

GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

TARTALOM

- Szendi Nikoletta – Székely Csaba
A diplomás munkavállalók viszonya a változtatásokhoz
- Debreceni János – Fehér Orsolya – Fekete-Frojimovics Zsófia
Vendéglátóhelyek működésének vizsgálata fenntarthatósági
Balanced Scorecard segítségével
- Mészáros Katalin – Németh Nikolett – Pakainé Kováts Judit
A termelői piacok, mint rövid értékesítési láncok
marketingkommunikációs kihívásai
- Székely Csaba – Keresztes Gábor – Szalay László
Beclslés a döntéshozatalban
- Tóth Tímea Zsófia
A magyar filmipar, mint a kreatív gazdaság mozgatórugója

Gazdaság & Társadalom

12. ÉVFOLYAM

2019.

3. SZÁM

TARTALOM

TANULMÁNYOK/STUDIES	3
A diplomás munkavállalók viszonya a változtatásokhoz	
<i>Szendi Nikoletta – Székely Csaba</i>	5
Vendéglátóhelyek működésének vizsgálata fenntarthatósági Balanced Scorecard segítségével	
<i>Debreceni János – Fehér Orsolya – Fekete-Frojimovics Zsófia</i>	20
A termelői piacok, mint rövid értékesítési láncok marketingkommunikációs kihívásai	
<i>Mészáros Katalin – Németh Nikoletta – Pakainé Kováts Judit</i>	39
Becslés a döntéshozatalban	
<i>Székely Csaba – Keresztes Gábor – Szalay László</i>	60
A magyar filmipar, mint a kreatív gazdaság mozgatórugója	
<i>Tóth Tímea Zsófia</i>	80
ABSTRACTS IN ENGLISH	105

A diplomás munkavállalók viszonya a változtatásokhoz

Szendi Nikoletta¹ – Székely Csaba²

ABSZTRAKT: A tanulmány egy a szervezetek mindennapjait érintő aktuális témát, a szervezeti változtatások hátterét, a diplomás munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyát tárja fel. A téma komplexitását szem előtt tartva a korábbi tanulmányok és szakirodalom közös metszetében előforduló, meghatározott szempontok alapján, több tudományterületet érintve, az összefüggésekre és a kölcsönhatásokra fókuszálva vizsgáljuk a magyarországi diplomás munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyát.

Az empirikus kutatás, a diplomás munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyának vizsgálata kérdőíves megkérdezéssel, kvantitatív módszerekkel történt, de a mélyebb összefüggések alaposabb megértése érdekében kvalitatív kutatásra is szükség volt. Hazai szervezetek vezetőivel tizenegy mélyinterjú készült, amelyek a változtatások hatására bekövetkező magatartást, a munkavállalók viselkedésének lehetséges okait és a változtatásokhoz fűződő viszonyukat tárják fel.

Megállapításra került, hogy a megkérdezettek változtatásokkal kapcsolatos hozzáállását és együttműködési hajlandóságát leginkább a személyes érintettség és egyéni érdekek, emellett a biztonságvágy, a szocializáció, az egyén személyisége, képességei és jártassága, valamint a feladat milyensége és a szervezethez fűződő bizalom mértéke határozza meg. A vezetők törekvései és támogatása ellenére is nehezen alakul ki a kölcsönös bizalom és összhang a szervezet tagjai között. A munkavállalók egyéni és a szervezet stratégiai céljai közötti diszharmonia miatt a szervezeti célok végrehajtásának elősegítése másodlagos.

KULCSSZAVAK: változtatásmenedzsment, munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonya

JEL-kódok: M10, M12, M14, M59

¹ Dr. Szendi Nikoletta, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (szenik0420@gmail.com)

² Prof. Dr. Székely Csaba, Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (szekely.csaba@uni-sopron.hu)

Bevezetés

A versenyképesség fenntartásában és erősítésében kiemelt szerepet játszanak a változtatások. A sikeres szervezetek üzleti előnye abban rejlik, hogy innovatív termékek vagy szolgáltatások létrehozásával, vagy megfelelő piaci pozicionálásával a környezetükben történő változásokra reagálnak vagy a változásokat megelőző, trendteremtő stratégiai lépéseket tesznek.

A téma aktualitását mutatja, hogy Magyarországon az elmúlt években több iparágban jelentős változtatás történt. Sok szervezet kultúrája megújításra került, osztályokat és részlegeket bővítettek, és új termék- és szervezetfejlesztési projektet indítottak. Az állami hivatalok papír alapú folyamatait a gyorsabb és hatékonyabb elektronikus ügyintézés váltotta fel. Az egészségügyben megtörtént a papír alapú ügyintézés elektronikus formára átállítása. Az iparban látványos innovatívabb átalakítások zajlanak, egyes folyamatlépések már teljesen robotizáltak, a gyártósorok részben vagy teljesen automatizáltak. Az elektromos gépkocsi hajtáslánc, önvezető járművek és a vezetést és kommunikációt támogató rendszerek elterjedése folyamatos.

Az üzleti környezet egyre gyorsabban változik és stabilitás helyett a kiszámíthatatlanság jellemző. A vállalatok egyre nagyobb üzleti nyomásnak vannak kitéve, ezért bizonyos mértékű stratégiai rugalmassággal kell rendelkezniük.

A változtatások menedzselésének középpontjában az egyén áll. A vezetők és a beosztottak közös erőfeszítései révén jutnak el a szervezetek a célul kitűzött új egyensúlyi állapotba. Azonban a szervezeti átalakítások sikerét gátolhatja, ha az emberek sem magánemberként, sem munkavállalóként nem értnek egyet a változtatásokkal, nem támogatják azokat. Megszokott folyamataikon, napi rutinjaikon nem szeretnek változtatni, mert az átalakítások erőfeszítéseket kívánnak, magatartás- vagy képesség béli változtatást igényelnek. A jelenlegi stabil helyzetből történő elmozdulás az átmeneti állapotban egyre átfogóbb és bonyolultabb kihívásokkal való szembesülést jelent. Ennek következtében a pozitív átalakítási példák mellett az évek során sokan megtapasztalták a változtatások negatív oldalát is, például a telefonokat gyártó Nokia Komárom Kft. bezárását megelőző fokozatos leépítési hullámot, a Lear Corporation Hungary Kft. autó ülészeteket gyártó móri telephelyű gyáregységének alacsonyabb költségű országba telepítésének következményét, vagy a piaci követelményeknek megfelelni nem képes szervezetek megszűnését (MNO, 2017).

A változtatások megvalósításakor technológiai nézőpontból az innovativitás, gazdasági szempontból a jövedelmezőség gyakran kerül a figyelem középpontjába. Emellett legalább ennyire fontosak lehetnek a kedvezőtlen körülmények összjátéka és az erőforrások szűkössége miatt félbehagyott, vagy sikertelen változtatási kezdeményezések is. Az érintettek nézőpontjából szemlélve a változtatás többnyire bizonytalansággal, és főként stresszel jár.

A változtatási feladatok összetettségükből eredően olyan nehézségekkel járnak, amelyek együttes leküzdése nagy kihívás, azonban tudatosan menedzselve jövőbeli szervezeti versenyelőnyé is fordíthatók. Az átalakítási folyamatot menedzselő vezetők célja a változtatások eredményes végrehajtása, a kitűzött célok sikeres elérése, a szervezeti versenyelőny növelése. A folyamatosan zajló vezetői szemléletváltás mellett számos, a külső környezetből fakadó új problémát is meg kell oldani a jelen felkészült és ambiciózus vezetőinek. A szolgáltatások egyre komplexebbé váló háttérfolyamatain túl további nehézséget okoz az időtényező a változtatások során. Az elmúlt évekhez viszonyítva a termékek életciklusa rövidebbé vált. Az informatika térnyerésével jelentősen megnőtt a változtatási döntésekhez rendelkezésre álló adatok mennyisége, de a döntések meghozatalára fordítható idő csökkent. Épp ezért úgy tűnik, hogy a sikeres változtatások végrehajtása egyre nagyobb felkészültséget és új tudást igényel. A piaci igényekre gyorsan reagálni képes szervezetek versenyelőnye a tudás elismerésére és hatékony felhasználására épít.

Irodalmi áttekintés

Hérakleitosz, görög filozófus korai történelmi időkből származó híres mondása a „Panta rhei” – azaz „minden folyik, minden változik” – ma is örökérvényű. Rövidebb távra, a cégen belülről tekintve a környezetben zajló eseményeket nevezzük *változásoknak* (Mintzberg, 1998). Kotter (2012, p. 28) szerint „a külső változásokat észre kell vennünk ahhoz, hogy cselekedni tudjunk” továbbá „a külső változást mindig belső változásnak kell követni”. Céljuk a szervezeti teljesítmény növelésére, a „jelen állapothoz képest fejlettebb” egyensúly elérése és a „pozitív alkalmazkodás” a megváltozott körülményekhez (Noszkay, 2009).

„A *változtatás* olyan tudatosan alakított folyamat (mozgás), amelynek iránya a jövőbe mutat” (Noszkay, 2009:18). Bakacsi (2007:279) hangsúlyozza, hogy „dinamikus környezetben akkor lehet eredményes a

szervezet, ha állandóan megújul, változik és magában hordozza ennek lehetőségét”. A mai szervezeteknek a napi működésük korlátozása nélkül „*állandóan új versenylőnyöket kell keresni*” (Kotter, 2012:5).

A *változtatásmenedzsment* középpontjában a változtatás áll, amikor tudatos döntés hatására egy korábbi állapotból egy újabb állapotot hoznak létre megváltozott, módosult vagy teljesen új feltételekkel. Gulyás és Keczer (2012:11) kutatásaik során arra a következtetésre jutottak, hogy önmagában a változás ténye még nem elégséges feltétel a változásmenedzsmenthez. Amíg a projektmenedzsment a technikai kivitelezésre helyezi a hangsúlyt, addig a változtatásmenedzsment fókuszja elsősorban azoknak az embereknek a köre, akiket a változás érint. Megfelelő tudás nélkül elképzelhetetlen a megfelelő alkalmazkodás (Nonaka–Takeuchi, 1995). A változtatások megtervezésének, végrehajtásának, ellenőrzésének és fenntartásának hatékonysága és az átalakítások eredményessége döntően a szervezet tudástőkétől függ, mert „*a tudás viszi előbbre a szervezeteket*” (Davenport–Prusak, 2001:28). A változtatásmenedzsment tehát egyrészt kompetenciaként, másrészt különböző feladatokból álló tevékenységként ismert. Noszkay (2009) szerint a változtatások menedzselésének másik lényeges rendszerszemléletű, feladatorientáltabb megközelítésénél a tevékenységek végrehajtása az irányadó. Az Európai Bizottság (2005) részletes definíciója alapján a változtatás menedzselésének kompetenciája adott helyzetekhez kapcsolódó tudást, készségeket, értékeket, attitűdöt, hozzáállást, illetve ezek ötvözetét jelenti. Crawford és Nahmias (2010) megközelítésükben már összetett rendszerként írják le, amelynek elemei részben *feladatok*, illetve különböző *kompetenciák*. Noszkay (2009) problémaként írja le, hogy a szervezetek nincsenek a nagy váltásra megfelelő időben felkészítve.

A kutatásban érintett menedzsmenttudományok (változtatásmenedzsment, emberi erőforrás menedzsment, tudásmenedzsment, innováció menedzsment) közös célja a szervezeti teljesítmény növelése, amelyhez a változtatások összefüggéseinek megértésén keresztül vezet az út.

Kutatási kérdések és hipotézisek

A szakirodalom változtatási modelljei közös metszetében megtalálhatók, a siker szempontjából leginkább meghatározó tényezők, a stratégiai célok, a munkavállalók ellenállása, a tanulás és a képességek, a külső és a belső motiváció, a kommunikáció és a szervezeti kultúra. A modellek mind-

egyikében kisebb súllyal előforduló elemeket, a változtatások tervezését (gyors, de kevésbé előre jelezhető környezet miatt, manapság inkább már agilisabb irányba halad), a fizikai megvalósításra és az ellenőrzésre vonatkozó komponenseket részletesen nem vizsgáltuk, de kapcsolódóan érintettük.

A felsorolt tényezők a szervezeti egység szintjén lokálisan és annak határain túl fejtik ki hatásukat közvetlen vagy közvetett módon, azonban egymással is összefüggésben állnak. Az irodalmi elemzésből érzékelhető, hogy a szervezetek egészére nézve szükséges a rendszerelvű, komplexitásban való gondolkodás. A komplexitás egy „mindenütt jelenlévő kísérőjelensége a gazdasági jelenségeknek” (Reiss, 1993:54).

Kutatásunk elsődleges célja a változtatásmenedzsment téma összetett jellegét szem előtt tartva különböző aspektusokból, a fennálló ok-okozati összefüggésekre rávilágítva megvizsgálni a hazai változtatási gyakorlatot. Vizsgálódásaink a következő összefüggésekre irányulnak:

- Az átalakításban rejlő kihívás nagyságának és a munkavállalói ellenállás mértékének, valamint a munkavállaló életkorának és ellenállásának együttes vizsgálata;
- a szervezeti kultúra és a vezetőkre háruló nehézségek kapcsolatának vizsgálata;
- a motiváció és a kommunikáció jelentőségének elemzése az átalakítások menedzselése kapcsán;
- a vezetők elméleti és tapasztalati tudásának szerepe a változtatások megvalósításánál;
- a vezetők motiváló képességének és az innovációk elismerésének összefüggése;
- a munkavállalók tudásának bővítése és stratégia ismerete közötti összefüggés vizsgálata.

A másodlagos célkitűzésünk, hogy a magyarországi szervezetek vezetőivel olyan vizsgálati eredmények szülessenek, amelyek feltárják a hazai diplomás munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyát, és a viselkedésüket befolyásoló mögöttes okokat meghatározó tényezőket. További célunk, hogy javaslatokat tegyünk a jövőbeli eredményesebb változásmenedzselésre.

A kutatás módszertana

A szakirodalom áttekintése után meghatározott célok alapján az empirikus kutatás kérdőíves megkérdezésből és mélyinterjúkból állt (Szendi, 2019). A kérdőíves felmérésben 241 fő hazai diplomás munkavállaló vett részt. A kérdőíves vizsgálat adatfelvétele 2017. május és 2017. december között történt. A megkérdezettek válaszai alapján közülük 207 válaszadó esetében valósítottak meg szervezeti változtatásokat.

A KSH 2017. évi foglalkoztatási adatai szerint a diplomás szellemi foglalkozásúak száma 1 388 000 főt tett ki (KSH, 2017). Ez okból a vizsgált minta nem tekinthető reprezentatívnak, ezért nagyobb sokaságra nem általánosítható, viszont a mintabeli résztvevőkre vonatkozóan mégis megbízható adatokkal szolgál, és alkalmas következtetések levonására. A vizsgált változók közötti kapcsolatok, összefüggések alapján képet kaphatunk a mintában szereplő hazai szervezetek változtatásmenedzsment gyakorlatáról. Vezetői oldalról felsővezetők-ből (20 fő) és középvezetők-ből (53 fő) álló megfigyelési egységen is végeztünk vizsgálatokat. A kérdőívvel összegyűjtött adatok bázisán a statisztikai–matematikai módszerekkel történő feldolgozást SPSS 20 statisztikai programcsomag segítségével végeztük. A munkavállalók válaszait egy- és kétváltozós elemzési módszerekkel, főként gyakorisági és keresztábra-elemzésekkel keresztül vizsgáltuk, a vizsgálatok során a legáltalánosabban elfogadott szignifikancia szinttel ($p=0,05$) számoltunk. Chi négyzet próbát (függetlenség vizsgálat), Mann-Whitney próbát, Spearman-féle rangkorrelációt és variancia elemzést végeztünk.

A mélyebb összefüggések feltárásához és az objektivitás megőrzéséhez a kvantitatív kutatási módszert kiegészítettük kvalitatív módszerrel. 2017. decembertől 2018. márciusig különböző foglalkozási ágakból kiválasztott 11 felső- és középvezetővel készültek mélyinterjúk, amelyekkel az volt a célunk, hogy a kérdőíves felmérés statisztikai eredményei alapján kialakult képet részletesebben, az interjúalanyok személyesebb, a témával kapcsolatos érzelmei és különböző nézetei figyelembevételével a gyakorlati tapasztalataik, szervezeti jó példák (best practice-ok) és problémák bemutatásán keresztül alaposabban elemezzük. Az interjúk, a megfigyelések elemzése, rendszerezése és csoportosítása során nyert információk a kutatási téma alaposabb feltárásához járultak hozzá.

A vizsgálatok eredményei

A tanulmányban ismertetett kutatás statisztikai eredményei (vizsgálati módszerek, statisztikai táblák) részletesen elemzésre, bemutatásra kerültek a korábban már hivatkozott közleményben (Szendi, 2019).

A kutatás adatbázisán végzett statisztikai elemzések a munkavállalók *változtatásokkal szembeni ellenállásának mértéke és a kihívás nagysága* ötfokozatú Likert-skálán jelölt ordinális változók között gyenge (0,380) szignifikáns összefüggést ($p=0,000$) eredményeztek. Továbbá az ok-okozati összefüggés vizsgálatára irányuló rangkorreláció ($r=0,391$) eredménye az asszociatív mutatóval (0,380) majdnem megegyezett, ami szintén megerősítette a két változó közötti kapcsolat mértékét. A kvalitatív kutatás interjúalanyai, a vezetők az átalakítások kapcsán mindig számolnak ellenállással, úgy vélik, hogy az alkalmazottakból még a kis kihívásúnak tűnő változtatások is váltanak ki ellenállást. A munkavállalók ellenállásának mértékét a változtatásokhoz fűződő viszonyuk befolyásolja, amelynek leginkább meghatározó okai: a munkavállaló személyes érintettsége, az egyéni érdeke és a biztonságvágya. További viselkedést meghatározó okok az egyén szocializációja, személyisége, képességei és jártassága, és a feladat milyensége továbbá a szervezethez fűződő bizalom mértéke. Emellett a tudás vagy kompetenciák hiánya is növeli a kihívás érzetet, közvetve hozzájárul az ellenállás mértékének növekedéséhez. A vezetéshez köthető okok közül a változtatásvezetéshez szükséges vezetői kompetenciák nem megfelelő alkalmazása vagy hiánya egyaránt fokozza az ellenállását.

Az *életkor és az ellenállás mértéke* tekintetében a Likert-skálán ábrázolt ötfokozatú ordinális változók kapcsolatának vizsgálatára irányuló korreláció elemzés nem igazolt szignifikáns kapcsolatot ($p=0,087$). Az interjúalanyok viszont sokkal negatívabb véleményt formáltak, feltételezve, hogy az idősebb korosztály nagyobb ellenállást fejt ki a változtatásokkal szemben. Az idősebb munkavállalók kezdetben gyakran nem reagálnak ellenállással, hanem szeretnék eddigi tapasztalataikkal összevetni a várható változtatást. Amennyiben úgy érzik, hogy nem vonták be őket kellő mértékben vagy legalábbis nem hallgatják meg a véleményüket, az fokozza az ellenállásukat. A fiatalabb munkavállalóknál az ellenállás okának az átalakításokhoz szükséges tudás hiányából adódó bizonytalanságot tartják. Az is látható, hogy a munkavállaló életszakasza nem kizárólagos, de jelentős befolyásoló tényező az ellenállást tekintve. Ugyanakkor, azok

a munkavállalók, akik már rendelkeznek személyes tapasztalattal, kisebb kihívásnak tekintik az átalakítást, ezért kisebb ellenállással reagálnak. A munkavállalók változtatásokkal szembeni ellenállásánál megállapítható, hogy napjainkban leginkább a személyes érintettség, az egyéni érdek vagy a biztonságvágy a meghatározóbb ok, nem pedig az életkor. Emellett erősen feladatfüggő, ami szintén nem köthető az életkorhoz.

A két kimenetű nominális változóként ábrázolt *szervezeti kultúra* és a vezetők számára adódó, Likert-skálán jelölt ötfokozatú ordinális változó a *nehézségek mértékének* vizsgálatakor a megfigyelési egységen végzett Khi-négyzet próba nem igazolt szignifikáns kapcsolatot ($p=0,176$), ezért további nem-parametrikus tesztet (Mann-Whitney próba) végeztünk, amelynek nullhipotézise, hogy a két próba ugyanabból az eloszlásból származik. A Mann-Whitney U statisztika az egyik csoport összes elemét (A_i) a másik csoport összes elemével (B_i) párba állítja (Huzsvai, Vincze, 2012, p. 271). A Mann-Whitney próba érvényes szignifikáns különbséget ($p=0,019$) eredményezett a két csoport átlagértékéből képzett rangok között. A versengő kultúrájú szervezetek rang átlaga (47,90) nagyobb, mint az együttműködő csoportok rang átlaga (34,18). A vezetői mélyinterjúk is tovább erősítették a kérdőíves felmérés eredményeit, ami alapján versengő légkörben nehezebb a munkavállalók egymáshoz fűződő viszonyára hatással lévő, belső együttműködést érintő változtatások menedzselése. A hazai munkavállalók esetén főképp az érdekkötődések dominálnak, vagyis csoportok között inkább versengés, míg csoporton belül az együttműködés jellemző.

A versengő csoportok esetében a nehézségek oka, hogy az egyéni érdek dominál a csoport érdek felett. Viszont a mai vezetők már az átalakítások kezdetén számolnak azzal, hogy a csoporttagok egyéni nyeresége és a csoportérdek közötti különbségek csoporton belül konfliktusokhoz, nézetkülönbségekhez vagy akár belharchoz vezethetnek, amelyek áthidalása a változtatások végrehajtása során felmerülő ad hoc problémákon túl további problémákat okoz. További okok, a kockázatvállalás, a kezdeményezőkészség, vagy a felelősségvállalás hiánya tovább megnehezíti az átalakítások végrehajtását. Viszont a kutatás arra is rávilágított, hogy az összetartó csoport elfogadóbb, rugalmasabban kezeli a váratlan helyzeteket, és tagjai a bizalmon alapuló tudás-, és információáramlás hatására nyitottabbak az új ismeretek iránt, ezáltal kevesebb nehézséget, problémát okoznak a vezetőknek.

Mivel a két kimenetű nominális változóként ábrázolt vezetői kommunikáció és az ötfokozatú skálán jelölt eredményesség ordinális változó között elvégzett Khi-négyzet próba nem igazolt szignifikáns kapcsolatot ($p=0,241$), ezért további nem-parametrikus vizsgálatot végeztünk. A Mann-Whitney próba szignifikáns eltérést ($p=0,031$) mutatott. Azoknál a szervezeteknél, amelyeknek a vezetője rendszeres tájékoztatási tevékenységet folytat az átalakítások során a rangok átlaga (108,71) nagyobb, mint ahol nem (88,83). A nominális változóként jelölt motiváció és a Likert-skálán jelölt eredményesség változók között a Khi-négyzet próba gyenge (Sommer $d= -0,210$) szignifikáns kapcsolatot ($p=0,013$) eredményezett. Emellett még a Mann-Whitney próba is a két független csoport között szignifikáns különbséget ($p=0,001$) mutatott. Továbbá a rangok átlaga azoknál a szervezeteknél, amelyeknek a vezetője motivál magasabb (112,38), mint amelyeknél nem (82,96). Ez az eredmény azt mutatja, ha a vezető él a motiváció eszközével, akkor eredményesebbek a változtatások. Azonkívül az is látható, hogy a motiváció erősebb kapcsolatban van az eredményességgel, mint a kommunikáció önmagában, mert a rangok átlaga a motiváló vezetőknél (112,38) magasabb, mint akik inkább a kommunikációra helyezik a hangsúlyt (108,71). A vizsgálat arra is rámutat, hogy a jelen munkavállalók esetében az anyagi motivációnak van a legnagyobb ereje ($p=0,000$). A megelőző kutatások szerint leginkább a fizikai szakterületeken dolgozóknál volt az anyagi motiváció meghatározóbb, azonban a kutatásban résztvevő diplomás munkavállalók esetén is szignifikáns kapcsolat ($p=0,000$) igazolódott. Viszont az immateriális motivációval nem mutatott szignifikáns kapcsolatot, azaz az egyéb immateriális motivációs eszközöket alkalmazó vezetők szervezeteinél kevésbé eredményesek a változtatások. A felmérésben résztvevők szerint a változtatások eredményességét pozitívabban befolyásolja az anyagi motiváció, az immateriális javak csak egy bizonyos ideig motiválnak, holott ennek éppen fordítva kellene lenni. A mélyinterjúk alapján a legeredményesebbek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők az anyagi motivációt is alkalmazták, mint ahol nem. Viszont a rendszeres kommunikáció és a megfelelő mélységű tájékoztatás hatása nem vitatható, de hiányzó belső indíték esetén a hatékony kommunikáció önmagában eredménytelen. Összességében a két tényező együttesen javítja az eredményességet, de a motiváció hatása erősebb.

A kérdőíves felmérésben résztvevők 60%-a úgy véli, hogy a legeredményesebbek azok a változtatások, amelyeknél a vezetők az elméleti és a

gyakorlati tudást is fontosnak tartják. A vezetők által fontosabbnak tartott tudást három kimenetű nominális és az eredményességet Likert-skálán jelölt öt kimenetű változóként kódoltam. A Khi-négyzet próba a vezetők által előnybe részesített tudás és a végrehajtás eredményessége között gyenge (Cramer $V=0,370$) szignifikáns ($p=0,009$) kapcsolatot mutatott. Azonfelül a Mann-Whitney próba ($U=379,000$) alapján szignifikáns különbség ($p=0,010$) van az eredményességben, a tapasztalati tudás fontosságát hangsúlyozó vezetőknél a rangok átlaga kisebb (28,07), mint azok esetén, akik mindkét tudást egyaránt fontosnak vélik (40,03). Emellett az is megfigyelhető volt, hogy az interjúalanyok mindkét tudást fontosnak gondolják átalakítások eredményes végrehajtásához, azaz azok a változtatások, amelyeken nagyobb arányban dolgoznak jelentősebb tapasztalati tudással rendelkező beosztottak eredményesebbek, mint amelyekben leginkább elméleti tudású projekttagokat alkalmaznak. Amíg az elméleti szakértelem a napi munkavégzés során meghatározóbb, addig a speciálisabb jellegű átalakítási projektek sikerét leginkább a munkavállalók jártassága növeli.

Az átalakítások során a kérdőíves felmérésben résztvevő vezetők 54,8%-a mindkét tudást együtt tartja fontosnak, 39,7%-uk inkább a tacit és legkevesebben 5,5%-uk az explicit tudást preferálja. Az átalakításokhoz fontosabbnak tartott tudás megítélésénél különbségek vannak foglalkozási áganként, az explicit és tacit tudás egymáshoz viszonyított arányának tulajdonított fontossága eltérő. Példaként említhető a közúti áru fuvarozással foglalkozó cég esetében a gyakorlat-elmélet arány az 90-10%, míg az autópári szegmensben munkát végző vezető úgy gondolja, hogy kiegyensúlyozott szakmai profil lenne az ideális, mert a hiányosságok idővesztéshez vezetnek a projektek megvalósításánál. Megfigyelhető, hogy különböző foglalkozási ágakra jellemző sajátosságokon felül a tapasztalati tudás túlnyomórészt nagyobb arányban van jelen, mint az explicit tudás.

A statisztikai elemzések a két kimenetű nominális változóként jelölt *vezetői motiváció és a Likert-skálán ábrázolt munkavállalók fejlesztési javaslatainak elismerése* ordinális változók között közepes erősségű (Cramer $V=0,562$) szignifikáns összefüggést ($p=0,000$) igazoltak. Emellett az interjúalanyok is úgy látták, hogy a vezetők motiváló képessége és az alkalmazottak fejlesztési javaslatainak elismerése között létezik kapcsolat. A munkavállalóknak a szervezeti változtatások mindegyik fázisában fontos a rendszeres visszajelzés, fejlődésük és személyes érdeklődésük elismerése és innovatív javaslataik megbecsülése. Ehhez szükséges a

pozitív vezetői attitűd, ami bátorító hatású a beosztottakra. Az is tapasztalható, hogy az innovációs hajlam kibontakoztatásának elősegítése vezetőfüggő. Az elvégzett rangkorrelációs vizsgálat a motiváció és a fejlesztési javaslatok támogatása között kétszer erősebb ($r=0,710$) kapcsolatot mutatott, mint csupán az anyagi ösztönzés ($r=0,336$; $r=0,335$) és a fejlesztési javaslatok elismerése között, tehát az immateriális motivációt tudatosan alkalmazó vezetők jobban elismerik az alkalmazottak változtatási és fejlesztési javaslatait, mint a többnyire materiális motivációt használók. A kutatás igazolta, hogy azok a vezetők, akik kellően motiválni képesek beosztottaikat, nyitottabbak az új ötletek és fejlesztési javaslatok irányában, mindezzel további innovációk születését segítik elő.

A kvantitatív kutatás alapján a munkavállalók 44,0%-a munka mellett továbbképezte magát, közülük 49,5% volt képes emlékezetből felidézni szervezete stratégiáját. Hasonló az arány (40,6%), azok esetében, akik nem tanultak, de mégis ismerik a stratégiát (51,2%). Ugyanakkor a közép- és felsővezetők (73 fő) 67,1%-a (49 fő) volt képes emlékezetből felidézni szervezeti stratégiát, 53,1%-uk munka mellett folytatott tanulmányokat, és 40,8% pedig nem. Emellett a Khi-négyzet próba sem a teljes minta ($p=0,205$) sem a megfigyelési egység ($p=0,180$) vizsgálatokor nem mutatott szignifikáns összefüggést. A mélyinterjúkból levonható következtetések alapján a munka mellett végzett egyéni tanulás célja nem a szervezeti célok elérésének támogatására irányul. A tanulási képesség megvan a hazai munkavállalókban, viszont leginkább az egyéni motivációk befolyásolják a tudásszerzést, az érintettek önérdeke, egyéni törekvései dominálnak. Összességében a munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyára a bizalom területén szerzett eddigi tapasztalatai, a munkaerőpiac változásai valamint a szervezeti kultúra is befolyással van.

Következtetések, javaslatok

A diplomás munkavállalók körében elvégzett vizsgálatok egyrészt megerősítették a változtatások hazai menedzsmentjéről korábban alkotott képet, de több részterületen újabb eredmények is születtek, amelyek hasznos következtetések levonására adtak lehetőséget.

A területen eddig elvégzett kutatások alátámasztották a változtatásokkal szembeni ellenállás meglétét, azonban nem vizsgálták az ellenállás összefüggését a *kihívás nagyságával*. Vizsgálataink szerint a kihívás érzékelt

nagysága és a kiváltott ellenállás mértéke között lineáris kapcsolat mutatható ki, azaz ugyanakkora mértékben növekszik az alkalmazottak ellenállása, mint amilyen mértékben ütközik az egyéni és a szervezeti érdek. A kutatás ezzel szemben nem támasztotta alá azt a vezetők által gyakran megfogalmazott feltevést, hogy a beosztottak a kis feladatok esetében is ugyanolyan mértékben állnak ellen, mint a nagyobb átalakítások esetében.

Mind a motiváció, mind a kommunikáció pozitívan hat a változtatások eredményességére, a kutatás alapján mégis *a motivációnak erősebb a hatása*, és jobban érvényesül, mint a kommunikáció. Viszont nem elhanyagolható, hogy a kommunikáció hiánya rontja a motiváció hatását.

A változtatásokhoz szükséges elméleti és a tapasztalati tudás fontossága a nézőponttól függően különböző lehet. Míg a vezetők az eredményességhez az elméleti és a tapasztalati tudást egyaránt fontosnak gondolják, addig a beosztottak a tapasztalati tudást helyezik előtérbe. Ez feszültséget okozhat mindkét oldalon.

A vizsgálatok rávilágítottak arra, hogy a motiváció, kommunikáció, együttműködés, innováció-barát környezet és képzés szervezetre szabott elemei összehangolt rendszerben fejtik ki legjobban hatásukat, hogy a szervezet növelje és megtartsa versenyelőnyét.

Azt a következtetést is le lehet vonni, hogy a fejlődő iparágak vállalkozásainak sikere az alkalmazottak változtatási- és alkalmazkodó képességében, a munkavállalók változtatásokhoz fűződő pozitív viszonyában, a végrehajtáshoz szükséges tudásukban és a vezetők vezetési képességében rejlik. A munkavállalók szervezeti változtatásokhoz történő hozzáállásának milyensége az egyén szocializációjától, egyén érdekeitől, képességeitől, tacit tudásától vagy jártasságától, biztonságvágyától és a feladat által támasztott kihívástól is függ. Ha a menedzsment a befolyásoló, ellenállást csökkentő tényezőket már a változtatások tervezésénél figyelembe veszi, akkor megfelelő eszközök használatával (scrum, kanban) a munkavállalók változtatáshoz fűződő viszonyát is pozitívan befolyásolhatja. E módszerek egyik haszna az, hogy javul az együttműködési hajlandóság.

Megállapítható, hogy a vezetőknek a lelkesedés és tettvágy felkeltéséhez ajánlatos megismerni a közvetlen beosztottak egyéni motivációját, és a motiválás mindig a képességek és a személyiség alapján történjen, például az ösztönzési rendszer megváltoztatásával. Napjainkban az egyik jellegzetes probléma, hogy a vezetők időhiány miatt nem szentelnek elegendő figyelmet az egyénnek, legtöbbször mindenkit egyformán kezelnek, figyelmen kívül hagyva azt, hogy mi inspirálja az embereket az adott

helyzetben. Fontos eszköz az alkalmazottak rendszeres teljesítményértékelése, a vezetői visszajelzés és a fejlődési szempontok közös meghatározása. A vezetőknek a változtatási folyamat során mindig a szervezet helyzetének megfelelően kell kommunikálnia. Fontos felhívni a figyelmet arra, hogy már az átalakítások kezdetén elengedhetetlen a hatékony tájékoztatás. Továbbá, a megfelelő időközönkénti visszatekintés segíti a jövőbeni változtatások végrehajtását, csökkenti a munkavállalók ellenállását és növeli a bizalmat.

A modern kommunikációs eszközök alkalmazása lehetőséget ad a motivált munkaerőnek ötletek és javaslatok kidolgozására, és a közös innovatív munkára. Ez a platform emellett lehetőséget ad a jövőkép és stratégiai célok közös kialakítására különböző eszközzel. Ez kiegyesítheti, de nem helyettesíti az emberek ellenállásának csökkentésére és a hiányzó bizalom kiépítésére irányuló rendszeres vezetői tájékoztatást.

A vállalatok adott gazdasági helyzetében a munkavállalók képzettsége nem mindig igazodik teljes mértékben a szükséges ismeretekhez. Időben elkezdett felkészítéssel és fejlesztéssel azonban ezen a hiányosságon változtatni lehet. Az explicit és tacit tudás elismerése és megosztásának támogatása, valamint a készségek fejlesztése lehetővé teszi a szervezeti „jó gyakorlatok” gyors elterjedését, mindezzel hozzájárul az alkalmazottak megújulási képességéhez. A fejlődés elősegítése érdekében napjainkban egyre fontosabb lesz a munkavállalók rejtett innovatív képességeinek támogatása, motivációja. Versenyelőnyét növelheti az a szervezet, amely ki tudja használni az innovációból fakadó lehetőségeket.

A pozitív vezetői gondolkodásmód, ösztönzési tudatosság meghatározó elemek a vezetői sikeresség szempontjából. A változtatások végrehajtása során a direktív típusú helyett inkább támogató, a munkavállalók felhatalmazását szorgalmazó, coach típusú vezetésre van szükség.

A kutatás arra is rávilágított, hogy a munkavállalók más-más módon viszonyulnak a változtatásokhoz, a szervezeti célok eléréséhez, ezért a tanuláshoz kapcsoló motivációjuk is eltérő. A tanulás javítja az eredményeséget és a hatékonyságot, azonban a kutatás alapján megállapítható, hogy a beosztottak munka mellett végzett tanulása általában nem a szervezeti célok gyorsabb elérésére és a szervezeti változtatások megvalósításának elősegítésére irányul, hanem elsősorban egyéni célok érdekében zajlik. Ez különösen akkor érvényes, ha az alkalmazottak csak kevéssé ismerik a szervezet jövőbeni terveit, stratégiai céljait. Ennek megváltoztatásához a vezetők elsődleges feladata a vállalati célok transzparenssé tétele.

Összefoglalás

A tanulmány egy a napjaink szervezeteit egyre erőteljesebben érintő aktuális kutatási témába, a változtatások menedzsmentjébe ad betekintést.

A változtatás menedzsment témakör mélyebb megismerése érdekében könyvtári kutatómunkát és empirikus kutatást folytattunk. A vizsgálatokat a diplomás munkavállalók körében összegyűjtött adatok bázisán statisztikai módszerekkel, az SPSS 20 programcsomag segítségével végeztük el. A mélyebb összefüggések feltárásához a kvantitatív kutatási módszert kiegészítettük kvalitatív módszerrel, hogy a kutatás megbízhatóbb és hitelesebb legyen. Vezetőkkel készült mélyinterjúk a változtatások hatására bekövetkező magatartást, a munkavállalók viselkedésének lehetséges okait és a változtatásokhoz fűződő viszonyát tárták fel.

Az eredmények alapján megállapítást nyert, hogy a munkavállalók változtatásokhoz fűződő viszonyát leginkább a személyes érintettségük, az egyéni érdekeik és a biztonságvágyuk befolyásolja. A hozzáállást befolyásoló további tényezők a munkavállalók szocializációja, átalakításokban szerzett tapasztalatuk, a belső motivációjuk és tettvágyuk. Továbbá meghatározó az együttműködést támogató szervezeti kultúra, valamint a biztonságot növelő jövőkép és a célok ismerete. A beosztottak változtatási hajlandóságát befolyásolni képes az innovációra sarkalló és az ötleteket támogató, célokat transzparensé tevő, és az átalakítások minden fázisában rendszeresen kommunikáló és motiváló vezetés.

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

Irodalomjegyzék

- Bakacsi Gy. (2007): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest, ISBN: 978 963 9585492.
- Crawford L. – Nahmias H. (2010): Competencies for Managing Change, International Journal of Project Management, pp. 405-412., ISSN: 0263-7863.
http://epublications.bond.edu.au/sustainable_development/57/
(Letöltve: 2018. május 8-án).

- Davenport H. T. – Prusak L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest, ISBN:963-094-208-9.
- Gulyás L. – Keczer G. (2012): *Projektmenedzsment 1.0*. Egyesület Közép-Európa Kutatására, pp. 11-130. Szeged, ISBN: 9789630840040. Kotter J. P. (2012): *Die Kraft der zwei Systeme*. Harvard Business Manager, Boston, ISSN: 0017-8012.
- Huzsvai L. – Vincze Sz. (2012): *SPSS Könyv*. Seneca Books Kiadó, Debrecen, ISBN: 978-963-08-5666-9.
- KSH (2017): *A foglalkoztatottak száma foglalkozási főcsoport szerint, nemenként*. ISSN: 2064-8251.
http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qlf054a.html
(Letöltve: 2018. április 16-án).
- Mintzberg H. (1998): *Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free Press, New York, ISBN: 978-0743270571.
- MNO (2017): *Végleg bezárta kapuit a Lear móri üzeme*. ISSN: 1418-155X.
<https://mno.hu/gazdasag/vegleg-bezarta-kapuit-a-lear-mori-uzeme-2431119>
(Letöltve: 2017. december 2-án).
- Nonaka I. – Takeuchi H. (1995): *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, Oxford.
[https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(96\)00091-1](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(96)00091-1)
- Noszky E. (2009): *Változás- és válságmenedzsment az alapoktól*. N&B Kiadó, Budapest, ISBN:978 963 454 220 9.
- Reiss M. (1993): *Komplexitátsmanagement*, WISU: Das Wirtschafts-studium. 22 /1. pp. 54-59., Düsseldorf. <https://doi.org/10.18419/opus-5593>
- Szendi N. (2019): *Változtatásmenedzsment vizsgálatok magyarországi szervezeteknél*. PhD disszertáció, Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola. A disszertáció benyújtásának éve: 2019., megjelenés/fokozatszerzés éve: 2020. Sopron, 282 p.