

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Károly Róbert Campus

A dolgozói attitűd a munkahelyi változásokkal kapcsolatban
Összefoglalás

Konzulens
Szabóné Dr. Benedek Andrea
egyetemi docens

Készítette
Oszlánczi Tímea
Vállalkozásfejlesztés mesterszak
levelező tagozat

2023

Bevezetés

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 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 humán erőforrás a cégek egyik legfontosabb erőforrása, amelynek egyedi tulajdonságai miatt más figyelmet igényel, mint a többi erőforrás, hiszen a cég alapját képezi a dolgozók munkája. 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 dolgozat felépítése

Diplomamunkám fókuszában a munkahelyi változások és azok dolgozói elfogadása állt. Az első fejezet a szakirodalmi áttekintés, amelyben elsőként a változásmenedzsment és innovációmenedzsment különböző fogalmait, elméleteit tekintetem át, majd ezt követte a primer kutatás körülményeinek bemutatása.

A következő fejezetben ismertettem a saját kutatásom során kapott eredményeket, kördiagramokkal és táblázatokkal ábrázolva azokat. Az összefüggésvizsgálat során igyekeztem a szakirodalommal összevetni a saját kutatásom eredményeit, majd azt követően a diplomamunka összefoglalását készítettem el.

Saját kutatás

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

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. A munkahelyi

változásokkal kapcsolatos dolgozói attitűd kutatása során arra kívántam 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 kutattam, hogy milyen okai vannak ezeknek az attitűdöknek, illetve összefüggést kerestem a dolgozói teljesítmény és a változásokkal kapcsolatos ellenállás között és céljaim között szerepelt, hogy megtudjam a megkérdezettek demográfiai jellemzőit.

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.

A kérdőív struktúrája az alábbi módon épült 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.

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, ezzel szemben 33%-uk nem nyitott a munkahelyi változásokra.

A **második hipotézisem** a változások ellenállásának okait igyekeztem 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.

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 a munkahelyet és a munkafolyamatokat illetően. 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.

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%. Ez a hipotézisem tehát igaznak bizonyult.

Javaslatok

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

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.

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.

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

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.

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.