

# DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Gál Zsuzsa

Debrecen

2024

**DEBRECENI EGYETEM**  
**GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI**  
**ISKOLA**

*Doktori iskola vezető:* **Prof. Dr. Nábrádi András** egyetemi tanár

**A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK HATÁSA A**  
**VEZETÉSI FELADATOKRA**

*Készítette:*

**Gál Zsuzsa**

*Témavezető:*

**Prof. Dr. Berde Csaba**

professor emeritus

**DEBRECEN**

**2024**

## A doktori értekezés betétlapja

### A SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK HATÁSA A VEZETÉSI FELADATOKRA

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében  
a gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: Gál Zsuzsa okleveles vállalkozásfejlesztés közgazdász

Készült a Debreceni Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok doktori iskolája  
keretében

Témavezető: Prof. Dr. Berde Csaba, professor emeritus

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr. ....

tagok: Dr. ....

Dr. ....

A doktori szigorlat időpontja: 20... ..

Az értekezés bírálói:

Dr. ....

Dr. ....

Dr. ....

A bírálóbizottság:

elnök: Dr. ....

tagok: Dr. ....

Dr. ....

Dr. ....

Dr. ....

Az értekezés védésének időpontja: 20... ..

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>BEVEZETÉS .....</b>	<b>3</b>
<b>1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS .....</b>	<b>6</b>
<b>2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. A vezetési feladatok.....</b>	<b>12</b>
2.1.1. <i>A vezetési feladatok értelmezése .....</i>	<i>13</i>
2.1.2. <i>A vezetési feladatok rendszerezése .....</i>	<i>15</i>
2.1.3. <i>Vezetési feladatokat befolyásoló tényezők .....</i>	<i>18</i>
<b>2.2. Változás értelmezése .....</b>	<b>19</b>
2.2.1. <i>A szervezeti változásokat befolyásoló erők.....</i>	<i>22</i>
2.2.2. <i>Változásmenedzsment elméleti megközelítései .....</i>	<i>24</i>
2.2.3. <i>A szervezeti kultúra értelmezése a szervezeti változtatásokban.....</i>	<i>29</i>
2.2.4. <i>VUCA környezet.....</i>	<i>31</i>
<b>2.3. Változtatások és vezetési feladatok kapcsolata .....</b>	<b>33</b>
2.3.1. <i>Agilis vezetés, transzformáló vezetés .....</i>	<i>34</i>
2.3.2. <i>Az AVICA típusú vezető .....</i>	<i>39</i>
<b>2.4. Szakirodalmi definíciók lehatárolása a kutatásban.....</b>	<b>41</b>
2.4.1. <i>Vezetési feladatok értelmezése.....</i>	<i>41</i>
2.4.2. <i>Szervezeti változás és változásmenedzsment értelmezése.....</i>	<i>43</i>
2.4.3. <i>Agilis szervezet, agilis vezetés értelmezése.....</i>	<i>44</i>
<b>3. KUTATÁS MÓDSZERTANA .....</b>	<b>48</b>
<b>3.1. A tartalmi kutatást megalapozó előzetes felmérések.....</b>	<b>49</b>
3.1.1. <i>Félig strukturált szakmai interjúk készítésének módszertana.....</i>	<i>49</i>
3.1.2. <i>Pilot kérdőív készítése és tesztelése .....</i>	<i>51</i>
<b>3.2. Tartalmi kutatás módszertana – szervezeti változás és vezetési feladatok vizsgálata.....</b>	<b>52</b>
3.2.1. <i>Esettanulmány készítés és elemzés.....</i>	<i>52</i>
3.2.2. <i>A vezetési feladatok és a szervezeti változások kapcsolata – kérdőíves vizsgálat módszertana.....</i>	<i>54</i>
<b>4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1. Tartalmi kutatást megelőző előzetes felmérések.....</b>	<b>58</b>
4.1.1. <i>Félig strukturált szakmai interjú szervezeti kultúra és változás témakörben .....</i>	<i>58</i>
4.1.2. <i>Kérdőíves megkérdezés (pilot) - megoszlás .....</i>	<i>63</i>
4.1.3. <i>A kérdőíves megkérdezés (pilot) eredményei – változtatások jellege, vezetési feladatok szerepe a változtatás során .....</i>	<i>66</i>
4.1.4. <i>A kérdőíves megkérdezés (pilot) eredményei – a változtatás során megjelenő ellenállás és kezelése .....</i>	<i>72</i>

<b>4.2. Esettanulmányok értékelése .....</b>	<b>74</b>
4.2.1. <i>Az esettanulmány elemzés eredményei – a minta bemutatása .....</i>	74
4.2.2. <i>Az esettanulmány elemzés eredményei – a változtatások jellege, kiváltó okai ..</i>	75
4.2.3. <i>Az esettanulmány elemzés eredményei – Lewin változáselméleti modelljeinek értelmezése .....</i>	77
4.2.4. <i>Az esettanulmány elemzés eredményei – Kotter változáselméleti modelljének értelmezése .....</i>	83
4.2.5. <i>Az esettanulmány elemzés eredményei – A változtatások során megjelenő ellenállás és kezelése .....</i>	86
4.2.6. <i>Esettanulmány elemzés eredményei - A vezetési feladatok megjelenése a változtatás folyamatában .....</i>	90
4.2.7. <i>Esettanulmány elemzés eredményei - Újszerű vezetési feladatok megjelenése..</i>	95
<b>4.3. A vezetési feladatok változása – a kérdőíves kutatás eredményei .....</b>	<b>97</b>
4.3.1. <i>Kérdőíves kutatás eredményei – megoszlás, a minta jellemzése.....</i>	97
4.3.2. <i>A mintában szereplő szervezetek jellemzése .....</i>	99
4.3.3. <i>A kérdőíves kutatás eredményei - A megvalósult változtatások jellemzése .....</i>	101
4.3.4. <i>A kérdőíves kutatás eredményei - Összefüggés vizsgálatok (a változások hatása a vezetési feladatokra) .....</i>	103
4.3.5. <i>A kérdőíves kutatás eredményei – vezetési feladatok jelentőségének alakulása a változtatás folyamatában .....</i>	111
4.3.6. <i>A kérdőíves kutatás eredményei - VUCA környezet és AVICA vezető .....</i>	117
<b>5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK .....</b>	<b>121</b>
5.1. <i>Az esettanulmány elemzés eredményeiből levonható következtetések.....</i>	123
5.2. <i>A vezetési feladatok kérdőíves vizsgálataiból levonható következtetések, javaslatok .....</i>	127
5.3. <i>Hipotézisekre vonatkozó összefoglaló megállapítások.....</i>	131
<b>6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ,- ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI ÉS GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGUK .....</b>	<b>133</b>
<b>ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>135</b>
<b>SZAKIRODALMI JEGYZÉK .....</b>	<b>139</b>
<b>ÁBRAJEGYZÉK.....</b>	<b>151</b>
<b>TÁBLÁZATJEGYZÉK .....</b>	<b>152</b>
<b>MELLÉKLETEK.....</b>	<b>153</b>
<b>NYILATKOZAT .....</b>	<b>181</b>

## BEVEZETÉS

A 21. századra jellemző állandó változás ma már általánosan elfogadott jelenség, amely az élet minden területét áthatja. A változás folyamatos és állandósult jellemzője a gazdasági és társadalmi folyamatoknak. Egyet kell értenünk azzal a Hérakleitosz-i állítással, hogy „az egyetlen állandó a változás maga”. Ezeket a változásokat megélik a szervezetek is, viszont az esetükben a piachoz, a környezethez való alkalmazkodás a fennmaradás feltétele.

A globalizáció, a technológia fejlődése és fejlesztése, a digitális kornak köszönhető állandó online élet folyamatos alkalmazkodást, fejlődést igényel az egyéntől és a szervezetektől egyaránt. Azonban a szervezetek állapota nem statikus, az csak egy adott pillanatban vizsgálva és időpontra vonatkoztatva értelmezhető. A szervezeti folyamatok dinamikusak, folyamatos változás, átalakulás állapota jellemzi őket.

Általában stabil alatt azt értjük, ami szilárd, biztos és rögzített. Azonban ebben a permanens változásnak kitett környezetben túl gyorsan alakulnak át a feltételek, melynek következtében a célállapot elérése jelentős akadályokba ütközik. Éppen ezért mondhatjuk azt, hogy a szervezetek jövőbeni állapotának stabilizálását nehéz, vagy szinte lehetetlen elérni. Mindennapos működésük a folyamatos, állandóan jelenlévő instabilitásnak kitett, a változások bizonytalanok, kiszámíthatatlanok és sok esetben irreverzibilis következményekkel járnak.

A szervezeteket érő változásokra adott reakció, a környezeti feltételek módosulására adott minél gyorsabb válasz mára a menedzsment területének egy fontos tényezőjévé vált. A tudatos, tervezett beavatkozások sorozataként létrejött szervezeti reagálás irányítása nem más, mint a változtatásmenedzsment. Ez egy olyan folyamat, amelyen keresztül egy szervezet irányítja a változást - legyen az stratégiai, szerkezeti, kulturális vagy technológiai - határozott és hatékony módon. A hatékony változtatásmenedzsment kulcsfontosságú a sikeres vezetéshez, mivel lehetővé teszi a vezetők számára, hogy az adott helyzethez illeszkedő stratégiát alakíthassanak ki, amely elősegíti a szervezeten belüli gördülékeny átmenetet, és emellett biztosítja, hogy a személyzet alkalmazkodjon és pozitív módon fogadja a változásokat.

A vezetők számára azonban az egyik legnagyobb kihívás a változások megfelelő kezelése, mivel nemcsak menedzselniük kell a változtatás operatív megvalósítását, hanem emberekhez, csapatokhoz, és egész szervezeti kultúrához is kapcsolódó szociális és érzelmi következményeket is kezelniük kell. A vezetőnek két szempontot is figyelembe kell venni a változtatásmenedzsment során. Egyrészt a változtatásmenedzsment biztosítja számukra, hogy megfelelően kommunikálják az intézkedések szükségességét és előnyeit – megfelelő jövőkép közvetítésével, a változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetésével, a lehetséges irányok

kijelölésével. Másrészt megjelennek olyan vezetői jellemzők, amelyek a mindennapi munkavégzésük során nem feltétlenül jelentkeznek. A változtatások a legtöbb esetben a munkavállalókban ellenérzéseket váltanak ki, ezért az ellenállás kezelésére olyan készségek is előtérbe kerülnek a vezető számára mint például az empátia, vagy a konfliktuskezelési képesség.

A változtatásmenedzsment és a vezetési feladatok közötti kapcsolat döntő jelentőségű egy sikeres, hatékony és kiegyensúlyozott szervezeti átalakítás eléréséhez. Egy vezetőnek nemcsak az a feladata, hogy meghatározza a változás irányát, hanem az is, hogy a változás útját összehangolja, irányítsa és támogassa, miközben a szervezet és annak dolgozói számára pozitív eredményeket biztosít.

A változás szervezeti menedzsmentben való kezelése jelentős kihívás a mai üzleti környezetben, ahol a piacok és technológiák gyors ütemű fejlődése szükségessé teszi a folyamatos adaptációt és innovációt. A folyamatosan változó környezetben a szervezeteknek képeseknek kell lenniük gyorsan reagálni és alkalmazkodni, ami nemcsak a túlélés, hanem a hosszú távú siker kulcsa is egyben.

A változtatások vizsgálata során szükségszerű azt is figyelembe venni, hogy a változtatások jellege egymástól eltérhet. Ezt az eltérést többféle aspektusból is megkülönböztethetjük: elkülöníthetjük a változtatásokat azok mértéke, a szervezetre gyakorolt hatása, vagy üteme alapján, de vizsgálhatjuk olyan szempontból is, hogy mely szervezeti tényezőket érinti a változtatás (stratégiai, szerkezeti, kulturális, technológiai, stb.). Összességében, a változásmenedzsment egy összetett és többlépcsős folyamat, amely stratégiai tervezést, hatékony kommunikációt, az emberek bevonását, képzést és szükség esetén korrekciót igényel.

A sikeres változtatásnak számos kulcstényezője határozható meg, amelyeket értekezésemben igyekeztem összefoglalni és új kontextusba helyezni. Azonban az a környezet, amelyben a változtatások végbemennek alapjaiban határozza meg azok megvalósulásának esélyeit, lehetőségeit és a végrehajtás ütemére is hatással lehetnek. Ez a környezet nem más mint a szervezeti kultúra. A szervezeti változás, annak vezetése és a szervezeti kultúra fogalmai ebben az aspektusban szorosan összekapcsolódnak, mindkettő elengedhetetlen eleme a szervezet sikeres működésének. A szervezeti kultúra az a láthatatlan, önszabályozó erő, ami összeköti a munkatársakat, és meghatározza a belső munkamódszereket, értékeket és normákat. A változtatásmenedzsment pedig az a folyamat, amelynek keretében a szervezetek tervezetten igazítják ki működésüket a belső vagy külső környezet változásainak megfelelően. A két fogalom összefonódása abban mutatkozik meg, hogy a szervezeti kultúra mélyen befolyásolja, hogy a változtatási törekvések milyen fogadtatásra találnak a szervezetben.

A szervezeti kultúra tehát egyfajta keretet ad a változtatásmenedzsment folyamatának, és ennek ismerete nélkülözhetetlen a változások sikeres bevezetéséhez. Egy hatékony változtatásmenedzsment stratégia figyelembe veszi a meglévő szervezeti kultúra jellemzőit, és azokat az elemeket, amelyek támogatják vagy éppen gátolják a tervezett változtatásokat.

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

# 1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

A globalizáció, a környezeti feltételek gyors átalakulása és a technológiai fejlődés korában a változások szervezeti megvalósítása kritikus fontosságúvá vált a szervezetek számára. A piaci viszonyok, vevői igények és a versenykörnyezet állandóan alakulnak, ami szükségessé teszi a szervezetek számára, hogy alkalmazkodniuk kell – és nemcsak reaktívan, hanem proaktívan is. A változások szervezeten belüli hatékony megvalósítása alapvetően hatással van a szervezet jövőbeni életképességére és versenyképességére is. Azok a szervezetek, amelyek nem tulajdonítanak kellő figyelmet a változtatásmenedzsment folyamatoknak, gyakran a stagnálás vagy a visszafejlődés csapdájába eshetnek.

Ahhoz, hogy a szervezeti változásokba mélyebb betekintést kapjunk, annak elméleti háttérét is szükséges megvizsgálni. A változás mint kifejezés filozófiai oldalról közelíthető meg, amely a társadalomtudományban is meggyökerezett. Szűken értelmezve a változás nem más mint alkalmazkodás a környezeti feltételekhez. A szervezetek számára azonban ez az alkalmazkodási folyamat a hosszú távú fennmaradás egyik legfontosabb kritériuma. A vezetőnek, és az egyes vezetési feladatoknak ebben a folyamatban kulcsfontosságú szerep jut. Ahhoz azonban, hogy a változásvezetés megfelelő dinamikával és gyorsasággal menjen végbe, támogató szervezeti kultúrára is szükség van, amely mintegy keretet biztosít az alkalmazkodási folyamat sikerességéhez. A fogalmak részletes ismertetését és értelmezését a *Szakirodalmi áttekintés* fejezetben ismertetem.

Kutatási célkitűzéseimet és kérdéseimet ez alapján a szervezeti változások, a vezetési feladatok és a szervezeti kultúra változásban betöltött szerepe köré építettem.

A változtatásmenedzsment egyfajta hídként szolgál a jelenlegi helyzetkép és az elérni kívánt jövőkép elérése között. A kívánt jövőkép, a változtatások célja meghatározó lehet azok menedzselésében. Ezért érdemes elkülönítenünk a változtatás végrehajtásának okát, vagy célját. Azaz azokat a generáló tényezőket is meg kell határoznunk, amelyek az egyensúlyi állapotból kibillentik a szervezetet, a cél elérése érdekében a minden napos működésüket hajlandóak módosítani. Ezek a generáló tényezők számos forrásból származhatnak. Bizonyos esetekben a szervezet célja a fejlődés, az eljárások felülvizsgálata annak érdekében, hogy a változó üzleti környezethez jobban tudjanak alkalmazkodni. Ilyenkor jellemzően innovatív, kreatív megoldások bevezetésével célozzák meg a piaci pozíció növelését. Előfordulhatnak olyan esetek, amelyek a hatékonyság növelése érdekében változtatják meg a szervezet néhány, vagy több jellemzőjét is. A cél ebben az esetben a költségek minimalizálása, a profit maximalizálása, tehát az erőforrások optimális kiaknázása. Ugyanígy megjelenhet a

versenyelőny megcélzása is a változtatásokkal. Ezekben az esetekben a szervezeti működést igyekeznek különböző megoldásokkal rugalmasabbá tenni, hogy minél gyorsabban és hatékonyabban tudjanak reagálni a környezeti feltételek módosulására. Természetesen a fejlesztő, piaci pozíciót erősítő törekvések mellett jelen vannak a válságintézkedések is. A szervezet ezekben az esetekben gyors és hatékony megoldásokra törekedve igyekszik túlélni a kialakult helyzetet. Ez számos intézkedést vonhat maga után.

Figyelembe kell venni azt is, hogy a szervezeti kultúra alapjaiban határozza meg a változtatások végrehajtásának módját, gyorsaságát és az elfogadást is (GÁL, 2020). A változtatások intézményesítése hatással lehet a szervezeti kultúrára, növelheti a munkavállalók elkötelezettségét. Egy átlátható változtatásmenedzsment folyamat, amely tiszteletben tartja a dolgozók véleményét és részesíti őket a változás előnyeiben, erős kötődést és lojalitást eredményezhet.

A változtatások szervezeten belüli megvalósításának sikere tehát nem csupán a felmerülő kihívások kezelésében rejlik, hanem a proaktív szemlélet kialakításában is. A vezető változás iránti nyitottsága, a folyamatokra és a munkatársakra összpontosító hozzáállása, valamint a megértés és az elkötelezettség kiépítése alapvető jelentőségű tényezők minden szervezet életében. A változtatásmenedzsment így nem csupán egy szakszerű eszkörendszer, hanem egy szemléletmód, amely elengedhetetlenül hozzájárul egy szervezet jövője iránti felelősségvállalásához és folyamatos megújulásához.

A kutatás és a téma általános fontosságát indokolja a permanens változtatások igazolt jelenléte a szervezeti működésben, amely sok esetben újszerű és proaktív megközelítést igényel a vezetőktől (GÁL, 2017). Korábbi vizsgálataim is felhívták a figyelmet arra, hogy a szervezeti kultúra és a változtatások kezelése között vizsgálható kapcsolat van, valamint a változtatás és a vezető személyisége között szignifikáns összefüggések fejezhetők ki (PIEROG – GÁL, 2017). Az erre irányuló vizsgálatok azonban arra is rávilágítottak, hogy a változtatások megvalósításakor erősebb kapcsolat van a vezetési feladatok és a változtatás sikeressége között.

Kutatásom célja annak megválaszolása, hogy a vezetési feladatok, a vezető személye hogyan hatnak a változtatások végrehajtására, annak sikerességére, a szervezeti kultúrára hogyan hatnak a változtatások. A vizsgálatok során kiemelt figyelemmel bírt az új, vagy újszerű vezetési feladatok megjelenésének feltérképezése, az agilis vezetés jelenlétének vizsgálata is. A vizsgálataim a kutatás összetettségéből adódóan a tényezők közötti kapcsolatok feltárása érdekében, több módszertant alkalmaztam, melyet a *Kutatás módszertana* fejezetben részletesen ismertetek. A tartalmi kutatást megelőzően feltáró vizsgálatokat végeztem, amelyek megalapozták a kutatási kérdéseket és hipotéziseket.

Az előzetes vizsgálatok a témakör mélyebb megértésére és feltárására két részből álltak: szakmai interjúk és pilot-lekérdezés.

A szakmai interjúk legfőbb kérdései a következők voltak:

- A szervezeti kultúra és a szervezeti változtatások között milyen összefüggések figyelhetők meg?
- Hogyan zajlik a szervezetek mindennapjait, működésüket átható vezetői döntések mellett a szervezet változtatásmenedzsment tevékenysége?
- Milyen kulcsfontosságú tényezők jelennek meg a változtatások menedzselése során?

A kapott válaszok alapján készült egy pilot kérdőíven keresztül az alábbi kérdésekre kerestem a választ:

- A változtatások és a szervezeti kultúra közötti összefüggések miben mutatkozhatnak meg?
- Melyek a legfontosabb kritériumok a változtatások során?
- Megfigyelhető-e a szakirodalom alapján meghatározott változtatás három szakasza (fellazítás, változtatás, megszilárdítás)?
  - o Ha igen, milyen mértékben különíthetők ezek el?
  - o Ha igen, megfigyelhető-e az egyes szakaszok egymásra hatása?
- Beazonosíthatók-e a szakirodalomban tárgyalt Kotter-féle nyolclépéses változásvezetési foratókönyv lépései?
  - o Ha igen, milyen mértékben különíthetők el?
  - o Ha igen, megfigyelhető-e az egyes lépések egymásra hatása?

Az előzetes felmérés során kapott eredmények a vizsgálatot alkalmassá tették a konkrét kutatási kérdések és hipotézisek megfogalmazására, a vizsgálati módszertan meghatározására.

A tartalmi kutatásban ez alapján a további vizsgálatokban esettanulmányokon, valamint kérdőíves megkérdezésen keresztül vizsgáltam az alább megfogalmazott kutatási kérdéseket. A doktori értekezés kutatási kérdéseit, kapcsolódó hipotéziseit és a hipotézisek alátámasztásához elvégzett vizsgálatokat a következőkben részletezem (*K*-val jelölve a kutatási kérdést, *H*-val a kapcsolódó hipotézist).

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

Napjaink változó környezetében a szervezeti működést nehezíti, hogy a problémák sokszor bonyolultak és sokrétűek, a döntéshozatalt pedig egyszerre jellemzi az információhiány és a kommunikációs zaj.

Éppen ezért a változtatások ugyan implementálhatók a napi gyakorlatba, azaz megszilárdításra kerülnek, de az nem minden esetben jelenti a kívánt jövőbeni állapot elérését (SAUKONNEN et al., 2019; CSEDŐ et al., 2017).

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

*Vizsgálatok: Esettanulmány alapján kulcsszavas elemzésen végzett leíró statisztika, gyakoriság-vizsgálatok*

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

A szervezeti kultúra a szervezet láthatatlan, önszabályozó erejeként és kohéziójaként definiálható. Ez a kohézió képes meghatározni és akár szabályozni is a szervezeteket. Azonban erre folyamatosan hatnak olyan külső, vagy belső tényezők, amelyek változásra készítetik a szervezeti kultúrát is.

A szakirodalom számos esetben említést tesz a változást támogató szervezeti kultúráról, azonban arra vonatkozóan, hogy a változások hogyan formálják a szervezeti kultúrát, ritkábban található utalás.

TARISZKA (2017) szerint az állandó változás következtében szükségszerű folyamatos formálódás jellegeként definiálható a szervezeti kultúra. Ez a kijelentés utal arra, hogy a változtatások hatást gyakorolnak a szervezeti kultúra összetevőire, jellemzőire és formálják azt.

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

*Vizsgálatok: Esettanulmány alapján kulcsszavas elemzésen végzett leíró statisztika, gyakoriság-vizsgálatok*

### **K3: A sikeres változtatás hogyan köthető a vezetőhöz?**

A változtatások szervezeten belüli megvalósításának sikere nem csupán a felmerülő kihívások kezelésében rejlik, hanem a proaktív szemlélet kialakításában is.

A vezető változás iránti nyitottsága, a folyamatokra és a munkatársakra összpontosító hozzáállása, valamint a megértés és az elkötelezettség kiépítése alapvető jelentőségű tényezők minden szervezet életében.

Korábbi vizsgálataim rávilágítottak, hogy a szervezeti kultúra és a változtatások kezelése között vizsgálható és kimutatható kapcsolat van, valamint a változtatás és a vezető személyisége között szignifikáns összefüggések fejezhetők ki (PIEROG – GÁL, 2017).

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

*Vizsgálatok: Esettanulmány alapján kulcsszavas elemzésen végzett leíró statisztika, gyakoriság-vizsgálatok.*

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

A változtatások menedzselését LEWIN (1951) szerint természetükénél fogva alapvetően három szakaszra tudjuk bontani: a változtatás előtti, alatti és utáni időszak (azaz az új megoldások intézményesítése, megszilárdítása a napi gyakorlatban).

Ebben a három szakaszban a vezető kulcsfontosságú szereplő, azonban a vezetési feladatai az egyes szakaszokban egymástól elkülönülhetnek.

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

*Vizsgálatok: Kérdőíves felmérés eredményein végzett Kolmogorov-Smirnov teszt, khi-négyzet próba, Cramer-V érték meghatározás, Kruskal-Wallis teszt, szignifikancia vizsgálat, keresztábrás elemzés.*

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

A változékony, bizonytalan, összetett és több lehetséges kimenetet is magában foglaló úgynevezett VUCA környezet (HIMMER – SZEKERES, 2020) a 21.századi szervezetek általános környezetét írja le.

Ebben a környezetben a változások sokszor váratlanul és gyorsan bekövetkeznek, a jövőbeli események kimenetele nehezen jelezhető előre. Az ilyen környezet hatása jelentős a szervezet életében, amely áthatja a mindennapi működést is.

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

*Vizsgálatok: Kérdőíves felmérés eredményein végzett Kolmogorov-Smirnov teszt, khi-négyzet próba, Cramer-V érték meghatározás, Kruskal-Wallis teszt, szignifikancia vizsgálat, keresztábrás elemzés.*

A jelenkor fentebb ismertett kihívásaira a menedzsment vezetési feladatokat vizsgáló szakterülete az agilis vezetés definiálásával reagált.

Az agilis vezetés egy dinamikus és rugalmas vezetési stílus, amely különösen hatásosnak bizonyul a gyorsan változó és bizonytalan környezetben (CSEDŐ – ZAVARKÓ, 2019).

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

*Vizsgálatok: Kérdőíves felmérés eredményein végzett Kolmogorov-Smirnov teszt, khi-négyzet próba, Cramer-V érték meghatározás, Kruskal Wallis teszt, szignifikancia vizsgálat, keresztábrás elemzés.*

A doktori kutatásban feltett kérdések és megfogalmazott hipotézisek, valamint a kutatásban alkalmazott kifejezések értelmezésének háttérét a szakirodalmi áttekintés fejezetben mutatom be.

## **2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

Értekezésem témája a vezetési feladatok és a szervezeti változások kölcsönhatásának vizsgálata. Mindez egy olyan környezetben, amelyben jelentősen felgyorsultak a szervezeteket érintő hatások, így a szervezetek részéről rugalmas és gyors reagálás szükséges. Ebben kiemelkedő jelentősége van a vezetőknek, a vezető által ellátandó feladatoknak is.

A változékony, bizonytalan, összetett és több lehetséges kimenetet is magában foglaló úgynevezett VUCA környezet (HIMMER – SZEKERES, 2020) a 21.századi szervezetek általános környezetét írja le. Ebben a környezetben a változások sokszor váratlanul és gyorsan bekövetkeznek, a jövőbeli események kimenetele nehezen jelezhető előre. Az ilyen környezet hatása jelentős a szervezet életében, amely áthatja a mindennapi működést is. A helyzetet nehezíti, hogy a problémák sokszor bonyolultak és sokrétűek, a döntéshozatalt pedig egyszerre jellemzi az információhiány és a kommunikációs zaj. Éppen ezért a változtatások ugyan implementálhatók a napi gyakorlatba, azaz megszilárdításra kerülnek, de az nem minden esetben jelenti a kívánt jövőbeni állapot elérését (2019; CSEDŐ et al., 2017).

A jelenkor fent ismertetett kihívásaira a menedzsment vezetési feladatokat vizsgáló szakterülete az agilis vezetés definiálásával reagált. Az agilis vezetés egy dinamikus és rugalmas vezetési stílus, amely különösen hatásosnak bizonyul a gyorsan változó és bizonytalan környezetben (CSEDŐ – ZAVARKÓ, 2019).

A szakirodalmi áttekintésben három fő fejezetbe szerkesztettem a vonatkozó forrásanyagok feldolgozását. Kiindulásként tekintettem – mivel a kutatások középpontjában a vezetési feladatok állnak – a vezetési feladatok értelmezésének, rendszerezésének áttekintésre. A téma kidolgozásában alapvető fontosságúnak tartom a változások általános és szervezeti értelmezésének és befolyásoló tényezőinek irodalmi elemzését, a szervezeti kultúra elhelyezését a változások aspektusában, valamint az agilis vezetés jellemzőinek vizsgálatát. Erre a két fejezetre épül a változások és a vezetési feladatok összefüggésének tudományos, elméleti kutatás megalapozása. A szakirodalom ismertetését követően a doktori kutatás elméleti alapjainak értelmezésével határoztam meg azokat a fogalmakat, amelyek mentén vizsgálatomat lefolytattam.

### **2.1. A vezetési feladatok**

Mivel a vezetési feladatok képezik a kutatásaim fogalmi vázát, a vonatkozó szakirodalmat alfejezetbe szerkesztve dolgoztam fel. A téma elméleti megalapozásában külön feldolgozásban elemeztem a vezetési feladatok fogalmi értelmezéseit.

### *2.1.1. A vezetési feladatok értelmezése*

A szakirodalomban a vezetést sokféleképpen definiálják. A vezetési folyamat megvalósítása szempontjából a vezetés nem más, mint azon feladatok összessége, amelyek révén a vezető irányítja azt a tevékenységet, amelyben a szervezet megvalósítja céljait. A vezetés, mint tevékenység azokkal a feladatokkal írható le, amelyek megvalósítása révén a vezető irányítja a szervezetet (BERDE, 2001). Az, hogy mi a vezető feladata, azt hogyan, milyen színvonalon, jól látja-e el az embereket, emberiséget mindig foglalkoztatta. Ugyanis, ha megismerjük, hogy a vezetőknek milyen feladatokat kell elvégezni, abból az is meghatározható, hogy milyen tudással, képzettséggel kell rendelkeznie és hogyan kell, vagy hogyan lehet arra felkészíteni. A vezetéstudomány kezdetektől fogva foglalkozik a vezetési feladatok problémájával. Taylortól napjainkig alig található olyan vezetéssel foglalkozó publikáció, amely valamilyen módon ne érintené a vezetési feladatokat. A vezetéstudomány atyja, Taylor már négy olyan vezetési funkciót definiál, mint technológus, karbantartó, normás, ellenőr – amelyek a vezető által elvégzendő feladatokat speciális területekbe csoportosítja. Taylor szerint azért kellett a specializációra és szabályozottságra alapozott szervezeti hatékonyság szerinti működés, mert az emberek nem tudták átfogni a munkafolyamat egészét – aki erre képes, abból lesz a vezető (BAKACSI, 2015a). A vezetéselméleti fogalmak különböző értelmezésben élnek a köztudatban és a témában jártas szakemberek, oktatók, kutatók körében is (BERDE, 2001).

A vezetés gyökerei már évezredek óta léteznek, a Bibliában is található utalások erre – Mózes második könyvében. Kezdetben jellemzően a hadviselés volt fókuszban, majd a céhek hierarchikus rendszere. A vezetési és szervezési kérdések súlya a 19. század elején a nagyvállalatok kialakulásával még inkább megnőtt, bár leginkább a fegyvergyártás területén volt kiemelkedő szerepe (DOBÁK, 1996). A vezetési gondolkodásban nagyobb változás a 19. század második felében történt, amikor megjelentek az önálló gazdasági szervezetek. Összességében a 19. század elején a vezetési és szervezési tanok fejlődése új lendületet kapott. A klasszikus vezetési iskola neves képviselőinek tanulmányai és elméletei megalapozták a későbbi időszakok vizsgálatait, új kutatási irányokat jelöltek ki.

A klasszikus vezetési iskolák között tartjuk számon Taylor, Fayol és Weber munkásságát. Frederick Taylor helyezte a tudományos közegbe a menedzsment gyakorlatát. Azonosította, szabályokba foglalta a bevált vezetési módszereket, a szervezetek optimalizálásának módszerével gazdagította azt. Ennek hatása máig érezhető, hiszen a szervezetek vezetői számára is széleskörűen alkalmazható megállapításokat tett (DOBÁK - ANTAL, 2016). Fayol nevéhez köthető az alapvető vezetési feladatok megfogalmazása. A vezető Fayol szerint munkája során tervez, szervez, irányít, koordinál és ellenőriz. Ezek a vezetői funkciók napjaink

vezetési gyakorlatára is hatnak, bár kétségtelenül új elemekkel bővültek, főként a felső vezetői körökben (BAKACSI, 2015a). Doktori kutatásomhoz is szervesen kapcsolódnak a vezetési feladatok, azon belül a Fayol által megfogalmazott vezetési feladatok megjelenése és változása. A klasszikus vezetési iskolák képviselői közül Weber nevéhez a bürokrácia elmélet kapcsolódik. Max Weber szociológusként azt vizsgálta, hogy hogyan alakult ki a modern államigazgatás, milyen jellemzőkkel bír. Munkájának eredményeként megállapította, hogy a közigazgatás sikere a gépszerűségen, a szabályozottságon és az erős szakmaiságon múlik. A hivatalnokok formális engedelmességre vannak kötelezve. A működés hierarchikus, hatáskörökkel szabályozott, az ügyintézés ügyiratokon alapul (DOBÁK – ANTAL, 2016). ez a bürokratikus szervezet tehát a munkamegosztás, a szakképzett és hatáskörökkel felruházott munkaerő, hivatali hierarchia, technikai szabályok és normák, valamint az írásbeliség, vagy aktaszűrés jellemzőit viseli (KIESER, (1995).

A vezetés egyidejű a társadalmi munkamegosztással. A vezetési funkció pedig nem más, mint a vezető azon speciális feladatainak összessége, amelyek révén kivészi a részét a szervezeten belüli munkamegosztásból (BILANICS, 2008). Más megközelítésben a vezetés nem más, mint tevékenységek sorozata, amelyek által a vezető irányítja a szervezeti célok megvalósítása érdekében zajló folyamatokat. E célok eléréséhez pedig jól definiálható és elkülöníthető feladatokat hajt végre, amelyekkel a szervezeten belüli és kívüli tevékenységek összhangját igyekszik elérni (BERDE, 2003). Ezeket nevezi a szakirodalom vezetési feladatoknak. A szervezetek működésére azonban sok külső és belső tényező hat, amelyek ezeket a feladatokat, funkciókat egyre differenciáltabbá teszik.

A funkcionális megközelítés a vezetési iskola klasszikus képviselőit követően jelent meg, alapjait az amerikai vezetési gondolkodásban, illetve fejlődési sajátosságaiban kell keresnünk (BERDE, 2010). A vezetési feladatok változásának vizsgálatában részletesen taglalja a vezetési feladatok rendszerezését, a vezetés történeti, kronológiai és szakmai meghatározásával (BILANICS, 2008). A szervezetekre vonatkoztatva a funkcionális gondolkodás valamilyen működés, tevékenység, feladat, beosztás, vagy szerep rendeltetésére vonatkozik. A vezetésben a funkcionális irányzat azt a célt szolgálja, hogy meghatározza a vezető feladatait (TORGERSEN – WEINSTOCK, 1979).

A vezető munkájában jól elkülöníthető feladatok határozhatók meg, amelyek saját ismérvekkel rendelkeznek és számos szempont szerint csoportosíthatók. A vezetési feladatokat számos kutató kísérelte meg rendszerezni, bár megítélésük folyamatosan változik.

A feladatok meghatározása és elkülönítése azért fontos, mert ezek határozzák meg azt, hogy egyes vezetőknek milyen speciális ismerettel, vagy képzettséggel kell rendelkezniük, melyek a vezetés, mint szakma összetevői (PIEROG – SZABADOS, 2015).

A feldolgozott irodalom alapján összefoglalva megállapítható, hogy az egyes feladatok – annak elméleti jellemzői alapján – jól definiálhatók, egymástól elkülöníthetők. A vezetői munka gyakorlatában azonban ezek a vezetési feladatok nem elkülönülten, hanem komplexen, egymással összekapcsolódva vannak jelen. A szerzők kezdetben néhány vezetési feladatot definiáltak, de a vezetési kutatások, elemzések és elméletek eredményeként egyre több feladatot fogalmaztak meg a vezető munkájában. Az áttekinthetőség és az értelmezhetőség igénye különböző rendszerezések kialakulását eredményezte.

### ***2.1.2. A vezetési feladatok rendszerezése***

A vezetési feladatok rendszerezésében úttörő volt Henri Fayol, aki 1916-ban fogalmazta meg az öt alapvető vezetési feladatot. A fayol-i vezetési feladatok a következők: tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, koordinálás és ellenőrzés (FAYOL, 1916). A következő 50 évben a vezetési feladatok értelmezése és rendszerbe foglalása egyre fontosabbá vált, amelyet az is jól szemléltet, hogy számos új megközelítés jelent meg ebben az időszakban. GULICK – ULRICK (1937) a fayoli funkciókat kiegészítette a személyi ügyekkel, információgyűjtéssel, beszámoltatással, valamint a pénzügyi tervezéssel. KOONTZ – O'DONELL (1964) külön funkciónak tekintette a dolgozó kiválasztásával kapcsolatos vezetői tevékenységet is. Később KOONTZ et al. (1980) finomhangolta elméletét és kiegészítette olyan funkciókkal, mint tervezés, szervezés, személyzeti tevékenység, a beosztottak vezetése és a kontroll. Tehát ezzel tulajdonképpen visszatértek a fayoli alapelvekhez. Az ezredfordulóhoz közeledve a vezetési feladatok köre még inkább kiszélesedett, újabb tudományos kutatások és tanulmányok jelentek meg, amelyek akár ágazatspecifikusan is definiálták a vezetési feladatokat. DRUCKER (1992) a vezetési tevékenység öt csoportját határozta meg: célok kitűzése, munkaszervezés, beosztottak motiválása, mérés, valamint az emberek fejlesztése. Jól látható, hogy itt már az emberi erőforrással kapcsolatos feladatok is megjelennek a vezetési feladatok között. ANGYAL (1999) a vezetési feladatok közé sorolta az elszámolást, teljesítmény értékelést, hatalomgyakorlást mint önálló vezetési feladatokat. Új vezetési feladatként kerül megfogalmazásra a munkafeladat strukturálása, a feladatok delegálása, felhatalmazás és motiváció (BERKI – BERDE, 1999). Az emberi erőforrással kapcsolatos nézetek előtérbe kerülésével DIENESNÉ (2000) szerint a munkakörelemzés, munkakör tervezés, teljesítményértékelés, emberi erőforrás fejlesztés is a vezetési feladatok szerves részét képezi.

BÁBA – BERDE (2010) a vezetési feladatokat folyamatfeladatokra és tartalmi feladatokra osztotta fel. A folyamatfeladatok közé az alapvető vezetési feladatokat sorolják, míg a tartalmi feladatok között olyan funkciók jelennek meg, amelyek több elemhez is kötődhetnek és nem illeszthetők a folyamatfeladatok közé logikailag. Ilyen feladatok például a motivációmenedzsment, a humánerőforrás-menedzsment, szervezetfejlesztés, szervezeti magatartás, szervezeti kultúra formálása vagy a minőségmenedzsment is.

Az eddig ismertetett irodalom alapján is megállapítható, hogy a vezetői tevékenység alapelemei között említhetjük a kommunikációt, információt, tervezést, döntést, szervezést és az ellenőrzést. Ezen elemek között logikai egymásra épülés is megfigyelhető. A vezetőknek azonban vannak olyan feladataik is, amelyek tovább bővítik ezeket az alapelemeket (például a szervezetmenedzsment, konfliktuskezelés, csoportmenedzsment), amelyek azonban a logikai folyamatba nehezen illeszthetők be.

A menedzsment funkcionális vizsgálata elnevezésű kutatás csoportosításából kiindulva három nagy területet határozható meg: szervezetmenedzsment, emberi erőforrás menedzsment és a folyamatmenedzsment (BERDE, 2001). A területekhez külön feladatok kerültek meghatározásra (1.táblázat).

**1. táblázat: A menedzsment funkcionális területei**

<i>Szervezetmenedzsment</i>	<i>Emberi erőforrás menedzsment</i>	<i>Folyamatmenedzsment</i>
1.1.Szervezeti formák és vezetési feladatok	2.1. Motiváció	3.1. Tervezés mint vezetői tevékenység
1.2. Szervezetfejlesztés	2.2. Konfliktusmenedzsment	3.2. Döntés
1.3. Szervezeti kommunikáció	2.3. Emberi erőforrás tervezés, szervezés	3.3. Döntésvégrehajtás, rendelkezés
1.4. Információmenedzsment	2.4. Munkaerő kiválasztás	3.4. Szervezés
1.5. Szervezeti kultúra	2.5. Kompetenciavizsgálatok	3.5. Logisztikai menedzsment
1.6. Csoportmenedzsment	2.6. Teljesítményértékelés	3.6. Ellenőrzés
1.7. Vezetés struktúra és hierarchia	2.7. Emberi erőforrás fejlesztés	3.7. Minőségmenedzsment
<b>1.8. Változásmenedzsment</b>	2.8. Karriermenedzsment	3.8. Időgazdálkodás
1.9. Innovációmenedzsment	2.9. Esélyegyenlőség	3.9. Biztonságmenedzsment

*Forrás: Berde (2001), Berde – Dajnoki (2007) és Berde (2011) alapján saját szerkesztés (2023)*

A szervezetmenedzsment területéhez tartoznak a szervezeti formák és az azokkal összefüggő vezetési feladatok, szervezetfejlesztés, szervezeti kommunikáció, információmenedzsment, szervezeti kultúra, csoportmenedzsment, változásmenedzsment, szervezeti struktúra kialakítása és innovációmenedzsment.

Az emberierőforrás-menedzsmenttel kapcsolatos feladatcsoport témái: a motiváció, a konfliktusmenedzsment, az emberierőforrás-biztosítás (tervezés, szervezés), a munkaerő-kiválasztás, a teljesítményértékelés, a humánierőforrás-fejlesztés, a karriermenedzsment. Időközben ebbe a feladatcsoportba bekerült az esélyegyenlőségi menedzsment is, mely alapvetően a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékossgal élő emberek hatékony menedzselésével foglalkozik (BERDE – DAJNOKI, 2007). A folyamatmenedzsment feladatainak meghatározása során a kutatásban a vezetési folyamatban megjelenő feladatok egymásra épülésének logikáját követték.

A funkciók lehatárolása a DONELLY (1992) struktúrához képest két helyen tér el (*in* APÁTI et al., 2013). Az eredeti „vállalatmenedzsment” megnevezés helyett a kutatási program „szervezetmenedzsment” megjelölést használ, ezzel mintegy kiterjesztve a fogalom értelmezését. Másrészt az eredeti felosztásban termelés-menedzsment szerepel, a kutatási koncepcióban a folyamatmenedzsment az értékteremtő tevékenységek alatt általánosságban értelmezi azt. Elnevezésében így folyamatmenedzsment szerepel. A táblázatból jól látható, ahogyan a folyamatmenedzsment feladatai között megjelennek a fayoli alapfunkciók (tervezés, döntés, rendelkezés, szervezés, ellenőrzés). Emellett a szerzők ide sorolják a logisztikai menedzsment, minőségmenedzsment, időgazdálkodás és a biztonságmenedzsment tevékenységéhez kapcsolódó vezetési feladatokat is.

A vezetési feladatok differenciálódását jól mutatja, hogy egyre több feladatot tudunk meghatározni. A szakirodalomban találkozhatunk olyan csoportosításokkal is, amelyek több mint száz feladatot jelölnek meg (BERDE, 2007). Ráadásul az ezredforduló környékén több ágazat-specifikus vizsgálati eredmény is megjelent, amelyek már az oktatási, műszaki, társadalmi vezetési feladatokat elkülönítetten, mint ágazati sajátosságokat elemeznék (PIEROG – SZABADOS, 2015). A komplexitás eredményeképpen a vezetési feladatok nem elkülönülten, hanem egymásba épülve jelennek meg. DEMETER (2007) szerint a szervezetek irányításában nem is engedhető meg a vezetők számára, hogy egymástól elkülönítetten kezeljék a szervezeti funkciókat. Ezt támasztja alá, hogy PATAKI (1998) szerint már a 90-es évek elején megjelent az úgynevezett kereszt-funkcionális folyamatokban való gondolkodásmód. A folyamatmenedzsment nem bontja funkciókra a tevékenységet, hanem azt komplex folyamatként és összefüggésekben vizsgálja (TENNER – DE TORO, 1998).

PIERCE – NEWSTROM (2013) a menedzsment új kihívásai között említi az emberek vezetését, az egyensúlyra törekvést, változások szem előtt tartását – annak érdekében, hogy megfelel időben, megfelelő módon reagálhasson a szervezet azokra. Kiemelik a szerzők a proaktív stratégiaalkotás fontosságát és az újdonságokra való nyitottság előtérbe kerülését.

MCKINSEY (2014) előrejelzésében olyan menedzsment kihívásokat vázol fel, amelyekre a kor vezetőinek fel kell készülnie. Véleménye szerint a technológia és az IT rendszerek olyan mértékű felerősödése lesz megfigyelhető, amelyek eredményeként valós munkavégzésről csak a megfelelő technológiai tudás megléte mellett beszélhetünk majd. Ez vezetési szempontból szervezetek átalakítását, az emberi erőforrás menedzsment újragondolását és a folyamatok újratervezését, a vezető szükséges, új gondolkodásmódját is előrevetíti.

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a különböző szempontok szerinti rendszerezések valamilyen szintű áttekinthetőséget biztosítanak a feladatok közötti eligazodásban. az utóbbi évtizedekben azonban egyre több feladatot határoztak meg a szerzők. Ráadásul ismerünk olyan rendszerezéseket, amelyek több mint száz önálló vezetési feladatot jelölnek meg a korábban önállónak tekintett vezetési feladatokon kívül is. A vezetés differenciálódása révén újabb és újabb részfeladatok jelennek meg, amelyek tovább bonyolíthatják a rendszerezéseket és azok átláthatóságát. A kutatásaim áttekinthetőségének biztosítása érdekében vizsgálatomat a FAYOL (1916) által megfogalmazott alapvető vezetési feladatok köré építettem.

A feldolgozott szakirodalom alapján megállapítható, hogy a vezetési feladatok egyértelműen és jól lehatároló módon vannak jelen a vezető irányító és szervező tevékenységében. Ez alapján kijelenthető, hogy a vezetés folyamat-megvalósítási szempontból nem más, mint azon feladatok összessége, amely révén a vezető a szervezet tevékenységét irányítja, összehangolja a szervezeti folyamatokat.

### ***2.1.3. Vezetési feladatokat befolyásoló tényezők***

A társadalom és a gazdaság fejlődésével a vezetés célja, szerepe állandóan változik, melyet számos tényező befolyásol. Hogy csak néhányat említsünk: a folyamatok bonyolultsága, összetettsége, a műszaki-technikai színvonal, a tevékenység jellege, a szervezeti paraméterek. Az egyes vezetők nem egyforma mértékben és tartalommal gyakorolják a vezetési funkciókat. Az értékítéletek és preferenciák, az alapvető meggyőződések, a beállítódás, a feladat- vagy a kapcsolatorientáltság, a vezetési stílus, illetve az alkalmazott vezetési módszer mind olyan tényező, amely befolyásolja a vezetési funkciók fontosságát, rangsorát, tartalmát (BILANICS, 2008).

A másik meghatározó tényező maga a szervezet. A szervezet típusa, jellege már önmagában differenciálhatja a vezetési feladatokat. Egy demokratikus szervezeti struktúrában, mint például egy főiskolai vagy egy liberális projekt, egészen más vezetési feladatokat generál. A szervezeti tényezők között fontos szerepe van a vállalati méreteknél. A vezetési funkciókat talán a legnagyobb mértékben az adott szervezet tevékenysége befolyásolja. Az egyes feladatok

fontosságának, rangsorának megítélése jelentős mértékben eltér attól függően, hogy az egy termelő-, szolgáltató-, marketing- vagy igazgatási szervezet. A tevékenység jellege, tartalma közvetlenül hat a vezetői funkciókra, meghatározza, hogy a vezetőknek milyen feladatokat kell megoldaniuk (BERDE, 2001). Ez alapján célszerűbb azt vizsgálni, milyen típusú szervezetekben, milyen feladatok jelennek meg. Azt feltárni, hogy az egyes szervezetekben milyen sajátos vezetési feladatok jelentkeznek, és azokat milyen tényezők befolyásolják. BERDE (2011) kutatási eredményei alapján választottam ki a csoportképző ismérveket, amelyek az interjúalany jellemzői, a vezetési szint, az alkalmazottak száma, a szervezet jellemző, tevékenysége, üzleti partnerei. Ezzel lehetővé vált, hogy az egyes tényezők hatását a vezetési feladatokra külön-külön is vizsgáljam. A szervezetek sikeres működése számos tényezőtől függ, amelybe a technológiai háttér, a szervezeti kompetenciákon túl a vezető személye is beletartozik (PIEROG et al., 2017). FISCHER et al. (2024) vizsgálataiban olyan tényezők feltárására vállalkoztak a vezető személyisége és a vezetés sikerességének összefüggéseiben, mint lelkiismeretesség, nyitottság, extravertió, karizmatikusság. Vizsgálatukban rámutattak arra, hogy ezen tényezőknek helyzettől függően lehetnek pozitív és negatív hatásai. Az eredmények arra hívják fel a figyelmet, hogy a vezető személyisége alapvetően meghatározó szerepet tölt be a szervezet vezetésében, azonban a szubjektív torzító hatással lehet az értékelésre.

Doktori kutatásom szervesen kapcsolódik „A menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program témakörei között (*1. táblázat*) szereplő vezetési funkciók kereszt-funkcionális vizsgálata. Kutatásom célja annak megválaszolása, hogy a szervezeti változtatások hatnak-e a folyamatmenedzsmenthez kapcsolódó vezetési feladatokra. Amennyiben kimutatható kapcsolat van a két vizsgált tényező között, annak mértékének és minőségének feltárása is kutatásom célját képezi.

## **2.2. Változás értelmezése**

A változás általános megközelítésben nem más mint alkalmazkodás a környezeti feltételekhez. Napjainkban már nem az a kérdés, hogy kell-e változni és változtatni, hiszen korunk egyik legjellemzőbb jelenségévé vált a környezeti feltételek folyamatos átalakulása. Az egyre gyakrabban és egyre dinamikusabban változó környezet komoly kihívást jelent a szervezetek és azok vezetői számára.

Ugyan a változás szervezeti értelmezése már az előző században is jelen volt a vezetéselméleti szakirodalomban, napjainkra a témakör a hosszútávú tervezés és fennmaradás állandó kérdésévé vált.

A szervezeti változások természete számos kutatót foglalkoztatott. A változásokat többféle szempont szerint csoportosították, mint például az előfordulások gyakorisága és jellege, tervszerűsége, valamint mérete és kiterjedése alapján (FARKAS, 2016).

**2. táblázat: A változtatás lehetséges csoportosításai**

Ackoff (1981)	Levy (1986)	Romanelli – Tushman (1985), Gersick (1991)	Want (1995), Quinn (1993)	Watson (1993)	Beer-Nohria (2000)	Deuringer (2000)	Kotter – Schlesinger (2008)
reaktív	elsőfokú	stabil (hosszú)	radikális	„big bang”	gazdasági értékek (E-elmélet)	szervezeti	gyors
preaktív	másodfokú	forradalmi (rövid)	inkrementális	próba (pilot)	szervezeti kapacitások (O-elmélet)	stratégiai	lassú
proaktív				párhuzamos futtatás			

*Forrás: saját szerkesztés (2023)*

Kronológiai sorban haladva (2.táblázat) az 1980-as évek végén LEVY (1986) különböztette meg a szervezeti változásokat első- és másodfokúként. ACKOFF (1981) szerint három szinten különböztethetjük meg a változásokat: reaktív, preaktív és proaktív szinteken, attól függően, hogy a változásokra a szervezet azok bekövetkezésétől számítva mikor és hogyan reagál. ROMANELLI – TUSHMAN (1985) és GERSICK (1991) a változásokat stabil, hosszútávra kiható és forradalmi, rövid távon megvalósítandó változásokként különböztették meg. WANT (1995) QUINN (1993) nyomán radikális és inkrementális változásokat különböztettek meg. DUNPHY – STACE (1993) elméletében szintén megjelennek a radikális és inkrementális változások, azonban további két változás típust is megfogalmaznak: moduláris és finomhangolású változásokat. WATSON (1993) három típust különböztet meg: a nagy változásokat („big bang”), a teszt jelleggel futtatott változtatásokat (pilot) és a párhuzamos futtatású változtatásokat. Az ezredforduló új megközelítéseket is hozott a szervezeti változások természetének megkülönböztetésében. BEER – NOHRIA (2000) a gazdasági és a szervezeti értékek mentén csoportosították a változásokat, míg DEURINGER (2000) szervezeti és a szervezeten belüli stratégiai változások csoportjait határozta meg, amelyen belül a célok kijelölésében, a vezetés irányításában, a fókuszban és a folyamatokban határozták meg az alapvető különbségeket. KOTTER - SCHLESINGER (2008) lényegesen egyszerűbben gyors és lassú változásokat határoztak meg. Az elméletek összefoglalását a 2.táblázat szemlélteti.

Minden szervezeti változásnak vannak a szervezeti struktúrákra, hatáskörökre vonatkozó változói („hard” változók). Emellett pedig egyértelműen meghatározhatók olyan humán változói is („soft” változók), amelyek kijelölnék egy alapvető változásvezetési stílust is. Ezek összességében a szervezeti ellenállás-kezelő programok inputjai is lehetnek (NOSZKAY, 2009).

Az ismertetett csoportosításokban több párhuzamos is felfedezhetünk, azonban az egyértelműen kirajzolódik, hogy az időtényező szerepe már az 1980-as években is megjelent a változtatások elméleti megközelítéseiben. Napjainkban a szervezeti változásokkal kapcsolatban egyre inkább előtérbe kerül az időtényező szerepe. A szervezeti változásokkal kapcsolatosan végzett kutatásaiban BÁCSNÉ (2011) kimutatta, hogy ez kiemelkedő fontosságú a sikeres változtatás végrehajtásában. Elsősorban a piaci és technológiai kihívásokra adott válaszok során mutatkozik meg ez. BERDE (2013) szerint a folyamatos változások eredményeképpen állandósul az instabilitás, és ez az állapot mára már a szervezetek természetes állapotának tekinthető. A folyamatok rendkívül felgyorsultak, amely mellett jellemzően a környezet is erősen diverzifikálttá vált.

Értelmezésem szerint minden olyan reakció, átalakítás, tevékenység, amelyek révén a szervezet alkalmazkodik a környezeti feltételekhez, szervezeti változásnak tekinthető.

A szervezeti változásokat megközelíthetjük úgy is, mint új ötletek, szervezeti folyamatok, kulturális elemek szervezet általi asszimilációja (KRAISHA – ARTHUR, 2018). A szervezeti alkalmazkodás ebben az aspektusban egyfajta innovációként is értelmezhető (ELING – LEHMANN, 2018), amely a szervezet tevékenységének szinte bármely pontján értelmezhető (GANULY – EUCHNER, 2018). Szervezeti viselkedés szempontjából a változás értelmezhető úgy is, mint észrevehető különbség – személyben, munkacsoportban, szervezetben, kapcsolatokban – két egymást követő időpillanat között észrevehető különbség (OLIVA et al., 2018), más megközelítésben a tevékenységek céljai és eredményei közötti eltérés (RICHTER et al., 2018). A változás térbeli, időbeli állapotának, személyi állományának, szerkezetének, az elemek közötti belső kapcsolatoknak, a környezettel való külső kapcsolatoknak tudatos, irányított átalakításaként is megközelíthető (PICAROZZI, 2017). Tehát a szervezeti változtatások magukban hordozzák az innovációs lehetőséget is (TEBERGA et al., 2018).

A végeredményen azonban a csoportosítás nem változtat: a környezeti feltételek módosulásához való megfelelő alkalmazkodás a szervezetek rövid- és hosszútávú fennmaradásának feltétele. A modern üzleti élet digitalizációs törekvései a magasabb versenyképességi szint elérése érdekében egyre nagyobb digitális átalakuláson mennek keresztül (OBERMAYER et al., 2023), amely új kihívások elé állítja a szervezeteket. A

szükséges innovatív eljárások bevezetése irányított változtatást generál, azonban azok megvalósulása is generálhat újabb változást (CSEDŐ et al, 2018). Az elmúlt évek jelentősen átalakították a vezetésről alkotott gondolkodásmódot is (PIEROG, 2023). Ebből már látható, hogy új gondolkodásmódra van szükség a szervezet működtetésének minden területén, a vezetési feladatok, funkciók esetében is. Új megközelítésben szükséges értékelni a kiszámíthatóságot, a tervezhetőséget, de akár a stabilitást és instabilitást is.

### ***2.2.1. A szervezeti változásokat befolyásoló erők***

A változtatások irányítása, vezetése komplex folyamat. Ahhoz, hogy elemezni tudjuk azokat, meg kell értenünk a szervezeti változások természetét és azok kiváltó tényezőit szükséges számba vennünk. A szervezetek működését számos tényező befolyásolja, mivel alapvetően nyílt rendszerként tekinthetünk rájuk. Ez azt jelenti, hogy a külső és akár a belső környezeti változás hatással van a működésükre. Ezek a külső és belső környezeti változások a változást támogathatják, vagy akadályozhatják. A szakirodalom számos befolyásoló tényezőt sorakoztat fel a változást generáló és akadályozó okok között.

A külső környezeti tényezők között olyan konkrét események jelennek meg a változás indikátorai között mint a fogyasztói igények változása, új technológia megjelenése, a versenytársak innovatív üzleti modelljei, a munkaerő demográfiai jellemzőinek, egyéb sajátosságainak változása, vagy új társadalmi igények megjelenése, társadalmi trendek alakulása, világpolitikai változások (SPECTOR, 2013, ROBBINS – JUDGE, 2013). Ilyen külső befolyásoló tényezőként említhetjük a 2019-es világvármányt is, amely jelentősen átalakította a szervezetek működését, gyors reakciót igényelve a munkaszervezésben, az egyéb szervezeti folyamatokban. Többek között a fizikai távolság tartásának igénye jelentős kihívás elé állította és szinte azonnali innovációs kényszer alá helyezte a szervezeteket (FOSS, 2021). A szervezeti kultúra átalakulása is megfigyelhető volt ebben az időszakban, ugyanis azokat a közös szokásokat, amelyek személyes jelenlét mellett valósultak meg, felváltotta az online térben történő új szokások kialakítása (SPICER, 2020). A COVID által a szervezeti működésre gyakorolt hatások önálló vizsgálata nem témája a dolgozatnak. Azok a következmények azonban, amelyek a világvármány után tartósan fennmaradtak – mint például online térbe kerülő feladatok, személyes interakciók csökkenése – a vizsgálatok részét képezik, mint a változtatást kényszerítő külső tényezők. A szervezeten belüli változások általában a külső környezet változásaira adott reakcióként jelentkeznek (COHEN et al., 2019). Ugyanakkor a szervezet belső környezetében is állhatnak be olyan jellegű változások, amelyek a mindennapi működést befolyásolják. Ilyen tényezők lehetnek SENIOR – SWAILES (2010) szerint a vezető személyében, vagy más szervezeti tag személyében bekövetkező változás, új ötletek

megjelenése, vagy akár a teljesítmény romlása is. Véleményük szerint azonban ez nem különíthető el minden esetben a külső környezeti tényezőktől. A belső változások a szervezeti reakcióban másodlagos szereppel bírnak, míg a külső környezethez való alkalmazkodás elsődleges (ZHANG et al., 2020). Bárhogyan is értékeljük, a változtatások lényege a szervezeti tényezők (külső és belső) átalakításának folyamata a környezeti feltételekhez való alkalmazkodás céljából (DELLERMANN et al., 2017), melyek egyfajta innovációként jelennek meg a szervezet folyamataiban (MERONO – LOPEZ, 2017; GIUDICI, 2018; FOSS, 2021), melyben a vezetőnek elengedhetetlen szerepe van.

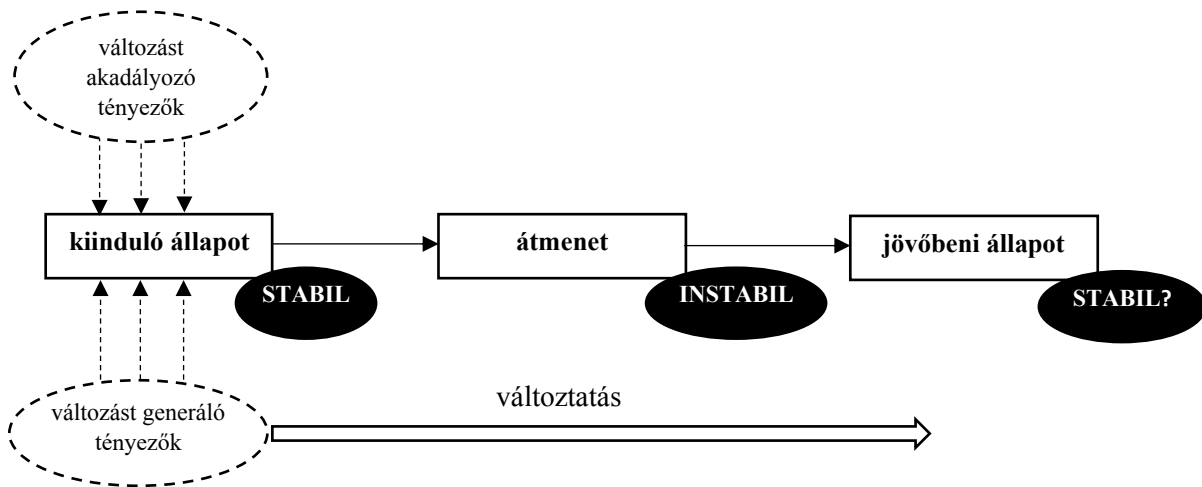
KERÉKJÁRTÓ (2002) vizsgálataiban változást támogató tényezőként sorakoztatja fel a kormányzati intézkedéseket, a hazai és külföldi vevőkör elvárásait, a versenytársak tevékenységét, az információs technológia fejlődését, az EU-integrációs törekvéseket, a pályázati-, támogatási lehetőségeket. Ezzel szemben akadályozó tényezőként jelölte meg a szűkös anyagi lehetőségeket, a személyes státusz féltését, az új technológia elsajátításától való félelmet, a munkalehetőség féltését, a szokásokhoz való ragaszkodást, a félreértést, bizalom hiányát, az eltérő értékrendet és az új vezetőkkel szembeni bizalmatlanságot.

A szervezetek működésére ható befolyásoló erők modellezése a Lewin-féle erőter-modell adaptálásával jól szemléltethető. Kurt Lewin pszichológus az elsők között alkotott tudományos modellt a szervezeti változás folyamatáról, amelynek alapján a változtatásmenedzsment egyik legfontosabb forráskönyve jött létre. Az 1940-es években kidolgozott háromfázisú modellje megkülönbözteti a felolvasztás, fellazítás (*unfreezing*), változás (*change*) és befagyasztás, vagy megszilárdítás (*refreezing*) fázisait. Ennek a modellnek a célja, hogy segítse a sikeres szervezeti változások tervezését és végrehajtását (LEWIN, 1951). Lewin az 1950-es években, a változásmenedzsment mint menedzsmentterület kialakulásának idején alkotta meg háromlépcsős változásmenedzselési modelljét és az erőter-modelljét (FARKAS, 2016). Az elmélet szerint minden szervezet esetében a stabil állapotot egy változtatás során először fel kell lazítani, ez után következhet csak a változtatás ténylegesen. Az elért új eredményeket azonban szükséges megszilárdítani, a napi munkavégzés részévé tenni ahhoz, hogy azok hosszú távon is fennmaradjanak.

Amikor ez az egyensúly felborul és a változást generáló tényezők túlsúlyba kerülnek, a szervezet az addigi stabil állapotából kibillen és egy átmeneti (instabil) helyzetbe kerül. Ebben az instabil környezetben zajlik a szervezet átalakulása egy jövőbeni, új és stabil állapot elérése érdekében. Az jól látható, hogy amikor a szervezet egy új állapotba való elérésre törekszik, a korábbi egyensúlyi állapotból elmozdul és egy átalakuló és formálódó instabil folyamatba kerül

a változtatások idejére. Ebben a folyamatban a szervezeti vezetés szerepe kétségtelenül megnövekszik, a vezetési feladatok súlypontja eltolódhat.

Az erőter-modell alapján megállapítható, hogy a szervezetek stabil állapotára változást akadályozó és változást generáló, vagy támogató tényezők hatnak (1.ábra).



**1. ábra: A szervezeti változásokat befolyásoló erők és a szervezeti változás folyamatának szakaszai**

*Forrás: BERDE et al. (2015) alapján saját szerkesztés, 2023*

Lewint követve számos kutató határozta meg saját változásmenedzselési modelljét, fogalmazott meg más megközelítéseket a szervezeti változások sikeres megvalósítása érdekében. A szervezeti változás egy bonyolult folyamat, ahol a régi és az új szokások keverednek (CASTELL – FRIEDBERG, 2010). A régi munkarutinokból való átállás átmenetet képez a változtatás folyamatában (SHIN et al., 2012). Abban mindkét szerző egyetért, hogy ezek a folyamatok az egész szervezet működését befolyásolják; a szervezet a kiinduló állapotból elmozdul, amely intézkedések sorozatát rejti magában (LUNENBUG, 2020). A kívánt jövőbeni állapot elérése újristabilizálhatja a szervezetet. Azonban napjaink felgyorsult változásai közepette ennek eléréséhez szükséges megérteni a változtatások sikerességét, hogy az intézkedések meghozzák a várt eredményeket (EDWARDS et al., 2020).

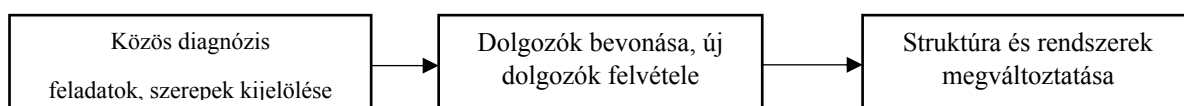
### **2.2.2. Változásmenedzsmet elméleti megközelítései**

A külső környezet diverzifikáltsága és dinamikussága állandó változtatási kényszert jelent a szervezetek számára. Nő a megoldandó problémák komplexitása, a döntéshez felhasználandó információ mennyisége, amely mellett azonban a reagálásra rendelkezésre álló idő egyre inkább csökken (FENYVES et al., 2016). A szervezetek működésében megjelenő zavarok, aránytalanságok, eltolódások belülről eredő átalakítási igényeket, generálnak. Ezek felismerése, kezelése, irányítása a vezető feladata. A változásmenedzsmet az a vezetői

tevékenység, melynek eredményeként a vezető irányítja azt a folyamatot, amelynek célja, hogy a szervezet sikeresen alkalmazkodjon a megváltozott működési feltételekhez (BERDE, 2001).

BEER et al. (1990) szerint a hatékony változás menedzselését három lépésben határozza meg. A folyamatot egy közös diagnózissal célszerű indítani, amelyben meghatározásra kerülnek a szerepek, felelősség és a kapcsolati viszonyok is.

Ezt követi a dolgozók bevonására, új dolgozók felvételére. Az utolsó lépésben kerül sor a struktúra és a rendszerek megváltoztatására. A szerzők szerint ez a sorrend szükséges ahhoz, hogy a munkavállalók megfelelően felkészüljenek a változásokra, elköteleződésük kialakuljon azok mellett. Így a kezdeti szakaszban az ellenállás is csökkenthető (2. ábra).

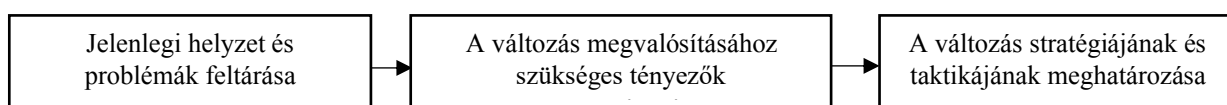


**2. ábra: A változás menedzselésének lépései Beer et al. (1991) szerint**

*Forrás: BEER et al., 1990 alapján saját szerkesztés, 2023*

SCHLESINGER et al. (1992) szintén három szakaszt határoz meg a változásmenedzselés folyamatában (3. ábra). A jelenlegi helyzet és a problémák feltárásának megfogalmazását követő lépésként fogalmazza meg a változás megvalósításához szükséges tényezők felsorolását, amelyet a változás stratégiájának és taktikájának meghatározása követ.

Véleményük szerint e három lépés elegendő egy szervezeti változás sikeres menedzseléséhez. A két korai változásvezetési modellből jól látható, hogy lényegesen egyszerűsít és alig néhány lépésben megvalósíthatónak látja a szervezeti változások menedzselését.



**3. ábra: A változás menedzselésének lépései Schlesinger et al. (1992) szerint**

*Forrás: SCHLESINGER et al., 1992 alapján saját szerkesztés, 2023*

A diagnózis felállítását, vagy másképp fogalmazva a jelenlegi helyzet és probléma megfogalmazását követően egy tervezési szakasz következik, ezt követi a változtatás. Azonban ezek a kezdetleges modellek még rendkívül hiányosak. Nem jelenik meg benne semmilyen formában a vezetés aktív szerepe, de a megvalósítást követő ellenőrzés sem. A tényleges változtatásokig ezekkel a lépésekkel ráadásul lassú ütemben jut el a szervezet, amely ma már akár a piaci versenyt is hátráltathatja.

Fontos azt is figyelembe vennünk, hogy a változtatások ritkán valósulnak meg a tervek szerint. Több kutatás is foglalkozik azzal, hogy milyen befolyásoló hatása van egyéb tényezőknek a megvalósítás során, amely a tervektől való eltérést eredményezi. Ehhez kapcsolódóan STEPHENSON et al. (2023) kutatásaiban rávilágított arra, hogy a változásokra való reagálás sikere a munkavállalók alkalmazkodásán keresztül érvényesül leginkább. Egy szervezeti változtatás az alkalmazottak számára pszichológiai folyamatokat is generál: meg kell küzdeniük a stresszel, az érzelmekkel (mint például az újtól való félelem, vagy a munkahely elvesztésének veszélyérzete). Továbbá szükségszerűen alkalmazkodniuk kell az új munkafolyamatokhoz, új munkarutint kell kialakítaniuk. Magától értetődő, hogy ebben a helyzetben kulcsfontosságú annak szerepe, hogy hogyan és milyen mértékben képesek az alkalmazottak reagálni a környezeti feltételek módosulására. A változásmenedzsment szakirodalma a szervezeti ellenállás témakörében foglalkozik mélyebben annak megértésével, hogy e folyamatok hogyan zajlanak le, milyen megoldási alternatívák léteznek az ellenállás csökkentésére.

A változtatásokkal szemben természetes jelenség a szervezeti ellenállás megjelenése (CSEDŐ – ZAVARKÓ, 2019). Sikeres kezelése ma a menedzsment egyik legnagyobb kihívása az intézkedések végrehajtása során. Ez az ellenállás bizonyos szerzők szerint származhat racionális és emocionális okokból (KINICKI - WILLIAMS, 2012, HELM, 2023), bizonyos szerzők szerint tisztán pszichológiai indíttatású (BAKACSI, 2004). A szervezeti változtatások elfogadása bizonytalansággal és instabilitással jár (CSEDŐ – ZAVARKÓ, 2019). Ehhez hasonló megközelítést a pszichológiai kutatásokban korábban már definiáltak. A KÜBLER-ROSS (1969) által megfogalmazott pszichológiai jellemzői a halál elfogadásának folyamatában, illetve azok egymásutánisága jól illeszthető a szervezeti változtatások elfogadásának sémájára: a sokk hatást a tagadás, düh, alacsony energiaszint, majd az elfogadás és az alkalmazkodás követi. Az ismeretlentől, újtól való félelem humán tényező (BINCI et al., 2020), amely így értelemszerűen ellenállást vált ki az alkalmazottakból (ONYENEKE – ABI, 2021). LAUCHE – EREZ (2022) vizsgálataiban összefüggést mutatott ki a szervezeti változások során keletkező ellenállás és a változások okozta félelem kialakulása között. A szerzők három különböző formáját azonosították az ellenállásnak: produktív konfrontáció, az elkerülés fokozódása és kollektív panaszkodás. Tanulmányukban azonban arra is rámutattak, hogy bizonyos körülmények között a félelem-generált ellenállás a sikeres megvalósítás hajtómotorja is lehet.

A változások menedzselése során ezért az ellenállásra fel kell készülni (PIEROG – GÁL, 2017). Kezelésére számos módszertan létezik. Az eljárások és ajánlások nagy mértékben függenek

attól, hogy milyen szervezeti méretről, milyen mértékű változtatásról van szó (ERIDA – LOTFI, 2021). A szervezeti ellenállás leküzdéséhez BECKHARD – HARRIS (1987) szerint a fókusz az elégedetlenség feltérképezésére, a jövőbeli állapot kommunikálására és az első lépések megtételére kell helyezni. CARNALL (2007) szerint a szervezeti kultúra, a szervezeti változtatás politikájának megfogalmazása és az átmenetek menedzselése csökkenti az ellenállást. KOTTER – SCHLESINGER (1979) összesen hat, az ellenállás kezelésére alkalmas tényezőt különböztet meg: képzés, bevonás, támogatás, megegyezés, manipulálás, kényszerítés. A képzések során a változásmenedzselés készségének fejlesztése csak a nagyobb szervezeteknél (500 fő fölött) jelenik meg (BARIZSNÉ, 2004). BELÉNYESI (2014) szerint a cél az ellenállás csökkentése érdekében az érdekeltek bevonása, az elköteleződés növelése.

Doktori értekezésemben folytatott vizsgálatok alapját képezi KOTTER (1996) nyolclépéses változásmenedzselési foratókönyve is. Ez a megközelítés az ezredfordulót megelőző években került a köztudatba, az üzleti világban elismert és alkalmazott modellé vált. A módszertan segít a vezetőknek és a szervezeteknek hatékonyan kezelni és végrehajtani a változtatásokat. A változásvezetési foratókönyv nyolc lépését az alábbiakban mutatom be.

Első lépés a változás halaszthatatlanságának érzékeltetése. Ebben a szakaszban a célkitűzések kiemelése és megértetése az elsődleges feladat, a változásra való elkötelezettséget és a célok tisztázását biztosítani. A változás kezdeményezése és kezelése a vezető egyik legfontosabb tulajdonsága lehet annak érdekében, hogy az intézkedéseket időben és megfelelő megalapozottsággal hajtsák végre (GRACEY, 2020; LENGNICK-HALL et al., 2011).

A sürgősségérzet keltésében különbség tehető az elhúzódó válságok és a rövid idejű válságok között (SKADE et al. 2024). A szerzők a két csoport közötti alapvető különbséget a változtatás szükségszerűségének időbeliségében, valamint annak progressziójában és megértésében fogalmazzák meg. Az ideiglenesség, átmeneti és gyors változtatások, valamint a válsághelyzetekben való cselekvés sürgősségének létfontosságú jelentőségét hangsúlyozzák. A megfelelő időben és módon való reagálás, a változtatásra való felkészülés első és kulcsfontosságú lépéseként határozzák meg a halaszthatatlanság jellemzőinek megértését.

Második lépés az alkalmazottak meggyőzése, a támogató közösség kialakítása, ezáltal a változtatást irányító csapat létrehozása. Harmadik lépésként a jövőkép és stratégia megfogalmazása az, amely Kotter szerint segíti a sikeres változtatást, egyértelmű célok és a várható eredmények kijelölésével. Negyedik lépése a modellnek a megfogalmazott jövőkép kommunikálása az alkalmazottak felé. ELIOT (2020) szerint a vezetők sikerebben tudják irányítani a változtatást, ha megosztják elképzeléseiket az alkalmazottakkal. A jövőkép kommunikálása a szervezeti innováción keresztüli alkalmazkodás erősítésének egyik módja is

(RAZAVI – ATTERNEZHAD, 2013). Az ötödik lépésben kerülnek bevonásra az alkalmazottak, amely tulajdonképpen lehetővé teszi, hogy a bevonásra kerülő munkatársak kényelmesebben alkalmazkodjanak a változásokhoz és könnyebben elfogadják az új módszereket és gondolkodásmódot. A következő, hatodik lépése a modellnek a rövid távú eredmények elérésének megfogalmazása. A rövid távú eredmények elérése segít az alkalmazottaknak fenntartani a motivációt, felhívja a változtatások pozitív hatásaira a figyelmet. A modell hetedik lépéseként kerülnek az elért eredmények megszilárdításra, amelyet utolsó lépésként az intézményesítés – azaz a szervezeti kultúrába való beágyazódás segítése követ. Ez a strukturált, lépésről lépésre haladó megközelítés a sikeres változtatás kulcstényezője lehet. Kotter változásvezetési foratókönyvét sikeresen alkalmazták több iparágban és tevékenységterületen is (SIBANDA, 2024), mint például minőségirányítás, egészségügyi iparág, szervezeti tanulás, azonban több hiányosság is mutatkozott a vezetési feladatok, vezetési tulajdonságok és a változtatás menedzselése között, amely a szervezet hosszú távú fenntarthatóságához hozzájárul (MOUAZEN et al., 2023).

A nyolclépéses foratókönyvhöz hasonló elképzelést vázol fel SMITH (2006), aki szerint a változás több komponensre bontható: a változás tervezése, hatékony kommunikációja, a változásban való részvétel, támogatás, változás, a változás vezetése, kezelése és az ellenállás kezelése. Ezzel egyetértésben a hatékony változtatások során kiemelt szerep jut annak, hogy az alkalmazottainak kedvező környezetet biztosítson a változtatás ideje alatt a szervezet (JOHANSSON – HEIDE, 2008). Bizonyos szerzők szerint a sikeres változtatáshoz a részvételen alapuló vezetés elengedhetetlen, a gyors döntéshozatal kulcstényezője, amely a szervezeti célok elérését is támogatja (VAN WART – KAPUCU, 2011; BARTSCH et al., 2020), hiszen az emberi erőforrás az egyik legfontosabb jellemző a változtatás menedzselésében (PITELIS – WAGNER, 2019). A vezetőnek képesnek és alkalmasnak kell lennie megfelelően motiválnia az alkalmazottakat a szervezeti célok elérése érdekében (BARASA et al., 2018).

KOTTER – COHEN (2008) szerint a nyolc lépés alatt elsősorban nem a szervezetet, a stratégiát, a rendszert, vagy a kultúrát kell megváltoztatni, hanem azoknak az embereknek a viselkedését, akik személyesen részt vesznek a változtatásban. A változás megértése és átlátása a 21. századi változtatásmenedzsmen sikertényezője. Az 1900-as évekbeli változáselméleti modellek (Lewin, Kotter) jó alapot szolgáltatnak a változtatások irányítására, azonban mára szükségessé válik azok felülvizsgálata, hiszen a szervezeti változások leginkább az emberről szólnak a szervezetben. Azokról az emberekről, akiknek meg kell érteniük, hogy bizonyos technológiai újítások, új folyamat, vagy innovatív megoldás előnyösebbé, hatékonyabbá teszi a szervezetet

(PAWAR - CHARAK, 2017). A szervezet és az egyén között lévő függési kapcsolat jellegében átalakul. Így lényegében a szervezet sikere legalább annyira függ a munkatársak értékteremtő hozzáadott értékétől, mint amennyire a munkatársak függenek a szervezettől (BAKACSI, 2015b). A változtatás a szervezet életében lehet sikeres, vagy sikertelen, azonban a felelősség minden esetben a vezetőé. A szervezet tagjainak felelőssége abban rejlik, hogy sikerül-e helyzetüket reálisan értelmezve megtalálni a módszert az alkalmazkodásra (UJHELYI, 2004). A szervezet és az egyén közötti kapcsolat létrejöttének, fenntartásának és az értékteremtéshez való hozzájárulásának és ezáltal a sikeres alkalmazkodásnak a szervezeti kultúra biztosít keretet.

### ***2.2.3. A szervezeti kultúra értelmezése a szervezeti változtatásokban***

Ahhoz, hogy a szervezeti kultúra szerepét megvizsgálhassuk a változtatásokban, meg kell vizsgálnunk a szervezeti kultúra definícióját. A szervezeti kultúra meghatározása a szakirodalomban nem teljesen tisztázott, nem áll rendelkezésre egységesen elfogadott definíció. Ennek ellenére több kutatás is foglalkozik a jellemzők meghatározásával, definiálásával már az az 1900-as évektől kezdve. Az azonban vitathatatlan, hogy a szervezeti változtatások sikerességében kulcsfontosságú szerepet tölt be.

Általánosságban DAFT (1992) jéghegy-modellje használható a szervezeti kultúra értelmezésére, amely a látható és láthatatlan elemek megkülönböztetésével fejezi ki a témakör sajátosságát. A látható elemek között olyan tényezők jelennek meg, mint az épített környezet, a szakzsargon, a ceremóniák, vagy a követett gyakorlatok. Ezek közös jellemzője a definiálhatóság. Azonban a láthatatlan elemek között említi a szokásokat, értékeket, hiedelmeket, attitűdöket, amelyek meghatározása már nagyobb kihívást jelent. HOFSTEDE (1980) hagyma-modellje is hasonló megközelítést alkalmaz. A modell szerint az értékek a hagyma levelei között beágyazódva határozzák meg a szervezeti kultúrát. A két modell jól kifejezi a már említett definiálhatóság problémáját, és egyértelműen utal arra, hogy minden szervezet önálló értékeket képvisel annak ellenére is, hogy azonos elemekből építkezik. Ezen elemek aránya és kombinációja eredményezi azt az egyedi kultúrát, amely megkülönbözteti a szervezeteket egymástól. A definíció megalkotásában olyan vélemények ütköznek, mint az, hogy „*az erős kultúra informális szabályok rendszere, amely világosság teszi, hogy az emberek hogyan viselkedjenek az esetek többségében*” (DEAL – KENNEDY, 1982), vagy a „*vállalat eredményessége leginkább attól függ, hogy a dolgozók mennyire hisznek a vállalat alapvető céljaiban*” (PETERS – WATERMAN, 1986).

Az ezredfordulót követően a meghatározások megengedőbbé válnak, sokkal tágabban definiálják a szervezeti kultúra lehatárolását. KLEIN – KLEIN (2008) szerint a kommunikáció,

munkamegosztás és a jellemző magatartási forma mentén értelmezhető a szervezeti kultúra. MINARIK (2009) a jó munkahelyi légkörben látja a definiálhatóságot, melyet többek között a vezető és beosztottak közötti jó kapcsolat, egymást támogató, segítő egyének és a szabad információáramlás tényezőivel jellemez.

Úgy gondolom, hogy a szervezeti kultúra a szervezet láthatatlan, önszabályozó erejeként és kohéziójaként definiálható. Ez a kohézió képes meghatározni és akár szabályozni is a szervezeteket. Azoknak a szervezeti jellemzőknek (hierarchia, szokások, kapcsolatrendszer stb.) az összessége, amelyek alapján az egyes szervezetek meghatározzák önmagukat és elkülöníthetők másoktól. Erre a működésre folyamatosan hatnak olyan külső, vagy belső tényezők, amelyek változásra készítetik a szervezeti kultúrát is. Ezt támasztja alá TARISZKA (2017) elmélete is, aki az állandó változás következtében szükségszerű folyamatos formálódás jellegeként fogalmazza meg a szervezeti kultúrát.

A külső környezeti feltételek jelentős módosulása a szervezeti kultúrát változtatásra készíteti annak érdekében, hogy minél hamarabb alkalmazkodni tudjon az új helyzethez. Ez a hosszú távú fennmaradáshoz elengedhetetlen (MEYER, 1982). A külső környezeti változások nyomást gyakorolnak a szervezeti kultúrára, reagálásra készítetik a szervezetet. A reakció gyorsasága és módja pedig magában hordozza a szervezeti kultúra rugalmasságának kérdését is, amely a felgyorsult világban egyre fontosabbá válik. Amellett, hogy a szervezeti kultúrának teret adó szervezeti keretek is szélesebben értelmezhetők: a fizikai tér mellett a virtuális térben is megjelenhetnek jellemzői (SPICER, 2020).

Véleményem szerint a szervezeti kultúra rugalmassága és gyors alkalmazkodóképessége napjainkban nélkülözhetetlen a permanens változások közepette, egy komplex és bizonytalan környezetben.

Sikeressége a piaci pozíció megőrzéséhez, javításához, vagy akár válságintézkedések szükségessége esetén a fennmaradáshoz is hozzájárul. Ebben a sikerességben azonban kulcsfontosságú szerep jut a vezetőnek, az egyénnek, és a csoportnak is.

LAWRENCE – LORSCH (1967) megfogalmazzák a környezet – szervezet – csoport – egyén illeszkedésének követelményeit. Ebben a tanulmányban már megjelenik a hatásláncot vizsgálva a környezet és szervezet kapcsolatának tekintetében a változékonyság, komplexitás és bizonytalanság, mint környezeti tényező. Ezzel párhuzamosan a szervezeti strukturális változók és a szervezeti kultúra, a változás és a vállalati politika (policy). Az egyéni és csoportos igények láncának vizsgálatában pedig megfogalmazódik a szervezeti alkalmazkodás, az egyénnel és a csoporttal szemben definiált szervezeti és környezeti elvárások (in: BAKACSI, 2015a). Ez a követelményrendszer ebből az aspektusból már előrevetíti a szervezeti változtatások és az

egyén változtatásokban betöltött jelentőségének növekedését, a szakirodalom VUCA környezetként megnevezett jelenségét.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a változások menedzselése egy összetett komplex folyamat, melynek szakaszait több szerző is egyértelműen definiálta. Dolgozatomban a vonatkozó vizsgálataimat és elemzéseimet a Kotter változás vezetési foratókönyvében meghatározott szakaszokra építettem. Lehetőséget teremtve a változásmenedzsment logikailag egymásra épülő szakaszainak összefüggés-vizsgálatára, elemzésére is.

#### **2.2.4. VUCA környezet**

A változást generáló tényezők között a külső környezetnek meghatározó jelentősége van. A szervezeti változásokat rendkívül sok tényező kiválthatja (UJHELYI – KUN, 2017). Diverzifikált, dinamikus, bonyolult, komplex, kiszámíthatatlan fogalmakkal jellemzik az ebben a fejezetekben feldolgozott irodalmak. Irodalmi kutatásaim során olyan rendszerező megközelítést kerestem, amely megkönnyíti a környezeti tényezők közötti eligazodást.

A VUCA jelenséget a US. Army War College vezette be, eredetileg a világ bizonytalanságának, összetettségének és komplexitásának leírására a hidegháború idején (KINSINGER - WALCH, 2012). A mozaikszó csak az 1990-as évek végén jött létre, rövidesen megjelent az üzleti életben a viharos, gyorsan változó környezet jellemzésére is. A kaotikus működés általános jelisséggé vált, amelyet a 2008-as pénzügyi válság csak tovább erősített: több üzleti modell elavulttá vált, a szervezetek szerte a világon kiszámíthatatlan környezetben tevékenykedtek, a tervezhetőség és előrejelezhetőség helyett az alkalmazkodás és a gyors reagálás került középpontba a szervezetek minden szintjén.

A közösségi médiafelületek robbanásszerű technológiai fejlődésének és világméretű térnyerésének köszönhetően összetettebb és bonyolultabb lett a szervezetek működése (LAWRENCE, 2013). A VUCA tehát egy mozaikszó, mely a környezetet az alábbiak szerint értelmezi (WHITEMAN, 1998; BENETT – LEMIONE, 2014):

- *Volatility*: folyamatosan és egyre gyorsabban változó,
- *Uncertain*: bizonytalan és nehezen előrejelezhető,
- *Complexity*: rendkívül összetett, komplex,
- *Ambiguous*: nehezen értelmezhető, többféle lehetséges kimenetet rejtő.

Részletesebben kifejtve a folyamatosan változó környezet (*V*) esetében ide értjük a változás természetét, sebességét, mennyiségét és nagyságát is, amely nem minden esetben modellezhető. Napjainkban egyre gyakrabban előforduló turbulenciaként tekinthetünk rá (SULLIVAN, 2012). Mozgatórugójaként sorolhatjuk fel a digitalizáció, globalizálódott verseny, az üzleti

modell innováció, vagy az egyéb kapcsolati hálózatok fejlődésének meglétét is (REEVES et al., 2012). A bizonytalanság ( $U$ ) a kiszámíthatóság hiányát jelenti. Bizonyos kérdések és események kapcsán a vezetők a múltbeli eseményeket a jövőbeli események előrejelzésére használják fel, ebben a környezetben azonban ennek megvalósítása rendkívül nehéz, amely mellett a döntéshozatal kihívást jelent, a vezetők szinte csak a megérzéseikre, tapasztalataikra hagyatkozhatnak (SULLIVAN, 2012; NYÉKI – JUHÁSZ, 2023). A komplexitás ( $C$ ) számos nehezen érthető, szervezeten belüli és kívüli tényezők egymásra hatására vezethető vissza, amelyek a változás felgyorsulásával még inkább nehezítik a vezető feladatát, a döntéshozatal megalapozottságát. A kontroll nehezen valósítható meg, miközben a célok és a tényleges működés eredményei közötti különbséget csökkentő, egyik legfontosabb vezetési funkció lenne az ellenőrzés (SZABADOS et al., 2020). Ezek a körülmények könnyen zavarhoz vezethetnek, amely a szervezeti reakció lehetséges kimeneteinek számát megnöveli ( $A$ ). A „többértelműség” jelensége az események tisztázatlanságából adódik – másképp megfogalmazva a ki – mit – hol – hogyan – miért kérdések mögött a ténylegesen megtörtént dolgok nehezen állapíthatók meg (RAMAKRISHNAN, 2021). KAIL (2010) szerint a szervezeti környezetben jelentkező kétértelműség egyik tünete a megjelenő frusztráció, amely abból adódik, hogy a tartós és átfogó siker érdekében a részekre osztott teljesítményeket a vezetők nem vonják össze, a siker így elmarad.

A vezetőknek a mai permanens változások idejében nap mint nap reagálniuk kell a külső környezeti feltételek módosulására, ezzel egyidőben pedig embereket kell irányítaniuk úgy, hogy ebben az időszakban a szakmai kompetenciák mellett megemelkedik az emberek vezetésével kapcsolatos készségek jelentősége (CHEN – SRIPHON, 2022). Azonban a gyorsan változó, digitalizáció felé irányuló környezetben az innováció, a tudás és a változás menedzselésében a korábbi elméleti modellek a vártnál rosszabb eredményeket hozhatnak (CSEDŐ – ZAVARKÓ, 2019). Kétségtelen azonban, hogy a digitalizáció a versenyképesség és a hosszú távú fennmaradás alapvető igénye a szervezetek életében (BUBOLZ, 2016; TARUTÉ et al., 2018).

Ez a környezet nehézségeket ró még a legtehetségesebb vezetőkre is, amellyel rendszeresen meg kell küzdeniük a fennmaradás érdekében. A vezetőnek folyamatosan reagálnia kell a környezeti változásokra. Eközben könnyen előfordulhat, hogy a már meglévő vezetői készségek hirtelen elavulnak. Éppen ezért kiemelkedő szerep jut a vezető alkalmazkodóképességének, az agilitásnak, hogy a VUCA világban érvényesülni tudjanak (LAWRENCE, 2013). Napjaink technológiai fejlődése gyors ütemű (mint a mesterséges intelligencia, gépesítés és folyamatautomatizálás) és mélyreható változást okoz a szervezetek

működésében (SAUKONNEN et al., 2019). Ráadásul a technológia-vezérelt változtatások intézményesítése sok esetben nem valósul meg (CSEDŐ et al., 2017). A dinamikus környezetben a változáshoz új célok, folyamatok, rugalmas strukturális megoldások és támogató kultúra szükséges (CSEDŐ et al., 2019; KAMMÜLLER, 2016).

A VUCA mozaikszóval elnevezett rendszer jól és áttekinthető módon foglalja össze és írja le a 21. század kaotikusnak tűnő, bonyolult társadalmi-gazdasági környezetét.

### **2.3. Változtatások és vezetési feladatok kapcsolata**

Bármilyen szervezeti változtatást hajtunk végre, azok kölcsönhatásba lépnek a szervezeti „előzményekkel”, mint például a szervezeti kultúrával, a szervezeti és vezetői jellemzőkkel, vezetési feladatokkal (HANELT et al., 2020). Éppen ezért kulcsfontosságú szerep jut a szervezeti és vezetői rugalmasságnak. A rugalmas és menetközben módosításokra képes vezetés gyökerei az agilitásban is megtalálhatók. A vezető egyik legnagyobb kihívása, hogy olyan vezetési stílust alkalmazzon, amely megállja a helyét a bizonytalan és összetett környezetben (SHAUGHNESSY et al., 2016). A következőkben ez alapján a változásokhoz alkalmazkodó, azt támogató vezetési jellemzőket, az agilis és transzformáló, újszerű vezetési megközelítéseket mutatom be. Amennyiben közelebbről is megvizsgáljuk, felfedezhetők a változásvezető jellemzők között a transzformáló vezetés sajátosságai, amely az emberek gondolkodásmódjának megváltoztatására, a szervezeti értékrendekre, az alkalmazottak elköteleződésére irányuló magatartást mutat (UJHELYI – FILEP, 2017, FILEP, 2018, BARIZSNÉ, 2020), magas szintű erkölcsi motivációként fogalmazható meg (GONCU et al., 2014). Ez a típusú vezetés elősegíti a proaktív magatartást a szervezet alkalmazottjai és vezetői között (HETLAND et al., 2018).

Tehát a változtatások sikeres befejezése összetett és nagy mértékben függ a vezetési jellemzőktől, a szervezeti kultúrától, az alkalmazottaktól, a stratégiától és számos egyéb tényezőtől (CSATH, 1999; FEHÉR, 2007; MOLNÁR, 2015; KÓPHÁZI, 2020; SZENDI, 2020). A szervezetek által adott reakció a gyors változásokra függ az adott szervezet vezetésétől is (DINYA – DOMÁN, 2006). KOTTER (1990) definiálja a menedzser és a leader szerepeket, amely szerint a menedzser a rendre és kiszámíthatóságra törekszik, a leader a változások előidézésére. A vezetőknek fel kell ismerniük a változás dinamikáját, folyamatosan figyelniük kell a környezetüket. A munkatársak visszajelzései hozzájárulhatnak a szervezet időben való reagálásához, olyan veszélyekre hívhatják fel a figyelmet, amelyeket a vezetőnek érdemes lehet figyelembe venni a megfelelő alkalmazkodás érdekében, illetve a munkatársak bevonása révén a szervezeti ellenállás is csökkenthető. Ugyanakkor azt is érdemes mérlegelni, hogy mely

kezdeményezésekhez teremtenek forrást és mely kezdeményezéseket vonják megvalósítás alá (LAUCHE – EREZ, 2022). Ez is jól mutatja, hogy hatékony és eredményes vezetés szükséges ahhoz, hogy egy szervezetet támogatni tudjon a sikeres változtatásban (YUKL, 2010). A szervezeti változtatások sikeres végrehajtásához változásvezetőkre, változásmenedzserekre van szükség (ANDERSON et al., 2001), melyhez különböző kompetenciák társulhatnak. PILLAI et al. (1999) szerint a vezetői magatartás hatással van az alkalmazottakban kialakuló bizalomra, amely a dinamikus változó környezetben elengedhetetlen, MEYER-ALLEN (1997) szerint a szervezeti elköteleződés egyik tényezője is lehet. A vezetés, a szervezet és az alkalmazottak közötti bizalom a versenyképességre is hatással van (MOWDAY et al., 1982; SHAIK et al., 2023). TEECE (2012) definiálja a szervezeti dinamikus képességeket, amelyet az alábbiakban határoz meg: a lehetőség azonosítása, erőforrások mozgósítása és folyamatos megújulásra való készítés. A dinamikus szervezet képes időben reagálni a felgyorsult változásokra, versenyelőnyhöz juthatnak és növelhetik a munkavállalói elköteleződést. Empirikus kutatások is rávilágítottak arra, hogy a szervezeti elköteleződés, a változás-vezetés és a bizalom erős korrelációban állnak egymással (PILLAI et al., 1999; BARLING et al., 2000; ARNOLD et al., 2001).

### ***2.3.1. Agilis vezetés, transzformáló vezetés***

Az agilis szemléletmód a köztudatban többféleképpen él. A szakirodalom alapján azonban néhány közös jellemző felfedezhető: a fejlődéshez, a tanuláshoz való nyitott hozzáállás minden esetben megjelenik az agilis szervezetben (DENNING, 2018). Az agilitás egy stratégiai irány is egyben, mint a szervezet dinamikus fejlődését és felülvizsgálatának képességét célzó tevékenység, figyelembe véve a külső környezet gyors változásait. (DOZ – KOSONEN, 2008). Úgy is fogalmazhatunk, hogy a külső fenyegetésekhez és lehetőségekhez való folyamatos alkalmazkodás eszköze, amely egyre hangsúlyosabbá válik a technológiai fejlődéshez, a globalizációhoz való igazodás és a versenyképesség fenntartása során (D'AVENI, 1999; D'AVENI et al., 2010; WEBER – TARBA, 2014). Az agilitás és ehhez kapcsolódóan az agilis vezetés a rugalmas, alkalmazkodóképes és gyors reagálást szolgálja a piaci bizonytalanságok és kockázatok kontrollálásának érdekében (SHEREHIY et al., 2007). Bizonyos esetekben a kreativitás és a találékonyság is hozzájárul a sikeres alkalmazkodáshoz, az erőforrások átcsoportosításának hatékonyságán keresztül. Az agilis és gyors reagálás mellett az egyszerűsítésnek is kulcsfontosságú szerep jut a sikeres változtatásban (SONENSHEIN – NAULT, 2023). PAELAMAN et al. (2023) szerint a menedzserek válsághelyzetben azonban leginkább óvatos, konzervatív stratégiát választanak, amelynek célja az erőforrások optimális

kihasználása melletti fennmaradás. Ennek hosszútávú pozitív hatásai azonban megkérdőjelezhetők.

Azt mondhatjuk, hogy az agilitás nem más mint az egyén, vagy a szervezet képessége a változásokra történő hatékony reagálásra. Az agilis szó latin gyökerekre vezethető vissza. Az agilis jelentése gyors, mozgékony, az *agere* ige a mozgásba lendítés, mozdítás jelentéssel bír (TONDAY et al., 2021). A VUCA környezet a korábbiaktól eltérő gondolkodásmódot igényel a vezetők részéről is, amely szervesen kapcsolódik a környezeti változásokra adott sikeres és gyors, mozgékony reagáláshoz, azaz az agilitáshoz. Ezt a vezetési jellemzőt azonban a szervezeteknek is agilitással kell támogatniuk (SHEREHIY et al., 2007; WINBY – WORLEY, 2014; SZABÓ – CSEPREGI, 2015; DAJNOKI – HÉDER, 2017; SZABÓ-RIBÉNYI, 2018; WALTER, 2021; SALAMON – SZABOLCSI, 2022). Az agilis szervezetté válás a vezetési funkciók szerinti elkülönítésben eltérő feladatokat jelent, melyet a 3.táblázat szemléltet.

Ahogy az a táblázatból is látható, az agilis szervezetnek a rugalmas és gyors intézkedések érdekében változtatnia szükséges az addigi munkamenetén. Át kell állnia a tervezés során a kisebb lépésekben való előrehaladásra, a tesztelésre és a folyamatos tanulásra; a szervezésben a csoportmunka összehangolása, decentralizáció és koordinálás erősítésére. A személyes vezetés az utasításokról a kérdésekre, felkészítésre és a stratégiai célok kommunikációjára helyezi a hangsúlyt, az ellenőrzés során a fókusz nem az egyéneken van, sokkal inkább a csoportokra kerül át.

**3. táblázat: Agilis szervezetté válás a vezetési funkciók tükrében**

Vezetési funkció	Feladatok az agilis szervezetté váláshoz
Tervezés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a naptáralapú tervezésről átállás üg্যালapú tervezésre,</li> <li>- erőforrásallokáció befektetői logika szerint,</li> <li>- kis lépések, tesztelés és tanulás.</li> </ul>
Szervezés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kisméretű, kompetens csapatok felállítása a (stratégiai jelentőségű) feladatok elvégzésére,</li> <li>- az agilis csapatok munkájának összehangolása,</li> <li>- agilis munkavállalók kiválasztása,</li> <li>- decentralizáció,</li> <li>- felelős kijelölése a koordinációs feladatokra.</li> </ul>
Személyes vezetés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- felkészítés a szervezeti szerepek megváltozására,</li> <li>- vezetés kérdésekkel, és nem utasításokkal,</li> <li>- a stratégiai célok szélesebb körű kommunikációjára.</li> </ul>
Kontroll	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fókusz a csapatokon, és nem az egyéneken,</li> <li>- kísérletezés, alkotás és tanulás ösztönzése.</li> </ul>

*Forrás: CSEDŐ – ZAVARKÓ (2019) alapján saját szerkesztés (2024)*

A hagyományos értelemben vett motivációs eszközök hatékonysága napjainkra egyre kisebb mértékű (CZEILY – DAJNOKI, 2021), új tényezők lépnek a helyébe (például munkahelyi légkör, munkahelyi jóllét, személyes és vállalati célok találkozása), amely természeténél fogva megköveteli a vezetés rugalmasságát és alkalmazkodóképességét.

Az agilis vezetés összetevői közé tartozik az adaptáció, a kommunikáció, a részvétel elősegítése, a kereszt-funkcionális együttműködés és az önmegvalósuló csapatok támogatása (ATTAR – ABDUL-KAREEM, 2020).

Adaptáció az agilis vezetők gyors alkalmazkodóképessége a változó körülményekhez. Azt is jelenti, hogy készek elvetni azokat a taktikákat és stratégiákat, amelyek már nem szolgálják a szervezet céljait, és gyorsan elfogadni, illetve bevezetni az újakat. Az adaptív képesség magában foglalja a környezeti változások folyamatos figyelését, az újítások elősegítését és a szervezeti rugalmasság növelését.

A kommunikáció kulcsfontosságú a vezetésben, a vezetők felismerik ennek a hatékonysághoz való hozzájárulását. Transzparencia és nyitottság jellemzi az agilis vezetőt, az információt megosztja, és elősegíti a kétirányú kommunikációs csatornákat minden szinten. Véleményeket és visszajelzéseket kér a csapatoktól, és biztosítja, hogy mindenki megértse a szervezeti célkitűzéseket és azok mikéntjét.

A részvétel és bevonás is megjelenik ebben a vezetési stílusban, ugyanis a vezető aktívan segíti a beosztottak részvételét és felelősségvállalását. Támogatja az önálló gondolkodást és lehetőséget nyújt a munkatársaknak arra, hogy hozzájáruljanak a folyamatokhoz és döntéshozatalhoz. Ez ösztönzi a kreativitást és az innovációt, ami elengedhetetlen a versenyképes előny megtartásához.

Az agilis vezetés nem csupán egy-egy területet érint a szervezetben, hanem keresztfunkcionálisan erősíti az együttműködést a különböző területek között. A vezető összekötő kapcsolatokat teremt a csapatok és osztályok között, így biztosítva az információ és tudás zökkenőmentes áramlását.

A csapatok támogatása felerősödik ebben az esetben. Az agilis vezető felismeri, hogy az autonóm, önmagukat vezető csapatok képesek gyorsabban és hatékonyabban reagálni a változásokra. Ezért olyan kultúrát épít a vezető, amely elősegíti a felelősségteljes szabadságot és tiszteletben tartja az egyéni és csapatszintű hozzájárulást (AFTAB et al., 2023; PELSER – SAUROMBE, 2023).

Az agilis vezetést a folyamatos fejlesztés és fejlődés szelleme jellemzi, ahol a vezetők nem attól félnek, hogy kísérleteznek, vagy hibáznak, hanem ezt az új ötletek teszteléseként és a tanulás

eszközeként látják. Következésképp olyan szervezeti kultúrát alakít ki ez a gondolkodásmód, amely nyitottá teszi a szervezetet az évről évre erősödő piaci verseny és technológiai előretörés váratlan kihívásaira. Az agilis vezetők ezáltal képesek hatással lenni a szervezet teljesítményére, adaptációs képességre és biztosítani tudják a hosszú távú fennmaradását a VUCA világban (PELSER – SAUROMBE, 2023). A rugalmas reagálás kísérő jelenségévé vált a találékonyság és kreativitás is, amelyet SONENSHEIN – NAULT (2023) két megközelítésben definiál: motiváló találékonyság és megelőző találékonyság. A motiváló találékonyság a lehetőségekre összpontosít, amely hosszú távon is kifejti hatását a bizalom erősítésén keresztül. A megelőző találékonyság a lehetséges negatív kimenetek minimalizálására összpontosít, hosszú távon korlátozza a válságkezelést és a szervezeti identitástudatot csökkenti.

Az agilis szervezetté való átalakulás sok esetben szervezeti egységek, vagy akár teljes szervezeti struktúraátalakítást igényelnek, amely nehézségeket gördít a vezetők, vagy tulajdonosok elé. Tekintve azonban, hogy ez az átalakulás a hosszú távú fennmaradást és a hatékony működést célozzák, mindenképpen szükséges módosításokként tekinthetünk rá. Az agilis szervezet időben ismeri fel a szükséges változásokat, képes rugalmasan és gyorsan alkalmazkodni a saját igényeinek figyelembevételével. Ez egyszerre hatékony és értékteremtő, amely az emberek közötti interakcióra fókuszál (BLAHÓ et al., 2021). A sikeres változtatás kulcsfontosságú tényezője a már többször említett leadership és vezetői példamutatás, amely az agilitásban is definiálható: az első lépés a felsővezetők agilissá válásának prioritásba helyezése (CSEDŐ – ZAVARKÓ, 2019).

A vezetéssel kapcsolatos kutatásokban az 1970-80-as évekbeli paradigmaváltás a vezetők és beosztottak közötti kapcsolatot, értelmi dinamikát kezdte vizsgálni (KARÁCSONYI, 2006). Megjelentek az alkalmazottak motivációjára vonatkozó célkitűzések is, mint például a magasabb rendű célok meghatározásával az elköteleződés növelése. A vezetők kiemelt feladata az alkalmazottak értékrendjével, attitűdjével kapcsolatos tudatosság figyelembevételével, amely a kiadott feladatokon keresztül illeszkedik a munkavállaló érdeklődéséhez, motivációjához. Ez közvetetten hat a munkavállaló elköteleződésére és elégedettségére is (RÉPÁCZKI, 2014).

A sikeres vezető az alapján ítélhető meg, hogy hogyan viselkedik a beosztottjaival, mennyi beleszólást enged az alkalmazottaknak (BAKACSI, 2004). A modern vezetéselméletek a vezetők és beosztottak közötti dinamika jellemzőire fókuszálnak (egy-egy vezetői magatartás, attitűd jelentőségére), míg a karizmatikus vezetéselmélet a vezető személyiségére, kisugárzására, valamint példamutatására helyezi a hangsúlyt (TREVINO et al., 2000; WHELAN-BERRY – SOMERVILLE, 2010). Ezen az időegyenesen jelenik meg a

transzformáló vezetés is, – amely az agilis vezetéshez és a változásokhoz való alkalmazkodás sikerességéhez is jelentősen kapcsolódik – a modern vezetéselméletek egyik irányvonala, amely áthatja a sikeres vezetésről való gondolkodást (NORTHOUSE, 2007). A transzformáló, vagy transzformációs vezetés (a szakirodalomban eltérő elnevezéseken található meg a kifejezés) nem más, mint a tranzakciófelfogás – azaz a klasszikus üzletkötő vezetési stílus – ellentétpárja (FEHÉR, 2010; KÁZMÉR-MAYER – CZIBOR, 2019). A tranzakciós vezetés hatással van a szervezeti teljesítményre (NAZARIAN et al., 2017), ez teszi lehetővé a szervezeti célok elérését azáltal, hogy a teljesítményt jutalomhoz kötik (ELENKOV, 2002). A transzformáló vezető az, aki a befolyásolási folyamatban előtérbe helyezi a fejlődés, az elkötelezettség növekedése, a szükséges változások létrehozása érdekében az értékeket, jövőképet, közös célokat és mércéket, valamint az egyéni motívumokat, a vezetői érzelmi - szimbolikus - személyi hatásokat és a felhatalmazást (FEHÉR, 2004).

A tranzakcionális vezetésben a munkavállaló és a beosztott között egy „cserekapcsolat” jön létre: külső erőfeszítések és ösztönzők cseréje történik. A vezető külső eszközökkel (fizetésemelés, prémiumok, extra szabadnapok) igyekszik a munkavállaló viselkedését megerősíteni (KLEIN, 2002). Ezzel azonban nem alakul ki mély elköteleződés a munkavállaló és a szervezet között, így más szervezet könnyen elcsábíthatja a munkavállalót. Ezzel szemben a transzformáló vezetőre jellemző az alkalmazottakkal kialakított szoros, személyes kapcsolat, melyben a vezető a munkavállalók egyéni céljait a szervezeti célokkal igyekszik összehangolni (BASS - BRUCE, 1994). Figyelembe kell vennünk azt is, hogy az alkalmazottak rugalmasságát a vezető személye, stílusa is nagy mértékben befolyásolja (KAKKAR, 2019). A változást támogató vezetők a szervezeti jövőkép megosztásával, a változások kezdeményezésével és irányításával, valamint összetett feladatok irányításával járulnak hozzá a sikeres alkalmazkodáshoz (TEO et al., 2017; MORALES et al., 2019). Az ilyen típusú vezetés pozitív szignifikáns, közvetlen összefüggést mutat a tervezett változtatások sikerességével (AL-ALI et al., 2017).

Tekintve, hogy a szervezetek számára a változás alapvető és állandósult adottság (BUTLER, 2017), fel kell készülniük a folyamatos és váratlan módosulásokra (HALL et al., 2018). Erre felkészültséggel és az alkalmazkodóképesség növelésével kell reagálniuk (CHOWDHURY et al., 2019). A szervezeti ellenállóképesség tehát nem más, mint a szervezet azon képessége, amely felkészíti a zavarokkal történő szembenézésre (ORCHISON et al., 2016), az alkalmazkodóképesség növelésére (PRAYAG et al., 2020). A vezetés kritikus tényező a szervezeti változtatások alkalmazkodása, az ellenállóképesség szempontjából is (BHASKARA – FILIMONAU, 2016).

Napjainkban az agilitás, a transzformáló vezetési stílus csupán néhány jellemzője a vezetőkkel szemben támasztott elvárásoknak, vezetői képességeknek és készségeknek. A szakirodalom alapján jól látható, hogy egyre fontosabbá és kulcstényezővé válik a munkavállaló a szervezeti változtatások és sikeres fennmaradás érdekében. A vezetőnek pedig fontos szerep jut a szervezeti célok és az alkalmazottak motivációjának összehangolásában, miközben rugalmasan igyekszik reagálni a környezeti változásokra. Ez egy rendkívül összetett feladat, amely új megközelítést igényel a vezetők részéről. Az üzleti szaknyelvben találkozhatunk az agilis vezetés fogalmán túl az úgynevezett AVICA típusú vezetővel is (SZALAI – TÓTH, 2022), amely tartalmában hasonló az agilis vezetőhöz. Az AVICA vezető a VUCA világ kihívásaira reagálva képes arra, hogy egy új fajta vezetési filozófiát és gyakorlatot alakítson ki. Nem pusztán reagáló magatartást tanúsít, hanem proaktív és előrelátó, aki tisztában van azzal, hogy az igazi erő nem az irányításban, hanem az alkalmazkodóképességben és a kreatív megközelítésekben rejlik. A Grow csoport 2017-ben dolgozta ki az AVICA-modellt, amely körülírja a VUCA környezetben lévő vezetőkkel szemben támasztott elvárásokat (TÚRÓCZI et al., 2020).

Ez a megközelítés a szervezeti struktúra, a munkafolyamatok és a csapatok közötti kommunikáció flexibilis és alkalmazkodóképes kezelésén alapul. Támaszkodik a hagyományos, hierarchikus vezetési modellekkal szemben a gyors, iteratív döntéshozatalra és a folyamatos szervezeti tanulásra. Az agilis vezetés összetevői közé tartozik az adaptáció, a kommunikáció, a részvétel elősegítése, a csapatok közötti együttműködés és az önmegvalósuló csapatok támogatása. Az agilis vezetők így alapvetően befolyásolhatják a szervezet teljesítményét, adaptációs képességét és hosszú távú fenntarthatóságát a VUCA világban.

A VUCA környezet változékonysága és bizonytalansága tehát nem fenyegetés, hanem lehetőség az agilis, vagy AVICA típusú vezetők számára, hogy kamatoztassák rugalmasságukat, innovatív szemléletüket és kiváló vezetői képességeiket.

### ***2.3.2. Az AVICA típusú vezető***

Az AVICA mozaikszó a Grow csoport által 2017-ben kidolgozott modelltől származik. A vezetővel szemben támasztott olyan elvárásokat foglalja magában, amelyek fontosak a változó és instabil környezetben. A mozaikszó összetétele – amely a VUCA környezetben tevékenykedő vezetővel szemben való elvárásokat fogalmazza meg – a következő (SALAMON – SZABOLCSI, 2022):

- Agile – agilitás,
- Value-oriented – értékvezéreltség,

- Inspired, inspiring – inspirált, inspiráló,
- Collaborative – együttműködő,
- Appreciative – elismerő.

A szakirodalom ma még alig tárgyalja az AVICA vezetők létjogosultságát. Ennek ellenére a mozaikszó mögött rejlő jelentésekből is egyértelműen látható, hogy jelen vannak a korábban tárgyalt agilis vezetés, transzformáló, vagy átalakító vezetés jellemzői is, erős emberközpontú megközelítéssel. A gyorsan változó, bizonytalan környezet minden nap új kihívások elé állítja a vezetőket, a szervezeteket és azok tagjait is.

Az agilitás (Agile) a korábbi fejezetekben már bemutatásra került. A szervezeti agilitás feltételezi az önirányított, önszerveződő csapatokat, akik felhatalmazást kapnak. Céljaik elérése érdekében agilis, rugalmas technikákat alkalmaznak. Alapvető tény, hogy azok a hagyományos felépítésű szervezetek, amelyben a munkatársak elsajátítják az agilis gondolkodásmódot, a szervezet működésére is hatnak (SALAMON – SZABOLCSI, 2022).

Az értékvezérelt működés (Value-oriented) kettős jelentéssel bír: egyrészt a vezető értékteremtésre irányuló fókuszát jelenti, másrészt egy mélyebb elköteleződést is magában rejt (leading by example – azaz példamutató vezetés). Kialakítja a bizalmat és az önismeretet, amely a VUCA világban való sikeres működéshez elengedhetetlen.

Ez a kettősség figyelhető meg az inspirált és inspiráló (Inspired, inspiring) vezetés kapcsán is. Elsőként a vezetőnek kell elkötelezettséget éreznie a szervezet fő céljai iránt. Ahhoz, hogy másokat inspirálni tudjon, először saját magának kell inspirálnak lennie.

Az együttműködés (Collaborative) elengedhetetlen feltétele a sikeres vezetésnek és egy szervezeti változtatásnak is (VOELPEL et al., 2004). Ahhoz, hogy olyan döntések és intézkedések szülessenek, amelyek képesek az összhangot megteremteni az elvárások között, a vezetőnek a különböző szakterületekkel szoros együttműködésben kell azokat megvalósítani.

Az elismerés (Appreciative) napjaink kihívásai között is említendő vezetési feladat. Gyorsan változó társadalmi és üzleti környezetben hatni a munkatársak motivációjára, erősíteni az elkötelezettséget stratégiai jelentőségű lehet.

SANJAY (2018), a Grow csoport vezérigazgatója úgy fogalmaz, hogy a VUCA világnak AVICA vezetőkre van szükségük. Az agilitást éppen ezért három szemszögből is vizsgálja: taktikai megközelítésből, stratégiai szempontból, valamint vezetői szempontból. Taktikai szempontból a cél eléréséhez elegendő az önszerveződő és felhatalmazással bíró csoportok kialakítása. Stratégiai megközelítésben az agilitás a szervezeti struktúrára is hatással kell, hogy legyen. Lépésről lépésre át kell alakulnia a struktúrának és vele együtt a szervezeti kultúrának, hogy támogassa a változásokra adott minél gyorsabb reagálást. A vezetői szempontból való

megközelítésében kitér arra, hogy a vezetőknek a kontrollt jobban el kell engednie, bíznia kell az önszerveződő és célorientált csapataiban (SANJAY, 2018).

Az AVICA típusú vezetők képesek katalizálni és adaptív folyamatokat fejleszteni (SZALAI – TÓTH, 2022). Ennek értelmében az AVICA-modell egy olyan vezetési modell, amely akár VUCA környezetben is hatékonyan menedzselhetővé teszi a szervezeteket (HIMMER – SZEKERES, 2020).

Ezek az új megközelítések igyekeznek átfogó képet nyújtani a vezetővel szemben támasztott elvárásokról, a szervezetek irányítását befolyásoló döntések meghozatalának nehézségeiről. Úgy gondolom, hogy a klasszikus vezetési iskolákban megfogalmazott alapvetések napjainkban is helytállóak. A vezetési feladatok funkciói bár formálódtak, a vezetési stílusban definiált elvárások finomhangolásra kerültek az elmúlt évtizedekben, a társadalmi és üzleti környezet változásához alkalmazkodva. A VUCA környezetben szükséges gyorsaság, teljes információellátottság hiányában hozott döntések, az emberi erőforrással szemben támasztott empátia iránti igény, az egyéni, vagy csoportmotiváció tartalmi átalakulása azonban jelentős terhet ró napjaink vezetőire.

## **2.4. Szakirodalmi definíciók lehatárolása a kutatásban**

A doktori kutatásom során olyan összefüggések feltárására vállalkoztam, amelyek rámutatnak a szervezeti változtatások és a vezetési feladatok közötti összefüggésekre, segítik a változtatás sikeres végrehajtását a vezető megfelelő felkészülése mellett. Annak érdekében, hogy a témakört kellő alapossgal járhassam körül, több elméleti modellt is alkalmaztam a vizsgálatok során. Az általam felhasznált elméleti modellek alapjaiban határozták meg a vizsgálati célkitűzéseket és kérdéseket. Ebben az alfejezetben szakirodalmi definiálásán keresztül mutatom be a vizsgálatokban és eredményeimben használt kifejezések értelmezését.

### ***2.4.1. Vezetési feladatok értelmezése***

A vezetési feladatok szakirodalmából alkalmazott elméletek közül a Fayol (1916) által meghatározott öt fő vezetési feladatot alkalmaztam úgy mint: szervezés, tervezés, utasítás, koordinálás és ellenőrzés. A szervezés mint vezetési feladat a folyamatok és munkafázisok kidolgozása, a szervezet kialakításának területén meghatározó szerep betöltéseként értelmezhető. A tervezést a vezető által megfogalmazott célkitűzések, hosszútávú feladatmeghatározásként értelmezhetjük (DOBÁK – ANTAL, 2016). A közvetlen irányítás, vagy utasítás során a vezető egyoldalúan kijelöli a beosztottaktól elvárt tevékenységet a szervezeti céloknak és saját akaratának megfelelően (BAKACSI, 2015b). A koordinálás pedig

a szervezeten belüli egyének és csoportok tevékenységének szervezeti célokkal való összehangolását jelenti. Az ellenőrzés mint vezetési funkció tulajdonképpen nem jelent mást, mint a tervezési és beszámolási rendszer kialakítását, azok vezetői döntésekhez szükséges információinak összehangolását. A menedzsment-kontroll a vezetés és a kontrolling elválaszthatatlan kapcsolatát foglalja magában (SPREMANN, 1992; DOBÁK, 2008).

Ezen alapvető vezetési feladat értelmezés mentén vizsgáltam az általános vezetési feladatok szervezeti változtatásokban betöltött szerepét.

Továbbá a „menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási programban (BERDE, 2011) foglalt egyéb vezetési feladatok közül (1. táblázat) kiemelt figyelmet fordítottam a szervezetmenedzsment területén belül olyan feladatokra, mint:

- az információ menedzselése
  - o információ szerzése (külső és belső),
  - o információ átadása,
  - o információ áramoltatása,
- a kommunikáció mint a változásmenedzsment egyik legfontosabb vezetési funkciójára (KOTTER – SCHLESINGER, 1979; BECKHARD – HARRIS, 1987; SMITH, 2006; CARNALL, 2007),
- a szervezetben működő csoportok menedzsmentje,
- szervezeti kultúra fenntartása,
- a változás menedzsmentje,
- az emberi erőforrás menedzsment vizsgálatok elemei közül a motiváció menedzsmentje, a személyzeti feladatok megjelenése és fontossága – amelyek leginkább a szervezeti változtatások során megjelenő ellenállás kezelésében töltenek be kiemelkedő szerepet (JOHANSSON – HEIDE, 2008; BARASA et al., 2018; PITELIS – WAGNER, 2019; LAUCHE – EREZ, 2022).

A következőkben ezen feladatok doktori kutatásomban alkalmazott értelmezéseit foglalom össze.

Az információszerzés külső forrásai a szervezet mikro- és makrokörnyezetéből származhatnak. A változásokra adott megfelelő reagáláshoz elengedhetetlen a szervezet politikai, gazdasági, társadalmi, környezeti és jogi feltételeinek ismerete a naprakész információk érdekében. Ugyanígy a mikrokörnyezetében a versenytársak, szállítók és vevők viselkedése, lehetséges alternatíváinak ismerete a fennmaradás és a megfelelő időben és módon való reagálás nélkülözhetetlen eleme. A belső környezetben áramló információk szervezeti kereteikből

fakadóan magukban hordozzák az innovációt (TEBERGA et al., 2018), az erőforrások hatékony felhasználása mellett (PAELAMAN et al. 2023). Ugyanakkor olyan veszélyekre is felhívhatják a vezető figyelmét, amelyekre szükséges és érdemes figyelmet fordítani (LAUCHE – EREZ, 2022).

Az információ átadásának módja és áramlásának iránya a szervezeti változtatások során a jövőkép kommunikálásában kulcsfontosságú. A nem megfelelő módon, vagy időben történő információátadás szervezeti ellenálláshoz vezethet. Ehhez szervezeten keresztül kapcsolódik a kommunikáció mint vezetési feladat, amely alatt az információk közlésének helyét, módját, idejét és a visszacsatolás lehetőségét és alternatíváit értjük.

A csoportmenedzsment értelmezéséhez a csoport definiálásán keresztül juthatunk el. A csoportok a vállalatok, szervezetek alapegységeit képezik, amely által szerkezetük, kapcsolatuk és hierarchiájuk meghatározza az adott szervezet struktúráját és működését is (BERDE, 2003). Más megközelítésben a csoport a tagok interakcióján alapul, közös célok és normák jellemzik, amelyek kijelölik a tagok cselekvési irányait (DIENESNÉ, 2003). A csoportmenedzsment tehát nem jelent mást, mint a tagok céljainak és cselekvési irányainak összehangolását és irányítását a szervezeti célok megvalósítása érdekében (SONI, 2020).

A szervezeti kultúra értelmezésében a szervezetek önszabályozó ereje és kohéziója láthatatlan elemeken keresztül valósul meg. Rugalmassága és alkalmazkodóképessége képes hatással lenni a változásokra adott reakció gyorsaságára és minőségére is, tekintve, hogy legfontosabb szereplői azok az egyének, akik a szervezetet, a szervezeten belüli csoportokat alkotják. Ugyanígy visszafelé is igaz lehet az állítás: a sikeres szervezeti változtatások intézményesítése, beépítése a mindennapi gyakorlatba képes hatással lenni a szervezeti kultúrára, formálni és fejlődésre ösztönözni azt. Ennek bizonyítása további vizsgálatokat is igényel.

#### ***2.4.2. Szervezeti változás és változásmenedzsment értelmezése***

A szervezeti változtatások esetében a doktori kutatásban minden esetben irányított változtatásként kezeltem a változásmenedzsment folyamatát. Szakirodalmi értelmezésben a változásmenedzsment az a vezetői tevékenység, melynek eredményeként a vezető irányítja azt a folyamatot, amelynek célja, hogy a szervezet sikeresen alkalmazkodjon a megváltozott működési feltételekhez (BERDE, 2001).

A szervezeti változtatások modelljei közül LEWIN (1951) háromfázisú-változáseleméleti modelljét, illetve erőter-analízisét alkalmaztam a vizsgálataimban. Véleményem szerint a háromfázisú-változáseleméletben megfogalmazott harmadik fázis – azaz a megszilárdítás – megvalósítható törekvés a 21. századi szervezetek számára. Azonban az nem egyenértékű az

erőtér-analízisben definiált „jövőbeni, stabil állapot” elérésével. A külső környezeti feltételek átalakulása olyan mértékben felgyorsult, hogy az nem minden esetben teszi lehetővé a tervek szerinti stabilizálást. Olyan változás-kezelésre van szükség, amely rugalmas beavatkozást tesz lehetővé.

Úgy gondolom, hogy ennek következtében a szervezetek az állandósult instabilitásban tevékenykednek, amelyben a fennmaradás érdekében rugalmasan és gyorsan szükséges reagálniuk a környezeti feltételek megváltozására. Ebben az értelemben a változtatás sikere az új megoldások bevezetésében, a módosítások napi gyakorlatba való átültetésében definiálható – még abban az esetben is, ha a változtatással nem a tervek szerinti, kívánt állapotot érik el a szervezeti folyamatokban.

A változtatás szervezeti irányításával több kutató is foglalkozott, melyet a releváns fejezetben ismertettem. Doktori kutatásom alapját KOTTER (2008) nyolclépéses változásvezetési forgatókönyve képezte. Amellett, hogy több iparágban is sikeresen alkalmazták módszertanát (SIBANDA, 2024), véleményem szerint ez a változásvezetési iránymutatás lehetővé teszi a strukturált gondolkodást és megvalósítási törekvéseket, ezzel egyidőben magában hordozza a rugalmasságot. A sürgősség érzékeltetése, mint első lépés, úgy gondolom, hogy kulcsfontosságú a sikeres szervezeti változtatásban, hiszen a megfelelő időben való reagálás el is döntheti a változtatás sikerességét. A jövőkép megfogalmazása és kommunikálása – amelyek a változásvezetési forgatókönyv következő lépései – megteremtik a rugalmas alkalmazkodás feltételeit azáltal, hogy víziót fogalmaznak meg a konkrét cselekvési lépésekkel szemben.

Ez a fajta megközelítés olyan agilis változásvezetőket kíván a napjaink szervezeti menedzsmentjébe, akik rugalmasan és gyorsan képesek alkalmazkodni a bizonytalan környezeti feltételek gyors módosulásához (CSEDŐ – ZAVARKÓ, 2019).

Kutatásom éppen ezért kiterjedt az agilis szervezet és agilis vezető vizsgálatára is a szervezeti változások aspektusában. Ezek doktori értekezésben és vizsgálatokban való értelmezését a következőkben mutatom be.

### ***2.4.3. Agilis szervezet, agilis vezetés értelmezése***

Agilis szervezet alatt a kutatás során a rugalmas, dinamikusan reagáló szervezeteket jelentette. Olyan szervezeteket, amelyekben létrejönnek az önszerveződő csapatok (SALAMON – SZABOLCSI, 2022), amelyek felhatalmazást kapnak a szervezeti célok eléréséhez és jellemzi működésüket a tervezés, szervezés személyes vezetés és a kontroll funkcióiban a rugalmasság (3. táblázat) (CSEDŐ – ZAVARKÓ, 2019). Ehhez szervesen kapcsolódik az agilis vezetés

definiálása is, amelyet a folyamatos fejlesztés és fejlődés szelleme jellemez. A szervezeti agilitás által kialakult rugalmasság olyan szervezeti kultúrát alakít ki, amely magában hordozza az innovációs törekvéseket és nyitottá teszi a szervezetet a kihívásoknak való megfelelésre. Az ebben a szervezeti kultúrában jól teljesítő, agilis vezető meghatározó alakja lehet a szervezeti teljesítménynek, az adaptív folyamatok fejlődésének és a gyorsan változó, bizonytalan környezetben biztosítani tudja a hosszú távú fennmaradást is (PELSER – SAUROMBE, 2023). A sikeres változtatás fontos tényezője tehát a vezetői példamutatás, amely a VUCA környezetben való működés esetén az agilis vezetés jellemzőiben definiálható.

A VUCA – azaz bonyolult, kiszámíthatatlan, összetett és többféle lehetséges kimenettel rendelkező – környezet meghatározás már önmagában utal a LEWIN (1951) féle változáselméleti modell összetételének megváltozására. A bonyolult és kiszámíthatatlan környezet érzékelteti a stabilitás hiányát, tartósan nem képesek stabil állapotot elérni a gyorsan változó környezetben. Ebből következőképp megállapítható, hogy a szervezetek állandósult instabilitásban működnek, a stabilitásra való törekvésük a folyamatos alkalmazkodásban mutatkozik meg. A szervezeti változtatás megszilárdítása azonban nem minden esetben jelenti a kívánt állapot elérését. Ez a jelenség, valamint az ellenőrzés mint egyik legfontosabb vezetési funkció (SZABADOS et al., 2020) szinte ellehetetlenülése zavarhoz vezet, amely megnöveli a szervezeti változtatásban a lehetséges kimenet számát. Az összetettség és a többféle lehetséges kimenet így tartalmában kifejezi a „kívánt jövőbeni állapot” elérésének megkérdőjelezhetőségét. Ezen összefüggések olyan kutatási kérdéseket vetnek fel, amelyek további vizsgálatokat is igényelnek és amelyek kutatási célkitűzéseim között is szerepelnek.

A releváns szakirodalom alapján a gyorsan változó környezetben a szervezetek hosszú távú fennmaradása érdekében két alapvető fontosságú tényező fogalmazható meg: a változást támogató szervezeti kultúra és a változást támogató vezető.

A szakirodalom tárgyalja annak fontosságát, hogy a szervezeti kultúra támogatja a szervezeti változtatásokat a rugalmassággal, a dinamikus környezet biztosításával és a munkavállalók megfelelő ösztönzésével. Azonban az ellenirányú hatások vizsgálata – azaz, hogy a változtatások sikeressége képes-e hatni a szervezeti kultúrára – újabb kutatási kérdésekre hívja fel a figyelmet.

A VUCA környezet eltérő gondolkodásmódot igényel a vezetők részéről annak érdekében, hogy gyorsan és sikeresen reagáljanak a környezeti feltételek átalakulásának folyamatos egymásutánosságára. A változások felgyorsulása nehezíti a vezető feladatát, a folyamatok

kontrollálhatóságát, amely a nem megfelelő változásvezetés mellett további zavarokat okozhat a szervezeti folyamatokban.

Doktori kutatásomban tehát a fenti meghatározások mentén értelmeztem a szakirodalmi kifejezéseket. A vezetési feladatok és a szervezeti változás közötti kapcsolatot oly módon vizsgáltam, hogy a hagyományos modelleken túlmutatva a napjainkban újszerű elméleti megközelítéseket is figyelembe vettem. Így kutatásom részét képezte a Fayol (1916) által megfogalmazott vezetési feladatok és a szervezeti változások közötti kapcsolat feltérképezése, a rugalmasság és dinamikus szervezetek és vezetői jellemzők vizsgálata, a szervezeti változások és a vezetési feladatok újszerűségének megértése érdekében. Kutatásom szervesen kapcsolódik „A menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program témakörei között szereplő vezetési feladatok kereszt-funkcionális vizsgálatához.

Az elméleteket megalapozó szakirodalom, valamint a tartalmi kutatást megelőző vizsgálatok alapján kerültek megfogalmazásra kutatási kérdéseim, melyeket a következőkben foglalom össze.

Úgy gondolom, hogy a változtatások során a Lewin-féle változáselméleti modellekben megfogalmazott stabilitás, az a módosításokkal elérni kívánt jövőbeni állapot a környezeti tényezők felgyorsult változásának következtében nem, vagy csak korlátozottan valósítható meg. A Kotter által megfogalmazott „intézményesítés” a változtatás sikeres végrehajtásától eltérően értelmezhető a szervezet változásvezetés folyamatában. Ennek további vizsgálata szükséges (*K1 – H1*).

A szervezeti kultúra – bár meghatározására nem született egységesen elfogadott definíció – a szervezet láthatatlan, önszabályozó erejeként és kohéziójaként fogalmazható meg. Szerepe a szervezet sikeres alkalmazkodásában vitathatatlan. Azonban véleményem szerint nem csupán a szervezeti kultúra képes befolyásolni a változtatás sikeres végrehajtását. Az inverz állítás vizsgálata is szükséges, azaz a sikeres változtatások intézményesítése hatással van a szervezeti kultúrára, képes megváltoztatni és formálni azt (*K2 – H2*).

A szervezet változó környezethez való alkalmazkodásában a szervezeti kultúra mellett kulcsfontosságú szerep jut a vezetőknek. A szakirodalom részletesen tárgyalja az agilis és transzformáló vezetés feladatait és jellemzőit, azonban úgy gondolom, hogy a Fayol által megfogalmazott általános vezetési feladatok jelenléte a sikeres változtatás során megkérdőjelezhetetlen. Emellett viszont véleményem szerint ezen vezetési funkciók súlypontjának eltolódása is megfigyelhető a változtatás egyes szakaszaiban. Ennek megállapításához azonban további vizsgálatok is szükségesek (*K3 – H3*).

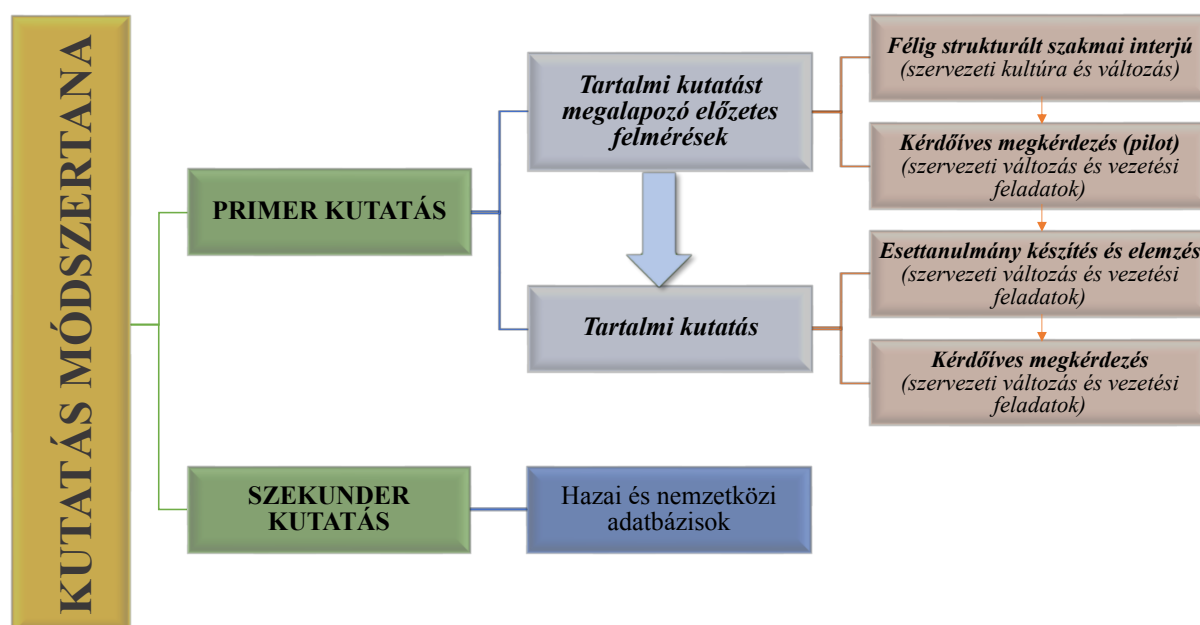
A vezető változtatásban betöltött szerepe és a vezetési feladatok megfelelő ellátása mellett egyéb tényezők is szerepet játszanak a sikeres változtatásban. Ilyen tényező a vezető személye, amely véleményem szerint meghatározza az alkalmazottak hozzáállását, csökkenti a szervezeti ellenállást és a változtatások során kialakuló feszültséget. Véleményem szerint napjaink szervezeti változtatásai során meghatározhatók olyan, a vezető személyéhez köthető jellemzők, amelyek támogatják a sikeres alkalmazkodást. Ennek igazolása újabb kutatási kérdést vetett föl (*K4 – H4*).

A szakirodalom alapján kijelenthetjük, hogy a 21. századi kihívások, az állandósult változás rendkívül rugalmas alkalmazkodást és vezetést kíván meg a szervezetektől a fennmaradás érdekében (*K5*). Érdekes azonban mélyrehatóbban vizsgálni azt, hogy a környezeti feltételek érzékelése (*H5a*), valamint a vezető agilis jellemzőinek megléte milyen mértékben mutatkozik meg a sikeres szervezeti változtatásokban (*H5b*).

Ezen fogalmi lehatárolások és szakirodalomra alapozott kutatási kérdéseim és hipotéziseim mentén építettem fel a kutatás módszertanát. Törekedtem arra, hogy a lehető leginkább illeszkedjenek a kutatási kérdéseim megválaszolására, így kvalitatív és kvantitatív vizsgálatokat is végeztem. Kutatásom módszertanát a következő fejezetben mutatom be.

### 3. KUTATÁS MÓDSZERTANA

Kutatásom során primer és szekunder vizsgálatokat is folytattam. Szekunder kutatásom során hazai és nemzetközi statisztikai adatbázisokat elemeztem. A szekunder adatfeltárás eredményeire alapozva primer kutatásomban alkalmazott kutatási módszernek a szakmai interjúkat és a kérdőív készítését választottam. A téma összetettségéből és bizonyos elemeinek megfoghatatlanságából adódóan a primer kutatásom végül két nagy részből állt össze: a tartalmi kutatást megalapozó vizsgálatokból, valamint a tartalmi kutatás részekből. Az alkalmazott módszertan sajátossága, hogy a kutatási részegységek nem csupán horizontálisan, hanem vertikálisan is összekapcsolódtak. A kutatás felépítését a 4. ábra szemlélteti.



4. ábra: Kutatás módszertana

Forrás: Saját szerkesztés (2023)

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

A kutatás menete a következőképpen zajlott. A tartalmi kutatást megelőző előzetes felmérések 2019. ősztől 2020. őszéig tartottak. A szakmai interjúk felvételezésére 2019. ősz – 2020. tavasz került sor. Az interjú átiratok elkészítését és elemzését követően készítettem el a pilot

lekérdezés alapjául szolgáló kérdőívet, amely a szervezeti változások és vezetési feladatok kapcsolatát vizsgálta. Ennek kitöltése online formában történt, 2020. őszén állt a kitöltők rendelkezésére.

A tartalmi kutatást megalapozó vizsgálataim eredményeit kiértékelve, újabb szakirodalmi kutatásokat végezve került véglegesítésre az esettanulmány struktúrája, valamint a tartalmi kutatásban alkalmazott kérdőív felépítése.

Az esettanulmányok felvételezésére 2023. március-június közötti időszakban került sor, míg a kérdőív 2023. március – október időszakban állt a kitöltők rendelkezésére, kezdetben kizárólag online, majd később offline formában is.

Az egyes vizsgálatok módszertanát a következő alfejezetekben részletezem.

### **3.1. A tartalmi kutatást megalapozó előzetes felmérések**

A szervezeti változások és a vezetési feladatok kapcsolatára vonatkozó vizsgálatokat két előzetes felmérés előzte meg: félig strukturált szakmai interjú és egy saját szerkesztésű kérdőív, amelynek hatékonyságát és eredményeit egy pilot lekérdezésben teszteltem.

#### ***3.1.1. Félig strukturált szakmai interjúk készítésének módszertana***

Az interjú alkalmas nem objektív, nem számszerűsíthető tények összegyűjtésére. Segítségével olyan információkhoz juthatunk hozzá, amelyben az alanyok saját tapasztalataikat, szubjektív véleményüket tudják meghatározni. Ezek a kvalitatív információk segíthetnek a kutatási kérdések megválaszolásában. A strukturáltság foka szerint megkülönböztethetünk strukturált, félig strukturált és strukturálatlan interjú típusokat. A strukturált interjú szigorúan kötött kérdéseket és sorrendet tartalmaz, egyfajta személyesen kitöltött kérdőív. A strukturálatlan interjú ezzel szemben egy átfogó témakörre épül, de a beszélgetés során a résztvevők formálják az interjút interakcióik révén (MOLNÁR, 2010).

A félig strukturált interjútípus a strukturálatlan és a teljesen strukturált típusok között helyezkedik el és a társadalomtudományi kutatások egyik leggyakrabban használt kvalitatív módszertana (SALLAY, 2015). Ez az interjúforma rugalmas, az interjú készítője egy előre elkészített interjúvázlattal rendelkezik, amely tartalmazza az érinteni kívánt területeket (SCHLEICHER 2007). Az előre meghatározott kérdések sorrendje változtatható a beszélgetés folyamatának megfelelően. A hangsúly az interjúalany által megélt tapasztalatok, az azokhoz fűződő élmények és érzések rögzítésén van (KALEKIN-FISHMAN, 2001). Ugyanakkor az interjúk jellegéből adódóan általános következtetéseket nem vonhatunk le, a pontosabb információkhoz kvantitatív kutatások is szükségesek (ZOLNAI, 2016). Az interjúk értékelése

a beszélgetés során rögzített anyagok átírásával, elemzésével történik. Az elemzés többféleképpen történhet: rövid összefoglalóként (kondenzáció), csoportosítással (kategorizálás), narratívaalkotással, értelmezéssel, vagy adhoc elemzéssel (SCHLEICHER, 2007).

Az előzetes felmérések első lépéseként a kutatásom kvalitatív módszertanának az egyéni formában folytatott, félig strukturált interjúkat választottam. A szakmai interjúkat 6 különböző ágazatban tevékenykedő felsővezetővel, személyes jelenlét mellett készítettem el 2019-ben és 2020-ban. Az interjúalanyok eltérő tevékenységi köröket képviseltek: banki szolgáltatások és pénzügyek, gyógyászati szolgáltatások, nagy-és kiskereskedelmi képviselő, szórakoztatóipar és vendéglátás, online szolgáltatások. Az interjúkkal kapcsolatos összefoglaló információkat a 4. táblázat tartalmazza.

**4. táblázat: Interjúk azonosító adatai (az interjúalanyok anonimitása mellett)**

Interjú	Székhely	Tevékenység	Interjúalany	Interjú időpontja és időtartam:	Helyszín
1. interjú	Debrecen	banki szektor	régióvezető	2019.10.02. kezdés: 8:30 (78 perc)	Debrecen, telephely
2. interjú	Budapest	kereskedelem	ügyvezető igazgató	2019.10.18. kezdés: 13:00 (68 perc)	Alsónémedi telephely
3. interjú	Debrecen	egészségügyi szolgáltatás	ügyvezető igazgató	2019.12.17. kezdés 12:30 (82 perc)	Debrecen, székhely
4. interjú	Debrecen	vendéglátás	ügyvezető igazgató	2020.02.11. kezdés: 10:00 (62 perc)	Debrecen, székhely
5. interjú	Debrecen	lakossági szolgáltatás	vezérigazgató	2020.02.20. kezdés: 9:00 (76 perc)	Debrecen, székhely
6. interjú	Budapest	B2B szolgáltatás	ügyvezető igazgató	2020.02.28. kezdés: 13:00 (91 perc)	Budapest, székhely

Forrás: saját szerkesztés (2024)

Az interjúalanyok kiválasztása véletlenszerű volt, a felkéréseket személyes kapcsolataim útján tettem meg. Az interjúk lefolytatásával és az eredmények összehasonlításával célom az volt, hogy irányvonalakat határozzak meg arra vonatkozóan, hogy a környezet átalakulása hogyan hat a működésre, milyen szervezeti tényezőkön keresztül kényszeríti ki a változtatásokat. Ennek érdekében interjú vázlatot készítettem, amelyen kifejezett hangsúly a szervezeti kultúrán és a szervezeti változtatásokon volt.

Az interjúvázat legfontosabb kérdései a szervezeti változásokat, a külső, változtatásra kényszerítő tényezők súlyát, valamint a szervezeti kultúrát érintették. Ennek felépítését az *1. számú melléklet* tartalmazza. Az interjúalanyok írásos hozzájárulásával a mintegy 60-90 perces beszélgetések hanganyaga rögzítésre került. A hanganyagról szószerinti átirat készült az interjút követően egy-egy elektronikus dokumentumba, amelyet a kategorizáló és értelmező elemzés követett.

### **3.1.2. Pilot kérdőív készítése és tesztelése**

A szakmai interjúk alapján megfogalmazott következtetések, valamint a felhasznált szakirodalom alapján készítettem egy, kifejezetten a vezetési feladatok és a változás közötti kapcsolattal foglalkozó kérdőívet. Ezt a kérdőívet egy pilot lekérdezésben, véletlenszerű mintán vizsgáltam meg. Célom a további opcionális összefüggések feltárása volt a vezetők változások menedzselésében betöltött szerepeire vonatkozóan. A pilot lekérdezéshez kapcsolódó kérdőív online formában bárki számára elérhető volt, és összesen mintegy 2 hónapon keresztül állt a kitöltők rendelkezésére, 2020-ban. A kitöltés önkéntes és anonim módon történt. A válaszadásra való felkéréseket személyesen, illetve online felületeken tettem meg, melyet követően a kérdőív online elérhetőségét átadtam.

A kérdőív szegmentáló kérdései között a kitöltőre vonatkozóan az alábbiak szerepeltek:

- korosztály,
- nem,
- beosztás,
- munkahelyen eltöltött évek száma,
- iskolai végzettség,
- munkavégzés helye (megye),
- munkahely foglalkoztatottjainak létszáma,
- a szervezet fő tevékenysége.

A szakmai kérdéseket tekintve az interjú eredményei és a szakirodalomban foglaltak figyelembevételével az alábbi négy nagy terület különült el:

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

- a változtatásokra adott reakció értékelése, a szakirodalmi változásmenedzselési módszereket fókuszban tartva.

A kérdések jelentős része zárt kérdés volt, jellemzően az 1-től 5-ig terjedő Likert skálát alkalmaztam, néhány kérdés esetében egyszerű feleletválasztós lehetőségeket adtam meg. Nyitott kérdés mindösszesen 1 darab volt. A pilot lekérdezéshez kapcsolódó kérdőívet a 2. *melléklet* tartalmazza.

A mintavételezés véletlenszerű volt, célom az általános jelenségek feltárása, a változás és a vezetési feladatok jelenlétének kimutatása volt. A statisztikai kiértékelés során a pilot tesztelésben egyszerű leíró statisztikát készítettem a Microsoft Excel használatával. Vizsgáltam helyzetmutatókat (átlag, medián, módusz), szóródási mutatószámokat (szórás, terjedelem). Tekintve, hogy a pilot lekérdezésnek a célja a kérdések megfogalmazásának pontosítása, valamint a kiemelkedően magas értékek meghatározása volt, további elemzéseket ezen az eredményhalmazon nem végeztem. A következtetések megfogalmazása után meghatározott tényezők és vizsgálandó területek mentén állítottam össze a tartalmi kutatás részletes tervét és módszerét, amelyet a következő alfejezetekben ismertetek.

### **3.2. Tartalmi kutatás módszertana – szervezeti változás és vezetési feladatok vizsgálata**

A tartalmi kutatást megelőző vizsgálatok alapján határoztam meg a szervezeti változtatások és a vezetési feladatok változása közötti kapcsolat feltárásának lépéseit. A kutatás módszertanaként mind kvalitatív, mind kvantitatív módszertanokat alkalmaztam. Így a minőségi tényezők megértésére az esettanulmány készítését és elemzését, a kvantitatív tényezők feltárására egy összefüggés-vizsgálatok elvégzéséhez elegendő nagy tömegű adatbázis begyűjtésére is alkalmas kérdőívet választottam.

#### **3.2.1. Esettanulmány készítés és elemzés**

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

Az esettanulmány lényege, hogy valós eseményeket dolgoz fel és elemez, amelyből következtetések levonására is alkalmas eredmények születnek. Az esettanulmányokat általában a menedzsment strukturáltabb vizsgálatával együtt alkalmazzák. Tartalma nagy mértékben függ a kiválasztott témától, ezért kötelező szerkezeti forma nem jellemzi (BERDE et al. 2003).

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

A felkészítés során az esettanulmány alapját is képező, a szakirodalomban fellelhető változásmenedzselési alapelméletek (Lewin változáselméleti modelljei, Kotter nyolc lépéses változásvezetési forgatókönyve) részletes ismertetésére is sor került. Ezt követően egy egységes, saját szerkesztésű vázlat (*3. melléklet*) alapján történt a tanulmányok elkészítése.

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

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

Az esettanulmányokat megalapozó vázlatot részletesen a *3. számú melléklet* tartalmazza.

Célom annak megválaszolása volt, hogy a különböző változások hogyan jelennek meg egy szervezet életében, a vezetés számára milyen akadályokat jelent és azokat hogyan küzdik le. Az esettanulmányok alapja a szakirodalomban fellelhető változásmenedzselési alapelméleti modelleken alapult és újszerű vezetési feladatok megjelenését kerestem azok elemzésekor.

A mintavételezés két kritériumot tartalmazott: Az esettanulmányban résztvevő alany vezető beosztásban lévő, valamint egy, már lezárt szervezeti változtatást értékelt.

A speciális szervezeti tanulmányok elkészítése 2023. március-június időszakban zajlott. Ez idő alatt mindösszesen 64 szervezeti esettanulmány készült el. Személyes közreműködésem mellett 28 tanulmány, a kérdezőbiztosok közreműködésével 36 tanulmány állt a rendelkezésemre.

Az előzetes értékelések során figyelembe vett szűrőfeltételeknek való megfeleltetés az alábbiak szerint zajlott:

- szegmentálással megkülönböztethető szervezet,
- lezárt szervezeti változtatás értékelése,
- a szervezeti változtatás vezetői állásfoglalás mellett,
- teljeskörű értékelés a változáselméleti modellek egyes fázisaiban.

Amennyiben megfelelt a kritériumoknak az esettanulmány, bevonásra került a kutatás további szakaszaiba, azonban abban az esetben, ha bármelyik szűrőfeltételnek nem felelt meg, a további kutatásba nem került bevonásra a tanulmány. Ez alapján mindösszesen 51 eset került értékelésre a doktori kutatásban.

Az esettanulmányok feldolgozása és értékelése egy saját készítésű értékelő táblázat alapján zajlott. Az értékelő táblázat szolgált a tanulmányok összehasonlítására (*5.táblázat*), amely 7 tematikus részből állt:

1. A szervezet megkülönböztető adatai,
2. A feldolgozott változtatás alapismérvei,
3. A Lewin-féle változáselméletek értelmezése,
4. Kotter nyolc lépésű változásvezetési forogatókönyvének értelmezése a feldolgozott esettanulmányra,
5. A változtatás sikertényezőinek feltárása, értelmezése,
6. A vezetési feladatok azonosítása,
7. Intézményesítés, szervezeti kultúrába való integrálódás értelmezése.

A feldolgozás során Microsoft Excel 16.80 verzióját alkalmaztam. Tekintve, hogy szükséges volt a teljes szöveg kohéziójának átlátása, a tanulmányokban szereplő releváns részek a tematikus pontok mentén kulcsszavakkal kerültek kódolásra (az értékelés felépítését a *4. számú melléklet* tartalmazza). Azokban az esetekben, ahol erre az adatok jellegéből adódóan nem volt lehetőség, rövidebb összefoglaló jellegű leírat készült. Így például a vezetési feladatok során az első 3 megnevezhető vezetési feladatot emeltem ki, amelyet összesítő táblázatba foglaltam az előfordulás gyakorisága alapján. A kimutatások elkészítését a kulcsszavas elemzés szolgáltatta, melyeket összesítő táblázatokkal és diagramokkal szemléltettem. Bizonyos esetekben több tényező is szerepet játszott egyes kérdésköröknél, amelyekből a legjellemzőbbet emeltem ki a kimutatások elkészítéséhez.

Célom az esettanulmányok elemzésével olyan minőségi összefüggések feltárása volt, amelyekre a kérdőíves megkérdezés mennyiségi változói nem minden esetben adnak lehetőséget.

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

### ***3.2.2. A vezetési feladatok és a szervezeti változások kapcsolata – kérdőíves vizsgálat módszertana***

Az előzetes feltáró vizsgálatok eredményei alapján kimutattam a szervezeti változtatások, a kényszerítő erők, a változó környezet, valamint a vezetési feladatok kapcsolatát. A vezetési

feladatok és a vizsgált szervezeti változtatások kapcsolatának feltérképezésére, a komplex, és gyorsan változó szervezeti környezetben a változtatások során fellépő kényszerítő erők és a vezetési feladatok súlypontjának eltolódásának feltárására saját szerkesztésű kérdőívet állítottam össze.

A kérdőív szakirodalmi alapját a Fayol által meghatározott 5 vezetési feladat, a Lewin-féle háromfázisos változáselmélet, a Kotter féle nyolclépéses változásvezetési forgatókönyv és a VUCA környezet adta. Emellett figyelembe vettem az előzetes vizsgálatok alapján felmért tényezőket, mint például a változtatás különböző szakaszaiban a vezetési feladatok egyensúlyának felborulását is. Így e tényezők szintén a kérdőív szerves részét képezték. *SAJTOS-MITEV (2007) szerint minden reprezentatív kutatás kvantitatív, de nem minden kvantitatív kutatás reprezentatív. Így a minta akkor tekinthető reprezentatívnak, ha a bekerült elemek száma megfelel az alapsokaságnak. Ez alapján mintám nem mondható reprezentatívnak, azonban az alap problémafelvetéseket és irányokat tükrözheti.*

A kérdőívben szereplő főbb szakaszok: szegmentáló kérdések, az érintett szervezeti változás jellemzésére vonatkozó nyitott kérdések és a vezetési feladatok súlyának értékelésére vonatkozó kérdések (7. számú melléklet).

A feldolgozott szakirodalom alapján a szegmentáló kérdésekben azok a tényezők szerepelnek, amelyek leginkább befolyásolják a vezetési feladatokat: a kitöltő neme, életkora, beosztása. Ezen túl szintén a szegmentáló kérdések vonatkoztak a kitöltő által képviselt szervezet tevékenységére, méretére, fő bevételi forrásának területére. A változtatás definiálására nyitott kérdéseket alkalmaztam, annak érdekében, hogy a válaszadó minél pontosabban le tudja határolni az általa képviselt szervezetben bekövetkeztetett változtatást. Fontos jellemzője ezeknek a kérdésnek, hogy már lezárult változtatásokat minősített a válaszadó, ennek szerepe a teljes folyamat értékelhetőségének vizsgálatában volt.

A kérdőív legjelentősebb részét képezték a szervezeti változtatások és a vezetési feladatok kapcsolatára irányuló kérdések. Ez a megközelítés a vezetési feladatok kereszt-funkcionális vizsgálata volt, a szervezetfejlesztési funkciók és a folyamatmenedzselési funkciók egymásra hatásának analízise.

A válaszadó a szervezeti változtatások értékelését (mértéke és kényszerítő erejének meghatározását) követően az általa megnevezett változtatásokat KOTTER (2008) nyolc lépéses változásmenedzselési forgatókönyve mentén minősítette. A vezetési feladatok meghatározásához a kiinduló pontot FAYOL (1916) által megfogalmazott öt fő vezetési feladat (szervezés, tervezés, koordinálás, utasítás, ellenőrzés) jelentette. A szervezeti változtatások

menedzselési folyamatának értékeléséhez LEWIN (1951) változás-elméletének három fázisát különítettem el (fellazítás, változtatás és megszilárdítás) a válaszadó számára. A változtatások és a vezetési feladatok közötti kapcsolat megválaszolására különböző dimenziók mentén volt lehetősége a válaszadónak az értékelésre. A minősítő kérdések ötfokozatú Likert-skálán kerültek megfogalmazásra. A dimenziók értékelése a Kotter által meghatározott nyolc lépéses forgatókönyv egyes szakaszai és a vezetési feladatok közötti összefüggéseket hivatott kimutatni.

Az elkészített űrlap online és nyomtatott formában is elérhető volt. A mintavételezés tematikus szakmai kiállításokon történt, valamint direkt megkeresés formájában, személyes felkérés útján.

A kérdőív kitöltésre való megnyitása 2023. márciusában történt, a válaszok egészen 2023. október végéig érkeztek be az online felületen, valamint nyomtatott formában. A lezárást követően összesen 367 válasz érkezett, 54 darab online, 313 darab nyomtatott formában. Az összesítés és az adatok tisztítása után 354 darab kérdőívvel kezdtem meg az eredmények kiértékelését. A kapott válaszok értékelése során kategóriákat képeztem a nyitott kérdésekből: külső környezeti befolyásolás miatt bekövetkező változás és belső környezeti befolyásolás miatt bekövetkező változásokat határoltam el. Az elhatárolás alapismérveként határoztam meg, hogy a szervezeti változtatást milyen esemény indította el. Az eltérő időszakokra vonatkozó kérdések jellegéből adódóan a vizsgálat eredményei folyamatukban írhatók le.

A kérdőívek elemzéséhez a Microsoft Excel 16.80 verzióját, valamint az IBM SPSS 29 szoftvert alkalmaztam. Az általános leíró statisztikai vizsgálatok elvégzése a kitöltők demográfiai megoszlását, az egyes kérdésekre adott átlag és szórás értékek vizsgálatát jelentette.

A minta eloszlásának vizsgálatára Kolmogorov-Smirnov tesztet alkalmaztam. A teszt eredményének értelmezése során a nullhipotézis – azaz, hogy a minta normális eloszlású az adott tényezőt tekintve –, akkor fogadom el, ha a p-érték 0,05-nél nagyobb. Amennyiben kisebb ez az érték 0,05-nél, a minta nem normális eloszlást mutat, ezért a nullhipotézist elvettem (MALHOTRA, 2008). A vizsgálataim során a legtöbb esetben nem normális eloszlású mintát kaptam. Az összefüggések feltárására kereszttáblás elemzést végeztem, illetve a releváns esetekben a Cramer-V mutatót is figyelembe vettem. A Cramer-V érték a kapcsolat erősségét mutatja a vizsgált változók között. Értéke 0,1 alatt nagyon gyenge, 0,1-0,3 között gyenge kapcsolat, 0,3-0,7 között közepes kapcsolatot, 0,7 fölött erős kapcsolatot mutat (BAKUCZ et al., 2015).

Bizonyos esetekben kritériumokat jelöltem ki, amelyek a vezetési feladatok jelentőségének változás-vizsgálatát szolgálták., melyet a vonatkozó tartalomnál részletesen is kifejték.

## 4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A primer kutatás két nagy részből áll: A tartalmi kutatást előzetes felmérések előzték meg. Félig strukturált szakmai interjúkat készítettem a szervezeti kultúra és a változás témakörében, illetve egy kérdőíves lekérdezést is végeztem pilot jelleggel. A tartalmi kutatás az előzetes felmérések eredményei alapján került véglegesítésre. A téma jellegéből adódóan így az újabb kérdőíves kutatást szervezeti esettanulmányok készítésével erősítettem meg.

### 4.1. Tartalmi kutatást megelőző előzetes felmérések

A szervezeti kultúra és a szervezeti változások olyan szervezet-specifikus témakörök, amelyek általános vizsgálata rendkívül nehéz. Annak érdekében, hogy összehasonlítható és értékelhető adatokat kapjak, a tartalmi kutatást előzetes felmérésekkel készítettem elő. A felméréseket szakmai interjúkra alapoztam és egy, a szakmai interjúk alapján összeállított kérdőíves tesztelést végeztem el.

#### 4.1.1. Félig strukturált szakmai interjú szervezeti kultúra és változás témakörben

A félig strukturált szakmai interjúkkal célom az volt, hogy a szervezeti kultúra és a szervezeti változások közötti összefüggéseket a lehető legpontosabban össze tudjam hasonlítani (az interjú vezérfonalát az *1. számú melléklet tartalmazza*). A szakmai interjúk olyan naprakész információkat szolgáltatottak, amelyek lehetővé tették annak értékelését, hogy a szervezetek mindennapjait, működésüket átható vezetői döntések, a szervezet irányítása hogyan zajlik, milyen égető kérdések azok, amelyek foglalkoztatják a vezetőket, a tulajdonosokat. A félig strukturált szakmai interjúkat felsővezetőkkel, tulajdonosokkal végeztem a 3. fejezetben meghatározott módszertan szerint.

A hat vezetői interjú közül 4 debreceni és 2 budapesti székhelyű szervezet képviselője volt. A tevékenységterületek eltérők: banki szektor, kereskedelem, egészségügyi szolgáltatás, vendéglátás, lakossági szolgáltatás és B2B szolgáltatás (*5. táblázat*).

**5. táblázat: Interjúalanyok székhely és tevékenység szerint**

Interjú	Székhely	Tevékenység
1. interjú	Debrecen	banki szektor
2. interjú	Budapest	kereskedelem
3. interjú	Debrecen	egészségügyi szolgáltatás
4. interjú	Debrecen	vendéglátás
5. interjú	Debrecen	lakossági szolgáltatás
6. interjú	Budapest	B2B szolgáltatás

*Forrás: Saját kutatás (2020)*

Az eltérő tevékenységterületek lehetőséget adtak annak vizsgálatára is, hogy a különböző tevékenységet folytató szervezetek vezetői mennyire ítélik meg eltérően, vagy azonosan a változás és a szervezeti kultúra egymásra hatását. Úgy gondolom, hogy amennyiben a különböző területek válaszai egybehangzók, az a tartalmi kutatások szervezésénél iránymutató lehet.

A megkérdezett vezetők, tulajdonosok a szervezeti kultúrát nehezen tudták értelmezni. Az általuk képviselt szervezetet érintő változásokat azonban könnyen és gyorsan meghatározták, amelyhez már könnyen illeszthető volt a szervezeti kultúra és annak változása.

Ezt támasztja alá az interjúalanyok egyöntetű véleménye is abban a kérdésben, hogy amikor a szervezeti kultúrát befolyásoló mértékű változással találkoztak, először a szervezeti kultúrát változtatták meg a sikeres alkalmazkodás érdekében.

---

**Interjúalany 1:** „A változás végrehajtása sürgető volt. Először azt fogalmaztuk meg, hogy mit szeretnénk változtatni, ezután következett a tényleges változtatás. A kultúra pedig formálódott. Meg kellett fogalmaznunk az irányt, amihez hozzáigazítottuk a szervezetet.”

**Interjúalany 2:** „A változásra azonnal reagálni kellett. Reméltem, hogy sikerül végig vinni a változtatást. A kultúránk pedig ehhez az új helyzethez alkalmazkodott.”

**Interjúalany 3:** „Megváltozott az igény. Erre reagáltunk, vagyis illeszkedő magatartást tanúsítottunk.”

**Interjúalany 4:** „A vezetési feladatok delegálása jelent meg a tulajdonosi kör irányából a kinevezett vezetők felé. A prioritás az volt, hogy igyekezzünk alkalmazkodni a változásokhoz.”

**Interjúalany 5:** „A változásra kellett a leghamarabb reagálnunk. Bár fokozatosan szűntek meg a korábbi keretei a tevékenységünknek, tudtuk, hogy valamikor végérvényesen be kell fejeznünk az addigi tevékenységünket, de mégis nehéz volt meglépni ezt a változást. A kultúra még most is formálódik, alakulgat, a változás viszont már lezajlott.”

**Interjúalany 6:** „A folyamatok változtak, a napi rutin változott, a munkaszervezés változott. A szervezeti kultúra erre reagált csak.”

---

A válaszok alapján megállapítható, hogy először a változásra való reagálás volt a cél, „a szervezeti kultúra erre csak reagált”. Az átalakuló szervezeti kultúra egyfajta alkalmazkodás az új szervezeti működéshez.

A változtatás szintén minden esetben tudatos tevékenység, azonban az interjúalanyok a kultúra formálását már egyáltalán nem tartották tudatosnak, egy esetben részben tudatosnak ítélte meg a vezető a szervezeti kultúra formálását, a többi esetben egyértelmű „nem” volt erre a kérdésre a válasz (6. táblázat).

**6. táblázat: Szervezeti kultúra és a szervezeti változások időbeli kapcsolata,  
kultúraformálás (interjú)**

	A szervezeti kultúra és a szervezeti változások időbeli kapcsolata	Tudatos volt-e	
		a változtatás?	a kultúraformálás?
<b>1. interjú</b>	Először a változásra reagálás, a kultúra formálódott	igen	részben
<b>2. interjú</b>	A változásra azonnal reagálni kellett, a kultúra ehhez alkalmazkodott.	igen	nem
<b>3. interjú</b>	Megváltozott az igény, erre reagáltunk, illeszkedő magatartást tanúsítottunk.	igen	nem
<b>4. interjú</b>	Először a változást valósítottuk meg, a kultúra ehhez alkalmazkodott.	igen	nem
<b>5. interjú</b>	A változásra kellett hamarabb reagálnunk, a kultúra még most is formálódik.	igen	nem
<b>6. interjú</b>	A folyamatok állandóan változnak, a szervezeti kultúra erre csak reagál.	igen	nem

*Forrás: Saját kutatás (2020)*

A kapott válaszokból arra a következtetésre jutottam, hogy a szervezeti kultúra változása irányított módon nem történik meg, azok a szervezeti változások kísérőjelenségeként mennek végbe. A kutatást előkészítő szakmai interjúk újabb összefüggésekre hívták fel a figyelmemet, amelyek a teljes kutatást is megalapozták. Az az olyan jellegű kérdésekre mint, hogy milyen kulturális elemek változtak meg, vagy mely kulturális elemek segítettek a szervezetet a változtatások sikeres végrehajtásában, egyértelműen olyan válaszokat adtak, amelyek kifejezetten a vezetési feladatokkal, vagy a vezető tulajdonságaival voltak párhuzamba vonhatók.

A szervezeti változtatás nagy fokú vezetői jelenlétet igényel. A megjelenő ellenállás kezelése, a következetesség és a megfelelő kommunikáció segíti át a szervezet dolgozóit is az instabil időszakon. Önmagában a szervezeti változtatás meghatározása is utal a vezetés jelenlétére, hiszen tudatos és tervezett tevékenységként definiáljuk. A megkérdezett hat interjúalany mindegyike beszámolt olyan feladatokról, amelyek e tudatos és tervezett tevékenység eredményeként jelentek meg, vagy emelkedett meg a változtatás időszakában a jelentősége.

Az 7. táblázatban szemléltetem azokat a feladatokat, amelyeket a megkérdezett vezetők, tulajdonosok meghatároztak.

**Interjúalany 1:** „Az új igazgató által képviselt hitelesség, és alkalmazkodóképesség és figyelmesség. Ami azóta alapjaiban meghatározza az itt dolgozók mindennapjait. A megfelelő információmennyiség megfelelő irányba való áramoltatása, a vezetői csapat egységesítése.”

**Interjúalany 2:** „Következetesség, és ami ennél is fontosabb, a hitelesség. Ez az élet minden területén igaz, a viszonteladókkal szemben is, nem csak a munkatársakkal szemben. Anyagi és szellemi motiváció. Nagyon szeretném azt hinni, hogy sikerült nekik elmagyarázni, hogy egy evolúció elején állunk, és ezeket a lépéseket meg kell, hogy tegyék.”

**Interjúalany 3:** „Következetesség, az értékek elfogadása és elfogadtatása. Annak megértése, ki miért értékes.”

**Interjúalany 4:** „Következetesség, a vezetői hozzáállás.”

**Interjúalany 5:** „Egyértelműen az alkalmazkodóképesség és a vezető rugalmassága és rugalmasság iránti igénye volt az, ami segített minket átlendülni ezen a nehéz időszakon.”

**Interjúalany 6:** „Rugalmasság, következetesség, elfogadás, megértés, türelem.”

A változás instabil szakaszában olyan vezetői feladatok, jellemzők kerültek előtérbe az interjúalanyok szerint, mint a csoportmenedzsment, kommunikáció, motiváció, szervezés, ellenőrzés, tervezés. Bizonyos vezetői tulajdonságok is fontosabbá váltak, amelyek közül a megkérdézettek a hitelességet, következetességet, alkalmazkodóképességet és rugalmasságot emelték ki.

#### **7. táblázat: Vezetési feladatok és vezetői tulajdonságok a változtatás ideje alatt (interjú)**

	<b>Vezetési feladatok a változtatás ideje alatt</b>	<b>Vezetői tulajdonságok a változtatási ideje alatt</b>
<b>1. interjú</b>	tervezés (stratégiai és operatív)	hitelesség, következetesség
<b>2. interjú</b>	kommunikáció, motiváció (anyagi és szellemi), csoportmenedzsment, szervezés, ellenőrzés	hitelesség, következetesség
<b>3. interjú</b>	tervezés, szervezés, ellenőrzés	következetesség
<b>4. interjú</b>	tervezés, ellenőrzés	következetesség
<b>5. interjú</b>	tervezés, szervezés, motiváció	alkalmazkodóképesség, rugalmasság
<b>6. interjú</b>	tervezés, szervezés	következetesség, rugalmasság

*Forrás: Saját kutatás (2020)*

A változtatást akadályozó és támogató tényezők között az interjúalanyok szintén azokat a tényezőket emelték ki, amelyek a vezetési feladatokkal hozhatók kapcsolatba. Mind az akadályozó, mind a támogató tényezők között kiemelésre került az emberi tényező – a munkavállalókkal való kommunikáció, az ellenállás kezelése, a megfelelő motivációs eszközök megtalálása. Emellett azonban a szabályozott működéshez elengedhetetlen szervezési feladatok és a tervek következetes végrehajtása is megjelent e tényezők között (8. táblázat).

A szervezeti változtatások elejét az interjúalanyok egyértelműen meg tudták fogalmazni, hiszen egy tervezett tevékenységként tekintettek rá az interjúk alatt. A végén kialakuló jövőbeni, stabil

állapotot azonban egy interjúalany sem tudta egyértelműen definiálni, annak ellenére sem, hogy a változtatás már végbement, azt lezárták minősítették.

### 8. táblázat: A szervezeti változtatást támogató és akadályozó tényezők (interjú)

	Tényezők, amelyek a szervezeti változtatást	
	<i>támogatták</i>	<i>akadályozták</i>
<b>1. interjú</b>	az emberi tényező	az emberi tényező
<b>2. interjú</b>	az emberi tényező, az értékes munkavállaló	az emberi tényező (vezetői és munkavállalói), a kapacitás maximumán kellett végrehajtani a változtatást
<b>3. interjú</b>	nyitottság a munkavállalók részéről	elfogadtatni a munkavállalókkal a változtatás szükségességét
<b>4. interjú</b>	a munkavállalók hozzáállása	folyamatos munka mellett átállni
<b>5. interjú</b>	következetes tervezés	az új ügymenet elfogadtatása mindenkivel
<b>6. interjú</b>	az emberi tényező	az emberi tényező (a munkavállalók nem akarták, hogy még több munkájuk legyen)

*Forrás: Saját kutatás (2020)*

Az interjúalanyok úgy vélték, hogy a folyamatosan változó környezetben tudni kell módosítani az eredeti terveket, hiszen ez egyfajta „túlélési ösztön”, a hosszú távú fennmaradás feltétele (9.táblázat).

### 9. táblázat: Változás elejének és végének meghatározása (interjú)

	Meghatározni a változás	
	<i>elejét</i>	<i>végét</i>
<b>1. interjú</b>	igen	nem, a változás folyamatos
<b>2. interjú</b>	igen	nem
<b>3. interjú</b>	igen	nem
<b>4. interjú</b>	igen	nem
<b>5. interjú</b>	igen	részben, de folyamatosan változunk
<b>6. interjú</b>	részben	nem

*Forrás: Saját kutatás (2020)*

Eredményeim arra mutattak rá, hogy a szervezetek működésében a változásokra adott reakció elsődleges fontosságú. A változtatások képesek átalakítani a szervezeti kultúrát, azonban mértéke és súlya kevésbé fontos a vizsgált szervezetek esetében ahhoz képest, amilyen fontosságúnak ítélik meg a sikeres és gyors változtatásokat.

A szervezet változásra adott reakciójaként csak másodlagosan alakul át a szervezeti kultúra, amely a vizsgált esetekben sokkal inkább az együttműködésen, a közös gondolkodáson alapszik. Ez egyfajta szervezeti változást támogató kultúraként definiálható. Ennek alátámasztása azonban további vizsgálatokat igényel.

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

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

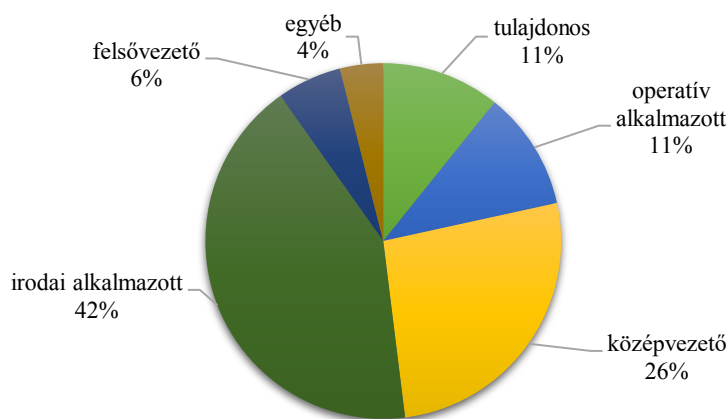
#### ***4.1.2. Kérdőíves megkérdezés (pilot) - megoszlás***

A kutatást megelőző vizsgálatok során végzett hat felsővezetői és/vagy tulajdonosi szakmai interjú eredményeire reflektálva készítettem el egy kérdőívet (*2.melléklet*). Ezt a kérdőívet teszt jelleggel néhány hét alatt le is futtattam.

A szakmai interjúk készítése és az első kérdőív összeállítása között a világjárvány következtében a világon mindenhol bekövetkező változások jelentősen érzékeltették hatásukat a munkahelyi folyamatokban. Hatása érzékelhető volt a munkavégzés módjában, és a megszokott kommunikációs formákat és intézkedési eljárásokat is felülírták – például megjelentek a hibrid munkavégzésre vonatkozó szabályozások, felerősödött a home-office jellegű munkavégzés. Így ezekre vonatkozóan is építettem be kérdéseket a pilot-kérdőívbe.

Az online elérhető kérdőívet 104-en töltötték ki, amelyből végül 102 válasz került kiértékelésre. Az értékelés során leíró statisztikai módszereket alkalmaztam, kiemelten az átlag és szórás értékekre. A releváns kérdéseknél az előfordulások gyakoriságát elemeztem.

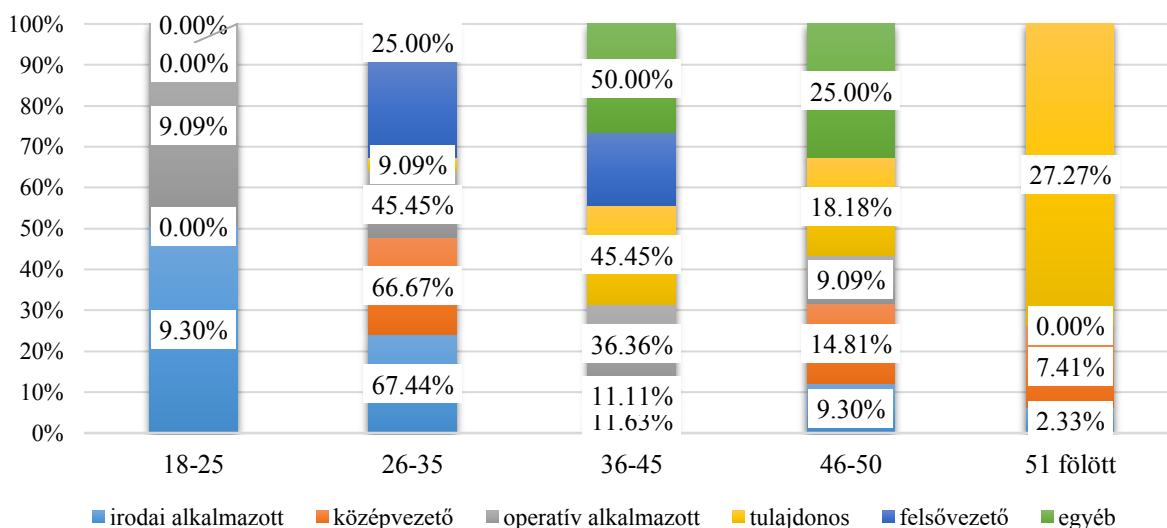
A kitöltők 35%-a nő, 65%-a férfi volt. Beosztást tekintve a kitöltők 42%-a irodai alkalmazott, 26%-a középvezető, 17%-a tulajdonos, vagy felsővezető volt (*5.ábra*).



**5. ábra: A pilot lekérdezés kitöltőinek megoszlása beosztás szerint (n=102)**

*Forrás: Saját kutatás, 2021*

Korosztály tekintetében a legnagyobb arányt a kitöltők között a 26-35 év közöttiek képviselték, a kitöltések több mint felét tették ki (57%). A 36-45 év közötti korosztály a további 20%-át jelentette a kitöltéseknek, így a 26-45 év közöttiek közül került ki a kitöltők több mint kétharmada. Ha azt is figyelembe vesszük, hogy a korosztályok között a beosztások hogyan alakulnak, akkor azt láthatjuk, hogy ugyanebben a korosztályban magas a középvezetés és a tulajdonosok aránya is. Középvezető összesen mintegy 80%-a a válaszadóknak, tulajdonosok közül pedig több mint 60%-a ebben a 26-45 közötti korosztályban van (6. ábra).

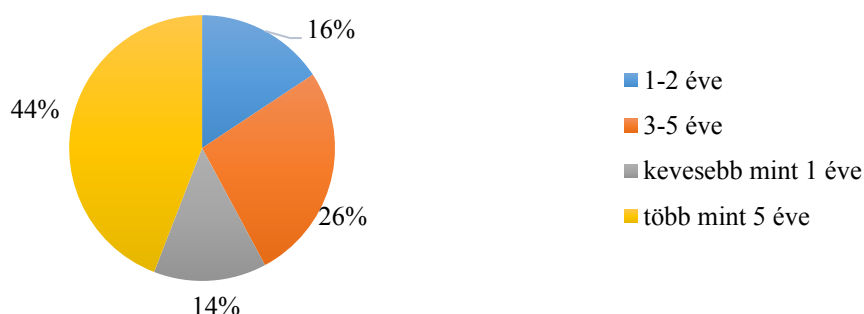


**6. ábra: Pilot-lekérdezés korosztály és beosztás szerinti halmazos ábrája (n=102)**

*Forrás: Saját kutatás (2021)*

A válaszadók 70%-a legalább 3 éve az adott munkahelyen dolgozik, ebből 44% már több mint 5 éve az általa képviselt szervezetnél. A válaszadók alig 15%-a kevesebb mint 1 éve dolgozik

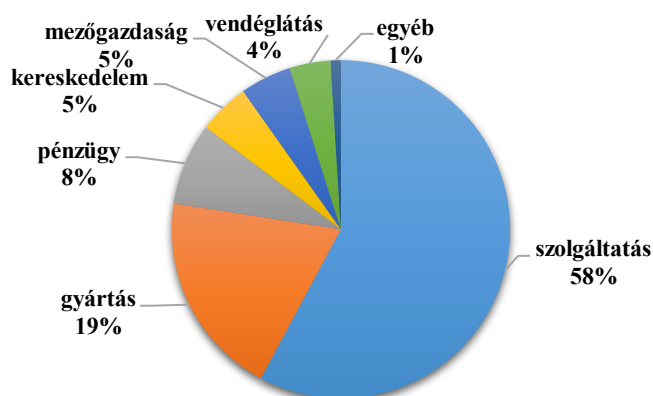
az általa képviselt szervezetnél, és hasonló arányban vannak azok is, akik 1-2 éve helyezkedtek el ott (7. ábra).



**7. ábra: A pilot-lekérdezés munkahelyen eltöltött idő szerinti megoszlása (n=102)**

*Forrás: Saját kutatás (2021)*

A válaszadók által szervezetek tevékenységi köre széles. Legnagyobb arányban a gyártás és szolgáltatás területéről kerültek ki a kitöltők, de a pénzügyi szektor, kereskedelem, mezőgazdaság és a vendéglátás területéről is származott kitöltés (8. ábra).



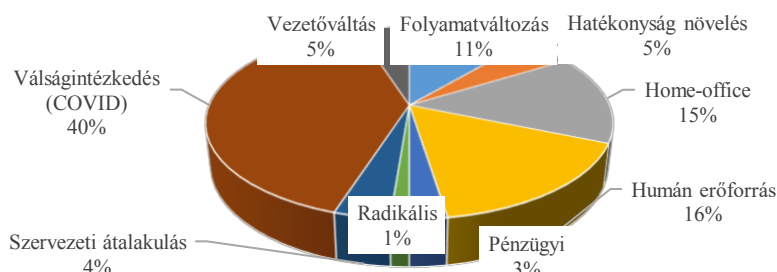
**8. ábra: Pilot-lekérdezés kitöltők által képviselt szervezet tevékenységi köre szerinti megoszlása (n=102)**

*Forrás: Saját kutatás (2021)*

A pilot-lekérdezés fő célkitűzése egy olyan végleges kérdőív összeállítása volt, amely kifejezetten a változás és a vezetési feladatok közötti kérdések megfogalmazásában segít és amely alkalmas az összefüggések feltárására. A fenti paraméterek mentén ezért egyszerű leíró statisztikát alkalmazva határoztam meg az átlag és szórás értékeket négy nagy terület mentén: a vezetési feladatok jelentősége, a változtatások ismertetése, a változtatás hatása a munkahelyi kommunikációs formákra és a munkavégzés módjára, a változtatásokra adott reakció értékelése.

### 4.1.3. A kérdőíves megkérdezés (pilot) eredményei – változtatások jellege, vezetési feladatok szerepe a változtatás során

A változtatások jellege az alábbi 9. ábra szerinti megoszlást mutatja. Ez az ábra jól szemlélteti, hogy a lekérdezést megelőző időszakban jelentős változtatásokat eredményezett a világvárvány okozta alkalmazkodási kényszer.



**9. ábra: A pilot-lekérdezés eredményei – Az értékelt változtatás jellege (n=102)**

*Forrás: Saját kutatás (2021)*

A válaszadók 40%-a valamilyen, a világvárvány okozta korlátozásokkal, vagy az általa kialakult helyzetre adott reakcióval kapcsolatos választ adott az erre vonatkozó nyitott kérdésben. Ehhez részben hozzáadódhat még a válaszadók 15%-a által megnevezett home-office jellegű munkavégzés megjelenése is, amely szinte általános jelenséggé vált a szervezetek életében ebben az időszakban. Ezen túl a megkérdezettek 16%-a nevezett meg a humán erőforrással kapcsolatos változtatásokat, 11%-a valamilyen szervezeti átalakulást, 5%-uk vezetőváltással kapcsolatos változást, szintén 5% valamilyen hatékonyság növelési céllal megvalósított átalakítást értékelt, és 4%-uk folyamatokban bekövetkező átszervezést. A változtatások előtti és utáni időszakban a különböző vezetési feladatok jelentőségének átalakulását a 10. táblázat szemlélteti. Az átlagértékek alakulása arra hívja fel a figyelmet, hogy bizonyos mértékben egy szervezeti változtatás során minden vezetési feladat súlya megemelkedik, azaz a vezető szerepe kiemelkedővé válik. Néhány vezetési feladat jelentősége nagyobb arányban nő meg, mint például a kommunikáció, információátadás, a szervezési feladatok, motiváció és a megfelelő ellenállás kezelés.

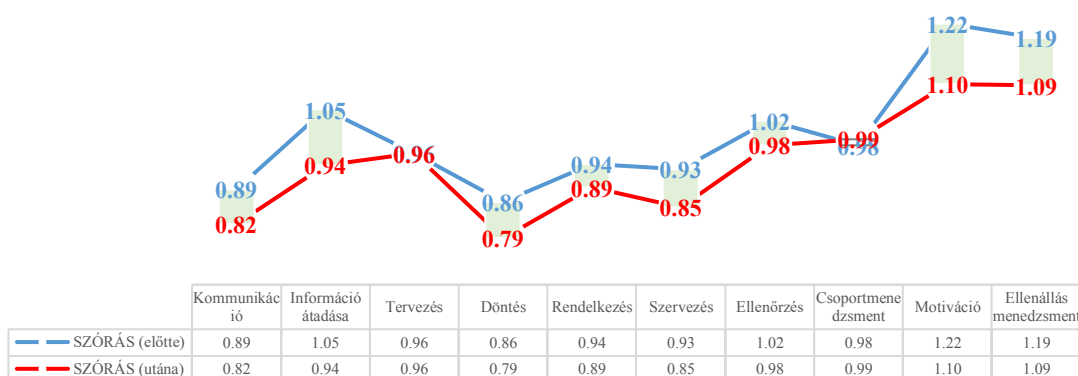
**10. táblázat: A változtatások előtti és utáni időszakban a vezetési feladatok jelentőségének átalakulása (n=102)**

	Átlag (előtte)	Átlag (utána)	Különbség
Kommunikáció	4,24	4,44	+0,20
Információ átadása	4,16	4,35	+0,19
Tervezés (rövid- és hosszútávon)	4,09	4,22	+0,13
Döntés	4,22	4,33	+0,11
Rendelkezés (a teendők elvégzésére kiadott utasítások, irányelvek)	3,97	4,06	+0,09

Szervezés (a célok megvalósítása érdekében a csoport tevékenységének összehangolása)	4,01	4,16	+0,15
Ellenőrzés	3,99	4,09	+0,10
Csoport menedzsment	3,80	3,88	+0,08
Motiváció	3,87	4,08	+0,21
Ellenállás menedzsment (a változással szemben keletkező ellenérzések, ellenállás kezelése)	3,45	3,85	+0,41

Forrás: Saját kutatás (2021)

Ezt a felvetést támasztja alá az is, hogy a vezetési feladatok értékelése során az átlagértékek mellett a szórás mutatói is csökkenő értéket mutatnak a kiinduló állapothoz képest. A növekvő átlagérték mellett a csökkenő a szórás (10. ábra) arra utalhat, hogy a válaszadók szerint minden vezetési feladat súlya egyértelműen emelkedik. Leginkább az információátadás, a motiváció, valamint az ellenállás kezelésében mutatkozó eltérés igazolja a jelenséget. Ugyanis ezeknél a feladatoknál csökkent a legnagyobb mértékben az érték, amely arra utal, hogy az adott vezetési feladat jelentőségét a válaszadók a változtatások során egyre inkább fontosnak ítélik meg.

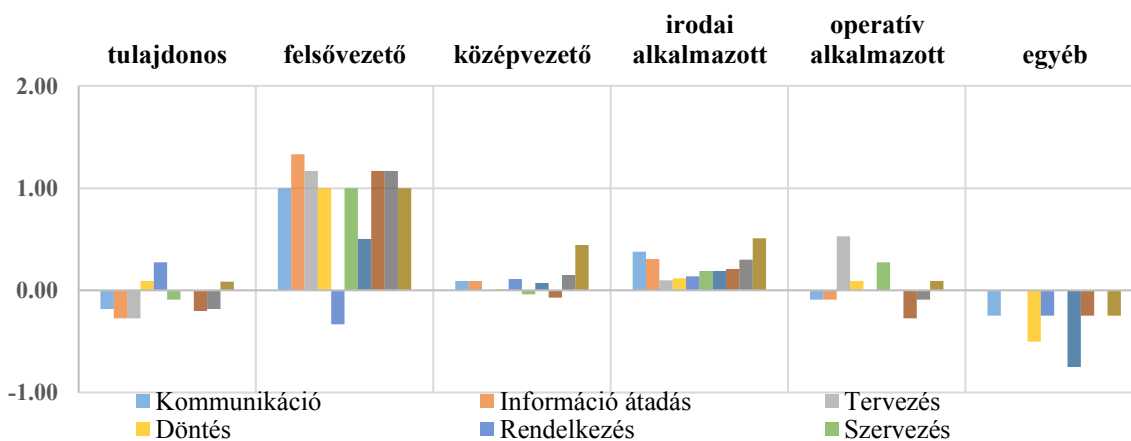


### 10. ábra: Pilot lekérdezés eredményei változtatás előtt és utáni szórásértékek alakulása a vezetési feladatokban (n=102)

Forrás: Saját kutatás (2021)

Ezen eredmények arra utalnak, hogy a vezetési feladatokkal kapcsolatban érdemes további vizsgálatokat folytatni. Amennyiben ezeket az értékeket beosztás szerinti bontásban is vizsgáljuk, árnyaltabb képet kapunk. A szervezeti változtatás előtti állapot és az azt követő állapot átlagértékei közötti különbséget a 10. táblázat mutatja. Az átlagértékek között azonnal szembetűnő a felsővezetői beosztásban lévő válaszadók által kapott eredmény. Viszonylag magas különbséget mutatnak az eredmények a szervezeti változtatások előtti és utáni állapotok esetében a rendelkezésen, mint vezetési feladaton kívül az összes többi kategóriában. Ha ezt összevetem az átlagtól vett eltérések különbségével (10. ábra), az ottani értékek is azt mutatják, hogy a két állapot közötti különbség csökken és egyre kisebb szórással jelenik meg.

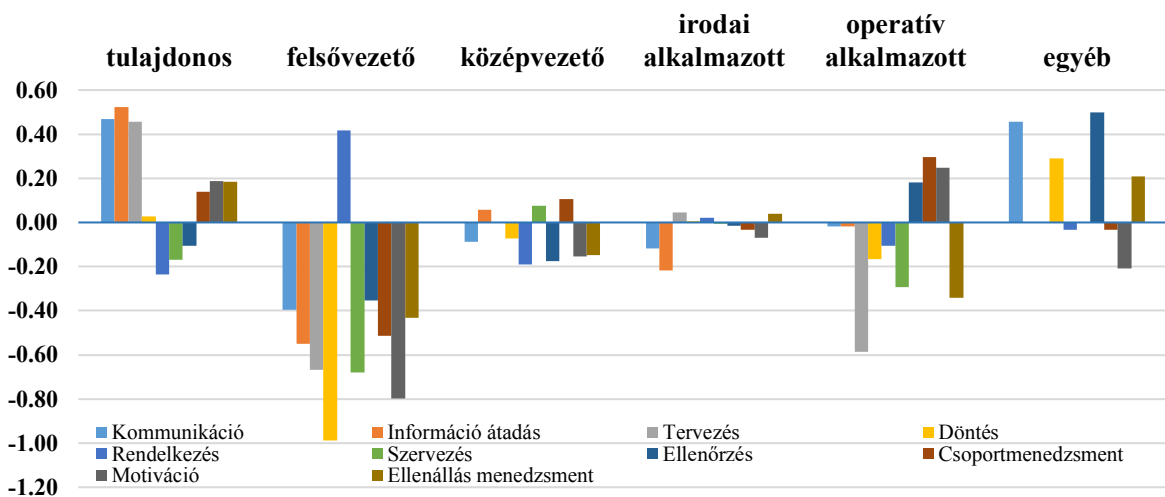
Tulajdonosi körökben az átlagok inkább csökkenő értékeket vesznek fel, amely újabb vizsgálati kérdéseket vet fel. A középvezetőkre vonatkozóan az átlagértékek közötti eltérés az ellenállás kezelésében mutatkozik, egyéb esetekben alacsony vagy negatív előjelű. Tekintve, hogy az adott vezetési feladat jelentőségére a szervezeti változtatás bekövetkezése előtti időszakban magasabb értékelést adtak, mint az azt követő időszakban ugyanannak a vezetési feladatnak a jelentőségére. Érdekesség azonban, hogy amennyiben a 11.ábrát is megvizsgáljuk, azt láthatjuk, hogy a szórásértékek közötti különbség negatív előjelet vesz fel. Ez azt mutatja, hogy a változtatás utáni időszakban az adott vezetési feladat jelentőségének kisebb az átlagtól vett eltérése, a válaszok jobban jellemzik a változtatás utáni időszakot. Az irodai alkalmazottak és operatív alkalmazottak esetében alapvetően kiemelkedő érték nem található. Az irodai alkalmazottak valamivel fontosabbnak tartják a változtatás utáni időszakban az ellenállás menedzselését, míg az operatív alkalmazottak a tervezési feladatokat.



**11. ábra Pilot lekérdezés – Átlagértékek közötti különbség a szervezeti változtatás előtti és utáni időszakban a vezetési feladatok jelentőségében (n=102)**

Forrás: Saját kutatás (2021)

A két vizsgált időszakban a szórásértékek közötti különbség a tulajdonosi, valamint a felsővezetői körökben emelkedik ki (12.ábra), melynek összevetését a hozzá kapcsolódó átlagértékekkel már kifejtettem.



**12. ábra: Pilot lekérdezés – Szórásértékek közötti különbség a szervezeti változtatás előtti és utáni időszakban a vezetési feladatok jelentőségében (n=102)**

*Forrás: Saját kutatás (2021)*

Kisebbség mutatkozik az átlagtól vett eltérés értékeinek különbségében a középvezetők és az irodai alkalmazottak esetében. Az operatív alkalmazottak számára azonban fontosabbá vált a tervezés, szervezés (bár ebben az esetben az átlagérték jelentős eltérést nem mutatott) és az ellenállás kezelése. Ennek alapvetően az lehet az oka, hogy az operatív alkalmazottak szélsőségesen kitettek a műszakrendnek, a közép- és felsővezetői döntéseknek, amelyek által nehezebben élnek meg egy-egy változtatást, igényük van arra, hogy egyértelműen meg legyen tervezve a számukra releváns munkafolyamat és azt a megfelelően szervezzék meg és koordinálják. Amennyiben egy ilyen változtatás történik, a kiszolgáltatottság a felsőbb vezetés döntéseinek bizonytalanságot okozhat számukra, amely kiváltja az ellenállást.

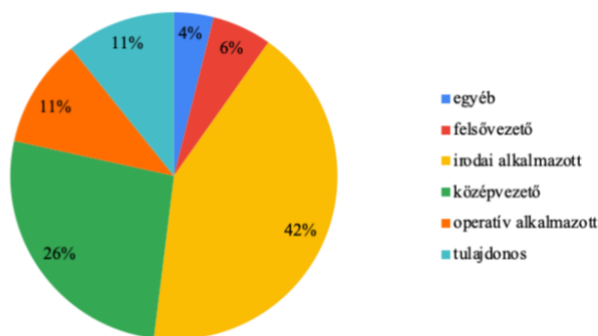
A pilot lekérdezés következő szakaszában az egyes vezetési feladatokon belüli részfeladatok jelentőségére kérdeztem rá, kiemelt figyelemmel a kérdőív készítését megelőző 1 évre. A lekérdezés jellegére tekintettel szintén az átlag- és szórásértékeket vettem figyelembe. Abban az esetben, ha a vezetési feladatok jelentőségének alakulását a beosztás szerint vizsgálom, azt láthatjuk, hogy a felső- és középvezetés számára egyértelműen megemelkedett a hangsúly a 2021-es időszakot megelőző évben közel minden vezetési feladat tekintetében (5. számú melléklet).

A felsővezetés számára a legmagasabb átlagértékkel bír a rendelkezési feladatok közül a szóbeli rendelkezés (4,67) jelentősége a vizsgált időszakban (2021 és az azt megelőző év). Továbbá magas átlagérték mutatkozik a kommunikáció fontosságában a felsővezetés részéről a folyamatok szervezésében (4,5), az utasítások kiadásában (4,33). Az utóbbihoz hasonló átlagértéket vesz fel az információszerzés (külső információszerzés, az információ megosztása

és a célba érésének ellenőrzése). A tervezés tekintetében a rövid távú, az idény jellegű és az azonnali cselekvést igénylő tervezés is 4,33 átlagértékkel a legmagasabb értékek között található. A szervezési feladatok közül az eszközök megfelelő felhasználásának feladata. Ehhez a szervezési feladathoz viszonylag alacsony, 0,5 szórásérték is párosul. A tulajdonosi kör számára az összesített átlagértékek közül a szervezési feladatok, a folyamatok megfelelő kialakítása 4,36 átlagértéket képvisel. A legalacsonyabb értékek között egyértelműen az offline, vagy papír alapon kiadott rendelkezések szerepelnek a hierarchia minden szintjén 2,45-3,09 közötti átlagértékekkel. Érdekes, hogy a kockázatok értékelése kvantitatív módszerekkel és intuíció alapján a tulajdonosi kör és a felsővezetés számára egyaránt magasabb átlagértéket képvisel, mint a kockázattertelés kvantitatív módszerekkel. Bár a tulajdonosi körben a kvantitatív módszerekkel történő kockázatterteléshez magas szórásérték tartozik (1,7). A szórás a tervezés feladatai között mutatkozik a legmagasabbnak az operatív szinteken. Ez annak is betudható, hogy bizonyos alaptevékenységekhez szervesen kapcsolódik a tervezés, bizonyos tevékenységekhez pedig kevésbé, amely miatt a válaszadó kevésbé tudja megítélni helyesen annak relevanciáját. Az átlagtól vett eltérés a tulajdonosi körben a döntés területén is magas a kockázatok értékelésének kvantitatív módszerekkel történő meghatározásában. A felső vezetés és tulajdonosi kör szintjein a döntési területen alacsonyabbak ezek az értékek.

Összességében a megkérdezés eredményei azt mutatják, hogy a hierarchia egyes szintjein bizonyos vezetési feladatok jelentősége akár teljesen eltérően is alakulhat. A 2021-et megelőző gazdaságilag és menedzsment szempontból is nehéz időszakban a változás természetes jelenséggé vált a szervezetek életében. A vezetési feladatok jelentősége legalább kis mértékben megemelkedett ebben a vizsgált időszakban az általam vizsgált minta alapján, 3.00 alatti értéket a papír alapú rendelkezéseknél mutat ez a minta, minden más esetben e fölött van. A vezetési feladatok jelentőségének változására számított mediánérték 3,73.

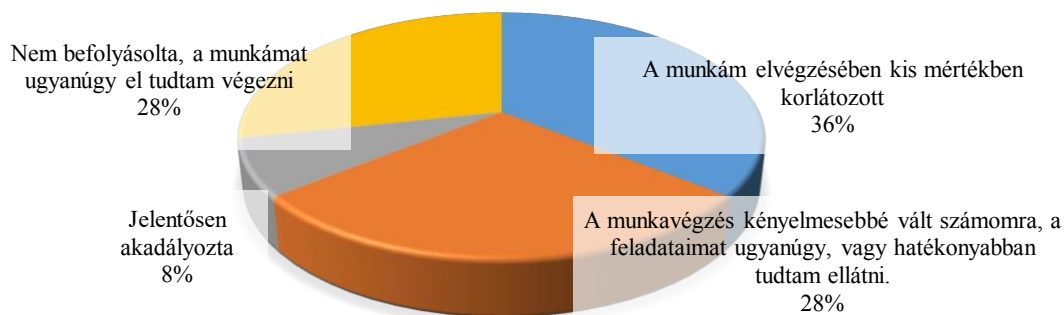
A 2020. évet érintő változások a kérdőívet kitöltők közül az irodai alkalmazottak (42%) és a középvezetők (26%) számára jelentett valamilyen átalakulást a munkavégzés módjában (13.ábra).



**13. ábra: Beosztás szerinti megoszlás a munkavégzés módjában jelentkező változást érintően a 2020.évben (n=102)**

*Forrás: Saját kutatás (2021)*

A kérdést tovább vizsgálva az látható, hogy a válaszadók 44%-ának jelentett valamilyen akadályt a saját munkavégzésében a vizsgált időszakban bekövetkezett változás (14. ábra).



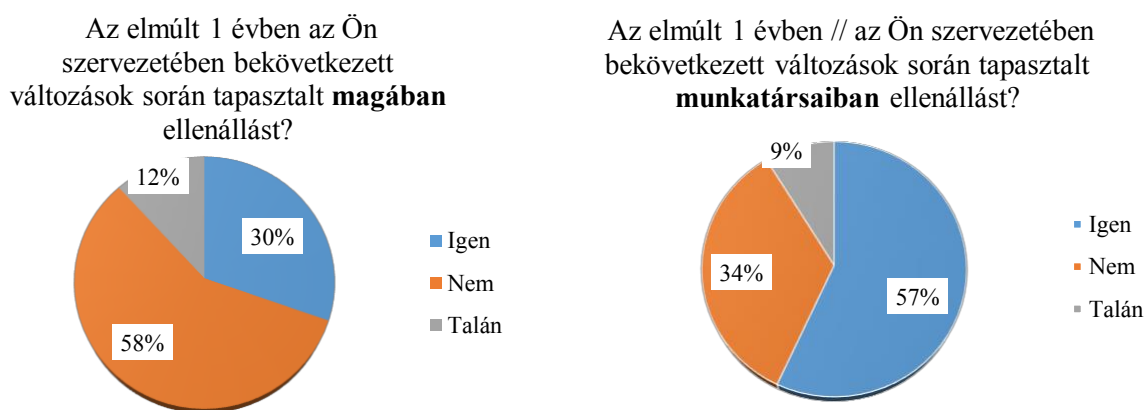
**14. ábra: Munkavégzés módjának megváltozása megoszlás szerint (n=102)**

*Forrás: Saját kutatás (2021)*

Kis mértékben korlátozta a változtatás 36%-nak, jelentős mértékben azonban csupán 8%-nak a munkavégzést. Egyáltalán nem befolyásolta a munkavégzés módját a válaszadók 28%-ának, és ugyanígy 28%-nak még kényelmesebbé is vált a munkája, vagy hatékonyabban tudta azt ellátni. Ez az érték azért lehet ilyen magas, mert a vizsgált időszak a 2020. év volt, amely jelentős mértékben alakította át a munkavégzés formáját, sok esetben hibrid munkavégzési mód volt a jellemző, vagy a teljes home-office a világjárvány miatt kialakult helyzet miatt. Ebben a formában az erre a kérdésre adott válaszok nehezen értelmezhetők iránymutatásként a későbbi kutatásokat illetően.

#### 4.1.4. A kérdőíves megkérdezés (pilot) eredményei – a változtatás során megjelenő ellenállás és kezelése

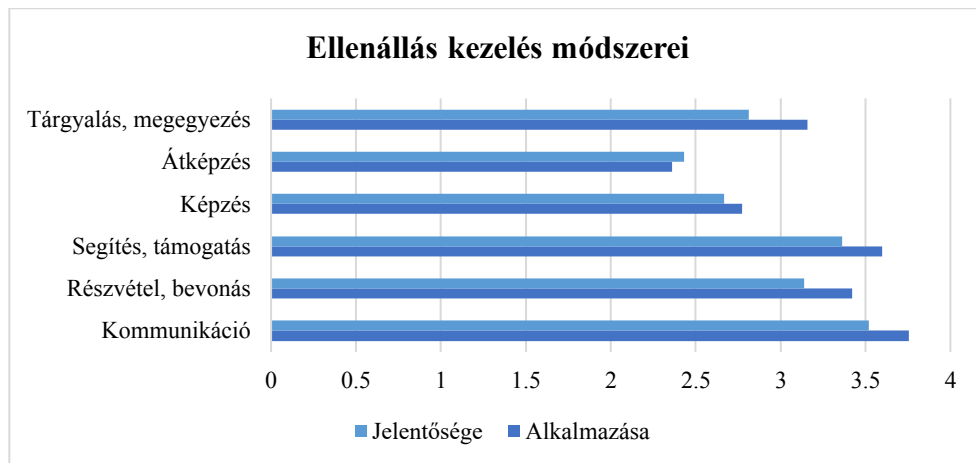
A kérdőív következő része a szervezeti változások során felmerülő ellenállásra és annak kezelésére vonatkozott. A 15. ábra mutatja, hogy a válaszadók csupán 30%-a vallotta úgy, hogy saját magában érzett a változások során ellenállást, 58%-a a válaszadóknak nem tapasztalt ilyet és 12% választotta a „Talán” válaszlehetőséget. Ezzel szemben a munkatársainál tapasztalt ellenállás vizsgálata éppen az ellenkezőjét mutatja: a válaszadók 57%-a tapasztalt munkatársainál ellenállást a szervezeti változtatások során, míg 34%-uk nem. Ez az ellentmondás származhat a vallott és követett értékek közötti különbségből, azonban mélyebb összefüggések feltárásához további vizsgálatok is szükségesek lennének.



**15. ábra: A 2020. évben bekövetkezett változások során tapasztalt ellenállás (a válaszadóban és munkatársaiban) (n=102)**

Forrás: Saját kutatás (2021)

A változtatások során felmerülő ellenállás kezelés jelentőségének, valamint azok alkalmazásának kérdésében (16. ábra) azonban látható, hogy az 1-5 terjedő Likert-skálán a válaszadók szerint nagyobb jelentősége van a kommunikációnak, segítség és támogatásnak, bevonásnak és a részvételnek. Ezen módszerek átlagértékei a legmagasabb átlagértékek között szerepelnek. Legalacsonyabb értéket a képzéssel kapcsolatos módszerek mutatnak, tehát ez alapján ezek az ellenállás kezelésének nem célravezető módszereiként definiálhatók. A módszerek alkalmazásának tekintetében szintén a kommunikáció áll az első helyen az átlagértéket tekintve, ezt követi a segítség és támogatás, majd a tárgyalás és megegyezés. Hasonlóan az ellenállás kezelés módszereinek jelentőségéhez a legalacsonyabb értékeket a képzéssel kapcsolatos kérdések mutatnak. Ebből megállapíthatjuk, hogy az együttműködésen alapuló módszerek mindkét megközelítésben (jelentősége, alkalmazása) nagyobb jelentőséggel bírnak a változtatások során fellépő ellenállás kezelése során a képzésekkel kapcsolatos módszerekkel szemben.



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

*Forrás: Saját kutatás (2021)*

Az elkészített pilot lekérdezés eredményei alátámasztották a szakmai interjúkat, kijelölték azokat a további irányokat, amelyeket érdemes a kutatási tevékenységbe bevonni.

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

A tartalmi kutatást megelőző vizsgálatok alapján megállapítottam, hogy a változtatások képesek ugyan átalakítani a szervezeti kultúrát, de azok mértéke és súlya csupán másodlagos a sikeres és gyors változtatásokkal szemben. A szervezeti változtatások egy dinamikus környezetben zajlanak, amelyben kulcsfontosságú, hogy a szervezetek hogyan és mennyi időn belül reagálnak. Így a változtatások természetének és azok menedzselésének megértése a kutatás szerves részét képezi. A szakmai interjúk során felmerülő újabb kérdés az, hogy a szakirodalomban meghatározott Lewin-féle erőter modell hogyan alakul át, hiszen az ismert eredmények alapján a kívánt jövőbeni állapot és a változtatás lezárása időben elkülönül egymástól. A fellazítás intézkedései vélhetően befolyásolják a változtatások sikerét, hatással van annak gördülékeny végrehajtására, valamint a megszilárdítás további intézkedéseire. Az intézményesítés pedig teljes mértékben elkülönül a megszilárdítástól,

ahogyan a Kotter-féle nyolclépéses változásmenedzselési foratókönyv is külön kezeli ezt a két tevékenységet. Az intézményesítés úgy gondolom, nem függ a változtatás sikerességétől és a megszilárdítástól. Ezek azonban olyan összetett kérdések, amelyek megválaszolására további vizsgálatok is szükségesek voltak. A tartalmi kutatás részeként erre irányulóan szervezet- és változásspecifikus esettanulmányokat készítettem az anyag és módszertan fejezetben leírtak szerint.

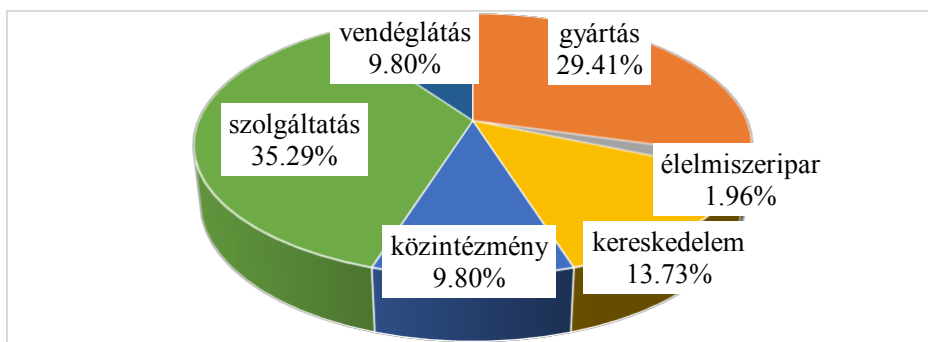
A kérdőíves megkérdezés alapján a kérdések finomhangolása is szükségessé vált. A tartalmi kutatást megelőző vizsgálatok eredményeként további kutatási irányként fogalmazható meg a változás menedzselése során a változás felismerése, végrehajtása és megszilárdítása, valamint a vezetési feladatok egymásra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

## **4.2. Esettanulmányok értékelése**

Az esettanulmányok elkészítésének legfőbb célja volt, hogy kvalitatív oldalról is megközelítsem a szervezeti változtatások megvalósításának folyamatát. Feltárjam azokat a problémákat, amelyek a szervezeti változtatásokat összességében, vagy szervezett- és változtatásspecifikusan meghatározó szereppel bírnak az alkalmazkodás sikerességében.

### ***4.2.1. Az esettanulmány elemzés eredményei – a minta bemutatása***

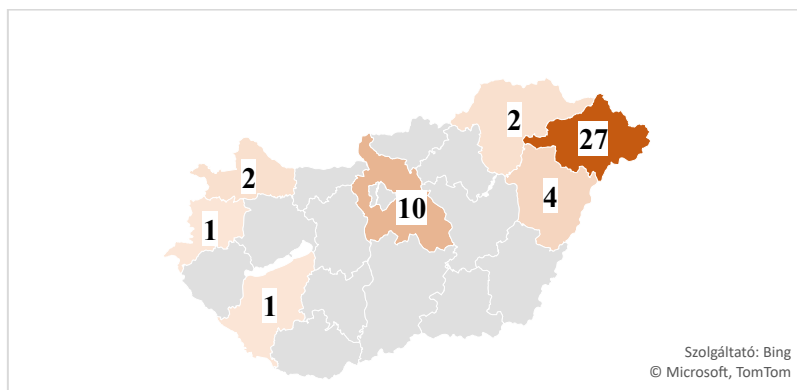
Az értékelésbe 51 szervezeti esettanulmány került bevonásra, amelyet tartalmi és kulcsszavas elemzéssel vizsgáltam. A szervezetek megkülönböztetését tevékenységi kör, szervezeti székhely, szervezeti méret alapján végeztem el. A minta alapját képező vállalkozások több mint egyharmada a szolgáltatószektorból került ki, hasonló arányban a gyártási tevékenységet végzőkkel. A kereskedelmi egységek 13%-ban vannak jelen a vizsgálatban. A szolgáltatási, gyártási és kereskedelmi szektorok azok, amelyek leginkább elszenvedik a permanens változást, hiszen a változó fogyasztói igények kielégítése ezekben a szektorokban jelentkezik a leginkább, ahol az innovációs kényszer is nagy nyomást helyez a szervezetek működtetésére. A vizsgált minta összetétele alapján jól szegmentálja azokat a tevékenységi területeket, amelyre leginkább jellemző a változás (17.ábra).



**17. ábra: Esettanulmányok megoszlása tevékenységi kör szerint (n=51)**

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

Az esettanulmányban részt vevő szervezetek székhelyei (18. ábra) Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye központúak, összesen 27 db, amely az elkészült esettanulmányok 52%-át teszi ki. 20 db esettanulmány származik az ország egyéb vármegyéiből, további 4 db esettanulmány pedig határmenti területekről került ki (Szlovákia, Ukrajna).

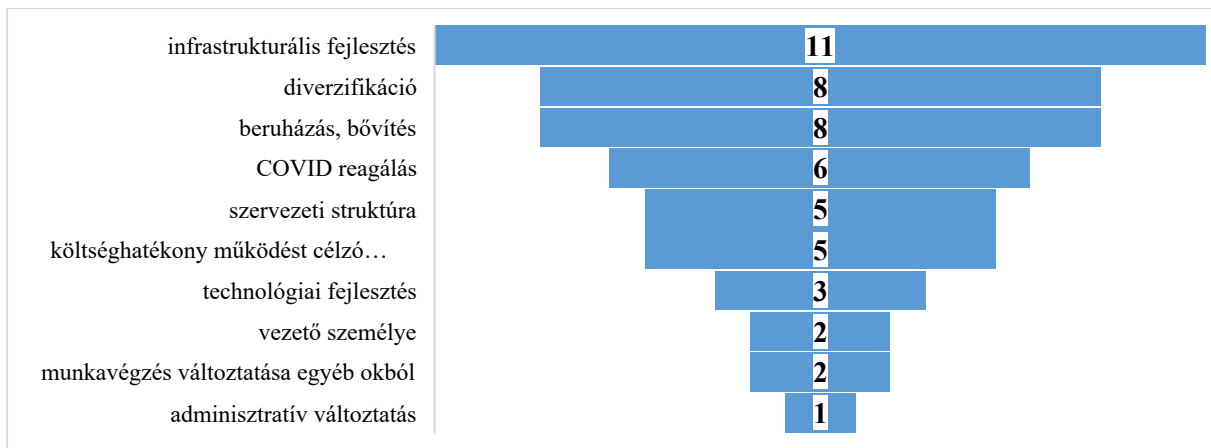


**18. ábra: Szervezetek székhelyei vármegyéenként (n=51)**

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

#### **4.2.2. Az esettanulmány elemzés eredményei – a változtatások jellege, kiváltó okai**

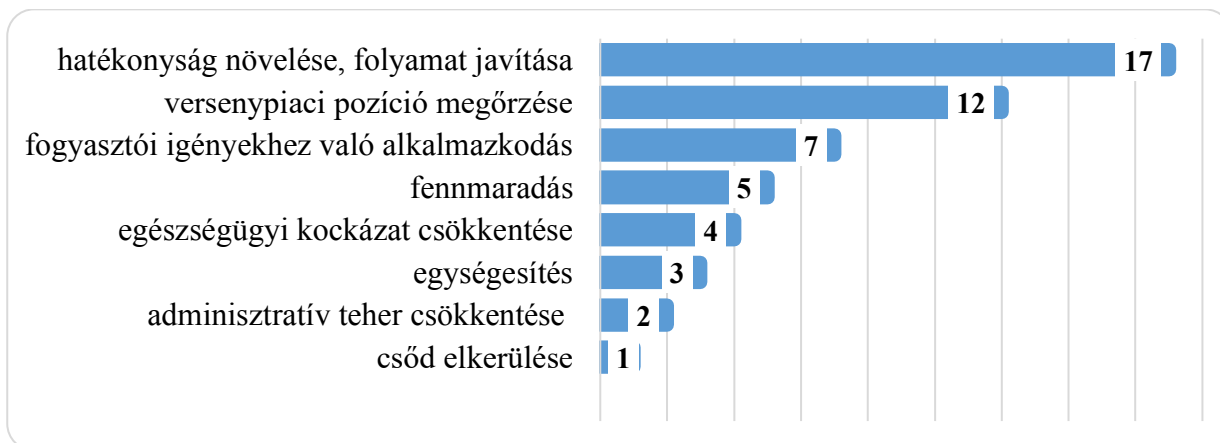
Az esettanulmány felvételezéssel vizsgált 51 szervezet változásainak jelentős részét az infrastrukturális (jellemzően IT, SAP) fejlesztések adták, valamint a diverzifikációs törekvések (új termék, új szolgáltatás bevezetése, portfólió bővítés), és a bővítő beruházások. A változtatások a vizsgált vállalkozások esetében alapvetően a fejlesztés irányába mutatnak, bár a költséghatékony működést célzó változtatások is megjelennek, amelyek jellemzően valamilyen megszorítással, létszámleépítéssel jártak. Érdekes kérdés, hogy ezek a változtatások valamilyen előrelépést, fejlesztést vontak-e maguk után. Az esettanulmányok több mint 10%-ánál még most is a legjelentősebb változtatás és intézkedés sorozat a világvárványra adott reakció, amelyek esetében érdemes megvizsgálni, hogy intézményesített változtatások milyen mértékben maradtak fenn a későbbiekben (19. ábra).



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

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

Az esettanulmányokban feldolgozott változtatások legnagyobb része a hatékonyság növelését, a folyamatok javítását, vagy a versenypiaci pozíció megőrzését célozták meg. A változtatások rendkívül szerteágazóak voltak, ahogy a 20. ábra is mutatja, az infrastruktúra fejlesztésétől, a bővítő beruházásokon át a diverzifikációig. Elkerülő jellegű változtatást összesen 10 szervezet kezdeményezett, amelyek a fennmaradást, vagy a csőd elkerülését, vagy az egészségügyi kockázat csökkentését jelentették. A változtatások céljai összességében szintén az előre felé tekintő irányt célozták meg.



**20. ábra: A változtatások céljának gyakorisága (db)**

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

Az esettanulmányokban szereplő változtatásokat radikális és inkrementális tengely mentén is megkülönböztettem. Összesen 7 tényező figyelembevételével állapítottam meg a változtatásról, hogy melyik kategóriába sorolható (DOBÁK, 2008). Ez a hét tényező a változás terjedelme, mértéke, szintje, módja, sebessége, alapvető célja és irányítása.

A változtatásokat a 11. táblázat szemlélteti. Összesen 28 inkrementális és 23 radikális változtatás volt a fenti szempontok alapján beazonosítható.

### 11. táblázat: Az esettanulmányban szereplő változtatások jellegének csoportosítása

Változtatás jellege / időtartama	Néhány hét	Néhány hónap	Több hónap
<b>INKREMENTÁLIS</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>2</b>
<i>fokozatos</i>	3	9	
<i>gyors</i>	12	1	
<i>lassú</i>	1		2
<b>RADIKÁLIS</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>7</b>
<i>fokozatos</i>	1	11	2
<i>gyors</i>	3	1	
<i>lassú</i>			5

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A táblázatból már egyértelműen megállapítható, hogy viszonylag kevés olyan inkrementális változtatás van, amelyet lassú megvalósítás jellemez, és kevés olyan radikális változtatás, amelyet gyorsan megvalósítanak. Az esettanulmányokban szereplő példákban inkrementális változtatást csupán 2 alkalommal hajtottak végre lassú ütemben, radikális változtatást pedig 3 alkalommal gyors ütemben. Jellemzően az inkrementális változtatások néhány hét, maximum néhány hónap alatt lezajlanak gyors, vagy fokozatos ütemben. A radikális változtatásokat alaposabb tervezés előzi meg, amelyek a folyamaton értelemszerűen lassítanak, így a fokozatos, vagy lassú, több hónapot is igénybe vevő bevezetés jellemzi.

A lassú ütemben végrehajtott inkrementális változtatás oka egyik esetben egy bővítés és korszerűsítés volt, amely a lényeges jellemzőit a szervezetnek nem változtatta meg. A másik esetben pedig egy IT fejlesztés volt, amely szintén csak a szervezet részterületét érintette. Közös vonás a két esettanulmányban, hogy mindkét változtatás rendkívül időigényes és magas költségvonzattal járó eljárás volt. Ez okozhatta az inkrementális változtatás sebességének lassulását.

A gyorsan végbemenő radikális változtatások oka a három esetben egységesen az országos válságintézkedések miatt következhetett be. A változtatások okai között a fennmaradás és az egészségügyi kockázat csökkentése miatt hozott hirtelen, de radikális változtatások álltak. További vizsgálati kérdéseket vet fel, hogy ezek a változtatások intézményesítésre tudtak-e kerülni, a hirtelen hozott radikális döntések milyen hatást gyakoroltak a szervezet működésére.

#### 4.2.3. Az esettanulmány elemzés eredményei – Lewin változáselméleti modelljeinek értelmezése

Az 1. kutatási kérdéshez (K1) és hipotézishez (H1) kapcsolódóan a Lewin-féle háromfázisú változáselmélet az esettanulmányokban beazonosítható volt. A szervezeti változásoknak az

erőtér-analízissel való összevetése egy újfajta elemzési módszere a változás-vizsgálatoknak. Arra a kérdésre kerestem a választ ezzel a megközelítéssel, hogy a háromfázisú változáselmélet megszilárdítás szakasza és az erőtér-analízisben szereplő kívánt jövőbeni állapot elérése időben egyszerre, vagy egymástól eltérően következnek be egy-egy szervezeti változtatás során.

Kiemelt figyelmet fordítottam a Kotter nyolclépéses változásvezetési forgatókönyvének lépéseire, különös tekintettel a megszilárdítás és a változtatások intézményesítése szakaszokra, amelyek a változtatások lezárását eredményezik az elméletben.

A Lewin-féle háromfázisú elmélet szerint a szervezeti változtatások a fellazítás, változtatás és megszilárdítás lépései alapján valósulnak meg. Az esettanulmányokban fellelhető számos probléma és az azokra adott válaszreakciók árnyalása nélkül a legtöbb esetben a vezetői döntés ismertetése az, amely fellazítja a szervezeti működés kereteit. Összesen 6 kategóriát határoztam meg, amelyek a fellazítás során beazonosíthatók:

1. Felismerés, észlelés,
2. Kockázatbecslés, kockázatelemzés,
3. A vezetés ismerteti a döntését,
4. Tervezés, elemzés, felülvizsgálat,
5. Egyeztetések megkezdése (alvállalkozókkal, partnerekkel),
6. Felkészülés a háttér biztosításával.

Ezt összevetve a változtatások mértékével az is kirajzolódik, hogy a leginkább jellemző fellazítási intézkedés a döntés vezetés általi ismertetése (12. táblázat).

**12. táblázat: A fellazítás és változtatás intézkedései radikális és inkrementális változtatások esetén ( $n=51$ )**

Fellazítás / változtatás mértéke	inkrementális	radikális
A vezetés ismerteti a döntését	13	9
Egyeztetés	4	1
Felismerés, észlelés	5	0
Felkészülés, háttér biztosítása	1	1
Kockázatelemzés, kockázatbecslés	1	1
Tervezés, elemzés, felülvizsgálat	4	11

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

Inkrementális változtatások estében fajsúlyosan jelenik meg a felismerés és észlelés a fellazítás során – amelyet azonnali intézkedések követnek (esetenként kellő mértékű tervezés nélkül is), vagy a változtatási kényszer megjelenését követi az alvállalkozókkal, partnerekkel való egyeztetés megkezdése.

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

A változtatások a problémák jellegéből adódóan ilyen formában nehezen csoportosíthatók, azonban a fellazítás során meghatározott kategóriák mentén értékelhetők. Az 6. számú melléklet tartalmazza az esettanulmányokban szereplő változtatások során végrehajtott intézkedések rövid leírását. Amennyiben ezeket az eseteket megvizsgáljuk, látható, hogy ahol a fellazítás során már a tervezés, elemzés, felülvizsgálat is megtörtént, szinte azonnal tesztfázisba, beszerzésbe tudtak kezdeni a szervezetek. Azokban az esetekben, ahol a vezetés ismertette a döntést, de tervezés még nem valósult meg, a változtatás szakaszára maradt a tervezés, a megvalósíthatósági tanulmányok elkészítése, a kockázatbecslés is. Ez az eljárás önmagában sokkal nagyobb kockázatot is jelent, azonban több esetben itt kerültek bevonásra az alkalmazottak is, amely pedig újszerű megközelítést is eredményezett a változtatás sikerességében. Ez alapján érdemes összevetést alkalmazni a változtatások megszilárdítása, a változtatás sikere és a fellazítás során meghatározott kategóriák között is annak megválaszolására, hogy a változtatás sikerességéhez hozzájárul-e a vizsgált szervezetek esetében a fellazítás során megvalósuló előzetes tervezés.

A megszilárdítás intézkedései között 9 kategória volt elkülöníthető, amelyek a következők:

1. monitorozás, ellenőrzés, mérés,
2. vezetői kommunikáció, támogatás,
3. stabilizálás, fenntartás,
4. képzés, oktatás, fejlesztés,
5. napi rutinba való beépítésre törekvés,
6. HR-kontrolling, dolgozói elégedettségmérés,
7. visszacsatolás alapú fejlesztés,
8. szervezeti kultúrába való integrálásra törekvés,
9. elfogadásra való törekvés.

A kategóriák az egyes változtatások során egyértelműen beazonosíthatók voltak az esettanulmányok alapján. A vizsgálatok arra mutattak rá, hogy itt már nincs különösebb jelentősége a változtatás mértékének (inkrementális, vagy radikális), a problémakör, és az arra adott válaszreakció határozza meg a megszilárdítás intézkedéseit.

### 13. táblázat: A megszilárdítás intézkedéseinek feltárása (n=51)

Megszilárdítás intézkedései	
monitorozás, ellenőrzés, mérés	16

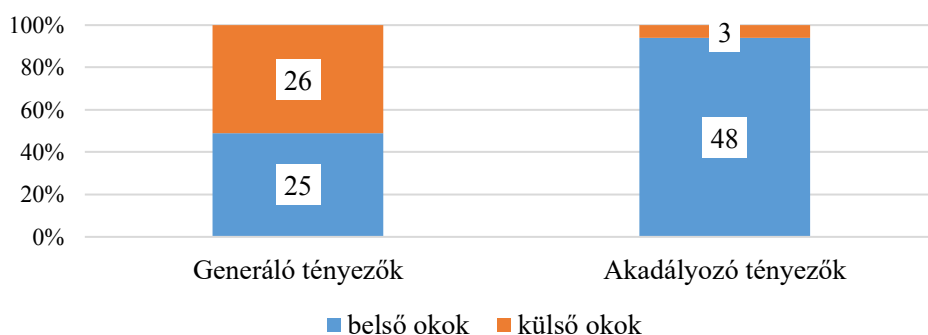
vezetői kommunikáció, támogatás	8
stabilizálás, fenntartás	7
képzés, oktatás, fejlesztés	5
napi rutinba való beépítésre törekvés	4
HR-kontrolling, dolgozói elégedettségmérés	3
visszacsatolás alapú fejlesztés	3
szervezeti kultúrába való integrálásra törekvés	3
elfogadásra való törekvés	2

Forrás: Saját kutatás (2023)

Az esettanulmányokban legnagyobb arányban a monitorozás, ellenőrzés és mérés intézkedései jelentek meg, összesen 16 esetben ezek jelentették a megszilárdítást a szervezet számára (13.táblázat). Ezt követte a vezetői kommunikáció, a vezetés aktív részvétele és támogatása, valamint a stabilizálásra és a hosszú távú fenntartásra való törekvés. Legkisebb számban az egyéb intézkedéseket nem tartalmazó, az egyszerű elfogadásra való törekvés jelent meg (2 esetben). A középső értékeket a képzés, oktatás, fejlesztés, a napi rutinba való beillesztés, a dolgozói elégedettség felmérése, különböző HR-kontrolling területek jelentették, valamint a visszacsatolás alapú továbbfejlesztés és a szervezeti kultúrába való integrálásra törekvés. Ez jól mutatja, hogy a szervezeti kultúra a változtatásokat csak leköveti, azokkal nem együtt mozog.

A Lewin-féle erőter-analízist is figyelembe véve megvizsgáltam, hogy a változtatásokra milyen akadályozó és generáló tényezők hatottak. A vizsgálatok során egyértelműen megállapítható volt, hogy a változtatásra ható akadályozó és generáló tényezők között jelentős különbség figyelhető meg az esettanulmányok alapján (21.ábra).

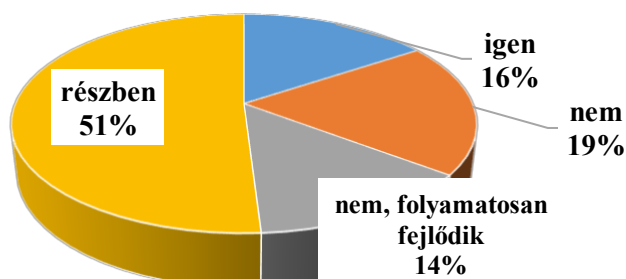
A változtatásokat generáló tényezők közel 50% arányban vezethetők vissza külső okokra (piaci igények változása, innovációs kényszer, versenytársakkal szembeni térnyerés kényszere). Az akadályozó tényezők ezzel szemben több mint 90%-ban belső okok voltak (ellenállás, munkavállalói bizonytalanság, az új gyakorlat implementálásának nehézsége a napi munkavégzés mellett).



21. ábra: A változtatást akadályozó és generáló tényezők okai (külső, vagy belső) (n=51)

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

Ebben a tekintetben a változtatás mértéke nem mutatott jelentős összefüggést (megközelítőleg egyenlő arányban volt kimutatható radikális és inkrementális változtatás). A kívánt jövőbeli állapot elérése – amely a Lewin-féle erőter-analízis utolsó, sarkalatos pontja – az esettanulmányok alapján nem minden esetben valósult meg.



**22. ábra: Eléri a szervezet a kívánt jövőbeli állapotot? (n=51)**

*Forrás: saját kutatás (2023)*

A 22. ábra szemlélteti, hogy az esetek 51%-ában a kívánt állapotot csak részben érték el, 16%-ban sikerült elérni, 19%-ban egyáltalán nem. Továbbá 14%-ban olyan eseteket dolgoztam fel, amelyek folyamatos fejlesztést igényelnek. Az inkrementális és radikális változtatások között jelentős eltérés nem volt megfigyelhető ennek függvényében.

Azon túl, hogy megvizsgáltam a sikeres változtatás elérése és a kívánt jövőbeli állapot elérésének kapcsolatát, az értékelésbe bevontam a szervezeti kultúrába való beépülés tényét is, melyek a 2. kutatási kérdés (K2) és a hozzá kapcsolódó hipotézis (H2) vizsgálatát szolgálták. Ennek gyakoriság szerinti eredményeit a 14. táblázatban mutatom be.

Az esettanulmányok között összesen 32 olyan eset volt, amelyben a változtatás sikeresnek mondható, azaz a fellazítást követően olyan intézkedéseket hajtottak végre, amelyeket meg is tudtak szilárdítani. Bizonyos esetekben nem sikerült a változtatást megvalósítani, és nem is maradtak fent a meghozott intézkedések a napi gyakorlatban. Olyan változtatások is szerepeltek (összesen 16), amelyeknek csak egy bizonyos részét sikerült megszilárdítani, a napi gyakorlatba átültetni.

**14. táblázat: A változtatás sikere, a szervezeti kultúrába való integrálás és a kívánt állapot elérésének összefüggései**

Sikeres volt-e a változtatás	Beépülés a szervezeti kultúrába			Kívánt jövőbeli állapot elérése			
	igen	nem	részben	igen	nem	nem, folyamatosan fejlődik	részben
igen	18	8	6	8	2	4	18
nem		3			2		1

részben		7	9		6	3	7
---------	--	---	---	--	---	---	---

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A sikeres változtatások közül 8 esetben egyáltalán nem épültek be az intézkedések a szervezeti kultúrába. Ezek jellemzően inkrementális intézkedések voltak, amelyek valamilyen operatív probléma megoldását célozták, tehát jellegükből adódóan nem voltak jelentős hatással a szervezeti kultúrára. Megfigyelhető továbbá 6 olyan eset, amelyben a szervezeti kultúrába csak részben épültek be az intézkedések. Néhány folyamatot implementáltak, azonban néhány folyamat operatív jellege miatt a szervezeti kultúrában nem tudott meggyökerezni.

A kívánt jövőbeni állapot elérése már jelentősebb eltéréseket mutat. A sikeres változtatások közül 8 esetben volt kijelenthető, hogy a szervezet elérte a célállapotot. 2 esetben a változtatás sikerességének ellenére sem sikerült átvezetni a szervezetet a stabil, jövőbeni állapotba. További 22 esetben pedig csak részben valósultak meg ezek a törekvések. Ebből a 22 esetből 4 olyan speciális eset található – amelyek fejlesztési célzatúak voltak -, ahol a célállapot elérése azért nem valósult meg, mert a fejlesztések jellegéből a folyamatos újrahangolás adódik. A többi, 18 esetben viszont a változtatást célzó intézkedésekkel bizonyos területeken értek el eredményeket, azonban több területen olyan akadályokba ütköztek, amelyek miatt a jövőbeni stabil állapot elérése elérhetetlennek tűnik. Ha azokat a változtatásokat vesszük figyelembe, amelyek sikeresek, vagy részben sikeresek voltak, akkor azt mondhatjuk, hogy 51 esettanulmányból csupán 8 esetben volt egyértelműen kijelenthető, hogy a változtatás sikerességét követően a célállapot elérésre került.

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

Azt a kutatási kérdésemet, mely a változtatás során elért jövőbeni állapot elérésére vonatkozott, alátámasztja annak ténye, hogy a változtatás sikere – azaz a megszilárdított állapot – ellenére is a legtöbb esetben a kívánt jövőbeni állapot elérése nem, vagy csak részben valósult meg. Ez alapján kijelenthetjük, hogy a megszilárdítás és a kívánt jövőbeni állapot időben eltér egymástól, a megszilárdítás nem jelenti a szervezet re-stabilizálását. A változtatások sikere azonban a szervezeti kultúrára hatással van, tekintve, hogy 51 esetből 18 esetben egyértelműen kijelenthető volt az intézkedések szervezeti kultúrába való beépülése.

#### ***4.2.4. Az esettanulmány elemzés eredményei – Kotter változáseleméleti modelljének értelmezése***

A Kotter-féle nyolc lépéses változásvezetési forgatókönyv is az esettanulmányok, az elkészült interjúk alapját képezte.

1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése
2. Változtatást irányító csapat létrehozása
3. Jövőkép és stratégia kialakítása,
4. Jövőkép és stratégia kommunikálása,
5. Alkalmazottak felhatalmazása,
6. Rövid távú sikerek elérése,
7. Változtatások megszilárdítása
8. Új megoldások intézményesítése

A nyolc lépés együttes jelenléte az esettanulmányok során a változtatásokban viszonylag ritkán fordult elő. Összesen 10 esettanulmányban jelent meg minden lépése az elméletnek, melyekből 6 tanulmány radikális változtatást ismertetett.

A Kotter-féle változásvezetési lépéseknek a vizsgált esettanulmányokban való megjelenésének gyakoriságát összefoglalóan a *15. táblázatban* mutatom be.

A *15. táblázat* alapján látható, hogy a változtatások mértékétől teljesen függetlenül kulcsfontosságú lépések hiányoznak a változtatások sikeres végrehajtásához. Ezt az összefüggést már az is előrevetítette, hogy a fellazítás időszakában csupán néhány szervezet kezdte a változtatásokat tervezéssel, valamilyen előzetes felméréssel, felülvizsgálattal.

A Kotter-féle 8 lépéses változásvezetési forgatókönyvben is jól látható, hogy a jövőkép és a stratégia kidolgozása a változtatások végrehajtását nem minden esetben előzi meg.

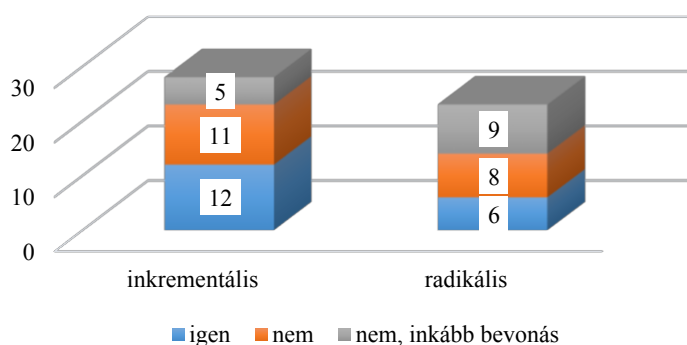
Az alkalmazottak felhatalmazása 17 esettanulmányban nem valósult meg, további 12 esettanulmányban szerepelt bevonás jelleggel a munkavállalók részvétele a változtatásokban.

## 15. táblázat: A Kotter-féle lépések előfordulási gyakorisága

Kotter-féle 8 lépéses változásvezetési forgatókönyv eredményei az esettanulmányok alapján
<p style="text-align: center;"><b>1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése</b></p> <p>Minden esettanulmányban beazonosítható volt a sürgetés, vagy valamilyen külső kényszer, mint változtatást generáló tényező.</p>
<p style="text-align: center;"><b>2. Változtatást irányító csapat létrehozása</b></p> <p>13 esetben nem jön létre ilyen csapat, további 5 esetben a teljes változtatás menedzselést a vezetés látta el.</p>
<p style="text-align: center;"><b>3. Jövőkép és stratégia kialakítása</b></p> <p>6 esetben nem történt meg a jövőkép, vagy stratégia kialakítása, további 3 esetben csak részben (például a felsővezetés számára, az operatív részlegeknek csak az utolsó pillanatban).</p>
<p style="text-align: center;"><b>4. Jövőkép és stratégia kommunikálása</b></p> <p>A jövőkép kommunikálása összesen 5 esetben egyáltalán nem történik meg. Ezek közül 1 eset radikális változtatás is, amely így a sikeres teljesítés eléréséhez nagy kockázat a szervezet számára.</p>
<p style="text-align: center;"><b>5. Alkalmazottak felhatalmazása</b></p> <p>Az alkalmazottak felhatalmazása összesen 17 alkalommal nem valósult meg, azonban további 12 alkalommal bevonták őket a fejlesztési, változtatási folyamatokba. Az erre vonatkozó észrevételeimet a későbbiekben külön értékelésben részletesen kifejtem.</p>
<p style="text-align: center;"><b>6. Rövid távú sikerek elérése</b></p> <p>Összesen 13 esettanulmányban nem kerültek mérföldkövek kijelölésre semmilyen formában, amelyből 5 esettanulmány radikális változtatás is volt egyben. Szintén kockázatos a radikális változtatások végrehajtása mérföldkövek, rövid távú célkitűzések elérése nélkül.</p>
<p style="text-align: center;"><b>7. Eredmények megszilárdítása</b></p> <p>Az eredmények megszilárdításához 3 esetben – amelyből 2 radikális változtatás – nem kapcsolódott külön intézkedés.</p>
<p style="text-align: center;"><b>8. Új megoldások intézményesítése</b></p> <p>Összesen 9 esettanulmányban a megoldásokat nem sikerült intézményesíteni, amelyből 3 esetben egyértelműen kijelentésre került, hogy a régi megoldások álltak vissza a változtatások megszilárdítása nélkül. Ebből a 3 esetből 2 radikális változtatás volt. Az intézményesítés még olyan esetekben is kudarcot vallott, ahol megjelent az előzetes tervezés, vagy felülvizsgálat.</p>

Forrás: Saját kutatás (2023)

A 23. ábra szemlélteti, hogy az inkrementális változtatások során még kevésbé történik meg a felhatalmazás, sokkal inkább jellemző a bevonás. A radikális változtatások esetében nem mérvadó a különbség, körülbelül 50-50%-ban bevonás, vagy felhatalmazás is megvalósult.



**23. ábra: Alkalmazottak felhatalmazása, bevonása a változtatás során (n=51)**

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

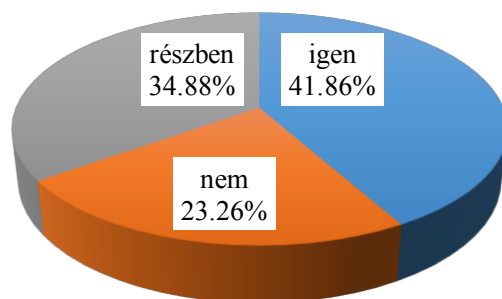
Az inkrementális változtatások esetében könnyebben magyarázható ez a hiányosság, mivel kisebb változtatásokról van szó, amelyek nem a szervezet teljes működését érintik, viszonylag egyszerűen és gyorsan végrehajthatók, rövid idő alatt. Azonban a radikális változtatások esetében úgy gondolom, szükséges a munkavállalók aktív részvétele a folyamatok egyszerűsítése, felgyorsítása, valamint a megjelenő ellenállás minimalizálása érdekében. Jelen esetben az inkrementális változtatásokba nagyobb arányban kerültek legalább bevonásra az alkalmazottak. A radikális változtatások 35%-ába semmilyen formában nem vonták be a munkavállalókat. Ez kockázatos a szervezet számára, hiszen ebben az esetben fel kell készülnie a változtatásokkal szembeni erősebb ellenállásra is.

A mérföldkövek kijelölésének hiányossága, főként az 5 érintett radikális változtatás során kiemelt kockázatot jelent a változtatás sikeres végrehajtásában, a munkavállaló rövid távú motiválásában.

Az 51 elkészült esettanulmányból 9 szervezeti változtatás megszilárdítása vagy intézményesítése nem valósult meg. A tervezés, ellenőrzés és következetes magatartás hiányaként a munkavállalók napi rutinja automatikusan visszaállt a változtatások előtti irányba.

Az intézményesítés kérdése a változtatás sikerével összevontan megvizsgálható. Az értékelés során a szervezeti kultúra beágyazódása abban az esetben realizálódott, ha az esettanulmányban leírtak alapján egyértelműen be lehetett azonosítani a szervezeti soft tényezőkre gyakorolt hatást. Ezt vettem össze a Kotter-féle változásvezetési foratókönyv utolsó lépéseként feltüntetett intézményesítési lépéssel. Amennyiben a beazonosítható intézményesítés megtörtént, úgy az adott esetet figyelembe vettem a szervezeti kultúrával történő összevetésben.

A 24. ábra prezentálja az új megoldások intézményesítésének szervezeti kultúrába való beágyazódását.



**24. ábra: Az új megoldások szervezeti kultúrába való beágyazódása ( $n=51$ )**

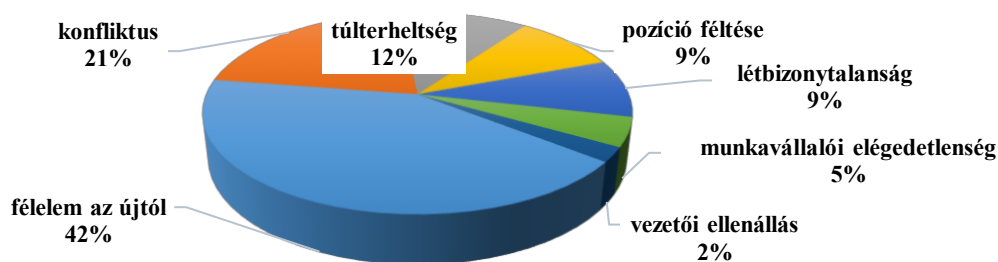
Forrás: Saját kutatás (2023)

Azt láthatjuk a fenti ábrán, hogy azok a megoldások, amelyek intézményesítésre kerültek, közel 42%-ban teljes mértékben beágyazódtak a szervezeti kultúrában, és közel 35%-ban részben meggyökereszkedtek ott. Az intézményesítés szervezeti kultúrát befolyásoló hatása az esetek 23,25%-ában azonban nem jelent meg.

#### 4.2.5. Az esettanulmány elemzés eredményei – A változtatások során megjelenő ellenállás és kezelése

Az ellenállás kapcsán az esettanulmányokban a vonatkozó szakirodalom alapján 6 tényezőt különítettem el, amelyek egyértelműen megjelentek a változtatások során. Ezen tényezők: félelem az újtól, szervezeten belüli konfliktus, létbizonytalanság, munkavállalói elégedetlenség, pozíció-, vagy hatalomféltés, túlterheltség.

A 25. ábrán a megjelenő ellenállás okainak megoszlása látható. Legnagyobb arányban az újtól való félelem fogalmazódott meg az esettanulmányokban (például a technológiai újítások az idősebb korosztály számára bizonytalanságot okoznak). Ehhez hasonlóan félelmet generál a strukturális átalakítás okozta bizonytalanság, az új megoldások bevezetése – főként abban az esetben, ha a lehetséges kimenetek nem ismertek. Ez a kategória az ellenállás okainak közel felét, 42%-ot tesz ki.



**25. ábra: Ellenállás okai ( $n=51$ )**

A változtatások okozta szervezeti, belső konfliktusok, eltérő érdekek és a hatalmi pozíció féltése szintén változtatás gátló tényezők lehetnek. Az esettanulmányokban ez a kategória 9 alkalommal jelent meg, amely 21%-ot képvisel az ellenállás okainak megoszlásában. Ennek felmerülése leginkább abban az esetben jellemző, amikor a kommunikáció, vagy az alkalmazottak bevonása nem történik meg, nincsenek kellően felkészítve a változtatásokra.

A túlterheltség azokban az esetekben azonosítható be (összesen 5 alkalommal), ahol alapvetően pénzügyi problémák is adódtak a változtatás során – tehát a változtatás maga is valamilyen likviditási probléma megoldására irányult létszámleépítéssel, vagy valamilyen új termék, tevékenység bevezetésével a munkavállalói létszám növelése nélkül. Ez a szituáció magában hordozza a munkavállalók túlterhelését, mivel a napi munkafolyamatok mellett kell a változtatás sikeres végrehajtásával, az új gyakorlatok implementálásával is foglalkozniuk.

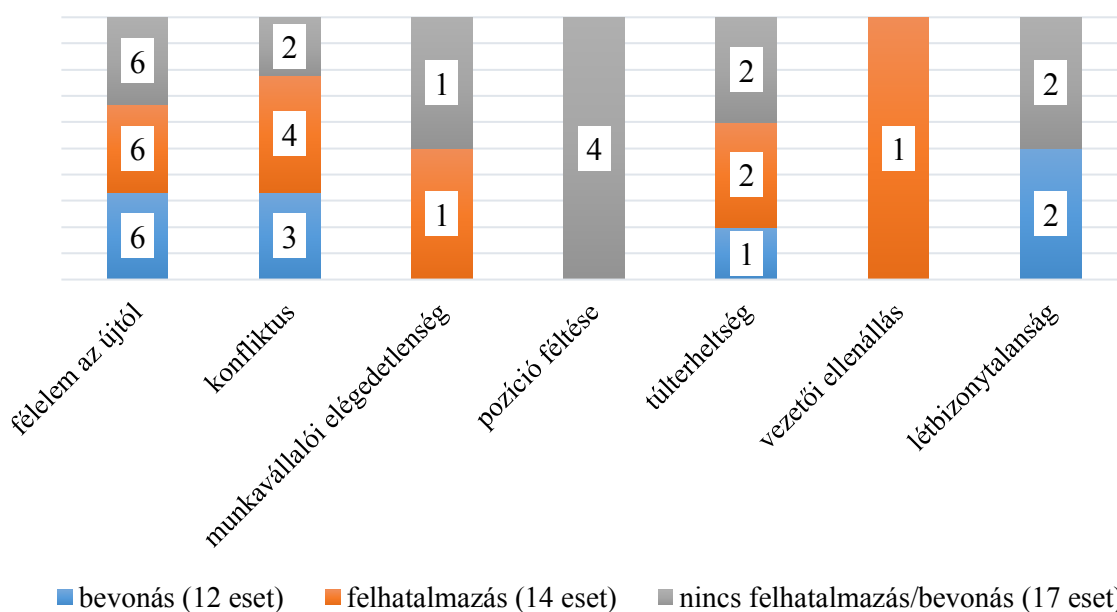
A pozíció féltése és a létbizonytalanság 4-4 esettanulmányban jelentette az ellenállás megjelenését. Mindkét kategória arra vezethető vissza, hogy a fellazítás időszakában nem történik megfelelő mértékű tervezés, és a kommunikáció sem valósul meg. Ebből adódóan a munkavállalók nem tudják, hogy mire számíthatnak, az adott változtatás eredményeképpen a munkahelyük biztonságban tudható-e. Ennek feloldására rendkívül jól alkalmazható a vezetői kommunikáció.

Összesen 2 tanulmányban jelent meg a munkavállalói elégedetlenség, valamint 1 esetben a vezetői ellenállás. A munkavállalói elégedetlenség egészségügyi szolgáltatást nyújtó szervezeteknél jelent meg technológiai, infrastrukturális fejlesztések kapcsán. A munkavállalók nem hittek a változtatás sikerében, felesleges tevékenységnek ítélték meg, amely a rájuk rótt ezzel járó plusz munka miatt elégedetlenséget okozott.

A vezetői ellenállás ugyan csupán egyszer merült fel, egy letről felfelé irányuló változtatás esetében. A szervezeti változtatás egy munkafolyamat újra tervezése volt, amely viszonylag magas költséggel is járt. A költségek alacsonyan tartását célzó vezetés részéről ez váltotta ki az ellenállást. Lentről felfelé irányuló változtatás összesen 3 esettanulmányban volt. Mind a három esetben eltérő ellenállások jelentek meg: félelem az újtól, pozíció féltése és a vezetői rezisztencia.

Érdekes azt is megvizsgálni a Kotter-féle nyolclépcsés változásvezetési foratókönyv alapján, hogy az ellenállás hogyan jelenik meg azokban az esetekben, amikor a munkavállalókat nem hatalmazzák fel, nem történik meg a bevonás a változtatás folyamataiba. Azokban az esetekben,

ahol nem történt meg az alkalmazottak felhatalmazása (17 tanulmányban), vagy csak bevonása történik meg a változtatási folyamatokba (12 tanulmányban), az ellenállás erőteljesen megjelenik, amely akadályt képez a sikeres változtatásban. A 26. ábra szemlélteti az ellenállás kategóriáit és azok megjelenési gyakoriságát a változtatások során annak függvényében, hogy az alkalmazottak felhatalmazása, bevonása megtörtént-e a szervezeti reakció megvalósításába, vagy sem. Az ábrán láthatjuk, hogy az újtól való félelem attól függetlenül alakul ki, hogy a felhatalmazás, bevonás megtörténik-e, vagy sem. A szakirodalom és a kutatási eredmények alapján kijelenthetjük, hogy ez a kategória a szervezeti változtatások természetes velejárója.



**26. ábra: Ellenállás megjelenésének megoszlása az alkalmazottak felhatalmazása, bevonása, vagy annak elkerülése szerint ( $n=51$ )**

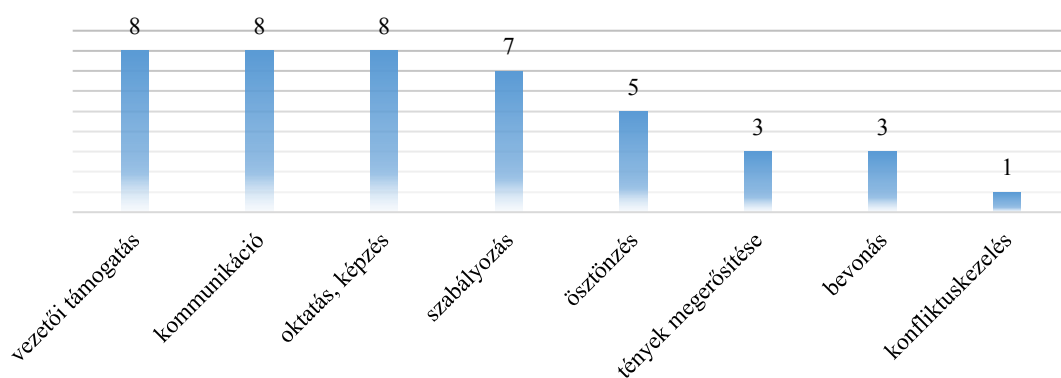
*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A konfliktusok szintén kialakulnak az alkalmazottak részvételi mélységétől függetlenül. Azonban a pozícióféltés és a munkavállalói elégedetlenség azokban az esetekben nem jelent meg, ahol a munkavállalók nem kaptak felhatalmazást a folyamat végrehajtására, hanem bevonták őket abba. Ugyanakkor a túlterheltség is ezekben az esetekben jelentkezett, feltételezhetően amiatt, hogy a folyamatokban való aktív részvétel extra munkamennyiséget is jelentett a munkavállalóknak. A létbizonytalanság, mint ellenállás kategória nem jelent meg abban az esetben, amikor a munkavállaló felhatalmazást kapott a változtatási folyamat végrehajtására. A feladatok végrehajtásával, a felhatalmazással egyértelművé vált a munkavállaló részére, hogy a pozíciója rövid távon biztosan nincs veszélyben, amely miatt a létbizonytalansággal kapcsolatos ellenállás nem jött létre. A pozíció féltése 4 esettanulmányban azonosítható be, amelyeknél egyértelműen látható az ábra alapján, hogy semmilyen

felhatalmazás vagy bevonás nem történt a változtatási folyamatokba, amelyet így a munkavállalók a saját pozíciójukra nézve nagy bizonytalansági tényezőnek tekintettek.

A szervezeti változtatások során jól látható, hogy az ellenállás minőségének monitorozása is szükséges, hogy időben történő beavatkozás megtörténjen, a változtatás végrehajtásának minél kisebb akadályát képezze.

A rezisztencia kezelése többféleképpen történhet, amelyet a szakirodalom is részletesen tárgyal. Az 51 szervezeti esettanulmányban ezek közül az alábbi kategóriákat tartam fel: kommunikáció, vezetői támogatás, oktatás és képzés, szabályozás, ösztönzés, tények megerősítése, bevonás, konfliktuskezelés. Az alkalmazott módszereket és azok esettanulmányon belüli megoszlását a 27. ábra mutatja.

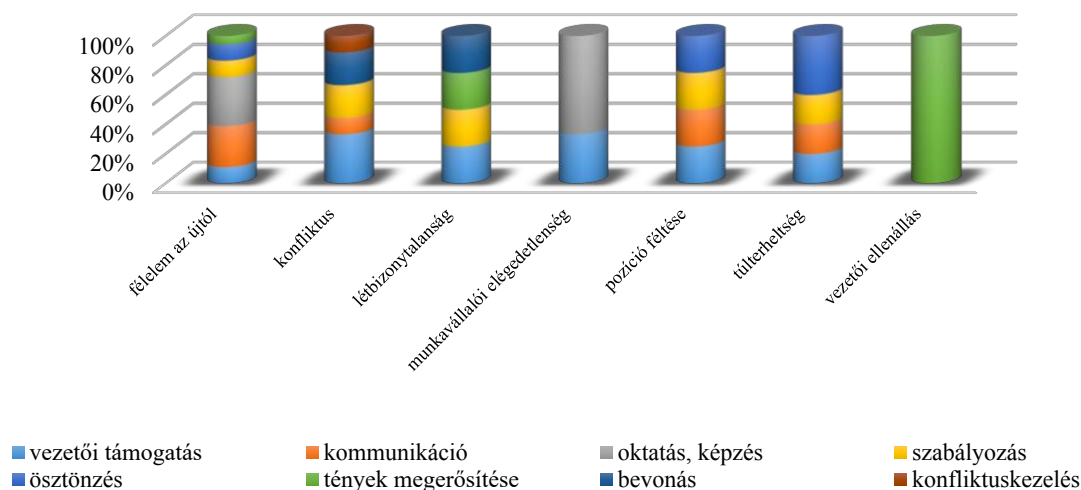


**27. ábra: Ellenállás kezelésének módszerei (n=51)**

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A változtatások során leginkább alkalmazott módszerek az ellenállás kezelésére: a vezetői támogatás – akár annak aktív részvételével is, a kommunikáció, valamint az oktatás és képzés biztosítása. Ez utóbbi létjogosultsága azokban az esetekben erőteljes, ha az ellenállás maga kapcsolódik valamilyen technológiai szorongáshoz, új gyakorlatok implementálásához, amely miatt megjelenik az újtól való félelem, a bizonytalanság, mint ellenállás. Az ellenállás megjelenése és annak csökkentésére alkalmazott módszerek összefüggéseinek vizsgálati eredményeit a 28. ábra szemléltet.

Az újtól való félelem esetében a konfliktuskezelésen kívül minden módszer megjelent az esettanulmányokban, legnagyobb súllyal a kommunikáció és az oktatás, képzés, mint a feloldást célzó eljárás. A szervezeten belüli érdekellentétek és belső konfliktusok feloldására a vezetői támogatás, bevonás a folyamatokba és a szabályozás módszereit alkalmazták leggyakrabban, amelyek feloldották az ellenállást. Természetesen a klasszikus konfliktuskezelési módszerek is megjelentek ebben az esetben. A létbizonytalanság érzéséből fakadó akadályokat a vezetői támogatás, a tények megerősítése és a bevonás hárította el.



**28. ábra: Ellenállás okai során alkalmazott módszerek megoszlása (n=51)**

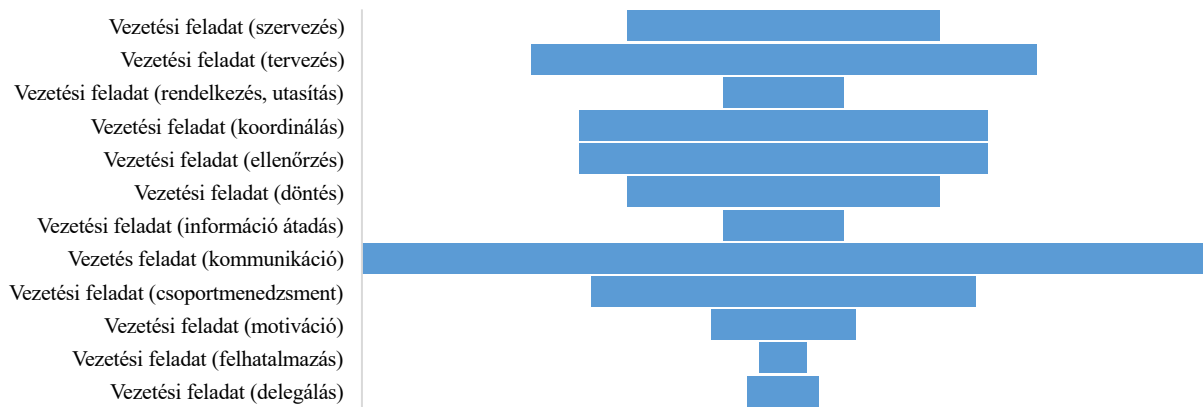
*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A munkavállalói elégedetlenséget a vezetői támogatás és oktatás, képzés módszereivel csökkentették az esettanulmányokban bemutatott intézkedések. Az ösztönzés a pozícióféltés és a túlterheltség esetén jelent meg túlsúlyosan, ezekben az esetekben további intézkedésként a szabályozást, kommunikációt és a vezetői támogatást alkalmazták. A vezetői ellenállás feloldására a lentől felfelé irányuló változtatásban a vezetők felé tényadatokkal igyekeztek alátámasztani a változtatás szükségességét.

#### **4.2.6. Esettanulmány elemzés eredményei - A vezetési feladatok megjelenése a változtatás folyamatában**

Az esettanulmányokra alapozva elemeztem a változtatásokhoz kapcsolódó vezetési feladatokat, a változtatás sikerességének kulcstényezőit, amelyek szervesen kapcsolódnak a megszilárdítás, az intézményesítés kérdéseivel. A témakör vizsgálata a *3. kutatási kérdés (K3)* és hozzá kapcsolódó *hipotézis (H3)* mélyebb megértését és megválaszolását szolgálta. A vezetési feladatok, a változtatások sikeres végrehajtása miatt való átalakulásuk a kutatás kulcsfontosságú kérdései. A vezetési feladatok szerepét a változás folyamatában a kérdőíves kutatások mellett az esettanulmányok elemzésével is vizsgáltam.

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



**29. ábra: Vezetési feladatok a változtatás folyamatában (gyakoriság, db)**

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

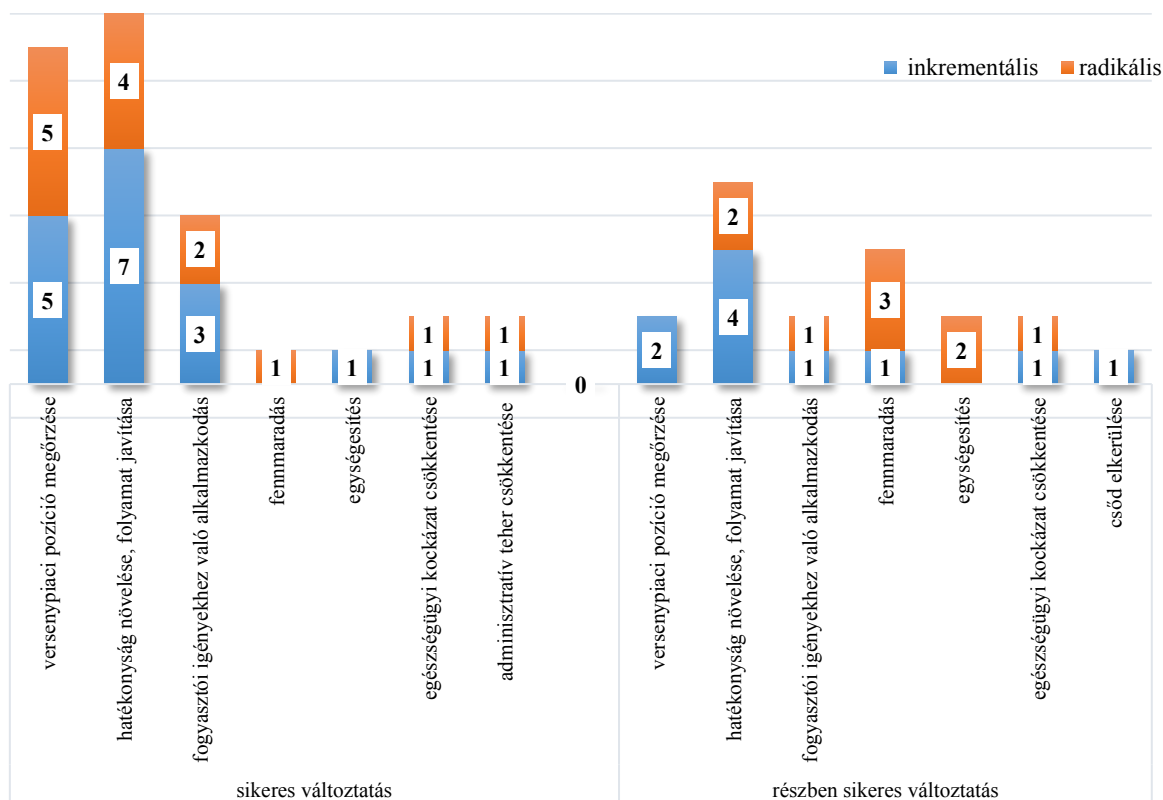
A 29. ábra alapján azt láthatjuk, hogy az esettanulmányok kapcsán leginkább kimagasló értéket értelem szerűen a kommunikáció (leginkább a kétirányú kommunikáció), valamint a tervezés veszi fel (35 és 21 esettanulmányban emelik ki ezt a két vezetési feladatot). A továbbiakban az alapvető vezetési feladatok túlsúlya jellemző (koordinálás 17, ellenőrzés 17 esetben) és 16 alkalommal jelenik meg a csoportmenedzsment mint a változtatás végrehajtását támogató legfontosabb vezetési feladat.

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

A 30. ábrán látható, hogy sikeres változtatások legnagyobb részét a hatékonyság növelését, folyamat javítását célzó eljárások tették ki, összesen 17 esettanulmány mutatott ilyen jellegű intézkedéseket. Ezen belül 7 inkrementális és 4 radikális sikeres változtatás ment végbe. A részben sikeres változtatásokra 6 esettanulmány vonatkozott.

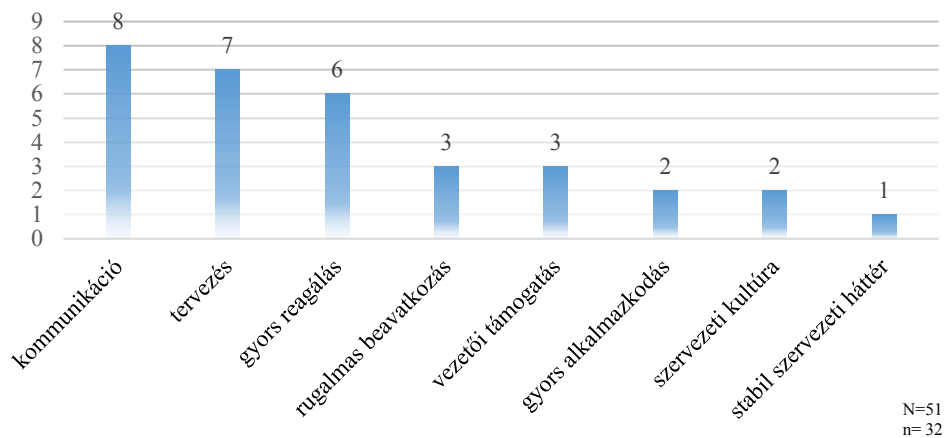
Az esettanulmányokban feldolgozott szervezeti problémák közül a hatékonyság növelését, a folyamatok javítását célzó radikális és inkrementális változtatások mintegy kétharmada sikeresen zárult. A változtatások másik nagy részét képező csoport az a piaci pozíció megőrzését célzó fejlesztő jellegű változtatás volt. Itt összesen 10 esettanulmány került feldolgozásra, 5 inkrementális és 5 radikális változtatás mentén. A fogyasztói igényekhez való alkalmazkodás szintén a leginkább sikeresnek mondható változtatások közé tartozott. Az összesen 7 esettanulmányból, amely ezt a célkitűzést taglalta, 5 sikeresen zárult – melyek között

2 radikális változtatás is szerepelt. A fennmaradást és a csődeljárást célzó változtatások részben sikeresen zárultak.



**30. ábra: Változtatás sikeressége inkrementális és radikális változtatások alapján (n=51)**  
 Forrás: Saját kutatás (2023)

Ezen összefüggések alapján érdemes tovább vizsgálni, hogy milyen tényezők járultak hozzá a változtatás sikerességéhez, illetve mely tényezők hiányoztak a változtatás során, amelyek miatt részben tudott csak megvalósulni az intézkedések sorozata. Az erre irányuló feltárt eredményeket az alábbiakban ismertetem. A sikeres változtatásra irányuló vizsgálataim során 8 kulcstényezőt tártam fel: kommunikáció, tervezés, gyors reagálás, rugalmas beavatkozás, vezetői támogatás, gyors alkalmazkodás, támogató szervezeti kultúra és stabil szervezeti háttér (31. ábra).

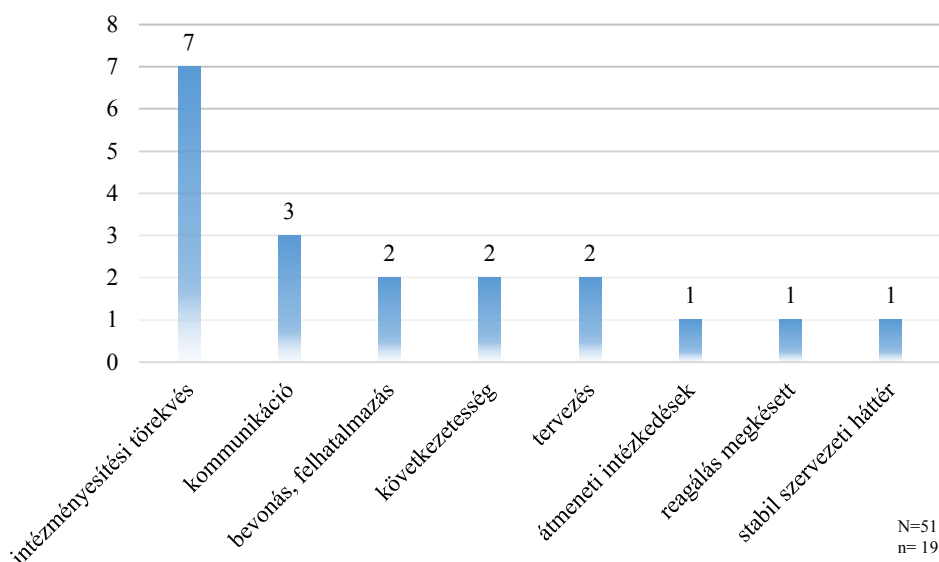


### 31. ábra: Sikeres változtatás kulcstényezői

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

Azokban az esetekben, ahol a változtatás sikeres végrehajtással zárult le, 2 jelentős vezetési feladat volt beazonosítható, és 1 további tényező. A kommunikáció és tervezés a 32 esetből 15 esetben, tehát több mint felében jelent meg, mint kulcsfontosságú, a változtatás sikeres végrehajtását támogató tényező. Ezen túl 6 további esetben a gyors reagálás is beazonosítható volt – amely a vezető általi rendkívül gyors észlelést és cselekvést jelentette. További vizsgálatok folytatására is felhívja a figyelmet az eredmények között megjelenő, néhány újszerű felvetés, mint a gyors reagálás, a gyors alkalmazkodás, a vezetői támogatás, vagy a rugalmas beavatkozás. Ezek a tényezők a korábbi vizsgálatokban, szakirodalomban nem, vagy csak árnyaltan jelennek meg, ezért érdemes lehet ezen területen további, mélyreható kutatásokat folytatni, hogy milyen egyéb minőségi ismérvek mentén alakulnak ki és hogyan befolyásolják a sikeres változtatás végrehajtását.

Bizonyos esetekben, ahol a változtatások csak részben voltak sikeresek, meghatároztam azon tényezőket, amelyek az esettanulmányok értelmező elemzése során egyértelműen hiányoztak a változtatás sikeréhez. A sikeres változtatás kulcsfontosságú tényezőin túl további kategóriák határozhatók meg. Megjelenik a bevonás, felhatalmazás, következetesség is.



**32. ábra: Sikertényezők hiánya**

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A 32. ábrán látható eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a legnagyobb arányban hiányos tényező az intézményesítési törekvés volt. A 19 esetből, amelyben a változtatás csak részben valósult meg, 7 esetben volt megállapítható az intézményesítésre való törekvés intézkedéseinek teljes körű hiánya. Ez a korábban bemutatott eredményeimet is alátámasztja, miszerint a Kotter-féle nyolclépéses változásvezetési forgatókönyv utolsó két lépése (megszilárdítás és intézményesítés) sarkalatos pontja a változtatás sikerességének. Ellenkező esetben a változtatás érdekében hozott intézkedések hasztalanná válhatnak, a korábban alkalmazott módszerek maradnak fenn – ahogyan ez az esettanulmányok során 3 szervezetnél be is következett.

A változtatás sikeréhez hiányzó tényezők a kommunikáció, vagy a már korábban is felmerült bevonás és felhatalmazás, következetesség, tervezés. Az átmeneti megoldásokat szolgáló intézkedések túlsúlya – amelyek nem a napi munkavégzés hosszútávú javítását szolgálják, késői reagálás, vagy a szervezeti háttér stabilitása (16. táblázat).

**16. táblázat: A sikeres változtatást támogató és befolyásoló tényezők**

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

Az esettanulmányok feldolgozását követően megállapíthatóak azok a tényezők, amelyek a sikeres változtatást támogatják, és azok is, amelyek a sikeres változtatást befolyásolni tudják – azaz, hiányuk komoly megvalósítási problémákat generálhat. A sikeres változtatást befolyásolni tudja az intézményesítésre való törekvés: ez a tényező egyfajta lezárásaként is tekinthető a változtatás implementálásának. Hiánya vélhetően a korábbi gyakorlat folytatását fogja eredményezni. A módosult folyamatok következetes fenntartása, a gyakorlatban hosszútávon alkalmazható megoldások meggyökereztetése a szervezeti változtatások sikerességére is hatással van. Az esettanulmányok elemzése során egyértelműen megmutatkozott, hogy az észlelés és reagálás üteme a változtatások sikeres megítélésében fontos tényező. Eredményeim arra hívták fel a figyelmet, hogy a folyamatok dinamikus átalakítása, azok implementálása a szervezeti gyakorlatba új-, vagy újszerű feladatok elé állították a vezetőket.

#### **4.2.7. Esettanulmány elemzés eredményei - Újszerű vezetési feladatok megjelenése**

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

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

Ezen feladatok megjelenését részletesen ismertetem a 17. táblázatban.

#### **17. táblázat: Az esettanulmányokban, a változtatások során megjelenő újszerű vezetési feladatok**

<b>Háromirányú kommunikáció</b>
<b>Változtatás: IT rendszer implementálása</b> Cél: vevői elégedettség növelése, kiszolgálás gyorsítása A változtatás során a vevői elégedettség növelése miatt a vezetés úgy döntött, hogy a változtatás folyamatában nem csak a saját munkavállalóit, hanem a meglévő ügyfélkörét is bevonja, amellyel háromirányú kommunikációt valósított meg a fejlesztések során.
<b>Demokratikus rugalmasság</b>
<b>Változtatás 1: Ügyfél-centrikus kultúra kialakítása, stratégia és struktúra módosítása</b> Cél: folyamatosan fejleszhető, dinamikus szervezeti működés kialakítása Pontos és precíz tervezéssel megkezdett radikális változtatás, amelyet a folyamatos reagálás és alkalmazkodás jellemzett. A munkavállalók bevonásával a jövőképhez igazított terveket folyamatosan változtatták, amíg a mindenki számára elfogadható változtatásokat meg nem tudták szilárdítani új, digitális megoldások beépítésével.
<b>Változtatás 2: étkeztetési beszállító változtatása a munkavállalók teljeskörű bevonásával</b>

Cél: gyors, precíz és kiszámítható étkeztetési beszállító megtalálása  
A változtatás a megfelelő tervezéssel indult, amelyet rendkívül magas vezetői rugalmasság és demokratikus elvek követtek. Az ellenállás viszonylag kis mértékű volt, amelynek feloldására a szervezet a több csatornás kommunikációt választotta. A változtatások részben sikerült megszilárdítani, a rugalmasságot és alkalmazkodóképességet mutatva a munkavállalók által kiválasztott 2 beszállítóval is szerződést kötöttek.

#### Proaktív részvétel

##### ***Változtatás 1: válságintézkedések bevezetése a járvány idején***

Cél: az idősellátásban egészségügyi kockázat csökkentése

A változtatás során az intézmény gyors alkalmazkodásra kényszerült a jogszabályi előírások és rendeletek megfelelése miatt, valamint idős betegeinek egészségügyi védelme miatt. A változtatáshoz új munkavállalót nem tudtak alkalmazni, azonban a meglévő munkavállalók munkája közel duplájára emelkedett. A túlterheltség hamar elégedetlenséget váltott ki, amelyet a vezetés a munkakörülmények átalakításával és aktív részvételével csökkentett. A vezető az ellenállás feloldását alapvetően a munkavállalók minden igényének figyelembevételével, teljeskörű empatikus támogatással igyekezett feloldani. Intézkedései között szerepelt: pihenőszoba biztosítása, beosztások újratervezése, a vezetés aktív részvétele.

##### ***Változtatás 2: étterem műszakrendjének módosítása válságintézkedésként***

Cél: fennmaradás

A világiárvány idején az étterem vezetője újraszervezte a munkavállalók munkaköreit, a bérüket lecsökkentette, munkaidejüket lecsökkentette. A munkavállalók számára ez olyan mértékű bizonytalanságot jelentett, amelyet nem lehetett másképp feloldani, mint a vezető teljeskörű támogatásával és a bizalom kiépítésével.

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

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

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

Az esettanulmányok alapján összefoglalásképp megállapítható, hogy a megszilárdítás és a kívánt jövőbeni állapot időben eltér egymástól. A megszilárdítás nem jelenti a szervezet re-stabilizálását, a permanens változások folyamatossá teszik a szervezetek instabilitását. A változtatások intézményesítése összefügg a módosítások sikeres végrehajtásával. Az esettanulmányok értékelése során megállapítható, hogy amennyiben megtörténik az intézményesítése a változtatásoknak, az hatással van a szervezeti kultúrára. Amennyiben ez az

egymásra hatás megfigyelhető, az a változtatások sikeres végrehajtásaként definiálható. Abban az esetben, ha hiányosak ezek a folyamatok, a napi gyakorlatba a korábban alkalmazott módszerek állnak vissza.

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

#### **4.3. A vezetési feladatok változása – a kérdőíves kutatás eredményei**

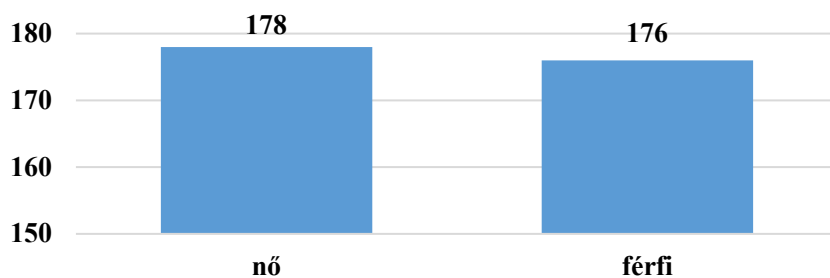
Az esettanulmányok és a tartalmi kutatást megelőző vizsgálatok alapján saját készítésű kérdőívet állítottam össze. Célom a vezetési feladatok és a szervezeti változtatások kapcsolatának és egymásra hatásának mélyebb feltárása volt. Továbbá vizsgáltam, hogy a nagyfokú komplex és dinamikus szervezeti környezetben hogyan alakul át a vezetési feladatok szerepe, jelentősége, hogyan toródik el a feladatok súlypontja.

A végleges kérdőív 2023. február 01-2023.október 31. közötti időszakban állt a kitöltők rendelkezésére. A kérdőív kitölthető volt online formában is, valamint nyomtatott verzióban is. A kérdőív a *6. mellékletben* érhető el. A fent megjelölt időszak alatt 382 darab kitöltés érkezett, amelyeket az összesítés után a tisztítás követett. Az adatok megtisztítása és előkészítése után 354 darab kiértékelhető kérdőívvel végeztem el az eredmények elemzését.

A reliabilitás tesztet értékelve a Cronbach-alfa érték egy eset kivételével minden kérdéscsoportnál 0.807-0.884 között változott, tehát ez alapján megállapítható, hogy a kérdéscsoportok megbízhatóak. Az utolsó kérdéscsoport esetében, amely néhány változtatás során hozott intézkedéssel kapcsolatos állítást tartalmazott, a Cronbach-alfa érték 0,670 volt, amely így is a megbízható kérdéscsoport kategóriájába tartozik, de a többi eredményhez képest alacsonyabb volt.

##### **4.3.1. Kérdőíves kutatás eredményei – megoszlás, a minta jellemzése**

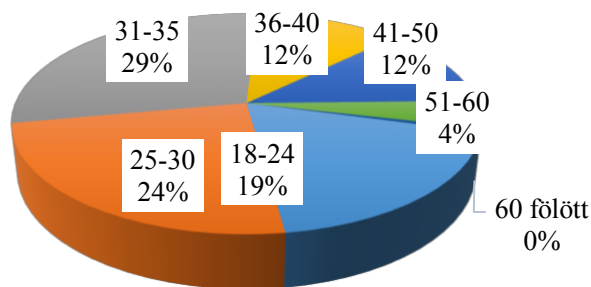
A kitöltők nem szerinti megoszlását közel 50-50% jellemzi, 176 nő és 178 férfi a minta összetétele (*33. ábra*).



**33. ábra: Kérdőívet kitöltők nemek szerinti megoszlása (n=354)**

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

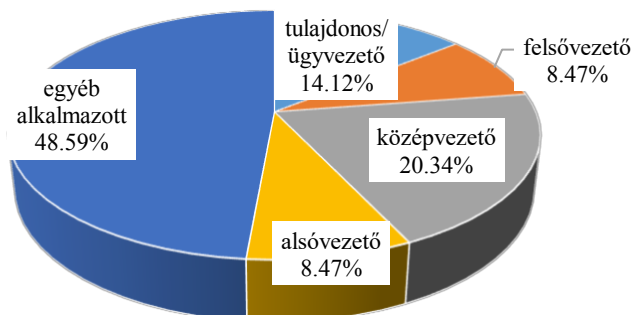
Korosztály tekintetében a 34. ábra mutatja a megoszlást. A 18-24, 25-30, valamint 31-35 közötti korosztály közel azonos arányban (19-29%) töltötte ki a kérdőívet, amely így a teljes minta 72%-át jelenti. A minta fennmaradó 28%-át az ennél idősebb korosztály (36-40, 41-50, 51-60) jelentette.



**34. ábra: Kérdőívet kitöltők korosztály szerinti megoszlása (n=354)**

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A vizsgálataim egyik fontos kérdésköre, hogyan ítélik meg a szervezeti változásokat, a kapcsolódó vezetési feladatokat, azok egymásra hatását és a változás-vezetési elvárásokat, van-e különbség a betöltött pozíció tekintetében a tényezők között. A minta beosztás szerinti megoszlását a 35. ábra szemlélteti.



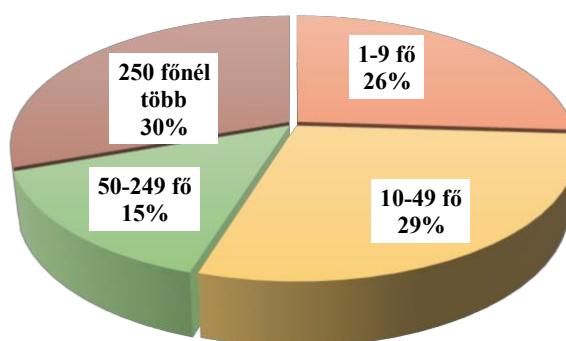
**35. ábra: A kérdőívet kitöltők beosztás szerinti megoszlása (n=354)**

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

Az egyéb alkalmazottak közel 49%-ot tesznek ki a mintában. A minta valamivel több mint felét (51%-ot) vezetői pozícióban lévő válaszadók alkotják. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy a vezetési feladatok és a változás kezelése közötti összefüggések – a mintára vetítve – jól vizsgálhatók a vezetői és a beosztotti szempontok viszonylatában is.

#### 4.3.2. A mintában szereplő szervezetek jellemzése

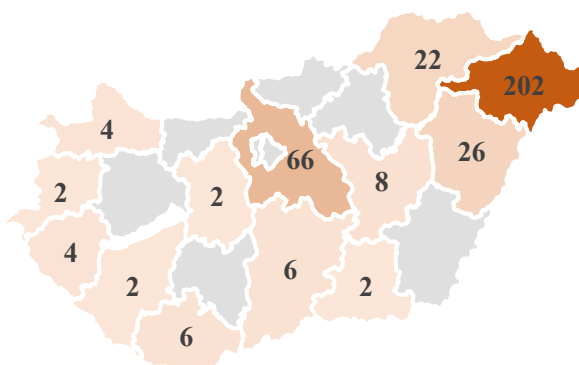
A vizsgált szervezetek között foglalkoztatotti létszám tekintetében legnagyobb arányban a 250 főnél több munkavállalót (30%) és 10-49 közötti munkavállalót (29%) foglalkoztató szervezetek vannak jelen a mintában (ez a két csoport a kitöltések közel 60%-át teszik ki). Az 1-9 főt foglalkoztató szervezetek 26%-ban, míg az 50-49 főt foglalkoztató szervezetek a legkisebb arányban, 15%-ban szerepelnek a mintában (36. ábra).



**36. ábra: A mintában szereplő szervezetek foglalkoztatottjainak száma (n=354)**

Forrás: Saját kutatás (2023)

Regionális elhelyezkedését tekintve a válaszadók által képviselt szervezetek döntő többsége Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében, Pest vármegyében, valamint Hajdú-Bihar vármegyében található (37. ábra).



Szolgáltató: Bing  
© Microsoft, TomTom

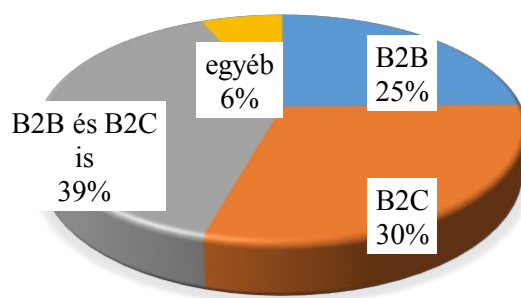
**37. ábra: A mintában szereplő szervezetek székhelye vármegyénként (n=534)**

Forrás: Saját kutatás (2023)

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

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

A mintában szereplő szervezetek jellemzően egyszerre vannak jelen a lakossági és az üzleti piacokon is, a válaszok alapján mindkét területen a mintában szereplő szervezetek 39%-a tevékenykedik (38. ábra).



**38. ábra: A mintában szereplő szervezetek célpiaca (n=354)**

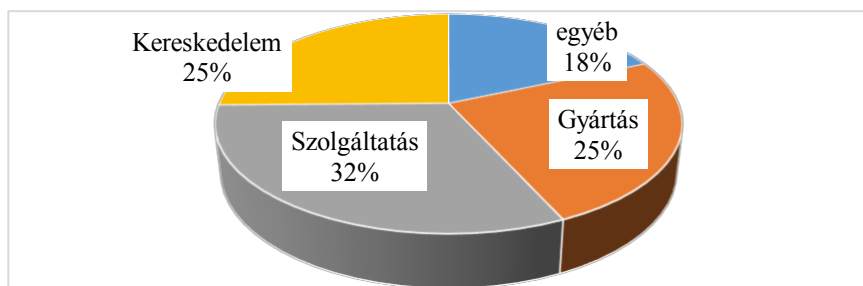
*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A célpiacon tekintetében viszonylagos egyensúly figyelhető meg a lakossági és az üzleti területeket illetően. A lakossági, valamint az egyaránt lakossági és üzleti piacokat is célzó tevékenységek 30%, vagy afölötti értékeivel a minta jelentősebb részét képezik. Ez annak is betudható, hogy a szervezetek a diverzifikációra való törekvéseik során igyekeznek a lehető legtöbb területen jelen lenni – ebből adódik, hogy az egyszerre üzleti vállalkozásoknak (B2B) és lakosság felé történő (B2C) értékesítés is jelen van az éves árbevételük maximalizálásában.

Tevékenységi területeit vizsgálva azt látjuk (39. ábra), hogy a szolgáltatás, kereskedelem, gyártás és egyéb területek közel azonos arányban vannak jelen a képviselt szervezetek esetében. A vonatkozó kérdés szerint a szervezet árbevételének legnagyobb részét képező tevékenységet kellett megadnia a válaszadónak, ez alapján természetesen egy-egy szervezet több területen is tevékenykedhet.

A kapott válaszok alapján egyik tevékenységi terület sem jelenik meg jelentős túlsúllyal. A szolgáltatás 32%, a kereskedelem és a gyártás is 25-25%-os arányban a minta több mint 80%-

át adja. Az egyéb kategórián belül a kérdés nem adott arra lehetőséget, hogy a válaszadó kifejtse, milyen egyéb területet érint az általa képviselt szervezet, így ezt tovább nem bontottam a kutatásban, összesen 18%-ot jelent a mintában ez a kategória.



**39. ábra: A mintában szereplő szervezetek tevékenységi területei (n=354)**

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A megközelítőleg egyenletes megoszlás (kategóriánként 20-30% körüli arányokkal) jó összehasonlítási alapot képez a további vizsgálatokban.

#### **4.3.3. A kérdőíves kutatás eredményei - A megvalósult változtatások jellemzése**

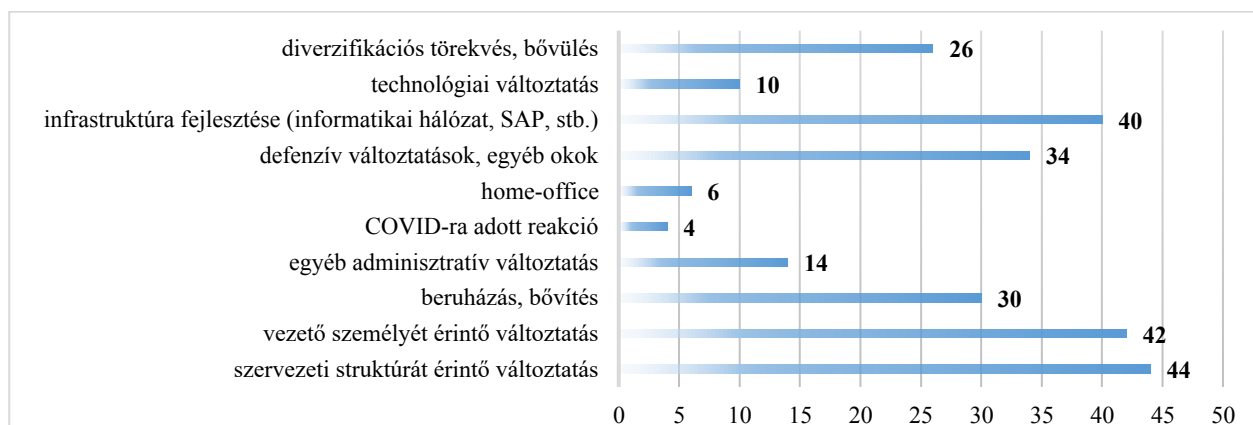
A kérdőív egyik nyitott kérdéseként a válaszadóknak meg kellett fogalmazniuk egy, vagy akár több olyan változtatást, amely a közelmúltban zajlott az általuk képviselt szervezetnél. További kritériumként került megadásra a kérdésben, hogy ez olyan változtatás legyen, amelyben az intézkedések sorozata már lezárult, tehát a teljes folyamatot értékelni tudja a válaszadó.

Összesen 10 kategóriát képeztem, amelyek alapján csoportosítottam a válaszokat. Ezen kategóriákat és a kapott válaszokat a 41. ábra foglalja össze.

Az ábrán látható, hogy a változtatások jelentős részét elsősorban a szervezeti struktúrát érintő változtatás képezte. Ide tartoztak az egyesülések, összeolvadások, felvásárlások, szervezeti struktúrát érintő egyéb változtatások is.

Összesen 44 válaszadó értékelte jelentős változtatásnak az elmúlt időszakból az ilyen jellegű eseményeket a munkahelyén. A második legnagyobb súllyal a vezető személyét érintő változtatások jelentek meg, 42 válaszadó nevezett meg olyan jellegű módosulást az általa képviselt szervezetben, amely a tulajdonos, a felső-, vagy a középvezetés részleges, vagy teljes leváltásával járt. Ezt követték az informatikai fejlesztések (SAP-, ERP-, CRM- bevezetés, hálózatfejlesztések, belső kommunikációs alkalmazások fejlesztése), amelyet 40 válaszadó is megnevezett. Jelentős arányt képviselt még a bővülés (építkezés, gépbszerzés, gyártósor megújítás, stb.), és az új termékek piacra vitele, innovatív megoldások létrehozása, új piacokon való térnyerés, amelyet a diverzifikációs törekvések kategóriába soroltam. Az egyéb okok, defenzív változtatások között jellemzően létszámleépítések, felszámolások miatti

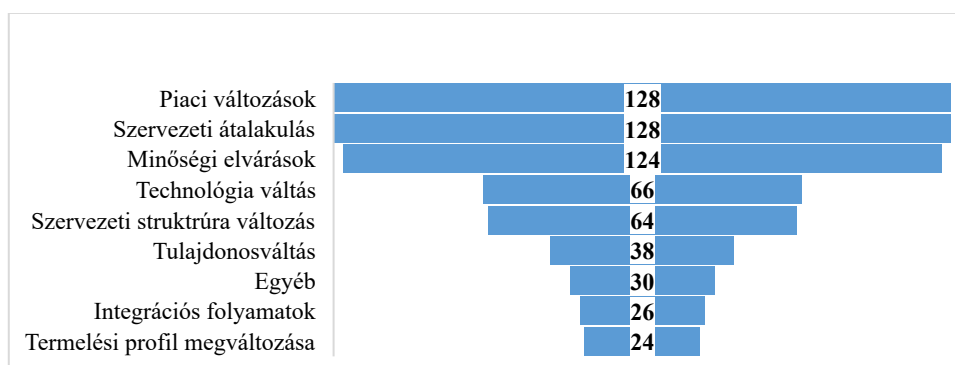
újjászervezések szerepelnek, illetve olyan tényezők, amelyek külön kategóriába nem sorolhatók, komplexen hatnak a munkavégzés módjának megváltoztatására.



**40. ábra: A megvalósult változtatások kategóriái (n=354)**

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A szervezeti változtatások vizsgálata során azokat a tényezőket is felmértem, amelyek a változtatást kényszerítették, sürgették. Ezeket az alábbi 41. ábrán szemléltetem.



**41. ábra: Változtatást kényszerítő tényezők (gyakoriság, darab)**

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A 41. ábrán láthatók azok a tényezők, amelyek a válaszadók szerint a legtöbb esetben készítették a szervezetet a változtatásra. Ebben a kérdéskategóriában több lehetőséget is megjelölhettek, amelyek leginkább befolyásolták és sürgették az alkalmazkodást. Legmagasabb értékkel a piaci változások, a szervezeti átalakulás, a minőségi elvárások javítását célzó intézkedések szerepeltek a változtatás okai között. Egyéb tényezőket a válaszadók 30 alkalommal jelöltek meg. Ennek 30%-a jogszabályi változásokkal kapcsolatos külső befolyásoló tényező volt, valamint a humánerőforrással kapcsolatos problémák felmerülése, szakember hiány, illetve bővítő, fejlesztő jellegű beruházások, változtatások végrehajtása, amelyeket a megadott csoportba nem lehetett kategorizálni.

A válaszadók a változtatás mértékét legnagyobb arányban közepesnek ítélték meg (114). Ezt követték sorrendben a nagy horderejű (86), jelentős mértékű változtatások (74). Kisebb mértékű változtatás (42) és rendkívül kis mértékű változtatás (16) alig volt jellemző a

válaszokra (16). Az 1-5 terjedő skálán az átlagérték 2,52, a szórásérték - viszonylag magas - 1,19 volt.

A fent ismertetett megoszlási, demográfiai és egyéb azonosító adatok, valamint változtatások ismérvei mentén végeztem el az összefüggés vizsgálatokat.

#### ***4.3.4. A kérdőíves kutatás eredményei - Összefüggés vizsgálatok (a változások hatása a vezetési feladatokra)***

Kutatásom elején azzal a feltételezéssel éltem, hogy a szervezeti változtatások oka és mértéke meghatározza a változtatások során adott reakciókat. Ezek a reakciók pedig befolyásolják, megváltoztatják a vezetési feladatok jelentőségét. A leíró statisztika eredményei már rámutattak arra, hogy a vezetési feladatok jelentősége a változtatás előtti, alatti és utáni időszakban eltolódik. Azonban annak feltárására, hogy ezeket befolyásolja-e a változtatás oka, kényszerítő ereje, további összefüggés vizsgálatok szükségesek.

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

Az összefüggés-vizsgálatokat a vezetési feladatokat Kotter változásvezetési foratókönyvének lépéseivel vettem össze. A keresztábrás vizsgálatokban a Fayol által megfogalmazott általános vezetési feladatokon túl a döntés, szervezeten belüli és kívüli információszerzés, személyzeti feladatok, valamint a két irányú kommunikáció feladatát is összevettem Kotter elméletével. A vizsgálatokban Khi-négyzet értéket, szignifikanciaszintet, valamint kapcsolaterősséget elemeztem. A szignifikanciaszinttel kapcsolatosan megfogalmazható volt, hogy a változtatás menedzselése és a vezetési feladatok jelentősége között bizonyos területeken kapcsolat, szignifikáns összefüggés figyelhető meg (0,05 alatti értékek). A Fayol által megfogalmazott vezetési feladatok a változás menedzselése során alkalmazott lépésekkel az esetek 70%-ában összefüggést mutatnak. A rövid távú gyors sikerek elérése esetében minden egyes általános vezetési feladat 0,05 p-érték alatt található. Ez arra enged következtetni, hogy a gyors sikerek elérése teljes körű vezetői jelenlétet igényel. A változtatást irányító csapat létrehozása és a vezetési feladatok összefüggésének vizsgálatában viszont azt láthatjuk, hogy az általános vezetési feladatok közül a koordinálás és az ellenőrzés bár összefügg az érintett lépéssel, mégis minden egyéb vezetési feladat is előtérbe kerül. A felsorolt vezetési feladatok több mint 50%-ánál p-érték alatti a Khi-négyzet érték, amely változók közötti összefüggés kijelenthető. A szignifikanciaszint mellett a kapcsolat erősségét is megvizsgáltam, amelyre a Cramer-V értéket alkalmaztam. Az értelmezését tekintve a mutató értéke 0 és 1 közé esik, minél

közelebb van az 1 értékhez, annál erősebb a kapcsolat a két változó között. A 10 legerősebb kapcsolatot vizsgáltam a 0,05 alatti p-értékek figyelembevételével.

A vezetési feladatok és Kotter változásvezetési forgatókönyvének lépései közötti összefüggések kapcsolaterősséget a 18. táblázat szemlélteti.

**18. táblázat: Vezetési feladatok és Kotter változásvezetési forgatókönyvének összefüggései**

		Szignifikancia	Kapcsolaterősség (Cramer -V)
1.	Tervezés - Rövid távú gyors sikerek elérése	<0,001	0,273
2.	Szervezés - Rövid távú gyors sikerek elérése	<0,001	0,27
3.	Szervezés - Intézményesítés	<0,001	0,265
4.	Rendelkezés - Rövid távú gyors sikerek elérése	<0,001	0,273
5.	Koordinálás - Változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetése	<0,001	0,301
6.	Koordinálás - Változtatás irányító csapat létrehozása	<0,001	0,324
7.	Döntés - Változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetése	<0,001	0,276
8.	Döntés - Változtatást irányító csapat létrehozása	<0,001	0,317
9.	Döntés - Megszilárdítás	<0,001	0,285
10.	Két irányú kommunikáció - Intézményesítés	<0,001	0,3

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

Az eredmények alapján arra lehet következtetni, hogy a változtatás során előtérbe kerülnek a vezetési feladatok a rövid távú gyors sikerek elérésében. Ez az összefüggés magyarázható azzal, hogy a gyors sikerek a munkavállalók és a változtatásban részt vevők motivációjaként is szolgálnak egy bizonytalan helyzetben. Az alapvető vezetési feladatok ezen túl a változtatás kezdeti és utolsó lépéseivel hozhatók még kapcsolatba. A koordinálás szignifikánsan jelenik meg a változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetése, a változtatást irányító csapat létrehozása mellett. A szervezés pedig a változtatás során megszilárdított intézkedések szervezeti folyamatokba való integrálása, intézményesítése során mutatkozott szignifikánsnak. Az egyéb vezetési feladatok között a döntés a változtatásmenedzselési forgatókönyv első és utolsó lépéseknél, a két irányú kommunikáció pedig az utolsó lépésnél mutatott összefüggéseket.

Ahogy az esettanulmányokban is kimutatható volt, a kezdeti, stabil állapot és a megszilárdítás szakaszához jól elkülönített vezetési feladatokat fogalmaztak meg a szervezetek, a konkrét változtatás során azonban a változtatás minősége, mélysége, az intézkedések sorozata miatt általános eredmények nem voltak megfogalmazhatók. A szervezeti reagálás egyedi, vagy kevésbé beazonosítható vezetési feladatokat igényel. A kérdőíves lekérdezés során is megfogalmazható ez az állítás, amelyre abból lehet következtetni, hogy a változásvezetési

forгатókönyv közepső szakasza (jövőkép, stratégia kidolgozása, kommunikálása, az alkalmazottak felhatalmazása) teljesen kimarad a szignifikáns és erős kapcsolati összefüggéseket mutató vizsgálati eredményekből.

Ennek a következtetésnek a mélyebb vizsgálatára a kérdőívben szereplő kérdések közül a változtatás kategóriáját vetettem össze a vezetési feladatok jelentőségével, valamint a változtatás előtti, alatti és utáni állapottal. A vizsgálat elvégzéséhez keresztáblás elemzést készítettem, amelyben a vezetési feladatok jelentőségének értékelését, a változtatás szakaszait (előtte, alatta, utána) a változtatás mértékével (1-5), a változtatás kategóriájával vettem össze. A khi-négyzet értékeket, szignifikanciát, valamint a kapcsolat erősségének vizsgálatára a Cramer-V értéket és Phi értéket is meghatároztam. Az eredmények komplexitása miatt az értekezésben egy összefoglaló táblázatban mutatom be azt. A teljes adatbázis a 8. *mellékletben* található.

Az értékelő táblázatban a 0,05 alatti szignifikáns eredményeket, valamint a hozzájuk tartozó kapcsolaterősségi értéket vettem figyelembe. A vizsgálat során azokat a változókat ítéltam meg a változtatásban eltolódó vezetési feladat értelmezéseként, amelyben egyaránt volt jelent az átlag (0,457) fölötti kapcsolaterősség és a 0,05 alatti szignifikancia érték.

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

Az elemzés alapján azt mondhatjuk, hogy a változtatás előtti időszakban a klasszikus vezetési feladatok közül minden vezetési feladat szignifikáns kapcsolatot igazol, az egyéb feladatok közül a döntés, szervezeten kívüli és belüli információszerzés, a személyzeti feladatok és a két irányú kommunikáció egyaránt. A változtatás alatti időszakban – amely az esettanulmányok alapján és az eddigi statisztikai eredmények alapján is nehezen megfogható, specifikus része a változtatás menedzselésének – a tervezés, koordinálás, rendelkezés és ellenőrzés is megjelenik az általános vezetési feladatok között, míg az egyéb feladatok esetében szignifikáns kapcsolat található minden vizsgált feladat között. A változtatások utáni időszakban némileg árnyaltabb a kép. Az eredmények alapján az alapvető vezetési feladatok közül a szervezésen kívül minden területen szignifikáns kapcsolat van, az egyéb vezetési feladatok közül itt viszont már csak a döntés, a szervezeten kívüli információszerzés, valamint a két irányú kommunikáció igazolja vissza a vezetési feladatok jelentőségének megváltozását.

Azonban az aggregált vizsgálatok alapján a változtatás három időszakának összevetésében csupán néhány esetben nem jelent meg szignifikánsan minden egyes vizsgált vezetési feladat.

A jelentőség fel-, vagy leértékelődése így nem határozható meg egyértelműen a három szakaszban, ezért a változtatások jellegét is bevontam az értékelésbe. Így már árnyaltabb képet kaphattam arról, hogy mely vezetési feladatok jelentősége változik meg egy-egy kategórián belül.

A szervezeti változtatásokat azok jellege szerint kategóriákba soroltam – az esettanulmányok feldolgozásánál is ugyanezt a 10 kategóriát alkalmaztam.

A változtatás jellege szerint megkülönböztetett kategóriák:

1. szervezeti struktúrát érintő változtatások,
2. vezető személyét érintő változtatások,
3. beruházás, bővítés,
4. adminisztratív tevékenység változtatása,
5. COVID reagálás,
6. home-office,
7. defenzív változtatás (létszámleépítés, üzemmegszüntetés, egyéb humán erőforrást érintő intézkedések),
8. infrastrukturális, IT fejlesztés,
9. technológiai változtatás,
10. diverzifikációs törekvések.

Ez alapján három, a változtatás vizsgált szakaszai szerinti 10x10-es táblázatban külön-külön is értékelni tudtam a vezetési feladatok jelentőségének összefüggéseit. A vizsgálatok a COVID-ra adott reakció, valamint a home-office munkavégzéssel kapcsolatos összefüggésekre a minta kis elemszáma miatt nem hoztak eredményt, így azokat az értékelő táblázatokban nem tüntettem fel. A következőkben ismertetem a változtatás szakaszaiban a vezetési feladatok, valamint a vezetés jellegéből adódó összefüggéseket, a változtatás mértékének függvényében.

A 19. táblázatban szereplő értékek között az első minden esetben a szignifikancia szintje, a második a kapcsolat erőssége. Azokban az esetekben, ahol a Phi érték negatív, pirossal emeltem ki az adatot. Az áttekinthetőség érdekében az értekezés tartalmi részében csak azokat az eredményeket tüntetem fel, amelyeket a megállapításokhoz figyelembe vettem.

A változtatások előtti időszak eredményeit (19. táblázat) vizsgálva azt láthatjuk, hogy a vezetési feladatok jelentősége a szervezeti struktúrát érintő változtatások során nagy mértékben megnő.

### **19. táblázat: Vezetési feladatok jelentősége és a változtatás jellegének összefüggései a változtatás mértékének függvényében – a változtatás előtt**

Változtatás előtt
-------------------

Vezetési feladatok jelentősége és változtatás jellegének összefüggései a változtatás mértékének függvényében		szervezeti struktúra	vezető személye	beruházás, bővítés	adminisztratív tevékenység	defenzív változtatás, egyéb okok	infrastrukturális, IT fejlesztés	technológiai változtatás	diverzifikációs törekvés
tervezés	szignifikancia			.001		.009			
	Cramer-V			.812		.633			
szervezés	szignifikancia	.001				.005	.003		
	Cramer-V	.643				.658	.55		
koordinálás	szignifikancia	.013	.004				.007		.019
	Cramer-V	.538	.608				.508		.488
rendelkezés	szignifikancia					.011	.012		.01
	Cramer-V					.621	.481		.529
ellenőrzés	szignifikancia				.003				
	Cramer-V				1				
döntés	szignifikancia	.014		.037	.036	.017			
	Cramer-V	.532		.583	.782	.594			
szervezeten kívüli információszerzés	szignifikancia	.002	.03	.037			.005		.019
	Cramer-V	.628	.505	.583			.526		.478
szervezeten belüli információszerzés	szignifikancia	.003	.05		.036		.014		
	Cramer-V	.606	.475		.782		.474		
személyzeti feladatok	szignifikancia				.036	.017			
	Cramer-V				.782	.594			
két irányú kommunikáció	szignifikancia	.007			.017				0.19
	Cramer-V	.565			.594				.478

Forrás: Saját kutatás (2023)

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

Az adminisztratív tevékenységgel kapcsolatos változtatások (új nyilvántartások bevezetése, új munkaszervezési folyamatokhoz kapcsolódó adminisztrációs eljárások, stb.) az alapvető vezetési feladatokkal kapcsolatosan az ellenőrzésen kívül mással nem mutatott összefüggést. Azonban 0,782 a Cramer-V érték 0,03 értékű szignifikancia mellett a szervezeten belüli

információszerzés, valamint a személyzeti feladatok esetében is, amely erős kapcsolatot feltételez a változtatás mértékének megfelelően a vizsgált kategóriában. Emellett a két irányú kommunikáció, mint az adminisztratív eljárások előkészítéséhez kifejezetten szükséges vezetési feladat is erős összefüggést mutat a szignifikancia és kapcsolaterősség páros vizsgálata során.

A defenzív változtatás, egyéb okokból történő megváltoztatása kapcsán szinte nincs olyan vezetési feladat, amely ne mutatna összefüggést a változtatás mértékével, viszonylag magas 0,6 körül kapcsolaterősséggel. Az infrastrukturális fejlesztések a szervezés, koordinálás és rendelkezés felel meg a kritériumoknak az általános vezetési feladatok területén, az egyéb vezetési feladatoknál pedig a külső és belső információszerzés tekintetében figyelhető meg összefüggés.

Érdekesség, hogy a technológiai változtatások során nem volt fellelhető ilyen szignifikancia – kapcsolaterősség párosítás, amely megfelelt a kritériumoknak. Ez annak tudható be, hogy a technológiai változtatások olyan speciális eseteket foglalnak magukban, amelyek egyedi megközelítést igényelnek a megvalósítás során, így jelentősebb összefüggéseket nehezebben, vagy mélyebbre ható vizsgálatokkal lehetne csak feltárni.

A diverzifikációs törekvésekre irányuló változtatásoknál (új termék bevezetése, új portfólió létrehozása, stb.) a koordináció és rendelkezés, valamint a szervezeten kívüli információszerzés és a két irányú kommunikáció között mutatkozott összefüggés. A diverzifikációs törekvések esetében a rendelkezés kapcsán a Phi negatív értéket vett fel, amely azt mutatja, hogy fordított összefüggés figyelhető meg: minél nagyobb a változtatás mértéke, a rendelkezés jelentősége a változtatás előtti időszakban annál inkább csökken. Ez a jelenség magyarázható azzal a ténnyel, hogy egy új termék bevezetése minél nagyobb horderejű egy szervezet életében, a vezetési feladatok túlsúlya más területre koncentrálódik a változtatás előtti szakaszban, amely lehet a tervezés, vagy a folyamat beillesztésének megszervezése is.

Ahhoz, hogy ezt közelebbről is megvizsgáljuk, a változtatás alatti vezetési feladatok szerepét is kielemezttem, az eredményeket a 20. táblázat szemlélteti.

**20. táblázat: Vezetési feladatok jelentősége és a változtatás jellegének összefüggései a változtatás mértékének függvényében – a változtatás alatt**

Változtatás alatt
-------------------

Vezetési feladatok jelentősége és változtatás jellegének összefüggései a változtatás mértékének függvényében		szervezeti struktúra	vezető személye	beruházás, bővítés	adminisztratív tevékenység	defenzív változtatás, egyéb okok	infrastrukturális, IT fejlesztés	technológiai változtatás	diverzifikációs törekvés
tervezés	szignifikancia			.033	.028				
	Cramer-V			.591	.806				
szervezés	szignifikancia								
	Cramer-V								
koordinálás	szignifikancia	.048	.001		.036				
	Cramer-V	.467	.741		.782				
rendelkezés	szignifikancia			.033					
	Cramer-V			.591					
ellenőrzés	szignifikancia		.018	.016					
	Cramer-V		.533	.636					
döntés	szignifikancia	.038	.006	.016					
	Cramer-V	.481	.586	.636					
szervezeten kívüli információszerzés	szignifikancia			.004	.036		.001		
	Cramer-V			.720	.782		.651		
szervezeten belüli információszerzés	szignifikancia								
	Cramer-V								
személyzeti feladatok	szignifikancia	.032				.005			
	Cramer-V	.0490				.658			
két irányú kommunikáció	szignifikancia					.017	.014		
	Cramer-V					.594	.473		

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A változtatás alatt a vezetési feladatok jelentősége a szervezeti struktúrát érintő intézkedések során a koordinálás, döntés és személyzeti feladatok mutat összefüggést a változtatás mértékével. A vezető személyét érintő intézkedések során kiemelt szerepet kap a koordinálás, ellenőrzés, valamint a döntés is. A beruházás, bővítő jellegű változtatásokkal kapcsolatosan a tervezés itt is erős összefüggést mutat a változtatás mértékével, ezen túl a rendelkezés, ellenőrzés is megjelenik az alapvető vezetési feladatok közül. Az egyéb vezetési feladatok között a döntés mutat összefüggést a változtatás mértékével a változtatás alatt. Az adminisztratív tevékenységek mutatják a legnagyobb aktivitást a változtatás alatt. Ebben a kategóriában kiemelkedik a tervezés a 0,028 szignifikancia érték melletti 0,806 kapcsolaterősségi mutatóval. Ugyanez igaz a koordinálás, valamint a szervezeten kívüli információszerzés jelentőségére is, a kapcsolaterősség a változtatás mértéke, a változtatás jellege és a vezetési feladat között 0,782. A személyzeti feladatok, a két irányú kommunikáció jelentősége összefüggést mutat a különböző okok miatt a munkavégzésben bekövetkezett

változtatásokkal. A szervezeten kívüli információszerzés, és a két irányú kommunikáció jelentősége és a változtatás mértéke közötti összefüggés az infrastrukturális, IT jellegű változtatásoknál mutatható ki. Technológiai változtatások és a diverzifikációs törekvések kapcsán ilyen jellegű összefüggés nem volt kimutatható az intézkedések ideje alatt.

A változtatások utáni időszakban a szignifikancia-kapcsolaterősség vizsgálat eredményeit a 21. táblázat tartalmazza.

**21. táblázat: Vezetési feladatok jelentősége és a változtatás jellegének összefüggései a változtatás mértékének függvényében – a változtatás után**

Vezetési feladatok jelentősége és változtatás jellegének összefüggései a változtatás mértékének függvényében		Változtatás után						
		szervezeti struktúra	vezető személye	beruházás, bővítés	adminisztratív tevékenység	defenzív változtatás, egyéb okok	infrastrukturális, IT fejlesztés	technológiai változtatás
tervezés	szignifikancia	.002	.006	.019				
	Cramer-V	.628	.587	.628				
szervezés	szignifikancia	.006					.033	
	Cramer-V	.576					.424	
koordinálás	szignifikancia		.001			.013		
	Cramer-V		.793			.609		
rendelkezés	szignifikancia	.001				.003		.003
	Cramer-V	.763				.688		.598
ellenőrzés	szignifikancia		.006	.006		.042		.019
	Cramer-V		.589	.697		.54		.478
döntés	szignifikancia	.006	.017	.019				
	Cramer-V	.576	.536	.628				
szervezeten kívüli információszerzés	szignifikancia		.021					
	Cramer-V		.524					
szervezeten belüli információszerzés	szignifikancia							
	Cramer-V							
személyzeti feladatok	szignifikancia							
	Cramer-V							
két irányú kommunikáció	szignifikancia							.017
	Cramer-V							.488

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

Az eredmények azt mutatják, hogy ebben az időszakban a szervezeti struktúrában nagy jelentősége van a tervezésnek, a szervezésnek, a rendelkezésnek, valamint a döntésnek. A vezető személyét érintő változtatások során a változtatás után újra előtérbe kerül a tervezés, kapcsolat és szignifikáns összefüggés mutatkozik a koordinálásban, az ellenőrzésben,

döntésben és a szervezeten kívüli információszerzésben. A beruházás és a bővítő jellegű változtatások a tervezés, ellenőrzés és a döntés feladataival mutatnak összefüggést, az adminisztratív területen nem mutatkozik kapcsolat. A defenzív változtatás, vagy egyéb okok miatt bekövetkező változtatás kapcsán a koordinálás, rendelkezés és az ellenőrzés összefüggéseit lehet feltárni. Az infrastrukturális fejlesztéseknél a szervezés mutat viszonylag erős összefüggést (0,33 szignifikancia érték, 0,424 kapcsolaterősség). Technológiai változtatás során nem lehetett kimutatni összefüggést. A diverzifikációs törekvések esetén negatív Phi értékkel a rendelkezés és az ellenőrzés mutatott összefüggést. Azaz a változtatás mértékével ellentétesen függ össze a változtatás során a vezetési feladatok jelentősége. Minél nagyobb a változtatás mértéke, szignifikánsan annál kevésbé lesz jelentősége az adott vezetési feladatnak. Ugyanígy a diverzifikációs törekvésekkel kapcsolatban jelenik meg a két irányú kommunikáció jelentőségének összefüggése is.

A Kotter-féle forгатókönyvre vonatkozó kapcsolaterősségi vizsgálatok eredményei alapján a vezetési feladatok jelentőségének eltolódása szignifikánsan igazolható a változás mértékének függvényében. A változtatás folyamatának vizsgálata során előtérbe kerülnek a változtatásban részt vevők motivációjához kapcsolódóan a vezetési feladatok. Leginkább a gyors sikerek elérése érdekében jelennek meg összefüggések. Ezen túl a szervezeti változtatások kezdeti és befejező szakaszaiban az alapvető vezetési feladatok mutatnak szignifikáns összefüggést (koordinálás, szervezés), illetve a döntés és a kommunikáció mutat még összefüggést.

Az esettanulmányokban kimutatott eredmények alapján megállapítható, hogy a kezdeti és befejező időszakban jól elkülönített vezetési feladatok fogalmazhatók meg. A változtatás, vagy reagálás során azonban a szervezeti reagálás egyedi. Ennek következtében kevésbé beazonosíthatók a vezetési feladatok – a változtatás szakaszában szignifikáns és erős kapcsolat nem mutatkozott az elemzésben.

#### ***4.3.5. A kérdőíves kutatás eredményei – vezetési feladatok jelentőségének alakulása a változtatás folyamatában***

A vezetési feladatok és szervezeti változtatás szakaszai közötti összefüggések vizsgálata a 4. kutatási kérdéshez (K4), és hipotézishez kapcsolódik (H4). A három időszak alatt kimutatott összefüggések több kulcsfontosságú is eredményre is rámutatnak. Egyrészt egyértelműsítik, hogy bár a változtatás mértéke természeténél fogva hatással van a vezetési feladatokra, azonban a változtatások jellege alapjaiban meghatározza a vezetési feladatok jelentőségét. Másrészt az is látható, hogy a változtatás előtti időszakban sokkal több jelentős vezetési feladat jelenik meg, amely a változtatás előrehaladtával fokozatosan csökken, egyre kevésbé van egy-egy feladatnak

jelentősége. Míg a változtatás előtti időszakban 31 párosítás volt megállapítható, addig a változtatás alatt és után egységesen 18-18 olyan összefüggést találtam, amely megfelelt a 0,05 szignifikanciaértéknek, és átlag fölötti kapcsolaterősség jellemezte.

Amennyiben a fenti adatokat összefoglalóan, transzponálva jelenítem meg, látható, hogy hogyan változik az összefüggés az egyes vezetési feladatok jelentősége, a változtatás jellege között. A 22. táblázatban azok az értékek szerepelnek, amelyeknél a változtatás előtt, alatt, vagy után legalább 2 esetben volt páros egyezés (szignifikancia és kapcsolaterősség). A változtatás jellege szerinti megkülönböztetésben 6 ilyen kategóriát, vezetési feladatokban pedig 9 feladatot lehetett így összevontan vizsgálni.

A strukturális változtatások előkészítésekor, a változtatások előtt a szervezés szerepe szignifikáns összefüggést mutat, amely a változtatások után is fennmarad, bár a kapcsolat erőssége valamelyest csökken. A koordinálás a szervezeti struktúrát illető intézkedésekben és a vezető személyét érintő kérdésekben is kulcsfontosságú. Előbbi esetben csökken a kapcsolat erőssége, utóbbi esetben azonban egyre növekszik a változtatás előtt, alatt és után (a változtatások után nagyon magas, 0,793 értékű kapcsolat erősség figyelhető meg). Az ellenőrzés szerepe a vezető személyét illetően és jelentősen megemelkedik a változtatás után. A döntés mindkét esetben összefüggéseket mutat. Szerepük változó: a struktúrát érintő kérdésekben először csökken a jelentősége, majd növekszik, a vezető személyét érintő intézkedések esetében a változtatások előtt nem mutat szignifikáns összefüggést, ezután azonban folyamatosan növekszik. A beruházás, bővítő jellegű intézkedések során természeténél fogva jelentkezik a tervezés szerepének jelentősége. Minél nagyobb volumenű változtatásról van szó, annál nagyobb a jelentősége ennek a vezetési feladatnak. Legmagasabb összefüggést a változtatások előtt mutat, 0,812 kapcsolaterősséggel, amely rendkívül magasnak mondható.

A változtatás alatt valamelyest csökken a kapcsolat, az intézkedések után azonban visszaerősödik, mivel a folyamatok fejlesztéséhez, az intézkedések intézményesítéséhez nagy fokú tervezettségre van szükség. Teljesen érthető, hogy ennél a változtatásnál az ellenőrzés is kulcsfontosságú tényező. A változtatásokat megelőző időszakban nincs szignifikáns összefüggés, azonban a változtatások alatt megjelenik az erős kapcsolat és a domináns korreláció, amely a változtatásokat követően tovább erősödik. A döntés esetén végig szignifikáns összefüggés és erős kapcsolat jellemző, azonban a kicsúcsosodás a változtatás alatt mutatkozik meg. A cél a gyors sikerek elérése, minél kevesebb instabil helyzetet eredményezve. Ennek okán minél nagyobb horderejű a beruházással, bővítéssel járó változtatás, rendkívül gyors döntésekre van szükség annak érdekében, hogy minél rövidebb idő alatt elérjék a megszilárdítás időszakát. Ebben a kategóriában a szervezeten kívüli információszerezés

jelentősége is felértékelődik, a változtatás kezdeti szakaszában, valamint a konkrét intézkedések alatt.

**22. táblázat: Vezetési feladatok jelentősége és a változtatás jellegének összefüggései a változtatás mértékének függvényében – összefoglalás**

		szervezeti struktúra			vezető személye			beruházás, bővítés			infrastrukturális, IT fejlesztés			diverzifikációs törekvés			defenzív változtatás, egyéb okok		
		változtatás előtt	változtatás alatt	változtatás után	változtatás előtt	változtatás alatt	változtatás után	változtatás előtt	változtatás alatt	változtatás után	változtatás előtt	változtatás alatt	változtatás után	változtatás előtt	változtatás alatt	változtatás után	változtatás előtt	változtatás alatt	változtatás után
Vezetési feladatok jelentősége és változtatás jellegének összefüggései a változtatás mértékének függvényében	szign.							.001	.033	.019									
	Cramer-V							.812	.591	.628									
tervezés	szign.	.001		.006							.003		.033						
	Cramer-V	.643		.576							.55		.424						
szervezés	szign.	.013	.048		.004	.001	.001												
	Cramer-V	.538	.467		.608	.741	.793												
koordinálás	szign.																		
	Cramer-V																		
rendelkezés	szign.																		
	Cramer-V																		
ellenőrzés	szign.					.018	.006		.016	.006									
	Cramer-V					.533	.589		.636	.697									
döntés	szign.	.014	.038	.006		.006	.017	.037	.016	.019									
	Cramer-V	.532	.481	.576		.586	.536	.583	.636	.628									
szervezeten kívüli információszerzés	szign.				.03		.021	.037	.004		.005	.001							
	Cramer-V				.505		.524	.583	.720		.526	.651							
személyzeti feladatok	szign.																	.017	.005
	Cramer-V																	.594	.658
két irányú kommunikáció	szign.																	0.19	.017
	Cramer-V																	.478	.488

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

Az infrastrukturális fejlesztések során a szervezés, valamint a szervezeten kívüli információszerzés mutat olyan összefüggéseket, amelyet érdemes megvizsgálni.

A szervezés a változtatás kezdeti szakaszában igényel nagyobb odafigyelést a vezető részéről. A fejlesztések, új megoldások implementálása a napi munkafolyamatokba, azok esetleges módosulásával valóban komoly feladat a vezető számára.

A szervezés jelentősége a változtatások alatt nem mutat szignifikáns összefüggést, azonban a változtatásokat követően újra fontos tényezővé válik. A szervezeten kívüli információszerzés az intézkedések előtt, valamint alatt mutat összefüggéseket, hasonlóan a beruházással, bővítéssel járó változtatásokhoz. Szerepe a változtatások alatt felértékelődik.

A diverzifikációs törekvések esetén azt láthatjuk, hogy a Cramer-V mutató piros színnel jelölt, tehát a Phi érték negatív értéket vesz fel. Azaz negatív korreláció van a rendelkezés tekintetében, amely jelentkezik a változtatás előtti és a változtatás utáni időszakban is.

Az összefüggés mindkét esetben 0,5 fölötti kapcsolaterősséggel párosul. Ezt okozhatja az, hogy az ilyen jellegű változtatások mértékének emelkedése egyre kevésbé kívánja meg a rendelkezés fontosságát, a súlypont eltolódik más területekre, jelen minta alapján a két irányú kommunikáció váltja fel a vezető rendelkezésekre, utasításokra vonatkozó egyirányú kommunikációját. A munkavállalók véleménye, szakmai ismerete fontosabb, mint a vezető által meghozott döntések szerinti rendelkezés.

A változtatás alatt ugyan nincs szignifikánsan kimutatható összefüggés egyik esetben sem, azonban a változtatást megelőzően és az azt követő időszakban megjelennek a szignifikáns értékek az átlag fölötti kapcsolaterősséggel.

Az egyéb okok miatt való munkavégzés megváltoztatásának vonatkozásában a rendelkezés és a személyzeti feladatok ellátása során mutatkozott meg szignifikáns összefüggés. A rendelkezés szignifikanciája és kapcsolaterőssége a változtatás előrehaladásával folyamatosan erősebb.

A változtatás kategóriájában olyan tényezők szerepelnek, amelyek létszámleépítéssel, humán erőforrással kapcsolatos főként defenzív intézkedéseket foglalnak magukban. Így teljesen érthető, hogy a rendelkezés, utasítás egy erőteljesen szükséges vezetési feladat, amely a változtatás előrehaladtával egyre inkább válik jelentőssé. Itt a személyzeti feladatok jelentősége is megemelkedik – amely vélhetően a kategória tartalmának is köszönhető –, az ezzel kapcsolatos feladatok egyre fontosabbá válnak a változtatások során.

A változtatás alatti időszakban minimálisan megemelkedik az ellenőrzés, döntés és a szervezeten kívüli információszerzés jelentősége egy-egy változtatás kategória esetében, azonban jelentős kapcsolat nem mutatható ki a vezetési feladatokkal kapcsolatosan, annak megválaszolása további célirányos kutatást igényel. Ez a terület továbbra is újabb kérdéseket vet föl.

A vezetési feladatok és a változtatás jellegével kapcsolatos összefüggések összefoglaló eredményeit a következő táblázatokban szemléltetem.

**23. táblázat: Kimutatható erős összefüggések a vezetési feladatokban a változtatások megvalósítása során**

<b>Erős összefüggés</b> <i>(kimutatható eltérések a változtatások előtt ÉS/VAGY alatt ÉS/VAGY után)</i>	
szervezeti struktúra	szervezés koordinálás döntés
vezető személye	koordinálás döntés szervezeten kívüli információszerzés
beruházás, bővítés	rendelkezés személyzeti feladatok
defenzív változtatás egyéb okok	szervezés szervezeten kívüli információszerzés
infrastrukturális, IT fejlesztés	szervezés szervezeten kívüli információszerzés
diverzifikációs törekvés	rendelkezés két irányú kommunikáció

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A 23. táblázatban szereplő vezetési feladatok a szervezeti intézkedések ideje alatt, azt megelőzően, illetve azt követően legalább két esetben szignifikáns összefüggést mutattak a változtatás mértékével. Ez arra enged következtetni, hogy ezekben az esetekben a vezetési feladatok jelentősége ténylegesen megváltozik, amely egy sikeres változtatás során kiemelt figyelmet érdemel.

Azokban az esetekben, ahol szignifikáns összefüggés átlag feletti kapcsolaterősséggel csak egy-egy esetben volt bizonyítható, enyhe összefüggésekként kezelhetők. Ezek összefoglalását a 24. táblázatban szemléltetem.

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

**24. táblázat: Kimutatható enyhe összefüggések a vezetési feladatokban a változtatások megvalósítása során**

<b>Enyhe összefüggés</b> ( <i>kimutatható eltérések a változtatások előtt, VAGY alatt, VAGY után</i> )		
szervezeti struktúra	rendelkezés, ellenőrzés, döntés,	személyzeti feladatok, két irányú kommunikáció, szervezeten kívüli információszerzés, szervezeten belüli információszerzés.
vezető személye	tervezés, szervezés, koordinálás, rendelkezés,	ellenőrzés, döntés, szervezeten kívüli információszerzés, szervezeten belüli információszerzés.
beruházás, bővítés	rendelkezés	
adminisztratív tevékenység	tervezés, szervezés, koordinálás, rendelkezés, ellenőrzés,	döntés, szervezeten kívüli információszerzés, szervezeten belüli információszerzés, személyzeti feladatok, két irányú kommunikáció.
defenzív változtatás, egyéb okok	tervezés, szervezés, koordinálás, rendelkezés, ellenőrzés,	döntés, szervezeten kívüli információszerzés, személyzeti feladatok, két irányú kommunikáció.
infrastrukturális, IT fejlesztés	koordinálás, rendelkezés, ellenőrzés, döntés,	szervezeten kívüli információszerzés, szervezeten belüli információszerzés, személyzeti feladatok, két irányú kommunikáció.
diverzifikációs törekvés	koordinálás, rendelkezés, ellenőrzés, döntés,	szervezeten kívül információszerzés, szervezeten belüli információszerzés, személyzeti feladatok.

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

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

#### 4.3.6. A kérdőíves kutatás eredményei - VUCA környezet és AVICA vezető

A vezetés számára fontos azt is figyelembe venni, hogy a szervezeti változtatások olyan környezetben mennek végbe, amely folyamatosan átalakul, így egyfajta kényszerként nehezedik a vezetőkre, tulajdonosokra, hogy alkalmazkodjanak a környezeti feltételekhez. A téma vizsgálata az 5. kutatási kérdéshez (K5) illeszkedik. A 21.század sajátossága az úgynevezett VUCA környezet, amelyet a változékonyság, kiszámíthatatlanság, összetettség és a többféle lehetséges kimenet jellemez. Úgy gondolom, hogy a VUCA környezetben való fennmaradás nagyban függ a változtatás mértékétől. Ennek vizsgálatára a változtatás mértékét vettem össze a VUCA környezetre vonatkozó kérdésekkel Kruskal-Wallis teszt keretein belül, ahol a szignifikanciaszint 0,05 volt. Eredményeimmel részben tudtam csak igazolni ezt az állítást.

A változékonyság, illetve a lehetséges kimenetek tekintetében a változtatás mértékével való összevetésben szignifikáns összefüggés mutatkozott. Tehát minél nagyobb horderejű a változtatás, annál inkább érezhető a környezeti változékonyság, és annál inkább bizonytalan az elért állapot. A kiszámíthatatlanság nem függ a változtatás mértékétől, szignifikancia értéke 0,241. Bár a 0,05 küszöbértéket nem érte el, de a komplexitás nagyon közel áll ehhez a 0,059 értékével.

Arra vonatkozóan, hogy a vezető beosztásban dolgozó, vagy az alkalmazott hogyan értékeli ezt a környezetet és az abban zajló változtatásokat (*H5a*), szintén Kruskal-Wallis tesztet futtattam le, amely megmutatta, hogy a változékonyság (sig. .015), komplexitás (sig. .001) és a többféle lehetséges kimenet érzékelése (sig. 002) függ a válaszadó beosztásától, a kiszámíthatatlanság érzékelése azonban nem mutat szignifikáns összefüggést ezzel (sig. 0.149). A Kruskal-Wallis tesztel megvizsgáltam, hogy a VUCA környezet érzékelhetősége és a beosztás között találhatók-e összefüggések. A változékonyság (sig. .041), komplexitás (sig. >.001), többféle lehetséges kimenet (sig. >.001) érzékelhetőségében szignifikáns összefüggés mutatkozott, míg a kiszámíthatatlanság érzékelésében (sig. .804) nem.

A mélyebb kapcsolatok feltárására keresztábrás vizsgálatban az összefüggéseket, kapcsolatuk erősségét és irányát elemeztem. Az eredmények alapján (*25. táblázat*) a változtatás mértéke és a VUCA környezet érzékelése között szignifikáns összefüggés van a legtöbb esetben, amelyet azonban nem jellemez rendkívüli kapcsolaterősség – a Cramer-V érték rendre .238-280 közötti – az alkalmazottak változékonyságával kapcsolatos érzékelésén kívül. Annak megállapítása, hogy ez valós összefüggés vagy az alkalmazottak az általános környezetet is bizonytalannak és változékonynak ítélik meg, amely miatt olyan válaszlehetőségeket adnak, ami erős

kapcsolathoz vezet a változékonyság összefüggés-vizsgálata során. Ennek feltárása további kutatásokat igényel.

**25. táblázat: A változtatás mértéke, beosztás és a VUCA környezet érzékelésének összefüggései**

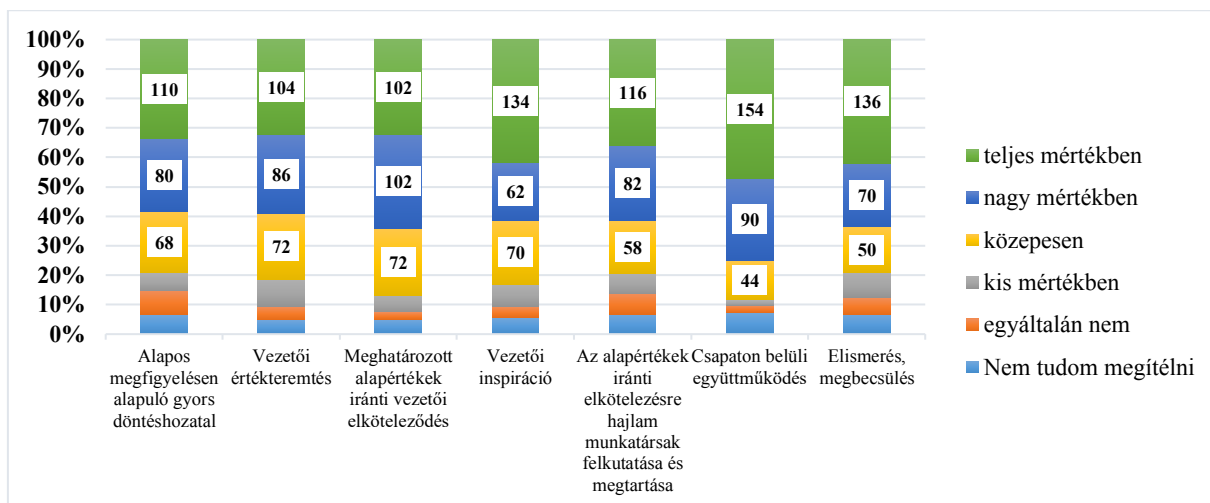
BEOSZTÁS // VUCA		Változékonyság	Kiszámíthatatlanság	Komplexitás	Többféle lehetséges kimenet
vezető/ tulajdonos	Szignifikancia	>.001	>.001	.081	.149
	Cramer-V	.281	.264	.210	.201
egyéb alkalmazott	Szignifikancia	>.001	.010	.041	.003
	Cramer-V	.638	.248	.238	.265

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A VUCA környezet kapcsán megállapítható, hogy a vezető, vagy tulajdonos kevésbé érzékeli ezeket a tényezőket a változtatások mértékétől függően. Bár a Kruskal-Wallis teszt eltérő eredményeket hozott, amely azt mutatta, hogy a beosztás és a VUCA-környezet érzékelése között a kiszámíthatatlanságon kívül minden más területen összefüggés mutatkozik, amelyet ugyanígy alátámasztott a VUCA-környezet és a változtatás mértéke közötti összefüggések vizsgálata is. A keresztábrás elemzésben összesítve már árnyaltabb képet kaptam. A vezetők vagy tulajdonosok komplexitás és a lehetséges kimenetek variációinak érzékelése nem függ attól, hogy milyen mértékű változtatást hajtanak végre a szervezetben. Ellenben minden esetben rendkívül erős szignifikancia mutatkozott a Kruskal-Wallis tesztben, valamint a keresztábrás elemzésben a változékonyság érzékelésében, amely a vizsgált mintán egyértelműen kifejezi, hogy a változásokat állandósulnak tekinthetjük.

Az újabb cikkekben, tanulmányokban említést tesznek a VUCA környezethez kapcsolódóan, az AVICA-típusú vezetőről is. Az AVICA vezető jellemzői: agilis, érték-vezérelt vezető, inspiráló, együttműködő, elismerő.

A kérdőívben szereplő kérdések egy része vonatkozott arra a kérdéskörre is, hogy a fenti jellemzők milyen mértékben járultak hozzá a változtatás sikeréhez, mellyel a *H5b) hipotézis* vizsgálata vált lehetségessé. Erre vonatkozó eredményeimet a *42. ábrán* mutatom be.



**42. ábra: AVICA vezetői jellemzők megjelenésének fontossága a sikeres változtatásban (gyakoriság, darab)**

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A kérdések között a válaszadónak 1-5 terjedő Likert-skálán kellett értékelnie az egyes vezetői jellemzőkre vonatkozó állításokat, annak függvényében, hogy mennyire ért azok változtatás sikerességéhez való hozzájárulásával egyet.

Az ábrán jól látható, hogy a fent is ismertetett vezetői jellemzők fontossága, az említések gyakorisága alapján kiemelkedik a kapott válaszok alapján. Legnagyobb arányban mindegyik tényezőre a „Nagy mértékben”, vagy a „Teljes mértékben” választ adták a kitöltők. Ez is prezentálja a vezetés fontosságát a változó környezetben, ahol folyamatos alkalmazkodási kényszerben tevékenykednek a szervezetek. A szórásértékek viszonylag magasnak mondhatók, 1,3-1,5 között mozognak. Érdekes azonban megvizsgálni, hogy az alacsonyabb kategóriájú értékelések mivel állhatnak összefüggésben. Ennek megválaszolására az alábbi összefüggés vizsgálatokat végeztem el: AVICA jellemzők és beosztás, AVICA jellemzők és korosztály, AVICA jellemzők és szervezeti méret.

Az ordinális változók összefüggésének vizsgálatára Kruskal-Wallis tesztet futtattam. Szignifikáns összefüggést találtam a fenti kategóriák között, melyet a 26. táblázatban szemléltetek.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy az AVICA-típusú vezetői jellemzők, valamint azoknak a változtatásban betöltött szerepének megítélése a vizsgált minta alapján a legnagyobb mértékben a beosztás függvénye, ahol minden tényező szignifikáns összefüggést mutatott. Ezen felül a korosztály és a szervezeti méret csak részben befolyásolja a fenti vezetői jellemzők megítélését a változtatás sikerében.

**26. táblázat: Az AVICA típusú vezetők jellemzőinek összefüggése a beosztással, korosztállyal, szervezeti mérettel**

	<b>Szignifikancia szint megfelel?</b>	<b>Szignifikancia szint &gt;0,05</b>
<b>AVICA jellemzők és beosztás</b>	igen, minden tényező 0,05 alatti szignifikancia értéket mutat	
<b>AVICA jellemzők és korosztály</b>	részben	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alapos megfigyelésen alapuló gyors döntéshozatal (sig. .201)</li> <li>- Az alapértékek iránti elköteleződésre való hajlam (sig. .057)</li> <li>- csapaton belüli együttműködés (sig. .276)</li> </ul>
<b>AVICA jellemzők és szervezeti méret</b>	részben	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alapos megfigyelésen alapuló gyors döntéshozatal (sig. .249)</li> <li>- csapaton belüli együttműködés (sig. .811)</li> <li>- Elismerés, megbecsülés (sig. 147)</li> </ul>

*Forrás: Saját kutatás (2023)*

A VUCA környezet érzékelése a változtatás mértékével szignifikáns összefüggést mutat: minél nagyobb horderejű a változtatás, annál inkább érezhető a környezeti változékonyság és annál inkább bizonytalan a kívánt jövőbeni állapot elérése. A kiszámíthatatlan környezet, a komplexitás azonban nem függ a változtatás mértékétől. Eredményeim alapján megállapítható továbbá, hogy az AVICA-típusú vezetői jellemzők és a változtatásban betöltött szerepük megítélése leginkább a beosztás függvénye. A magasabb beosztásban lévő munkavállalók kisebb jelentőséget tulajdonítanak az AVICA-típusú vezető jellemzőinek.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kutatás során megfogalmazott kérdések és irányok kijelöléséhez a tartalmi kutatást megelőzően félig strukturált szakmai interjúkat, valamint egy pilot lekérdezőként szolgáló kérdőívet állítottam össze.

A félig strukturált szakmai interjúkat összesen hat, egymástól eltérő tevékenységi körben jelenlévő szervezetek élén lévő vezető pozíciójú személlyel folytattam le.

A szakmai interjúkkal célom annak kiderítése volt, hogy a szervezeti kultúra és a szervezeti változtatások között milyen összefüggések figyelhetők meg, a szervezetek mindennapjait, működését átható vezetői döntések mellett hogyan zajlik a változásmenedzselési tevékenység, ebben a tevékenységben pedig milyen kulcsfontosságú tényezők határozhatók meg. Eredményeim arra mutattak rá, hogy a szervezeti kultúra és a szervezeti változtatások között összefüggés figyelhető meg. A szervezeti kultúra definiálása bár alapvetően nehézségekbe ütközött az interjúk során, irányított kérdésekkel fel lehetett tárni annak meglétét és minőségi változóit. Teljes mértékben egyetértettek azonban abban a kérdésben, hogy amikor valamilyen változtatást kellett végrehajtani – jellegétől függetlenül – a szervezeti kultúra reagáló tényezőként volt csak jelen. Fontos különbség volt az is, hogy míg a szervezeti változtatások tudatos, tervezett beavatkozások voltak, addig a szervezeti kultúra esetleges megváltozása annak hatására, nem tudatosan, inkább csak spontán alakult át, vagy formálódott az új intézkedésekhez. A vezetői döntések a szervezeti folyamatokra irányultak, a hatékony működés megtartására, javítására, és esetenként a munkavállalók ellenállásának csökkentését is célozták. Leginkább a reagálás erőssége és üteme határozta meg a változtatómenedzsment minőségét. A változtatás ideje alatt megfogalmazható volt néhány olyan vezetői tulajdonság, amely kifejezetten fontos volt a sikeres változtatáshoz. Ezek a jellemzők: hitelesség, következetesség, alkalmazkodóképesség, rugalmasság.

Az interjúalanyok a vizsgált a vezetési feladatokat jelentős túlsúllyal emelték ki. Olyan feladatokat jelöltek meg, mint a tervezés, szervezés, ellenőrzés, kommunikáció, vagy a motiváció. A változtatásokat akadályozó és támogató tényezők között leginkább az emberi tényezőt tartottak fontosnak, valamint a tervezést és a nyitottságot.

Ezek az eredmények arra engedtek következtetni, hogy a szervezeti változtatások esetében a kulcsfontosságú szerep a vezető személyében, a vezetési feladatok jelentőségének megváltozásában, felértékelődésében és a vezető ehhez való alkalmazkodóképességében rejlik.

További eredményként fogalmazható meg az interjúk alapján annak megállapítása, hogy a szervezetek működésében a változásokra adott reakció elsődleges fontosságú. A változtatások

képesek módosítani, felülírni a szervezeti kultúrát, azonban mértéke és súlya kevésbé fontos a vizsgált szervezetek esetében ahhoz képest, amilyen fontosságúnak ítélik meg a sikeres és gyors reagálást.

Már a tartalmi kutatást megelőző szakmai interjúkban is körvonalazódott annak gondolata, hogy a változtatások megszilárdítása csak korlátozottan lehetséges, vagy az nem egyenértékű a kívánt jövőbeni állapot elérésével. Az interjúalanyok a változtatás elejét meg tudták határozni, ismerték a kiinduló állapotot, hogy honnan indult a szervezet a változtatás irányába, azonban arra már nem tudtak választ adni, hogy kialakult-e a kívánt állapot.

Ezen következtetések alapján egy kérdőívet állítottam össze, amelyet néhány hét leforgása alatt pilot jelleggel felvételeztem és elemeztem a részeredményeit. Fontos megjegyezni, hogy a pilot lekérdezés időszakát még jelentősen áthatotta a világjárvány miatt hozott válságintézkedések befolyásoló hatása.

A kérdőív eredményeivel olyan kérdésekre kerestem a választ, mint hogy a változtatások és a szervezeti kultúra között milyen összefüggések figyelhetők meg, a változtatás szakaszai (fellazítás, változtatás, megszilárdítás) hogyan jelennek meg a szervezeti folyamatokban, a változásvezetési foratókönyv (KOTTER, 2008) lépései beazonosíthatók-e. A pilot-lekérdezés fő célkitűzése egy végleges kérdőív összeállítása volt, amely alkalmas a változás és a vezetési feladatok közötti összefüggések vizsgálatára, és értékelhető, mélyebb következtetések levonását is lehetővé teszi. A lekérdezés eredményeinek kiértékelésére leíró statisztikát, gyakorisági vizsgálatokat alkalmaztam, mélyebb vizsgálatok lefolytatására a minta elemszáma (n=102) csak korlátozottan adott volna lehetőséget, valamint a lekérdezés által megválaszolni kívánt kérdések szempontjából nem ítélt meg relevánsnak.

A kérdőív eredményei alapvető különbségeket prezentáltak a vezetői és az alaptevékenységet végző kitöltők között a vezetési feladatok tekintetében a változtatások végrehajtásának kérdéseit illetően.

Az ellenállás kezelésének felmerülését illető kérdésekben is megmutatkoztak az összefüggések jelei. A kommunikáció, a megegyezés, támogatás és a bevonás megjelent, mint az ellenállást potenciálisan csökkentő tényező. Ezek az eredmények már az agilis vezetés felé irányították a figyelmet. Az előzetes vizsgálatok eredményei alapján egyértelműen levonható az a következtetés, hogy a változások menedzselésében meghatározó szerepe nem a szervezeti kultúrának, hanem a vezetési feladatoknak van. A kultúra átalakulása csak következménye a szervezeti változtatásoknak. A vezető és a vezetési feladatok a változási folyamatban előtérbe kerülnek. Az eredmények arra is felhívják a figyelmet, hogy a vezető feladataiban jelentős

átrendeződés mutatható ki, bizonyos feladatok szerepe felértékelődik a változásmenedzsment folyamatában, ezzel párhuzamosan egyes feladatok kevésbé fontossá válnak.

Kutatásom folytatásával kapcsolatosan pedig azt a következtetést vontam le, hogy a szervezeti kultúra szerepe a változás menedzselésének folyamatában nem meghatározó, csak másodlagos. Ennek megfelelően a tartalmi kutatásomban a változtatás és a vezetési feladatok összefüggésének feltárására helyezte a fókuszot.

A feltáró vizsgálatok eredményei alapján a tartalmi kutatást kellő mértékű megalapozottsággal tudtam összeállítani. A tartalmi vizsgálatok során két kutatási módszert alkalmaztam:

1. szervezeti változtatásokkal kapcsolatos esettanulmány elemzés,
2. kérdőíves felvételezés.

### **5.1. Az esettanulmány elemzés eredményeiből levonható következtetések**

A szervezeti esettanulmányok egy-egy konkrét szervezeti változtatást és az ahhoz kapcsolódó intézkedéseket, akadályozó és generáló tényezőket mérték fel. Vizsgáltam a Lewin-féle háromfázisú változáselméleti modellen, valamint a Kotter nyolclépéses változásvezetési forogatókönyvén keresztül a változtatások folyamatát. Összesen 51 szervezeti esettanulmány készült el, amelyet kulcsszavas és tartalmi elemzéssel értékeltem.

Megállapítottam, hogy az inkrementális változtatások néhány kivételes esettől eltekintve jellemzően gyorsan (jellemzően néhány hét, legfeljebb néhány hónap alatt) mennek végbe, a radikális változtatások pedig fokozatos bevezetés mellett valósulnak meg.

Vizsgálatom kiterjedt a Lewin-féle háromfázisú változáselméleti modell gyakorlati alkalmazásának feltérképezésére, valamint az erőter-analízis egyes pontjainak vizsgálatára. Az erre irányuló vizsgálatok során megfogalmaztam a fellazítás leggyakrabban előforduló intézkedéseit, melyek a változtatás mértékével mutattak összefüggéseket. Az inkrementális vagy kisebb horderejű változtatások esetén leggyakrabban a vezető ismerteti a döntését, amellyel a változtatás folyamata kezdetét veszi. Radikális változtatások esetén az intézkedéseket a legnagyobb arányban tervezés, felülvizsgálat előzi meg és a vezetői döntés ismertetésével kezdődik meg a változtatás folyamata. Azonban korlátozottan fordultak csak elő a változtatás szakaszában olyan intézkedések, amelyek egyértelmű kategorizálást tettek volna lehetővé. Jellemzően azokban az esetekben, ahol a tervezés és felülvizsgálat nem a fellazítás intézkedései között jelent meg, az a változtatás időszakára tolódott – amely során az alkalmazottak bevonása is megtörtént, amely újszerű megoldási javaslatok kidolgozását is lehetővé tette. Egyéb esetekben egyedi, a változtatás jellegéhez és a szervezeti sajátosságokhoz

alkalmazkodó intézkedések szerepeltek az esettanulmányok változtatásra irányuló intézkedései között. A változtatás ezen szakaszát továbbra is több kérdés övezi, vélhetően amiatt, hogy az instabil helyzetben a szervezetek a gyors sikerek elérésére törekednek, hogy minél hamarabb a megszilárdított, új folyamatokban tudjanak tevékenykedni.

A megszilárdítás intézkedései között 9 kategóriát tudtam beazonosítani, amelyek között a legjellemzőbb intézkedés az ellenőrzéssel, monitorozással kapcsolatos tevékenység volt (ez 16 esettanulmányban volt fellelhető), ezt követte a vezetői kommunikáció és támogatás, valamint a stabilizálás és fenntartási törekvések. Ebben a szakaszban a szervezeti kultúrába való integrálás törekvése is megjelenik, amely már utal arra, hogy a megszilárdítás és az intézményesítés, valamint a kívánt jövőbeni állapot a változtatás irányított vezetése során nem tekinthető egymás szinonimájának. A háromfázisú változáseleméleti modell elemzése során az értékelésbe bevontam az erőter-analízist is, valamint a szervezeti kultúrába való beágyazódás kérdését is. Összevontan értékeltem a két elméleti modellt annak megállapítására, hogy a megszilárdítás és a kívánt jövőbeni állapot elérése értelmezhető-e ugyanazon kategóriaként, vagy időben ez a két fogalom a szervezeti folyamatokban elkülönül-e egymástól.

Megállapítottam, hogy az esettanulmányokban szereplő változtatások generáló tényezői között közel egyenlő arányban jelennek meg külső és belső okok. Leggyakrabban piaci nyomás, versenytársakkal szembeni térnyerés, innovációs kényszer. A változtatás akadályozó tényezők között azonban jelentős túlsúllyal a belső okok jelennek meg úgy, mint az ellenállás, bizonytalanság. E tekintetben az inkrementális és radikális változtatások szerinti megkülönböztetésnek nem volt jelentősége.

Az összevont értékelés rámutatott arra is, hogy a változtatások sikere a legnagyobb arányban nem, vagy csak részben jelenti a kívánt jövőbeni állapot elérését. Azaz azoknak a változtatásoknak, amelyek sikeresen, vagy részben sikeresen mentek végbe csupán egyötöde érte el a kívánt jövőbeni állapotot.

Eredményeim alapján kijelenthető, hogy ***az 1.hipotézisemet a vizsgálatok igazolják, miszerint a szervezeti változtatások megszilárdítása és a kívánt jövőbeni állapot elérése egymástól függetlenül következnek be.***

Javaslatként fogalmazható meg annak ismeretében, hogy az akadályozó tényezők között a belső tényezők dominálnak, függetlenül a változtatás mértékétől, már a fellazítás szakaszában érdemes a szervezeteknek arra is figyelmet fordítaniuk, hogy ezeket a kockázati tényezőket felmérjék. Tekintve, hogy a vizsgálatok visszaigazolták, hogy a megszilárdítás és a kívánt jövőbeni állapot egymástól elkülönülnek, a szervezeteknek érdemes rövid távon is elérhető

mérföldkőként funkcionáló célkitűzéseket is megfogalmazniuk, amelyek a megszilárdítás felé irányítják a változtatást függetlenül attól, hogy a későbbiekben eléri-e a kívánt jövőbeni, restabilizált állapotot.

A szervezeti kultúrába való beágyazódás és a sikeres változtatás párhuzamba állítása során kimutattam, hogy a sikeres változtatások során hozott intézkedések 25%-a egyáltalán nem épült be a szervezeti kultúrába. Azok a változtatások, amelyek beépültek azonban formálták a szervezeti kultúrát. A változtatások szervezeti kultúrába történő integrálásának törekvése a megszilárdítás intézkedései között is szerepel, amely azt mutatja, hogy a változtatások képesek befolyásolni a szervezeti kultúrát, amennyiben azok olyan volumenűek. A be nem épült intézkedések jellemzően inkrementális intézkedések voltak, amelyek valamilyen operatív probléma megoldását célozták, tehát jellegükből adódóan nem voltak jelentős hatással a szervezeti kultúrára. Az új megoldások intézményesítése és a szervezeti kultúrában való meggyökereztetésének összevetése során kimutattam, hogy közel 42%-ban teljes mértékben, közel 35%-ban részben, és 23%-ban egyáltalán nem valósult meg ez a törekvés. ***Ez alapján a 2. hipotézisem csak részben helytálló, miszerint a változtatások intézményesítése jelentős hatással van a szervezeti kultúrára,*** mivel azt csupán az esetek 42%-ában tudtam igazolni.

A szervezeti kultúra átalakítás, megváltoztatás egy hossza tartó, lassú folyamat, amely esetleg csak évek múlva, a szervezeti változások utóhatásaként jelenik meg. Az eredmények alapján a szervezetek számára javasolt a változtatások olyan módon történő megtervezése már a fellazítás időszakában, amelyeket a szervezeti kultúra is támogat. Amennyiben erre nincs lehetőség a változtatás jellege miatt, érdemes a mérföldköveket úgy megtervezni, hogy azok fokozatosan formálják a szervezeti kultúrát. Ez által gördülékenyebben valósítható meg a változtatás megszilárdítása és intézményesítése, amelyet a szervezeti kultúra is folyamatosan támogatni tud.

A változáselméleti modellek mentén való értékelést a Kotter féle nyolclépéses változásvezetési forgatókönyv egyes állomásainak vizsgálatára alapoztam. Az alábbi megállapításokat tettem:

- a változtatás menedzselése során alapvető hiányosságok találhatóak a tervezésben, a jövőkép és stratégia kialakításában,
- a rövid távú sikerek eléréséhez szükséges mérföldkövek kijelölése hiányos a változtatás menedzselése során,
- az alkalmazottak teljeskörű felhatalmazása nem történik meg, helyette inkább bevonják őket a folyamatba.
- az alkalmazottak teljeskörű felhatalmazása vagy bevonása a radikális változtatások során kisebb arányban jelenik meg, mint az inkrementális változtatásokban.

Az intézményesítés, mint a Kotter féle változásvezetési forgatókönyvének utolsó lépése az esettanulmányok több mint 15%-ában egyáltalán nem valósult meg. A vizsgált esetek között néhány alkalommal a régi megoldások álltak vissza a változtatások megszilárdítása nélkül.

Az esettanulmányokban a felmerülő ellenállással kapcsolatban 6 olyan ellenállást erősítő kategóriát tudtam különíttettem el, amelyek megjelentek a változtatások során.

- félelem az újtól,
- szervezeten belüli konfliktus,
- létbizonytalanság,
- munkavállalói elégedetlenség,
- pozíció, vagy hatalomféltés,
- túlterheltség.

A változtatás természeténél fogva a legnagyobb arányban az újtól való félelem jelent meg az esettanulmányokban, mint ellenállást kiváltó tényező. Az ellenállás felmerülése jól elkülöníthető azokban az esetekben, amikor az alkalmazottak bevonása nem történik meg a változtatási folyamatban. Ezzel kapcsolatos megállapításaim a következők:

- a pozíció féltés és a munkavállalói elégedetlenség azokban az esetekben nem jelent meg, ahol a munkavállalók nem felhatalmazást kaptak a folyamat végrehajtására, hanem bevonódtak abba.
- a túlterheltség is ezekben az esetekben jelentkezett, feltételezhetően amiatt, hogy a folyamatokban való aktív részvétel extra munkamennyiséget is jelentett a munkavállalóknak,
- a létbizonytalanság, mint ellenállás kategória nem jelent meg abban az esetben, amikor a munkavállaló felhatalmazást kapott a változtatási folyamat végrehajtására,
- a pozíció féltése, mint ellenállás akkor jelent meg a munkavállalók részéről, amikor semmilyen felhatalmazás, vagy bevonás nem történt a változtatási folyamatokba.

Az ellenállás kezelésére alkalmazott módszerek a kiváltó októl függően változnak. Az esettanulmányok alapján feltártam azokat a kategóriákat, amelyek az ellenállás kezelésére irányulhatnak.

Azokban az esetekben, ahol a változtatás sikeres végrehajtással zárult le, a két legjelentősebb vezetési feladat a kommunikáció és a tervezés volt. Megjelentek olyan újszerű kulcstényezők mint a gyors reagálás, a gyors alkalmazkodás, a vezetői támogatás, vagy a rugalmas beavatkozás.

Amennyiben a változtatás nem, vagy részben volt sikeres, feltártam azokat a tényezőket, amelyek hiányoztak a folyamatból. Itt a legnagyobb arányban hiányos tényező az intézményesítési törekvés volt, de megjelent a kommunikáció és a bevonás, felhatalmazás is. A vizsgálat alapján meghatároztam a sikeres változtatás kulcstényezőit, valamint a sikeres változtatást befolyásoló tényezőket, melyeket egymástól elkülönítetten érdemes kezelni.

Az esettanulmányok elemzése során három olyan újszerű vezetési jellemzőt tudtam meghatározni, amelyeket egyáltalán nem, vagy nem ilyen kontextusban tárgyal a szakirodalom. Ezek a következők: a proaktív részvétel, demokratikus rugalmasság, háromirányú kommunikáció.

A szakirodalom az agilis vezetést tárgyalja ugyan, azonban az abban szereplő a rugalmasság, mint vezetői tulajdonság az esettanulmányok esetében nagyfokú demokratikus együttműködéssel is társult. **Az erre irányuló vizsgálatok alapján a 3. hipotézisem igazoltnak tekinthető, miszerint a sikeres változtatás kulcstényezői elsősorban a vezető személyéhez köthetők,** mivel a sikeres változtatás kulcstényezői között elsődlegesen nem vezetési feladatok, hanem a vezető személyéhez köthető jellemzők jellemezik meg.

## **5.2. A vezetési feladatok kérdőíves vizsgálataiból levonható következtetések, javaslatok**

A vezetési feladatok és a változás összefüggéseinek tartalmi kutatását az esettanulmány elemzés mellett kérdőíves vizsgálatokra építettem. Az előzetes vizsgálatok eredményeivel összhangban a kutatás alkalmas a vezetési feladatok és a vizsgált szervezeti változtatások kapcsolatának felmérésére. Célom az volt, hogy a szervezet változtatásokra adott reakciója során felmérjem a vezetési feladatok súlypontjának eltolódását. A kérdőív a Fayol által megfogalmazott alapvető vezetési feladatokat, az előzetesen feltárt egyéb vezetési feladatokat mérte fel. A vizsgálatba bevontam a Lewin-féle változáselméleti modelleket, valamint a Kotter által megfogalmazott nyolclépéses változásvezetési forgatókönyvet. Vizsgálatom továbbá kiterjedt az új típusú vezetési feladatok, az agilis vezetés felmérésére is. Ezen tényezők közötti összefüggéseket vizsgáltam meg.

A változtatásokat azok irányultsága alapján kategorizáltam. Ezt követően megvizsgáltam a változtatást kényszerítő erőket is gyakoriság szerint. Megállapítottam, hogy legnagyobb arányban a szervezeti struktúrát, bővítést, fejlesztést érintő és defenzív irányultságú változtatások vannak jelen a mintában. A változtatást kényszerítő erők között pedig a piaci változások, szervezeti átalakulás, minőségi elvárások és a technológia váltás tényezői szerepelnek. A leíró statisztika és gyakorisági vizsgálatokat követően összefüggés vizsgálatokat végeztem a vezetési feladatok és a változtatás kapcsolatának felmérésére.

Az összefüggés vizsgálatok során Kotter nyolclépéses változásvezetési forgatókönyvének állomásai és a vezetési feladatok korrelációjában szignifikáns kapcsolatot mutattam ki:

- tervezés, szervezés, rendelkezés és a gyors sikerek elérése között,
- koordinálás és a változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetése között,
- koordinálás és a változtatást irányító csapat létrehozása között,
- szervezés és megszilárdítás között,
- szervezés és intézményesítés között.
- kommunikáció és intézményesítés között,
- döntés és változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetése között,
- döntés és megszilárdítás között.

A kutatási eredmények arra is felhívták a figyelmet, hogy a változtatás elején és végén is meghatározhatók a jól elkülönített intézkedések, vezetési feladatok, azonban a konkrét változtatás során a változtatás minősége, mélysége, az intézkedések sorozata miatt általános eredmények nem voltak megfogalmazhatók. Ennek feltárása további vizsgálati irányokat és lehetőségeket jelölt ki.

Megvizsgáltam a változtatás szakaszait (változtatás előtt, alatt és utáni időszakok) a vezetési feladatok, a változtatás jellege és a változtatás méretének összefüggéseiben. Az értékelés során kritériumként fogalmaztam meg a vezetési feladatok jelentőségének meghatározásában, hogy a 0,05 alatti szignifikancia-értékkel együtt a Cramer-V mutatószáma a kérdéscsoport átlaga fölött legyen, tehát az összefüggés igazolhatóságával egyidejűleg az erős kapcsolat is fennálljon.

Azokban az esetekben, ahol a változtatás legalább két szakaszában megjelent egy vezetési feladat a fenti kritériumoknak megfelelően, megvizsgáltam a különbséget is köztük, amelyből a vezetési feladat változtatás alatti jelentőségének megváltozására következtettem.

Következtetésem a változtatás mértéke, szakaszai és a vezetési feladatok jelentősége közötti összefüggés vizsgálat során az alábbiak:

- a változtatás mértéke befolyásolja a vezetési feladatok változtatás szakaszaiban betöltött szerepét,
- a változtatás mértékén túl a vezetési feladatok jelentősége a változtatás jellegétől is függ,
- bizonyos vezetési feladatok esetében megállapítottam, hogy a változtatás szakaszaival erős korrelációt mutatnak,
- más vezetési feladatok a változtatás szakaszaival gyengébb korrelációt mutatnak,
- a változtatásban előre haladva a vezetési feladatok szerepe csökkenő (a változás előtti időszakban 31 párosítás felelt meg a kritériumoknak, ezt követően 20 alá csökkent),
- a változtatás alatti időszakban jelentős kapcsolat továbbra sem mutatható ki a vezetési feladatokkal, megválaszolása további célirányos kutatást igényel.

Az eredmények alapján meghatároztam két csoportot a vezetési feladatok és a változtatás jellegének függvényében: erős összefüggést és enyhe összefüggést mutató vezetési feladatokat.

A vezetési feladatok a változtatások során valóban átalakulnak, amelyet a kérdőíves lekérdezés eredményei szignifikáns összefüggésekkel igazoltak. Érdekes azonban figyelembe venni, hogy milyen jellegű változtatásokat hajtott végre az adott szervezet, ugyanis az általam vizsgált minta arra mutatott rá, hogy a vezetési feladatok jelentősége több esetben is kimutathatóan függ attól, hogy a szervezeti intézkedések milyen célt szolgálnak. Tekintve, hogy számos vezetési feladatban kimutatható volt a szignifikáns összefüggés, de nem tudtam a változtatás minden szakaszában igazolni azt, **a 4. hipotézisem részben fogadható el, miszerint a változtatás szakaszaiban szignifikáns összefüggés mutatható ki egyes vezetési feladatok jelentőségének megváltozásával.**

A változtatás első időszakában, az intézkedések gyakorlati alkalmazását megelőzően a tervezés beiktatása a folyamatba kulcsfontosságú tényező. Az alkalmazottak felhatalmazása, esetleg bevonása nagyban növelheti az elköteleződést, az ellenállás csökkenését.

A vezetési feladatok túlsúllyal való megjelenése a fellazítás szakaszában volt tapasztalható, ugyanis ezt követően egyre inkább csökken a szerepük. A vezetési feladatok változtatások során való átalakulása miatt a következő tényezők mentén érdemes értékelni a változtatásban tervezett intézkedéseket: változtatás jellege, mértéke, az azokkal erős és enyhe összefüggést mutató vezetési feladatok. Ezen tényezők mentén a vezető már fel tud készülni a várható kihívásokra. Így előre, tudatosan megtervezett lépésekkel irányíthatja a teljes változtatási folyamatot a gyors és sikeres megvalósítás érdekében.

Úgy vélem, hogy ezekben az esetekben a vezetési feladatok jelentősége olyan mértékben megváltozik, amely egy sikeres változtatás során kiemelt figyelmet érdemel, a vezető számára iránymutatásként szolgál a felkészülésben.

Az újszerű vezetési irányokat, vezetési feladatokat gyakorisági vizsgálattal, valamint összefüggéseiben elemeztem beosztás, korosztály és szervezeti méret alapján.

A 21. századra jellemző VUCA környezet – melyben a vezetők olyan feladatokkal találkoznak, amelyekre nem feltétlenül rendelkeznek jó gyakorlatokkal, tapasztalattal – nem idegen a válaszadók számára. Beosztás tekintetében néhány összefüggés tapasztalható a változókonny, összetett és komplex környezettel:

a változókonnyág beosztástól függetlenül magas szignifikanciát mutat, amely alapján a változásokat állandósultnak tekinthetjük,

a vezetők, vagy tulajdonosok számára a komplexitás és a lehetséges, többféle kimenet variációinak érzékelése nem függ attól, hogy milyen mértékű változtatást hajtanak végre a szervezeten.

Eredményeim alapján a változékonyság és kiszámíthatatlan környezet érzékelése minden beosztás tekintetében szignifikáns összefüggést mutat a szervezeti változtatásokkal, azonban a komplexitás és a többféle lehetséges kimenet érzékelésében a vezetői és egyéb beosztottak között eltérés mutatkozott. Ennek megfelelően a **5a) hipotézisemet az eredmények nem igazolták, mely szerint a VUCA környezet érzékelése – függetlenül az alkalmazott demográfiai, vagy szervezeti jellemzőitől – egységesen kimutatható a szervezeti változtatásokban.**

Az AVICA vezető, vagy agilis vezetés jellemzőit a változtatás sikeres megvalósításában a VUCA környezetben vizsgáltam. A gyakorisági vizsgálat alapján megállapítható, hogy a felsorolt vezetői jellemzők fontossága egységesen magasra értékelt, az alkalmazkodó vezetés jelentősége a változtatás sikeres végrehajtásában magas egy olyan környezetben, ahol folyamatos alkalmazkodási kényszerben tevékenykednek a szervezetek és elfogadottnak tartják a permanens változásokat.

Az AVICA típusú vezető jellemzőit összevettem a beosztás, korosztály és a szervezeti mérettel is. Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a beosztás szignifikáns összefüggést mutatott minden felsorolt jellemzővel, gyakoriságuk alapján a vezetők rendre magasabb értékeket jelöltek az adott jellemző változtatás során betöltött szerepének. Korosztály tekintetében és a szervezeti mérettel kapcsolatban az összefüggés csak részben igazolódott, 3-3 jellemző nem mutatott szignifikáns összefüggést. A vizsgálatok alapján **5b).hipotézisem, miszerint Az agilis vezetés kritériumainak jelentősége a sikeres változtatásban általánosan elfogadott jelentőségű -függetlenül az alkalmazottak demográfiai és szervezeti jellemzőitől -, nem bizonyítható,** mivel szignifikáns összefüggés mutatkozott a beosztás és az értékelés tekintetében, valamint bizonyos területeken a korosztály és a szervezeti mérettel való összevetésben is.

Az állandósult instabilitásban megvalósításra kerülő változtatások legfontosabb eredményei a gyakorisági vizsgálat alapján:

- a szervezetnek naprakészen kell tudnia reagálni a környezeti változásokra,
- a folyamatosan átalakuló környezethez alkalmazkodni szükséges,
- a tervezés fontos része a szervezet működésének még akkor is, ha a megvalósítás bizonytalan.

Azonban úgy gondolom, hogy az erre irányuló kérdés szuggesztivitása a vallott és követett értékek különbözősége miatt érdemes ebben további feltáró vizsgálatokat végezni.

A VUCA környezetben tevékenykedő agilis vezetőknek olyan kihívásokkal is szembe kell néznie, amelyek nagyfokú rugalmasságot igényelnek és amelyekkel kapcsolatban empirikus tapasztalatokkal nem feltétlenül rendelkezik. Javasolt tehát a lehetséges kimenetek potenciális megtervezése már a fellazítás időszakában, és a változtatások ideje alatti folyamatos ellenőrzés és monitorozás, amelyek segítik a rugalmas beavatkozást, az empátikus támogatást és a változtatások sikeres végrehajtását, megszilárdítását.

### 5.3. Hipotézisekre vonatkozó összefoglaló megállapítások

A fent ismertetett eredmények és következtetések alapján a korábban megfogalmazott hipotéziseimre vonatkozó megállapításokat a 9. számú melléklet tartalmazza részletesen. Összefoglalóan az alábbi megállapításokat fogalmaztam meg.

**1. kutatási kérdés:** Értelmezhető-e a szervezeti változtatások során a stabil jövőbeni állapot elérése, a szervezet re-stabilizálása?

**1. hipotézis:** A szervezeti változtatások megszilárdítása és a kívánt jövőbeni állapot elérése egymástól függetlenül következik be.

Megállapítás: A sikeres változtatás során a megszilárdítás és a kívánt jövőbeni állapot időben eltér egymástól, a változtatás napi gyakorlatba ültetése nem minden esetben jelenti a szervezet re-stabilizálását.

**2. kutatási kérdés:** A szervezeti változtatások sikeres végrehajtása hogyan hat a szervezeti kultúrára?

**2. hipotézis:** A változást támogató szervezeti kultúra mellett a sikeres szervezeti változtatások azonnali, kimutatható hatással vannak a szervezeti kultúrára.

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

**3. kutatási kérdés:** A sikeres változtatás hogyan köthető a vezetőhöz?

**3. hipotézis:** A sikeres változtatás kulcstényezői elsősorban a vezető személyéhez köthetők.

Megállapítás: A sikeres szervezeti változtatás kulcstényezői elsősorban a vezető személyéhez köthetők, mint például rugalmasság, bizalom kiépítésének képessége, támogatás és következetesség.

**4. kutatási kérdés:** Dinamikus szervezeti környezetben hogyan tolnak el az egyes vezetési feladatok súlypontjai?

**4. hipotézis:** A változtatás szakaszaiban szignifikáns összefüggés mutatható ki egyes vezetési feladatok jelentőségének megváltozásával.

Megállapítás: A szervezeti változtatás jellege és mértéke meghatározó a vezetési feladatokban, a folyamatban előre haladva azonban jelentőségük csökken. A változtatás kezdeti és befejező szakaszában jól elkülöníthetők a vezetési feladatok; a konkrét intézkedések során meghatározó a változtatás jellege.

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

**5.a) hipotézis:** A VUCA környezet érzékelése – függetlenül az alkalmazottak demográfiai, vagy szervezeti jellemzőitől – egységesen kimutatható.

Megállapítás: Vezetői beosztásban a változtatás mértéke nem befolyásolja a VUCA-környezet érzékelését, az egyéb alkalmazotti területeken azonban általános jelenség.

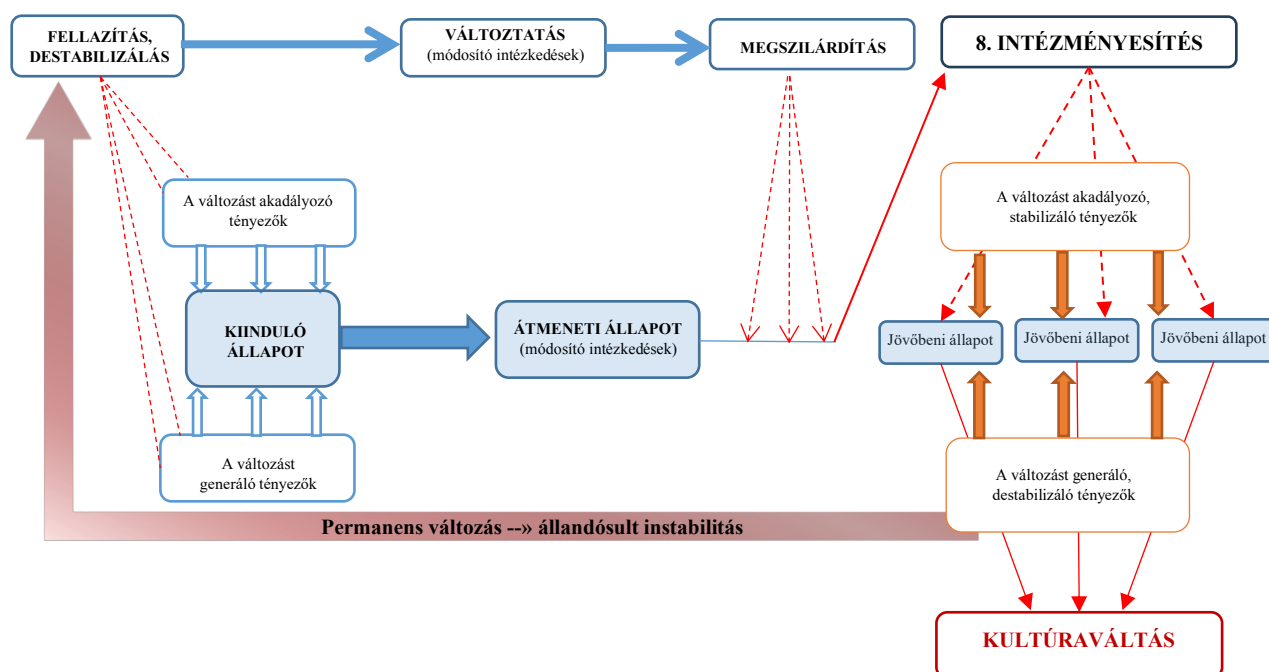
**5.b) hipotézis:** Az agilis vezetés kritériumainak jelentősége – függetlenül az alkalmazottak demográfiai, vagy szervezeti jellemzőitől – a sikeres változtatás végrehajtásának feltételeként egységesen kimutatható.

Megállapítás: Az agilis vezetés kritériumainak jelenléte kimutatható a változtatások során, azonban annak jelentősége függ a szervezet méretétől, a szervezeti hierarchiában való elhelyezkedéstől, a munkavállaló korától is.

## 6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ,- ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI ÉS GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGUK

Kutatási eredményeim alapján az alábbi tudományos eredményeket fogalmaztam meg:

1. Megállapítottam, hogy a szervezeti változások megvalósításában a vezetési feladatoknak meghatározó szerepe van. A szervezeti kultúra hatása kis mértékben mutatható ki, szerepe másodlagos – változása lassú, hosszantartó folyamat, a szervezeti változások következményeként értékelhető.
2. Kimutattam, hogy a szervezeti változtatások során a sikeres változtatás nem egyenértékű a kívánt jövőbeni állapot elérésével és az átalakítások intézményesítésével.
3. Eredményeim alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a vezetési feladatok jelentősége a változás kezdeti szakaszában értékelődik fel, a változás folyamatában szerepük egyre inkább csökken.
4. A vezetési feladatok jelentősége kimutathatóan attól függ, hogy a szervezeti intézkedéseknek mi a célja, milyen mértékű és irányú a változtatás.
5. A Lewin-féle háromfázisú modellre épülő erőter-analízist eredményeim alapján kapcsolódó tényezőkkel egészítettem ki és újszerű módon értelmeztem (43. ábra).



**43. ábra: Változáselméleti modellek újraértelmezése a kutatási eredmények alapján**  
 Forrás: Saját kutatás (2023)

Eredményeim alapján a kívánt jövőbeni állapot egyértelműen nem határozható meg, amely többféle lehetséges kimenetet jelent a szervezeti változtatás során, mely új elemként definiálható a modellben. Tekintve, hogy az elérni kívánt állapotokra is hatnak a változást generáló és akadályozó tényezők, a szervezetnek folyamatosan alkalmazkodnia szükséges. A változtatások megszilárdítása és azok intézményesítése egymástól eltérő időben jelennek meg. Ez a folyamatos alkalmazkodás a szervezeti kultúrát is folyamatos alkalmazkodásra kényszeríti. További új elemként jelenik meg a modellben a permanens változás, melynek következtében az állandósult instabilitás általános jelenséggé válik a szervezetek életében. A doktori értekezésem kutatási területe úgy gondolom, hogy olyan témakört ölel fel, amely minden szervezet számára – mérettől és tevékenységi körtől függetlenül – folyamatos kihívást jelent. Felismerni a változtatás szükségességét, megfelelő időben és módon reagálni arra a hosszú távú fennmaradás kulcsfontosságú tényezője. Eredményeim a gyakorlatba jól implementálhatók a permanens változások közepette a változtatások sikeres végrehajtása érdekében.

A vezetési feladatok szerepe jelentősége a változtatás kezdeti szakaszában értékelődik fel, ezután szerepük egyre inkább csökken: A beavatkozás előtti tervezés és tudatosság, valamint a mérföldkövek kijelölése nagyban növeli a változtatás sikerességét. A változtatások megszilárdításához a szervezés és a döntés szignifikánsan hozzájárul. Az intézményesítési törekvéssel összefüggést mutató vezetési feladat a kommunikáció.

A szervezeti változtatások során a megszilárdítás intézkedései eltérőek. Az intézkedések végrehajtása azonban a kívánt jövőbeni állapot elérését nem feltétlenül jelenti. Az újra stabilizálás során a környezeti tényezők folyamatosan hatnak a szervezet működésére, ezért újra destabilizálhatják azt. A szervezetek így állandósult instabilitásban léteznek. Ezért érdemes a mérföldköveket úgy meghatározni, hogy azok rugalmasan formálhatóak legyenek. A változtatások irányítása során hiányosságok találhatók a tervezés, jövőkép- és stratégia kialakításában, rövid távú célok kijelölésében.

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

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

## ÖSSZEFOGLALÁS

A doktori kutatásom során olyan összefüggések feltárására vállalkoztam, amelyek segítik a változtatás sikeres végrehajtását annak érdekében, hogy a vezető előre fel tudjon készülni bizonyos feladatainak felerősödésére, keretet biztosíthat számára, iránymutatásként szolgálhat a megfelelő támogatás biztosításához. Ennek érdekében előinterjúkat és pilot kérdőíves felvételezést végeztem, melynek eredményei alapján alakítottam ki a tartalmi kutatás végleges módszertanát. A tartalmi kutatásban alkalmazott módszertan két részből állt: strukturált esettanulmány elemzése és kérdőíves vizsgálat.

Az előzetes vizsgálatokban a félig strukturált szakmai interjúkat összesen hat, egymástól eltérő tevékenységi körben jelenlévő szervezetek élén lévő vezető pozíciójú személlyel végeztem el. Eredményeim arra mutattak rá, hogy a szervezeti kultúra és a szervezeti változtatások között összefüggés figyelhető meg. A szervezeti kultúra meghatározása bár alapvetően nehézségekbe ütközött az interjúk során, irányított kérdésekkel fel lehetett tární annak meglétét és minőségi változóit. Az interjúalanyok a vizsgált a vezetési feladatokat jelentős túlsúllyal emelték ki. Olyan feladatokat jelöltek meg, mint a tervezés, szervezés, ellenőrzés, kommunikáció, vagy a motiváció. A változtatásokat akadályozó és támogató tényezők között leginkább az emberi tényezőt tartották fontosnak, valamint a tervezést és a nyitottságot. Az interjúk továbbá rávilágítottak arra, hogy vélhetően a szervezeti változtatások esetében a kulcsfontosságú szerep a vezető személyében, a vezetési feladatok jelentőségének megváltozásában, valamint a vezető ehhez való alkalmazkodóképességében rejlik. A szervezetek működésében a változásokra adott reakció elsődleges fontosságú. A változtatások képesek módosítani, felülírni a szervezeti kultúrát, azonban mértéke és súlya kevésbé fontos a vizsgált szervezetek esetében ahhoz képest, amilyen fontosságúnak ítélik meg a változó környezethez való sikeres és gyors alkalmazkodást. Ebben az értelmezésben a szervezeti kultúra leköveti a változtatásokat, azonban nem élvez prioritást a reagálással szemben.

Ezen következtetések alapján egy kérdőívet állítottam össze, amelyet néhány hét leforgása alatt pilot jelleggel felvételeztem és elemeztem a részeredményeit (n=102). A lekérdezés eredményeinek kiértékelésére leíró statisztikát, gyakorisági vizsgálatokat alkalmaztam, mélyebb vizsgálatok lefolytatását a minta elemszámából adódóan, illetve a megválaszolni kívánt kérdések szempontjából nem ítélt meg relevánsnak. A kérdőív eredményei különbséget mutattak a vezetői és az alaptevékenységet végző válaszadók között a vezetési feladatok megítélését, illetve a változtatások végrehajtását illetően. Szorosan kapcsolódott a változtatások kezeléséhez az intézkedések során felmerülő ellenállás értelmezése, vizsgálata is.

Ezen a területen is megmutatkoztak az összefüggések jelei. A kommunikáció, a megegyezés, támogatás és a bevonás megjelent, mint a változtatás során kialakult ellenállást csökkentő tényező. Ezek az eredmények már az agilis vezetés felé irányították a figyelmet és további vizsgálati irányokat jelöltek ki a témakör kapcsán. A feltáró vizsgálatok eredményei alapján a tartalmi kutatásban megfogalmazott célkitűzéseket kellő mértékű megalapozottsággal tudtam megfogalmazni.

A tartalmi vizsgálatok során két kutatási módszert alkalmaztam: szervezeti változtatásokkal kapcsolatos esettanulmányok elemzése (n=51), valamint kérdőíves felvételezés (n=354).

Az esettanulmányokat kulcsszavas és tartalmi elemzéssel értékeltem, mellyel célt konkrét, már lezárult szervezeti változtatásokat és az ahhoz kapcsolódó intézkedéseket, akadályozó és generáló tényezőket felmérni. A változtatások folyamatát a Lewin-féle háromfázisú változáselméleti modellen, erőter-analízisen, valamint Kotter nyolclépéses változásvezetési forgatókönyvén keresztül elemeztem.

A tanulmányok értékelése rávilágított arra, hogy a változtatások sikere a legnagyobb arányban nem, vagy csak részben jelenti a kívánt jövőbeni állapot elérését. Azaz azoknak a változtatásoknak, amelyek sikeresen, vagy részben sikeresen mentek végbe, csupán egyötöde érte el a kívánt jövőbeni állapotot. A szervezeti kultúrába való beágyazódás és a sikeres változtatás párhuzamba állítása során kimutattam, hogy a sikeres változtatások során hozott intézkedések 25%-a egyáltalán nem épült be a szervezeti kultúrába. Azok a változtatások, amelyek beépültek, azonban formálták a szervezeti kultúrát. Az új megoldások intézményesítése és a szervezeti kultúrában való meggyökereztetésének összevetése során kimutattam, hogy közel 42%-ban teljes mértékben, 35%-ban részben, és 23%-ban egyáltalán nem valósult meg ez a törekvés. Az eredmények alapján javaslatokat fogalmaztam meg a változtatás sikeres vezetéséhez. A szervezetek számára javasolt a változtatások olyan módon történő megtervezése már a fellazítás időszakában, amelyeket az aktuális szervezeti kultúra is támogat. Amennyiben erre nincs lehetőség a változtatás jellege miatt, érdemes a mérföldköveket úgy megtervezni, hogy azok fokozatosan formálják a szervezeti kultúrát.

A változáselméleti modellek mentén való értékelést a Kotter féle nyolclépéses változásvezetési forgatókönyv egyes állomásainak vizsgálatára alapoztam. Az elemzés során feltártam azokat a hiányosságokat (tervezés, rövid távú sikerek elérése, mérföldkövek kijelölése, alkalmazottak bevonása, felhatalmazása), amelyek a sikeres változtatáshoz kétségtelenül hozzájárulnak, azonban az esettanulmányokban nem voltak ezek az intézkedések meghatározhatók. Az ellenállás felmerülését hat csoportra osztottam (újtól való félelem, szervezeten belüli konfliktus, létbizonytalanság, munkavállalói elégedetlenség, pozíció-, vagy hatalomféltés,

túlterheltség). Az esettanulmányokban bemutatott intézkedések alapján nyolc kategóriát tartam fel a hat csoporthoz rendelve, amelyekkel tematikusan és sikeresen csökkenthető az ellenállás. Azokban az esetekben, ahol a változtatás sikeres végrehajtással zárult le, a két legjelentősebb vezetési feladat a kommunikáció és a tervezés volt. Megjelentek olyan újszerű kulcstényezők mint a gyors reagálás, a gyors alkalmazkodás, a vezetői támogatás, vagy a rugalmas beavatkozás. Az elemzés során három olyan újszerű vezetési jellemzőt tudtam meghatározni, amelyeket egyáltalán nem, vagy nem ilyen kontextusban tárgyal a szakirodalom: proaktív részvétel, demokratikus rugalmasság, háromirányú kommunikáció.

Az esettanulmányok értékelését követően, az addigi eredményekre alapozva saját készítésű kérdőívvel felmérést végeztem. A kérdőíves felmérés kiértékelését 354 kitöltött kérdőívvel végeztem el. A kérdések a szervezeti változtatások és a vezetési feladatok közötti összefüggéseket, egyéb újszerű következtetéseket voltak hivatottak feltárni. A statisztikai vizsgálatok során leíró statisztikát, Pearson-féle khi-négyzet próbát, szignifikancia szintet, Cramer-V mutatóval kapcsolaterősséget, ordinális változók esetén Kruskal-Wallis tesztet, nominális változók esetén kereszttáblás elemzést alkalmaztam a kutatási kérdések megválaszolására. A minta legnagyobb részét a szervezeti változtatások jellegének tekintetében a szervezeti struktúrát érintő változtatás képezte, ezt követte a vezető személyét érintő változtatás, az infrastrukturális fejlesztés, a beruházás, bővülési tevékenység, valamint a diverzifikáció és a defenzív változtatások, egyéb okok. A defenzív változtatások, egyéb okok között jellemzően létszámleépítések, felszámolások miatti újjászervezések szerepelnek, illetve olyan tényezők, amelyek külön kategóriába nem sorolhatók, komplexen hatnak a munkavégzés módjának megváltoztatására.

Vizsgáltam, hogy mely tényezők készítették legnagyobb mértékben a szervezetet a változtatásra. Eredményeim rámutattak, hogy a mintában ezek a tényezők a piaci hatások, a szervezeti átalakulás, a minőségi elvárások javítását célzó intézkedések. A vezetési feladatok jelentőségének alakulását a változtatások végrehajtása során gyakorisági-, valamint összefüggés vizsgálatokkal elemeztem.

Az eredmények arra mutattak rá, hogy a változtatás során a kezdeti és befejező szakaszokban bizonyos vezetési feladatok súlya megemelkedik – így például a rövid távú gyors sikerek elérésében, a változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetésében, az irányító csapat létrehozásában, illetve a megszilárdítás időszakában is szerepet kapnak a Fayol által megfogalmazott alapvető vezetési feladatok. Megállapítottam, hogy bizonyos esetekben a vezetési feladatok jelentősége ténylegesen megváltozik, amely egy sikeres változtatás során kiemelt figyelmet érdemel. Ezeket erős összefüggésként neveztem meg, melyet összevettem

a változtatás jellegével. Azokban az esetekben, ahol szignifikáns összefüggés átlag feletti kapcsolaterősséggel csak egy-egy esetben volt bizonyítható, enyhe összefüggésekként kezelhetők. Javaslatot fogalmaztam meg arra irányulóan, hogy ezeket az összefüggéseket a változtatás sikere érdekében a vezető milyen módon tudja alkalmazni, hogy felkészüljön a várható nehézségekre és sikeresen vezesse a szervezetet a változtatási folyamatban.

Külön vizsgálatokat végeztem a VUCA környezet és az AVICA vezetői jellemzők megjelenését, valamint a permanens változások szervezeti jelenlétét és elfogadottságát illetően. A VUCA környezet vizsgálatánál megállapítottam, hogy a vezetők, vagy tulajdonosok komplexitás és a lehetséges kimenetek variációinak érzékelése nem függ attól, hogy milyen mértékű változtatást hajtanak végre a szervezeten. ellenben minden esetben rendkívül erős összefüggés mutatkozott a változékonyság érzékelésében, amely a vizsgált mintán egyértelműen kifejezi, hogy a változásokat állandósultnak tekinthetjük. Az AVICA vezetői jellemzők megnevezését követően vizsgálatokat folytattam arra vonatkozóan is, hogy a megnevezett jellemzők milyen mértékben járultak hozzá a változtatás sikeréhez. Arra a következtetésre jutottam, hogy az AVICA-típusú vezetői jellemzők megítélése, annak változtatásban betöltött szerepének megítélése a vizsgált minta alapján a legnagyobb mértékben a beosztás függvénye, ahol minden tényező szignifikáns összefüggést mutatott.

A kérdőíves felmérés utolsó zárt kérdései között a válaszadóknak néhány olyan állítást kellett értékelniük, amelyek kapcsolódnak a permanens változásokhoz, a szervezeteket érintő állandósult instabilitáshoz és a szervezet erre adott reakciójához. A gyakorisági vizsgálatok alapján megállapítottam, hogy mintában szereplő szervezetek vezetői, munkavállalói számára már legalább a vallott értékekben megjelenik az alkalmazkodás, a rugalmasság. Természetesnek, elfogadottnak tartják a permanens változásokat. Ebben a környezetben a vezetőnek olyan kihívásokkal is szembe kell néznie, amelyek nagyfokú rugalmasságot igényelnek és amelyekkel kapcsolatban empirikus tapasztalatokkal nem feltétlenül rendelkezik. Javasolt tehát a lehetséges kimenetek potenciális megtervezése már a fellazítás időszakában, és a változtatások ideje alatti folyamatos ellenőrzés és monitorozás, amelyek segítik a rugalmas beavatkozást, az empátikus támogatást és a változtatások sikeres végrehajtását, megszilárdítását.

Kutatási eredményeim alapján következtetéseket vontam le, javaslatokat fogalmaztam meg és új- és újszerű tudományos megállapításokat dolgoztam ki.

## SZAKIRODALMI JEGYZÉK

1. Ackoff R.L. (1981): On the use of models in corporate planning. *Strategic Management Journal*. Vol.2. pp.353-359
2. Aftab A. –Khalid K. – Waheed, A. –Adnan A. (2022). Role of agile leadership in managing inter-role conflicts for a satisfying job and life during COVID-19 in a VUCA world. *Frontiers in Psychology*. 13. 979792. 10.3389/fpsyg.2022.979792. (Letöltve: 2023.12.10)
3. Al-Ali A.A. – Singh S.K. – Al-Nahya – M. and Sohal A.S. (2017): "Change management through leadership: the mediating role of organizational culture", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 4, pp. 723-739. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117> (letöltve: 2024.02.10)
4. Anderson D. – Ackerman A. – Linda S. (2001): *Beyond Change Management. Advanced strategies for today's transformation leaders. Practicing organization development series.* John Wiley&Sons. San Fransisco. ISBN 9780787959227.
5. Angyal Á. (1999): *A vezetés mesterfogásai.* Bp.: Kossuth Kiadó. ISBN 963-09-4082-5
6. Apáti F. – Berde Cs. – Blaskó B. – Felföldi J. – Madai H. – Nábrádi A. – Pupos T. - Szénásné Ványi N. – Szöllösi L. – Szűcs I. (2013): *Vállalati és ágazati gazdaságtani ismereteke.* Debreceni Egyetem, AGTC. pp. 87-90. ISBN 978-615-5183-52-2
7. Arnold K-A. – Barling J. – Kelloway E.K. (2001): Transformational leadership or the iron cage: Which predicts trust, commitment and team efficacy? *Leadership & Organization Development Journal* 22: 315-320.
8. Attar M. – Abdul-Kareem A. (2020): *The role of agile leadership in organizational agility. Agile Business Leadership methods for Industry 4.0.* Emerald Publishing Limited. Leeds. pp. 171-179. DOI: 10.1108/978-1-80043-380-920201011 (letöltve: 2024.02.02)
9. Bába É. – Berde Cs. (2010): *A XXI. század erőforrásáról vezetőknek.* Budapest: Szaktudás Kiadó Ház Zrt.
10. Bácsné B. É. (2011): Változás-vezetéshez kapcsolódó idő vizsgálatok. *VIKEK közlemények III. évf. 1-2 sz. Szeged*, 271-277. p.
11. Bakacsi Gy. (2015b): *A szervezeti magatartás alapjai,* Semmelweis Kiadó, Budapest 2015. ISBN 978-963-331-313-8
12. Bakacsi Gy. (2015a): Bakacsi Gyula: Változó vezetési paradigma - változó megbízó-ügynök probléma? in: Bakacsi Gyula - Balaton Károly (szerk.): *Vezetés és szervezet társadalmi kontextusban: Tanulmányok Dobák Miklós 60. születésnapja tiszteletére.* Akadémiai Kiadó, 2015. pp. 29-54. (ISBN:978 963 05 9634 3)
13. Bakacsi Gy. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés.* Budapest: Aula. ISBN 9789639585492
14. Bakucz M. - Bozóti A. - Kovács Á. - Pótó Z. (2015): A közúti elérhetőség szerepe a hazai fürdőtelepülések turisztikai versenyképességében. *Területi Statisztika: a Központi Statisztikai Hivatal folyóirata*, 55(1), 60-75.
15. Barasa E. - Mbau R. - Gilson L. (2018): What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491–503.
16. Barizsné H. E. (2004): 44 hazai vállalat oktatáspolitikája. *Vezetéstudomány* 35.évf. 11.sz. 36-41. pp. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4559/> (letöltve: 2023.12.20)
17. Barizsné H. E. (2020): Etikus vezetés egy kutatás kezdetén. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 5. (2020). No. 1. 188-195 pp. DOI: 10.21791/IJEMS.2020.1.16
18. Barling J. – Slater F. – Kelloway E.K. (2000): Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal* 21: 157-161.

19. Bartsch S. - Weber E. - Büttgen M. - Huber A. (2020): Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-05-2020-0160/full/html> (letöltve: 2023.12.20)
20. Bass B. M. – Bruce J. A. (1994): Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks. CA: Sage. ISBN 0803952368
21. Beer M. –Nohria N. (2000): Cracking the code of changein: Harvard Business Review, On Change HBR’s 10 must reads, pp.85-96. <http://ceewl.ca/12599-PDF-ENG.PDF#page=89>
22. Beer M. – Eisenstat R. A. – Spector, B. (1990): The Critical Path to Corporate Renewal. Boston, MA: Harvard Business School Press
23. Belényesi E. (2014): Változásmenedzsmment a közigazgatásban. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Nemzeti Közszolgálati és Tankönyv Kiadó Zrt. Budapest. Pp. 44-60. ISBN 978-615-5491-09-2
24. Bennett N.- Lemoine G. J. (2014): What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
25. Berde (2015): Vezetői szerepek in: Bácsné B. É. - Berde Cs. – Dajnoki K. (2015): A vezetés alapjai. Center-Print Nyomda, Debrecen.
26. Berde Cs. – Dajnoki K. – Dienesné K. E. – Gályász J. – Juhász Cs. – Szabados Gy. (2003): Vezetési esettanulmányok módszertana. Campus Kiadó. Debrecen. 2003. p.17
27. Berde Cs. – Dajnoki K. – Dienesné K. E. – Gályász J. – Juhász Cs. – Szabados Gy. (2003): Vezetési esettanulmányok módszertana. Campus Kiadó. Debrecen. 2003. p.17
28. Berde Cs. – Dajnoki K. (szerk.) (2007): Esélyegyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsmment. Debrecen: Debreceni Campus Kht.
29. Berde Cs. (2003): Menedzsmment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok. Bp.: Szaktudás Kiadó Ház
30. Berde Cs. (2007): Korszerű menedzsmmentismeretek rendőri vezetők számára. Nyíregyháza: Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei Rendőr-főkapitányság. GPrint Iroda: p. 6–17.
31. Berde Cs. (2011): A funkcionalizmus lehetőségei a vezetéskutatásban. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, III. évf. 1-2.sz. (No. 5-6), Szeged: p. 62-69.
32. Berde Cs. (2013): A vezetés új kihívásai a XXI. században. In: Közép-európai közlemények, (6) 1-2. pp. 310-316.
33. Berde Cs. (2001). A vezetési feladatok változása a mezőgazdasági innováció folyamatában. Gödöllő: Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban. Tudományos rendezvény kiadvány.
34. Berde Cs. (2010): Funkcionalizmus a vezetésben: a magyarországi kutatás eredményei. *Közép-Európai Közlemények*, 3(1), 7–13. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/11912>
35. Berki S. – Berde Cs. (1999): – mondta a csiga, és .... – in: Humánpolitikai Szemle, 10. évf. 7–8. sz.: p. 5–27.
36. Bhaskara G. I. - Filimonau V. (2021): The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management: A perspective of tourism businesses from a destination prone to consecutive disasters. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 364–375. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677021000127> (letöltve: 2024.03.02.)
37. Bilanics Á. (2008): Vezetési feladatok változásainak vizsgálata. *Agrártudományi Közlemények*. 29. évf. pp.39-44.
38. Binci D. – Belisari S. –Appolloni A. (2020): BPM and change management: An ambidextrous perspective. *Business Process Management Journal*, 26(1), 1-23.

39. Blahó A.– Czakó E. – Poór J. (szerk.) (2021): *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634546528> (Letöltve: 2023.12.10)
40. Beckhard R, Harris RT. (1987): *Organizational transitions: managing complex change*, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley,
41. Bubolz M., (2016): „Digitalisierung und Transformation in Unternehmen, Strategie und Konzepte, Methoden und Technologien, Praxisbeispiele“, KS-Energy-Verlag Berlin 2016, pp. 16-23.
42. Butler R. W. (2017): *Tourism and resilience*. CABI. ISBN : 978-1-78064-833-0
43. Carnall C. (2007): *Managing change in organizations*. 5th ed. Prentice Hall: Financial Times, 2007.
44. Chen J. K., & Sriphon T. (2022): Authentic leadership, trust, and social exchange relationships under the influence of leader behavior. *Sustainability*, 14(10), 5883. pp. 2559–2569 DOI: <https://doi.org/10.3390/su14105883> (Letöltve: 2024.02.02)
45. Chowdhury M. -Prayag G. - Orchiston C. - Spector S. (2019): Postdisaster social capital, adaptive resilience and business performance of tourism organizations in Christchurch, New Zealand. *Journal of Travel Research*, 58(7), 1209–1226. (letöltve: 2023.12.20)
46. Csath M. (1999): Sikeres változásmenedzsment, I. rész. *Marketing & Menedzsment*, 33(2), 4-9.
47. Csedő Z. - Kovács K. - Zavarkó M. (2017): How does digitalization affect change management: empirical research at an innovative industrial group. *European Journal of Business and Management*. Vol.9, No.36, 2017 1-5pp. ISSN 2222-1905, ISSN 2222-2839 (letöltve: 2024.02.10)
48. Csedő Z. - Zavarkó M. (2019): Változás, tudás és innováció a vezetéstudományban: elméleti modellek elemzése és értelmezése. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* 1. (12) 173-184 pp. ISSN 0133- 0179 DOI: 10.14267/ VEZTUD.2019.12.15 (letöltve: 2024.02.10)
49. Csedő Z. – Zavarkó M. (2019): Változásvezetés. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544104> (Letöltve: 2024. 02. 04.)
50. Csedő Z., Zavarkó M. - Sára Z. (2018): A vállalati innováció által indukált szervezeti változások a magyar energiaszektorban. *Vezetéstudomány*, 49(2), 53-62. ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.02.06
51. Csedő Z. - Zavarkó M. - Sára Z. (2019): Innováció-e a digitalizáció? A digitális transzformáció és az innovációmenedzsment tanulságai egy pénzügyi szolgáltatónál. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* 50. (7-8) 88-101 pp. ISSN 0133- 0179 DOI: 10.14267/ VEZTUD.2019.07.08 (letöltve: 2023.12.20)
52. Cohen S. - Daniel F. H. Yael - Murray F.(2019): The design of startup accelerators *Res. Policy*, 48 (2019), pp. 1781-1797, 10.1016/j.respol.2019.04.003 (letöltve: 2023.12.20)
53. Czeily T.- Dajnoki K. (2021): Játékosítás, mint a HR új stratégiai eszköze. *Economica* 12.(1-2). 1-10. pp. ISSN 2560-2322.
54. Daft R. L. (1992): *Organizational Theory and Design*. West Publishing Co. New York. 4 ed.
55. Dajnoki K. – Héder M. (2017): „Új szelek fújnak”–a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A magyar hadtudományi társaság folyóirata*, 27(E-szám), 84-93. DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84 (Letöltve: 2023.02.02)
56. Davis R.C. (1940): *Industrial Organization and Management*. New York: Harper & Davis: p. 35–36.
57. D’Aveni R. A. (1999): Strategic supremacy through disruption and dominance. *MIT Sloan Management review*. Cambridge Vol. 40, Iss. 3, pp. 127-135.
58. D'Aveni R.A. – Battista D.G. – Smith K. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*. 31. 1371 - 1385. DOI: 10.1002/smj.897. (letöltve: 2024.02.03)
59. Deal T. – Kennedy A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*.

60. Dellermann D - Fliaster A. - Kolloch M. (2017): Innovation risk in digital business models: The German energy sector J. Bus. Strategy, 38 (2017), pp. 35-43, 10.1108/JBS-07-2016-0078 (letöltve: 2023.12.20)
61. Demeter K. (2007): A vállalati siker letéteményezései: a vállalati funkcionális területek együttes vizsgálata. Vezetéstudomány XXXVIII. évf. 5.sz., Budapest, p.29
62. Denning S. (2018): The age of agile: how smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM kiadó. ISBN 0814439098.
63. Deuringer C. (2000): Organisation und change management. Ein ganzheitlicher Strukturansatz zurd Förderung organisatorischer Flexibilität. Rosch-Bruch. Deutscher Universitäts Verlag GmbH. ISBN 3-8244-7136-1
64. Dienesné K. E. (2000): A vezetési feladatok a termelésmenedzsmentben. A humánstratégia helye, szerepe a mezőgazdasági vállalkozások fejlesztésében. XXVIII. Óvári Tudományos Napok. Mosonmagyaróvár
65. Dienesné K. E. (2003): Csoportok a szervezetben. In: Vezetépszichológiai ismeretek. Campus Kiadó Debrecen. p. 62-72. ISBN 963 206 640 5
66. Dinya L. – Domán Sz. (2006): Szervezeti változtatások megítélése az egyes vezetői típusokban. Gazdálkodás: Scientific Journal on Agricultural Economics. 50. évf. 15.külön kiadás. pp.28-36. DOI: [10.22004/ag.econ.140560](https://doi.org/10.22004/ag.econ.140560) (Letöltve: 2024.02.03)
67. Dobák M. – Antal Zs. (2016): Vezetés és szervezés, Akadémiai Kiadó, Budapest 2016. ISBN: 978 963 059 826 2. DOI: [10.1556/9789630598262](https://doi.org/10.1556/9789630598262)
68. Dobák M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest.
69. Dobák M. (2008): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó, Budapest 34-37. p.
70. Doz Y.L. – Kosonen M. (2008): Fast strategy: How strategic agility helps you stay ahead of the game. Pearson Education. ISBN 0273712446
71. Drucker F. (1992): The New Society or Organization. Harvard Business Review, 95-104.
72. Dunphy D. – Stace, D. (1993): The Strategic Management of Corporate Change. Human Relations, 46(8), 905-920. <https://doi.org/10.1177/001872679304600801>
73. Edwards K. - Prætorius T. - Nielsen A.P. (2020): A Model of Cascading Change: Orchestrating Planned and Emergent Change to Ensure Employee Participation, Journal of Change Management, 20:4, 342-368, DOI: [10.1080/14697017.2020.1755341](https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1755341) (letöltve: 2024.03.02)
74. Elenkov D. S. (2002): Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. Journal of business research, 55(6), 467-480.
75. Eling M. - Lehmann M. (2018): The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice. 2018, 43, 359–396. <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>. (letöltve: 2024.02.10)
76. Eliot J. L. (2020): Resilient leadership: The impact of a servant leader on the resilience of their followers. Advances in Developing Human Resources, 22(4), 404–418. (letöltve: 2023.12.20)
77. Errida A. – Lotfi B. (2021): The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 18479790211016273.
78. Farkas F. (2016): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Akadémiai Kiadó, Budapest. ISBN 978 963 059 738 8, DOI [10.1556/9789630597388](https://doi.org/10.1556/9789630597388)
79. Fayol H. (1916): Administration Industrielle et Generale. Paris: Donud
80. Fehér J. (2004): A személyfejlesztés az átalakító vezetésben: elméleti problémák és a hazai alkalmazás egyes kérdései. PhD-értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő
81. Fehér P. (2007): Tudásmenedzsmentet támogató szervezeti megoldások (Knowledge management supported by organizational solutions). Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 38(7-8), 11-21.

82. Fehér J. (2010): Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői II. rész. *Vezetéstudomány*. XLI. évf. 4. szám. ISSN 0133-0179. pp.13-20.
83. Fenyves V. - Bács Z. - Tarnóczi T. (2016). A forgótöke menedzsment jelentősége a vezetői döntésekben = Importance of circulating capital management in the managerial decisions. *TAYLOR*, 8(1), 37–45. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/12981> (letöltve: 2024.02.10)
84. Filep R. (2018): Vezetési stílus vizsgálata MLQ segítségével a szabolcs-szatmár-bereg megyei kisvállalkozások körében. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 3. (2018). No. 4. 36-47 pp. DOI: 10.21791/IJEMS.2018.4.5. (letöltve. 2023.12.20)
85. Fischer T. – Dietz J. – Antonakis J. (2024): A fatal flaw: Positive leadership style research creates causal illusions. *The Leadership Quarterly*. 101771. 1-23. DOI:10.1016/j.leaqua.2023.101771. (letöltve: 2024. július 10.)
86. Foss N. J. (2021): The Impact of the Covid-19 Pandemic on Firms' Organizational Designs. *Journal of Management Studies*. 2021 Jan;58(1):270–4. doi: 10.1111/joms.12643. Epub 2020 Oct 16. PMID: PMC7675467 (letöltve: 2024.07.19)
87. Ganguly A. – Euchner J. (2018): Conducting business experiments: validating new business models well-designed business experiments can help validate assumptions and reduce risk associated with new business models *Res. -Technol. Manag.*, 2018 (61) (2018), pp. 27-36, 10.1080/08956308.2018.1421381 (letölve: 2024.02.10)
88. Gál Z. (2017): Grounds of changemanagement. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 5(1), 257-267. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.22>
89. Gál Z. (2020): A szervezeti kultúraváltás jellemzői. *Régió kutatás Szemle*, 5(2), 73-80. DOI: 10.30716/RSZ/20/2/7
90. Gersick C. J. G. (1991): Revolutionary Changes Theories: A multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, *Academy of Management Review*
91. Giudici P. (2018): Fintech risk management: a research challenge for artificial intelligence in finance *Front. Artif. Intell.*, 1 (2018), p. 1, DOI: 10.3389/frai.2018.00001 (letöltve: 2024.02.10)
92. Goncu A. - Aycan Z. -Johnson R. E. (2014): Effects of paternalistic and transformational leadership on follower outcomes. *The International Journal of Management and Business*, 5, 36-58.
93. Gracey A. (2020): Building an organisational resilience maturity framework. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 13(4), 313–327. <https://www.ingentaconnect.com/content/hsp/jbcep/2020/00000013/00000004/art00003> (letöltve: 2023.12.20)
94. Gulick L. – Ulrick L. (1937): *Papers on the Science of Administration*. New York
95. Hall C. M. - Prayag G. - Amore A. (2018): *Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives*. Channel View Publications. ISBN 978-184541-630-0
96. Hanelt A. – Bohnsack R. – Marz D. – Marante C. A. (2020): A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*. 58 (5) 1159-1197. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12639> (letöltve: 2024. június 30)
97. Helm, B. W. (2023). Emotions and the Contestation of Social Identities. In *Emotional Self-Knowledge* (pp. 73-102). Routledge.
98. Hetland J. - Hetland H. - Bakker A. B. - Demerouti E. (2018): Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus, *European Management Journal*, Volume 36, Issue 6, 2018, Pages 746-756, ISSN 0263-2373, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>. (letöltve: 2024.02.10.)
99. Himmer Cs. – Szekeres V. (2020): A magyar kkv-k kilátásai VUCA-környezetben. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet. A szervezetek reakciója és válasza a jelen kor üzleti kihívásaira*. pp.142-165.

100. Hofstede G. (1991): *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill  
DOI <https://doi.org/10.2307/2393257>
101. Johansson C. - Heide M. (2008): Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 288e305. <https://doi.org/10.1108/13563280810893661> (letöltve: 2023.12.20)
102. Kakkar S. (2019): Leader-member exchange and employee resilience: The mediating role of regulatory focus. *Management Research Review*, 42(9), 1062–1075. (letöltve: 2023.12.20)
103. Kail E. (2010): Leading effectively in a VUCA environment: C is for complexity. In: *Air Force Leadership Study. The need for Deliberate Development*. Air University Press. Alabama. 2012. [https://media.defense.gov/2017/Jun/19/2001765054/-1/-1/0/AP\\_CURRIE\\_LOWTHOR\\_LANDRY\\_JOHNSON\\_CONWAY\\_AF\\_LEADERSHIP\\_STUDY.PDF](https://media.defense.gov/2017/Jun/19/2001765054/-1/-1/0/AP_CURRIE_LOWTHOR_LANDRY_JOHNSON_CONWAY_AF_LEADERSHIP_STUDY.PDF) (letöltve: 2024.02.03).
104. Kalekin-Fishman, D. (2001): Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction. *Forum Qualitative Sozialforschung Forum: Qualitative Social Research*, 2(3). pp.325 <https://doi.org/10.17169/fqs-2.3.923> (letöltve: 2023.12.10)
105. Kammüller M. (2016): „Digitale Vernetzung? Vernetzte Qualifizierung! In: *Wie arbeiten wir in der Zukunft? Die betriebliche Praxis zwischen Vision und Gegenwart*“, 2016, S. 11-14. (letöltve: 2023.12.20)
106. Karácsonyi A. (2006): *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében. (Doktori értekezés.)* Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet Szervezeti Magatartás Tanszék
107. Kázmér-Mayer Sz. – Czibor A. (2019): Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra. Milyen eltérések mutatkoznak a férfiak és nők vezetési stílusa között a transzformáló vezetés tekintetében. *Replika*. 2019. 111. szám. pp. 133-143. DOI: 10.32564/111.9
108. Keréjártó G. (2002). Az elmúlt tíz év változásainak vezetői értékelése különböző szervezeti formában működő vállalatoknál. *Acta Agraria Debreceniensis*, (1), 82–86. <https://doi.org/10.34101/actaagrar/1/3524>
109. Kieser A. (1995): *Szervezetelméletek*. AULA Kiadó, Budapest. ISBN 963-503-043-6
110. Kingsinger P. – Walch K. (2012): *Living and leading in a VUCA world*. Thunderbird University. 1-4.
111. Klein S. (2002): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest. Edge 200 Kft. ISBN 963-202-838-4
112. Klein B. – Klein S. (2008): *A szervezet lelke*, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 739. o. 735–740
113. Klein B.–Klein S. (2008): *A szervezet lelke*, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 739.
114. Kiss P. J. – Klimkó G. (2017): Electronic forms-based model of public administration operations. In *Electronic Government and the Information Systems Perspective: 6th International Conference, EGOVIS 2017, Lyon, France, August 28-31, 2017, Proceedings 6* (pp. 19-31). Springer International Publishing.
115. Koontz H. – O’ Donell C. (1964): *Principles of Management*. New York–Toronto–London
116. Koontz H. – O’Donell C. – Winerich H. (1980): *Management*. New York: McGraw-Hill
117. Kópházi A. (2020). *A covid-19 szervezetekre gyakorolt hatásának HR aspektusai és szervezetfejlesztési lehetőségei*.
118. Kotter J.P. –Schlesinger L.A. (2008): Choosing strategies for Changein: *Harvard Business Review* (2008. 07-08.), ISSN 0017-8012 p.130-139. <https://hbr.org/archive-toc/BR0807>
119. Kotter J. P. (1990): What leaders really do. In: *Harvard Business Review*, 68. pp.103-111.
120. Kotter J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
121. Kotter J.P., Cohen D.S. (2008): *The Heart Of Change*, Bucuresti,Ed. Meteor Press, 2008

122. Kotter, J. P. – Schlesinger, L. (1979): Choosing strategy for change. *Harvard Business Review*, 57 (2) 106–114.
123. Khraisha T. - Arthur K. (2018): Can we have a general theory of financial innovation processes? A conceptual review *Financ. Innov.*, 4 (2018), p. 4, 10.1186/s40854-018-0088-y (letöltve: 2024.02.10.)
124. Lauche K. – Erez M. (2022): The Relational Dynamics of Issue Selling: Enacting Different Genres for Dealing with Discontent. *Academy of Management Journal*. 66(2). 1-25. DOI: 10.5465/amj.2020.1484. (letöltve: 2024. 06. 02.)
125. Lawrence K. (2013): Developing leaders in a VUCA environment. *Kenan-Flagler Business School. UNC Executive Development*, 1-15.
126. Lawrence P.R. – Lorsch J.W. (1967): Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration., *Administrative Science Quarterly*. 13(1), pp. 180–186. <https://doi.org/10.2307/2391270> (letöltve: 2024.02.02)
127. Lengnick-Hall C. A. - Beck T. E. - Lengnick-Hall M. L. (2011): Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482210000355> (letöltve: 2023.12.20)
128. Levy A. (1986): Second-order planned change: Definition and conceptualization, *Organisational Dynamics*, Vol, 15, Issue 1, pp. 5, 19-17, 23
129. Lewin K. (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Brothers
130. Lunenburg F. C. (2010): Forces for and Resistance to Organizational Change. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal* 7(4) 1-10.
131. Malhotra N. K. (2007): *Marketingkutató*. Akadémiai Kiadó, Budapest. ISBN 978-963-05-8646-1
132. McKinsey Q. (2014): *Shaping the future of manufacturing*. No.1.
133. Merono C.- Lopez A. L. (2017): Innovation objectives as determinants of organizational innovations. *Innovation* 2016, 19, 208–226. DOI: <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1276407> (letöltve: 2024.03.02)
134. Meyer D. A. (1982): Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*. 27 (4). 515-537. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392528>. (letöltve: 2024.07.10)
135. Meyer J. – Allen NJ. (1997): *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks CA: Sage.
136. Minarik A. (2009): Szervezeti kultúra, *Consultation Magazin*, 2009. 3.sz.
137. Molnár D. (2010): Empirikus kutatási módszerek a szervezetfejlesztésben in: *Humán innovációs szemle*, 2010. 1. évf. 1-2.sz. p.61-72 [http://humanexchange.hu/site/uploads/file/61-72\\_md.pdf](http://humanexchange.hu/site/uploads/file/61-72_md.pdf)
138. Molnár I. (2015). *Változtatásmenedzsment a hazai gyakorlatban*. Doktori értekezés.
139. Morales S. N. - Martínez L. R. - Gómez J. A. H. - López R. R. -Torres-Argüelles V. (2019): Predictors of organizational resilience by factorial analysis. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1847979019837046. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1847979019837046> (letöltve: 2023.12.20)
140. Mouazen A. – Hernández-Lara A. – Farid A. – Muhieddine A. – Jawad C. – Hala B. Najib Z. (2023): Transformational and Transactional Leaders and Their Role in Implementing the Kotter Change Management Model Ensuring Sustainable Change: An Empirical Study. *Sustainability*. 16. 16. DOI: [10.3390/su16010016](https://doi.org/10.3390/su16010016)
141. Mowday R.T. – Porter L.W. – Steers R.M. (1982): *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press. Thousand Oaks, CS: Sage.

142. Nazarian A. - Soares A. - Lottermoser B. (2017): Inherited organizational performance? The perceptions of generation Y on the influence of leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1078-1094.
143. Northouse P. G. (2007): Leadership: Theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, ISBN 141294161X
144. Noszkay E. (2009): A változás- és válságmenedzselés néhány elméleti és gyakorlati dilemmája. *Vezetéstudomány*, 2008. XXXIX. 4. 24–34.
145. Nyéki E. – Juhász M. (2023): Változatlan bizalom változás idején. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 54 (12). pp. 2-13. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.12.01> (Letöltve: 2024.02.02)
146. Obermayer N. - Máhr T. - Banász Z.(2023): A digitalizáció társadalmi hatásainak vizsgálata hazai szakértők véleményének tükrében. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 54(6), 32-46. ISSN 0133-0179 <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.02.05>. (letöltve: 2024.0210)
147. Oliva F. L. (2016): A maturity model for enterprise risk management *Int. J. Prod. Econ.*, 173 (2016), pp. 66-79, 10.1016/j.ijpe.2015.12.007 (letöltve: 2023.12.20)
148. Onyeneke G. B. – Abe, T. (2021): The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403-415.
149. Orchiston C. - Prayag G. - Brown C. (2016): Organizational resilience in the tourism sector. *Annals of Tourism Research*, 56, 145–148.
150. Paelaman I. – Vanacker T. Zahra S. (2023): Should be conservative or aggressive? SME Manager’s Responses in a Crisis and Long-Term Firm Survival. *Journal of Management Studies*. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12993> (letöltve: 2024. 07.04)
151. Pataki B. (1998): Szakmai ajánlás In.: BPR, vállalati folyamatok újraformálása. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, p.17.
152. Pawar A. – Charak K. (2017): Study on Adaptability of Change Management: Review of Kurt Lewins and Kotter Model of Change.In: *Research Revolution Internal Journal of Social & Management*, Vol. V., Issue 4, 2017, ISSN: 2319-300X pp.79-83.
153. Pelser A. – Saurombe H. (2023): Exploring the Sustenance of an Agile Organizational Culture in a VUCA World: a Literature Review. 44. 1-25.
154. Peters T. J. – Waterman R. H. (1986): A siker nyomában, Kossuth Könyvkiadó, Budapest
155. Piccarozzi M. (2017): Does social innovation contribute to sustainability? The case of Italian innovative start-ups *Sustainability*, 9 (2017), p. 2376, 10.3390/su9122376 (letöltve: 2023.12.20)
156. Pierce J. L. – Newstrom J. W. (2013): The Manager’s Bookshelf. A Mosaic of Contemporary Views. 10th Edition Prentice Hall
157. Pierog A. - Bácsné Bába É. - Dajnoki K. (2017). Sikeres vezetők tulajdonságainak feltárása a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kutatás eredményei alapján. *TAYLOR*, 9(1), 94–100. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13080> (letöltve: 2024.02.10)
158. Pierog A. – Gál Z. (2017): Sikeres változtatás menedzselésének kulcsindikátorai – vizsgálat egy multinacionális szervezetben: Vizsgálat egy multinacionális szervezetben. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására közleményei* 9 : 3-4 pp. 18-25. , 8 p. (2017)
159. Pierog A. – Szabados Gy. N. (2015): Civil szervezetek vezetési szempontból. *Vezetéstudomány*. XLVI. ÉVF. 2015. 2. SZÁM / ISSN 0133-0179. pp. 35-46.
160. Pierog A. (2023): Instead of Competencies, Leadership Qualities are a New Direction in Leadership Development. *GiLE Journal of Skills Development*, 3(1), 3-6. ISSN 2732-3781 <https://doi.org/10.52398/gjsd.2023.v3.i1.pp3-6> (letöltve: 2024.02.18)

161. Pillai R. – Schriesheim C. A. – Williams, E. S. (1999): Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933. <https://doi.org/10.1177/014920639902500606> (letöltve: 2023.12.20)
162. Pitelis C. N. -Wagner J. D. (2019): Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 233–242. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984318304806> (letöltve: 2023.12.20)
163. Prayag G. -Spector S. - Orchiston C. -Chowdhury M. (2020): Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: Insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216–1233. (letöltve: 2023.12.20)
164. Quinn J. B. (1993): Managing strategic change. In Mabey, C., Mayon-White, B. (eds) *Managing Change*. London: Paul Chapman Publishing, 65–85.
165. Ramakrishnan R. (2021): Leading in a VUCA world. *Ushus Journal of Business Management*. 20. 89-111. DOI: 10.12725/ujbm.54.5. (Leöltve: 2024.02.03)
166. Razavi S.H. - Attarnezhad O. (2013): Management of organizational innovation. *Int. J. Bus. Soc. Sci.* 2013, 4, 226–232.
167. Reeves M. – Love C. - Mathur N. (2012): The most adaptive companies 2012. The Boston Consulting Groups Inc.pp.65-75. [https://media-publications.bcg.com/ebooks/BCG\\_YearEndBook\\_Dec\\_2012.pdf](https://media-publications.bcg.com/ebooks/BCG_YearEndBook_Dec_2012.pdf) (Letöltve: 2024.02.02)
168. Répáczki R. (2014): A szakmai és a vezetői identitás alakulása fiatal felnőttkorban. A vezetői identitás alakulása a mentális komplexitás és a személyiség tükrében fiatal felnőtteknél. (Doktori értekezés.) Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar Pszichológiai Doktori Iskola.
169. Richter N. - Jackson P. - Schildhauer T. (2018): Outsourcing creativity: an abductive study of open innovation using corporate accelerators *Creat. Innov. Manag.*, 27 (2018), pp. 69-78, 10.1111/caim.12252 (letöltve: 2024.02.10)
170. Robbins S. P. – Judge T. A. (2013): *Organizational Behavior*. Fifteenth edition, Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall
171. Romanelli E.–Tushman E. L. (1985): Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorganization. in: Burke, W. W.–Dale, G.L.–Waymire, J. P. (2009): *Organization Change: A Comprehensive Reader*. John Wiley & Sons Inc., San Fransisco, p.174-225
172. Sajtos L. – Mitev A. (2007): SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv. Alinea Kiadó. ISBN 9789639659087
173. Salamon H., - Szabolcsi G. (2022): Az adaptivitás területei a vezetői feladatrendszerben. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet. ISBN 978-963-498-523-5s
174. Sallay V. (2015): Előszó a magyar kiadáshoz. A kvalitatív megközelítés és a Grounded Theory szerepe a társadalomtudományi kutatásokban. In: Corbin, J., Strauss, A.: *A kvalitatív kutatás alapjai*. Budapest, L’Harmattan – SE Mentálhigiéné Intézet – Sage. p. 9- 22.
175. Saukkonen J. - Kreuz P. - Obermayer N. - Rodriguez R. O. - Haaranen M. (2019): AI, RPA, ML and Other Emerging Technologies: Anticipating Adoption in the HRM Field. ACAD CONFERENCES LTD. European Conference on the Impact of Artificial Intelligence and Robotics (ECIAIR). Oxford, ENGLAND. Ed.Griffiths P., Kabir MN. DOI: [10.34190/ECIAIR.19.025](https://doi.org/10.34190/ECIAIR.19.025)
176. Schleicher N. (2007): *Kvalitatív kutatási módszerek a társadalomtudományokban*. BKF jegyzet. Századvég, Budapest. 2007. ISBN: 963 734053 6 • Silverman, David: *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London, Sage, 2001.

177. Schlesinger P. F. – Sathe V. – Schlesinger L. A. – Kotter J. P. (1992): *Organization. Text, Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change*. Third edition, Boston, MA: Irwin
178. Senior B. – Swailes S. (2010): *Organizational Change*. Fourth Edition, Harlow: Pearson Education Limited
179. Shaik S.A. – Batta A. – Parayitam S. (2023): "Knowledge management and resistance to change as moderators in the relationship between change management and job satisfaction", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 36 No. 6, pp. 1050-1076. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0103> (letöltve: 2024.02.10)
180. Shaughnessy M. K. - Griffin M. T. Q. - Bhattacharya A. - Fitzpatrick J. J. (2018): Transformational leadership practices and work engagement among nurse leaders. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 48(11), 574-579.
181. Sherehiy B. – Karwowski W. – Layer J.K. (2007): A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes, *International Journal of Industrial Ergonomics*, Volume 37, Issue 5, 2007, pp. 445-460. ISSN 0169-8141. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007> (letöltve: 2024.02.02).
182. Shin J. - Taylor M. S.- Seo M. G. (2012): Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727e748. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325> (letöltve: 2023.12.20)
183. Sibanda M. – Moyo E. – Dzinamarira T. – Murewanhema G. (2024): Application of Kotter's 8-steps model to reduce maternal mortality due to third delay in sub-Saharan Africa, *International Journal of Africa Nursing Sciences*, Volume 20, 2024, 100651, ISSN 2214-1391, <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2023.100651>. (letöltve: 2024.02.10)
184. Skade L. – Lehrer E. – Hamdali Y. – Koch J. (2024): The temporality of Crisis and the Crisis of Temporality: On the Construction and Modulation of Urgency During Prolonged Crises. *Journal of Management Study*. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.13124> (letöltve: 2024. 07.04.)
185. Smith I. (2006): Continuing professional development and workplace learning -15 achieving successful organizational change-do's and don'ts of change management. *Library Management*, 27(4/5), 300e306. <https://doi.org/10.1108/01435120610668232/full/html> (letöltve: 2023.12.20)
186. Sonenshein S. – Nault K. (2023): When the Symphony Does Jazz: How resourcefulness fosters organizational resilience during adversity. *Academy of Management Journal*. 67 (3). 648-678. DOI: 10.5465/amj.2022.0988 (letöltve: 2024. 07. 03.)
187. Soni V. D. (2020): Importance and Strategic Planning of Team Management. *International Journal of Innovative Research in Tehcnology*. 7. (2). 47-50. ISSN: 2349-6002 (letöltve: 2024.07.10)
188. Spector B. (2013): *Implementing Organizational Change, Theory into Practice*. Third Edition, London: Prentice Hall
189. Spicer A. (2020): Organizational Culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*. 57 (8). 1737-1740. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12625> (letöltve: 2024.07.10)
190. Spremann K. (1992): *Grundlagen- Informationssysteme- Anwendungen*, Physica Kiadó, Gabler Wiesbaden 23. p.
191. Stephenson K.A. – Conelissen J. P. – Khapova – S. N. (2023): Upbeat or Off-the-Mark? How work rhythms affect strategic change. *Journal of Management Studies*. 1-31. DOI: [https://doi.org/10.1111/joms.13018open\\_i](https://doi.org/10.1111/joms.13018open_i) (letöltve: 2024.07.02)
192. Sullivan J. (2012): VUCA: the new normal for Talent Management and workforce training. <https://drjohnsullivan.com/articles/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/> (letöltve: 2024.02.02).
193. Szabados Gy. - Bácsné B. É. - Fenyves V. - Bács Z. - Helmeczi A. - Dajnoki K. (2020): Sportcivilek-ellenőrzés, beszámolósi sajátosságok. *International Journal of Engineering and*

- Management Sciences (IJEMS) Vol. 5. (2020). No. 1 289-299 pp. DOI: 10.21791/IJEMS.2020.1.25
194. Szabó B. - Ribényi M. (2018): Az agilis módszertanok megítélése a beosztottak és vezetők szemszögéből. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49(6), 22-32. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.03> (Letöltve: 2024.02.02)
  195. Szabó L. - Csepregi A. (2015): Stratégiai projektek vezetése= Leading strategic projects. Taylor, 7 (1-2), 136-143. <https://www.iskolakultura.hu/index.php/taylor/article/view/12905> (Letöltve: 2024.02.02)
  196. Szalai I. – Tóth A. (2022): "Be My Leader! – Lateral Approach to Economic Higher Education", Akkaya, B., Guah, M.W., Jermittiparsert, K., Bulinska-Stangrecka, H. and Kaya, Y. (Ed.) *Agile Management and VUCA-RR: Opportunities and Threats in Industry 4.0 towards Society 5.0*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 99-114. <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-325-320220007>
  197. Szendi N. (2020). *Változtatásmenedzsment vizsgálatok magyarországi szervezeteknél (Doktori értekezés)*
  198. Tariszka É. (2017): A szervezeti kultúra vizsgálata In: Taylor *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, 2019. 9.évf.2.szám
  199. Taruté A. - Duobiené J. - Kloviené L. (2018): “Identifying Factors Affecting Digital Transformation of SMEs”, *International Conference on Electronic Business Proceedings*, AIS Electronic Library (AISeL), 2018, pp. 373-381. (letöltve: 2023.12.20)
  200. Teberga P.M.F. - Oliva F. L. - Kotabe M. (2018): Risk analysis in introduction of new technologies by start-ups in the Brazilian market *Manag. Decis.*, 56 (2018), pp. 64-86, 10.1108/MD-04-2017-0337 (letöltve: 2024.02.10)
  201. Teece D. (2012): Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies* 49. (8) 1395-1401. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x> (letöltve: 2024. 07.02)
  202. Tenner A. R. – De Toro, I. J. (1998): *Process Redesign: The implementation Guide for Managers*, Harbor, N. Y., p.315
  203. Teo W. L. -Lee M. -Lim W. S. (2017): The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 136–147. (letöltve: 2023.12.20)
  204. Tonday H.R. – Katore, P.D. – Raut, D.S. – Rathod, A.D. – Morwal, A.I. (2021): Study of Implementation of Agile Supply Chain For Efficient Delivery of Essentials During Covid-19. *SSRG International Journal of Mechanical Engineering*, 8(8), pp.1-5.
  205. Torgersen P. E. – Weinstock I. T. (1979): *A vezetés integrált felfogásban*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
  206. Trawick S. – Carraher T. (2023): *Contextualising Kotter’s 8-step model to a sustainable digital transformation : A qualitative study from the perspective of organisational change (Dissertation)*. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mau:diva-61599> (Letöltve: 2024. február 02)
  207. Trevino L.K. – Hartman L. P. – Brown M. (2000): Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *Californai Management Review* 42 (4). pp. 128-142. DOI: [10.2307/41166057](https://doi.org/10.2307/41166057)
  208. Túróczi I. – Sisa K. – Tóth R. – Gyurcsik P. – Hegedűs M. – Pónusz M. (2020): A pandémia okozta kihívásokra adható válaszok a vállalkozásfinanszírozás és a tervezés területein. *Logisztikai Trendek és Legjobb Gyakorlatok*. pp.55-63. BI-KA Logisztika Kft. ISSN: 2560 – 0362 DOI: 10.21405/logtrend.2020.6.2.55 (Letöltve: 2023.12.10)
  209. Ujhelyi M. (2004): A szervezeti változások menedzselése *Vezetéstudomány* 35. (5). 14-23 pp. [https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4515/1/VT\\_2004n5p14.pdf](https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4515/1/VT_2004n5p14.pdf) (letöltve: 2023.12.20)
  210. Ujhelyi M. – Filep R. (2017): *Változás-vezetés. METSZETEK-Társadalomtudományi folyóirat*, 6(4), 5-21. ISSN 2063-6415. DOI: 10.18392/metsz/2017/5/1 (letöltve: 2024.02.03)

211. Ujhelyi M. - Kun A. (2017): A változásmenedzsment és a tulajdonosi szerkezet összefüggései - empirikus tapasztalatok. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. XLVIII. ÉVF. 2017. 1. SZÁM/ ISSN 0133-0179 18-29 pp. DOI:10.14267/VEZTUD.2017.01.02 (letöltve: 2023.12.20)
212. Van Wart M. - Kapucu N. (2011): Crisis management competencies: The case of emergency managers in the USA. *Public Management Review*, 13(4), 489–511. (letöltve: 2023.12.20)
213. Voelpel S.C. - Leibold M. - Mahmoud K.M. (2004): The organizational fitness navigator: Enabling and measuring organizational fitness for rapid change. *J. Chang. Manag.* 2004, 4, 123–140. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697010410001687483> (letöltve: 2024.03.02)
214. Walter A. T. (2021): Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, 343-391. DOI: [10.1007/s11301-020-00186-6](https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6) (Letöltve: 2023.12.10)
215. Want J. H. (1995): *Managing radical change*. New York: John Wiley & So
216. Watson L. (1993): *Planning and Managing Change*. The Open University Business School, Milton Keynes.
217. Weber Y. – Tarba S. (2014): Strategic Agility: A State of the Art INTRODUCTION TO THE SPECIAL SECTION ON STRATEGIC AGILITY. *California management review*. 56. 5-12. DOI: 10.1525/cm.2013.56.3.5. (letöltve: 2024.02.03)
218. Whelan-Berry K.S. - Somerville K.A. (2010): Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. *J. Chang. Manag.* **2010** , 10, 175–193. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697011003795651>
219. Whiteman, W. E. (1998): *Training and Educating Army Officers for the 21st Century: Implications for the United States Military Academy*. Army War Coll Carlisle Barracks PA. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA345812.pdf> (Letöltve: 2024.02.02)
220. Winby, S., - Worley, C. G. (2014): Management processes for agility, speed, and innovation. *Organizational Dynamics*, 43. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2014.08.009 (Letöltve: 2023.12.10)
221. Yukl G. (2010): *Leadership in organizations*. 7th edition. Pearson Education, New Jersey.
222. Zhang D.- Zhuge L. - Freeman R. (2020): Firm dynamics of hi-tech start-ups: does innovation matter China *Econ. Rev.*, 59 (2020), Article 101370, 10.1016/j.chieco.2019.101370 (letöltve: 2024.02.10)
223. Zolnai E. (2016): Kvalitatív módszerek alkalmazási lehetőségei a szakdolgozat megírása során In: Fedor-Husztai (szerk.): *Kutatásmódszertani kézikönyv*. Debreceni Egyetemi Kiadó. 2018. pp.26-53. ISBN 978-963-318-586-5

#### **Egyéb felhasznált forrás:**

1. Sanjay G. (2018): A VUCA-világnak AVICA-vezetőre van szüksége. <https://forbes.hu/tamogatoi-tartalom/a-vuca-vilagnak-avica-vezetokre-van-szuksege/> (letöltve: 2023.12.10)
2. Sanjay G. (2020): A változó világ agilis vezetőt követel. De milyen a jó agilis vezető? <https://forbes.hu/legyel-jobb/a-valtozo-vilag-agilis-vezetot-kovetel-de-milyen-a-jo-agilis-vezeto/> (letöltve: 2023.12.10)

## ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A szervezeti változásokat befolyásoló erők és a szervezeti változás folyamatának szakaszai	24
2. ábra: A változás menedzselésének lépései Beer et al. (1991) szerint	25
3. ábra: A változás menedzselésének lépései Schlesinger et al. (1992) szerint	25
4. ábra: Kutatás módszertana	48
5. ábra: A pilot lekérdezés kitöltőinek megoszlása beosztás szerint (n=102)	64
6. ábra: Pilot-lekérdezés korosztály és beosztás szerinti halmozott ábrája (n=102)	64
7. ábra: A pilot-lekérdezés munkahelyen eltöltött idő szerinti megoszlása (n=102)	65
8. ábra: Pilot-lekérdezés kitöltők által képviselt szervezet tevékenységi köre szerinti megoszlása (n=102)	65
9. ábra: A pilot-lekérdezés eredményei – Az értékelt változtatás jellege (n=102)	66
10. ábra: Pilot lekérdezés eredményei változtatás előtt és utáni szórásértékek alakulása a vezetési feladatokban (n=102)	67
11. ábra Pilot lekérdezés – Átlagértékek közötti különbség a szervezeti változtatás előtti és utáni időszakban a vezetési feladatok jelentőségében (n=102)	68
12. ábra: Pilot lekérdezés – Szórásértékek közötti különbség a szervezeti változtatás előtti és utáni időszakban a vezetési feladatok jelentőségében (n=102)	69
13. ábra: Beosztás szerinti megoszlás a munkavégzés módjában jelentkező változást érintően a 2020. évben (n=102)	71
14. ábra: Munkavégzés módjának megváltozása megoszlás szerint (n=102)	71
15. ábra: A 2020. évben bekövetkezett változások során tapasztalt ellenállás (a válaszadóban és munkatársaiban) (n=102)	72
16. ábra: A szervezeti változtatások során fellépő ellenállás kezelés módszereinek jelentősége és alkalmazása (n=102)	73
17. ábra: Esettanulmányok megoszlása tevékenységi kör szerint (n=51)	75
18. ábra: Szervezetek székhelyei vármegyénként (n=51)	75
19. ábra: A változtatások kategóriáinak előfordulási gyakorisága (db)	76
20. ábra: A változtatások céljának gyakorisága (db)	76
21. ábra: A változtatást akadályozó és generáló tényezők okai (külső, vagy belső) (n=51)	80
22. ábra: Eléri a szervezet a kívánt jövőbeni állapotot? (n=51)	81
23. ábra: Alkalmazottak felhatalmazása, bevonása a változtatás során (n=51)	85
24. ábra: Az új megoldások szervezeti kultúrába való beágyazódása (n=51)	86
25. ábra: Ellenállás okai (n=51)	86
26. ábra: Ellenállás megjelenésének megoszlása az alkalmazottak felhatalmazása, bevonása, vagy annak elkerülése szerint (n=51)	88
27. ábra: Ellenállás kezelésének módszerei (n=51)	89
28. ábra: Ellenállás okai során alkalmazott módszerek megoszlása (n=51)	90
29. ábra: Vezetési feladatok a változtatás folyamatában (gyakoriság, db)	91
30. ábra: Változtatás sikeressége inkrementális és radikális változtatások alapján (n=51)	92
31. ábra: Sikeres változtatás kulcstényezői	93
32. ábra: Sikertényezők hiánya	94
33. ábra: Kérdőívet kitöltők nemek szerinti megoszlása (n=354)	98
34. ábra: Kérdőívet kitöltők korosztály szerinti megoszlása (n=354)	98
35. ábra: A kérdőívet kitöltők beosztás szerinti megoszlása (n=354)	98
36. ábra: A mintában szereplő szervezetek foglalkoztatottjainak száma (n=354)	99
37. ábra: A mintában szereplő szervezetek székhelye vármegyénként (n=534)	99
38. ábra: A mintában szereplő szervezetek célpiaca (n=354)	100
39. ábra: A mintában szereplő szervezetek tevékenységi területei (n=354)	101
40. ábra: A megvalósult változtatások kategóriái (n=354)	102
41. ábra: Változtatást kényszerítő tényezők (gyakoriság, darab)	102
42. ábra: AVICA vezetői jellemzők megjelenésének fontossága a sikeres változtatásban (gyakoriság, darab)	119
43. ábra: Változáselméleti modellek újraértelmezése a kutatási eredmények alapján	133

## TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A menedzsment funkcionális területei.....	16
2. táblázat: A változtatás lehetséges csoportosításai .....	20
3. táblázat: Agilis szervezetté válás a vezetési funkciók tükrében.....	35
4. táblázat: Interjúk azonosító adatai (az interjúalanyok anonimitása mellett) .....	50
5. táblázat: Interjúalanyok székhely és tevékenység szerint .....	58
6. táblázat: Szervezeti kultúra és a szervezeti változások időbeli kapcsolata, kultúraformálás (interjú) .....	60
7. táblázat: Vezetési feladatok és vezetői tulajdonságok a változtatás ideje alatt (interjú).....	61
8. táblázat: A szervezeti változtatást támogató és akadályozó tényezők (interjú) .....	62
9. táblázat: Változás elejének és végének meghatározása (interjú) .....	62
10. táblázat: A változtatások előtti és utáni időszakban a vezetési feladatok jelentőségének átalakulása ( <i>n=102</i> ).....	66
11. táblázat: Az esettanulmányban szereplő változtatások jellegének csoportosítása .....	77
12. táblázat: A fellazítás és változtatás intézkedései radikális és inkrementális változtatások esetén ( <i>n=51</i> ).....	78
13. táblázat: A megszilárdítás intézkedéseinek feltárása ( <i>n=51</i> ) .....	79
14. táblázat: A változtatás sikere, a szervezeti kultúrába való integrálás és a kívánt állapot elérésének összefüggései.....	81
15. táblázat: A Kotter-féle lépések előfordulási gyakorisága .....	84
16. táblázat: A sikeres változtatást támogató és befolyásoló tényezők.....	94
17. táblázat: Az esettanulmányokban, a változtatások során megjelenő újszerű vezetési feladatok .....	95
18. táblázat: Vezetési feladatok és Kotter változásvezetési forogatókönyvének összefüggései.....	104
19. táblázat: Vezetési feladatok jelentősége és a változtatás jellegének összefüggései a változtatás mértékének függvényében – a változtatás előtt.....	106
20. táblázat: Vezetési feladatok jelentősége és a változtatás jellegének összefüggései a változtatás mértékének függvényében – a változtatás alatt.....	108
21. táblázat: Vezetési feladatok jelentősége és a változtatás jellegének összefüggései a változtatás mértékének függvényében – a változtatás után.....	110
22. táblázat: Vezetési feladatok jelentősége és a változtatás jellegének összefüggései a változtatás mértékének függvényében – összefoglalás .....	113
23. táblázat: Kimutatható erős összefüggések a vezetési feladatokban a változtatások megvalósítása során .....	115
24. táblázat: Kimutatható enyhe összefüggések a vezetési feladatokban a változtatások megvalósítása során .....	116
25. táblázat: A változtatás mértéke, beosztás és a VUCA környezet érzékelésének összefüggései ....	118
26. táblázat: Az AVICA típusú vezetők jellemzőinek összefüggése a beosztással, korosztállyal, szervezeti mérettel.....	120

## MELLÉKLETEK

## 1.számú melléklet: Tartalmi kutatást megelőző vizsgálatok – Félíg strukturált szakmai interjúk felépítése

### ELSŐDLEGES KÉRDÉSEK

8. Hogyan tudná megfogalmazni szervezetében a jelenlegi szervezeti kultúrát? Mik a legfontosabb értékek, amik megkülönböztetik más szervezetektől?
9. Voltak-e változások, milyen mértékű változások jellemezték az elmúlt 5 (?) évet a szervezetnél?
10. Milyen kulturális elemek voltak a változás előtt?
11. Milyen kulturális elemek voltak a változás után?
12. Voltak-e olyan változások, amelyek együtt jártak a kultúra megváltozásával?
13. Milyen mértékben változott meg a szervezet kultúrája?
14. Hogyan alakultak át a kulturális sajátosságok, értékek, jellemzők a változás folyamatában?
15. Milyen értékek játszottak/játszanak szerepet a változásban, változó kultúrában?
16. A régi kultúrából milyen kulturális értékek támogatták a változást?
17. A régi kultúrából milyen kulturális értékek akadályozták a változást?
18. Amikor a szervezeti kultúrát befolyásoló mértékű változás állt be, melyiknek volt nagyobb hangsúlya a sikeres végrehajtásban: először a kultúrát kellett megváltoztatni, vagy először a folyamatokat, amelyhez alkalmazkodtak a kulturális értékek?
19. Tudatos volt a változtatás és a kultúraformálás?
20. Voltak olyan folyamatok, hatások, amelyek a változtatás hatására spontán jelentek meg?\* Megváltoztatható-e a szervezeti kultúra?\*\*
21. Hogyan értékeli, definiálható-e a változás kezdete és vége?\*\*\*
22. Kialakult-e stabil állapot a változást követően, vagy ma is változtat a szervezeten?\*\*\*\*

### MÁSODLAGOS KÉRDÉSEK *(amelyeket az interjú előrehaladtával igény esetén szükséges megkérdezni)*

\*Ha voltak olyan folyamatok, hatások amelyek a változtatás hatására spontán jelentek meg, mik voltak azok?

\*\* Ha megváltoztatható a szervezeti kultúra, mennyi idő szükséges hozzá, és hogyan tudták végrehajtani?

Alakultak-e ki új kultúraelemek, vagy a régi kultúraelemek rendeződtek újra?

Ha a régi elemek rendeződtek újra, mi mentén? Mi volt a fő vezérfonal?

Ha új kultúraelemek alakultak ki, azok a korábbi szervezeti kultúrával hogyan lettek összeegyeztethetők? Alakult-e ki ellenállás?

\*\*\* **Ha tudja definiálni**, honnan indult a változás, és mit tekint a befejező állapotnak? A befejező állapot stabilnak mondható?

**Ha nem tudja definiálni**, milyen nehézségek miatt nem tudja definiálni? Mi lenne a legegyszerűbb, amivel el lehetne határolni a kezdetét és/vagy végét a változásnak?

\*\*\*\* Ha ma is változtat a szervezeten, melyek azok a folyamatok, vagy kulturális értékek, amelyek még változtatást igényelnek? Ezek stabilizálhatók-e a közeljövőben, vagy folyamatos változtatást igényelnek? Elérhető-e valaha a stabil állapot?

**2.számú melléklet: Tartalmi kutatást megelőző vizsgálatok – a pilot lekérdezéshez kapcsolódó kérdőív felépítése**

**VEZETÉSI FELADATOK**

**1. Értékelje 1-5-ig az alábbi feladatok fontosságát az Ön szervezetének vezetésében! Múlt (1 évet megelőző) – Jelen (utóbbi 1 év)**

- 1- *Egyáltalán nem fontos*
- 2- *Kis mértékben fontos*
- 3- *Közepesen fontos*
- 4- *Fontos*
- 5- *Kiemelkedően fontos*
- 0- *Nem tudom megítélni*

	1	2	3	4	5	0
<b>Kommunikáció ()</b>						
<b>Információ ()</b>						
<b>Tervezés ()</b>						
<b>Döntés ()</b>						
<b>Rendelkezés ()</b>						
<b>Szervezés ()</b>						
<b>Ellenőrzés ()</b>						
<b>Csoport menedzsment ()</b>						
<b>Motiváció ()</b>						
<b>Ellenállás menedzsment ()</b>						

**2. Értékelje 1-5-ig, hogy az alábbi feladatok jelentősége milyen irányban változott az Ön szervezetének vezetésében az elmúlt 1 évben!**

*(jelentősen csökkent, kis mértékben csökkent, nem változott, kis mértékben nőtt, jelentősen nőtt) ??*

1- *Egyáltalán nem változott,*

- 1- *Kis mértékben változott meg,*
- 2- *Közepes mértékben változott meg,*
- 3- *Nagy mértékben megváltozott,*
- 4- *Jelentősen, vagy teljesen megváltozott*
- 0- *Nem tudom megítélni*

**2./A. Kommunikáció**

	1	2	3	4	5	0
Beszámolás						
Beszámoltatás						
Folyamat szervezés, utasítás						
Személyi szervezési utasítások						
Munka feladat kiadás						
Munka feladat ellenőrzés						

## 2/B. Információ

	1	2	3	4	5	0
Külső belső információszerzés						
Információ értelmezése						
Információ értékelése						
Információ megosztása						
Célba érés ellenőrzése						
Információ megértésének ellenőrzése						

## 2/C. Tervezés

	1	2	3	4	5	0
Hosszú távú tervezés						
Éves tervezés						
Rövid távú tervezés (éven belül)						
Idény, vagy szezonális tervezés (1-3 hónapos)						
Akció, vagy kampánytervezés (1-10 nap)						
Feladathierarchia kialakítása (egyéni feladatok változása)						
Azonnali cselekvési programok						
Munkavállaló bevonása a tervezésbe						

## 2/D. Döntés

	1	2	3	4	5	0
Döntés előkészítés						
Kockázatok értékelése kvantitatív módszerekkel						
Kockázatok értékelése intuíció alapján						
Döntési változatok kidolgozása						
Végrehajtók bevonása a döntésbe						
Választás az alternatívák között						

## 2/E. Rendelkezés

	1	2	3	4	5	0
Írásbeli rendelkezések (papíralapú)						
Írásbeli rendelkezések (online)						
Szóbeli rendelkezések (személyes kontakt)						
Szóbeli rendelkezések (online kontakt)						
Kombinált (pl. személyes interakciót követő írásbeli rendelkezés)						
Rendelkezések megértésének ellenőrzése, visszacsatolási igény						
A rendelkezések végrehajtásának ellenőrzése						

## 2/F. Szervezés

	1	2	3	4	5	0
Folyamatok kialakítása						
Munkakörnyezet kialakítása a munkavégzéshez						
Eszközök felhasználása						
Feladatok meghatározása						
Együtműködés folyamatos biztosítása						
Folyamatos működés fenntartása						
Munkafolyamatok ellátásának biztosítása						
Folyamatok összehangolása						
Kapacitás összehangolása						
Szervezet formálása						

## 2/G. Ellenőrzés

	1	2	3	4	5	0
Követelmények, normák tudatosítása						
Folyamatba épített ellenőrzés						
Eseti ellenőrzések (meghatározott pontokon történő ellenőrzés)						
Alkalomszerű ellenőrzés (előre nem meghatározott időpontban történő ellenőrzés)						
Végpont ellenőrzés						
Teljesítmények összehasonlítása, különbségek érzékeltetése						
Követelményektől való eltérés visszacsatolása						
Eredmények értékelése						

## 2/H. Csoportformálás, csoportmenedzsment

	1	2	3	4	5	0
Csoport célok megfogalmazása						
Feladatok leosztása a tagok között						
Feladatok kijelölése, beosztása						
Feladatok, tevékenységek összehangolása						
Perspektíva, jövőkép kialakítása						
Csoporttagok kiválasztása						
Csoporttagok beillesztése						
Egyéni célok kialakítása						
Együtműködés támogatása						

## 2/I. Motiváció

	1	2	3	4	5	0
Elvárások megfogalmazása						
Alkalmazottak bevonása a döntésbe						

Hosszú távú célok kitűzése						
Rövid távú célok kitűzése						
Dicséret						
Előléptetés, előrejutási lehetőség						
Anyagi elismerés						
Eredmények visszajelzése						
Eredmények nyilvános elismerése						
Munkafeltételek javítása						
Karrier						
Tanulás						

1. Értékelje 1-5-ig, hogy az alábbi feladatok szerepe milyen irányban változott az Ön szervezetében az elmúlt 1 évben!

**Kommunikációs formák**

	1	2	3	4	5	0
Online megbeszélés (személyes) munkatársakkal						
Online megbeszélés (személyes) vezetőekkel						
Online megbeszélés (személyes) partnerekkel						
Online megbeszélés (csoportos) munkatársakkal						
Online megbeszélés (csoportos) vezetőekkel						
Online megbeszélés (csoportos) partnerekkel						
Online üzenetváltás (személyes) munkatársakkal						
Online üzenetváltás (személyes) vezetőekkel						
Online üzenetváltás (személyes) partnerekkel						
Online üzenetváltás (csoportos) munkatársakkal						
Online üzenetváltás (csoportos) vezetőekkel						
Online üzenetváltás (csoportos) partnerekkel						
Egyéni megbeszélés munkatársakkal személyesen						
Egyéni megbeszélés vezetőekkel személyesen						
Egyéni megbeszélés partnerekkel személyesen						

3/A. Az elmúlt 1 évben // az Ön szervezetében bekövetkezett változások során érzett magában ellenállást?

Igen

Nem

Talán

**3/B. Az elmúlt 1 évben // az Ön szervezetében bekövetkezett változások során tapasztalt munkatársain ellenállást?**

Igen

Nem

Talán

**3/C. és 3/D.** Jelölje X-el, hogy a vizsgált időszakban bekövetkező változások esetén az ellenállás kezelésében milyen mértékben tartja fontosnak az alábbi módszereket (a) táblázat), valamint hogy milyen mértékben alkalmazza azokat (b) táblázat)!

**a) táblázat**

- 1 – egyáltalán nem tartom fontosnak
- 2 – kis mértékben fontosnak tartom
- 3 – inkább nem tartom fontosnak
- 4 – inkább fontosnak tartom
- 5 – jelentős mértékben fontosnak
- 6 – nagyon fontosnak tartom
- 0 – nem tudom megítélni

**b) táblázat**

- 1 – soha nem alkalmazom,
- 2 – alkalmanként alkalmazom,
- 3 – ritkán alkalmazom,
- 4 – rendszeresen alkalmazom,
- 5 – gyakran alkalmazom,
- 6 – mindig alkalmazom

**a)**

Fontosság az ellenállás  
kezelésében

	1	2	3	4	5	6	0
Képzés, kommunikáció							
Részvétel, bevonás							
Segítés, támogatás, átképzés							
Tárgyalás, megegyezés							
Manipulálás, kooptálás							
Kényszerítés							
Egyéb:							

**b)**

Alkalmazás az ellenállás  
kezelésében

	1	2	3	4	5	6

**4. Mi az a változás, ami a legnagyobb kihívást jelentette az Ön szervezete számára?**

.....

**Demográfiai adatok**

**5. Kitöltő neme: férfi – nő**

---

**6. Életkora (csak szám):**

---

**7. Beosztása:**

- Operatív alkalmazott

- Középvezető
- Felsővezető
- Tulajdonos
- Egyéb: \_\_\_\_\_

**8. Legmagasabb iskolai végzettsége:**

- 8 általános
- Szakmunkás
- Szakközépiskola
- Gimnázium
- Szakképesítés (OKJ)
- Főiskola/egyetem
- Egyéb: \_\_\_\_\_

**9. Alkalmazotti létszám:**

- 0-9 fő
- 10-49 fő
- 50-249 fő
- 250 fő fölött

**10. Mióta dolgozik a szervezetnél?**

*Ezt a kérdést azért gondoltam beletenni, mert azt gondolom, hogy eredmények értékelésénél releváns lehet, hogy az elmúlt időszakot hogyan értékelik akik nem olyan régóta dolgoznak az adott cégnél és akik már évek óta.*

- kevesebb, mint 1 éve
- 1-2 éve
- 3-5 éve
- Több mint 5 éve

**11. Szervezet tevékenysége:**

### 3. számú melléklet: Tartalmi kutatás – Esettanulmány felépítése, kritériumai

#### ESETTANULMÁNY

A változtatás: már lezárult, értékelhető eredményekkel rendelkező változtatás.

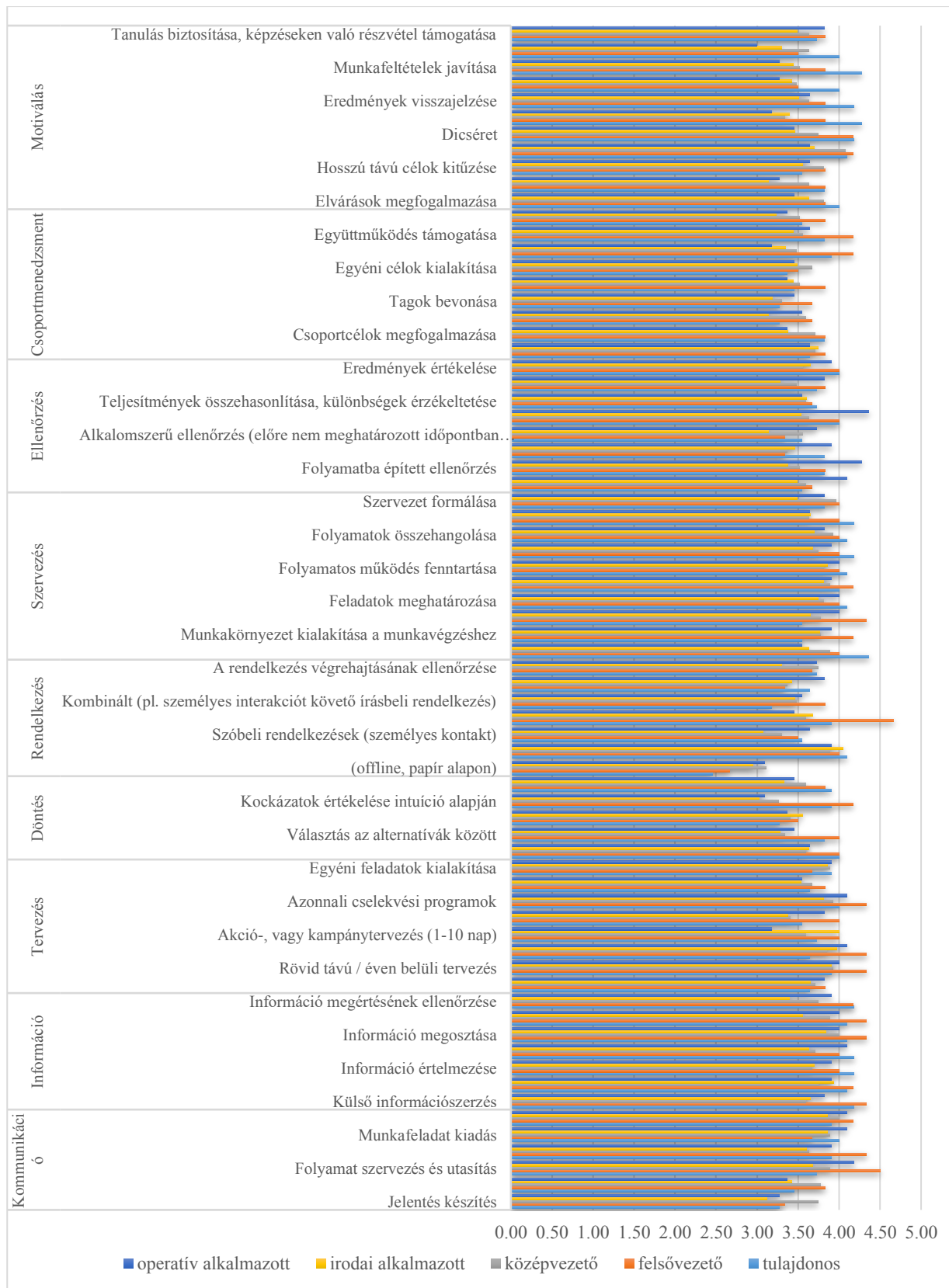
1. Szervezeti megkülönböztető adatok felvétele (tevékenység, székhely, szervezeti méret)
2. Milyen méretű változtatásról beszélünk (a szervezet egészére kiható, vagy kisebb változtatásról, stb.),
3. Milyen tényezők váltották ki a változtatás szükségességét (akadályozó és generáló tényezők, fellazítás),
4. Hogyan kezdték el a változtatáshoz szükséges lépéseket megvalósítani, milyen állomásait tudná definiálni az interjúalany (változtatás, átmeneti állapot),
5. A változtatás során
  - hoztak-e létre irányító csapatot,
  - fogalmaztak-e meg jövőképet, stratégiát,
  - érzékeltették-e a változtatás halaszthatatlanságát,
  - kommunikálták-e a megfogalmazott jövőképet a munkavállalók felé,
  - bevonták-e őket a döntéshozatalba – ha igen, milyen mélységben, ha nem, miért nem –,
  - határoztak-e meg mérföldköveket, amelyeket sikerként könyveltek el,
  - elindították-e a megszilárdítást,
  - hogyan intézményesítették az új folyamatokat, eredményeket? (KOTTER 8 lépéses forgatókönyve)
6. Sikeresnek ítélték-e meg a változtatást, milyen sikertényezőket tud megfogalmazni, mit emelne ki?
7. A munkavállalók egyértelműen elfogadták a változtatást, vagy jelentkezett az ellenállás?
  - Ha jelentkezett az ellenállás, milyen okokra vezették vissza?
  - Hogyan tudták orvosolni a problémát?
8. Milyen szerepe volt a vezetőnek a változtatás során?
9. Elérték-e a kívánt, jövőbeli állapotot?
10. Sikeredt-e az új intézkedéseket megszilárdítani?

#### 4. számú melléklet: Esettanulmány értékelésének rendszere

Szervezet székhelye (vármegye)	Szervezet azonosító adatai	<b>Kotter 8 lépéses változásvezetési forgatókönyve</b>	Szervezeti változtatás Kotter nyolclépéses változásvezetési forgatókönyvének való megfeleltetés	<b>Beazonosítható vezetési feladatok</b>	Kulcsfontosságú vezetési feladatok azonosítása
Szervezet mérete		1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése		Milyen szerepe volt a vezetőnek?	
Tevékenysége (gyártás, kereskedelem, szolgáltatás, egyéb)		2. Változtatást irányító csapat létrehozása		A változtatást megelőzte tervezés?	
Változtatás rövid bemutatása:	3. Jövőkép és stratégia kialakítása	Ha igen, milyen mértékű, milyen területre terjedt ki?			
Változtatás célja	4. Jövőkép, vízió kommunikálása	Vezetési feladatok megjelenése, megváltozása			
Változtatás mértéke (inkrementális/radikális)	5. Alkalmazottak felhatalmazása	Újszerű vezetési feladatok (opcionális):			
Változtatás iránya:	6. Rövidtávú sikerek elérése	Megtörténik-e a szervezeti kultúrába való beágyazódás?		Intézményesítés, szervezeti kultúra	
Végrehajtás sebessége (gyors, fokozatos, lassú)	7. Eredmények megszilárdítása	Eléri a szervezet a kívánt jövőbeni állapotot?			
Mennyi időt vett igénybe a változtatás?	8. Új megoldások intézményesítése				
<b>Lewin-féle változáselmélet</b>	Lewin-féle változáselméletek értelmezése	<b>Változtatás sikerének tényezői</b>	Változtatás sikertényezőinek azonosítása		
Fellazítás intézkedései		Sikeres volt-e a változtatás?			
Akadályozó tényezők:		Ha igen: mi volt a kulcsa?			
Generáló tényezők:		Ha nem, vagy részben: mi hiányzott?			
Változtatás intézkedései					
Megszilárdítás intézkedései					
Ellenállás megjelenése:					
Ellenállás megszüntetésének intézkedései					

Forrás: saját szerkesztés (2024)

**5.számú melléklet: Vezetési feladatok jelentőségének alakulása a pilot lekérdezés eredményei alapján (2021)**



**6.számú melléklet: Az esettanulmányokban szereplő változtatások során végrehajtott intézkedések rövid leírása**

<b>A vezetés ismerteti a döntését</b>
A csőd szélére került vállalkozás néhány hónap alatt bevezette az új termék gyártásának rendjét, melyet azután tesztelés és próbafázisok követtek. A csőd közeli állapot többször fizetési nehézségekbe tolt a szervezetet, amely mellett kontrollált változtatást nehéz végrehajtani.
A felmérést követően az infrastruktúra átalakításával együtt az új csoportok működését is szabályozták
A munkakörök átszervezése (pincérből futár), bezárást követően a konyha nyitvatartása, online kommunikációs formák felerősítése
A tervezést kommunikáció követte, a munkavállalók bevonásával valósult meg a változtatás
A tulajdonos az ügyvezetővel közösen egyeztetve hozza meg a létszámleépítéssel kapcsolatos döntéseket, amelyet az érintett munkavállalókkal 4 szem közt közöl. A szervezetben maradó alkalmazottak felé egyértelműen kommunikálja a feladataik átalakulását.
A változtatás kevés munkatárs bevonásával gyorsan került végrehajtásra, ezzel csökkentették az ellenállás lehetőségét. Új pozíciókat alakítottak ki
A vezetői döntés ismertetése után folyamatos monitorozás mellett valósultak meg az intézkedések. Ez segítette az alkalmazottaknak és a beszállítóknak a folyamatok megismerésében
Alapanyag rendelés szabályozása, új mennyiségi korlátok meghatározása, munkavállalók döntési hatáskörrel való felruházása, vevők tájékoztatása
Az érintettek megfelelő tájékoztatása, fokozatos megvalósítás előkészítése és végrehajtása, az új rendszer tesztelése, a felmerülő problémák megoldása
Felsővezetők, középvezetőkkel és alsóvezetőkkel közösen kidolgozott változtatási terv végrehajtása.
Folyamatos készletcsökkentéssel a raktárkészletet értékesítették, hogy minél kevesebbet kelljen áthelyezni az átmeneti raktárba. Eközben a dolgozókat áthelyezték egy másik üzletbe, hogy ne essenek ki a ritmusból, az építőipari vállalkozó pedig elkezdte a munkát az épületben. A változtatást egy belső csapat vezette.
Irányító csapatok létrehozása, betanítása, adatok migrációja
Kialakítják és rögzítik az új ügyfélkiszolgálás menetét
Korrózió védelmi tevékenység integrálása érdekében néhány alkalmazott továbbképzésben vesz részt. Az új helyiség felépítésébe bevonásra kerülnek az alkalmazottak (előzetes kalkulációk és stratégia kidolgozása után), külső szakembereket is igénybe vesznek.
Megbeszélés keretei között a vezetőség ismerteti a higiéniai előírások módosítását, maszkhasználatot, fertőtlenítési szabályokat.
Munkafeladatok átszervezése, prioritizálás
Munkavállalók tájékoztatása, a dolgozók felkészítése
Oktató videók, folyamatos kapcsolattartás, visszacsatolás

Platform modernizálása a mesterséges intelligencia használatához, tesztelés, visszajelzések alapján további fejlesztések
Tesztüzem, a visszajelzések figyelembevétele mellett folyamatos javítások elvégzése
Továbbképzések
Tulajdonosok irányítási jogát átadták csődbiztosoknak, tulajdonosváltás lebonyolítása
<b>Egyeztetés</b>
Bejelentés a dolgozók körében, rendelések összegyűjtése, számlák utánkövetése, tesztelési fázis
Szerződés megkötése az intézménnyel, folyamatok előkészítése, integrálása a napi munkafolyamatok közé
Szerződéses paraméterek megtárgyalása után a szervezeti folyamatok újjászervezésé, integrálás a szervezeti folyamatokba, ütemezés és üzleti tervezés elkészítése, kapacitások hozzárendelése
Új termék bevezetése, a termékcsaláddal járó feladatok meghatározása, kialakítása
Világosan tervezett célok megvalósítása, a munkavállalók bevonása a megvalósításba
<b>Felismerés, észlelés</b>
A biobiztonsági rendszer bevezetése és intézményesítése, látogatók monitorozása
A fűtés korszerűsítés helyett teszt időszakban vizsgálták a hőmérséklet megemeléssel járó plusz kiadásokat. Ezt követően ajánlatot kértek a műhely fűtésének korszerűsítésére több helyről. Korszerűsítési pályázaton keresztül új szigetelést, napelemt, hűtő-fűtő klímákat, valamint légfüggönyöket szereltek fel.
Eszközbeszerzés (laptop), munkafolyamatok újjászervezésé, közös kialakítása
Folyamat módosításhoz szükséges eszközök elkészítése, és tesztelése
Panasz benyújtását követően a felsővezetés meghallgatása következett, amely új vezető kinevezését jelölte ki új irányként
<b>Felkészülés, háttér biztosítása</b>
Oktatás, tesztelés
Új műszakrend kialakítása irodai és operatív szinteken, technológiai háttér biztosítása, ellenőrzés felerősödése
<b>Kockázatelemzés, kockázatbecslés</b>
A fellazítás intézkedéseit egy lassú döntéshozatali és jóváhagyási folyamat követte, amelybe csak a konkrét felelősök kerültek bevonásra. Új munkaerőt vettek fel, a meglévő munkavállalók munkakörét bővítették
Higiéniiai előírások szigorítása, shift műszak bevezetése, home-office rendszer kidolgozása
<b>Tervezés, elemzés, felülvizsgálat</b>
A cég kiválasztása után a létrehozott projektteammel közösen elindul a tesztrendszer, amelybe bevonják a munkavállalókat
A költségvetési bizonytalanság kiküszöbölése, a tervezés és megvalósítás során az érintettek bevonása

<p>A menedzseri pozícióban lévők segítették a szervezettel alvállalkozói szerződésben álló KATA-s egyéni vállalkozók átállítását az átalányadózásra, az optimális döntés meghozatalára.</p>
<p>Átszervezés, termék- és technológiai fejlesztés, kommunikáció és folyamatos tájékoztatás, aktív team létrehozása és a munkavállalók bevonása a végrehajtásba és bizonyos szinten a döntéshozatalba is.</p>
<p>Az új helyszín megvásárlása, a rajta álló épület lebontása és az új épület megterveztetése, az utolsó 3 hónapban teljes üzembezárással</p>
<p>Csoportok létrehozását követően tesztidőszak, csoportok közötti kommunikációs csatornák létrehozása</p>
<p>Digitális megoldások tesztelése, online vásárlási lehetőségek bővítése ellenőrzés mellett, új munkafolyamatok kialakítása</p>
<p>Elemzések alapján a munkafolyamatok újraszervezése, a szükségtelen részlegek megszüntetése, digitalizáció beépítése a folyamatokba</p>
<p>Irányító csapat létrehozása, jövőkép kommunikálása a munkavállalók felé, üzleti modell és gyártási stratégia átalakítása</p>
<p>Rendszer bevezetése megfelelő infrastruktúra és eszközök biztosítása mellett, új folyamatok bevezetése és kommunikálása, a munkavállalók segítése</p>
<p>Új eszközök beszerzése, a régi gyakorlatok átállítása, alkalmazottak képzése, termelési folyamatok és terméktervezési eljárások megváltoztatása</p>
<p>Új folyamatok, rendszerek, struktúrák kialakítása, a digitális technológiák beépítése a folyamatokba, a munkavállalók képzése</p>
<p>Új rendszerek telepítése, integrálása a meglévő infrastruktúrába, ügyfélszolgálati platformok kiépítése, tesztelése, munkavállalók képzése</p>
<p>Új szervezeti felépítés bemutatása, részletes információk közlése, oktatások szervezése, bevonás a folyamatok átalakításába, új szemléletmód elsajátítása</p>
<p>Üzleti stratégiai irányok megváltoztatása, folyamatok és koncepció újratervezése, új technológiák és módszerek bevezetése</p>

## 7. számú melléklet – Tartalmi kutatáshoz kapcsolódó kérdőív

Doktori kutatás / Vezetési feladatok változása (2023)

Tisztelt Válaszadó!

Gál Zsuzsa vagyok, az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola végzős hallgatója. Doktori kutatásom egyik legjelentősebb részét képezi ez a felmérés. Arra a kérdésre keresem a választ, hogy az egyes vezetési feladatok hogyan alakultak át az elmúlt években a szervezeteket érő felgyorsult változások hatására.

A kérdőív kitöltése megközelítőleg 15-20 percet vesz igénybe, és teljesen anonim.

Együttműködését előre is köszönöm!

Gál Zsuzsa

DE-IKDI  
phd hallgató

1. **Neme** (válaszát X-el jelölje):

 Nő Férfi

2. **Kora** (írja be számmal):

\_\_\_\_\_

3. **Milyen pozícióban dolgozik a szervezetnél?** (Válaszát X-el jelölje!)

- tulajdonos
- felsővezető
- középvezető
- műszakvezető
- egyéb

4. **Az Ön által képviselt szervezet foglalkoztatottjainak száma** (válaszát X-el jelölje!):

- 0-9
- 10-49
- 50-249
- 250 főnél több

5. **Az Ön által képviselt szervezet székhelye melyik megyében található?** (Válaszát írja be szövegesen!)

.....

6. **Az Ön által képviselt szervezet székhelye megyeszékhelyen van?** (válaszát X-el jelölje!)

 Igen Nem

7. **Az Ön által képviselt szervezet rendelkezik bejegyzett székhellyel, telephellyel, vagy fiókteleppel az Észak-Alföld régióban?** (válaszát X-el jelölje)

 Hajdú-Bihar megye Jász-Nagykun-Szolnok megye Szabolcs-Szatmár-Bereg megye NEM

8. **A szervezet árbevétele jellemzően melyik területről származik?** (válaszát X-el jelölje, maximum 2-t jelöljön meg)

 Gyártás Szolgáltatás Kereskedelem Egyéb

9. A szervezet termékét/szolgáltatását jellemzően melyik felhasználóknak értékesíti? (válaszát X-el jelölje)
- Üzleti (B2B)  Lakossági (B2C)
- Mindkettő  Egyéb: .....

10. Nevezzen meg egy, vagy több változtatást az elmúlt néhány évből, amely az Ön munkahelyén következett be és az intézkedések sorozata már lezárult! (Válaszát fejtse ki!)

11. Milyen esemény hatására indult(ak) el a fenti változás(ok)? (válaszát X-el jelölje, egyszerre többet is megjelölhet)

- Minőségi elvárások  Piaci változások  Szervezeti átalakulás
- Integrációs folyamatok  Tulajdonosváltás  Szervezeti struktúra változás
- Technológia váltás  Termelési profil megváltozása
- Egyéb: .....

12. Milyen mértékű volt ez a változás? (válaszát X-el jelölje, max. 1-et jelöljön meg)

- Jelentős mértékű (a szervezet egészét érintette és teljes átszervezést igényelt)
- Nagy mértékű (a szervezet egészére kihatott)
- Közepes mértékű (nem érintette a szervezet minden területét, de a legtöbb területen érzékelhető volt a hatása)
- Kiseb mértékű (a szervezet néhány területét érintette, más területeken nem, vagy alig volt érzékelhető a hatása)
- Kis mértékű (a szervezeten belül csak a saját területemet érintette, más területen nem volt érzékelhető a hatása)

13. Jelölje meg azokat a feladatokat, amelyek a szervezet vezetése számára kulcsfontosságúak voltak a változtatások előtt / alatt / után! (Az érintett feladatot jelölje X-el, minden feladatot értékeljen a 3 időszakban!)

	Változtatások előtt	Változtatások alatt	Változtatások után
Tervezés			
Szervezés			
Koordinálás			
Rendelkezés, utasítás			
Ellenőrzés			
Döntés			
Szervezeten kívüli információszerzés			
Szervezeten belüli információszerzés			
Személyzeti feladatok			
Kétirányú kommunikáció			

14. Minősítse 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy milyen mértékben voltak fontosak az alábbi tényezők a változtatás során a sikeres megvalósítás érdekében! (Válaszát X-el jelölje, minden tényezőt értékeljen!)

1 – egyáltalán nem fontos    5 – Nagyon fontos volt    0 – nem tudom megítélni

	1	2	3	4	5	0
A változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetése						
A változtatást irányító csapat létrehozása						
A jövőkép és stratégia kialakítása						
A jövőkép kommunikálása						

Alkalmazottak felhatalmazása a cselekvésre						
Rövidtávú, gyors sikerek elérése						
Az eredmények megszilárdítására való törekvés						
A változtatások meggyökereztetése a szervezeti kultúrában						

15. **A változtatás menedzselése során mely vezetési feladatok kerültek előtérbe?** (Válaszát X-el jelölje, maximum 3 tényezőt jelöljön meg!)

	Tervezés	Szervezés	Rendelkezés	Koordinálás	Ellenőrzés	Nem tudom megítélni
A változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetése						
A változtatást irányító csapat létrehozása						
A jövőkép és stratégia kialakítása						
A jövőkép kommunikálása						
Alkalmazottak felhatalmazása a cselekvésre						
Rövidtávú, gyors sikerek elérése						
Az eredmények megszilárdítására való törekvés						
A változtatások meggyökereztetése a szervezeti kultúrában						

16. **A változtatás menedzselése során mely vezetési feladatok kerültek előtérbe?** (Válaszát X-el jelölje, maximum 3 tényezőt jelöljön meg!)

	Döntés	Szervezeten kívüli információszerzés	Szervezeten belüli információszerzés	Személyzeti feladatok	Kétirányú kommunikáció	Nem tudom megítélni
A változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetése						
A változtatást irányító csapat létrehozása						
A jövőkép és stratégia kialakítása						
A jövőkép kommunikálása						
Alkalmazottak felhatalmazása a cselekvésre						
Rövidtávú, gyors sikerek elérése						
Az eredmények megszilárdítására való törekvés						
A változtatások meggyökereztetése a szervezeti kultúrában						

17. **Milyen egyéb feladat felerősödését tudná megnevezni, amelyek a megjelölt változtatásban a siker kulcsfontosságú tényezői voltak?**

Válaszát röviden fejtse ki!

18. **Véleménye szerint volt-e olyan feladat, amelyre nagyobb figyelmet kellett volna fordítani a változtatások előtt / alatt és után?** (Válaszát X-el jelölje!)

Igen

Nem

18.1. **Amennyiben az előző kérdésre „Igen” volt a válasza. Mely vezetési feladatokat nevezné meg, amelyekre nagyobb figyelmet kellett volna fordítani a változtatások előtt/alatt/után?** (Válaszát X-el jelölje!)

	Változtatások előtt	Változtatások alatt	Változtatások után
Tervezés			
Szervezés			
Koordinálás			
Rendelkezés, utasítás			
Ellenőrzés			
Döntés			
Szervezeten kívüli információszerzés			
Szervezeten belüli információszerzés			
Személyzeti feladatok			
Kétirányú kommunikáció			

**19. A változtatások előtt / alatt/ után hogyan változott az információ átadás jelentősége?**  
(Válaszát X-el jelölje!)

	Jelentősen csökkent	Kis mértékben csökkent	Nem változott	Kis mértékben nőtt	Jelentősen megnőtt
Változtatások előtt					
Változtatások alatt					
Változtatások után					

**20. A változtatások előtt / alatt/ után hogyan változott a kétirányú kommunikáció jelentősége?** (válaszát X-el jelölje)

	Jelentősen csökkent	Kis mértékben csökkent	Nem változott	Kis mértékben nőtt	Jelentősen megnőtt
Változtatások előtt					
Változtatások alatt					
Változtatások után					

**21. A változtatások előtt / alatt/ után hogyan változott a csoporthoz tartozás jelentősége?**  
(válaszát X-el jelölje)

	Jelentősen csökkent	Kis mértékben csökkent	Nem változott	Kis mértékben nőtt	Jelentősen megnőtt
Változtatások előtt					
Változtatások alatt					
Változtatások után					

**22. A változtatások előtt / alatt/ után hogyan változott a motiválás jelentősége?** (válaszát X-el jelölje)

	Jelentősen csökkent	Kis mértékben csökkent	Nem változott	Kis mértékben nőtt	Jelentősen megnőtt
Változtatások előtt					
Változtatások alatt					
Változtatások után					

### SZERVEZETI VÁLTOZÁS, A VÁLTOZÁSOK KEZELÉSE

**23. Minősítse 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy milyen mértékben volt érzékelhető az elmúlt néhány évben a szervezet működésében a...** (válaszát X-el jelölje)  
1 – egyáltalán nem járult hozzá 5 – nagy mértékben hozzájárult 0 – nem tudom megítélni

	1	2	3	4	5	0
Változékonyság						
Kiszámíthatatlanság						
Komplexitás						
A várható eredmények többféle lehetséges kimenete						

**24. Minősítse 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy a sikeres változtatások megvalósításához és a fennmaradáshoz milyen mértékben járultak hozzá / járulnak hozzá az alábbi tényezők?**  
(válaszát X-el jelölje)

1 – egyáltalán nem járult hozzá 5 – nagy mértékben hozzájárult 0 – nem tudom megítélni

	1	2	3	4	5	0
Alapos megfigyelésen alapuló GYORS döntéshoztal vezetői értéktérítés						
meghatározott alapértékek iránti vezetői elköteleződés vezetői inspiráció						
az alapértékek iránt elkötelezésre hajlamos munkatársak felkutatása és megtartása						
csapaton belüli együttműködés						
elismerés, megbecsülés						

**25. Milyen mértékben ért egyet az alábbi állításokkal?** (válaszát X-el jelölje)

1 – egyáltalán nem értek vele egyet 5 – teljes mértékben egyetértek vele

	1	2	3	4	5	0
A szervezetnek naprakészen kell tudnia reagálni a környezeti változásokra.						
A szervezet működését befolyásoló, változást generáló külső és belső hatások az utóbbi években érzékelhetően felgyorsultak.						
A folyamatosan átalakuló környezetet el kell tudni fogadni.						
A folyamatosan átalakuló környezethez alkalmazkodni szükséges.						
A folyamatosan átalakuló környezet nem jelenti azt, hogy egy elképzelést, vagy stratégiát nem lehet a tervek szerint véghez vinni.						
A tervezés feltétele, hogy az operatív megvalósítás bármikor könnyen módosítható legyen.						
A tervezés fontos része a szervezet működésének, még akkor is, ha a megvalósítás bizonytalan.						

**26. A saját tapasztalatai alapján milyen újszerű feladatokkal kell megbirkóznia egy vezetőnek a változásokhoz való sikeres alkalmazkodás során?** (válaszát fejtsse ki)

Köszönöm, hogy kitöltötte kérdőívemet!

Amennyiben szeretne értesülni az eredményekről, itt megadhatja e-mail címét\*:

---

\*A megadott e-mail cím további felhasználásra nem kerül, kizárólag azzal a céllal gyűjtöm össze, hogy az eredmények iránti érdeklődés esetén el tudjam küldeni azokat.

## 8. számú melléklet: Keresztábrás elemzés eredménye

(változtatás szakaszai, a változtatás kategóriája és a vezetési feladatok jelentőségének változására irányulóan)

Változtatás szakasza	Vezetési feladat megnevezése	Statistikai vizsgálat	Szervezeti struktúra	Vezető személye	beruházás, bővítés	adminisztratív folyamat	defenzív változtatás (egyéb okok)	infrastruktúra, IT fejlesztés	Technológia	Diverzifikáció
Változtatás előtt	Tervezés	Khi-négyzet	6,953	9,125	19,773	3,111	13,622	6,264	1,667	2,057
Változtatás előtt	Tervezés	Szignifikancia	0,138	0,058	0,001	0,375	0,009	0,044	0,197	0,151
Változtatás előtt	Tervezés	Cramer-V	0,398	0,466	0,812	0,471	0,633	0,406	0,408	0,293
Változtatás előtt	Tervezés	Phi érték (ha negatív)							-0,408	
Változtatás előtt	Szervezés	Khi-négyzet	18,187	8,353	8,476	7,467	14,733	11,498	0,625	2,371
Változtatás előtt	Szervezés	Szignifikancia	0,001	0,079	0,076	0,058	0,005	0,003	0,429	0,124
Változtatás előtt	Szervezés	Cramer-V	0,643	0,446	0,532	0,73	0,658	0,55	0,25	0,314
Változtatás előtt	Szervezés	Phi érték (ha negatív)							-0,25	
Változtatás előtt	Koordinálás	Khi-négyzet	12,758	15,54	4,171	7,467	7,241	9,797	3,75	5,714
Változtatás előtt	Koordinálás	Szignifikancia	0,013	0,004	0,383	0,058	0,124	0,007	0,053	0,019
Változtatás előtt	Koordinálás	Cramer-V	0,538	0,608	0,373	0,73	0,461	0,508	0,612	0,488
Változtatás előtt	Koordinálás	Phi érték (ha negatív)								
Változtatás előtt	Rendelkezés	Khi-négyzet	8,353	2,8	3,661	4,472	13,128	8,776	1,667	6,72
Változtatás előtt	Rendelkezés	Szignifikancia	0,079	0,592	0,454	0,215	0,011	0,012	0,197	0,01
Változtatás előtt	Rendelkezés	Cramer-V	0,436	0,258	0,349	0,565	0,621	0,481	0,408	0,529
Változtatás előtt	Rendelkezés	Phi érték (ha negatív)							0,408	-0,529
Változtatás előtt	Ellenőrzés	Khi-négyzet	4,003	4,863	2,768	14	10,605	3,35	0,625	0,229
Változtatás előtt	Ellenőrzés	Szignifikancia	0,406	0,302	0,597	0,003	0,031	0,187	0,429	0,633
Változtatás előtt	Ellenőrzés	Cramer-V	0,302	0,34	0,304	1	0,558	0,297	0,25	0,98
Változtatás előtt	Ellenőrzés	Phi érték (ha negatív)							-0,25	
Változtatás előtt	Döntés	Khi-négyzet	12,45	5,25	10,198	8,556	11,981	2,187	3,75	0,02
Változtatás előtt	Döntés	Szignifikancia	0,014	0,263	0,037	0,036	0,017	0,335	0,053	0,889
Változtatás előtt	Döntés	Cramer-V	0,532	0,354	0,583	0,782	0,594	0,24	0,612	0,029
Változtatás előtt	Döntés	Phi érték (ha negatív)								-0,029
Változtatás előtt	Szervezeton kívüli információszerzés	Khi-négyzet	17,333	10,729	10,198	4,472	10,646	10,495	0,625	5,486
Változtatás előtt	Szervezeton kívüli információszerzés	Szignifikancia	0,002	0,03	0,037	0,215	0,031	0,005	0,429	0,019

Változtatás előtt	Szervezetén kívüli információszerzés	Cramer-V	0,628	0,505	0,583	0,565	0,56	0,526	0,25	0,478
Változtatás előtt	Szervezetén kívüli információszerzés	Phi érték (ha negatív)							-0,25	
Változtatás előtt	Szervezetén belüli információszerzés	Khi-négyzet	16,138	9,49	7,381	8,556	7,241	8,552	3,75	2,371
Változtatás előtt	Szervezetén belüli információszerzés	Szignifikancia	0,003	0,05	0,117	0,036	0,124	0,014	0,053	0,124
Változtatás előtt	Szervezetén belüli információszerzés	Cramer-V	0,606	0,475	0,496	0,782	0,461	0,474	0,612	0,314
Változtatás előtt	Szervezetén belüli információszerzés	Phi érték (ha negatív)								-0,314
Változtatás előtt	Személyzeti feladatok	Khi-négyzet	9,992	13,032	5,893	8,556	11,981	7,256	0,625	0,343
Változtatás előtt	Személyzeti feladatok	Szignifikancia	0,41	0,11	0,207	0,036	0,017	0,023	0,429	0,558
Változtatás előtt	Személyzeti feladatok	Cramer-V	0,477	0,557	0,443	0,782	0,594	0,445	0,25	0,12
Változtatás előtt	Személyzeti feladatok	Phi érték (ha negatív)							-0,25	-0,12
Változtatás előtt	Kétirányú kommunikáció	Khi-négyzet	14,038	2,256	7,719	3,111	11,981	0,181	0,625	5,486
Változtatás előtt	Kétirányú kommunikáció	Szignifikancia	0,007	0,689	0,102	0,375	0,017	0,913	0,429	0,019
Változtatás előtt	Kétirányú kommunikáció	Cramer-V	0,565	0,232	0,507	0,471	0,594	0,069	0,25	0,478
Változtatás előtt	Kétirányú kommunikáció	Phi érték (ha negatív)							-0,25	-0,478
Változtatás alatt	Tervezés	Khi-négyzet	7,773	4,706	10,487	9,1	4,565	2,398	1,667	3,311
Változtatás alatt	Tervezés	Szignifikancia	0,102	0,319	0,033	0,028	0,335	0,301	0,197	0,069
Változtatás alatt	Tervezés	Cramer-V	0,419	0,335	0,591	0,806	0,366	0,251	0,408	0,371
Változtatás alatt	Tervezés	Phi érték (ha negatív)								-0,371
Változtatás alatt	Szervezés	Khi-négyzet	6,804	4,685	6,18	4,472	6,268	0,347	3,75	1,317
Változtatás alatt	Szervezés	Szignifikancia	0,147	0,321	0,186	0,215	0,18	0,841	0,053	0,242
Változtatás alatt	Szervezés	Cramer-V	0,393	0,334	0,454	0,565	0,429	0,96	0,612	0,239
Változtatás alatt	Szervezés	Phi érték (ha negatív)							-0,612	-0,239
Változtatás alatt	Koordinálás	Khi-négyzet	9,582	23,06	3,643	8,556	9,187	5,123	1,667	0,02
Változtatás alatt	Koordinálás	Szignifikancia	0,048	0,001	0,456	0,036	0,057	0,077	0,197	0,889
Változtatás alatt	Koordinálás	Cramer-V	0,467	0,741	0,348	0,782	0,52	0,367	0,408	0,029
Változtatás alatt	Koordinálás	Phi érték (ha negatív)							-0,408	-0,029
Változtatás alatt	Rendelkezés	Khi-négyzet	5,369	6,067	10,485	4,472	4,183	1,777	3,75	0,229
Változtatás alatt	Rendelkezés	Szignifikancia	0,228	0,194	0,033	0,215	0,382	0,411	0,053	0,633
Változtatás alatt	Rendelkezés	Cramer-V	0,358	0,38	0,591	0,565	0,351	0,216	0,612	0,098
Változtatás alatt	Rendelkezés	Phi érték (ha negatív)								-0,098

Változtatás alatt	Ellenőrzés	Khi-négyzet	8,776	11,947	12,143	4,472	2,348	1,636	1,667	2,057
Változtatás alatt	Ellenőrzés	Szignifikancia	0,67	0,018	0,016	0,215	0,672	0,441	0,197	0,151
Változtatás alatt	Ellenőrzés	Cramer-V	0,447	0,533	0,636	0,565	0,263	0,207	0,408	0,293
Változtatás alatt	Ellenőrzés	Phi érték (ha negatív)								-0,293
Változtatás alatt	Döntés	Khi-négyzet	10,171	14,4	12,143	2,567	3,494	1,777	3,75	0,686
Változtatás alatt	Döntés	Szignifikancia	0,038	0,006	0,016	0,463	0,479	0,411	0,053	0,408
Változtatás alatt	Döntés	Cramer-V	0,481	0,586	0,636	0,428	0,321	0,216	0,612	0,169
Változtatás alatt	Döntés	Phi érték (ha negatív)							-0,612	-0,169
Változtatás alatt	Szervezeton kívüli információszerzés	Khi-négyzet	1,285	3,271	13,036	8,556	8,579	16,082	1,667	1,5
Változtatás alatt	Szervezeton kívüli információszerzés	Szignifikancia	0,864	0,514	0,011	0,036	0,073	0,001	0,197	0,221
Változtatás alatt	Szervezeton kívüli információszerzés	Cramer-V	0,171	0,279	0,659	0,782	0,502	0,651	0,408	0,314
Változtatás alatt	Szervezeton kívüli információszerzés	Phi érték (ha negatív)							-0,408	-0,314
Változtatás alatt	Szervezeton belüli információszerzés	Khi-négyzet	6,493	6,9	15,536	4,472	1,889	3,476	1,667	3,429
Változtatás alatt	Szervezeton belüli információszerzés	Szignifikancia	0,165	0,141	0,004	0,215	0,756	0,176	0,197	0,064
Változtatás alatt	Szervezeton belüli információszerzés	Cramer-V	0,384	0,405	0,72	0,565	0,236	0,302	0,408	0,378
Változtatás alatt	Szervezeton belüli információszerzés	Phi érték (ha negatív)							-0,408	-0,378
Változtatás alatt	Személyzeti feladatok	Khi-négyzet	10,581	9,33	3,214	7,467	14,733	6,198	3,75	0,229
Változtatás alatt	Személyzeti feladatok	Szignifikancia	0,032	0,053	0,0523	0,058	0,005	0,045	0,053	0,633
Változtatás alatt	Személyzeti feladatok	Cramer-V	0,49	0,471	0,327	0,73	0,658	0,404	0,612	0,098
Változtatás alatt	Személyzeti feladatok	Phi érték (ha negatív)								-0,098
Változtatás alatt	Kétirányú kommunikáció	Khi-négyzet	3,743	4,685	5,595	4,472	11,981	8,49	1,667	0,137
Változtatás alatt	Kétirányú kommunikáció	Szignifikancia	0,442	0,321	0,231	0,215	0,017	0,014	0,197	0,711
Változtatás alatt	Kétirányú kommunikáció	Cramer-V	0,292	0,334	0,432	0,565	0,594	0,473	0,408	0,076
Változtatás alatt	Kétirányú kommunikáció	Phi érték (ha negatív)								
Változtatás után	Tervezés	Khi-négyzet	17,367	14,471	7,719	4,472	4,565	3,558	0,625	0,229
Változtatás után	Tervezés	Szignifikancia	0,002	0,006	0,102	0,215	0,335	0,169	0,429	0,633
Változtatás után	Tervezés	Cramer-V	0,628	0,587	0,507	0,565	0,366	0,306	0,25	0,098
Változtatás után	Tervezés	Phi érték (ha negatív)							-0,25	
Változtatás után	Szervezés	Khi-négyzet	14,583	7,229	2,184	4,472	5,903	6,842	3,75	2,371
Változtatás után	Szervezés	Szignifikancia	0,006	0,124	0,702	0,215	0,207	0,033	0,053	0,124

Változtatás után	Szervezés	Cramer-V	0,576	0,415	0,27	0,565	0,417	0,424	0,612	0,314
Változtatás után	Szervezés	Phi érték (ha negatív)								-0,314
Változtatás után	Koordinálás	Khi-négyzet	10,446	26,4	7,719	7,467	12,593	0,347	3,75	0,343
Változtatás után	Koordinálás	Szignifikancia	0,34	0,001	0,102	0,058	0,013	0,841	0,053	0,558
Változtatás után	Koordinálás	Cramer-V	0,487	0,793	0,507	0,73	0,609	0,096	0,612	0,12
Változtatás után	Koordinálás	Phi érték (ha negatív)							-0,612	-0,12
Változtatás után	Rendelkezés	Khi-négyzet	25,614	5,384	5,893	4,472	16,11	6,075	3,75	8,571
Változtatás után	Rendelkezés	Szignifikancia	0,001	0,25	0,207	0,215	0,003	0,048	0,053	0,003
Változtatás után	Rendelkezés	Cramer-V	0,763	0,358	0,443	0,565	0,688	0,4	0,612	0,598
Változtatás után	Rendelkezés	Phi érték (ha negatív)							-0,612	-0,598
Változtatás után	Ellenőrzés	Khi-négyzet	6,304	14,579	14,571	2,567	9,917	0,478	3,75	1,558
Változtatás után	Ellenőrzés	Szignifikancia	0,178	0,006	0,006	0,463	0,042	0,787	0,053	0,212
Változtatás után	Ellenőrzés	Cramer-V	0,379	0,589	0,697	0,428	0,54	0,112	0,612	0,255
Változtatás után	Ellenőrzés	Phi érték (ha negatív)							-0,612	-0,255
Változtatás után	Döntés	Khi-négyzet	14,583	12,065	11,845	4,472	6,706	1,636	1,667	5,486
Változtatás után	Döntés	Szignifikancia	0,006	0,017	0,019	0,215	0,152	0,441	0,197	0,019
Változtatás után	Döntés	Cramer-V	0,576	0,536	0,628	0,565	0,444	0,207	0,408	0,478
Változtatás után	Döntés	Phi érték (ha negatív)							-0,408	-0,478
Változtatás után	Szervezetten kívüli információszerzés	Khi-négyzet	0,518	11,511	5,595	4,472	4,183	0,478	3,75	3,429
Változtatás után	Szervezetten kívüli információszerzés	Szignifikancia	0,972	0,021	0,231	0,215	0,382	0,787	0,053	0,064
Változtatás után	Szervezetten kívüli információszerzés	Cramer-V	0,109	0,524	0,432	0,565	0,351	0,112	0,612	0,378
Változtatás után	Szervezetten kívüli információszerzés	Phi érték (ha negatív)								
Változtatás után	Szervezetten belüli információszerzés	Khi-négyzet	7,964	4,685	8,143	4,472	4,359	1,777	0,625	1,371
Változtatás után	Szervezetten belüli információszerzés	Szignifikancia	0,093	0,321	0,086	0,215	0,36	0,411	0,429	0,242
Változtatás után	Szervezetten belüli információszerzés	Cramer-V	0,425	0,334	0,521	0,565	0,358	0,216	0,25	0,239
Változtatás után	Szervezetten belüli információszerzés	Phi érték (ha negatív)							-0,25	
Változtatás után	Személyzeti feladatok	Khi-négyzet	5,956	6,067	5,298	4,472	7,852	4,479	3,75	0,686
Változtatás után	Személyzeti feladatok	Szignifikancia	0,202	0,194	0,258	0,215	0,097	0,107	0,053	0,408
Változtatás után	Személyzeti feladatok	Cramer-V	0,368	0,38	0,42	0,565	0,481	0,343	0,612	0,169
Változtatás után	Személyzeti feladatok	Phi érték (ha negatív)							-0,612	-0,169

Változtatás után	Kétirányú kommunikáció	Khi-négyzet	6,493	15,273	5,298	4,472	5,1	1,373	1,667	5,714
Változtatás után	Kétirányú kommunikáció	Szignifikancia	0,165	0,096	0,258	0,215	0,277	0,503	0,197	0,017
Változtatás után	Kétirányú kommunikáció	Cramer-V	0,384	0,603	0,42	0,565	0,387	0,19	0,408	0,488
Változtatás után	Kétirányú kommunikáció	Phi érték (ha negatív)							-0,408	-0,488

## 9. számú melléklet: Kutatási kérdések és hipotézisek összefoglaló megállapításai

<b>Kutatási kérdés</b>	<b>K1: Értelmezhető-e a szervezeti változtatások során a stabil, jövőbeni állapot elérése, a szervezet re-stabilizálása?</b>
<b>Hipotézis</b>	<b>H1: A szervezeti változtatások megszilárdítása és a kívánt jövőbeni állapot elérése egymástól függetlenül következik be.</b>
<b>Elvégzett vizsgálatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esettanulmányok kulcsszavas és tartalmi elemzései,</li> <li>- leíró statisztika,</li> <li>- gyakorisági vizsgálatok</li> </ul>
<b>Eredmények</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 51 esettanulmányból <b>32</b> eset sikeres változtatással zárult (62,75%), <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ebből 16 esetben csak részlegesen sikerült megszilárdítani a módosításokat (50%),</li> <li>o Melyből 8 esetben valósult meg a kívánt jövőbeni állapot elérése (25%).</li> </ul> </li> </ul>
<b>Megállapítás</b>	<p><b>Hipotézis: Igazolt</b></p> <p>A sikeres változtatás során a megszilárdítás és a kívánt jövőbeni állapot időben eltér egymástól, a változtatás napi gyakorlatba ültetése nem minden esetben jelenti a szervezet re-stabilizálását.</p>
<b>Kutatási kérdés:</b>	<b>K2: A szervezeti változtatások sikeres végrehajtása hogyan hat a szervezeti kultúrára?</b>
<b>Hipotézis:</b>	<b>H2: A változást támogató szervezeti kultúra mellett a sikeres szervezeti változtatások azonnal kimutatható hatással vannak a szervezeti kultúrára.</b>
<b>Elvégzett vizsgálatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- esettanulmányok kulcsszavas és tartalmi elemzései,</li> <li>- leíró statisztika,</li> <li>- gyakorisági vizsgálatok</li> </ul>
<b>Eredmények</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- az intézményesített változtatások 42%-a teljes mértékben, 35%-ban részben beágyazódtak a szervezeti kultúrába,</li> <li>- az esetek csupán 23%-ában nem jelent meg a változtatás szervezeti kultúrára gyakorolt hatása.</li> </ul>
<b>Megállapítás</b>	<b>Hipotézis: részben igazolt</b>

	A szervezeti változtatások során a szervezeti kultúra másodlagos, követő szerepet tölt be. A sikeres változtatás szervezeti kultúrára gyakorolt hatása azonban csupán részben érvényesül kimutathatóan, leginkább a hosszú távú formálódás jellemzi.
<b>Kutatási kérdés</b>	<b>K3: A sikeres változtatás hogyan köthető a vezetőhöz?</b>
<b>Hipotézis</b>	<b>H3: A sikeres változtatás kulcstényezői elsősorban a vezető személyéhez köthetők.</b>
<b>Elvégzett vizsgálatok</b>	- esettanulmányok kulcsszavas és tartalmi elemzései, - leíró statisztika, - gyakorisági vizsgálatok
<b>Eredmények</b>	
Az 51 esettanulmány alapján meghatározásra kerültek a változtatás sikerességének vezetői tényezői, melyek között szerepel a kommunikáció (esetszám: 8), tervezés (esetszám: 7) és gyors reagálás (esetszám: 6). Azokban az esetekben, ahol nem volt sikeres változtatás, olyan befolyásoló tényezők határozhatók meg, mint az intézményesítési törekvés (esetszám: 7), kommunikáció (esetszám: 3), bevonás, felhatalmazás (esetszám: 2), következetesség (esetszám: 2) tervezés (esetszám: 2). További újszerű vezetési feladatként került meghatározásra a háromirányú kommunikáció, a demokratikus rugalmasság, valamint a proaktív részvétel. A vezetővel szemben támasztott követelmények között a következetesség, támogatás és a bizalom kiépítésének képessége is megjelent. Ebből megállapítható, hogy a vezetési feladatok ellátása mellett olyan újszerű jellemzők fogalmazhatók meg a sikeres változtatásban, amelyek egyértelműen a vezető személyéhez köthető nehezen mérhető, vagy számszerűsíthető tulajdonságok.	
<b>Megállapítás</b>	<b>Hipotézis: igazolt</b> A sikeres szervezeti változtatás kulcstényezői elsősorban a vezető személyéhez köthetők, mint például a rugalmasság, a bizalom kiépítésének képessége, támogatás és következetesség.
<b>Kutatási kérdés</b>	<b>K4: Dinamikus szervezeti környezetben hogyan tolnak el az egyes vezetési feladatok súlypontjai?</b>
<b>Hipotézis</b>	<b>H4: A változtatás szakaszaiban szignifikáns összefüggés mutatható ki egyes vezetési feladatok jelentőségének megváltozásával.</b>
<b>Elvégzett vizsgálatok</b>	- Khi négyzet, - keresztáblás elemzés - Cramer-V érték - Phi érték
<b>Eredmények</b>	- A változtatás minden szakaszában kimutatható összefüggés, amely azonban függ a változtatás jellegétől. - A vezetési feladatok szignifikáns jelentősége gyakoriság szempontjából a változtatás folyamatában előre haladva csökken

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Az általános vezetési feladatok (Fayol, 1916) azonban minden szakaszban mutatnak összefüggést.</li> <li>- Meghatározhatók a változtatás jellege szerint erős és enyhe összefüggést mutató vezetési feladatok.</li> </ul>
<b>Megállapítás</b>	<p style="text-align: center;"><b>Hipotézis: részben igazolt</b></p> <p>A szervezeti változtatás jellege és mértéke meghatározó a vezetési feladatokban, a folyamatban előre haladva azonban jelentőségük csökken. A változtatás kezdeti és befejező szakaszában jól elkülöníthetőek a vezetési feladatok, a konkrét intézkedések során meghatározó a változtatás jellege.</p>
<b>Kutatási kérdés</b>	<b>K5: A sikeres változtatás kulcstényezői között a szervezet minden szintjén egységesen említhető-e a szakirodalomban foglalt változékony, komplex környezet és a rugalmas változás-vezetés igénye?</b>
<b>Hipotézis</b>	<b>H5a: A VUCA környezet érzékelése - függetlenül az alkalmazottak demográfiai, vagy szervezeti jellemzőitől - egységesen kimutatható.</b>
<b>Elvégzett vizsgálatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kruskal-Wallis teszt</li> <li>- keresztábrás elemzés</li> <li>- Cramer-V érték</li> </ul>
<b>Eredmények</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Szignifikáns összefüggés mutatható ki a változékony környezet érzékelésében, a kiszámíthatatlanság érzékelésében a változtatás mértékével és a beosztással.</li> <li>- Vezetői beosztásban a szignifikancia érték 0.05 alatti a többféle lehetséges kimenet érzékelése és a változtatás mértéke közötti összefüggést vizsgálva.</li> </ul>
<b>Megállapítás</b>	<p style="text-align: center;"><b>Hipotézis: nem bizonyított</b></p> <p>Vezetői beosztásban a változtatás mértéke nem befolyásolja a VUCA-környezet érzékelését, az egyéb alkalmazotti területeken azonban általános jelenség.</p>
<b>Hipotézis</b>	<b>H5b: Az agilis vezetés kritériumainak jelentősége – függetlenül az alkalmazottak demográfiai, vagy szervezeti jellemzőitől – a sikeres változtatás végrehajtásának feltételeként egységesen kimutatható.</b>
<b>Elvégzett vizsgálatok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kruskal-Wallis teszt</li> <li>- keresztábrás elemzés</li> <li>- Cramer-V érték</li> </ul>
<b>Eredmények</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A kitöltők demográfiai, valamint szervezetben betöltött szerepével több esetben szignifikáns összefüggés mutatkozott az agilis vezetés jelentőségének vizsgálatakor.</li> </ul>

	- Szignifikáns összefüggést mutatott az agilis vezetés jelentősége a beosztás, valamint bizonyos területeken a korosztály és a szervezeti mérettel való összevetésben is.
<b>Megállapítás</b>	<p style="text-align: center;"><b>Hipotézis: nem bizonyított</b></p> <p>Az agilis vezetés kritériumainak jelenléte kimutatható a változtatások során, azonban annak jelentősége függ a szervezet méretétől, a szervezeti hierarchiában való elhelyezkedéstől, a munkavállaló korától is.</p>

## NYILATKOZAT

Alulírott, Gál Zsuzsa (szül.: Debrecen, 1991. december 18.) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- a Debreceni Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2024. augusztus 26.

---

Gál Zsuzsa