

SZERVEZETI VÁLTOZÁSOKAT KIVÁLTÓ TÉNYEZŐK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA

*AN EMPIRICAL ANALYSIS OF TRIGGER EVENTS TOWARD
ORGANIZATIONAL CHANGES*

UJHELYI MÁRIA egyetemi docens
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
KUN ANDRÁS ISTVÁN egyetemi docens
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

104 years after Taylor, in the 21st century organizations have to face the challenges of environmental changes. It is essential how fast and efficiently they are able to react. In 2014 a research was conducted on this topic with the contribution of students of the University of Debrecen, Hungary, surveying organizations which had experiences on at least one significant programme of organizational change within the last 5 years. The owners or managers responsible for the changes were asked to fill in a questionnaire about the attributes and also about the management of these organisational changes. In this paper, after a brief review of the literature we will analyse the conditions and root causes of changes using 105 questionnaires, which was collected. We examine which were the most important external or internal environmental factors that led to the changes. We also try to measure whether there are differences in these factors' roles according to entrepreneurship form, size, company group membership, ownership structure, or sector.

1. Bevezetés

A változások átélése, elfogadása, kezelése mindig is nagy kihívást jelentett az emberiségnek, de napjaink felgyorsult világában az egyéni és szervezeti siker, a versenyelőny egyik elengedhetetlen feltételévé vált az eredményes változásmenedzselésnek. Szinte kivétel nélkül valamennyi szervezet előbb vagy utóbb átél, vagy tudatosan megvalósít szervezeti változásokat, ezért érdekes és aktuális kutatási téma annak vizsgálata, hogy mi váltja ki a változásokat, mi segíti, vagy akadályozza annak sikeres megvalósítását, s milyen eszközökkel, módszerekkel igyekeznek a vezetők a változási folyamatokat menedzselni.

2014 tavaszán e kérdések megválaszolása érdekében végeztünk kérdőíves kutatást Változásmenedzsment tantárgyat hallgató gazdálkodási és menedzsment alap-

szakos hallgatóink közreműködésével. A hallgatók olyan szervezeteket kerestek fel, melyekben az elmúlt 5 évben jelentősebb változás ment végbe. Felkérték e cégek tulajdonosát, vezetőjét, vagy változások menedzseléséért felelős HR vezetőjét, hogy töltsse ki a kérdőívet a szervezeti változások jellemzőiről, a folyamatok menedzseléséről. 105 értékelhető kérdőív érkezett vissza közepes méretű, elsősorban kelet magyarországi szervezetektől. E tanulmányban a vizsgálatnak csak a változások körülményeire, kiváltó okaira vonatkozó részét elemezzük.

A következő kutatási kérdésekre keressük választ: K1. Melyek a leggyakoribb változáshoz vezető külső és belső tényezők a szervezetek életben? K2. Függetlenül a K1-hez kapcsolódóan meghatározott tényezők szerepe a szervezetek következő jellemzőitől: vállalási forma, méret, cégcsoportba tartozás, tulajdonosi szervezet illetve ágazat?

2. Szakirodalmi áttekintés

A változásmenedzsmenttel foglalkozó kutatók több aspektusból elemzik a kérdéskört. Vizsgálják többek között a szervezeti változásokat kiváltó tényezőket (Senior és Swailes, 2010), a változások természetét és folyamatát (Ansoff és McDonnell, 1990; Dumphy és Stace, 1993; Grundy, 1993), a változásokkal szembeni ellenállás okait (Spector, 2013; Bakacsi, 2015), mértékét (Coetsee 1999), az ellenállás csökkentésének lehetőségeit, a változások menedzselése során alkalmazott eszközöket, módszereket (Spector, 2013), a sikeres változások jellemzőit (Burnes, 2009). Jelen tanulmányunkban a szervezeti változást kiváltó tényezőket, körülményeket illetve ezek hatását vizsgáljuk.

A változás-modellek mögött meghúzódó előfeltevés a nyílt rendszer szemlélet (Senior és Swailes, 2010), azaz, hogy a szervezetek nyílt rendszerek, s a környezetükkel való interakció nélkül nem működnek. Inputokat vesznek fel a környezetből, s outputokat bocsátanak oda vissza. Ha valamilyen változás történik a szervezet környezetében, az hatással lesz annak működésére. Ezek a környezetben bekövetkezett változások lesznek a változásokat kiváltó külső tényezők. A stratégiai menedzsmentből jól ismert elemzési módszerek, a SWOT és a PEST elemzés szisztematikus megoldások a változásokat kiváltó események számbavételére. Más szerzők (többek közt Robbins és Judge, 2013) konkrét tényezőket sorolnak fel gyakoribb szervezeti változásokat kiváltó erőkként. Ezek a következők: a munkaerő sajátosságai, technológia, gazdasági sokkok, verseny, társadalmi trendek, világpolitika.

A külső okok mellett gyakran a szervezeten belüli események, körülmények is kiválthatnak szervezeti változásokat. Nagy ötletek megjelenése, a vezető, vagy más fontos szervezeti tag változása, vagy a teljesítmény romlása ilyen belső okokra példa, de ezeket nem lehet egyértelműen elkülöníteni a külső kiváltó tényezőktől (Senior és Swailes, 2010). Ugyanakkor a változást vezetőik esetén olyan személyes

kompetenciák hiánya is akadályozhatja, mint az innovációra való hajlandóság és a kezdeményezőkézség (Gergely 2014).

Míg a szakirodalom részletesen tárgyalja a szervezeti változásokat kiváltó külső és belső eseményeket, erőket, kevésbé jellemző, hogy azok hatását vállalkozási forma, méret, cégcsoporthoz tartozás, tulajdonosi szerkezet, vagy ágazat függvényében elemeznék. Írásunkban mi ezeket az összefüggéseket próbáljuk kimutatni.

3. Minta és módszer

Mint azt már a bevezetőben is leírtuk, 2014 tavaszán végeztünk kérdőíves kutatást a szervezeti változások témakörében. Egy négy oldalas kérdőív került kidolgozásra, melyben a megkérdezett szervezetek háttér adatai mellett rákérdeztünk a változásokat megelőzően tapasztalt jelenségekre, a változás jellegére, természetére, a változások során alkalmazott eszközökre, a változás folyamatára jellemzőire, és a változással szembeni ellenállás mértékére. A kérdőíveket a Változásmenedzsment tárgyat hallgató gazdálkodási és menedzsment szakos hallgatók gyűjtötték össze az ismeretségi körükbe tartozó szervezetektől („kényelmi” vagy „elérhetőségi” mintavétel), melyek jelentősebb változásokon mentek át az elmúlt 5 évben. A cégek tulajdonosa, vezetője, vagy változások menedzseléséért felelős HR vezetője töltötte ki a kérdőívet. Közepes vagy attól nagyobb szervezeteket vontunk be a vizsgálatba. A kutatásban résztvevők jelentős része kelet-magyarországi szervezet volt. Összesen 105 értékelhető kérdőív érkezett vissza. A vállalatok 2012-ben átlagosan 1333 főt foglalkoztattak (szórás = 6763 fő és egy esetben nincs adat), 2013-ban átlagosan 1341 főt (szórás = 6707 fő). Átlagos árbevételük 3.169 millió Ft (szórás = 8962 millió Ft, 97 válaszadó volt).

A K1. kutatási kérdés megválaszolásához egyszerű statisztikai módszereket használunk. A gyakoriságok és relatív gyakoriságok bemutatása után binomiális teszttel ellenőrizzük, hogy mely tényezők kerültek szignifikánsan többször vagy ritkábban megjelölésre, mint 50%, illetve mint a bármely tényezőre érkezett átlagos megjelölés.

A K2. kutatási kérdés esetében a kategorikus változóként előforduló jellemzők (vállalkozási forma, cégcsoporthoz tartozás, tevékenységi kör) esetében Cramer V asszociációs tesztekkel ellenőrizzük, hogy mely jellemzők és tényezők közt található szignifikáns összefüggés. Természetesen ezen módszer előfeltétele miatt egyes esetekben nem tudunk minden jellemzőt vizsgálat alá venni, csak azokat, amelyek megfelelő számban előfordultak a válaszok között. A legalább intervallum-skálán megjelölt jellemzők esetében (átlaglétszám, felsőfokú végzettségük száma, felsőfokú végzettségük aránya, éves nettó árbevétel, külföldi tulajdon aránya, magántulajdon aránya) kétmintás t-tesztekkel vizsgáljuk meg, hogy mennyiben térnek el az adott tényezőt megjelölő és az azt meg nem jelölő szervezetek.

4. Eredmények

Az 1. táblázat mutatja be, hogy az egyes tényezők összesen hány jelölést kaptak, illetve melyek tértek el szignifikánsan a véletlen (50,00%-os) megjelölési aránytól, illetve az átlagos (30,83%-os) jelölés arányától (30,83%), végül, hogy egymáshoz képest milyen sorrendben helyezkednek el. Ezek alapján megválaszolható a K1 kérdés. A táblázatban a faktorok a kérdőíven szereplő sorrendjükben vannak feltüntetve.

1. táblázat: A tényezők előfordulási gyakoriságának binomiális tesztjei
Table 1: Binomial tests for the marking frequencies of the factors

Tényező	Jelölés (db)	Arány (%)	p0,50	p0,31	Rang
Jogszabályváltozás	42	40,00	0,05	0,00	3
Válság	37	35,24	0,00	0,19	4
Piaci verseny erősödése	51	48,57	0,85	0,00	2
Piaci igény változása	55	52,38	0,70	0,00	1
Új technológiai lehetőségek	21	20,00	0,00	0,00	6
E-kereskedelem és internet erősödése	9	8,57	0,00	0,00	8
Szervezeti teljesítmény-romlás	19	18,10	0,00	0,00	7
Személyi változás a szervezetben	25	23,81	0,00	0,07	5
Átlag	32,375	30,83			

A Rang oszlopból olvasható le, hogy melyek voltak a leggyakrabban („Piaci verseny erősödése”, „Piaci igény változása”) és a legritkábban említett („E-kereskedelem erősödése, internet terjedése”, „Szervezeti teljesítmény romlása”) okok. A p0,50 oszlopok a binomiális teszt kétoldali p értékeit tartalmazzák 0,50 és 0,31-es tesztértékek mellett. Ezek alapján megállapíthatjuk (5%-os szignifikancia-szint mellett), hogy a véletlen megjelölés gyakoriságától nem tekinthető eltérőnek a „piaci verseny erősödése” és a „piaci igény változása” tényezők előfordulása. Az összes többi tényező ettől jelentősen ritkábban került megjelölésre. Átlagostól jelentősen (5%-os szignifikancia-szinten) gyakoribb jelölést kaptak a piaci versenyre és a piaci igények, illetve a jogszabályok változására utaló válaszok, átlagosnak ítélt tényező volt a „Válság”, és a többi az átlagostól ritkábban fordult elő.

A vállalkozási formák közül a „Váll. forma3” oszlopban csak a kft., a zrt/nyrt. és a közszféra szerepel a vizsgálatban, mert a többi forma esetében az alacsony elemszám nem tette lehetővé a Cramer V biztonságos meghatározását. A tevékenységi körök helyett ugyanezen okból csak két nemzetgazdasági ágat szerepeltettünk: az ipart és a szolgáltatást. A „Váll. forma2” oszlopban csak a kft. és a zrt/nyrt. szervezetek kerülnek összehasonlításra, hiszen a közszféra szervezetei annyira különbözőek, hogy ez indokolhatja a piaci formák nélkülük való összehasonlítását.

2. táblázat: A tényezők és szervezeti jellemzők összefüggéseinek Cramer V mutatói

Table 2: Cramer's V statistics among factors and organizational attributes

Tényező	Váll. forma3 N = 96	Váll. forma2 N = 82	Cégsop. N = 103	Tev. kör. N = 97
Jogszabályváltozás	0,43***	0,16	0,19*	0,23**
Válság	–	0,04	0,03	0,09
Piaci verseny erősödése	0,43***	0,11	0,10	0,05
Piaci igény változása	0,39***	0,01	0,16	0,17*
Új technológiai lehetőségek	–	–	0,09	0,18*
E-kereskedelem és internet erősödése	–	–	–	–
Szervezeti teljesítmény-romlás	–	–	0,06	–
Személyi változás a szervezetben	–	–	0,01	0,06

Megjegyzés: *** 10%-os szinten szignifikáns, ** 5%-os szinten szignifikáns, *** 1%-os szinten szignifikáns, – nincs elegendő elemszám valamelyik kategóriában.

Tanulásként levonható, hogy a vállalkozási forma esetében kizárólag a közszféra szignifikánsan eltérő válaszadási mintázata állapítható meg a többi formától a jogszabályváltozás (a közszférának lényegesebb), a piaci verseny és a piaci igények faktorai esetében (utóbbiak a közszférában jelentősen kevésbé lényegesek). A cégsoporthoz tartozás csak a jogszabályváltozások fontosságával látszik összefüggni (a csoporthoz tartozók ritkábban jelölték meg ezt a faktort). A szolgáltatók az iparnál szignifikánsan gyakrabban jelölték meg a jogszabály-változási tényezőt, kevesebbszer a piaci igények változását és az új technológiát.

A magasabb mérési szintű jellemzők esetében kétmintás t-tesztet vetettük össze az egyes tényezőket megjelölő és meg nem jelölő szervezeteket. Ennek eredményeit a 3. táblázat tartalmazza. Ahol 2012-es és 2013-as adatokra is rákérdezett a kérdőív, ott – terjedemi korlátok miatt – csak a 2013-as adatokat használjuk fel. Az éves nettó árbevételt vagy direkt módon, vagy kategóriák megjelölésével adhatták meg a válaszadók. A kategoriális adatokat visszakódoltuk, minden kategóriát annak osztályközepével helyettesítve, kivéve az 1 milliárd Ft feletti kategóriát, amelyet a 2013-re árbevételt direkt megadók mintájának mediánjával becsültünk (3439 mFt).

A vizsgált szervezeti jellemzők 10 esetben kapcsolódtak legalább 10%-os szinten szignifikánsan az egyes tényezők megjelöléséhez. Ezek közül 6 esetben a magántulajdon aránya (a magántulajdon kisebb aránya) mellett jelölték meg többen a jogszabályváltozás és a személyi változások a szervezetben tényezőket, magasabb aránya mellett pedig a válság, piaci verseny erősödése, piaci igények változása, új technológiák faktorokat), 2 esetben a felsőfokú végzettségük ará-

nya (kisebb arány mellett jelölték meg többen a piaci igények változását és az új technológiák lehetőségét), 1 esetben az éves nettó árbevétel (nagyobb értéke mellett több jelölést kapott a piaci igények változása) és a külföldi tulajdon aránya (a jogszabályváltozást többen jelölték meg ennek kisebb aránya mellett). Az átlagos létszám és a felsőfokú végzettségűek száma nem mutatott összefüggést egy tényezővel sem, illetve egy vizsgált jellemzővel sem látszanak összefüggni sem az e-kereskedelem és az internet erősödése, sem a szervezeti teljesítmény romlása.

3. táblázat: Az egyes tényezőket megjelölők és meg nem jelölők jellemzők szerinti átlagos különbségei

Table 3: Mean differences in attributes between those firms that marked and not marked a given factor

Tényező	átlag lét- szám (fő)	felső. vég. száma (fő)	felső. vég. aránya (%)	éves net. árbev. (mFt)	külf. tul. arány (%)	mag. tul. arány (%)
Jogszabályváltozás	185,78	-752,03	6,45	966,22	-14,62	-39,03
	t 0,14	-0,72	1,13	0,51	-1,77*	-4,14***
	N 42 63	39 59	39 59	37 60	40 63	38 59
Válság	987,93	1396,75	0,70	-2166,48	0,98	19,77
	t 0,72	0,95	0,12	-1,15	0,11	1,96*
	N 37 68	34 64	34 64	36 61	36 67	35 62
Piaci verseny e.	1654,38	978,51	-4,59	-118,37	9,22	43,92
	t 1,23	0,96	-0,82	-0,06	1,08	4,91***
	N 51 54	46 52	46 52	49 48	51 52	49 48
Piaci igény vált.	-790,92	-1102,86	-14,52	2869,37	12,28	22,28
	t -0,60	-1,08	-2,69***	1,73*	1,46	2,27**
	N 55 50	49 49	49 49	53 44	55 48	52 45
Új techn. lehet.	-1266,86	-732,97	-16,67	-1154,93	3,28	28,90
	t -0,77	-0,59	-4,00***	-0,51	0,31	2,73**
	N 21 84	21 77	21 77	20 77	21 82	20 77
E-ker. és int. erős.	6228,95	5637,61	10,53	-1425,09	-8,19	6,90
	t 0,94	1,02	1,09	-0,40	-0,54	0,38
	N 9 96	9 89	9 89	7 90	9 94	8 89
Szerv. telj. roml.	2600,78	2606,38	11,49	-1654,88	-2,41	2,73
	t 0,82	0,99	1,39	-0,71	-0,22	0,21
	N 19 86	19 79	19 79	18 79	19 84	17 80
Szem. vált. a sz.	-676,66	-423,11	5,01	2895,22	-0,14	-26,66
	t -0,44	-0,36	0,78	0,79	-0,01	-2,21**
	N 25 80	25 73	25 73	21 76	24 79	20 77

Megjegyzés: t = a kétmintás t-teszt t-statisztikája, N = elemszám (balra a jelölőké, jobbra a nem jelölőké), *** 10%-os szinten szignifikáns, ** 5%-os szinten szignifikáns, * 1%-os szinten szignifikáns.

6. Konklúzió

A kérdőívek elemzésére alapozva a következő válaszokat adhatjuk a kutatási kérdésekre.

K1. Melyek a leggyakoribb változáshoz vezető külső és belső tényezők a szervezetek életben?

A leggyakrabban bejelölt változásokat kiváltó okok a „Piaci verseny erősödése” és a „Piaci igény változása”, ami nem meglepő eredmény gyorsan változó világunkban. Inkább a legritkábban említett okok – az „E-kereskedelem erősödése, internet terjedése” valamint a „Szervezeti teljesítmény romlása” – gondolkodtatják el a szerzőket. Érdekes, hogy a belső változásokat kiváltó okokat említették legritkábban a megkérdezettek.

K2. Független-e a K1-hez kapcsolódóan meghatározott tényezők szerepe a szervezetek következő jellemzőitől: vállalkezési forma, méret, cégcsoporthoz tartozás, tulajdonosi szerkezet illetve ágazat?

A vállalkezési formák közül a közszféra képviselői szignifikánsan eltérő válaszokat adtak, esetükben a jogszabályváltozás került az első helyre a változást kiváltó okokból. A cégcsoporthoz tartozók ritkábban jelölték meg ezt a faktort. A szolgáltatók az iparnál szignifikánsan gyakrabban jelölték meg a jogszabály-változási tényezőt, kevesebbszer a piaci igények változását és az új technológiát. A kétmintás t-teszt eredményeiben a vizsgált szervezeti jellemzők 10 esetben kapcsolódtak legalább 10%-os szinten szignifikánsan az egyes tényezők megjelöléséhez.

Az eredményekből megállapítható, hogy bár vannak különbségek a változásokat kiváltó tényezők gyakoriságában a vállalkezési forma, méret, cégcsoporthoz tartozás, tulajdonosi szerkezet illetve ágazat függvényében, de a vizsgálatok nem hoztak váratlan és meglepő eredményeket. Leginkább az állami – magán szektor, a szolgáltatás – ipar, valamint a cégcsoporthoz tartozás / nem tartozás vonatkozásában rajzolódnak ki különbségek a szervezetek között. A minta elemszámának emelése, vagy néhány kiemelt tevékenység speciális vizsgálata lenne ahhoz szükséges, hogy pontosabb eredményeket kapjunk a vállalkezési forma, vagy tevékenységi körre vonatkozóan.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ansoff, I. H. and McDonnell, E. J. (1990) *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bakacsi, Gy. (2015) *A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára*, Budapest Semmelweis Kiadó.
- Burnes, B. (2009): *Managing Change, A Strategic Approach to Oeganizational Dynamics*, Fifth Edition, Harlow: Pearson Education Limited.
- Coetsee, L. (1999) "From Resistance to Commitment" *Public Affairs Quarterly*, Summer, pp. 204-222.
- Dumphy, D. and Stace, D. (1993) "The Strategic Management of Corporate Change", *Human relations*, 46, (8) pp. 905-920.
- Gergely É. (2014): A teljesítményértékelés során figyelembe vett kompetenciák az egyes vezetői szintek esetén. In: Bartha Ákos, Szálkai Tamás (szerk.) *Interdiszciplinaritás a régió kutatásban: IV. Fiatal kutatók nemzetközi konferenciája. Elektronikus Tanulmánykötet*. pp. 103-117. ISBN:978-963-7238-52-9
- Grundy, T. (1993) *Managing Strategic Change*, London: Kogan Page.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013) *Organizational Behavior*, Fifteenth edition, Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall
- Senior, B. and Swales, S. (2010) *Organizational Change*, Fourth Edition, Harlow: Pearson Education Limited
- Spector, B. (2013) *Implementing Organizational Change, Theory into Practice*, Third Edition, London: Prentice Hall, Pearson Education International.