

# SIKERES VÁLTOZTATÁS MENEDZSELÉSÉNEK KULCSINDIKÁTORAI – VIZSGÁLAT EGY MULTINACIONÁLIS SZERVEZETBEN

## KEY INDICATORS OF SUCCESSFULL CHANGE MANAGEMENT – EXAMINATION IN A MULTINATIONAL ORGANIZATION

**DR. PIEROG ANITA** egyetemi adjunktus  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar  
**GÁL ZSUZSA** egyetemi hallgató  
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

### ABSTRACT

The change management and the managing the changes represent huge challenge and permanent tasks for the organisations. Changes, which organizations must adapt, most often caused by changes in the external environment. Our investigations are focused change management issues in organizations. Our survey was conducted in a multinational company's production department. We asked the managers of the department, and we used a questionnaire. In this study we present the key indicators of successful change. Fifteen factors were determined, which could contribute to a successful change management. These were assessed by managers. The most important factors are the setting goals, and the consistent communication and action. Correlation tests were also performed. Evaluation of the factors did not show significant differences based on management levels. Based on the age groups we found significant differences account for two factors. These are the prepare to resist, and the need for crisis.

### 1. Bevezetés

A 21. század egyik legnagyobb kihívása a különböző változásokhoz való állandó alkalmazkodás. A globalizáció, a technológia fejlődése és fejlesztése, a digitális kornak köszönhető állandó online élet folyamatos alkalmazkodást, fejlődést igényel az egyéntől és a szervezetektől egyaránt. Azonban a szervezetek állapota nem statikus, az csak egy adott pillanatban vizsgálva és időpontra vonatkoztatva értelmezhető. A szervezeti folyamatok dinamikusak, folyamatos változás, átalakulás állapotában vannak és működnek.

Vizsgálataink fókuszába a változásmenedzsment, a változáskezelés került. Elcsépeltnek tűnhet, de valóban olyan világban élünk, ahol napról napra változásokat élünk meg. Ezeket a változásokat megélik a szervezetek is, viszont az ő esetükben a piachoz, a környezethez való alkalmazkodás a fennmaradás függvénye. A szervezeti változások megvalósulása, annak milyensége legnagyobb mértékben a vezetők hozzáállásától függ (Gulyás, 2008/b; Gulyás, 2008/c; Gulyás, 2008/d; Gulyás, 2008/e). Ebből kifolyólag elsőként vezetők körében végzünk felméréseket, hogy ők hogyan vélekednek a változásról, és annak kezeléséről.

Ebben a tanulmányban egy nagyobb vizsgálat egyes elemeinek bemutatásával foglalkozunk. Elsősorban a vezetők változással kapcsolatos meglátásait ismertetjük.

## 2. Szakirodalmi feldolgozás

A változásmenedzsment feladata a változtatások megszervezése, szakmai hozzáértésre és tapasztalatokra alapozva, továbbá szervezeti és egyéni tudásbázist és képességeket biztosítva a változások mindenkori hatékony kezelésére (Farkas, 2013). Más szerző szerint a változásmenedzsment a szervezet korábbi állapotából új állapotába való átvezetését jelenti. A változások megfelelő kezeléséhez emellett mindenképpen szükséges a szervezet vezetőinek vizsgálata.

A vezetői létforma jellemzője, hogy tudatos tevékenység, tehát ismerni kell a folyamatot, és módszereket, amelyekkel a folyamat befolyásolható, szabályozható, valamint ismerni szükséges a várható reakciókat és hatásokat is. Berde (2015) megkülönböztet tervszerű beavatkozásokat, és spontán beavatkozásokat. Tervszerű beavatkozás során előre meghatározható a beavatkozás és annak következménye kiszámítható. Ezzel szemben a spontán beavatkozás olyan esetekben fordulhat elő, amikor a helyzetek előre nem láthatóak, nincs lehetőség előzetes tervezésre és mérlegelésre. Ebben a megközelítésben minden olyan kialakult szituáció, amely beavatkozást igényel, más és más jellemzőkkel bír, és eltérő vezetési beavatkozásokkal oldható meg.

A rohanó világban, amikor a vezetők, szakemberek valami állandó, stabil kapaszkodót keresnének, a legstabilabb, legkövetkezetesebb állandóság, amit találhatnak, maga a változás. A XXI. században működő szervezetek közül csak az lehet sikeres, az tud talpon maradni, aki képes elfogadni és képes alkalmazkodni a felgyorsult, állandóan változó környezethez. Ezekből kiindulva nem véletlen, hogy mind a hazai, mind a nemzetközi piacon számos tényezővel kell megküzdeni a szervezeteknek (Bencsik–Juhász, 2012). Emellett kutatási eredmények bizonyítják, hogy a változásokkal leggyakrabban kiváltó tényezők a külső környezetből fakadnak, mint a piaci igény változása, valamint a piaci verseny erősödése (Ujhelyi–Kun, 2016). Tehát a változás nem jelent más, mint folyamatos alkalmazkodást a környezeti feltételekhez. A környezethez való alkalmazkodás sikeréhez a szervezeteknek szüksége van a működéshez leginkább harmonizáló humán erőforrás biztosítására, mivel a megfelelő működéshez, valamint a gyors reagálás egyik kulcs tényezője (Héder, 2016).

A változást több szempont szerint csoportosítják a szakirodalmak. Ezek a csoportosítási szempontok a változás üteme, mértéke, módja, az általa kiváltott módosítások mértéke szerint lehetnek. A kutatásunk megalapozásához a változás mértéke szerinti megkülönböztetést vettük alapul. Ez alapján megkülönböztethető inkrementális, illetve radikális változtatás. Az inkrementális változások esetében egy vagy néhány lényeges szervezeti jellemzőben történik kismértékű változás, melyek viszonylag lassan következnek be és csupán csak egy adott szervezeti egységre korlátozódnak. Míg a radikális, vagy forradalmi változások a meglévő stratégia, működési folyamatok, szervezeti struktúra, kultúra és rendszerek alkotta szervezeti kereteket szüntetik meg, illetve egy új szervezetet hoznak létre (Dobák, 2002). Ezeknek a változási típusoknak egyike sem lehet önmagában sikeres. Csupán a típusok egymás mellett, egymást kiegészítve lehetnek sikeresek. Emellett megállapítható, hogy mind a két típusú változás más szemléletű vezetőket kíván, azonban vannak bizonyos magatartásformák, melyek minden változás esetén szükségesek, hogy a változásokat megvalósíthassák. Ilyen lehet a beosztottak biztatása (Csedő, 2007). Bármilyen változtatás is megy végbe egy szervezeten belül a sikeres megvalósításhoz elengedhetetlen egy keretrendszer, mely támpontot fog jelenteni a vezetőknek (Matkó et al., 2015).

A változás menedzselése szempontjából a különböző elvárt magatartásmintákon túl fontos tényezőként jelenik meg az idő. A változásmenedzsment tekintetében az időtényező

több szempontból is értékelhető, értelmezhető. Egyrésztől nagy jelentősége van abból a szempontból, hogy mikor ismeri fel a vezető, a szervezet, hogy változásra, változtatásra van szükség. Ez az alkalmazkodás gyorsaságát is fogja jelenteni. Illetve vizsgálati eredmények azt is alátámasztják, hogy az időhatékonyságon a vezetőknek lehet és kell is javítani (Bácsné, 2013). Az időtényező mellett Juhász (2016) szerint fontos a vezető meglévő tudása, akár explicit akár tacit tudásról beszélünk. Állítása szerint a változásokhoz olyan szervezetek képesek alkalmazkodni, akik a változásokból képesek tanulni, a már megszerzett tudásukat menedzselni és fejleszteni.

### 3. Módszertan

A felmérésünket egy debreceni multinacionális szervezet gyártási területén végeztük. A kutatás fő célkitűzése az volt, hogy felmérjük a vezetők változáskezelését. A gyártási egységben a vezetői szinteket lehatároltuk, és a legalsó vezetői szint a műszakvezetők voltak, akiket bevontunk. Ennek megfelelően mintegy 34 fő lekérdezése történt meg a témával kapcsolatban. A felméréshez a rendelkezésre álló szakirodalmak és meglévő kérdőíves vizsgálatok alapján állítottunk össze egy saját szerkesztésű kérdőívet, mely két részből tevődik össze. Az első részben a szegmentáló kérdések kaptak helyet, amelyben a beosztásra (vezetői szint), életkorra és nemre vonatkozó információkat kértük. A második részben a változás kezelésére vonatkozó szakmai kérdések kaptak helyet. A szakmai kérdések többek között a szervezetben végbemenő sikeres változtatások kulcsindikátorait, a változtatás folyamatainak szakaszaiban történő cselekvéseket és a vezetési feladatok megítélését tartalmazták. Ezeket a kérdéseket egy 1-től 6-ig terjedő Likert-skálán kellett értékelnie a válaszadóknak. A 0 értékek abban az esetben jelenhettek meg, ha a vezető nem tudja értelmezni a tevékenysége során. A kiértékelést az SPSS14-es programcsomagot használtuk. Az elemzések során leíró statisztikát, valamint összefüggés vizsgálatokat alkalmaztunk. Az összefüggés vizsgálatok során azt néztük, hogy az egyes kérdések esetében van-e eltérés a válaszadók vezetői szintje, valamint kora szerint különbség. A szignifikanciaszintet 95%-ban határoztuk meg, tehát amennyiben  $p < 0,05$  a hipotézist elvethetjük, azaz összefüggés mutatható ki a vizsgált tényezők között.

A következőkben ismertetett eredmények a visszaérkezett és értékelhető válaszokból, azaz 20 darab kérdőívből állnak össze. A terjedelmi korlátokat figyelembe véve a szakmai kérdések közül a változásokkal összefüggésbe hozható kulcsindikátorokat elemeztük több oldalról.

### 4. Eredmények és értékelésük

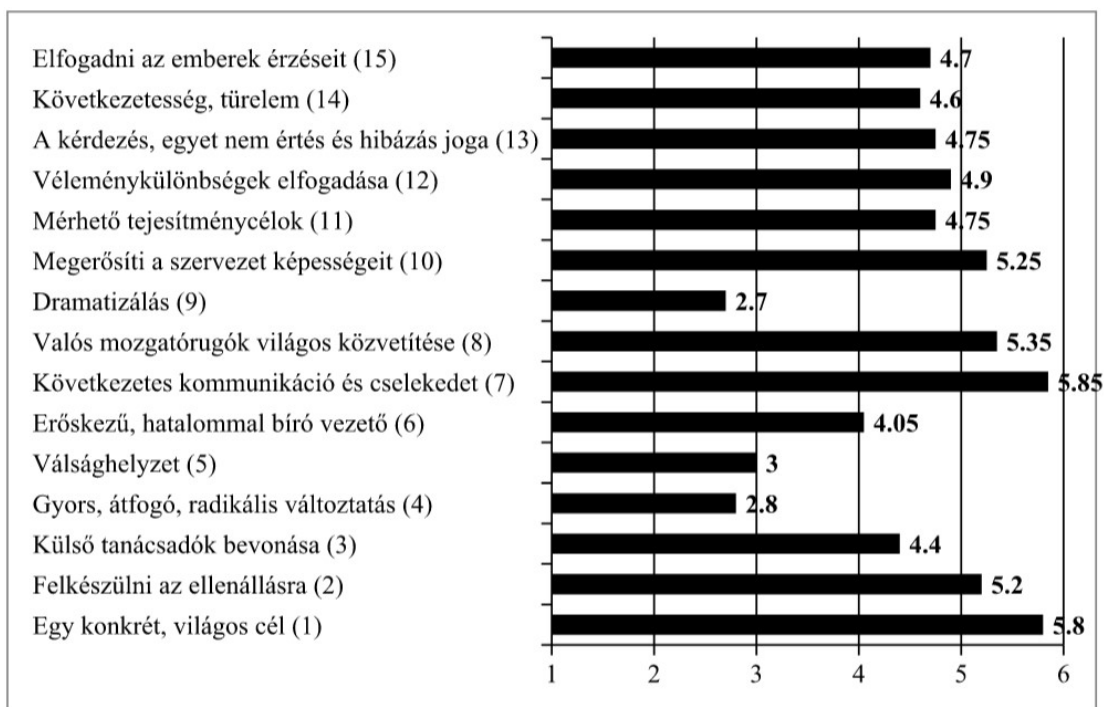
Az eredmények bemutatását a vizsgálatba bevont vezetők általános bemutatásával kezdjük. A kitöltők korosztályi megoszlását tekintve elmondható, hogy a 30 és 40 év közötti korúak voltak legnagyobb arányban (13 fő, 65%), 2 fő 30 év alatti és 5 fő 40 év feletti. A nemek arányát vizsgálva jelentős többségben a férfi kitöltők (18 fő) voltak. A női válaszadók alacsony részvételi aránya a szervezet tevékenységével is magyarázható, mivel az általunk vizsgált szervezet alapvetően gyártási tevékenységet folytat. A gyártási tevékenységhez szorosan kapcsolódnak műszaki, technológiai és informatikai szakterületek is, melyekhez kapcsolódó munkát jellemzően férfiak látják el. Ennek köszönhetően az ide tartozó, releváns szakterületek vezetői jellemzően férfiak. A megkérdezett vezetők közép- és műszakvezetők voltak. A vizsgálatban 9 középvezető (45%) és 11 műszakvezető adott választ.

A kérdőívben szereplő szakmai kérdések közül a változásokkal összefüggésben különböző meghatározásokat adtunk, melyek alapján leírhatóak a változások kulcsindikátorai. Az erre vonatkozó eredményeinket ismertetjük a továbbiakban.

A korábbi kutatási eredmények figyelembevételével összesen 15 kijelentést kellett értékelnie a vezetőknek aszerint, hogy azokkal mennyire ért egyet, hogy mennyire tartja azt fontosnak egy változtatás során. Ezeknek egy-egy indikátornevet adtunk megkönnyítve az ábrázolást és az áttekinthetőséget. A különböző tényezők minősítésében, a minősítések értékében jelentős ingadozások tapasztalhatóak (1. diagram). A sikeres változtatáshoz szükséges indikátorok értékeléséről megállapíthatjuk, hogy a vezetők kismértékű jelentőséget tulajdonítanak három tényezőnek. Nem tartják sikerhez vezetőnek a helyzet dramatizálását (2,7), a radikális változásokat (2,8), valamint a válsághelyzetet (3). A legjelentősebb tényezőknek a következetes kommunikációt, és cselekedetet (5,85), a konkrét célkitűzést (5,8) tartották. A célmeghatározás természetes elvárás lehet, hiszen ha nem tudják a beosztottak a célt, nem fogják érteni a cselekvéseket, és nagyobb valószínűséggel alakul ki ellenállás. Egy korábbi kutatás a szervezeti gátló tényezők feltárásával foglalkozott és az egyik legjelentősebb gátló tényezőnek a célkitűzéssel kapcsolatos problémák bizonyultak (Gergely, 2015). A célkitűzések megalkotása, és annak megfelelő kommunikáció tervezést igényel. Azonban a tervezés fontossága szervezeti típustól független, azonban mutatkoznak jellegzetességek (Szabados–Kulcsár, 2010).

### 1. diagram: A sikeres változtatás kulcsindikátorainak értékelése

#### 1. diagram: Evaluation of the key indicators of a successful change



(Felmérés alapján saját szerkesztés, 2016)

A nagymértékben fontos tényezők közé sorolták a változtatás mozgatórugóinak közvetítését (5,35), a szervezet képességeinek megerősítését (5,25), az ellenállásra való felkészülést (5,2). Ide sorolhatóak még azok a tényezők is, melyek 4,5-es átlag feletti, mert úgy véljük, hogy az eltolódás a nagymértékű egyet értés felé még látszik. Ezek a tényezők

a véleménykülönbségek elfogadása, a kérdezés és egyet nem értés joga, melyek összefüggésben is állnak egymással, a mérhető teljesítménycélok meghatározása, türelem és következetesség, a mások érzéseinek elfogadása. A teljesítménycélok fontossága más emberi erőforrás menedzsmenthez tartozó területeken is kiemelt jelentőséggel bír (Németh et al, 2016). Az értékelt tényezők között a változás menedzselésének szempontjából semlegesnek ítélték a válaszadók a külső tanácsadók bevonását, valamint az erőskezü vezető személyét. A külső tanácsadók bevonását valószínűleg azért nem tartják fontosnak, mivel a multinacionális szervezetekben vannak a változáskezelésre meghatározott eljárásrendek, illetve saját változáskezelő csoporttal is rendelkeznek, mely nem igényli a cégen kívüli szakértők bevonását.

Az 1. táblázat a sikeres változtatáshoz szükséges tényezők statisztikai adatait szemlélteti, az átlagok mellett a szórást, a minimum és maximum értékeket, illetve a varianciákat. Ennek bemutatását azért tartottuk fontosnak, mert az átlagok mellett jól szemlélteti, hogy az egyes tényezők megítélésében mennyire eltérőek a válaszadók véleményei. A felső sor az 1. ábrában szereplő indikátorok melletti sorszámot jelenti.

Az átlagok szerint legfontosabb tényezők (1)-es és (7)-es esetében a vezetők egyértelműen hasonlóan vélekednek, hiszen 5-6 értékeket adtak. Ehhez még hasonló egyetértés tapasztalható a fontosnak ítélt tényezők közül az ellenállásra való felkészülésben (2-es), és a mozgató rugók közvetítésében (8-as), mivel a legalacsonyabb érték a 4 volt ezeknél, tehát ezek még mindig a fontosabbak közé sorolható tényezők.

**1. táblázat: A sikeres változtatás kulcsindikátorainak statisztikai adatai**

**Table 1: Statistics of the key-indicators of the successful change**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Átlag</b>	5,80	5,20	4,40	2,80	3,00	4,05	5,85	5,35	2,70	5,25	4,75	4,90	4,75	4,60	4,70
<b>Szórás</b>	0,41	0,77	1,05	1,61	1,65	1,79	0,37	0,81	1,66	0,72	1,16	1,12	1,77	1,54	1,45
<b>Minta varianciája</b>	0,17	0,59	1,09	2,59	2,74	3,21	0,13	0,66	2,75	0,51	1,36	1,25	3,14	2,36	2,12
<b>Minimum</b>	5	4	2	1	0	1	5	4	1	4	1	1	0	0	0
<b>Maximum</b>	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
<b>Darabszám</b>	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

(Felmérés alapján saját szerkesztés, 2016)

A fennmaradó indikátorok esetében már jóval nagyobb különbségek tapasztalhatóak, hiszen a skála minden értéke megjelenik a vezetők értékelésében. Legnagyobb szórás a kérdezés, hibázás joga (1,77), valamint a hatalommal bíró vezető esetében tapasztalható (1,79). Ezeket a tényezőket a fontos és a semleges indikátorok közé soroltuk az átlagok alapján, de ezen érték figyelembevételével megállapítható, hogy a válaszadó vezetők megítélésben nagy eltérések mutatkoznak. Ezek mellett magas szórás tapasztalható azon tényezők esetében, melyek valamilyen radikális cselekedetet takarnak úgy, mint a dramatizálás fontossága, vagy a gyors cselekvés szüksége. Itt a minimum és maximum értékek is erőteljes eltérést mutatnak, amely arra utalhat, hogy a vezetők ezekben a kérdésekben igen szélsőségesen gondolkodnak.

A felsorolt tényezők között szerepelnek olyanok, melyekhez köthetőek olyan tulajdonságok, mint empátia, együttműködési képesség, valamint az önértékelés, melynek nem csupán változásmenedzselési szempontból kell jelentőséget tulajdonítani (Máté et. al., 2016). Ezek a következetesség, türelem, a kérdezés, egyet nem értés joga, az eltérő felfogás elfogadása, illetve az emberek érzéseinek elfogadása. Ezek a tényezők 4,6–4,9 átlagértékeket vesznek fel, tehát a fontosabbak, jelentősebbek közé sorolhatóak. Ami érdekes lehet ezeknél, hogy egyes vezetők nem tudták megítélni, míg mások teljes mértékben fon-

tosnak tartották, mivel a minimum érték 0, maximum érték 6. Az egyes vezetők ezekben a tényezőkben jelentősen eltérően vélekednek. A megkérdezettek 85%-a (17 fő) 5, illetve 6 értékkel értékelte ezeket a tényezőket. Csupán a fennmaradó 3 válaszadó tartotta értelmetlennek, illetve nem fontosnak.

Az egyes tényezők értékeléseit megvizsgáltuk aszerint, hogy van-e eltérés a korosztályok, illetve a vezetői szintek esetében. Az összefüggés vizsgálatokhoz keresztábrás elemzést alkalmaztunk. A statisztikai vizsgálatok alapján elmondható, hogy jelentős eltérés nem mutatható ki a vezetői szinteket figyelembe véve egyik értékelt tényező esetében sem.

Ezzel szemben a megkérdezett vezetők életkora tükrében szignifikáns eltérés mutatkozik két indikátor esetén. Az ellenállásra való felkészülés megítélésében 0,012 szignifikanciaszint mutatkozik, melyhez 0,567-es kapcsolaterősség kapcsolódik (2. táblázat). Ez közepesnek tekinthető. A minta nagyságára való tekintettel, illetve a korcsoportok közötti kis különbség miatt messzemenő következtetések levonása igen nagy hiba lenne. Az adott tényezőt 4-6 értékekkel jellemezték a vezetők, ami azt jelenti, hogy semlegesnek illetve fontosnak tartják a siker szempontjából. Érdekes, hogy a két 20–30 éves korosztályba tartozó vezető, és 2 fő 40 feletti is semlegesnek tartja ezt tényezőt. A semleges megítélése abból a szempontból is kérdéseket vet fel, hogy az ellenállás, ha akarjuk, ha nem, kialakul a szervezetben, a szervezeti tagokban. Ennek a mértékében és annak hatásfokában vannak eltérések, viszont ha erre megfelelően felkészülünk, csökkenthetjük negatív hatását, illetve időbeli kiterjedését.

**2. táblázat: Keresztábrás elemzés korcsoport szerint (ellenállásra való felkészülés)**

**Table 2: Cross table analysis based on age groups (prepare to resist)**

Crosstab					
Count					
		Egy változtatás elindításakor fel kell készülni a szervezeti ellenállásra és annak kezelésére			Total
		semleges	nagy részben egyetért	teljes mértékben egyetért	
Kor	20–30	2	0	0	2
	30–40	0	6	7	13
	40–	2	2	1	5
Total		4	8	8	20
Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,801			,012
	Cramer's V	,567			,012
Interval by Interval	Pearson's R	,047	,294	,198	,845 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,012	,303	-,049	,962 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		20			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

(Felmérés alapján saját szerkesztés, 2016)

Emellett jelentős eltérés mutatkozott annak megítélésében, hogy a változtatásokat válsághelyzetben könnyebb megvalósítani (3. táblázat). Átlagosan ezt az indikátort a nem fontos tényezők közé sorolták, azonban a vezetők a skála teljes terjedelmében adtak rá értéket.

A táblázat alapján megállapítható, hogy a megkérdezett vezetők közül egy 30–40 év közé eső vezető nem tudta értelmezni a munkája során illetve négy e korosztálybeli vezető egyáltalán nem ért egyet, valamint két fő inkább nem ért egyet ennek fontosságával. Az értékeket megvizsgálva látható, hogy a 30–40 év közötti vezetők fele vélekedik úgy, hogy

a sikeres változtatás megvalósulásához nem szükségszerű a válsághelyzet. A 30 év alatti korosztályba tartozók, valamint a 40 év felettek közül hárman kismértékben nem értenek egyet, tehát hasonlóan a másik korosztályhoz ők sem tartják sikerkritériumnak. A különböző korcsoportú vezetők megítélésben a szignifikáns eltérés mellett egy szorosabb összefüggés tapasztalható (0,854), mint a másik tényezőnél (ellenállásra való felkészülés).

### 3. táblázat: Keresztábra elemzés korcsoport szerint (válsághelyzet)

Table 3: Cross table analysis based on age groups (crisis)

Crosstab									
Count									
		Változtatásokat válsághelyzetben a legkönnyebb végrehajtani							Total
		nem tudja megítélni	egyáltalán nem ért egyet	kis mértékben nem ért egyet	inkább nem ért egyet	semleges	nagy részben egyetért	teljes mértékben egyetért	
Kor	20-30	0	0	2	0	0	0	0	2
	30-40	1	4	0	2	3	3	0	13
	40-	0	0	0	3	1	0	1	5
Total		1	4	2	5	4	3	1	20
Symmetric Measures									
		Value		Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.			
Nominal by Nominal		Phi	1,208			,004			
		Cramer's V	,854			,004			
Interval by Interval		Pearson's R	,325	,121	1,459	,162 <sup>c</sup>			
Ordinal by Ordinal		Spearman Correlation	,305	,143	1,358	,191 <sup>c</sup>			
N of Valid Cases		20							
a. Not assuming the null hypothesis.									
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.									
c. Based on normal approximation.									

(Felmérés alapján saját szerkesztés, 2016)

## 5. Összefoglalás

Napjainkban a működő vállalkozásoknak nap, mint nap szembe kell nézniük a változásokkal, amelyek egyaránt lehetnek külső és belső változások. A fennmaradás érdekében a környezeti feltételekhez alkalmazkodni szükséges, amelyben kulcsfontosságú szerepet kapnak a vezetői döntések. A jelen vizsgálat egy multinacionális szervezetben történt, kérdőíves megkérdezéssel. Az átfogó vizsgálataink a változásmenedzselés számos területét lefedték, azonban ebben a tanulmányban a változás sikeres megvalósításához szükséges kulcsindikátorokkal összefüggő kérdéseket mutattuk be. Elsősorban arra kerestük a választ, hogy az irodalmak által meghatározott tényezőket mennyire tartják fontosnak a változások kezelésében. Az adott válaszokat megvizsgáltuk a megkérdezettek vezetői szintjével, illetve korosztályával összefüggésben.

A kérdőívek feldolgozása után kiderült, hogy a megkérdezett vezetők szerint a sikeres változtatás elengedhetetlen feltétele egy konkrét, világos küldetés, vagy cél megfogalmazása, valamint a következetes kommunikáció és cselekedet is. Bár az értékelések széles skálán mozognak, azonban a jelentős fontosságú tényezők közé sorolták azokat az indikátorokat is, melyekhez köthetőek olyan tulajdonságok, mint empátia és együttműködés. Ezek az egyet nem értés joga, a türelem és mások érzéseinek elfogadása. Ezzel szemben nem tartják fontosnak a külső szakértő bevonását, a radikális változások megvalósítását, illetve a válsághelyzet segítő hatását.

Az összefüggés vizsgálatok kimutatták, hogy a közép- és műszakvezetők véleményében nem mutatható ki jelentős eltérés. Ezzel ellentétben a korosztályi megoszlásokat figyelembe véve két olyan indikátort találtunk, ahol szignifikáns eltérés kutatható ki. Mind az ellenállásra való felkészülés, mind annak megítélése, hogy a sikeres változtatáshoz válsághelyzet szükséges eltérően értékelték a korcsoportok.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bácsné Bába Éva (2013): Hogyan növelhető a menedzserek személyes hatékonysága? VIKEK V. évf. 1. sz. No.12. A-sorozat 4. – Gazdálkodás- és szervezéstudományi tematikus szám. Szeged. pp. 131–137.
- Bencsik Andrea–Juhász Tímea (2012): Chance of Succesat Hungarian Small and Medium Enterprises, Problems of Management int he 21st Century Vol. 5.5. pp.16–30.
- Berde Csaba (2015): Vezetési feladatok. In.: Bácsné Bába Éva–Berde Csaba–Dajnoki Krisztina (szerk.) (2015): A vezetés alapjai, Debreceni Egyetem ISSN 2416-1969, ISBN 978-615-80290-2–5 p. 5–28.
- Csedő Zoltán (2007): Útmutató a sikeres változáshoz – A szervezeti változás típusai. Kórház 2007/9. pp. 56–57.
- Dobák Miklós (2002): Szervezeti formák és vezetés. Budapest, KJK.
- Farkas Ferenc (2013): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata, Budapest, Akadémia Kiadó, ISBN 978 963 05 9432 5 HU ISSN 2061–6430, p.17–25.
- Gergely Éva (2015): „Gátló tényezők” feltárása a szervezetek teljesítménymenedzsment folyamatában. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei VII. évfolyam 3–4. szám:(No. 20–21.) pp. 198–206.
- Gulyás László (2008/b) A vezetés funkcióiról általában: Gulyás László szerk. (2008/a): A vezetéstudomány alapjai. JATEPress. Szeged. 107–112. old.
- Gulyás László (2008/c) A vezetés funkciói 1: A tervezés. Gulyás László szerk. (2008/a) 113–135. old.
- Gulyás László (2008/d) A vezetés funkciói 2: A szervezés. Gulyás László szerk. (2008/a) 151–162. old.
- Gulyás László (2008/e) A vezetés funkciói 3: A vezetés: Gulyás László szerk. (2008/a) 163–174. old.
- Héder M. (2016): Munkaköri leírások jelentősége egy személyzeti szolgáltató szervezetnél. In: Gazdálkodástudományi közlemények VI. évfolyam, 1. sz. Center-Print Nyomda, Debrecen. ISSN 2061-2443 pp.3 5–42.
- Juhász Cs. (2016): Szervezeti tudásmegosztás. Gradus Vol 3., No. 1. pp. 404–409.
- Máté Domicián–Kiss Zsuzsanna–Takács Viktor László–Molnár Vivien (2016): Measuring Financial Literacy: A Case Study of Self-assessment among Unger graduate Students in Hungary, Annals of the University of Oradea Economic Science, XXV:(1) pp. 690–697.
- Matkó Andrea–Dajnoki Krisztina–Baksi Zsolt–Takács Tímea (2015): Framework of Change Management. In: Calin Baban [et al] (szerk.) IMT Oradea– 2015: Proceedings of the annual session of scientifi cpapers: volume XIV (XXIV): may 28–may 30, 2015, Oradea, Romania. University of Oradea Publishing House, pp. 113–118.
- Németh Zoltán–Dajnoki Krisztina–Sütő Dávid–Fenyves Veronika (2016): Examination of performance management targets incase of an international corporation’s eastern hungarian operating unit. Studia universitatis vasile goldis-seria stiinte economice 2016/2:(26) p. 23–37.
- Szabados György Norbert–Kulcsár Gergely (2010): A tervezés jellegzetességei civil szervezetekben. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok V. évf. (1–2) pp. 106–110.
- Ujhelyi Mária–Kun András (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.