

UJHELYI Mária – KUN András István

# A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ÉS A TULAJDONOSI SZERKEZET ÖSSZEFÜGGÉSEI – EMPIRIKUS TAPASZTALATOK

A tanulmány 105 magyarországi szervezettel készített kérdőíves felmérés eredményeire támaszkodva vizsgálja a szervezetek változásmenedzselési magatartását a tulajdonosi struktúra (hazai vagy külföldi, magán- vagy köztulajdon, cégcsoporthoz tartozás) függvényében. Az eredmények azt mutatják, hogy e három tulajdonlási jellemző a következő esetek kivételével nem áll jelentős összefüggésben az alkalmazott változásmenedzselési stratégiákkal és módszerekkel. A döntően külföldi tulajdonban lévő szervezetek hajlamosabbnak mutatkoztak a pre- és proaktív stratégiák alkalmazására, tanácsadók bevonására, rendszereik megváltoztatására és folyamatelemzési módszerek használatára, ugyanakkor alkalmazottaik ellenálló hozzáállását jellemzőbbnek ítélték, mint a döntően magyar tulajdonban lévők. A köztulajdon domináns aránya azzal járt együtt, hogy a jogszabály-változások és/vagy a személyi változások többször jelentek meg a változás előtt, mint a magántulajdonú szervezetek esetében, a piaci verseny erősödése, a piaci igények változása, az új technológiák pedig ritkábban. Maga a változás ezeknél a szervezeteknél ritkábban jelentett új piacra lépést és az elemzési módszerek közül ritkábban alkalmazták a tanácsadókkal folytatott csoportos megbeszéléseket. A csoporthoz tartozó szervezetek többször alkalmaztak tanácsadókat, gyakrabban vonták be őket a célok meghatározásába és csoportos megbeszélésekbe. A változás módjában, a különböző szereplők bevonásának mértékében egyik tulajdonlási jellemző alapján sem találtak a szerzők jelentős különbséget a minta elemei között.

**Kulcsszavak:** változásmenedzsment, tulajdonosi szerkezet, magatartás

A szervezetek vezetői gyakran említik a változások menedzselésének nehézségét, mint a versenyképesség növelésének egyik kerékkötőjét (Benn et al., 2006), mert annak ellenére, hogy számos javaslat, tanács fogalmazódik meg a változások menedzselésére vonatkozóan a változási kezdeményezések jelentős része kudarcba fullad (Burnes, 2009). Fontos kihívás ezért e terület tökéletesebb megismerése. A témakörrel foglalkozó kutatók számos aspektusból vizsgálják a változásmenedzsment folyamatát, és alakítják ki saját elméleteiket, modelljeiket, melyek hol kiegészítik egymást, hol pedig versenyeznek egymással. A téma kutatói által legfontosabbnak tartott kérdések közé tartozik a változásokat kiváltó külső és belső tényezők elemzése, meghatározása (Senior – Swailes, 2010), illetve a változások jellemzőinek leírása (Plowman et al., 2007; Ansoff – McDonnell, 1990; Dunphy – Stace, 1993; Grundy, 1993). A sikeres változásmenedzselés szempontjából lényeges a változásokkal szembeni ellenállás okainak (Spector, 2013; Bakacsi, 2015), mértékének (Coetsee, 1999)

meghatározása, az ellenállás-csökkentés módszereinek, eszközeinek számbavétele (Spector, 2013). Szintén sokan foglalkoznak a változás folyamatának elemzésével, ezzel kapcsolatos modellek alkotásával (Bakacsi, 2015; Spector, 2013; Brown, 2011).

E főbb kutatási irányokat áttekintve fogalmazódott meg bennünk a gondolat, hogy érdemes lenne hazánkban is empirikus vizsgálatot folytatni e témakörben. Lehetőségeinket figyelembe véve a kelet-magyarországi régióra koncentráltunk. A változásmenedzselés fent említett megközelítéseit szem előtt tartva kérdőívet szerkesztettünk és ezt a Debreceni Egyetem Közgazdaság- és Gazdaságtudományi Kar hallgatóinak segítségével 2014 tavaszán 105 szervezet vezetőjével kitöltöttük.

Cikkünkben a témához szorosan kapcsolódó szakirodalom áttekintését követően ismertetjük adatfelvételi és kutatási módszerünket, majd vizsgálati eredményeinket mutatjuk be. Bár kutatásunk nem reprezentatív, ezért általánosítható megállapítások nem fogalmazha-

tók meg belőle, de arra alkalmas, hogy további érdekes kutatási irányokat vázoljunk fel és pontosabb képet kapjunk a mintába került szervezetek változásmenedzselési gyakorlatáról. Megfelelő arra a célra is, hogy eredményeinkre támaszkodva olyan összefüggések és mintázatok létre hívjuk fel a figyelmet, melyek nem reprezentatív mintán is nagy biztonsággal azonosíthatók (Babbie, 2012).

Mivel ugyanezen a mintán végzett kezdeti elemzéseink arra mutattak, hogy van összefüggés a változásokot kiváltó tényezők szerepe és a tulajdonosi szerkezet egyes változóinak értékei (magán- és külföldi tulajdon aránya, cégcsoporthoz tartozás) között (Ujhelyi – Kun, 2015), ezért erre alapozva a következő kutatási kérdést fogalmazzuk meg:

*Azonosítható-e a felvett mintán összefüggés a szervezetek tulajdonosi szerkezete és a változások menedzselésének gyakorlata között?*

A kérdés megválaszolásához – a minta nyújtotta lehetőségekből kiindulva – a tulajdonosi szerkezetet a következő három, egy-egy aspektusra koncentrálni, kétértékű változóval ragadunk meg:

- döntően külföldi tulajdonú szervezet: „igen”, ha a külföldi tulajdon aránya meghaladja az 50%-ot, egyébként „nem”,
- döntően magántulajdonú szervezet: „igen”, ha a magántulajdon aránya meghaladja az 50%-ot, egyébként „nem”,
- cégcsoporthoz tartozás: „igen”, ha a cégcsoporthoz tartozást jelölte meg a válaszadó, egyébként „nem”.

A harmadik változó eleve kétértékű formában létezett a kérdőívben is, de az első kettő esetében százalékos skálát alakítottunk binárisá. Erre az egyszerűsítésre a későbbiekben bemutatott vizsgálatok elvégezhetőségének biztosítása miatt volt szükség (ezzel a csoportosítással oldottuk meg a kis elemszámok problémáját).

A „cégcsoporthoz tartozás” elnevezése kompromisszum eredménye. Bár nemcsak cégek, hanem más szervezetek is működhetnek szervezetekből álló, szorosan együttműködő vagy közösen irányított csoportok formájában, mégis ezt az elnevezést fogjuk használni, mert egyrészt ez szerepelt a kérdőívben (így a nem cég típusú szervezetek is erre válaszoltak), másrészt pedig ez az elnevezés bevett a szakirodalomban, míg „a szervezetek csoportosulása” vagy hasonló elnevezések nem, így az utóbbiak jelentése sem lenne egyértelmű.

Szintén a meglévő adatbázis lehetőségeire alapozva a változásmenedzsmet következő elemeit ragadtuk ki a vizsgálat során: változásokot kiváltó tényezők, a változás tárgya, a változás természete, adaptációs stratégiák, változásvezetési eszközök, részvétel és ellenállás.

## Szakirodalmi áttekintés

A szervezeti változások menedzselése rendkívül komplex folyamat. Ahhoz, hogy megértsük és elemezzük a változás dinamikáját és megismerjük az eredményes megvalósítás feltételeit, több szempontból is meg kell vizsgálnunk azt (Spector, 2013). Először a szervezeti változásokat kiváltó tényezőket érdemes számba venni. Ezzel kapcsolatosan általános előfeltevés, hogy a szervezetek nyílt rendszerek, így bármely változás a külső vagy belső környezetükben hatással lesz működésükre (Senior – Swailes, 2010). A külső környezet elemzésére széles körben alkalmazott módszer a PEST-elemzés (Fülöp, 2008); más szerzők konkrét tényezőket sorolnak fel, melyek gyors és jelentős változásokra készítetik a szervezeteket. Ilyenek a fogyasztói elvárások és igények jelentős módosulása, új technológia megjelenése, a versenytársak innovatív üzleti modelljei, módosulás a munkaerő demográfiai jellemzőiben és értékeiben, valamint új társadalmi igények és feltételek megjelenése (többek közt Spector, 2013). Robbins és Judge (2013) pedig a munkaerő sajátosságainak változását, a technológiák fejlődését, a gazdasági sokkok megjelenését, a verseny, a társadalmi trendek és a világpolitika változását tekintik a szervezeti változásokat kiváltó erőknél. A külső környezet mellett számos belső szervezeti tényező, illetve azok egymásra hatása is változásokra készítheti a szervezeteket (Burke – Litwin, 1992). Belső, szervezeti változásokat kiváltó okokra példa a vezető, vagy más fontos szervezeti tag személyének változása, különleges ötletek megjelenése, vagy a teljesítmény romlása, de ezeket nem lehet egyértelműen elkülöníteni a külső kiváltó tényezőktől (Senior – Swailes, 2010).

A változások természetének, gyorsaságának, mértékének vizsgálata is számos kutatót foglalkoztat. Dunphy és Stace (1993) például négyféle változást írnak le tipológiájukban. *Finomhangolású változásnak* nevezik azt a folyamatot, melyben a szervezet stratégiája, struktúrája, folyamatai és az emberek közötti illeszkedést igyekeznek megteremteni. *Inkrementális alkalmazkodás* a változó környezethez apró lépésekben történő igazodás. *Moduláris transzformáció* az osztályok vagy divíziók jelentősebb, radikális átszervezése. *Szervezeti transzformáció* a szervezet egészét érintő radikális, forradalmi változtatás a szervezet stratégiájában, struktúrájában, vezetésében, az emberek közötti interakcióban.

A szervezeti alkalmazkodás, adaptáció három stratégia mentén valósítható meg (Ackoff, 1981; Dobák, 2008). *Reaktív* alkalmazkodásról beszélünk, amikor a szervezet csak a külső környezetben bekövetkezett változásokat követően, utólag, kényszerből változik. *Pre-aktív* alkalmazkodás esetén a szervezet már a várható, előre jelezhető környezeti változásokat megelőzően lépéseket tesz, változtat. *Proaktív* befolyásolásnak neve-

zik azt a stratégiát, amikor a szervezet környezetének befolyásolása, alakítása, változtatása révén igyekszik saját lehetőségeit bővíteni.

Bakacsi (2015) a változásvezetés magatartási nézőpontú folyamatát az általános problémamegoldási folyamathoz hasonlónak tekinti, de specifikus jellemzőket is kiemel. Schlesinger et al. (1992) munkája alapján három nagyobb szakaszra tagolja a változásmenedzselés folyamatát: a jelenlegi helyzet, a problémák és azok okainak feltárása, a változás megvalósításához szükséges tényezők számbavétele, a változás stratégiájának és taktikájának meghatározása.

Beer et al. (1990) a hatékony változásmegvalósítás szekvenciális modelljében az alkalmazható eszközök mellett az akciók legeredményesebb sorrendjét is meghatározzák. Véleményük szerint a változási folyamatot a közös diagnózissal kell indítani, meg kell határozni az új, stratégiaiilag megfelelő magatartást (szerepeket, felelősséget, kapcsolatokat), segíteni kell az alkalmazottakat ezek elsajátításában, s csak ezt követően kerülhet sor a dolgozók értékelésére, előléptetésre, helyettesítésre, új emberek felvételére. A változási folyamat utolsó szakaszában változtatják meg a struktúrákat és rendszereket. Véleményük szerint ez a beavatkozási sorrend teszi lehetővé, hogy az emberek fel tudnak készülni a változásokra, a részvétellel elköteleződnek a változások mellett és a struktúrák és rendszerek korai változtatása nem okoz masszív ellenállást a változási folyamat kezdeti szakaszában.

A szervezetfejlesztés tervezett, szisztematikus változási megközelítés. Hosszú távú erőfeszítéseket és programokat tartalmaz, melyek célja a szervezet túlélő-képességének javítása a problémamegoldó és megújító folyamatok változtatásán keresztül (Brown, 2011). Akciókutatásra és együttműködésre alapozott változásmo- dell. Nem egyszeri esemény, ami befejeződik, amikor lezajlott a változás, hanem ismétlődő akciók sorozata, ami akár a mindennapi élet részévé is válhat, ha a szervezet filozófiájába beágyazódik ez a szemlélet (Senior – Swailes, 2010). A szervezetfejlesztési programban a külső vagy belső specialista (practitioner) tölti be a változás ügynökének (change agent) szerepét, amely támogatja, elősegíti (facilitate), hogy a szervezeti tagok saját maguk ismerjék fel és oldják meg problémáikat (Brown, 2011; French – Bell, 1995; Senior – Swailes, 2010).

A változások sikerességét nagymértékben befolyásolja az egyének reakciója a változásokra. Ehhez kapcsolódóan Coetsee (1999) egy skálán az egyének hétféle lehetséges válaszát, attitűdjét írja le az elkötelezettségtől az agresszív ellenállásig. Nyilvánvaló, hogy a passzivitás és ellenállás különböző formái megnehezítik, vagy akár meg is akadályozzák a változások sikeres megvalósítását. Számos kérdést lehet megfogalmazni ezzel kapcsolatban. Miért állnak ellen az emberek

a változásoknak, mik az okai az eltérő reakcióknak és hogy lehet az ellenállást elkerülni, vagy legyőzni (Spector, 2013)? Pulinka (2016) cikkében részben választ ad ezekre a kérdésekre, melyben Kübler-Ross (1988) gyászfolyamat modelljét alkalmazza a szervezeti változásokra. Véleménye szerint a változásokban érintettek valamennyien keresztyűlmennek a gyászfázisokon, mert minden változás veszteségekkel jár. E folyamat különböző szakaszaihoz illeszkedő változásmenedzsmen- lépések, -eszközök alkalmazásával van esély az érintettek érzelmi reakcióinak kezelésére.

Míg a szakirodalom részletesen tárgyalja az ímént bemutatott kérdésköröket, kevésbé jellemző, hogy azok hatását vállalkozási forma, méret, cégcsoport- hoz tartozás, tulajdonosi szerkezet vagy ágazat függvényében elemeznék. Szabó (2005) a versenyképesség-kutató- sok projekt keretében kérdőíves vizsgálati módszerrel elemzi a stratégiaalkotás folyamatát, többek között a vállalati méret és tulajdoni arány függvényében. Vizsgálja a szervezet különböző hierarchiaszintjein dolgozók, illetve tanácsadó cégek bevonását is, de nem a változásmenedzselési, hanem a stratégiaalkotási folya- matba. Balaton (2009) 11 vállalat felsőszintű vezetői- vel készített interjúk segítségével, kvalitatív módszerrel elemzi az EU-csatlakozás óta bekövetkezett változások- kat és azok vállalati stratégiákra gyakorolt hatását. A versenyképesség-kutatások keretében készített műhely- tanulmányban kitér többek között a vállalatok külső környezetének és belső adottságainak változására, de nem a változások menedzselésével, hanem a vállalatok stratégiájában bekövetkezett változásokkal foglalkozik.

Írásunk azzal kíván hozzájárulni a szervezeti változásokkal kapcsolatos ismereteink bővítéséhez, hogy a tulajdonosi szerkezet (adataink ennek három dimenzi- óját tették mérhetővé: hazai vagy külföldi tulajdonlás, magán- vagy közszféra, cégcsoport- hoz tartozás) ösz- szefüggését vizsgálják a változásmenedzsmen egyes, a fenti irodalomáttekintésben is ismertett területeire (változásokat kiváltó tényezők, a változás tárgya, a vál- tozás természete, adaptációs stratégiák, változásvezetési eszközök, részvétel és ellenállás). Bár mintánk miatt az eredményeink közvetlenül nem általánosíthatóak, mégis lényeges hozzájárulást jelent, ha esetlegesen rá- mutat ilyen kapcsolatok jelenlétére, létezésére (míg ha azok elterjedtségének, erősségének általános szintjére csak reprezentatív mintán kaphatnánk is választ).

## Minta és módszer

A jelen tanulmányban bemutatott elemzéseket egy 2014 tavaszán lebonyolított kérdőíves vizsgálat 105 szerveze- tet tartalmazó adatbázisán végeztük el. A kérdőíveket a Debreceni Egyetem gazdálkodási és menedzsmen- szakos hallgatói vették fel olyan, általuk elérhető („ké-

nyelmi” vagy „elérhetőségi” mintavétel) szervezetek tulajdonosával, vezetőjével, vagy a változások menedzseléséért felelős HR-vezetőjével, melyek jelentősebb változásokon mentek át az elmúlt öt évben, és amelyeknél az alkalmazotti átlaglétszám meghaladta az 50 főt 2012-ben vagy 2013-ban.

A mintában szereplő szervezetek 2012-ben átlagosan 790 főt foglalkoztattak (a szórás 3.474 fő, az érvényes válaszok száma 104), 2013-ban átlagosan 802 főt (a szórás 3.412 fő,  $N = 105$ ). 2013-as éves nettó átlagos árbevételük 3.169 millió Ft (a szórás 8.962 millió Ft,  $N = 97$  válaszadó volt). A szervezetek közül 63 működött a megkérdezéskor Kft, 19 ZRt vagy NyRt, 3 szövetkezet formájában. A közszférát 14, a civil szervezeteket 2 válaszadó képviselte, 4 pedig „egyéb” formában működött. 42 nyilatkozott úgy, hogy cégcsoport részeként működik, 61 pedig úgy, hogy nem (2 válasz hiányzott). A kutatásban résztvevők jelentős részének székhelye az Észak-Alföld régióban volt (ebből 52 Hajdú-Bihar, 22 Szabolcs-Szatmár-Bereg és 3 Jász-Nagykun-Szolnok megyébe), míg Közép-Magyarország régióban 13-nak, Észak-Magyarországon 10-nek (8 Borsod-Abaúj-Zemplén, 2 Heves), Dél-Alföldön 2-nek (1-1 Békés és Bács-Kiskun), Közép-Dunántúlon 1-nek (Fejér megye). 1 válaszadó külföldi székhelyről nyilatkozott (Dánia), 2 esetben nem érkezett válasz.

51 %, vagy afeletti hazai tulajdonban 77 szervezet volt a megkérdezéskor, legalább 51% külföldiben pedig 28. Többségében magántulajdonú 73, többségében köztulajdonú (ez egy esetben külföldi állami tulajdont jelentett) 26 cég volt.

Nemzetgazdasági ágak szerint 6 válaszadó működött a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat területén, 30 az iparban (ebből 19 a feldolgozóiparban) és 67 a szolgáltatási szektorban, 2-ről pedig nem tudjuk megállapítani tevékenységi körét.

Mivel kutatási kérdésünk arra irányul, hogy milyen összefüggések fedezhetők fel a tulajdonosi szerkezet és a változásmenedzsment között, ezért a továbbiakban olyan statisztikai eljárásokat (khi-négyzet próba, kétmintás  $t$ -teszt) alkalmazunk a fent leírt mintán, melyek azonosíthatják a tulajdonosi szerkezetükben különböző szervezetek esetlegesen meglévő eltéréseit a változásmenedzsment aspektusait leíró változók szerint. Nem célunk ugyanakkor ezeknek az összefüggéseknek a pontos leírása, hiszen erre a rendelkezésünkre álló minta már nem nyújt lehetőséget.

A minta kutatási kérdéseink szempontjából legfontosabb korlátai között meg kell említeni a reprezentativitás hiányát (az elérhetőségi mintavétel miatt) és azt, hogy egyes vizsgált szervezettípusok alacsony számmal kerültek az adatbázisba (pl. kizárólagosan külföldi tulajdonú cégek). Az előbbi miatt a következtetéseink csak korlátozottan általánosíthatók. Bár az egyes

változók közötti összefüggésekre tett megállapítások, amelyekre jelen dolgozat is koncentrál, kevésbé érzékenyek a mintavétel torzítottságára, mint a sokasági jellemzőre vonatkozóak (lásd Babbie, 2012), és ezért az eredményeink ilyen mintán is értékesek lehetnek, a későbbiekben mégis szükséges a megerősítésük vagy reprezentatív(abb), vagy legalábbis más összetételű adatokon. Az egyes részminták alacsony számossága leginkább akkor jelent gondot, ha a kevés elem miatt valamely statisztikai módszer nem végezhető el biztonságosan (a reprezentativitást az alacsony elemszám már nem érinti, hiszen a mintavétel módja miatt az egyébként is sérült). Az általunk alkalmazott vizsgálatokban ezért e részmintákat már nem bontjuk tovább. Minden esetben elegendő ez az elemszám ahhoz, hogy e részminták egészét összehasonlítsuk az adatbázis más részével (Saunders – Lewis – Thornhill, 2016), ugyanis az elemzéseinkben előforduló legkisebb, 26-os gyakoriságú csoport (50% feletti külföldi tulajdonban lévő szervezetek) is meghaladja az alkalmazott elemzések szempontjából kritikus határt.

Természetesen jogos aggály lehet, hogy szabad-e a részmintákat egységesnek tekinteni, azaz egyszerre csak egy tulajdonlási dimenzió alapján összevetni a minta elemeit (például a döntően hazai és döntően külföldi tulajdonú vállalatokat összehasonlítva figyelmen kívül hagyni azok magán- vagy közszférába tartozását). Bár ezt a minta korlátai miatt nem tudtuk elkerülni (a két vagy három dimenzió együttes alkalmazása túl alacsony gyakoriságú részcsoporthoz vezetett volna), következtetéseinkben segít, ha egyszerre vesszük figyelembe a három dimenzió szerint egyenként kialakított csoportok összevetésének eredményeit.

A külföldi tulajdonlás esetén lényeges lehet a tulajdonosok nemzetisége is, hiszen a változásvezetés módja függhet attól a nemzeti intézményrendszertől, kultúrától is, mely az anyaszervezetre közvetlenül vagy legkézebben hatással van (Viardot – Calderon-Moncloa, 2011). Sajnos ilyen adattal nem rendelkezünk, így csak úgy vehettük ezt figyelembe az elemzés során, hogy nem vontunk le következtetést a külföldi tulajdonban lévő alanyok általában vett viselkedésére, csak a hazai és a külföldi tulajdonlás közt tapasztalt eltérésekre.

Az 1. táblázat azt mutatja be, hogy mely jellemzők mentén mutatkoztak különbözőnek egymástól a tulajdonosi szerkezet alapján képzett részminták, vagyis a mintánkban (tehát nem általánosan) mennyire függ össze a tulajdonlás más demográfiai jellegű változókkal.

A mintánkban szereplő, döntően külföldi tulajdonú vállalatok az iparban nagyobb, a szolgáltatásokban alacsonyabb arányban képviseltetik magukat, mint a döntően hazaiak, tulajdonosaik inkább kerülnek ki a magánszférából és hajlamosabbak cégcsoporthoz tartozni is. A döntően magántulajdonú szervezetek jelentősen

Leíró statisztikák a három vizsgált csoportosító változó szerint

		Döntően külföldi		Döntően magán		Cégcsoport tagja	
		igen	nem	igen	nem	igen	nem
Átlaglétszám 2013 (fő)	átlag	820,89	794,45	429,85	1998,65	698,10	894,10
	szórás	984,56	3948,11	737,69	6698,00	875,34	4430,54
	<i>N</i>	28	77	73	26	42	61
	<i>t</i>	-0,04		1,19		0,28	
Felsőfokú végzettségűek aránya 2013 (%)	átlag	27,69	32,35	25,17	41,27	28,70	32,34
	szórás	25,11	28,46	23,30	31,54	25,40	28,74
	<i>N</i>	25	73	67	25	39	57
	<i>t</i>	0,73		2,33**		0,64	
Éves nettó árbevétel 2013 (millió Ft)	átlag	5049,91	2443,06	3855,12	1275,10	5979,22	1227,33
	szórás	7964,27	9269,39	10286,40	1725,89	13634,43	1476,44
	<i>N</i>	27	70	72	20	39	57
	<i>t</i>	-1,29		-1,11		-2,17**	
Gazdasági ág (db) a	Mg.	0	6	5	1	0	6
	Ipar	13	17	25	3	15	14
	Szolg.	15	52	42	21	26	40
	$\chi^2$	4,43**		5,11**		5,63*	
Döntően külföldi (db)	igen	28	–	25	1	26	2
	$\chi^2$	–		9,15***		43,19***	
Döntően magán (db)	igen	25	48	72	–	35	37
	$\chi^2$	9,15***		–		6,27**	
Cégcsoport része (db)	igen	26	16	35	5	40	57
	$\chi^2$	43,19***		6,27**		–	–

<sup>a</sup> A  $\chi^2$  próba a mezőgazdasági vállalatok alacsony száma miatt csak az ipar és szolgáltatások viszonylatában került elvégzésre.

\* 10%-on szignifikáns, \*\* 5%-on szignifikáns, \*\*\* 1%-on szignifikáns.

kisebb arányban foglalkoztatnak felsőfokú végzettségűeket, inkább az iparban, mintsem a szolgáltatásokban tevékenykednek, jellemzőbb köztük a külföldi tulajdon dominanciája és a cégcsoportozás. A cégcsoportozás tartozó cégek átlagos, éves nettó árbevétele jelentősen magasabb, illetve jellemzőbb az ilyen szervezeteknél a külföldi és a magántulajdonlás, mint a cégcsoportozás nem kapcsolódóak esetében. Ezeket az eltéréseket jelen minta esetében figyelembe kell venni a későbbi elemzések során, továbbá azt is, hogy ezek szerint a tulajdonlás három vizsgált dimenziója közt jelentős az átfedés. Azaz, ha például a hazai és a külföldi tulajdonlás közt mutatunk ki eltérést valamely változásmenedzselési jellemzőben, akkor ez lehet, hogy nemcsak a tulajdonos nemzetiségével, hanem annak magán- vagy közszférához tartozásával vagy a cégcsoportozás áll kapcsolatban.

**Az eredmények**

A változások kiváltó okaira koncentrálnak az első megvizsgált kérdés ("A változásokat megelőzően tapasztalta-e

az alább felsorolt jelenségeket?"). A 2. táblázat első oszlopában szereplő lehetőségek közül a válaszadók többet is megjelölhettek.

A kérdőívben említett változások mögött meghúzódó jelenségeket, kiváltó okokat az ezzel kapcsolatos szakirodalmak felhasználásával (Robbins – Judge, 2013; Spector, 2013; Senior – Swailes, 2010; Fülöp, 2008) határoztuk meg. A válaszokban minden megkérdezett kiváltó okot bejelöltünk (legkevesebb 9-szer), így megállapíthatjuk, hogy későbbi kutatások során is releváns ezekre a jelenségekre rákérdezni. Ami a válaszok gyakoriságát illeti, a megkérdezettek közül legtöbben a piaci igény változását (55 szervezet) és a piaci verseny erősödését (51 szervezet) jelölték meg, s csak 9 válaszadó tapasztalta az e-kereskedelem és internet használatának erősödését a változásokat megelőzően, azok hátterében.

A 2. táblázat fő tanulsága az lehet, hogy sem a külföldi-hazai tulajdonlás, sem a cégcsoportozás tartozás nem jár együtt az esetleges változást kiváltó tényezők megjelenésének/észlelésének gyakoriságával. Az

**A változásokat megelőzően tapasztalta-e az alább felsorolt jelenségeket?**

Jelenség	Külföldi		Magán		Cégcsoport		Összes
	nem	igen	nem	igen	nem	igen	
N	77	28	26	73	61	42	105
Jogszabályváltozás	35	7	18	19	29	12	42
	3,58*		15,29***		3,74*		
Válság	28	9	5	31	22	14	37
	0,16		4,47**		0,08		
Piaci verseny erősödése	34	17	4	46	27	23	51
	2,25		17,40***		1,10		
Piaci igény változása	37	18	6	48	28	26	55
	2,17		14,08***		2,55		
Új technológiai lehetőségek felismerése	15	6	2	19	10	10	21
	0,05		3,86**		0,87		
E-kereskedelem és internethasználat erősödése	7	2	2	7	5	4	9
	–		–		–		
Szervezeti teljesítmény romlása	14	5	5	13	10	9	19
	0,00		–		0,42		
Szervezetben belüli személyi változás	18	7	9	13	14	10	25
	0,03		3,13*		0,01		

A cellák felső sorában a jelölések darabszáma, alattuk a  $\chi^2$  statisztika található. Ha a próba nem végezhető el az alacsony jelölésszám miatt, azt gondolatjellel jeleztük. \* 10%-on szignifikáns, \*\* 5%-on szignifikáns, \*\*\* 1%-on szignifikáns.

egyetlen gyengén (10%-os szinten) szignifikáns kapcsolatot a jogszabályváltozások megjelölése jelenti az esetükben.

Több változást kiváltó jelenség is szignifikáns összefüggést mutat ugyanakkor a köz- és magántulajdon dominanciájával. A döntően magántulajdonú szervezetek ritkábban jelölték meg a jogszabályváltozást (valamint 10%-os szignifikancia mellett a személyi változásokat), ugyanakkor gyakrabban a válságot, a piaci verseny erősödését, a piaci igény változását, az új technológiai lehetőségek felismerését. Vagyis a változást kiváltó okokban jelentős különbséget találtunk a magán- és a közszféra – mintánkban szereplő – szervezetei közt, de sem a domináns külföldi tulajdoni aránnyal, sem a cégcsoporthoz tartozással nem mutattak kapcsolatot.

A változás tárgyában („Mire gyakorolt hatást a szervezetben lezajlott változás?”) 7 lehetőségből jelölhettek meg többet is. Valamennyi felsorolt tényező kapott jelölést a válaszadóktól: egyének feladatai, szerepei, felelőssége (71), folyamatok (59), stratégia (50 jelölés), struktúra (47), rendszerek (37), szervezeti kultúra (28), technológia (17). Eredményeink arra engednek következtetni, hogy a tulajdonosi szerkezet általunk mért mutatói nincsenek összefüggésben azzal, hogy mi lesz a változás tárgya. Egyedül a rendszerek (például teljesítményértékelés, kompenzáció, információs rendszer)

változását jelezték gyakrabban a külföldi tulajdonú szervezetek, de ez is csak 10%-os szinten jelentős (a 28 dominánsan külföldi tulajdonú közül 14 (50 %), a 77 dominánsan hazai tulajdonú közül 23 (30 %) jelölte;  $\chi^2 = 3,65^*$ ) és – kisebb valószínűség mellett – a cégcsoporthoz tartozók is (a 42 cégcsoporthoz tartozókból 19 (45 %) jelölte, a 61 nem tartozókból 17 (28 %);  $\chi^2 = 3,30^*$ ). Vagyis mintánkban a rendszerszintű változtatás jobban jellemezte mind a külföldi tulajdonú, mind az ezzel jelentős részben átfedő cégcsoporthoz tartozó cégeket, de nem találtunk e cégek közt jelentős eltérést semmilyen egyéb változtatáshoz kapcsolódóan. A magán- és közszféra pedig semmilyen változtatásban nem mutatott különbséget.

A következő kérdésblokkban Dunphy és Stace (1993) tipológiája alapján kellett a változás négy típusa/mértéke közül választaniuk a válaszadóknak (a típusok leírását lásd a szakirodalmi áttekintésben). Itt csak egy választ lehetett megjelölni. A kutatásba bevont 105 szervezet több, mint egyharmada (42) a finomhangolású változást jelölte meg jellemző szervezeti változásként, körülbelül egyötöde az inkrementális alkalmazkodást (20), és csak alig több, mint 40 %-uk (43 eset) jelentett valamilyen transzformációs változást. Ez nem áll összhangban Dunphy és Stace (1993) eredeti kutatásának eredményeivel, ahol a vizsgálatba bevont szervezetek

többsége transzformációt bonyolított le. Eltérő eredményeink oka lehet a két vizsgálat eltérő mintája is.

Az egyes változási típushoz és tulajdonosi szerkezethez bejelölt alacsony elemszám miatt a modell négy kategóriáját – a hivatkozott szerzőpárhoz hasonlóan – két kategóriába összevonva – a finomhangolású és az inkrementális változást kismértékű változásként, a másik kettőt nagymértékű változásként azonosítva – végeztük el a tulajdonosi szerkezettel való statisztikai összevetést.

3. táblázat

**A négy leírás közül melyik illik legjobban a szervezetben lezajlott változásokra?**

Változás leírása	Külföldi		Magán		Cégcsoport		Összes
	nem	igen	nem	igen	nem	igen	
N	77	28	26	73	61	42	105
Kismértékű	47	15	13	47	36	25	62
Nagymértékű	30	13	13	26	25	17	43
$\chi^2$	0,47		1,66		0,00		

A cellákban a jelölések darabszáma, alul a  $\chi^2$  statisztika található.

A 3. táblázatban közölt eredmények arra engednek következtetni, hogy a mintában szereplő szervezetek tulajdonosi struktúrájuktól függetlenül ezek át különböző mértékű változásokon (nem volt kimutatható statisztikailag szignifikáns összefüggés a tulajdonosi szerkezet egyik vizsgált dimenziójával sem). Tehát nem találtunk bizonyítékot arra, hogy a magán- vagy közszférában, hazai vagy külföldi tulajdonossal, illetve függetlenül vagy cégcsoport részeként működő szervezetek eltérő gyakorisággal lennének alanyai kis (finomhangolású vagy inkrementális), vagy nagy (moduláris vagy szervezeti transzformáció) mértékű változásoknak.

4. táblázat

**Az alkalmazkodás módját illetően melyik meghatározás jellemzi legjobban a szervezetet?**

Az alkalmazkodási stratégia	Külföldi		Magán		Cégcsoport		Összes
	nem	igen	nem	igen	nem	igen	
N	75	28	26	71	60	41	103
Reaktív	39	7	17	26	31	13	46
Preaktív	22	12	3	29	19	15	34
Proaktív	14	9	6	16	10	13	23
$\chi^2$	612**		851**		482*		

A cellákban a jelölések darabszáma, alul a  $\chi^2$  statisztika található. Ha a próba nem végezhető el az alacsony jelölésszám miatt, azt gondolatjellel jeleztük. \* 10%-on szignifikáns, \*\* 5%-on szignifikáns.

A következő kérdéseinkre (lásd 4. táblázat) kapott válaszokból az olvasható ki, hogy a megkérdezett szervezetek majdnem fele megítélésük szerint reaktív változáson ment keresztül, de különbség van a döntően külföldi vagy hazai tulajdonban lévő, magán- vagy köztulajdonban lévő, illetve a cégcsoporthoz tartozó vagy nem tartozó szervezetek között (bár utóbbiaknál ennek szignifikanciaszintje csak 10%) is. A külföldi és a magántulajdonban lévők, valamint a cégcsoporttagok hajlamosabbak a pre- és kevésbé a reaktív stratégiára. A külföldi tulajdon és a cégcsoporthoz tartozás továbbá együtt járhat a proaktív stratégia magasabb valószínűségével.

A szervezetek változási programjaik megvalósítása során tanácsadókhöz fordulhatnak. A tanácsadók által betöltött szerepből következtethetünk arra, hogy milyen változásmenedzselési modellt alkalmaznak. Szervezetfejlesztés (organizational development) esetén a szervezeti tagok bevonásával, részvételével próbálják megvalósítani a változásokat, ilyenkor a tanácsadó szerepe az akciók, beavatkozások támogatása (French – Bell, 1995). Szervezettervezés (organizational design) során nem ez a helyzet. A tervező (gyakran tanácsadó) célja, hogy a szervezet adottságainak megfelelő hatékony struktúrát alkosson (Dobák, 2008). A tervezési folyamat során tehát a szakértelmén van a hangsúly.

5. táblázat

**Volt-e tanácsadó bevonva a változások menedzselésébe?**

Állítás	Külföldi		Magán		Cégcsoport		Összes
	nem	igen	nem	igen	nem	igen	
N	77	28	26	73	61	42	105
igen	26	16	7	35	19	23	42
nem	51	12	19	38	42	19	63
$\chi^2$	4,68**		3,47*		5,74**		
Ha igen, mi volt a szerepe? (mindkettőt megjelölhették)							
Szakértő	13	4	4	13	8	9	17
$\chi^2$	2,54		-		0,21		
Támogató	16	13	4	13	10	19	29
$\chi^2$	-		-		3,57*		

Ha a  $\chi^2$  próba nem végezhető el az alacsony jelölésszám miatt, azt gondolatjellel jeleztük. \* 10%-on szignifikáns, \*\* 5%-on szignifikáns, \*\*\* 1%-on szignifikáns.

A megkérdezett szervezetek többsége nem vont be tanácsadót a változások menedzselésébe (5. táblázat). Valószínűsíthető (5%-os szignifikanciaszinten), hogy a döntően külföldi tulajdonú, illetve a cégcsoporthoz tartozó szervezetek hajlamosabbak tanácsadókat bevonni. A magántulajdon döntő aránya esetén ugyanez 10%-os

szignifikancia mellett igaz. A tanácsadó szakértőként vagy támogatóként játszott szerepe és a tulajdonosi jellemzők között csak 10%-os szignifikanciaszinten találtunk összefüggést: a szakértői szerep jellemzőbb a hazai, mint a külföldi tulajdonú szervezetekre, a támogató szerep pedig a cégcsoporthoz tartozókra az ilyenhez nem kötődőkhöz viszonyítva.

Rákérdeztünk arra is, hogy a változási folyamat különböző szakaszaiban, akcióiban, beavatkozásaiban kik

vettek részt a szervezet belső érintettjei és az esetlegesen alkalmazott tanácsadók közül (felső vezetők (FV), középvezetők (KV), alkalmazottak (A), tanácsadók (T)), ami egyben arra is utal, hogy milyen kiterjedt volt a részvétel. A bevonás mértékéből következtethetünk a változásmenedzselés módjára és az ellenállás erősségére. A következők szakaszok esetében kellett megjelölni az egyes érintettek részvételét (zárójelben az összes jelölés):

6. táblázat

**Arányait tekintve hogyan ítélik meg az alkalmazottak hozzáállását a változásokhoz?**

Attitűd	Mutató	Döntően külföldi		Döntően magán		Cégcsoport tagja		Összes
		nem	igen	nem	igen	nem	igen	
Erős érzelmi elkötelezettség a változások iránt	átlag	22,57	19,82	14,75	24,17	24,92	17,62	21,81
	szórás	24,00	18,78	19,02	23,67	23,90	20,52	22,63
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	0,54		-1,77		1,60		
Hajlandó az aktív részvételre	átlag	38,80	33,71	42,88	35,64	37,61	37,52	37,40
	szórás	27,99	23,62	32,94	25,03	26,74	27,50	26,84
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	0,85		0,99		0,02		
Szóban támogató, de nem aktív	átlag	11,40	13,46	10,33	12,44	11,63	12,37	11,97
	szórás	12,35	13,01	11,23	13,03	11,52	14,03	12,50
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	-0,74		-0,71		-0,29		
Semleges hozzáállás	átlag	18,90	14,79	20,33	16,77	18,78	15,58	17,77
	szórás	21,18	12,20	23,78	17,53	22,07	13,58	19,17
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	1,22		0,79		0,90		
Passzív ellenállás	átlag	4,94	12,11	8,48	6,24	4,63	10,40	6,93
	szórás	11,27	15,41	18,12	10,09	11,91	13,70	12,88
	N	73	28	23	72	59	41	101
	t	-2,24**		0,75		-2,24**		
Aktív ellenállás	átlag	2,65	4,00	3,50	3,12	1,73	4,91	3,02
	szórás	6,72	4,50	9,59	4,89	4,78	7,47	6,19
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	-0,98		0,26		-2,43**		
Agresszív ellenállás	átlag	0,81	1,04	,08	1,21	0,71	1,12	0,87
	szórás	3,77	2,38	,41	4,04	3,99	2,54	3,44
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	-0,29		-2,33**		-0,59		
Aktív támogató	átlag	61,36	53,54	57,63	59,81	62,53	55,14	59,22
	szórás	31,17	28,17	32,81	29,85	30,82	29,86	30,44
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	1,16		-0,30		1,20		
Támogató	átlag	72,76	67,00	67,96	72,24	74,15	67,51	71,18
	szórás	27,18	25,79	30,48	26,01	26,94	26,57	26,80
	N	74	28	24	72	59	42	102
	t	0,97		-0,67		1,23		
Ellenálló	átlag	8,45	17,14	12,22	10,57	7,07	16,59	10,86
	szórás	16,93	17,51	24,44	14,64	16,64	17,38	17,45
	N	73	28	23	72	59	41	101
	t	-2,29**		0,39		-2,76***		



- a változás szükségességének felismerése (FV: 100, KV: 17, A: 3, T: 12),
- a probléma meghatározása, diagnosztizálása (FV: 80, KV: 46, A: 10, T: 32),
- az elérendő cél meghatározása (FV: 100, KV: 36, A: 3, T: 18),
- a szükséges beavatkozások megtervezése (FV: 84, KV: 67, A: 10, T: 27),
- a beavatkozások megvalósítása (FV: 61, KV: 82, A: 59, T: 10),
- visszajelzés a beavatkozásokról (FV: 40, KV: 79, A: 65, T: 6).

Az adatok a felső vezetők változásmenedzselésben betöltött kiemelt szerepét mutatják (csak a beavatkozások megvalósítása és a visszajelzés esetében szorultak a második helyre a középszevezetők mögé). Szintén megállapítható volt, hogy a tanácsadók és alkalmazottak bevonása a változásokba nem jellemző (kivéve az előbbieket az elérésük megvalósítását és a visszajelzést). A tulajdonosi szerkezet hatása az egyes szakaszokba bevont érintettek elenyészőnek bizonyult. Mindössze a tanácsadókat vonták be az elérendő cél meghatározásába nagyobb arányban a cégcsoporthoz tartozók (12/42 = 29 %), mint a nem cégcsoport tagok (6/61 = 10 %) ( $\chi^2 = 6,05^{**}$ ), és a szükséges beavatkozások megtervezésében a magántulajdonú szervezetek (24/73 = 33 %) a köztulajdonúakhoz képest (3/26 = 12 %) ( $\chi^2 = 4,40^{**}$ ).

A következő kérdéskör alapján a szervezeti tagok, alkalmazottak változással kapcsolatos attitűdjét elemezzük (6. táblázat). A válaszadóknak százalékos arányban kellett meghatározniuk, hogy milyen mértékű volt a változás alkalmazotti támogatottsága, illetve az ezzel szembeni alkalmazotti ellenállás. Hét lehetséges hozzáállás között kellett elosztani 100%-ot, azaz meghatározni, hogy az egyes attitűdök relatíve (a többi attitűdhöz képest) mennyire jellemezték a szervezet alkalmazottait.

A 6. táblázat utolsó 3 attitűdjét az előzők kombinációjaként alakítottuk ki. A kérdőívben Coetsee (1999) által meghatározott hét változásra adható egyéni reakciót soroltuk fel, de a kis elemszámok miatt az eredmények statisztikailag így nem elemezhetők. Ezért tágabb kategóriákba összevonva is megvizsgáltuk őket. Az első két magatartást („erős érzelmi elkötelezettség a változások iránt”, „hajlandó az aktív részvételre”) együttesen „aktív támogató”-nak neveztük el (az első két magatartásra adott százalékpontokat összeadva kaptuk meg az értéket), az első három hozzáállást („erős érzelmi elkötelezettség a változások iránt”, „hajlandó az aktív részvételre”, „szóban támogató, de nem aktív”) összevonva jutottunk a „támogató” kategóriához (az „aktív támogató” kategória tehát részét képezi a bővebb „támogató” kategóriának), az „ellenálló” kategóriát pedig a „passzív ellenállás”, az „aktív ellenállás” és az „agresszív ellenállás”-ra adott értékekből képeztük (szin-

7. táblázat

**Alkalmazták-e az alábbi elemzési módszereket?**

Módszerek	Külföldi		Magán		Cégcsoport		Összes
	nem	igen	nem	igen	nem	igen	
N	77	28	26	73	60	42	104
Kérdőívek	11	4	3	11	10	5	15
					0,45		
Interjúk	13	7	2	17	12	8	20
	0,82		3,01*		0,01		
Munka tanulmányozása	35	18	10	41	29	22	53
	2,72*		2,41		0,16		
Folyamatok elemzése	49	26	15	57	37	37	75
	8,20***		4,02**		8,67***		
Dokumentumok, számviteli, pénzügyi kimutatások elemzése	45	19	13	48	36	26	64
	0,65		2,01		0,04		
Csoportos megbeszélések tanácsadó bevonásával	19	11	2	28	13	17	30
	2,03		8,54***		4,21**		
Csoportos megbeszélések tanácsadó bevonása nélkül	51	16	15	48	42	23	67
	0,89		0,54		2,48		

A cellák felső sorában a jelölések darabszáma, alattuk a  $\chi^2$  statisztika található. Ha a próba nem végezhető el az alacsony jelölésszám miatt, azt gondolatjellel jeleztük. \* 10%-on szignifikáns, \*\* 1%-on szignifikáns.

tén a százalékpontok összeadásával). Néhány esetben szignifikáns különbséget találunk e kategóriákban az egyes tulajdonlasi változók mentén. A külföldi és a cégcsoporthoz tartozó vállalatok esetében jelentősen magasabb az „ellenállás” attitűdje és ezen belül mindkét csoportnál a „passzív ellenállás”-é is, kizárólag a cégcsoportok esetén pedig az „aktív ellenállás” magasabb átlagértéke is kimutatható. A magántulajdonú szervezetek esetében magasabbnak mutatkozik az „agresszív ellenállás”, mint a közszférában. Mintánk alapján tehát úgy tűnik, van köze a tulajdonosi szerkezetnek az alkalmazottak változásokhoz való hozzáállásához, még pontosabban az azokkal szembeni ellenállásuk mértékéhez: erősebbnek érzélik az ellenállást, ha a szervezet külföldi tulajdonú és/vagy cégcsoport részét alkotja, és kevésbé agresszívnek, ha a közszférához tartozik.

Az szervezetek által alkalmazott helyzetelemzési módszerekből is lehet következtetni a változásmenedzselési módra (7. táblázat), hiszen a szervezetfejlesztésre az erős részvétel jellemző, és ezek megvalósításához tipikusan társul a kérdőíves módszer, az interjúk vagy a csoportos megbeszélések alkalmazása (Brown, 2011). Ezért arra is kíváncsiak voltunk, ezekre vonatkozóan találunk-e tulajdonosi szerkezet szerinti eltéréseket.

A leggyakrabban megjelölt elemzési módok közül a folyamatelemzés, a dokumentumelemzés, a munka tanulmányozása a formális területek vizsgálatára enged következtetni, és ezek a módszerek kisebb mértékű dolgozói részvétellel történnek. Csupán 15 válaszadó jelölte meg a kérdőívek, és 20 az interjúk alkalmazását, melyek a magatartás-tudományi szervezetfejlesztés jellemző diagnosztizáló módszerei. Egyedül a „csoportos megbeszélések tanácsadó bevonása nélkül” (67 válasz) jelenthet szélesebb körű alkalmazotti részvételt, bár a kérdőívünkben nem derült ki a megbeszélések témája, sem a bevontak köre.

A statisztikai elemzésekből látható, hogy csak kevés elemzési módszer esetében lehetett kimutatni összefüggést a tulajdonosi szerkezet három vizsgált dimenziójával: a folyamatelemzést a külföldi, illetve a magántulajdonú és a cégcsoporthoz tartozó, a tanácsadóval folytatott csoportos megbeszéléseket pedig a magántulajdonú és a cégcsoporthoz tartozó szervezetek statisztikailag is jelentősen gyakrabban alkalmazzák, mint a komplementer csoportokhoz tartozó vállalatok. A cégcsoporthoz és a magánszférához tartozók tehát – ugyanazon – két eszköz alkalmazására is nagyobb hajlamot mutattak mintánkban.

## Konklúzió

Cikkünk a tulajdonosi szerkezet három jellemzőjének (hazai vagy külföldi tulajdon, magán- vagy köztulajdon, cégcsoporthoz tartozás) és a szervezetek változás-

menedzselési gyakorlatának összefüggéseit vizsgálta egy nem reprezentatív kérdőíves adatfelvétel eredményeire támaszkodva. Bár a minta a válaszok megoszlásainak általánosítását nem tette lehetővé, a változók (az egyes menedzsmntjellezők és tulajdonosi szerkezet három vizsgált dimenziója) közti kapcsolatok feltárására korlátozottan ugyan, de megfelelő volt.

Az szakirodalmi áttekintés és saját kutatásunk is mutatja a szervezeti változások sokszínűségét, komplexitását, azt, hogy számtalan kiváltó oka és tárgy lehet a változásoknak, s menedzselésükre sincs egyetlen tökéletes megoldás. Az általunk feldolgozott szakirodalom viszont csak áttelesen mutat releváns összehasonlítási alapot konkrét vizsgálati eredményeinkkel. A tulajdonosi szerkezet és a változásmenedzsmnt jellemzői közt meglévő összefüggéseket vizsgáló kutatást nem találunk. A közszféra szervezeteire vonatkozó megállapításokat Senior és Swailes (2010) fogalmaz meg: a szervezetfejlesztés nehezen összeegyeztethető a közszféra struktúráival és kultúrájával. McConkie (1993) ennek okait is számba veszi. Egyes tanulmányok a nonprofit szervezetek változásmenedzselési sajátosságait tekintik át (például Farkas, 2005), mások egy-egy kiemelt szektorra koncentrálnak (mint Farkas, 2015). Kutatásunk ezért feltáró jellegű volt, konkrét elméleti modellt vagy máshol talált empirikus összefüggéseket tesztelni nem tudtunk.

Talán a legfontosabb tapasztalatunk, hogy annak ellenére, hogy a tulajdonosi szerkezet és más szervezeti jellemzők közt a szakirodalom mutatott ki releváns összefüggést, mi a vizsgált egyes rész kérdések esetében sokszor nem azonosítottunk jelentős összefüggést a tulajdonosi szerkezettel, vagy az összefüggés csak 10%-os szinten volt szignifikáns.

- A hazai, illetve külföldi tulajdon és a cégcsoporthoz tartozás nem állt jelentős összefüggésben a változások előtt tapasztalat jelenségekkel.
- A magán és külföldi tulajdon, valamint a cégcsoporthoz tartozás nem függött jelentősen össze azaz, hogy mire gyakorolt hatást a szervezeten belül a változás.
- A változás mértékében nem találtunk különbséget a válaszadó között.
- A különböző szereplők bevonásának kiterjedtsége nem függött össze a tulajdonos(ok) hazai vagy külföldi voltával, és a másik két tulajdonlasi jellemzővel is csak egy-egy esetben.

Néhány esetben azonban statisztikailag is alátámasztható (5%-on szignifikáns) különbséget tapasztaltunk a válaszokban a tulajdonosi szerkezet jellemzői alapján. Ezeket az utóbbiak szerint csoportosítva mutatjuk be.

A többségében külföldi tulajdonú szervezetek esetében (a többségében hazaiakhoz képest):

- többször gyakorolt hatást a lezajlott változás a rendszerekre,
- kevesebbszer követtek reaktív, és többször követtek pre-, illetve proaktív alkalmazkodási stratégiát,
- többször voltak be tanácsadót a változások menedzselésébe,
- az alkalmazottakat jobban jellemezte az ellenállás és ezen belül a passzív ellenállás,
- többször alkalmazták a folyamatok elemzését.

A többségében köztulajdonban lévő szervezetek a többségében magántulajdonban lévőkhöz képest:

- többször tapasztaltak a változásokat megelőzően jogszabályváltozást,
- ritkábban a válságot, a piaci verseny erősödését, a piaci igény változását és az új technológiai lehetőségeket,
- többször jellemezte őket reaktív, és ritkábban proaktív alkalmazkodás, ritkábban jellemezte az alkalmazottaikat agresszív ellenállás,
- kevesebbszer alkalmaztak folyamatelemzést és csoportos megbeszéléseket tanácsadó bevonásával.

A cégcsoport-hoz tartozó szervezetek a cégcsoport-hoz nem tartozókhöz képest szignifikánsan:

- többször voltak be tanácsadót a változások menedzselésébe,
- többször vonták be esetlegesen alkalmazott tanácsadókat az elérendő célok meghatározásába,
- a változásokkal szemben inkább jellemezték alkalmazottaikat ellenállást tanúsítónak (ezen belül mind passzívan, mind aktívan ellenállóbbnak is),
- többször alkalmazták a folyamatok elemzését,
- többször alkalmaztak csoportos megbeszéléseket tanácsadó bevonásával.

Azokban az esetekben, amikor csak 10%-os szignifikancia mellett találtunk kapcsolatot a tulajdonlás és a változásmenedzsment közt (ezek a fenti felsorolásokban nem szerepelnek), újabb vizsgálatok tisztázhatják ezek tényleges meglétét.

Fontos megjegyezni, hogy ahol mutattunk is ki összefüggéseket a tulajdonosi szerkezet és a változásmenedzsment jellemzői közt, ezeket egyrészt nem tekinthetjük az előbbi utóbbiakra gyakorolt hatásának, mivel az okozatiság megállapításához az adataink nem voltak elegendőek, másrészt pedig – mivel nem reprezentatív mintán dolgoztunk – nem tudjuk, mennyire terjeszthető ki az eredményeink, ezt csak újabb vizsgálatok,

és az azok eredményeivel való összevetés világíthatja meg. Ugyanakkor a kimutatott kapcsolatok esetében mindenképpen elegendőek az eredmények ahhoz, hogy ezen összefüggések létét igazolják: a kérdés most már ezek elterjedtsége a teljes sokaságban.

### Felhasznált irodalom

- Ackoff, R.* (1981): *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned.* New York: John Wiley
- Ansoff, I. H. – McDonnell, E. J.* (1990): *Implanting Strategic Management.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Babbie, E.* (2012): *The Practice of Social Science Research.* 13th edition, International edition, Wadsworth, OH: Cengage Learning
- Bakacsi, Gy.* (2015): *A szervezeti magatartás alapjai.* Alaptankönyv bachelor hallgatók számára. Budapest: Semmelweis Kiadó
- Balaton K.* (2009): *AZ EU-csatlakozás óta bekövetkezett változások és azok hatása a vállalati stratégiákra – Összefoglaló az interjúk tapasztalatairól.* Műhelytanulmány 55. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont
- Beer, M. – Eisenstat, R. A. – Spector, B.* (1990): *The Critical Path to Corporate Renewal.* Boston, MA: Harvard Business School Press
- Benn, S. – Dunphy, D. – Griffiths, A.* (2006): *Enabling Change for Corporate Sustainability: An Integrated Perspective.* Australasian Journal of Environmental Management; Vol. 13, September, p. 156-165.
- Brown, D. R.* (2011): *An Experimental Approach to Organizational Development.* Eighth edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Burke, W. W. – Litwin, G. H.* (1992): *A Causal Model of Organizational Performance and Change.* Journal of Management. Vol. 18, No. 3., p. 523-545.
- Burnes, B.* (2009): *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics.* Fifth Edition, Harlow: Pearson Education Limited
- Coetsee, L.* (1999): *From Resistance to Commitment.* Public Administration Quarterly, Vol. 23, No. 2, p. 204-222.
- Dobák M.* (2008): *Szervezeti formák és vezetés.* Budapest: Akadémia Kiadó
- Dunphy, D. – Stace, D.* (1993): *The Strategic Management of Corporate Change.* Human Relations, Vol. 46, No. 8., p. 905-920.
- Farkas F.* (2005): *Változásmenedzsment.* Budapest: Akadémiai Kiadó
- Farkas F.* (2015): *A szervezeti változások természete – a pénzügyi szektor példái.* in: Bakacsi Gyula – Balaton Károly (szerk.): *Vezetés és szervezet tár-*

- sadalmi kontextusban: Tanulmányok Dobák Miklós 60. születésnapja tiszteletére. Budapest: Akadémiai Kiadó, p. 143-160.
- French, W. L. – Bell, C. H.* (1995): *Organizational Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Fifth edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Fülöp Gy.* (2008): *Stratégiai menedzsment. Elmélet és gyakorlat*. Budapest: Perfekt Kiadó
- Grundy, T.* (1993): *Managing Strategic Change*. London: Kogan Page
- Kübler-Ross, E.* (1988): *A halál és a hozzá vezető út*. Budapest: Gondolat Kiadó
- McConkie, M. L.* (1993): *Organization Development in the Public Sector*. in: Cummings, T. G. – Worley, C. G. (1993): *Organization Development and Change*. Fifth edition, St. Paul, MN: West
- Plowman, D. A. – Baker, I. T. – Beck, T. E. – Kulkani, M. – Solansky, S. T. – Travis, D. V.* (2007): *Radical Change Accidentally: the emergence and amplification of small change*. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 3, p. 515-543.
- Pulinka, Á.* (2016): *A szervezeti változással szembeni ellenállás, mint természetes és szükségszerű gyász-folyamat*. *Vezetéstudomány*, Vol. 47, No. 6, p. 41-51.
- Robbins, S. P. – Judge, T. A.* (2013): *Organizational Behavior*. Fifteenth edition, Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall
- Saunders, M. – Lewis, P. – Thornhill, A.* (2016): *Research Methods for Business Students*. 7th edition, Harlow: Pearson
- Schlesinger, P. F. – Sathe, V. – Schlesinger, L. A. – Kotter, J. P.* (1992): *Organization. Text, Cases, and Readings on the Management of Organizational Design and Change*. Third edition, Boston, MA: Irwin
- Senior, B. – Swailes, S.* (2010): *Organizational Change*. Fourth Edition, Harlow: Pearson Education Limited
- Spector, B.* (2013): *Implementing Organizational Change, Theory into Practice*. Third Edition, London: Prentice Hall
- Szabó Zs. R.* (2005): *A stratégiaalkotás folyamata. Műhelytanulmány 15*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont
- Ujhelyi M. – Kun A. I.* (2016): *Szervezeti változásokat kiváltó tényezők empirikus vizsgálata*. Taylor: *Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, Vol. 8, No. 2, p. 36-43.
- Viardot, E. – Calderon-Moncloa, L. F.* (2011): *The Impact of National Culture on Change Management: A Latino American Illustration*. *Journal of International Management Studies*, Vol. 11, No. 1, p. 32-42.

A cikk beérkezett: 2016. január  
Lektorálás után elfogadva: 2016. december