

Átalakuló vezetési feladatok Hajdú-Bihar megyei szervezetek példáján keresztül

Transforming leadership tasks through the example of Hajdú-Bihar county organizations

GÁL ZS., BERDE CS., PIEROG A.¹

Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola,
zsuzsa.gal1218@gmail.com

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet,
berde.csaba@econ.unideb.hu

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet,
pierog.anita@econ.unideb.hu

Absztrakt

A permanens változás a szervezetek életének magától értetődő jelensége, amely minden nap érzékelteti hatását. A változásokra való reagálás egy szervezet számára a hosszú távú fennmaradás feltétele. Vizsgálatunkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a változások hogyan hatnak a szervezetekre, milyen érzékelhető átalakulásokat és reakciókat váltanak ki, vagy generálnak a szervezetek működésében. Ennek megválaszolására félig strukturált interjúk keretében került sor Hajdú-Bihar megyei felsővezetőkkel, tulajdonosokkal. Eredményeink arra mutattak rá, hogy kiemelkedően fontos szerepet kap a változtatás végrehajtása során a következetesség, a csapatmunka és a folyamatos visszacsatolás. A vezetési feladatok a változtatás során átalakulnak, az egyes feladatok arányai eltolódnak. Az eredmények alapján érdemes újabb vizsgálatokat folytatni arra vonatkozóan, hogy a vezetési feladatok milyen szerepet töltenek be a szervezeti változások során.

Kulcsszavak: változás, menedzsment, vezetési feladatok, szervezet

Abstract

Permanent change is an axiomatic phenomenon in organization life that has its effect every day. Responding to changes is one of the conditions for the long-term survival of an organization. In our study, we looked into the question how changes affect organizations, what perceptible transformations and reactions they evoke or generate in the functioning of organizations. To answer these questions, semi-structure interviews were applied with Hajdú-Bihar county senior executives, owners. Our results showed that consistency, teamwork, and continuous feedback play a critical role in implementing change. Management tasks transform during the change, the proportions of each task shift. Based on the results, it is worth conducting further research on the role of management tasks in organizational change.

Keywords: change, management, leadership tasks, organization

JEL Kód: M14

BEVEZETÉS

A változás a szervezeti lét mindennapos, magától értetődő jelensége. Ez egy olyan terület minden szervezet életében, amit nem tud kikerülni, vagy megelőzni. Változások voltak, vannak és lesznek is. A szervezet vezetőinek célja pedig az, hogy kézben tartsa, menedzselje, szükség esetén pedig akár

¹ <https://orcid.org/0000-0002-3705-8893>



generálja változásokat. Természetesen a szervezet tevékenységétől alapvetően függ a szervezet vezetőinek célja is.

A cikkben bemutatott vizsgálat fő célkitűzése a szervezeti változások és a szervezeti kultúra egymásra gyakorolt hatásának vizsgálata volt. Annak megválaszolása, hogy a szervezeteket érintő változások hogyan hatnak a szervezeti kultúrára, annak átalakulására, melyek a legfőbb befolyásoló és akadályozó tényezők. A változási folyamat rendkívüli mértékben felgyorsult és a környezeti hatásokra adott gyors reagálást, beavatkozást kíván a vezetés részéről. Tekintve, hogy ez a vezetési feladatokon keresztül lehetséges, az eredmények azon részét ismertetjük a cikkben, amely arra ad választ, hogy melyek azok a feladatok, amelyek a változás során előtérbe kerülnek.

A következőkben bemutatjuk a változás és a vezetési feladatok alapvető szakirodalmi hátterét. A válaszok ismertetése, feldolgozása és elemzése alapján teszünk megállapításokat, vonunk le következtetéseket a változások szervezeti hatására vonatkozóan.

1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A szakirodalmi áttekintés fejezetében a szervezeti változások, a sikeres változtatás és a vezetési feladatok kerülnek ismertetésre.

1.1. Szervezeti változások és sikeres változtatás

A mai felgyorsult, rohanó világban, amikor a vezetők, szakemberek valami állandó, stabil kapaszkodót keresnének, a legstabilabb állandóság, amit találnak, maga a változás. Ez nem más, mint folyamatos alkalmazkodás a környezeti feltételekhez. A környezeti feltételekben bekövetkezett változások azok a hatások, amelyek a szervezeteket arra ösztönzik, hogy másként viselkedjenek, másként működjenek. A szervezetek a változtatások során reagálnak a változó környezetre, amelynek hatására struktúrában, magatartásban, szemléletmódban módosulások lépnek életbe. (Berde *et al.*, 2003). Másképpen fogalmazva, szervezeti változásnak nevezünk minden olyan átalakulást, amely a szervezetek lényeges jellemzőiben következik be (Dobák, 1996). Egy szervezet sikere több tényezőtől is függ úgy, mint a földrajzi elhelyezkedés, szervezeti kompetenciák, emberi erőforrás, vagy technológiai háttér (Pierog *et al.*, 2017), a változásokra adott reakciója a fennmaradás feltétele.

A változások érkehetnek a szervezet mikrokörnyezetéből (Farkas *et al.* 2015), és a makrokörnyezetéből egyaránt, amelyek következtében a szervezeten belüli változások napjainkban egyre inkább felgyorsulnak (Sing – Ramdeo, 2020). Hodges (2021) is alátámasztja, a változások ütemének gyorsulása exponenciális, amelyet leginkább technológiai újítások vezérelnek. A változások leggyakrabban külső környezeti tényezőkből fakadnak úgy, mint piaci igény változása, piaci verseny erősödése (Ujhelyi – Kun, 2016).

A szervezeti változtatásokat többféle megközelítés szerint csoportosíthatjuk, amelyek jellemzően a változás mértéke, üteme és az idő szerepe köré csoportosulnak, vagy a szervezeti és gazdasági szerepek köré (1. táblázat).

1. táblázat: A változtatás lehetséges csoportosításai
Table 1: Possible grouping of changing

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

Forrás: Levy (1986), Romanelli – Tushman (1985), Gersick (1991), Watson (1993), Beer-Nohria (2000), Deuringer (2000), Kotter – Schlesinger (2008) alapján saját szerkesztés (2021)

A táblázatban szereplő a 90-es évek elején a változtatás mértéke volt fontosabb (Levy, 1986; Want-Quinn, 1993), bár Gersick (1991) és Romanelli – Tushman (1994) szerzőknél megjelent az időtényező szerepe, de nem ez volt a jellemző. Ezt a mentalitást az ezredforduló környékén váltotta fel a szervezeti és gazdasági szerepek fontossága (Beer-Nohria, 2000; Deuringer, 2000). Kotter – Schlesinger (2008) modellje és Bácsné (2009) kutatásai is azt mutatják, hogy egyre inkább az idő szerepe válik kulcsfontosságúvá.

A változásokra való felkészülés kulcsfontosságú, azonban nem minden esetben adott a lehetőség erre. Farkas (2013) is megkülönbözteti a megelőző és reaktív változtatásokat, amelyek között az alapvető különbség az, hogy fel tud-e készülni a szervezet a változásra. Amennyiben a környezeti hatás jelentkezését meg nem várva változtat, megelőző típusú változásról, amennyiben pedig a környezeti hatás jelentkezésére reagál, reaktív típusú változásról beszélhetünk. Egy korábbi kutatás a szervezeti gátló tényezők feltárásával is foglalkozott, ahol az egyik legjelentősebb akadállynak célkitűzéssel kapcsolatos problémák bizonyultak (Gergely, 2015). A célkitűzések megalkotása, és annak megfelelő kommunikációja tervezést igényel. A tervezés fontossága szervezeti típustól független, azonban fellelhető jellegzetességek (Szabados–Kulcsár, 2010).

A változtatás sikerére jelentős hatással van a vezetés (Sing – Ramdeo, 2020), azonban emellett a szervezeti kultúra – mint a szervezetet láthatatlanul szabályozó erő, hiedelmek, értékek és normák összessége – is nagy mértékben hozzájárul. A szervezeti kultúra nagy mértékben befolyásolhatja a szervezet által a változásokra adott reakciókat. Ezeket nem csak extra lehetőségként kell értelmeznie a szervezetnek, hanem bele is kell épülniük a szervezeti kultúrába (Dajnoki – Héder, 2017).

Ellentmondás tapasztalható az ismertetett szakirodalom alapján abban, hogy a dinamikus környezetben a változások rendkívül gyorsak, míg a kultúra átalakítása természetéből adódóan lassú és hosszan tartó folyamat.

A változás sikeres menedzselése tudatos beavatkozás eredménye (Bakacsi, 2015), amelyhez szorosan kapcsolódik a transzformációs vezető szerepe. Az ilyen típusú vezető képes a munkavállalók személyes céljait összhangba hozni a szervezeti érdekekkel, annak érdekében, hogy a kijelölt célokat közösen ériék el (Bakacsi, 2015). Számos esetben találkozunk a szakirodalomban az ellenállás kezelésének problémakörével, mint a sikeres változtatás kulcsfontosságú tényezőjével (Lewin 1975, Kotter-Schlesinger 1979, Robbins-Judge 2016), amelyre különböző megoldási alternatívákat dolgoztak ki. Ezek közül Kotter – Schlesinger (1979) javaslatai az ellenállás kezelésére: oktatás és kommunikáció, részvétel és bevonás, könnyítés és támogatás, tárgyalás és megegyezés, manipulálás és beválasztás, nyílt, vagy burkolt kényszerítés. Spector (2013) szerint a sikeres változtatás eszközei a világos és konzisztens cél megfogalmazása és kommunikálása, teljesítménycélok megfogalmazása, kétirányú kommunikáció, a

dolgozó és vezető közötti érzelmi kötelék kialakítása, jövőbeli vezetők fejlesztése. Összességében az állapítható meg, hogy egy sikeres szervezeti változtatás esetén az alternatívák eltérő kombinációit alkalmazzák a vezetők.

1.2. A vezetési feladatok szakirodalmi áttekintése

A vezetési feladatok meghatározása a vezetéstudomány alapvető kérdései közé tartozik. Ezek a feladatok mutatják meg azt, hogy melyek azok a területek, amelyek a vezetésnek az összetevői, amelyekre a vezetőnek fel kell készülnie. A vezetési tevékenység folyamán ezek a feladatok nem elkülönülten, hanem egymással összekapcsolódva jelennek meg. A szervezet típusa, jellege pedig már önmagában differenciálhatja a vezetési feladatokat (*Pierog – Szabados, 2015*).

A vezetés emberi tevékenységhez - társas tevékenységhez, munkavégzéshez kapcsolható fogalom. A közös tevékenység feltétele az összehangolás, a folyamatok megtervezése, a feladatok szétosztása, szervezése és ellenőrzése (*Berde, 2015*).

Az 1900-as évek elején *Taylor (1911)* foglalta először rendszerbe: normás, technológus, karbantartó és minőség-ellenőrzési feladatokat fogalmazott meg, amelyekre önálló vezetői státuszt is létrehozott munkássága során. *Fayol (1916)* szisztematikus, egymásra épülő rendszerezést állított össze a vezetési feladatok definiálása során: tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, koordinálás, ellenőrzés. A döntés és az információ beépítése azonban nélkülözhetetlen a vezetési feladatokba. *Lundy (1957)* a vezetési feladatokat mások erőfeszítéseinek megtervezésében, összehangolásában, motiválásában és ellenőrzésében határozta meg. *Terry (1975)* szerint a vezetés a tervezés, szervezés, működtetés és ellenőrzés feladataiból áll.

Az ezt követő időszakban a vezetési feladatok egyre sokrétűbbé váltak, a vezetéstudomány területén egyre több megközelítés jelent meg. Számos új feladat jelent meg a vezetési feladatok között, úgy, mint az információ, változásmenedzsment, motiváció, értékelés, kockázatkezelés, alkukötés, csapatépítés (*Véry, 2009*). *Berde (2015)* alapján a vezetés alapvető feladatai logikai egymásra épülésben a: kommunikáció, információszerzés, tervezés, döntés, döntésvégrehajtás (rendelkezés), szervezés (koordináció), ellenőrzés. Az ezredfordulót követően a személyes kapcsolatok szerepe a vezetésben egyre inkább növekszik (*Gulati et al., 2017*), azonban az alapvető vezetési feladatok (tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés) alkalmazása napjainkban a vezetők számára újra egyre nagyobb jelentőséggel bír a permanens változások közepette (*Robinson, 2020*). A szakirodalomból látható, hogy a vezetési feladatok rendszerezése eltérő lehet. A gazdasági-társadalmi folyamatok dinamikus változásának köszönhetően a vezetési feladatok értelmezése jelentős átalakuláson esett át. A korábban értelmezett néhány vezetési feladat olyan mértékű differenciálódáson ment keresztül, hogy ma már a rendszerező áttekintésük is problematikus, bár az alap funkciók – amelyeket *Fayol (1916)* megfogalmazott, lényegében alig változtak.

A változásra adott szervezeti reakció minden esetben érinti a vezetési feladatokat, bizonyos feladatok súlya, aránya felerősödik a módosítások során, amelyre részletesen az eredmények között térünk ki.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Vizsgálatunkban félig strukturált interjú keretén belül kérdeztünk meg szervezeti vezetőket 2020. évet megelőző időszakot érintő változásokról, az arra adott reakcióról, valamint a szervezeti kultúra befolyásoló szerepéről a változás sikerességében. Előzetes feltételezésünk az volt, hogy a változások hatására átalakul a szervezeti kultúra és vizsgálataink alapján a változás kultúrájára tehetünk releváns megállapításokat. A kvalitatív kutatás gyűjtőfogalma olyan különböző módszereknek, amelyek kis mintaszámú egyénre fókuszál, nem feltétlenül reprezentatív, vagy érvényes statisztikailag. Olyan ismeretekre és megállapításokra törekednek, amelyek nem feltétlenül számszerű adatokat igényelnek, de az eredmények bepillantást nyújthatnak a vizsgált célsokaság viselkedésébe, gondolkodásába (*Langer, 2009*).

Az interjú 3 részből épült fel: az első részben a szervezeti változásokról, azok súlyáról és mértékéről kérdeztük az alanyokat, a második részben az arra adott reakciókról, a harmadik részben pedig a szervezeti kultúra és a változtatások végrehajtásának kapcsolatáról. A vizsgálatba bevont 3, Hajdú-Bihar megyei felsővezető az érintett szervezet tulajdonosa, vagy ügyvezetője volt, a KKV-szektorból – amely

szelektív kritérium is volt. A kiválasztott szervezetek eltérő tevékenységet folytatnak (pénzügyi szektor, turizmus, vendéglátás).

A pénzügyi szektorban tevékenykedő szervezet (a későbbiekben: *Interjúalany 1*) esetében bekövetkező változás vezetőváltás volt, amely mindenkire hatással volt. A korábbi vezető motivációja jelentős mértékben lecsökkent, melynek következtében a szervezet összefogása, és a koordinálása hiányos volt, így sürgetővé vált egy új szemlélet bevezetése és egy új vezető megválasztása. A turizmusban tevékenykedő szervezet (a későbbiekben: *Interjúalany 2*) esetében a fogyasztói trendek követeltek meg alkalmazkodást a napi folyamatokban, amely leginkább a front-office személyzet munkájának változását jelentette (különböző nemzeti kultúrákhoz való alkalmazkodást igényelt). A vendéglátással foglalkozó szervezet (a későbbiekben: *Interjúalany 3*) esetén a változás alapja a tulajdonosok, vezetők feladatainak delegálása volt kiválasztott alkalmazottak felé, azaz üzletvezetőket jelöltek ki, akiknek döntési jogokat adtak a napi folyamatokban.

Az interjúkról az interjúalany hozzájárulásával hangfelvétel készült, amelyből a feldolgozás során átiratokat készítettünk. Az értékeléshez a tartalomelemzés módszertanát használtuk, amelynek célja a kapott információk tartalmának leírása, értelmezése (*Antal, 1976*). A kapott információk összefüggésrendszerére fogalmaztunk meg következtetéseket.

A következőkben az eredményeket ismertetjük.

3. EREDMÉNYEK

A vizsgálat első kérdéscsoportja a szervezeti változások beazonosítására és mértékének feltárására irányult. A kérdéscsoportok a 2020. évet megelőző időszakban bekövetkezett változásokra vonatkoztak. Az interjúkat olyan szervezeteknél folytattuk le, ahol a vezető egyértelműen meg tudott jelölni olyan volumenű változást, amely jelentősen érintette az adott szervezetet.

A három interjúalany által képviselt szervezetek esetében a változások jellegükben eltérőek voltak: piaci kereslet hirtelen megemelkedése, a fogyasztói trendek jelentős átalakulása és az operatív feladatok delegálása.

A 2. táblázat összefoglalóan mutatja be, hogy milyen változások jelentkeztek az interjúalanyok szerint, azokat milyen mértékűnek ítélték meg, mely tényezők akadályozták, illetve támogatták a változtatás végrehajtását.

Ahogy látható, a változások rendkívül eltérőek voltak, azonban minden esetben egyértelműen meg tudták fogalmazni azokat a tényezőket, amelyek támogatták, és amelyek akadályozták a változtatás végrehajtását. Az is kirajzolód, hogy a változást 2 esetben nagymértékűnek ítélték meg az interjúalanyok, hiszen vagy a szervezet egészére terjedt ki, vagy az alkalmazottak nagy részét érintette. Egy esetben értékelte az interjúalany közepes mértékűnek a változást, a feladatok delegálása esetén. Ez, elmondása szerint nem okozott jelentős beavatkozást, számukra, viszont a felelősségi- és hatáskörök, valamint a döntési folyamatok átalakultak.

A változást akadályozó tényezők között két esetben merült fel az alkalmazottakkal való elfogadtatás nehézsége. A megoldás mindkét esetben az információmennyiség és a kommunikáció megváltoztatása volt, azonban eltérő módon.

A 2.interjúalany által képviselt szervezet a feladatkörök egyértelmű lebontásával, a lépcsőzetes bevezetéssel és a megfelelő mennyiségű információ közlésével orvosolta ezt a nehézséget, míg a 3.interjúalany a csapattal való kommunikálással, a cél pontos meghatározásával. Az 1.interjúalany az akadályozó tényezők között a lassú intézkedéseket jelölte meg, amelynek megoldására bevonta az alkalmazottakat a változtatásba, a folyamatos visszacsatolással (vezető és alkalmazott között) pedig kontroll alatt tudta tartani a folyamatot.

2. táblázat: Szervezeti változásokat érintő kérdések összefoglalása
Table 2: Summary of issues related to organizational changes

	Interjúalany 1	Interjúalany 2	Interjúalany 3
Változás az elmúlt időszakban	vezetőváltás	hirtelen megváltozott fogyasztói trendekhez való alkalmazkodás	tulajdonosok meghatározott feladatainak delegálása
Változás mértéke	nagy mértékű	nagy mértékű	közepes mértékű
Változtatást akadályozó tényezők	lassú intézkedések	nehéz volt az elfogadtatás az alkalmazottakkal	a kijelölt „új vezetők” elfogadtatása az alkalmazottakkal
Az akadályozó tényezők feloldása	bevonás, folyamatos visszacsatolás	- a feladatkörök egyértelműsítése, - lépcsőzetes bevezetés, - kommunikáció.	- a cél pontos kommunikációja, - bevonás
Változtatást támogató tényezők	sürgető volt a változtatás igénye mindenki számára	az újra való nyitottság, a trendek pontos megismerésére való törekvés	a dinamika megtartásához mindenki szerint elengedhetetlen volt a folyamatok újragondolása
Ellenállás	megjelent	megjelent (és jelentősen lassított)	megjelent

Forrás: saját vizsgálat (2021)

A változást támogató tényezők a kapott válaszok alapján a csoport összetartására (mindhárom esetben használták az alanyok a „mindenki” szót), és a nyitottságra vezethetők vissza. Ez arra enged következtetni, hogy a változást első sorban a vezetői nyitottság támogatja, és ezt követően a vezető feladata az alkalmazottak meggyőzése, biztatása.

Az interjúk értékelése során megállapítottuk, hogy minden esetben találkoztak a vezetők az ellenállás kérdésével, egy esetben az interjúalany jelentős lassító tényezőként is értékelte azt. Elmondása alapján olyan mértékű ellenállással találkoztak, amely miatt több esetben meg is állították a folyamatot, ellenőriztek, újraterveztek és a legmegfelelőbbnek azt látták, hogy egyszerre nem vezetnek be minden újat, hanem a lépcsőzetességre törekedve, fokozatosan vezetnek be a változtatásokat. Ez által számukra az ellenállás miatt a tervekhez képest jelentősen több időt vett igénybe a végrehajtás.

Láthatjuk, hogy arra a kérdésre, hogy milyen változtatást akadályozó és támogató tényezők jelentek meg a változtatás során, a megkérdezett interjúalanyok nagyon eltérő válaszokat adtak, amelyek eredhetnek egyrészt a változás volumenéből, másrészt a korábban is ismertetett szervezeti kultúra elemek eltérő arányából, amelyek megkülönböztető szerepet töltenek be a szervezetek között. A változtatás során az egyének hozzáállása nagymértékben függ a szervezeti kultúrától is.

A változtatás megvalósításában számos különböző tényező játszhat szerepet. Az interjúalanyok által adott válaszokban (3. táblázat) többször megjelenik a következetesség, a csapatmunka, a visszacsatolás, és a kommunikáció. Minimális eltérés abban fedezhető fel, hogy az egyes tényezőket hogyan emelték ki: a következetesség fontos szempontként merült fel a végrehajtásban, de a hatáskörök kijelölésében is. A kommunikáció szerepe minden esetben kiterjedt a feladatkörök pontosítására, azonban egyes esetekben ezen felül a célok ismertetésére, az információ áramoltatására és a hatáskörök egyértelműsítésére is. Két interjúalany ezen felül fontos szerepet tulajdonított a folyamatos visszacsatolásnak, amellyel kontrollálni tudták az ellenállást, vagy a végrehajtás során felmerülő problémákat.

3. táblázat: A sikeres végrehajtáshoz hozzájáruló tényezők
Table 3: Factors contributing to successful implementation

	Interjúalany 1	Interjúalany 2	Interjúalany 3
Mi járult hozzá a leginkább a változtatás végrehajtásához?	Következetesség (végrehajtásban)	Következetesség (hatáskörök kijelölésében)	Következetesség
	Csapatban gondolkodás (közös tervezés)		
	Folyamatos visszacsatolás		Ellenőrzés
		Kommunikáció (feladatokban és információ)	Kommunikáció (feladat- és hatáskörök, információ)
	Sürgetés	Lépcsőzetesség	
	Koordinálás		

Forrás: saját vizsgálat (2021)

Az egyezőségek mellett természetesen eltérő tényezők is szerepelnek a válaszokban, amelyek illeszkednek az adott szervezetben bekövetkező specifikus változáshoz. Így az 1.interjúalany esetében kifejezetten segítette a sürgetés a változtatás végrehajtását, hiszen ahogyan a 2.táblázatban is szerepel, mindenkinek fontos volt a vezetéváltás. A 2.interjúalany esetében ilyen a lépcsőzetesség betartása a korábban is ismertetett okok miatt (újratervezésre és folyamatos ellenőrzésre volt szükség a fellépő nagy mértékű ellenállás miatt).

A 2. és 3. táblázat alapján egyértelműen látszik, hogy az interjúalanyok által elmondottak alapján megjelennek azok a vezetési feladatok, amelyeket a szakirodalomban ismertettünk. A változást akadályozó tényezők feloldása a kommunikáción és az ellenőrzésen keresztül valósult meg. A változtatás végrehajtásában sikeresként megítélt tényezők között a megkérdezett vezetők különböző formában emelték ki a kommunikációt, az információ áramoltatását, illetve az ellenőrzést több esetben. Minden interjúalany kiemelte a következetességet, amely a végrehajtás és a szervezés során a vezető számára a legnehezebb feladat – egy számára is ismeretlen, új állapot elérése felé végig konzervens magatartást tanúsítani. Emellett a kommunikációt is minden interjú esetében a változtatás sikertényezőjeként fogalmazták meg. Ez a döntések végrehajtásában és a koordinációban, szervezésben, mint vezetési feladat jelenik meg. A változtatás során – amikor a dolgozók új rendszerrel, új eljárásokkal, vagy új folyamatokkal találkoznak – kiemelkedő szerep jut annak, hogy milyen mértékben közölnek a vezetők információt velük, milyen mértékben vannak tisztában a változtatás okával, várható eredményeivel, ezáltal hogyan tudnak hozzájárulni a célok eléréséhez.

A kapott eredmények alapján érdemes további vizsgálatokat folytatni arra vonatkozóan, hogy a változtatás során milyen vezetési feladatok kerülnek előtérbe, mik szorulnak háttérbe, és hogyan valósítható meg ezáltal hatékonyabban a változtatás.

A vizsgálat további kérdései között szerepelt a szervezeti kultúra hatása a változtatások végrehajtására. Ennek megválaszolására az interjúalanyokat arra kértük, fogalmazzák meg szervezeti kultúrájukat a saját szavaikkal. A válaszokat a 4. táblázatban foglaltuk össze.

4. táblázat: A szervezeti értékek megfogalmazása az interjúalanyok által
Table 4: Definition of organizational values by interviewees

Interjúalany 1	A jelenlegi szervezeti kultúra támogatáson alapul. Egyéni visszajelzések, és az összetartozás fontosságának éreztetése: együttműködés, delegálás, odafigyelés, jutalmazás, dicséret.
Interjúalany 2	A szervezeti kultúra nálunk a tiszteleten, elfogadáson és megértésen alapszik.
Interjúalany 3	Egy összetartó család vagyunk, ahol a problémákat őszintén megbeszéljük, és közösen találunk ki rá megoldást.

Forrás: saját vizsgálat (2021)

Főként olyan értékeket emeltek ki, amelyek az interjúalanyok szerint képesek megkülönböztetni őket más szervezetektől. Arra a kérdésre, hogy egy változtatást hogyan tud támogatni a szervezeti kultúra, a kapott válaszok alapján kimondhatjuk, hogy az interjúalanyok szervezetein belül az összetartozás érzése, a problémák megoldására való közös törekvés, a sikerek közös megélése, a tisztelet és megértés teljes mértékben támogató tényezőkként jelennek meg. Mindegyik itt felsorolt, és az interjúalanyok által megfogalmazott értékek a társas kapcsolatokon alapulnak, az egymáshoz való pozitív és támogató hozzáállás határozza meg.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A változás a szervezeti lét mindennapos, magától értetődő jelensége. A cikkben bemutatott vizsgálat eredményei arra mutattak rá, hogy változtatás során a vezetési feladatok kerültek előtérbe. Annak megválaszolása, hogy a szervezeteket érintő változások milyen feladatokat jelentenek a vezetőknek, a változások hogyan hatnak a szervezeti kultúrára, annak változására, melyek a legfőbb befolyásoló és akadályozó tényezők. A célkitűzés megválaszolása érdekében félig strukturált interjúk keretén belül kérdeztünk meg vezetőket arról, hogy a 2020.évet megelőző időszakban milyen változásokat éltek meg, és azokra hogyan reagáltak. A vizsgálatba bevont 3 felsővezető Hajdú-Bihar megyei szervezet tulajdonosa, vagy ügyvezetője volt, a KKV-szektorból. Eredményeinkben a megkérdezett vezetők a szervezeti változásokkal kapcsolatos válaszaikban nagyobb mértékben emeltek ki vezetési feladatokat. Ezek közül legnagyobb súllyal a kommunikáció és az ellenőrzés szerepelt, valamint kitértek a következetesség fontosságára is, amelyet a szervezés és a rendelkezés, mint vezetési feladat értelmezhetünk. A szervezeti kultúra hatása a változtatás során az egymáshoz való pozitív és támogató hozzáálláson és a társas kapcsolatokon keresztül érvényesül. A kapott eredmények arra világítanak rá, hogy a vizsgálatokat a vezetési feladatok területén érdemes tovább folytatni. Ugyanis jelenleg a változási folyamat rendkívüli mértékben felgyorsult és a környezeti hatásokra adott gyors reagálást, beavatkozást kíván a vezetés részéről. Ez pedig csak a vezetési feladatokon keresztül lehetséges.

IRODALOMJEGYZÉK

- Antal L. (1976): A tartomelemzés alapjai. Magvető Kiadó, Budapest.
- Bakacsi Gy. (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv, Bachelor hallgatók számára. Semmelweis Kiadó, Budapest
- Beer M. – Nohria N. (2000): Cracking the code of change in: Harvard Business Review, On Change HBR's 10 must reads, pp.85-96. <http://ceewl.ca/12599-PDF-ENG.PDF#page=89>
- Berde Cs. – Dajnoki K. – Dienesné K. E. – Gályász J. – Juhász Cs. – Szabados Gy. (2003): Vezetélméleti ismeretek, Debrecen, Debreceni Campus Kht. ISBN 963 206 642 1, p.71-76
- Berde (2015): Vezetői szerepek in: Bácsné B. É. - Berde Cs. – Dajnoki K. (2015): A vezetés alapjai. Center-Print Nyomda, Debrecen.
- Dajnoki, K., Héder, M.: "Új szelek fújnak": a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*. 27 84-93, 2017.
- Deruinger C. (2000): Organisation and Change Management. Rosch-Buch Schesslitz. Germany. ISBN 3-8244-7136-1
- Dobák M. (1996): Szervezeti formák és vezetés, KJK, Budapest
- Farkas F. (2013): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata, Budapest, Akadémia Kiadó, ISBN 978 963 05 9432 5 HU ISSN 2061-6430, p.17-
- Farkas G. – Imreh Sz. – Keczer G. – Málóvics É. (2015): Menedzsment alapok. Szeged: SZTE GTK, elektronikus jegyzet
- Fayol, H. (1916): Administration Industrielle et Generale. Donud, Paris. 133. p.
- Gergely É. (2015): „Gátló tényezők” feltárása a szervezetek teljesítménymenedzsment folyamatában. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet KözépEurópa Kutatására Közleményei VII. évfolyam 3–4. szám:(No. 20–21.) pp. 198–206.

- Gersick, C. J. G. (1991): Revolutionary Changes Theories: A multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, *Academy of Management Review*
- Gulati, R., Mayo, A.J., Nohria, N. (2017) *Management: An Integrated Approach*. Boston: Cengage Learning
- Hodges J. (2021): Engaging Employees with organizational change. *Journal of Financial Management and Analysis* 52:68-75
https://www.researchgate.net/publication/348807020_Engaging_Employees_with_Organizational_Change letöltve: 2021.január 30.
- Kotter, J. P. – Schlesinger, Leonard A. (1979): Choosing Strategies for Change. In: *Harvard Business Review*, March-April: 106–114
- Kotter J.P. – Schlesinger L.A. (2008): Choosing strategies for Change in: *Harvard Business Review* (2008. 07-08.), ISSN 0017-8012 p.130-139. <https://hbr.org/archive-toc/BR0807>
- Langer K. (2009): *Kvalitatív kutatási technikák*. Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, 2009.
- Levy, A. – Merry, U. (1986): *Organizational Transformation: Approaches, Strategies, Theories*, Greenwood Publishing Group, ISBN: 9780275921477 p.64
- Lewin, K. (1975): *A mezőelmélet a társadalomban*. Gondolat Kiadó, Budapest
- 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 (jan. 2017), 94-100.
- Pierog A. – Szabados Gy. N. (2015): Civil szervezetek vezetési szempontból. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 46 (2). pp. 35-46. DOI 10.14267/VEZTUD.2015.02.04
- Robbins, S. P. – Judge, T. A. (2016): *Essentials of Organizational Behavior*. Thirteenth edition. Pearson Education Limited, Boston
- 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
- Sing R. – Ramdeo S. (2020): *Organizational Change Leadership In: Leading Organizational Development and Change*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39123-2_6
- Spector, B. (2013): *Implementing Organizational Change. Theory into Practice*. Third edition. Pearson Education, New Jersey
- Szabados Gy.N.–Kulcsár G. (2010): A tervezés jellegzetességei civil szervezetekben. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok V. évf. (1–2)* pp. 106–110.
- Taylor, F.W. (1911): *The Principles os Scientific Management*. New York.
- Terry G.R. (1975): *Principles of management*. The Irwin Series In Management And The Behavioral Sciences
- Ujhelyi M. – Kun A. (2016): *Szervezeti változásokat kiváltó tényezők empirikus vizsgálata*. Taylor: *Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: A Virtuális Intézet Közép- Európa Kutatására Közleményei*. VIII. évf. (2) pp.36-43.
- Véry Zoltán (2009): *Funkcionális-controllig*. Raabe Kiadó, Budapest. 2009. 5. p.
- Watson L. (1993): *Planning and Managing Change*. The Open University Business School, Milton Keynes