

**„CSAK A VÁLTOZÁS ÁLLANDÓ“ – VÁLTOZÁSMENEDZSMENT  
A SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG MEGYEI KISVÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN**

**„ONLY CHANGE IS PERMANENT“ – CHANGE MANAGEMENT  
AMONG SMALL ENTERPRISES IN SZABOLCS-SZATMÁR BEREG COUNTY**

*Filep Roland*

**ÖSSZEFOGLALÁS**

Az elmúlt évtizedben számos globális és lokális szintű változás is végbement Magyarországon. A gazdasági világválság jelentős mértékben érintette a magánszektort, az elmúlt években pedig már véget ért a „hét szűk esztendő”, amely újabb jelentős változásokat hozott. A KKV szektor működési helyzete kihat a magyar gazdaság teljesítményére, ezért a változáskezelés kérdése mindig fontos és aktuális témát jelent. A munkámban azt vizsgáltam, hogy a jelenlegi turbulens környezetben a kisvállalkozások vezetői milyen attitűdökkel rendelkeznek a szükséges változtatásokat illetően.

Primer kutatásomban az önkítöltő kérdőív használata mellett a válaszadást követően interjúkat is készítettem, így a válaszok háttérére is magyarázatot kaptam. Keresztábra elemzésekkel vizsgáltam, hogy a vezető McGregor-i emberképe befolyással van-e a változtatás sikerességére, valamint, hogy a beosztottak bevonása valóban csökkenti-e a változással szembeni ellenállást. Mindkét vizsgálat szignifikáns összefüggést mutatott.

*Kulcsszavak: változásmenedzsment, emberkép, hatalomrészvétel*

**ABSTRACT**

Over the last decade, many global and local changes have also taken place in Hungary. The global economic crisis has had a major impact on the private sector, and in recent years the "seven tight years" have come to an end, which has led to significant changes. The operating situation of the SME sector affects the performance of the Hungarian economy, therefore the issue of change management is always an important and current topic. In my work, I have examined what attitudes the small business leaders have with the necessary changes in the current turbulent environment.

In my primary research, I used self-completed questionnaire and I also used interviews so I could explain the background with them. By cross-board analyzes I examined whether the leader's McGregor's humanity influences the success of the change, and whether the involvement of the subordinates actually reduces the resistance to change. Both studies showed significant correlation.

*Keywords: change management, human image, power participation*

**BEVEZETÉS**

„Nem a legerősebb marad életben, nem is a legokosabb, hanem az, aki a legfogékonyabb a változásokra.” – szól a Charles Darwin-től származó idézet.

A vezetés egyik fontos feladata, hogy az optimális teljesítmény elérése érdekében a környezeti változásokhoz igazodó szervezeti változásokat hajtson végre. A szervezeti jellemzők befolyásolásán keresztül a szervezeti teljesítmény fenntartása vagy javítása a végső cél (DOBÁK, 2002). Egyes kutatók szerint a változások vezetése a lényege a leadership-nek (KOTTER, 1990; SPECTOR, 2013).

A hatékony és eredményes változásmenedzselés a kutatókat és a gyakorlati szakembereket egyaránt foglalkoztatja. A szervezeti változásokat különböző kérdéskörök szerint vizsgálják, mint például a környezeti tényezők változásának dinamikája, a változások természete, folyama-

ta, a változással szembeni ellenállás okai, leküzdésének módjai, a változásmenedzselés típusai, a változások vezetésének kérdésköre, a vezető változásban betöltött szerepe (DOBÁK, 2002; SPECTOR, 2013). Számos elméleti kutatás született a témához kapcsolódóan, modelleket alakítottak ki és vezetői tréningek, valamint változásmenedzselést és szervezettefejlesztést segítő tanácsadó cégek sora várja a jelentkezőket, amelyek az elméletek gyakorlati megvalósítását segítik.

Mivel „csak a változás állandó”, ezért kulcskérdés lehet egy vállalkozás életében a változáskezelés sikeressége. Folyamatosan alkalmazkodni kell a megváltozott körülményekhez, ez végső soron az eredményt befolyásolja, amely elérése a profitorientált vállalkozások legalapvetőbb és legfőbb célja.

Az elmúlt évtizedben számos globális és lokális szintű változás is végbement Magyarországon. A gazdasági világválság jelentős mértékben érintette a magánszektort, szükséges volt változtatni az addigi üzletmeneten, az elmúlt években pedig egyes iparágakban már véget ért a „hét szűk esztendő”, növekszik a fogyasztás, beindultak a beruházások, munkaerőhiány alakult ki így a humán erőforrás egyre inkább felértékelődik (II), amely újabb szükséges változtatásokat indukál. A felgyorsult világ a gazdasági világválság és az abból való kilábalás hatásaitól eltekintve is megköveteli, hogy a változások megfelelő kezelése része legyen a vezetők mindennapjainak.

A szervezeti változásokat érintő kérdések közül a változások vezetését, a vezető változásban betöltött szerepét vizsgáltam ebben a munkámban. Arra kerestem a választ, hogy a jelenlegi turbulens környezetben a kisvállalkozások vezetői milyen magatartást tanúsítanak, hogyan gondolkodnak, milyen a változtatásokhoz való hozzáállásuk, azaz milyen attitűdökkel rendelkeznek ezt illetően.

A kutatási kérdéseim:

1. Kutatási kérdés (K1): A vezető McGregor-i emberképe (vagyis annak ténye, hogy az X vagy az Y elmélet szerint gondolkodik) befolyással van-e a változtatás sikerességére?
2. Kutatási kérdés (K2): A beosztottak döntési folyamatba történő bevonásának elégtelensége együtt jár-e a változással szembeni ellenállással?

#### ANYAG ÉS MÓDSZER

A kutatási kérdéseim (K1, K2) vizsgálatához a dolgozatom empirikus elemzésében kvantitatív és kvalitatív kutatási módszert egyaránt alkalmaztam. Kérdőívet készítettem MOLNÁR (2015) „Változásmenedzsmet a hazai gyakorlatban” című doktori értekezésében található eszköz mintájára 12 kérdés megfogalmazásával, amely Likert-skálás és eldöntendő kérdéseket is tartalmazott. Molnár kérdőívéből csupán néhány kérdés került átvételre, a többi az ismert változáskezelési modellek és elméletek alapján (Tannenbaum és Schmidt hatalomrészvétel modellje, McGregor X és Y elmélete) saját magam állítottam össze. A hatalomrészvétel modellel történő vizsgálat kérdéseinél a válaszadók a beosztottak döntési szabadságáról nyilatkoztak, amely összevetésre került az észlelt ellenállás mértékével. A McGregor-i emberkép esetében az X vagy Y elmélet szerint gondolkodás került vizsgálatra a változás észlelt sikerességével összefüggésben. Az elemzés részleteit és eredményeit jelen dolgozat „Eredmények” része tartalmazza.

A válaszadási arány 93%-os volt, azaz a 30 megkeresett vezetőből 28 töltötte ki önként a kérdőívet és 17 esetben személyes interjút is készítettem az általam vizsgált vállalatvezetővel. A félig strukturált interjú keretében a kérdőív válaszai mögött meghúzódó „miértekre” voltam kíváncsi. Nyilvános adatbázisokból ismert, hogy a vállalkozás a KKV kategórián belülnek minősül-e, illetve azon belül melyik alkategóriába tartozik, továbbá, hogy milyen a gazdálkodásának a jelene és a múltja, pl. eredményes-e a működése. A célcsoportomat a KKV kategórián belül a Kisvállalkozások jelentették, amely sárokszámait a *1. táblázat* tartalmazza.

1. táblázat: **KKV meghatározása**

<b>KKV-n belül</b>	<b>Foglalkoztatotti létszám (fő)</b>	<b>Éves nettó árbevétel (millió EUR)</b>	<b>Mérlegfőösszege (millió EUR)</b>
Középvállalkozás	< 250	≤ 50	≤ 43
<b>Kisvállalkozás</b>	<b>&lt; 50</b>	<b>≤ 10</b>	<b>≤ 10</b>
Mikrovállalkozás	< 10	≤ 2	≤ 2

Forrás: Saját szerkesztés a 2004. évi XXXIV. tv. alapján

A kutatásom eredménye nem általánosítható és nem reprezentatív, de a vizsgált vállalkozásokon belül várhatóan jól hasznosítható. A kiépített kapcsolatokat felhasználva, a vezetőkkel egyeztetve e-mailben küldtem el a kérdőívemet a részükre. A kutatási kérdéseim (K1, K2) alapján az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

1. Hipotézis (H1): Ha a vezetők az Y elmélet szerint gondolkodnak, az sikereesebbé teszi a változások kimenetelét.
2. Hipotézis (H2): Ha a vezetők a minimális beleszólást sem engedő változást preferálják és nem vonják be a folyamatba a dolgozókat az ellenállás kialakulásához vezet.

A hipotéziseim esetében keresztábra elemzést végeztem a kérdőív kérdéseire vonatkozó válaszok összesített adatai alapján. A keresztábra elemzés kiértékelése után meg kellett vizsgálnom azt, hogy összefüggenek-e a változók. Erre a Pearson-féle Khi-négyszet teszt végrehajtásával kaptam meg a választ.

### EREDMÉNYEK

Az alábbiakban bemutatom az előző fejezetben megfogalmazott hipotéziseim (H1, H2) vizsgálatának eredményeit, valamint az interjúk során feltett kérdéseimre kapott válaszokat.

1. Hipotézis (H1): Ha a vezetők az Y elmélet szerint gondolkodnak, az sikereesebbé teszi a változások kimenetelét.

A változások sikeres megvalósítása szempontjából az volt a feltételezésem, hogy nagy jelentősége van annak, hogy milyen emberképpel rendelkezik a vezető. SPECTOR (2010) szerint a változás megvalósításának alapja, hogy ösztönözze a munkavállalókat új viselkedési minták elfogadására, ezért kulcskérdés, hogy a kultúra milyen értékeken alapul. A 2. táblázat szemlélteti a McGregor-i X és Y elmélet fontosabb megállapításait (SPECTOR, 2010).

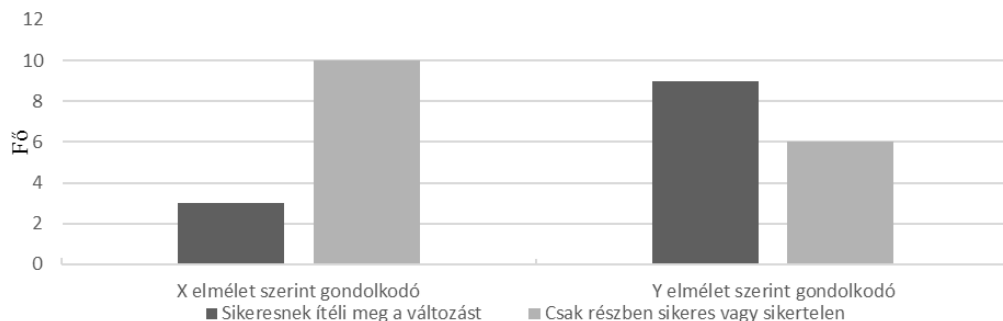
2. táblázat **Az X és az Y elmélet összefoglalása**

<b>X elmélet</b>	<b>Y elmélet</b>
Az átlagemberek eredendően nem szeretnek dolgozni, ellenszenvet éreznek a munka iránt és elkerülik azt, ha csak lehetőségük adódik rá.	Az emberek önirányítást és önkontrollt gyakorolnak az általuk kitűzött célok elérése érdekében.
Ebből az ellenszenvből adódóan a legtöbb embert ösztökélni kell a munkára a kényszerítés, ellenőrzés és büntetés eszközeivel, hogy a szervezeti célok elérése érdekében erőfeszítéseket tegyenek.	Az átlagember a megfelelő körülmények között nem csupán elfogadja, hanem kifejezetten keresi annak lehetőségét, hogy felelősséget vállaljon. Továbbfejlesztésre és bizonyos mértékű autonómia-ára való igénye van.
Az átlagember szereti, ha irányítják, kerüli a felelősségvállalást, viszonylag kevés ambícióval rendelkezik és mindenek felett a biztonságra törekszik.	Az emberek viszonylag nagyfokú képzelőerővel és találmányossággal rendelkeznek, továbbá a szervezeti problémák megoldását illetően kreatív elképzeléseik vannak.

Forrás: SPECTOR (2010), 170. oldal

Az emberkép és a változás sikeressége közötti összefüggésre a Pearson-féle Khi-négyszet teszt adja meg a választ. A mutató megfigyelt értéke 3,877, amely a 0,049% kétoldali szignifikanciaszinten vizsgálva – csekély mértékben ugyan, de – meghaladja az elméleti küszöbértéket, azaz a szignifikanciaszint kisebb, mint az általunk választott 0,05-ös szignifikanciaszint. Ez azt jelenti, hogy elvetjük a nullhipotézist, amely szerint nincs összefüggés a két változó között. Ennek megfelelően feltételezzük, hogy a vezető emberképe és a változás sikeressége között összefüggés van. Az 1. ábra grafikus formában mutatja meg a válaszok megoszlását.

A fent leírtak és a kereszttábla eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a vezető emberképe és a változás sikeressége szignifikánsan összefügg egymással, az Y elmélet szerint gondolkodók többsége sikeresnek ítéli meg a változásokat, az X elmélet szerint gondolkodók többsége csak részben sikeresnek vagy sikertelennek ( $\chi^2=3,877$ ,  $df=1$ ,  $p=0,049$ ).



1. ábra: Az emberkép és a változás sikerességének ábrája

Forrás: Saját szerkesztés SPSS adatok alapján

Az interjúk során megindokolták a válaszadók, hogy miért az X elmélet vagy miért az Y elmélet mellett teszik le a voksukat. Az első tábor válaszadói azt vallották, hogy a tapasztalataik szerint az emberek nem szeretnek dolgozni, csak az érdekli őket, hogy minél hamarabb vége legyen a munkaidőnek és a hónap végén megkapják a fizetésüket. Egyikük a fentiekkel azzal erősítette, hogy ő maga, mint a vállalkozás első számú vezetője sem szeret dolgozni és csak a kötelező erőfeszítéseket teszi ahhoz, hogy a vállalkozás működni tudjon és a kellő szintű profitot realizálni tudja. Másik válaszadó szerint sokan a beosztottak közül nem is tudnak dönteni, azaz nem tudnak felelősséget vállalni a döntéseikért, mert félnek a következményektől, ebből adódóan szeretik, ha megmondják nekik, hogy mit és hogyan tegyenek, mert abból nem lehet baj. Ennél a vállalkozásnál abból a rétegből kerülnek ki az alsóbb szintű vezetők, brigádvezetők, akik legalább valamilyen mértékben felelősséget tudnak vállalni, de velük sem maradéktalanul elégedett ezen a fronton, mert irányítani kell őket és szükséges egy folyamatos kontroll, ellenkező esetben lassabban haladnak a dolgok. Egy másik vállalkozó ehhez annyit tett hozzá, hogy valóban büntetéssel is kell fenyegetni a beosztottakat, demonstrálni, hogy milyen következményei lesznek, ha nem teljesítenek az elvárt határidőre.

A másik tábor képviselői szerint az emberek igenis felelősségvállaló lények és kellő önállósággal rendelkeznek, elegendő a részükre az, ha a vezető tart egy általános eligazítást és lefekteti a kereteket, ezen belül pedig sok kérdésben szabadon, a belátásuk szerint dönthetnek. Egyik válaszadó úgy nyilatkozott, hogy korábban olyan gárdával dolgozott, akiket folyamatosan ösztönözni kellett akár fenyegetéssel is, hogy dolgozzanak, de tudatosan és folyamatosan olyan dolgozókra cserélte le a korábbi gárdát, akik proaktívak és önkontrollt gyakorolnak, a saját céljaikkal összhangba hozzák a szervezet céljait és kölcsönös előnyök elérésére törekszenek. Másik válaszadó szerint „egy kis sziget” az ő vállalkozása, ahol nem az elidegenedett körülmények

jellemzők, hanem mint egy kis család tudnak együttműködni – annak ellenére, hogy a dolgozói létszámuk egy nagyobb létszámú családon is túlmutat és meghaladja a 20 főt.

2. Hipotézis (H2): Ha a vezetők a minimális beleszólást sem engedő változást preferálják és nem vonják be a folyamatba a dolgozókat az ellenállás kialakulásához vezet.

A döntésközpontú leadership-elméletek közé tartozó Tannenbaum és Schmidt hatalomrészvétel-modelljében hétfokozatú skálán írták le és értelmezték a beosztottaknak a hatalomban való részvételét és cselekvési szabadságának mértékét (3. táblázat). A két szélsőséges típus a főnök-központú, illetve beosztottközpontú viselkedési módszer. A döntéshozatal kapcsán azt vizsgálták, hogy ki a probléma megfogalmazója, ki javasol megoldási alternatívát, ki véleményezi a javaslatot, ki hozza meg a döntéshozatali szabályt és ki dönt (BAKACSI, 2015). A hét fokozat:

1. A vezető meghozza és bejelenti döntését
2. A vezető „eladja” döntését
3. A vezető elmondja gondolatait és felszólítja beosztottjait, hogy tegyenek fel kérdéseket
4. A vezető bejelenti egy döntés úgy, hogy azon még változtatni lehet
5. A vezető előadja a problémát, meghallgatja a javaslatot, majd dönt
6. A vezető megállapítja a határokat és felkéri a csoportot a döntés meghozatalára
7. A vezető lehetővé teszi, hogy előírt korlátokon belül a csoport hozza meg a döntéseket

3. táblázat: Tannenbaum és Schmidt hatalomrészvétel-modell

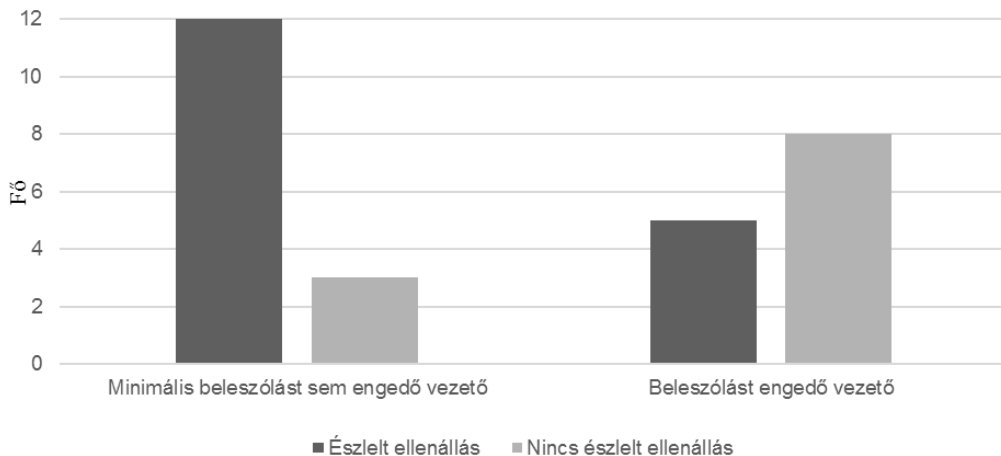
Típusok	Főnök-központú vezető				Beosztott központú vezetés			
	A vezető tekintélyét érvényesíti							
	A beosztottak cselekvési szabadságának tartománya							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
A probléma megfogalmazója	V	V	V	V	V	V	V+B	
Megoldási alternatívát javasol	V	V	V	V+B	B	B	V	
Javasolt alternatívát véleményez	-	-	-	V	V	V	V+B	
Döntési szabályt határoz meg	-	-	-	V	V	V	V+B	
Döntést hoz	V	V	V	V	V	B	B	
Döntést indokolja	-	V	-	-	-	-	-	
Döntés értelmezi, magyarázza	-	-	V	-	-	-	-	

V = vezető, B = beosztott

Forrás: BAKACSI (2004), 187. oldal

A hét fokozat közül, ha az első három valamelyikébe esik a vezető, akkor arra igaz, hogy minimális beleszólást sem enged a döntéshozatalba mivel a modell szerint csak a 4. lépcsőtől enged bármilyen szabad teret a beosztott részére.

A Khi-négyzet teszt eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a dolgozók bevonása (hatalomrészvétel) és a dolgozók részéről észlelt ellenállás szignifikánsan összefügg egymással, a minimális beleszólást sem engedő vezetők ellenállással szembesülnek ( $\chi^2=5,038$ ,  $df=1$ ,  $p=0,025$ ). A 2. ábra grafikusán ábrázolva mutatja meg az eredményeket.



2. ábra: **A hatalomrészvétel és a tapasztalt ellenállás ábrája**

Forrás: Saját szerkesztés SPSS adatok alapján

Az interjúk során kifejtették a válaszadók, hogy mi a véleményük arról, hogy a minimális beleszólást sem engedő változás dolgozói ellenálláshoz vezet. Azok a vezetők, akik a változási folyamat egésze alatt a saját kezükben tartották a gyeplőt és azt nem engedték át még csak részlegesen sem a beosztottaknak, nagyobb arányban tapasztaltak ellenállást. Az egyik válaszadó, aki asztalos üzemet működtet kifejtette, hogy szerinte mivel ő nem több diplomával rendelkező és rendszerszinten gondolkodó beosztottakkal rendelkezik, hanem a dolgozói egyszerű emberek ezért nem látják át egészében a folyamatokat és nem tudnának, illetve nem is akarnak beleszólni a folyamatokat érintő változásokba. Kérdésekre, hogy nem gondolja-e, hogy vezetőként azért észlelt közepesen erős ellenállást a dolgozók részéről, mert nem történt meg a bevonásuk azt mondta, hogy a véleménye szerint a dolgozók nem mernének a vezető által felvázolt alternatívától eltérő megoldást javasolni, mert félnének annak a következményétől, hogy a dolgozói javaslat vezet végül rossz eredményre.

Azok a válaszadók, akik beleszólást engednek a döntéshozatalba megerősítették, hogy a véleményük szerint ezek a dolgozók szembesülnek nap mint nap a konkrét folyamatrészeket érintő problémákkal, így igaz, hogy a vezető látja át rendszer szinten a szervezetet de a vezetőnek támaszkodnia kell azokra a visszajelzésekre amelyeket a dolgozók észlelnek és együttesen kell kialakítani annak módját hogy milyen lépésekkel változtassák meg a problémás pontokat. Szerintük a dolgozóknak jobb rálátásuk van a saját munkájukra, hiszen napi 8-10 órában ők végzi azt.

### KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az előző fejezetekben bemutatott vizsgálati módszerekkel választ kaptam a szakirodalmi elméletek alapján megfogalmazott kérdéseimre (K1, K2). A vállalkozó McGregor-i emberképe meghatározza a változások sikerességét, az Y elmélet szerint gondolkodók sikeresebbnek ítélték meg a változásokat (H1). A döntéshozatal módját illetően (hatalomrészvétel, H2) azok a vezetők, akik a minimális beleszólást sem engedő változást preferálják, többször szembesülnek ellenállással a dolgozók részéről.

Az emberkép a kultúra részét képezi, ezért csak nagyon nehezen formálható, a fentiek tükrében viszont az X elmélet szerint gondolkodó vezetőknek érdemes felülvizsgálniuk az emberekről alkotott gondolataikat és megfontolniuk azt, hogy nagyobb teret engedjenek a beosztottaknak a döntéshozatalt illetően.

**FELHASZNÁLT IRODALOM**

(1) 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról. A kis- és középvállalkozások meghatározása. 3. § (2) BAKACSI GY. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula kiadó, Budapest, 321. p. (3) BAKACSI GY. (2015): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula kiadó, Budapest, 367. p. (4) DOBÁK M. (2002): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 264. p. (5) KOTTER, J.P. (1990): What Leaders Really Do. In: Harvard Business Review, 68 (May-June): pp. 103-111 (6) MOLNÁR I. (2015): Változásmenedzsment a hazai gyakorlatban. Doktori értekezés, Sopron, 134. p. (7) SPECTOR, B. (2013): Implementing Organizational Change. Theory into Practice. Third edition. Pearson Education, New Jersey, 208. p. (8) I1: [http://www.portfolio.hu/finanszirozás/bankok/patai\\_veget\\_ert\\_a\\_het\\_szuk\\_esztendo\\_a\\_magyar\\_bankszektorban.226814.html](http://www.portfolio.hu/finanszirozás/bankok/patai_veget_ert_a_het_szuk_esztendo_a_magyar_bankszektorban.226814.html) (letöltve: 2017.08.22.)

**SZERZŐ:****Filep Roland**

PhD hallgató

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

filep.roland@econ.unideb.hu

*A publikáció az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosító számú  
„Tehetségből fiatal kutató” – A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban c.  
projekt támogatásával valósult meg.*

