

**A tervezés mint vezetési feladat szerepe a szervezeti változásokban –
észak-alföldi szervezetek empirikus vizsgálata**
**The role of planning as a management task in organizational change –
an empirical investigation of organizations in the North Plain Region**

GÁL ZS.¹

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet,
gal.zsuzsa@econ.unideb.hu

Absztrakt.

A szervezeti változások napjainkban minden szervezet számára elkerülhetetlen kihívást jelentenek, amelyek kezelésében a vezetőknek kulcsszerepe van. A tervezés mint vezetési feladat nem csupán technikai eszközt jelent, hanem stratégiai folyamatot is, amely meghatározza, hogy a szervezetek miként tudnak alkalmazkodni a külső és belső környezetükben jelentkező változásokhoz. Jelen vizsgálat célja annak feltárása volt, hogy a tervezés hogyan járul hozzá a változások sikeres menedzseléséhez, hogyan befolyásolja azt az észak-alföldi régió szervezeteiben. Az empirikus vizsgálat 236 fős mintán alapult, mely különböző szervezeti típusokat foglalt magában. Az adatfeldolgozás során a leíró statisztikán túl összefüggésvizsgálatokat is végeztem a tervezési gyakorlatok és a változásmenedzsment közötti reláció feltárására. A vizsgálat rávilágít arra, hogy a tervezés nem pusztán adminisztratív feladat, hanem olyan stratégiai vezetési eszköz, amely elősegíti a szervezetek rugalmasságát és hosszútávú alkalmazkodóképességét. Az eredmények hozzájárulnak a szervezeti változások gyakorlatának jobb megértéséhez és gyakorlati iránymutatásként szolgálhatnak a vezetők számára a változtatások tervezésében és megvalósításában.

Kulcsszavak: szervezeti változás, tervezés, vezetési feladat, változásmenedzsment, szervezeti alkalmazkodás

Abstract.

Organizational change today represents an unavoidable challenge for all organizations, in which leaders play a key role. Planning as a management task is not merely a technical tool but also a strategic process that determines how organizations are able to adapt to changes arising in their external and internal environments. The aim of the present study was to explore how planning contributes to the successful management of change and how it influences organizational transformation in institutions of the North Plain Region. The empirical investigation was based on a sample of 236 respondents, including a diverse range of organizational types. Beyond descriptive statistics, correlation analyses were conducted to uncover the relationship between planning practices and change management. The findings reveal that planning is not merely as an administrative duty but as a strategic management tool that enhances organizational flexibility and long-term adaptability. The results contribute to a deeper understanding of organizational change practices and may serve as practical guidance for leaders in the planning and implementation of change.

Keywords: organizational change, planning, management task, change management, organizational adaptability

¹ ORCID azonosító: 0009-0003-8085-3360



JEL Kód: M12

Bevezetés

A szervezeti változások napjainkban a szervezetek mindennapi működésének részévé váltak. A globalizáció, a technológiai fejlődés, valamint a gazdasági és társadalmi környezet folyamatos átalakulása olyan mértékű és ütemű kihívásokat teremt, amelyekhez a szervezeteknek rugalmasan és hatékonyan kell alkalmazkodniuk. A változtatások sikeres megvalósítása tudatos vezetői döntéseket és előrelátó tervezést igényel. A vezetés egyik alapvető feladata a tervezés – amely túlmutat egy egyszerű adminisztratív tevékenységen, stratégiai menedzsmenteszközként értelmezhető. Amellett, hogy meghatározza a szervezet hosszútávú alkalmazkodóképességét, lehetőséget is nyújt arra, hogy a szervezet felkészüljön a változásokra, strukturálja az előtte álló feladatokat és keretet biztosítson a változtatási folyamatok eredményes megvalósításához.

A téma aktualitása abban mutatkozik meg, hogy változásokra adott gyors reakció a szervezetek életében egyre meghatározóbb szerepet tölt be az alkalmazkodás és a hosszútávú fennmaradás érdekében, melynek a vezetői tervezés a kiindulási pontja lehet. A változásmenedzsmenttel kapcsolatos nemzetközi és hazai szakirodalom egyaránt hangsúlyozza a vezetés és a tervezés meghatározó szerepét. Ugyanakkor kevés empirikus kutatás terjed ki azok korrelációjának vizsgálatára. Jelen cikk célja annak feltárása, hogy a tervezés mint vezetési feladat tehát hogyan befolyásolja a szervezetek változásokhoz való alkalmazkodásának folyamatát. A vizsgálatomban olyan szervezeteket kérdeztem meg, amelyek már legalább egy lezárt változtatási folyamatban szereztek tapasztalatot az elmúlt öt évben. Mind vezetők, mind beosztottak kitöltötték a kérdőívet, amely így széles rálátást ad arra vonatkozóan, hogy a tervezés milyen hangsúllyal szerepel egy szervezeti változtatás során, sikerül-e azt implementálni és az korrelációban áll-e a tervezés meglétével, vagy kellő alaposságával.

Szakirodalmi áttekintés

A vizsgálat célkitűzései és megvalósítása, a módszertan kidolgozásának menete is egyaránt indokolja a vonatkozó szakirodalom rövid áttekintését. A kérdőív négy releváns elmélet összefűzése alapján készült, amelyek szoros összefüggésben vizsgálják a szervezeti változtatások és a vezetési feladatok összekapcsolódását, egymásra hatását.

A Fayol (1916) által megfogalmazott öt fő vezetési feladat (tervezés, szervezés, utasítás, koordinálás, ellenőrzés) mentén vizsgáltam a szervezeti változtatások egyes szakaszait, Lewin (1972) erőter-analízise, valamint háromfázisú változáselméleti modellje és Kotter (2008) nyolclépéses változáselméleti modelljén keresztül. A 20. századi elméletek mellett figyelembe vettem a jelenkori kihívásokat, valamint az azóta új, vagy újszerű vezetési feladatként megjelent döntést, kommunikációt, információmenedzsmentet, humán erőforrás menedzsmentet is (Berde, 2003).

Fayol (1916) a klasszikus menedzsmentelmélet egyik meghatározó alakja, aki megfogalmazta azokat az alapvető vezetési feladatokat, amelyek a mai napig hivatkozási alapot jelentenek a vezetéstudományban. Fayol öt alapvető vezetési feladatot különített el: tervezés, szervezés, irányítás, koordinálás és ellenőrzés. E funkciók együttesen alkotják a menedzsment tevékenység keretrendszerét, amelyben a tervezés kiemelt szerepet kap, mivel meghatározza a vezetés céljait, azok elérési módját. Fayol rendszere máig alapul szolgál a vezetés funkcionális megközelítéseihez és jól illeszthető a modern változásmenedzsment kérdésköréhez is.

Lewin (1972) háromfázisú változáselméleti modellje a szervezeti változások elméleteiben jelentős újjáértékelésnek számított. A modell három szakaszból áll: a feloldás, változás, majd megszilárdítás. A feloldás szakaszában a struktúrák, viselkedésminták felbomlása zajlik, amely lehetővé teszi a változtatásra való nyitottság kialakulását. Ebben a szakaszban különösen fontos szerepet kap az ellenállás kezelése, mivel a változások gyakran bizonytalanságot és szorongást váltanak ki az érintettekben. Az ellenállás különböző formákban jelenhet meg – például informális ellenkezés a vezetői döntésekkel szemben, passzív viselkedés (a változás figyelmen kívül hagyása). A vezetőknek ezért tudatosan kell kezelni ezeket a reakciókat, így például világos kommunikációval, vagy a részvételi lehetőségek biztosításával és támogató mechanizmusok kialakításával.

A változás szakaszában a szervezet új működési formákat, stratégiát, vagy folyamatokat vezet be. Ezt követi a megszilárdítás szakasza, melynek célja az új gyakorlatok stabilizálása és intézményesítése – azaz a mindennapi gyakorlatba való átültetése és folyamatos alkalmazása. Szintén Lewin nevéhez köthető az erőter-analízis is (1951), amely a változási folyamatokat befolyásoló generáló és akadályozó tényezőkként vizsgálja. A modell szerint a változás akkor megy végbe, amikor a változást generáló tényezők megerősödnek, vagy az akadályozó tényezők gyengülnek – másképp értelmezve, az egyensúly felborul. Gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy segít azonosítani, mely tényezők támogatják, illetve hátráltatják a szervezeti átalakulást.

Kotter (2008) a nyolclépéses változásvezetési modelljével részletes forgatókönyvet kínált a szervezeti átalakulások megvalósításához, melyet a mai napig alkalmaznak a napi gyakorlatban. A modell lépései a következők: a változtatás halaszthatatlanságának érzékeltetése, változtatást támogató csapat kialakítása, jövőkép megfogalmazása, jövőkép kommunikálása, alkalmazottak felhatalmazása, rövid távú sikerek elérése, eredmények megszilárdítása és a változtatások beépítése a napi gyakorlatba. Ez a megközelítés erőteljesen hangsúlyozza a vezetés szerepét, különösen a kommunikáció, motiváció és a kulturális beágyazás fontosságát.

Nem hagyhatók azonban figyelmen kívül napjaink új vezetési feladatai sem, tekintettel arra, hogy például a hagyományos értelemben vett motivációs eszközök hatékonysága egyre kisebb mértékű (Czeily – Dajnoki, 2021). A környezeti feltételek módosulása felgyorsult ütemben zajlik, amely a vezetőtől nagyfokú rugalmasságot kíván meg az alkalmazkodás érdekében (Csedő – Zavarkó, 2019), a szervezeti kultúrának pedig kellően agilisen kell lennie ahhoz, hogy a reakció a megfelelő időben, a megfelelő módon szolgálja a szervezeti teljesítményt (Pelser – Saurombe, 2023). Napjaink változásvezetésének kulcsszereplője a vezető, azonban az alkalmazottaknak is jelentős szerep jut az agilis reagálás során, ugyanis azok a munkatársak, akik elsajátítják az agilis gondolkodásmódot, a szervezet működésére is hatnak (Salamon – Szabolcsi, 2022), formálják a szervezeti gondolkodásmódot, szervezeti értékrendet, kialakítják, erősítik az elköteleződést (Ujhelyi – Filep, 2017; Filep, 2018; Barizsné, 2020).

A változásvezetés kapcsán továbbá szükséges még említést tenni a kontingencia-elméletekről is, amelyek helyzetfüggő tényezőket állítanak a középpontba. A klasszikus elméletekkel szemben alapfeltevése ezen elméleteknek, hogy nincs általánosan érvényes, minden helyzetre alkalmazható szervezeti struktúra vagy eljárás, ugyanis a szervezeti működést a környezet, méret, technológia, stratégia és számos más tényező is befolyásolja (Dobák – Antal, 2010). Lawrence – Lorsch (1967) szerint a szervezeti egységek környezeti komplexitáshoz való alkalmazkodása határozza meg a szervezeti struktúrát. Ezzel szemben Fiedler (1980) pedig a feladatorientáltság és kapcsolatorientáltság mentén vizsgálja a vezetést. Számos elmélet vizsgálja a helyzetfüggő vezetés legfontosabb kritériumait, azonban az jól látható egy rövid áttekintésből is, hogy a klasszikus vezetési iskolák nézeteivel szakítva a vezetést olyan tényezőknek rendelik alá, amelyek folyamatosan változó tényezők a szervezetek működésében.

Az áttekintésből jól látható, hogy Fayol (1916), Lewin (1951; 1972), Kotter (2008) elméletei bár eltérő történeti kontextusban születtek, mégis közös bennük, hogy a tervezést – azaz a vezető által megfogalmazott célkitűzések hosszútávú feladatmeghatározását (Dobák – Antal, 2016) – a sikeres szervezeti változtatás alapfeltételeként tekintik. Fayol klasszikus funkciói, Lewin strukturális szemlélete és Kotter gyakorlati orientációjú lépései együtt biztosítják azt az elméleti hátteret, amelyre a mai változásmenedzsment kutatások és gyakorlatok is építeni tudnak úgy, hogy napjaink szervezeti sajátosságai is jól illeszthetők azokhoz.

Anyag és módszer

A vizsgálati minta alapját egy kérdőíves felmérés adta, amelyet korábban szélesebb körben, az ország minden régiójában elérhetővé tettem a válaszadók számára. A kérdőívek kitöltése önkéntes és anonim alapon történt, különböző szervezeti háttérrel rendelkező személyek nyújtották be válaszaikat, így a kutatás kezdeti adatbázisa földrajzilag sokszínű képet adott a hazai szervezeti gyakorlatról. Mivel azonban a jelen tanulmány kifejezetten az észak-alföldi régióban működő szervezetekre összpontosít, a beérkezett kérdőívek feldolgozása során külön figyelmet fordítottam a minta szűkítésére. A válaszok begyűjtését követően több lépésben történt meg az adatok tisztítása (amely magában foglalta többek között a hiányos, vagy nem értékelhető, esetleg duplikált kitöltések szűrését is) és kódolása.

Az adatok előkészítése után célzott szűrési folyamatot alkalmazásával volt elérhető, hogy kizárólag az Észak-Alföld régióból érkezett kitöltések maradjanak a végső adatállományban. Ennek köszönhetően a vizsgálat ténylegesen a régió szervezeteinek sajátosságait, tervezési gyakorlatát és változásmenedzsment-folyamatait tükrözi, miközben természetesen az egész országra kiterjedő felmérés eredményeit háttérinformációként továbbra is figyelembe lehetett venni.

A statisztikai elemzéshez SPSS szoftvert használtam. Jelen vizsgálat első lépéseként leíró statisztikai módszereket (átlag, szórás, gyakoriság) alkalmaztam, amelyek lehetővé tették a minta főbb jellemzőinek feltárását, valamint az alapvető tendenciák bemutatását. A leíró statisztika segítségével áttekinthető képet kaptam arról, hogy a válaszadók milyen háttérrel, milyen szervezeti típusokból érkeztek, illetve hogyan viszonyulnak a vezetési feladatok – kiemelten a tervezés – és a változásmenedzsment kérdésköréhez. Így kirajzolódtak azok a tendenciák, amelyek mentén a további, mélyebb elemzéseket érdemes volt elvégezni.

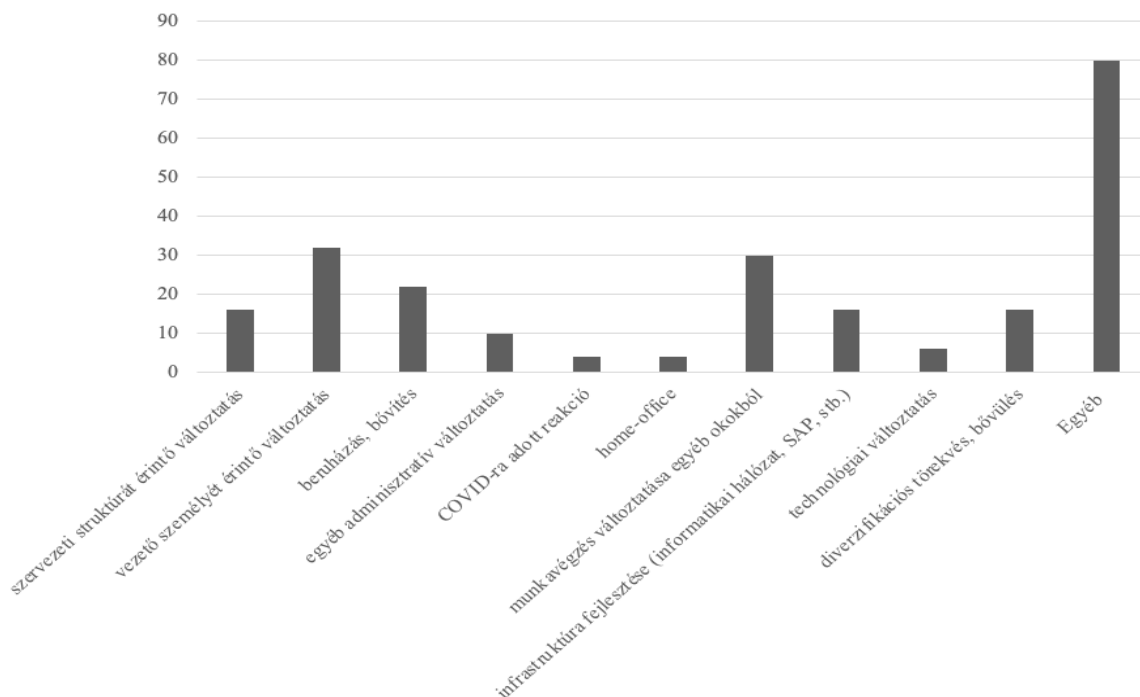
A mélyebb összefüggések feltárására kereszttáblás elemzést alkalmaztam ($p < 0,05$). A kereszttáblák segítségével összehasonlíthatóvá vált, hogy bizonyos háttérváltozók – például szervezeti méret, vagy beosztás – hogyan hatnak a tervezési gyakorlatra és a változásmenedzsmenthez való viszonyulásra. A kapcsolaterősség számszerűsítésére a Cramer-V mutatót alkalmaztam. A mutató lehetőséget ad arra, hogy a változók közötti összefüggések meglétén túl annak intenzitását is mérni lehessen 0 és 1 közötti skálán. A következőkben a mintán végzett statisztikai elemzés eredményeit ismertetem.

Eredmények

A minta 236 validált válaszból állt, amelynek 49,2%-át tulajdonos, vagy ügyvezető, 50,8%-át alkalmazott tette ki. A szervezeti méret tekintetében a KSH statisztikai létszám szerinti csoportosítását alkalmaztam, melynek megfelelően a következőképpen értelmeztem a szervezeti méretet: 1-9 fő között mikrovállalkozás, 10-49 fő között kisvállalkozás, 50-249 fő között középvállalkozás és 250 fő fölött nagyvállalkozás. A mintában ez alapján közel azonos arányban volt jelen a mikrovállalkozás (31,36%), a kisvállalkozás (27,97%), valamint a nagyvállalat (27,97%), azonban a középvállalkozások csupán 12,71%-ban jelentek meg.

A vizsgált szervezetek az *1. ábra* alapján a konkrétan nevesíthető változtatási típusok közül leggyakrabban a beruházás és bővítés (32 eset), valamint a technológiai változtatásokkal (30 eset) találkoztak, amely utal arra, hogy a szervezetek számára a fejlődés és a korszerűsítés központi jelentőséggel bír. Legmagasabb gyakorisággal azonban az „egyéb” kategóriát jelölték meg a válaszadók, amely azt támasztja alá, hogy a változások sokszor szervezet-specifikusak és nem minden esetben sorolhatók be egy előre nevesített kategóriába, amely önmagában is jelzi a változási folyamatok sokszínűségét. Jelentős számú esetben (22-23 eset) a vezető személyét, valamint egyéb adminisztratív átalakítást érintő változtatást jelöltek a válaszadók, amely alapján megállapítható, hogy a személyi és szervezeti struktúrák módosítása továbbra is kulcsfontosságú a működésben.

Az „egyéb” kategóriába sorolt válaszok döntő többsége olyan munkahely-specifikus jellemzőket, vagy egyedi termelési folyamatokhoz kapcsolódó módosításokat (például különböző rendszerek bevezetése) tartalmazott, amelyek tematikus homogenitás hiányában nem voltak egyértelműen besorolhatók a többi, előre definiált kategóriába. Ez indokoltá teszi a jövőbeni vizsgálatok során a kategóriarendszer további finomítását és mélyítését is.



1. ábra: Szervezeti változtatások jellegének gyakorisága (db) (n=236)

Figure1: Frequency of the types of organizational changes (count) (n=236)

Forrás: saját adatgyűjtés (2024) és szerkesztés (2025)

Mindezek a kényszerítő erők is világosan mutatják, hogy a szervezeti változások mögött meghúzódó külső és belső tényezők kezelése szükséges. Ehhez azonban elengedhetetlen a változásvezetési modellek és a tervezés szerepének vizsgálata, amelyet Kotter változásvezetési forgatókönyve alapján is elemeztem, melynek eredményeit az 1. táblázat szemlélteti. Azokban az esetekben, ahol szignifikáns kapcsolat és átlag fölötti kapcsolaterősség együttesen mutatkozott, azokat a szakaszokat fekete jelölővel emeltem ki.

Az eredmények azt mutatják, hogy Kotter változásvezetési forgatókönyvének egyes elemei és a tervezés fontossága között eltérő erősségű és szignifikanciájú kapcsolatok rajzolódnak ki a változtatás különböző szakaszaiban.

A változtatás előtti szakaszban szoros összefüggés mutatkozott a „jövőkép és stratégia kialakítása”, „az alkalmazottak felhatalmazása” és a „rövid távú sikerek elérése” elemekkel. Ez arra utal, hogy a változás előkészítése során a tervezés meghatározó szerepet játszik mind a stratégiai irányok kijelölésében, mind a munkatársak bevonásában, illetve a motivációt biztosító korai eredmények megtervezésében is.

A változtatás alatti szakaszban az „új megoldások intézményesítése” függ össze a tervezéssel, mint vezetési feladattal, amely arra enged következtetni, hogy a folyamat közben a tervezés inkább a hosszabb távú beépítést, mintsem az operatív lépéseket támogatja. A változtatás után több erős kapcsolat is kirajzolódik, amelyek mind szignifikánsan kötődnek a tervezéshez. Ez azt jelzi, hogy a konszolidációs szakaszban a tervezés már nem csak stabilizáló, hanem kommunikációs és motivációs funkciót is betölt, elősegítve a változás hosszú távú fenntarthatóságát.

Néhány gondolat erejéig arra is szükséges kitérni, hogy milyen okból hiányozhatnak a Kotter változásvezetési forgatókönyvének kulcslépései a változtatás alatti szakaszban. Tartalmát tekintve a változás halaszthatatlanságának érzékeltetése, és a változtatást irányító csapat létrehozása, valamint a jövőkép és stratégia kialakítása a változtatás előtti szakaszhoz köthető inkább. Azonban ezen kívül az alkalmazottak felhatalmazása, vagy a rövid távú sikerek elérésének menedzselése a változtatás sikerességét tovább növelhetné. Annak, hogy ilyen mértékű hiányosságok tapasztalhatók, egyik lehetséges magyarázata lehet, hogy a változás közben gyakran inkább az operatív végrehajtás kerül a

fókuszba, nem az aktív tervezés, valamint a kommunikáció és a felhatalmazás is inkább spontán jellegűvé alakul, nem tervalapú.

1. táblázat: Kotter változásvezetési forgatókönyve és a tervezés fontossága a változtatás folyamatában - keresztábrás elemzés összefoglaló eredményei

Table 1: Kotter's change management framework and the importance of planning in the change process – summary of the crosstab analysis results

Kotter változásvezetési forgatókönyve és a tervezés fontossága a változtatás folyamatában	Változtatás előtt	Változtatás alatt	Változtatás után
1.A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése			
2.Változtatást irányító csapat létrehozása			
3.Jövőkép és stratégia kialakítása			
4.Jövőkép, vízió kommunikálása			
5.Alkalmazottak felhatalmazása			
6.Rövidtávú sikerek elérése			
7.Eredmények megszilárdítása			
8.Új megoldások intézményesítése			

Forrás: saját adatgyűjtés (2024) és szerkesztés (2025)

Érdekes azt is megvizsgálni, hogy a szervezeti méret meghatározza-e a tervezés jelenlétét a változtatások során. Eredményeim arra mutattak rá, hogy a nagyobb méretű szervezeteknél lényegesen gyakoribb a tervezés jelenléte. Bár nem extrém eltérés, hogy a legkisebb szervezeteknél (1-9 fő) a tervezés aránya látványosan alacsonyabb. Ebben a méretben a válaszadók 61,3%-a szerint előzi meg tervezés a szervezeti változtatásokat, míg a középvállalkozásoknál (10-49 fő) ez az arány 75%, a középvállalkozásoknál (50-249 fő) 69,2% és a nagyvállalkozások (250 fő fölött) esetében a legmagasabb, 75,8%. Ennek oka az lehet, hogy a nagyobb szervezetekben komplexebb folyamatok zajlanak, amely által magától értetődően nagyobb az igény a formalizált tervezésre. A kisebb szervezetek gyakran rugalmasan, ad-hoc módon működnek, amely a tervezést egyértelműen gyengíti. Ez azonban kockázatot is jelenthet, főként abban az esetben, ha a külső környezeti változások komplexebbé válnak. Ez megerősíti, hogy a szervezeti komplexitás mellett a vezetők már nem engedhetik meg maguknak a spontán reagálást. A tervezés ebben a környezetben már nem választás kérdése, hanem működési szükségszerűség. A nagyobb szervezetek felismerik, hogy sikeres változtatás tervezést, koordinációt és következetességet igényel.

Eredményeim rámutattak arra is, hogy a változtatás mértéke szignifikánsan befolyásolja a tervezés jelenlétét, azonban ez csak a változtatás előtti szakaszban jelenthető ki. A végrehajtás és konszolidáció során már nem érvényesül ilyen egyértelműen ez a hatás, amely arra utal, hogy a szervezetek előre gondolkodnak, de nem kísérik végig a folyamatot strukturáltan. Ez azonban azt is jelentheti, hogy egy szükségszerű közbeavatkozás már nem tud a megfelelő időben megtörténni, amely pedig nem csak az intézményesítési intézkedésekre lehet negatív hatással, de akadályozhatja a sikeres változtatást is.

Korábban a kényszerítő erők megoszlását is vizsgáltam, amelyet összevettem a tervezés jelentőségével és a változtatás három fő szakaszával keresztábrás elemzésben. Eredményeim a 2.táblázat szemlélteti, oly módon, hogy ahol szignifikáns összefüggés és átlag fölötti kapcsolaterősség érték együttesen mutatkozott, azon cellákat feketével jelöltem.

2. táblázat: A változtatás kényszerítő erők – keresztábrás elemzés összefoglaló táblázat
Table 2: Forcing factors of change – summary table of the crosstab analysis

A változtatást kényszerítő erők	Változtatás előtt	Változtatás alatt	Változtatás után
Minőségi elvárások			
Integrációs folyamatok			
Technológiaváltás			
Piaci változások			
Tulajdonosváltás			
Termelési profil megváltozása			
Szervezet egyéb átalakulása			
Szervezeti struktúra változása			

Forrás: saját adatgyűjtés (2024) és szerkesztés (2025)

Az eredményeim arra mutatnak rá, hogy a változtatások előtt a tervezés jelentősége a szervezeti struktúrát érintő változtatások során mutatkozik. az ilyen típusú változások tehát statisztikailag is kimutatható módon előre tervezettek és a vezetők tudatosan készülnek rá. A változtatás alatt a minőségi elvárások mutattak szignifikáns összefüggést, amely utal arra, hogy ha külső, minőségi elvárás miatt indul változás, akkor a szervezetek a lebonyolítás során nagyobb figyelmet fordítanak a tervezésre. A változtatások után a technológiaváltás, piaci változások, vagy a szervezeti struktúra változása mind olyan okok, amelyek még a lezárás után is aktív tervezést igényelnek, tehát nem egyszeri beavatkozásként jelennek meg. Ez különösen fontos, mert mutatja azt is, hogy bizonyos típusú kényszerek hosszabb távú adaptációs folyamatot indítanak el. Azokban az esetekben, ahol nem mutatkozik szignifikáns összefüggés a kényszerítő erők és a tervezés között, valamilyen külső irányítás, végrehajtó szerep, vagy formális reflexió hiánya mutatkozik. Ezek az eredmények segítenek feltárni, mely területeken hiányzik tudatos vezetői reakció és hol lenne szükség proaktívabb, autonómián alapuló tervezési kultúrára.

Következtetések, javaslatok

Jelen vizsgálat eredményei arra mutattak rá, hogy a vezetői tervezés minden szakaszban jelen van, azonban a legintenzívebben a változtatások előtti időszakban kap hangsúlyt. Szignifikáns összefüggések igazolják, hogy a tervezés kiemelt szerepet játszik a jövőkép kialakításánál, a gyors sikerek elérésénél, valamint a változtatások intézményesítésénél. A nagyobb méretű szervezetek jellemzően formálisabb és tudatosabb tervezési gyakorlatot folytatnak. A változtatás mértéke elsősorban a kezdeti szakaszban határozza meg a tervezés intenzitását – a későbbi szakaszokban ez a hatás már nem érvényesül. A vizsgálat azt is feltárta, hogy a technológiai, piaci és strukturális kényszerek hosszabb távon is aktiválják a vezetői tervezést. Ugyanakkor a tulajdonosváltás, az integráció, vagy a profilváltás esetében nem figyelhető meg szignifikáns tervezési válasz. Mindez utal arra, hogy a tervezés nem csupán előkészítő eszköz, hanem a változtatás folyamatának kísérő és fenntartó eleme is.

A kutatás eredményei alapján érdemes a vezetői gyakorlatokat úgy fejleszteni, hogy a tervezés ne korlátozódjon a változtatás elindítására, hanem kísérje végig annak teljes folyamatát a bevezetéstől az utókövetésig. Ennek része lehet a kommunikáció és a bevonás tudatos megtervezése, változáskövetési modulok bevezetése szakaszonkénti visszacsatolási pontokkal, valamint a változási tervek kiterjesztése a lezárás utáni időszakra reflexiók pontok beépítésével. A nagy volumenű változtatásokat célszerű formalizált tervezési gyakorlattal végigkísérni. A külső eredetű változások belső tervezési gyakorlatokkal való összekapcsolása is elengedhetetlen a fenntartható sikerhez.

Összefoglalás

Cikkem középpontjában a vezetői tervezés szerepe állt a szervezeti változások folyamatában az Észak-Alföld régió szervezeteinek 236 fős empirikus mintája alapján. A kutatás kiindulópontja, hogy a szervezeti változások napjainkban elkerülhetetlenek, a vezetők feladata nem csupán a változás végrehajtása, hanem annak tudatos előkészítése és menedzselése is. A vizsgálat során leíró statisztikai elemzéseket, keresztábrás vizsgálatok és kapcsolaterősség mutatószámokat alkalmaztam annak érdekében, hogy feltárjam a tervezés és a változásmenedzsmment közötti összefüggéseket.

Az eredmények rámutattak arra, hogy a vezetői tervezés minden szakaszban jelen van, de legintenzívebben a változtatásokat megelőző időszakban kap hangsúlyt. Szignifikáns összefüggésekkel igazoltam, hogy a tervezés különösen fontos a jövőkép és stratégia kialakításában, a rövid távú sikerek elérésében, valamint a megoldások intézményesítésében. A nagyobb szervezetek jellemzően formálisabb, tudatosabb tervezési gyakorlatot folytatnak. Továbbá arra is rámutattam, hogy a változtatás mértéke elsősorban a bevezetés előtt határozza meg a tervezés intenzitását, a későbbi szakaszokban ez a hatás gyengül.

Eredményeim arra is felhívják a figyelmet, hogy a technológiai, piaci és strukturális kényszerek hosszabb távon is aktiválják a vezetői tervezést, míg a tulajdonosváltás, integráció, vagy profilváltás esetében nem mutatható ki szignifikáns tervezési válasz. A kutatás összességében megerősíti, hogy a tervezés nem kizárólag előkészítő eszköz, hanem a változtatás folyamatának kísérő és fenntartó eleme, amely hozzájárul a szervezetek rugalmasságához és hosszútávú alkalmazkodóképességéhez.

A gyakorlati következtetések alapján érdemes a vezetői gyakorlatokat úgy fejleszteni, hogy a tervezés kísérje végig az egész folyamatot. Ez magában foglalja a kommunikáció, az alkalmazottak bevonásának tudatos megtervezését, visszacsatolási pontok bevezetését, valamint a tervek kiterjesztését a lezárás utáni időszakra vonatkozóan is. Különösen a nagy volumenű változtatásokat célszerű formalizált tervezési gyakorlatokkal végig kísérni, miközben a külső eredetű változásokat belső tervezési mechanizmusokkal érdemes összekapcsolni a fenntartható siker érdekében.

Irodalomjegyzék

- Barizsné H. E. (2020): *Etikus vezetés egy kutatás kezdetén*. International Journal of Engineering and Management Sciences 5(1) pp. 188-195. DOI: 10.21791/IJEMS.2020.1.16
- Berde Cs. (2003): *Menedzsmment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok*. Szaktudás Kiadó Ház. Budapest ISBN: 963-942-2983
- Czeily T., Dajnoki K. (2021): *Játékosítás, mint a HR új stratégiai eszköze*. Economica 12 (1-2).pp. 1-10. <https://doi.org/10.47282/economica/2021/12/1-2/9060> ISSN 2560-2322.
- Csedő Z., Zavarkó M., Sára Z. (2019): *Innováció-e a digitalizáció? A digitális transzformáció és az innovációmenedzsmment tanulságai egy pénzügyi szolgáltatónál*. Vezetéstudomány-Budapest Management Review. 50. (7-8). pp 88-101 DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.07.08> ISSN 0133- 0179
- Dobák M., Antal Zs. (2010): *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése*. Aula Kiadó Kft., Budapest ISBN: 978-963-9698-89-5
- Dobák M., Antal Zs. (2016): *Vezetés és szervezés*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest. ISBN: 978 963 059 826 2.
- Fayol H. (1916): *Administration Industrielle et Generale*. Paris: Donud
- Fiedler F.E. (1980): *A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói*. In: Pataki Ferenc (szerk.) *Csoportlélektan*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, pp. 603 ISBN: 2310010167791
- Filep R. (2018): *Vezetési stílus vizsgálata MLQ segítségével a szabolcs-szatmár-bereg megyei kisvállalkozások körében*. International Journal of Engineering and Management Sciences 3(4). pp. 36-47. DOI: <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.4.5>.
- Kotter, J. P., Cohen, D. S. (2008): *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. New York: MacMillan Audio. ISBN 978-1427202345.
- Lewin K. (1951): *Field theory in social science*. Harper & Brothers, New York

- Lewin K. (1972): *A mezőelmélet a társadalomtudományban: Válogatott elméleti tanulmányok*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest.
- Pelser A., Saurombe H. (2023): *Exploring the Sustenance of an Agile Organizational Culture in a VUCA World: a Literature Review*. 44. (12:2) pp. 1-25.
<http://ensovoort.co.za/index.php/2023/12/08/exploring-the-sustenance-of-an-agile-organizational-culture-in-a-vuca-world-a-literature-review/>
- Salamon H., Szabolcsi G. (2022): *Az adaptivitás területei a vezetői feladatrendszerben*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Közigazgatási Továbbképzési Intézet. Budapest ISBN 978-963-498-523-5s
- Ujhelyi M., Filep R. (2017): *Változás-vezetés*. METSZETEK-Társadalomtudományi folyóirat, 6(4), pp. 5-21. ISSN 2063-6415. DOI: 10.18392/metsz/2017/5/1