

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**Schillinger Krisztina**

**2024.**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Szent István Campus**  
**vezetés és szervezés mesterképzési szak**

**A VUCA-környezetben rejlő kihívások, az ahhoz való  
alkalmazkodás készségének fejlesztése**

**Belső konzulens:** Dr. habil. Rudnák Ildikó  
egyetemi docens

**Belső konzulens  
intézete/tanszéke:** Agrár- és Élelmiszergazdasági  
Intézet, Agrármenedzsment és  
Vezetéstudományi Tanszék

**Készítette:** Schillinger Krisztina

**Gödöllő  
2024.**

# **A VUCA-környezetben rejlő kihívások, az ahhoz való alkalmazkodás készségeinek fejlesztése**

Schillinger Krisztina

OJG5TE

MATE

Vezetés és szervezés mesterképzés, levelező, Gödöllő

2024.

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	2
2. Szakirodalmi áttekintés – A VUCA-világ kihívásai .....	4
2.1. VUCA-világ fogalma és bemutatása .....	4
2.1.1. Változásmenedzsment.....	5
2.2. A VUCA-világ és a magyar kis- és középvállalkozások kapcsolata.....	10
2.2.1. VUCA 2.0. felfogás.....	13
2.3. A VUCA-világban történő helytálláshoz szükséges vezetői kompetenciák .....	14
2.4. AVICA vezetők ismertetése .....	16
2.4.1. Agilis .....	17
2.4.2. Értékvezérelt.....	17
2.4.3. Inspiráló (és inspirált).....	18
2.4.4. Együttműködő .....	18
2.4.5. Elismerő .....	18
3. Egyéni kutatómunka – Interjúk vállalkozásokkal .....	20
3.1. Anyag és módszertan.....	20
3.1.1. Félig strukturált interjú.....	21
3.2. Kvalitatív kutatás részletei.....	22
3.3. Interjúalanyok.....	22
4. Eredmények elemzése .....	23
5. Következtetések, javaslatok .....	35
6. Összefoglalás.....	39
7. Irodalomjegyzék.....	41
8. MELLÉKLETEK .....	44

# 1. Bevezetés

Az utóbbi évek történéseinek nyomán a munkavégzés tartósan és visszavonhatatlanul átalakult. Évtizedek óta bevett szokások dőltek meg, az eddig bevett gyakorlatok pedig megkérdőjeleződtek. Ezek következtében a vállalatvezetőknek szembe kellett nézniük az állandó bizonytalansággal, és a változások okozta problémákkal kellett megküzdeniük. Nem elegendő, hogy a világban egymást érik a válságok, melyek csak fokozzák egymás hatását, mindeközben a munkavállalók elvárásai és igényei is mind folyamatosan átrendeződnek, és az eddig megszokott igények helyére egyre újabbak és újabbak lépnek. Ezeknek nyomán egyértelművé vált, hogy a jelenleg bevett gyakorlatok és szokások már tarthatatlanok, és paradigmaváltásra van szükség mind a cégvezetők oldaláról, mind pedig a munkavállalók oldaláról.

A VUCA<sup>1</sup> egy angol mozaikszó, mely napjaink gyorsan változó, és egyre kiszámíthatatlanabb világát foglalja önmagában. A VUCA világában olyan egyszerű megoldásokkal igyekeznek megtalálni az összhangot a munka és magánélet között, mint például a négynapos munkahét bevezetése, de ennél jóval bonyolultabb és átfogóbb stratégiákra lesz szükség, hogy megoldást találjanak a kialakult problémákra, folyamatos változásokra.

*„A megváltozott világhoz illeszkedő stratégiára van szükség a cégek részéről, hiszen az elmúlt két év elgondolkodtatta az embereket arról, hogy mit várnak a munkától, és mit nem hajlandóak feláldozni érte. A munka-magánélet egyensúlya sokkal fontosabb lett, globálisan tapasztalt jelenség, hogy felértékelődött a családdal töltött idő és a saját boldogság, jóllét”. (Eszes, 2022).* Egyértelműen látható tehát, hogy változásokra van szükség, a változások pedig bizonytalanságot szülnek, és kihívások elé állítják a cégvezetőket (Eszes, 2022).

A SEED (School for Executive Education and Development) által végzett kutatás során 40 hazai vállalat vezetőjét kérdezték meg, hogy mit tartanak a legnagyobb kihívásnak jelenleg a magyar munkaerőpiacon, melyre az érkezett válaszok egyértelműen azonos irányba tartottak: nincs ma Magyarországon olyan vállalat, aki még ne szembesült volna azzal a ténnyel, miszerint újszerű vezetői szemlélet szükséges ahhoz, hogy a munkáltatók és a munkavállalók között létrejöjjön újra egy jól működő szövetség (Eszes, 2022).

---

<sup>1</sup> V- volatile, U – Uncertain, C – Complex, A – Ambiguous

Ennek eredményeként öt kihívást rangsoroltak a vezetők, melyeket ma a legnagyobbak tekintenek:

- VUCA-világ: állandósuló bizonytalanság mellett elvárják a vezetéstől, hogy utat mutassanak a munkavállalóknak
- Az elvárások és az infláció nagyobb, mint a biztosítható bérfelértékelés
- Bizonytalanság az ellátási láncokban
- Általános jelenséggé vált a kiégés, a munkavállalók motiválatlanok és folyamatos fáradtság jellemzi őket
- Az újonnan kialakult helyzet újszerű motivációs eszközök bevezetését is magával hozza (Eszes, 2022).

A változás igaz, hogy az utóbbi négy évben ütötte fel drasztikusan a fejét, azonban nem elhanyagolható azon tény sem, hogy az egészet a pandémia felbukkanása indította el. A világ gyorsan átállt a hibrid munkavégzésre, de a home office és az irodában eltöltött munkanapok arányának szabályai még a mai napig nem alakultak ki teljesen. A vállalkozások azt tapasztalják, hogy a munkavállalók számára elengedhetlenné vált a rugalmas munkavégzés, de nem csak a helyszín és a napi óraszám területén, hanem a munkaidejük beosztása terén is. Azonban nem csak a munkavállalók oldaláról figyelhető meg a folyamatos változás és átalakulás, a vezetők is új szerepbe kerültek, mivel sokkal nagyobb autonómiával kell szolgálniuk a munkavállalók felé, miközben motiválniuk őket arra, hogy továbbra is kiemelkedő teljesítményt nyújtsanak a munkájukban (Himer & Szekeres, 2020)

Dolgozatomban a VUCA-világ állította kihívásokkal foglalkoztam, valamint azzal, hogy a vállalkozások miként képesek ezeket a kihívásokat megugrani, milyen lehetőségek merülnek fel esetükben a megoldásokra, és mennyire képesek rugalmasan kezelni a kialakult helyzetet.

A magyar kis- és középvállalkozások vezetői jellemzően kerülnek a bizonytalanságot, nem elég rugalmasak és innovatívak, emiatt nem képesek hatékonyan alkalmazkodni a VUCA-környezethez.

## 2. Szakirodalmi áttekintés – A VUCA-világ kihívásai

### 2.1. VUCA-világ fogalma és bemutatása

A „VUCA-világ” azon jelenséget jelenti, hogy a mindennapi életünkben és az üzleti környezetben is folyamatos változás van jelen, melyekhez szükséges alkalmazkodni annak érdekében, hogy a vállalkozás fent maradjon. A VUCA-világ mindennap új kihívásokat teremt, és egy vállalat sikeressége azon fog múlni, hogy milyen hatékonysággal és mennyire gyorsan képes reagálni a változásokra (Himer & Szekeres, 2020).

A VUCA mozaikszó az amerikai hadseregtől került átvételre, mely a következő jelentésekkel bír:

V – volatility: változékonyság

A VUCA-t érintő változások gyakoriként és hektikusként definiálhatóak, melynek köszönhetően jellemzi a kiszámíthatatlanság is. Azonban ezek mellett a változékonyság érthető és átlátható helyzetet teremt. A változások megoldásaként az agilitást kell megemlíteni, mely az erőforrások drasztikus átcsoportosítását és ezekkel párhuzamosan a rugalmasság megteremtését foglalja magában.

U – uncertainty: bizonytalanság

A bizonytalanságok csökkentésének vagy épp megszüntetésének legegyszerűbb módja az információgyűjtés, mely egyfajta nyitottságot igényel az új információk befogadására, az újonnan keletkező adatok és azok értékelését segítő módszerek iránt.

C – complexity: bonyolultság

A bonyolultsággal kapcsolatban érdemes megjegyezni, hogy nem csak a változások miatt jelenthet problémát, hiszen változás nélkül is, a sokféle jelenlévő tényező és az összekapcsolódó rendszerek által kialakított szövevényes hálózat is komoly problémákat generálhat a vezetés számára. A szervezetátalakítások jó megoldást nyújthatnak, melyek során a szervezet alkalmazkodik és adaptálja a külső környezetet, így megjelenítve azt az újonnan kialakított szervezeti struktúrában.

A – ambiguity: többértelműség

Legfőbb problémát a tudáshiány okozza, melynek következtében nem válnak felderíthetővé az ok-okozati összefüggések, tehát a következmények terén sem lehetségesek megalapozott előrejelzéseket tenni. A tudáshiány csökkentésének módja a kísérletezés, mely lényegében az új stratégiák kipróbálását helyezi fókuszba a bevált üzleti tervek helyett (Bennett & Lemoine, 2014).

A modell értelmében a vállalkozások vezetőinek az előzőekben ismertetett körülményekkel kell számolniuk, valamint megbirkózniuk, az így felmerülő kérdésekre megoldásokkal kell szolgálniuk (Himer & Szekeres, 2020). Összességében a VUCA úgy definiálható, mint változó, kiszámíthatatlan, bonyolult és bizonytalan.

A VUCA-környezetnek köszönhetően megannyi negatív változás, hatás válik megfigyelhetővé a szervezetek életében, melyek a következők lehetnek:

- Csökkent motiváció megjelenése
- Szorongás megjelenése a változásnak köszönhetően
- A stabilitás érzésének elvesztése
- Az egyéni karrierfejlődés megtorpanása, vagy épp megállása
- A VUCA-világ folyamatos tanulást és képzést igényel
- A rossz döntések meghozatalának esélyében növekedés válik megfigyelhetővé
- A hosszútávú tervek megvalósítása elérhetlenné válik
- A döntési folyamatok nehezebbé válnak
- A folyamatos készletfenntartás nagyobb erőfeszítéseket igényel
- A vállalati kultúra is megszenvedheti ezeket a folyamatos változásokat (Katona, 2021).

### *2.1.1. Változásmenedzsment*

A változásmenedzsment célja a vállalathoz kapcsolható folyamatok és keretrendszer megváltoztatása, annak érdekében, hogy a szervezet képes legyen alkalmazkodni a külső környezethez, melyhez mind a belső, mind pedig a külső adottságait hatékonyan kell kiaknáznia (Németh, 1999). Ezen változtatások két fajtára különíthetők el a következőképpen:

- Folyamatos változtatás: a változás másik neve az inkrementális alkalmazkodás, melynek lényege, hogy kialakítsa és fenntartsa a környezet és a szervezet közötti egyensúlyt, miközben növelik a hatékonyságot, folyamatosan alkalmazkodva a környezeti változásokhoz. A folyamat támogatásához elengedhetetlen a TQM (Átfogó Minőségközpontú Menedzsment), mely a szervezeti tevékenységeket vizsgálja és tökéletesíti folyamatosan, miközben méri a munkavállalók elégedettségét és elkötelezettségét.
- Radikális változtatás: a folyamatos változtatással ellentétben a radikális változtatás a szervezethez kapcsolható szabályok, folyamatok és alapelvek teljes megváltoztatását foglalja magában. A radikális változtatáshoz a BPR (Üzleti Folyamatok Újjáalakítása) szolgál segítségül, mely a vállalathoz köthető folyamatok alapjaiban történő



újrágondolását jelenti. Ezen változtatások célja a teljesítménymutatók drasztikus javítása (Hammer & Champy, 1993).

A két változtatás különbségeit az 1. táblázat foglalta össze.

*1. táblázat: A folyamatos és radikális változtatások összehasonlítása*

<b>Összehasonlítás szempontjai</b>	<b><u>Folyamatos változás</u></b>	<b><u>Radikális változás</u></b>
<b>Cél</b>	Alkalmazkodás a külső környezethez, a belső folyamatok illesztése és továbbfejlesztése	Az alkalmazkodás előmozdítása, új folyamatok kialakítása
<b>Irányítás</b>	Felsővezetők és alsóbb szintű vezetők	Felsővezetés
<b>A változás terjedelme</b>	Egy vagy néhány jellemző módosítása	Nagy számú tényező vagy a szervezet egészének megváltoztatása
<b>Változtatás mértéke</b>	Kismértékű	Nagymértékű
<b>Hatókör</b>	Egy adott szervezeti egység	A szervezet egésze
<b>Változás szintje</b>	Egy vagy néhány hierarchikus szint	A szervezet minden szintje
<b>Változás módja</b>	Lépésről lépésre	Nagy, látványos változtatások
<b>Időtényező</b>	Lassú folyamat	Gyors

*Forrás: Dobák, 2008 nyomán*

A VUCA-világ legfőbb jellemzője a folyamatos, turbulens változás a környezetben, ezért kiemelten fontos, hogy a szervezetek hogyan képesek a változások sikeres menedzselésére (Fehér, 2023).

A változásmenedzsmenethez kapcsolódó ismeretek alapját Lewin (Lewin, 1972) erőter elmélete képezi, mely alapján a szervezetek az élőlényekhez hasonlóan folyamatosan próbálnak alkalmazkodni a külső és belső környezethez, fennmaradásuk egyik legfontosabb kulcsa az egyensúly megteremtése és megtartása. Lewin elmélete szerint a legfontosabb, hogy megtaláljuk a változást támogató tényezőket, és ezeket erősítsük, míg a változást gátló tényezőket igyekezzük megfékezni. A modell szerint a leginkább gátló tényező az emberek állandóságra való törekvése, a biztonság keresése és a kudarctól való félelem. Ezek feloldását szolgálhatja a megfelelő kommunikációs stratégia a változási folyamat lépéseiről. (Belényesi, 2014)

A versenyszférában zajló változások folyamatának három fázisa különíthető el (Szabó & Varjasi, 2018):

1. felengedés-kiolvasztás: ebben a fázisban kerül sor a szervezet megváltoztatására, illetve a változás kommunikációjára, melyben a tudatosításnak fontos szerepe van (vagyis, hogy a változás szükséges és mindenképp be kell következnie).
2. mozgás vagy változtatás: ebben a fázisban következik be a valódi változás bevezetése, melyet komoly vezetői előkészítés előzött meg. Könnyen előfordulhatnak konfliktusok, melyek kezelésére szintén érdemes előre felkészülni.
3. visszafagyasztás/megszilárdítás: az utolsó fázisban véglegesítik a változási folyamat eredményét, bevezetik azokat a vállalati folyamatleírásokba, szabályokba.

A változások előkészítése során gyakori hiba lehet, hogy a vezetők rosszul mérik fel az időszükségletet vagy alábecsülik a változás komplexitását. Emellett a nem megfelelő szervezeti légkör, az elutasító egyéni reakciók, a vezetők felkészültségébe vetett túlzott bizalom is okozhat problémákat a változások bevezetése előtt, illetve, ha a vezetők nem tervezik be tanulási folyamat időigényét, hanem azonnali változást szeretnének (Farkas, 2018).

A változások menedzseléséhez fontos, hogy vizsgáljuk a kiváltó tényezőket. A külső környezet elemzésére az egyik legelterjedtebb módszer a PESTEL-analízis, de a szakértők szerint bizonyos tényezők, mint például a gazdasági válságok kirobbanása, vásárlói igények változása, az új technológia megjelenése, az innovatív versenytársak módszerei, jelentős társadalmi változások vagy a rendelkezésre álló munkaerő demográfiai sajátosságainak változása gyors és határozott válaszreakciókat kívánnak. (Spector, 2013) A változások bekövetkezésének belső tényezői közül leggyakoribb a vezető vagy fontos pozíciót betöltő tag személyi változása, innovatív ötletek bevezetése vagy hirtelen teljesítményromlás lehet. (Senior & Swailes, 2010)

A szervezetek alkalmazkodásának három jellemző stratégiáját állapították meg, mellyel a változásokra reagálnak-(Ackoff, 1981):

- reaktív stratégia esetén a külső változásokra a szervezet utólag, kényszerből reagál,
- preaktív alkalmazkodásról beszélünk, ha a szervezet a várható változásokra megelőző lépéseket tesz,
- proaktív stratégia esetén a szervezet befolyásolja, alakítja a külső környezetét, hogy ezáltal új lehetőségeket aknázhasson ki (Dobák, 2008).

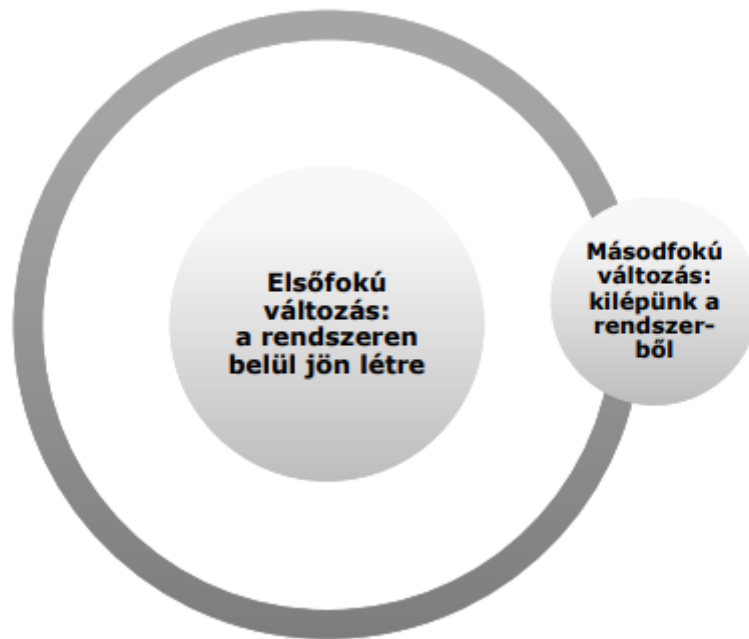
A változásmenedzsment stratégiákat többféle módon is csoportosították a szakértők. Az egyik elmélet szerint az alábbi négy stratégiát különböztethetjük meg:

- Változtatás hatalmi ráhatással: abban az esetben lehetséges, ha a beosztottak erősen függő viszonyban vannak, a vezető visszaél pozíciójával és utasítások alapján, kényszerként hoz létre változtatásokat.
- Változtatás racionalitás segítségével: ez a stratégia a józan észre, érvekre és korrekt tájékoztatásra alapoz, amely bizonyítja, hogy a változtatás szükséges és hasznos.
- Változtatás normatívákkal: ez a stratégia a szervezet tagjainak szemléletmódját és gondolkodását kívánja megváltoztatni, elsősorban a szervezeti kultúrára hat.
- Változtatás meggyőzéssel: előzetes ígéretek, jutalmak felkínálásával igyekezik rávenni az alkalmazottakat a változtatás támogatására (Belényesi, 2014).

Más megközelítésben beszélhetünk:

- rásegítő stratégiáról (a vezetők támogatják az önkéntes érintettek változtatási szándékát)
- felvilágosító-oktató stratégiáról (racionalitás alapú meggyőzés)
- manipulatív stratégiáról (az érintettek változásra irányuló érzelmi és tudati viszonyulását manipulálja)
- hatalmi stratégiáról (kényszerváltoztatás). (Belényesi, 2014)

A változásmenedzsment alaptézise szerint megkülönböztethető elsőfokú változás, valamint másodfokú változás. Ezek összefüggését a következő ábra mutatta be.



1. ábra: Az elsőfokú változás és a másodfokú változás kapcsolatának alakulása

Forrás: Salamon, 1996 nyomán

Ezek nyomán az elsőfokú változásra a következő állítások jellemzőek:

- A rendszeren belül jön létre: belső változásokat és a finomítást érinti
- A régi játszabályok megmaradnak: ezek mentén kerülnek újrendezésre a régi elemek
- „*Tologatjuk az elemeket az asztalon*” elv érvényesül
- A változás menedzselésének egy új módját keresik meg

A másodfokú változásokat ezzel szemben a következő állítások jellemzik:

- A rendszerből történő kilépés jellemzi
- A keretrendszer újradefiniálása történik
- A régi keretrendszer helyett akár egy teljesen új is épülhet
- Az előzőekben megismert „*tologatjuk az elemeket az asztalon*” elv helyett itt a „*borítjuk az asztalt*” elv érvényesül
- Jellemzi a sötétbe, ismeretlenbe történő ugrás (Farkas, 2018).

A változásmenedzsment szemléletmódja az évek során sokat változott. Az új, integrált megközelítésű modellek, a folyamatszempléletű elméletek és az emberi erőforrások fontosságát hangsúlyozó megközelítések összevonásából születtek meg. Ilyen integrált változásmenedzsment modell például a Balanced Scorecard (BSC), mely egy közös

rendszerben egyesít négy különböző megközelítést (pénzügyi, vevői, működési, illetve tanulási-fejlődési nézőpont) és egészen új módon közelítette meg a szervezeti teljesítménymérést és tervezést. A BSC módszerben a tanulás és vezetői tudás fontossága jól látható. Juhász szerint ahhoz, hogy a vállalkozások képesek legyenek alkalmazkodni a változásokhoz, olyan vezetőkre van szükségek, akik képesek tanulni a változásokból, és folyamatosan fejlesztik már megszerzett tudásukat. (Juhász, 2016)

A szervezetek változtatási stratégiájában kiemelt szerepe van a kommunikációnak, hiszen a sikeres változtatás első lépéseit a világosan és egyértelműen meghatározott célok kommunikációja biztosítja. A belső és külső kommunikációs stratégia kidolgozása létfontosságú a változtatások végrehajtása során, melynek a célok kijelölése mellett fontos szerepe van abban, hogy kifejezze a menedzsment elkötelezettségét a változtatás iránt, ezáltal ösztönözze a szervezet tagjainak együttműködését. (Takács, 2015)

Az utóbbi időben egyre fontosabbá vált a vezetői tudás és személyiség vizsgálata, illetve annak megállapítása, hogy a vezető hogyan képes a változásokra reagálni, ugyanis ez a szervezet jövőjét is meghatározhatja. A változások külső vagy belső folyamatok hatására következnek be, azonban azok menedzselése a vezető feladata. Mivel a vállalatok a VUCA-környezetben kénytelenek a változásokra reagálni, ezért egyre nagyobb a jelentősége annak, hogy milyen minőségben képesek alkalmazkodni a változásokra. A változásmenedzsmentnek számos tényezője van, azonban jól látható, hogy a sikeres változtatások végrehajtásában kiemelt szerepe van az időtényezőnek. A VUCA-világban vállalatok túlélésében már nemcsak az meghatározó, hogy hogyan képesek reagálni a külső környezeti feltételekben bekövetkező változásokra, hanem a gyorsaság is. (Gál, 2020)

## **2.2. A VUCA-világ és a magyar kis- és középvállalkozások kapcsolata**

Himer és Szekers (2020) tanulmányukban vizsgálták a magyar kis- és középvállalkozások alkalmazkodását és kapcsolatát a VUCA-világgal. A tanulmány rávilágított arra, hogy a magyar vállalkozások még úgy tekintenek a VUCA-kihívásaira, mint távoli tényező, és még ráérnek az alkalmazkodás megtanulására az újfajta kihívásokhoz. További hiányosságokat is sikerült felfedezniük tanulmányuk során, melyek leginkább a mikro- és kisvállalkozásokat érintette, ugyanakkor még a középvállalkozások esetében is előfordult. Ilyen hiányosságként említették meg az adatok kezelését, mely nem elegendő, hogy hiányos, még azzal sincsenek tisztában sok esetben, hogy ezek az adatok mennyire fontosak. Ez pedig az előzőek tekintetében

egyértelműen alátámasztja, hogy ezek a vállalkozások jelenleg nem állnak készen a változásokhoz történő alkalmazkodásra, mivel annak előfeltétele a megfelelő információellátottság.

A COVID-19 berobbanását követő gazdasági visszaesés egyértelműen bebizonyította, hogy a VUCA által generált kihívások nem csak a technológiai változásokat érintik, hanem egy súlyos egészségügyi vészhelyzet és annak kezelésére hozott jogszabályi változtatások is képesek előidézni a környezet bizonytalanságát, többértelműségét, változékonyságát és összetettségét. A COVID-19-nek köszönhetően egy olyan új helyzet állt elő, melyre még ezelőtt nem volt példa, ezáltal nem nyúlhattak a vállalkozások a jól bevált és ismert üzleti módszerekhez, megoldásokhoz, és a lehetséges következmények sem voltak előrejelezhetőek. Azonban azt is érdemes megjegyezni, hogy pontosan a járvány hatására arra is fény derült, hogy a VUCA nem csak negatív hatásokat eredményezhet, hanem részese lehet pozitív előrehaladásnak is, elegendő csupán a futárszolgálatokra vagy az étel házhozszállításra gondolni, mivel mindkét esetben kiemelkedő növekedés volt tapasztalható a járvány - és ezáltal a karantén – ideje alatt (Himer, 2020).

Szintén Szekeres és Himer (2020) volt az, aki új üzleti kilátásokat fogalmazott meg a VUCA-környezetben, melyek mindegyik a COVID-19-hez kapcsolható:

- Megnövekedett home office és távmunka arányokat jósoltak, melyek következtében új HR gyakorlatok váltak szükségessé, és a vállalati kultúrában is jelentős változásokat hozott.
- Változások az ellátási láncokban: a rövidülő ellátási láncok lépnek előtérbe a biztonságos ellátás biztosítása érdekében, valamint előrejelzésük szerint a kizárólagos partnerségek jó része megszűnik, hogy az alapanyagok beszerzése biztosítottá váljon.
- Raktárhelyiség igények növekedése: a biztonságos termelés érdekében a vállalkozásoknak szükséges növelni az állandó készletüket, melyek pedig a raktározóképességeket teszik próbára.
- Növekedő higiénia iránti vágy: legfőképpen bizonyos szektorokban, mint vendéglátás vagy épp szállodaiipar, új sztenderdek kialakítását hozta magával. Ezek mellett nem hanyagolható el a sztenderdek kidolgozó és auditáló szolgáltatások növekedésének előrejelzése sem, mely szintén a higiénia növekedése iránti igényekhez kapcsolható.
- Digitalizáció és automatizáció: ez mind a home office elterjedéséhez, mind pedig a növekedő higiénia iránti igényekhez köthető, mivel a digitalizáció elősegíti a home officeban ténykedő kollégák közötti könnyebb kommunikációt, még az élőmunka

kiváltására is alkalmas lehet, ezáltal csökkentve az érintkezési felületeket egymás között, így mérsékelve a vírus átadási lehetőségeket. Hosszútávon ezek pedig megtakarítást jelentenek majd a vállalkozások számára, míg az akkori helyzetben pedig többletkiadásokként jelennek meg.

- Tartalékok képzése: a csődbe ment vállalkozások hibájából okulva erre még nagyobb hangsúly kerül, valamint a cashflow figyelése és a kockázatelemzés is felértékelődik.

Összességében az látható, hogy akkor tekinthető egy szervezet felkészültnek a VUCA-környezet kihívásaira, ha az innováció iránti hajlandóság és a rugalmasság a szervezeti kultúra részévé válik. Ehhez azonban fontos, hogy képesek legyenek a szervezetek megfelelő kockázatvállalásra, mivel a VUCA-környezetben az innováció kimenetele bizonytalan. Az ilyen típusú kudarc következményeinek csökkentése érdekében is kimondottan fontos, hogy a vállalkozás rendelkezzen megfelelő tartalékokkal, és amennyire lehetséges gyűjtsenek információt és mérjék fel a meghatározó tényezőket. Szekeres és Himer tanulmányában a COVID-19 miatt kialakult válsághelyzet vizsgálatánál arra a következtetésre jutottak, hogy az alábbi területeken szükséges a szervezeteknek változtatniuk, hogy alkalmazkodjanak a VUCA-környezethez: menedzsment, tervezés, szervezeti felépítés, kontrolling, ellátási lánc folyamatok és hatékonyság.

Egy másik kutatás szerint a VUCA vállalkozás létrehozásának a külső kockázati tényezők (klímakatasztrófa, világjárványok, vízhiány, tömegpusztító fegyverek, természeti katasztrófák stb) mellett fontos számolni az alábbi belső kockázati tényezőkkel is:

- Elmaradás a digitalizációban és automatizálásban,
- Munkaerőpiaci változásokhoz való alkalmazkodókészség hiánya,
- Rosszul kiépített belső információs csatornák,
- Gyors változások a piaci igényekben,
- Érdekkülönbségek a tulajdonosi és menedzseri szintek között,
- A szervezetek rugalmatlansága,
- Tudásmegosztás hiánya a szervezeten belül,
- Márkakiépítés hiánya,
- Névleges társadalmi felelősségvállalás vagy annak teljes hiánya (Himer, 2020).

A VUCA vállalkozás kialakításának az alábbi hatásai várhatóak

- alapos tervezés
- tartalékképzés
- rugalmasság

- a kockázatok ismerete
- fenntartható vállalkozás a működésben, a tervezésben és a kontrollingban egyaránt
- valós társadalmi felelősségvállalás
- etikus marketing használata
- automatizálás és digitalizáció elősegítése
- újfajta tudásmegosztás és szervezeti információs rendszer
- újfajta külső és belső szervezeti kapcsolatok (Himer, 2020).

### 2.2.1. VUCA 2.0. felfogás

A VUCA 2.0 felfogás értelmében már azok a vezetők kerülnek az előtérbe, akiknek a belső attitűdje válik meghatározóvá. Ezek értelmében a VUCA szó is újabb értelmet nyer, újabb szavak csatlakoznak a mozaikszó értelmezéséhez.

#### V – Vision

A volatilitás kezeléséhez szükséges a vízió, tehát az értékek meghatározása.

#### U – Understanding

A bizonytalanságok félresöppréséhez elengedhetetlen a megértés és a tudás, tehát a különböző nézőpontok feltárása és elsajátítása.

#### C – Courage

A komplexitás legyőzéséhez elengedhetetlen a kockázatvállalás és a bátorság.

#### A – Adaptability

A többértelműséget pedig az újratervezésre való nyitottság, az alkalmazkodóképesség és a rugalmasság győzheti le (Aigner-Barta, 2020).

Katona (2021) kijelölte a vezetők számára fontos teendőket és területeket változékonyság ellensúlyozására. Első lépésként fontos elfogadni a változást, mint állandó tényezőt, és közösen kialakítani az értékeket és a jövőképet rugalmas célokkal. A megértés segíti a bizonytalanságok leküzdését, amihez naprakész információkra és helyzetelemzésre van szükség. A tisztánlátás és nyílt kommunikáció a komplexitás okozta nehézségek leküzdésében kulcsfontosságú. Az agilis megoldások segíthetnek a többértelműség kezelésében, miközben fontos a csapatok együttműködésének és kreativitásának fejlesztése. Emellett a változásbiztonság szemléletmódja kiemelkedő fontosságú a változásokhoz való pozitív hozzáállás kialakításában és a fejlődés előmozdításában. Fontos a változásokat lehetőségként és kihívásként látni, valamint nyitott gondolkodásmódot fenntartani a környezet változásaival szemben.



### 2.3. A VUCA-világban történő helytálláshoz szükséges vezetői kompetenciák

Ahhoz, hogy egy vállalat képes legyen időben és megfelelően reagálni a változtatásokra, szüksége van olyan munkavállalókra, akik ezeket a változásokat időben képesek befogadni, és azokat előnyükre fordítani.

Az ezekhez szükséges képességek négy külön csoportba sorolhatóak, melyek a következők:

- kommunikációs készségek: a verbális és nonverbális kommunikációs készségek egyaránt ide sorolandók
- interperszonális készségek: az együttműködésre való hajlam, a konfliktuskezelés és a moderátori szerep betöltése elengedhetetlen a vezetők esetében
- konceptuális készségek: a kreatív gondolkodásmódot öleli fel, mely segíti a szervezet egészének átlátását, és az ezt érintő hatások felismerését
- szakmai készségek: technológiák, módszerek ismerete, melyek elengedhetetlenek a szakterülethez (Hellriegel & Slocum, 1992).

A szakirodalomban három alapvető vezetői stílust különböztetnek meg: az autokratikus vagy tekintélyelvű, a demokratikus és a laissez-faire vezetőket:

- Az autokratikus vezetőre jellemző, hogy döntéseit egymaga hozza meg, ritkán engedi, hogy kollégái részt vegyenek a döntéselőkészítési folyamatban. Emellett agresszív kommunikáció és versengő problémamegoldási stílus jellemzi, erősen teljesítményorientált, az utasítás és parancsolás módszereit használja. Ez a típusú vezető ritkán kockáztat, a bevált módszereket és stabilitást részesíti előnyben. Motivációs módszere leginkább a fegyelmezés, ritkán a dicséret. (Hersey, Kenneth, & Dewey, 2007)
- A demokratikus vezetők döntései nagy része konszenzuson alapszik, és a munkavállalók részt vesznek a döntéselőkészítési folyamatban is. Problémás helyzetekben a kompromisszum keresés és meggyőzésre törekvés jellemzi, asszertív kommunikációt alkalmaz. Objektíven dicsér vagy fegyelmez, összhangban a csoport véleményével.
- A laissez-faire egy visszafogott vezetői stílus, mely arra alapoz, hogy a szervezeti célok folyamatos külső beavatkozás nélkül is megvalósulnak. Erősen konfliktuskerülő, kommunikációja asszertív vagy passzív. Elsődleges célja a beosztottak kreativitásának ösztönzése és motiváló munkahelyi légkör megteremtése. Nem avatkozik be a munkafolyamatokba, nem dicsér, nem fegyelmez. A három stílus közül ez a legkevésbé hatékony a kutatók szerint (Klein, 2004).

A vezetői stílusokat a vezetők képességei, kompetenciái és érzelmi intelligenciája határozza meg (Balassa, 2013). Az érzelmileg intelligens vezető olyan képességekkel rendelkezik, amely képes motiválni a munkavállalókat a magas szintű társas kompetenciái révén. (Goleman, 2015) A magas érzelmi intelligenciájú vezetőkre a nyílt kommunikáció és a proaktivitás jellemző, ami nagyban hozzájárul a vállalat sikerességéhez és a dolgozók elégedettségéhez és hatékony munkavégzéséhez (Sunindijo, H. Hadikusumo, & Ogunlana, 2007).

A vezetést és szervezeti kultúrát gátló három fő tényező, a vezető személyes jellemzői, a szervezeti kultúrából adódó jellemzők és a szervezeti tényezők. A szervezet sikerességét gátló személyes jellemzők a kockázatkerülés, a passzivitás, a felelősség elhárítása, a saját jövőkép hiánya, a saját hibák és gyengeségek tagadása, túlzott ellenőrzés, játszmák, gyanakvás, a saját státusz prioritása, és az elfojtott érzelmek. Ezzel szemben a szervezet sikerességét támogató személyes jellemzők az újdonságok iránti nyitottság, a problémamegoldó képesség, a felelősségvállalás, a világos saját jövőkép, az igény a fejlődésre és tanulásra, a képesség a kontroll átadására, a bizalom, a win-win szituációk és a szociális érzékenység és empátia. (Balassa, 2013)

A vállalkozás számára az a fontos, hogy mennyire válik a vezetők kompetenciája a vállalat hasznára, vagyis a szervezet számára csak azok a kompetenciák lényegesek, melyek hasznosításával a vállalat hatékonysága növelhető (Vágány, Fenyvesi, & Kárpátiné, 2016).

A VUCA-környezet folyamatos kihívások elé állítja a vállalkozásokat és a vezetőket, ezért egy sokkal rugalmasabb és befogadóbb gondolkodásmód szükséges.

Egy kutatásban G. W. Casey, (Casey, 2017) a VUCA-világban sikeres vezetői viselkedést a katonai struktúrában vizsgálta, mivel azt figyelte meg, hogy a VUCA-környezetben a katonai vezető számára rendkívül nehéz a megértés, a kommunikáció és a döntéshozás. A megfigyelések során egyes vezetők csak a pillanatnyi eseményekre voltak képesek reagálni, és nem tudtak előre tervezni. Mások teljesen „lefagytak”, és a következményektől való félelem miatt inkább nem tettek semmit. Mások ráfókuszáltak a helyzet összetettségére, ami miatt elvesztek a részletekben, így nem voltak képesek a változásokra reagálni. A megfigyelések alapján arra jutottak, hogy a sikeres vezetőknek a VUCA-környezetben három fő területen kell kiemelkedniük, ez pedig a bátorság, a céltudatosság és a karakter. Fontos, hogy a vezető rendelkezzen világos jövőképpel, mert ennek segítségével tud irányt mutatni a szervezetnek, illetve a jövőkép segít, hogy észrevegyék a lehetőségeket is, ne csak a kihívásokat. A bátorság ahhoz szükséges, hogy a vezető vállalja a kockázatot, amikor felméri a jövőt és az aktuális kép alapján kezd stratégiát alkotni, miközben a VUCA-világban folyton változhat a jövő. A karakteres vezető képes erős szervezetet alkotni, melynek legfőbb összetartó ereje a bizalom.

A fenti vezetői tulajdonságok mellett a sikeres vezetőnek ki kell jelölni a fókuszterületeket, amelyre a legtöbb energiát fordítják, és amelyek a legnagyobb haszonnal kecsegtetnek. (Kránitz, 2021)

A stratégia megalkotásához feltétlenül szükséges az átfogó helyzetismeret, melyhez Casey (2017) négy terület vizsgálatát tartja fontosnak

- belső környezet vizsgálata (erősségek és gyengeségek, melyekre van hatásunk),
- külső környezet (nincs rá közvetlen hatásunk, lehetőségek és veszélyek),
- versenytársak (azok a tényezők, melyek előnyt jelenthetnek a verseny során),
- stakeholderek (azok a szervezeten kívüli személyek vagy szervezetek, melyekkel a siker érdekében együtt kell működnünk).

Casey (2017) tanulmányai során arra jött rá, hogy nem elegendő a karizmatikus viselkedés ahhoz, hogy egy környezet jól alkalmazkodjon a VUCA-környezethez, ezek mellett szükséges egy jól működő csapat is. E csapat kialakításához és felállításához négy alapelvet fektetett le:

- Elköteleződés: a közös cél felé
- Elköteleződés: a kiválóság felé
- Befogadó környezet
- Hűség és támogatás: mind a vezető mind a munkatársak felé.

Ezek tényezők mellett nélkülözhetetlen továbbá a jövő fókuszálás is, melynek lényege, hogy a vezető képes legyen felmérni, mennyire befolyásolhat adott tényezőket, valamint képes legyen előre felkészülni a változásokra, melyeket nem képes befolyásolni. Ezek mellett kitért még a fizikai és lelki egészség fontosságára, melynek jegyében folyamatosan olvasnia, tanulnia és inspirálódnia szükséges egy olyan vezetőnek, aki a VUCA-világában képzei el a jövőjét. Ugyanakkor elengedhetetlennek tartja, hogy a vezető megfelelő időt szánjon a gondolatai rendezésére, a testmozgásra, feltöltődésre és a felgyülemlett stressz levezetésére egyaránt (Kránitz, 2021).

#### **2.4. AVICA vezetők ismertetése**

A VUCA ismeretében kijelenthetővé vált, hogy újfajta vezetési technikákra van szükség, hogy a vállalkozások életben maradjanak és érvényesülni tudjanak. Olyan készségek váltak szükségessé, melyek alkalmazkodni tudnak ehhez a gyors ütemű, folyamatosan változó és helyenként zűrzavarosként jellemezhető világhoz. Olyanok vezetők képesek érvényesülni ebben a világban, akik adaptív szemlélettel fordulnak a változásokhoz. Ezen vezetőket egy újabb mozaikszóval jellemzik, mely a mai vezetők hatékony és eredményes munkavégzéshez szükséges tulajdonságokat és kompetenciákat foglalja magába.

A – agile: agilis

V – value-oriented: értékvezérelt

I – inspiring: inspiráló

C – collaborative: együttműködő

A – appreciative: elismerő (Túróczi & Tóth, 2020).

#### 2.4.1. *Agilis*

Ez az egyik legfőbb kompetencia, mely nélkülözhetetlen a folyamatosan változó környezetben. A kompetencia magában foglalja mind a gondolkodást magát, mind pedig az agilis cselekvéseket egyaránt. Az agilitás annyit tesz, hogy rugalmasan, aktívan és alkalmazkodóan állnak a változásokhoz és a kihívásokhoz (Gupta, 2020). Az agilis csapatokra jellemző, hogy önirányítóak és önszerveződők, képesek a megfigyelésre, az ezekből kapott adatok elemzésére és a következtetések megállapítására. Ezt követően pedig a felmerülő problémákat gyorsan és hatékonyan képesek kezelni és megoldani (Túróczi & Tóth, 2020).

Az agilis gondolkodásmódot a következők jellemzik:

- Nagyfokú személyes felelősségvállalás: a csapatok rendelkeznek egyéni felelősséggel, és saját maguk által hoznak döntéseket
- A felelősség megosztása, legjellemzőbben annak, aki a legnagyobb és legszélesebb ismeretet birtokolja az adott projekt során
- A vezetők egyfajta moderátori posztot töltenek be, és támaszkodnak a csapatok kollektív tudására
- A döntéseket nem egyénileg hozzák meg, hanem közösen meetingek és workshopok során dolgozzák ki a megoldásokat (Salamon & Szabolcsi, 2022).

#### 2.4.2. *Értékvezérelt*

A VUCA-világában a vezetők értékei, melyeket vagy önmaguk vállaltak, vagy pedig közvetítésre szánják, mind példaként szolgálnak az alkalmazottak számára, mintegy vonatkozási pontként funkcionálnak (Gupta, 2020).

Másik értelmezésben az értékvezéreltség magában foglalja az alapvető – előre meghatározott értékek – szigorú betartását és betartatását egyaránt. Az AVICA vezetők között az egyik legsikeresebbnek mondható vezetői megközelítés a „*leading by example*”, mely a példamutató vezetést jelenti (Túróczi & Tóth, 2020).

Az értékvezérelt vezetők elvárják, hogy az általuk vezetett csapatok tisztában legyenek az elvárt értékekkel és kövessék azokat. A két legfontosabb érték, mely elengedhetetlen a VUCA-világában:

- önismeret
- bizalom (Gupta, 2020).

#### *2.4.3. Inspiráló (és inspirált)*

Az inspiráció, mely az elkötelezettségből fakad sok kihívással képes szembeszállni. A közös megítélésen alapuló összhang elérése azonban nem azonnal érhető el, hanem ehhez szükséges egy kétlépéses folyamat megvalósítása:

- Inspiráció a vezető részére: elsődlegesen a vezetőnek szükséges elköteleződnie a szervezet és ezáltal a kitűzött célok felé
- Inspiráció a munkavállalók számára: másodsor pedig a vezetőnek szükséges olyan embereket maga köré gyűjteni, akiket a vállalat által támasztott fő cél megérint.

A kihívásokkal és bizonytalanságokkal teli időszakokban a munkavállalók felnéznek azokra a vezetőkre, akik inspirálják őket, mintegy iránytűként tekintenek rájuk (Salamon & Szabolcsi, 2022).

#### *2.4.4. Együtműködő*

Mintegy alapelvként kell, hogy kövesse a vezető azt, hogy a döntéshozás minden esetben minden érintett bevonásával történjen, függetlenül attól, hogy az érintettek száma mekkora. Ezek mellett elengedhetetlen, hogy a meghozott döntések összhangot teremtsenek a különféle elvárások és igények között. Ezek eléréséhez a vezetőnek szakterületekre kell bontania az érintettek csoportját, azon belül minden egyes terület szakembereit felkeresni, majd velük egyeztetni a kialakult helyzettel kapcsolatban (Túróczy & Tóth, 2020).

Ezek fejében kijelenthető, hogy az együtműködés egyáltalán nem opcionális lehetőségként definiálható, hanem inkább alapelvként kell tekinteni rá a komplex körülményekre való tekintettel (Salamon & Szabolcsi, 2022).

#### *2.4.5. Elismerő*

A vezetők legfontosabb feladatai közé sorolandó azon tény, miszerint ebben a kiszámíthatatlanul és követhetetlenül változó világban találjanak olyan munkavállalókat, akik képesek rugalmasan válaszolni a kihívásokra, és elkötelezettek a vállalat és annak célja felé. Ezek mellett elengedhetetlen, hogy a paramétereknek megfelelő munkatársakat ne csak megtalálják, hanem képesek legyenek hosszútávon megtartani őket. Carnegie felfogása szerint

az elköteleződés elérésének legfontosabb paramétere a vezetőktől kapott dicséret, melyet kiegészíti a minőségi figyelem és az elismerés a magasabb szintű munkavállalóktól (Carnegie, 2023).

A szakértők úgy definiálják azokat a csapatokat, akik képesek a VUCA-világ által nyújtott kihívásokra válaszolni, akik agilisak, tehát képesek rugalmasan reagálni a kihívásokra, akiket a közös értékek és a hit egyaránt vezérel, míg az egymás közötti kapcsolatukat pedig az őszinteség és a kölcsönös elismerés jellemzi. Ezen tulajdonságok megteremtésére és a csapatok fenntartásához elengedhetetlenek az AVICA vezetők (Gupta, 2020).

### 3. Egyéni kutatómunka – Interjúk vállalkozásokkal

#### 3.1. Anyag és módszertan

A szakirodalmi áttekintés és saját ismereteim alapján a következő hipotézisekkel foglalkoztam dolgozatomban:

**H1:** *A magyar kis- és középvállalkozások vezetői úgy gondolják, hogy a COVID-19 kapcsán kialakult változások csak átmenetiek, ezért többségük nem hajtott végre drasztikus szervezeti átalakítást a VUCA-környezethez igazodva, mert szerintük hamarosan minden a korábbi, megszokott módon fog működni.*

**H2:** *A magasan képzett, vezetői kompetenciákkal rendelkező döntéshozókkal rendelkező vállalkozások hajlandóak magasabb kockázatot vállalni, és jelentősebb átalakításokat végrehajtani a VUCA-környezetből fakadó előnyök kihasználása érdekében.*

**H3:** *A magyar kis- és középvállalkozások vezetői jellemzően kerülnek a bizonytalanságot, nem elég rugalmasak és innovatívak, emiatt nem tudnak hatékonyan alkalmazkodni a VUCA-környezethez.*

Az általam állított hipotézisek megválaszolásához, valamint a diplomadolgozati témám elmélyítése érdekében kvalitatív kutatás módszert választottam, mivel így mélyebb betekintést nyerhettem a vállalkozások mindennapjaiba, valamint alkalmazkodásukhoz a VUCA-világ kihívásaihoz.

A kvalitatív kutatás egy feltáró jellegű kutatási módszer, mely nem a mennyiségi kérdésekre keresi a válaszokat, hanem a mélyebb összefüggéseket térképezi fel, valamint ezek szerkezetét tárja fel. A kvantitatív kutatásokkal ellentétben itt jóval kisebb mintával dolgoznak a kutatók (Boncz, 2015).

A kvalitatív kutatások során alkalmazott leggyakoribb kutatási módszerek:

- Interjú
- Megfigyelés
- Történi forráselemzés
- Intenzív önreflexió
- Dokumentumelemzés

A kvalitatív kutatás esetén, eltérően a kvantitatív kutatástól, nem rögzítik előre a kutatás eszközét, hanem annak meghatározása nagyban függ a vizsgált kérdéstől, esetlegesen

kérdéscsoporttól, valamint a vizsgált célcsoporttól is. A kvalitatív kutatás számos előnnyel rendelkezik, azonban nem elhanyagolhatóak a hátrányai sem.

A kvalitatív kutatás a következő előnyökkel társítható:

- A kutató megértheti a kutatási kérdések miértjét
- Nem csak a felszíni összefüggéseket fedheti fel a kutatás, hanem a mélységekbe is beleláthat az összefüggéseknek köszönhetően
- Közvetlen kapcsolat teremtését engedi meg a kutató és a célcsoport vagy célszemély között, ami a jobb megértést szolgálja

A kvalitatív kutatás során a következő hátrányokkal kell számolni:

- Az előzőekben ismertetett bensőségesebb viszony megteremtése miatt felmerülhet a szubjektivitás esélye, ami viszont veszélybe sodorhatja a kutatás sikerét
- Időigényes kutatási módszer, mely nagy előtervezést és kutatási munkát igény egyaránt
- Számolni kell a csökkenő reprezentativitás lehetőségével is, mivel a kvantitatív kutatáshoz mérten jóval kevesebb adattal dolgozik a kutató. Ennek függvényében pedig a kutatási kérdések vagy épp hipotézisek alátámasztásának megkérdőjelezése merülhet fel (Csépanyi, 2009).

### *3.1.1. Félig strukturált interjú*

A félig strukturált interjú átmenetet képeznek a mélyinterjú és a kérdőíves válaszok között, mivel az interjúalanyok egy előre megírt kérdéssorra válaszolnak. A kérdéssor funkciója, hogy keretet adjon a beszélgetésnek, valamint megkönnyítse az interjú elkészítését, kiszélesítse az interjú elkészítésének lehetőségét, mivel ennek köszönhetően nem válik elengedhetlenné a személyes jelenlét mindkét fél részéről. A keret nem fix összetartóelemként funkcionál, hanem inkább, mintegy előrejelzésként szolgál a várható kérdések témakörével kapcsolatban. Azonban ezek mellett megadja a mélyinterjú által biztosított szabadság lehetőségét is, hogy esetlegesen felmerülő kérdések közbeszúrásával színesebbé és mélyebbé váljon az interjú. Továbbá azon lehetőség is nyitva áll mind a kérdező, mind pedig a válaszadó számára, melynél visszatérhetnek egy-egy, már megválaszolt kérdésre, és újravegyék az ott adott válaszokat.

A félig strukturált interjú hátrányai közé sorolható, hogy az itt kapott válaszok nehezebben operacionalizálhatóak, valamint nem érhető el olyan mélység a rálátás tekintetében, mint egy mélyinterjúnál (Sztárayné, 2011).



### 3.2. Kvalitatív kutatás részletei

A félig strukturált interjúkat személyesen készítettem el 10 vállalkozóval. Mindegyik interjú esetében néhány bemelegítő kérdést tettem fel az alanyoknak, melyek nem érintették a dolgozatomat közvetlenül, azonban lehetőséget biztosítottak az oldódásra.

A kvalitatív kutatás során három hipotézisemre kerestem a választ, melyek a következők voltak:

- A magyar kis- és középvállalkozások vezetői jellemzően kerülnek a bizonytalanságot, nem elég rugalmasak és innovatívak, emiatt nem tudnak hatékonyan alkalmazkodni a VUCA-környezethez.
- A magyar kis- és középvállalkozások vezetői úgy gondolják, hogy a COVID-19 kapcsán kialakult változások csak átmenetiek, ezért többségük nem hajtott végre drasztikus szervezeti átalakítást a VUCA-környezethez igazodva, mert szerintük hamarosan minden a korábbi, megszokott módon fog működni.
- A magasan képzett, vezetői kompetenciákkal rendelkező döntéshozókkal rendelkező vállalkozások hajlandóak magasabb kockázatot vállalni, és jelentősebb átalakításokat végrehajtani a VUCA-környezetből fakadó előnyök kihasználása érdekében.

### 3.3. Interjúalanyok

Az interjúalanyok összefoglaló adatai a következő táblázatban láthatóak:

Név	Terület	Alkalmazottak száma
Balázs	generálkivitelezés	5 fő
Boldi	építőipar	3 fő
Dani	marketing és reklámügynökség	17 fő
Dominika	lovarda	12 fő
Erika	reklám és nyomdaipari tevékenység	9 fő
Éva	vendéglátás	70 fő
Tamás	öntözőrendszer	12 fő
Csaba	energetika	5 fő
Balázs2	informatika	7 fő
Anna	projektmenedzsment	21 fő

## 4. Eredmények elemzése

***H1: A magyar kis- és középvállalkozások vezetői úgy gondolják, hogy a COVID-19 kapcsán kialakult változások csak átmenetiek, ezért többségük nem hajtott végre drasztikus szervezeti átalakítást a VUCA-környezethez igazodva, mert szerintük hamarosan minden a korábbi, megszokott módon fog működni.***

Felmértem, hogy hogyan reagálnak a vállalkozás vezetői a váratlan változásokra és kihívásokra a vállalkozásuk irányítása során, mit gondoltak a kezdeti időszakban, majd később, amikor a járvány hatásai már általánossá váltak, a változások csak átmenetiek vagy hosszú távon is át kell alakítaniuk a szervezet működését annak érdekében, hogy megállják a helyüket dinamikus változások közepette.

A válaszok alapján egyértelművé vált, hogy napjainkban a vezetőknek nem csupán választható lehetőség az alkalmazkodás a környezeti változásokhoz, hanem egyben egy kényszerű szükségszerűség is. A vezetőknek folyamatosan fel kell készülniük arra, hogyan tudják kihasználni a váratlan helyzetekből adódó lehetőségeket, és ezeket az előnyöket hogyan tudják hosszú távon felhasználni a versenyelőny megszerzése érdekében. Napjainkban a gazdasági és piaci környezet gyors változásaival és a technológia fejlődésével a vállalkozásoknak rugalmasnak és alkalmazkodóképesnek kell lenniük a sikeres működéshez. A váratlan kihívásokkal való sikeres megbirkózás érdekében a vezetőknek proaktív hozzáállást kell tanúsítaniuk, ugyanis, ha csak reagálnak a váratlan eseményekre, akkor lemaradnak az új lehetőségek felfedezése kapcsán. Többen is kiemelték a rugalmasság, valamint a kreativitás fontosságát, amely lehetővé teszi a vezetők számára azt, hogy gyorsan alkalmazkodjanak a helyzet változásaihoz és olyan lehetőségeket használjanak ki, amelyeket mások, a versenytársak nem is feltétlenül látnak még.

A legtöbb iparágban meg kell küzdeni azzal, hogy a környezet folyamatos változásban van és gyakran nem úgy alakulnak a dolgok, ahogy az a tervekben meg volt írva. Ezek a kihívások azonban nem szabad, hogy eltérítsék a vezetőket a célok elérésétől vagy az előrehaladás irányából. Ehelyett minden helyzetet lehetőségként kell kezelniük arra, hogy új megoldásokat találjanak és fejlesszék a vállalkozást. Fontos, hogy a vezetők ne a problémákra összpontosítsanak, hanem arra, hogy hogyan tudják ezeket a problémákat a legjobban megoldani és átalakítani a lehetőségekké.

Az elmúlt időszakban ráadásul számos nehézség ment végbe, kezdve a pandémiával, majd az orosz-ukrán háborúval és az azt követő energia- és nyersanyagár növekedéssel. Ezek a krízisek megterhelték a legtöbb vállalatot és bizonytalanságot hoztak a vezetők életébe. Az életben maradás érdekében a vállalatok vezetőinek össze kellett gyűjteniük az összes rájuk vonatkozó információt, valamint folyamatosan tájékoztatniuk kellett az alkalmazottakat is. Ez a transzparens kommunikáció azonban sok időt vett igénybe, de egyedül így lehetett tenni a bizonytalanság ellen. Több vezető is utalt arra, hogy a COVID időszakában mindent megtettek a munkavállalók egészségének biztosítása érdekében, ezért több cég is home office lehetőséget rendelt el. A vállalatok vezetőinek az ilyen időszakokban különösen fontos az a hozzáállás, hogy ne koncentráljanak kizárólag a nehézségekre, hanem próbáljanak meg minden esetben a legjobb megoldást keresni a felmerülő problémákra. Ez lehet az alkalmazottak biztonságának és jólétének megőrzése, az üzleti folyamatok rugalmas átalakítása vagy akár az új piaci lehetőségek felismerése és kiaknázása.

Hipotézisemben azt vizsgáltam, hogy a magyar kis- és középvállalkozások vezetői úgy gondolják, hogy a COVID-19 kapcsán kialakult változások csak átmenetiek, ezért többségük nem hajtott végre drasztikus szervezeti átalakítást a VUCA-környezethez igazodva, mert szerintük hamarosan minden a korábbi, megszokott módon fog működni. Az eredmények alapján pedig az látható, hogy a vállalkozások vezetői számára a COVID-19 kapcsán kialakult változások valóban átmenetieknek tűnnek, és úgy vélik, hogy hamarosan visszaáll majd minden a korábbi, megszokott módon. A szövegben kiemelték, hogy számos nehézséggel kellett szembenézniük a pandémia idején, a vállalatok vezetői folyamatosan igyekeztek alkalmazkodni a változó körülményekhez, ám ezeket az alkalmazkodásokat inkább átmenetinek tartották.

Az interjú során egyértelműen megfogalmazódott, hogy az állandó változásokra való reagálás elengedhetetlen a vállalatok számára. Azonban a vezetők két különböző megközelítést alkalmaznak e változások kezelésében: egyesek kényszernek élik meg az alkalmazkodást, míg mások inkább lehetőségként tekintenek az innovatív megoldások keresésére. Az első csoport vezetői úgy élik meg a helyzetet, hogy kénytelenek reagálni a változásokra, és alkalmazkodniuk kell azokhoz. Valószínűleg ezek a vezetők inkább a meglévő üzleti gyakorlatokhoz ragaszkodnak, és azokat próbálják sikerre vinni a változó környezetben. Más vezetők viszont a változásokban látják az innováció lehetőségét. Számukra ezek a dinamikus változások nem csupán kihívásokat, hanem inspirációt is jelentenek az újításokra és a fejlődésre. Véleményem szerint ők inkább aktívan kutatják az új lehetőségeket és megoldásokat, és nyitottak mindenféle újításra.

Mindazonáltal, a legtöbb vezető egyetért abban, hogy a változásokhoz való alkalmazkodás nem választható lehetőség, hanem kényszer. Az intenzív és folyamatos piaci verseny közepette a vállalatoknak lépést kell tartaniuk az ügyfelek igényeivel és a versenytársak tevékenységével. Ezért folyamatosan figyelemmel kell kísérniük a piaci trendeket és tanulniuk kell a nemzetközi best practice-ekből is, hogy versenyképesek maradjanak a dinamikusan változó üzleti környezetben.

A banki projektmenedzser elmondásából pedig az is látszódott, hogy ő kimondottan büszke arra, hogy a vállalat, ahol dolgozik nem csupán reagál a változásokra, hanem aktívan vezeti és alakítja is azokat. Az innovációban való élen járás azt jelenti számukra, hogy nem elégednek meg a meglévő megoldásokkal vagy üzleti gyakorlatokkal, hanem folyamatosan keresik az új lehetőségeket és újításokat. Ennek eredményeként a vállalat állandóan fejlődik és fejleszt, ami hozzájárul versenyképességének fenntartásához vagy növeléséhez a piaci környezetben.

A válaszokból az is látszódott, hogy a jó vezető képes felismerni azt, hogy a munkavállalók kreativitása és innovatív hozzáállása kulcsfontosságú a vállalat sikere szempontjából. Ezért olyan környezetet teremt, amely ösztönzi és támogatja az új ötletek és megoldások előállítását. A munkavállalók számára lehetőséget biztosít a kreatív gondolkodásra és az ötletelésre, és bátorítja őket, hogy osszák meg gondolataikat és javaslataikat. Emellett a vezető elismeri és jutalmazza az innovatív megoldásokat és teljesítményeket, ami tovább ösztönzi a munkavállalókat az újításokra és a fejlődésre. Így a vállalatvezető nemcsak az innovációra és a változásokra való elkötelezettségét mutatja, hanem azt is, hogy mennyire fontosnak tartja a munkavállalók bevonását és ösztönzését az innovatív gondolkodásban. Ezáltal segít abban, hogy a vállalat dinamikusabb és versenyképesebb legyen a piaci versenyben.

Következő kérdésem során arra kértem a vezetőket, hogy konkrét példákat fogalmazzanak meg a vállalkozásuk történetében, amikor hatékonyan alkalmazkodtak a változó piaci feltételekhez, valamint arra kértem őket, hogy számoljanak be arról, milyen tapasztalatokat szereztek a VUCA-környezetben történő alkalmazkodás során. Az egyik válaszadó például kifejtette azt, hogy az építőiparban jelenleg sokkal több a megrendelés, miközben egy komoly munkaerőhiánnyal küszködnek, így fejleszteniük kellett a folyamataikon és a költségtervezésen is annak érdekében, hogy több időt takarítsanak meg és még hatékonyabban el tudják látni a feladatokat.

A pandémia időszaka rendkívüli kihívások elé állította a társadalmat és a vállalatokat egyaránt. Az emberek életmódjában, munkavégzési módszereiben és üzleti gyakorlatokban is jelentős változások következtek be. Az egyik legkiemelkedőbb változás az volt, hogy a korlátozások miatt jelentősen csökkent a személyes kapcsolatok lehetősége mind üzleti, mind pedig

személyes szinten. Ez különösen érintette az üzleti vezetőket és a vállalkozásokat, akiknek át kellett alakítaniuk kommunikációs stratégiájukat és üzleti modelljüket az új körülményekhez igazítva. A nehézségek mellett azonban számos lehetőséget is tartogatott magában, ugyanis rákényszerítette a vezetőket arra, hogy rugalmasabbá váljanak és működésük során új megközelítéseket alkalmazzanak. Számos vezetőnek meg kellett tanulnia hatékonyan irányítani a távoli munkát és gyorsan reagálni az üzleti kihívásokra.

Természetesen olyan ágazat is volt, amelyre rendkívül pozitív módon hatott a járvány időszaka. A lovarda vezetője például úgy nyilatkozott, hogy az új vendégek érkezése jelentős bevételt hozott a számukra, ezért úgy döntöttek, hogy tovább bővítik szolgáltatásaikat. Nemcsak nyáron szerveztek lovastáborokat, hanem egész évben nyitva tartanak. Ennek érdekében egy korábban kizárólag lovász feladatokat ellátó munkatársunkat is lovastúra vezetőként képezték ki, hogy kielégítsék a növekvő igényt szolgáltatásaikra.

Ebből a gyakorlati példából az a tanulság a vezetők számára, hogy rugalmasnak és alkalmazkodóképesnek kell lenniük az üzleti környezet változásaival szemben. Az új piaci lehetőségek megjelenésekor különösen fontos, hogy minél gyorsabban reagáljanak és alkalmazkodjanak a megváltozott igényekhez akár új szolgáltatások bevezetésével van szó vagy meglévő termékek/ szolgáltatások bővítéséről. A fejlesztés és a képzés fontos eszköz lehet az új igények kielégítésében és a versenyképesség fenntartásában egyaránt. Habár a pandémia időszaka komoly kihívások elé állította a vezetőket, de lehetőséget is adott számukra arra, hogy fejlődhessenek.

A vezetők aktívan törekedtek arra, hogy vállalatukat még rugalmasabbá és innovatívabbá tegyék a piaci kihívások hatékonyabb kezelése érdekében. Ennek jegyében számos kezdeményezést hajtottak végre. Az egyik fontos lépés az volt, hogy több helyen is új rendszereket vezettek be, melyek megkönnyítik az ügyfelekkel való kapcsolattartást és kommunikációt. Ezek a rendszerek lehetővé teszik az ügyfelek számára, hogy könnyen vegyék fel a kapcsolatot a vállalattal, és gyors válaszokat kapjanak felmerülő problémáikra. Emellett az ilyen rendszerek segítségével az ügyfeladatok kezelése is hatékonyabbá válik, ami javítja az ügyfélményt és növeli az elégedettséget. Másrészt az új rendszerek alkalmazása csökkenti az adminisztrációs teher nagyságát, így a dolgozók több idejüket fordíthatják azoknak a feladatoknak az ellátására, amelyek valóban értéket jelentenek a vállalat számára, azaz az erőforrások felhasználása is hatékonyabbá válik.

Az egyik interjúalany kiemelt egy nagyon fontos tulajdonságot, miszerint az elmúlt időszakban megértette azt, hogy üzleti szempontból az adaptáció és a változásokhoz való alkalmazkodás elengedhetetlenek a sikeres túléléshez és fejlődéshez. A COVID-időszak pedig minden

borzalma ellenére megmutatta azt is, hogy előfordulhatnak olyan időszakok, amikor a változás elkerülhetetlen, és szükség lehet a korábbi üzleti modellek radikális átalakítására. Abban az időszakban ugyanis közel nem csak arról volt szó, hogy jobb üzleti évet kell elérniük, hanem arról is, hogy túl kell élniük egy olyan időszakot, amelyben a megszokott módszerek és modellek nem, vagy csak korlátozottan működtek. Ehelyett az üzleti döntések gyors meghozatala és az azonnali cselekvés vált alapvető fontosságúvá. Nem volt lehetőség arra, hogy hosszan teszteljenek vagy kísérletezzenek egy-egy új megközelítéssel, vagy üzleti modellel – az új helyzetekre gyorsan és hatékonyan kellett reagálniuk.

Más cégeknél a humánerőforrás menedzsment került az előtérbe és igyekeznek még hatékonyabban kiválasztani az új munkatársakat, majd őket megtartani, akár akkor is, ha ez jelentős költséggel jár együtt. Ezen téma kapcsán a következő nagyon fontos mondat hangzott el:

*„Abban hiszünk, hogy elhivatott, felkészült munkatársat behozni a szervezetbe sokkal többbe kerül, mint elengedni, és néhány hónappal később újat venni fel”.*

A korábban is említett home office munkalehetőségek beiktatása mellett a kollégákat fel kellett készíteni az online megbeszélésekre és összességében a teljes online munkára is, ebben a folyamatban pedig a vezetőkre óriási felelősség hárult: az online megbeszélésekre való áttérés ugyanis nem csak technikai kérdéseket vetett fel, hanem a személyekhez köthető kérdéseket is. A vezetőknek tehát a rugalmas alkalmazkodás érdekében gondoskodniuk kellett arról, hogy a kollégáik megfelelő képzést kapjanak az online kommunikáció és az online munkavégzés kapcsán.

Következő kérdésemmel arra helyeztem a hangsúlyt, hogy azok a szervezetek, ahol a vezetők dolgoznak, az elmúlt időszakban hajtottak-e végre valamilyen nagy ívű szervezeti átalakítást. A válaszokból látható, hogy több szervezetben is végbementek változások, amelyek pozitívek voltak az interjúalanyok szerint.

Az egyik legjelentősebb változás a munkaidő átszervezése volt, a vezetők úgy döntöttek ugyanis, hogy hatékonyabb lenne korábban kezdi a munkanapot, így a dolgozóknak kevesebb időt kellene a dugóban tölteniük, és sokkal jobban be tudták osztani a rendelkezésre álló szabadidejüket. Fontos kiemelni azt is, hogy a változás sikeresnek bizonyult, ugyanis mindenki egyetértett velem, a kollégák belátták azt, hogy az intézkedés célja az ő munkahelyi körülményeiknek a javítása volt.

Egy másik vállalatnak új telephelyet kellett keresniük, ami szintén jelentős lépés volt a vállalkozás életében, ami szintén fontos változás mind a szervezet, mind pedig a munkavállalók életében.

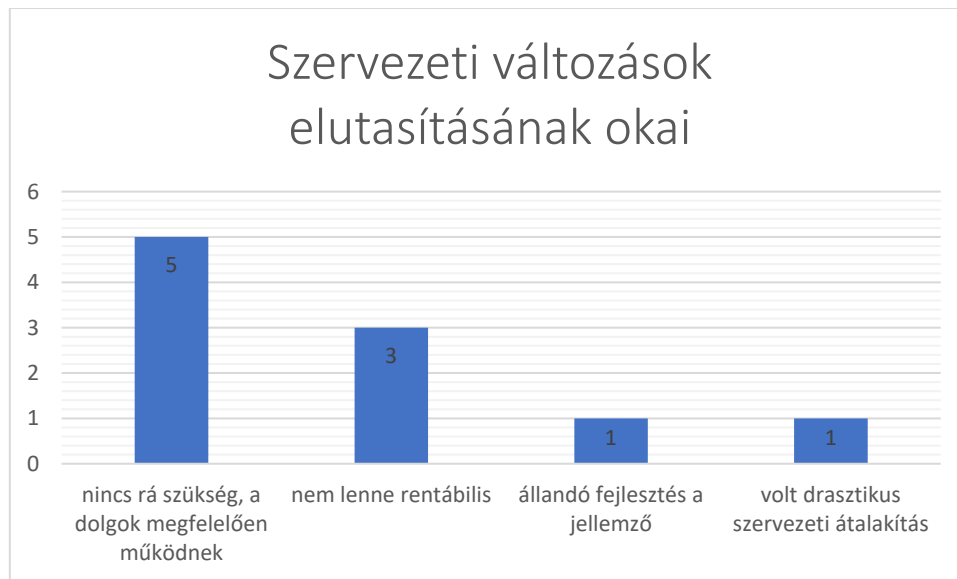
Az online jelenlét fejlesztése szintén kiemelt téma volt a válaszokban. A vállalkozásoknak meg kell találniuk az egyensúlyt az online és offline jelenlét között annak érdekében, hogy elérjék és megtartsák ügyfeleiket, valamint növeljék a piaci részesedésüket. Az egyik vizsgált vállalat weboldal fejlesztésbe fogott, hogy ezáltal jobb felhasználói élményt nyújtson az ügyfeleknek és növelve az online látogatottság arányát, de más vállalkozásnál is tettek lépéseket annak érdekében, hogy az online jelenlét növelésével és egy digitalizált környezet kialakításával járuljanak hozzá a vállalat sikeréhez.

Természetesen az interjúalanyok nem csak a pozitívumokról, hanem a nehézségekről is beszámoltak: az egyik szervezetenél, habár próbálták jobban kijelölni a munkatársak feladatait, ez rendkívül nehéznek bizonyult, ugyanis a kollégák hozzászórtak ahhoz, hogy minden feladatban részt vesznek és ellenálltak azoknak az átalakítási törekvéseknek, amelyek egyébként az ő érdekeiket szolgálták volna.

Rendkívül sokszínű válaszok születtek a kérdés kapcsán, összességében pedig levonható az a következtetés, hogy a legtöbb vállalat dinamikus növekedéséhez hozzájárult az, hogy igyekeztek minél hatékonyabban reagálni a környezeti változásokra. De a legtöbb változást a kollégák egyértelműen támogatták, így könnyebben sikerült átlendülni a kezdeti nehézségeken és akadályokon.

A 2. ábrán szemléltetem azt, hogy a vezetők hogyan nyilatkoztak, miért utasítják el a szervezeti változásokat. A diagramról leolvasható, hogy a legtöbben (öt vezető) arra hivatkoztak, hogy nincs rá szükség, ugyanis náluk a dolgok jelenleg is megfelelően működnek. Az egyik vezető azt is kiemelte, hogy ők egy kicsi cég és véleménye szerint a kis cégeknél csak kevesebb átalakítás az indokolt. Két vezető azt emelte ki, hogy nem lenne rentábilis belefogni egy nagyobb átalakításba. Az egyik vezető jelezte, hogy náluk azért nem ment végbe az elmúlt időszakban nagyobb ívű fejlesztés, ugyanis ők folyamatosan, kis lépésekben, a beeső feladatok függvényében fejlesztik a szervezetet.

Érdekes adat, hogy a vizsgált 10 vállalkozás közül mindössze egyben ment végbe drasztikus szervezeti átalakítás: ennél a cégnél több cég fúziója történt meg a pandémia időszakában, így a teljesen más kultúrából érkező emberek hatékony együttműködését kellett kialakítaniuk.



2. ábra: A szervezeti változások elutasításának okai

Forrás: saját szerkesztés

A vezetők nagy része úgy látja egyébként, hogy a COVID-19 utáni időszak nem igazán fejtett ki észrevehető hatást a vállalkozás működésére. A munkaerőhiány valamelyest mérséklődött, azonban az inflációnak még napjainkban is vannak érezhető negatív következményei. Természetesen változtatni kellett a higiénes szokásokon annak érdekében, hogy az ügyfelek és a munkatársak is nagyobb biztonságban érezhessék magukat. Ezekben a szabályokon később azonban lazítottak, ugyanis bizonyos rendelkezések, mint például a maszkban való munkavégzés megnehezítették a produktív munkát.

Több vezető is levonta azonban azt a fontos tanulságot, hogy egy ilyen komoly krízis esetén az nem vezethet eredményre, ha a vállalkozások vezetői kizárólag a már korábban jól bevált sémákat alkalmazzák, ugyanis az összezavarodott világban a korábbi üzleti modellek nem váltak be, ehelyett arra a képességre volt szükség, hogy a vezetők azonnal meghozzák a szükséges döntéseket, higgadtan tájékozódjanak és megadják a dolgozóknak is a kellő információkat. Az egyik vezető egy rendkívül fontos tanulságot fogalmazott meg a helyzet kapcsán:

*„Eltűnik sok kapaszkodó, ami segíti a cégvezetőt az irányításban, ezek helyett újakat kell találni. Nem szabad ragaszkodni a status quo-hoz, mert akár a cég működése is veszélybe kerülhet”*

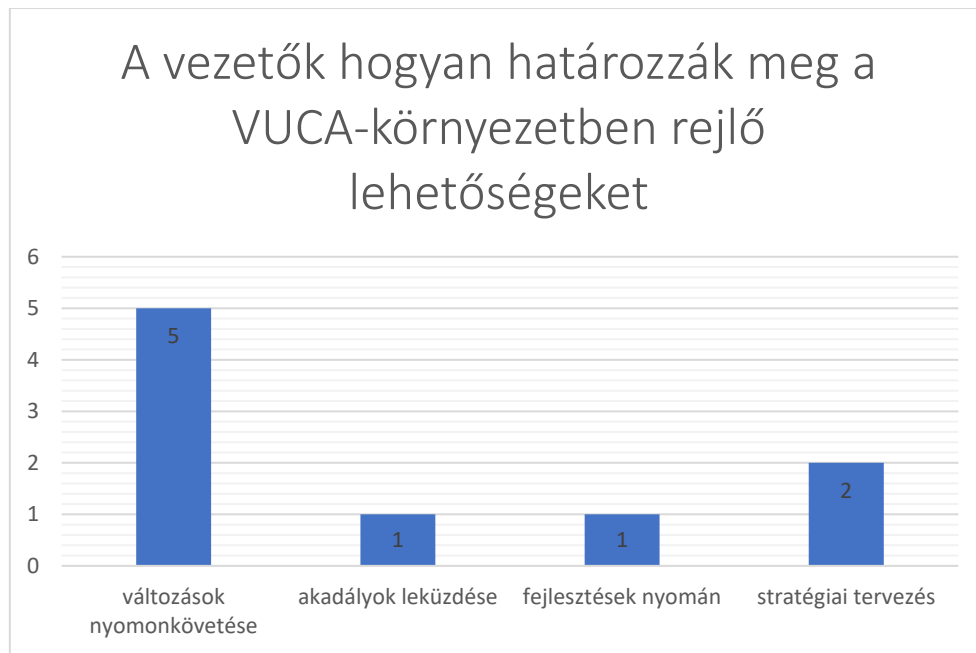


Az egyik vezető kiemelte az érzelmi változások hatását is a COVID-19 kapcsán, ugyanis az ismeretlen helyzetben sok dolgozó attól félt, hogy mi történik velük vagy családtagjaikkal, ha megbetegednek. Emiatt a vezetőknek több figyelmet kellett arra szentelniük, hogy érzelmileg is támogassák a munkavállalókat.

A vállalkozások vezetői számára kulcsfontosságú kérdés, hogy hogyan reagáljanak azokra a jelekre és adatokra, amelyek a változások tartósságát vagy átmenetiségét jelzik. Ezek a jelek és adatok kulcsfontosságúak a stratégiai döntések meghozatalában és a vállalkozás jövőbeli irányának meghatározásában. A válaszok, amelyeket a vállalkozások vezetői adnak erre a kérdésre, tükrözik a különböző megközelítéseket és reakciókat ezen jelek és adatok értelmezésére. Az egyik megközelítés a proaktivitás és a problémamegoldás hangsúlyozása volt. Ezek a vezetők aktívan próbálnak megoldást találni az őket érő kihívásokra, és nem hagyják, hogy a változások eluralkodjanak rajtuk. Más vezetők hangsúlyozzák az üzleti stratégia rugalmasságát és az alkalmazkodóképesség fontosságát, alaposan figyelik a környezet alakulását és megtartják azokat a változásokat, amelyek tartósan jelen vannak. Más vezetők pedig arra hívták fel a figyelmet, hogy a jelenlegi környezetben nehéz előre jelezni a változások tartósságát. Hiába követi ugyanis valaki aktívan az ipari trendeket, mégis nehéz sokszor megbecsülni azt, hogy az adott változásnak milyen hosszú távú hatásai lehetnek.

Látható tehát, hogy a vállalkozások vezetői különböző megközelítéseket alkalmaznak a változások tartósságát és átmenetiségét jelző jelek kezelésére. A sikeres vállalkozások azonban azok lesznek, amelyek megfelelően értékelik ezeket az információkat, és stratégiai döntéseket hoznak az üzleti folyamatok optimalizálása érdekében.

Következő kérdésemben azt mértem fel, hogy a vezetők mit gondolnak annak kapcsán, hogy hogyan határozhatóak meg a VUCA-környezetben rejlő lehetőségek. A válaszokat ismét kategóriákra bontottam, megoszlásuk a 3. ábrán látható. A diagramról leolvasható, hogy a legtöbb vezető úgy véli, hogy a folyamatos változások nyomon követése és azokra való gyors reagálás az egyik legfontosabb lépés a VUCA-környezetben. Ennek a megközelítésnek az előnye, hogy lehetővé teszi a vállalat számára, hogy rugalmasan alkalmazkodjon a változó piaci környezethez, és időben felismerje és kihasználja az új lehetőségeket. Emellett a stratégiai tervezés fontosságát is hangsúlyozták. A vezetők úgy vélik, hogy a stratégiai tervezés segíthet a vállalatnak felkészülni a változó körülményekre és előre tervezni az üzleti tevékenységeket. Meg kell jegyezni azt is, hogy volt olyan vezető, aki szerint a VUCA-környezet leírása nem illeszkedik az ő cégére.



3. ábra: A vezetők hogyan határozzák meg a VUCA-környezetben rejlő lehetőségeket

Forrás: saját szerkesztés

**H2: A magasan képzett, vezetői kompetenciákkal rendelkező döntéshozókkal rendelkező vállalkozások hajlandóak magasabb kockázatot vállalni, és jelentősebb átalakításokat végrehajtani a VUCA-környezetből fakadó előnyök kihasználása érdekében.**

Vizsgálatom szempontjából fontos volt annak is a felmérése, hogy található-e aközött összefüggés, hogy egy vezető magasan képzett, valamint aközött, hogy így nagyobb hajlandóságot mutatnak-e a kockázatvállalást kapcsán. A vezetők végzettsége és kompetenciái kulcsfontosságúak a vállalkozás sikeres irányítása szempontjából. A vizsgált vezetők körében széles skála mutatkozik a végzettségek tekintetében, a középfokú végzettséggel rendelkezőktől az egyetemi mester végzettséggel bírókig. Ez a sokszínűség lehetőséget ad arra, hogy különböző perspektívákból közelítsék meg a vállalat irányítását és döntéshozatalt, ami gazdagabb és sokoldalúbb megközelítéseket eredményezhet.

Fontos kiemelni azonban azt is, hogy bár a formális oktatás és végzettség fontos szerepet játszhat a vezetői szerep betöltésében, a tapasztalatok és az üzleti gyakorlat sokszor legalább ilyen fontosak. A tapasztalatok révén a vezetők képesek valós helyzetekre reagálni, megérteni az üzleti környezetet és hatékonyan kezelni a vállalatot érintő kihívásokat. Az interakció az ügyfelekkel és versenytársakkal szintén fontos tanulási forrás a vezetők számára, ahogy az egyik vezető meg is említette ezt az interjúban: a közvetlen kapcsolattartás hatására valós idejű visszajelzésekhez juthatnak.

Második hipotézisemben azt vizsgáltam, hogy a magasan képzett, vezetői kompetenciákkal rendelkező döntéshozókkal rendelkező vállalkozások hajlandóak magasabb kockázatot vállalni, és jelentősebb átalakításokat végrehajtani a VUCA-környezetből fakadó előnyök kihasználása érdekében. Az interjú válaszaiból az látszódik, hogy a vezetők végzettsége és kompetenciái valóban kulcsfontosságúak a vállalkozás sikeres irányítása szempontjából. A vizsgált vezetők körében széles skála mutatkozik a végzettségek tekintetében, ami lehetővé teszi, hogy különböző perspektívákból közelítsék meg a vállalat irányítását és döntéshozatalt. Azzal kapcsolatban azonban már jóval negatívabb válaszok születtek, hogy hogyan méri a vállalkozás a kockázatot és az előnyöket azáltal, hogy magasabb kockázatot vállalnak a változások során. A válaszok egy részéből az látszódik ugyanis, hogy nem használnak semmilyen objektív mérési módszert, hanem kizárólag a „józan paraszti észre” hagyatkoznak, és majd az eredmények függvényében gondolják végig azt, hogy szükség lesz-e módosítani valamin. A vezetők másik csoportja pedig rögtön úgy nyilatkozott, hogy ők alaptól igyekeznek elkerülni a magasabb kockázatokat, és csak akkora projekteket vállalnak el, amelyet kényelmesen meg tudnak csinálni. A kockázattal hiánya azonban gátat szab a fejlődésnek, ahogy az objektív mérési módszerek hiánya pedig annak, hogy a vállalat vissza tudja mérni, valójában a jó irányba haladnak-e.

Szerencsére vannak azonban példák arra is, ahol kockázati nyilvántartást használnak, amelyben felsorolják az összes lehetséges kockázatot, értékelik azokat, majd kidolgoznak egy akciótervet a bekövetkezésük esetére, valamint számba veszik a várható előnyöket is, és így döntenek arról, hogy milyen feladatokba fogjanak bele, és melyek a feladatok azok, amelyeket egyelőre inkább érdemes hanyagolniuk.

***H3: A magyar kis- és középvállalkozások vezetői jellemzően kerülnek a bizonytalanságot, nem elég rugalmasak és innovatívak, emiatt nem tudnak hatékonyan alkalmazkodni a VUCA-környezethez.***

A szakirodalmi áttekintésemben is kitértem arra, hogy a hazai kkv-k kerülnek a bizonytalanságot, ezért azonban veszítenek rugalmassági képességükből is és kevésbé tudnak alkalmazkodni a VUCA környezethez. Ennek a kérdésnek az alaposabb körbe járása érdekében konkrét példákat gyűjtöttem össze a vállalkozások vezetőitől, hogy ők milyen átalakításokról, innovációkról tudnak, amelyeket a vezetői kompetenciákkal rendelkezők hajtottak végre a VUCA-környezethez való alkalmazkodás érdekében. Az infrastrukturális fejlesztések, mint például az eszközök és gépek lecserélése vagy modernizálása az egyik leggyakrabban említett terület volt.

Ezek a fejlesztések segítenek a vállalatoknak abban, hogy hatékonyabbá és versenyképesebbé váljanak, valamint rugalmasabbá tegyék őket a változó piaci környezetben.

Emellett az online világ szerepe is kiemelkedő fontosságú volt a válaszokban. A digitalizációhoz való alkalmazkodás és az online lehetőségek kihasználása jelentős kihívást jelentett a vállalatok számára, ugyanakkor hatalmas lehetőségeket is rejtett magában. Az online platformok és eszközök segítségével a vállalatok képesek voltak hatékonyabban kommunikálni ügyfeleikkel, automatizálni az adminisztrációs feladatokat és javítani a döntéshozatali folyamatokat. Az AI és a prediktív analitika alkalmazása további lehetőségeket kínált a vállalatok számára a piaci trendek előrejelzésében és az üzleti döntések támogatásában.

Ezen példák alapján azt a következtetést lehet levonni, hogy a vezetők igyekeztek aktívan reagálni a VUCA-környezet kihívásaira, és számos innovatív megoldást vezettek be a vállalatok érdekében. Az infrastrukturális fejlesztések és a digitalizáció terén tett lépések segítettek a vállalatoknak rugalmasabbá válni és versenyelőnyhöz jutni a piaci versenyben. A digitalizáció és az adatelemzési módszerek alkalmazása pedig lehetővé tette a vállalatok számára, hogy hatékonyabban működjenek.

A vezetők jövőbeli magasabb kockázatú intézkedésekre és átalakításokra való tervezésével kapcsolatban a legtöbb válaszadó a fejlődés és a fokozatosság szerepét hangsúlyozta. A vállalkozások vezetői felismerték, hogy a jövőben folyamatosan vállalniuk kell majd kockázatokat és innovatív lépéseket kell tenniük annak érdekében, hogy versenyképesek maradjanak a dinamikus piaci környezetben. Emellett az is fontos szempont, hogy a vezetők maguk is készek legyenek olyan feladatokat vállalni, amelyek során magasabb kockázatot vállalnak, hiszen ezek a lépések gyakran járhatnak az előrelépéssel és fejlődéssel.

Az újítások és innovációk bevezetése során azonban a vezetők arra törekednek majd a jövőben a válaszok alapján, hogy olyan munkakörnyezetet teremtsenek, amelyben a munkavállalók biztonságban érzik magukat, és a vállalat stabilitása nem kerül veszélybe. Ez azt jelenti, hogy bár fontos a kockázatvállalás és az újításokra való nyitottság, ugyanakkor szükség van arra is, hogy a változásokat fokozatosan és kontrolláltan vezessék be annak érdekében, hogy minimalizálják a negatív hatásokat és biztosítsák a vállalat fenntartható működését.

A példák alapján az látható, hogy a magyar kis- és középvállalkozások vezetőinek egy része hajlandó a változásokra és aktívan reagálnak a változó piaci környezet kihívásaira. Az infrastrukturális fejlesztések, digitalizáció és innovációk terén tett lépések jelzik, hogy a vezetők nyitottak az újításokra és hajlandóak változtatni a szokásos üzleti gyakorlatokon.

Az interjúk során rendkívül értékes információkhoz jutottam, mivel számos különböző területről érkező vezetőt kérdezhettem meg, akik kis, 4-5 fős mikrovállalkozásoktól egészen a multinacionális cégek vezetőiig terjedő skálán tevékenykednek. Ennek köszönhetően komplex és átfogó képet kaptam a vállalkozások vezetéséről és a vállalatok által tapasztalt kihívásokról, valamint az ezekre adott válaszokról. Az interjú során megszerzett információk segítettek abban, hogy teljes képet alkothassak a vállalkozások vezetéséről és a piaci környezetről, és megérthessem a különböző méretű és típusú vállalatok által tapasztalt kihívásokat és az ezekre adott válaszokat. Ezáltal széleskörű és alapos megértést szereztem a vezetői gyakorlatokról és stratégiákról, amelyeket különböző vállalatokban alkalmazhatok a jövőben.

## 5. Következtetések, javaslatok

A következtetéseket elsősorban a hipotézisek megválaszolásával kezdem, majd ezt követően mutatom be az egyéb következtetéseket, érdekességeket.

*A magyar kis- és középvállalkozások vezetői úgy gondolják, hogy a COVID-19 kapcsán kialakult változások csak átmenetiek, ezért többségük nem hajtott végre drasztikus szervezeti átalakítást a VUCA-környezethez igazodva, mert szerintük hamarosan minden a korábbi, megszokott módon fog működni. - Megcáfolva*

A hipotézis kapcsán rendkívül komplex válaszok születtek, ugyanis a különböző vezetők eltérően reagáltak a COVID-19 által kiváltott változásokra. Az interjúalanyaim között voltak olyan vezetők, akik úgy gondolják, hogy ezek az átalakulások csak átmenetiek és hamarosan visszatérünk a korábbi állapothoz, sok más vezető inkább hosszú távú változásokra készül. Például, mivel a pandémia alatt egyre inkább elterjedt a távmunka és az online munkavégzés, sok vállalkozás már most hosszú távú munkavégzési modellek felé mozdult el. Ezenkívül sok vállalat felfedezte az online értékesítés és ügyfélszolgálat lehetőségeit, amelyeket hosszú távon is fenntartanak vagy tovább fejlesztenek. Nem csoda tehát, hogy a vezetők körében is egyre inkább teret nyer az a felismerés, hogy a VUCA-környezetben való sikeres navigálás és a fenntartható fejlődés érdekében hosszú távú és stratégiai gondolkodásra van szükség. Ezért a hamarosan visszatérő régi rendszerbe vetett vak bizalom helyett, inkább a változásokhoz való alkalmazkodásra és az új lehetőségek kiaknázására fókuszálnak, ezért első hipotézisemet megcáfolom.

*A magasan képzett, vezetői kompetenciákkal rendelkező döntéshozókkal rendelkező vállalkozások hajlandóak magasabb kockázatot vállalni, és jelentősebb átalakításokat végrehajtani a VUCA-környezetből fakadó előnyök kihasználása érdekében. – Igazolva*

A hipotézist elfogadom, ugyanis az interjúk válaszaiból látható az, hogy a magasan képzett, vezetői kompetenciákkal rendelkező döntéshozókkal bíró vállalkozások hajlandóak magasabb kockázatot vállalni és jelentősebb átalakításokat végrehajtani a VUCA-környezetből fakadó előnyök kihasználása érdekében. Ezek a vezetők rendelkeznek ugyanis a szükséges tapasztalattal ahhoz, hogy felismerjék és értékeljék a változó környezet kínáta lehetőségeit és kockázatokat. Ezáltal nyitottabbak az innovációra és a változásokra, valamint hajlandóak kockázatot vállalni az új irányok kipróbálása során. Ráadásul a magasan képzett vezetők hajlamosabbak hosszú távon gondolkodni és stratégiai szemlélettel közelíteni a vállalati döntéshozatalhoz. Ennek eredményeként könnyebben látják és értékelik a hosszú távú

előnyöket és kockázatokat, és ezáltal hajlandóak nagyobb átalakításokat is végrehajtani a vállalat fenntartható fejlődése érdekében. Ezen összefüggések alapján tehát megerősíthető a hipotézis, miszerint a magasan képzett, vezetői kompetenciákkal rendelkező döntéshozókkal rendelkező vállalkozások hajlandóak magasabb kockázatot vállalni és jelentősebb átalakításokat végrehajtani a VUCA-környezetből fakadó előnyök kihasználása érdekében.

*A magyar kis- és középvállalkozások vezetői jellemzően kerülnek a bizonytalanságot, nem elég rugalmasak és innovatívak, emiatt nem tudnak hatékonyan alkalmazkodni a VUCA-környezethez. – Részben igazolva*

A hipotézis első része, miszerint kerülnek a bizonytalanságot egyértelműen alátámasztásra került a hipotézisemben. A vezetők egy része egyáltalán nem szeret semmilyen bizonytalanságot látni a vállalkozásában, emiatt is nem jöhet szóba egy kisebb változtatás sem, hanem rugalmatlanul ragaszkodnak a régi gyakorlatokhoz. Ezzel szemben a vezetők másik része hajlandó a változtatásokra.

A rugalmasság és innovatív szemlélet kérdése egyértelműen megdöntésre került, mivel – néhány vezetőn kívül – mindegyik interjúalany igyekszik rugalmasan kezelni a kihívásokat, és szem előtt tartani az újdonságokat és az azokból származó előnyöket egyaránt. Véleményem szerint – ha nem is tökéletesen -de igyekeznek alkalmazkodni a változásokhoz, vannak jövőbeli terveik, több is, melyek közül párat ki is emeltek, azonban azt is megjegyezném, hogy ezek még egyike sem olyan közeli cél, melyet hamarosan képesek lennének megvalósítani.

A további következtetéseimet egyenként lebontva ismertetem, majd a javaslataimra is kitértek. Először a bizonytalanság szerepére térnék ki. Mint azt már a hipotézisemben is kifejtettem, mindhárom esetben elmondható, hogy nagyon rosszul viselik a vállalkozók a bizonytalanság kérdését, ezért van, aki nem is hajlandó nagyobb kockázatot vállalni annak érdekében, hogy kizárja az életéből a bizonytalanságot. Viszont hosszútávon, véleményem szerint, ez egyáltalán nem kifizetődő, és ha túl sokáig a halogatás lesz a cél, akkor utána még nagyobb problémákkal szembesülhetnek a vállalkozók. Az interneten kutakodva nem találtam olyan tanfolyamot vagy képzést, mely konkrétan a vállalkozás során felmerülő bizonytalanságok kezelésével foglalkozna, azonban találtam jó néhány olyan képzést, melyek összessége képes lenne ezt a szerepet betölteni. Véleményem szerint szükséges volna, hogy a vállalkozók ne csak a munkavállalóikat képezzék, már ha képzik, hanem saját magukra is elegendő időt fordítsanak annak érdekében, hogy még jobb vezetővé váljanak. Ebben az esetben nem szükséges egyből vezetői tanfolyamokra fókuszálni, elegendő volna az ÉN-t előtérbe helyezni, és önismereti tanfolyamokat, konfliktuskezelési tanfolyamokat választani. Ezt követően lenne érdemes a

vállalkozás vezetésével és a válságkezeléssel összefüggő képzésekre összpontosítani, amik segítenének kezelni a nehéz helyzeteket és a bizonytalanság kérdését is új megvilágításba helyezni.

Összességében úgy vélem, hogy a vállalkozók ösztönből próbálnak irányítani, és csak akkor hajlandóak a változtatásokra, amikor az már sürgetően szükségessé válik. Érzékelem bennük a rugalmasságra való hajlamot, de nem tudják kiaknázni azt, és felmérni a saját képességeiket.

Az általam lefolytatott interjúk és hipotézisek alapján ugyanis egyértelműen látható, hogy a vállalkozások vezetése és működése számos tényezőtől függ, amelyek közül a legfontosabbak közé tartozik a vezetők képzettsége, kompetenciái és az általuk alkalmazott stratégiák. A vállalkozások általánosságban a változásokkal és kihívásokkal teli környezetben működnek, amelynek egyik legismertebb jellemzője a VUCA-környezet, amelyben a vállalatoknak alkalmazkodniuk kell a gyorsan változó feltételekhez. A válaszokból tisztán látszódott az is, hogy az átalakuló gazdasági és társadalmi környezet új kihívások elé állítja a vállalkozásokat, és megköveteli a vezetőktől az alkalmazkodóképességet, a rugalmasságot és az innovációt. A COVID-19 pandémia ezt a környezetet még inkább felgyorsította és még komplexebbé tette, hiszen számos vállalat egyik pillanatról a másikra szembesült váratlan kihívásokkal és változásokkal, amelyekre gyors és hatékony válaszokat kellett találniuk. Szerencsére azonban a vállalkozások vezetői hajlandóak alkalmazkodni és reagálni a VUCA-környezet változásaira. A magasan képzett és vezetői kompetenciákkal rendelkező döntéshozók által vezetett vállalkozások különösen hajlamosak magasabb kockázatokat vállalni és jelentősebb átalakításokat végrehajtani a változó piaci feltételekhez való igazodás érdekében.

Ez pedig azért különösen jó hír, ugyanis számos kutatás kimutatta azt, hogy a vezetők kritikus szerepet töltenek be a vállalkozások sikerében, ennek érdekében azonban a vezetőknek rendelkezniük kell a megfelelő kompetenciákkal és képzettséggel ahhoz, hogy felismerjék és értékeljék a változó piaci trendeket, majd ezen trendek kapcsán hatékony stratégiákat, akcióterveket dolgozzanak ki. Tehát a rugalmasság, a kreativitás és a stratégiai gondolkodás kiemelten fontos a VUCA-környezetben, és a vezetőknek ezekre a képességekre kell támaszkodniuk a vállalati sikerek eléréséhez.

Nem szabad azonban azt sem figyelmen kívül hagyni, hogy a változásokhoz való alkalmazkodás és az innováció kulcsfontosságú a vállalkozások versenyképességének és fenntarthatóságának szempontjából. A vállalkozásoknak nyitottnak kell lenniük az új lehetőségekre és technológiákra, és hajlandóknak kell lenniük fejleszteni és változtatni a meglévő üzleti modelleken. Egyúttal fontos az is, hogy a változásokra való reagálás során ne



csak rövid távú megoldásokra koncentráljanak, hanem figyelembe vegyék a hosszú távú hatásokat és előnyöket is.

A legfontosabb következtetés tehát az, ami a vizsgált vállalatok vezetői számára egy hasznos tanács további munkavégzésük során, hogy a siker érdekében meg kell próbálniuk még inkább felkészülni és alkalmazkodni a változó környezethez. A piaci feltételek ugyanis rendkívül gyorsan változnak, ezért a versenyképesség fenntartása érdekében a vezetőknek kreatívnak és rugalmasnak kell lenniük. Ehhez pedig elengedhetetlen a megfelelő vezetői kompetenciák megléte.

## 6. Összefoglalás

Diplomamunkám készítése során igyekeztem minden szemszögből megvizsgálni a VUCA-világ nyújtotta kihívásokat és az erre adott lehetséges válaszokat. A VUCA-környezet nyújtotta kihívások területén belül kitértem a COVID-19 okozta problémákra, valamint az ezekre hozott változásokra egyaránt. Ezek mellett a külön fejezetben mutattam be a kis- és középvállalkozások válaszait és hozzáállását a VUCA-hoz.

Egyéni kutatásom során lehetőségem nyílt arra, hogy tíz vállalkozóval készítsek interjút, akik mindannyian érintettek voltak a COVID-19 járvány által. Mivel a VUCA-kihívásainak egyik nagy berobbanása ehhez volt köthető, így fontosnak tartottam, hogy megismerjem az álláspontjukat és a véleményüket ezzel kapcsolatban is.

Az interjúk során sikerült mindhárom hipotézisemre választ kapnom, azonban ezek mellett még egyéb tényekkel is szembesültem, melyeket külön elemeztem. Az egyik legfontosabb tényező, mellyel megismerkedtem, hogy az általam kiválasztott kis- és középvállalkozók nincsenek tisztában a VUCA jelentésével, és az efféle világ okozta kihívásokkal sem. Így a változásokat csak inkább zsigerből teszik, semmint tudatosan és előre megfontoltan, mely viszont felveti a kérdést, hogy meddig képes sikeres maradni a vállalkozásuk.

A hipotéziseim közül egyet sikerült alátámasztanom, egyet részben fogadtam el, míg egy hipotézisemet teljesen elutasítottam. Ezek fejében a dolgozatommal kapcsolatban azon eredményekre jutottam, hogy a magyar kis- és középvállalkozások vezetői egyáltalán nem gondolják úgy, hogy a COVID-19 kapcsán kialakult változások csak átmenetiek lennének. Ennek mentén igyekeztek alkalmazkodni a járvány hozta változásokhoz, és azokat nem átmeneti változásokként kezelni.

A magasan képzett, fejlett vezetői kompetenciákkal rendelkező döntéshozókkal bíró vállalkozások hajlandóak magasabb kockázatot vállalni, és ennek fejében jelentősebb átalakításokat végrehajtani a VUCA-környezetből fakadó előnyök kihasználása érdekében. Ezt egyértelműen alátámasztották az interjúalanyaim, mivel azok, akik rendelkeztek magasabb képzettséggel, nagyobb változtatásokat mertek eszközölni, míg abban az esetben, ahol inkább a gyakorlati tudással igyekeztek pótolni a vezetői kompetenciák hiányát, ott sokkal jobban ragaszkodtak a régi „bevált módszerekhez”.

Az utolsó hipotézisem állításai megoszlóan igazolódtak, mivel az első fele, miszerint a magyar kis- és középvállalkozások vezetői jellemzően kerülik a bizonytalanságot, egyértelműen igazolást nyert az interjúk során, azonban abban a tekintetben, hogy nem elég rugalmasak és

innovatívak lennének, nem nyert igazolást, tekintve, hogy többségük képes volt változtatni, és felmérni a lehetőségeket, melyeket utána véghez vittek a vállalkozásuk jövőjének érdekében. Összességében úgy vélem, hogy a téma még egyáltalán nem került kiaknázásra, és megkívánna egy sokkal összetettebb vizsgálatot, melyben nagyobb mintával dolgoznék a vállalkozások terén. Céлом lenne, hogy felmérjem, a vállalkozók csoportjai miként vélekednek a VUCA-környezetről, és hogyan készülnek rá.

## 7. Irodalomjegyzék

- Ackoff, R. (1981). *Creating the corporate future: Plan or be planned*. New York: John Wiley.
- Aigner-Barta, M. (2020). *Vuca világ és változásbiztonság*. Forrás: Invention Factory Blog: <https://inventionfact.hu/2020/10/20/vuca-vilag-es-valtozasbiztonsag/>
- Balassa, É. (2013). A leadership és a szervezeti kultúra összefüggései, egymásra gyakorolt hatásuk. A vezetést és a szervezést segítő- és gátló tényezők. Letöltés dátuma: 2021. július 7., forrás: <http://publicatio.nyme.hu/1432/1/balassa.pdf>
- Belényesi, E. (2014). Változásmenedzsment a közigazgatásban AROP –2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel. 140. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Forrás: <http://m.ludita.uni-nke.hu/repozitorium/bitstream/handle/11410/9976/Teljes%20sz%C3%B6veg%21?sequence=1&isAllowed=y>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014. Jan-Feb). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. Letöltés dátuma: 2021.. július 6., forrás: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Boncz, I. (2015). *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Carnegie, D. (2023). *Hogyan szerezzünk barátokat és bánjunk az emberekkel*. Budapest: Bagolyvár Trade Kft.
- Casey, G. W. (2017). Leading in a VUCA World. Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management Cornell University. Letöltés dátuma: 2021. július 7., forrás: <https://www.johnson.cornell.edu/Portals/32/PDFs/execed/Cornell%20Executive%20Education%20-%20VUCA%20Leadership%20-%20February%202017.pdf>
- Csépányi, Z. (2009). Módszertani alapvetések. *Az Eszterházy Károly Főiskola tudományos közleményei*, 77-86.
- Csepeli, G. (1997). *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó.
- Dobák, M. (2008). *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Drucker, P. F. (1992). *Managing the non-profit organization*. New York: Harper-Collins.
- Eszes, L. (2022). *Executive insights*. Forrás: <https://seed-uni.com/member/faculty/dr-laszlo-eszes/>
- Farkas, F. (2018). *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Fehér, J. (2023). *Leadership – A Values-Work Perspective*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Gál, Z. (2020). Változásmenedzsment alapjai. *International Journal of Engineering and Management Sciences, Vol.5.(No.1.)*, 257-267. doi:DOI: 10.21791
- Goleman, D. (2015). *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest: Edge 2000 Kft.

- Gupta, S. (2020). *A VUCA világnak AVICA vezetőkre van szüksége*. Letöltés dátuma: 2021. július 7., forrás: <https://grow-group.com/tanacsadas/a-vuca-vilagnak-avica-vezetokre-van-szuksege/>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. Harper Business.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1992). *Management*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hersey, P., Kenneth, H. B., & Dewey, E. J. (2007). *Management of organizational behavior. Vol. 9*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Himer, C. (2020). *VUCA vállalkozás – új esélyek, de mik a kilátások?* Forrás: zsebedremegyek.hu: <https://zsebedremegyek.hu/2020/05/14/vuca-vallalkozas/>
- Himer, C., & Szekeres Valéria. (2020). A magyar kkv-k kilátásai VUCA-környezetben. *VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉS A XXI. SZÁZADBAN X./1., 142.*, 120-131.
- Himer, C., & Szekeres, V. (2020). A magyar kkv-k kilátásai VUCA-környezetben. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet*, 142-165.
- Juhász, C. (2016). Szervezeti tudásmegosztás. *Gradus Vol 3, No 1*, 404-409.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Translating strategy into action the Balanced Scorecard. *Harvard Business School*, 7-9.
- Katona, Á. (2021). *Turbulens időkben is lehetsz sikeres vezető – a VUCA világ és a vezetés*. Forrás: Intelligens HR megoldások: <http://blog.intsolution.hu/turbulens-idokben-is-lehetsz-siker-es-vezeto-a-vuca-vilag-es-a-vezetes/>
- Klein, S. (2004). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kft.
- Kránitz, É. (2021). *Milyen egy sikeres vezető a VUCA-világban?* Forrás: <https://vezetofejlesztés.hu/milyen-egy-siker-es-vezeto-vuca-vilagban/>
- Lewin, K. (1972). *A mezőelmélet a társadalomtudományban*. Budapest: Gondolat Könyvkiadó.
- Németh, B. (1999). Folyamatjavítás és változásmenedzsment. *Vezetéstudomány, XXX. ÉVF 1999. 07-08. szám*, 22-29.
- Salamon, H., & Szabolcsi, G. (2022). *Az adaptivitás területei a vezetői feladatrendszerben*. Budapest: Nemzeti Közszerkeleti Egyetem.
- Senior, B., & Swailes, S. (2010). *Organizational Change*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Spector, B. (2013). *Implementing Organizational Change. Theory into Practice*. London: Prentice Hall.
- Sunindijo, R. Y., H. Hadikusumo, B., & Ogunlana, S. (2007). Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. *Journal of Management In Engineering*, 166-170.
- Szabó, S., & Varjasi, G. (2018. április). Integrált változásmenedzsment a gyakorlatban a Lewin-modell alapján. *Tudás Menedzsment, XIX. évfolyam 1. szám*, 9-14.

- Szekeres, V., & Himer, C. (2020). A magyar kkv-k kilátásai VUCA-környezetben. (Á. Csiszárík-Kocsi, & J. Varga, szerk.) *A magyar kkv-k kilátásai VUCA-környezetben. A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira* ., 2020/1, 142-165.
- Sztárayné, K. É. (2011). Kutatásmódszertan és prezentációkészítés. Az interjúkészítés módszertana. . *Információ-Tudás-Érvényesülés*.
- Takács, A. (2015). Változásmenedzsment a szervezetek tükrében. *TÉR - GAZDASÁG - EMBER*, 2015. szeptember; III. évfolyam 3. szám, 39-54.
- Túróczy, I., & Tóth, R. (2020). A pandémia okozta kihívásokra adható válaszok a vállalkozásfinanszírozás és a tervezés területein. *Logisztika Trendek és legjobb gyakorlatok kiadvány*, 6 (2), 55-60.
- Vágány, J., Fenyvesi, É., & Kárpátiné, D. J. (2016). Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? - Avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? *Vezetéstudomány*(XLVII. ÉVF. 2016. 12. SZÁM/), 72-82.

## 8. MELLÉKLETEK

### *1. sz. melléklet – interjú kérdések*

1. Hogyan kezelik a vállalkozás vezetői a váratlan változásokat és kihívásokat a cégükben?
2. Mennyire hajlandók változtatni vagy innoválni a szokásos üzleti gyakorlatokon, ha a piaci környezet megváltozik?
3. Van-e olyan példa a vállalkozásuk történetében, amikor hatékonyan alkalmazkodtak a változó piaci feltételekhez? Milyen tapasztalatokat szereztek a vezetők a VUCA-környezetben történő alkalmazkodás során?
4. Milyen tréningeket vagy kezdeményezéseket hajtottak végre a vezetők vagy a vállalkozás a rugalmasság és innováció fejlesztése érdekében?
5. Mennyire hajtottak végre szervezeti átalakításokat vagy változtatásokat a vállalkozásukban az elmúlt időszakban?
6. Milyen okokból döntöttek úgy, hogy nem hajtottak végre drasztikusabb szervezeti átalakítást?
7. Hogyan értékelik a vezetők a COVID-19 utáni időszakot és annak hatásait a vállalkozásukra?
8. Hogyan reagálnak azokra a jelekre vagy adatokra, amelyek a változások tartósságát vagy átmenetiségét jelzik?
9. Hogyan határozzák meg a vállalkozás vezetői a VUCA-környezetben rejlő lehetőségeket?
10. Milyen szintű képzéssel és vezetői kompetenciákkal rendelkeznek a döntéshozók a vállalkozásban?
11. Hogyan méri a vállalkozás a kockázatot és az előnyöket azáltal, hogy magasabb kockázatot vállalnak a változások során?
12. Milyen példákat tud mondani olyan konkrét átalakításokról vagy innovációkról, amelyeket a vezetői kompetenciákkal rendelkezők hajtottak végre a VUCA-környezethez való alkalmazkodás érdekében?
13. Milyen eredményeket értek el ezek az átalakítások vagy innovációk?
14. Hogyan tervezik a vállalkozás vezetői a jövőbeli magasabb kockázatú intézkedéseket és átalakításokat?

Balázs – építőipar, generálkivitelezés

- **Hány fős a vállalkozás: 5 fő**
- **Mi a vállalkozás fő profilja: építőipar**
- **Hány éve vezetted a vállalkozásod: 6 éve**

1. Hogyan kezelik a vállalkozás vezetői a váratlan változásokat és kihívásokat a cégükben?

*Az építőiparban folyamatos a változás, mindennap meg kell küzdeni azzal, hogy nem a terv szerint haladnak a dolgok. Ehhez vagyunk hozzászokva, tehát jól kezeljük. A probléma megoldására törekedünk.*

2. Mennyire hajlandók változtatni vagy innoválni a szokásos üzleti gyakorlatokon, ha a piaci környezet megváltozik?

*Az állandó változás miatt, követnünk kell a piacot is. Más emberekkel és más igényekkel találkozunk nap mint nap. Van olyan része egy építkezésnek, amiben a legújabb technikát követjük, de vannak olyanok is (falbontás pl.) ami még mindig ugyanúgy működik, mint évekkel ezelőtt.*

3. Van-e olyan példa a vállalkozásuk történetében, amikor hatékonyan alkalmazkodtak a változó piaci feltételekhez? Milyen tapasztalatokat szereztek a vezetők a VUCA-környezetben történő alkalmazkodás során?

*Az építőipart jellemző munkaerőhiány jelenleg azt eredményezi, hogy sokkal több a megrendelés, mint amennyi munkát el tudnánk vállalni. Alapvetően létszámbővítésben nem gondolkodunk, mert régóta összeszokott csapatként működünk. Az adminisztrációban, a költségvetéstervezésben léptünk előre, ami jelentős időmegtakarítást eredményezett. A gépparkot fejlesztettük, ami szintén abban előrelépés, hogy ne legyen leállás egy meghibásodott eszköz miatt.*

4. Milyen tréningeket vagy kezdeményezéseket hajtottak végre a vezetők vagy a vállalkozás a rugalmasság és innováció fejlesztése érdekében?

*Költségvetést igényelnek előre a megrendelők, ebben a legújabb TERC rendszert használjuk. Amiben folyamatosan frissülnek az árak, tehát ezzel nem kell foglalkozni és utána nézni a kivitelezőnek.*

5. Mennyire hajtottak végre szervezeti átalakításokat vagy változtatásokat a vállalkozásukban az elmúlt időszakban?

*A munkaidő korábban 8 órakor kezdődött, azonban felismertük, hogy egy korábbi kezdés hatványozottan növeli a hatékonyságunkat (mind közlekedésben, mind életvezetésben).*



*Szerencsére ezzel mindenki egyetértett. Minden reggel fél 7-kor indul a napunk és 4-ig tart, pénteken pedig már le tudjuk zárni a napot 12 órakor. Minden hétfőre, majdnem egy hosszúhétfőre.*

6. Milyen okokból döntöttek úgy, hogy nem hajtottak végre drasztikusabb szervezeti átalakítást?

*Nincs szükség rá, mindenki a helyén van és tudja a dolgát.*

7. Hogyan értékelik a vezetők a COVID-19 utáni időszakot és annak hatásait a vállalkozásukra?

*Nem igazán volt változás, a COVID alatt és utána is volt munka, ránk nem volt hatással. Egyedül a higiénés szokásainkon kellett változtatnunk, hogy mind a munkatársak, mind a megrendelők biztonságban érezzék magukat. Ezen azért sokat lazítottunk azóta, mert maszkban nehéz volt dolgozni és ma már nincs erre igény egyik oldalról sem. Az építőipar nem állt le, a infláció volt nagyobb hatással a vállalkozásra. A megrendelés költségtervét legfeljebb 1 hétig tudtuk garantálni. Mostanra némileg konszolidálódott ez a probléma.*

8. Hogyan reagálnak azokra a jelekre vagy adatokra, amelyek a változások tartósságát vagy átmenetiségét jelzik?

*Minden probléma megoldandó, erre törekszünk*

9. Hogyan határozzák meg a vállalkozás vezetői a VUCA-környezetben rejlő lehetőségeket?

*Folyamatosan ébernek kell lenni, figyelni a változásokat. Szerencsére több a megrendelés, mint amennyit ki tudunk szolgálni, de ehhez az is kell, hogy a változások esetén mi tegyük meg az első lépést. Ugyanakkor nem gondolkozunk nagyban, tartós minőséget nyújtunk, így egymásnak ajánlanak minket a klienseink.*

10. Milyen szintű képzéssel és vezetői kompetenciákkal rendelkeznek a döntéshozók a vállalkozásban?

*Középfokú, 30 évnyi tapasztalattal.*

11. Hogyan méri a vállalkozás a kockázatot és az előnyöket azáltal, hogy magasabb kockázatot vállalnak a változások során?

*Nem vállalunk magasabb kockázatot. Családi házakat, lakásokat, kisebb irodákat vállalunk. Nem vállalunk állami beruházásokat és több épületnyi irodaházakat sem. Az 5 fő ennyire elég és tényleg elég. Mindig kifizetnek, és mi mindig befejezzük a munkát a legjobb tudásunk szerint.*

12. Milyen példákat tudsz mondani olyan konkrét átalakításokról vagy innovációkról, amelyeket a vezetői kompetenciákkal rendelkezők hajtottak végre a VUCA-környezethez való alkalmazkodás érdekében?

*Lecseréltük a gépeinket egy teljesen új gépparkra. Csak HILTI márkájú gépekkel dolgozunk, mert ez a legjobb. Ha javításra szorul akkor másnap jönnek érte, viszik Bécsbe, javítják, két nap múlva itt van. Megkérik az árát, de ez a szolgáltatás más márkánál nem létezik. A folyamatos munkavégzésből nem engedünk, nem lehet leállni egy meghibásodás miatt. A határidő tartása elsődleges, különben több munkától esnénk el emiatt.*

13. Milyen eredményeket értek el ezek az átalakítások vagy innovációk?

*Gyorsabbak és hatékonyabbak, kiszámíthatóbbak vagyunk. A megbízhatóság a cégérünk.*

14. Hogyan tervezik a vállalkozás vezetői a jövőbeli magasabb kockázatú intézkedéseket és átalakításokat?

*Folyamatosan vállalunk munkákat, magasabb kockázatot nem vállalunk, mint mondtam. Nem a gyors meggazdagodás (vagy elszegényedés a cél). Fokozatos fejlődést, jó munkákat, megbízható kollégákat szeretnénk. Ilyen emberekkel vesszük körbe magunkat, a közvetlen kollégák, de távolabbi kollégáknál (belsőépítés, külsős munkatársak) is erre törekszünk.*

## Boldi - építőipar

- **Hány fős a vállalkozás: 3 fő**
- **Mi a vállalkozás fő profilja: építőiparban használt gyémántszerszámok (speciális fúró- és vágóeszközök, elsősorban vasbeton megmunkálásához) továbbá gyémántszerszámokkal szerelt gépek importja, magyarországi kereskedelme, gyémántszerszámok javítása**
- **Hány éve vezetted a vállalkozásod: 17 éve**

1. Hogyan kezelik a vállalkozás vezetői a váratlan változásokat és kihívásokat a cégükben?

*A COVID-jelenség volt a vállalkozás életében az egyik leginkább megterhelő és bizonytalanságot hozó időszak. A folyamatos tájékozódás (és annak nehézségei az egymásnak sokszor ellentmondó hírek, rendeletek közepette) sok időt vett igénybe. Igyekeztünk információt gyűjteni külföldi anyacégünktől, valamint vevőinktől. Nagyobb hangsúly került a telefonos- és video beszélgetésekre, a személyes kontaktus mennyisége csökkent a vásárlókkal. Igyekeztünk a webáruházban jelentkező, jelentős mértékben megnövekedett vásárlói igényeket kielégíteni. A csomagszállítás mennyisége többszöröse lett a korábbiaknak, ez újabb kihívásokat támasztott, mivel a cég nem volt berendezkedve ekkora mennyiségű csomag elkészítésére, kezelésére.*

2. Mennyire hajlandók változtatni vagy innoválni a szokásos üzleti gyakorlatokon, ha a piaci környezet megváltozik?

*Amennyiben rendkívüli helyzetről volt / van szó, akár a korábbiaktól teljesen eltérő üzleti gyakorlat is bevezethető, erre jó példa volt a COVID-időszak. Nem volt kérdés, hogy gyökeresen változtassunk olyan gyakorlatokon is, amelyeket korább tökéletesen működőnek gondoltunk.*

3. Van-e olyan példa a vállalkozásuk történetében, amikor hatékonyan alkalmazkodtak a változó piaci feltételekhez? Milyen tapasztalatokat szereztek a vezetők a VUCA-környezetben történő alkalmazkodás során?

*A járvány időszak más hozzáállást kívánt meg a vevők és a minimalizált személyes kontaktus miatt. A csomagküldő cégekkel történő szorosabb együttműködés (például nagyobb darabszámú szállításra vonatkozó szerződés) webáruház fejlesztés, kapcsolattartás szinte csak az internetre szorítkozva, mind olyan változások voltak, amelyekre nem számítottunk korábban. Úgy gondolom, ez az időszak tanulságos volt és megerősödve tudtunk kijönni belőle; sok, korábban nem várt akadály leküzdése önbizalmat adott a későbbi, könnyebb üzleti, értékesítési környezetben.*

4. Milyen tréningeket vagy kezdeményezéseket hajtottak végre a vezetők vagy a vállalkozás a rugalmasság és innováció fejlesztése érdekében?

*A legfontosabb fejlesztések a megnövekedett internetes rendelések, csomagküldéssel összefüggő feladatok megszervezése volt. A COVID-időszak egyik nagy tanulsága számomra üzleti szempontból az volt, hogy jöhetnek időszakok, amikor a változtatás elkerülhetetlen számos területen és létkérdés; nem pusztán egy jobb üzleti évet kellett hozni, hanem túl kellett élni egy olyan időszakot, ahol a korábbi modellek nem, vagy alig működtek. Nem volt idő tesztelni egy üzleti döntést; meg kellett hozni és azonnal kipróbálni.*

5. Mennyire hajtottak végre szervezeti átalakításokat vagy változtatásokat a vállalkozásukban az elmúlt időszakban?

*Új telephelyet kellett keresnünk, egyéb nagy változás nem történt.*

6. Milyen okokból döntöttek úgy, hogy nem hajtottak végre drasztikusabb szervezeti átalakítást?

*Kis cég lévén, erre nem volt szükség.*

7. Hogyan értékelik a vezetők a COVID-19 utáni időszakot és annak hatásait a vállalkozásukra?

*A COVID-időszak megmutatta, hogy egy vállalkozás vezetője nem hagyatkozhat a jól bevált sémák és üzleti modellek működésére a korábitól nagyban eltérő hatások közepette. Ez az időszak arra is rávilágított, hogy tudni kell azonnali döntéseket hozni, higgadtan tájékozódni és az alkalmazottakat megfelelően tájékoztatni. Ami korábban működött, az nem úgy vagy egyáltalán nem működik egy járvány közepén. Eltűnik sok kapaszkodó, ami segíti a cégvezetőt az irányításban, ezek helyett újakat kell találni. Nem szabad ragaszkodni a status quo-hoz, mert akár a cég működése is veszélybe kerülhet.*

8. Hogyan reagálnak azokra a jelekre vagy adatokra, amelyek a változások tartósságát vagy átmenetiségét jelzik?

*Igyekszem megfigyelni és követni, mi maradt velünk tartósan, amelyhez az üzletmenettel is igazodni kell.*

9. Hogyan határozzák meg a vállalkozás vezetői a VUCA-környezetben rejlő lehetőségeket?

*Az ilyen környezetben számos lehetőség rejlik. Kizökkent a megszokott üzletmenetből, rávilágít hibákra, illetve számos, korábban kiaknázatlan területre. Az internetes értékesítés jelentősége rendkívüli módon felértékelődött, ennek hatásait ma is érezzük.*

10. Milyen szintű képzéssel és vezetői kompetenciákkal rendelkeznek a döntéshozók a vállalkozásban?

*Középfokú végzettségem van és szakképesítem. Szinte mindig vezetőként tevékenykedtem, sokat tanultam a pályám során, leginkább a hibákból, valamint édesapám a mentorom, aki pszichológus.*

11. Hogyan méri a vállalkozás a kockázatot és az előnyöket azáltal, hogy magasabb kockázatot vállalnak a változások során?

*A magasabb üzleti kockázat vállalása magasabb stressztűrő képességet alakít ki, amely békésebb időszakban is előnyt jelent. Amit egy rendkívüli helyzetben meg tudtam oldani, miért ne tudnám normális, kiegyensúlyozottabb időszakban?*

12. Milyen példákat tud mondani olyan konkrét átalakításokról vagy innovációkról, amelyeket a vezetői kompetenciákkal rendelkezők hajtottak végre a VUCA-környezethez való alkalmazkodás érdekében?

*Fel kellett nőni az interneten zajló, sokszoros kereskedési mennyiség adminisztrálásához, a csomagküldésre áthelyeződött fókusz miatt csomagoló munkaállomást kellett létesítenünk, ehhez kapcsolódóan egy ember szinte csak ezzel foglalkozott.*

13. Milyen eredményeket értek el ezek az átalakítások vagy innovációk?

*Rugalmasan tudunk igazodni a gyorsan változó rendelési mennyiségekhez.*

14. Hogyan tervezik a vállalkozás vezetői a jövőbeli magasabb kockázatú intézkedéseket és átalakításokat?

*A jelentősebb kockázattal bíró intézkedéseket gyorsabban vesszük keresztül a cég életében, mert a COVID-időszak megmutatta, hogy sokszor feleslegesen sok, kisebb lépéssel végrehajtott változtatás nem kellően hatékony olyan időszakban, amikor nem a növekedés, hanem a vállalkozás túlélése a tét.*

## Dani – marketing és reklámügynökség

- **Hány fős a vállalkozás: 15**
- **Mi a vállalkozás fő profilja: Marketing és Reklámügynökség**
- **Hány éve vezetted a vállalkozásod: 13**

1. Hogyan kezelik a vállalkozás vezetői a váratlan változásokat és kihívásokat a cégükben?

*A háromfős board tagjai egyben tulajdonosai is a vállalkozásnak, így azért meglehetősen motiváltak vagyunk abban, hogy jól reagáljunk a kihívásunkra, hiszen megélhetésünk, és több mint egy évtizede épített, szeretett vállalkozásunk léte a tét. Információt gyűjtünk, megbeszéljük a lehetőségeket, döntéseket hozunk, és azok alapján lépünk.*

2. Mennyire hajlandók változtatni vagy innoválni a szokásos üzleti gyakorlatokon, ha a piaci környezet megváltozik?

*Kénytelenek vagyunk.*

3. Van-e olyan példa a vállalkozásuk történetében, amikor hatékonyan alkalmazkodtak a változó piaci feltételekhez? Milyen tapasztalatokat szereztek a vezetők a VUCA-környezetben történő alkalmazkodás során?

*A COVID jó példa volt erre, bár a változás irányán nem sokat kellett gondolkozni, hiszen adta magát. Mi reklámügynökség vagyunk, kreatív és digitális fókusszal. Így a változó piaci környezetben támogatni tudtuk az ügyfeleinket abban, hogy online aktivitásokkal váltsák fel korábbi offline gyakorlataikat. Forgalom kiesés így is volt, de a vállalat, azáltal hogy már a válságot megelőzően is több lábon állt, át tudta vészelni ezt az időszakot. Mindebben segített az is, hogy munkatársaink pontosan tudják, hogy a végsőig kitartunk mellettük, számunkra felelősség és egyben öröm, hogy munkatársaink számára, kellemes munkakörnyezetet, emberi bánásmódot és kiszámíthatóságot biztosítunk. Így ebben az időszakban is egymást segítve, a vállalat érdekeit szem előtt tartva tudtunk együttműködni velük.*

4. Milyen tréningeket vagy kezdeményezéseket hajtottak végre a vezetők vagy a vállalkozás a rugalmasság és innováció fejlesztése érdekében?

*Ez főként a humán erőforrás menedzsmentre koncentrálódik. Igyekszünk jó embereket kiválasztani, és őket megtartani, akár olyan áron is, hogy az néhány hónapig deficitet okoz. Abban hiszünk, hogy elhivatott, felkészült munkatársat behozni a szervezetbe sokkal többbe kerül, mint elengedni, és néhány hónappal később újat venni fel.*

5. Mennyire hajtottak végre szervezeti átalakításokat vagy változtatásokat a vállalkozásukban az elmúlt időszakban?

*Szerencsére (vagy hála Istennek, vagy a tudatos jó munka gyümölcseként) szépen növekszünk, így létszámban is bővülünk. A trendek követése és általában a fiatalítás, fontos egy reklámügynökség hatékony működéséhez, ezt szem előtt tartjuk.*

6. Milyen okokból döntöttek úgy, hogy nem hajtottak végre drasztikusabb szervezeti átalakítást?

*Nem volt rá szükség.*

7. Hogyan értékelik a vezetők a COVID-19 utáni időszakot és annak hatásait a vállalkozásukra?

*Minden megváltozott és semmi nem változott. Tulajdonképpen a COVID-ot követően volt némi fellendülésünk, az azt követő gazdasági válság, infláció, újra visszaesést hozott. Sajnos mióta ezt a céget vezetem, a meggazdagodás szele nem csapott meg, de még csődbe se mentem, de utóbbi azért mindig realisabb forgatókönyv, mint az előbbi. Azt gondolom a mai magyar kis vállalkozások, legalábbis szektorunkban mindenképpen, hasonló cipőben járnak. A piac tisztult, sok versenytárs, fejezte be tevékenységét a COVID alatt, után. c A politikai-gazdasági környezet, az, hogy a nem politikailag elkötelezett cégeknek csak egy egészen kis szelet marad a tortából, szintén nem egyszerűsíti életünket.*

8. Hogyan reagálnak azokra a jelekre vagy adatokra, amelyek a változások tartósságát vagy átmenetiségét jelzik?

*Manapság divatos szóval, a polikrízis korát éljük. Figyeljük a híreket, beszélgetünk más ügynökségek vezetőivel, de aki ma megjósolja, hogy egy hatás mennyire lesz átmeneti, vagy tartós, az nem kisvállalkozást vezet.*

9. Hogyan határozzák meg a vállalkozás vezetői a VUCA-környezetben rejlő lehetőségeket?

*Elsősorban próbáljuk átugrani az akadályokat, és agilisan megtalálni a lehetőségeket, amelyekkel hasznunkra tudjuk fordítani a változásokat. Például a mesterséges intelligencia megjelenésére is két féle képen reagált a kreatív ipar, az egyik a sértett tagadás, a másik pedig, hogy miképpen tudja integrálni azt a szervezetébe, és termőre fordítani a létét. Mi az utóbbit választottuk.*

10. Milyen szintű képzéssel és vezetői kompetenciákkal rendelkeznek a döntéshozók a vállalkozásban?

*Egyetemet végeztünk, mastert végeztünk, olvasunk, van már némi rutinunk, beszélgetünk másokkal, konferenciákra, előadásokra járunk. Beszélgetünk az ügyfeleinkkel.*

11. Hogyan méri a vállalkozás a kockázatot és az előnyöket azáltal, hogy magasabb kockázatot vállalnak a változások során?

*Józan paraszti ésszel. Eldöntünk valamit, kipróbáljuk és az eredmény függvényében változtatunk.*

12. Milyen példákat tud mondani olyan konkrét átalakításokról vagy innovációkról, amelyeket a vezetői kompetenciákkal rendelkezők hajtottak végre a VUCA-környezethez való alkalmazkodás érdekében?

*A fent felsoroltak, COVID, AI, alkalmazkodás, lassú tudatos építkezés, árbevétel és létszámnövekedés, már csak a profitnak kellene lekövetnie.*

13. Milyen eredményeket értek el ezek az átalakítások vagy innovációk?

*Még élünk, növekszünk, nem kellett senkit elküldenünk, akit nem akartunk.*

14. Hogyan tervezik a vállalkozás vezetői a jövőbeli magasabb kockázatú intézkedéseket és átalakításokat?

*Reméljük azokon sikerül túllépnünk. Számunkra jelenleg az a kulcs, hogy miképpen tudjuk 5 éves távlaton belül kiépíteni azt az utánpótlást, aki a napi operatív munkát elviszi, és mi tulajdonosok egy kicsit hátrébb tudjunk lépni, a felszabadult időt, pedig tudatos managementre, szakmai munkára, vagy akár éppen magunkra és családjunkra fordítani. Ennek keressük a lehetőségeit, erről beszélgetünk sokat.*



### Dominika – lovarda

- **Hány fős a vállalkozás: 12 fős**
- **Mi a vállalkozás fő profilja: Sport- és szabadidős lovagoltatás**
- **Hány éve vezetted a vállalkozásod: 9 éve**

1, A váratlan változásokat igyekeztünk úgy kezelni, hogy először informálódunk több módon a bekövetkező helyzeteket illetően, aztán a cégben lévő összes dolgozóval (12 fő) és más lovardákkal is ötleteltünk a lehetséges megoldásokról. Ezt követően kerültek bevezetésre jórészt közösen kiválasztott új módszerek. A COVID idején például számos egészségügyi szempontból jelentős szabályt kellett bevezetnünk lovardánkban. Az állatok egészsége érdekében az első pár hétben zárva is tartottunk, mivel ki kellett várnunk, hogy a lovakra mennyire kockázatos az új típusú vírus megjelenése. A csoportos órák megszüntetésre kerültek, a versenyeket a szervezők lemondták, így az egyéni lovas edzések kerültek előtérbe. A COVID idején érvényben lévő kijárási tilalom az emberek mentális egészségét nagyon negatívan befolyásolta, ennek betudható a későbbi sok új vendég megjelenése.

2, A cég életben maradása érdekében is nyitottak voltunk a változtatásokra, kerestük a lehetőségeket. A cégben dolgozók átlag életkora 35 év, ezért egyébként sem annyira jellemző a „szokásos út követése”.

3, Az új vendégek megjelenése több bevételt hozott, ezért bővítettük a szolgáltatásunkat, és nem csak nyáron szerveztünk lovastáborokat, hanem egész évben. Fentiek miatt egy fő korábban csak lovász teendőket végző kollégát is lovastúra vezető képzésre iskoláztunk be, hogy a növekvő igényt a szolgáltatásunk felé ki tudjuk elégíteni.

A bizonytalan időszakokban a kapcsolattartás módja megváltozott a kollégákkal. A személyes találkozásokat sokszor telefonos egyeztetésre csökkentettük. Fontos volt éreztetnem a kollégákkal akár minden héten, hogy nem tervezek a cégen belül elbocsátást, amíg tartható a helyzet.

4, Egy főt lovastúra vezető képzésre iskoláztunk be, a növekvő igények miatt.

5, A több lovastábor tartása miatt építettünk egy 15 fő elhelyezésére alkalmas épületet, így nem csak napközbeni táborok tartása lehetséges, hanem több napos, akár több hetes is.

6, Nincs korlátlan pénzünk rá. Az új vendégek által kitermelt pénzt igyekeztünk fejlesztésre és képzésre felhasználni, visszaforgatni.

7, Túléltek, így fogjuk fel, és talán egy kikényszerített portfólió-bővítést („ottalvós” lovastábor) is eredményezett.

8, A tartós változások miatt bevezetett változtatásokat továbbra is fenntartjuk, ami pedig átmeneti módosítás volt, de hasznos a cég számára, továbbra is alkalmazzuk. A személyes kapcsolattartás azóta előtérbe került, mert a kollégáknak igénye volt rá, és gyorsabban megértjük egymást személyesen, mint pl. telefonon.

9, A szolgáltatásokat igénybe vevők és a dolgozók pozitív visszajelzései alapján.

10, A döntéshozónak (nekem) főiskolai végzettségem van, és több lovaglással kapcsolatos OKJ szakképzést elvégeztem. Rendszeresen járok vezetőknél szóló továbbképzésekre. A kollégákkal negyedévente tartunk csapatépítő programokat. Ha igényük van rá, támogatjuk a képzéseken való részvételüket is.

11, Többnyire a kockázati nyilvántartással mérjük. Pontosabban az összes lehetséges kockázatot felsoroljuk, rögzítjük, értékeljük, bekövetkezésük esetére akciótervet dolgozunk ki. A várható előnyöket is számításba vesszük. Ezt követően döntünk egy projekt megvalósításáról.

12, Skype értekezlet, online időpontfoglaló felület kialakítása, beosztások átszervezése.

13, Az online időpont foglalás miatt a kollégáknak zavartalanabban működött az oktatás. A beosztások átszervezése során hétköznap is volt szabadnapjuk, nem csak hétvégén, mert igyekeztünk úgy elosztani a munkavégzést, hogy 1 napra maximum 2 oktató kerüljön behívásra, külön napszakban.

14, Mindenképpen előzetes brainstorming technikával, mert más lovardáktól is tanulhattunk, majd egymást segítettük a bevált ötletekkel.

Úgy gondolom - ha az 5 éves tervben szereplő fedett épületű díjlovarda rész építése elkezdődhet - előtte egy komolyabb igényfelmérést fogok végezni, esetleg külsős cég segítségével a bevonásával.

## Erika – reklám és nyomdaipari tevékenység

- **Hány fős a vállalkozás: 9 fős**
- **Mi a vállalkozás fő profilja: Reklámügynöki és nyomdaipari tevékenység**
- **Hány éve vezetted a vállalkozásod: 13 éve**

1, A váratlan változásokat megpróbáltuk higgadtan kezelni, a dolgozók érdekeinek maximális figyelembevételével. A COVID idején főleg egészségügyi szempontok miatt bevezetésre került a grafikus munkakörben tevékenykedők részére a home office lehetősége. Az irodában a vevők részéről történő személyes belépés korlátozásra került (időtartam és létszám is). Megnőtt a weboldalon történő értékesítések száma, ezért annak fejlesztésére is költenünk kellett.

2, Alapvetően a cég vezetése és a dolgozók a változásokra jól reagáltak, így utólag úgy tűnik. Inkább a betegségtől való félelem és bizonytalanságtól okozta pszichés szorongás gördített elénk akadályokat. Ennek leküzdésére bevezettük a napi 1 óra sportolás lehetőségét, melyre nagyon pozitív visszajelzéseket kaptunk.

3, A szervezés tekintetében folyamatban lévő rendezvényeket illetően a cégek sorra mondták vissza a megrendeléseket. Az ebből adódó csökkent bevételünk miatt csúsztatni kellett az új nyomdaipari gépsor beszerzését. A bevételeket a rendezvények kiesése (rendezvényekre főleg molinókat, poharakat, tollakat, pólókat szoktak rendelni tőlünk) próbáltuk inkább a weboldalon lévő reklámozásra fordítani.

4, A hétfőnként megtartásra kerülő megbeszéléseket online bonyolítottuk. A grafikus munkakörben tevékenykedők részére a home office lehetősége került bevezetésre.

5, A weboldalas fejlesztést követően egész sok megrendelésünk lett, ezért - a határidőre történő pontos kiszállítások érdekében - beruháztunk egy kisebb céges autóra. Leépítés szerencsére nem volt szükséges.

6, Nem láttuk szükségét.

7, Visszaesés ugyan volt az árbevételben az előző időszakhoz képest, de így is fennmaradt a cégünk, az összes dolgozóval együtt. Sok cég ezt nem mondhatja el magáról.

8, Tanulunk belőlük. A tartós változások esetében stratégiai szemléletváltás vált szükségessé.

9, Fejlesztések és árbevétel alapján.

10, A két döntéshozónak felsőfokú végzettsége van. Rugalmasnak és empatikus vezetőknak tartjuk magunkat, mert mindig próbáljuk a dolgozói szempontokat is figyelembe venni. A dolgozói elégedettség mérése érdekében a 360 fokos teljesítményértékelést használjuk.

11, Egy ilyen helyzetben nincs sok idő ezeken gondolkodni. Előzetes elemzéseket nem igazán szoktunk készíteni. Bevezetünk egy új módszert, ha működik, örülünk, ha nem, változtatunk másra.

12, Webshop fejlesztése, home office bevezetése, plusz céges autó beszerzése.

13, A webshop fejlesztése növekvő megrendeléseket eredményezett, mely miatt a kiszállításokat már nem tudtuk az addig meglévő céges autókkal lebonyolítani, ezért kellett az új. A home office nyugodtabb kollégákat adott nekünk.

14, Ha egy COVID-ot túléltünk, szerintem bármit túl fogunk! Addig pedig nem aggódunk rajta előre.

## Éva – vendéglátás

- **Hány fős a vállalkozás: Állandó alkalmazottak száma meghaladja a 70 főt.**
- **Mi a vállalkozás fő profilja: Vendéglátás**
- **Hány éve vezetted a vállalkozásod: 5 éve**

1. Hogyan kezelik a vállalkozás vezetői a váratlan változásokat és kihívásokat a cégükben?

*Általában hatékonyan és gyorsan kezelik, próbálják nem problémának érzékelni, hanem egy adott helyzetnek ami megoldásra vár.*

2. Mennyire hajlandók változtatni vagy innoválni a szokásos üzleti gyakorlatokon, ha a piaci környezet megváltozik?

*Hajlandóak ha a piac azt kívánja, hosszú távon ebben látják a sikerességet.*

3. Van-e olyan példa a vállalkozásuk történetében, amikor hatékonyan alkalmazkodtak a változó piaci feltételekhez?

*Igen Milyen tapasztalatokat szereztek a vezetők a VUCA-környezetben történő alkalmazkodás során? A VUCA-környezet nem jellemző igazán erre a vállalkozási szektorra. A vendéglátás területe véleményem szerint a gyakorlaton alapul.*

4. Milyen tréningeket vagy kezdeményezéseket hajtottak végre a vezetők vagy a vállalkozás a rugalmasság és innováció fejlesztése érdekében?

*A folyamatosan változó piachoz főként a marketing területen kellett a legnagyobb innovációval számolnunk, pl: több platformon való hirdetések, kampányok indítása minden korosztály részére. Illetve a munkaerőhiány kiküszöbölésére alternatívákat kellett bevezetni, pl: külföldi munkaerő kölcsönzés, munkaerő bérlés interneten keresztül*

5. Mennyire hajtottak végre szervezeti átalakításokat vagy változtatásokat a vállalkozásukban az elmúlt időszakban?

*Nem jellemző a nagyobb változás, az induló stratégia régóta működő képesnek bizonyul.*

6. Milyen okokból döntöttek úgy, hogy nem hajtottak végre drasztikusabb szervezeti átalakítást?

*Nem volt indokolt.*

7. Hogyan értékelik a vezetők a COVID-19 utáni időszakot és annak hatásait a vállalkozásukra?

*A világvárvány a vendéglátásban is súlyos veszteségeket okozott, az akkori bevétel kiesések nagy gonddal jártak pár hónapig a vállalkozásban. A mi vállalkozásunk fel tudott állni belőle némi támogatással. A jelenlegi dolgozók és legtöbb pozícióra*

*jelentkező személy szakmával nem rendelkezik. A COVID óta nagyobb fluktuáció jellemző.*

8. Hogyan reagálnak azokra a jelekre vagy adatokra, amelyek a változások tartósságát vagy átmenetiségét jelzik?

*Figyelemmel*

9. Hogyan határozzák meg a vállalkozás vezetői a VUCA-környezetben rejlő lehetőségeket?  
*A VUCA-környezet lehetőségeit megnéztük, és nem jellemzőek ezek a leírások vállalkozásunkra.*

10. Milyen szintű képesséssel és vezetői kompetenciákkal rendelkeznek a döntéshozók a vállalkozásban?

*Továbbképzések, üzleti meetingek segítik őket.*

11. Hogyan méri a vállalkozás a kockázatot és az előnyöket azáltal, hogy magasabb kockázatot vállalnak a változások során?

*Ha méri, akkor azt bevétel formájában lehet észrevenni.*

12. Milyen példákat tud mondani olyan konkrét átalakításokról vagy innovációkról, amelyeket a vezetői kompetenciákkal rendelkezők hajtottak végre a VUCA-környezethez való alkalmazkodás érdekében?

*A fent említett példák nem relevánsak a VUCA-környezethez.*

13. Milyen eredményeket értek el ezek az átalakítások vagy innovációk?

*Nem releváns.*

14. Hogyan tervezik a vállalkozás vezetői a jövőbeli magasabb kockázatú intézkedéseket és átalakításokat?

*Egyelőre nem tervezik az átalakításokat és magasabb kockázatú intézkedések bevezetését sem.*

## Tamás – öntözőrendszer

- **Hány fős a vállalkozás 12 fő**
- **Mi a vállalkozás fő profilja Öntözőrendszerek nagykereskedelme**
- **Hány éve vezetted a vállalkozásod 12 éve**

1. Hogyan kezelik a vállalkozás vezetői a váratlan változásokat és kihívásokat a cégükben? *Kénytelenek vagyunk alkalmazkodni és a hátrányból előnyt kovácsolni. Például váratlan felmondás esetén a munkavállaló részéről a státusz ellenőrzésére kerül sor, vajon tényleg szükséges-e az adott pozíció megőrzése változatlan feltételekkel, avagy részmunkaidős vagy alkalmi munkavállalóval is betölthető-e a pozíció a jövőben? Például, ha az egyik beszállító felemeli az árát, többszörös ellenőrzésre kerül sor: vajon mennyire rentábilis az adott termék forgalmazás, érdemes-e tartani? Ha igen, meg kell találni egy másik beszállítót, akitől lehetőleg olcsóbban tudjuk beszerezni az adott terméket. Rugalmasnak és ha kell, kegyetlennek kell lenni.*
2. Mennyire hajlandók változtatni vagy innoválni a szokásos üzleti gyakorlatokon, ha a piaci környezet megváltozik? *Muszáj változtatni, különben zsugorodunk, csökken a piaci részesedésünk. A hiénák mindig ott ólálkodnak körülöttünk, és ha nem figyelünk, azonnal betörnek a piacunkra. Ez nem hajlandóság kérdése, hanem kényszer.*
3. Van-e olyan példa a vállalkozásuk történetében, amikor hatékonyan alkalmazkodtak a változó piaci feltételekhez? Milyen tapasztalatokat szereztek a vezetők a VUCA-környezetben történő alkalmazkodás során? *A magyar vállalkozások sora olyan, mint a vesszőfutás. A kormány azonnali rendeleteket hoz, és öröm, ha nem visszamenőleg. A piac pedig nagyon gyorsan változik. Van erre példa is: az interneten egyre-másra jelennek meg termékek, melyek az általunk forgalmazott termékek másolatai és nagyon olcsón árulják. Mi is létrehoztuk erre saját webáruházunkat és így próbáljuk a versenyt tartani.*
4. Milyen tréningeket vagy kezdeményezéseket hajtottak végre a vezetők vagy a vállalkozás a rugalmasság és innováció fejlesztése érdekében? *Az értékesítési csapatnak értékesítési tanfolyamot szerveztünk, amit egy külső céggel bonyolítottunk le.*
5. Mennyire hajtottak végre szervezeti átalakításokat vagy változtatásokat a vállalkozásukban az elmúlt időszakban? *Próbáltunk minden munkatársnak jobban kijelölni a feladatát, de ez nehéz dolog egy kis cégnél, ahol szinte mindenki minden folyamatban részt vesz, a munkakörök nehezen különíthetők el.*
6. Milyen okokból döntöttek úgy, hogy nem hajtottak végre drasztikusabb szervezeti átalakítást? *Nem lenne rentábilis, egyáltalán nem biztos, hogy jobban mennének a dolgok.*

7. Hogyan értékelik a vezetők a COVID-19 utáni időszakot és annak hatásait a vállalkozásukra? *Óriási a változás, rendkívül megnőtt az internet jelentősége. Esetünkben ez sokkal inkább negatív, mert a vevők laikusak: nem tudnak különbséget tenni a termékminőségek között. A minőség megjelenik az árban. Mivel a magyar jövedelmek a második legalacsonyabbal Európában, inkább megvesznek egy pocskék és olcsó terméket háromszor, mintsem egyszer megvennék a jó minőségű árut.*
8. Hogyan reagálnak azokra a jelekre vagy adatokra, amelyek a változások tartósságát vagy átmenetiségét jelzik? *Talán a kelleténél lassabban. De ma már azt látjuk, szó nincs átmenetiségről, az elmúlt két év hatásai nagyon is tartósak maradnak.*
9. Hogyan határozzák meg a vállalkozás vezetői a VUCA-környezetben rejlő lehetőségeket? *Van lehetőség a bővülésre, de sokkal több energiával, mint az elmúlt tíz évben. Azonnali intézkedések szükségesek, mert a világ is nagyon felgyorsult, az információ sebessége meghatározódott.*
10. Milyen szintű képzéssel és vezetői kompetenciákkal rendelkeznek a döntéshozók a vállalkozásban? *Felsőfokú képzettséggel, magánvállalkozásról van szó, volt vezetőképzés az elmúlt években*
11. Hogyan méri a vállalkozás a kockázatot és az előnyöket azáltal, hogy magasabb kockázatot vállalnak a változások során? *Ez nem kérdés, mert a külső változások kikényszerítik a belső változásokat. Kockázatosabb lett az üzleti élet, de nem azért, mert akartuk, hanem az élet kényszerít rá.*
12. Milyen példákat tud mondani olyan konkrét átalakításokról vagy innovációkról, amelyeket a vezetői kompetenciákkal rendelkezők hajtottak végre a VUCA-környezethez való alkalmazkodás érdekében? *1, Szétválasztásra került a raktározás, kommissiózás a rendelésvételről és az ügyfélszolgálatról. 2, Rendelésvételre bevontuk a netet, a törzsvevőink is azon keresztül adják le rendelésüket.*
13. Milyen eredményeket értek el ezek az átalakítások vagy innovációk? *1, Személyi ellentétek alakultak ki, raktári csapat kontra irodisták. De ez ősi probléma mindenütt. 2, Automatizálható lett a rendelésvétel, másrészt sok hibalehetőség kiiktatására került sor. 3, Nőtt az internetes eladásból származó bevétel, csökkent a személyesen megjelenő ügyfelek száma, ami sok energiát igényelt.*
14. Hogyan tervezik a vállalkozás vezetői a jövőbeli magasabb kockázatú intézkedéseket és átalakításokat? *Belevágunk nagy léptékű projektekbe a kereskedelmen túl. Személyi ösztönző keretrendszert kívánunk létrehozni.*



## Balázs2 – informatika

- **Hány fős a vállalkozás: 7 fő**
- **Mi a vállalkozás fő profilja: informatika**
- **Hány éve vezetted a vállalkozásod: 12 éve**

1. Hogyan kezelik a vállalkozás vezetői a váratlan változásokat és kihívásokat a cégükben?  
*Cégvezetőként az egyik legfontosabb feladatnak azt tartom, hogy proaktívan és rugalmasan reagáljunk minden olyan helyzetre, amely befolyásolhatja a vállalkozásunkat. Az elmúlt 12 év alatt számos váratlan helyzetben kellett szembenéznünk. Nyitottak vagyunk az új ötletek és megoldások felé, és bátorítom a kreativitást és az innovációt minden területen.*
2. Mennyire hajlandók változtatni vagy innoválni a szokásos üzleti gyakorlatokon, ha a piaci környezet megváltozik?  
*Az informatikai szektorban olyan nem létezik, hogy valaki ellenzi az innovációt, itt már 1-2 éves távlatban is óriási lemaradásokat lehet szerezni. Például elmúlt évek során több alkalommal szembesültünk a piaci környezet változásaival, és minden esetben nyitottak voltunk az üzleti gyakorlatok megváltoztatására. Automatizált folyamatokat vezettünk és korszerű adatelemzési eszközöket használunk, hogy még hatékonyabbá váljunk.*
3. Van-e olyan példa a vállalkozásuk történetében, amikor hatékonyan alkalmazkodtak a változó piaci feltételekhez? Milyen tapasztalatokat szereztek a vezetők a VUCA-környezetben történő alkalmazkodás során?  
*Igen, a távoli munkavégzés a pandémia miatt. Gyorsan reagáltunk a helyzetre, és biztosítottuk a dolgozóinknak a megfelelő eszközöket és támogatást a home office munkavégzéshez. Azt gondolom, vezetőként az egyik legfontosabb tapasztalatom az volt, hogy milyen nagy szerepe van a kommunikációnak és az együttműködésnek.*
4. Milyen tréningeket vagy kezdeményezéseket hajtottak végre a vezetők vagy a vállalkozás a rugalmasság és innováció fejlesztése érdekében?  
*Egyik fő kezdeményezésünk volt a belső tréningprogramok és workshopok szervezése az innováció ösztönzése érdekében. Ezek a tréningek olyan témákat fedtek le, mint a design thinking, a problémamegoldás, amelyek segítségével a csapatunk kreatív módon tudott megközelíteni különböző üzleti kihívásokat.*
5. Mennyire hajtottak végre szervezeti átalakításokat vagy változtatásokat a vállalkozásukban az elmúlt időszakban?

*Az egyik fő változás az volt, amit korábban is említettem, hogy átálltunk a részbeni távmunkára az alkalmazottaink számára. Felismertük, hogy a távmunka lehetősége nemcsak hatékonyabbá teszi a munkavégzést, hanem a dolgozók is sokkal elégedettebbek voltak, mivel több időt tölthettek családjukkal, hobbijukkal, azokkal a dolgokkal, amelyek nekik igazán fontosak.*

6. Milyen okokból döntöttek úgy, hogy nem hajtottak végre drasztikusabb szervezeti átalakítást?

*Nálunk inkább az állandó fejlesztés a jellemző.*

7. Hogyan értékelik a vezetők a COVID-19 utáni időszakot és annak hatásait a vállalkozásukra?

*Igazából nálunk nem jelentkezett nagyon sok nehézség. Ennek részben az az oka, hogy a kollégák egyébként is rendelkeztek a szükséges infrastrukturális háttérrel és tudással. Azt azonban láttuk, hogy milyen nagy szerepe van a gyors alkalmazkodókészségnek.*

8. Hogyan reagálnak azokra a jelekre vagy adatokra, amelyek a változások tartósságát vagy átmenetiségét jelzik?

*Nálunk nagy hangsúly van az adatok elemzésén és értékelésén. Folyamatosan monitorozzuk a bevételek és költségek alakulását és az ügyfélforgalom változásait. Végül, fontos, hogy rugalmasak és proaktívak legyünk a változások kezelése során. Előre tervezünk, de közben nyitottak vagyunk az új lehetőségekre. Ez lehetővé teszi számunkra, hogy hatékonyan reagáljunk a változásokra és megőrizzük a vállalkozásunk versenyképességét hosszú távon.*

9. Hogyan határozzák meg a vállalkozás vezetői a VUCA-környezetben rejlő lehetőségeket?

*Ez egy nehéz kérdés. Azt hiszem a stratégiai tervezés fontosságát emelném itt ki, ami magában foglalja a hosszú távú célok meghatározását és az erőforrások hatékony felhasználását*

10. Milyen szintű képzéssel és vezetői kompetenciákkal rendelkeznek a döntéshozók a vállalkozásban?

*Mind a vezető kompetenciáknak, mind a szakképzettségnek nagy szerepe van. Ezért van az, hogy nálunk a vezetők jól ismerik az üzleti folyamatokat, az ügyfelek igényeit és a piaci trendeket, és képesek hatékonyan irányítani a vállalkozást.*

11. Hogyan méri a vállalkozás a kockázatot és az előnyöket azáltal, hogy magasabb kockázatot vállalnak a változások során?

*Egyelőre erre nincsenek konkrét kidolgozott módszerek.*

12. Milyen példákat tud mondani olyan konkrét átalakításokról vagy innovációkról, amelyeket a vezetői kompetenciákkal rendelkezők hajtottak végre a VUCA-környezethez való alkalmazkodás érdekében?

*Nálunk a digitális átalakulásé volt a főszerep az elmúlt időszakban. Szakmailag tudtuk, hogy jó, amit csinálunk, jó, amit el akarunk érni, azonban tudtuk azt is, hogy a kollégák bizonytalanok. A vezetői kompetencia pedig ehhez kellett: az ő támogatásukhoz.*

13. Milyen eredményeket értek el ezek az átalakítások vagy innovációk?

*A digitális átállás és az új technológiák bevezetése jelentősen javította az üzleti folyamatok hatékonyságát. Az automatizált rendszerek és felhőalapú megoldások segítették a vállalkozást abban, hogy gyorsabban és hatékonyabban működjön, csökkentve ezzel a felesleges idő- és erőforrás-felhasználást.*

15. Hogyan tervezik a vállalkozás vezetői a jövőbeli magasabb kockázatú intézkedéseket és átalakításokat?

*A jövőben biztosan nagyobb hangsúlyt szeretnénk arra helyezni, hogy bármilyen átalakítás előtt felmérjük a kockázatokat. És ha ezek megvannak, ezekre készítünk is cselekvési tervet, hogy ne érjen minket váratlanul, ha beüt valamilyen nehézség.*

## Csaba - energetika

- **Hány fős a vállalkozás: 5 fő**
- **Mi a vállalkozás fő profilja: energetika**
- **Hány éve vezetted a vállalkozásod: 7 éve**

1. Hogyan kezelik a vállalkozás vezetői a váratlan változásokat és kihívásokat a cégükben?  
*Az elmúlt időszakban nagyjából csak olyan helyzetek jöttek szembe, amelyre nem volt lehetőségünk felkészülni, úgyhogy a vezetőknek ez egy remek iskola volt arra, hogy megtanuljanak alkalmazkodni mindenhez is. A mi cégünkre szerencsére elmondható, hogy minden ilyen esetben gyorsan reagáltunk, és szükség esetén átalakítottuk a stratégiánkat vagy az üzleti modellt. A vezetőségünk nyitott volt a változásokra és bátor döntéseket hozott a vállalkozás érdekében. Aminek a dolgozók is örültek.*
2. Mennyire hajlandók változtatni vagy innoválni a szokásos üzleti gyakorlatokon, ha a piaci környezet megváltozik?  
*Nálunk nem volt egyáltalán gond a hajlandósággal, meg ötletek is születtek bőven. Amikor új trendek vagy technológiák jelennek meg a piacon, igyekszünk gyorsan reagálni és alkalmazkodni azokhoz, hogy versenyelőnyt szerezzünk.*
3. Van-e olyan példa a vállalkozásuk történetében, amikor hatékonyan alkalmazkodtak a változó piaci feltételekhez? Milyen tapasztalatokat szereztek a vezetők a VUCA-környezetben történő alkalmazkodás során?  
*Talán a digitalizáció, de gondolom mindenki ezt válaszolja neked. Kicsit már sablonos tűnhet, pedig tényleg egy megkerülhetetlen jelenség, ami sok mindent rendkívül hatékonyá tett.*
4. Milyen tréningeket vagy kezdeményezéseket hajtottak végre a vezetők vagy a vállalkozás a rugalmasság és innováció fejlesztése érdekében?  
*Sok tréninget szervezünk egyébként is, van egy tudatosan felépített képzési programunk, aminek ez fontos részét teszi ki.*
5. Mennyire hajtottak végre szervezeti átalakításokat vagy változtatásokat a vállalkozásukban az elmúlt időszakban?  
*Nagy átalakulás nálunk most nem volt, inkább a folyamatok javításán, hatékonyá tételén volt a hangsúly.*
6. Milyen okokból döntöttek úgy, hogy nem hajtottak végre drasztikusabb szervezeti átalakítást?

*Nem volt rá szükség. Leginkább talán azért. Minden kimutatás szerint rendkívül eredményesek vagyunk, úgyhogy ebbe most nem akartunk belenyúlni.*

7. Hogyan értékelik a vezetők a COVID-19 utáni időszakot és annak hatásait a vállalkozásukra?

*Sok új lehetőség nyílt, de a dolgozóknak ez eleinte nagyon nehéz volt. Nálunk korábban nem is volt home office és sokaknak nem is tetszett az elképzelés. Nem volt otthon olyan az infrastruktúrájuk, vagy egyszerűen csak a két gyerekkel voltak bezárva, így ez számukra kevésbé volt lehetőség eleinte. A gazdasági bizonytalanság miatt pedig mindenki félt.*

8. Hogyan reagálnak azokra a jelekre vagy adatokra, amelyek a változások tartósságát vagy átmenetiségét jelzik?

*Monitorozzuk a piaci trendeket és a mutatókat, hogy minél hamarabb felismerjük a kiugró jeleket.*

9. Hogyan határozzák meg a vállalkozás vezetői a VUCA-környezetben rejlő lehetőségeket?
- Szintén a piaci trend követést tudom itt felhozni. Ezeket pedig különböző mátrixokkal, stratégiai elemző módszerekkel vizsgáljuk meg, hogy az adott helyzetből mit is tudunk kihozni.*

10. Milyen szintű képzéssel és vezetői kompetenciákkal rendelkeznek a döntéshozók a vállalkozásban?

*Nálunk mindenkinek egyetemi képzettsége van, emellett rengeteg szakmai konferenciára, tréningre járunk.*

11. Hogyan méri a vállalkozás a kockázatot és az előnyöket azáltal, hogy magasabb kockázatot vállalnak a változások során?

*Az energetikai szektorban nem a bátorságé a főszerep. Nyilván kell haladni a korrallal és néha el kell hagyni a komfort zónát, de nagy kockázatnak véleményem szerint itt nincs egyáltalán helye.*

12. Milyen példákat tud mondani olyan konkrét átalakításokról vagy innovációkról, amelyeket a vezetői kompetenciákkal rendelkezők hajtottak végre a VUCA-környezethez való alkalmazkodás érdekében?

*Az ERP rendszerünket lecseréltük tavaly, ez rengeteg üzleti folyamatot is mozgató magával.*

13. Hogyan tervezik a vállalkozás vezetői a jövőbeli magasabb kockázatú intézkedéseket és átalakításokat?

*Mint mondtam, nálunk nem cél a kockáztatás. Inkább az ideális jövő az lenne, ha még kiszámíthatóbban és stabilabban tudnánk működni és ugyanezeket az eredményeket kevesebb erőforrás felhasználás mellett tudnánk elérni.*

## Anna - projektmenedzsment

- **Hány fős a vállalkozás: 21 fő**
  - **Mi a vállalkozás fő profilja: banki projektmenedzsment**
  - **Hány éve vezetted a vállalkozásod: 6 éve**
1. Hogyan kezelik a vállalkozás vezetői a váratlan változásokat és kihívásokat a cégükben?  
*A banki területen alapvetően kulcsfontosságú az, hogy minél gyorsabban reagáljunk a változásokra és arra, hogy mire van szüksége a fogyasztónak. Mivel kritikus dolgot kezelünk – a pénzt- ezért nálunk a legkisebb hibának is óriási következményei vannak, akár a teljes cég presztízset is elveszíthetjük. Ezért a vezetők sok tréningen is részt vesznek annak érdekében, hogy minél rugalmasabban reagáljanak a változásokra.*
  2. Mennyire hajlandók változtatni vagy innoválni a szokásos üzleti gyakorlatokon, ha a piaci környezet megváltozik?  
*Büszkék vagyunk arra, hogy mi ebben élen járunk. Folyamatosan monitorozzuk a környezetet, azt, hogy mire vágnak az ügyfeleink vagy épp mivel próbálkoznak itthon a versenytársaink, emellett a nemzetközi best practice-ekből is okulunk. Fontosnak tartjuk azt, hogy a munkavállalók hozzáállása is tükrözze az innovatív hajlandóságot*
  3. Van-e olyan példa a vállalkozásuk történetében, amikor hatékonyan alkalmazkodtak a változó piaci feltételekhez? Milyen tapasztalatokat szereztek a vezetők a VUCA-környezetben történő alkalmazkodás során?  
*A koronavírus-járvány alatt több ilyenre is volt példa: például, amikor a kormány egyik napról a másikra bejelentette, hogy az embereknek a krízishelyzet időszaka alatt nem kell tovább törleszteni a hitelt, akkor nekünk mindössze néhány hetünk volt arra, hogy nagy volumenű informatikai fejlesztéseket hajtsunk végre, és meg tudjunk felelni mind a törvényi előírásoknak, mind a fogyasztók elvárásainak. Vezetőként azt tanultam meg, hogy óriási szerepünk van abban, hogy minél higgadtabb legyünk és a kollégák felé is azt tudjuk mutatni, hogy urai vagyunk a helyzetnek.*
  4. Milyen tréningeket vagy kezdeményezéseket hajtottak végre a vezetők vagy a vállalkozás a rugalmasság és innováció fejlesztése érdekében?  
*Ezzel kapcsolatban nálunk külön tréning nem volt, inkább egyfajta elvárásnak gondolom ezt a felsővezetés részéről a középvezetők számára.*
  5. Mennyire hajtottak végre szervezeti átalakításokat vagy változtatásokat a vállalkozásukban az elmúlt időszakban?  
*Nagy mértékű transzformatív átalakulás ment végbe nálunk.*

6. Milyen okokból döntöttek úgy, hogy nem hajtottak végre drasztikusabb szervezeti átalakítást?

*Nálunk éppenséggel volt drasztikus szervezeti átalakítás: akkoriban ment végbe a hazai bankok életében egy nagy léptékű fúzió, ahol több szervezet is összeolvadt, teljesen más kultúrából érkező embereknek kellett megtanulniuk hatékonyan együtt dolgozni, miközben a legtöbben féltették a pozíciójukat, így nekünk ez az időszak többszörösen is túlterhelt volt.*

7. Hogyan értékelik a vezetők a COVID-19 utáni időszakot és annak hatásait a vállalkozásukra?

*Azt gondolom, a pandémia teljesen megváltoztatott, tulajdonképpen egyik napról a másikra felülírt mindent. Habár nálunk korábban is volt home office, azonban csak bizonyos részlegekben, itt nagyjából két napunk volt arra, hogy ezt kiterjesszük a teljes szervezetre. És ne feledkezzünk meg az emberi oldalról sem: nagyon sokan aggódtak a beteg, kórházban lévő családtagjaik miatt, vagy csak magának a fertőzésnek a ténye miatt, így jóval nagyobb hangsúlyt kellett fektetni arra, hogy érzelmileg is támogassuk a dolgozókat.*

8. Hogyan reagálnak azokra a jelekre vagy adatokra, amelyek a változások tartósságát vagy átmenetiségét jelzik?

*Számba vesszük az összes alternatívát, mérlegelünk, hogy melyik jár a legnagyobb haszonnal, majd ezek alapján választjuk ki a legideálisabb opciót.*

9. Hogyan határozzák meg a vállalkozás vezetői a VUCA-környezetben rejlő lehetőségeket?

*Rengeteg vezetői fórum van nálunk, ahol a különböző szakterületek vezetői képviseltetik magukat, összeülnek, és meghatározzák a követendő irányokat, valamint azokat a lehetőségeket, amelyekkel a vállalatnak tudnia kell élni.*

10. Milyen szintű képzéssel és vezetői kompetenciákkal rendelkeznek a döntéshozók a vállalkozásban?

*Az agilitás gyakran használt kulcsszó manapság, de azt gondolom ebben a kérdésben rendkívül találó.*

11. Hogyan méri a vállalkozás a kockázatot és az előnyöket azáltal, hogy magasabb kockázatot vállalnak a változások során?

*Nekünk erre egészen kézzelfogható módszerünk van. Az informatika és a projektmenedzsment területén egyébként is bejáratott módszer a kockázati mátrix alkalmazása, így mi az összes jövőbeli feladatnál igyekszünk minél körültekintőbben*



*előre felmérni azt, hogy az adott feladat kapcsán milyen kihívásokkal szembesülhetünk és kész terveket dolgozunk ki arra az esetre, ha valamelyik kockázat valóban megvalósulna. Természetesen nehézségek így is előfordulnak, attól valójában nem véd meg senki, de annak érdekében sokat tudunk tenni, hogy minél inkább felkészüljünk mindenre, amire csak lehet.*

12. Milyen példákat tud mondani olyan konkrét átalakításokról vagy innovációkról, amelyeket a vezetői kompetenciákkal rendelkezők hajtottak végre a VUCA-környezethez való alkalmazkodás érdekében?

*Digitalizáció, AI használata, prediktív analitikai eljárások alkalmazása, amelyek megkönnyítik döntéshozatalt.*

13. Milyen eredményeket értek el ezek az átalakítások vagy innovációk?

*Egyértelmű profítnövekedés volt tapasztalható az elmúlt néhány évben, valamint új üzleti szegmensek felé is képesek lettünk nyitni.*

14. Hogyan tervezik a vállalkozás vezetői a jövőbeli magasabb kockázatú intézkedéseket és átalakításokat?

*Azt gondolom, nagy átalakítások most nem várhatóak. A működésünk a szervezeti átalakítás után éppen kezd beállni, a cél inkább az, hogy meg tudjuk tartani ezt a szintet és úgy érzünk el jövőben is növekedést, hogy közben az ügyfélszolgálatunk minősége ne sérüljön. Nagyon sok feladat áll még előttünk, de a nehezén már talán kezdünk túl lenni.*

## NYILATKOZAT

### a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Schillinger Krisztina  
A Hallgató Neptun kódja: OJG5TE  
A dolgozat címe: A VUCA-környezetben rejlő kihívások, az ahhoz való alkalmazkodás készségének fejlesztése  
A megjelenés éve: 2024.  
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet  
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és 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 tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: Budapest, 2024. év április hó 19. nap

  
Hallgató aláírása

## NYILATKOZAT

Schillinger Krisztina (hallgató Neptun azonosítója: OJG5TE) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom<sup>1</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>\*2</sup>

Kelt: 2024 év április hó 19. nap



---

belső konzulens

---

<sup>1</sup> A megfelelő aláhúzendó.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendó.