

DIPLOMADOLGOZAT

Szabó János

2023

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Károly Róbert Campus

**Az innováció sikerét és a szervezeti
változtatást befolyásoló tényezők
vizsgálata**

Konzulens

Dr. Herneczky Andrea

egyetemi docens

Készítette

Szabó János

vezetés és ész szervezés szak

**Innováció Menedzsment
szakirány**

levelező tagozat

2023

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	4
2. Irodalmi áttekintés.....	6
2.1. Szervezet.....	6
2.1.1 Szervezet fogalma, a szervezetelmélet evolúciója	6
2.1.2 A szervezet működését és változását befolyásoló tényezők.....	8
2.2. Az Innováció.....	12
2.2.1 Innováció fogalma és értelmezése	12
2.2.2 Az innovációk típusai	15
2.3. Innováció és szervezet kapcsolata	19
2.4. Változás és változásmenedzsment	20
2.4.1 Változásmenedzsment modelljei	20
3. Anyag és Módszer.....	28
3.1. Kutatási probléma	28
3.2. Kutatási célok	29
3.3. Kutatási hipotézisek.....	29
3.4. Kutatási módszerek, eszközök	29
3.5. Kérdőív kérdései	30
3.6. Kutatás körülményei, mintavételi terv	31
4. Eredmények.....	33
4.1. Vállalati adatok	33
4.2. Tárgyköri kérdések vizsgálata	38
4.2.1 Változtatási megközelítés	38
4.2.2 Változtatás kapacitás tényezői.....	39
4.2.3 A vállalatok jellemzőinek változtatáskapacitás összteljesítményre gyakorolt hatása	41
4.3. Primer kutatás összegzése.....	46
5. Következtetések, javaslatok	47
6. Összegzés	49
IRODALOMJEGYZÉK	52
ÁBRAJEGYZÉK	55
TÁBLÁZATJEGYZÉK	56
NYILATKOZATOK.....	57
MELLÉKLET.....	579

1. BEVEZETÉS

Témaválasztás jelentősége, aktualitása

Diplomadolgozatom megírását alapvetően saját tapasztalataim, az iskolában szerzett tudásom és a különböző vállalatoknál eltöltött idő és gyakorlati ismeretek inspirálta.

Az elmúlt időszak eseményei a vállalatokat nagy kihívás elé állították, több gazdasági, társadalmi, politikai, jogi, ökológiai, technológiai változással kellett szembenéznük, mint valaha. A pandémia és az annak következtében fennálló változások, a szomszédos országban dúló háború, a globális felmelegedés, a fogyasztói szokások folyamatos átalakulása, a sokszínű munkaerő megjelenése, a vállalatokat is gyorsan és dinamikus változásra kényszerítik. Így talán nem is lehetne időszerűbb ezzel a témával foglalkozni.

Kutatási probléma

Valamennyi szervezet az innovációt és a versenyképességet hangsúlyozza, tapasztalataim szerint azonban változtatni és egy új innovációt bevezetni nem egyszerű. A szervezeti változások pedig különösen érzékenyek. A szakirodalmak szerint a szervezeti változások több, mint fele sikertelen, kudarcba fullad vagy nem érik el eredeti céljukat.

Így nem kérdés, hogy mindenképpen érdemes foglalkozni az ésszerű változás és változtatáskezeléssel.

Gyakori, hogy a vállalat élén álló vezető, menedzser a változásokat és innovációt akkor is bevezeti, ha erre az alkalmazottak egyáltalán nem nyitottak, mert a gazdasági érdekek ezt diktálják. A baj az, hogyha mindezt megfelelő tudatosság nélkül teszi, akkor ennek súlyos következményei lehetnek. Szintén nagy hiba megfelelő tényezők hiányában folyamatos innovációt várni a szervezet tagjaitól, ha ehhez a megfelelő tényezők, feltételek nincsenek meg. Mégis gyakran előforduló hozzáállás ez.

Célkitűzések

Dolgozatom első felében szekunder adatgyűjtést folytatok, majd ezen eredményekre alapozva primer kutatást folytatok majd.

Kutatásom célja, hogy közelebbről megismerjem a szervezet fogalmát jelentését fejlődését és a szervezet működését befolyásoló tényezőket. Áttekintést szeretnék kapni a szervezet fejlődéséről, az innováció fogalmáról, az innováció különböző típusairól. További céljaim

között szerepel, hogy megismerjem az eddigi szakirodalmak alapján összegyűjtött és gyakorlatban is alkalmazott változásmenedzsment modelleket.

Diplomamunkám célja, hogy primer vizsgálat során feltárjam, vajon a hazai vállalatok és azok vezetői, alkalmazottai hogyan viszonyulnak a változásokhoz? Milyen változtatási stratégiát folytatnak.

S szeretném feltárni, hogy milyen tényezők befolyásolják a szervezetek/ vállalatok változtatási teljesítményét.

S nem utolsó sorban, kutatásommal szeretnék hozzájárulni a hazai vállalatok sikeréhez, változtatáshoz való hozzáállásához, valamint bízom benne, hogy sikerül olyan felfedezést tennem, mellyel hozzájárulhatok a vállalatok gördülékeny változtatási teljesítményének növeléséhez.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

A szakirodalmi áttekintésben betekintést szeretnék adni a szervezet elméleti hátterébe, a szervezet és az innováció összefüggéseibe, valamint a szervezeti változásmenedzsment egyes modelljeibe, hogy megfelelően előkészíthessem a primer kutatásomat.

2.1. Szervezet

Ebben a fejezetben a szervezet fogalmának meghatározásával, a szervezetelméleti modellek áttekintésével foglalkozok részletesebben, valamint a változást befolyásoló tényezőket mutatom be.

2.1.1 Szervezet fogalma, a szervezetelmélet evolúciója

A mai értelemben vett „*modern szervezetek*” mindössze 250 éve léteznek, melyek olyan rendszerek, amik formalizált struktúrával rendelkeznek és a benne szerveződő emberek egy meghatározott cél érdekében dolgoznak, tevékenykednek (DOBÁK, 2002).

Az emberiség megjelenése és csoportban való együttműködése óta a szervezetek különböző formái azonosíthatók és fellelhetők a történelemben. A halászó, vadászó ember tevékenysége és annak sikeres végrehajtása is éppúgy szervezést igényelt, mint az ókorban az építkezések lebonyolítása, a katonai, állami vagy egyházi élet megszervezése.

A szakirodalmat vizsgálva számos definíciót találhatunk, melyek mind más megközelítésből próbálják meg körülírni a fogalmat.

BARNARD (1938) szerint a szervezet két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységének a rendszere. Ez a fajta megközelítés a nem formalizált munkacsoportok és együttműködések rendszerét is magában foglalja.

PFIFFNER ÉS SHERWOOD (1960) már alapvetően egy új megközelítéssel a formalizált szervezet meghatározására tesz kísérletet, mely szerint a szervezet bonyolult feladatrendszer megoldására létrejött együttműködő embercsoport, akik egy közös cél érdekében hajlandóak együttműködni.

A szervezeti formák folyamatos átalakulása, valamint a tudományterület folyamatos fejlődése miatt az 1960-as évek végén az adaptív rendszerek jelentőségét hangsúlyozzák (ANDREW, 1965). Ennek alapján a szervezet összefüggő változóval rendelkező adaptív - vagyis alkalmazkodásra képes - rendszerként határozható meg. A fogalom fejlődéstörténete

során a '70-es évek újabb áttörést hoznak, mert a szervezet, mint önszabályozó rendszer jelenik meg a definícióban (NAGY, 1974).

Talán az egyik legegyszerűbb, ám legjobban a fogalmat tükröző megfogalmazás a következő: a szervezet emberek és eszközök rendszere (KLEIN, 2007).

Egy rendszert akkor nevezhetünk szervezetnek, ha a következő kritériumoknak megfelelnek:

- céltudatos
- az elemei között funkcionális munkamegosztás van,
- legalább egy részhalmaznak funkciója a vezetés (HEGEDŰS, 1976).

A *szervezetelmélet* a szervezet felépítésével, tervezésével és hatékony működésével foglalkozó diszciplína (ROBBINS, 1990), mely a történelem során számos változáson és fejlődésen ment keresztül.

A szervezet működése szempontjából kronológiailag négy alapvető megközelítést különíthetünk el (DINYA, 2017).

1. A szervezet, mint gép
2. A szervezet, mint politikai rendszer
3. A szervezet, mint organizmus
4. A szervezet, mint állandó változás, átalakulás (DINYA, 2017).

A szervezetfejlesztési elméletek kibontakozása elsősorban a XIX. század elejétől indult el. Max Weber a bürokratikus szervezetelmélete a maga idején forradalmi volt, hiszen ez a fajta közigazgatási racionalizálás messze meghaladta a feudális közigazgatás formáját. A bürokrácia hatékonyságát az adta, hogy a szervezetet egy hatalmas gépezetnek tekintették, mely tervszerűen és strukturáltan működött, s melyben munkamegosztás volt.

Taylor menedzsment szempontból, a szervezet optimalizálásával teremtett hozzáadott értéket a szervezetelméletben. Őt követte Fayol, aki a vezetői tevékenység rendszerezésére, a hatékony vezetés elveinek meghatározására vállalkozott. Megfogalmazta azt, hogy változó körülmények között eltérő menedzsmentkonceptióra van szükség és a problématerületekre kell koncentrálni.

Később a gépiesült szervezetek modelljét az emberi erőforrás központú megközelítés váltotta fel. A szervezetek élő rendszerek, melyekben az emberi kapcsolatok jelentőségét, a vezető szerepét hangsúlyozták. Ekkor bontakoztak ki az első munkahumanizálási és szervezetpszichológiai elméletek.

Az emberi erőforrással foglalkozó szervezetelméleti nézetek nagy változást hozak. A motiváció, a munkahelyi magatartás, az egyének és csoportok magatartása, a pszichológiai háttér vizsgálata újabb lendületet adott e tudományágnak. Szárnyra kapott a konfliktusmenedzsment, a szervezetszichológia és számos komplex elmélet született. Ettől kezdve a human, vagyis az ember állt a szervezet vizsgálatának középpontjában. Ez volt az első időszak, amikor úgynevezett “élő szervezetek”-ként kezelték ezeket a rendszereket, melyekre a környezet jelentős hatással van, és az ahhoz való alkalmazkodás, fennmaradás is hajtóerőként hat.

A magatartási döntésekkel foglalkozó későbbi irányzatok már nem csak az egyént, hanem annak képességeit, gondolkodását, flexibilitását, tanulóképességét is vizsgálták.

A szakirodalmak felhívják a figyelmet arra, hogy nem a legjobb, hanem a legjobban alkalmazkodni képesek maradnak életben majd (KLEIN, 2007). Tehát egy szervezet csak akkor képes változásra, ha a külső környezet változásaira, a szervezeten belül is reagálni tudunk. Ez az új megközelítés, az emberi magatartás és gondolkodás korlátaira összpontosít, s felismeri, hogy az ember korlátozott információfeldolgozó képességgel bír és a szervezet céljai érdekében is csak mértéktartóan fognak erőfeszítést tenni (DOBÁK-ANTAL, 2002).

A magatartástudományi ismeretek az 1950-es évektől kezdődően segítette a szervezeten belüli problémák megoldását és a szervezetfejlesztést szolgálta.

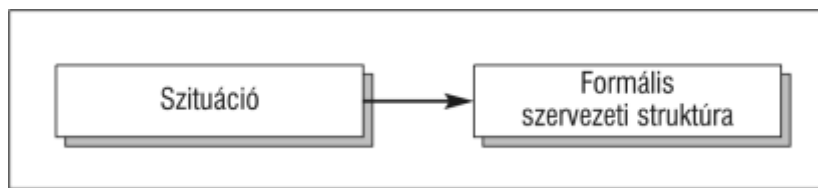
Az ezt követő megközelítés a konfliktust és feszültséget a változás természetes velejárójának tekinti, s a kaoszelméletből indul ki, mert rend csak a kaósból jöhet létre.

Ezzel együtt megváltozik a szervezet, mely öntanuló, önszerveződővé válik és fontos szerepet kap az együttműködés. Nagy felismerés volt az, hogy a szervezetben nem csupán a vezető, hanem a szervezetet alkotó egyének is a probléma megoldáson dolgoznak és a változtatás folyamatában aktív részt vállalnak, segítik azt.

A vezetők szerepe abban áll, hogy megfelelő körülményeket teremtsenek a változtatáshoz.

2.1.2 A szervezet működését és változását befolyásoló tényezők

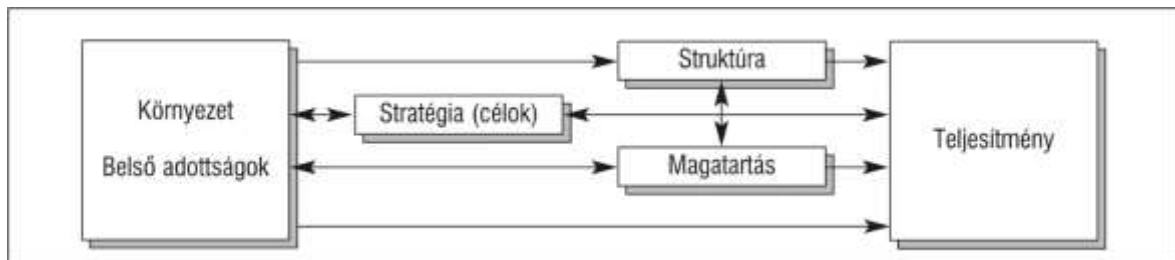
A szervezetek működését a környezeti tényezők és nem utolsó sorban belső adottságaik is befolyásolják. A szervezeti működés alapját az úgynevezett kontingenciaelmélet alkotja, ám ez a több, mint 70 évvel ezelőtti elmélet még nagyon leegyszerűsíti a folyamatokat (ld. 1. számú ábra), s így a jelenlegi dinamikus változó környezetben már nem ad elegendő segítséget a problémák megoldásához.



1. ábra. **Kontingenciaelmélet legfőbb tényezője**

Forrás: KIESER, 1995, 212. oldal

A 2. számú ábrán is világosan látszik, hogy szervezet- és vezetéstudományok ekkor még csak egy befolyásoló tényező hatását vizsgálták a szervezetekre. Természetesen az idők során e struktúra evolúciója is megtörtént, s további komponens együttes hatásának vizsgálata is bekerült a modellbe, különös tekintettel a stratégiára.

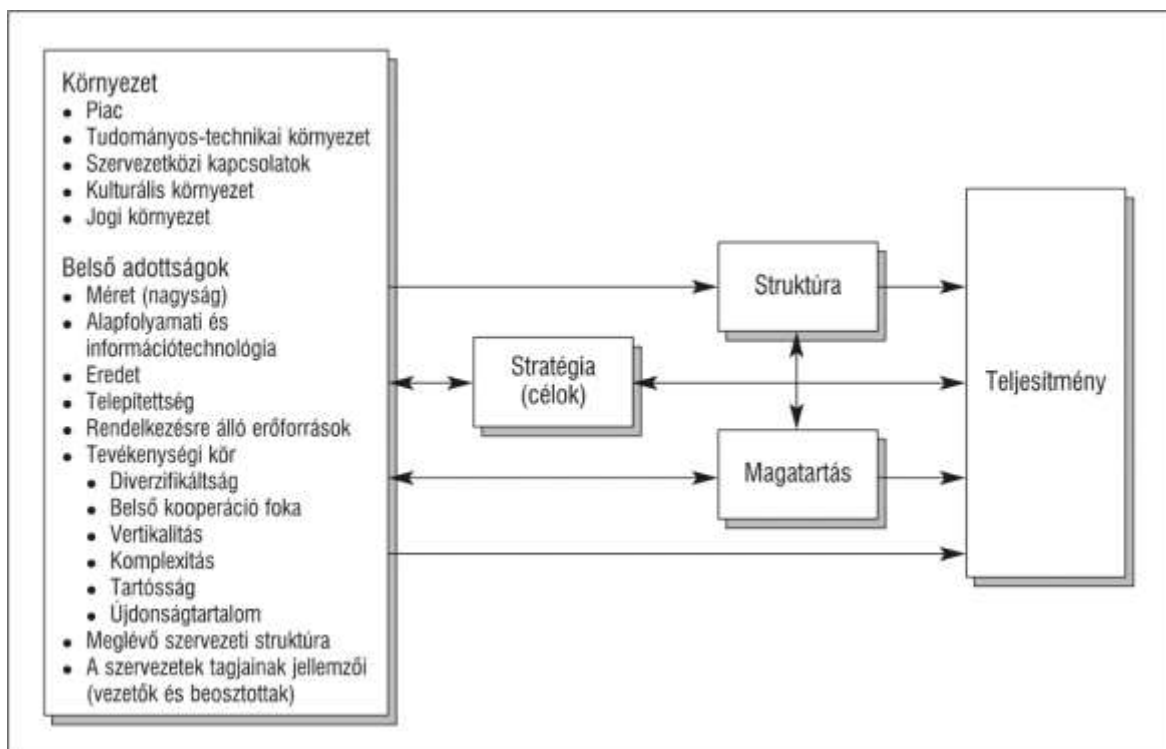


2. ábra. **A kontingenciaelmülethez kapcsolódó tényezők**

Forrás: KIESER, 1995, 212. oldal

A szervezeti működés célja az, hogy a formális kialakítása mellett hatékony szervezeti működést eredményezzenek, melynek háttérében a megfelelően megválasztott vezetési módszerek és elvek, valamint támogató szervezeti kultúra és megfelelő működési folyamat áll.

Egy szervezet létrehozásakor fontos tényező az a társadalmi, gazdasági, szociális, technikai, jogi, természeti környezet vagy ökoszisztéma, melyben funkcionál, hiszen egy adott szervezet egy merőben más ökoszisztémában feltehetően egészen másként működne és eltérő hatékonysággal bírna, s más teljesítményre lenne képes. Ennek komplexitását a modellt alkotó faktorok sokasága jól tükrözi (3. számú ábra). Ugyanakkor nem csak a tényezők száma, de azok súlya is befolyásoló lehet. A változtatások során ennek nagy jelentősége lesz.



3. ábra. A szervezetek kialakítását és megvalósítását befolyásoló tényezők

Forrás: DOBÁK-ANTAL, 2002

A gyakorlatban nem ritka például, hogy kedvezőtlen körülmények közül egy szervezet egy másik, merőben új környezetbe költözik, hogy tevékenységét ott kedvezőbb körülmények között folytathassa. Például egy adott országból egy másik országba helyezi át gyártását vagy akár a hatékonyság érdekében megváltoztatja a szervezeti formáját.

A külső tényezők közé olyan faktorok sorolhatók, melyek a vállalaton kívül keletkeznek (piaci tényezők, trendek, megatrendek, pénzpiaci dereguláció, globális környezeti problémák, társadalmi változások, fogyasztói igények változása, technikai-, technológiai változások, stb...), de a szervezet működésére hatással vannak.

Ezzel ellentétben belső változások a szervezeten belül merülnek fel, így például a termékéletről változás (NOSZKAY, 2018), a munkavállalók elvárásai, motivációi, a termelékenység és technikai háttér.

Ám nem minden változásra kell a szervezetnek egyformán reagálnia.

A nehézsége abban áll, hogy míg a szervezetek a jelenben stabilitásra törekszenek, addig a külső hatások miatt a jövőbeli céljaik elérése érdekében innoválniuk kell, mely magával hozza a változást és a megújulást. Ez egyben stabilitást és rugalmasságot is jelent. Ebben a

helyzetben kell balanszban tartani a szervezetet, ami nem egyszerű feladat (DOBÁK-ANTAL, 2002).

2.2. Az Innováció

Ez a fejezet ismerteti az innováció fogalmát és annak megközelítéseit, valamint bemutatásra kerülnek az innováció egyes típusai.

2.2.1 Innováció fogalma és értelmezése

A dolgozatom további részében áttekintést szeretnék adni arról, hogy mi is az innováció, mely a változás egyik indikátora. A szó, a latin *in-novare* kifejezésből ered, ami újítást jelent. Az innováció fogalmának egyik mérföldkövét Schumpeter-hez kötjük, mert szinte valamennyi megfogalmazás és definíció valamilyen módon utal Schumpeter eredeti megközelítéséhez.

Kétségtől az elmúlt időszakban nagyon sokféle megfogalmazás látott napvilágot, melyeket egytől- egyig összegyűjteni szinte lehetetlen. A tudományterületek folyamatos változása a definíció változását, átalakulását eredményezi. Attól függően, hogy mely szakterület és diszciplína szempontjából vizsgáljuk az innovációt az adott tudományág szakemberei használható megállapítást és meghatározást próbáltak meg tenni az innováció kifejezés pontos megfogalmazására, s így más-más definíciók születtek. Az üzleti és menedzsment tudomány, a közgazdaságtan, a szervezettudomány, az innováció és vállalkozói szféra, a technológia és a mérnöki tudományok, valamint a tudásmenedzsment és a marketing is a saját aspektusokból próbálják meg megfogalmazni az innovációt.

PIETRASINSZKY (1970) szerint az innováció egy olyan rendszer, amely új állapotok létrehozását eredményezi és valamilyen haladás, fejlődés következik be általa.

De nemcsak szervezeti, vállalati szempontból, hanem technológiai és társadalmi szempontból is megközelíthetjük az innovációt. PEARCE (1993) meghatározásában a technológiai fejlesztést és a piacképes termékek különböző tulajdonságainak kombinációját tekinti innovációnak.

Egyes kutatók és szakemberek szerint az innováció munkahelyet, lehetőségeket teremt, növeli a versenyképességet, a piaci vonzerőt. Szintén egyfajta technológiai megközelítésként tekint PÁL (1981) az innovációra, mely a gyártmányt és gyártást hangsúlyozza azzal, hogy minőségben jobbat készítünk. A cél a gazdasági haszon.

Ma már nemcsak az alapvető változásokat, a forradalmi újításokat tekintjük innovációnak, hanem a már piacon levő termékek/ szolgáltatások vagy a már korábban alkalmazott

technológiák javítását, tökéletesítését, változtatását is, hiszen egy vállalat nem képes nap mint nap forradalmi újításokra. Éppen ebből adódóan elkülönítünk úgynevezett bázis, fejlesztő, illetve látszat innovációt.

A bázis innovációk teljesen új utakat megnyitó új felismeréseket jelentenek. A fejlesztő innovációk a már kijelölt utakon belül kerülnek megvalósításra. A látszat innovációk az alkalmazott technológia vagy a termék lényegét nem érintő, csak a jobb eladhatóságot szolgáló újítások.

FREEMAN (1988) innovációs gondolatai a folyamatok alapján négy kategóriára osztja az innovációt:

1. Fokozatos, vagy módosító innovációk
2. Radikális innovációk
3. Termelési-eljárás változások
4. Paradigmaváltások.

A fokozatos, vagy módosító innovációk körébe azok a megoldások és új javaslatok megvalósításai tartoznak, amelyek nem érintik a megoldás alapelveit, hanem csak kisebb módosításokat eszközölnek azok változatlanul hagyása mellett. Eredményképpen többnyire hatékonyság javulást tapasztalunk, amely minőségjavítás, költségcsökkenés, vagy teljesítménynövelés formát öltenek.

A radikális innováció esetén a korábbi, jól bevált hagyományokkal szakításnak és alkotnak valami egészen újat.

A termelési-eljárás változások az egyes technológiák megreformálását, átalakítását jelentik.

A paradigmaváltások egy technológiai nézőpont megváltoztatását jelenti. Látható, hogy már egészen régóta foglalkoznak az innovációval, de 1980-ban az OECD is szükségét érezte, hogy az Oslo kézikönyvben rögzítse annak fogalmát, mely így hangzik:

„Az innováció mindazon tudományos, műszaki, kereskedelmi és pénzügyi tevékenységek együttese (egy ötlet átalakulása, újfajta megközelítése), amelyek új termékek kifejlesztéséhez és értékesítéséhez, új termelési eljárások, vagy berendezések hasznosításához, vagy valamely társadalmi szolgáltatás új megközelítésének bevezetéséhez szükséges.” (OECD, 2000)

DRUCKER (2003. p. 54.) szerint az *”...innováció valójában kemény munka, amelyet ugyanúgy lehet és kellene menedzselni, mint minden más vállalati funkciót.”* Látni kell azonban azt is, hogy az innováció és más üzleti, gazdálkodási folyamatok között különbségek vannak. Az innováció középpontjában mindig a gondolkodás áll. Egy olyan

gondolkodás, amelyhez tudás, és koncentráció szükséges. DRUCKER (2003. p. 54.) szerint: „...az innovációhoz kemény, céltudatos munka szükséges. Szorgalom, kitartás és elkötelezettség híján a tehetség, a leleményesség és a tudás hasztalan.”

Összességében elmondható, hogy az innováció pontos meghatározására a szakirodalmakban megannyi definíciót találhatók. Egyetlen jól megfogható definíció nem létezik, hiszen attól függ milyen tudományterület szerint próbálják meg meghatározni és milyen szempontok szerint megközelíteni, az innováció fogalma más-és más lesz.

De nem csak szakterületek irányultsága szerint, hanem szemantikailag is elemezhetjük az innováció fogalmát. A szemantikai elemzés különböző szempontú megközelítése által (innováció típusa, szintje, jelentése, célja, természete....) ismét új eredményre jutott (4. számú ábra). Ezt illusztrálja kiválóan BAREGHEH et.al, (2009).



4.ábra: Innováció szemantikai megközelítése

Forrás: saját szerkesztés BAREGHEH et.al, (2009) alapján

Az összegyűjtött és elemzett definíciókban megjelenő kifejezések tartalmuk szerint, a megfogalmazásokban megjelenő kifejezések gyakorisága szerint is elemezhetjük a definíciók sokaságát. Szemantikailag elemezve egy nagyon érdekes következtetésre

juthatunk. A leggyakrabban használt kifejezések az új, újdonság, megújulás, változás fejlődés kreativitás kifejezések jelennek meg a leggyakrabban (STEFAN et.al., 2017).

Az innovációt különböző aspektusból is vizsgálhatjuk attól függően, hogy az innováció folyamatát, lépéseit, típusát, természetét, társadalmi kontextusát vagy célját vizsgáljuk. Az egyes fogalmak és a definícióban különböző kifejezések jelennek meg nagyobb súllyal.

Az innováció szakaszai az innovációs folyamat során megtett összes lépést jelentik egészen az ötlet generálása a végfelhasználói piacon való megjelenésig. A társadalmi kontextus, bármely társadalmi entitásra rendszerre vagy embercsoportra vonatkozik, amelyben részt vesznek az innovációs folyamatot vagy az azt befolyásoló környezeti tényezők. Az innováció eszköze az erőforrások felhasználására és azok hangsúlyozására törekszik, vagyis arra, hogy a műszaki háttér tudásra és technológiára kreativitásra vagy pénzügyi támogatásra esetleg nyereségre összpontosít az innováció. Az innováció célja az átfogó eredmény, amelyeket a szervezetek el akarnak érni az innováció révén.

Az innováció természete szerint vizsgálva a leggyakrabban megjelenő kifejezés az újdonság, újítás, változás, fejlesztés, míg az innováció típusa szerint termék szervezeti folyamat vagy technológiai fejlesztés lehet. Az innováció célja szerint az innováció által elérhető versenyelőny, gazdasági hatékonyság, megkülönböztető versenyelőny, és az értékteremtés jelennek meg a megfogalmazásokban.

A társadalmi kontextus a szervezet, cég, fogyasztó, külső környezet, munkavállaló és belső környezet kifejezéseket is tartalmazza.

Az innováció jelentése szerint ötlet, technológia, piac, kreativitás kifejezéseket tömöríti. Az innováció szemantikai megközelítésből látható, hogy számos szakirodalom különböző szavakat emel ki a definiálás során. Ezek közül a leggyakoribbak az ötlet, a kreativitás, a fejlődés, az alkotás, az új generáció, az újdonság, a megújulás, a változás gyakoriak, de megjelennek a termék- vagy technológiai innováció kifejezések is. Alapvetően attól függ, hogy milyen szempontból vizsgáljuk ezeket a megfogalmazásokat (STEFAN et.al., 2017).

2.2.2 Az innovációk típusai

Az Oslo Kézikönyv 2005. évi kiadása már az innováció típusait és tartalmát is megkülönbözteti. Ezt az alábbi (1. számú) táblázat tartalmazza.

1. táblázat: Az innováció típusa és tartalma

Forrás: SZAKÁLY, (2008) idézi IVÁNYI - HOFFER, 2004,

INNOVÁCIÓ	
típusa	tartalma
1. TERMÉKINNOVÁCIÓ – újítás a vállalat értékesíthető teljesítményeiben.	A termékinnováció olyan áru vagy szolgáltatás bevezetése, amely – annak tulajdonsága és rendeltetése vonatkozásában – új vagy jelentősen megújított. Ez magában foglalja a fejlesztésre vonatkozó részletes műszaki leírásokat, az összetevőket és anyagokat, a beépített szoftvert, a felhasználóbarát jelleget vagy más funkcionális tulajdonságokat.
2. FOLYAMAT-(ELJÁRÁS) INNOVÁCIÓ – újítások a produktum létrehozásának anyagi és irányítási folyamataiban, beleértve a módszertani változtatásokat is.	Az eljárásinnováció új vagy jelentősen megújított termelési vagy szállítási módszer megvalósítása. Felöleli a technikában, a berendezésekben és/ vagy a szoftverben bekövetkező jelentős változásokat.
3. MARKETINGINNOVÁCIÓ – újítások a marketing-módszerekben, – újítások a fogyasztói szükségletek és a piacok kezelésében.	A marketinginnováció olyan marketingmódszerek alkalmazása, amelyek jelentős változást hoznak a terméktervezésben, a csomagolásban, a termék piaca dobásában, a termék reklámozásában vagy az árképzésben.
4. STRUKTURÁLIS (SZERVEZÉSI-SZERVEZETI) INNOVÁCIÓ – újítások az üzleti gyakorlatban- újítások a menedzsmentrendszerben.	A szervezési-szervezeti innováció új menedzsmentmódszerek megvalósítását jelenti a cég üzleti gyakorlatában, a munka szervezésében vagy a külső kapcsolatokban.

A termékinnováció célja, hogy a vállalat versenyelőnyre tegyen szert és növelje profitját. Termékével kiemelkedjen a versenytársai közül vagy valami olyat hozzon a piacra, ami forradalmian új és mind a piac, mind a vevők számára újdonság. Egy diverzifikáció megalkotása azonban gyakran költséges és kockázatos, éppen ezért piacbővítési-választékbővítési vagy megújítási stratégiával is dolgoznak a cégek. Hiszen, ha átgondoljuk milyen a forradalmian új termékinnovációk láttak napvilágot az elmúlt kétezer évben a következőket említhetnénk. Pl.: Íj, nyíl, öblítő WC, a nyomtatás, gyufa, a kerék, a robbanómotor, számítógép, stb.... A termékek sora elég széles körű ám időben is az. A forradalmian új innovációkhoz, vagyis a diverzifikációjához hosszú idő, és komoly fejlesztő csapat szükséges, nem beszélve az anyagi háttérrel.

De a vállalatok számára más innovációs eszköz is létezik a változtatásra. A szakirodalmak ma már nemcsak termék és szolgáltatás innovációról beszélnek, hanem a vállalati gyakorlatban nagyon gyakori, hogy marketing innovációt, szervezetfejlesztési innovációt, technológiai innovációt vagy folyamat innovációt, menedzsmenti innovációt, üzleti modell innovációt hajtanak végre.

Az Osloi Kézikönyv harmadik kiadásában (PAKUCS-PAPANEK, 2006) az alábbi innovációs típusokat definiálták.

- „*A termék innováció az áru és szolgáltatás bevezetése, mely új, vagy jelentősen megújított, figyelemmel annak tulajdonságaira és felhasználási céljára. Ez magában foglalja a fejlesztésre vonatkozó részletes műszaki leírásokat, az összetevőket és az*

anyagokat, az igénybevett szoftvert, a felhasználói akaratot vagy más funkcionális tulajdonságokat.”

- *„A **eljárás innováció** egy új, vagy jelentősen megújított termelés, vagy szállítási módszer megvalósítása. Ez tartalmazza a technikában, a berendezésekben és /vagy a szoftverben bekövetkező jelentős változásokat.”*
- *„A **marketing innováció** az új marketing módszerek alkalmazása, ami jelentős változással jár a terméktervezésben, a csomagolásban, a termék elosztásban, a termék reklámozásában, vagy az árképzésben.”*
- *„A **szervezeti innováció** az új szervezeti módszerek megvalósítását jelenti a cég üzleti gyakorlatában, a munka szervezésében, vagy a külső kapcsolatokban.”*

A 2000-es évek végére a folyamatos változás és technikai fejlődés, digitalizáció hatására, valamint a társadalom- és tudományos gondolkodás átalakulásával újabb és újabb szempontok szerinti innovációs csoportosítók és típusok jelentek meg. Ebben az időszakban

- a technikai innováció
- nem technikai innováció és
- szociális innováció

kategóriákat is kialakították, mely csoportok alatt újabb innováció típusokat/ fajtákat ismert el a tudományos és szakmai világ. Úgy mint:

- eljárás innováció
- dizájn innováció
- menedzsment innováció
- strukturális innováció
- kockázatvállalási viselkedésmód
- stb... (KATONA, 2006; MOHÁCSI, 2008; FORAY, 2004; LÖWE, 2004)

Összegzésként megállapítható, hogy a szakirodalmak és értelmező szótárak az innovációt alapvetően az újítás, az újdonság, a megújulás, valamint a változás kifejezéseket hordozza magában. Az innováció mindig valamilyen problémamegoldás céljából jön létre azért, hogy egyfajta fejlődést előrelépést eredményezzen a munkaerőpiacon, a termelésben, a versenyképes fogyasztói piacon vagy az üzleti ágazatokban. Megújulást, hatékonyabb termelékenységet eredményezzen.

Ahogy az innováció gyakorlata egyre színesebbé, széleskörűbbé és fontosabbá vált, úgy formálódtak és születtek újabb és újabb innovációs megközelítések. Számomra és a

kutatásom szempontjából mégis a legfontosabb a szervezeti innováció, mely a vizsgálatom fókuszában van.

2.3. Innováció és szervezet kapcsolata

Az innováció fogalmának változása és az innovációs típusok egyre szélesebb körű értelmezése, elismerése és megjelenése is mutatja, hogy az innováció nem a szervezet tárgya vagy célja, hanem egyfajta hozzáállás, alkalmazkodási készség a szervezet részéről.

A szervezet dinamikus változtatási képessége a jövőben kulcskérdés.

Napjaink szervezeti átalakulását és folyamatos változását számos olyan trend befolyásolja melyek hatással vannak nem csupán az egyének, de a szervezet működésére is. Ilyenek például:

- a globális gazdasági kihívások
- az egy nagyobb követelmények
- az új ismeretek mennyiségének robbanásszerű növekedése
- technológiai robbanás
- a vállalkozói modellek változásai
- a szellemi termék, mint a gazdaság motorja
- gazdasági környezet folyamatos változása, átalakulása
- az emberek értékrendszerének változása
- kommunikációs robbanás
- az idő nyomása
- digitalizáció

A ma működő szervezetek legfőbb jellemzője, hogy egy folyamatosan átalakuló, pulzáló és bizonytalan környezetben léteznek, s ebben a rendszerben kell sikeresnek, eredményesnek lenniük. Nem működhetnek rutinszerűen, nem követhetik azokat a modelleket, melyek jól beváltak, s hosszú időn keresztül biztosították egy szervezet alapját, stabilitását, versenyképességét. Egy tanulmány szerint ma alap három dolog befolyásolja a szervezetek változásait: (1) az emberi tőke újradefiniálása, (2) a szervezeti rugalmasság, (3) és az innováció (FARKAS, BLAHÓ).

2.4. Változás és változásmenedzsment

„Az egyetlen állandó a változás maga” (Hérakleitosz görög filozófus) – tartja a mondás, de mi is tulajdonképpen a változás. A változás olyan folyamat, melynek meghatározott iránya van és akaratunktól függetlenül jönnek létre, alakulnak. A változások erőssége és konzisztenciája különböző. Vannak olyanok, melyek hatással vannak a rendszerekre és vannak olyanok is, melyek alig vagy egyáltalán nem ingatják meg azt. A hatalmas változással, transzformációval járó változások gondos előkészítést igényelnek.

A változást kiváltó tényezők külső és belső tényezők is lehetnek.

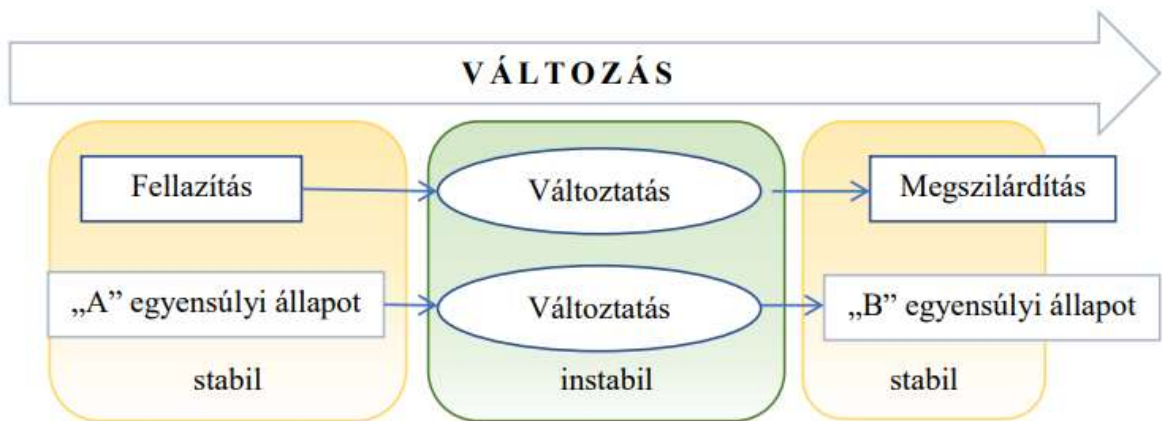
2.4.1 Változásmenedzsment modelljei

Ahhoz, hogy az innováció hatására reagáló szervezetek változtatási készségeit képességeit vizsgálni tudjuk a változás menedzsment modelljeit tekintem át a továbbiakban.

A változásmenedzsment szakirodalmak gazdag kínálatot biztosítanak számomra. Talán az egyik legismertebb változás menedzsment modell a Kurt Lewin féle séma, melyet a tudomány fejlődése során számos más elmélet követett.

Lewin féle változásmodell

Kurt Lewin egy olyan modellként mutatja be (5. ábra) a szervezet környezetét, melyet egy úgynevezett erőter, vagyis folyamatosan változó környezet vesz körül. Az ebben működő szervezet az átalakulása során háromlépcsős (kiolvasztás, változtatás, befagyasztás) metamorfózison megy keresztül.



5. ábra: Kurt Lewin változásmodell

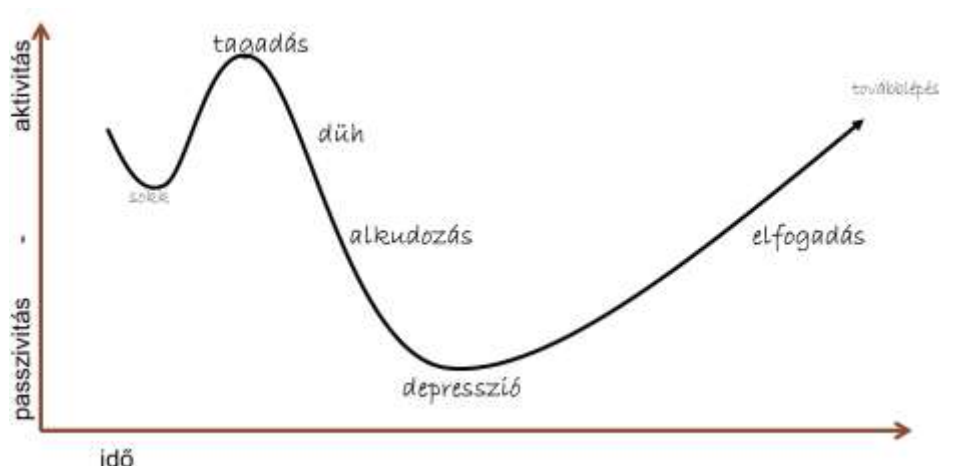
Forrás: FARKAS, 2005.

A változás folyamatának egy pontján a stabilitás és egyensúly felborul, majd a változtatás után ismét megszilárdul, s ezzel egy új stabilitás áll be. Ezekhez a folyamatokhoz azonban kedvező és együttműködő környezetre van szükség.

Kübler Ross modell

Elisabeth Kübler-Ross (6. ábra) a gyászfolyamatot vizsgálva a változás öt szakaszát különböztette meg, mely hasonlóképpen egy zsigeri, belülről jövő változással szembeni ösztönös reakció éppúgy, mint a szervezeti változások során megfigyelhető ez a szervezet tagjainak, munkavállalóinak viselkedésében is (WIGGINS, 2008; PATAKI, 2013).

Kübler - Ross által azonosított fázisok: (1) az elutasítás vagy sokk fázisa, (2) a düh, (3) az alku, (4) a depresszió, s végül (5) az elfogadás szakasza. Ez a lelki tusa jellemzi a gyászolókat, s ezt adaptálták a szervezeti folyamatok is a változtatásmenedzsment modelljei között (PULINKA, 2016).



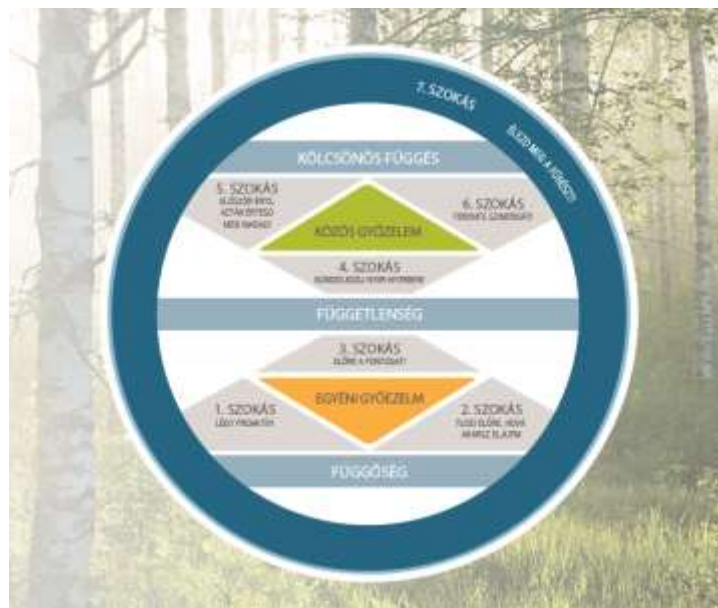
6. ábra Kübler-Ross modell

Forrás: Kübler-Ross, E., 1988

Stephen Covery 7 szokás modellje

A Covery féle modell (7. ábra) egy olyan fejlődési megközelítés a folyamatos változásban, amely három szakaszra bontható éppúgy, mint az ember személyiségfejlődése, s egyben annak fázisaival azonosítja azt.

Az első a *te központú* megközelítés, amikor az egyén még teljes mértékben egy másik személytől és a környezetétől függ. Mindenért a másik felelős. Ezt váltja fel az *én központú* szemlélet, amikor az egyén saját maga vállal felelősséget mindenért és önállóan hoz döntéseket. S végül a *mi központú* állapot, ahol már kölcsönös együttműködésre koncentrálnak az egyén.



7. ábra: Stephen Covey 7 szokás modellje

Forrás: <https://infoszfera.hu/rendezvenyek/7-szokas-szeminarium-4/>

A modell kulcsa a szokások kialakulása, melynek lényege, hogy a hét szokás automatizált cselekvéssé váljon. A folyamat 7 kardinális viselkedésmódja: (1) Legyen proaktív! (2) Már kezdetkor lásd a célt! (3) A fontos dolgokat tedd az első helyre! (4) Törekedj a kölcsönös győzelemre! (5) Először te értsd meg a másikat, azután értesd meg magad! (6) Használd a szinergiát! (7) Folyamatosan tartsd karban és tedd jobbá magad! Találd meg a hangodat és ösztönözz, segíts másokat is, hogy megtalálják a magukét! (STEPHEN R. COVERY, 2022)

ADKAR modell

Az ADKAR modell egy jelentős különbsége a többi változásmenedzsment modellel szemben, hogy a hangsúly az egyén változásán van, hiszen a szervezet gyökere és alapvető szintje az individuum. A modell lényege, hogy az egyén változásai végső soron a szervezet változását eredményezik. Az ADKAR modell az egyéni változás 5 dimenzióját fogalmazza meg.

- (1) Tudatosság - a változás szükségességének tudatosítása.
- (2) Vágyakozás - a változás elősegítése és részvétel iránti vágy.
- (3) Tudás - tudni azt, hogy hogyan változzunk meg.
- (4) Képesség - a változás végrehajtásának képessége.
- (5) Utánpótlás - a változás fenntartása (CHARU G.- MANOJ P., 2018; PROSCI, 2008)

Hersey-Blanchard- féle modell

Hersey-Blanchard- féle modell egy szituáción alapuló modell, mely változási ciklusokat, életciklusokat határozott meg.

A struktúra egy olyan hagymahéj szerű változást és előremutató átalakulást szemléltet, melynek középpontjában a tudás áll. Ezt veszi körül a viszonyulás a változáshoz, amely köré az egyéni magatartás, vagyis a változáshoz való egyéni hozzáállás kapcsolódik, s végül ezt öleli körül a csoport magatartás. Ebből is látható, hogy végső soron az egyén tudása viszonyulása a változáshoz, s reagálása a változásra, végső soron a csoport magatartását is megváltoztathatja s a szervezetre is hatással lesz, átalakítja azt.

A modellnek 4 szintje különíthető el:

(1) A változás a tudás szintjén, (2) a viszonyulás megváltozása, (3) változás az egyéni magatartás szintjén, (4) változás a csoport magatartásában vagy a szervezet által elért egyed eredményekben.

Hersey-Blanchard véleménye szerint a változás megközelítése többféle lehet:

- 1) Partecipatív változás, mely lassú, de tartós és garantálja a végső sikert.
- 2) Kényszerített változtatás, ez az úgynevezett hierarchia föntről lefelé kényszerített nyomás hatására végbemenő változás.
- 3) S a harmadik az előzőekben említett változások kombinációja. Ebben a fázisban a vezetőnek nagy hangsúlyt kell fektetnie a motiváló tényezőkre, hogy befolyásolja és pozitív hatással legyen a szervezet tagjainak változáshoz való hozzáállására viselkedésére (BAKACSI-TAKÁCS, 1998).

Kotter féle modell

A Kotter féle változtatási modell egy logikai sort követ, melynek első lépése a sürgősségi szükségérzet kialakulása, a második az erős irányító szövetség létrehozása, a harmadik a változtatás jövőképeinek kialakítása, majd a jövőkép ismertetése, az akadályok elhárítása, s ezt követi az azonnali előnyök rövidtávú sikerek biztosítása, a változás megszilárdítása, s végül a megvalósított változás meggyökerezett temetése a szervezeti kultúrában (KOTTER, J. P., 2012).

McKinsey féle 7S modell

Ezt a modellt a vezetési és stratégiai tanácsadással foglalkozó meg McKinsey cég dolgozta ki, így a gyakorlati életből, s a tapasztalatból alapján kialakított modellről van szó.

A rendszer 7 elemét képző faktor a stratégia a struktúra vagy szerkezet a rendszere k, készségek vezetési stílus munkatársak közös értékek (TÓTH-BORDÁSNE et.al., 2012)

Kerber és Buono féle változtatás kapacitás modellje

A változás és innováció különböző szinten és számos forrásból indulhat el táplálkozhat.

Az elméleti modell szerint a *szervezeti változtatásnak három megközelítése* létezik (KERBER, 2001). Az irányított, a tervezett és a kalauzolt változtatás.

Az **irányított változtatás** a hierarchikus szervezet csúcsától indul, tekintélyre és megfelelésre támaszkodik. Az emberek változásra adott érzelmi reakcióival való megbirkózásra összpontosít. A vezetők azok, akik bejelentik a változást és igyekeznek meggyőzni a szervezeti tagokat annak elfogadásáról, hogy üzletileg szükségszerű. Logikus érvekkel és érzelmi ráhatással igyekeznek meggyőzni az embereket.

Az alkalmazottak az egész szervezeten belül kénytelenek megbirkózni a változásokkal, s a kényszer következménye lehet az alkalmazottak részéről a tagadás, harag, alkudozás, szomorúság (KUBLER-ROSS, 1969)

Tervezett változás egyre népszerűbbé vált a menedzsmentben és a vállalati gyakorlatban. A szervezet bármely szintjéről, a szervezet bármelyik vezetőjétől vagy alkalmazottjától származhat, de végül a szervezet vezetője támogatja azt. A változást vezetők és végrehajtók a változással való részvételre és elkötelezettségre törekszenek.

E szervezeti változásmenedzsment széles körű alkalmazása napjainkban igen elterjedt, ami nagyban enyhíti a változáshoz kapcsolódó ellenállást. Ma már mindenki számára nyilvánvaló, hogy a változáshoz és változtatáshoz szükséges szikra, ötlet a vállalat bármely szintjéről érkezhets, sőt az adott részegységben, részterületen közvetlenül dolgozó szakembernek nagyobb rálátása van a folyamatokra és így az adott szintről érkező kezdeményezés hatékonyabb lehet, mert jobban átlátják a problémákat és vele együtt a megoldásokat is. Ráadásul egy-egy csoportban dolgozók között is csoporthierarchia lehet, s a véleményvezérek követve ők nagyobb hatással lehetnek a szervezet tagjaira, mint a felsővezetők.

A legtöbb tervezett változtatási törekvés mögött a Lewin-i háromlépcsős folyamata áll, mely a következő: felolvasztás, változtatási, majd visszafagyasztási folyamat. Tehát a szervezeti változás folyamatának elején először egy olyan oldott légkört alakítunk ki, amiben a kommunikáció nyíltabbá, az ötletezés és véleménynyilvánítás szabaddá válik. Ezt követően ismertetjük és tesszük elterjedtté a változtatási folyamat részleteit, s végül jön a visszafagyasztás, megszilárdítás fázis.

Kalauzolt változás

A kalauzolt változás a szervezeten belülről, a munkavállalóktól, alkalmazottaktól, a szervezetben dolgozó egyénektől jön. Olyan személyektől, akik a vállalati célokhoz hozzájárulnak, mert elkötelezettek az iránt. Itt folyamatos és egymást átfedő változásról beszélhetünk. Itt egy olyan háló alakulhat ki, ahol összekapcsolják a különböző változási törekvéseket, folyamatokat és kezdeményezéseket. Ha pontosan értjük, hogy mi történik egy vállalatban belül, a folyamatok újra értelmezhetők, az akadályok a változáshoz leküzdhetők, kiküszöbölhetők. Szemben az irányított szervezeti változással a kalauzolt vállalati formában az embereknek nem kell megmondani, hogy mit tegyenek a változás érdekében, hanem a szervezet többi tagja inspirálja, ösztönzi őket a változásra. Így nem egy felülről jövő kezdeményezésről van szó, ahol a főnök vagy vezető mondja meg, hogy mit kell tenni a változás érdekében.

A tanulás, az innováció és a fejlődés „spirálja” hozzájárul mind a folyamatos fejlesztéshez. Rendszerszintű tanulást eredményez.

Ugyanakkor ennek a spirálnak (tervezés, megvalósítás, improvizáció, tanulás) hátrányai: szervezeti káoszt, frusztrációt is lehetnek.

A Kerber és Buono féle változtatási modell, nem csak a szervezet és tagjainak változtatási megközelítését és az ideális szervezeti struktúrát vizsgálja, hanem azt is, hogy milyen változtatási készségekkel, hajlandósággal, azaz *változtatási kapacitással rendelkezik* a szervezet. Húsz év megfigyeléseire és tapasztalatára alapozva határozták meg azt a háromszintű célzott beavatkozást, mely a változtatási kapacitás faktorait képezi.

- (1) Mikroszint: a változtatás különböző megközelítésinek megértése és elfogadása, a hajlandóság és változtatási képesség.
- (2) Mezoszint: változást elősegítő infrastruktúra kialakítása, megfelelő erőforrások biztosítása.
- (3) Makroszint: támogató kultúra építése, folyamatos stratégiai gondolkodás.

A változtatási képesség magában foglalja a szervezet fejlesztésének rendszerszintű megközelítését.

Az eddig összegyűjtött és bemutatott modellek sokaságából is jól látható, hogy a változás menedzsment és a szervezet és vezetéstudomány nagy hangsúlyt fektet a változás menedzsment kérdéseire és a változtatás gördülékeny szervezeteket segítő folyamatának véghezviteléhez. A változás és annak szervezeti kultúrába történő hatékony adaptálása

mindig is foglalkoztatta a gyakorlati és elméleti szakembereket is egyaránt. Ennek eredményeképpen számos modellt struktúrát dolgoztak ki a változtatás hatékony és eredményes lefolytatására mégis valamennyi közül dolgozatomban a KERBER - BUONO (2010) féle változtatás kapacitás modelt szeretném kiemelni mely a későbbi primer kutatásom alapját is képezi majd.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

3.1. Kutatási probléma

A szakirodalmi források áttekintése után megállapítható, hogy az innovációk nagyon sok típusa lelhető fel az üzleti életben. Minden vállalat és szervezet számára erős a nyomás, hogy versenyelőnyhöz jutva valamilyen módon profitot növeljenek és magasabb értéket teremtve különböztessék meg magukat versenytársaiktól.

A szervezeti innováció is számos lehetőséget biztosít, mely a szervezeti formákban, az irányításban és a munkahelyi környezetben, vállalatvezetői gyakorlatban, szervezeti magatartásban és vállalati kultúrában történő változásokat, innovációkat jelenthetik.

Tapasztalataim szerint Magyarországon a termék, folyamat vagy technológiai innovációk alkalmazása igen gyakori, ám a szervezeti innovációk kevésbé preferáltak, mert a változtatáshoz szükséges kellő tényezők nem állnak rendelkezésre vagy nyitottal kellőképpen a változásokra a vezetők és alkalmazottaik.

Jelen kutatásomban arra szeretnék választ találni, hogy ez valóban így van-e, illetve, hogy a iparágtól, vállalati mérettől és egyéb adottságoktól függően, mely vállalatok nyitottak a szervezeti innovációra és melyek kevésbé.

Az ipar 4.0 időszakában a digitalizáció és az innováció korában nem kérdés, hogy szükségszerű a változás, de nem csupán a külső környezet formálódik, hanem vele együtt belső szervezeti változásra is szükség van.

A cél az, hogy a változó környezet ellenére a szervezet működőképes és életképes tudjon maradni. A szervezeti változás és az adaptáció nélkülözhetetlen a fennmaradás érdekében. A szervezeti megoldások sokfélesége más-más megközelítést kíván a szervezetektől és vállalatoktól, s ez függ a szervezet innovációs hozzáállásától, kultúrájától, s végsősoron mindez hatással van a változáshoz való alkalmazkodásra is.

3.2. Kutatási célok

A primer kutatás céljai az alábbiak:

Cél 1: Célom, hogy megismerjem a mintában résztvevő vállalatok változtatási megközelítésével. Vagyis azt, hogy milyen szervezeti típus jellemzi a megkérdezett szervezeteket és hogyan, milyen eszközök segítségével viszik véghez az innovációkat és változtatásokat.

Cél 2: Célom, hogy megismerjem a mintában résztvevő vállalatok változtatási kapacitás teljesítményét és megvizsgáljam azt, hogy mely tényezők hatása segíti a leginkább a változtatási teljesítményt.

Cél 3: Célom, hogy megtudjam, hogy a vállalati jellemzők alapján milyen különbségeket mutat a mintában résztvevő megkérdezett vállalatok és azok menedzsereinek/ vezetőinek a változáshoz és innovációhoz való hozzáállása.

3.3. Kutatási hipotézisek

A célokhoz kapcsolódó kutatási hipotézisek a következők:

H1: A vizsgált vállalatok többsége a tervezett változtatási megközelítést követi.

H2: A mintában résztvevő vállalatok többségénél a változtatáskapacitás teljesítmény a folyamatos stratégiai gondolkodás területén a legalacsonyabb.

H3: A megkérdezett vállalatok közül azok, akik külficra termelnek sokkal nyitottabban a változásokra, s ez a változtatáskapacitás teljesítményükben is megmutatkozik.

H4: A bányászat területén tevékenykedő vállalatok a legrugalmatlanabban a változtatások területén.

3.4. Kutatási módszerek, eszközök

A kutatás során hólabda mintavételi technika, on-line megkérdezés módszerének alkalmazására került sor. A kutatás nem reprezentatív, de érdekes eredményeket tartalmaz. Az adatgyűjtés formalizált, strukturált módon, 2022-ban zajlott. Az adattisztítási eljárás után

összesen 106 feldolgozható kérdőív maradt, melyek elemzése az SPSS 2.5 matematikai-statisztikai programcsomag és Excel alkalmazásával történt.

A kutatásban tételes értékelőskála alkalmazása történt, melyben a válaszadók tízfokú Likert-skálán (0-10ig) minősíthették a változtatás kapacitás tényezőit illetve a változtatási megközelítést. A skálakérdések összeállítása a KERBER ÉS BUONO (2010) szakirodalma és kérdőíve alapján történt. A mérések pontosságának tesztelésére reliabilitásvizsgálatra is sor került.

A standard interjú lebonyolításához standardizált kérdőívet alkalmaztam, mely KERBER ÉS BUONO (2010) validált kérdőívét tartalmazta.

3.5. Kérdőív kérdései

A primer vizsgálatom tárgyköri kérdőívéhez a KERBER ÉS BUONO (2010) által már validált kérdőívet használtam, melynek egyik része:

- a *változtatási megközelítéseket vizsgálja*. Ehhez különböző, összesen 15 faktort vizsgálva kérdőívet állított össze, ahol az egyes tényezőket 0-tól 10ig terjedő Likert skálán értékelhették a válaszadók (ld.: melléklet).

A kutatási céljaimhoz kapcsolódó másik kérdéssor:

- a *változtatás kapacitás egyes tényezőit*, - így a támogató kultúrát, a támogató infrastruktúrát, a különböző változtatási megközelítések megértését és elfogadását, a folyamatos stratégiai gondolkodást, valamint a megfelelő erőforrást és végül, de nem utolsónak a hajlandóság és képesség a változtatásra faktorokat vizsgálta
- A kérdőív további kérdései a vállalatra vonatkozó adatokat és a válaszadó demográfiai jellemzőit tárta fel.

A kérdőív kérdései a kutatási célokhoz és hipotézisekhez kapcsolódnak, amit az alábbi táblázat (2. táblázat) mutat be.

2. táblázat: A kutatási célok, kutatási hipotézisek és a kérdőív kérdései

Forrás: saját szerkesztés, 2023.

Kutatási célok	Kutatási hipotézisek	Kérdőív kérdései
C1: Célom, hogy megismerjem a mintában résztvevő vállalatok változtatási megközelítésével. Vagyis azt, hogy milyen szervezeti típus jellemzi a megkérdezett szervezeteket és hogyan, milyen eszközök segítségével viszik véghez az innovációkat és változtatásokat.	H1: A vizsgált vállalatok többsége a tervezett változtatási megközelítést követi.	Ld.: Melléklet: 2. kérdéskör
C2: Célom, hogy megismerjem a mintában résztvevő vállalatok változtatási kapacitás teljesítményét és megvizsgáljam azt, hogy mely tényezők hatása segíti a leginkább a változtatási teljesítményt.	H2: A mintában résztvevő vállalatok többségénél a változtatáskapacitás teljesítmény a folyamatos stratégiai gondolkodás területén a legalacsonyabb.	Ld.: Melléklet: 1. kérdéskör
C3: Célom, hogy megtudjam, hogy a vállalati jellemzők alapján milyen különbségeket mutat a mintában résztvevő megkérdezett vállalatok és azok menedzsereinek/ vezetőinek a változáshoz és innovációhoz való hozzáállása.	H3: A megkérdezett vállalatok közül azok, akik külficra termelnek sokkal nyitottabban a változásokra, s ez a változtatáskapacitás teljesítményükben is megmutatkozik. H4: A bányászat területén tevékenykedő vállalatok a legrugalmatlanabban a változtatások területén.	Vállalatra vonatkozó kérdések: • A vállalat által foglalkoztatottak száma? • A vállalat tulajdonviszonya? • Hazánkban melyik megyében működik a vállalat. • A vállalat működési területe/ ágazata? • A vállalat termékeinek/ szolgáltatásainak módja. Válaszadóra vonatkozó kérdések: • A válaszadó neve. • A válaszadó életkora. • A válaszadó beosztása. • A válaszadó legmagasabb iskolai végzettsége.

3.6. Kutatás körülményei, mintavételi terv

A kérdőívek lekérdezését online formában küldtem ki a vállalatok számára 2022. február és 2022. október között, melyekből 106 értékelhető válasz érkezett be. A mintavételi eljárás során fontos kritérium volt, hogy Magyarországon működő forprofit vállalat legyen.

A kutatás adatbázisát (7. ábra) az Észak-magyarországi régióban (Heves, Nógrád és Borsod-Abaúj-Zemplén megye területén) Pest régióban (Budapest és Pest megyében), valamint Észak-Alföld régióban (Jász-Nagykun-Szolnok, Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében) és Dél-Alföld régióban (Békés megyében) működő vállalkozások vizsgálata és azok vezetőinek, alkalmazottainak kérdőíves felmérése szolgáltatta.



8. ábra: A mintában vizsgált területek régiók és megyék szerint

Forrás: <https://szakmaikamara.hu/magyarorszag-regioi/>

4. EREDMÉNYEK

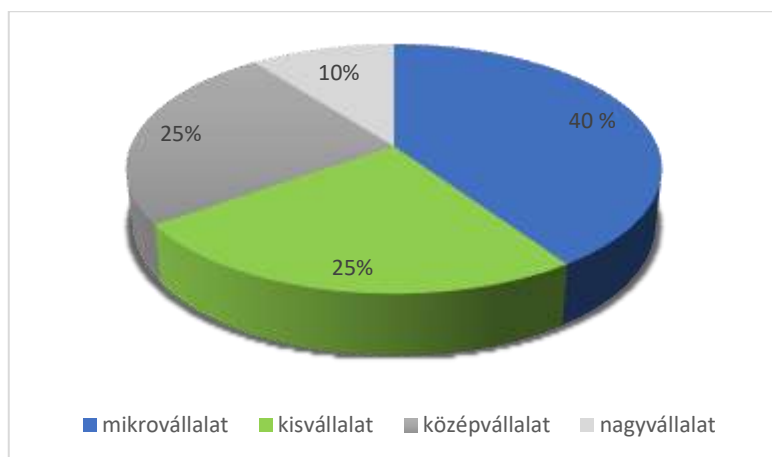
Ebben a fejezetben a primer kutatásom eredményeit ismertetem. Elsőként a mintában szereplő vállalatok adatait, a válaszadók demográfiai adatait, jellemzőit, majd a tárgyköri kérdésekhez kapcsolódva a szervezetek változtatási megközelítését, és a változtatás kapacitás tényezőit, valamint az összefüggésvizsgálatok eredményét ismertetem.

4.1. Vállalati adatok

Az alábbiakban a mintában megkérdezett vállalatok alapadatai: a vállalatméret, a vállalatok működési helye, értékesítési piaca, tulajdonviszonya és iparági besorolása kerülnek ismertetésre.

Vállalatméret

A kutatás során lefolytatott vizsgálatban a mintában vizsgált vállalatok 40%-a azaz 43 cég mikrovállalat volt, ahol a foglalkoztatottak száma 0 és 10 közötti. 24%-uk, vagyis 26 cég kisvállalat; 25%-uk, 26 cég középvállalat; így a kis- és középvállalati kategória a vizsgált vállalatok 50%-át teszi ki, s végül 10%-uk azaz 11 vállalat a nagyvállalat volt (9.ábra).



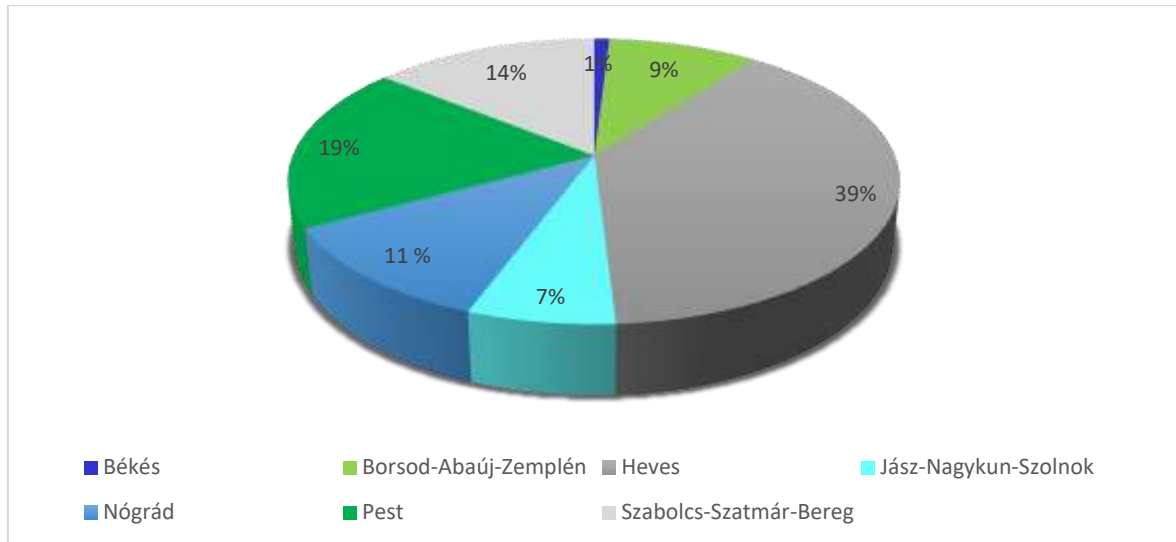
9. ábra: A mintában vizsgált vállalatok mérete

Forrás: saját szerkesztés, standardizált, kérdőíves megkérdezés alapján, 2023. N=106

A vállalatok működési helye

Területi megoszlást tekintve elsősorban az Észak – Kelet magyarországi régióban működő vállalatok alkotják a mintát. Borsod-Abaúj-Zemplén megyéből a minta 9%-a azaz 10 cég, Heves megyéből 39%-a vagyis 41 vállalat, Nógrád megyéből 11%-a tehát 12 cég került ki.

A legtöbb vizsgált vállalat Heves megyéből származik, ezt követi a közép-magyarországi régióból származó vállalatok vagyis Pest megye a 19%-os arányt képvisel, összesen 20 céggel. Majd 14-uk azaz 15 vállalat Szabolcs- Szatmár- Bereg megyéből való. A Jász-Nagykun-Szolnok megyéből 7 vállalat, 7%-ot tesz ki, s végül Békés megyéből is származott 1 vállalat (10.ábra).

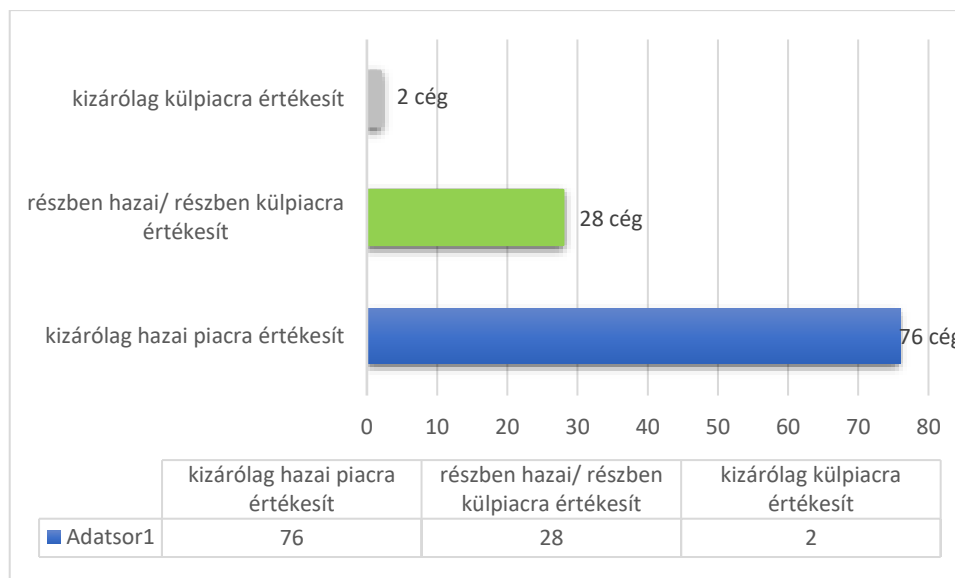


10. ábra: A mintában vizsgált vállalatok székhelye

Forrás: saját szerkesztés, standardizált, kérdőíves megkérdezés alapján, 2023. N=106

Értékesítési piac

A mintában vizsgált vállalatok 72%-a kizárólag hazai piacra értékesít/ szolgáltat (76 vállalat tartozik ide), 28 vállalat a minta 26 %-a mind hazai, mind nemzetközi piacra is termel/ szolgáltat, s csupán 2 vállalat a teljes adatbázis 2 %-a tisztán külpiacon gyártó/ szolgáltató cég (12.ábra).

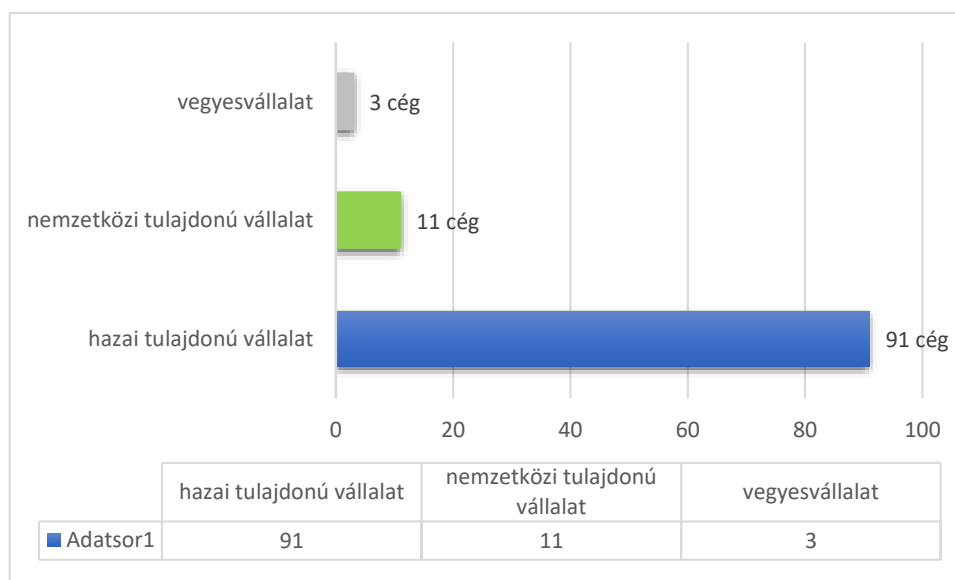


12. ábra: A mintában vizsgált vállalatok értékesítési piaca

Forrás: saját szerkesztés, standardizált, kérdőíves megkérdezés alapján, 2023. N=106

Tulajdonviszony

A vállalat tulajdonviszonya szerint a mintában vizsgált vállalatok nagy része (85%-a) 91 cég kizárólag hazai tulajdonban levő szervezet, 11 cég (10%-a) nemzetközi tulajdonban levő, s mindössze 3 vállalat a minta (5%-a) vegyes tulajdonban levő vállalat volt (13.ábra).

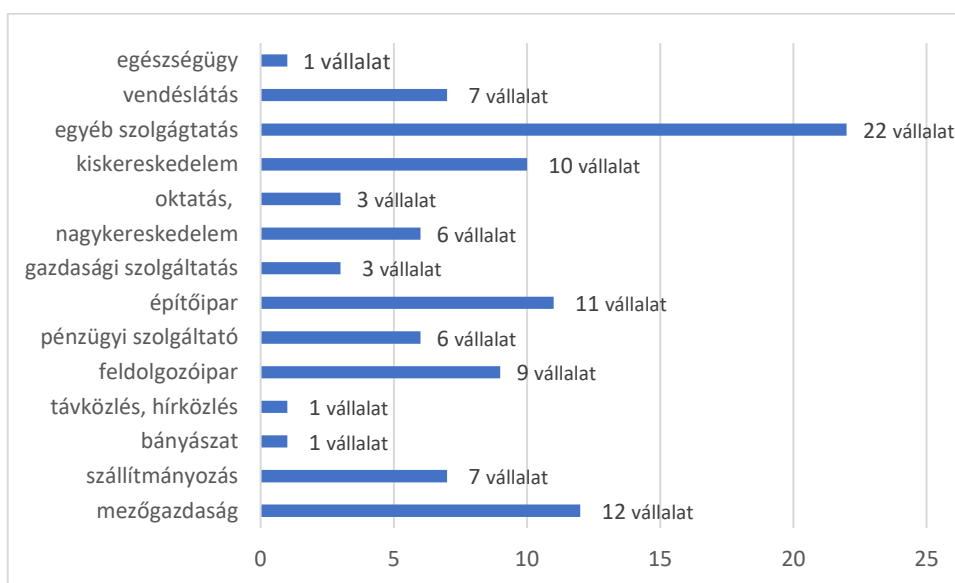


13.ábra: A mintában vizsgált vállalatok tulajdonviszonya

Forrás: saját szerkesztés, standardizált, kérdőíves megkérdezés alapján, 2023. N=106

Iparági kategória

Iparág szerint a szervezetek elég sokszínűek voltak, többségében valamilyen szolgáltatást nyújtó vállalatok voltak, de magas arányban képviselték az építőipari, mezőgazdasági, feldolgozóipari vállalatok is a mintát. A megkérdezettek között azonban egészségügyi, bányászati, távközlési cégek is megjelentek, és kis számban 3-3 cég oktatás, gazdasági szolgáltatás is megtalálható (14.ábra).

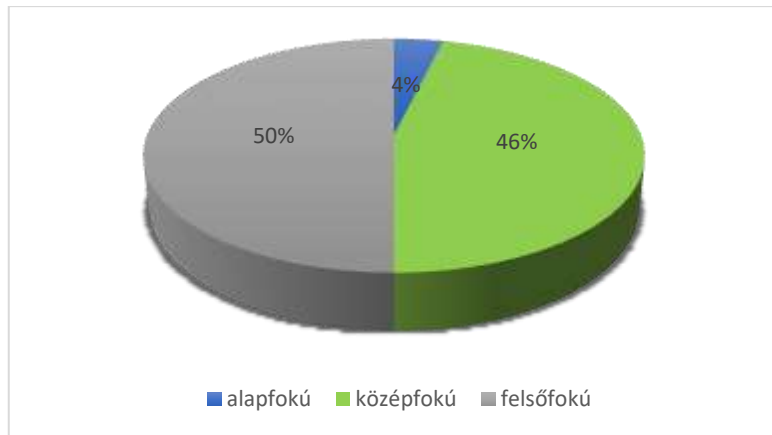


14. ábra: A mintában vizsgált vállalatok iparági megoszlása

Forrás: saját szerkesztés, standardizált, kérdőíves megkérdezés alapján, 2023. N=106

Válaszadók iskolai végzettsége

A vállalatoknál dolgozó válaszadók 50%-a (53 fő) felsőfokú végzettségű, 46%-a (49 fő) volt. A válaszadók között 4% azaz 4 személy alacsonyabb végzettségű válaszadó is volt a mintában (15.ábra).

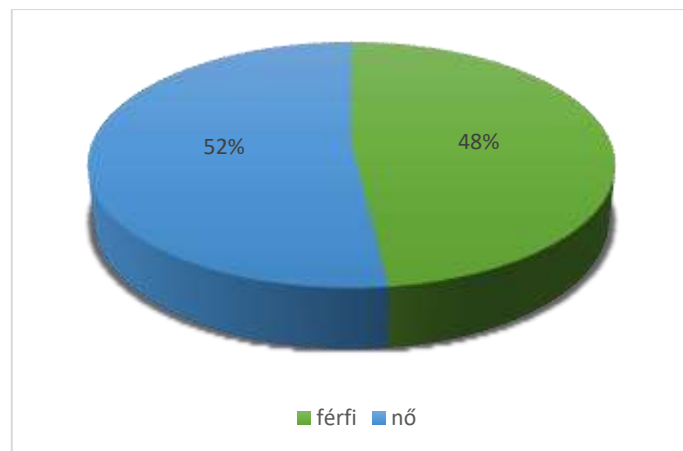


15. ábra: A mintában vizsgált megkérdezettek iskolai végzettsége

Forrás: saját szerkesztés, standardizált, kérdőíves megkérdezés alapján, 2023. N=106

Válaszadók nemek szerinti megoszlása

A válaszadók nemek szerinti megoszlása körülbelül fele-fele volt, de a nők felülreprezentáltak voltak. A válaszadó hölgyek 52%-ot (55 fő), míg a férfiak 48%-ot (51 fő) tettek ki (16.ábra).



16. ábra: A válaszadók nemek szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés, standardizált, kérdőíves megkérdezés alapján, 2023. N=106

4.2. Tárgyköri kérdések vizsgálata

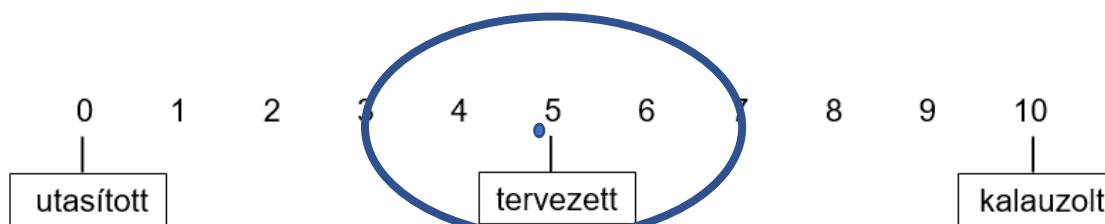
Az eredmények bemutatását a változtatási megközelítések bemutatásával kezdem, majd a változtatás kapacitás teljesítményét és befolyásoló tényezőit ismertetem ebben a részben.

4.2.1 Változtatási megközelítés

A változtatás optimális megközelítését tekintve különböző paramétereket (az üzlet komplexitását, a szociotechnikai bizonytalanságot, korlátok) figyelembe véve a szervezetek az átalakulást három stratégia szerint vihetik végbe, melynek vizsgálatára kutatásomban is sor került. A vizsgálatban a három tényezősor mindegyikéhez 5-5 állítás kapcsolódott, melyeket a válaszadók 0-tól 10-ig terjedő Likert skálán értékelhették a cégekre megfogalmazott állításokat. A vizsgálat során átlagos összpontszámokat képezve hasonlítottam össze a válaszadók eredményeit.

A mintában megkérdezett és vizsgált vállalatok többsége (75%-a) a *tervezett változtatási stratégia* kategóriába esik, mivel átlagos összpontszámuk 4,97 volt a maximálisan elérhető 10 pontból (17. ábra). Mindezek alapján megállapítható, hogy a **H1** hipotézisem azaz:

- ✓ **H1:** A vizsgált vállalatok többsége a tervezett változtatási megközelítést követi. – megerősítést nyert.



17. ábra: A változtatás optimális megközelítésének átlag szerinti értékkategóriája a korlátok tengelyén

Forrás: saját szerkesztés, standardizált, kérdőíves megkérdezés alapján, 2023.

N=106

A változtatási megközelítések, vagy stratégiák a korlátok mentén három szegmensbe sorolhatók, az utasított, a tervezett, és a kalauzolt változtatási megközelítések kategóriába.



18. ábra: A változtatás optimális megközelítésének/ stratégiájának megoszlása

Forrás: saját szerkesztés, standardizált, kérdőíves megkérdezés alapján, 2023. N=106

A mintában vizsgált vállalatok többsége 3 és 7 közötti átlagos összpontszámot ért el, s így a szervezetek 75%-a (azaz 79 cég) a változtatási megközelítést/stratégiát tekintve a tervezett változtatás kategóriába esik, ezt követi a jóval alacsonyabb pontszámot (0 és 3 közé sorolandó utasított változtatási megközelítést követő cégek (összesen 18), melyek a teljes minta 17%-át adják. S végül az innováció és változtatás szempontjából legideálisabb megközelítést csupán a vállalatok 8%-a (összesen 9 cég) ért el, ahová a a változtatási skálán elérhető 7 és 10 értékeket teljesítő vállalatok sorolhatók (18. ábra).

4.2.2 Változtatás kapacitás tényezői

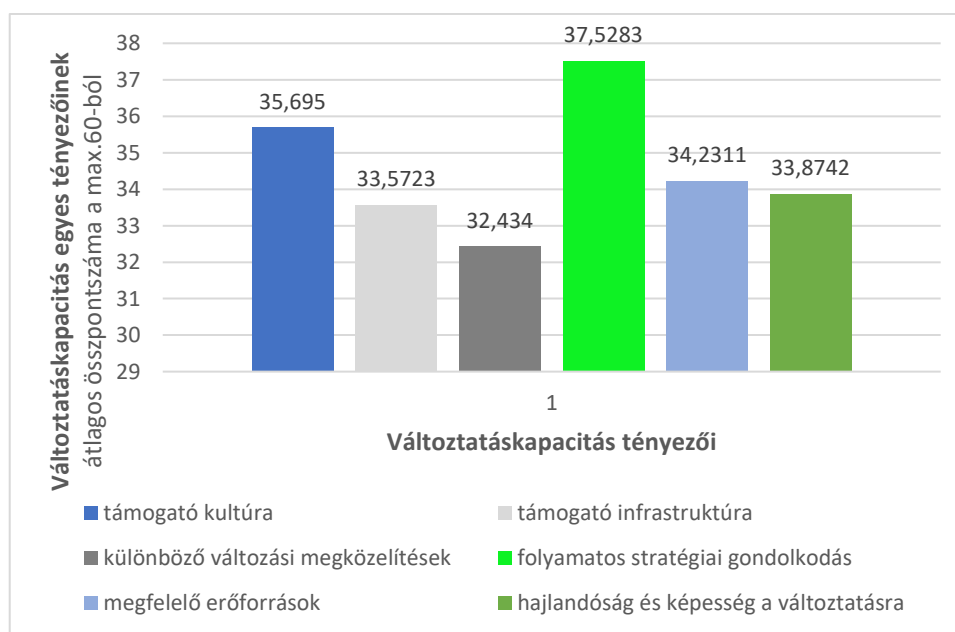
A vizsgált szervezetekben a változtatás kapacitás egyes tényezőit, - így a *támogató kultúrát, a támogató infrastruktúrát, a különböző változtatási megközelítések megértését és elfogadását, a folyamatos stratégiai gondolkodást*, valamint a *megfelelő erőforrást* és végül, de nem utolsósorban a *hajlandóság és képesség a változtatásra* faktorokat – vizsgáltam és hasonlítottam össze. A hat faktort egyenként hat itemből álló (összesen 36) kérdéssor vizsgálta, melynek során 0-tól 10-ig terjedő (Likert) skálán osztályozhatták a válaszadók az állításokat.

Az egyes tényezők átlagos összpontszáma valamennyi esetben 30-40 pont közötti értéket vett fel a maximálisan elérhető (6x10 pont) 60-ból. A 16. számú ábrán jól látható, hogy a vállalatok a *különböző változtatási megközelítések megértése és elfogadása* tényezők (6. hely) területén érték el a legalacsonyabb pontszámot, így ezen a területen bizonyultak a

cégek a leggyengébbnek a 32,43 átlagos összpontszámmal. Ezt követte a *támogató infrastruktúra* (5. hely: 33,57 átl. összponttal), majd a *hajlandóság és képesség a változtatásra* (4. hely: 33,87 átl. összponttal). Ettől némileg magasabb pontot ért el a *megfelelő erőforrás* tényező (3. hely) 34,24 átlagos összponttal. A többi tényezővel szemben a *támogató kultúra* (2. hely) területén már érezhetően magasabb 35,69 átlagos összpontszámot értek el a vállalatok, s végül teljesen egyértelműen a *folyamatos stratégiai gondolkodás* (1. hely) azok a tényezők, melyek a változtatási kapacitást a szervezeteken belül egyértelműen elősegítik, hiszen ezen a területen érték el a vizsgált cégek a legmagasabb pontokat (37,52 átl. összpont).

Mindezek alapján a H3 hipotézisemet a primer kutatás cáfolta, mely szerint:

X **H2:** *A mintában résztvevő vállalatok többségénél a változtatáskapacitás teljesítmény a folyamatos stratégiai gondolkodás területén a legalacsonyabb.*



19. ábra: A változtatáskapacitás egyes tényezőinek megoszlása

Forrás: saját szerkesztés, standardizált, kérdőíves megkérdezés alapján, 2023. N=106

Tehát a vizsgált mintára vetítve megállapítható egyfajta rangsor (19.ábra):

1. hely: *folyamatos stratégiai gondolkodás* (37,52 átlagos összpont)
2. hely: *támogató kultúra* (35,69 átlagos összpont)
3. hely: *megfelelő erőforrás* (34,24 átlagos összpont)
4. hely: *hajlandóság és képesség a változtatásra* (33,87 átlagos összpont)
5. hely: *támogató infrastruktúra* (33,57 átlagos összpont)

6. hely: *különböző változtatási megközelítések megértése és elfogadása* (32,43 átlagos összpont)

Látható tehát, hogy nem a stratégiai gondolkodás hiánya, hanem a *különböző változtatási megközelítések megértése és elfogadása*, valamint a *támogató infrastruktúra*, illetve a *hajlandóság és képesség a változtatásra* a legfőbb akadályozói az innovációnak és a változtatási teljesítmény fokozásának.

4.2.3 A vállalatok jellemzőinek változtatáskapacitás összteljesítményre gyakorolt hatása

A továbbiakban a *vállalatok jellemzőinek* összefüggésért és hatását vizsgáltam a hat tényezőcsoport együttesére - vagyis a *változtatáskapacitás összteljesítményre*, ami a következő eredményeket hozta.

Mielőtt a többváltozós statisztikai elemzést lefolytattam volna a függő változó (*változtatáskapacitás összteljesítménye*) normalitásvizsgálatára (3. táblázat) és a szóráshomogenitás ellenőrzésére is sor került.

3.táblázat: Változtatáskapacitás normalitásvizsgálata

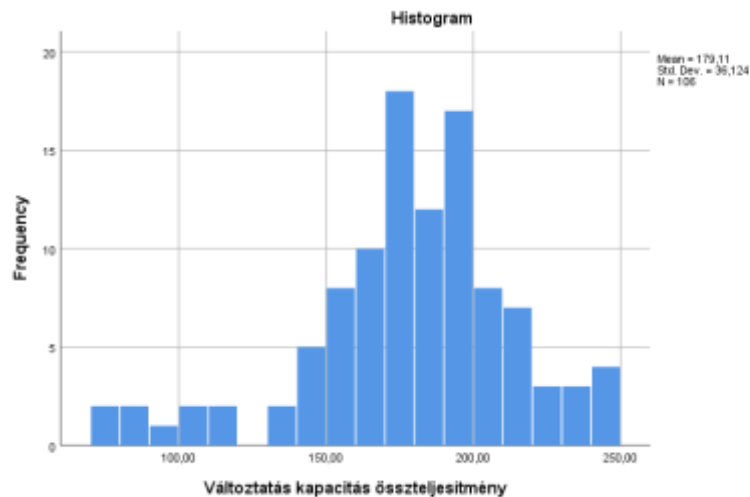
Forrás: saját szerkesztés, standardizált, kérdőíves megkérdezés alapján, 2023. N=106

		Statistic	Std. Error
változtatás kapacitás összteljesítménye	Mean	179,1064	3,50864
	95% Confidence Interval		
	Lower Bound	172,1494	
	for Mean		
	Upper Bound	186,0634	
	5% Trimmed Mean	180,8682	
	Median	182,3194	
	Variance	1304,918	
	Std. Deviation	36,12365	
	Minimum	72,94	
	Maximum	244,22	
	Range	171,28	
	Interquartile Range	36,70	
	Skewness	-,780	,235
	Kurtosis	1,064	,465

$$-0,780/0,235= 3,319 \quad \text{NEM} < 2$$

$$1,064/0,465=2,288 \quad \text{NEM} < 2$$

A függő változó nem mutat normális eloszlást, így ennek alapján csak a nem paraméteres tesztet alkalmazhatom a varianciaelemzéshez (20.ábra).

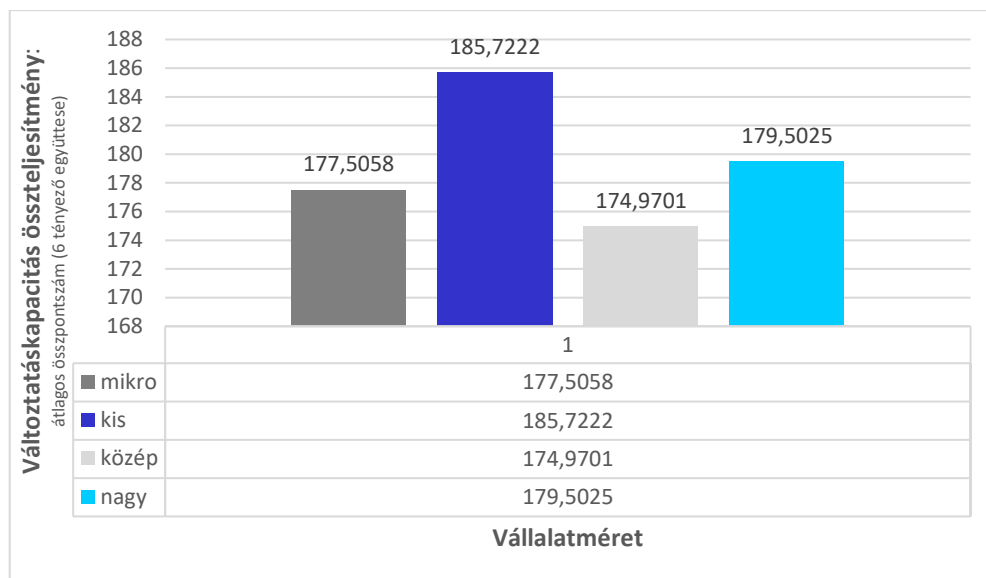


20. ábra: Változtatáskapacitás metrikusan skálázott grafikus ábrázolása

Forrás: saját szerkesztés, standardizált, kérdőíves megkérdezés alapján, 2023. N=106

A mintában vizsgált vállalati tényezők változtatáskapacitás összteljesítményre gyakorolt hatásának eredményei a következők voltak.

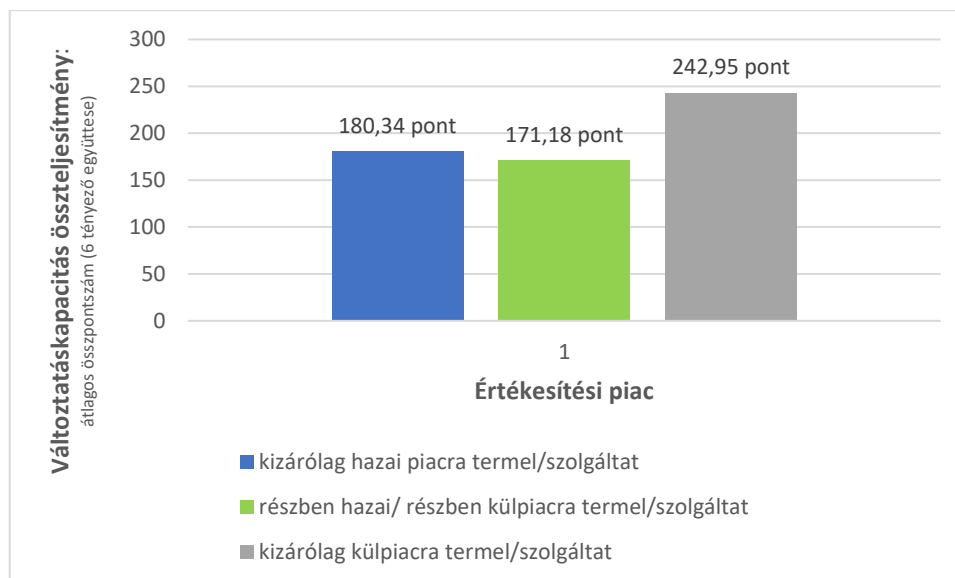
A *vállalatméret* alapján a grafikont tekintve (21. számú ábra) a kisvállalati és nagyvállalati kategória magasabb teljesítményt mutatott, ugyanakkor ez a teljesítménykülönbség csak látszatra nagy, ám a (nem paraméteres) statisztikai mérések - Kruskal-Wallis teszt - alapján a különbség nem szignifikáns ($p > 0,05$). Részletesebben elemezve az adatokat megállapítható, hogy mind a mikro-, mind kis- és középvállalat, mind pedig a nagyvállalatok *változtatási /kapacitása/* teljesítménye elég alacsony, mert valamennyi faktor területén 170 és 190 közötti átlagos érték volt kimutatható a lehetséges 360 pontból, ami valamennyi vállalatméret esetén nagyon gyenge teljesítményt mutatott.



21. ábra: A változtatás kapacitás összteljesítményének vállalatméret szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés, standardizált, kérdőíves megkérdezés alapján, 2023. N=106

Az innováció és változtatás egyik fontos feltétele, hogy nyitott gondolkodású és szemléletű egyének építsék fel a vállalatot, és a szervezet maga is nyitott és befogadó legyen az újdonságra. Éppen ezért kíváncsi voltam, hogy a kutatásomban attól függően, hogy az egyes szervezetek *hazai vagy külpiaci érdekeltséggel rendelkeznek* kimutatható-e a *változtatáskapacitás* mértékében bármilyen különbség. A Kruskal-Wallis teszt rámutatott arra, hogy a kizárólag exportra, külpiacra termelő/ szolgáltató cégek változtatási teljesítménye szignifikánsan ($p=0,037$) magasabb, s ezt a 22. számú ábra is egyértelműen tükrözi, mert ezek a szervezetek érték el a legmagasabb (242,95 átlagos) összpontszámot a változtatáskapacitást mérő teljesítményskálán.



22. ábra: A változtatás kapacitás összteljesítményének értékesítési piac szerinti megoszlása

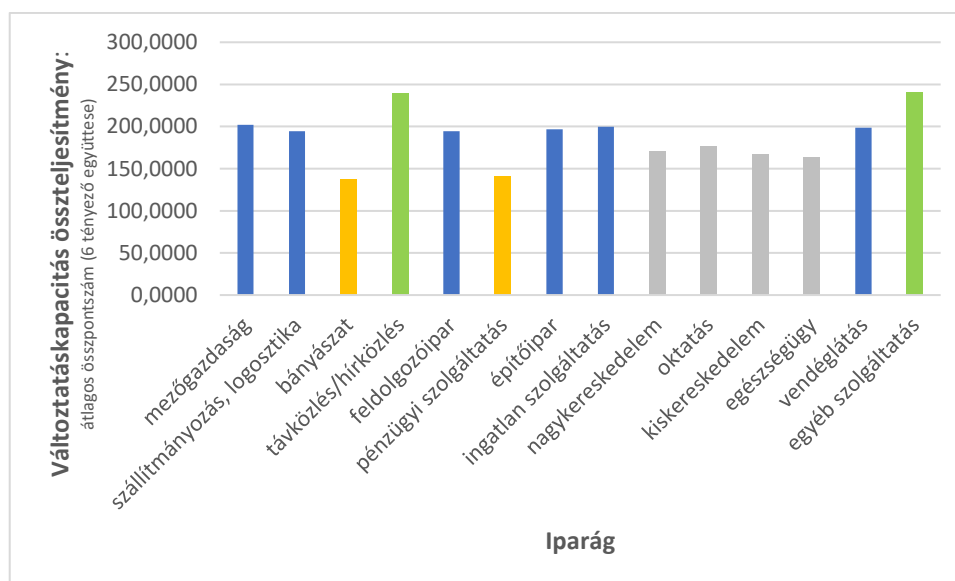
Forrás: saját szerkesztés, standardizált, kérdőíves megkérdezés alapján, 2023. N=106

Így mindezek alapján megállapítható, hogy a **H3 hipotézis**, mely szerint:

- ✓ **H3:** *A megkérdezett vállalatok közül azok, akik külpiacra termelnek sokkal nyitottabban a változásokra, s ez a változtatáskapacitás teljesítményükben is megmutatkozik. – megerősítést nyert.*

A vállalatok iparági besorolása szerint is összehasonlításra került a cégek *változtatási kapacitásának teljesítménye*. A 23. számú ábrán jól látható, de a statisztikai elemzés (K Independent Sample Teszt alapján is) a Kruskal-Wallis Teszt szignifikáns különbséget mutatott a különböző iparágak változtatási kapacitásának teljesítménye között. A változtatás kapacitás összteljesítményének legmagasabb szintjét a táv- és hírközlés (239 átl. összpont) valamint az egyéb szolgáltatások (240 átl. összpont) területén tevékenykedő vállalatok érték el, amit pontszámaik is egyértelműen mutatnak. Őket követik a mezőgazdaság (201 átl. összpont) és az ingatlan szolgáltatás (199 átl. összpont), vendéglátás (198 átl. összpont), építőipar (196 átl. összpont), logisztika (194 átl. összpont), és a feldolgozóipar (194 átl. összpont) szektorok, majd az oktatás (176 átl. összpont), nagykereskedelem (170 átl. összpont), a kiskereskedelem (167 átl. összpont) és az egészségügy (162 átl. összpont). Két ipárhoz kapcsolódó vállalkozások azonban rendkívül rugalmatlanul viszonyulnak a változtatáshoz, mert mind a pénzügyi szolgáltatás (140 átl. összpont) mind pedig a bányászat

(137 átl. összpont) nagyon alacsony átlagos összpontszámot ért el a változtatáskapacitás összteljesítmény skálán.



23. ábra: A változtatás kapacitás összteljesítményének iparág szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés, standardizált, kérdőíves megkérdezés alapján, 2023. N=106

Mindezek alapján a **H4** hipotézisem, mely szerint:

- ✓ **H4:** *A bányászat területén tevékenykedő vállalatok a legrugalmatlanabban a változtatások területén.* – megerősítést nyert.

Ugyanakkor egy váratlan eredménynek bizonyult, hogy ugyanilyen rugalmatlanok a változtatáskapacitás területén a pénzügyi szektorhoz tartozó vállalatok is, melynek oka sok szabályozó és jogi előírás lehet.

A kutatás vizsgálta, hogy a vállalatok régió/ megye szerint, illetve a cégek tulajdonviszonya szerint mutatnak-e eltéréseket a változtatás kapacitás területén, de a statisztikai mérőszámok bizonyították, hogy e tekintetben (megye és változtatás kapacitás összteljesítmény $p=0,44$; tulajdonviszony és változtatás kapacitás összteljesítmény $p=0,45$) nincs statisztikailag igazolható eltérés a vállalatok között.

Összességében elmondható, hogy a vállalati jellemzők különbözőképpen hatnak a változtatás kapacitás összteljesítményre.

Az iparág, amelyben tevékenykednek, működnek a szervezetek, valamint az értékesítési piac szignifikáns különbséget mutatott ($p < 0,05$) a változtatás kapacitás összteljesítményben, azonban egyéb tényezőkben kimutatható eltérés nem volt.

4.3. Primer kutatás összegzése

Primer kutatásom összeségében három hipotézisemet megerősítette, igazolta egyet pedig cáfolta a kutatás.

4. táblázat: A kutatási hipotézisek ellenőrzése

Forrás: saját szerkesztés, 2023.

Kutatási célok	Kutatási hipotézisek	Hipotézisellenőrzés
C1:	H1: A vizsgált vállalatok többsége a tervezett változtatási megközelítést követi.	✓ Megerősítést nyert
C2: Céлом, hogy megismerjem a mintában résztvevő vállalatok változtatási kapacitás teljesítményét és megvizsgáljam azt, hogy mely tényezők hatása segíti a leginkább a változtatási teljesítményt.	H2: A mintában résztvevő vállalatok többségénél a változtatáskapacitás teljesítmény a folyamatos stratégiai gondolkodás területén a legalacsonyabb.	X Cáfolta a kutatás
C3: Céлом, hogy megtudjam, hogy a vállalati jellemzők alapján milyen különbségeket mutat a mintában résztvevő megkérdezett vállalatok és azok menedzsereinek/ vezetőinek a változáshoz és innovációhoz való hozzáállása.	H3: A megkérdezett vállalatok közül azok, akik külficra termelnek sokkal nyitottabban a változásokra, s ez a változtatáskapacitás teljesítményükben is megmutatkozik. H4: A bányászat területén tevékenykedő vállalatok a legrugalmatlanabban a változtatások területén.	✓ Megerősítést nyert ✓ Megerősítést nyert

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Szekunder kutatásom alapján megállapítást nyert, hogy mind a szervezet, mind az innováció és a változáshoz kapcsolódó fogalmak is folyamatos fejlődésen és átalakuláson mentek keresztül az idők során, mely a mai napig is tart. Így a publikációk között ezen fogalmak változatos és különböző szempontú megközelítései lelhetők fel a szakirodalmakban.

A technika, a tudomány állandó modernizációja és innovációja, a gazdaság és számos külső és belső tényezők átalakulása a szervezetelmélet és gyakorlat folyamatos változását eredményezte, s így módon a szervezet, mint gép megközelítéstől, mára eljutott egészen a gondolkodó és önfejlesztő szervezetekig.

A változásmenedzsment mint új tudományterület is megjelent, s számos, a gyakorlatban is használt és alkalmazott modellt hozott létre.

A primer kutatásomhoz kapcsolódva, - melynek egyik célja a vállalatok változtatási megközelítésének és stratégiájának feltárása, - azt az eredményt hozta, hogy a megkérdezett vállalatok többsége már elindult a fejlődés egy fázisán, hiszen a vállalatok szem előtt tartják a stratégiai gondolkodást, s így a tervezett változtatásokat nem utasított formában, hanem jórészt tervezett módon viszi véghez. Ez persze még nem a végleges cél, mivel az is bizonyítást nyert a primer kutatás során, hogy a vállalatoknak csupán csekély része képes a kalauzolt változtatásra.

Véleményem szerint e tekintetben hasznos lenne a szervezetben tevékenykedő valamennyi dolgozó számára, hogy folyamatos továbbképzéseken vegyenek részt, hogy ezáltal is nyitottabb szemléletet hozhassanak a szervezetekbe.

A kutatás második célja a változtatási kapacitás teljesítményének értékelése és a befolyásoló tényezők vizsgálata volt, melynek eredménye az, hogy a változtatáskapacitás tényezői közül alapvetően a mikroszintű faktorok akadályozzák a rugalmas változás lehetőségét. Így a változtatás különböző megközelítésinek megértése és elfogadása, a hajlandóság és változtatási képesség az, ami miatt a változtatáskapacitás teljesítménye nem megfelelő.

A makroszintű tényezők közül még a támogató infrastruktúra hat negatívan a változásra és az innovációra. Ezekből az eredményekből kiindulva a javaslataim a következők.

Jóllehet a vállalatok stratégiai gondolkodása megvan, ugyanakkor a különböző változtatási megközelítések megértése és elfogadása területén szükséges lenne előrelépéseket tenni, hogy a vállalatok a változtatási kapacitásukat növelhessék.

Hiányos még a támogató infrastruktúra is és valószínűleg a humán erőforrás hajlandóságát és képességeit is fokozni kellene a megfelelő változtatási teljesítmények érdekében.

Javaslatom szerint fontos lenne a vállalat valamennyi szintjét érintő folyamatos kommunikáció, mely a szervezetek változtatási stratégiájának megvalósításában és elfogadásában jelentős szerepet kaphatna. Továbbá a világos és teljesen átlátható célok megfogalmazása növelhetné a bizalmat és a nyitottságot a humán erőforrás részéről.

Fontosnak tartom, hogy a vállalaton belüli csoportok és egyének folyamatos együttműködjenek, mert így a változtatásokba történő különböző szervezeti szintekről történő bevonás elősegítheti és inspirálhatja az ellenállókat.

Kulcsszemélyek pozitív attitűdje és kommunikációja növelheti a hajlandóságot a változtatásokra.

Mindezek persze akkor lehetségesek, ha a vállalat támogató infrastruktúrát, megfelelő eszközrendszert és háttérrel biztosít a dolgozók és vezetők számára.

S a harmadik célom, mely szerint a vállalatok jellemzői hatással lehetnek a változtatási teljesítményre, szintén jelentős eredményeket hozott. Egyértelműen látható, hogy bizonyos iparágak területén tevékenykedő vállalatok, mint például a bányászat vagy a pénzügyi szektor szolgáltatói, kevésbé rugalmasan alkalmazkodnak a változásokhoz. Ugyanakkor az is kiderült, hogy az export piacra termelő vagy szolgáltató vállalatok sokkal nyitottabbak és rugalmasabbak a változások területén.

Bízom benne, hogy ezek az eredmények nem csak számomra, de mindazok számára, akik e tanulmányt elolvassák elgondolkodtatóak és előremutatóak lesznek, s a jövőben segítik munkájukat.

6. ÖSSZEGZÉS

Dolgozatom megírását saját tapasztalatom és az elmúlt időszakban bekövetkezett számos esemény - gazdasági, társadalmi, politikai, jogi, ökológiai, technológiai átalakulás – inspirálta. A pandémia és az annak következtében fennálló változások, a szomszédos országban dúló háború, a globális problémák, a fogyasztói szokások folyamatos átalakulása, stb.. vállalatokat nagy kihívás elé állították. Ezekkel lépést tartani nem egyszerű, gyors és dinamikus változásra kényszerülnek.

Tanulmányom alapvetően két nagy részre bontható, melynek első felében a szekunder kutatások eredményeit igyekeztem feltárni, majd az ebből merített információkra alapozva megfogalmaztam kutatási problémámat és a kutatási céljaimat.

A szakirodalmi áttekintés részét képezte a szervezet fogalmának meghatározás, a szervezetelmélet evolúciójának áttekintése és a szervezet működését befolyásoló tényezők feltárása.

A dinamikusan változó környezet egyik jelentős tényezője az innováció, így a szakemberek és kutatók által meghatározott fogalmakat és megközelítéseket is górcső alá vettem, valamint feltártam az innováció típusait.

A szervezetek és forprofit vállalatok egy folyamatosan átalakuló és változó környezetben működnek, így a változás fogalmának definiálása is részét képezte a munkámnak. Majd a szervezet és innováció összefüggése is bemutatásra került.

A változásmenedzsment az elmúlt időszakban soha nem látott lendületet kapott, s a téma felértékelődése új irányzatok és modellek létrejöttét is eredményezte, melyek munkámban is áttekintésre kerültek. Az egyik ilyen modell (KERBER ÉS BUONO, 2010) a változtatás optimális megközelítését és a változtatáskapacitás tényezőit is tartalmazza, ami a későbbi primer kutatásom elméleti alapját képezte.

Kutatási probléma alapját az indokolta, hogy a 4. ipari forradalom, a digitalizáció és innovációs nyomás hatása miatt szükségszerű a változás valamennyi szervezet részéről, de nem csupán a külső környezet formálódik, hanem vele együtt belső szervezeti változásra is szükség van. Tapasztalatom szerint azonban a hazai környezetben ez nem mindig gördülékeny, így primer kutatás során vizsgáltam meg ezt a területet.

Céлом volt, hogy megismerjem a mintában résztvevő vállalatok változtatási megközelítésével. Vagyis azt, hogy milyen szervezeti típus jellemzi a megkérdezett szervezeteket és hogyan, milyen eszközök segítségével viszik véghez az innovációkat és változtatásokat.

További célom volt, hogy megismerjem a mintában résztvevő vállalatok változtatási kapacitás teljesítményét és megvizsgáljam azt, hogy mely tényezők hatása segíti a leginkább a változtatási teljesítményt.

A vállalati jellemzők alapján igyekeztem feltárni, hogy milyen különbségeket mutat a mintában résztvevő megkérdezett vállalatok és azok menedzsereinek/ vezetőinek a változáshoz és innovációhoz való hozzáállása.

A kutatás során hólabda mintavételi technika, on-line megkérdezés módszerének alkalmazására került sor. Az adatgyűjtés formalizált, strukturált módon, 2022-ban zajlott a magyarországi vállalatok körében.

A vállalatok változtatási megközelítésének és stratégiájának eredménye szerint a megkérdezett vállalatok többsége már elindult a fejlődés első fázisán, mivel a vállalatok szem előtt tartják a stratégiai gondolkodást, s így a tervezett változtatásokat nem utasított formában, hanem jórészt tervezett módon viszi véghez. Ez persze még nem a végleges cél, mivel az is bizonyítást nyert a primer kutatás során, hogy a vállalatoknak csupán csekély része képes az innovációt ösztönző kalauzolt változtatásra.

A változtatási kapacitás teljesítményének értékelése és a befolyásoló tényezők vizsgálata arra mutatott rá, hogy a mikroszintű faktorok akadályozzák a rugalmas változás lehetőségét. Így a változtatás különböző megközelítésének megértése és elfogadása, a hajlandóság és változtatási képesség az, ami miatt a változtatáskapacitás teljesítménye nem megfelelő.

A makroszintű tényezők közül még a támogató infrastruktúra hat negatívan a változásra és az innovációra.

A vállalatok stratégiai gondolkodása nem szenved hiányt, ugyanakkor a különböző változtatási megközelítések megértése és elfogadása területén szükséges lenne előrelépésre, hogy a vállalatok a változtatási kapacitásukat növelhessék. Hiányosság mutatkozik a támogató infrastruktúra területén is.

A kutatás eredménye rámutatott arra, hogy bizonyos iparágak területén tevékenykedő vállalatok, mint például a bányászat vagy a pénzügyi szektor szolgáltatói, kevésbé rugalmasan alkalmazkodnak a változásokhoz. Ugyanakkor az is kiderült, hogy az export piacra termelő vagy szolgáltató vállalatok sokkal nyitottabbak és rugalmasabbak a változások területén.

Reményeim szerint mind a szekunder, mind pedig a primer kutatás eredményei hasznos ismeretekkel szolgálnak a téma iránt érdeklődők számára.

Számomra ez a tanulmány további lendületet és érdeklődést adott a változásmenedzsment és a hatékony változtatáskapacitás teljesítmény növeléséhez. S a jövőben is szeretném folytatni a témában a kutatásomat.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Andrews, K. R. (1965): The concept of corporate strategy. Dow Jones-Irwin, Homewood, IL
2. Bakacsi Gy. - Takács S. (1998) Honnan - hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. Vezetéstudomány, 2.
3. Baregheh A, Rowley J, Sambrook S 2009. Towards a multidisciplinary definition of innovation. Management Decision 47(8): 1323–1339.
4. Barnard, C. I. (1938): The Functions of the Executive. Harvard University Press, Cambridge.
5. Blahó A – Czakó E. –Poór J. (): Nemzetközi menedzsment.
6. Charu G.- Manoj P.(2018): Role of change management using ADKAR model: a study of the gender perspective in a leading bank organisation of India. Int. J. Human Resources Development and Management, Vol. 18, Nos. 3/4, 2018
7. Csedő, Z. (2006): Szervezeti változás és változásvezetés a folyamatos differenciálódás és integráció tükrében: az innovatív gyógyszeripar példája, PhD disszertáció, Budapest: BCE, Vezetéstudományi Intézet, Vezetés és Szervezés Tanszék
8. Dinya L. (2017): Változás- és tudásmenedzsment KRC jegyzet
9. DOBÁK M. – ANTAL ZS. (2009): Vezetés és szervezés (1–2. kötet). AULA, Budapest.
10. Drucker, P. F. (2003.): Az innováció lehetőségei. Harvard Businessmanager. 2003. május-június. (28-34 o.)
11. Farkas F. (): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata.
12. FARKAS Ferenc (2005): Változásmenedzsment, Akadémiai Kiadó, Bp., pp. 205
13. Foray, Dominique (2004): The Economics of Knowledge. MIT Press, Cambridge
14. Freeman, C. (1988): Japan: A new national innovation system? In: Dosi, G. et al. (eds.): Technology and Economy Theory, London, Printer
15. Hegedűs T. (1976): Szervezetelméleti alapismeretek. Veszprémi Vegyipari Egyetem Vegyipari Szervezőmérnöki Szak jegyzete
16. Hoffer I. (2010): Innováció- menedzsment. Budapesti Corvinus Egyetem. BCE Innovációs Központ Nonprofit Kft
17. Katona József (2006): Az innováció fogalmának változása. Az Oslo Kézikönyv harmadik kiadása Bevezető áttekintés. Irányelvek az innovációs adatok gyűjtésére és értelmezésére. Innovációs Mesterkurzus, Győr, április 7

18. Kerber, K.W. – Buono A. F. (2010): INTERVENTION AND ORGANIZATIONAL CHANGE: Building Organizational Change Capacity. Paper presented at the 2009 Academy of Management meeting Managerial Consulting Division Chicago, Illinois
19. Kerber, K.W. (2001). Change in human systems: From planned change to guided changing. In A. F. Buono (Ed.), Current trends in management consulting (pp. 145-169). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
20. Kieser, A. (1995): A kontingenciaelmélet, in: Kieser, A. (szerk.) (1995): Szervezetelméletek, k.n., h.n., pp. 211-251.
21. Kieser, Alfred (1995): A kontingenciaelmélet. in: Kieser, Alfred (szerk.): Szervezetelméletek. Budapest: Aula Kiadó: p. 212 – 241.
22. Klein S. (2007): Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kiadó Budapest p 733.
23. Kotter, J. P. (2008): Developing a Change-Friendly Culture. Leader to Leader, Spring, Vol. 2008 Issue 48.: p. 33 – 38.
24. Kotter, J. P. (2012): Accelerate. How the Most Innovative Companies Capitalize on Today's Rapid-Fire Strategic Challenges - and Still Make Their Numbers. Harvard Business Review, November, Vol. 90. Issue 11.: p.44 – 58.
25. Kübler-Ross, E. (1988): A halál és a hozzá vezető út. Budapest: Gondolat Kiadó
26. Löwe, Peter (2004): EU Comission, Koppenhága, január 29
27. Mohácsi Márta (2008): A Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum oktatási és innovációs szerepének értékelése az Észak-Alföldi Régióban, Doktori értekezés, DE,
28. Nagy József (1974): A vállalati rendszerszervezés elmélete. Statisztikai Kiadó Vállalat
29. Noszkay Erzsébet, 2018 Változás- és válságmenedzsment. Akadémiai Kiadó Budapest p.),
30. OECD (1963): The Measurement of Scientific and Technical Activities (Frascati Manual), Paris
31. OECD (2005): Oslo Manua
32. OECD: Oslo Manual. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. Paris. 1997. Korábbi változat: 1993, magyarul: Oslo Kézikönyv. Miniszterelnöki Hivatal. 1994.
33. Pakucs J – Papanek G. (2006): Innováció menedzsment kézikönyv. Budapest: Magyar Innovációs Szövetség

34. Pataki, B. (2013): Változásmenedzsmment. Oktatási jegyzet. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 2013. Forrás: http://www.uti.bme.hu/tantargyak?p_p_id=TantargyLista_WAR_bmeuti-p_p_lifecycle=2-p_p_state=normal-p_p_mode=-view-p_p_resource_id=download-p_p_cacheability=cacheLevelPage-_TantargyLista_WAR_bmeuti_id=61
35. Pál, L. Az innováció-a haladás központi tényezője. Magyar Tudomány 4 (1981): 241-242.
36. Pearce, D.W. (1993): A modern közgazdaságtan ismerettára. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
37. Pfiffner J.M. - Sherwood F.P. (1960): Administrative Organization. Prentice-Hall Inc. Englewood, Cliffs, N.J.
38. Pietrasinski, Z. (1997): Alkotó vezetés. Budapest: Gondolat Kiadó
39. Prosci (2003) An Overview of Change Management [online] <http://www.change-management.com/change-management-overview.htm> (accessed 21 November 2013).
40. Prosci (2008) A Guide for Managers and Supervisors [online] <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm> (accessed 12 October 2013).
41. Pulinka, Ágnes (2016) A szervezeti változással szembeni ellenállás mint természetes és szükségszerű gyászfolyamat. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 47 (6). pp. 41-51. DOI 10.14267/VEZTUD.2016.06.04
42. Robbins, S. P. (1990): Organization Theory: Structure, Design, and Application, Third edition, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall,
43. Schumpeter, J.A. (1939): Business Cycles. New York: McGraw-Hill
44. Stefan S.- Igor Á. E. - Eduardo O. (2017): Innovating Corporate Accounting and Reporting for Sustainability – Attributes and Challenges
45. Stephen r. Covey (2022): a kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása - az önfejlesztés kézikönyve. Bagolyvár trade kft p. 426.
46. Szakály D. (2008): Innovációmenedzsmment. Miskolc: Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
47. Tóth-Bordásné Marosi Ildikó, Bencsik Andrea (2012): Szervezeti magatartás, avagy a bizalom ereje. Universitas-Győr Nonprofit Kft. Győr. 16. Vasvári György, Lengyel Csaba, Valádi, Zol
48. Wiggins, L. (2008): Managing the Ups and Downs of Change Communication. Strategic Communication Management, Vol. 13. No. 1.

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Kontingenciaelmélet legfőbb tényezője
2. ábra: A kontingenciaelmülethez kapcsolódó tényezők
3. ábra: A szervezetek kialakítását és megvalósítását befolyásoló tényezők
4. ábra: Innováció szemantikai megközelítése
5. ábra: Kurt Lewin változásmodell
6. ábra: Kübler-Ross modell
7. ábra: Stephen Covery 7 szokás modellje
8. ábra: A mintában vizsgált területek régiók és megyék szerint
9. ábra: A mintában vizsgált vállalatok mérete
10. ábra: A mintában vizsgált vállalatok székhelye
11. ábra: A mintában vizsgált vállalatok értékesítési piaca
12. ábra: A mintában vizsgált vállalatok tulajdonviszonya
13. ábra: A mintában vizsgált vállalatok iparági megoszlása
14. ábra: A mintában vizsgált megkérdezettek iskolai végzettsége
15. ábra: A válaszadók nemek szerinti megoszlása
16. ábra: A változtatás optimális megközelítésének átlag szerinti értékkategóriája a korlátok tengelyén
17. ábra: A változtatás optimális megközelítésének/ stratégiájának megoszlása
18. ábra: A változtatáskapacitás egyes tényezőinek megoszlása
19. ábra: Változtatáskapacitás metrikusan skálázott grafikus ábrázolása
20. ábra: A változtatás kapacitás összteljesítményének vállalatméret szerinti megoszlása
21. ábra: A változtatás kapacitás összteljesítményének értékesítési piac szerinti megoszlása
22. ábra: A változtatás kapacitás összteljesítményének iparág szerinti megoszlása

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Az innováció típusa és tartalma
2. táblázat: A kutatási célok, kutatási hipotézisek és a kérdőív kérdései
3. táblázat: Változtatáskapacitás normalitásvizsgálata
4. táblázat: A kutatási hipotézisek ellenőrzése

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Szabó János
A Hallgató Neptun kódja: QW3U53
A dolgozat címe: Az innováció sikerét és a szervezeti változtatást befolyásoló tényezők vizsgálata
A megjelenés éve: 2023.
A konzulens tanszék neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott **diplomadolgozat** egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

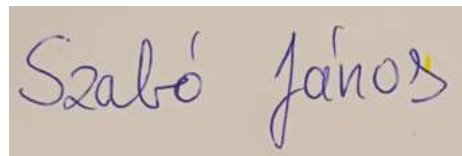
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: Gyöngyös, 2023. év április hó 30 nap



Hallgató aláírása

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Szabó János (név) (hallgató Neptun azonosítója: QW3U53) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfólió¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

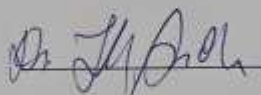
A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz:

igen

nem^{*3}

Kelt: Gyöngyös, 2023. év 04. hó 23. nap



Belső konzulens

1 A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

2 A megfelelő aláhúzendő.³

A megfelelő aláhúzendő.

MELLÉKLET

KÉRDŐÍV

Tisztelt Válaszadó!

Az alábbi kérdőívvel a vállalatok változáshoz való viszonyulását kívánom vizsgálni, mellyel a diplomadolgozatom kutatását segíti. A kérdésekre a válaszadás önkéntes és név nélküli, válaszait csak összesítve és kizárólag ezen kutatáshoz használom fel. A pontosabb helyzetkép kialakításához kérem, hogy lehetőség szerint minden kérdésre szíveskedjen/ek válaszolni. Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével segíti munkámat!

Gyöngyös, 2022. január 17.

- 1) Mennyire tartja jellemzőnek az alábbi állításokat az Ön vállalatánál/ szervezeténél. Értékelje 0-10ig terjedő skálán, a köztes értékek is használhatók!

	egyál talan nem,s oha					néha					teljes mértékig, mindig
1.Nagyon fontos a tanulás és az információk megosztása.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.Megbeszélések vannak az új üzleti lehetőségek azonosítására és azok kritikus értékelése érdekében.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.Eszmecserek vannak a változásokról való gondolkodásra.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.Mindenki számára jól érthető, tartósan érvényes, közös célt beszélünk meg.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.A változtatási kapacitás növelése érdekében, kijelölünk egy felelőst.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.Alkalmazottak kiválasztása, elbocsájtása, értékelése az alapján történik: mennyire képesek boldogulni a változásokkal.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.Mindenkit arra biztatnak, hogy tegyen föl kérdéseket és beszéljen őszintén.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.Az új ötleteket kipróbálják.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.A dolgozók értik, hogy a változtatásnak többfajta megközelítése is van, és hogy mikor, melyik alkalmas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.Mindenkit arra biztatnak, hogy a gyors stratégiaaváltások érdekében dinamikusán és szisztematikusan gondolkodjon.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.Erőforrásokat szánnak a külső környezet megismerésére, h. új ötleteket hozzanak be a vállalathoz.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12.A csapatok összetétele változatos, h biztassák az innovációt és a kreativitást.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.Biztatnak, hogy fogadja nyitottan és értékelje az eltérő nézőpontokat.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.Elismerik, jutalmazták azokat, akik támogatják, a szervezeti változásokkal kapcsolatos tapasztalatok szerzését és megosztását.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.Fontos, h komoly szakértelmet fejlesszünk ki a szervezeti változtatások megvalósításában.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16.Megvizsgálják a jövő piacait, versenytársait és üzleti lehetőségeit.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.Bízattják az alkalmazottakat, hogy legyen jó sok szakmai, külső kapcsolatuk.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.Fejlesztik, jutalmazták azokat, akik lehetővé teszik a változásokat.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.Támogatják azokat, akik vállalják a kockázatot, és innovatív elképzeléseket alkalmaznak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.Képlékeny szervezeti struktúrát tartanak fenn, h szükség esetén gyorsan új csoportokat alakíthassunk.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.A változásra személyesen felkészítő (coaching) és tanácsadó szolgáltatásokat nyújtanak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.Mostani döntésekben figyelembe veszik a jövő forgatókönyveit.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.Minden szervezeti változtatáshoz kineveznek egy elkötelezett vezetőt.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.Keményen dolgozunk, a szervezet vezetőinek személyes hitelességének növelésén.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.A tanulás érdekében tolerálják a hibát.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.Rendszereket, folyamatokat hoznak létre a tudás, az információ és a tapasztalat megosztása elősegítésére.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.Bízattják a változtatási ügynökök hálózatának létrehozását, hogy megosszák a változtatásokkal kapcsolatos legjobb gyakorlatokat és módszereket.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.Odafigyelnek, h kompetitív előnyeink folyamatosak legyenek.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.Elegendő erőforrást szánunk a kulcsfontosságú változtatási projektekre, hogy sikerekké válhassanak.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30.Meghallgatjuk, biztatjuk és jutalmazzuk a saját útjukat járókat és az úttörőket.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31Értékeljük a konfliktusokat, a megértés, kreativitás érdekében.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32.Tréninget és oktatást tartunk szervezeti változtatások megalapozása érdekében.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

33.Szervezeti változtatások után az emberek beszámolnak tapasztalataikról, hogy tanuljunk belőlük.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34Változásbarát identitás és kommunikáció jellemző a szervezeten belül és a vevőkkel, partnerekkel.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35Óvják az áttörést hozó gondolatokat, és erőforrásokat az emberekkel együtt.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36A bizalom, becsület és átláthatóság légkörét teremtik meg.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2.Mi jellemzi legjobban az Ön vállalatát/ szervezetét. Értékelje 0-10ig terjedő skálán, a köztes értékek is használhatók!

0: Teljesen világos, h a változás során minek kell megváltoznia, és hogyan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10: Senki sem tudja pontosan, minek kellene megváltoznia, és hogyan.
0: A szervezetemnél viszonylag kevés embert érint a változás.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10: A szervezetemnél mindenkit vagy majdnem mindenkit érint a változás.
0: Sürgető szükség van arra, hogy mindent most azonnal megvalósítsunk!	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10: Bár fontos az idő, kis lépésekkel máris elkezdhetjük a változtatást.
0: Majdnem mindenki nyíltan egyetért abban, hogy mi a teendő.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10: Senki sem biztos benne, hogy mi a teendő.
0: A változás a szervezetem egyetlen részlegét sem érinti.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10: A változás a szervezetem minden részlegét érinti.
0: A szervezetemnél a legtöbb ember csak akkor változik, ha felszólítják rá.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10: A szervezetemnél a legtöbb ember rendszeresen kezdeményez proaktívan változtatást.
0: A változtatás célja pontosan meg van határozva, és nem változik.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10: Mindössze a változtatás körülbelüli iránya van nagyjából meghatározva.
0: A szervezetem termékei/szolgáltatásai közül csak egyet érint a változás.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10: A szervezetem minden termékét/ szolgáltatását érinti a változás.
0: Menedzserünk / változtatási vezetőnk azt vallja, hogy szoros menedzseri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10: Menedzserünk / változtatási vezetőnk azt vallja, hogy a változtatás egy kusza folyamat, ahol az eredmények nem láthatók előre teljes mértékben.
0: A változást megvalósító folyamatot jól ismerjük, és szűk korlátok közé van	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10: A változást megvalósító folyamat kísérletezés, lényegében próba-szerencse alapon.
0: A változtatást meg tudja valósítani egyetlen részleg vagy funkcionális egység önmagában.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10: A változás megköveteli a különböző részlegek vagy funkcionális egységek együttműködését.

05: Az embereinknek csak kis hányada hajlandó plusz időt és energiát áldozni a változtatás sikeressé tételére.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10: Emberek többsége proaktívan plusz időt és energiát fordít a változtatás sikeressé tételére.
0: Kevés (esetleg nulla) információfeldolgozás és döntéshozatal kell a változtatás megvalósításához.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10: Kiterjedt információfeldolgozás és döntéshozatal kell a változtatás megvalósításához.
0: A változás csak egy országban érinti a szervezetet mindazok közül, ahol működik.(v. Csak Mo-on van jelen a cég)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10: A változás minden vagy majdnem minden országban érinti a szervezetet, ahol csak működik.
0: Menedzserünk / változtatási vezetőnk arra számít, hogy a változtatás egy gyors, határozott akcióval fog megvalósulni.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10: Menedzserünk / változtatási vezetőnk arra számít, hogy a változtatás egy menet közben kialakuló, iteratív folyamatban fog megvalósulni.

A válaszadó vállalatára vonatkozó kérdések

1. A vállalat által foglalkoztatottak száma:.....

2. Az Ön vállalatának tulajdonviszonya

- 1 Hazai tulajdonú vállalat.
- 2 Nemzetközi vállalatcsoporthoz tartozó cég.
Melyik országban található az anyavállalat?.....
- 3 Vegyesvállalat

3. Melyik megyében működik hazánkban a vállalat/ szervezet?

