

SZERVEZETI VÁLTOZÁSOK JELLEMZŐINEK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA

EMPIRICAL ANALYSIS OF THE CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL CHANGES

UJHELYI MÁRIA egyetemi docens

DE Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

ABSTRACT

In my study I present one part of the results of a questionnaire survey carried out in 2014 with the involvement of third-year bachelor students in Business Administration and Management at University of Debrecen, Faculty of Economics and Business Administration. The students visited organizations which went through significant changes over the past 5 years and invited their leaders or deputies responsible for managing change to answer questions. The organizations were located mainly at the middle-eastern part of Hungary and were at least medium-sized organizations. In this paper I present the results of one question block. This part of the questionnaire contains 16 opposing statement-pairs about the features of change, the way they were managed and about their successfulness. Respondents had to define on a 6-point Likert scale how much they agree with the statements. In my work I analyse the responses of 105 managers/HR managers from which it is possible to conclude the change management practice and success of the organizations in the sample. With factor analysis I disclosed the latent structure behind variables, which explained change processes.

1. Bevezetés

A szervezeti változások menedzselése immár jó néhány évtizede jelentős kihívást jelent a szervezetek számára. Lewin már a XX. század közepén megfogalmazta háromlépéses változás modelljét és erő-mező elméletét (1951), melyek segítenek megérteni a változás folyamatát társas szituációkban. Őt követve számos kutató magyarázta, egészítette ki, formálta át, vagy alakította ki saját változás folyamat modelljét. Ezen írások egyik része leíró módszert alkalmazva jellemzi a változásokat (Schlesinger et al, 1992), de számos olyan tanulmány is született az utóbbi évtizedekben, amelyik normatív módon veszi számba az általában sikerre vezető és a kudarcot okozó jellemzőket (Kotter, 1995; Beer et al, 1990). Jelen tanulmány szakirodalmi áttekintésében leírok néhány modellt ezek közül, amelyek a sikeres változásmenedzselési gyakorlatot szándékoznak bemutatni. Munkám empirikus részében egy 2014-ben végzett kérdőíves felmérésnek ehhez a témához kapcsolódó kérdéseit elemzem. A kérdőívet olyan szervezetek vezetői, vagy változásmenedzselésért felelős tagjai töltötték ki, melyek az elmúlt 5 évben jelentősebb változásokon mentek keresztül. A kérdőív vizsgált részében 16 egymással ellentétes kijelentésről kellett a válaszadóknak egy 6 fokozatú Likert skálán bejelölni, hogy melyik állítással és milyen mértékben értenek egyet.

Munkám célja a 105 kutatásba bevont szervezet változásmenedzselési gyakorlatának és eredményességének elemzése, illetve a kérdőívben szereplő változók közötti kapcsolat modellezése. Mindezt egyszerű statisztikai módszerekkel, a válaszok megoszlásának, átla-

gának, szórásának és mediánjának elemzésével, valamint többváltozós statisztikai módszerek (faktoranalízis, regressziószámítás) teszem meg. Előzetes feltételezésem, hogy Magyarországra, konkrétan az általam vizsgált szervezetekre kevésbé jellemző a részvételen alapuló, a szervezeti tagok szempontjait is figyelembe vevő, sikeresen lebonyolított változásmenedzselés.

2. Szakirodalmi áttekintés

A változás megvalósítás tudományos elemzésének elindítása Kurt Lewin nevéhez köthető. Több mint 60 éve tett megállapításai a mai napig segítenek megérteni, hogy hogyan lehet a magatartás mintát változtatni (Spector, 2013). Munkáiban kiemeli a kontextus jelentőségét az egyén viselkedésének változásában, és bizonyítja, hogy az egyetlen módja, hogy az embereket magatartásváltozásra ösztönözzük, ha elégedetlenné tesszük a jelenlegi helyzettel. Három-lépéses változás megvalósítás (változástanulás) modellje szerint egy kialakult magatartás megváltoztatásához először ki kell olvasztani a jelenlegi viselkedésmódot, a második lépésben el kell mozdulni a jelenlegi helyzetből az új irányába, majd be kell fagyasztani az új magatartást (Bakacsi, 2015).

Judson (1991) öt lépéssel írja le a változás megvalósítás modelljét. A folyamat véleménye szerint a változás elemzésével, tervezésével kezdődik, ezt követően kommunikálni kell a változásokat, el kell fogadtatni az új magatartást, el kell mozdulni a status quo-ból a kívánatos állapotba, majd konszolidálni és intézményesíteni kell az új helyzetet. A különböző szakaszokban várható ellenállás leküzdésére több módszert is javasol. Ilyenek az alternatív kommunikációs eszközök alkalmazása, a jutalmazási programok, az alku vagy a meggyőzés (Armenakis–Bedeian, 1999).

Kotter (1995) először a menedzserek által elkövetett általános hibákat veszi számba, majd nyolc-lépéses modelljében megmutatja, hogyan lehet ezeket a hibákat elkerülni, azaz hogyan lehet eredményesen megvalósítani a változásokat. Ez a nyolc lépés a következő:

- sürgősség érzésének keltése
- erős koalíció kialakítása
- vízió megfogalmazása
- a vízió kommunikálása számos csatornán keresztül
- mások felhatalmazása, hogy a vízió megvalósításán dolgozzanak
- gyors győzelmek tervezése és elérése
- a változások megszilárdítása
- az új megközelítések intézményesítése

A hatékony változás megvalósítás szekvenciális modelljét Spector (2013) Beer és társai (1990) korábbi munkájára építve magyarázza. A hatékony szervezeti változás a dolgozók magatartás mintáinak változtatását követeli. A folyamat kezdetén a vezetők bevonják a dolgozókat a közös diagnózis folyamatába. A diagnózis célja, hogy kiolvassa a „társas szokásokat” és kialakítson egy elégedetlenség érzést a jelenlegi helyzettel kapcsolatban. A döntéshozatalban való részvétel ugyanakkor segít az elkötelezettség kialakításában. A modell négy egymást követő lépést javasol: a stratégiának megfelelő új magatartás megtervezése; segítség nyújtás e magatartás megtanulásához tréningek, mentorálás, vagy coaching formájában; az emberek változtatása, értékelés, előléptetés, helyettesítés, új munkaerő alkalmazása; végül a rendszerek és struktúra változtatása. A modell alkotói fontosnak tartják a lépések sorrendjének megtartását, mert ezzel biztosítható a szervezeti szereplők alacsony szintű ellenállása és változások melletti elköteleződése.

Az imént bemutatott modellekből és további kutatási eredményekből összegezhetőek a sikeres változásmenedzselés jellemzői. A világos jövőkép, és annak egyértelmű kommunikálásának szükségessége Kotter (1995) és Judson (1991) modelljeiből egyértelműen kirajzolódik. Ugyanakkor önmagában a világos kommunikáció nem elég a magatartásváltoztatáshoz. Meg kell érteni az érintettek, többek között a dolgozók motivációit, ami a változással szembeni ellenállás mögött húzódik meg. Részvétel biztosításával és a vezetők és beosztottak közötti dialógus elindításával az eredmények birtoklásának érzése alakítható ki az alkalmazottakban, s ez motiválttá teszi őket a változások megvalósításában (Spector, 2013). Fernandez és Rainey (2006) az erőforrások biztosítását is a siker szempontjából fontos tényezőnek ítélik, hiszen a változásmenedzselés során lebonyolított akciók jelentős anyagi és emberi erőforrást igényelnek. A változások befagyasztása, intézményesítése mindegyik általam említett modell (Lewin, 1951; Judson, 1991; Kotter, 1995; Spector, 2013; Fernandez és Rainey 2006) részét képezi és a változások sikeressége szempontjából nagy jelentőséggel bír. A gyors győzelmek, kezdeti sikerek (Kotter, 1995), valamint a vezetők példamutatása (Spector, 2013) lelkesítik a szervezeti tagokat és tovább lendítik őket a változási folyamat befejezésére, ezért szintén elősegítik a változásmenedzselés eredményességét.

3. Minta és módszer

2014 tavaszán a Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar III. éves Gazdálkodási és Menedzsment alapszakos hallgatóinak kérdezőbiztosként történő bevonásával végeztem kérdőíves felmérést a változásmenedzsment témakörben. A hallgatók olyan – az ismeretségi körükbe tartozó – közepes, vagy attól nagyobb szervezeteket kerestek meg, amelyek az elmúlt 5 évben jelentősebb változásokon mentek keresztül. E szervezetek vezetőjével, vagy a változások menedzseléséért felelős személlyel töltették ki az általam szerkesztett négy oldalas kérdőívet. A kérdőívben nyitott kérdés formájában számoltak be a megkérdezettek a szervezetben lezajlott változásokról, zárt kérdések formájában pedig nyilatkoztak a változások háttéréről, a változás természetéről, a változás során alkalmazott eszközökről, módszerekről, az ellenállás mértékéről, a változásmenedzselés során megvalósított akciókról, a különböző szervezeti szereplők részvételének mértékéről. Ezekkel a kérdésekkel kapcsolatos kutatási eredményeket már több tanulmányban elemeztük (Ujhelyi és Kun, 2016; Ujhelyi et al, 2015). Jelen írásban a változás folyamatának jellemzőit mutatom be. 16 állítás került megfogalmazásra ezzel kapcsolatban és a válaszadóknak 6 fokozatú Likert-skálán kellett bejelölni, hogy milyen mértékben értenek egyet az állításokkal. A kijelentések a folyamat jellemzőire, a változások következményeire és sikerességére vonatkoztak. Tanulmányomban egyszerű statisztikai módszerek alkalmazása mellett faktoranalízis segítségével elemzem, hogy a vizsgálatban szereplő változók mögött megfigyelhetők-e háttérváltozók, s ha igen hogyan értelmezhetjük azokat. Regressziószámítással a változás sikerességét mérő változó és a faktorok közötti kapcsolatot vizsgálom.

105 értékelhető kérdőív gyűlt össze főleg közép-kelet magyarországi szervezetektől. A vizsgálatba vont szervezetek 60%-a Kft, 18%-a ZRt/NyRt, 13%-a a közszférában tevékenykedik, a fennmaradó 9% pedig szövetkezet, civil, vagy egyéb szervezet. A 105 szervezetből 42 cégcsoport tagja, a külföldi tulajdon aránya átlagosan 26,92% (szórás = 43,23%, $N = 103$), a magántulajdoné 56,17% (49,03, $N = 97$). A szervezetek fő tevékenységét vizsgálva 67 a szolgáltató szektorban, 30 az iparban 6 a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat területén működik, két esetben nem kaptunk választ erre a kérdésre.

4. Eredmények

Tanulmányomban először a 105 (a hiányzó adatok miatt ettől gyakran kevesebb) válaszadó összesített eredményeit kívánom bemutatni, hogy általános képet kapjak a kutatásba vont szervezetekben lezajlott változási folyamatok jellemzőiről. Az elemezni kívánt 16 állítás egyrészt a szakirodalomból megismert sikeres változásmenedzselési megoldásokra, másrészt a változások szervezetre gyakorolt egyéb hatásaira vonatkozik. A kérdőívben a 6 fokozatú Likert skála két oldalán ellentétes állítások szerepelnek. Jelen elemzésben szerkesztési okokból csak az egyik állítást tüntetem fel. Az 1-es válasz az állítással való nagyon erős egyetértést, a 6-os válasz az ellentétes állítással való nagyon erős egyetértést jelenti. Az 1. táblázat a Mellékletben a válaszok átlagát, mediánját és szórását mutatja be számtani átlag alapján növekvő sorrendben. Ez azt jelenti, hogy az első sorban szereplő kijelentéssel értettek a válaszadók leginkább egyet, s az utolsóként felsorolt állítással legkevésbé. Az 1. diagram a Mellékletben ugyanilyen sorrendben szemlélteti a változási folyamat jellemzőit, (a válaszok átlagát). Az 1-es táblázatból kiolvasható, hogy a válaszok átlaga 2,28-as és 3,63-as értékek között helyezkedik el. A medián, azaz a középső érték három kivételtől eltekintve alacsonyabb az átlagnál. A szórás 1,216 és 1,625 között mozog.

Az átlageredményekről általánosan elmondható, hogy várakozásomhoz képest sokkal pozitívabb képet mutatnak. A 6 fokozatú skálán a 2-höz közeli érték erős egyetértést jelent az állításokkal. A változási folyamat jellemzői között „A vezetők tetteikkel mutattak példát az alkalmazottaknak” állítás került az első helyre 2,28-as átlaggal. Ettől csak egy századdal marad el a „Világosan kommunikálták az elérendő célt” állítás (átlag 2,29), és harmadik helyre került a változásokhoz szükséges erőforrások számbavétele (2,37). Az átlag alapján első helyeken szereplő állítások a szakirodalomban is megfogalmazott siker kritériumai a változások menedzselésének. A lista másik végére a változások esetleges hátrányos következményeivel kapcsolatos állítások kerültek (szaporodtak a konfliktusok, nőtt a fluktuáció, nőtt a hiányzás). A megkérdezettek szerint ezek csak közepes mértékben jellemezték a változási folyamatokat, ami azt jelenti, hogy a változások ezen hátrányos hatásai sem jelentek meg markánsan a vizsgált esetekben.

A 16 állítás között négy olyan is van, amely szorosan kötődik a vezetők és beosztottak változásokhoz kapcsolódó hozzáállásához. A szakirodalom egységesen kiáll amellett, hogy a dolgozói részvétel biztosítása a változások során egyértelműen növeli a siker esélyét (Spector, 2013, Kotter, 1995, French és Bell, 1995). A kérdőívben erre vonatkozó itemek („Igyekeztek megérteni a változásban érintettek motivációit”, „Bevonták a dolgozókat a szükséges változások tervezésébe, megvalósításába”, „Az emberek közötti hatalmi kapcsolatok megértésére törekedtek”) átlagai rendre 2,90, 3,02 és 3,46. Az állításokkal való egyetértés gyengébb, de még mindig inkább egyetértés, mint elutasítás. A „Javult a dolgozók közötti együttműködés” (átlag 2,73) és „A változások hatására javult a szervezeti tagok elégedettsége” (átlag 2,98) állítások a dolgozók attitűdjét, változások során tanúsított magatartását vizsgálja, és bár az átlagok a középpérték (3,5) alatt maradnak, az állítások kevésbé támogatott feléhez tartoznak. Legmagasabb átlag értékeket a konfliktusok szaporodása (átlag 3,51), a fluktuáció (átlag 3,52) és a hiányzás növekedése (átlag 3,63) kapták, de ezek a kérdések fordított előjelűek – nem kívánatos, hogy több konfliktus, magasabb fluktuáció és hiányzás legyen a változások során – ezért a magas átlagok ezeknél az itemeknél pozitívumnak számítanak.

A középpértékek (például az átlag) egy számmal írják le a változékony sokaságot, ezért önmagukban nem jellemzik kielégítően a mintát (Sajtos – Mitev, 2007). A szórás mellett a

megoszlás vizsgálata is hozzájárulhat a jelenség jobb megértéséhez. Terjedelmi okok miatt jelen írásban nincs módom a válaszok megoszlását részletesen bemutatni és elemezni, ezért csak néhány kiugró példát említek.

A csúcosságot (kurtosis) illetően a 16 kérdésből 5 esetben kaptam pozitív eredményt, ami azt jelenti, hogy a normálistól csúcsosabb az eloszlás. Két példa erre a „Sikerés volt a változás” és „A vezetők tettekkel mutattak példát az alkalmazottaknak”. A kérdések többségénél a csúcosság értéke negatív, azaz a válaszok eloszlása laposabb a normál eloszlástól. Itt kiugró értéket adott „Az emberek közötti hatalmi kapcsolatok megértésére törekedtek” állítás, mivel $-1,065$ a csúcosság értéke, ami azt jelenti, hogy eltér a válaszok megoszlása a normális eloszlástól (Sajtos–Mitev, 2007).

A ferdeség (skewness) az eloszlás horizontális alakját írja le. Értéke minden kérdés esetén pozitív, azaz jobbra ferde eloszlást mutatnak a válaszok. A „Világosan kommunikálták az elérendő célt”, „Számba vették a változásokhoz szükséges erőforrásokat”, „A vezetők tettekkel mutattak példát az alkalmazottaknak” és „Sikerés volt a változás” állítások esetén a ferdeség értéke $+1$ -nél nagyobb, ami azt jelenti, hogy a válaszok eloszlása különbözik a normális eloszlástól (Sajtos–Mitev, 2007).

A mintát többváltozós statisztikai elemzésnek is alávettem. Mivel a későbbiekben a „Sikerés volt a változás” állítás függő változó szerepét fogja betölteni, ezt kiemeltem a többi változó közül, és a további 15 változóra faktoranalízist (főkomponens analízis, pairwise módszer, varimax rotáció) futtattam le ($KMO=0,854$, Bartlett= $572,531$, $p<0,001$). Az így kapott négy faktor által megmagyarázott variancia-hányad $64,964\%$. A faktorok, és a hozzájuk rendelt állítások a következők (a rotáció utáni komponenseket lásd a melléklet 2. táblázatában):

1. faktor: Vezetők szerepe a változásokban
 - Világosan kommunikálták az elérendő célt
 - Számba vették a változásokhoz szükséges erőforrásokat
 - A vezetők tettekkel mutattak példát az alkalmazottaknak
 - Stabilizálták az elért eredményeket
 - A változások hatására javult a szervezet nyereségessége
 - Elégedett a változás sebességével
2. faktor: Dolgozók bevonása és annak hatásai
 - Szaporodtak a konfliktusok a szervezeti tagok között
 - Bevonták a dolgozókat a szükséges változások tervezésébe, megvalósításába
 - Javult a dolgozók közötti együttműködés
 - A változások hatására javult a szervezeti tagok elégedettsége
3. faktor: Dolgozók megértése és motiválása
 - Igyekeztek megérteni a változásban érintettek motivációit
 - Igyekeztek kezdeti sikereket elérni
 - Az emberek közötti hatalmi kapcsolatok megértésére törekedtek
4. faktor: Hiányzás és fluktuáció növekedése
 - Nőtt a hiányzás
 - Nőtt a fluktuáció

Következő lépésben lineáris regresszió-vizsgálatot végeztem, ahol a függő változó a „Sikerés volt a változás” volt, a magyarázó változók pedig a fentebb bemutatott faktorok. A korrigált R^2 értéke $0,621$, a modell illeszkedése megfelelő (ANOVA: $F=36,618$, $p<0,001$). A lineáris regresszió eredményét a 3. táblázat mutatja.

**3. táblázat: A lineáris regressziós modell (függő változó a „Sikeres volt a változás”)
Table 3: The result of linear regression modeling**

Változó	Koefficiensek	t
Konstans	2,465	28,577***
Faktor 1.	1,035	11,150***
Faktor 2.	,303	3,408***
Faktor 3.	,097	1,126
Faktor 4.	-,124	-1,403

*** 1%-on szignifikáns

5. Következtetések

Jelen kutatásom célja az volt, hogy a 2014-ben készített szervezeti változások elemzését célzó kérdőíves vizsgálat utolsó, a változások folyamatát értékelő kérdésblokkját elemezzem, és ebből a 105 kutatásba bevont szervezet változásmenedzselési gyakorlatára és eredményességére vonatkozó általános megállapításokat tegyek.

Összességében elmondható, hogy a válaszadók meglehetősen pozitívan – talán túlságosan is pozitívan – ítélik meg a változási folyamatokat. A 6 fokozatú Likert skálán a 16 egymással ellentétes állítás pár közül csak háromnál magasabbak az átlagok a középértéknél (3,5), de e három kérdés ellentétes előjelű, így ezeknél az állításoknál is ez kismértékű pozitív megítélést jelent. Ez azt jelenti, hogy előzetes feltételezésem nem igazolódott. Az eredmények oka lehet az, hogy a változások vezetői, felelősei válaszolták meg a kérdéseket, és így torzítottak az eredmények. A felmérés nem volt anonim, ez sem segíti az őszinte választást. A felmérésbe bekerülés önkéntes volt, így itt önkiválasztási torzítás is történhetett (azok vállalták a kérdőív kitöltését, akik sikeresnek ítélték a változásokat). Végül az is lehetséges, hogy valóban sikeresebbek a változási folyamatok, mint azt gondoltam.

E felmerült dilemmák további kutatásokra ösztönöznek. Érdemes lenne esettanulmány formájában mélyebben, több szervezeti szereplő megkérdezésével megtervezni a kutatást, ami pontosabb és speciálisabb válaszokat adhat a kutató számára.

A faktoranalízis eredménye szerint a kérdőívben szereplő valamennyi változó (kivéve a „Sikeres volt a változás” ami függő változónak lett kiemelve) hozzárendelhető a négy faktor valamelyikéhez. A lineáris regresszió eredménye pedig azt mutatja, hogy a változások sikeressége és az első két faktor között szignifikáns pozitív kapcsolat van.

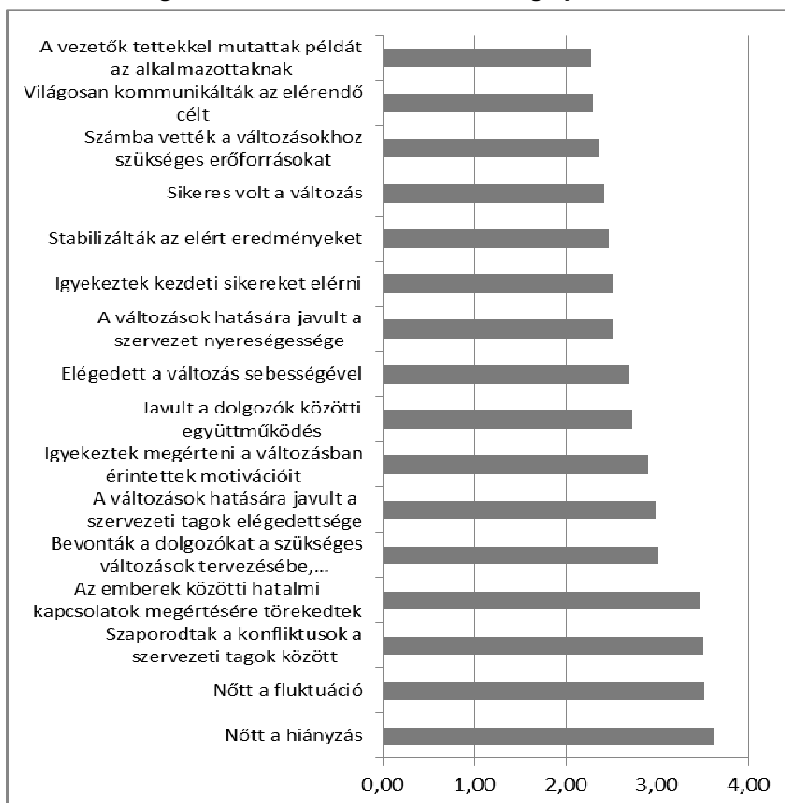
MELLÉKLET

1. táblázat: A válaszok átlaga, mediánja és szórása
Table 1: The means, medians and standard deviations of responses

Kijelentés	Elemszám		Átlag	Medián	Szórás
	Érvényes	Hiányzó			
A vezetők tettekkel mutattak példát az alkalmazottaknak	102	3	2,28	2,00	1,293
Világosan kommunikálták az elérendő célt	105	0	2,29	2,00	1,479
Számba vették a változásokhoz szükséges erőforrásokat	105	0	2,37	2,00	1,625
Sikeres volt a változás	104	1	2,43	2,00	1,283
Stabilizálták az elért eredményeket	103	2	2,48	2,00	1,346
Igyekeztek kezdeti sikereket elérni	102	3	2,51	2,00	1,398
A változások hatására javult a szervezet nyereségessége	101	4	2,53	2,00	1,368
Elégedett a változás sebességével	105	0	2,70	3,00	1,308
Javult a dolgozók közötti együttműködés	103	2	2,73	3,00	1,222
Igyekeztek megérteni a változásban érintettek motivációit	104	1	2,90	2,00	1,586
A változások hatására javult a szervezeti tagok elégedettsége	101	4	2,98	3,00	1,216
Bevonták a dolgozókat a szükséges változások tervezésébe, megvalósításába	105	0	3,02	3,00	1,599
Az emberek közötti hatalmi kapcsolatok megértésére törekedtek	104	1	3,46	3,00	1,607
Szaporodtak a konfliktusok a szervezeti tagok között	103	2	3,51	3,00	1,357
Nőtt a fluktuáció	102	3	3,52	3,00	1,426
Nőtt a hiányzás	100	5	3,63	3,50	1,346

Forrás: Saját szerkesztés

1. diagram: A változási folyamatok jellemzői
Diagram 1: The features of the change processes



Forrás: Saját szerkesztés

2 táblázat: A faktoranalízis eredménye
Table 2: The result of factor analysis

Rotated Component Matrix Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization	Component			
	1	2	3	4
Igyekeztek megérteni a változásban érintettek motivációit	,299	,498	,568	-,037
Világosan kommunikálták az elérendő célt	,675	,082	,382	-,260
Szaporodtak a konfliktusok a szervezeti tagok között	,273	-,531	-,395	,409
Számba vették a változásokhoz szükséges erőforrásokat	,738	-,008	,397	-,114
Igyekeztek kezdeti sikereket elérni	,319	,067	,636	-,096
Az emberek közötti hatalmi kapcsolatok megértésére törekedtek	,049	,095	,809	-,017
Nőtt a hiányzás	-,158	-,264	-,060	,703
A vezetők tettekkel mutattak példát az alkalmazotknak	,674	,223	,279	-,053
Bevonták a dolgozókat a szükséges változások tervezésébe, megvalósításába	,218	,670	,188	-,016
Stabilizálták az elért eredményeket	,741	,273	,225	-,237
Javult a dolgozók közötti együttműködés	,469	,611	,076	-,290
A változások hatására javult a szervezeti tagok elégedettsége	,289	,746	,000	-,138
Nőtt a fluktuáció	-,068	-,007	-,044	,886
A változások hatására javult a szervezet nyereségessége	,734	,224	-,072	,174
Elégedett a változás sebességével	,708	,344	-,044	-,087

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Armenakis Achilles A.–Bedeian Arthur G. (1999): Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s *Journal of Management* 1999; 25; 293.
- Bakacsi, Gyula (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára, Budapest Semmelweis Kiadó.
- Beer, Michael–Eisenstat, Russel A.–Spector, Bert (1990): *The Critical Path to Corporate Renewal*; Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fernandez, Sergio–Rainey, Hal G. (2006): Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review* March–April, 168–176.
- French, Wendell L.–Bell, Cecil H. (1995): *Organizational Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*; Fifth edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Judson, Arnold S. (1991): *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, MA: Basil, Blackwell.
- Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73 (2): 59–67.
- Lewin, Kurt (1951): *Field Theory In Social Science*. New York, Harper & Row.
- Sajtos László–Mitev Ariel (2007): *SPSS. Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest: Aliena Kiadó.
- Schlesinger, P. F.–Sathe, Vijay–Schlesinger, Leonard A.–Kotter, John P. (1992): *Organization. Text, Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change*; Third edition, Boston, MA: Irwin.
- Spector, Bert (2013): *Implementing Organizational Change, Theory into Practice*, Third Edition, London: Prentice Hall, Pearson Education International.
- Ujhelyi Mária–Kun András István (2016): Szervezeti változásokat kiváltó tényezők empirikus vizsgálata; Taylor: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*.
- Ujhelyi Mária–Barizsné Hadházi Edit–Kun András István (2015): Analysing Organizational Changes – The Connection between the Scale of Change and Employees' Attitudes. *Annals of the University of Oradea Economic Science* 24:(1) pp. 1191–1198.