

VÁLTOZÁSVEZETÉS KOMPETENCIÁK, SZERVEZETI KULTÚRA, VEZETÉSI STÍLUS – HATÁSOK ÉS ELLENHATÁSOK

CHANGE MANAGEMENT COMPETENCIES, ORGANISATIONAL CULTURE, LEADERSHIP STYLE – ACTION AND REACTION

MESICS OLÍVIA termelési vezető
Opel Szentgotthárd Kft.

ABSTRACT

More factors influence the success of changes. The change management literature stresses the importance of avoiding resistance, and the application of change management process as a system. The basis of this approach are those leadership competencies, which essentially determine the efficiency of the change management execution. This paper was conducted to investigate how the leaders evaluate the importance of competencies and change management tasks what they are involved and responsible for. On other hand they had to evaluate themselves how they are strong in these competencies. The relationship to the organisational culture and leadership style was also investigated.

1. Vezetői kompetenciák

A szervezetek hatékonyságának egyik alapja, hogy a vezetői munkakörökben dolgozók megfelelő kompetenciákkal rendelkezzenek. A Center for Creative Leadership (McCauley, C. 2006, idézve SHRM 2008) a kompetenciák közül azonosított olyanokat, amelyek minden vezető esetében lényegiek. A kutatás ezeket a kompetenciákat 3 csoportba sorolta:

- A szervezet vezetéséhez kapcsolódó kompetenciák: pl. változások menedzselése.
- Az egyén saját maga vezetéséhez kapcsolódó kompetenciák: pl. tanulási képesség.
- Mások vezetéséhez kapcsolódó kompetenciák: pl. hatékony kommunikáció.

A Society for Human Resource Management (SHRM 2008) kutatása azt is deklarálta, hogy tekintettel a globalizációra, a nagyfokú versenyre, ill. a gyorsan változó üzleti környezetre, a legfontosabb kompetenciák között kell számon tartanunk a hatékony változásmenedzsmentet, a tehetség gondozást, a csapatok fejlesztését, az együttműködést/network építés képességét.

Az iCons Hungary (iCons-Hungary) tanácsadó a sikeres vezetőt meghatározó 90 jellemzőt azonosított, amelyet 15 kompetenciacsoportba sorolt, köztük kiemelve a változások kezelését.

A vezetői kompetenciák között a változások kezelése, változás-menedzsment jelentősége, nő, ezért lényeges annak vizsgálata, hogy a vezetők hogyan birkóznak meg ezzel a feladattal, milyen segítséget kell kapniuk annak érdekében, hogy jól teljesítsenek ezen a téren (is).

2. Változásmenedzsment: Kompetencia vagy folyamat?

A változásmenedzsment középpontjában a változás áll, amikor is egy korábbi állapotból (annak meghatározott jegyeivel) egy új állapot jön létre (részben vagy egészben) megváltozott, módosult vagy éppen új feltételekkel. Önmagában azonban még a változás ténye nem elégséges feltétel a változásmenedzsmenthez, hiszen a projektmenedzsment célja egy szintén egy jövőbeni állapot elérése (Gulyás-Kezser 2012:11). A projektmenedzsment azokra a feladatokra fókuszál, amelyekkel a jövőbeni státusz, a meghatározott elvárások elérhetők, más szóval a technikai kivitelezésre. A változásmenedzsment fókusza azonban elsősorban azoknak emberek köre, akiket a változás érint. Egy olyan folyamat, illetve eszközök és technikák rendszere, amellyel a változás humán tényezőre (egyének, csoportok) gyakorolt hatásait kívánjuk kezelni annak érdekében, hogy a változástól várt eredmények valóban megvalósuljanak. A cél tehát az érintettek segítése a vezetői támogatással, a változással szembeni ellenállás kezelésével, a szükséges tudás és képességek biztosításával, fejlesztésével. Creasey (2007) szerint a projektmenedzsment azon specifikus tevékenységeket jelenti, amelyekkel A pontból B pontba jutunk a folyamatok, rendszerek, szervezeti struktúra vagy a munkaköri leírások vonatkozásában, azaz új folyamatok, rendszerek, szervezeti struktúra vagy munkaköri leírás jön létre. A változásmenedzsment azokat a lépéseket foglalja össze, amelyek ahhoz szükségesek, hogy segítsék az egyéneket a változás során a minél jobb alkalmazkodásban, és hogy képesek legyenek feladataikat ellátni az új helyzetben. Az egyén tehát „állandó”, a reá ható körülmények változnak meg.

A változásmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalomban alapvetően két megközelítéssel találkoztam a kompetenciák szempontjából. Az egyik megközelítés a változásmenedzsmentet magát is kompetenciaként definiálja (Sterling–Selesnick). A másik megközelítés szerint a változásmenedzsment olyan tevékenység, amely különböző feladatokból áll (Noszkay 2009), ezek mindegyikéhez kapcsolódnak kompetencia-elvárások, azaz tekintettel a változásmenedzsment összetettségére a vezetőknek számos kompetenciával kell rendelkezniük, ha a változás menedzselését jól akarják csinálni.

A kétfajta megközelítés magának a kompetencia szónak a többféle értelmezéséből adódik. A szó latin eredetű, alkalmasságot, ügyességet jelent. Ha valaki egy szakterületen, egy-egy feladat során hozzáértő, ügyes, akkor kompetensnek tekintjük. Pedagógiai, pszichológiai értelemben a kompetencia „az a képességünk és hajlandóságunk, hogy a bennünk lévő tudást (ismereteket, készségeket és attitűd-beli jellemzőket) sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsuk.”(Halász 2009).

A kompetencia adott helyzetekhez kapcsolódó tudást, készségeket, értékeket, attitűdöt, hozzáállást, illetve ezek ötvözetét jelenti (Európai Bizottság 2005).

A megközelítésekből megállapítható, hogy a változásmenedzsment egy összetett rendszer, amelynek elemei részben feladatok, illetve különböző kompetenciák (Crawford és Nahmias 2010) halmaza. Vizsgálati szempontból az alábbi részfeladatokat határoztam meg:

- Kezdeményezni a szervezeti változást. / Meghatározni a változás célját.
- Megértetni másokkal, hogy miért van szükség a változásra.
- Felvázolni az előnyöket és hátrányokat. / A változás vezetőjeként működni.
- Biztosítani a változásban érintetteket a vállaltvezetés támogatásáról.
- A változáshoz szükséges külső és belső tényezők elemzése.
- Meghatározni, hogy mi segíti, és mi nehezíti a változást.
- A szükséges erőforrások biztosítása és menedzselése.
- Akciók meghatározása, azok követése a változás céljának figyelembevételével.
- Elmagyarázni, hogy a változásnak mi a konkrét hatása az egyénekre.
- Folyamatosan kommunikálni (már a tervezés, majd a kivitelezés alatt)
- Minél több lehetőséget biztosítani a dolgozók bevonására.
- Együttérzést mutatni azokkal szemben, akik veszteséget éreznek.
- A problémákkal azonnal foglalkozni. / Öszintén,nyíltan válaszolni a kérdésekre.
- A konfliktusok kezelése a változás során.
- Változásmenedzsment eszközök alkalmazása és támogatása (pl. kommunikáció, képzés, szervezetfejlesztés, coaching)
- Segíteni a munkavállalókat abban, hogy egyértelműen megértsék, hogy nekik mit kellene másként tenniük a változás következményeként.
- Rövidtávú eredmények is értékelni. / Eredmények megünneplése.
- Értékelni a változás folyamatát, tanulságok összegyűjtése

A részfeladatok csoportosíthatók annak megfelelően, hogy a személyközi interakciók, az emberi tényezők az elsődlegesek, vagy a technikai jellegű feladatok kivitelezése.

3. A vállalati kultúra jellemzése

A vállalatok szervezeti kultúrája számos dimenzió mentén vizsgálható. Robbins 11 kategóriát azonosít (Bakacsi 2003:227), amely a szervezeti kultúrát meghatározza, amelyek alkalmasak a különböző szervezetek kultúrájának összehasonlításra is. Attól függően, hogy a különböző faktorok közül mire helyeződik a hangsúly, szervezeti modellek, tipológiák kerültek meghatározásra. Harrison 1972-ben 4 típusú szervezeti kultúrát (hatalom orientált, szerep orientált, eredményen alapuló, támogatás orientált) azonosított, amit később Handy átdolgozott, de (Handy 1986) kultúratipológiájában a négy típust megtartotta. A hatalom- vagy erőkkultúra alapját a központi hatalom és befolyás határozza meg. A motivációt a hatalomra

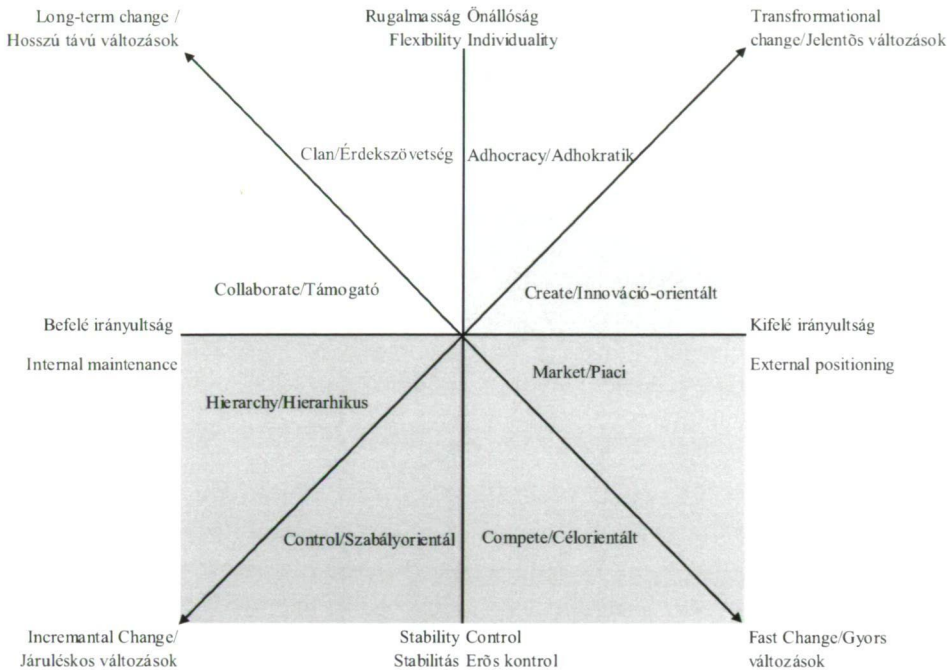
törekvéssel vagy félelemmel érik el. A szerepkultúrát a szabályok, rendszerek határozzák meg, amelyekben alapvető szerep jut a munkaköri leírásoknak, utasításoknak. A feladatcultúra alapja a feladat elvégzése, a közös cél elérése. A teljesítményt különösen díjazza, ami épülhet a szakértelemre, flexibilitásra, versenyre. A személyiségcultúra ott jön létre, ahol kimagasló szakmai tudású emberek saját önszántukból dolgoznak együtt. Shein (2004) szubcultúra-tipológiájában a szakmai közösségek közös értékrendje alapján határozott meg jellemzőket, így beszélt az operátori, mérnöki, illetve vezetői szubcultúrákról.

A dolgozatom alapjául szolgáló vizsgálatban a Quinn által megfogalmazott kultúramodellt használom. Quinn vizsgálatának középpontjában a szervezetek hatékonysága állt, amelyet álláspontja szerint alapvetően két értékrend-pár határoz meg (Quinn 1999): a belső orientáció, integritás és külső orientáció, megkülönböztetés, valamint rugalmasság/dinamizmus és stabilitás, erő kontroll. Az értékrend-párok egy koordinátarendszer felállíthatók, és létrehozva egy négyes mátrixot, amelyek Quinn tipológiájának alapjait jelentik. Modelljét – the Competing Values Framework (Cameron 2003) – a versengő értékek modelljének is nevezik magyarul, tekintettel arra, hogy az ellentétes értékek viszonyulását is megragadja (Bakacsi 2003). A modell elsődleges szerepe a szervezeti kultúrák jellemzése, amelyek a következők:

- Támogató kultúra, érdekszövetség
- Hierarchikus, szabályorientált kultúra
- Adhokratikus, innováció-orientált kultúra
- Piaci, célorientált kultúra

A Competing Values Framework ugyanakkor alkalmas arra is, hogy a szervezetek által megélt vagy éppen tudatosan elhatározott változásokhoz szolgáljon iránymutatásul. Ugyanis a dinamizmus (Dynamics) szempontját a modellbe öltetve képesek vagyunk azt is meghatározni, hogy az egyes kultúrátípusok, illetve a mögöttük húzódó értékteremtő tevékenységek milyen jellegű változásoknak kedveznek az akciók gyorsaságát, illetve terjedelmét illetően. A változások lehetnek gyorsak vagy éppen hosszú távúak (hosszabb időtávban kivitelezhetőek), illetve járulékosak, kisebb horderejűek vagy éppen drámaiak, struktúra-, érték-átalakítóak.

1 ábra: Versengő értékek modellje
Figure 1: Competing Values Framework



Forrás: Cameron (2003) alapján saját szerkesztés

A vizsgálatban 5, a szervezeti kultúrát a fentiek alapján leíró ellentétpár került kiválasztásra:

- Önálló döntéshozatal-----Erős kontrol
- Belső folyamatok fókusz-----Környezeti kihívások keresése
- Dinamizmus-----Stabilitás
- Informalitás -----Erős formalitás
- Kockázatvállalás -----Kockázatelkerülés

4. Vezetői típusok

A változások menedzselésében fontos tényező a vezetői stílus kérdése, ui. a vezetőknek a szervezet tagjait motiválni és befolyásolni kell, ami különösen fontos változások esetén. Számos elmélet született a vezetői stílusok tipizálására – vezetői tulajdonságon alapuló, a döntésközpontú, személyiségközpontú elméletek -, melyek közül ez utóbbinak a Michigeni Egyetem által definiált rendszerét használom. A személyiségközpontú leadership elméletek a vezető személyiségjegyeit, figyelmének irányultságát veszik alapul (Berde 1999). A Michigeni Egyetem modelljében megkülönböztet feladat- és beosztott központú vezetőket.

A feladatközpontú vezetőt elsősorban az érdekli, hogy az általa meghatározott feladat elvégzésre kerüljön. Ebből a szempontból értékeli a beosztott munkáját. Értékrendjének középpontjában a teljesítmény áll, a szervezet érdeke, céljai. A feladatok elvégzését ellenőrzi, sokszor a feladatok részfeladatokra kerülnek szétbontásra. A feladatok elvégzéséhez szükséges képzeteket biztosítja, de el is várja ezek „megtérülését”. A munkahelyi klíma, a munkatársak hangulata, elégedettsége kevésbé fontos számára,

A beosztott központú vagy kapcsolatcentrikus vezető a munkatársak motivációjának elérésével igyekszik azok teljesítményének növelésére, ugyanis úgy véli, hogy beosztottjai akkor dolgoznak igazán jól, ha jól is érzik magukat a munkahelyükön. Ezt a munkahelyi közösség formálásával kívánják elérni több okból. Egyrészt a csoportban dolgozó egyének különböző területeken, kompetenciákban lehetnek sikeresek, eredményesek, ezért a csoportban a munkavégzés meghatározható úgy is, hogy az egyének azokat a feladatokat kapják, amelyekben jók, így a csoport teljesítménye tovább javul. Ugyanakkor a csoporton belüli kohézió, kapcsolatok, hangulat szintén ösztönző a csoporttagok számára, ezért a vezető ezekre különösen figyel. A dolgozói bevonás fontos eszköze a motiváció növelésének.

5. Hipotézisek

A változásmenedzsment alapvető célja a változások sikeres végrehajtása meghatározott folyamat, akciók és eszközök révén. Másrészt a változásmenedzsment folyamatának fókuszában a változásban érintett emberek állnak: hogyan készíthetők fel a változásra, miként lehet kezelni a változással kapcsolatos ellenállásukat, hogyan oldhatók meg konfliktushelyzeteik. Tehát két kérdéskörrel beszélünk: a MIT és HOGYAN témájáról.

Hipotézis 1. A feladatközpontú vezetők a feladatok elvégzésére koncentrálnak, tehát a változásmenedzselési folyamatban azokat a részfeladatokat tartják fontosnak, amelyek konkrétumokról szólnak, körvonalazottan kivitelezhetőek, ellenőrizhetőek. A kapcsolat- vagy beosztott központú vezető pedig elsősorban a változásban érintettek interakcióira figyel

Hipotézis 2: A Competing Values Framework alapján leírt szervezeti kultúrák eltérően reagálnak a változásokra. A támogató és innováció-orientált szervezeti kultúrák nyitottabbak a változásra. Azok a vezetők, akik inkább támogatónak vagy innováció-orientáltak írták le saját szervezetüket, fontosabbnak vélik a változásmenedzsment folyamatának egészét.

Hipotézis 3: A szabály- és célorientáltak jellemzett vállalati kultúrákban a folyamatok racionalizáltsága kap nagy hangsúlyt. Mivel Handy szerint a szervezet kultúrája meghatározza, milyen vezetési stílus érvényesülhet benne, feltételezhető a szabály- és célorientált kultúrákban a feladat-orientált vezetési stílus a jellemzőbb, míg a támogató- és innováció-orientált kultúrákban a kapcsolatorientált.

6. Módszertani kérdések

A fenti hipotézisek igazolása, illetve további kutatási irányok meghatározása érdekében egy kérdőív került összeállításra, amelynek célja a változásmenedzsmenttel kapcsolatos feladatokhoz való viszony vizsgálata, valamint a kérdőívet kitöltő vezetői stílusának és szervezeti kultúrájának jellemzőivel való összevetés volt.

A kérdőív első része információkat tartalmazott a kérdőív céljáról, ill. útmutatót a kitöltéssel kapcsolatban. A következő szakaszban a kitöltőre vonatkozó független változókra – nem, életkor, állampolgárság, beosztás, szakterület, iskolai végzettség, vezető pozícióban töltött évek, változások típusa, telephely- kérdeztem rá. Majd a vállalati kultúra jellemzésére kértem a kitöltőket a 4. pontban felsorolt állítások alapján, ahol is a skála egyik végén a fogalompár egyike állt 1-es értékkel, a skála másik végén pedig a fogalompár másik része 6-os értékkel. A kitöltőknek a változásmenedzsmenttel kapcsolatos feladatok (2. fejezet), kompetenciák fontosságát kellett megítélniük egy 5 fokú skálán (1 nem fontos-1 nagyon fontos), valamint az adott feladat nehézségét saját magukra vonatkozóan szintén egy 5 fokú skálán (1 nehézséget okoz-5 könnyen megy). Az önkitalós kérdőíveket elérhetőségét elektronikus levélben küldtem ki egy kísérőlevéllel együtt, melyben részletesen leírtam a visszaérkezés kért időpontját és módját. A kvantitatív adatokat SPSS rendszer segítségével elemeztem, egyrészt a leíró statisztika módszerét alkalmazva, másrészt a különböző tényezők hatásának (lásd Hipotézis 1-3) meghatározására korreláció- és lineáris regresszió-analízist alkalmaztam. A vizsgálat felderítő jellegű annak érdekében, hogy további vizsgálatokhoz nyújtson módszertani és empirikus alapot. Az elemzési egységek olyan egyének, akik vezetői munkakörben dolgoznak. A kutatás nem reprezentatív. Időfaktora keresztmetszeti. .

7. A résztvevők jellemzése

A kérdőívet 146-an kapták meg, és 88 fő töltötte ki. A kitöltők 77%-a férfi, 23%-a nő. Életkorukat illetően a többség – 60% – 36-45 év közötti, 13%-uk 46-50 év közötti, 10% 51-55 év közötti, 9% 31-35 év közötti, 6,8% 55-60 év közötti, 1,2% 26-30 év közötti. A felmérésben résztvevők 48%-a a gyártás, mérnökség, karbantartás területén dolgozik, 18%-uk a logisztika, beszerzés területén, 9%, ill. 8%-ouk személyügyi, minőségbiztosítási feladatkörökben. 10%-uk felsővezető, 74%-uk középvezető, 16% egyéb vezető. A vezetői pozícióban eltöltött idő szerint a többség (46%) 3-8 éve van vezetői munkakörben, 9-15 évnél vezetői tapasztalata 20%-uk van, 15 évnél több 17 % esetén, 2 évnél kevesebb pedig 17 %-nál.

A vezetők napi munkájuk során számos változással találkoznak. Ahogy az alábbi táblázat mutatja, főleg operatív változásokat élnek át, illetve menedzselnek. A válaszadók több választ is megjelölhettek. A válaszadók közül majdnem mindenki (88 főből 81 fő) találkozik a munkája során operatív változásokkal, illetve

40%-uk (35 fő) stratégiai változásokban is részt vesz. A kulturális és politikai változások tipikusan nem jellemzőek ennél a válaszadói körnél.

A kitöltők jellemzéséhez tartozik vezetői stílusuk definiálása is, azaz annak a meghatározása, hogy milyen vezetési stílus jellemző a résztvevőkre. Két jellemző mentén értékelték magukat a kitöltők: a vezetői figyelem irányultsága, ill. a konfliktusok kezelése szempontjából. Egy 6 fokú skálán kellett jelölniük, hogy milyen stílus a relevánsabb esetükben.

Beosztott-központú	1	2	3	4	5	6	Feladatcentrikus
Konfliktustűrő	1	2	3	4	5	6	Konfliktuskerülő

A vezetői figyelem irányultsága szempontjából a kitöltők jellemzően, illetve inkább feladatközpontúnak jellemezték magukat, ui. 18,8% a 6-os, 27%-uk a 4-es, 37%-uk pedig az 5-ös értékelést adta. Teljes mértékben feladatközpontúnak nem ítélte senki magát.

A konfliktuskezelés szempontjából árnyaltabb a kép. Normál eloszlásúnak tekinthetjük az eredményeket, hiszen a kitöltők $\frac{3}{4}$ -e 3-as, 4-es, ill. 2-es értéken jellemezte magát, de összességében $\frac{2}{3}$ -uk inkább konfliktustűrőnek. A fentiek alapján a kérdőívet kitöltők inkább feladatcentrikusnak és konfliktustűrőnek tekinthetők.

8. Változásmenedzsment feladatok és kompetenciák

A változásmenedzsmenthez kapcsolódó feladatokat, kompetenciákat egy ötfokú skálán értékelték a résztvevők fontosság, ill. nehézség szerint (1: nem fontos/könnyű, 5: nagyon fontos/nehéz). A fontosság tekintetében az átlagérték 4, azaz elmondható, hogy vezetők tisztában vannak a változásmenedzsment feladatok fontosságával. A feladatok nehézségi fokát illetően az átlagérték 3,59, tehát a fontossághoz viszonyítva a feladatok végrehajtása nagyobb kihívást jelent a vezetőknek. A 22 kérdésből 19 esetén a végrehajtás nehezebbnek tűnik, mint a fontosság megítélése. A legnagyobb különbség az alábbiak esetén volt:

- A szükséges erőforrások biztosítása és menedzselése.
- Minél több lehetőséget biztosítani a dolgozók bevonására.
- Megértetni másokkal, hogy miért van szükség a változásra.
- A konfliktusok kezelése a változás során.
- A változáshoz szükséges külső és belső tényezők elemzése.

A legfontosabbnak és legnehezebbnek ítélt kompetenciák között teljes átfedés van:

- Folyamatosan kommunikálni (már a tervezés, majd a kivitelezés alatt).
- Őszintén és nyíltan válaszolni a felvetett kérdésekre.
- Felvázolni az előnyöket és hátrányokat.
- Meghatározni a változás célját.
- Értékelni a változás folyamatát, tanulságok összegyűjtése.

9. A szervezeti kultúrák jellemzése

A kérdőívben résztvevők munkahelyeül szolgáló szervezeti kultúrák meghatározása a korábban vázolt jellemzők (önállóság-kontrol, belső folyamatok fókuszsa – környezeti kihívások figyelése, dinamizmus-stabilitás, informalitás és erős formalitás, kockázat-elkerülés és kockázatvállalás) alapján történt. A fogalompárokat egy koordináta rendszer függőleges és vízszintes tengelyén elhelyezve, illetve az összetartozó fogalompárokhoz kapcsolódó numerikus értékek átlagából számítva került meghatározásra az a szervezeti kultúratípus, ami a legjellemzőbb az adott szervezetre. A mintában 32%-ban támogató, 30%-ban innováció-orientált, 28%-ban célorientált, 12%-ban szabályorientált szervezeti kultúráról beszélhetünk.

10. Következtetések

A leíró statisztikai elemzésen túl az adatok SPSS-en keresztül történő elemzése adott lehetőséget a hipotézisekben megfogalmazottak vizsgálatára korreláció- és lineáris regresszió-analízis alkalmazásával. A változópárok közötti összefüggés szorosságát, a kapcsolatuk erősségét, intenzitását kétváltozós korreláció-elemzéssel határoztam meg. Amely pároknak a szignifikancia szintje nagyobb 5%-nál ($\text{Sig.} > 0,05$), azoknál nem fogadtam el összefüggést. Azoknál a változóknál, amik az előző szűrésnél további vizsgálatra alkalmasnak mutatkoztak, meghatároztam a korrelációs vagy Pearson-féle együtthatót (jele: R), aminek az értéke a kapcsolat szorosságát, előjele pedig a kapcsolat irányát mutatja. A következő lépés a lineáris regresszió-analízis volt, a kapcsolatok erősségére vonatkozóan (determinációs együttható: R^2). Ez azt mutatja meg, hogy a két változó közötti teljes szórás hány százalékát magyarázza meg a független változó. A szempontok közötti kapcsolat intenzitásának megítélése a korrelációs együttható abszolút értéke alapján történhet, amennyiben az $|R| > 0,5$ esetén erős, $0,3 < |R| < 0,5$ esetén közepesen erős, míg $|R| < 0,3$ esetén gyenge kapcsolatról beszélhetünk.

A leíró statisztikai elemzésből kiderült, hogy a vezetői stílus vonatkozásában a nem reprezentatív mintában résztvevő kitöltők inkább feladatcentrikusnak és konfliktustűrőnek tekinthetők. Ez a tény a Hipotézis 1-ben megfogalmazottaknak csak erre a stílusra vonatkozó vizsgálatára adott alapot. Azonban az elemzések nem igazoltak egyértelmű korrelációt. Viszont összefüggés volt tapasztalható: amennyiben a kitöltő inkább az interakcióvak kapcsolatos feladatokat vélte fontosabbnak, akkor az interakcióval kapcsolatos feladatok sikeres végrehajtása számára nehezebb volt, mint a konkrétumokról szóló feladatok végrehajtása, és ez fordítva is igaznak minősült. A Hipotézis 3 esetén szintén korlátokat jelentett, hogy a vezetői stílus szempontjából homogén csoportról beszélhetünk, ui. így nem tette lehetővé a vezetői stílus és szervezeti kultúrák közötti összefüggések vizsgálatát.

A szervezeti kultúrák jellege és a változásmenedzsment folyamatának megítélése (Hipotézis 2) között szintén összefüggés volt tapasztalható. A korrelációs

vizsgálatok igazolták, hogy azok a vezetők, akik támogatónak vagy innováció-orientáltak írták le saját szervezetüket, a fontosabbnak vélik a változásmenedzsment folyamatának egészét, különösen igaz ez az interakciókkal, személyközi kapcsolatokkal összefüggő feladatokra. Tehát a vezetési stílus szintjén nem, ugyanakkor a változásmenedzsment részfeladatok orientációjának szintjén igazolódott a Hipotézis 3 egy része. A vezetői munkakörben eltöltött idő és a változásmenedzsment feladatok nehézsége között korreláció mutatkozott

2. ábra: Korrelációt mutató faktorok elemzés

2. ábra: Indicators with correlation

	Sig.	R	R2
Interakcióval kapcsolatos feladatok: Fontosság és Nehézség	.016	.437	.191
Konkrétumokkal kapcsolatos feladatok: Fontosság és Nehézség	.00	.578	.334
Szervezeti típus és változásmenedzsment fontossága	.049	.231	.053
Szervezeti típus és interakciókkal kapcsolatos feladatok fontossága	.051	.229	.052
Vezetői pozícióban töltött idő és változásmenedzsment nehézsége	.013	.291	.084
Vezetői pozícióban töltött idő és interakciókkal kapcsolatos feladatok nehézsége	.005	.328	.108

Forrás: saját szerkesztés

Ha a fenti eredményeket és a 9. pontban felsorolt kompetenciákat összevetjük, akkor megállapíthatjuk, hogy a vezetők fontosnak ítélik a változásmenedzsment részfeladatokat, illetve a hozzájuk kapcsolódó kompetenciákat, bár a fontossághoz képest nagyobb kihívást jelent számukra azok teljesítése. A vizsgálat felderítő jellege ráirányította a figyelmet, hogy a korrelációk pontos megértéséhez és megismeréséhez, vezetői stílusukat illetően diverzifikáltabb mintára van szükség. A szervezeti kultúrák – bár jól beazonosíthatók voltak – tipizálását célszerű érzékenyebbé, specifikusabbá tenni. A vezetési stílusok vonatkozásában helyzethez kötött vezetési stílusok beemelése, értékelése adhat további lehetőséget az elemzésre.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bakacsi Gyula (2003): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK. Bp.
- Berde Cs.-Dienesné K.E.-Berki S.(1999): Emberi erőforrás menedzsment. Vider-Plusz Bt.
- Cameron, Kim S.-Robert E. Quinn- DeGraff, Jeff – Thakor, Anjan J. (2003): The Competing Values Framework: Creating Value Through Purpose, Practices, and People. <http://www.creativity-at-work.com>. Letöltve: 2013. április 9.
- Crawford, L. H. & Nahmias, Hassner, A. (2009). Competencies for Managing Change. International Journal of Project Management. 28 (4), 405-412. http://publications.bond.edu.au/sustainable_development/57. Letöltés: 2013. március 30.
- Creasey, Tim (2007): Defining change management. 2007. Prosci and the Change Management Learning Center. <http://www.change-management.com/change-management-training.htm>. Letöltve: 2012. november 8.
- Európai Bizottság (2005): Az Európai Parlament és tanács ajánlása az élethosszig tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról. Brüsszel, 2005. 11. 10.
- Handy, C. B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Kiadó, Bp.
- Harrison, R. (1970): What kind of Organization. The Orgazizational Concepts Of Leadership.
- Gulyás László-Keczer Gabriella (2012): Projektmenedzsment 1.0. Közép-Európai Monográfiák 4. Egyesület Közép-Európai Kutatásra
- Halász Gábor (2009): A tanulás és tanítás helyzete. Oktatókutató és Fejlesztő Intézet. <http://www.ofi.hu/tudastar/tanulas-tanitas>. Letöltve: 2013. március 30.
- iCons-Hungary: Vezetői kompetencia teszt. <http://www.icons.hu/szolgáltatásaink/vezetoi-kompetencia-meres-/1270/>. Letöltés: 2013. március 30.
- Noszkay Erzsébet (2009): Változás- és válságmenedzsment az alapoktól. N&B. Kiadó
- Schein, E. H. (2004): Organizational culture and leadership, San Francisco, Jossey Bass Publisher, 3-39
- SHRM (2008): Society for Human Resource Management: Leadership Competencies. <http://www.shrm.org/Research/Articles/Pages/default.aspx>. Letöltve: 2013. március 24.
- McCauley, Cynthia D. (2006). Developmental assignments: Creating learning experiences without changing jobs. Center for Creative Leadership Press.
- Sterling, Hinda K. – Selesnick, Herbert L.: Change Management Is A Behavioral Competency You Can Develop. <http://www.sterlingselesnick.com>. Letöltés: 2013. január 6.