei szerint a válaszadók pontszámainak átlaga azt mutatja, hogy a vezetők nehezen tudtak differenciálni a felsorolt tényezők között azok fontossága alapján. A meglehetősen szűk intervallumban (range:3,46-4,49) mozgó átlagpontszámok arra engednek következtetni – amit a ponteloszlások vizsgálata is alátámasztott – ,hogy néhány esettől és tényezőtől eltekintve valamennyi válaszadó döntően „5” illetve „4” pontszámmal értékelte az egyes vezetői feladatok fontosságát.

A 44. táblázatban bemutatom, hogy a valamennyi megkérdezett válaszaiból képzett átlagos pontszámok és a belőlük felállított rangsor alapján mely tényezőket tartják leginkább, illetve legkevésbé jelentős vezetői feladatnak a válaszadók saját vezetői munkájuk során. A könnyebb értékelhetőség érdekében négyes csoportokba soroltam az eredményeket (4+4+3=11) eltérő színnel tüntetve fel őket.

44.táblázat

A VEZETŐI FELADATOK JELENTŐSÉGÉNEK MEGÍTÉLÉSE A „FELLAZÍTÁS” SORÁN

Vezetési feladat	összátlag PONTSZÁM	összátlag RANGSOR
I/7 "A" vállalaton kívüli info szerzés és nyújtás	4,32	3
I/7 "A" vállalaton belüli info szerzés és nyújtás	4,49	1
I/7 "A" kommunikáció	4,23	4
I/7 "A" tervezési feladatok	4,35	2
I/7 "A" döntési feladatok	4,02	6
I/7 "A" utasítás, rendelkezés	3,46	11
I/7 "A" szervezési feladatok	4,12	5
I/7 "A" ellenőrzés	3,59	10
I/7 "A" motiváció	3,86	7
I/7 "A" személyzeti feladatok	3,75	8
I/7 "A" konfliktus kezelés	3,74	9

Ennek alapján megállapítottam, hogy tapasztalataikra támaszkodva a vezetők az információ jelentőségét, továbbá a kétirányú és akadálytalan kommunikáció és a tervezés fontosságát hangsúlyozták, ugyanakkor a hatalom direkt érvényesítésének eszközeként alkalmazott „utasítás, rendelkezés” és az „ellenőrzés” vezetési feladatokat legkevésbé fontos, legkevésbé hatékony eszközöknek értékelték. Meglepő módon a változásmenedzselési folyamat során esetleg szükségessé váló konfliktus-kezelés 3,74

átlagpontszámmal a felsorolt 11 tényező közül mindössze a 9. rangsor-helyre került alig lemaradva a 8. helyre sorolt „személyzeti feladatok” (3,75) tényező mögött.

A korábbi fejezetekhez hasonlóan e kérdéskörrel kapcsolatosan is elvégeztem a az egyes jól körvonalazható csoportok válaszaiban mutatkozó különbségek összehasonlító vizsgálatát. Azt tapasztaltam, hogy a kívánt változtatások előkészítésének szakaszában a szövetkezeti vezetők szemében kiemelt jelentőséggel bír a motiváció (varianciaanalízis $F(3,02)=10,526$; $p<0,05$) és a kommunikáció (varianciaanalízis $F(3,02)=20,214$; $p<0,05$) szerepe.

Ez a mindkét tényező esetében maximális(!) „5” átlagpontszámban mutatkozik meg. Ugyanakkor a másik két szervezeti forma – korlátolt felelősségű társaság és részvénytársaság válaszadóinak részéről saját rangsorukban egybehangzóan az első helyre rangsorolt vállalaton belüli információ-szerzés és -nyújtás a szövetkezetek esetében csupán a harmadik legfontosabb vezetési feladat. Úgy vélem, a szövetkezetek kevésbé összetett szervezeti struktúrájából fakadó akadálytalanabb vállalaton belüli információ-áramlás indokolja e tényező relatív alacsonyabb pontszámait (45.táblázat)

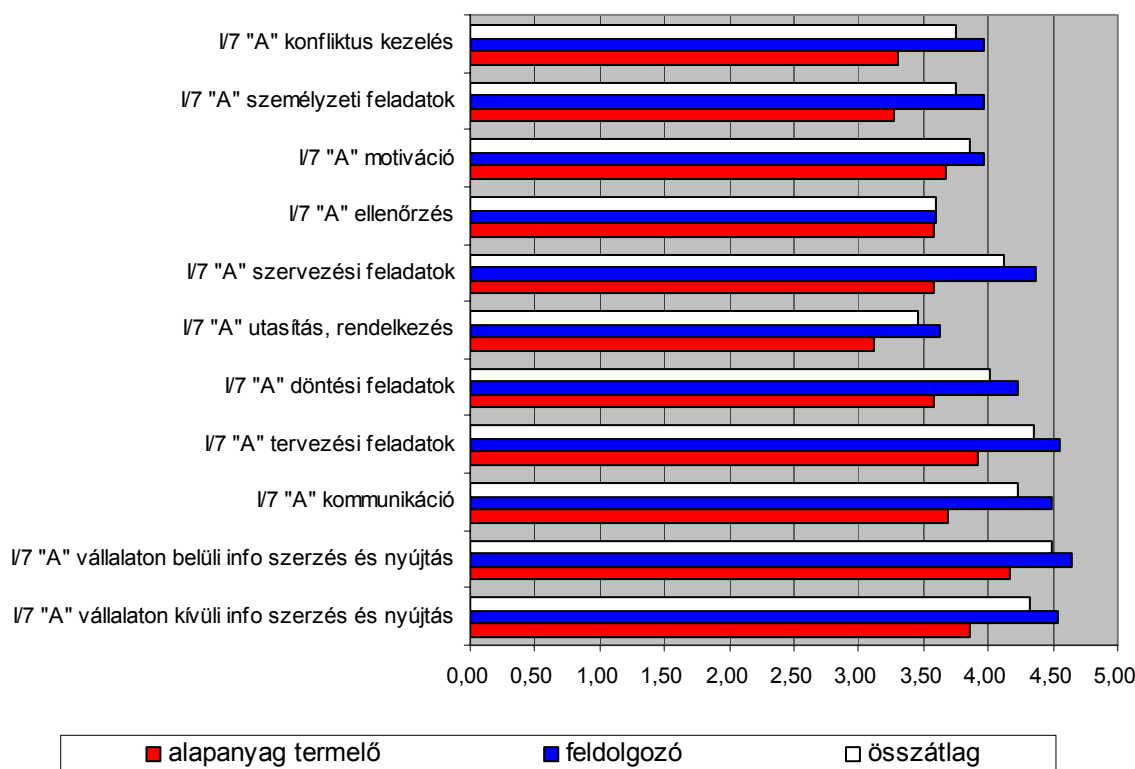
45.táblázat

A VEZETÉSI FELADATOK ÉRTÉKELÉSE SZERVEZETI FORMÁK SZERINT

Vezetési feladat	RANGSOR			
	Kft	Rt	Szövetkezet	Összátlag
I/7 "A" vállalaton kívüli info szerzés és nyújtás	3	3	4	3
I/7 "A" vállalaton belüli info szerzés és nyújtás	1	1	3	1
I/7 "A" kommunikáció	4	4	1	4
I/7 "A" tervezési feladatok	2	2	9	2
I/7 "A" döntési feladatok	7	6	10	6
I/7 "A" utasítás, rendelkezés	10	11	11	11
I/7 "A" szervezési feladatok	5	5	5	5
I/7 "A" ellenőrzés	6	10	8	10
I/7 "A" motiváció	8	7	2	7
I/7 "A" személyzeti feladatok	11	8	6	8
I/7 "A" konfliktus kezelés	9	9	7	9

A vállalati tevékenység alapvető jellege szerint meghatározott csoportok között a következő tendenciákat figyeltem meg (36.ábra).

36. ábra: A VEZETÉSI FELADATOK ÉRTÉKELÉSE A TEVÉKENYSÉG JELLEGE SZERINT



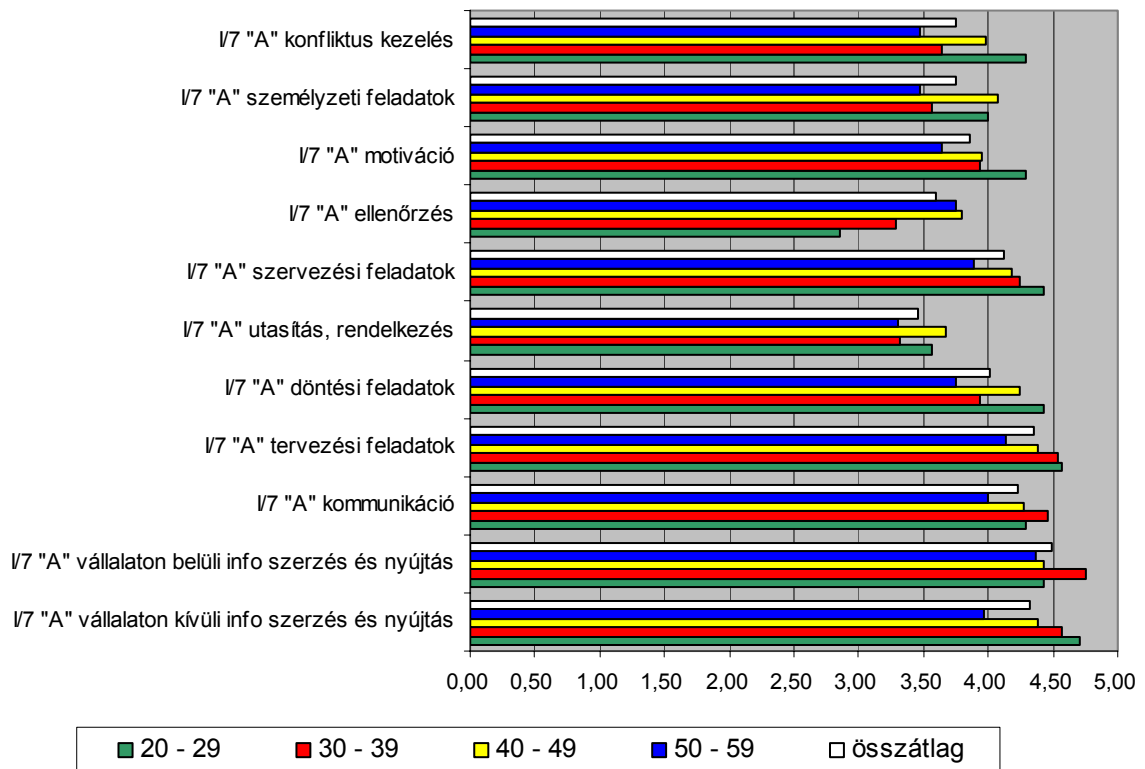
Rangsorolás tekintetében az első hat tényező jelentőségének megítélésében nem mutatkozott eltérés az alapanyag-termelő és feldolgozó vállalatok válaszaiban.

Az összátlagnak megfelelően mindkét csoport a vállalaton belüli és kívüli információcsere, a kommunikációs tevékenység, a tervezési feladatok és a vezetői döntéshozatal fontosságát emelte ki. A 43. ábrán látható módon valamennyi ismertetett tényező esetében a feldolgozóipari szervezetek magasabb pontszámokban realizálódó értékítélete figyelhető meg. Ez a tendencia számos korábbi észrevétellel egybehangzóan a feldolgozóipari tevékenységet folytató szervezetek vezetőinek a sikeres változásmenedzsmenttel kapcsolatos kiemelt felelősségét támasztja alá.

Statisztikai vizsgálatoknak alávetve az iménti megállapítást azt tapasztaltam, hogy a – két csoport között abszolút értékben legkisebb különbséget mutató – motivációs és ellenőrzési feladatok kivételével valamennyi tényező esetében 95%-os biztonsággal igazolható az eltérés szignifikáns volta, mégpedig a csoportokon belüli és csoportok közötti eltérések négyzetösszege között fennálló meghatározó nagyságrendbeli különbségnek köszönhetően magas tapasztalati „F” értékekkel (5. melléklet)

A különböző életkori kategóriákba sorolható válaszadók eltérően ítélik meg a vizsgált tényezők fontosságát a fellazítás szakaszában. Legmagasabb pontszámmal (4,71 és 4,75) a 20-29, valamint a 30-39 éves vezetők értékelték a vállalaton belüli és a külső forrásból származó információk jelentőségét (37.ábra).

37.ábra: ELTÉRŐ ÉLETKORI CSOPORTOK ÁTLAGOS ÉRTÉKÍTÉLETE A FELLAZÍTÁSI FOLYAMAT VEZETÉSI FELADATAINAK FONTOSSÁGÁT ILLETŐEN



Terjedelmi korlátok miatt mindössze a legszembetűnőbb eltéréseket kiemelve megállapítottam, hogy a legfiatalabb, 20'-on éves vezetők társaiknál lényegesen fontosabb területnek ítélik meg a „hagyományos” vezetői funkciókat, úgy mint konfliktus-kezelés (varianciaanalízis $F(2,63)= 3,655$; $p<0,05$), a személyzeti teendők (varianciaanalízis $F(2,63)= 4,783$; $p<0,05$) és a vezetői döntéshozatal (varianciaanalízis $F(2,63)= 4,658$; $p<0,05$). Az általam több esetben is „menedzser-nemzedék”-ként definiált válaszadók elsősorban az eredményes csapatmunkához nélkülözhetetlen tervezésben (varianciaanalízis $F(2,63)= 2,951$; $p<0,05$) a kommunikáció kétirányúságának megteremtésében (varianciaanalízis $F(2,63)= 3,051$; $p<0,05$) és ezzel összefüggésben az információcserében (varianciaanalízis $F(2,63)= 5,878$; $p<0,05$) látják a változásmenedzselés bevezető szakaszának legkiemelkedőbb feladatait. A teljesség igénye nélkül még érdemes felhívni a figyelmet arra a tényre, hogy az idősebb

generációt képviselő – 40'-50' éves – korosztály tagjai a fiatalabb válaszadók pontszámait szignifikánsan meghaladó értékekkel minősítették az ellenőrzés jelentőségét (varianciaanalízis $F(2,63)= 4,327$; $p<0,05$).

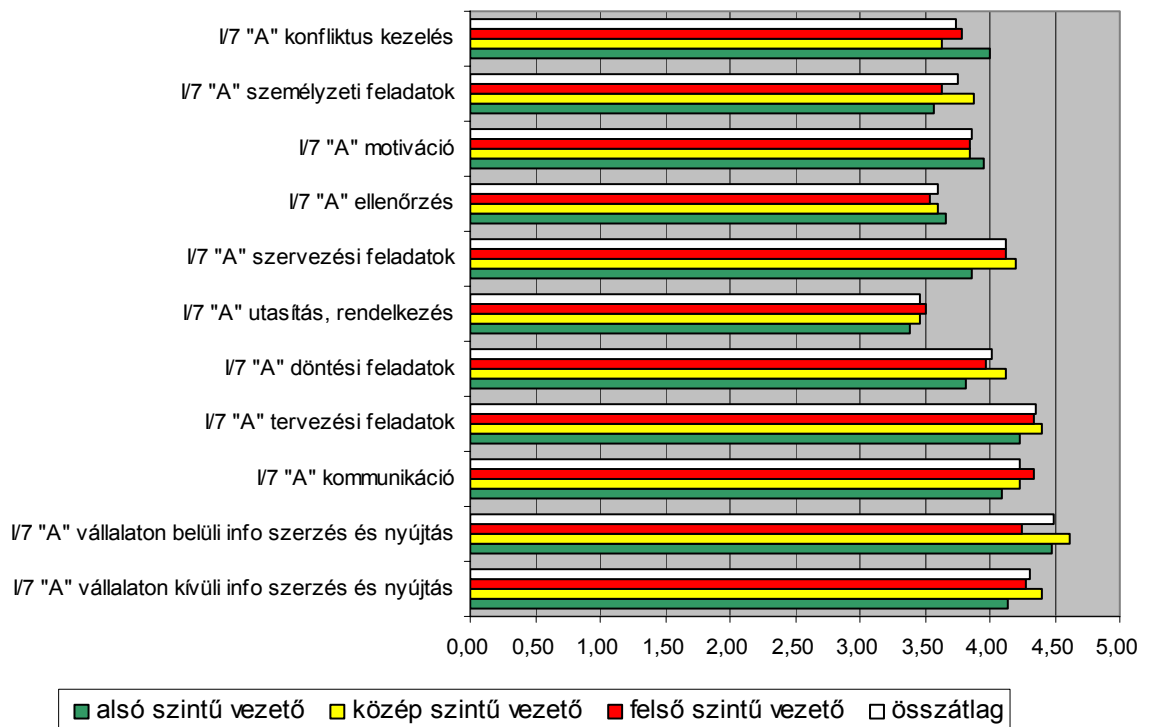
Csupán a statisztikailag is igazolható sajátosságokat figyelembe véve a felsőfokú végzettséggel rendelkezők mind a vállalaton kívüli információ szerzés és nyújtás, mind pedig a tervezési feladatok fontosságát a középiskolai végzettségű válaszadóknál jelentősebb tényezőként fogalmazták meg.

varianciaanalízis $F(3,02)= 5,457$; $p<0,05$
 varianciaanalízis $F(3,02)= 10,889$; $p<0,05$

tervezés
 vállalaton kívüli információ-csere

Ugyanakkor ellentétes tendencia figyelhető meg a konfliktus-kezelés eszközével kapcsolatosan. A középfokú végzettséggel rendelkező vezetők tapasztalataik alapján – vélhetően alacsonyabb szintű pozíciójukból fakadóan az operatív feladatokkal inkább „testközeli” kapcsolatban állva – magasabb pontszámokkal értékelték a konfliktus-kezelés szerepét egyetemet végzett társaiknál. (varianciaanalízis $F(3,02)= 3,301$; $p<0,05$) A 45. ábrán feltüntetett három vezetői réteg diagram-sávjainak együttmozgása alátámasztja a fejezet elején ismertetett megállapítást, miszerint a vezetők számára nem bizonyult egyszerű feladatnak a vizsgált tényezők értékelése.

38. ábra: VEZETÉSI FELADATOK JELENTŐSÉGÉNEK MEGÍTÉLÉSE ELTÉRŐ VEZETŐI SZINTEKEN A FELLAZÍTÁS SZAKASZÁBAN



Különös módon a varianciaanalízis eredményei szerint mindössze egyetlen tényező, a vállalaton belüli információ szerzés és nyújtás esetében tekinthető az eltérő vezetői szintek véleménykülönbsége matematikailag is igazolhatónak. E szerint a felsővezetői szint képviselői az alsó- és középvezetői válaszadóknál kisebb fontosságot tulajdonítanak a szervezeten belüli információ-cserének.

(varianciaanalízis $F(3,02)= 3,747$; $p<0,05$)

3.8.2. A vezetési feladatok vizsgálata a változtatás szakaszában

A „fellazítás” időszakára vonatkozó véleményekhez képest jelentős eltérések tapasztalhatók a „változtatással” kapcsolatos válaszok eredményei közt.

A válaszadók értékítéletének összátlagát reprezentáló rangsor, valamint az imént elemzett első szakasz rangsorának 46.táblázatban bemutatott egymás melletti megjelenítése érdekes következtetések levonását teszi lehetővé.

46.táblázat

A VEZETŐI FELADATOK JELENTŐSÉGEK ELTÉRŐ MEGÍTÉLÉSE A „FELLAZÍTÁS” ÉS A „VÁLTOZTATÁS” SZAKASZÁBAN

Vezetési feladat	FELLAZÍTÁS összátlag	VÁLTOZTATÁS összátlag
I/7 vállalaton kívüli info szerzés és nyújtás	3	11
I/7 vállalaton belüli info szerzés és nyújtás	1	8
I/7 kommunikáció	4	1
I/7 tervezési feladatok	2	10
I/7 döntési feladatok	6	2
I/7 utasítás, rendelkezés	11	7
I/7 szervezési feladatok	5	3
I/7 ellenőrzés	10	4
I/7 motiváció	7	6
I/7 személyzeti feladatok	8	9
I/7 konfliktus kezelés	9	5

Ezek szerint az előkészítő fázist követően jelentősen visszaesik a külső (1.→8.) és a belső (3.→11.) információ-szerzés szerepe, ugyanakkor sorrendiségét tekintve döntően felértékelődik a hatékony kommunikáció (4.→1.), valamint minden egyéb, azonnali operatív beavatkozáshoz szükséges vezetési feladat jelentősége.

Az eltérő szervezeti formák eredményeinek összevetése alapján a korlátolt felelősségű társaságok és a részvénytársaságok vezetői a felsorolt tényezők közel azonos jelentőségét tapasztalták, legalábbis erre enged következtetni a válaszok átlagaiból képzett rangsorok hasonló alakulása. Szignifikáns eltérésekkel csupán a szövetkezeti

vezetők esetében találkozunk, akik az „utasítás – rendelkezés” fontosságát a másik két szervezeti forma közepesnek ítéltető 6., illetve 7. ranghelyével szemben utolsó, 11. helyre sorolták (varianciaanalízis $F(3,02)= 6,441$; $p<0,05$).

Vélhetően a kisebb beosztotti létszámmal – és ebből fakadóan a kevesebb hierarchikus szinttel – magyarázhatóan a korlátolt felelősségű társaságok 4. és a részvénytársaságok 3. helyre sorolt értékítéletével szemben a szövetkezeti vezetők csak a 6. legfontosabb vezetési feladatként említették a szervezési tevékenységet. Hangsúlyosabb szerephez jutott viszont esetükben a dolgozók motiválása, és az ezzel kapcsolatosan felmerülő személyzeti feladatok, továbbá a hatékonyságot csökkentő konfliktusok eredményes kezelése (47. táblázat).

47. táblázat

A VEZETÉSI FELADATOK PREFERENCIA-RANGSORA A VÁLTOZTATÁS SZAKASZÁBAN

Vezetési feladat	Kft	Rt	Szövetkezet	Összátlag
I/7 "B" vállalaton kívüli info szerzés és nyújtás	10	11	10	11
I/7 "B" vállalaton belüli info szerzés és nyújtás	8	8	8	8
I/7 "B" kommunikáció	3	1	1	1
I/7 "B" tervezési feladatok	9	10	9	10
I/7 "B" döntési feladatok	1	2	2	2
I/7 "B" utasítás, rendelkezés	7	6	11	7
I/7 "B" szervezési feladatok	4	3	6	3
I/7 "B" ellenőrzés	2	4	7	4
I/7 "B" motiváció	6	7	4	6
I/7 "B" személyzeti feladatok	11	9	5	9
I/7 "B" konfliktus kezelés	5	5	3	5

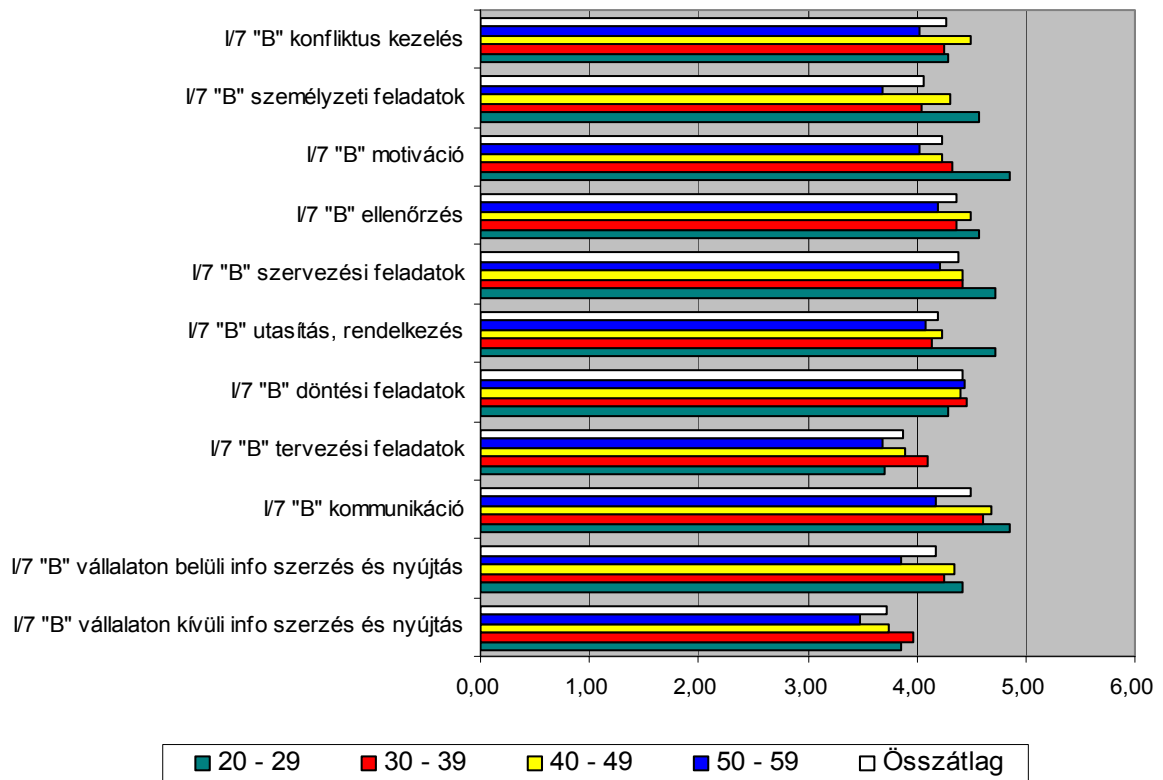
Az érintett értékeléseket a vállalkozások alaptevékenysége szerint csoportosítva is megvizsgáltam. Az eredmények azt mutatják, hogy – akárcsak a fellazítás esetében – a feldolgozóipar átlagos pontszámai valamennyi tényező esetén magasabb értéket képviselnek, mint az alapanyag-termelő vállalatok vezetőitől származó adatok. A két csoport eredményeinek azonban egymáshoz, valamint a közös átlaghoz viszonyított elrendeződése nem tartalmaz olyan mértékű szélsőségesen kiugró értéket, ami indokoltá tenné az összátlagra vonatkozó megállapításaim kiegészítését.

Életkori csoportokba kategorizálva a válaszadókat, legszembetűnőbb sajátosságokkal a 20-29 éves legfiatalabb korosztály képviselőinek véleményét reprezentáló sávok rendelkeznek (39. ábra).

Ők legfontosabb tényezőnek ítélték a motiváció (4,86), a szervezési feladatok (4,71) valamint az utasítás-rendelkezés (4,72) eszközét.

Feltehetően a korlátozott szakmai tapasztalattal indokolható, hogy a 20'-on éves vezetők a lehetséges 11 tényező közül csupán a 8. legfontosabb eszközként tüntették fel a döntéshozatalt, holott az idősebb vezetői nemzedéket képviselő 50-59 éves válaszadók első helyen emelték ki a sikeres változásmenedzselés megvalósításában a döntés eszközét.

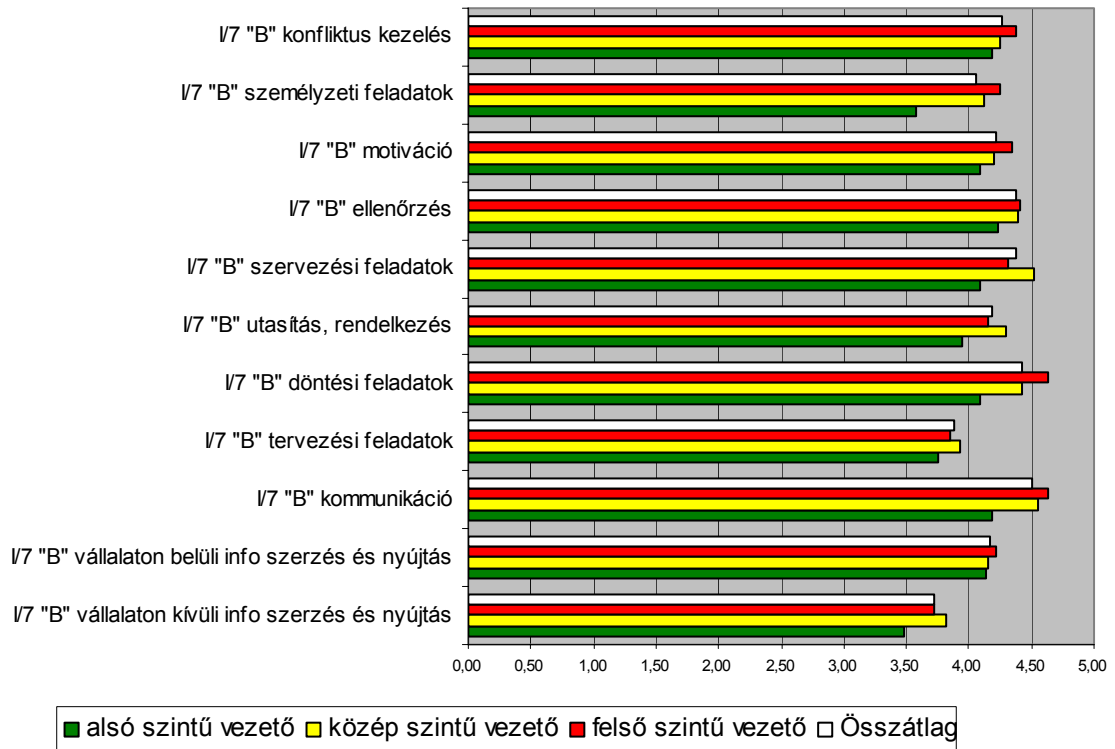
39.ábra: ELTÉRŐ ÉLETKORI CSOPORTOK ÁTLAGOS ÉRTÉKÍTÉLETE A VÁLTOZTATÁSI FOLYAMAT VEZETÉSI FELADATAINAK FONTOSSÁGÁT ILLETŐEN



Mint az vélelmezhető volt, az alacsonyabb beosztást viselő válaszadók körében magasabb a felsőfokú végzettséggel nem rendelkező vezetők aránya, mint a közép- illetve felsővezetői szinteken. Ezt az összefüggést igazolja az a tény is, hogy a csoportátlagok, valamint az összátlagok összevetése egyértelműen – a fentebb tárgyalt végzettségi kategóriák szerinti elemzés során tapasztaltakhoz hasonlóan – az alsó szintű vezetők körében eredményezte a vállalaton belüli információ-szerzés és -nyújtás fontossági rangsorban képviselt vezető szerepének megjelenését.

A vizsgált három vezetői szint által – a változás/változtatás megvalósítása során tapasztalt fontosságuk szerint – értékelt tényezők egymással és az átlaggal való összehasonlítására a 40. ábra ad lehetőséget.

40. ábra: VEZETÉSI FELADATOK JELENTŐSÉGÉNEK MEGÍTÉLÉSE AZ EGYES VEZETŐI SZINTEKEN A VÁLTOZTATÁS SZAKASZÁBAN



Az összes felsorolt tényezőre vonatkozóan vizsgáltam a statisztikailag igazolható összefüggés meglétét, s összesen négy esetben találtam az eltérő vezetői szintek válaszai között szignifikáns különbséget. Valamennyi esetben megfigyelhető a közép- és felsővezetők lényegesen magasabb átlagpontszámokban realizálódó értékítélete.

Személyzeti feladatok	(varianciaanalízis $F(3,02)= 6,761$; $p<0,05$)
Szervezési feladatok	(varianciaanalízis $F(3,02)= 3,967$; $p<0,05$)
Döntési feladatok	(varianciaanalízis $F(3,02)= 7,030$; $p<0,05$)
Kommunikáció	(varianciaanalízis $F(3,02)= 4,483$; $p<0,05$)

Külön említést érdemel a szervezési feladatokkal kapcsolatos vezetői állásfoglalás, ugyanis a grafikonon tettenérhető a középvezetői réteg – már több alkalommal említett – „áthidaló” szerepéből fakadó, az egyik legalapvetőbbnek tartott vezetői feladat, a szervezés iránti fokozott affinitása.

3.8.3. A vezetési feladatok vizsgálata a konszolidálás szakaszában

Az – ideális esetben – eredményes változásmenedzselés utolsó, s egyben hosszú távon a legmeghatározóbb szakasza az elért eredmények megszilárdítása, a konszolidálás.

A teljes mintasokaságot reprezentáló átlag-pontszámok abszolút értékének az előző fázis eredményeihez hasonlított alakulása, illetve e változás iránya jól mutatja a vezetők egyes változásmenedzselési szakaszokra vonatkozó tapasztalataiban megmutatkozó különbségeket (48.táblázat). E szerint a kívánt változtatás véglegesítésének szakaszában ismét felértékelődik a külső és belső információ szerepe, értelemszerűen hangsúlyosabb szerephez jut az ellenőrzés és a beosztottak motiválása. A többi tényező esetében a korábbi szakasz pontszámaihoz viszonyítva a relatív fontosságot reprezentáló átlagértékek kisebb-nagyobb mértékű csökkenését tapasztaltam.

48.táblázat

A VEZETÉSI FELADATOK SZEREPÉNEK MEGÍTÉLÉSE A VÁLTOZTATÁS II. ÉS III. SZAKASZÁBAN

Vezetési feladat	VÁLTOZTATÁS	KONSZOLIDÁLÁS	Változás mértéke	Változás iránya
	átlag	átlag		
I/7 vállalaton kívüli info szerzés és nyújtás	3,72	3,75	0,03	↑
I/7 vállalaton belüli info szerzés és nyújtás	4,17	4,29	0,12	↑
I/7 kommunikáció	4,50	4,30	-0,21	▼
I/7 tervezési feladatok	3,87	3,72	-0,15	▼
I/7 döntési feladatok	4,42	4,18	-0,24	▼
I/7 utasítás, rendelkezés	4,19	3,95	-0,23	▼
I/7 szervezési feladatok	4,38	3,90	-0,48	▼
I/7 ellenőrzés	4,37	4,50	0,14	↑
I/7 motiváció	4,23	4,26	0,04	↑
I/7 személyzeti feladatok	4,05	3,77	-0,28	▼
I/7 konfliktus kezelés	4,27	3,92	-0,35	▼

A 49.ábrán látható, hogy a változásmenedzselés ezen megszilárdító szakaszában – az imént említett tendenciának megfelelően, ám azt meghaladó mértékben – a szövetkezeti vezetők értékítélete a motiválás, az eredmények folyamatos ellenőrzése és a zavartalan kommunikáció kiemelt jelentőségét fogalmazza meg.

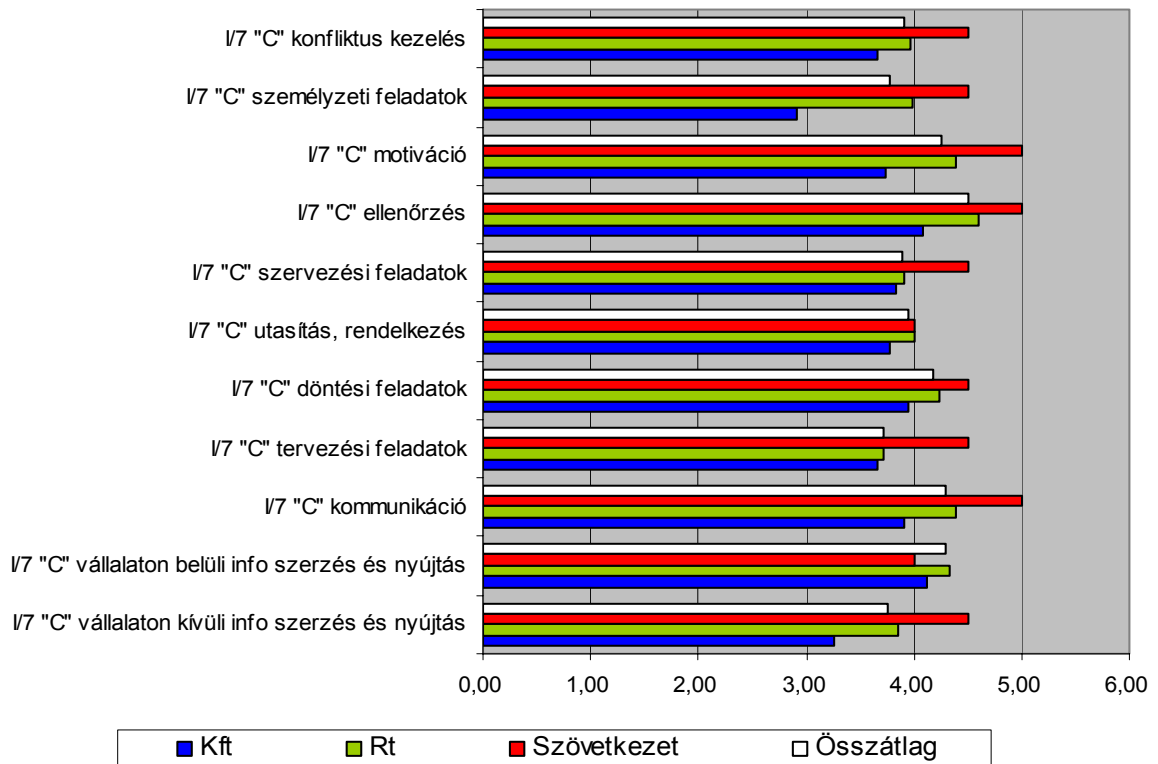
Motiváció (varianciaanalízis $F(3,02)= 12,340$; $p<0,05$)

Ellenőrzés (varianciaanalízis $F(3,02)= 8,588$; $p<0,05$)

Kommunikáció (varianciaanalízis $F(3,02)= 7,041$; $p<0,05$)

E szerint a kívánt változtatás véglegesítésének szakaszában ismét felértékelődik a külső és belső információ szerepe, értelemszerűen hangsúlyosabb szerephez jut az ellenőrzés és a beosztottak motiválása. A többi tényező esetében a korábbi szakasz pontszámaihoz viszonyítva a relatív fontosságot reprezentáló átlagértékek kisebb-nagyobb mértékű csökkenését tapasztaltam.

41. ábra: VEZETÉSI FELADATOK JELENTŐSÉGE A VÁLTOZÁSMENEDZSELÉS MEGSZILÁRDÍTÓ SZAKASZÁBAN VÁLLALATI FORMÁK SZERINT



A vállalat alaptevékenysége szerint kategorizálva a válaszadókat – a korábbi tapasztalatokkal azonos módon – a feldolgozóipari vezetők magasabb változásmenedzsment-tudatosságát figyeltem meg. Valamennyi értékelésre bocsátott tényező esetében – a különbségek nagyságrendjének megtartása mellett – az alapanyag-termelésben foglalkoztatott vezetők átlagpontszámait meghaladó értékekkel minősítették az egyes vezetői feladatok fontosságát.

A különböző életkori csoportok eredményeit elemezve néhány sajátosság volt megfigyelhető. A valamennyi válaszadó értékítéletét tükröző átlagpontszámokat rangsorba állítva a vállalaton kívüli információcsere jelentősége a megszilárdítás során 11-ből csupán az utolsó előtti, 10. helyre került.

Ugyanakkor saját fontossági-rangsorukban vizsgálva ez a tényező a 30-39 éves vezetők szemében a 6. leglényegesebb feladat (varianciaanalízis $F(2,63)= 4,133$; $p<0,05$) (49.táblázat).

49.táblázat

ELTÉRŐ ÉLETKORI CSOPORTOK PREFERENCIA-RANGSORA A MEGSZILÁRDÍTÁSI FOLYAMAT VEZETÉSI FELADATAINAK FONTOSSÁGÁT ILLETŐEN

Vezetési feladat	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	Összátlag
I/7 "C" vállalaton kívüli info szerzés és nyújtás	9	6	8	11	10
I/7 "C" vállalaton belüli info szerzés és nyújtás	7	4	1	3	3
I/7 "C" kommunikáció	2	2	3	4	2
I/7 "C" tervezési feladatok	11	11	11	9	11
I/7 "C" döntési feladatok	5	5	4	5	5
I/7 "C" utasítás, rendelkezés	10	8	7	6	6
I/7 "C" szervezési feladatok	6	9	6	8	8
I/7 "C" ellenőrzés	1	1	2	1	1
I/7 "C" motiváció	3	3	5	2	4
I/7 "C" személyzeti feladatok	4	10	10	10	9
I/7 "C" konfliktus kezelés	8	7	9	7	7

Úgy gondolom, ennek magyarázata abban rejlik, hogy az érintett vezetők a végrehajtott átalakítás tényleges eredményességét – több más szempont egyidejű figyelembe vétele mellett – a vállalat külső környezetének értékítéletén keresztül minősítik, mintegy pozitív visszacsatolásként alkalmazva azt esetleges további beavatkozások kezdeményezéséhez.

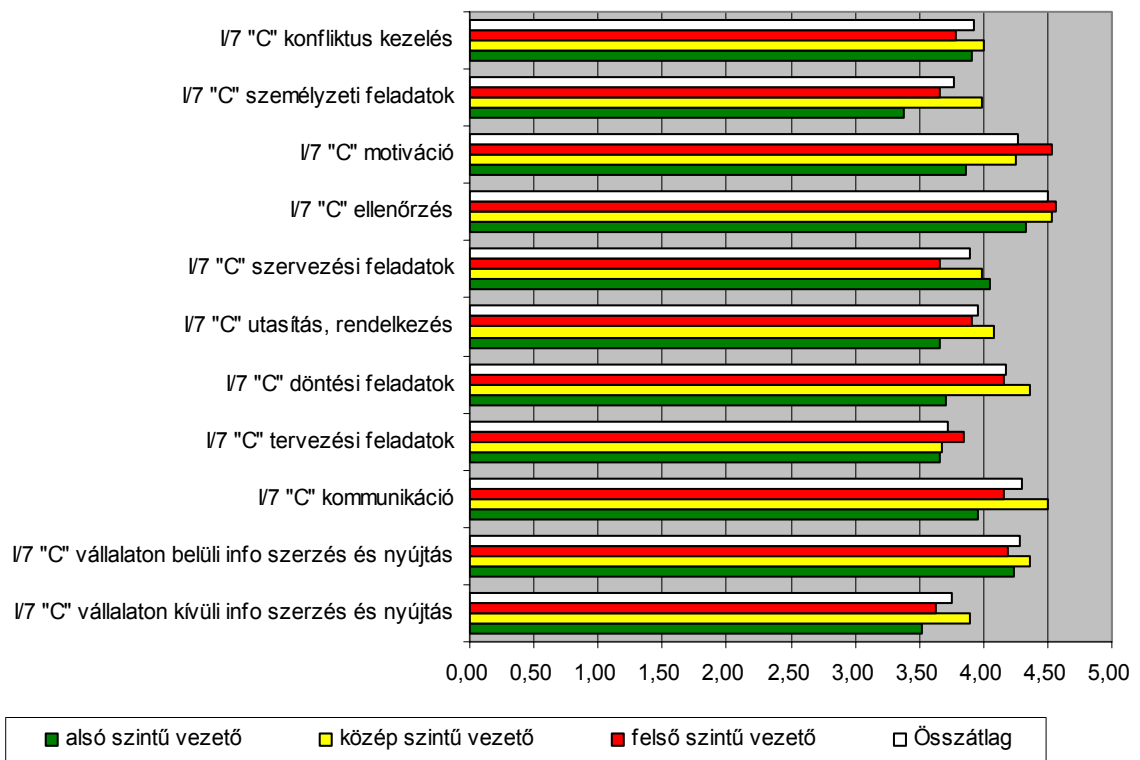
Megvizsgáltam a kapott válaszokat az interjú-alanyok iskolai végzettségével való összefüggésük alapján is. Az eredmények tanulsága szerint a felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők összességében fontosabbnak ítélik a változásmenedzselési tevékenység eredményeként elért változtatások megszilárdítását, mint kevésbé kvalifikált társaik.

A vállalati hierarchiában betöltött szerep és a válaszadó szubjektív véleményének összefüggését elemezve azt tapasztaltam, hogy az operatív – jellemzően inkább interperszonális beavatkozást igénylő – feladatok, mint például az utasítás-rendekezés, a személyzeti feladatok, továbbá a döntési és kommunikációs tevékenység elsősorban a

változtatások kivitelezésének mind aktív, mind passzív szereplőjeként leginkább érintett középvezetői réteg szemében értékelték fel (42.ábra).

Utasítás-rendelkezés	(varianciaanalízis $F(3,02)= 3,029$; $p<0,05$)
Személyzeti feladatok	(varianciaanalízis $F(3,02)= 5,809$; $p<0,05$)
Döntéshozatal	(varianciaanalízis $F(3,02)= 7,911$; $p<0,05$)
Kommunikáció	(varianciaanalízis $F(3,02)= 7,779$; $p<0,05$)

42. ábra: VEZETÉSI FELADATOK JELENTŐSÉGÉNEK MEGÍTÉLÉSE AZ ELTÉRŐ VEZETŐI SZINTEKEN A KONZOLIDÁLÁS SZAKASZÁBAN



Az elért eredmények vállalati kultúrába való végleges integrálása, s ezáltal a változtatás megszilárdítása ugyanakkor a felső szintű vezetők fokozott szerepvállalását is feltételezi. Az ábrán megfigyelhető, hogy a piros színnel jelzett felsővezetői válaszokat reprezentáló sáv szignifikánsan (varianciaanalízis $F(3,02)= 7,921$; $p<0,05$) magasabb értéket mutat a beosztottak motiváltságának fenntartását illetően, mint a másik két vezetői szint esetén. E megállapítást igazolja az a megfigyelésem is, hogy saját válaszaikat rangsorba állítva a felsővezetők a 2., míg az alsó- és középvezetők csak a 6. illetve 5. legfontosabb tényezőként értékelték a motiváció szerepét.

**AZ EGYES VEZETÉSI FELADATOK SZEREPÉNEK ALAKULÁSA A
VÁLTOZÁSMENEDZSELÉSI TEVÉKENYSÉG SORÁN**

VEZETÉSI FELADAT	ÖSSZÁTLAG	Változás mértéke az előző szakaszhoz képest	
	FELLAZÍTÁS	VÁLTOZTATÁS	KONSZOLIDÁLÁS
vállalaton kívüli info szerzés és nyújtás	4,32	-0,59	0,03
vállalaton belüli info szerzés és nyújtás	4,49	-0,32	0,12
kommunikáció	4,23	0,27	-0,21
tervezési feladatok	4,35	-0,48	-0,15
döntési feladatok	4,02	0,41	-0,24
utasítás, rendelkezés	3,46	0,73	-0,23
szervezési feladatok	4,12	0,26	-0,48
ellenőrzés	3,59	0,77	0,14
motiváció	3,86	0,36	0,04
személyzeti feladatok	3,75	0,31	-0,28
konfliktus kezelés	3,74	0,53	-0,35

A vezetői feladatok egyes változásmenedzselési szakaszokban tapasztalható módosulása, valamint a változás iránya az 50.táblázat numerikus adatain keresztül hasonlítható össze. A „FELLAZÍTÁS” oszlop a válaszadók pontszámainak átlagát reprezentáló értékeket mutatja, míg a „VÁLTOZTATÁS” és „KONSZOLIDÁLÁS” oszlop az előző vezetési szakasz eredményeihez való abszolút elmozdulás nagyságát jeleníti meg.

A részletes elemzés eredményei az alábbiakban foglalhatók össze:

- A teljes mintasokaság válaszainak elemzése szerint a vezetők változásmenedzselési tevékenységének folyamatában jól elkülöníthető egymástól a szakirodalmi utalásokban definiált három különálló vezetési szakasz a fellazítás-változtatás-konzolidálás. E három szakasz mindegyikéhez az ismertetésre került vezetési feladatok eltérő mértékű fontosságát fogalmazták meg.
- Az átlag eredményeinek grafikus megjelenítése a 51.ábrán követhető. Látható, hogy a „fellazítás” névvel jelzett bevezető szakaszban a vállalaton belüli és a külső információ-szerzés, továbbá a tervezési tevékenység jelenti a vezetés elsődleges feladatát, közepes fontosságú a kétirányú kommunikáció és a szervezés, s legkevésbé jelentős a konfliktus-kezelés, az utasítás-rendekezés, és az ellenőrzési tevékenység.
- A kívánt változtatás tényleges megvalósítása során az egyes vezetési feladatok korábbi struktúrájának átrendeződése figyelhető meg. Az előkészítő szakasz

leginkább fontos három vezetési feladatának – külső és belső információ-szerzés és –nyújtás, tervezési feladatok – szerepe erősen csökken, s ezzel egyidejűleg valamennyi egyéb tényező jelentősége pozitívan változik. Sajátos, hogy a „fellazítás” szakaszában tapasztaltakkal szimmetrikus módon – az akkor legkevésbé fontos – konfliktus-kezelés, utasítás-rendelkezés és ellenőrzés tényezők esetében jelentkezett az átlagpontszámok legnagyobb mértékű emelkedése. Természetesen a „változtatási” szakaszra vonatkozó válaszok a döntés, a beosztottak motiválásának, a kommunikáció fejlesztésének, a szervezési és személyzeti feladatok szerepének – ha nem is a fentebb tárgyalt tényezőkkel azonos, de jelentős mértékű – fokozódását mutatják.

- Az elért eredmények „megszilárdítás”-ának szakaszában a vezetők a külső-belső információ ismételt, míg az ellenőrzés és a dolgozói motiválás további erősödéséről számoltak be. A „változtatás” szakaszához képest a „konszolidálás” során valamennyi egyéb tényező esetében a szubjektív fontosság – különböző mértékű – csökkenését tapasztaltam.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatásaim arra irányultak, hogy bemutassam az élelmiszer-gazdasági társas vállalkozások jelenlegi változásmenedzselési gyakorlatát, párhuzamba állítva a vertikumot ért legjelentősebb átalakulásokkal.

Dolgozatom fő célkitűzése az volt, hogy felderítsem az eltérő vezetői szintek változásokkal kapcsolatos állásfoglalását, az élelmiszer-gazdaságban tevékenykedő társas vállalkozások körében végzett keresztmetszeti vizsgálat során. Választ kerestem arra is, mely változásmenedzselési módszereket tartják legeredményesebbnek a különböző szintű vezetők, s e preferenciaskála mennyire meghatározott a válaszadó személyes, illetve az általa képviselt szervezet tulajdonságai szerint. E célkitűzésnek megfelelően vizsgálódásom alapjául olyan szervezeteket választottam, melyek tevékenységi köre a hazai élelmiszer-gazdasági szektor működési területének legnagyobb részét reprezentálja. Mivel érdemi összehasonlításra csak a hasonló közgazdasági és természeti környezetben tevékenykedő vállalatok eredményeinek vizsgálata ad lehetőséget, ezért az adatgyűjtésben résztvevő szervezeteket a fenti megszorításokkal kizárólag Hajdú-Bihar megye területéről választottam.

Fő célkitűzésemmel összhangban további rész célokat is megfogalmaztam. Választ kerestem arra, hogy mely változások gyakorolták a legnagyobb befolyást a élelmiszer-gazdasági vállalatok életére az elmúlt évtizedben. Vizsgálatnak vettem alá a változásokat elősegítő és azok ellen ható befolyásoló tényezőket. Célként fogalmaztam meg, hogy kimutassam, a vezetői álláspontok szerint mely változásvezetési módszerek tekinthetők eredményesnek a élelmiszer-gazdasági szervezetek változásmenedzselési tevékenysége során. A sikeres változásmenedzselés kulcsa az érdekeltség megteremtése. Ennek megfelelően elemeztem a vezető által alkalmazható egyes motivációs eszközök szerepét a változtatási folyamatban. Kutatásaim kiterjedtek a változásmenedzselési folyamat során óhatatlanul felmerülő konfliktusok lehetséges kezelési módszereire is. Elemeztem, hogyan értékelhető a változások hatása az egyén szempontjából. A változások hogyan módosították a szervezeten belüli pozíciót, az elvégzendő feladatok számát és összetettségét, mennyiben befolyásolták az egyén felelősségét, hogyan hatottak a munkafeltételekre és végül hatottak-e az egyén elismertségére mind szakmai, mind pedig anyagi téren.

Célom rámutatni a kapott eredmények elemzéséből a változásmenedzselés, mint meghatározó vezetési feladat élelmiszer-gazdasági jelentőségére, s ágazati

sajátosságainak figyelembe vételével meghatározni a legeredményesebb menedzselési technikákat, annak eszközeit, valamint célszerű integrációját a változások sikerének érdekében.

A célok egyértelmű tisztázását követően a témához kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozása során arra törekedtem, hogy a változásmenedzselés vezetéselméleti hátterének megismerésével elmélyítsem a témában való jártasságomat. A változásmenedzsmet nemzetközi szakirodalma a hazai szerzők munkáiban is széleskörűen feldolgozott, ezáltal lehetőségem nyílt bizonyos kérdésekben az eltérő álláspontok szembeállítására is. Tekintettel arra, hogy a szakirodalom jelentős része a vezetéselmélet általánosításainak megfelelően nélkülöz minden ágazati specifikáltságot, hivatkozásokat kerestem az élelmiszer-gazdaság jelentős változásainak tényszerű bemutatásához is. Az irodalmi feldolgozás elkészítése során a folyamatos fókuszálás elve alapján az általános érvényűtől a konkrét felé haladtam.

Kutatási témám a Debreceni Egyetem Vezetéstudományi Tanszéke által 1997-ben indított „A vállalati menedzsmet funkcionális vizsgálata” nevet viselő kutatási programhoz kapcsolódóan a „Szervezet menedzsmet vizsgálatok” témakörének részterületét képezi.

A vizsgálatok anyaga és módszere fejezetben részletesen ismertetem a vizsgálat alapjául szolgáló adatbázis paramétereit, meghatározva a minta összeállításánál szerepet játszó alapvető szempontokat. Munkám alapjául a mintába választott szervezetek alsó-, közép- és felső szintű vezetőivel folytatott, kérdőíves módszerrel végzett interjú szolgált. A konzekvens adatszolgáltatás biztosítására a postai kézbesítés nélkülözésével, kérdezőbiztos bevonásával került sor a válaszadásra. A megkérdezettek között csak a szervezeti hierarchia valamely vezetői szintjén tevékenykedő alanyok szerepeltek, mivel döntési és intézkedési jogkörüknek köszönhetően csak ők gyakorolhatnak aktív befolyást a változások kimenetelére.

A rendelkezésemre álló adatok vizsgálati célnak történő feldolgozásakor számos, a társadalomkutatás gyakorlatában is széleskörűen ismert és alkalmazott matematikai és statisztikai elemző eszközt használtam fel.

A kutatás és a felmérés jellegéből fakadóan az egyes témakörökhöz tartozó kérdések részletes elemzésekor – mivel minden egyes válaszadó egyszeres „súllyal” szerepelt – az eltérő minőségi ismérvcsoportba sorolt tényezők összehasonlítását preferencia és rangsor vizsgálatokkal végeztem el. A kapott eredményeket a számszerű adatokon túl – a vizuális összevethetőség céljából – sávdiagramon is bemutattam. A számtani átlagok

esetleges torzító hatásának kiküszöbölésére vizsgáltam a kérdéses tényezők szórását, valamint az egyes ismérvváltozatok gyakoriságát is. Elvégeztem az egyes tényezők és az értékelésekkor adott pontértékek megoszlási vizsgálatát is. A célszerűen kialakított csoportok, mint minőségi kategóriák által adott pontértékek és az egyes kategóriákba való besorolhatóság közötti összefüggést az egytényezős varianciaanalízis segítségével vizsgáltam, mivel ez a módszer a legalkalmasabb annak megállapítására, van-e szignifikáns különbség az egyes, fenti szempontok szerint létrehozott csoportok válaszai között. E módszer lehetővé tette, hogy statisztikailag igazoljam, (vagy adott esetben cáfoljam) a vizsgált tényezők, csoportosító ismérvek válaszadásra gyakorolt befolyásoló hatását. Az eredmények értékelésénél csak a $p < 0,05$ alatti értékeket tekintettem szignifikáns eredménynek. A fentiekkel párhuzamosan esetenként meghatároztam a Cramer-együttható értékét is, mely 0 és 1 közé eső szám a két szélső érték közötti pontos elhelyezkedésének függvényében reprezentálja két ismerv közötti kapcsolat szorosságát, így mintegy kiegészíti és alátámasztja a varianciaanalízissel nyert eredményeket. Az egyes kérdéscsoportokon belüli tényezők egymással és a vizsgált kérdéssel való kapcsolatának mélységét és belső összefüggéseit a többváltozós statisztikai elemzési módszerek közül a főkomponens analízis, valamint – amennyiben az adott esetben értelmezhető volt – a faktoranalízis igénybe vételével világítottam meg.

5. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

A fentiekben ismertetett célkitűzéseimet a célszerűen megválasztott kutatási módszertan alkalmazásával kívántam megvalósítani. A rendelkezésemre álló adatokból nyert vizsgálati eredményeim alapján az alábbi főbb megállapításokat tettem:

- Feltártam, hogy az élelmiszergazdaságban az általam vizsgált vállalati vezetők az elmúlt évtized változásai közül legfontosabbnak a minőségi követelmények fokozódását, a piaci feltételek változásait és a szervezeti átalakulást tartják. Vizsgáltam a változást támogató és akadályozó tényezők vezetői minősítését is. A változást generáló tényezők közül a piaci hatásokat és a jogi szabályozást emelték ki, míg a gátló tényezők között a legfontosabbnak nem kielégítő anyagi lehetőségeket, az emocionális beidegződéseket, a munkahely féltését, valamint a megszokást tartják a megkérdezettek. A vizsgált tényezők minősítését a válaszadók vezetői hierarchiában elfoglalt helye befolyásolta a legerőteljesebben.

- A változásvezetési módszerek vizsgálati eredményei alapján megállapítottam, hogy a megkérdezett vezetők döntően a kölcsönös érdekegyeztetésen, valamint a dolgozók aktív részvételen alapuló változásmenedzselés eredményességét hangsúlyozták. Szoros összefüggés volt megfigyelhető a szervezet mérete, strukturáltsága, valamint az egyes vezetési módszerek egyéni preferáltságát illetően. Szinte valamennyi, kevésbé demokratikusnak tekinthető tényező esetében az alapanyag termelésben érintett szervezetek vezetőinek magasabb átlagpontszámait figyeltem meg. Meglehetősen élesen elkülönült egymástól a három fő vezetői szint értékítélete.
- A változások menedzselésével kapcsolatos vezetési feladatok között kiemelt jelentőséggel bír a motiváció és a konfliktuskezelés. A motivációs eszközök között meghatározó szerepet tulajdonítanak az anyagi ösztönzőknek, különösen a vizsgált mezőgazdasági szervezetek esetében. Az élelmiszeripari feldolgozó szervezeteknél végzett vizsgálatok az eredmények folyamatos visszajelzésének nagyobb motiváló hatását mutatták ki. A konfliktuskezelő módszerek esetében úgy találtam, hogy a demokratikus, pozitív eljárásokat tartják a leghatásosabbnak a változásokkal együtt járó konfliktusok menedzselésében. Az értékeléseket jelentősen befolyásolja a szervezet tevékenysége és a vezetői szint.
- A változásoknak, a válaszadó vezető szervezeten belüli feladataira gyakorolt hatására irányuló vizsgálataim eredményei alapján megállapítottam, hogy a vezetők 2/3-ának felelősségi köre jelentősen bővült, ugyanakkor elhanyagolhatóan alacsony azon vezetők száma, akik a változások hatására saját felelősségi körük szűküléséről számoltak be. Ezzel párhuzamosan hasonló eredményeket kaptam az elvégzendő feladatok számára és összetettségére irányuló kérdéseimre is. Életkor szerint csoportosítva a válaszadókat erős differenciálódást figyeltem meg. Az életkor előre haladtával a vezetők egyre kisebb hányada értékeli a közelmúlt változásait saját, személyes felelősségét progresszív módon befolyásoló faktorként.
- A változások munkafeltételekre gyakorolt hatásának vizsgálata során egyértelműen megfigyelhető volt a pénzügyi helyzet általános negatív irányú változása, ami szoros összefüggést mutat a szervezet tulajdonában lévő eszközök műszaki színvonalával is. Ez a tendencia hatványozottan sújtja a mezőgazdasági alapanyag-termelésben

tevékenykedő szervezeteket. Javulás különösen az informatikai eszközellátottság, valamint a humán tőke szakmai ismereteit illetően mutatkozott. Ez utóbbi tendencia különösen figyelemre méltó, tekintve, hogy a válaszadók meghatározó része a vállalaton belüli képzési lehetőségek hosszú távú változatlanságáról számolt be. Ez a megállapítás azon feltételezésemet támasztja alá, miszerint az egyre magasabb szakmai kvalitású munkaerő iránti fokozott piaci kereslettel párhuzamosan a képzés, mint vállalati feladat egyre inkább veszít szerepéből, s helyét az autodidakta, vállalaton kívüli képzési formák veszik át.

- Az elismertségi vizsgálatokban statisztikailag is igazolt összefüggést mutattam ki az egyes szervezetek pénzügyi helyzete, valamint a vezetők munkájának elismertsége között. Megfigyeltem, hogy a feldolgozóipari vezetők szakmai megítélése jelentősen javult, feltehetően a tőkeerős nemzetközi cégek hazai megjelenéséhez kapcsolódó magasabb műszaki színvonal meghonosodása miatt. Társadalmi elismertség tekintetében a legambiciózusabb munkavállalói rétegeként nyilvántartott 30-39 éves korosztály válaszadói számoltak be a legtöbb pozitív tapasztalatról.
- A szakirodalmi ajánlásoknak megfelelően a változásokkal kapcsolatos menedzseri munka három szakaszát különítettem el. Az eredmények szerint a „fellazítás” szakaszában a vállalaton belüli és a külső információ-szerzés, továbbá a tervezési tevékenység jelenti a vezetés elsődleges feladatát, közepes fontosságú a kétirányú kommunikáció és a szervezés, s legkevésbé jelentős a konfliktus-kezelés, az utasítás-rendelkezés, és az ellenőrzési tevékenység. A tényleges „változtatás” során az előkészítő szakasz leginkább fontos három vezetési feladatának a szerepe erősen csökken, s ezzel egyidejűleg valamennyi egyéb tényező felértékelődik. A ugyanakkor válaszok a döntés, a beosztottak motiválásának, a kommunikáció fejlesztésének, a szervezési és személyzeti feladatok szerepének fokozódását mutatták. Az elért eredmények „megszilárdítás”-ának szakaszában a vezetők a külső-belső információ ismételt, míg az ellenőrzés és a dolgozói motiválás további erősödéséről számoltak be. A „változtatás” szakaszához képest a „konszolidálás” során valamennyi egyéb tényező esetében a szubjektív fontosság – különböző mértékű – csökkenését tapasztaltam.

6. IRODALOMJEGYZÉK

ACKOFF, R.L. (1981): A zavaros helyzetek menedzselésének művészete és tudománya. Változásmenedzsment Szemelvénygyűjtemény. EuroContact Business School MBA oktatási segédanyag, Budapest

ANGYAL Á. (1997): Vállalati vezetők az ezredforduló küszöbén. Vezetéstudomány. XXVIII. Évf. 4.sz., 32-44.p.

ANGYAL, Á. (1999): A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó, Budapest,.

BABBIE E. (1999): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest, 704.p.

BAKACSI, GY. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

BALÁZS, T. (1988): A Change Management módszeralkalmazási lehetőségeinek bemutatása.... TDK-dolgozat, BME

BALOGH–MEMÖLCZERNÉ–SZAJKÓ (1993): A tulajdonosváltással kialakuló új birtokstruktúrát meghatározó fontosabb tényezők. AKII, Budapest

BAROSS SZ. – VECSENYI J. (1996): A dinoszauruszok túlélése: átalakuló nagyvállalatok az átalakuló gazdaságban. Vezetéstudomány. XXVII. Évf. 11.sz., 52-67.p.

BARTA Á. (2001): Szervezeti változások menedzselése. MATÁV képzési anyag, 61.p.

BECKHARD, R. – HARRIS, R. (1977): Organizational Transitions. Reading, Addison-Wesley, Massachusetts

BERDE CS. – DIENESNÉ K.E. (2001): A minőségbiztosítás alapjai. In: A minőségbiztosítás a mezőgazdaságban. Szerk.: Juhász Cs., Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest

BERDE CS. (1998): Organisational Issues of Quality Management in Agriculture. Medzinarodne Vedecke Dni, Nitra.

BERDE CS. (1999): A vezetés szerepe a minőségbiztosításban. Georgikon Napok Kiadványa, Keszthely

BERDE CS. (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban. DE ATC AVFI Habilitációs eljárás tézisei. Debrecen

BERDE CS. (2003): Menedzsment a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó, Budapest

BOR E. – KARDOS. E.: Emberi erőforrás menedzsment kihívások a XXI. században (HR tanulmányok). Menedzsmentforum - HR Klub, 2003. február 27.
<http://www.menedzsmentforum.hu/cikkek/tanulmany.php?ter=6&article=1767&page=1>
(2003.május 24.)

- BÖRZSEINÉ Z.M. (2000): A vezetői koordináció érvényesülése a mezőgazdasági szövetkezetekben. A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései c. nemzetközi tanácskozás II. Debrecen, 2000.nov.3-4.23-25.p.
- BÖRZSEINÉ Z.M. (2002): Mezőgazdasági szervezeti változásokat követő vezetői magatartások. In: Agrártermelés – Életminőség. XXIX. Óvári Tudományos Napok. 2002.október 3-4. Mosonmagyaróvár, 130.p.
- BRANYICZKI I.(1996): Magatartástudományi szervezetfejlesztés. In: Vezetés – Szervezés II. Szerk. BAKACSI GY.-BALATON K.-DOBÁK M.-MÁRIÁS A., Aula Kiadó, Budapest, 179-184.p.
- BUDAY-SÁNTHA A. (2001) Agrárpolitika – vidékpolitika. Dialóg Campus. Budapest – Pécs. 183.p.
- CARLZON, J. (1988): Lapid le a piramist. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- CHANDLER, A.P. (1962): Strategy and Struktüre. Harward Universiti Press, Cambridge
- CHIKÁN A. (1995): Vállalatgazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 421-431. p.
- COTEL, K. (1981) : A vállalati folyamatok rendszerszemléletű szervezése. KJK, Budapest
- CSÁTH M. (2001): Stratégiai változásmenedzsment. Budapest, Aula Kiadó
- CSEH-SZOMBATI L. – FERGE ZS. (1971): A szociológiai felvétel módszerei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,Budapest. 55-64.,154-186.p.
- DEAL, T.E.-KENNEDY, A.A. (1982): Corporate culture. Reading, Mass., Addison-Wesley
- DIENESNÉ K.E. (1999): Kompetencia-modellek alkalmazása a humán-erőforrás menedzsmentben. In: II. Alföldi Tudományos Tájégzdálkodási Napok, Mezőtúr 1999.
- DOBÁK M. (1988) : Szervezetátalakítás és szervezeti formák. KJK, Budapest
- DOBÁK M. (1999): Szervezeti formák és vezetés. Aula Könyvkiadó, Budapest,.
- DOBÁK M.. (1996): Szervezettervezés. In: Vezetés – Szervezés II. Szerk. BAKACSI GY.-BALATON K.-DOBÁK M.-MÁRIÁS A., Aula Kiadó, Budapes, 176-179.p.
- FARKAS F. (2001): Változások menedzselése nonprofit szervezetekben. Vezetéstudomány, XXXII. Évf. 6.szám, 2-8.p.
- FEHÉR J. (1995): Változások vezetése. Tananyag a Felsővezetői Vezetőképzési és a Modern Menedzsment Vezetőképzési Program számára. Nemzetközi Menedzser Központ, Budapest

- FELFÖLDI J. (2001): Vezetési és munkaszervezési összefüggések vizsgálata marhahústermelő gazdaságokban. Doktori értekezés, Debrecen, 151.p.
- FREILINGER, CH. (1986): Entwicklungsphasen von Unternehmer. Management heute. (Bad Harzburg), 1986. 28. évf. 2.sz.
- FRENCH, W.C.–BELL, C.H. (1978) : Organizational development. (2nd ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- GÁLYÁSZ J. – NAGY T. – BERDE CS. (2000): Az agrárgazdaság programozott fejlesztésének egy lehetséges útja a Debreceni Agrárpark (DAP). In: A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései. Nemzetközi tanácskozás, 2000. nov. 3-4. Debrecen.
- GOODMAN, P.S.–BAZERMAN, M.–CONLON, E. (1980) : Institutionalization of planned organizational change, In: STAW, B.–CUMMINGS, L.L. (eds.) Research in Organizational Behaviour Vol.2. JAI Press, Greenwich, CT
- GUBA M. – RÁKI Z. (1993): A mezőgazdaság tulajdoni- üzemi – és termelési struktúra összefüggésének néhány dilemmája a jelenlegi átmenet időszakában. AKII, Budapest
- HAJDU O. – PINTÉR J. – RAPPAL G. – RÉDEY K. (1994): Statisztika I. Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs. 268-274.p.
- HAMZA E. – MISÓ K. – TÓTH E. (2001): Az alkalmazkodókészség és a rugalmas foglalkoztatási formák szerepe az agrárgazdaságban. Agrárgazdasági Tanulmányok. AKII, Budapest, 2.szám, 56.p.
- HANDY, C.B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 163.p.
- HARRINGTON, H.J. (1995): Continuous versus breakthrough Improvement: Finding the right answer. Business Process Reengineering & Manager Journal, Vol.1., No.3.
- HEIDRICH, B. (1998): A szervezeti kultúra változtatásáról és vezetési kérdéseiről. Vezetéstudomány, XXIX. Évf., 1.sz., 1-9.p.
- HITT, W.D. (1990): A mestervezető. Vezérfonal a cselekvéshez. OMIKK, Budapest,.
- HUNYADI L. – MUNDRUCZÓ GY. – VITA L. (2001): Statisztika, Aula kiadó, Budapest. 640-644.p.
- JUHÁSZ CS.(1999): Vezetői, dolgozói motiváltság összehasonlító vizsgálata a mezőgazdaságban. II. Alföldi Tudományos Tájékoztató Napok, Mezőtúr
- KANTER, R.M. – STEIN, B.A. – JICK, T.D. (1992): The Challenge of Organizational Change. The Free Press, New York
- KATZ, D. – KAHN, R.L. (1966): The Social Psychology of Organizations, John Wiley & Sons, New York

- KERÉKGYÁRTÓ GY.-né – MUNDRUCZÓ GY. (1989): Statisztikai módszerek a gazdasági elemzésben. Tankönyvkiadó, Budapest. 216-228.p.
- KESZI R. (2002): Magatartástudományi szervezeti diagnosztika – a változással szembeni ellenállás stádiumainak vizsgálata. Vezetéstudomány, XXXIII. Évf. 4.szám, 16.-35.
- KIMBERLEY, QUINN (1984): Managing Organizational Transitions, Irwin
- KIS L. (1991): Szervezetváltoztatási stratégiák. Vezetéstudomány, XXII.évf.1.sz., 22-28.p.
- KIS L. (1996): A változásvezetés szervezelméleti modellje. In: Vezetés – Szervezés II. Szerk. BAKACSI GY.-BALATON K.-DOBÁK M.-MÁRIÁS A., Aula Kiadó, Budapest, 166-171.p.
- KISS L. (1991): Integrált termelési – készletezési rendszerek. In: Vezetés-szervezés. Szerk.: DOBÁK M. Aula Kiadó, Budapest
- KOCSIS J. (1994): Változások menedzselése. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- KOCSONDI J. – LAKNER Z. (1997): Az agrárvállalkozások helyzete és stratégiai primer vizsgálatokban. In: Gödöllői Agrártudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Tudományos Közlemények 1. „Vállalati környezet és alkalmazkodás az élelmiszertermelésben” I. kötet, Gödöllő, 219-223. p.
- KOTTER, J.P. (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest, 173 p.
- KOVÁCS T. (2001): A mezőgazdaság üzemi szerkezete tíz évvel a rendszerváltás után. Gazdálkodás, XLV. évf. 6. sz., Budapest,.
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (1991): Magyar Statisztikai Évkönyv 1990, KSH, Budapest
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (2001): Általános Mezőgazdasági Összeírás 2000 (ÁMÖ), KSH, Budapest
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL (2001): Magyar Statisztikai Évkönyv 2000, KSH, Budapest
- LAKATOS, D. (1997): Kockázat és biztonság az agrárvállalkozásban. In: Gödöllői Agrártudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Tudományos Közlemények 1. „Vállalati környezet és alkalmazkodás az élelmiszertermelésben” I. kötet, Gödöllő, 167-170. p.
- LÁSZLÓ T. (1997): Felsőoktatás, gazdaság kutatás. Akadémiai Kiadó, Budapest. 71., 81.p.
- LAWRIE, J. (1990): The ABC's of change management. Training and Development Journal, 44.k.Vol.3.In: Vezetéstudomány. XXI.évf.1990. 8.sz.41-43.p.)
- LEWIN, K. (1974): Frontiers in group dynamics. In: Human Relations. Vol.1.No.1., 5-41.p.)

- LEWIN, K. (1975): A mezőelmélet a társadalomtudományban. Gondolat Kiadó, Budapest
- MÁRIÁS A. et al. (1981): Kísérlet ipari nagyvállalataink összehasonlító szervezet-elemzésére. Közgazdasági Szemle, Vol. 28. No. 7-8. 838-852.p.
- MAYON-WHITE, W. (1988): Planning and Managing Change. Milton Keynes – The Open University, Paul Chapman Publishing, London
- MILLER, D. – FRIESEN, Ph.H. (1984): Organisation: A Quantum View, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- MILTON, C.R. (1981): Human behaviour in organizations. Three levels of behaviour. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- MINTZBERG, H. (1994): The Fall and Rise of Strategic Planning Harvard Business Review, January-February, 107. p.
- MOLNÁR Á. – KIRILLY A. (2000): A változásmenedzselés tapasztalatai néhány magyar tulajdonú kis- és középvállalatnál. Vezetéstudomány, XXXI. Évf. 6.sz., 2-16.p.
- NADLER, D.A.&TUSHMAN, M.L. (1981): A congruence to model for diagnosing organizational behavior, In: D.A. NADLER, M.L. TUSHMAN & N.G. HATVANY (eds.) Approaches to managing organizational behaviour: Models, Readings and Cases, Boston: Little Brown
- NADLER, D.A.. (1980): A szervezeti változások menedzselésének koncepciói. Változásmenedzsmet Szemelvénygyűjtemény. EuroContact Business School MBA oktatási segédanyag. Budapest
- NAGY T. (1999): Mezőgazdasági munkaszervezés (Általános rész) Debrecen, 16. p.
- NUTT, P.C. (1987): Identifying and appraising how managers install strategy. Strategic Management Journal, Vol.8, No.1, 1-14. p.
- NUTT, P.C. (1989): Selecting tactics to implement strategic plans. Strategic Management Journal, Vol.10, No.2, 145-161. p.
- PAKURÁR M. – RÁTONYI T. – MEGYES A.: Döntéstámogató crop-modell alkalmazása a mezőgazdasági szaktanácsadásban. Informatikai kutatások, fejlesztések és alkalmazások az agrárgazdaságban. In: Konferencia Debrecen, 1999. augusztus 26. 340-346.
- PATAKI B. (2003): A változást fogadtatásának időbeli módosulása. Vezetéstudomány, XXXIV. Évf. 2.szám, 14-24.p.
- PATAKI B.: Változásmenedzsmet. Menedzsmetforum, 2003.. szeptember 15. [http://www.menedzsmetforum.hu/Menedzsmetforum/Változásmenedzsmet\(Vállalatvezetés_tanulmányok\).htm](http://www.menedzsmetforum.hu/Menedzsmetforum/Változásmenedzsmet(Vállalatvezetés_tanulmányok).htm) (2003.május 24.)
- PETTIGREW, A. (1978): Towards a political theory of organizational intervention. Human Relations, 28., 191-208.

- PFAU E. (1998): A mezőgazdasági vállalkozások termelési tényezői, erőforrásai. Egyetemi jegyzet, Debrecen.
- ROBBINS, S.P. (1998): Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, Applications. Eight Edition. Englewood Cliffs. New Jersey, Pentice Hall
- ROSETTI, D.K. – De ZOORT, F.A.. (1989): Organizational adaptation to technology innovation. SAM Advanced Management Journal, 54.k. Vol.4., 29-33.p., In:Vezetéstudomány.XXI.évf. 1990.11.sz. 31-34.p.
- SALANCIK, G.R. – PFEFFER, J. (1977): Who gets power and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. Organizational Dynamics (Winter), 3-21.
- SIMON, H.A. (1982): Korlátozott racionalitás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 311.p.
- SMITH, A. (1950): Vizsgálódások a nemzetek jólétének természetéről és okairól. ??., Budapest. 278.p.
- SPROULL, L.S.–HOFMEISTER, K.R. (1986): Thinking about implementation. Journal of Management, Vol.12, No.1, 43-60. p.
- SZABÓ G. (1998): Élelmiszer-gazdaságtan. Egyetemi jegyzet, Kaposvár.
- THOM, N. (1999): Változáskezelés – A differenciált és integrált „Change Management” alapvető elemei. Vezetéstudomány, XXX. Évf. 11.sz., 2-12.p.
- THOMPSON, J.B. – TUDEN, A. (1959): Strategies structures and processes of organizational decision. In: J.D. Thompson et al. (eds.). Comparative Studies in Administration. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press
- TÓTH E. (2000): A foglalkoztatási jogviszony és a szociális juttatások módosulása. Agrárgazdasági Tanulmányok. AKII, Budapest, 11.szám, 60-62.p.
- TÓTH E. – VARGA GY. (1995): A mezőgazdasági termelőszövetkezetek helyzete és sorsa az átalakulás időszakában., AKII, Budapest
- TUSHMAN, M.L. (1977): A political approach to organizations: a review and rationale. Academy of Management Review, 2., 206-216.p.
- UJHELYI M. (2004): A szervezeti változások menedzselése. Vezetéstudomány, XXXV. Évf. 5.sz., 14-23. p.
- VARGA GY. (2001): Árváltozások a '90-es évtized magyarországi mezőgazdaságában. Gazdálkodás, XLV. évf. 1. sz. Budapest
- VARGA, K. (1981): A szervezetfejlesztés, mint szakma kilátásai Magyarországon. Ergonómia, 1981/1. sz. 5-12. p.
- VARGHA, A. (2000): Matematikai statisztika pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal. Pólya Kiadó, Budapest. 345-351.p.

VECSENYI J. – KOVACH, R. Jr. (1995): Vállalatok túlélése és halála Közép és Kelet-Európában. Vezetéstudomány, XXVI. Évf. 11.sz., 5-12. p.

VECSENYI J. (1991): Felkészítés az üzleti életre és a vezetői munkára. Vezetéstudomány, XXII. Évf., 12.sz..

VISZT E. – ADLER J. (2001): Bérek és munkaerőköltségek Magyarországon az EU-integráció tükrében. Közgazdasági szemle. Budapest. XLVIII. évf. 260.p.

WATERMAN, R.H. – PETERS, T.J. – PHILLIPS, J.R. (1980): Structure is not Organization. Business Horizons, Indiana University, In: CARMAN, R. (1995): A szervezeti változás menedzselése. Vezetéstudomány, XXVI. Évf. 8.sz. 43-48.p.)

WATSON, G. (1969): Resistance to Change. In: W.G. Bennis, K.F. Benne & R. Chin (eds.) The Planning of Change, New York: Holt, Rinehart, Winston

ZALAINÉ P.M. (2002): A humán erőforrás-fejlesztés lehetőségeinek vizsgálata a mezőgazdaságban. Ph.D. Doktori Értekezés. Debrecen

ZALTMAN, G.–DUNCAN, R. (1977): Strategies for planned change. Wiley Interscience Publication, New York

ZOLTAYNÉ P.Z. (1999): A startégiái döntéshozatal módszertani kérdései. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Gazdálkodástani Ph.D. Program. Budapest. 109-110.p.

7. SUMMARY

The main aim of my essay was to examine different level managerial attitudes considering changes, carrying out cross sectional researches in agricultural and food-industrial organizations. I wanted to know which change managerial methods were considered to be the most successful by different level managers and how this scale of preference was determined by personal and organizational characteristics of the answerer. Corresponding with this aim I chose such organizations to examine, the activity of which represented the largest part of operational field of domestic agricultural sector. As only those examinations of results of operating companies with similar agro-economic and natural environments enable valuable comparisons, so examined organizations were selected from the territory of Hajdú-Bihar county with the restrictions above.

I described further sub aims harmonizing with the main goal. I wanted to know which changes influenced most the operations of agricultural companies in the past decade.

I analyzed factors supporting and hindering changes. The aim was defined to introduce which change managerial methods could be considered successful during change managerial operations of agricultural organizations. The key to the successful change management is the creation of interest. Corresponding with it, I analyzed the role of some motivational means in the changing process applicable by the manager. My researches covered possible conflict treating methods emerging at the change managerial process. I analyzed how effects of change could be evaluated from the point of view of the individual. How changes modified the position inside the organization, the number of task to do and complexity, how they influenced the individual responsibility, how it affected working conditions and finally whether they influenced acknowledgement of the individual considering technical and financial fields.

The final aim of my researches was to introduce the agricultural characteristics of change management, as a determining managerial activity by making deductions and demonstrating connections after analyzing results. Moreover, I wanted to determine the most successful managerial techniques and managerial means justified by organizational practice, the purposeful adaptation of which to local conditions most securely resulted in the success of change.

My researchal field was the analysis of the effects of change and managerial possibilities. This subject organically belongs to the researchal programme of the Department of Management of University of Debrecen, started in 1997. (Berde, 2000). The main aim of this researchal programme was” Functional study of corporate management” corresponding with the title. Considering structure, it covers the following 3 large researchal fields, these fields can be further divided into further, smaller subcategories. My researchal subject functions as a part of „Study of organizational management”. As a result of the modular built up, which is typical of this researchal programme, results of separated examinations of individual units organically belong to each other, so conclusions can be drawn, which characterizes the total organizational operation. As a result of researches of the same examination series carried out in different periods, the examination of time continuity is secured. Managerial points, attitudes connecting managerial activity and taking a suitably wide time interval examination series, the success of applied managerial, organizational methods can be evaluated.

Corresponding to this aim I chose such organizations to examine, the activity field of which represented the largest part of the operational field of the domestic agricultural sector. At the composition of the sample I considered that both raw material producing and organizations involved in processing/distributing basic activity be represented. Among raw material producing companies, there are units involved in animal husbandry and plant production, too. There are cereals, wheats, root crops inside them, animal husbandry organizations are involved in cattle, pig, and sheep. I think a sample like this composed from the region’s agricultural organizations by this viewpoints enables comparison of effect of changes and real deductions to be made.

Results to be evaluated originate from all(bottom, middle, top) managerial levels of all organizations of the sample, so defined expectations and attitudes of changes of different organizational levels can be compared, and the rank of change management methods considered successful by them can be examined connecting to it. The base for the research was carried out by questionnaire method (CSEH-SZOMBATI et al, 1971) with bottom, middle, top managers of selected organizations of the sample. The questionnaire, composed by professional literature suggestions, first was specified during personal trial interviews with 3(different level) randomly selected managers, and the final form was created by experiences of these talks. Harmonizing with the aim

many question circles were changed, as different managerial backgrounds of answerers required the clearance of some definitions and concepts.

The final questionnaire was forwarded to the selected organizations by polltaker instead of post, so as to secure the relevant answer. This data recording-processing method is one of the most reliable and successful way by the equal judgment of domestic and foreign professional literature (BABBIE, 1999). As a result of attendance of the polltaker the questionnaire is completely filled in, so factors of the sample are fully examined. Moreover, the polltaker could clear some definitions occasionally, which enabled consequent answers.

Parallely with my specific researches of managing change, the researchal programme „The functional study of corporate management” started by the Department of Management in 1997 dealt with this field, too. As a result of this partial overlap, in the questionnaire series of this researchal programme including a real wide database with more thousands cases, a specific group of questions were put to study the affected organization and their changes.

Out of the 1340 general managerial interviews I used 210 copies by the method of random selection from the multitude. Considering selection I defined completeness of general information of interviewees and affected organization (group defining factors required to statistical analysis) and naturally, totally answered question groups as the single criteria.

The relevant (13th) question of the general managerial questionnaire examined the effects of most influencing changes for the company in the past decade and connected explicit managerial attitudes. As these questions, resulting from the reasons mentioned above, were answered without polltaker, but covered a really greater part of the territory of the country with many cases, I think, they enable to make established, tendency-like general definitions.

As a result of the characteristics of the subject, the target group of the research involved managers of individual organizations. They have an overview of the total company originating from their positions, and this group can influence by conscious decisions through managerial means the operation of the company, defining the success by it. I separately examined the opinions of top, middle, bottom level managers of all companies. So I had opportunity to compare the explicit opinion for change of different level managers of companies with the same profile, and I could describe the judgment of the importance of changes of the examined region's agricultural organizations.

Based on my results I can state the following:

- By the use of managerial interviews I demonstrated that, according to managers of examined agricultural associated organizations, nowadays emphasized quality production has a determining role in the changes of the agricultural sector and stressed priority. Beside quality and changed market condition system, the third most important change was the organizational transformation of the economic unit, which originated from the characteristics of agriculture. Organizations involved in processing industry acted more sensitively to the technological changes in the sector, compared to the product ional ones. The comparing analysis of results indicated the tight positive connection between the members of hierarchical levels inside the organization and the graduation of the person from that certain position, mainly considering higher management.
- I examined factors preventing and supporting changes. Explicit expectations of the domestic market and legal structure were considered to be the most important generating force, and the determining effect of the possible EU accession is not widely perceptible. Out of factors preventing changes-transformations, most of the managers indicated the not satisfactional financial conditions as most important. This was followed by controversial feeling originating from the emotional habit of the individual, the fear from loosing job and absolute devotion to the habits. There were differences in the judgment of the importance of preventing factors above at different age classes, too. The comparing analysis of managerial levels showed that members of bottom levels were controversary and suspicious of any top level started innovation, change, fearing from the dismissal effect of racionalization.
- Analyzing data I examined how managers evaluate change managerial methods considered to be the most general and successful by effectiveness by managerial methodology. Out of factors above managers highlight the realization of flawless, two way communication, and the need for wide information exchange becomes most important connected to it. Interviewed managers mainly stressed the success of change management based on democratic, active employee participation. There was a tight connection between the scale of organization, structure and individual preference of some managerial methods. Considering almost all less democratic factors I observed the higher average points of affected managers of organizations involved in producing raw

material. The value judgments of the three main managerial levels were clearly separated from each other.

- Results of motivational examinations validated the hypothesis saying financial incentives, such as rise in salary have precedence over all other motivational means. Second was the continuous feedback from the success of work done. I found significant differences in answers of managers of different profile organizations. While financial acknowledgement was absolutely first considering raw material producing companies, than the continuous feedback of results were absolutely stressed in processing industry, which is almost promptly able to qualify the work by easy numeral specific production indexes. The separated examination of different age groups indicated the higher career acknowledgement and risk taking skill of the 30-39 years manager. I called them manager generation and their average significantly differed from the average of answerers. Differences in answers of the 3 hierarchical managerial levels indicated that the widening of the worker's responsibility circle represented less motivating force by bottom level managers, compared to the other levels.

- I separately analyzed the managerial judgment of the effectiveness of conflict treating techniques applied to solve arising conflicts resulting from change. Based on professional literature I took all the most general methods, and asked the interviewees to qualify and evaluate them. Interviewees, almost without exceptions, preferred the understanding of mutual aims bearing positive content the best, as the most effective method for treating conflicts. Differentiating productional profile I experienced that competing parties in the conflicts was judged to be a most effective method by members of the processing industry. At the same time managers of raw material producing companies ranked solutions representing less democratical means with higher values, such as the validation of authority word originating from the filled position. Analyzing results by managerial levels I experienced that members of higher and higher positions are more obliged to the democratical, constructive results instead of ones offering mutual satisfaction.

- Analyzing the effect of changes in employees' number, which belong to one personal direction and the position of the interviewee I experienced that positions of managers in organizational hierarchy stayed the same. Considering one group with many employees there was a step ahead, and changes only influenced the position of a relative thin layer. Results justified my hypothesis saying cost rationalizing ambitions of

employers' are forthcoming to a greater extent, which is demonstrated by the progressive decrease of number of employees'.(Table 4.)

- My examinations of the effect of changes to the interviewee's tasks inside the organization demonstrated that responsibility of two third of managers considerably widened, at that same time the number of such managers is small, who represented the contracting responsibility as a result of changes. I received parallely similar results to my questions aiming tasks to be solved and composition. I experienced a hard differentiation by grouping members by age. As the years go by less part of managers evaluate recent past's changes as a progressive influencing factor in own, personal responsibility. Usually professional experience and routine connected to the age are in the background of it.

- I analyzed the effect of changes to the working conditions. I studied the standpoint of managers considering both financial and not financial type working conditions. The general negative tendency change in financial situation could be obviously observed, which closely connected to the technical standard of equipment of the organization. This tendency hit the organizations involved in agricultural raw material producing to an increased degree. Improvement was experienced considering informatical resources and professional knowledge of human capital. This tendency is highly notable, as determining part of the interviewees indicated the long-term unchange in training possibilities inside the organization. This supports my hypothesis saying parallely with increased market need, training, as an organizational task loses more and more from its role, and its position is overtaken by self-taught, external educational forms.

- In acknowledgement examinations I demonstrated a statistically justified connection between the financial situation of companies and the acknowledgement of managerial job. I saw that professional judgment of managers in processing industry considerably improved, possibly as a result of the acclimatized higher technical standard connected to enter of financially strong international companies. Considering social acknowledgement, members of the 30-39 age group demonstrated the most positive experiences, who were the most ambitious employee layer.

- I examined how interviewees evaluated all managerial tasks in different sections of change management process. Considering timeliness I separated 3 sections of the managerial job considering change according to professional literature. Result say in the term of „release” external and internal information access and planning activity are

primary tasks, two-way communication and organization are of intermediate importance and conflict treatment, order-direction, controlling activity are less important. During actual „change”, the role of the 3 most important managerial tasks of preparational period decreases, and parallelly all other factors become most important. At the same time answers showed the decrease of role of decision, motivating subordinates, communicational development, organizational and personnel tasks. At the „consolidating” period of achieved results, managers indicated the increasing repeated role of external-internal information, and further strengthening of control and motivating subordinates. During „consolidation” I experienced the different rate decrease in subjective importance considering all other factors compared to the term of „change”.

8. MELLÉKLETEK

1. Melléklet: **Táblázatok jegyzéke**
2. Melléklet: **Ábrák jegyzéke**
3. Melléklet: **Interjú a változások folyamatának vizsgálatára**
4. Melléklet: **Általános vezetési interjú**
5. Melléklet: **A különböző vezetői feladatok jelentőségének megítélése a változás-menedzsment „fellazítás” szakaszában (SPSS 10 eredmény-tábla)**

Táblázatok jegyzéke

- 1. táblázat:** Kihívások a magyar gazdasági vezetők számára az 1990-es években
- 2. táblázat:** Inkrementális és radikális változások a szervezetben
- 3. táblázat:** A „bűvös hármás” változtatási modell
- 4. táblázat:** Közép és kelet-európai vállalatok tipológiai osztályozása
- 5. táblázat:** A két legismertebb alkalmazkodási stratégia
- 6. táblázat:** A mezőgazdasági szervezetek száma (1990.)
- 7. táblázat:** A mezőgazdasági, vad-, erdőgazdálkodási és halászati vállalkozások száma
- 8. táblázat:** A földterület tulajdonviszonyainak változása
- 9. táblázat:** A mezőgazdasági termékek termelésének indexe: 1990=100,0
- 10. táblázat:** A részletező vizsgálatba bevont szervezetek működési profil szerint
- 11. táblázat:** A részletező vizsgálatba vont gazdálkodó egységek megoszlása a szervezetek működési formája szerint
- 12. táblázat:** A megkérdezettek személyi összetétele életkor alapján
- 13. táblázat:** A sokaság életkori eloszlásának statisztikai elemzése
- 14. táblázat:** Válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása
- 15. táblázat:** Válaszadók összetétele beosztások szerint
- 16. táblázat:** Szervezeteket ért változások befolyásoló hatásának értékelése
- 17. táblázat:** Az egyes vezetői szintek összetétele iskolai végzettség szerint
- 18. táblázat:** Változási folyamatokat indukáló tényezők jelentőségének általános megítélése
- 19. táblázat:** Változási folyamatokat indukáló tényezők jelentőségének rangsorolása
- 20. táblázat:** Támogató tényezők jelentőségének rangsorolása a termelési profil függvényében
- 21. táblázat:** A kiváltó tényezők jelentőségének rangsorolása az eltérő vezetői szinteken
- 22. táblázat:** A változások akadályozó tényezőinek megítélése
- 23. táblázat:** Gátló tényezők rangsorolása vállalati forma szerint
- 24. táblázat:** A változásokat akadályozó tényezők rangsorolása életkor-kategóriánként
- 25. táblázat:** A változásokat akadályozó tényezők faktorsúlyai

- 26. táblázat:** Változás vezetési módszerek eredményességének vezetői megítélése
- 27. táblázat:** Az egyes változás vezetési módszerek eredményességének vezetői megítélése alapján felállított rangsor
- 28. táblázat:** Az egyes motivációs eszközök változások során tapasztalt eredményességének értékelése
- 29. táblázat:** A motivációs eszközök rangsora a tevékenység jellege szerint
- 30. táblázat:** Motivációs ösztönzők hatékonyságának vizsgálata életkor szerint
- 31. táblázat:** A motivációs eszközök főkomponens mátrixa
- 32. táblázat:** Konfliktuskezelési technikák eredményességének értékelése
- 33. táblázat:** A változások státuszra gyakorolt hatásának alakulása
- 34. táblázat:** Válaszadók szervezeti hierarchiában elfoglalt helyének alakulása az életkor függvényében
- 35. táblázat:** A változások hatása az egyén felelősségére
- 36. táblázat:** Különböző életkorú vezetők felelősségi körének alakulása
- 37. táblázat:** Az egyes vezetői szintek feladatainak átstrukturálódása
- 38. táblázat:** A változások munkafeltételekre gyakorolt befolyásoló hatása
- 39. táblázat:** A változások munkafeltételekre gyakorolt hatásának jellege a szervezet működési alaptevékenysége szerint
- 40. táblázat:** Eltérő vezetői szintek értékítélete a munkafeltételek változására vonatkozóan
- 41. táblázat:** A változások hatása a kft. és rt. vezetőinek javadalmazására
- 42. táblázat:** Az egyes életkori csoportok anyagi elismertségében beállt változások
- 43. táblázat:** Férfi és női vezetők munkájának megítélése a változások nyomán
- 44. táblázat:** Vezetői feladatok jelentőségének megítélése a „fellazítás” során
- 45. táblázat:** A vezetési feladatok értékelése szervezeti formák szerint
- 46. táblázat:** Vezetői feladatok jelentőségek eltérő megítélése a „fellazítás” és a „változtatás” szakaszában
- 47. táblázat:** Vezetési feladatok preferencia-rangsora a változtatás szakaszában
- 48. táblázat:** A vezetési feladatok szerepének megítélése a változtatás ii. és iii. szakaszában
- 49. táblázat:** Eltérő életkori csoportok preferencia-rangsora a megszilárdítási folyamat vezetési feladatainak fontosságát illetően
- 50. táblázat:** Az egyes vezetési feladatok szerepének alakulása a változásmenedzselési tevékenység során

Ábrák jegyzéke

1. **ábra:** A változásvezetés szervezettelméleti modellje
2. **ábra:** ERŐTÉR-ANALÍZIS a változási folyamatok vizsgálatához
3. **ábra:** Az egyén reakciójának alakulása a változási folyamat során
4. **ábra:** A szervezeti modell elemei közti kapcsolat változási problémái
5. **ábra:** A szervezeti struktúra és a vezetési rendszer kapcsolódási pontjai
6. **ábra:** Mezőgazdasági földterület megoszlása a mezőgazdasági tevékenységet végzők gazdálkodási formája szerint (1990.-1998.)
7. **ábra:** Üzemi szerkezet és földhasználat az Európai Unióban és Magyarországon (1997)
8. **ábra:** Az agrárrolló alakulása (1990-2000) (Az ipari eredetű ráfordítások a mezőgazdasági értékesítési árak %-ában)
9. **ábra:** A kutatási program struktúrája
10. **ábra:** A személyi összetétel százalékos megoszlása korcsoportok szerint
11. **ábra:** Válaszadók iskolai végzettsége
12. **ábra:** A válaszadók megoszlása vezetői szintek szerint
13. **ábra:** A változások jelentőségének megítélése különböző szervezeti formában működő vállalatoknál
14. **ábra:** A szervezetet érő változások jelentőségének vezetői megítélése a vállalat fő tevékenységi profiljának függvényében
15. **ábra:** Eltérő életkori csoportok eredményei a változások jelentőségének megítélésében
16. **ábra:** A változások szerepének megítélése különböző vezetői szinteken
17. **ábra:** A válaszadó nemének szerepe a változások jelentőségének megítélésében
18. **ábra:** Változások jelentősége működési forma alapján
19. **ábra:** Változások jelentősége tevékenységi kör szerint
20. **ábra:** Változások jelentőségének értékelése az egyes korcsoportokban
21. **ábra:** A változások jelentőségének megítélése eltérő iskolai végzettség alapján
22. **ábra:** Az egyes vezetői szintek véleménye a szervezetet érintő változásokról
23. **ábra:** Eltérő szervezeti formában működő vállalkozások értékítélete a változások kiváltó okaira vonatkozóan
24. **ábra:** A támogató tényezők életkori csoportok szerinti értékelése
25. **ábra:** A gátló tényezők megítélése a működési profil alapján

- 26. ábra:** A változásokat akadályozó tényezők megítélése az iskolai végzettség alapján
- 27. ábra:** A változásokat akadályozó tényezők megítélése az egyes vezetői szinteken
- 28. ábra:** Változás vezetési módszerek eredményességének vezetői megítélése eltérő szervezeti formák esetén
- 29. ábra:** Változás vezetési módszerek eredményességének vezetői megítélése termelési profil alapján
- 30. ábra:** Változás vezetési módszerek eredményességének megítélése eltérő életkori csoportokban
- 31. ábra:** Változás vezetési módszerek eredményességének megítélése az egyes vezetői szinteken
- 32. ábra:** Motivációs eszközök változásban játszott szerepének megítélése eltérő vezetői szinteken
- 33. ábra:** Konfliktuskezelő technikák eredményességének tapasztalati értékelése a szervezet alaptevékenységének jellege szerint
- 34. ábra:** Eltérő kvalifikáltságú vezetők értékelése az egyes konfliktus-kezelési technikák eredményességére vonatkozóan
- 35. ábra:** Konfliktus-kezelési technikák eredményességének megítélése eltérő vezetői szinteken
- 36. ábra:** A vezetési feladatok értékelése a tevékenység jellege szerint
- 37. ábra:** Eltérő életkori csoportok átlagos értékítélete a fellazítási folyamat vezetési feladatainak fontosságát illetően
- 38. ábra:** Vezetési feladatok jelentőségének megítélése eltérő vezetői szinteken a fellazítás szakaszában
- 39. ábra:** Eltérő életkori csoportok átlagos értékítélete a változtatási folyamat vezetési feladatainak fontosságát illetően
- 40. ábra:** Vezetési feladatok jelentőségének megítélése az egyes vezetői szinteken a változtatás szakaszában
- 41. ábra:** Vezetési feladatok jelentősége a változásmenedzselés megszilárdító szakaszában vállalati formák szerint
- 42. ábra:** Vezetési feladatok jelentőségének megítélése az eltérő vezetői szinteken a konszolidálás szakaszában

INTERJÚ A VÁLTOZÁSOK FOLYAMATÁNAK VIZSGÁLATÁRA

ÚTMUTATÓ A KÉRDŐÍV KITÖLTÉSÉHEZ

Tisztelt Hölgyem/Uram!

Először is szeretnék köszönetet mondani Önnek, amiért számos elfoglaltsága ellenére hajlandó néhány percet szánni ennek a kérdőívnek a kitöltésére, ezzel nagy segítséget nyújtva számomra PhD dolgozatom elkészítéséhez.

A kérdőív célja, hogy megvizsgálja, a mezőgazdasági alapanyag-termelő vállalatok és a velük kapcsolatban álló élelmiszeripari cégek alsó, közép és felső szintű vezetői hogyan ítélik meg a szervezetet érintő különböző változások jelentőségét, azok mennyiben és milyen módon gyakorolnak befolyást a szervezeti működésre, továbbá azt, hogy milyen feladat hárul az illető vezetőkre a változások sikeres menedzselésével kapcsolatban.

Természetesen az Ön által adott válaszokat és a vállalatot érintő valamennyi adatot bizalmasan kezeljük. Az eredmények csupán összesített formában kerülnek publikálásra és mindössze a kategóriák megjelölésével (pl.: általában az Rt. szervezeti formában működő vállalatoknál kapott válaszok; az 500 főnél magasabb alkalmazotti létszámot foglalkoztató szervezetek vezetőinek véleménye stb.)

A kérdőív három részből áll. A személyes adatok valamint a szervezetre vonatkozó adatok után a változások folyamatának szervezetet érintő kérdései következnek. A harmadik rész pedig a változásoknak és az Ön feladatainak, pozíciójának kapcsolatát vizsgálja. A második rész kérdései azt kívánják Öntől, hogy MINŐSÍTSE 1-5-ig a felsorolt tényezőket. Ne rangsoroljon, vagyis adott esetben egyazon felsorolás több elemét is értékelheti azonos pontszámmal. 5 ponttal értékelje az Ön által kiemelkedően jelentősnek ítélt tényezőt, 1 ponttal pedig azt, illetve azokat melyeknek nem tulajdonít különösebb jelentőséget. Valamennyi, ebben a részben szereplő kérdés után található egy egyéb kategória, amennyiben a felsoroltakon kívüli tényezőt kíván megnevezni.

A harmadik részben szereplő kérdések, melyek a változások és az Ön kapcsolatát vizsgálják nem számszerű minősítést igényelnek. Itt csupán a tendenciák jelzésére vállalkozunk, s Önnek a felkínált három tendencia közül van lehetősége választani az adott kérdésnek megfelelően: nőtt – csökkent- változatlan maradt.

Amennyiben bármilyen kérdése van a kérdőívvel kapcsolatban, vagy valamelyik kérdés illetve megfogalmazás nem egyértelmű, kérjük bizalommal forduljon a kérdőív kitöltésében Önnek segítséget nyújtó munkatársunkhoz.

Segítségét ismételten köszönöm.

Tisztelettel: Kerékjártó Gábor

PhD hallgató

INTERJÚ A VÁLTOZÁSOK FOLYAMATÁNAK VIZSGÁLATÁRA

A kérdőívet kitöltő neve:.....

Életkora:.....

Legmagasabb iskolai végzettsége:.....

Beosztása:.....

A vizsgált szervezet neve:.....

Működési forma:.....

A szervezet által foglalkoztatottak száma:.....

Átlagos évi árbevétel:.....

I. A szervezetre vonatkozó kérdések

1. Az elmúlt 10 évet alapul véve minősítse 1-5-ig az Ön szervezetét érintő változásokat jelentőségük alapján:

- szervezeti átalakulás
- technológiaváltás
- termelési profil vagy termékszerkezet megváltozása
- szervezeti struktúra megváltozása
- tulajdonosváltás
- privatizáció
- kárpótlás
- piaci változások
- integrációs folyamatok
- minőségi elvárások fokozódása

Ön által fontosnak tartott egyéb:.....

2. Minősítse 1-5-ig az Ön szervezetében a változásokra hatást gyakorló alábbi tényezők jelentőségét:

- kormányzati intézkedések, törvényhozás
- hazai vevőkör elvárásai
- külföldi vevők igényei
- versenytársak tevékenysége

- pénzüzetek változó hitelkondíciói
- EU- integrációs törekvések
- exporttámogatások átalakítása
- a szervezettel kapcsolatban álló egyéb gazdasági szereplők tőkehiánya
- információs technológia fejlődése
- az emberek megváltozott igényei a munkával, szabadidővel szemben

Ön által fontosnak tartott egyéb:.....

3. Minősítse 1-5-ig az alábbi, változásokat gátló tényezőket:

- a személyes státusz féltése
- az új technológia elsajátításától való félelem
- a munkalehetőség féltése
- ragaszkodás a szokásokhoz
- függőség másoktól
- félreértés, a bizalom hiánya
- eltérő értékrend
- szembenállás és bizalmatlanság az új vezetőkkel szemben
- anyagi lehetőségek szűkös volta

Ön által fontosnak tartott egyéb:.....

4. Minősítse 1-5-ig eredményességük alapján a következő változás vezetési módszereket:

- széleskörű információ adás
- kétirányú kommunikáció
- részvétel és bevonás
- segítségnyújtás, támogatás
- tárgyalás és megegyezés (alku)
- manipuláció (hazugság)
- megvesztegetés
- a hatalom érvényesítése (erőszak)
- a sürgősségérzés felkeltése

Ön által fontosnak tartott egyéb:.....

5. **Vezetői tapasztalatára támaszkodva minősítse 1-5-ig eredményességük az alábbi motivációs eszközök szerepét a változások kezelésében:**

- anyagi elismerés, fizetésemelés
- munkakörülmények javítása
- dícséret
- büntetés
- munkakör gazdagítása
- előléptetés lehetősége
- a célok ismerete
- az eredmények folyamatos visszajelzése
- továbbtanulás, képzés lehetősége
- felelősség és önálló feladatok

Ön által fontosnak tartott egyéb:.....

6. **Tapasztalatai alapján értékelje 1-5-ig a változásoknál jelentkező konfliktusok kezelésében az alábbi megoldásokat hatékonyságuk alapján:**

- halogatás
- bíraskodás
- közvetítés a konfliktusban álló felek között
- átszervezés, alku
- megvásárlás
- a konfliktusban álló felek versenyeztetése
- közös cél megtalálása

Ön által fontosnak tartott egyéb:.....

7. **Válaszonként 1-5-ig értékelje saját vezetői munkájában az alábbi vezetési feladatok fontosságát a változásmenedzselési folyamat 3 szakaszában:**

- a; a változási folyamat előkészítése (fellazítás)
- b; a változás lefolytatása (változtatás)
- c; az elért eredmények megszilárdítása (konszolidálás)

	<u>a</u>	<u>b</u>	<u>c</u>
- vállalaton kívüli információ szerzés és nyújtás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- vállalaton belüli információ szerzés és nyújtás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- kommunikáció	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - tervezési feladatok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - döntési feladatok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - utasítás, rendelkezés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - szervezési feladatok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - ellenőrzés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - motiváció | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - személyzeti feladatok | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - konfliktus kezelés | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Ön által fontosnak tartott egyéb:.....

II. A személyre vonatkozó kérdések

1. A közelmúlt változásai érintették-e, és ha igen akkor milyen irányba befolyásolták a szervezeti hierarchiában betöltött helyét:

a; pozitív irányba b; negatív irányba c; változatlan maradt

2. A változások eredményeként változott-e az Ön irányítása alá tartozó beosztottak száma:

a; emelkedett b; csökkent c; változatlan maradt

3. A megváltozott feltételrendszer hogyan befolyásolta az Önre háruló felelősséget:

a; nőtt b; csökkent c; változatlan maradt

4. A változások hatására az Ön munkakörébe tartozó elvégzendő feladatok száma:

a, emelkedett b; csökkent c; változatlan maradt

5. A szervezetet érintő változások-változtatások hogyan módosították az alábbi munkafeltételeket, munkakörülményeket:

Kérem, hogy csupán tendenciákat jelölő +(javult), —(romlott), illetve 0(változatlan maradt) jeleket szíveskedjen alkalmazni!

- pénzügyi feltételek
- termelőeszközök műszaki színvonala
- informatikai eszközök ellátottsága és színvonala
- beosztottak szaktudása
- vállalaton belüli képzési lehetőségek
- vállalaton kívüli képzési lehetőségek
- segítségnyújtás a felsőbb vezetés részéről
- kétirányú információcsere lehetősége

6. A bekövetkezett változások módosították- e az Ön munkájának elismertségét az alábbi területeken:

(+: fokozódott, —:csökkent, 0:változatlan maradt)

- anyagi elismertség
- szakmai elismertség
- társadalmi elismertség

Köszönöm, hogy válaszaival segítette munkámat.

Tisztelettel:

Kerékjártó Gábor
Ph.D. hallgató

ÁLTALÁNOS VEZETÉSI INTERJÚ

VEZETÉSI INTERJÚ

A kérdezett (vezető) neve:

Életkora:

Legmagasabb iskolai végzettsége:

Megszerzésének ideje:

1. Válaszonként 1-től 5-ig (rangsorolás nélkül) értékelje saját vezetői munkájában az alábbi vezetési feladatok fontosságát (5 legfontosabb):
 - 1.1. Vállalaton kívüli információszerzés
 - 1.2. Vállalaton belüli informálódás
 - 1.3. Tervezési feladatok
 - 1.4. A döntési feladatok
 - 1.5. Utasítás, rendelkezés
 - 1.6. Szervezési feladatok
 - 1.7. Ellenőrzés
 - 1.8. Személyzeti feladatok
 - Ön által fontosnak tartott egyéb feladatok
 -
 -

2. 1-től 5-ig értékelje, hogy saját vállalata szervezeti kultúráját az alábbi tényezők milyen mértékben befolyásolják
 - 2.1. Az alkalmazottak iskolai (szakmai) végzettsége
 - 2.2. A vállalati vezetés
 - 2.3. A vállalati értékrend
 - 2.4. Az alkalmazott technológia (technikai eszközök)
 - 2.5. A csoportnormák, követelmények
 - 2.6. Hagyományok
 - 2.7. Emberi kapcsolatok
 - Ön által fontosnak tartott egyéb tényező
 -
 -

3. **Vezetői tapasztalata alapján az alábbi motivációs eszközök sikerességét külön-külön 1-5-ig értékelje**
 - 3.1. Fizetés
 - 3.2. Munkakörülmények javítása
 - 3.3. Dicséret
 - 3.4. Büntetés
 - 3.5. Munkakör gazdagítása
 - 3.6. A munka változatossága, a dolgozók rotációja
 - 3.7. A célok ismerete
 - 3.8. Az eredmények folyamatos visszajelzése

- 3.9. Továbbtanulás, előrehaladás lehetősége
- 3.10. Felelősség és önálló feladatok

Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

-
-

- 2 -

4. Tapasztalatai szerint a vezetési stílust az alábbi tényezők milyen mértékben befolyásolják. Értékelje ezeket 1-5-ig.

- 4.1. A vezető személyisége
- 4.2. A dolgozó személyisége
- 4.3. A dolgozók szakképzettsége
- 4.4. A szituáció (kedvező, kedvezőtlen)
- 4.5. A beosztottakhoz fűződő kapcsolata
- 4.6. A vezető szakképzettsége
- 4.7. Vezetői beosztás

Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

-
-

5. A vezetői hatalom forrásaként Ön hogyan értékeli (1-5-ig) az alábbi tényezők szerepét?

- 5.1. A vezető személyisége
- 5.2. A vezető kvalifikáltsága (szakképzettsége)
- 5.3. A beosztás, pozíció
- 5.4. A szervezet
- 5.5. A belső kapcsolatok
- 5.6. A külső kapcsolatok
- 5.7. Erőforrások feletti rendelkezés

Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

-
-

6. Tapasztalatai alapján 1-5-ig értékelje az alábbi konfliktusforrásokat

- 6.1. Kommunikációs problémák
- 6.2. Személyi ellentétek

- 6.3. Információs hiányosságok
- 6.4. Hatáskörök, felelősség tisztázatlanság
- 6.5. Anyagi jellegű problémák
- 6.6. Változások
- 6.7. Érdeellentétek
- 6.8. Egymásra utaltság, függőség
- 6.9. Kapcsolatok gyakorisága

Ön által fontosnak tartott egyéb lehetőségek

-
-

- 3 -

7. Eredményességük alapján 1-5-ig értékelje az alábbi konfliktuskezelő vezetői megoldásokat

- 7.1. Kényszer (hatalom)
- 7.2. Halogatás
- 7.3. Bíraskodás
- 7.4. Közvetítés
- 7.5. Átszervezés
- 7.6. Alku
- 7.7. Megvásárlás
- 7.8. Versenyeztetés
- 7.9. Közös cél megtalálása
- 7.10. A hatalom

Az Ön által fontosnak tartott egyéb megoldások

-
-

8. Értékelje 1-től 5-ig az emberi erőforrás-menedzsment tevékenységcsoportjainak fontosságát

- 8.1. Munkaerő-tervezés
- 8.2. Munkaerő-ellátás (toborzás, felvétel)
- 8.3. Ösztönzés-menedzsment (motiváció)

- 8.4. Teljesítménymenedzsment (teljesítményértékelés, és visszajelzés)
- 8.5. Az emberi erőforrások fejlesztése (képzés, továbbtanulás)
- 8.6. Munkaügyi kapcsolatok
- 8.7. Egészségvédelem, munkavédelem
- 8.8. Humán erőforrás informatikai rendszer

Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

-
-

9. Válaszonként 1-től 5-ig értékelje az alábbi vállalaton belüli kommunikációs formák fontosságát

- 9.1. Hivatalos (formális) kommunikáció (információs csatornák)
- 9.2. Nem formális (informális) információk (pletykák, folyosói hírek, stb.)
- 9.3. Értekezletek
- 9.4. Dolgozói érdekképviselő
- 9.5. Hirdetmények, körlevelek
- 9.6. Rendezvények
- 9.7. Hivatalos beszélgetések
- 9.8. Nem hivatalos (baráti) beszélgetések

Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

-
-

10. 1-től 5-ig értékelje az eredményes kommunikációt nehezítő tényezőket

- 10.1. Státuszbeli különbségek
- 10.2. A megfelelő képzettség hiánya
- 10.3. Eltérő értelmezés
- 10.4. Eltérő értékrend
- 10.5. Bizalmatlanság és előítéletek (vezetővel, a változással szemben)
- 10.6. Időhiány
- 10.7. A nem hivatalos információk zavaró hatása
- 10.8. Az információhiány (kevés információ)
- 10.9. Az információbőség (túlinformáltság)

Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

.....

.....

11. Információszerzés szempontjából értékelje (1-től 5-ig) az alábbi lehetőségeket

- 11.1. Szakigazgatás (Minisztérium, felügyeleti hatóság, kamara, stb.)
- 11.2. Szaksajtó
- 11.3. Szakmai kapcsolatai
- 11.4. Baráti kapcsolatok
- 11.5. Munkahelyi információs rendszer
- 11.6. Napi sajtó és média
- 11.7. Törvények, rendeletek
- 11.8. Rendezvények, (konferenciák, értekezletek, bemutatók)
- 11.9. Saját tapasztalatai

Ön által fontosnak tartott egyéb lehetőségek

.....

.....

12. 1-től 5-ig értékelje saját vezetői tevékenységében a tervezés jelentőségét az alábbi válaszok alapján

- 12.1. A stratégiai tervezés hatása az Ön által irányított tevékenységre
- 12.2. A rövidtávú üzleti tervezés hatása az Ön által irányított tevékenységre
- 12.3. Az elkészült tervek realizálhatósága
- 12.4. A tervezés hatása az Ön által irányított tevékenység tervszerűségére
- 12.5. A külső változások hatása a tervek megvalósíthatóságára
- 12.6. A vállalaton belüli változások hatása a tervek megvalósíthatóságára
- 12.7. Milyen mértékben jellemző az Ön tevékenységében a tervek ismételhősége
- 12.8. Milyen mértékben jellemző az Ön tevékenységére az „egyedi” tervezés

Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

.....

.....

13. Az elmúlt 10 évet alapul véve minősítse 1-től 5-ig az Ön szervezetét érintő változásokat jelentőségük alapján:

- 13.1. Szervezeti átalakulás
- 13.2. Technológiaváltás
- 13.3. Termelési profil megváltozása
- 13.4. Szervezeti struktúra változása
- 13.5 Tulajdonosváltás
- 13.6. Privatizáció
- 13.7. Kárpótlás
- 13.8. Piacok átalakulása
- 13.9. Integrációs folyamatok (EU)
- 13.10. Minőségi elvárások fokozódása

Egyéb Ön által fontosnak tartott változások

-
.....

14. Vezetői tapasztalata alapján 1-től 5-ig értékelje, hogy az alábbi szempontok milyen mértékben

befolyásolják a rendelkezés eredményességét

- 14.1. A kiadott rendelkezései egyértelműsége
- 14.2. A rendelkezései összhangja a döntésekkel
- 14.3. A rendelkezései konkrétsága (határidő, felelős, stb.)
- 14.4. Az írásbeliség hatása
- 14.5. A szóbeli rendelkezések eredményessége
- 14.6. A rendelkezés gyakorisága
- 14.7. A rendelkezés végrehajtásának ellenőrzése
- 14.8. A kompetencia érvényesülése
- 14.9. A rendelkezései megnyerik-e a végrehajtók támogatását (általánosságban)

Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

-
.....

15. Vezetői tapasztalata alapján minősítse (1-től 5-ig) a szervezés hatását az alábbi szempontok szerint

- 15.1. A szervezési feladatok jelentősége az Ön vezetői munkájában
- 15.2. A termelés (tevékenység) szervezésének jelentősége
- 15.3. A szervezet kialakításával kapcsolatos szervezőmunka jelentősége
- 15.4. A dolgozók közötti munkamegosztás és kooperáció kialakításának fontossága

- 15.5. A szervezeti egységek közötti munkamegosztás és kooperáció szervezésének jelentősége
- 15.6. A technológiai szervezés fontossága
- 15.7. Saját szervezete tevékenységének összehangolása külső szervezetek tevékenységével

Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

-
-

- 6 -

16. 1-5-ig minősítse az ellenőrzés jelentőségére vonatkozó alábbi válaszokat

- 16.1. Az ellenőrzés szerepe, fontossága az Ön vezetői tevékenységében
- 16.2. Ellenőrzés során milyen jelentőséget tulajdonít az előre meghatározott követelményektől való eltérésnek
- 16.3. Az Ön tevékenységében milyen jelentősége lenne a folyamatba épített ellenőrzésnek
- 16.4. Milyen mértékben él a folyamatba épített (folyamatos) ellenőrzés lehetőségével
- 16.5. Az Ön munkájában milyen az alkalmoszerű ellenőrzés hatása
- 16.6. Ellenőrzései során milyen jelentőséget tulajdonít a technológiai fegyelemnek
- 16.7. Ellenőrzései során milyen jelentőséget tulajdonít a teljesítmény elérésének
- 16.8. Ellenőrzései során milyen jelentőséget tulajdonít a munkafegyelemnek
- 16.9. Ellenőrzései során milyen jelentőséget tulajdonít a beosztottak magatartásának, viselkedésének
- 16.10. Ellenőrzései során milyen jelentőséget tulajdonít a határidők (időoptimumok) tartásának

Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

-
-

17. A minőségi termelés szempontjából 1-től 5-ig értékelje az alábbi tényezők fontosságát

- 17.1. A minőségmérés, ellenőrzés
- 17.2. A vezetés feladatai
- 17.3. A technológiai színvonal
- 17.4. A technológiai fegyelem betartása
- 17.5. A termelésben felhasznált alapanyagok minősége
- 17.6. A szervezeti értékrend, követelmények
- 17.7. A vállalati kultúra

- 17.8. Termelési hagyományok
- 17.9. A dolgozók szakképzettsége
- 17.10. Minőségügyi rendszerek (pl. ISO, HACCP) alkalmazása

Ön által fontosnak tartott egyéb tényező

.....

.....

Dátum:

.....
a megkérdezett vezető aláírása

5. számú melléklet

A KÜLÖNBÖZŐ VEZETŐI FELADATOK JELENTŐSÉGÉNEK MEGÍTÉLÉSE A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT „FELLAZÍTÁS” SZAKASZÁBAN

EGYTÉNYEZŐS VARIANCIANALÍZIS – EREDMÉNYTÁBLA (SPSS 10)

I/7A Tevékenység jellege

$F_{kritikus} = 3,88$

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
I/7 "A" vállalaton kívüli info szerzés és nyújtás	Between Groups	21,983	1	21,983	27,804	,000
	Within Groups	173,944	220	,791		
	Total	195,928	221			
I/7 "A" vállalaton belüli info szerzés és nyújtás	Between Groups	10,899	1	10,899	14,934	,000
	Within Groups	160,560	220	,730		
	Total	171,459	221			
I/7 "A" kommunikáció	Between Groups	31,049	1	31,049	47,183	,000
	Within Groups	144,771	220	,658		
	Total	175,820	221			
I/7 "A" tervezési feladatok	Between Groups	20,135	1	20,135	33,954	,000
	Within Groups	130,460	220	,593		
	Total	150,595	221			
I/7 "A" döntési feladatok	Between Groups	20,135	1	20,135	24,101	,000
	Within Groups	183,793	220	,835		
	Total	203,928	221			
I/7 "A" utasítás, rendelkezés	Between Groups	12,931	1	12,931	12,802	,000
	Within Groups	222,204	220	1,010		
	Total	235,135	221			
I/7 "A" szervezési feladatok	Between Groups	30,362	1	30,362	39,619	,000
	Within Groups	168,593	220	,766		
	Total	198,955	221			
I/7 "A" ellenőrzés	Between Groups	1,351E-02	1	1,351E-02	,009	,923
	Within Groups	321,500	220	1,461		
	Total	321,514	221			
I/7 "A" motiváció	Between Groups	4,186	1	4,186	3,268	,072
	Within Groups	281,760	220	1,281		
	Total	285,946	221			
I/7 "A" személyzeti feladatok	Between Groups	23,536	1	23,536	21,020	,000
	Within Groups	246,338	220	1,120		
	Total	269,874	221			
I/7 "A" konfliktus kezelés	Between Groups	20,836	1	20,836	16,546	,000
	Within Groups	277,038	220	1,259		
	Total	297,874	221			