

## A változáskezelés leghatékonyabb módjai a magyar kis- és középvállalkozások körében<sup>2</sup>

### Dr. Varga János

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar,  
varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

### Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar,  
kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

### Dr. habil. Garai-Fodor Mónika

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar,  
fodor.monika@kgk.uni-obuda.hu

*Absztrakt: A 2020-ban elszabadult koronavírus járvány jelentősen megváltoztatta mindennapi életünket. A változások egyéni szinten jelentős hatással voltak az életmódunkra, az emberi kapcsolatainkra és a munkaszervezésünkre is (Bartik et al., 2020). A járvány a vállalkozások és szervezetek működését sem kímélte. Új munkaszervezési módokra, új módszerekre és innovatív megoldásokra volt szükség, amelyeket a szervezetek többségének egyik napról a másikra kellett bevezetnie. A nagyobb vállalatoknál a korábbi évek digitális nyomásának köszönhetően a felkészülés már folyamatban volt, de a kis- és középvállalkozások (KKV-k) túlnyomó többsége csak a világgjárvány idején szembesült a kihívásokkal. Jelen tanulmány célja, hogy egy Magyarországon végzett kérdőíves felmérés eredményei alapján bemutassa, hogy a világgjárvány hol teremtette meg a legnagyobb változtatási igényt, azonosítva azokat a problémákat és tényezőket, amelyek a változásokkal szembeni ellenálláshoz vezettek. A tanulmány választ ad arra a kérdésre is, hogy milyen*



*technikák bizonyultak hatékonyak a magyar vállalkozások változáskezelési gyakorlatában és tekintet a jövőbeli kihívásokra is.*

*Kulcsszavak: változás, válság, változáskezelés, COVID-19*

## 1 Bevezetés

A szervezeti változás elkerülhetetlen folyamat, hiszen nincs a világon olyan szervezet, amely ne élne meg alapvetően változásokat az üzleti környezetében. Mindez egy szervezet struktúrájának, folyamatainak, stratégiáinak vagy kultúrájának szisztematikus megváltoztatására utal annak érdekében, hogy javítsa teljesítményét, alkalmazkodjon a külső tényezőkhöz vagy reagáljon a kialakuló tendenciákra. E tanulmány azt a célt vállalta, hogy feltárja és bemutassa a szervezeti változások leglényegesebb meghatározásait és segítséget nyújtson a változások természetének megértésében. Nem pusztán a szakirodalmi feldolgozást hívja segítségül, hanem bemutatásra kerülnek annak a primer kutatásnak az eredményei is, amelyet az elmúlt időszakban végeztünk a kis- és közepes vállalkozások (KKV-k) körében. Kétségtelen, hogy a kisvállalkozói szektor sokkal jobban kitett a világgazdaságban bekövetkező változások és válságok hatásainak, ezért ezekkel a vállalkozásokkal hangsúlyosan is foglalkozni kell. A mintában szereplő vállalkozások többek között arra a kérdésre adtak választ, hogy milyen változáskezelési eszközök vagy válságkezelési megoldások bizonyultak hatékonyak az elmúlt időszakban?! Ezt az időszakot pedig olyan események fonták át, mint például a COVID-19 világjárvány és az annak következtében kialakult drágulások, a több éve húzódó energiaválság vagy az orosz-ukrán katonai konfliktus. Ezek külön-külön is jelentős hatással vannak a gazdasági szereplőkre, de együttesen még nehezebb helyzetet generáltak. A változások tehát egyértelműen tetten érhetők az üzleti környezetben, így ebben a nehéz időszakban az lehet az egyik legfontosabb kérdés, hogy milyen eszközökkel vagy milyen formában lehet legjobban megfelelni ezeknek a kihívásoknak. A tanulmány ezt helyezi a vizsgálatának fókuszpontjába és kiemelten foglalkozik a KKV szektor viselkedésével.

## 2 Szakirodalmi áttekintés

A változások világát a gazdaság több szférájában és a legkülönbözőbb szereplőinél is vizsgálhatjuk. Ez különösen fontos kérdés abban az esetben, ha magát a változást szeretnénk definiálni, illetve jellemezni. A változás némiképpen mást jelent egy társadalom vagy egy ország esetében, így mást jelent egy vállalkozás, vagyis egy

üzleti szervezet vonatkozásában is (Kotter, 2008). A tanulmány a szervezeti változások jellemzőit igyekszik górcső alá helyezni. Az egyik legáltalánosabb meghatározás szerint a szervezeti változás úgy definiálható, mint egy szervezet különböző aspektusainak módosítására irányuló tervezett, céltudatos és kollektív erőfeszítés, amelynek célja a szervezet hatékonyságának, eredményességének és általános teljesítményének növelése (Berman, 2012; Hassin, 2010). Ez a meghatározás mondhatni a legismertebb fogalmat jelenti a változással és a szervezetfejlesztéssel foglalkozó szakemberek körében. A fogalom azért is annyira kedvelt, mert tartalmazza a szisztematikus, tervezett és kollektív szavakat, utalva azokra a leglényegesebb jellemzőkre, amelyek minden változási folyamat sikerére jellemzők lehetnek (Oreg & Berson, 2019). A változást valóban tervezni kell, módszeres tevékenységnek tekinthető és rendkívül fontos benne az, hogy az érintettek támogassák, partnerek legyenek a változási folyamatban (Maxwell, 2013). A változás azonban ennél is többet jelent (Kotter, 2008). Magában foglalja a struktúra, a folyamatok, a rendszerek, az eljárások, a politikák vagy a stratégiák olyan módosításait, amelyek célja, hogy javítsák a szervezet képességét a dinamikus környezethez való alkalmazkodásra, a lehetőségek kihasználására és a kihívások leküzdésére (Reinholz & Andrews, 2020). A változás azonban nem pusztán alkalmazkodást jelent. Magában foglalja azt is, hogy maga a szervezet ér el olyan eredményeket, amelyek a piacon változásokat idéznek elő. A változást tehát egyszerre lehet kezdeményezni vagy éppen megélni és alkalmazkodni hozzá. A szervezet kezdeményezőkézségén, stratégiai gondolkodásán, üzleti modelljén, vezetői elköteleződésén vagy éppen üzletfilozófiáján múlik (Gill, 2002), hogy a változásokhoz inkább jól alkalmazkodni, azokat generálni vagy rosszabb esetben elszenvedni szeretnék (Hubbart, 2023). Azok a vállalkozások, amelyek hosszabb távon szeretnék fenntartani működésüket, azok számára a változások hatékony menedzselése fontos területet jelent. Bár azt meg kell említeni, hogy mindez nemcsak stratégiai, hanem puhább szervezeti területeket is igényel. A szervezeti változás egy másik nézőpontja a pszichológia területéről származik. Ez a meghatározás a változásnak a szervezeten belüli egyénekre gyakorolt hatását hangsúlyozza. E nézőpont szerint a szervezeti változás magában foglalja a munkavállalók attitűdjeinek, viselkedésének és gondolkodásmódjának megváltoztatását az elfogadás, az ellenállóképesség és az alkalmazkodóképesség elősegítése érdekében (Errida & Lofti, 2021). Felismeri, hogy a sikeres változtatási kezdeményezésekhez nemcsak strukturális és eljárási módosításokra van szükség, hanem a változás által érintett emberek aktív részvételére és támogatására is (Todnem, 2005). Ez a megközelítés pedig arra világít rá, hogy a sikeres változtatás vagy a változáshoz való alkalmazkodás nem pusztán egy jó vezetői döntés vagy egy jól kidolgozott stratégia eredménye. Legalább annyira fontos az is, hogy a változást támogassák és olyan érintettek vegyenek részt annak végrehajtásában, akik a leginkább képesek elősegíteni a változtatás célját (Kotter, 2008). Az emberi tényező nélkül egyetlen változtatást sem lehet sikerre vinni vagy lényegesen alacsonyabb hatékonyság mellett valósítható az meg (Kaftandzieva & Nakov, 2021). A sikeres változtatás képlete összetett (Smith, 2005). A vezetői támogatás, a megfelelő

stratégia és az emberek támogatása mellett több más tényezőt is ki kell emelni (Maxwell, 2013). Stratégiai szempontból a szervezeti változás a szervezet alapvető elemeinek, mint például a jövőkép, a küldetés, az értékek, a célok és a versenystratégiák tudatos és proaktív kiigazításának tekinthető. A szervezeteknek olyan tulajdonságokkal is rendelkeznie kell, amelyekkel képesek lehetnek a külső és belső környezetük folyamatos megfigyelésére, elemzésére és vizsgálatára. Az üzleti szervezeteknek folyamatosan vizsgálniuk kell külső környezetüket, azonosítaniuk kell a kialakulóban lévő trendeket és ennek megfelelően kell újrapozicionálniuk magukat, hogy a dinamikusan változó piacokon boldogulni tudjanak (Errida & Lotfi, 2021).



1. ábra: A változás sikerfaktorát meghatározó tényezők

Forrás: saját szerkesztés

A szervezetek gyakran szembesülnek olyan külső nyomásokkal, amelyek szükségessé teszik a változtatást. Ezek a nyomások olyan tényezőkből eredhetnek, mint a változó fogyasztói elvárások, a technológiai fejlődés, a szabályozási követelmények, a piaci verseny, a gazdasági feltételek vagy a geopolitikai változások. Az ilyen külső erőkhöz való alkalmazkodás szükségessége arra kényszeríti a szervezeteket, hogy változtatásokat kezdeményezzenek stratégiáikban, műveleteikben és struktúráikban, hogy életképesek és fenntarthatóak maradjanak (Kotter, 2008). Ugyanakkor a szervezeten belüli belső tényezők is kiválthatják a változás szükségességét (Oreg & Sverdlik, 2011). Ilyen tényezők lehetnek például a vezetőségi változások, az egyesülések és a felvásárlások, a szervezeti növekedés vagy hanyatlás, a piaci kereslet változásai, a munkavállalók visszajelzései és javaslatai, ötletei vagy a hatékonyság és a termelékenység javítása, illetve a versenyképesség erősítése iránti igény (Furxhi, 2021). Nem utolsósorban a legfontosabb szempontot is figyelembe kell venni a változások menedzselése során. Alapvetően minden gazdálkodó szervezet a profit maximalizálásában érdekelt, így egy változás sikerre vitelét a profit elérése vagy

annak maximalizálása is alapvetően befolyásolja. A változások keretében a szervezetek a legkülönbözőbb változási folyamatokat kezdeményezhetik (Kotter, 1996). Megvalósíthatnak stratégiai, strukturális, eljárási, vezetési, kulturális vagy éppen működési változtatásokat. A változások kiterjedhetnek a szervezeti működés legváltozatosabb területeire, beleértve a kapcsolatokat, hierarchiákat, részlegeket és divíziókat, munkaköröket és döntéshozatali folyamatokat. A változtatás minden olyan folyamatot magában foglalhat, amely kiterjedhet az átszervezésre, a decentralizációra, a motiváció erősítésére, de lehetnek olyan kezdeményezések is, amelyek az úgynevezett down változási stratégiák mentén valósulnak meg, így például a központosítás vagy éppen a leépítések. Mint érezhető, a szervezeti változás egyszerre lehet építő és leépítő vagy egyszerűsítő jellegű, céljai szerint a legváltozatosabb változási eszközöket és megoldásokat különböztethetjük meg (Kotter, 1996; Kotter, 2008). A változások egyben szolgálhatnak olyan célokat is, amelyek a szervezet hatékonyságának optimalizálását, a kommunikáció erősítését vagy éppen a munkafolyamatok jobbá tételét eredményezhetik. Egy olyan időszakban, amelyben ennyi válsághatás éri a gazdálkodó szervezetek, a fenti változtatások mind-mind segítséget nyújthatnak a helyzetnek való jobb megfelelésben vagy a hatékonyabb reagálásban. Emellett meg kell említeni, hogy a változtatás maga igen sokszor szükségessé teheti az új megoldások bevezetését is, így sokszor azt mondhatjuk, hogy az innovatív képesség a változtatni akaró gazdálkodó szervezetek egyik legfontosabb feltétele, míg maga az innováció a változásokhoz való alkalmazkodás egyik legélesebb fegyvere. A sikeres változtatás során az úgynevezett puha tényezők megváltoztatása is szóba kerülhet. Ennek keretében érinthetjük a szervezet értékeinek, hiedelmeinek, normáinak vagy éppen viselkedésének módosításait. Az ilyen változtatások során az a cél, hogy a szervezetet egy minőségileg jobb és eredményesebb szervezeti kultúra felé juttassuk el (Blanchard, 2018). Egy olyan kultúra megalkotása és formálása lenne a cél, amely a szervezetet a lehető legszélsőségesebb módon lesz képes reaktívvá vagy éppen proaktívvá tenni. A reaktívvá válással képes lehet jobban alkalmazkodni a megváltozott körülményekhez, míg a proaktívvá válással a vállalkozások képesek lehetnek maguk is változást előidézni a piacokon. A kultúra fejlesztése során azonban szükség van az emberek fejlesztésére (Blanchard, 2018), a nyílt kommunikációra (Elving, 2005), a motiváció és az elkötelezettség erősítésére, a fejlődés ösztönzésére, a munkavállalók magatartásának összehangolására és a szervezeti értékek erősítésére is (Allen et al., 2007). A változásokkal szembeni kihívások között azonban nemcsak a fentieket lehet kiemelni. A változtatás igen sokszor akadályokba ütközik a szervezet vagy egyének részéről (Kotter, 1996; Kotter, 2008; Albrecht et al., 2021). Amikor félelem vagy bizonytalanság alakul ki az érintettekben, úgy a változással szembeni ellenállás könnyörtelenül érezteti hatását. Ennek kezelése sokszor rendkívül nehéz helyzet elé állítja a vezetőket, akiknek első körben az ellenállás okait és gyökereit kell felszámolniuk. Ha egy üzleti szervezet nem helyez elég figyelmet a változások megfelelő feltételeinek megteremtésére, úgy egyre gyakrabban és egyre nagyobb intenzitással találkozhatnak a változással szembeni ellenállás jelenségével (Oreg et

al., 2011). A változtatás megvalósítása történhet gördülékenyebben, de nehézségekkel teli úton is. Mindezt akkor lehet leginkább megtapasztalni, amikor a vállalkozásnak a változás útjára kell lépnie és meg kell hoznia olyan döntéseket, amelyek a szervezet kisebb vagy akár nagyobb részét is érinthetik. A változás ilyenkor fájdalommal járhat, de semmi sem fájhat annyira, mint amikor vállalkozásunkat a megszűnés veszélye fenyegeti.

### 3 Anyag és módszertan

Jelen tanulmány a hazai vállalkozások változás kezelési módszereit, eszközeit elemezzük primer adatok tükrében. A tanulmányban ismertetett primer kutatás egy 2022-es és 2023-as adatfelvétel eredményeit prezentálja, melynek keretében a hazai kis-középvállalkozásokat és mikrovállalkozásokat vizsgáltuk abból a célból, hogy megismerjük a pandémia után milyen változáskezelési eszközöket alkalmaztak és tartottak hatékonynak. 2022-ben és 2023-ban is ismételt mintavétel folytattunk le, azonos kérdőívvel és azonos mintavételi technikával az adatok időbeni összehasonlíthatósága érdekében. Mindkét esetben előtesztelt, sztenderdizált kérdőíves megkérdezést alkalmaztunk. Önkényes mintavételi technika mellett 2022-ben 161, 2023-ban 72 értékelhető kérdőívet kaptunk. A kérdőív csak zárt kérdéseket tartalmazott, két-és többváltozós, valamint skálás (Likert és szemantikus differenciál) kérdések kaptak helyt a kutatási segédeszközben. A primer eredmények kiértékelése leíró statisztikai vizsgálatok mellett, a metrikus és nem metrikus skálák összehasonlítására alkalmas One-Way ANOVA variancia-analízis technikájával valósult meg. A kutatás eredményei tekintettel az önkényes mintavételre helyi értékű eredmények, az adott mintákra érvényesek.

### 4 Eredmények

Első ízben azt vizsgáltuk, hogy 2022-ben és 2023-ban az általunk elemzett változáskezelő eszközök közül melyiket milyen hatékonynak ítélték meg a mintatagok. 2022-ben a pandémia jelentős mértékű változások meglépésre készítette a vállalkozásokat. Az eredmények szerint a megfelelő kommunikációs csatornákat értékelték a leghatékonyabb eszköznek 1-től 4-ig terjedő skálán a vállalkozások, melyet a stratégiai döntéstámogató eszközök és az együttműködő vezetői stílus követtek. Azt gondoljuk, az eredmények egyértelműn rávilágítanak arra, hogy a változások sikeres kezelésében mennyire fontos és meghatározó a vezető szerepe és kommunikációja, valamint a stratégiában való gondolkodás.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2023/1. kötet  
Kihívások és lehetőségek a gazdaság eltérő szegmenseinél interdiszciplináris megközelítésben

Változás kezelési eszközök 2022	átlag, ahol (1=egyáltalán nem hatékony)	szórás
anyagi motiváció	3,01	0,95849
együttműködő vezetői stílus	3,18	1,01789
csökkentett munkaidő	3,01	1,04320
stratégiai döntéstámogató eszközök	3,18	1,01789
megfelelő kommunikáció stílus	2,61	1,04320
megfelelő kommunikációs csatornák	3,27	0,92187
agilis magatartás	2,89	1,07589

1. táblázat: Változáskezelő eszközök megítélése 2022-ben a hazai vállalkozások körben

Forrás: saját kutatás, 2022 N=161

Az egy évvel megismételt mintavétel eredménye szerint a stratégiai döntéstámogató eszközök szerepe és hatékonysága felülértékelődött. Azt gondoljuk, az utóbbi idők makroszintű kihívásai a hosszabb távú, pontos és szisztematikus tervezésen alapuló stratégiai szemlélet fontosságára hívta fel a vállalkozások figyelmét és értékelte felül a stratégiai tervezés fontosságát a vállalkozói körben.

Változás kezelési eszközök 2023	átlag, ahol (1=egyáltalán nem hatékony)	szórás
anyagi motiváció	3,01	0,95849
együttműködő vezetői stílus	3,18	1,01789
csökkentett munkaidő	2,61	1,04320
stratégiai döntéstámogató eszközök	3,27	0,92187
megfelelő kommunikáció stílus	2,89	1,07589
megfelelő kommunikációs csatornák	2,61	1,06103
agilis magatartás	2,94	1,14700

2. táblázat: Változáskezelő eszközök megítélése 2023-ban a hazai vállalkozások körben

Forrás: saját kutatás, 2023 N=72

2022-es adatok esetében megvizsgáltuk, hogy a vállalkozások mérete és működési ideje befolyásolja-e az egyes eszközök hatékonyságának megítélését. Az eredmények szerint az utóbbi esetben volt kimutatható a statisztikai kapcsolat megléte ( $\text{sig}=0,01$ ). A régebb óta működő, több tapasztalattal rendelkező vállalkozások esetében voltak a stratégiai döntéstámogató eszközök a leginkább hatékonyak minősítve.

Változáskezelő eszközök		Átlag	Szórás
stratégiai döntéstámogató eszközök	5 évnél kevesebb	2,93	1,07450
	5-15 év között	3,33	0,88694
	15 évnél több	3,46	0,77211
	Total	3,27	0,92187

3. táblázat Változáskezelő eszközök alkalmazásának hatékonysága és a vállalkozás működési ideje közötti kapcsolat 2022-ben

Forrás: saját kutatás, 2022 N=161, One-Way ANOVA

2023-ban azonban már sem a vállalkozások mérete, sem azok működési ideje ne mutatott szignifikáns kapcsolatot ( $\text{sig} \leq 0,05$ ) a változáskezelő eszközök fontosságának megítélésével. Azaz a változás kezelésében alkalmazott eszközök hatékonyságát egy évvel később már nem differenciálja a vállalkozás mérete és működési ideje, mely esetben a generálisan alkalmazható megoldások, eszközök és módszerek meglétéről tanúskodik az eredmény.

Változáskezelő eszközök 2023		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
anyagi motiváció	Csoportok között	4,490	2	2,245	1,197	0,311
	Csoportokon belül	90,020	48	1,875		
	Total	94,510	50			
együtműködő vezetői stílus	Csoportok között	5,786	2	2,893	2,226	0,119
	Csoportokon belül	62,371	48	1,299		
	Total	68,157	50			
csökkentett munkaidő	Csoportok között	1,460	2	0,730	0,376	0,689
	Csoportokon belül	93,246	48	1,943		
	Total	94,706	50			
stratégiai döntéstámogató eszközök	Csoportok között	6,839	2	3,420	2,193	0,123
	Csoportokon belül	74,847	48	1,559		
	Total	81,686	50			
megfelelő kommunikáció stílus	Csoportok között	0,243	2	0,121	0,109	0,897
	Csoportokon belül	53,679	48	1,118		
	Total	53,922	50			
megfelelő kommunikációs csatornák	Csoportok között	2,583	2	1,292	0,982	0,382
	Csoportokon belül	63,103	48	1,315		
	Total	65,686	50			
agilis magatartás	Csoportok között	0,725	2	0,363	0,202	0,818
	Csoportokon belül	86,020	48	1,792		
	Total	86,745	50			

4. táblázat: Változáskezelő eszközök alkalmazásának hatékonysága és a vállalkozás mérete közötti kapcsolat 2023-ban

Forrás: saját kutatás, 2023 N=72, One-Way ANOVA

Változáskezelő eszközök		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
anyagi motiváció	Csoportok között	4,951	2	2,475	1,327	0,275
	Csoportokon belül	89,559	48	1,866		
	Total	94,510	50			
együtműködő vezetői stílus	Csoportok között	0,337	2	0,169	0,119	0,888
	Csoportokon belül	67,820	48	1,413		
	Total	68,157	50			
csökkentett munkaidő	Csoportok között	5,827	2	2,914	1,574	0,218
	Csoportokon belül	88,879	48	1,852		
	Total	94,706	50			
	Csoportok között	0,255	2	0,128	0,075	0,928



stratégiai döntéstámogató eszközök	Csoportokon belül	81,431	48	1,696		
	Total	81,686	50			
megfelelő kommunikációs stílus	Csoportok között	1,436	2	0,718	0,657	0,523
	Csoportokon belül	52,485	48	1,093		
	Total	53,922	50			
megfelelő kommunikációs csatornák	Csoportok között	0,696	2	0,348	0,257	0,774
	Csoportokon belül	64,990	48	1,354		
	Total	65,686	50			
agilis magatartás	Csoportok között	0,119	2	0,060	0,033	0,968
	Csoportokon belül	86,626	48	1,805		
	Total	86,745	50			

5. táblázat: Változáskezelő eszközök alkalmazásának hatékonysága és a vállalkozás működési ideje közötti kapcsolat 2023-ban

Forrás: saját kutatás, 2023 N=72, One-Way ANOVA

### Következtetések, Összegzés

2022 és 2023 is igen nehéz év volt a vállalkozások számára. Ezekben az években már nemcsak a COVID-19 világjárvány, hanem annak elhúzódó következményei, valamint az energiaválság és az orosz-ukrán konfliktus hatásai is erőteljesen rányomták a bélyegüket a gazdasági szereplőkre. A vizsgált időszakban érezhető volt, hogy a mintában szereplő vállalkozások is válaszút elé néztek. A változáskezelési eszközök közül 2022-ben a kommunikációt emelték ki hangsúlyosan. A kommunikáció a változás és válságkezelés elsődleges eszköze: a tájékoztatás és az érintettek bevonása egy változási folyamatba kommunikáció nélkül elképzelhetetlen. Talán nem is meglepő, hogy a válaszadók éppen ezt emelték ki a 2022-es évet tekintve. A szakirodalmi feldolgozásban látható volt, hogy a változások első számú akadálya az ellenállás, vagyis a változásokkal szembeni félelem. Ezt az ellenállást elsődlegesen úgy tudjuk mérsékelni, ha bemutatjuk és megértetjük az érintettekkel a változtatás szükségszerűségét. Ha az érintettek megértik a változtatás halaszthatatlanságát, látják benne helyüket és szerepüket és láthatóvá tesszük annak jövőbeli következményeit, úgy jobban megérthetik azt, hogy miért is kell egy-egy változtatást megvalósítani. Ez segít a befogadásban és a megvalósításban is. Az energiaválság és az orosz-ukrán konfliktus tovább mélyítette a gazdasági problémákat szerte a világban, ezzel még nehezebb körülményeket teremtve a vállalkozások számára. 2023-ban már nem csak a változtatás fontosságának megértése játszik fontos szerepet a megkérdezett vállalkozások körében. Felértékelődött a stratégiai gondolkodás szerepe és ezt jelölték meg a legmagasabban változáskezelési eszközök között. A szakirodalmi áttekintésben látható volt, hogy a változtatás maga szisztematikus és módszeres tevékenység. A tervezés egy változási projekt megvalósítása során alapvető fontossággal bírhat. A stratégiai döntéstámogató eszközök szerepének felértékelődése pedig azért nem meglepő, mert a vállalkozások és a döntéshozók

számára szükség volt az üzleti döntések megfelelő alátámasztására vagy megalapozására. A kisebb cégek is egyre kevésbé bízzák üzleti döntéseiket a megérzésekre vagy az intuíciókra. Tudatosabban fordulnak a stratégiai tervezés felé és megpróbálják alkalmazni azokat az eszközöket, amelyek a megalapozottabb döntéshozatalhoz szükségesek. Jól érezhető, hogy mennyire változik a világ körülöttünk és ez mennyire rákényszeríti a cégeket arra, hogy maguk is megfontoltabbak, tudatosabbak és szervezettebbek legyenek. Nemcsak az derült ki a felmérésből, hogy a tudatosság felértékelődött a mintában szereplő vállalkozásoknál. Azt is egyértelműen láhattuk, hogy a hosszabb működési tapasztalattal rendelkező KKV-k minősítették leginkább hatékonynak a stratégiai döntéstámogató eszközöket. Nyilván ők már rendelkeznek ezekkel kapcsolatban annyi tudással, ismerettel és tapasztalattal, hogy ezeket hatékonyabban tudják használni, mint a korban fiatalabb vállalkozások. Ugyanakkor a kapott válaszok alapján 2023-ban már egyetlen változáskezelési eszköz sem mutatott szignifikáns kapcsolatot a vállalkozás méretével vagy működési idejével. Ebből arra következtethetünk, hogy az alkalmazható megoldások mindegyike kellő fontossággal bír. A változás és válságkezelési megoldások közül az anyagi motiváció, az együttműködő vezetési stílus és a stratégiai döntéstámogató eszközök mindkét évben magas értékeléseket kaptak. A szakirodalmak is megerősítették a támogató és elkötelezett vezetés fontosságát, a változások szisztematikus és tervezhető jellegét, valamint az ember elkötelezetté tételét. A tanulmány megerősíti, hogy a változáskezeléshez javasolt modelleket és eszközöket érdemes egy kisebb vállalkozás keretében is alkalmazni. A változási projektek, valamint a változási és válságkezelési stratégiák immáron nemcsak a nagyvállalkozások és nemzetközi cégek privilégiuma. Az elmúlt évek tökéletesen megmutatták, hogy mennyire kiszámíthatatlan és bizonytalan környezetbe érkezhetünk hirtelen, így minden időszakban felkészültnek és ellenállónak kell lenni. A kisvállalkozások számára is meg kell tanulni azt, hogy hogyan lehet kiépíteni egy olyan új szervezeti tulajdonságot vagy adottságot, amelyet szervezeti rezilienciának vagy szervezeti ellenállóképességnek hívnak.

### **Köszönetnyilvánítás**

A 2019-2.1.11-TÉT-2020-00167 számú projekt a Kulturális és Innovációs Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a 2019-2.1.11-TÉT pályázati program finanszírozásában valósult meg.

### **Hivatkozások**

- [1] Albrecht, S.L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C.J.L. (2020). Change engagement, change resources, and change demands: a

- model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology* 11, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- [2] Allen, J., Jimmieson, N.L., Bordia, P. & Irmer, B.E. (2007). Uncertainty during organizational change: managing perceptions through communication. *Journal of Change Management* 7, pp.187-210.
- [3] Bartik, A.W., Bertrand, M., Cullen, Z.B., Glaeser, E.L., Luca, M., & Stanton, C.T. (2020). How are small businesses adjusting to COVID-19? Early Evidence from a Survey. NBER Working Paper
- [4] Berman, S. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), pp. 16-24.
- [5] Blanchard, K. (2018). *Leading at a Higher Level*. Pearson Education. (book)
- [6] Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), pp. 129-138. <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- [7] Errida A. & Lotfi B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*. 2021:13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- [8] Furxhi, G. (2021). International business and country's culture impact. *European Journal of Business and Management Research*: 6(1).
- [9] Hassin A. (2010). Effective diagnosis in organisation change management. *Journal of Law and Governance*, 5(2), 23–30. <https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i2.182>
- [10] Hubbart, J.A. (2023). Organizational change: Considering Truth and Buy-In *Administrative Sciences* 13. 1(3). <https://doi.org/10.3390/admsci13010003>
- [11] Kotter J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press, Boston, MA (book)
- [12] Kotter J.P. (2008). *Sense of urgency*, Harvard Business Press (book)
- [13] Maxwell, J. (2013). *The 5 levels of leadership: proven steps to maximize your potential*. Center street (book)
- [14] Kaftandzieva, T., & Nakov, L. (2021). Sustainable leadership of change for effective organizational change management. *Knowledge - International Journal*, 45(1), pp.61–67.
- [15] Reinholz, D.L. & Andrews, T.C. (2020). Change theory and theory of change: what's the difference anyway? *International Journal of STEM Education* 7(2). <https://doi.org/10.1186/s40594-020-0202-3>

- [16] Gill, R. (2002). Change management or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), pp.307-318, DOI: 10.1080/714023845
- [17] Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (4), pp. 461-524.
- [18] Oreg, S. & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: the conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96 (2), pp. 337-349.
- [19] Oreg, S. & Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: bridging theoretical and methodological chasms. *The Academy of Management Annals*, 13 (1) , pp. 272-307.
- [20] Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library Management*, 26(6/7) pp. 408-412. <https://doi.org/10.1108/01435120510623764>
- [21] Todnem, R. (2005). Organisational change management: a critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), pp.369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>