

DIPLOMADOLGOZAT

Oszlánczi Tímea

2023

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Károly Róbert Campus

**A dolgozói attitűd a munkahelyi változásokkal
kapcsolatban**

Konzulens

Szabóné Dr. Benedek Andrea

egyetemi docens

Készítette

Oszlánczi Tímea

Vállalkozásfejlesztés mesterszak

levelező tagozat

2023

TARTALOMJEGYZÉK

1. Bevezetés.....	1
1.1. Kutatás témája.....	1
1.2. Előzmények, érintettség a témában.....	1
1.3. A téma aktualitása, jelentősége.....	1
1.4. Kutatási célok.....	2
2. Szakirodalmi áttekintés.....	3
2.1. Kutatás irodalmi háttere.....	3
3. Anyag és módszertan.....	19
3.1. Primer kutatás.....	19
3.1.1. Problémafelvetés.....	19
3.1.2. Kutatási célok.....	19
3.1.3. Kutatási hipotézisek.....	20
3.1.4. Kutatás módszere, eszköze.....	20
3.1.5. Kutatás körülményei, a mintavételi terv.....	21
4. Eredmények.....	22
4.1. Demográfiai adatok.....	22
4.2. Tárgyköri kérdések.....	23
4.2.1. A dolgozók tájékoztatása.....	23
4.2.2. A munkavállalói bizalom.....	26
4.2.3. A változások elfogadása.....	31
4.2.4. A cég nyitottsága a munkavállalói javaslatokra.....	36
4.2.5. A változásokkal szembenállók munkahelyi teljesítménye.....	40
4.3. Összefüggésvizsgálat.....	42
4.4. Primer kutatás összegzése.....	44
4.4.1. Első hipotézis.....	44
4.4.2. Második hipotézis.....	44
4.4.3. Harmadik hipotézis.....	46
5. Következtetések, javaslatok.....	48
6. Összefoglalás.....	51
7. Irodalomjegyzék	
8. Ábrák jegyzéke	
9. Táblázatok jegyzéke	

10. Nyilatkozatok

11. Mellékletek

1. BEVEZETÉS

1.1. A kutatás témája

A kutatásommal arra szeretnék választ kapni, hogy a megkérdezett dolgozók hogyan vélekednek a munkahelyi változásokkal kapcsolatban, milyen mértékű ellenállást tanúsítanak a munkavégzésükkel összefüggő vagy a munkahelyükön történő változásokkal szemben. Ezen kívül azt kutatom, hogy milyen okai vannak ezeknek az attitűdöknek, illetve összefüggést keresek a dolgozói teljesítmény és a változásokkal kapcsolatos ellenállás nagysága között.

1.2. Előzmények, érintettség a témában

Személyes érdeklődésem mellett azért választottam ezt a témát, mert úgy gondolom, hogy a vállalkozások fejlesztése szempontjából kiemelt jelentőségű, hogy a munkavállalók hogyan reagálnak a munkahelyükön történő változásokra.

A humán erőforrás munkával és az azzal összefüggő változásokkal, fejlesztésekkel kapcsolatos attitűdje radikálisan befolyásolja a cég fejlődését és hosszútávú céljainak elérését.

1.3. A téma aktualitása, jelentősége

A cégek piaci fejlődése nem csupán az erős versenyhelyzeten és az egyre kiszámíthatatlanabb gazdasági környezet változásain múlik, hanem a szervezet belső folyamatain, többek között a dolgozók munkáján és az azzal összefüggő változások által generált magatartáson is.

A humán erőforrás a cégek egyik legfontosabb erőforrása, amelynek egyedi tulajdonságai miatt más figyelmet igényel, mint a többi erőforrás. Így kiemelten fontos, hogy a dolgozók milyen attitűddel viszonyulnak a cégen belül történő változásokhoz. Döntő befolyású lehet a változások menedzselése a cég profitabilitása szempontjából.

A gazdasági szervezetek számára megkerülhetetlen, hogy a külső változásokkal kapcsolatban proaktívan reagáljon, ehhez viszont a szervezetben dolgozók attitűdje tehát kiemelkedően fontos.

A hazai és nemzetközi kutatások számos eredményt találtak azzal kapcsolatban, hogy milyen magatartást tanúsítanak a munkavállalók a munkahelyüket és a munkájukat érintő változásokkal kapcsolatban.

A dolgozatomban saját kutatás keretében vizsgálom a változásokkal kapcsolatos dolgozói magatartást.

A szakirodalmi áttekintés részben elsőként a változásmenedzsment és innovációmenedzsment különböző fogalmait tekintem át, majd a dolgozói ellenállás és a munkahelyi változások kapcsolatát ismertetem. A szakirodalmi áttekintés során a tágabb kategóriától a szűkebb felé haladok, vázlatosan is áttekintem az általam vizsgált területet. Ezután ismertetek hazai és nemzetközi kutatási eredményeket a dolgozói ellenállás témakörében.

1.4. Kutatási célok

C1: Célom, hogy megtudjam, a megkérdezett munkavállalók hogyan viszonyulnak a munkahelyi változásokhoz. Milyen mértékben állnak szemben a munkahelyi változásokkal, innovációval.

C2: Célom, hogy megtudjam, milyen okai vannak a megkérdezett dolgozók munkahelyi változásokkal szembeni ellenállásának.

C3: Célom, hogy feltárjam, a munkahelyi változással szembeni ellenállást tanúsító megkérdezett dolgozók milyen munkahelyi teljesítményt nyújtanak.

C4: Célom, hogy megtudjam a megkérdezettek demográfiai jellemzőit.

A dolgozat empirikus kutatást ismertető része egy dolgozói csoport munkahelyükön vagy munkájukban bekövetkező változásokkal kapcsolatos attitűdjének feltárását kíséri meg.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. Kutatás irodalmi háttere

Ebben a fejezetben igyekszem bemutatni azokat az alapvető definíciókat, amelyeket a dolgozatban használni fogok és azokat a fogalmakat, amelyek a változásmenedzsmenthez és magához az innovációhoz kapcsolódnak.

Az innováció a XX. században még nem kapott akkora jelentőséget, mint a XX. és XXI. század fordulóján, amikor már számos közgazdasági gondolatot fogalmaztak meg az innovációval kapcsolatban. A tudásalapú gazdaság egyik alapeleme az innováció és nem csak a gazdasági szervezetek számára elengedhetetlen, de makrogazdasági szempontból is szükséges foglalkozni vele; az innovációval kapcsolatos gyakorlati kérdések, úgymint az adójogi vagy számviteli kérdések megválaszolása tették egyre egyértelműbbé a téma kereteit.

Az Európai Bizottság European Innovation Scoreboard (EIS) – Európai Innovációs Eredménytábla – és az ENSZ Global Innovational Index – GII – jelentés eredményei alapján hasonlítható össze a vállalatok innovációs tevékenysége. Nemcsak globális, de regionális és a magyar innovációs tevékenységet is össze lehet vetni. Az évente megjelenő EIS egy hosszú távú eredményeket bemutató index, amely négy tevékenységet vizsgálva elemzi az innovációs tevékenységet: hogy milyen keretfeltételekkel valósulnak meg az innovációs tevékenységek, a beruházásokat, magát az innovációt, illetve ennek hatását. Ezeket a tényezőket további pontokra lebontva összesen huszonhét mutatóval méri többek között az európai országok helyzetét, egyrészt a kutatás, másrészt az innováció aspektusából. (ILLYÉS és KISS 2022)

Magyarország a 2021-es EIS jelentés alapján a *mérsékelt innovátor* kategóriába sorolható, amely az uniós országokat összehasonlítva a 22. helyre sorolja hazánkat. (European Innovation Scoreboard 2022)

Az innovációs tevékenységről részletesebb információt tud szolgáltatni a GII – értékelés, amely az EIS jelentéssel szemben több komponensszámmal rendelkezik, bár a gazdasági tevékenység egészét mutatja be, amely így az innovációs eredmények torzítását is jelenti. (ILLYÉS és KISS 2022)

Az innovációs tevékenység a KSH adatai szerint a cégek nagyságával egyenes arányban nő. Ennek oka többek között az, hogy a nagyobb cégeknek több erőforrásuk van támogatni ezt a tevékenységet, egyrészt humán erőforrás, másrészt pénzügyi tekintetben, illetve a piaci részesedésük miatt nagyobb veszteséget könyvelhetnek el, ha nem tartanak lépést a versenytársakkal a fejlesztések terén. (NÉMETH 2022)

A hazai és nemzetközi kutatások széleskörűen vizsgálták az innováció – és változásmenedzsmentet és napjainkban ezek a kérdések még kardinálisabb jelentőséget kapnak a gazdasági és környezeti változások egyre gyorsuló üteme okán és ezzel együtt a vizsgálatok szakterület szerint más – más aspektusból megközelítve, különböző jellemzőiket kiemelve alkották meg az innováció és a változásmenedzsment definícióit. (SZABÓ 2012) szerint annyi fogalom kapcsolódik az innovációhoz, amennyi kutatója van a témának, hiszen nincs egy mindenki által elfogadott és használt definíció.

Az innováció fogalma

Az értelmező szótárak úgy határozzák meg a fogalmat, mint olyan újdonság, fejlesztés, amelyhez társadalmi vagy gazdasági szempontból társítható valamilyen pozitív jelentés. Ebben az értelemben használjuk a köznyelvben is az innovációt. A tudományos élet más – más területén eltérő aspektusból közelítenek a témához, és az értelmezést az innováció és a feltalálás különválasztásával kezdik.

(VÁGÁSI 2006) szerint a feltalálás egy új koncepció megalkotását jelenti, amelyet felhasználnak új folyamatokban és termékekben. Az innováció fogalma ennél többet jelent; egyrészt tartalmazza a feltalálást, másrészt a gazdasági szereplők tevékenységébe adaptálja az új ötleteket és folyamatokat.

A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) által megfogalmazott definíciót használom az innováció fogalmának meghatározásához: „Az innovációs tevékenységek magukban foglalnak minden olyan fejlesztési, pénzügyi és kereskedelmi tevékenységet, amelyet egy vállalkozás folytat, és amelynek célja, hogy innovációt eredményezzen a cég számára. Az üzleti innováció egy új vagy továbbfejlesztett termék vagy üzleti folyamat (vagy ezek kombinációja), amely jelentősen eltér a cég korábbi termékeitől vagy üzleti folyamataitól, és amelyet a piacon bevezetett vagy a cég bevezetett.” (OECD-European Commission 2008:22)

Ez a megfogalmazás a szervezeten belüli olyan tevékenységeket emeli ki, amelyek innovációt generálnak a cég számára és egyben újdonságot jelentenek a már piacon lévő folyamatokkal vagy termékekkel szemben.

Az egyik legjelentősebb marketing szakember, (PORTER 1990) az alapján fogalmazta meg az innovációt, hogy az milyen hatással van a fogyasztókra, mennyire jelent az újdonságot a számukra, mind termék, mind szolgáltatás tekintetében. Az innováció a gazdasági szereplő számára a fogyasztók kiszolgálását jelenti minél magasabb szinten, és egyben a kielezett versenyhelyzetben való előrelépést segíti a cég számára.

Tehát szerinte az innováció a technológiai fejlesztés mellett lehet egy termék vagy folyamat megújítása, egy új marketingmódszer használata vagy elosztási hálózat megalkotása. Piaci szempontból tehát az innováció olyan folyamat, mely során az a cél, hogy a cég a vásárlói számára új és jobb termékeket vagy szolgáltatásokat tudjon nyújtani. A cég aspektusából pedig az innováció a szervezet munkáját hatékonyabbá teszi, az innováció által könnyebben tud alkalmazkodni a külső környezeti változásokhoz és vitathatatlanul piaci versenyre tesz szert. Az innovációt szabályozó rendszer megfogalmazását Illyés Péter és Kiss Gábor Ferenc definíciója szerint használom. Az innovációmenedzsment az innováció irányítását, a változások koordinálást jelenti, de ennél szélesebb körűen fogalmazta meg Illyés és Kiss az alábbiak szerint:

„[...] innovációmenedzsmentről beszélünk, ami nem más, mint az innováció adott gazdasági, társadalmi, jogi környezetben történő optimális végrehajtása.” (ILLYÉS és KISS 2022 p:20.)

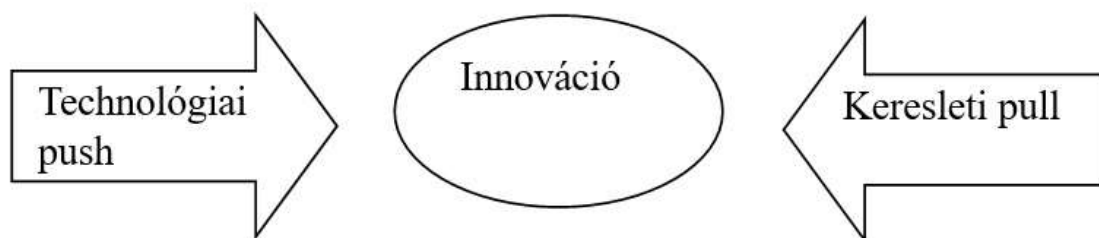
Ahhoz, hogy az innováció kibontakozása számára megfelelő teret tudjon nyújtani a cég, ahhoz a szervezetben dolgozók közös munkájára, ötleteire van szükség, illetve úgy kell rendelkeznie a cég menedzsmentjének, hogy az megfeleljen gazdasági, jogi, illetve szakmai nézőpontból is és ezáltal versenyelőnyhöz jusson a szervezet.

Tehát a vállalatok az innovációt az alapján értékelik, hogy milyen mértékben tudnak profitálni belőle a gazdasági verseny tekintetében és hogyan tudják elérni céljaikat a segítségével.

Ezt a megállapítást erősíti az a kutatás, amelyet McKinsey végzett a cégek új termékeinek bevezetésével kapcsolatban. Azt találta, hogy a vizsgált cégek bevételeik 25 %-a abból származik, hogy a piacra új termékeket vezetnek be. (BUFFONI et al., 2017)

Ezek alapján a cég által létrehozott innováció a gazdasági szerep növelése érdekében megkerülhetetlen, tehát a gazdasági nyomás hatására egyre nagyobb hangsúlyt kell fektetniük az innováció menedzselésére.

REKETTYE (2018) megfogalmazza a „technológiai push” és a „keresleti pull” hatásait a gazdasági szereplők innovációs tevékenységével kapcsolatban: Ahogyan az alábbi ábra is mutatja, a kereslet „húzza” az innovációs tevékenységet, tehát a gazdaság teremti meg azt az igényt, hogy a szervezetek innovációt hozzanak létre. A „technológiai push” kifejezés azt a feltételezést foglalja magában, hogy elsődleges szerepe van annak a tudásnak, amely létrehozza az innovációt. A két hipotézis egyszerre van jelen az innováció megalkotásakor.



1. ábra

A technológiai push és a keresleti pull

Forrás: REKETTYE (2018) alapján saját szerkesztés

Az innováció típusai

Nem csak a vállalaton belül különíthetjük el az innovációs tevékenységet – attól függően, hogy a cég mely területet érinti a fejlesztés-, de aszerint is csoportosíthatjuk, hogy a szervezet egyedül vagy stratégiai együttműködés keretében hajtja végre az innovációs folyamatot.

Megkülönböztethetünk tehát **nyitott és zárt innovációt**, amelyek között az a különbség, hogy a nyitott innováció során a szervezet a piaci környezetből is hasznosít ötleteket, illetve más vállalat számára elérhetővé teszi azokat a saját ötleteket, amelyeket nem tud hasznosítani a cégén belül. A nyitott innováció – „open innovation” – fogalmát elsőként Henry Chesbrough a Berkeley Egyetem professzora használta, abban a kontextusban, mint

vállalati üzleti modell, amely segíti a folyamatos külső ismeretet felhasználni a vállalat innovációs folyamata során. (CSATH 2010) A nyitott innováció során tehát az új ismeretek és ötletek szabadon áramlanak, amely egyben gyorsítja az innováció diffúzióját és ez a felhasználók még szélesebb körében válhat a piacon felhasználható újdonsággá.

CHIKÁN (2021) szerint az egyre bonyolultabbá váló gazdasági kapcsolatok az innováció megalkotására is hatással vannak: az újdonságok generálására létrehozott szövetségek száma növekszik, a partnerek a vállalatuk sajátos tulajdonságait felhasználva valósítják meg az innovációt. Ennek következtében a nyitott innováció mára már sokkal nagyobb számban van jelen az üzleti életben és egyre növekvő tendenciát mutat nem csak gazdasági szereplők tevékenysége során, de felsőoktatási intézmények és vállalatok együttműködése során is hatékonyan segíti elő az innováció létrehozását, amelynek több típusát különböztethetjük meg a szakirodalom szerint.

SCHUMPETER (1980) osztrák közgazdász az 1930-as években emelte be az innováció fogalmát a közgazdaságtanba, úgy használta, mint „kreatív ötletből születő folyamat”. Megfogalmazása szerint azt nevezhetjük innovációnak, ha a termelési tényezőket újfajta kombinációban használjuk. Az innováció öt féle típusát különböztette meg, ezek a következők: termék -, folyamat -, piaci innováció, beszerzési és szervezeti innováció. (IVÁNYI és HOFFER 1999)

Tehát aszerint csoportosította az innováció formáit, hogy azok a termékekben, a szervezési eljárásban vagy a működési folyamatban valósulnak meg, így a cég különböző egységeiben létrejövő újdonságot különítette el egymástól.

Schumpeter az újdonság ereje szerint is megkülönböztette az innovációt: a teljesen új ötleteket radikális innovációnak, míg a már meglévő folyamatokra, termékekre épülő, folyamatos fejlesztéseket végrehajtó innovációt pedig inkrementális innovációnak definiálta. (BARTHA 2007)

CHIKÁN (2008 p:31.) úgy fogalmazta az innovációt, mint „a fogyasztói igények új, magasabb minőségi szinten való kielégítése”. Három csoportba sorolja az innovációt: új termék vagy szolgáltatás, új technológia és új szervezeti megoldás.

Hasonlóképpen, mint Schumpeter, az ő meghatározása szerint is megkülönböztethetünk **radikális vagy differenciális innovációt**, hogy milyen szintű változtatásokat eszközölnek

a szervezetben. A radikális innováció esetében egy teljesen új megoldásokat hoz létre, míg a differenciális a fent említett innovációk kisebb mértékű fejlesztését jelenti.

Christensen is az alapján különböztette meg az innováció két típusát, hogy az milyen változásokat hoz magával: a **fenntartó innováció** mellett a **diszruptív innovációt**. A fenntartó innováció a termékek, a szolgáltatások vagy ezek megalkotási eljárásának fejlesztését jelenti, míg a diszruptív innováció ezzel szemben olyan változásokat eredményez, amely túlmutatnak a fejlesztési íven és módosítják a piaci pozíciót. (NÉMETH 2022)

Az innovatív vállalat

Ahhoz, hogy a vállalat az innovációhoz kapcsolódóan a piacon hasznosítható értéket tudjon megalkotni, ahhoz elengedhetetlen a megfelelő üzleti modell. CSATH (2010) szerint az üzleti modell nélküli innováció akár veszteséget is okozhat a cég számára. „Egyesek szerint egy átlagos innováció egy innovatív üzleti modell segítségével nagyobb nyereséget hozhat a cégnek, mint egy egészen különleges innováció gyenge üzleti modellel.” (CSATH 2010 p:76.)

A „soft” erőforrások fontosságát is kiemelte, amelyek elengedhetetlenek a piaci versenyben: azok a vállalatok a legversenyképesebbek, amelyek a megfoghatatlan erőforrásokat minél nagyobb arányban tudják felhasználni a piaci környezetben; az ún. puha erőforrások, mint vezetési stílus, a vevők és a dolgozók lojalitása és a szervezeti kultúra.

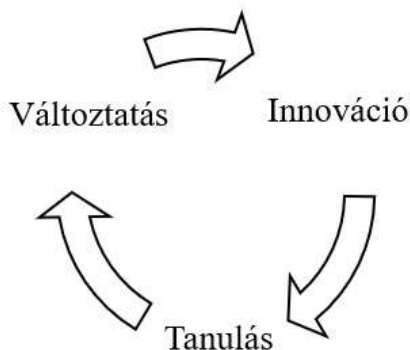
Szerinte a szervezeti kultúra egyik feladata, hogy elősegítse az innovációs folyamatokat és ösztönözze az újítások pozitív fogadtatását a dolgozók részéről. Az alábbiak szerint fogalmazza meg az innovatív kultúra definícióját: „Az innovatív kultúra: olyan szervezeti kultúra, amelyben a vezetés minden munkavállalót arra ösztönöz, hogy állandóan keresse a folyamatos javítás, a megújulás lehetőségeit, és amelyben a változtatási ötleteket a vezetők örömmel veszik és megvitatják a munkavállalóval.” (CSATH 2010 p:127.)

Tehát a vállalati kultúra elősegítheti vagy meggátolhatja az innovatív ötletek létrejöttét, azok elfogadását az egész szervezet számára.

SENGE (1990) úgy fogalmaz a szervezet és a tudás kapcsolatáról, hogy a cégen belül nem csak a vezetőknek, de minden dolgozónak – bármelyik részlegen is dolgozik – törekednie kell arra, hogy minél inkább fejlessze azokat a képességeit, amelyek az ötletek

megalkotásához és megosztásához szükségesek. Enélkül ugyanis nem lehet tartós sikerre számítani a gazdasági versenyben.

Az innovációt támogató szervezeti kultúrában tehát a tanulás az egyik legfontosabb pillér a munkavállalók és a menedzserek számára is, hiszen az innovációhoz szervesen kapcsolódik az új ismeretek elsajátítása. Az alábbi ábra ezt a folyamatot ábrázolja:



2. ábra

A sikeres innováció feltétele

Forrás: CSATH (2010)

A tudás alapú gazdasági versenyben tehát a folyamatos fejlődés, a tanulás és a változásokhoz való hatékony alkalmazkodás nagy jelentőséggel bír. A Henley Management College Innovációkutató Központja arra kereste a választ, hogy milyen aspektusai vannak egy szervezetben a sikeres innovációnak. Többek között azt találták, hogy a szervezeti kultúra nagy hatással van a dolgozók javaslataira, így többféle oldalról kell azt támogatni: elő kell segíteni, hogy minden munkavállalóhoz eljussanak az új ötletek, a menedzsmentnek nyitottá kell válnia a javaslatokra, az a munkavállaló kapjon lehetőséget a megvalósításra, aki az ötletet adta. (CSATH 2004)

Ezeknek a szervezeteknek a jellemzői közé tartozik, hogy a vállalat minden szintjén a megfelelő kommunikáció, és főként a laterális kapcsolatok a dolgozók és vezetők közötti erős bizalom a jellemző.

Primer kutatásom is ezekre a pontokra igyekszik rávilágítani, tehát a vizsgálatban résztvevő munkavállalókat arról kérdeztem, hogy megfelelő tájékoztatást kapnak – e a feletteseiktől az őket érintő változásokkal kapcsolatban és a munkahelyük mennyire nyitott a dolgozók ötletei felé és mennyibe bíznak a feletteseikben. Ezenkívül kutatásomban a megfelelő tájékoztatás kapcsán a pontos célok meghatározásának irányába is fordul, melyhez Latham és Locke célelmélet fogalma kapcsolódik.

Több mint egy évtizedes kutatásuk során úgy találták, hogy vannak olyan kritériumok, amelyeket felhasználva a célok meghatározásakor, a vizsgált cégek produktivitása átlagosan 19 %-kal nő meg. Ezek a szempontok a következők:

- a célok legyenek elérhető, ésszerűek
- a dolgozókat vonják be a célok megalkotásakor, illetve
- kapjanak visszajelzést, amint elérték azt (ARMSTRONG és MURLIS 2005)

Kutatásom szempontjából fontos kritérium, amit Latham és Locke megfogalmazott, hogy ahhoz, hogy fokozni tudják a dolgozók teljesítményét, ahhoz pontosan meghatározott célokat kell megfogalmazniuk a cégeknek.

Az innovációval szembeni ellenállás

Az „innovation resistance” a szakirodalmi elnevezése az innovációval szembeni ellenállásnak (SHETH 1981, RAM 1987, GARCIA, 2007, KLEIJNEN ET AL., 2009), amely azért keltette fel a kutatók figyelmét, mert bár általános az innováció és ezzel együtt a változás a gazdasági szereplők munkája során, mégis az eszközölt változtatások sok esetben nem váltak sikeressé a cégeken belül. Ennek többek között az egyik oka a dolgozók ellenállása, főként azokkal az innovációkkal kapcsolatban, amelyek radikális változást okoznak a szervezet számára.

KOTTER és SCHLESINGER (2009) szerint a munkavállalói ellenállás négy fő okra vezethető vissza: Mivel az ember biztonságosabbnak érzi a megszokott dolgokat így maga a változás alapvetően negatív attitűdöt vált ki az egyének többségéből. Ez a munkahelyen sincs másképp, tehát elsőként a **változástól való félelmet** jelölték meg. Ha a cégen belüli **kommunikáció** nem megfelelő, a dolgozók sokszor félreértik a változáshoz szükséges feladatokat és eredményeket és ez is okozhat ellenállást. A harmadik ok, amit megjelöltek az, hogy a szervezeten belüli változás azzal is járhat, hogy a dolgozóknak **meg kell válniuk a számukra megszokott és fontos dolgoktól**, amely szintén nehezítő körülmény

lehet a változás folyamatában. A negyedik ok, amelyet Kotter és Schlesinger megfogalmazott az, hogy ha a munkavállalók szerint a változás **negatívan befolyásolja a munkahelyüket**.

A biztonságra való törekvéshez kapcsolódó másik elmélet a **Maslow-féle** szükségletpiramishoz köthető. Elmélete szerint az egyik legalapvetőbb emberi szükséglet a biztonság megteremtése, tehát a munkavállalói igények kielégítésének is ezen a ponton kell kezdődnie.

A kiszámíthatóság iránti igényre pedig **Herzberg** a kéttényezős elméletében világít rá, a *higiénés tényezők* egyikének tekinti a változatlanságra való munkavállalói igényt. Ez azt jelenti, hogy a higiénés tényezők megléte a dolgozók számára nem hat motivációként, de ha hiányoznak a munkahelyen, az a munkavállalók elégedetlenségéhez vezet, így tehát alapvető fontosságúnak tekinthető.

SHETH (1981) két dimenzióban vizsgálta a szembenállás mértékét. Az egyik dimenzió azt mutatja, hogy az eddig megszokott tevékenységek, szokások mennyire erősek az egyének számára, illetve a szervezetben, a másik dimenzió pedig a változással járó kockázatok nagyságát ábrázolja. A fogyasztók innovációval szembeni ellenállással kapcsolatban egy modellt is megalkotott.

Az alábbi matematikai modell szemlélteti a fent említett dimenziókat:

$$R = \frac{k}{1 + bp^H} + \frac{a}{1 + cq^{PR}}$$

R=innovációval szembeni ellenállás

H=meglévő szokások

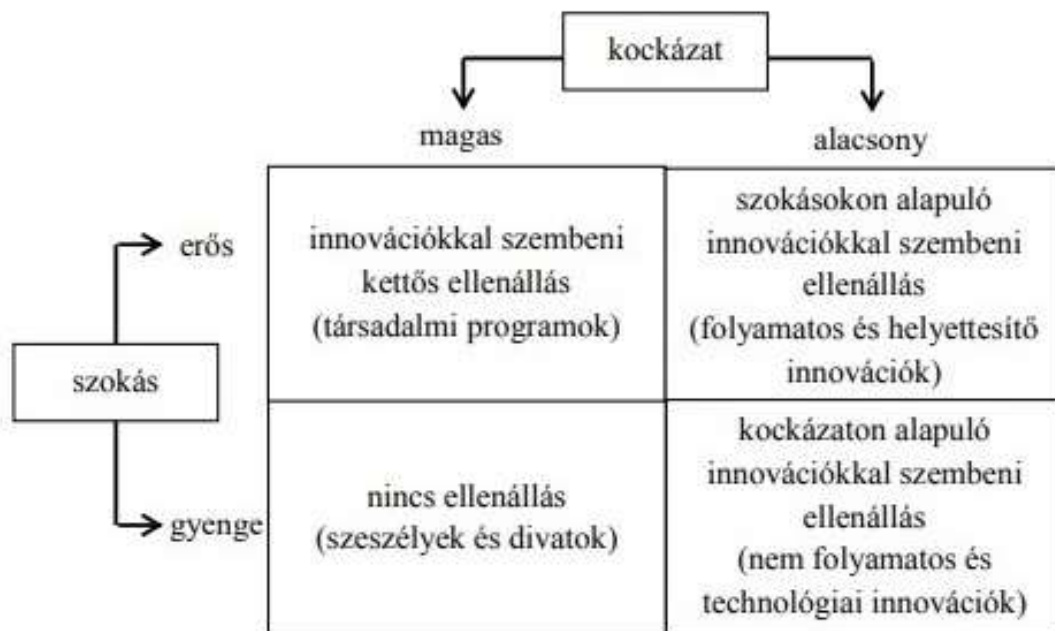
PR=az innováció észlelt kockázata

k, a, b, c, p konstansok

Az észlelt kockázat és a szokások több elemből állnak, ez adja ennek a matematikai modellnek a problematikáját. A meglévő szokások magukban foglalják a kiválasztási, beszerzési és a felhasználási folyamatokat, tehát az egész fogyasztói magatartást. Az innovációval kapcsolatos észlelt kockázat pedig azt jelenti, hogy az egyének felméri a negatív következményeket, a lehetséges mellékhatásokat. (JAKOPÁNECZ 2015)

Attól függően, hogy milyen erősek ezek a dimenziók, úgy változik az innovációval szembeni ellenállás is. Tehát ha erősek a meglévő szokások és erősnek érzik az egyének a változással járó kockázatot, akkor ez kettős ellenállást vált ki belőlük. Amennyiben nem érzékelnek magas kockázatot az egyének, de a szokások magas befolyással vannak rájuk, akkor szokásokon alapuló ellenállás történik. Nincs ellenállás az egyének részéről abban az esetben, ha gyenge a szokás ereje és a kockázatot magasnak érzik. Amennyiben alacsony az innovációval járó kockázat és gyengék a meglévő szokások, akkor beszélhetünk kockázaton alapuló ellenállásról. (JAKOPÁNECZ és TÖRŐCSIK 2013)

Az alábbi ábra ezt a négy szembenállási formát mutatja be:



3. ábra

Az innovációval szembeni ellenállás tipológiája

Forrás: JAKOPÁNECZ és TÖRŐCSIK (2013)

CHIKÁN (2021) szerint az ellenállás főbb megjelenési formái közé tartozik, hogy a szervezet tagjai félnek a már elért piac elvesztésétől és ezzel együtt nem érzik kellő jelentőségűnek az innovációt. Ezenkívül a konfliktusok megoldásának nehézsége és a változással járó teendők elégtelen kivitelezése is oka lehet az ellenállásnak.

Minden változással szembeni ellenállás elmélete megfogalmazza az egyén alapvető igényét a megszokott tevékenységekhez, folyamatokhoz, amelyek megváltozása természetesen magával hozza az ellenállást az új helyzettel szemben.

Az innováció diffúziója

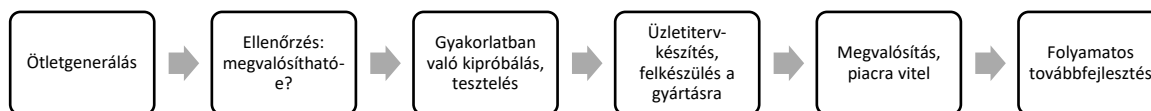
Az innováció diffúziójának vizsgálata az 1940-es évektől vált elterjedtté, az ehhez fűződő modellek ma főként a marketingmenedzsmenthez köthetők. A kutatók azt vizsgálják, hogy az innováció egy megadott csoport tagjai között, adott idő alatt milyen gyorsan terjed és ezt milyen tényezők befolyásolják. Ezek a vizsgálatok azt segítik elő, hogy megfigyelhessék az innovációk által okozott társadalmi változásokat és azt, hogy egy innovációra hogyan hat maga a társadalom, hiszen a közösség változásokkal szembeni ellenállása nagyban befolyásolhatja egy innováció terjedését.

Az első diffúziós modellt **Rogers** fogalmazta meg 1962-ben az „Innovációk diffúziója” című művében, amely alapot nyújtott a később megalkotott modellek létrehozásához. (GOUWS és VAN RHEEDE VAN OUDTSHOORN 2011)

Rogers elsősorban kommunikációs folyamatnak tekintette a diffúziós folyamatot, amelyet egy S-görbével szemléltetett. A diffúzió során az innováció első adaptálói az innovátorok, a korai elfogadók, korai többség. Őket követik a kései többség, majd a lemaradók, akik számára nem befolyásoló tényező a csoport véleménye egy adott innovációról.

Az innováció terjedése tehát egy olyan folyamat, amely során a társadalom tagjai különböző időben kapcsolódnak be. Rogers a diffúziós folyamat négy alapelemét különítette el: egyrészt magát az innovációt, a kommunikációs csatornákat, amelyeken keresztül terjed az innováció, az időt és a társadalmi rendszert, amely keretet ad a diffúciónak. (GERDESICS és PAVLUSKA 2013)

Az innováció szakaszainak vizsgálatát többek között **MacAvoy** végezte, aki szerint hat részre lehet az innovációs folyamat menedzselését osztani. Az alábbi 4. ábrán látható folyamatmodell jól mutatja ezeknek a részeknek az egymáshoz való szoros viszonyát és logikus felépítését:



4. ábra

A MacAvoy-féle innovációs szakaszok

Forrás: CSATH (2010) alapján saját szerkesztés

Első pontban látható az ötletgenerálás, amelyet egy ellenőrzés követ, amely során tisztázható, hogy az ötlet megvalósítható-e? Amennyiben úgy döntenek a szervezetben, hogy megvalósítható, abban az esetben tesztnek vetik alá és kipróbálják annak működését a gyakorlatban. Pozitív eredmény esetén felkészülnek a gyártásra és ehhez üzleti tervet is készítenek. A megvalósítást követően pedig a visszacsatolásoknak köszönhetően folyamatosan továbbfejlesztik a terméket.

Az innovációt támogató szervezeti forma

Vannak olyan szervezeti formák, amelyekben az innovációt és a céget érintő változásokat nagyobb hatékonysággal képesek a vezetők menedzselni, mind a változással összefüggő kommunikáció, mind az új ötletek folyamatba való beépítése terén.

A bürokratikus, vezetőorientált szervezetekben a működési egységek közötti kommunikáció nehézkes és lassú, az innováció és a változások megerősítése problematikus. Ilyen a funkcionális szervezet, amelynek egységei a végzett feladatok alapján különülnek el, tehát funkcionális elvű szervezeti formáról van szó, központosított döntésekkel, erősen szabályozott szervezeti működéssel. Ilyen környezet nem kedvez sem az új ötletek generálásának, sem azok megszilárdításának.

Az innovációt és a szervezeti tanulást leginkább támogató szervezeti forma a kétdimenziós mátrixszervezet, amelynek előnyei közé tartozik a rugalmasság és hogy egy adott döntési helyzetben közvetlenül bevonhatók az érintett munkavállalók, tehát többszemszögből tudnak egy problémát, helyzetet feltárni és megoldani. A közös munka a dolgozókat proaktívvá teszi és az empowerment – felhatalmazás – hatására nagyobb teljesítményre

sarkallja őket. A több vonalon működő, gyors kommunikáció pedig a szervezeti tanulást segíti elő. (DOBÁK és ANTAL 2013)



5. ábra

A mátrixszervezet konfigurációja

Forrás: DOBÁK és ANTAL (2013) alapján saját szerkesztés

Ahogy az előző ábrán látható, mind vertikálisan, mind pedig horizontálisan együttműködik a két dimenzió, amelyet egy közös vezető irányít. Nem csak a munkában van szerepe az együttműködésnek, de a döntések meghozatala is közös feladat. A mátrix szervezetben elkerülhetőek a feladatok duplikálása és az információk áramlása gyorsabb, mint más típusú szervezet esetében. Ez segíti a szervezeti tanulást és egyben az innováció terjedését is.

A változás irányítása

Az innováció és ezzel együtt a változás diffúzióját menedzselni kell a cégeknek. Különböző elméletek születtek a változás folyamatával kapcsolatban.

UJHELYI (2004) a változás menedzselésével kapcsolatos elméletek összevetését a következő táblázatban foglalta össze:

1. táblázat

Változás modellek

Lewin	Schein	Lipitt, Watson, Westley	Killman	Kolb, Frohman
		Változás iránti igény kifejlesztése	A program elindítása	Felderítés
		Résztvevők kapcsolatteremtése		Belépés
Kiolvasztás	Motiváció és változási hajlandóság keltés	Kliens szervezet problémájának tisztázása	Probléma diagnosztizálása	Diagnózis
		Cselekvési tervek készítése	Csapások kijelölése	Tervezés
Változás	Változás tudatos átstrukturálással	Tervek változási erőfeszítéssé alakítása	Megvalósítás	Akció
Befagyasztás	Befagyasztás	Változás általánosítása, stabilizálása	Az eredmény értékelése	Értékelés
		Befejezés tanácsadó- kliens kapcsolat megszüntetése		Befejezés

Forrás: UJHELYI (2004)

Minden modell a **Lewin**-féle elméletből gyökerezik, ez a *kiolvasztás, változás és befagyasztás* hármas lépése. Ezt a három lépést fejlesztette tovább **Schein**, aki kiegészítette a kiolvasztás lépését a motivációval és a változásra való igény generálásával, tehát Schein elméletének pszichológiai vetülete van.

Lipitt, Watson és Westley hét lépcsővel jellemezte a változás vezetését; részletesebb folyamatot írtak le a változás igényének kifejlesztésétől egészen addig, amíg a partneri együttműködés a kliens és a tanácsadó között befejeződik.

A **Killman**-féle modell hasonló lépéseket fogalmaz meg, a program elindítása az első lépcsőfok, a probléma diagnosztizálását követően ki kell jelölni a csapásokat és a megvalósítás után az eredmény értékelése következik.

Kolhb és Frohman szintén hasonlóan fogalmazták meg a változás menedzselésének folyamatát: felderítést és a belépést követi a diagnózis és a tervezés, majd az akció, az értékelés, amit végül a befejezés zár a folyamat végén. (UJHELYI 2004)

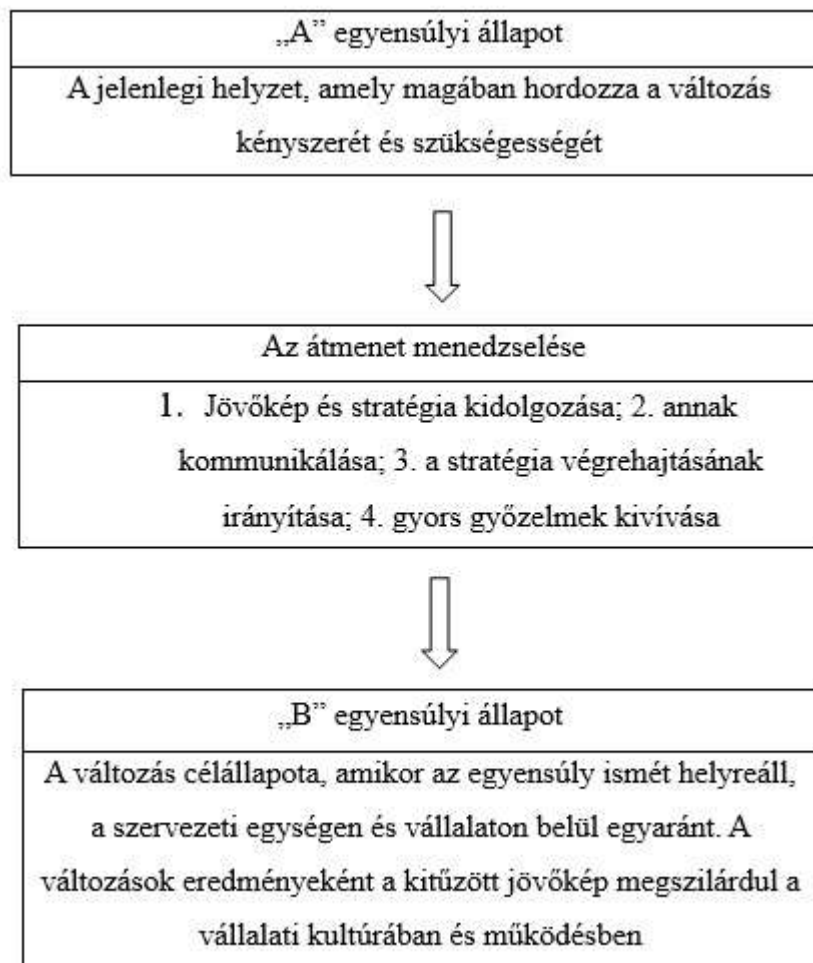
A **Kotter** által létrehozott nyolclépcsős modellt elsőként 1994-ben a „*Learning Change: Why transformation Efforts Fail*” című, világsiker aratott művében publikálta.

Modellje az alábbiak szerint épül fel:

1. A piaci vizsgálatok eredményei alapján a változás szükségességének felismerése
2. A változás menedzseléséhez szükséges csoport összehívása
3. Annak a stratégiának és jövőképnek a megalkotása, amely a változás megvalósításához elengedhetetlen
4. Ennek a stratégiának és jövőképnek az egész szervezetre kiterjedő kommunikálása
5. A változáshoz szükséges proaktív együttműködés elősegítése a dolgozók hatalommal való felruházásával
6. Eredmények megvalósítása, akár kisebb „győzelmeket” elért dolgozók nyilvános méltatása
7. A végrehajtott változás megerősítése különböző lépésekkel: humán erőforrás-fejlesztéssel, új projektekkel, cégstruktúra átalakítással
8. Az elért eredmények beépítése a szervezeti kultúrába. (FARKAS 2013)

Saját kutatásomban a változással kapcsolatos ellenállás okai közül az alábbiakat igyekszem feltárni: a felettesek megfelelően tájékoztatják – e a dolgozókat a változásokról, a céghez fűződő bizalom jelen van – e a dolgozóknál, hiszen, ha nem érzik biztonságban magukat a munkahelyükön és nem bíznak a feletteseikben, akkor a változásokhoz is negatív attitűddel fordulnak.

Farkas a változás menetéhez kapcsolódóan alkotta meg az egyensúlyi elmélet általános modelljét, amelyet a 6. ábra mutat be:



6. ábra

Az egyensúlyi elmélet általános modellje

Forrás: FARKAS (2013) alapján saját szerkesztés

Az egyensúlyi állapot modellje azt mutatja meg, hogy minden vállalat alapvetően nyugalmi helyzetben, „egyensúlyban” van, amíg ezt meg nem zavarja valamilyen külső vagy belső erő, amely arra kényszeríti a céget, hogy változtasson. Amennyiben ez a változtatás megtörténik, újra nyugalmi állapotba kerül a szervezet.

Ahhoz, hogy megfelelően tudjon „A” pontból „B” pontba jutni a vállalat, tehát sikeres legyen a változás, ahhoz szükség van olyan vezetésre, amely az átmeneti időszakban segítséget nyújt a változások kezelésében. Ez az egyensúlyi állapot modellje segít a menedzsmentnek a változás korrelációinak feltérképezésében. (FARKAS 2013)

3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

3.1. Primer kutatás

A téma saját kutatáson alapuló feldolgozása egyrészt segítséget nyújthat a dolgozók változások elfogadásának megismerésében, másrészt a szervezetek számára a még hatékonyabb változásmenedzsment kialakításában.

3.1.1. Problémafelvetés

A XXI. századi gazdasági kihívások egyike a folyamatos változás, amelyhez egyéni és vállalati szinten is alkalmazkodni kell.

A dolgozat empirikus kutatást ismertető része a magyar munkavállalók munkahelyi változásokkal kapcsolatos ellenállását és annak okainak feltárását kísérli meg, különös tekintettel a cég és a felettes iránti bizalomra, a cégen belüli tájékoztatásra és a munkahelyi változásokkal szembenálló munkavállalók dolgozói teljesítményére.

3.1.2. Kutatási célok

Az egyik kutatási célom, hogy megtudjam, hogy a megkérdezett munkavállalók hogyan viszonyulnak a munkahelyi változásokhoz. Milyen mértékben állnak szemben a munkahelyi változásokkal, innovációval. Ehhez kapcsolódik a második kutatási cél, amely a következő:

Milyen okai vannak a megkérdezett dolgozók munkahelyi változásokkal szembeni ellenállásának. Ehhez a kérdéskörhöz a szakirodalomban fellelhető okokat használtam fel a teljesség igénye nélkül, a vizsgált okok az alábbiak voltak a kérdőívben: a szervezeti változásokkal kapcsolatos tájékoztatás hiánya, a bizalmatlanság a felettesekkel szemben, illetve az, ha a cégben nincs meg a „nyitott ajtó” szervezeti kultúrája.

Céлом, hogy feltárjam, a munkahelyi ellenállást tanúsító megkérdezett dolgozók milyen munkahelyi teljesítményt nyújtanak és végül, hogy milyen demográfiai jellemzőkkel bírnak a vizsgálatban részt vett dolgozók.

3.1.3. Kutatási hipotézisek

H1: Hipotézisem az, hogy a megkérdezett munkavállalók többsége nem elutasító a munkahelyi változásokkal kapcsolatban.

H2: Hipotézisem az, hogy a megkérdezett dolgozók munkahelyi innovációval, változással szembeni ellenállásának fő okai a vizsgálatban felhasznált okok között a passzivitás és a vezetőségtől kapott elégtelen információ (passzivitás, elégtelen információ, bizalmatlanság, „nyitott ajtó” szervezeti kultúra).

H3: Hipotézisem szerint a munkahelyi változásokkal szemben álló dolgozók munkahelyi teljesítménye alacsonyabb azokénál, akik nem tanúsítanak ellenállást a munkahelyi változásokkal szemben.

3.1.4. Kutatás módszere, eszköze

Az empirikus kutatásomat strukturált online kérdőív segítségével végzem. Kvantitatív kutatást végzek, mely során arra keresem a választ, hogy a megkérdezett dolgozók hogyan értékelik a munkahelyükön tapasztalt, változásokkal kapcsolatos tájékoztatást, mennyire bíznak a feletteseikben és hogy a munkahelyük milyen mértékben ad lehetőséget arra, hogy a dolgozók a munkájukra vonatkozó változtatásokat megvalósítsák.

Ezen kívül kutatásomban azt vizsgálom, hogy a szervezeti változásokkal szemben álló dolgozók milyen teljesítményt nyújtanak a munkahelyükön, tehát van-e összefüggés az attitűd és a teljesítmény között.

A kérdőív kitöltésével teljes mértékben biztosítom a kitöltők számára az anonimitást. „A kérdőíves vizsgálat a leggyakoribb primer kutatási, információszerzési technika. Célja információt gyűjteni az emberek, illetve a népesség egy meghatározott csoportjáról,

csoportjától.” (MAJOROS 2004) Témakörönként 3-8 kérdést kell megválaszolni a munkavállalóknak.

Az általam megfogalmazott hipotézisek megválaszolásához a Microsoft Excel programot használom az átlagok kiszámításához, illetve az eredmények diagramokon és táblázatokban való megjelenítéséhez.

A kérdőív struktúrája az alábbi módon épül fel:

- 1 – 5-ig és 11 – 13-ig a válaszadóval kapcsolatos általános kérdéseket fogalmaztam meg
- A táblázatban a munkahelyi ellenállással, a változásokhoz kötődő tájékoztatással, a munkahelyi bizalommal kapcsolatos kérdéseket tettem fel, illetve azzal kapcsolatban tettem fel kérdéseket, hogy a cég mennyire nyitott a dolgozók változtatásra való igényére.
- 6 – 10-ig és a táblázatban is a munkahelyi teljesítménnyel kapcsolatos kérdésekre kerestem a választ.

3.1.5. Kutatás körülményei, a mintavételi terv

A kutatás ideje: 2023.február – március.

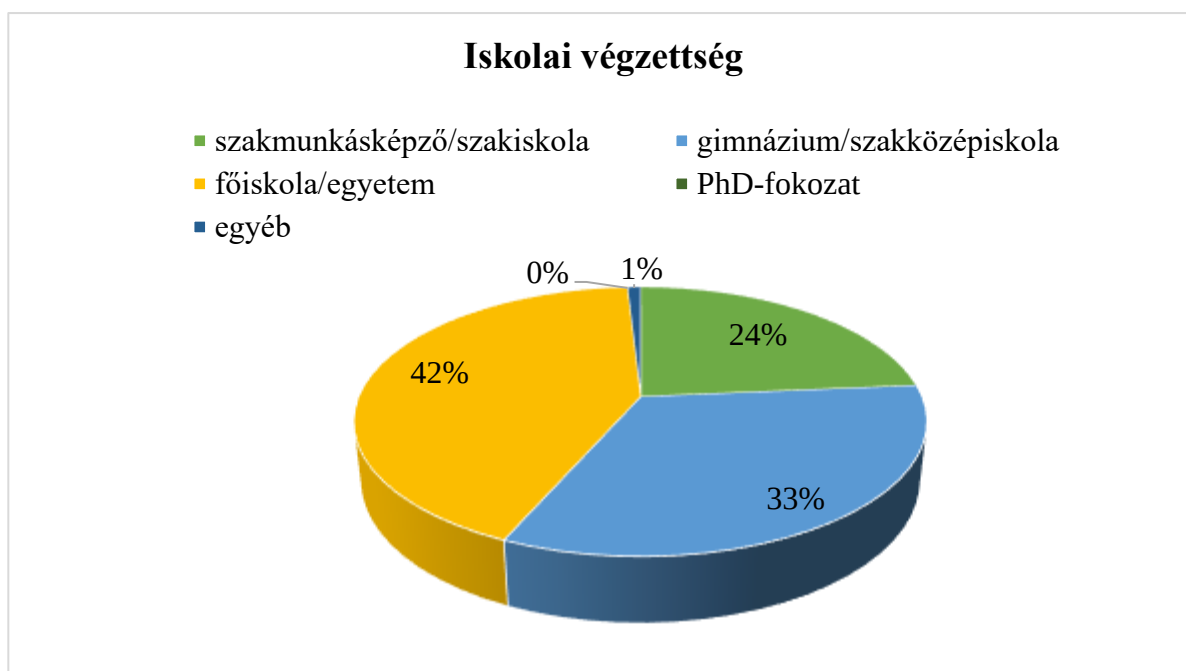
A kutatás helye: Online kérdőív segítségével végzett kutatás, a Google Űrlapok internetes oldal segítségével.

A kutatásom célcsoportja a magyar dolgozók, 16 éves kortól az 55 év feletti korosztályig. Sem iskolai végzettség, sem a munkahely típusa nem kizáró ok a kutatásban való részvételt tekintve. Az adatfelvétel nem teljeskörű, a célcsoport terveim szerint 100-110 fő. A kutatásom tárgyát, a változásokkal kapcsolatos ellenállás jellemzőit sok tényező szabályozza, a vizsgálat keretein túlmutat ezeknek a tényezőknek a globális feltérképezése, így nem törekszem a munkámban ok-okozati összefüggések megállapítására.

4. EREDMÉNYEK

4.1. Demográfiai adatok

A vizsgálat során nem teljes körű adatfelvétellel 106 értékelhető kérdőívet gyűjtöttem össze. A kérdéssort 60 nő és 46 férfi töltötte ki. **Életkorukat** tekintve a legnagyobb arányban a 36 - 45 év közöttiek voltak 46 % -os aránnyal. A 26 - 35 év közöttiek voltak a második legnagyobb arányban a kérdőívet kitöltők között, az ő arányuk 26 % -os volt. A megkérdezettek 24 % -a tartozik a 46 – 55 éves korosztályhoz, 1 fő a 16 – 21 éves korcsoportból és 3 fő 55 év feletti munkavállaló töltötte ki a kérdőívet.



7. ábra

A dolgozók iskolai végzettsége

Forrás: saját szerkesztés

Iskolai végzettségüket tekintve a megkérdezett munkavállalók legnagyobb hányada főiskolai/egyetemi diplomával rendelkezik (42%), gimnáziumi/szakközépiskolai végzettsége a megkérdezettek 33% - ának van, míg szakmunkásképzésben/szakiskolában

végzettség aránya 24%. A kérdőívet kitöltők között 1 fő rendelkezik általános iskolai végzettséggel.

A válaszokból kiderül, hogy hasonló létszámú munkavállaló vett részt a vizsgálatban a főiskolai, a gimnáziumi és a szakiskolai végzettséget tekintve.

A megkérdezettek 9 %-a kevesebb, mint egy éve, 42 %-a 1-5 év óta, és 49 %-a több, mint öt **éve dolgozik** a jelenlegi munkahelyén.

A **betöltött pozíciót** tekintve az alábbi válaszokat kaptam a munkavállalóktól: a 106 kitöltő közül 42 fő (40%) fizikai alkalmazott, 38 fő (36%) szellemi munkát végző, 18 fő (17%) középvezető pozícióban dolgozik. Egyéb pozíciót írt be a kérdőíven 8 fő.

4.2. Tárgyköri kérdések

Vizsgálatomban az alábbi témakörökben tettem fel kérdéseket:

- milyen mértékű a kommunikáció a szervezeten belül, milyen mértékben kapnak tájékoztatást a dolgozók az őket érintő változásokkal kapcsolatban.
- a munkavállalók mennyire bíznak a feletteseikben és a munkahelyükben.
- a dolgozók nyitottak-e a változásokra, problémát okoz-e számukra az új helyzetekhez történő alkalmazkodás.
- a cég lehetőséget ad-e számukra arra, hogy változtatási igényüket kifejezzék, tehát a szervezeti kultúra mennyiben járul hozzá a dolgozók fejlesztési javaslataira.
- a változásokhoz negatív attitűddel álló munkavállalóknak milyen a munkahelyi teljesítményük, van-e összefüggés a negatív attitűd és a munkavállalói teljesítmény között.

Ezekhez a témakörökhöz kapott válaszokat összesítem a következő pontokban.

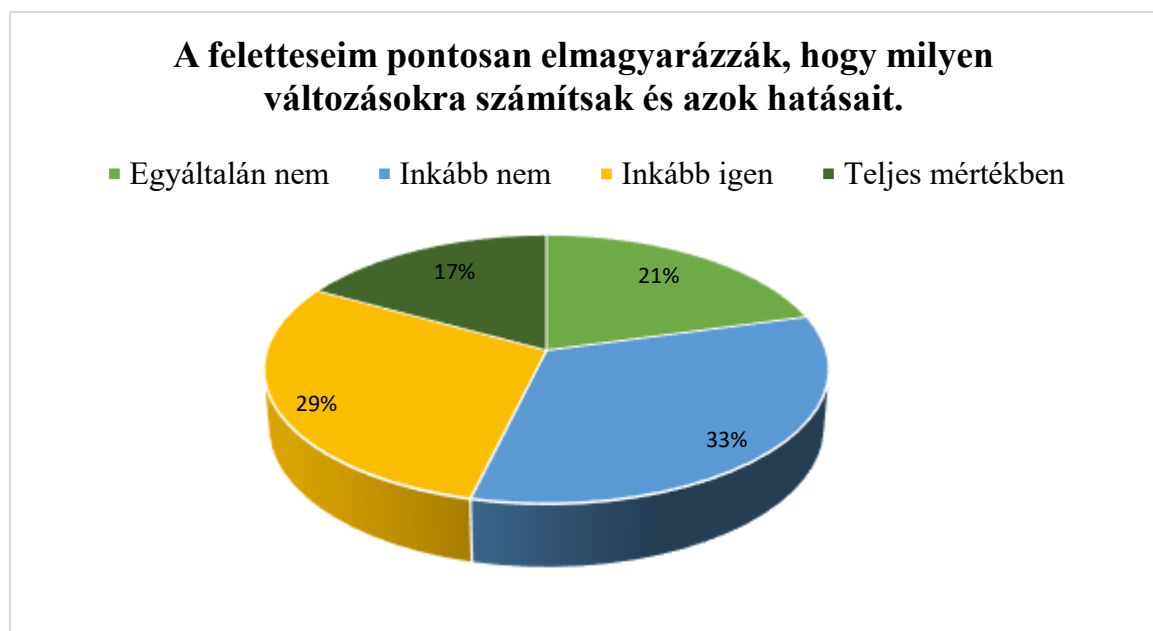
4.2.1. A dolgozók tájékoztatása

Ebben a kérdéskörben arra kerestem a választ, hogy a dolgozók mennyire érzik úgy, hogy megfelelő tájékoztatást kapnak a cégüktől a változásokkal kapcsolatban. A dolgozói

magatartást, a változtatásra való hajlandóságot nagymértékben befolyásolja, hogy a munkavállalók tisztában vannak-e azzal, hogy mire számítsanak a munkahelyükön a jövőben. Ezt a következő mondatokkal igyekeztem felmérni: „A feletteseim pontosan elmagyarázzák, hogy milyen változásokra számítsak és azok hatásait.” „Tisztázott számomra, hogy milyen jövőbeli céljai vannak a cégnek.” „A céget érintő változásokról mindig időben értesülök.”

Az alábbi, 8. ábrán a megkérdezett dolgozók válaszaiból az alábbiak derülnek ki: „A feletteseim pontosan elmagyarázzák, hogy **milyen változásokra számítsak és azok hatásait**” kijelentésre a válaszadók 21%-a szerint *egyáltalán nem* kap tájékoztatást a szervezeti változásokról, 33%-uk válaszolt úgy, hogy *inkább nem* kap információkat.

Ezzel szemben a megkérdezettek munkavállalók 29%-a jelölte be az *inkább igen* választ és 17%-uk *teljes mértékben* tisztában van a munkahelyükön várható jövőbeli változásokkal. Tehát közel azonosan vélekednek arról a dolgozók, hogy a változásokról milyen pontosan kapnak tájékoztatást a munkahelyükön.



8. ábra

A szervezeti változások ismerete

Forrás: saját szerkesztés

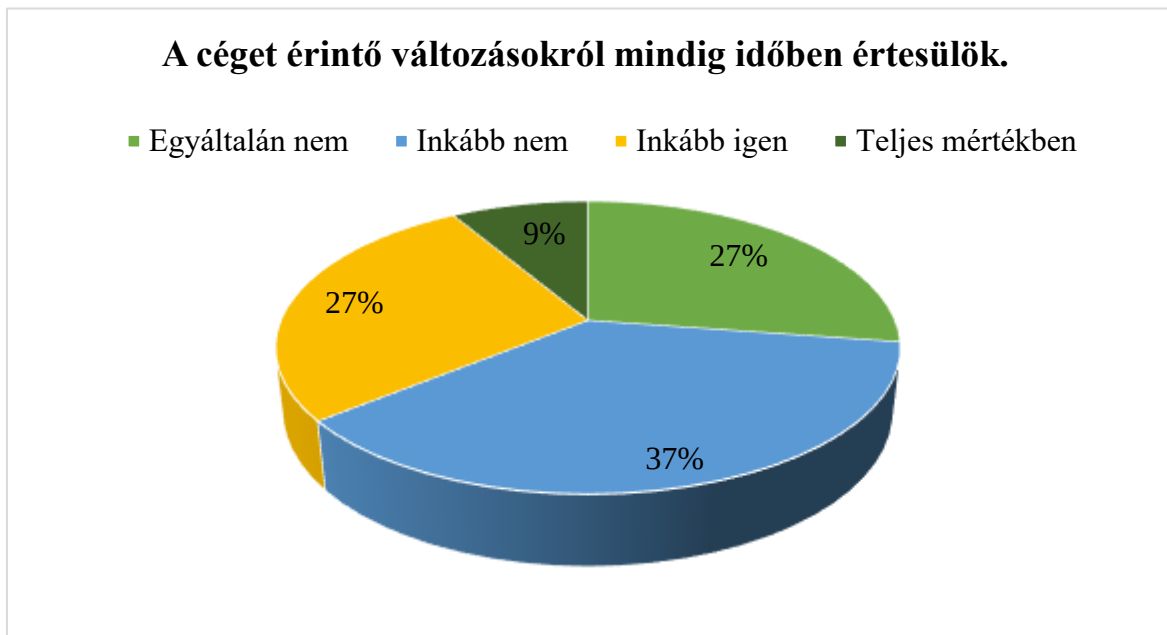
Vizsgálatomban arra is kerestem a választ, hogy a megkérdezett munkavállalók hogyan vélekednek arról, hogy a munkahelyük **jövőbeli céljait pontosan ismerik**. A megkérdezettek 20%-a azt a választ adta, hogy egyáltalán nem tudja, milyen célok felé halad a cég, ahol dolgozik. A 27%-uk az „inkább nem” választ jelölte meg.

Ezzel szemben azok, akik teljes mértékben tisztában vannak a szervezeti célokkal, azok a teljes válaszadók 15%-a. Az igennel válaszolók aránya pedig 38%.

Arra a kérdésre, hogy **időben értesül-e a céget érintő változásokról**, az alábbi eredményeket kaptam: Azok aránya 27% volt, akik az *egyáltalán nem* választ jelölték be. A válaszadók 37%-a szerint *inkább nem* a válasz.

A pozitív visszajelzést adók között 27% volt, akik az *inkább igen* választ jelölték be, és azok aránya, akik úgy gondolják, hogy mindig időben értesülnek a céget érintő változásokról, 9% volt, tehát ők választották a *teljes mértékben* lehetőséget. Érdekes tehát, hogy a válaszadók csekély hányada gondolja úgy, hogy abszolút időben értesül a változásokról.

Összességében elmondható, hogy a vizsgálatban résztvevők 64%-a gondolja azt, hogy **nem értesül a szervezeti változásokról időben**. A 9. ábra mutatja be a kapott válaszok százalékos arányát:



9. ábra

Tájékoztatás a munkahelyi változásokról

Forrás: saját szerkesztés

A második hipotézisem tájékoztatásra vonatkozó pontja szerint az egyének 55%-a nem kap megfelelő tájékoztatást a feletteseitől, míg a megkérdezettek 45%-a erről pozitív véleményt alkotott.

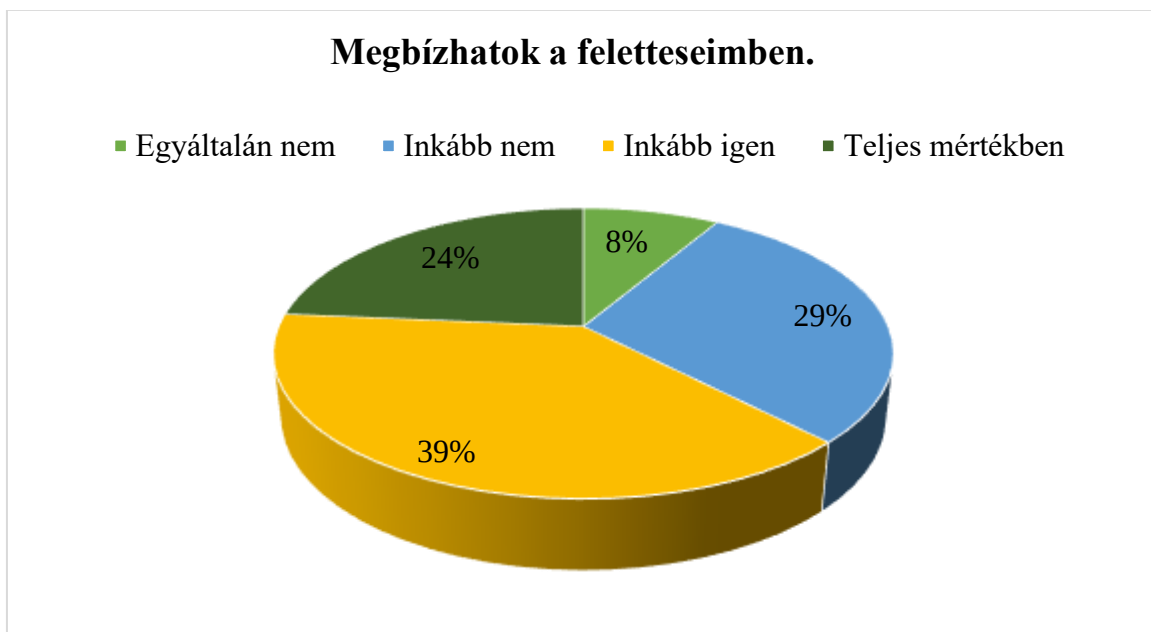
Összességében a munkáltatói tájékoztatás eredményeként több negatív választ kaptam, amely magában hordozza azt a megállapítást, hogy az elégtelen kommunikáció következtében nagyobb ellenállást tanúsíthatnak a dolgozók a változásokkal szemben, így ezt az értéket (55%) tudom összevetni a hipotézis többi pontjával.

4.2.2. A munkavállalói bizalom

A bizalommal kapcsolatos kérdéskörben azt vizsgáltam, hogy a megkérdezett dolgozók mennyire bíznak a feletteseikben és a munkahelyük stabilitásában. A szakirodalom szerint

a munkahelyi bizalom nagyban befolyásolja a változásokra adott válaszokat, befolyásoló tényezője lehet egy innovációs folyamat vállalati meggyökereztetésének.

Ennek okán választottam dolgozatomban ennek a tényezőnek a hatását a dolgozók attitűdjének vizsgálatához. Az alábbi, 10. ábra a *Megbízhatok a feletteseimben* állításra kapott válaszokat mutatja be:



10. ábra

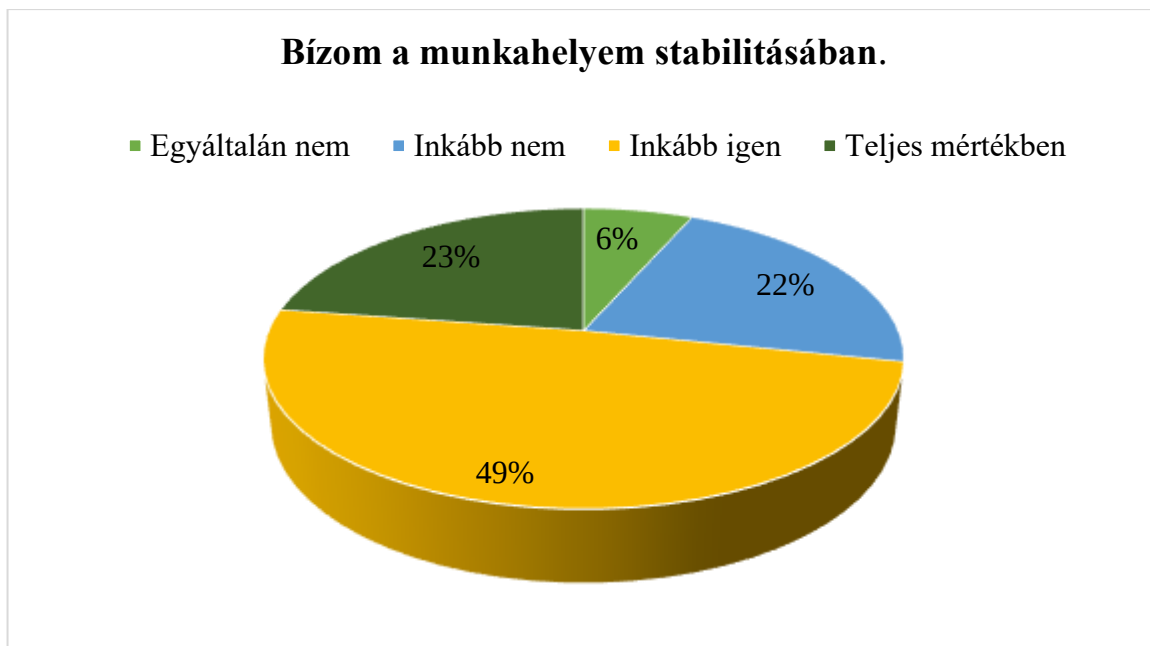
Bizalom, mint a változások elfogadásának tényezője

Forrás: saját szerkesztés

Arra a kijelentésre, hogy „**Megbízhatok a feletteseimben.**” az alábbi válaszokat kaptam: a megkérdezettek 8%-a válaszolta azt, hogy *egyáltalán nem* és 29%-uk az *inkább nem* választ jelölte meg. Ezzel szemben a válaszadók 24%-a úgy érzi, hogy *teljes mértékben* megbízhat a feletteseiben, míg 39%-uk válaszolt *inkább igen*-nel.

Következésképp a megkérdezett munkavállalók a feletteseikben való bizalmat átlagosan pozitívan értékelik, bár nem kiugró eredménnyel, hiszen összesen 63%-uk válaszolt pozitívan erre a kérdésre.

A másik, ugyanebben a kérdéskörben vizsgált kijelentés összesítése az alábbi diagramon látható: „**Bízom a munkahelyem stabilitásában**”, amelynek az eredménye a 11. ábrán látható:



11. ábra

A cég stabilitása

Forrás: saját szerkesztés

A bizalom nem csak interperszonális szinten kell, hogy megjelenjen a szervezeti kultúrában annak érdekében, hogy az érintettek pozitívan reagáljanak a munkahelyi változásokra, hanem alapvetően a cég iránti bizalom vagy annak hiánya is befolyásolhatja az innováció szervezeten belüli diffúzióját vagy a változásokra adott válaszokat.

Arra a kijelentésre, hogy „**bízom a munkahelyem stabilitásában**” a megkérdezettek döntő többsége, 49%-a válaszolt igennel, míg teljes mértékben a válaszadók 23%-a bízik a munkahelye stabilitásában. A negatív attitűddel válaszolók aránya összesen 28% volt.

Ennek eredményeként azt lehet mondani, hogy a munkahelyük stabilitásában bízik a megkérdezett dolgozók döntő hányada. Ha a két állítás válaszait átlagoljuk, akkor az alábbi eredményeket kapjuk:

Egyáltalán nem bízik sem a feletteseiben, sem a munkahelye stabilitásában a megkérdezettek 8%-a és nem választ jelölte meg a dolgozók 25%-a.

Ezzel szemben a pozitív választ adók aránya ebben a kérdésben 44% és akik teljes mértékben megbíznak mind a munkahelyük stabilitásában, mind pedig a feletteseikben, azok aránya 23%.

Következésképpen a **munkavállalói bizalom** a vizsgálatban részt vett dolgozók körében magas arányú, **67%-os**. Amennyiben a munkavállalói bizalmat korcsoportok szerint vizsgáljuk, akkor az alábbi érdekes eredményt kapjuk, amelyet a 2. táblázat mutat be:

2. táblázat

Munkavállalói bizalom korcsoportok szerint

korcsoport (év)	fő	Egyáltalán nem	Inkább nem	Inkább igen	Teljes mértékben	Negatív attitűd Összesen	Pozitív attitűd Összesen
16-25	1	0%	0%	0%	100%	0%	100%
26-35	28	4%	23%	50%	23%	27%	73%
36-45	49	8%	28%	41%	23%	36%	64%
46-55	25	12%	26%	42%	20%	38%	62%
55 felett	3	17%	17%	66%	0%	34%	66%

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatban szereplő adatok azt mutatják, hogy a fiatalabb korcsoport (16 – 35 év) tagjai pozitívabb attitűddel rendelkeznek a munkahelyi bizalom tekintetében, mint az idősebb korosztály (36 – 55 év).

Összességében minden vizsgált korcsoportban az egyének pozitívan vélekednek a feletteseik és a munkahelyük iránti bizalom tekintetében.

Arra a kijelentésre, hogy „**úgy gondolom, megfelelően működik a cég, ahol dolgozom**”, az alábbi válaszokat kaptam: Egyáltalán nem értett egyet a válaszadók 19%-a, nem választ jelölt be 29%-uk, az inkább igen válasszal élt 43%, és a megkérdezettek csupán 9%-a gondolja úgy, hogy teljes mértékig megfelelően működik a cég, ahol dolgozik.

A munkahelyi változásokkal szembeni ellenállás okairól feltett hipotézisem egyik pontja a munkavállalói bizalom. Ennek az elemzésnek az eredménye az, hogy a megkérdezettek **67%-a pozitív véleményt alkotott** a munkahelye és a felettesei irányába mutatott bizalom tekintetében. Azok, akik negatívan értékelik a munkahelyi bizalmat, azok aránya 33%.

Primer kutatásomban arra is választ szerettem volna kapni, hogy azok a dolgozók, akik negatív attitűddel rendelkeznek a munkavállalói bizalmat illetően, milyen okai vannak az ő bizalmatlanságuknak.

Ennek vizsgálata miatt helyeztem figyelmem középpontjába a bizalmatlanságra okot adó tényezőket, amelyeket a hipotézisem felállítása alkalmával is használtam. Ezek alapján arra voltam kíváncsi, hogy az elégtelen tájékoztatás, a munkavállalói passzivitás vagy a munkahelyük dolgozói javaslatokat elutasító kultúrája okozza a bizalmatlanságukat.

Elsőként azokat a munkavállalókat vizsgáltam, akik negatívan értékelték a feletteseik felé irányuló bizalmukat. Amennyiben a válaszuk „egyáltalán nem” vagy „inkább nem” volt, azt vizsgáltam a körükben, hogy hogyan vélekednek arról az állításról, hogy „**Feletteseim pontosan elmagyarázzák, hogy milyen változásokra számítsak és azok hatásait.**”

Az eredmények azt mutatták, hogy a csoport döntő többsége (82%) szerint nem kap megfelelő információt a vezetőiktől a változásokkal kapcsolatban.

A bizalmatlanság vizsgálatához a passzivitást, mint lehetséges másik okot választottam. Az ezirányú vizsgálat során az alábbi eredményeket kaptam: A feletteseik irányába bizalmatlan dolgozók 70%-át nem lelkesítik a munkahelyi változások, míg 30%-uk reagált az alábbi állításra: „**Lelkesítenek a munkahelyi változások.**”

A harmadik vizsgált terület, amelyet kutattam, az a nyitott szervezeti kultúra volt. A vizsgálatához az alábbi kérdést használtam: „**Kap arra lehetőséget, hogy elmondja javaslatait a munkája vagy a cég fejlesztésével kapcsolatban?**”

Erre a kérdésre kiegyenlített válaszokat kaptam, a megkérdezettek **50%-a válaszolt igennel**, tehát a feletteseikkel szemben bizalmatlanságot érzők fele gondolja azt, hogy kap

lehetőséget a saját, munkával kapcsolatos javaslatainak előterjesztésére. Az alábbi táblázatban összesítem az erre a kérdésre irányuló eredményeket:

3. táblázat

A bizalmatlanság okai

Feletteseim pontosan elmagyarázzák, hogy milyen változásokra számítsak és azok hatásait. (tájékoztatás)	
Igen	Nem
18%	82%
Lelkesítenek a munkahelyi változások. (passzivitás)	
Igen	Nem
30%	70%
Kap arra lehetőséget, hogy elmondja javaslatait a munkája vagy a cég fejlesztésével kapcsolatban? („nyitott ajtó” effektus)	
Igen	Nem
50%	50%

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat azt mutatja, hogy azok a dolgozók, akik bizalmatlanok a feletteseik irányába, nagyobb arányban jellemzi őket a passzivitás a munkahelyi változásokat illetően, illetve negatívan értékelik a vezetőjüktől kapott információkat. Ezeknek a bizalmatlan dolgozóknak a fele gondolja úgy, hogy nem kap megfelelő támogatást a saját újító javaslataik előterjesztéséhez.

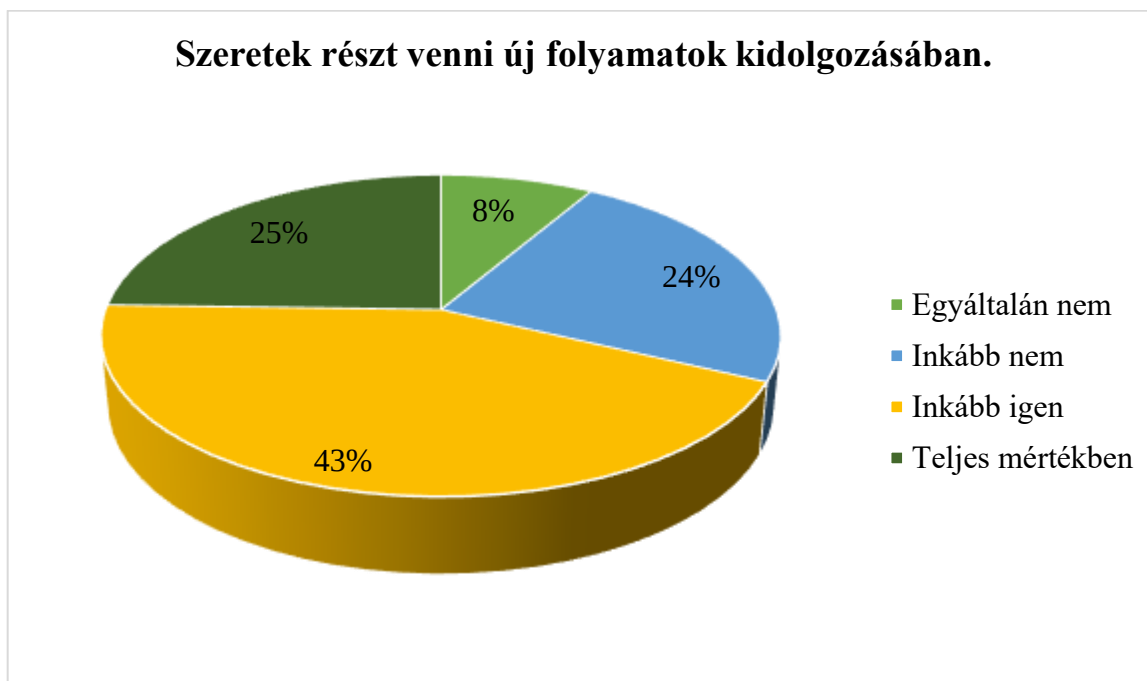
4.2.3. A változások elfogadása

Az egyik hipotézisem szerint a megkérdezett dolgozók többsége nem elutasító a munkahelyi változásokkal kapcsolatban.

Arra az állításra, miszerint „szeretek részt venni új folyamatok kidolgozásában”, pozitív választ a megkérdezettek 68%-a adott, az új folyamatok kidolgozásától teljes mértékben

elzárkózik a dolgozók 8%-a, illetve nem szeret részt venni új folyamatok kidolgozásában a válaszadók 24%-a.

Összességében elmondható, hogy a vizsgálatban résztvevők többsége pozitívan áll a szervezeti új folyamatokhoz. A 12. ábra ezt az eredményt mutatja be:



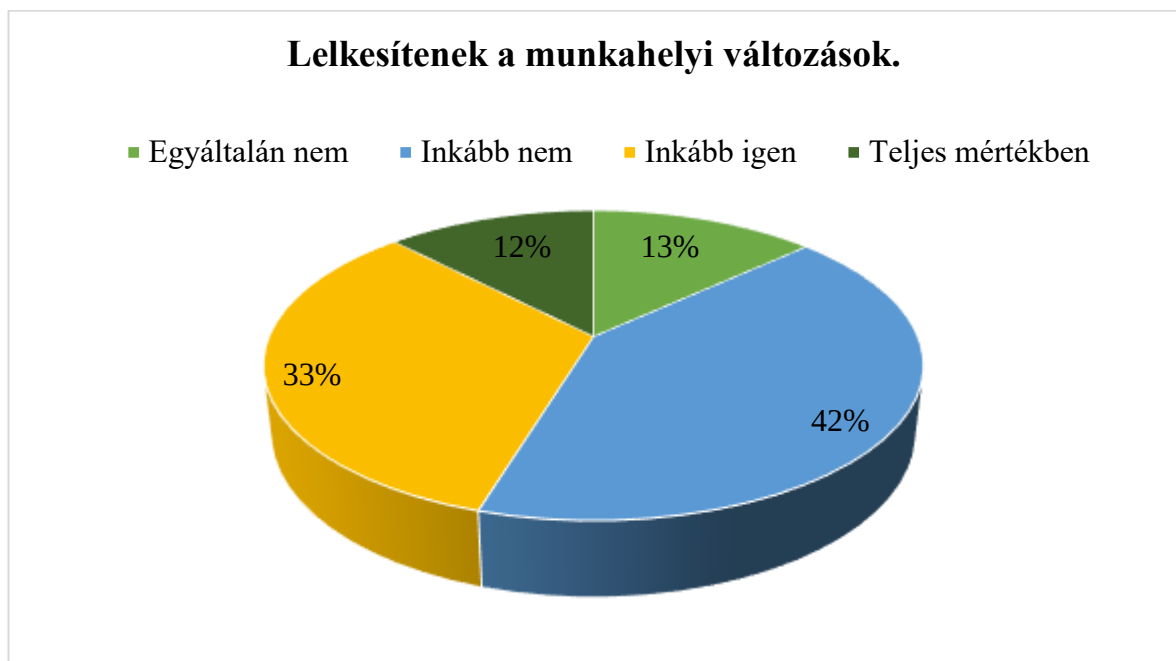
12. ábra

Új folyamatokkal kapcsolatos attitűd

Forrás: saját szerkesztés

A „**lelkesítenek a munkahelyi változások**” kijelentésre a válaszadók 13%-a azt a választ jelölte meg, hogy *egyáltalán nem* lelkesítik a munkahelyi változások, az *inkább nem* választ jelölte meg 42%-uk. Összegezve a negatív visszajelzéseket, a munkavállalók 55%-át *nem lelkesítik* a munkahelyi változások.

Ezzel szemben pozitív választ adott a megkérdezett dolgozók 45%-a. Tehát többségükben nem vált ki a dolgozókból pozitív hatást, ha a munkahelyükön változások lépnek érvénybe. Az állítás kördiagramos ábrázolása az alábbi, 13. ábrán látható:



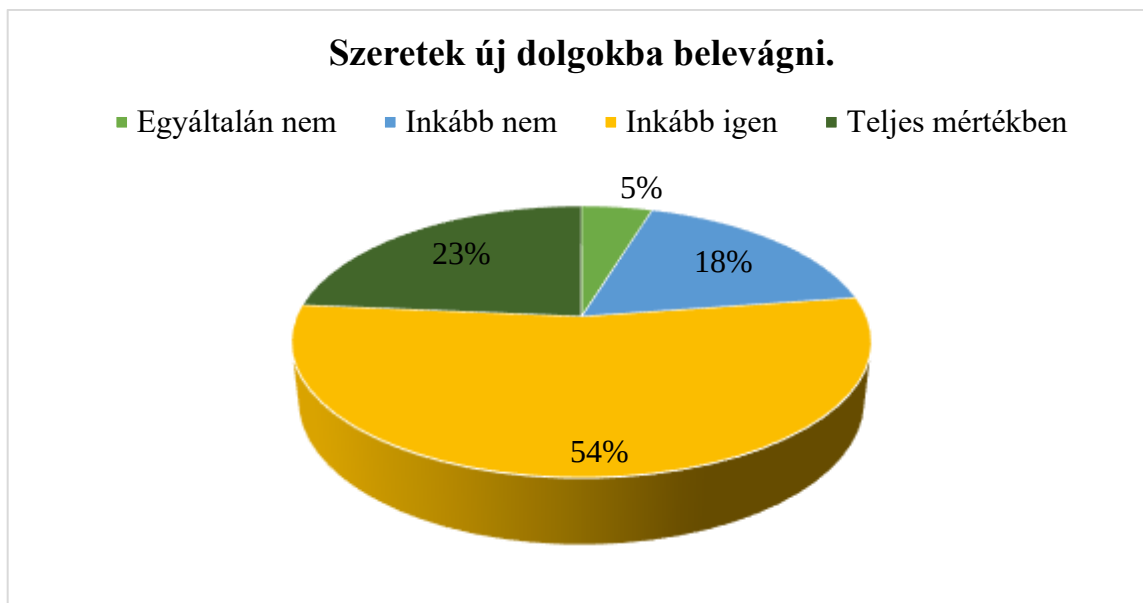
13. ábra

Munkahelyi változásokkal kapcsolatos attitűd

Forrás: saját szerkesztés

A hipotézist kívánja vizsgálni az az állítást, hogy **„szeretek új dolgokba belevágni”**. A válaszokból kiderül, hogy a dolgozók mennyire aktívak az újdonságok kipróbálását illetően, hogyan reagálnak az újdonságokra.

A következő diagram azt mutatja be, hogy a megkérdezettek hány százaléka áll pozitívan a számára eddig ismeretlen folyamatokhoz:



14. ábra

Dolgozói aktivitás

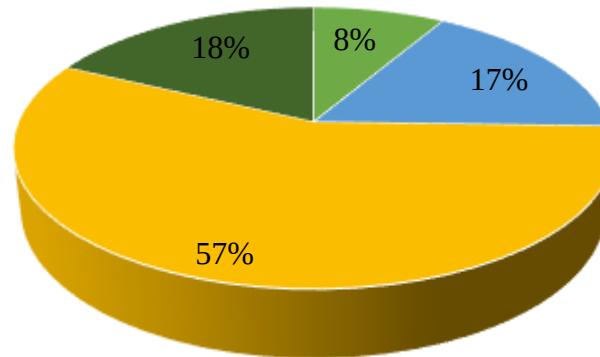
Forrás: saját szerkesztés

Azzal az állítással, hogy „könnyen alkalmazkodom a munkahelyi változásokhoz” az egyének 8%-a egyáltalán nem ért egyet. Szintén negatív attitűddel rendelkezik 17%-uk.

Az inkább igen választ jelölte meg 57%, tehát 60 fő és a munkahelyi változásokhoz teljes mértékben alkalmazkodni tudó munkavállalók aránya 18%, tehát 20 fő jelölte meg ezt a válaszlehetőséget.

Könnyen alkalmazkodom a munkahelyi változásokhoz.

■ Egyáltalán nem ■ Inkább nem ■ Inkább igen ■ Teljes mértékben



15. ábra

Munkahelyi változásokhoz való alkalmazkodás

Forrás: saját szerkesztés

Összesítve az adatokat, azt az eredményt kaptam, hogy a megkérdezettek **8%-a teljesen elzárkózik** a munkahelyi változásoktól, nem szeretne részt venni az új folyamatok kidolgozásában és alapvetően nem is lelkesítik őket a munkahelyen tapasztalat változások. A negatív attitűddel rendelkező munkavállalók aránya összesen 33%, míg azok, akiket lelkesítenek a munkahelyi újdonságok és szeretnek új folyamatok kidolgozásában részt venni, azok aránya 67%.

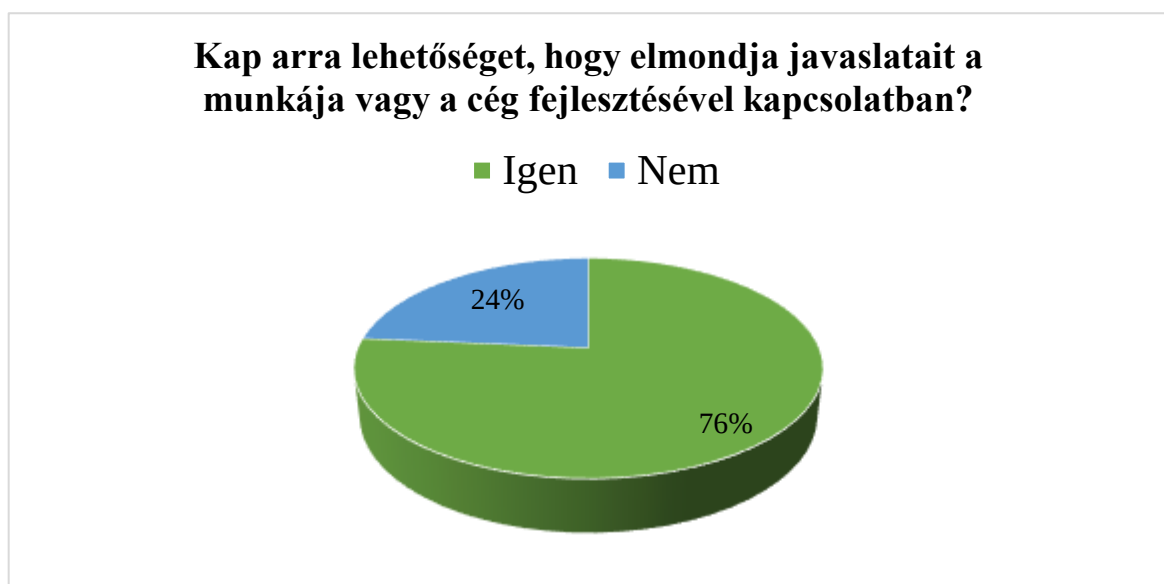
Az eredmény azt mutatja, hogy a megkérdezettek döntő többsége számára pozitív jelentéssel bírnak a munkahelyi változások és újítások.

Ezt az eredményt használtam fel a második hipotézisem egyik pontjának alátámasztására is, mely szerint a dolgozói passzivitás lehet-e oka az innovációval vagy a változással szembeni ellenállásnak.

4.2.4. A cég nyitottsága a munkavállalói javaslatokra

A szakirodalom szerint a szervezeti kultúra is befolyásolja a változásokkal kapcsolatos magatartást a munkavállalókban, ezért a második hipotézisem a kutatásomban az, hogy a változástól való félelem és a felettesektől kapott elégtelen információ nagyobb arányban okoz számukra a munkahelyi változásokkal szembeni negatív hozzáállást.

Ahhoz, hogy a hipotézisemet igazolni tudjam, azokat az okokat is vizsgálni szükséges, amelyekkel összehasonlítom a választott tényezőket. Tehát elemzem a szervezeti kultúrában jelenlevő „nyitott ajtó” jelenséget a válaszadók körében. Ehhez a vizsgálathoz többek között azt a kérdést tettem fel, hogy **„kap arra lehetőséget, hogy elmondja javaslatait a munkája vagy a cég fejlesztésével kapcsolatban?”** A következő ábra a kérdésre adott válaszokat mutatja kördiagramon.



16. ábra

A „nyitott ajtó” effektus

Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezett munkavállalók arra a kérdésre, hogy mennyire nyitott a cég a javaslataikra fejlesztésekkel kapcsolatban, döntő többségben, tehát 76%-ban pozitív választ adtak, míg a nem választ 25 fő, tehát a válaszadók 24%-a jelölte meg.

Következésképp az egyének meg vannak elégedve a szervezeti kultúra ezzel az elemével, a változásokkal szembeni ellenállás oka az eredmény alapján nem lehet az, hogy a szervezet nem nyitott a dolgozók által előterjesztett, fejlesztésre vonatkozó javaslatok iránt.

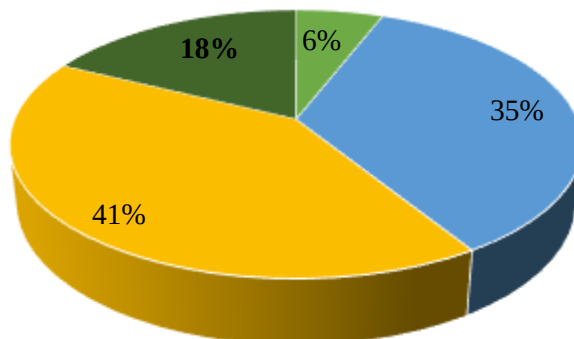
A „nyitott ajtó” effektus másik kérdésköre, hogy a szervezet megfelelő teret ad-e a munkavállalóknak, hogy az ötleteiket megvalósíthassák a munkájuk során. Erre keresve a választ az alábbi állítást tettem fel: **„Ha van új ötletem a munkámban, azt megvalósíthatom.”** A megkérdezettek nagyobb hányada, 60%-a gondolja úgy, hogy újító ötleteit megvalósíthatja. *Teljes mértékben* egyetért az állítással 16%-uk, és az *inkább igen* választ jelölt meg 47 fő, tehát a megkérdezettek 44%-a. Azok, akik nem tudják véghez vinni ötleteiket, azok aránya összesen 40%. Ezen belül is 8%-uk, tehát 8 fő vélekedik úgy, hogy *egyáltalán nem* tudja kivitelezni újító szándékát.

Fontos hozzátenni, hogy nem minden munkakörben és iparágban dolgozók számára van lehetőség saját javaslatok valóra váltására. Azok a munkavállalók, akik pontos szabályok betartása mellett dolgoznak és a munkájuk szabályozottságából adódóan nincs szükség új ötletekre, a dolgozók ezirányú passzivitása nem hozható összefüggésbe a változástól való félelem okainak hipotézisével.

Ennek okán külön kívánom megvizsgálni ezt a kérdést azoknál a munkavállalóknál, akiknek van lehetősége új javaslatokat előterjeszteni és megvalósítani a munkahelyükön és akiknek erre feltevésem szerint kevesebb lehetőségük van. Tehát az alábbi, 16. ábra azt mutatja meg, hogy a honvédelemben, közigazgatásban, igazságszolgáltatásban dolgozók mennyire tudják kivitelezni saját javaslataikat a munkahelyükön.

Ha van új ötletem a munkámban, azt megvalósíthatom.

■ Egyáltalán nem ■ Inkább nem ■ Inkább igen ■ Teljes mértékben



17. ábra

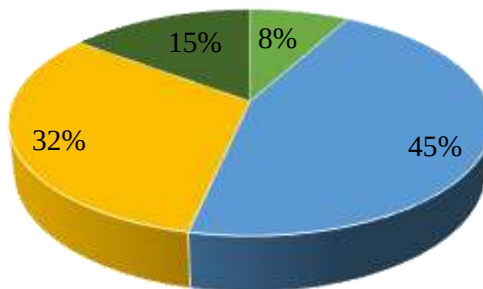
Az erősen szabályozott iparágakban dolgozók javaslatai

Forrás: saját szerkesztés

A kördiagram tehát azt mutatja meg, hogy az erősen szabályozott iparágakban dolgozók milyen mértékben tudják saját ötleteiket megvalósítani: a válaszadók 59%-a meg tudja valósítani, míg 41%-uk válaszolta azt, hogy nem tudják kivitelezni az ötleteiket.

Ha van új ötletem a munkámban, azt megvalósíthatom.

■ Egyáltalán nem ■ Inkább igen ■ Inkább nem ■ Teljes mértékben



18. ábra

A kevésbé szabályozott iparágakban dolgozók javaslatai

Forrás: saját szerkesztés

Azoknál a dolgozóknál, akik a kevésbé szabályozott iparágakban dolgoznak, szinte ugyanazt az eredményt kaptam, mint az erősen szabályozott iparágakban dolgozók által kitöltött kérdőív esetében: a dolgozók összesen 40%-a nyilatkozott negatívan és 60%-uk pozitívan a saját ötleteik kivitelezését illetően.

Érdekes eredmény, hogy a megkülönböztetett iparágak tekintetében a kapott értékek között nincs szignifikáns különbség.

Arra a kérdésre, hogy „**kap-e arra lehetőséget, hogy elmondja javaslatait a munkája vagy a cég fejlesztésével kapcsolatban?**” az 4. táblázat mutatja be, amelyen az látható, hogy a kevésbé szabályozott iparágakban nagyobb lehetőségük van a dolgozóknak a saját ötleteik előterjesztéséhez, ennek az eredménye 78%, míg a erőbben szabályozott iparágak tekintetében ez az arány 67%.

4. táblázat

Javaslatok előterjesztésének lehetősége

Erősen szabályozott iparágakban		Kevésbé szabályozott iparágakban	
Igen	Nem	Igen	Nem
12	6	69	19
67%	33%	78%	22%

Forrás: saját szerkesztés

Összességében a „nyitott ajtó” effektus vizsgálatakor az alábbi eredményt kaptam: Az egyének 19 %-a úgy gondolja, hogy a munkahelye egyáltalán nem nyitott a dolgozói javaslatokra, inkább nem választ megjelölők aránya 33%. Ezzel szemben az inkább igennel válaszolók aránya 36%, és akik úgy vélik, hogy a munkahelyükön teljes mértékben nyitottak az újító ötletekre, azok aránya 12%.

Tehát összevetve az adatokat arra az eredményre jutottam, hogy nagyobb az aránya a negatív választ adóknak, következésképpen, bár nem szignifikáns különbséggel, de magasabb az aránya azoknak, akik szerint a munkahelyük nem támogatja a dolgozói javaslatok előterjesztését. A hipotézisem alátámasztásához az alábbi eredményt használtam fel: a válaszadók 52%-a negatív attitűddel rendelkezik a munkahelye nyitottságát illetően.

4.2.5. A változásokkal szembenállók munkahelyi teljesítménye

Ebben a kérdéskörben arra kerestem a választ, hogy milyen összefüggés van a változásokkal való szembenállás és a munkahelyi teljesítmény között.

Hipotézisem az volt, hogy azok a dolgozók, akik nagyobb szembenállást tanúsítanak a munkahelyi változásokkal kapcsolatban, azok teljesítménye alacsonyabb, mint azoké a dolgozóké, akik pozitív attitűddel fordulnak a változásokhoz.

Az alábbi diagramok összegezve mutatják meg a teljesítményükre vonatkozó kérdésekre adott válaszaikat. A vizsgálat során a pozitív attitűddel rendelkező munkavállalókat hasonlítottam össze a változásokat elutasító munkavállalókkal.

A hipotézis vizsgálatakor két állításra adott válaszok eredményét hasonlítottam össze. Az egyik kijelentés az „úgy érzem, hogy az átlaghoz képest jobban teljesítek a munkahelyemen.” Ezzel azt szeretném szűrni, hogy saját bevallásuk szerint milyen teljesítményt nyújtanak a munkahelyükön. A másik kijelentés arra vonatkozott, hogy mennyire fogadják el a cégükben felmerülő változásokat. Ennek mérésére azt az állítást használtam, hogy „lelkesítenek a munkahelyi változások”.

5. táblázat

A változások elfogadása és a munkahelyi teljesítmény összefüggése

Változásokat elutasítók 55%		Változásokat elfogadók 45%	
Jól teljesítők	Rosszul teljesítők	Jól teljesítők	Rosszul teljesítők
71%	29%	92%	8%

Forrás: saját szerkesztés

Az 4. táblázat összefoglalja annak a hipotézisnek az eredményeit, amely arra kereste a választ, hogy azok a dolgozók, akik bevallásuk szerint elfogadók a munkahelyi

változásokkal kapcsolatban, azok teljesítménye átlagosan jobb, mint azoknak a dolgozóknak, akik elutasítók a munkahelyi változásokkal kapcsolatban. A táblázat azt mutatja, hogy a változásokat elutasító dolgozók közül a jól teljesítők aránya 71%, míg a változásokat elfogadók közül ennek az aránya 92%. Következésképpen a harmadik hipotézisem beigazolódott.

4.3. Összefüggésvizsgálat

Ebben a fejezetben a primer kutatásomhoz kapcsolódó vizsgálatokat igyekeztem összegyűjteni és a talált eredményeket összehasonlítani a saját kutatásom eredményeivel.

Abdel-Kader és Yu-Ching Lin arra kívánt rámutatni, hogy milyen sikertényezői vannak a kutató-fejlesztő szervezeteknek. Úgy találták, hogy a stratégiai tényezők mellett a termékinnovációs tényezők és a belső tényezők befolyásolják a vállalatok gazdasági sikerét. A belső tényezők között azokat a feltételeket említették, amelyeket a primer kutatásomban vizsgáltam: a szervezeti kommunikációt, amely hatással van a dolgozók változással kapcsolatos attitűdjére.

Tehát a vállalaton belüli kommunikáció, a munkavállalók megfelelő tájékoztatása elengedhetetlen ahhoz, hogy pozitívan reagáljanak a munkahelyi változásokra és proaktívan működjenek együtt a változások folyamatának menedzselésében.

A kiválósággal kapcsolatos vizsgálathoz kapcsolódik a Poór József által szerkesztett Rugalmas ösztönzés, rugalmas juttatások c. könyve által bemutatott kutatás, amelyet ismertetni szeretnék. A műben olyan szekunder kutatást végeztek, amelyben 11 empirikus felmérést hasonlítottak össze a saját kutatással. Arra keresték a választ, hogy mennyire fontos a dolgozók számára az, hogy kiváló teljesítményt nyújtsanak a munkahelyükön. A megkérdezettek többsége számára fontos, de a válaszok szórása magas, ami azt jelenti, hogy nem egységes a vélemény a válaszolók között ebben a tekintetben.

A témakör másik vizsgálatát a 2006-ban végzett Legjobb Munkahely Felmérés végezte, amely szintén arra kereste a választ, hogy mennyire elkötelezettek a munkavállalók. Ez a felmérés a saját kutatásomhoz annyiban kapcsolódik, hogy a primer kutatásomban a dolgozók teljesítményére voltam kíváncsi a változásokkal való szembenállásuk függvényében. (OSZLÁNCZI 2016)

A 2006-os vizsgálat négy csoportra osztotta a dolgozókat: vannak, akik a teljesítményük alapján a teljesítményszónában, a közömbös zónában, a bizonytalan zónában, illetve vannak, akik a destruktív zónában vannak. A felmérés azt az eredményt kapta a teljesítmény elismerésével kapcsolatban, hogy a munkavállalók 33%-a elégedett azzal, ahogyan a kiváló teljesítményt nyújtó dolgozókat jutalmazza a cég. (MALZENICZKY 2007 a.)

A Coopers and Lybrand szaktanácsadó cég 1998-ban végzett egy 300 cégre kiterjedő kutatást, mely eredményeként azt találták, hogy az innováció két legfontosabb feltétele egyrészt a bizalom, másrészt a szenvedély.

Primer kutatásom szempontjából mindkét tényező fontos szerepet játszik ebben a kutatásban, amely a bizalmat úgy definiálta, hogy a vezetők bíznak a munkavállalókban és ezzel együtt azok képességeit és tudását is elismerik és megbízhatónak értékelik őket. Ezenkívül a szervezeti kultúrát jellemzi a támogató légkör, az emberek segítik egymást és megbíznak egymásban. A szenvedély pedig azt foglalta magában a kutatás szerint, hogy a dolgozók lelkesednek az újdonságok iránt és hisznek a jobb megoldások megvalósításában. (CSATH 2004)

4.4. Primer kutatás összegzése

Dolgozatomban a primer kutatás keretében több hipotézist állítottam fel a vállalati változások elfogadásával kapcsolatban. A 106 értékelhető kérdőív alapján összesítettem a válaszokat és a hipotézisek eredményeit kördiagramok és táblázatok segítségével foglaltam össze. A strukturált kérdőív témakörök szerint tárta fel a vizsgálni kívánt hipotéziseket, ezeket az alábbiak szerint fogom ismertetni.

4.4.1. Első hipotézis

A primer kutatásom egyik célja, hogy megtudjam, hogy a megkérdezett munkavállalók hogyan viszonyulnak a munkahelyi változásokhoz. Milyen mértékben állnak szemben a szervezeti változásokkal, innovációval. **Első hipotézisem** ehhez kapcsolódóan az volt, hogy a megkérdezett munkavállalók **többsége nem elutasító a munkahelyi változásokkal kapcsolatban.**

Ez a hipotézisem **beigazolódott**, hiszen a válaszadók 67%-a pozitív véleménnyel volt a munkahelyükben bekövetkező változásokat illetően, és 33%-uk vélekedett negatívan a kérdésről.

Ahhoz, hogy az eredményt megkapjam az alábbi kérdéseket tettem fel a részükre: Szeretek részt venni új folyamatok kidolgozásában. Lelkesítenek a munkahelyi változások. Szeretek új dolgokba belevágni. Könnyen alkalmazkodom a munkahelyi változásokhoz.

4.4.2. Második hipotézis

A vizsgálat másik célja, hogy megtudjam, milyen okai vannak a megkérdezett dolgozók munkahelyi változásokkal szembeni ellenállásának. **Második hipotézisem** eszerint az, hogy a megkérdezett dolgozók munkahelyi innovációval, változással szembeni **ellenállásának fő okai** a vizsgálatban felhasznált okok között a **passzivitás** és a vezetőségtől kapott **elégtelen információ**. A vizsgálatomban felhasznált okok az alábbiak

voltak: passzivitás, elégtelen információ, bizalmatlanság, a szervezeti kultúrához tartozó „nyitott ajtó” effektus).

A hipotézisem **részben beigazolódott**. A tájékoztatással kapcsolatban azt az eredményt kaptam, hogy a megkérdezettek 55%-a szerint nem kap megfelelő tájékoztatást a feletteseitől a szervezeti változásokkal kapcsolatban, míg a megkérdezettek 45%-a szerint megfelelő információ birtokába jut felettesei részéről arról, hogy milyen változásokra kell számítani egyrészt a munkahelyet, másrészt a munkát érintő változásokról. Tehát a hipotézisem **tájékoztatásra vonatkozó része beigazolódott**.

Az alábbi állításokkal kívántam megvizsgálni ezt a kérdéskört: A feletteseim pontosan elmagyarázzák, hogy milyen változásokra számítsak és azok hatásait. A céget érintő változásokról mindig időben értesülök. Tisztázott a számomra, hogy milyen jövőbeli céljai vannak a cégnek.

A második hipotézisem bizalommal kapcsolatos részéhez készített állításokra átlagosan egyforma arányban válaszoltak negatív és pozitív eredménnyel. A felettesek és a munkahely iránti bizalom magasabb arányban van a bizalmatlansággal szemben. Összességében azt az eredményt kaptam, hogy a megkérdezettek **67%-a bízik mind a feletteseiben, mind pedig a munkahelyében** és csak 37%-uk mutat bizalmatlanságot.

Tehát a változásokkal szembeni ellenállás okainak kutatása során a bizalomra fókuszált vizsgálatom hipotézise nem igazolódott be, hiszen a vizsgálatban résztvevők nagyobb arányban válaszoltak pozitív eredménnyel.

Ahhoz, hogy megvizsgáljam a dolgozók bizalomhoz fűződő véleményét, ezekre az állításokra vártam a válaszukat: Megbízhatok a feletteseimben. Bízom a munkahelyem stabilitásában.

A második hipotézis **„nyitott ajtó” effektusra** vonatkozó kérdés az volt, hogy „Kap arra lehetőséget, hogy elmondja javaslatait a munkája vagy a cég fejlesztésével kapcsolatban? Emellett az alábbi állításokra reagáltak a megkérdezettek: Ha van új ötletem a munkámban, azt megvalósíthatom. A cég elismeri újító szándékomat. Feletteseim kikérik a véleményemet a céges változásokkal kapcsolatban.

Ennek a kérdéskörnek az eredménye negatív: a válaszadók döntő hányada, 52%-a gondolja úgy, hogy a munkahelye nem nyitott az újító javaslatokra és csak 48% szerint van lehetőség az ötleteik felterjesztésére. A kutatás eredménye szerint a vizsgálatban résztvevő

dolgozók ötleteiket nem fogadják megfelelő nyitottsággal a munkahelyen, tehát a szervezeti kultúra akadályozza annak, hogy az egyének saját ötleteikkel újítsanak a vállalatban belül.

A második hipotézis passzivitásra vonatkozó adatai a következők: A megkérdezettek 67%-a proaktív attitűddel rendelkezik a szervezeti változásokkal kapcsolatban, ezzel szemben 33%-uk nem nyitott a munkahelyi változásokra.

A passzivitásra vonatkozó hipotézisem nem igazolódott be, hiszen feltevésem az volt, hogy a megkérdezettek nagyobb aránya negatívan viszonyul a változásokra és emiatt a változásokkal szembeni ellenállás egyik oka a munkavállalók passzivitása. Az alábbi állításokkal kívántam vizsgálni a passzivitásra vonatkozó hipotézisemet: Lelkesítenek a munkahelyi változások. Könnyen alkalmazkodom a munkahelyi változásokhoz. Szeretek részt venni új folyamatok kidolgozásában.

Összegezve a **második hipotézisem** vizsgálatát, arra az eredményre jutottam, hogy a munkahelyi változásokkal szembeni ellenállásának fő okai, a primer kutatásban használt okokat felhasználva és az összes válaszadót tekintve, egyrészt az elégtelen tájékoztatás, másrészt a „nyitott ajtó” effektus hiánya, tehát a dolgozók nem kapnak megfelelő támogatást a munkahelyüktől saját újító ötleteik előterjesztéséhez és megvalósításához. A kutatásom második hipotézise, minden felhasznált okot feltárva, **részben igazolódott be**.

4.4.3. Harmadik hipotézis

A primer kutatásom harmadik célja az, hogy feltárjam a munkahelyi változással szembeni ellenállást tanúsító válaszadók milyen munkahelyi teljesítményt nyújtanak. **Harmadik hipotézisem** az volt, hogy a munkahelyi változásokkal szemben álló dolgozók munkahelyi teljesítménye alacsonyabb azokénál, akik nem tanúsítanak ellenállást a munkahelyi változásokkal szemben.

Tehát a teljesítményre voltam kíváncsi annak tükrében, hogy milyen attitűddel rendelkeznek a szervezeti változásokat illetően.

A kutatásom hipotézise beigazolódott; alacsonyabb azoknak a dolgozóknak a teljesítménye, akik nagyobb ellenállást tanúsítanak a munkahelyi változásokkal szemben.

A vizsgálatban először két csoportra osztottam azokat, akik pozitív véleménnyel voltak a változásokról és azokat, akiknek negatív véleményük volt. Ezt követően mindkét csoportot külön vizsgáltam az alábbi állításokat használva: Úgy érzem, hogy az átlaghoz képest jobban teljesítek a munkahelyemen. Ezzel a kijelentéssel arra szerettem volna választ kapni, hogy saját bevallásuk szerint milyen teljesítményt nyújtanak. A másik kijelentés arra vonatkozott, hogy mennyire fogadják el, ha a cégükben változások merülnek fel.

Összességében a változásokat elutasítók aránya 55%, míg a változásokat elfogadók aránya 45%. A negatív attitűddel rendelkező válaszadók 71%-a saját bevallása szerint jól teljesít, míg 29%-a negatív választ adott az erre vonatkozó kérdésre. A változásokat elfogadók közül a jól teljesítők aránya 92%. Tehát a **harmadik hipotézisem**, miszerint a változásokat elutasítók közül nagyobb arányban vannak a rosszabbul teljesítők, **beigazolódott**.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A primer kutatás egyrészt segítséget nyújthat a munkavállalók változásokkal való szembenállásának feltérképezésében, másrészt a szervezetek számára lehetőséget nyújthat a változásmenedzsmentjük hatékonyabb kialakításában. Ebben a fejezetben a saját kutatásom által kapott eredmények útján fogalmazok meg következtetéseket és igyekszem a cégek számára hasznosítható javaslatokat tenni, amelyek tehát pozitív hatást gyakorolhatnak a szervezetekben a változásmenedzsment aspektusából, ezenkívül a cégek egyik legfontosabb erőforrását, az emberi erőforrás megismerését segíti elő.

A dolgozók számára azért lehetnek hasznosak a primer kutatás eredményei, mert általa felismerhetők azok a tényezők, amelyek eltérést okozhatnak számukra a munkahelyi változásokkal kapcsolatos elfogadásban, ezáltal könnyebb lehet az ellenállás okainak kiküszöbölése.

A munkahelyi változás elfogadásával kapcsolatban:

Az első hipotézisem az volt, hogy a megkérdezett dolgozók többsége nem elutasító a munkahelyi változásokkal kapcsolatban. A megkérdezettek 67%-a mondta azt, pozitív attitűddel fogadja a munkahelyi változásokat, és 33% vélekedett negatívan a kérdésről.

A szervezeteknek folyamatosan kell alkalmazkodniuk a külső és belső változásokhoz, ennek megvalósításához pedig proaktív munkavállalókra van szükség. A humán erőforrás motivációinak megismerése és annak felhasználása a szervezeti kultúrában elengedhetetlen ahhoz, hogy fejlődhessen a cég.

Úgy gondolom, hogy a dolgozók minél erősebb bevonása a döntésekbe a saját hatáskörüket figyelembe véve, erősítheti bennük a változásokhoz fűződő pozitív attitűdöt, hiszen, ha a munkavállalók megértik a változások okait és ismerik az elérendő célokat, akkor könnyebben tudnak alkalmazkodni az új helyzetekhez is.

Ezenkívül a dolgozói felhatalmazás is pozitív hatást gyakorolhat a változás menedzseléséhez, mert ha a dolgozókat nem korlátozzák a feletteseik az új ötleteik megvalósításában, nagyobb felelősséget érezhetnek egy-egy újabb technológia meggyökereztetése iránt. Vezetői felelősség, hogy megfelelő platformot alakítson ki a dolgozók ötleteinek fogadására és elismerésére, illetve több visszacsatolást adjon arra, hogy ezek a javaslatok hogyan építhetők be a cég munkájába.

A szembenállás okaival kapcsolatban:

A második hipotézisem szerint a megkérdezett dolgozók munkahelyi változással szembeni ellenállásának fő okai a **passzivitás** és az **elégtelen információ**. A vizsgálatomban felhasználtam a szakirodalom által említett okokat, mint az információ hiánya, a passzivitás, a munkavállalói bizalmatlanság és az, hogy a menedzsment nem nyitott a munkavállalók fejlesztési javaslataira.

A passzivitással kapcsolatban azt az eredményt kaptam, hogy a megkérdezettek 67%-a pozitív attitűddel rendelkezik a szervezeti változásokkal kapcsolatban, ezzel szemben 33%-uk nem nyitott a munkahelyi változásokra.

A tájékoztatással kapcsolatban azt az eredményt kaptam, hogy a megkérdezettek 55%-a szerint nem kap megfelelő tájékoztatást a feletteseitől a szervezeti változásokkal kapcsolatban, míg a megkérdezettek 45%-a szerint megfelelő információ birtokába jut felettesei részéről arról, hogy milyen változásokra kell számítani egyrészt a munkahelyet, másrészt a munkát érintő változásokról.

Bár a vizsgálati eredmény azt mutatja, hogy a dolgozók többsége nyitott a munkahelyi változásokra, emellett a megkérdezettek 55%-a úgy gondolja, hogy nem kap megfelelő tájékoztatást a feletteseitől a változásokkal kapcsolatban.

A két irányú kommunikáció fejlesztése megkerülhetetlen a munkahelyek számára, hiszen a nem megfelelő mennyiségű vagy minőségű információ komoly problémákat okozhat a munkafolyamatok megvalósításában.

A kommunikáció során fontos többek között a célok megismertetése a dolgozókkal. Az elérni kívánt célok ismerete elősegítheti a munkavállalók cég iránt elkötelezettségét. Úgy gondolom, hogy a pontos célok meghatározása és kommunikálása a szervezet minden szintjén fejlesztendő terület lehet a vállalatok életében.

A munkahelyi teljesítmény és a változásokkal való szembenállás összefüggésével kapcsolatban:

Hipotézisem alapján a szervezeti változásokkal szemben álló dolgozók munkahelyi teljesítménye alacsonyabb azokénál, akik elfogadják a szervezeti változásokat. A primer kutatásom azt az eredményt mutatta, hogy az elutasítók aránya 55%, míg a változásokat elfogadók aránya 45%.

A negatív attitűddel rendelkező válaszadók 71%-a saját bevallása szerint jól teljesít, míg 29%-a negatív választ adott az erre vonatkozó kérdésre. A változásokat elfogadók közül a jól teljesítők aránya 92%.

Javaslatom szerint, ha a vállalatok nagyobb fejlődési lehetőséget biztosítanak a munkavállalók számára, az teljesítménynövekedést eredményezhetne, egyrészt szakmai képzéseken való részvétellel, munkakörül bővítésével, munkaköri rotációval vagy ha mentori programban vehetnének részt.

Úgy gondolom, hogy ha a dolgozóknak nagyobb lehetőségük van az önálló munkára, azzal nő a felelősségvállalásuk és egyben a teljesítményük is növekedhet. Természetesen a munkavállalói önállóság nem minden munkakörben megoldható, de teljesen nem zárható ki a szervezetek lehetőségei közül a nagyobb dolgozói önállóság megteremtése.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Diplomamunkám fókuszában a munkahelyi változások és azok dolgozói elfogadása állt. A kutatásommal arra kerestem a választ, hogy a megkérdezett dolgozók hogyan vélekednek a munkahelyi változásokkal kapcsolatban, mennyire fogadják el a munkavégzésükkel összefüggő vagy a munkahelyükön történő változásokat és a változásokkal szembeni ellenállásuknak milyen okai vannak. Ezen kívül összefüggést kerestem a dolgozói teljesítmény és a változásokkal kapcsolatos ellenállás között.

Az egyre növekvő és kiszámíthatatlan gazdasági helyzetben a cégek számára megkerülhetetlen a változások menedzselése, a proaktív attitűd mind személyes, mind pedig szervezeti szinten. A folyamatos fejlesztések és változtatások olyan magatartást kívánnak a dolgozók részéről, amely radikálisan befolyásolhatja a cég fejlődését és hosszútávú céljainak elérését is. A munkavállalók, mint humán erőforrás különleges figyelmet igényelnek a menedzserektől, hiszen a cég alapját képezi az ő munkájuk. A szervezeti hatékonyság és a gazdasági erősödés tehát döntő mértékben függ a dolgozók változásokkal kapcsolatos attitűdjétől.

Dolgozatomban a szakirodalmi áttekintés részben elsőként az innovációval, a változással kapcsolatos fogalmakat ismertettem, valamint azok menedzselésével kapcsolatos főbb elméleteket és irányzatokat igyekeztem bemutatni.

A dolgozat következő fejezete a saját primer kutatás bemutatása volt. A dolgozat empirikus kutatást ismertető része egy dolgozói csoport munkahelyükön vagy munkájukban bekövetkező változásokkal kapcsolatos attitűdjének feltárását kísérelte meg. Az alábbi célokat tűztem ki a vizsgálat kapcsán: A megkérdezett munkavállalók hogyan viszonyulnak a munkahelyi változásokhoz, milyen okai vannak a megkérdezett dolgozók munkahelyi változásokkal szembeni ellenállásának és hogy feltárjam azt, hogy a negatív attitűddel rendelkező dolgozók milyen munkahelyi teljesítményt nyújtanak; saját bevallásuk szerint jobban teljesítenek-e a munkahelyükön, mint azok az egyének, akik pozitívan állnak a munkahelyi változásokhoz. Ezenkívül a megkérdezettek demográfiai jellemzőit is megvizsgáltam.

A primer kutatásom során nem teljes körű adatfelvétellel 106 értékelhető kérdőívet gyűjtöttem össze. A vizsgálati eredmények segítséget nyújthatnak a munkavállalók változásokkal összefüggő attitűdjének feltérképezésében, másrészt a szervezetek számára

lehetőséget nyújthat a változásmenedzsmentjük hatékonyabb kialakításában. Az eredmények alapján fogalmaztam meg következtetéseket és igyekeztem a cégek és a dolgozók által is hasznosítható javaslatokat tenni.

Az első hipotézisem, miszerint a megkérdezett munkavállalók többsége nem elutasító a változásokkal szemben, beigazolódott. A válaszadók 67%-a pozitívan viszonyul a munkahelyén tapasztalt újdonságok iránt.

A második hipotézisem a változások ellenállásának okait igyekezte feltárni. A szakirodalom több személyes és vállalati szintű okokat sorol fel, saját kutatásomban az alábbi okokat vizsgáltam meg: tájékoztatás, bizalom, „nyitott ajtó” effektus, illetve a passzivitás. Hipotézisem szerint a passzivitás és a vezetőségtől kapott elégtelen információk okozzák a dolgozók ellenállását. Ez a hipotézisem részben igazolódott be, mert a tájékoztatásra vonatkozó vizsgálatomban a feltételezésem beigazolódott, de a passzivitásra vonatkozó hipotézisem megdőlt.

A harmadik feltételezésem az volt, hogy a változásokkal szembenálló dolgozók teljesítménye alacsonyabb, mint azoknak az egyéneknek a teljesítménye, akik pozitívan viszonyulnak a munkahelyi változásokhoz. Ez a feltételezésem is beigazolódott.

A javaslataim a primer kutatásom által kapott eredmények alapján az alábbiak:

Javaslatom szerint a dolgozókat a hatékonyabb munkavégzéshez és a változásokhoz való könnyebb alkalmazkodás miatt fontos bevonni a munkahelyi döntésekbe, figyelembe véve a saját hatáskörüket. Ez a lehetőség segítséget nyújthat a dolgozók számára, hogy megértsék egyrészt a döntések, másrészt a változások okait.

A dolgozói felhatalmazás is pozitív hatást gyakorolhat a változás irányításához, hiszen, ha a dolgozók számára nyitott a lehetőség a saját javaslataik és ötleteik megvalósításához, akkor nagyobb felelősséget érezhetnek nemcsak a munkájuk iránt, de annak fejlesztéséhez is pozitívan viszonyulhatnak. Természetesen a menedzserek feladata, hogy megfelelő felületet alakítsanak ki a dolgozók ötleteinek fogadására és elismerésére, illetve több visszacsatolást adjanak arra, hogy ezek a javaslatok még inkább felhasználhatóak legyenek a cég munkájában.

A másik javaslatom, amelyet az vizsgálati eredmények alapján adtam, az a két irányú kommunikáció fejlesztése, melynek oka, hogy a nem megfelelő mennyiségű vagy minőségű információ komoly problémákat okozhat a munkafolyamatok megvalósításában.

A cég iránt érzett elkötelezettség növelhető, ha a dolgozók számára pontosan meghatározott, elérhető célokat tűznek ki a feletteseik. Úgy gondolom, hogy ezeknek a céloknak a meghatározása és kommunikálása a szervezet minden szintjén meg kell, hogy jelenjen.

Másik javaslatom az volt a kutatásom alapján, hogy – amennyiben a dolgozók munkaköre engedi – nagyobb fejlődési lehetőség biztosításával nagyobb teljesítményre lennének képesek. Ezek többek között lehetnek szakmai képzések, munkakör bővítése, mentori programban való részvétel. A teljesítmény növelésével kapcsolatos másik javaslatom pedig az volt, hogy az önálló munkával növekvő felelősségvállalás segítheti a dolgozói teljesítmény növekedését is.

7. IRODALOMJEGYZÉK

1. ARMSTRONG, M., MURLIS, H. (2005): Javadalmazás – menedzsment. Stratégia és gyakorlat. KJK – KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest
2. BARTHA Á. (2007): Radikális innováció bemutatása. Tudományos kommunikáció és kutatómenedzsment tanfolyam – zárótéma. https://www.bolyai.elte.hu/download/eloadas/szakmai/innov/200720081/esszek/BA_Radikalis_innovaciok.pdf (Letöltés: 2023. 04. 24.)
3. BUFFONI, A., DE ANGELI, A., GRÜNTGES, V., KRIEG, A. (2017): How to make sure your next product or service launch drives growth. The McKinsey Company, October <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-to-make-sure-your-next-product-or-service-launch-drives-growth> (letöltés: 2023. 04. 17.)
4. CHIKÁN A. (2021): Vállalatgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest
5. CSATH M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
6. CSATH M. (2010): Versenyképességmenedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt., Budapest
7. DOBÁK M., ANTAL Zs. (2013): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Akadémiai Kiadó, Budapest
8. EUROPEAN INNOVATION SCOREBOARD 2022. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f0e0330d-534f-11ed-92ed-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-272941691> (Letöltés: 2023.04.23.)
9. FARKAS F. (2013): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Akadémiai Kiadó, Budapest
10. GERDESICS V. – PAVLUSKA V. (2013): Irodalomkutatás az innováció elfogadás elméletekről. https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/gerdesics_pavluska_irodalomkutatas_az_innovacio_elfogadas-elmeletekrol_2013.pdf (letöltés: 2023. 04. 03.)

11. GOUWS, T., VAN RHEEDE VAN OUDTSHOORN, G.P. (2011): Correlation between brand longevity and the diffusion of innovations theory. Journal of Public Affairs, Vol. 11., No. 4. pp: 236-242.
12. ILLYÉS P., KISS G.F. (2022): A kis-és középvállalkozások fejlesztésének elmélete. In: STUKOVSKY T., ILLYÉS P. (Szerk.) (2022): A kis- és középvállalkozások innovációja. Elmélet és gyakorlat. Akadémiai Kiadó, Budapest
13. IVÁNYI A. Sz., HOFFER I. (1999): Innováció a gazdálkodásban. Aula Kiadó, Budapest, p: 296.
14. JAKOPÁNECZ E. (2015): A fogyasztói ellenállás. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs
15. JAKOPÁNECZ E., Dr. TÖRŐCSIK M. (2013): A fogyasztói ellenállás szakirodalmi összefoglalása. Pécsi Tudományegyetem, Pécs ISBN 978-963-642-990-4
https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/jakopanez_torocsik_a_fogyasztói_ellenállás_szakirodalmi_összefoglalása_2013.pdf
(Letöltés: 2023. 04. 24.)
16. KLEIN B., KLEIN S. (2012): A szervezet lelke. EDGE 2000 Kiadó, Budapest
17. KOTTER, J. P., SCHLESINGER, L. A. (2009): A változási stratégiák kiválasztása. Harvard Business Review. 11(4), pp: 20-28
18. MAJOROS P. (2004): A kutatómódszertan alapjai. Tanácsok, tippek, trükkök – nem csak szakdolgozat-íróknak. Perfekt Gazdasági Tanácsadó Oktató és Kiadó Rt. Budapest, p: 109.
19. MALZENICZKY E. (2007a): Elkötelezettség. Teljesítmény. Eredményesség. I. rész. In.: Munkaügyi Szemle 2007/IV. pp: 29-31.
http://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/Marzeniczky_Erzsebet.pdf
(Letöltés: 2023.01.02.)
20. NÉMETH G.: Mi az innováció, és miért kell ez nekünk? In: STUKOVSKY T., ILLYÉS P. (szerk.) (2022): A kis- és középvállalkozások innovációja. Elmélet és gyakorlat. Akadémiai Kiadó, Budapest
21. OECD – European Commission (2008): Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th Edition. https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-

[en;jsessionid=pdAsSF0pS_58HR8eHsjgIFvFaShcW9Xzc42dM_Dc.ip-10-240-5-18](https://www.researchgate.net/publication/358888888) (letöltés: 2023. 04. 03.)

22. OSZLÁNCZI T. (2016): Ösztönzési rendszerek jellemző vonásai a Platt 2003 Kft.-nél. Diplomadolgozat, Győr
23. PARRAGH B. (szerk.) (2019): Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok. Akadémiai Kiadó, Budapest
24. PORTER, M.E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. Macmillan Business, London
25. REKETTYE G. (2018): Értékteremtés 4.0. Termékek és szolgáltatások vevőorientált tervezése, fejlesztése és menedzselése. Akadémiai Kiadó, Budapest
26. ROGERS, E. M. (2003): Diffusion of Innovations. 5th ed. The Free Press, New York, p: 453
27. ROGERS, E. M. (1976): New Product Adoption and Diffusion. Journal of Consumer Research, No. 2. March
28. SCHUMPETER, J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, p: 320
29. SENGE, P. (1990): The Fifth Discipline. Random Century, USA
30. SHETH, J. N. (1981): Psychology of Innovation Resistance: The Less Developed Concept (LDC) in Diffusion Research. Research in Marketing. 4 pp: 273 – 282.
31. STUKOVSKY T., ILLYÉS P. (szerk.) (2022): A kis- és középvállalkozások innovációja. Elmélet és gyakorlat. Akadémiai Kiadó, Budapest
32. SZABÓ K. (2012): Az invenciótól az innovációig. In: Hámori B. – Szabó K.: Innovációs verseny. Esélyek és korlátok. Aula Kiadó, Budapest, pp: 21 – 44.
33. UJHELYI Mária (2004): A szervezeti változások menedzselése. In.: Vezetéstudomány. XXXV. évf. 2004. 5.szám. pp: 14-23.
34. VÁGÁSI M. (2001): Újtermék – marketing. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, p: 351.
35. VÁGÁSI M. (2006): Az innováció alapkoncepciói és az innovációmarketing tárgya. In: VÁGÁSI M., PISKÓTI I., BUZÁS N. (2006): Innovációmarketing. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp: 17 – 54.
36. WEGBERG, M., WITTELOOSTUIJN, A. (2005): Innovation, networks and incumbency. In: HÁMORI B., CZEGLÉDI P., JANKOVICS L., SÁGI B.

(szerk.): Paradigm shift. Innovation, knowledge and innovation in the new economy. Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen

8. ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A technológiai push és a keresleti pull. REKETTYE G. (2018): Értékteremtés 4.0. Termékek és szolgáltatások vevőorientált tervezése, fejlesztése és menedzselése. Akadémiai Kiadó, Budapest p: 172.
2. ábra: A sikeres innováció feltétele. CSATH M. (2010): Versenyképességmenedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt., Budapest p: 117.
3. ábra: Az innovációval szembeni ellenállás tipológiája. JAKOPÁNECZ E., Dr. TÖRŐCSIK M. (2013): A fogyasztói ellenállás szakirodalmi összefoglalása. Pécsi Tudományegyetem, Pécs ISBN 978-963-642-990-4 p: 17.
https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/jakopancz_torocsik_a_fogyasztói_ellenallas_szakirodalmi_osszefoglalasa_2013.pdf (Letöltés: 2023. 04. 24.)
4. ábra: A MacAvoy-féle innovációs szakaszok. CSATH M. (2010): Versenyképességmenedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt., Budapest. p: 141. alapján saját szerkesztés
5. ábra: A mátrixszervezet konfigurációja. DOBÁK M., ANTAL Zs. (2013): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Akadémiai Kiadó, Budapest p: 247.
6. ábra: Az egyensúlyi elmélet általános modellje. FARKAS F. (2013): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Akadémiai Kiadó, Budapest p: 284
7. ábra: A dolgozók iskolai végzettsége. Saját szerkesztés
8. ábra: A szervezeti változások ismerete. Saját szerkesztés
9. ábra: Tájékoztatás a munkahelyi változásokról. Saját szerkesztés
10. ábra: Bizalom, mint a változások elfogadásának tényezője, Saját szerkesztés
11. ábra: A cég stabilitása. Saját szerkesztés
12. ábra: Új folyamatokkal kapcsolatos attitűd. Saját szerkesztés
13. ábra: Munkahelyi változásokkal kapcsolatos attitűd. Saját szerkesztés
14. ábra: Dolgozói aktivitás. Saját szerkesztés
15. ábra: Munkahelyi változásokhoz való alkalmazkodás. Saját szerkesztés
16. ábra: A „nyitott ajtó” effektus. Saját szerkesztés
17. ábra: Az erősen szabályozott iparágakban dolgozók javaslatai. Saját szerkesztés
18. ábra: A kevésbé szabályozott iparágakban dolgozók javaslatai. Saját szerkesztés

9. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Változás modellek. UJHELYI Mária (2004): A szervezeti változások menedzselése. In.: Vezetéstudomány. XXXV. évf. 2004. 5.szám. p: 16.
2. táblázat: Munkavállalói bizalom korcsoportok szerint. Saját szerkesztés
3. táblázat: A bizalmatlanság okai. Saját szerkesztés
4. táblázat: Javaslatok előterjesztésének lehetősége. Saját szerkesztés
5. táblázat: A változások elfogadása és a munkahelyi teljesítmény összefüggése. Saját szerkesztés

10. NYILATKOZATOK

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Oszlanczi Tímea
A Hallgató Neptun kódja: IDLP9D
A dolgozat címe: A dolgozói attitűd a munkahelyi változásokkal kapcsolatban
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: Agrárlogisztika, Kereskedelem és Marketing 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.

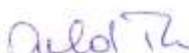
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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 mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

Kelt: 2023. év 05. hó 08. nap


Hallgató aláírása

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Oszlánecz Tímea (név) (hallgató Neptun azonosítója: 10LP3D.....) 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 védésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz:

igen

nem^{*1}

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.

11. MELLÉKLETEK

Kérdőív

Tisztelt Válaszadó!

Oszlánczi Tímea vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Vállalkozásfejlesztés mesterképzés hallgatója. Szeretném kérni a segítségét a diplomadolgozatomhoz, melynek témája a szervezeti változással, innovációval kapcsolatos ellenállás. A kérdőív kitöltése önkéntes és teljes mértékben névtelen, a kitöltés 10 percet vesz igénybe. Köszönöm, hogy őszinte válaszaival segíti a kutatásomat!

1. Mióta dolgozik jelenlegi munkahelyén?

- ☐ kevesebb, mint egy éve
- ☐ 1 – 5 év
- ☐ több mint 5 éve

2. Milyen pozícióban dolgozik?

- ☐ szellemi alkalmazott
- ☐ fizikai alkalmazott
- ☐ középvezető
- ☐ felsővezető
- ☐ egyéb, éspedig: _____

3. Az Ön vállalata melyik típusba sorolható?

- ☐ egyéni vállalkozás, kisvállalat
- ☐ közepes vállalat
- ☐ nagyvállalat
- ☐ nemzetközi multinacionális vállalat

4. Milyen iparágban dolgozik?

- ☐ Mezőgazdaság
- ☐ Bányászat
- ☐ Energiagazdálkodás
- ☐ Feldolgozóipar
- ☐ Építőipar
- ☐ Kereskedelem
- ☐ Pénzügyi

- ☐ Kommunális ellátás
- ☐ Közlekedés
- ☐ Hírközlés
- ☐ Idegenforgalom
- ☐ Közigazgatás
- ☐ Közoktatás
- ☐ Egészségügy
- ☐ Igazságszolgáltatás
- ☐ Közbiztonság
- ☐ Honvédelem
- ☐ Informatika, kommunikáció

5. Milyen munkakörben dolgozik?

6. Ön tagja jelenleg kiemelt dolgozói csoportnak?

- ☐ igen
- ☐ nem
- ☐ A munkahelyemen nincs ilyen csoport.

7. Kapott már díjat/elismerést a kiemelkedő munkájáért?

- ☐ igen
- ☐ nem

8. Vannak új ötletei a munkafolyamatok jobbá tételéhez?

- ☐ igen
- ☐ nem

9. Ha igen, mi az: _____

10. Kap arra lehetőséget, hogy elmondja javaslatait a munkája vagy a cég fejlesztésével kapcsolatban?

- ☐ igen
- ☐ nem

	Egyáltalán nem	Inkább nem	Inkább igen	Teljes mértékben
Ha van új ötletem a munkámban, azt megvalósíthatom.				
Nem okoz problémát, ha új feladatokat kell elvégeznem a munkahelyen.				
A cég elismeri az újító szándékomat.				
Szeretek részt venni új folyamatok kidolgozásában.				
Feletteseim kikérik a véleményemet a céges változásokkal kapcsolatban.				
Én is felelős vagyok azért, hogy a cégen belüli fejlesztés megvalósulhasson.				
Tisztázott a számomra, hogy milyen jövőbeli céljai vannak a cégnek.				
A feletteseim pontosan elmagyarázzák, hogy milyen változásokra számítsak és azok hatásait.				
Úgy gondolom, megfelelően működik a cég, ahol dolgozom.				
Szeretek új dolgokba belevágni.				
Úgy érzem, hogy az átlaghoz képest jobban teljesítek a munkahelyemen.				
Bízom a munkahelyem stabilitásában.				
Lelkesítenek a munkahelyi változások.				
Könnyen alkalmazkodom a munkahelyi változásokhoz.				
Büszkeséggel tölt el, ha kiemelkedő teljesítményt nyújthatok a munkahelyemen.				

A céget érintő változásokról mindig időben értesülök.				
Véleményem szerint jelenleg nem működne a cégünknel egy vállalati fejlesztés.				
Megbízhatok a feletteseimben.				
Úgy gondolom, a szervezeti fejlődéshez mindig kell változtatni.				

11. Nem

☐ férfi

☐ nő

12. Életkor

☐ 16 – 25

☐ 26 – 35

☐ 36 – 45

☐ 46 – 55

☐ 55 év felett

13. Legmagasabb iskolai végzettség

☐ szakmunkásképző/szakiskola

☐ gimnázium/szakközépiskola

☐ főiskola/egyetem

☐ PhD - fokozat

☐ egyéb: _____

Köszönöm a válaszait!