

OTDK-dolgozat

2025

EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



**A PROJEKTEKEN BELÜLI EGYÜTTMŰKÖDÉS FEJLESZTÉSI LE-
HETŐSÉGEINEK VIZSGÁLATA A SZERVEZETI KULTÚRA TÜK-
RÉBEN EGY PROJEKTALAPON MŰKÖDŐ VÁLLALAT ESETÉ-
BEN**

**EXAMINING THE POTENTIAL FOR IMPROVING COOPERATION
WITHIN PROJECTS IN THE LIGHT OF ORGANIZATIONAL CUL-
TURE OF A PROJECT-BASED COMPANY**

Kovalik Dorka

Konzulens: Dr. Hoffmann Piroska

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. 10. 27.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	A VÁLTOZÁSOK FOGALMI ÉS ELMÉLETI HÁTTERE	4
2.1.	VÁLTOZÁS ÉS VÁLTOZTATÁS	4
2.2.	KÖRNYEZETI ADOTTSÁGOK: A VUCA VILÁGNÉZET.....	4
3.	VAN DE VEN ÉS POOLE FÉLE ALAPELMÉLETEK	6
3.1.	AZ ÉLETCIKLUS ELMÉLETEK	7
3.2.	A TELEOLOGIKUS ELMÉLETEK	7
3.3.	A DIALEKTIKUS ELMÉLETEK	7
3.4.	AZ EVOLÚCIÓS ELMÉLETEK.....	8
4.	VÁLTOZÁSMENEDZSMENT MODELLEK	9
4.1.	LEWIN MODELL.....	9
4.2.	KOTTER MODELL.....	9
4.3.	ADKAR MODELL	11
4.4.	A BEMUTATOTT MODELLEK RÖVID ÖSSZEHASONLÍTÁSA.....	12
4.5.	A VÁLTOZÁST AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK.....	13
5.	PROJEKTDEFINÍCIÓK ÉS PROJEKTSIKER	15
5.1.	A PROJEKT ÉS A SIKER.....	15
5.2.	A SIKER KRITÉRIUMAI: A PROJEKTHÁROMSZÖGÖN TÚL.....	16
5.3.	AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS.....	17
6.	SZERVEZETFEJLESZTÉS.....	18
6.1.	A SZERVEZETFEJLESZTÉS CÉLJA ÉS FOLYAMATA	18
7.	SZERVEZETI KULTÚRA	20
7.1.	A SZERVEZETI KULTÚRA EREDETE ÉS FOGALMA	20
7.2.	SZERVEZETI KULTÚRA MODELLEK	21
7.2.1.	<i>Deal és Kennedy (1982) modellje.....</i>	<i>21</i>
7.2.2.	<i>Cameron és Quinn (2006) félé OCAI modell</i>	<i>23</i>
8.	A VIZSGÁLT PROJEKTALAPÚ VÁLLALAT BEMUTATÁSA	26
8.1.	SZERVEZETI FELÉPÍTÉS	26
8.2.	TEVÉKENYSÉG ÉS JELENLEGI MŰKÖDÉS.....	27
8.3.	PROBLÉMÁK.....	28
9.	A KUTATÁS BEMUTATÁSA ÉS A KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS ELEMZÉSE.....	30
9.1.	AZ ADATFELVÉTEL ÉS AZ ADATELEMZÉS MÓDSZERE	30
9.2.	A MINTA.....	30
9.3.	A KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS EREDMÉNYEI	31
9.3.1.	<i>A jelenlegi és az ideális kultúra összehasonlítása</i>	<i>31</i>
9.3.2.	<i>A hat faktor jelenlegi és ideális kultúrában való megítélése</i>	<i>34</i>
9.3.3.	<i>A vezetők és a beosztottak kultúrára vonatkozó megítélésai</i>	<i>35</i>
9.3.4.	<i>Az érzékelt akadályok</i>	<i>36</i>
10.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	38
10.1.	A KULTÚRÁRA VONATKOZÓ JAVASLATOK	38
10.1.1.	<i>Domináns szervezeti jellemzők</i>	<i>38</i>
10.1.2.	<i>Vezetési stílus.....</i>	<i>39</i>
10.1.3.	<i>Munkavállalók menedzselése.....</i>	<i>39</i>
10.1.4.	<i>Szervezeti ragasztó.....</i>	<i>39</i>
10.1.5.	<i>Stratégiai hangsúlyok</i>	<i>40</i>
10.1.6.	<i>Sikerkritériumok</i>	<i>40</i>
10.2.	A FOLYAMATHOZ AJÁNLOTT VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ESZKÖZ	40
10.2.1.	<i>A - A változás szükségességének tudatosítása.....</i>	<i>41</i>
10.2.2.	<i>D - A vágy a változásban való részvételre</i>	<i>41</i>
10.2.3.	<i>K - Annak ismerete, hogy hogyan kell változni.....</i>	<i>41</i>

10.2.4.	<i>A - A szükséges képességek és magatartásformák megléte</i>	41
10.2.5.	<i>R - Megerősítés a változás fenntartására</i>	42

IRODALOMJEGYZÉK	43
------------------------------	-----------

MELLÉKLETEK	I
--------------------------	----------

1. MELLÉKLET: A MÉLYINTERJÚ SORÁN HASZNÁLT GUIDE	II
2. MELLÉKLET: A KÉRDŐÍV	III
3. MELLÉKLET: AZ OCAI TESZT HAT FAKTORÁRA KÉSZÍTETT ÁBRÁK	VIII
4. MELLÉKLET: A VEZETŐK ÉS BEOSZTOTTAK ÁLTAL ADOTT PONTSZÁMOK ALAKULÁSA	XI
5. MELLÉKLET: A VÁLTOZÁS LEGFŐBB AKADÁLYAI AZ INDIREKT DOLGOZÓK VÁLASZAI ALAPJÁN	XII

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: A kutatási kérdések rendszerezése	2
2. táblázat: A három nevesített modell szakaszainak összehasonlítása	18
3. táblázat: Az OCAI teszt összpontszámainak alakulása.....	37
1. ábra: A kutatási kérdés megválaszolásának folyamata	3
2. ábra: A változás lehetséges mechanizmusai.....	11
3. ábra: Az ADKAR modell dimenziói és elemeinek kapcsolata	17
4. ábra: A vasháromszög és a további sikerkritériumok kapcsolata	22
5. ábra: A Deal és Kennedy (1982) féle kultúratípusok kiemelt jellemzői	28
6. ábra: A versengő értékek modell és a kultúratípusok	29
7. ábra: A vizsgált szervezet felépítésének ábrája.....	32
8. ábra: A jelenlegi és az ideális kultúra ábrázolás	37

1. BEVEZETÉS

Mi is jellemezhetné jobban az elmúlt 10 évet, mit a változás? Ez a vállalatok működésére is hatalmas nyomást gyakorol. Ahhoz, hogy fennmaradhassanak (és megtarthassák vagy javíthassák piaci pozíciójukat), alkalmazkodniuk kell az új helyzetekhez, és meg kell próbálniuk azokat az előnyükre fordítani. E gondolat nyomán fogalmazódott meg a dolgozat témája és kutatási kérdése is.

A dolgozat célkitűzése, hogy megvizsgálja, hogyan lehet egy adott projektalapú szervezetben belül az együttműködést fejleszteni. Ehhez meg kell vizsgálni a szervezet jelenlegi helyzetét és működését, a kialakult problémákat. Az ilyen jellegű konfliktusok és a változtatási törekvések a szervezeti kultúrára is hatnak, ezért a szervezeti kultúra elemzése is szükséges a problémák megértéséhez és megoldásához. A vizsgált szervezet helyzetének kontextusba helyezéséhez szükséges az iparágának jelenlegi sajátosságainak megismerése is. A cég az autóiipari szektorban tevékenykedő termelő vállalat, amely számos kihívással nézett szembe a globális változások miatt, amelyek markáns változtatásokat igényeltek az autóiipari szereplőktől. A COVID-19 pandémia és a kialakult helyzetet övező bizonytalanság radikális csökkenést okozott a vevői megrendelésekben, majd a globális chiphiány lehetetlennítette el a termelést (Klonka, 2023). Mindemellett az Ipar 4.0 megjelenésével a gyártók számára elkerülhetetlenné vált, hogy a korábbi gépdomináns gyártásról átálljanak az integrált, intelligens gyárak kialakítására (Barcelos et al., 2024), hiszen a digitális transzformáció jelensége minden vállalkozás működését érinti valamilyen módon (Koyuncuoğlu, 2024). Tehát az autóiipari környezetet napjainkban a gyors ütemben megvalósuló technológiai fejlesztések jellemzik, amelyek a vevők és felhasználók elvárásainak változását és intenzív versenyhelyzetet eredményeznek (Cortellazzo et al., 2019). Mindemellett rövid- és középtávon is gazdasági fenyegetettséggel szembesülnek a vállalatok. Ha az egyén, mint vezető irányából közelítjük meg az autóiipar helyzetét, látható, hogy a vezetőknek számos új eszközzel kell megismerkedniük, és a rendelkezésükre álló adatoknak megfelelően helyes döntéseket hozniuk, így a digitális átalakulás hatása is befolyásolja a vezetést egyéni és szervezeti szinten is (Özmen et al., 2022). Ezért az autóiipari vállalatoknak felül kell vizsgálniuk hagyományos üzleti modelljeiket, és innovatív megoldások után kell kutatniuk. Összefoglalva a leírtakat, a digitális átalakulás és a rapid technológiai fejlődés az autóiipar talán legfontosabb kérdéskörévé vált (Koyuncuoğlu, 2024).

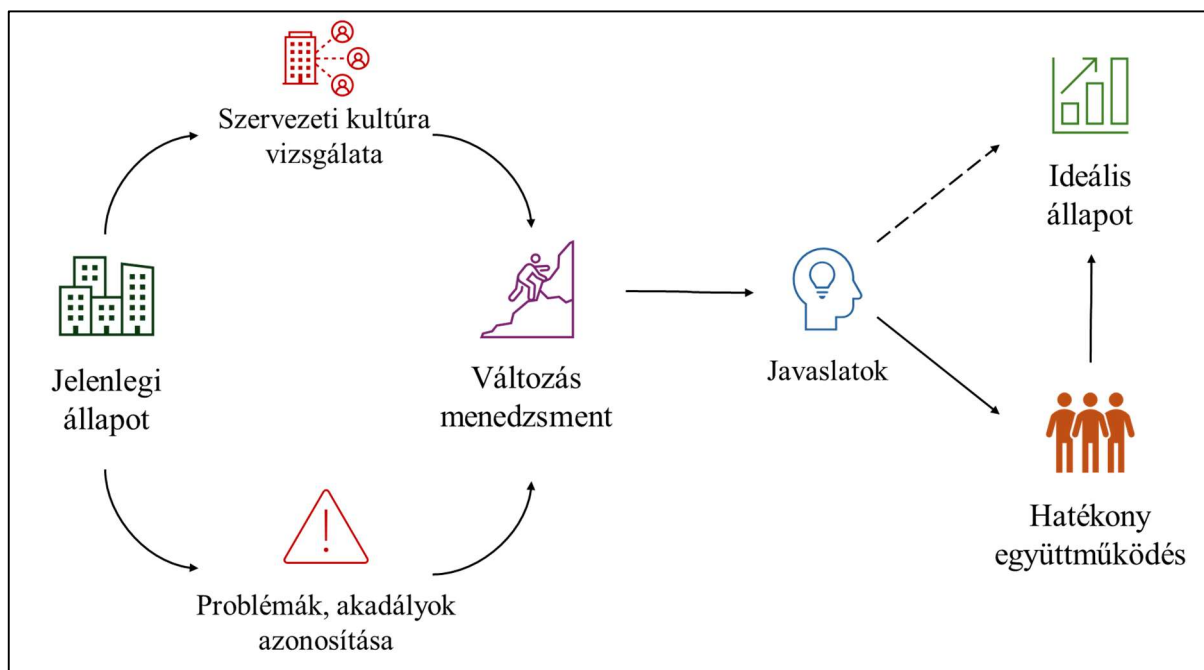
A vizsgált szervezet küldetése, hogy innovációkat valósítson meg az elnyert projektein keresztül. A projektek sikeréhez elengedhetetlen a hatékony működés, a projektagok

közötti összhang és az erős együttműködés. A fennálló problémák következményeként a felsővezetés és a projektagok egyaránt megfogalmazták, hogy jelenleg az együttműködés nem hatékony, a felelősségi körök tisztázása nem megfelelő, és az együttműködést javító változásokat sürgetik. A dolgozat először mélyinterjú segítségével tárja fel, mik azok a problémák, amelyek gátolják a hatékony munkavégzést és együttműködés a projektagok között. A szervezeti kultúra hatását a Cameron és Quinn (2006) féle Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) teszt segítségével mértem fel, amely a jelenlegi és az ideális kultúra megítéléséről is átfogó képet ad. Az eredmények tükrében végül olyan fejlesztési javaslatokat fogalmazok meg a szervezet érintett vezetőinek, amelyek segítségével elindulhatnak a kívánt változás útján. A kutatás céljának és a dolgozat felépítésének átláthatósága végett az 1. táblázatban összefoglalom a kutatás fő- és alkérdéseit, az 1. ábrán pedig szemléltetem az egyes lépéseket.

1. táblázat: A kutatási kérdések rendszerezése

A kutatás központi kérdése	<i>Hogyan fejleszthető a projekteken belüli együttműködés?</i>
A megválaszolást segítő alkérdések	<i>Milyen problémák gátolják a hatékony együttműködést a jelenlegi projekteken?</i>
	<i>Milyen hatása van a szervezeti kultúrának a projekteken belüli együttműködésre?</i>
	<i>Milyen lehetőségei vannak a szervezetnek a projekteken belüli együttműködés javítására?</i>

Forrás: saját szerkesztés (2024)



1. ábra: A kutatási kérdés megválaszolásának folyamata

Forrás: saját szerkesztés (2024)

2. A VÁLTOZÁSOK FOGALMI ÉS ELMÉLETI HÁTTERE

„A világban egyedül a változás állandó”

(Lewis Howes)

Ha visszatekintünk az elmúlt öt év globális történéseire, számos olyan esemény említhető, amely radikálisan megváltoztatta a világunk működését. A teljesség igénye nélkül: a COVID-19 pandémia, az orosz-ukrán háború és az azt követően bevezetett szankciók, az éghajlatváltozás fokozódása, az energiaválság, az Izrael és a Hamász közti háború kitörése vagy a mesterséges intelligencia (MI) rohamos fejlődése és elterjedése mind jól alátámasztják a fentebb idézett gondolatot. Ebben a dinamikusan változó környezetben az egyének mellett a vállalatoknak is alkalmazkodniuk kell az őket érintő változásokhoz a fennmaradás érdekében (Darmawan & Azizah, 2020). A szervezeteknek ezért elengedhetetlen a jövőbeli célok precíz meghatározása és az ezek elérését biztosító változások kezelésének elsajátítása is (By, 2005). Ez a fejezet először a változás fogalmának tisztázásával foglalkozik, majd a környezeti sajátosságokat összefoglaló VUCA világnézet bemutatása következik.

2.1. VÁLTOZÁS ÉS VÁLTOZTATÁS

Az angol „change” szó lefordítható változásnak és változtatásnak is, ezért érdemes először a két kifejezés közötti különbséget tisztázni (Farkas et al., 2015). Csath Magdolna (1999, p. 4) megfogalmazása szerint változás esetén olyan eseményekről beszélünk, „amelyek a cég környezetében, a cég részvétele, ráhatása nélkül játszódhatnak le, és amelyek a cégre különböző erősségű hatással lehetnek”. Változtatás esetén azonban a vállalat a környezeti változásokra tudatosan reagál. Ha változásról beszélünk, mindig van egy kiváltó inger (ez lehet egy új feltétel megjelenése vagy a megszokott körülmények átalakulása), amely a szervezetet rákényszeríti arra, hogy elmozduljon a jelenlegi állapotából és változzon. A változtatás tervezett lépések összessége, amikor a vállalat asszertív hozzáállással kíván elérni egy hatékonyabb működési állapotot. (Németh, 1997).

2.2. KÖRNYEZETI ADOTTSÁGOK: A VUCA VILÁGNÉZET

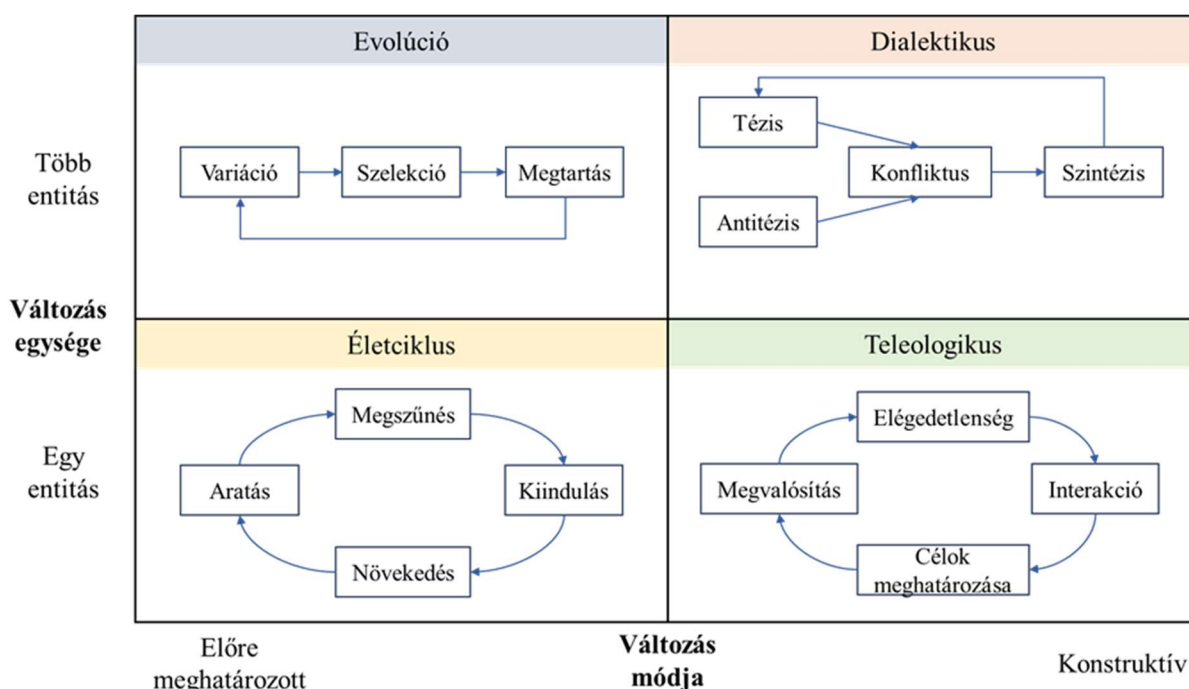
A VUCA mozaikszót az amerikai US Army War College professzorai alkották meg az 1990-es években, és katonai körökben az egyes harci szituációk végkimenetelére jellemző bizonytalanságot jelölték vele (Horney et al., 2010). Az üzleti életben a 2008–2009-es globális pénzügyi válság után terjedt el a kifejezés használata. A VUCA akroníma a változé-

konyság (volatility), a bizonytalanság (uncertainty), a komplexitás (complexity) és a kétértelműség (ambiguity) szavakból áll össze. Alább Bennett és Lemoine (2014), valamint Baran és Woznyj (2021) munkái alapján az elemek rövid összefoglalása olvasható.

A volatilitás a változások instabil és kiszámíthatatlan jellegére utal. Olyan eseményeknél lehet ezt leginkább vizsgálni, ahol bár a változás bekövetkezése valószínű, a gyorsasága vagy volumene eltérő intenzitású lehet. A bizonytalanság információhiányt jelent. A volatilis helyzetekkel ellentétben, egy bizonytalan esemény kapcsán nem lehet előre látni, hogy annak eredményeként bekövetkezik-e bármilyen számottevő esemény. A komplexitás azt a bonyolult hálózatrendszert írja le, amely számos részelem (például információk, eljárások, szabályok) összekapcsolódásával jön létre. A szervezeteknek igazi kihívást jelent a számukra releváns információk kinyerése ebből a komplex halmazból. Végül a kétértelműség az ok-okozati összefüggések ambivalens jellegét, a lehetséges kimenetek előrejelzésének nehézségét tárja fel (Bennett & Lemoine, 2014). A VUCA szerinti vizsgálódás elengedhetetlen ahhoz, hogy egy vállalat vezetősége átfogó képet kapjon az adott szervezet működési környezetéről. Ez az átfogó ismeret komoly segítséget nyújthat a vállalati döntések meghozatala során is (Baran & Woznyj, 2021).

3. VAN DE VEN ÉS POOLE FÉLE ALAPELMÉLETEK

Az előző fejezet is igazolja, hogy a változások elkerülhetetlenek és megannyi területét érintetik az életnek, a vállalati környezetben is. A szervezeti változások folyamatának megértése és menedzselése azonban komplex feladat. Van de Ven és Poole (1995) olyan megközelítésmódot dolgozott ki, ami ezt a komplexitást ragadja meg. A szerzőpáros széleskörű kutatást végzett, amely során közel 20 különböző elméleti megközelítést azonosítottak. Ezek, bár tartalmukat vagy terminológiájukat tekintve jelentősen eltérnek egymástól, mégis négy fő alapelméletbe csoportosíthatóak (Habib, 2008), amelyek: az életciklus, a teleologikus, a dialektikus és az evolúciós elméletek. A változás jelenségének megértéséhez azonban nem elegendő egyetlen elmélet, mivel az csak egy részleges képet adhat egy ilyen összetett jelenségről, mint a változás (Csedő & Zavarkó, 2019). Ezért a gyakorlatban sokszor több elmélet összefonódása is felfedezhető. A négy elmélet közötti legnagyobb különbséget a változásokat mozgató motor, a 'drive' jelenti. A 'drive' az mozgatóerő, amely energizálja és összekapcsolja a változással kapcsolatos folyamatokat (Van de Ven & Poole, 1995). Emellett a változás módja és a változás egysége is kiemelt része a különbségtételnek (Nielsen, 2004), e különbségeket a 2. ábra hivatott szemléltetni. Ebben a fejezetben a felsorolt négy alapelméleti csoport kerül röviden bemutatásra.



2. ábra: A változás lehetséges mechanizmusai

Forrás: Van de Ven & Poole (1995) p. 520 alapján saját szerkesztés (2024)

3.1. AZ ÉLETCIKLUS ELMÉLETEK

Az életciklus elméletek a szervezetek létezését a biológiai élet lefolyásához hasonlítják. Az emberek élete is folyamatosan változik, hiszen egyik életszakaszból a másikba lépve számos kihívással kell szembenéznük. A szervezetek ugyanúgy végigjárnak egyfajta „életutat”, kezdve a megalakulásukkal egészen a megszűnésükig. A két végpont között több jellegzetes szakaszon megy keresztül egy szervezet, ilyen a növekedés, az érettség vagy a lassulás időszaka. Az egyes szakaszokban sajátos tulajdonságok és problémák jellemzik a szervezetet. Az életciklus elméletek szerint a változás folyamata konkrét szakaszokból és tevékenységekből áll, amelyek előírt sorrendben követik egymást. A szakaszok sorrendjét a természet, a logika vagy az adott szervezet rutinja is kialakíthatja, amelyek a tipikus tevékenységeket körét is meghatározzák (Van de Ven & Sun, 2011).

3.2. A TELEOLOGIKUS ELMÉLETEK

A teleologikus elméletek szerint a változásokat a szervezet tagjai által gyakorolt nyomás idézi elő (Poór et al., 2022). A változás folyamata (az életciklus elméletek megközelítéséhez hasonlóan) ciklikus, a célok megfogalmazásától, a megvalósításon és értékelésén át a kitűzött végállapot eléréséig és az esetleges módosításokig terjed. Az ide tartozó modellek figyelembe veszik a változásban érintettek céljait és a folyamat során elsajátított új ismereteket is (Van de Ven & Sun, 2011). A szervezet tehát kijelöl egy racionálisnak vélt célt, amelynek elérését nagyban támogatja a változás alatti folyamatos tanulás és fejlődés (Habib, 2008; Martin et al., 2009).

3.3. A DIALEKTIKUS ELMÉLETEK

A dialektikus elméletek szerint a szervezeti változások az egyes szervezeti egységek közötti konfliktusokból adódnak (Poór et al., 2022). Ezek az elméletek a változás folyamatát a szembenálló felek közötti erőviszonyokkal magyarázzák. A kívánt változást akkor bizonyul elérhetőnek, ha „az egyik erő elég hatalomra tesz szert ahhoz, hogy megkérdőjelezze a status quo-t.”¹ (Martin et al., 2009, p. 122). Van de Ven és Sun (2011) a változás folyamatát a dialektika szabályai alapján szemlélteti és az ellentétes állítások közötti konfliktusok feloldásaként közelíti meg. Ezek alapján, ha egy tézis és annak antitézise között az ellentmondások feloldásra kerülnek, létrejön egy új, harmadik állítás, egy szintézis. A szintézis átfő-

¹ A dokumentum szerzőjének saját fordítása.

góbb megértést és ezáltal jobb megoldást eredményez. Ha ezt a változásokra vetítjük, a kiváltó konfliktusok elrendezésével tehát elérhető egy kedvezőbb és hatékonyabb állapot, amely a szervezetnek is előnyös.

3.4. AZ EVOLÚCIÓS ELMÉLETEK

Az evolúciós elméletek a világ fejlődésének folyamataira és az evolúciós tapasztalatokra támaszkodnak. Eszerint a nagy szelekciós nyomás hatására csak azok a szervezetek maradnak fenn, amelyek képesek a túléléshez szükséges erőforrásokat megtermelni. Ez szükséges ahhoz, hogy versenyképesek maradjanak a többi rendszer mellett (Martin et al., 2009). Az ide tartozó elméletek a variáció, a szelekció és a fennmaradás ciklikusságát feltételezik. Vizsgálatuk középpontjában a szervezet környezeti tényezőkre adott válaszai állnak. A modell feltételezi, hogy a szervezet érzékeli a környezetében bekövetkező változásokat, és ezekre reagálva változásokat kezdeményez (Poór et al., 2022).

A Van de Ven és Poole féle alapelméleti csoportosítás tehát rávilágít azokra tényezőkre, amelyek elvezetnek a változáshoz. Segíti a vállalatokat abban, hogy megértsék, mi is zajlik a változások folyamata mögött, és segít fényt deríteni a változások drive-jára. Ha a vállalat átlátja, mi a fő mozgatóereje a változásnak, ezzel együtt a változás miért-jét és szükségességét is megértheti. Ugyanakkor a változás mikéntjére és a folyamat során felmerülő konkrét lépésekre ezek a modellek már nem válaszolnak. Ezért a következő fejezetben megvizsgálom, milyen más modellek segítségével lehet a változás hogyan-ját leírni és megérteni.

4. VÁLTOZÁSMENEDZSMENT MODELLEK

Ez eddig bemutatott ismeretek alapján belátható, hogy a vállalatoknak szükségük van olyan irányadó folyamatokra, amik lehetővé teszik, hogy az őket érő kihívásokat és így a változásokat kezelni tudják (Farkas, 2016). Ennek biztosításáért felel a változásmenedzsment, amely a változáskezeléshez használt folyamatokat és eszközöket foglalja magába (Belényesi, 2014). Számos változásmenedzsment modell fellelhető a szakirodalomban, ezek közül a Lewin-modellt, a Kotter féle 8 lépcsős modellt és az ADKAR modellt alkalmazzák a leggyakrabban a projektmenedzsment területén (Galli, 2019), ezért ebben a fejezet e három modell szakaszainak és működésének ismertetésére, valamint a modellek rövid összehasonlítására kerül sor.

4.1. LEWIN MODELL

Kurt Lewin (1947) háromfázisú változáskezelési modellje szerint a változás a felengedés (unfreeze), változás (change) és újrafagyasztás (refreeze) szakaszokra bontható. Az első, bevezető szakasz lényegi feladata az érzékenyítés. A szervezetet itt kell felkészíteni a változásra (Galli, 2019). Az embereknek már ekkor meg kell mutatni, miért van szükség a változásra és be kell őket vonni a változás folyamatába (Farkas, 2016). Mivel az emberekben lévő esetleges féltelmek akadályozzák a változást, ezért különböző eszközök segítségével ezeket motiváló erőkké kell alakítani a siker érdekében (Galli, 2019). A megfelelő alapozást követően következhet a változások tényleges végrehajtása. A hatékony változáshoz szükség van egy átfogó tervre, amelyet az érintettek a vezetőktől várnak. A változás részleteinek folyamatos és transzparens kommunikációja elengedhetetlen a sikeres változáshoz. Ebben a szakaszban a munkavállalókat támogatni kell, hogy minél egyszerűbben tudjanak adaptálódni az új helyzethez (Galli, 2018). Végül az újrafagyasztás szakaszának fő célja, hogy a változás a szervezeti működés részévé, rutinjává váljon (Farkas, 2016). Ha a változást nem sikerül megszilárdítani, könnyen kudarcba fulladhat az egész folyamat, és a szervezet ismét a kiindulási állapothoz hasonló helyzetben találhatja magát (Szabó & Varjasi, 2018). Ennek a modellnek a logikája minden további bemutatott modellben megfigyelhető, azonban még túl általánosnak tekinthető.

4.2. KOTTER MODELL

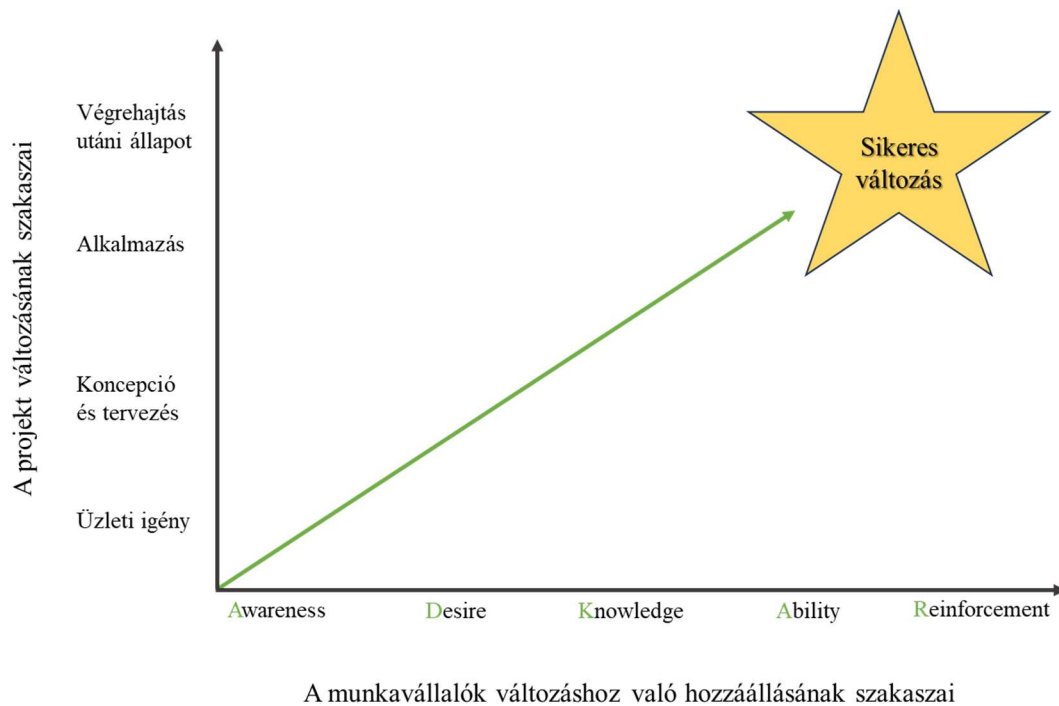
John P. Kotter (1996) saját modelljében az előzőleg bemutatott Lewin féle modellt fejlesztette, bővítette tovább (Galli, 2019). Modelljében nyolc lépésre bontja a változáskezelés folyamatát, a változás érzelmi és kulturális aspektusait is szem előtt tartva.

1. *A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése:* elsődleges szempont annak felismerése, hogy változásra van szükség. A munkavállalókat motiválni kell, hogy akarják a változást és ők is részesei akarjanak lenni a folyamatnak.
2. *A változást irányító csapat létrehozása:* ki kell alakítani egy erős, irányításért felelős csapatot, akik képesek koordinálni és kommunikálni a változással kapcsolatos tevékenységeket. Az ilyen csapat általában kis létszámú, de a változás megvalósítása mellett elkötelezett emberekből áll össze.
3. *Jövőkép és stratégia kidolgozása:* olyan jövőkép kialakítására van szükség, amely egyértelműen tartalmazza a múltbéli és a jövőbeli állapot közötti különbséget. Belényesi (2014, p. 89) szerint egy jövőkép akkor jó, ha „elképzeltető, megérthető, vonzó az érintettek számára, megvalósítható, fókuszál és irányt ad, rugalmas, vagyis helyet hagy az egyéni kezdeményezésnek, és könnyen kommunikálható”.
4. *A változás jövőképének kommunikálása:* a változás sikeréhez az alkalmazottak bevonódása is elengedhetetlen. Csak akkor lehet sikeres a változás, ha az emberek összefognak a közös cél érdekében. Ez az egyénektől is aktív magatartást követel meg. Fontos, hogy az érintettek tudjanak azonosulni a jövőképpel, motiváltak legyenek és akarják a változást.
5. *Az alkalmazottak hatalommal való felruházása:* az akadályok kiküszöbölésével nagyban elősegíthető a változás sikere. A döntési jogkörök kialakításával és átruházásával az emberek bevonódás érzete is növelhető.
6. *Gyors győzelmek kivívása:* a végső cél eléréséhez számos kisebb győzelmen keresztül vezet az út. Ezeket rendszeresen kommunikálni kell, mivel így válik nyomon követhetővé az előrehaladás és az érintetteket is kitartásra ösztönzi.
7. *Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése:* minél több sikert ér el a csapat, annál inkább nő a vezető hitelessége, és egyre inkább tudatosul az emberekben, hogy a végcél elérhető, és a jövőkép valósággá válhat.
8. *Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában:* az új viselkedésmódok és a szervezet sikerei közötti kapcsolat megértése és tudatos támogatása lehetővé teszi, hogy a szervezet hátrahagyva régi szokásait hatékonyabban érje el a kitűzött céljait. A folyamatos támogatás és fejlesztés révén az új viselkedésmódok meggyökerezhetnek a szervezeti kultúrában, és hozzájárulhatnak a hosszú távú sikerhez és versenyképességhez. (Kotter Inc., n.d.)

4.3. ADKAR MODELL

Az ADKAR modell középpontjában az egyén áll. A modellt megalkotó Jeff Hiatt (2006) szerint a szervezeti változások esetében a siker kulcsa az egyén, az általuk megélt érzésekre és tapasztalatokra kell fókuszálni. Továbbá kiemeli, hogy a szervezeti változás csak akkor teljesülhet, ha az egyének is változnak. A modell képes azonosítani a sikertelen változások kudarcának okait is, és azt, hogy hol keletkeznek az elakadások a folyamatban (Boca, 2013). A modellt közel két évtizeddel ezelőtt dolgozta ki Hiatt, több mint 700 szervezet változásmintáinak tanulmányozása alapján (Prosci, n.d.). Az ADKAR modell kis és nagyvállalatok esetében is alkalmas a változások kezelésére. Emellett egy olyan, out-of-the-box megoldást kínál, amely kész tervet ad a változások sikeres kivitelezéséhez, és azonnal használható. Azonban a modell nem nyújt igazán mély tudást a változásokról és bizonyos szervezeti kultúrátípusok esetében nem túl effektív a használata (Gupta, 2022).

Az ADKAR modell egy sorrendiséget követő, kumulatív modell. Az akroníma öt olyan építőkövet jelöl (awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement), amelyek a sikeres változáshoz elengedhetetlenül szükségesek. Fontos, hogy a lépések a meghatározott sorrendben kövessék egymást. A szervezetnek minden lépést alaposan körül kell járnia, és csak akkor szabad a változás következő szakaszára áttérnie, ha az előző lépéshez tartozó feladatait sikeresen megoldotta. A lépések kumulatív jellegűek, így, ha az egyik elem gyenge, az az addig elért eredményeket is veszélyezteti, és a folyamat elakadását is okozhatja. Tehát a sorrend betartásával biztosíthatja a szervezet a változás megfelelő előrehaladását, és a tartós változás elérését. A modellnek két dimenziója van. Egyfelől vizsgálja a változási projekt fázisait a szervezet szintjén (y-tengely), emellett az egyének szintjén is vizsgálja a változáshoz való adaptálódást (x-tengely), ahogyan az a 3. ábrán látható. Arra törekszik a modell, hogy ezek között megtalálja a kapcsolatot, mivel a változás akkor lesz sikeres, ha mindkét szinten teljesülnek a kitűzött célok.



3. ábra: Az ADKAR modell dimenziói és elemeinek kapcsolata

Forrás: Hiatt (2006) p. 43–62 alapján saját szerkesztés (2024)

4.4. A BEMUTATOTT MODELLEK RÖVID ÖSSZEHAONLÍTÁSA

A bemutatott három modell hasonló szemlélettel közelíti meg a változásmenedzsmet folyamatát, és a céljuk közös: a változások hatékonyságának és sikerességének biztosítása. Mindhárom modell kihangsúlyozza a kommunikáció szerepét. Az információ átadása és a résztvevők bevonása kulcsfontosságú ahhoz, hogy a változás gördülékeny legyen. Emellett a vezetőknek aktívan kell részt venniük a változásban, inspirálva az egyéneket a bevonódásra és alkalmazkodásra. Mindegyik modell felismeri az emberi viselkedés szerepét, az egyéni érzelmek és motivációk befolyásoló erejét. A 2. táblázat szemlélteti a modellek egyes folyamatainak egymáshoz való kapcsolatát. Attól függően, hogy a szervezet milyen jellegű változással néz szembe, érdemes több modellt is áttekinteni, és a szervezet igényeihez leginkább illeszkedőket használni a változás folyamatának menedzseléséhez.

2. táblázat: A három nevesített modell szakaszainak összehasonlítása

Lewin modell	Kotter modell	ADKAR
1. Felengedés	1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése 2. A változást irányító csapat létrehozása 3. Jövőkép és stratégia kidolgozása	1. Awareness 2. Desire
2. Változás	4. A változtatás jövőképének kommunikálása 5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása 6. Gyors győzelmek kivívása	3. Knowledge 4. Ability
3. Újrafagyasztás	7. Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése 8. Az új megoldások meggyökereztetése a kultúrában	5. Reinforcement

Forrás: Belényesi (2014, p. 59) alapján saját szerkesztés (2024)

4.5. A VÁLTOZÁST AKADÁLYOZÓ TÉNYEZŐK

A változás egyik legjelentősebb akadálya az ellenállás. Az emberek természetének része, hogy a változásokkal szemben egyfajta védekező magatartást tanúsítanak (Belényesi, 2014). Ez a rezisztencia többféle okból kialakulhat, de a dolgozatnak nem célja ezek teljeskörű bemutatása. Az egyik legelterjedtebb gondolatrendszer az akadályokról John P. Kotter nevéhez fűződik. Kotter Tettvágy (2009) című művének egyik legfontosabb következtetése az, hogy minden változás valamilyen tettvágyból indul ki. A sikeres változáshoz azonban valódi tettvágyra van szükség. Ez azt jelenti, hogy a szervezet felismeri a hiányosságait és a javítandó területeit, majd munkához is lát. Tudják, hogy azonnali cselekvésre van szükség, és ezeket célirányosan és motivációval telve meg is teszik. Két olyan állapotot ír le Kotter, amelyek a valódi tettvágygal szemben veszélyeztetik a változás sikerét: az önelégült nyugalom és áltettvágy. A vállalatok méltán lehetnek büszkék elért sikereikre. Ám fontos a kritikus szemléletmód, a változás szükségességének felismerése is. Az önelégültség elfogulttá teheti a szervezetet, ami miatt a végletekig ragaszkodnak a bevált működésükhöz,

legyintve a fejlődésre kínálkozó lehetőségekre. Áltettség esetén a szervezet pezseg. Rengeteg a feladat, mindenki rohan, állandóan megbeszéléseket tartanak. Ezáltal sok a feszültség, a konfliktus és a nyomás is nagy. Úgy tűnhet, mindenki a változásért fáradzik, de valójában a túlterheltség miatt érzett frusztráció, nem pedig a valódi változtatásért való tevékenykedés hajtja az embereket, ez azonban semmiképpen sem segíti elő a sikert.

5. PROJEKTDEFINÍCIÓK ÉS PROJEKTSIKER

A korábban bemutatott VUCA nézet szerint jellemezhető turbulens környezet miatt a szervezeteknek szükségük van olyan eszközökre és folyamatokra, amelyekkel képesek proaktívan reagálni az őket érő válságokra és kihívásokra (Vrchota et al., 2021). A modern projektmenedzsment vállalkozik erre a komplex feladatra. Ez nem kevesebb, mint hogy projekteken keresztül, a megjelenő kockázatokat és akadályokat leküzdve, egy csapat koordinálásával sikeresen elérje a kitűzött eredményeket (Fuentes-Bargues et al., 2020). A Project Management Institute (2017) előrejelzése szerint 2027-re világszerte közel 88 millió ember fog projektmenedzsmenttel foglalkozni, és a projektorientált gazdasági tevékenységek értéke eléri a 20 milliárd dollárt. Ezért a szervezetek számára elengedhetetlen, hogy projekt-központúbb szervezeti struktúrára térjenek át, és biztosítsák a projektek hatékony menedzseléséhez szükséges kompetenciák elsajátítását (Nieto-Rodriguez, 2021). Ez a fejezet először a különböző projekt definíciók áttekintésével foglalkozik, majd a projektek sikerkritériumairól ad áttekintést.

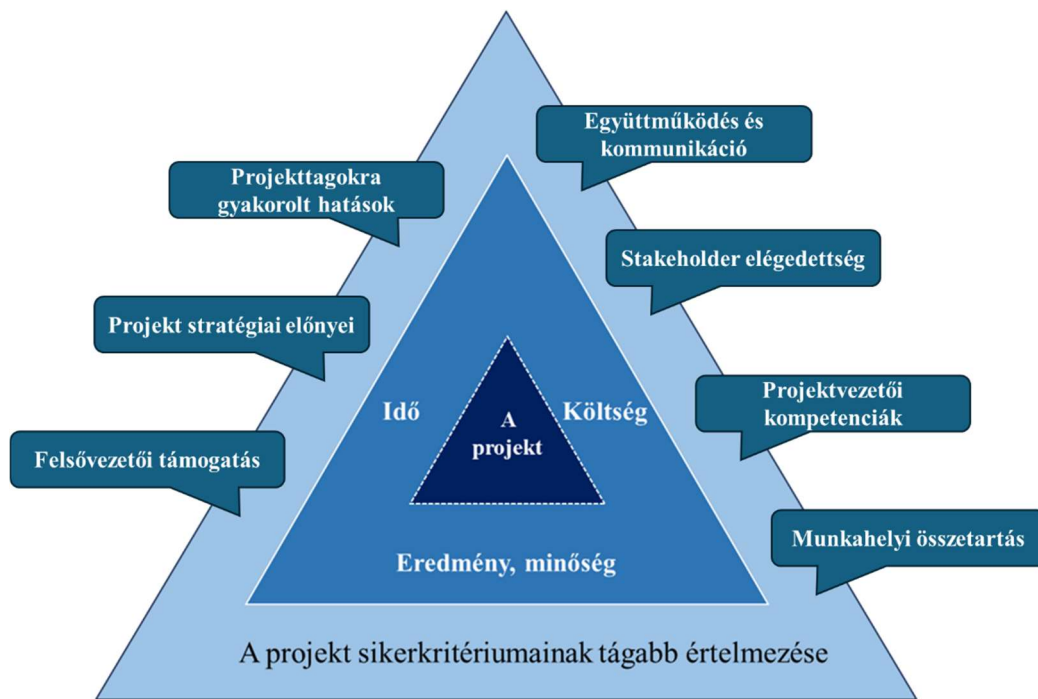
5.1. A PROJEKT ÉS A SIKER

A PMI Projektmenedzsment útmutatójában (2020, sec. 1.2.1) található meghatározás szerint „a projekt időben behatárolt erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozása céljából.”² Vrchota és szerzőtársai (2021) szerint a projekt esszenciája az egyediségben rejlik, ami bizonytalansággal és kockázattal egészül ki. Hussain et al. (2022) megfogalmazásában a projekt komplex, ám egymással összefüggő tevékenységek összessége, amelyek egy közös cél elérését szolgálják, és minden esetben szigorú időbeli-, költség- és specifikációs elvárások tartoznak hozzá. Csiszárik-Kocsis et al. (2021, p. 60) megközelítésében „a projekt jól behatárolható fázisokra bontható, amelyek tervezhetőek, nyomon követhetőek, és ellenőrizhetőek.” A szakirodalomban számos projektdefiníció megtalálható, de az eltérő megközelítésekben megfigyelhető három visszatérő elem, mégpedig a költség, az idő és az eredményesség vagy minőség (Beskorovaynyy, 2020). E három elemből áll össze az úgynevezett projektháromszög (amelyekre a projektek vasháromszögeként is szoktak hivatkozni). A projektháromszög megközelítés eredete egészen az 1950-es évekig nyúlik vissza, és az akkoriban használatos projektdefiníciókból került levezetésre. Eszerint egy projekt akkor sikeres, ha az időben, a költségvetésen belül és az elvárt minőségi paraméterek szerint valósul meg (Atkinson, 1999).

² A dokumentum szerzőjének saját fordítása.

5.2. A SIKER KRITÉRIUMAI: A PROJEKTHÁROMSZÖGÖN TÚL

A projektháromszög megközelítés a mai napig hasznos alapelv lehet egy projekt sikerességének értékelésekor. Azonban Atkinson (1999) kiemeli, hogy ezen kritériumokat bár lehet használni az értékeléskor, de nem kizárólagosan. Mivel minden projekt egyedi, ezért további kritériumok vizsgálatára is szükség van ahhoz, hogy a projekt sikerességéről dönteni lehessen (Beleiu et al., 2015), ezt hivatott a 4. ábra szemléltetni. A projektsikerrel kapcsolatos kutatások sokáig a technikai tényezők hatásaira helyezték a hangsúlyt, az emberi tényezők pedig kisebb figyelmet kaptak (Keegan et al., 2018). Azonban egyre inkább előtérbe kerülnek az olyan tényezők és hatásaik, mint a kommunikáció vagy az együttműködés. Davis (2014) tanulmányában kilenc témakört nevesít, mint a projekt sikertényezői: együttműködés és kommunikáció, ütemezési tényezők, célmeghatározás, a stakeholderek elégedettsége, a végtermékek elfogadása és használata, költségvetési szempontok, a projektvezető kompetenciái, a projekt stratégiai előnyei és a felsővezetés támogatása. Alias et al. (2014) a sikertényezőket különböző, a projektmenedzsmenttel, eljárásokkal, emberekkel és a külső környezeti tényezőkkel kapcsolatos kategóriákba sorolták. Shenhar és szerzőtársai (2001) a projektsiker kapcsán a hatékonyság és az üzleti sikerek mellett külön kategóriaként kezelik a projekttagokra gyakorolt hatásokat. Watanabe et al. (2024) kiemeli, hogy a projekt sikerét a munkahelyi összetartás és az általános vállalati kultúra is befolyásolhatja. Tehát a projekt típusától függően eltérő elemek vizsgálata és mércék alkalmazása szükséges a siker meghatározásához.



4. ábra: A vasháromszög és a további sikerkritériumok kapcsolata

Forrás: saját szerkesztés

5.3. AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS

Nauman és szerzőtársai (2022) szerint a projektsiker alapvető feltétele, hogy a teljes projekts csapat ismeri és átlátja a projekt céljait. Ilyen esetben a tagok képesek azonosulni és elköteleződni a csapatuk és annak céljai iránt (Riketta & Van Dick, 2005). Ez nemcsak az egyéni, hanem a csapatteljesítményt is pozitívan befolyásolhatja (Hu & Liden, 2011). Ehhez azonban a csapaton belüli és a különböző szervezeti területeken dolgozók közötti együttműködés is elengedhetetlen. A projekttagok különböző területek szakértői, a szervezet eltérő területein dolgoznak, eltérő ambíciókkal és motivációkkal rendelkeznek. Az együttműködés révén ebből előny kovácsolható. A tagok eltérő kompetenciáiból, ha képesek az együttműködésre, szinergiák jöhetnek létre (Gopal & Gosain, 2010), amely hatékonyabbá teszi a munkát, és elősegíti a sikert. Az együttműködés elérése azonban nem könnyű feladat. Az előny – a projekttagok eltérő szakértelme és tapasztalata – másrésről hatalmas kihívást is jelent. Ha sikerül kialakítani és meggyökereztetni egy együttműködő projektkörnyezetet, az megkönnyíti a közös munkát (Nauman et al., 2022).

6. SZERVEZETFEJLESZTÉS

A változások bármely területet érinthetnek az életnek, vállalati környezetben a szervezeti változások és a szervezetfejlesztés területe fontos részét képezi a működésnek. Chester Barnard (1968, p. 81) megfogalmazásában a szervezet "két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységeinek vagy erőinek rendszere".³ Az emberi szervezethez hasonlóan, számos tényező együttesen teszi lehetővé egy vállalati szervezet egészséges működését. Fontos azonban megjegyezni, hogy a külső és belső környezeti sajátosságok mentén minden szervezet egy kicsit más, így többféle szervezeti formát különítenek el a szakirodalmak. Projektszervezetek esetén (a sajátosságok) miatt a következő formák fordulnak elő a leggyakrabban: funkcionális, mátrix, szimpla projektszervezet. A változások mentén azonban a szervezetek is folyamatosan formálódnak. A fejezetnek nem célja az egyes szervezetformák jellemzése, de rövid összefoglalást kíván adni a szervezetfejlesztés céljáról és folyamatáról.

6.1. A SZERVEZETFEJLESZTÉS CÉLJA ÉS FOLYAMATA

A szervezetfejlesztés olyan tudatos, tervezett lépések összessége, amely fő célja a szervezeti hatékonyság és minőség növelése (Beckhard, 1969). A fejlesztést gyakran a szervezet belül elszenvedett kudarc indukálja (Dunphy, 1996), de a külső környezeti változásokhoz való alkalmazkodás miatt is szükséges lehet (Alkhandra & Melander, 2022). A fejlesztés jelentheti a szervezet különböző folyamatainak (például döntéshozatal, riportálás) megváltoztatását, a csoportok felépítésének, a munkatársak feladatainak, felelősségi köreinek átszervezését egyaránt (Elwyn & Hocking, 2000). Linstone és Mitroff (1994) nézete szerint az emberek kulcsfontosságú tényezői a szervezetben végrehajtott fejlesztéseknek, de ez a szerep kettős: a változások előre lendítése mellett nagy kihívást is jelentenek, mivel minden ember máshogy vélekedik a változásról és annak megvalósításáról. Így a fejlesztés kivitelezése összetett feladat, hiszen konszenzusra kell jutnia két, eltérő látásmóddal rendelkező félnek: azoknak, akik ragaszkodnak a jelenlegi állapothoz (annak ellenére, hogy ők is érzik a fennálló problémákat) és azoknak, akik az új, jobb állapot elérését szorgalmazzák. A köztük lévő együttműködés eléréséhez fontos, hogy a célként kitűzött jövőkép összhangban legyen a szervezet kultúrájával és politikai szabályaival (Senge, 1994). A szervezetfejlesztést segítő módszerek leginkább lineáris modellek, amelyek nagy hangsúlyt fektetnek az ellenőrzésre (Graetz & Smith, 2010). Az ilyen modellek használata megkönnyíti a fejlesztésért felelős

³ A dokumentum szerzőjének saját fordítása.

vezető számára a szükséges lépések megértését, kezelését és nyomon követését is (Collins, 1998).

7. SZERVEZETI KULTÚRA

„Ahogy a levegő, amelyet belélegzünk, a kultúra is állandóan körülvesz bennünket, és hatással van társas univerzumunk minden alkotóelemére.”

Michael Slepian

Minden szervezet kultúrája egyedi. Számos tényező (külső és belső sajátosságok egyaránt) alakítja a szervezetek kultúráját. A kultúra erősen korrelál a szervezeti változásokkal is, hiszen a változások mentén megjelenő konfliktus hatással van a kultúrára és fordítva, ezért érdemes bővebben is foglalkozni a szervezeti kultúra témakörével. A kultúra tehát nemcsak a társadalmak, hanem a különféle szervezetek létezésének is meghatározó eleme, hiszen minden közösségben létrejön egy sajátos kultúra, ami folyamatosan fejlődik és alakul (Bamidele, 2022).

A kultúra fogalmának meghatározása nem könnyű feladat. Rendkívül komplex, dinamikusan változó jelenségről van szó, amely a különböző korszakokban más-más jelentést tartalommal bírt, így nem is lehet egyetlen, egzakt meghatározást találni rá (Pavluska, 2017). A fogalom jelentése az idő előrehaladtával sokszor változott: volt, hogy az egyének műveltségének kifejezésére szolgált, később már inkább csoportok, majd a társadalom egészének vonatkozásában használták (Farkas, 2005). A fejezet célja a szervezeti kultúra eredetének és fogalmának körüljárása, valamint két, a dolgozat szempontjából fontos szervezeti kultúra modell bemutatása.

7.1. A SZERVEZETI KULTÚRA EREDETE ÉS FOGALMA

Az 1980-as évek elejétől a szervezeti kultúra iránti érdeklődés jelentősen megnőtt, olyan kihívások eredményeként, mint a japán 'csoda' (Hundrea, 2006). Marc S. Galli (2022) kiemeli, hogy a szervezeti kultúra a munkahelyi környezet és a munkavállalók produktivitása mellett a vállalati működés szinte minden területére jelentős hatást gyakorol. A szervezeti kultúra egy olyan erő, amely megteremti a szervezeten belüli konzisztenciát (Farkas et al., 2015). Felfogható egyfajta társadalmi konstrukcióként, amely több dimenzióval rendelkezik, és a szervezet múltja által erősen befolyásolt (Akpa et al., 2021). A szervezeti kultúra fogalmára számos eltérő meghatározást találhatunk az egyes szakirodalmakban. Schein (1983) szerint a szervezeti kultúrát olyan mintázatnak tekinti, amely az alapvető előfeltevésekből rajzolódik ki. Más megközelítések a kultúrát egyfajta társadalmi 'ragasztónak' tekintik, amely a szervezeteket informális eszközökkel – mint a közös értékrendszer, hiedelmek, normák - összetartja és irányítja (Akpa et al., 2021). Ezek az értékek tudattalanul is befolyásolják a munkavállalói döntéseket (King & Lawley, 2019), és alakítják a szervezeten

belüli munkakörülményeket (Schneider et al., 2013). Egy szervezet kultúrája mindig az értékek, hiedelmek és viselkedési normák egyedi kombinációjából tevődik össze, így minden szervezet kultúrája egyedi (Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013).

A szervezeti kultúra elemzésére Johnson és Scholes (1997) kidolgozta az úgynevezett kulturális háló (cultural web) megközelítést. A háló segítséget nyújt a szervezet sajátosságainak, mint például a hatalmi struktúrájának, ellenőrzési rendszerének, rutinjainak és rituáléinak átfogó vizsgálatához (Saiz et al., 2020). A kulturális háló hasznos eszköze a szervezet politikai, szimbolikus és strukturális aspektusai közötti kapcsolatteremtésnek, és elősegíti a szervezeti stratégia kialakítását is (Sun, 2008).

7.2. SZERVEZETI KULTÚRA MODELLEK

Ahogy az előző alfejezet is utalt rá, a szervezeti kultúra összetett, egyedi jelenség. Ezért a szervezeti kultúrák vizsgálata céljából számos modell fellelhető a szakirodalomban. Ezek közül ebben a fejezetben Deal és Kennedy (1982) modelljének, valamint a Cameron és Quinn (2006) féle OCAI modellnek a bemutatására kerül sor. E modellek szerepeltetésének oka, hogy a szervezeti kultúra kutatásának egyik alapműve Deal és Kennedy 1982-ben megjelent munkája, az OCAI modell és teszt pedig az egyik leggyakrabban használt eszköze a szervezeti kultúra vizsgálatának. A következő alfejezetekben a két modell legfontosabb jellemzőinek összefoglalására kerül sor.

7.2.1. Deal és Kennedy (1982) modellje

Terrence Deal és Allan Kennedy szerint a kultúra egyfajta erő (Málovics-Behrends, 2004). Az általuk kifejlesztett modell az integrációs irányzathoz tartozik, amely szerint a szervezeti kultúra integráló folyamatként funkcionál, és keretek közé szorítja a szervezet tagjainak eltérő, sajátos viselkedését és reakcióját (Málovics-Behrends, 2004). A modell két tengely mentén (visszacsatolás sebessége és a kockázat mértéke) hat elemet nevesít, amelyeket a szervezeti kultúrák beazonosítása során vizsgálni érdemes. Ezek: a történelem, a hiedelmek és értékek, a rituálék, a belső történetek, a hősök és az informális kulturális hálózat (Deal, & Kennedy, 1982). E hat elem nyomán négy szervezeti kultúra típus nevesítettek. Az alábbiakban az egyes kultúra típusok rövid bemutatása olvasható Deal és Kennedy (1982) alapműve, valamint Fran Morente és szerzőtársai (2018) folyóiratcikke alapján.

7.2.1.1. Kockázatkultúra - mindent vagy semmit

A hosszútávú döntések kiemelt fontosságúak ebben a kultúrátípusban. Azok a projektek kerülnek előtérbe, amelyek nagy erőforrást igényelnek, és csak hosszabb idő elteltével lesznek kézzelfogható eredményeik. A stressz ebből a vállalt magas kockázatból és abból fakad,

hogy jó ideig nem lehet tudni, a befektetett munka kifizetődik-e. A döntési helyzetek nagy jelentőséggel bírnak. Az innováció kérdése kiemelten fontos, mivel ez lehet a szervezet sikerének vagy kudarcának a kulcsa. Ilyen kultúra repülőgépgyártó cégeknél, olajtársaságoknál, befektetési bankoknál vagy biztosítóknál fordul elő gyakran.

7.2.1.2. Machokultúra – erős férfiak

A machokultúra olyan szervezetekre jellemző, ahol magas a kockázat, a visszacsatolás pedig gyors. Az ilyen szervezetekben többnyire agresszív és versenyképes egyének vannak jelen, akik gyorsan végzik el a feladataikat. Az együttműködés ritka, az individualista, elszigetelt munka a megszokott, ami gyakran belső konfliktusokat és beszűkült látókört eredményez. A szervezeti stressz leginkább a magas kockázatból és a jutalmak megszerzésének vagy elvesztésének a lehetőségéből fakad. Az ilyen kultúrájú szervezet a jelenre fókuszál. A film- és reklámparban, valamint a szórakoztató iparban tevékenykedő szervezetek esetén gyakran alakul ki ez a kultúratípus.

7.2.1.3. Folyamatkultúra – bürokrácia

Olyan erősen bürokratizált szervezetek tartoznak ide, ahol a folyamatok végrehajtása a legfontosabb. Kevés és lassú a visszajelzés, a teljesítmény nehezen mérhető. Nem jellemzőek a stresszes helyzetek, a cél a biztonságos munkaviszony megteremtése. Az esetleges stressz inkább a bürokratikus folyamatokból, a rendszer merevségéből fakad. Kulcsfontosságú a status quo fenntartása, az innovációs törekvések ritkák. A minisztériumok és a különösen szigorúan szabályozott iparágak szervezetei (például gyógyszeripar) esetén a folyamatkultúra a legjellemzőbb kultúratípus.

7.2.1.4. „Kenyér és játék” kultúra – kemény munka, sok öröm

Az ilyen kultúrájú szervezeteknél a jó hangulat jellemző. A fő értékek a stabilitás és a kitartás, ezért ezeknél a szervezeteknél jellemzően jól működik a csapatmunka és a munkaválalók elkötelezettség a vállalat felé. A tagok szorgalmasan végzik a feladataikat, a tevékenységük alacsony kockázattal jár. A stressz az elvégzendő munka mennyiségéből fakad. Nem az egyén, sokkal inkább a csoport igényeit veszi figyelembe. Az innovációs tevékenység

nem élvez prioritást. Ez a kultúra gyakori nagyvállalatoknál, de éttermeknél, gyártó tevékenységet végző szervezeteknél is sokszor a „kenyér és játék” kultúrája alakul ki. Az 5. ábra összefoglalja a négy kultúratípus fő jellegzetességeit.

		„Kenyér és játék” kultúra	Machokultúra
Visszajelzések sebessége	Gyors	• Jó hangulat • Csapatmunka, elkötelezett munkavállalók • Csoport igényeinek fontossága	• Individualista munkavégzés • Ritka az együttműködés • Fókusz a jelenen
	Lassú	• Bürokrácia, merevség • Fő feladat a folyamatok végrehajtása • Status quo fenntartása	• Hosszú távú gondolkodásmód • Kiemelt döntési helyzetek • Fontos az innováció
		Alacsony	Magas
		Kockázat szintje	

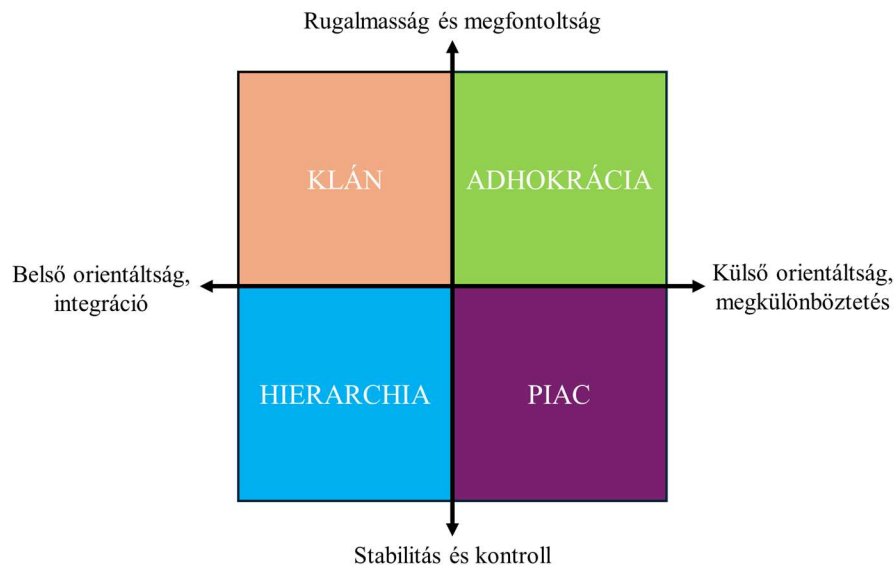
5. ábra: A Deal és Kennedy (1982) féle kultúratípusok kiemelt jellemzői

Forrás: Deal és Kennedy (1982) alapján saját szerkesztés (2024)

7.2.2. Cameron és Quinn (2006) féle OCAI modell

Cameron és Quinn (2006) modellje kettős feladatra vállalkozik: a meglévő kultúra jellemzése mellett a szervezet tagjai által ideálisnak vélt kultúra feltárását is magába foglalja. Az Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) teszt a versengő értékek modelljének (Competing Values Framework – CVF) keretrendszerére épül. A CVF modell két dimenzió mentén vizsgálja a szervezetek hatékonyságát. Az egyik dimenzió a rugalmasság és stabilitás, a másik dimenzió pedig a belső és a külső irányultság szerint vizsgálja a szervezetek jellemzőit. Vannak szervezetek, amelyek akkor hatékonyak, ha működésüket a folyamatos változás jellemzi, és vannak olyanok is, amelyeknek állandóságra van szükségük a sikerhez. Ugyanígy bizonyos szervezeteknek a belső fókusz hozza meg a várt eredményeket, míg másoknak a verseny és a szervezeten kívüli irányultság az eredményesség kulcsa.

A CVF modell tehát e két dimenzió mentén négy csoportra osztja a szervezeti hatékonysági mutatókat, amely csoportok adják a négy jellemző kultúratípust (Cameron & Quinn, 2006). Ennek szemléltetésére készült a 6. ábra.



6. ábra: A versengő értékek modell és a kultúratípusok

Forrás: Cameron & Quinn (2006, p. 35) alapján saját szerkesztés (2024)

A **klán kultúrájú** munkahelyen a légkör barátságos, ahol az emberek szívesen megosztják egymással a tapasztalataikat és tudásukat. Szinte olyan, mint egy nagy család. A vezetők mentor szerepet töltenek be, a szervezetet a lojalitás és a tradíció tartja össze. Ez magas szintű elkötelezettséggel párosul. A szervezet hangsúlyt fektet az egyének fejlesztésére, ebben látja a hosszú távú előnyöket. A csapatmunka, aktív részvétel és konszenzusos döntéshozatal jellemzi.

Az **adhokrácia** kultúrája dinamikus, vállalkozói és kreatív munkahelyeken alakul ki. A dolgozók hajlandóak felvállalni a kockázatokat. A sikeres vezetők erős vízióval rendelkeznek, innovatívok és bátrak. A szervezetet a kísérletezés és innováció iránti elkötelezettség köti össze. Fő célkitűzései a gyors növekedés, az új erőforrások megszerzése, a változásokhoz való alkalmazkodás és az új kihívásokra való reagálás. A siker zálogának a legújabb termékek és szolgáltatások kifejlesztését tekinti.

A **hierarchia kultúrája** szigorúan formális. A szervezet jól szervezett, a munkavállalók viselkedését számos szabály és előírás keretezi. A sikeres vezetők kiváló koordinátorok és szervezők. A szervezet célja hosszú távon a stabilitás, a megbízhatóság és a hatékonyság elérése.

A **piac kultúra** leginkább teljesítményközpontú munkahelyeken jelenik meg. A vezetőket komolyság jellemzi. Az elvárások magasak, és a piacon erős versenytársként tekintenek a szervezetre. A siker hangsúlyozása a fő összetartó erő. Hosszú távú érdekeltsége fűződik a versenyhez, a kihívások teljesítéséhez és a piaci részesedés bővítéséhez.

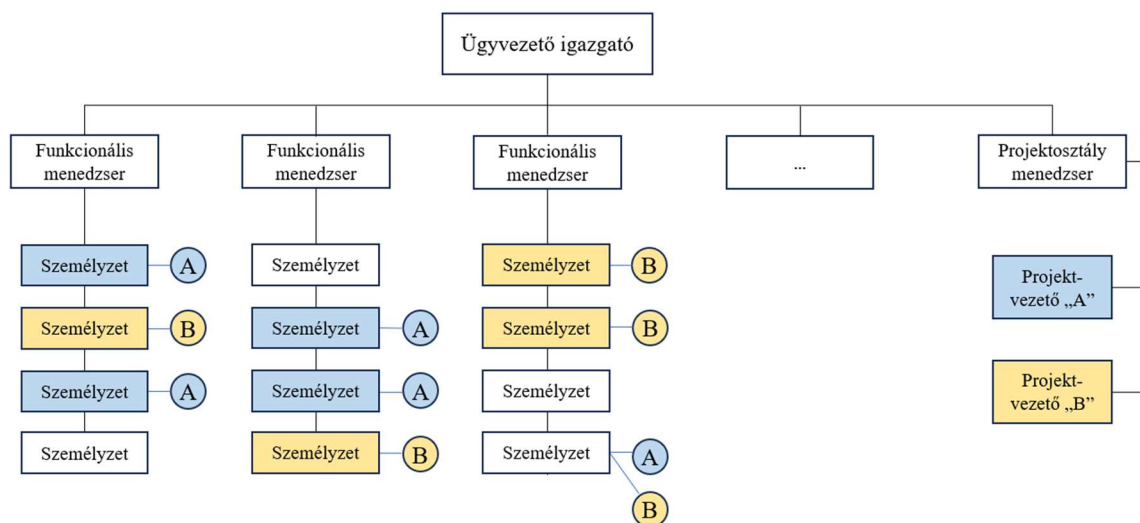
8. A VIZSGÁLT PROJEKTALAPÚ VÁLLALAT BEMUTATÁSA

A fejezet célja a vizsgált szervezet jellemzőinek bemutatása. A vállalat szervezeti felépítésének ismertetése után, az általános tevékenység leírása következik. Emellett kifejtésre kerül a jelenlegi működés folyamata, kiemelve a fennálló problémákat és konfliktusokat, amelyek a változási törekvés alapjául szolgálnak.

8.1. SZERVEZETI FELÉPÍTÉS

A vállalat szervezeti felépítését tekintve hagyományos, funkcionális szervezet képét mutatja. A funkcionális struktúra egy hierarchikus modell, amelyben a szakterületek (azaz funkciók) szerinti munkamegosztás az alapvető szervezési elv. Minden funkcionális tevékenység – például pénzügy, mérnöki tevékenység, humánerőforrás, gyártás stb. - egy adott részlegbe, önálló szervezeti egységbe van szervezve. A kisvállalkozások mellett nagyvállalatok divíziói is gyakran használják ezt a szervezeti struktúrát (Anand & Daft, 2007). A funkcionális szervezet előnye a magas szintű specializáció: az adott terület szakértői gyorsan és hatékonyan képesek elvégezni feladataikat, növelve a termelékenység szintjét (Maciejczyk, 2016). Weihrich & Koontz (2005) szerint a funkcionális szervezet legfőbb hátrányai közé az általános vállalati célok háttérbe szorulása, a túlspecializálódás, a dolgozók nézőpontjának beszűkülése, valamint a funkciók közötti koordináció lecsökkenése tartozik.

A vizsgált vállalat szervezeti felépítésének szemléltetésére készült a 7. ábra. Ahogyan látható, a szervezet ügyvezetői szintje alatt 9 önálló osztály van, amelyek vezetéséért egy-egy menedzser felel. A nagyobb egységek (mint például a termelés) további csoportokra tagolódnak, kinevezett csoportvezetőkkel. A legkisebb szervezeti egységek a 3-4 főből álló csapatok. A projektvezetési osztály közvetlenül az ügyvezető alá tagozódik be, a többi osztállyal egy szinten található, önállóan működik a vállalatban belül. Az osztály jelenleg 4 főből áll: az osztály élén álló menedzser mellett két főállású projektvezető és egy gyakornok dolgozik az osztályon. Az osztály projektvezetéssel foglalkozik, tevékenységük esszenciája a többi osztály munkájának összetartása és a projektek teljeskörű koordinációja.



7. ábra: A vizsgált szervezet felépítésének ábrája

Forrás: saját szerkesztés (2024)

8.2. TEVÉKENYSÉG ÉS JELENLEGI MŰKÖDÉS

A szervezet működésének és kihívásainak mélyebb megértése céljából a projektosztályt vezető menedzserrel készült egy mélyinterjú, amelynek guide-ja az 1. számú mellékletben megtekinthető. A mélyinterjú első szakaszában a jelenlegi működési rendszer és a szervezet fő tevékenységének bemutatása került fókuszba. A szervezet legfontosabb tevékenysége a termelés mellett az új vevői projektek elnyerése és ezek vállalaton belüli vezetése. Vevői projektek alatt új termék bevezetésének a folyamatát kell érteni, amelyre az NPI (New Product Introduction) rövidítést is szokás alkalmazni. Emellett foglalkoznak optimalizációs relokációs illetve cégen belüli fejlesztési projektekkel is. A projektvezetők feladata a projektek teljeskörű vezetése. Ez mindig függ az adott projekt jellegétől, a sajátosságokat figyelembe véve kell irányítaniuk a folyamatokat. Az egyes projektekhez a szükséges feladatok ellátására a társosztályokról jelölik ki a megfelelő szakembereket, akik mindennapi feladataik mellett részt vesznek a projektmunkában is. Tehát nincs állandó projektteam, hanem minden projekt esetében új csapat áll össze a kijelölt munkatársakból. A projektcsapatok internacionálisak, két-három különböző országban található leányvállalatok dolgozói tevékenykednek együtt a projektek sikerességéért. Emiatt a meetingek jelentős része a virtuális környezetben, különböző videokonferencia-platformok segítségével történik és csak kisebb részben személyes megbeszélések útján, így a vizsgált szervezet hibrid jelleggel működik.

A projektek vezetéséhez szükséges módszertant és a projekt portfóliók elosztását, erőforrásmenedzsmentet általában egy központi projektiroda (Project Management Office - PMO) végzi. A Project Management Institute (2020, sec. 2.4.4.3) meghatározása szerint a PMO „olyan szervezeti struktúra, amely egységesíti a projektekkel kapcsolatos átfogó irányítási folyamatokat, és megkönnyíti az erőforrások, módszertanok, eszközök és módszerek megosztását. A PMO felelőssége a projektmenedzsmentet támogató funkcióktól az egy vagy több projekt közvetlen irányításáig terjedhet”.⁴ A vizsgált vállalatnál korábban működött ilyen osztály, azonban szervezeti átalakulások miatt megszűnt.

A jelenlegi működés értékelésére a menedzser így válaszolt: „A projektszervezet működésére jelenleg az 'ad hoc' jellegű, eseti működés jellemző. Ez bizonyos esetekben megfelelt az elvárásoknak, mégis nélkülöz valamiféle rendszert, amely a működést egységessé és nyomon követhetővé tenné” – Projektosztályért felelős menedzser. A vállalat multinacionális jellege miatt az alapvető sztemendek, melyek garantálják a vevői elégedettséghez szükséges minimum követelményeket, rendelkezésre állnak és be is vannak tartva, de egy átfogó rendszer hiányában a hatékonyság megkérdőjelezhető. Mivel a világ állandó változásban van, adott esetben hétről-hétre, vagy akár napról-napra más fókuszok, igények jelennek meg, amelyekhez alkalmazkodni kell. A menedzser ehhez a gondolathoz hozzátette: „Ezek az igények elsodorják a projektvezetést az igazi feladataitól, mert jelenleg a projektvezetés ezeknek a külső környezeti és felülről, a top menedzsment felől érkező igényeknek próbál megfelelni” – Projektosztályért felelős menedzser. Továbbá kiemelte, meglátása szerint a projekttagok alapvetően a tudásukhoz és képességeikhez mérten a lehető legjobban próbálják ellátni a feladataikat, azonban a rendszer és a strukturáltság hiánya miatt a hatékonyság nem maximális, sokszor fordulnak elő konfliktusok, félreértések.

8.3. PROBLÉMÁK

A dolgozatban eddig megvizsgált témák jól alátámasztják a változások összetett természetét, bonyolultságát. Látható, hogy a sikeres és maradandó változásokhoz a célállapot megfogalmazásától indulva hosszú és számos buktatóval bíró út vezet. A környezeti sajátosságok vizsgálata, a szervezet tulajdonságainak leginkább megfelelő modell kiválasztása és a szervezeti kultúra befolyásának elemzése csak néhány a változáskezelési folyamatok kulcsfeladatai közül. Az interjú második részében a jelenleg érzékelt problémák kerültek közép-

⁴ A dokumentum szerzőjének saját fordítása.

pontba. Felsővezetői szintről több olyan visszajelzés érkezett, amelyek szerint „A projektvezetés módszere és minősége egyaránt nem megfelelő” – Projektosztályért felelős menedzser. Emellett a projektekben részt vevő munkatársak is többször hangot adtak az elégedetlenségüknek, miszerint a projektvezetés nem hatékony, és nincsenek tisztázva a felelősségi körök. Ezek alapján fogalmazódott meg az igény a változásra, a hatékonyabb projekteken belüli munkára.

Fő problémaként merült föl a korábban működő PMO osztály megszűnése, hiszen így „Hiányzik az a támogató funkció, amely egyértelműen kijelölné a gördülékeny projektmenedzsmenthez szükséges irányvonalakat, módszereket” – Projektosztályért felelős menedzser. A projektszervezet működésére jelenleg jellemző hierarchikus modell több módon is akadályozza az osztály munkáját. A VUCA-val leírható környezet gyorsan változó követelményeket állít a projektosztály elé, amelynek ad hoc jellegű működéssel tudnak eleget tenni. Ez azonban strukturátlanságot, az egységes működés hiányát eredményezi. Gyakran szolgál konfliktusforrásként a felelősségi körök tisztázatlansága is. Egy projektmenedzser fő feladata ideális esetben „A projektek teljeskörű koordinálása, azonban jelenleg számos operatív feladat megoldása is rájuk hárul, a rendszer és a megfelelő mindset hiányában” – Projektosztályért felelős menedzser.

A vázolt problémák jól jelzik a kialakult helyzet összetettségét. A felsorolt problémák közül az együttműködés és annak gyenge minősége került a dolgozat középpontjába. Csak az ember képes az együttműködés révén olyan szinergiák létrehozására, amiből nemcsak a projekt, hanem a tagok egyaránt profitálhatnak. Az a munkavállaló, aki tisztán látja feladatai célját, képes elköteleződni az eredmények eléréséért a kemény munka mellett. Ha ez a tisztánlátás és motiváció kialakul a projektagok többségében, az együttműködés minősége drasztikusan javulhat, elősegítve a projektsikert is.

9. A KUTATÁS BEMUTATÁSA ÉS A KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS ELEMZÉSE

A fejezet célja, hogy átfogóan bemutassa a kutatás eredményeit. A módszertani jellemzők és a vizsgált minta bemutatása után következik a dolgozat egyik legjelentősebb része, a kérdőívre kapott válaszok elemzése és a legfontosabb következtetések ismertetése, amelyek alapján átfogó képet kap az Olvasó a szervezet megkérdezett tagjai által megítélt helyzetéről. Mindemellett ezek a találatok képezik majd a szervezeti együttműködés javítására vonatkozó javaslatok alapját is.

9.1. AZ ADATFELVÉTEL ÉS AZ ADATELEMZÉS MÓDSZERE

A szervezeti kultúráról való bővebb információszerzés online kérdőív segítségével történt. A kérdőív döntő részét az OCAI teszt magyarra fordított verziója adta (Ujhelyi & Kun, 2016). Ennek oka, hogy a kérdőív validált, jó eredménnyel használták több iparág területén működő szervezetek esetében is. Cameron és Quinn (2006) továbbá a modell gyakorlatias jellegét és a viszonylag egyszerű kivitelezhetőségét említi meg a teszt előnyeiként. Azonban érdemes megjegyezni, hogy a modell egyszerűsége miatt nem képes a szervezeti kultúra összetettségét teljes komplexitásában bemutatni, valamint nem szolgáltat konkrét ajánlásokat a változás végrehajtásához. Azonban remek kiindulási alapot biztosíthat a szervezeteknek, hogy jobban megismerjék a saját kultúrájukat, és az eredmények tükrében olyan következtetéseket vonjanak le, amelyek a fejlődésüket szolgálják.

A kérdőív négy blokkból épült fel. Az OCAI teszt adta az első két blokkot, amelyekben az alanyoknak először a szervezet jelenlegi, majd a szervezet ideálisnak tartott kultúrájához kapcsolódó állításokat kellett értékelniük. A harmadik blokkban az akadályokhoz és az együttműködéshez kapcsolódó kérdésekből állt, ahol véleményüket Likert-skála segítségével tudták rögzíteni. Az utolsó blokk a demográfiai jellemzők felvételére szolgált. A teljes kérdőív megtekinthető a 2. számú mellékletben. Az adatfelvétel 2024. szeptember 9. és 20-
a között zajlott, az online térben.

9.2. A MINTA

A kérdőív kitöltésére a vizsgált szervezet indirekt osztályain dolgozó munkatársakat kértem fel, a gyakornokokat is ideértve. Ez lehetővé tette, hogy a különböző korosztályok tapasztalatai, észlelései szélesebb körben kerüljen feltárára. A kérdőív 125 személynek került kiküldésre, ebből a teljes kitöltések száma 70 darab (57%) lett (a részleges kitöltések nem kerültek feldolgozásra). A kitöltők között 11 vezető (csapat-, csoport- és osztályvezető) és

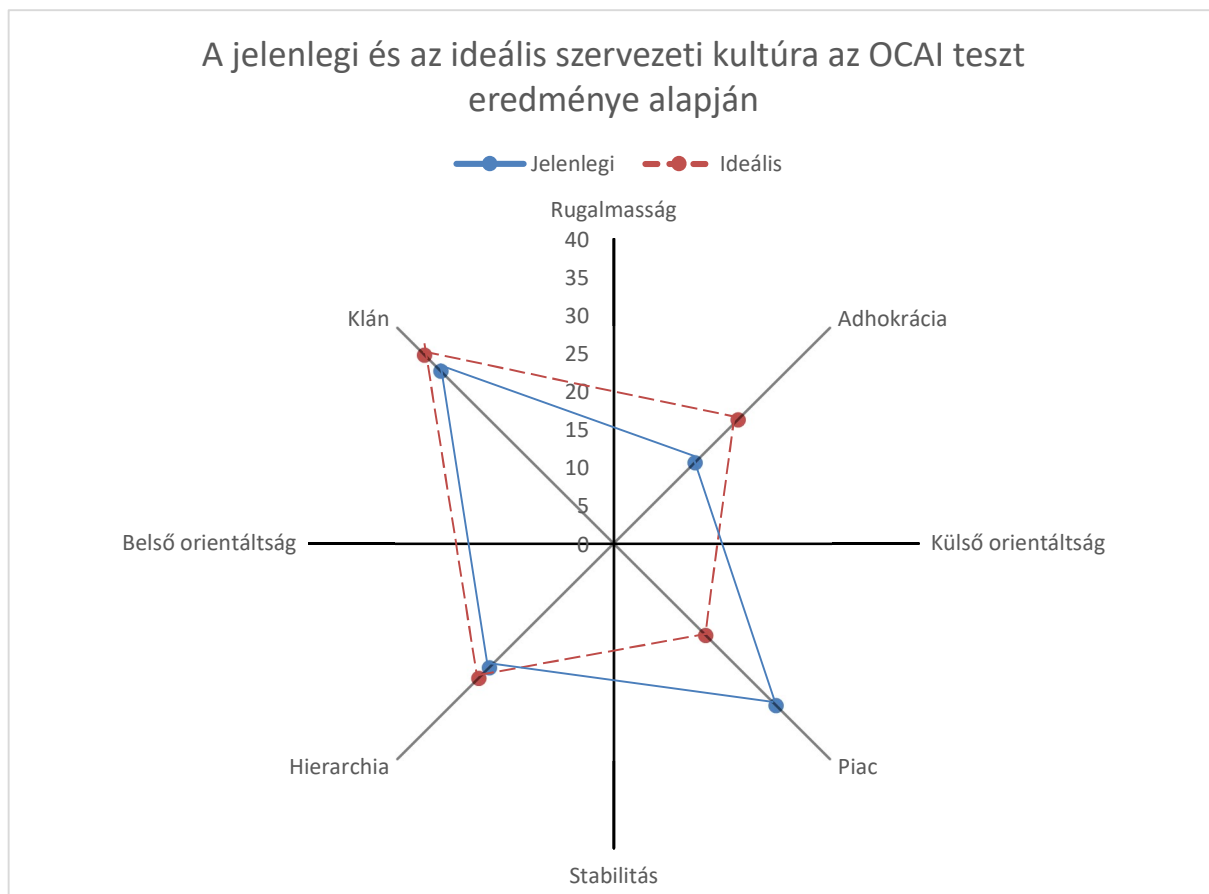
59 beosztott (dolgozók és gyakornokok) volt. A kitöltők körülbelül 10 százaléka dolgozik kevesebb, mint egy éve a vállalatnál, a válaszadók fele azonban már több, mint 3 éve a szervezet tagjaiként tevékenykednek. A generációkat tekintve, a vezetők az X és Y generációk tagjai fele-fele arányban (1965 és 1996 között születettek). A beosztottak esetében az X és Y generáció tagjai mellett megjelennek a Z generációs munkavállalók is, összesen 22 Z generációs kitöltője volt a kérdőívnek. Tehát számos eltérő pozícióban dolgozó, más generációhoz tartozó és hosszabb-rövidebb ideje a szervezet részét képező tag véleménye járult hozzá a szervezeti kultúra minél pontosabb leírásához.

9.3. A KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS EREDMÉNYEI

A szervezet és a vizsgált probléma megismerése után ebben az alfejezetben a szervezetről végzett kérdőív eredményének részletes elemzése olvasható. A kérdőív az előzőekben már bemutatott OCAI teszt segítségével mérte fel a szervezet tagjainak jelenlegi és ideális szervezeti kultúráról alkotott véleményét, valamint a változást akadályozó tényezőkre vonatkozó meglátásait.

9.3.1. A jelenlegi és az ideális kultúra összehasonlítása

A teszt kiértékelésénél egyszerű átlagszámításokat végeztem, ahogyan az Cameron és Quinn (2006) könyvében is szerepel. A számításokat két lépésre bontottam. Először külön összeadtam minden válaszadó esetén az A, a B, a C és a D válaszlehetőségre adott pontokat, majd ebből kiszámoltam adott kitöltő által adott átlagpontszámokat mind a négy kategóriára. A végső eredményhez az egyes kategóriák átlagpontjainak kiátlagolásával jutottam el. Ezt elvégeztem mind a jelenlegi, mind az ideális állapotra vonatkozó válaszok esetén. Az eredmények a 8. ábrán láthatóak, a pontszámok pedig a 3. táblázatban olvashatóak.



8. ábra: A jelenlegi és az ideális kultúra ábrázolás

Forrás: saját szerkesztés (2024)

3. táblázat: Az OCAI teszt összpontszámainak alakulása

	Jelenlegi kultúra	Ideális Kultúra
Klán (A)	32	35
Adhokrácia (B)	15	23
Piac (C)	30	17
Hierarchia (D)	23	25
Összesen:	100	100

Forrás: saját szerkesztés

A fentebbi ábra jól szemlélteti a jelenlegi és az ideálisnak vélt szervezeti kultúra közti hasonlóságokat és különbségeket. A szervezet jelenlegi kultúrájára vonatkozó eredmények azt sugallják, hogy a szervezet nem tudja egyértelműen beazonosítani, hogy pontosan hol is

helyezkedik el a kultúráját tekintve. A jelenlegi kultúrára vonatkozó pontszámokat nézve látható, hogy a klán és a piac kultúra kapta a legmagasabb pontszámokat. Azonban, ha a hat faktorra adott válaszokat külön is a vizsgálat részévé tesszük, nem lehet megállapítani egyetlen, domináns kultúrát a szervezetre nézve.

A stratégiaalkotás során három kérdésre kell határozott választ adnia egy szervezetnek: hol játszunk, hogyan játszunk, valamint hogyan nyerünk? A szervezeti kultúra szemszögéből nézve, ezekre a kérdésekre nem tud egyértelmű választ adni a szervezet, mivel a tagok erősen megosztott véleményen vannak az eredmények alapján. A mostani állapot jelzi, hogy a tagok nem tudják pontosan meghatározni, milyen is a szervezetük. Sokan hezitálnak, nagy a bizonytalanság a szervezet kultúráját tekintve. Ez a bizonytalanság természetesen az együttműködést is negatívan befolyásolja. A tagok javarészt máshogy érzékelik és értékelik az őket körülvevő, szervezeti kultúrát alakító tényezőket.

Az eredmények azonban egyértelműen megmutatják, hogy a szervezet változást szeretne. A fentebbi ábrát tekintve látható, hogy a szervezet a belső orientáltságot, a rugalmasságot keresi. Az egyes faktorokra adott válaszok alapján a megkérdezettek a klán kultúrát tartanák ideálisnak a szervezetük számára. Tehát a teszt eredménye is igazolja, hogy a szervezet érzi a változás szükségességét. A tagokban megvan az igény az együttműködésre, és ennek fejlesztésére. Egy termelő vállalat esetén a piac kultúra megjelenése természetes. Az intenzív verseny és különöse az autóipar korábban bemutatott bizonytalan és nehezen kiszámítható helyzete miatt a teljesítményorientáltság, és a kemény elvárásoknak való megfelelés szükségesek a fennmaradáshoz. Azonban a tagok ezen elemek dominanciájából visszavennének, és inkább a klán kultúrát szeretnék uralkodónak. Ezzel az elmozdulással egyidejűleg a hierarchikus és az adhokratikus kultúraelemek irányába is nyitnának, ez egyfajta szélesedésként figyelhető meg az ábrán.

A klán kultúra az adottságokat figyelembe véve ideális választás lehet a vizsgált szervezet számára. A klán kultúrára jellemző barátságos, támogató légkör kialakítása a kisebb létszámú vállalatok esetén könnyebben kivitelezhető. A klán kultúra esetén az egyén kulcsfontosságú szerepet tölt be a működésben, valamint a siker meghatározásában is. Ez a kultúra kifejezetten az együttműködést, a csapatmunkát tekinti értéknek, arra törekszik, hogy az egyének tudásuk megosztásával segítsék egymást. Ahhoz, hogy az együttműködés hatékonyságát növelni tudják, egy ilyen támogató jellegű kultúra kiváló keretet biztosíthat.

Az eredmények alapján a szervezet tehát úgy látja, hogy szüksége van a szervezeti kultúra szintjén egy, a klán kultúra irányába mutató váltásra. Ehhez pedig el kell indítani

egy olyan változásmenedzsment folyamatot, ami elősegíti a kultúraváltást és az ehhez szükséges változtatásokat a működés több szintjén is (például kiválasztás, értékelés, célmeghatározások).

9.3.2. A hat faktor jelenlegi és ideális kultúrában való megítélése

Az összesített eredmények ismertetése után érdemes áttekinteni a hat faktorra adott válaszokat külön-külön is. Vannak olyan faktorok, amelyek esetében hasonló tendenciák mutatkoztak meg a jelenlegi és az ideális kultúrára vonatkozó vélemények tekintetében, ezek összegzése olvasható ebben az alfejezetben. Az egyes faktorokról készített önálló ábrákat a 3. számú melléklet tartalmazza.

9.3.2.1. Vezetési stílus, munkavállalók menedzselése és stratégiai hangsúlyok

A vezetési stílus, a munkavállalók menedzselése és a stratégiai hangsúlyok esetén hasonló elmozdulás látható a jelenlegi és az ideális kultúra kapcsán. Mindhárom esetben a jelenlegi kultúra megítélésekor magas pontszámot kapott a piac kultúrát szemléltető állítás. Ezek alapján a szervezetben a teljesítményorientált vezetés a jellemző. Keményen versenyeznek a piaci győzelmek és a kitűzött célok elérése érdekében. A követelmények magasak és a jó teljesítmény kiemelten fontos a jelenlegi kultúrában a válaszadók megítélése alapján. Megemlítendő, hogy a klán kultúrára adott pontszámok is számottevők a jelenlegi állapot esetében, tehát ezeken a területeken érezhető az ideálisnak vélt kultúrajegyek jelenléte is. A pontszámok alakulása és az ábrák alapján azt a következtetést lehet levonni, hogy a tagok a klán kultúra jellemzőinek magas szinten tartása vagy emelése mellett a piac kultúra kifelé irányuló, teljesítményfókuszú szemléletéből mindenképpen visszavennének. Csakúgy, mint az összpontszámokat szemléltető ábrán, itt is az adhokratikus és hierarchikus elemek irányába való kiszélesedés jelenik meg. Összegezve tehát, a klán kultúra dominanciája mellett a piaci kultúra jellemzői helyett inkább a hierarchia és adhokrácia elemeit látnák szívesen a kultúrájukban a szervezet tagjai.

9.3.2.2. Domináns szervezeti jellemzők

A domináns szervezeti jellemzők esetében is érdekes képet mutatnak a pontszámok. A jelenlegi kultúrában a klán és a piac kultúra jegyeit érzik a legmeghatározóbbnak. Ezek alapján olyan kultúráról beszélhetünk, ahol bár megjelenik a családi hangulat, de a teljesítményelvárások és a feladatorientáltság árnyalják a közvetlen alaphangulatot. Az ideális kultúra esetén szintén az látható, hogy a piaci kultúra jellemzőiből visszavennének, és inkább a vállalkozói szemléletmódot (adhokrácia) valamint a szabályozott, jól szervezett működést (hierarchia) erősítenék a klán kultúrára jellemző családiasság megtartása mellett.

9.3.2.3. Szervezeti ragasztó

A szervezetet összetartó erőkre vonatkozó kérdésnél a jelenlegi megítélés szerint a teljesítmény és a kitűzött célok elérése a legdominánsabb, amelyek a piac kultúrára jellemzőek. Emellett azonban a klán kultúrára jellemző lojalitás és a kölcsönös bizalom is magas pontszámot kapott, mind a jelenlegi mind az ideális kultúrát illetően. Az ideális kultúra esetében az látható, hogy a klán kultúra összetartó elemeinek dominanciája mellett az adhokratikus összetartó erők erősödését preferálnák a szervezet tagjai, ami a szervezet működési formájához is nagy mértékben illeszkedik. Az adhokrácia kultúrájában a szervezetet összetartó ragasztó az innováció és a fejlesztések iránti elkötelezettség. A fejlesztések iránti növekvő igény is jól alátámasztja a feltevést, mi szerint a szervezet érzi a változás szükségességét, és a tagok a jövőben nyitottak lennének a szervezeti működés hatékonyságát növelő fejlesztések megvalósítására.

9.3.2.4. Sikerkritériumok

A sikerkritériumok kérdéskörét érdemes külön tárgyalni, hiszen az erről született kép egészen eltér a fentiekben ismertetett tendenciáktól. A jelenlegi kultúrát tekintve a legmagasabb pontszámot a hierarchia kultúráját megtestesítő állítás kapta, ezt pedig a piac kultúrára vonatkozó állítás követte. A hierarchikus kultúrában a szervezet a sikert a hatékonyság alapján határozza meg, a megbízható szállítói tevékenység és az alacsony költségű termelés kritikus fontosságú. A piac kultúra esetén a piaci győzelmek és a versenytársak megelőzése, a piacvezető pozíció elnyerése esetén könyvelhető el a siker. A tagok szerinti ideális kultúrában is fontos az előbbieken leírt hatékonysági tényező, de úgy látják, a termelésfókuszú sikerkritériumok helyett a szervezetnek a sikert sokkal inkább az emberek fejlesztése, a csapatmunka minősége és a munkatársak elkötelezettsége alapján kellene meghatároznia. Így itt is érzékelhető a szervezeten belüli igény a klán kultúra elemeinek megerősítésére.

9.3.3. A vezetők és a beosztottak kultúrára vonatkozó meglátásai

A kérdőívben megadott demográfiai adatok alapján sokféle csoportosításban össze lehetne vetni a tagok véleményét és az esetleges eltéréseket vizsgálni (például generációs csoportok, szenioritás). A dolgozat a vezetők és beosztottak meglátásainak összehasonlítására tér ki bővebben. Egy vállalat működésében kiemelkedő szerepet játszik a vezetők és beosztottak kapcsolata. Ha a beosztottak elfogadják a vezetőjüket, azonosulni tudnak a döntéseivel ezáltal jó munkakapcsolat alakul ki köztük. Ez az együttműködésre, a hatékonyságra és a beosztottak motivációira is pozitívan hat, ami a szervezet teljesítményét is meghatározza. Természetesen vezetői oldalról is elengedhetetlen a jó vezető-beosztott kapcsolat kialakítása,

hiszen a vezető felel a beosztottjai munkájáért, így törekednie kell, hogy ebben a kölcsönös, függő viszonyban jól tudjon közösen dolgozni a csapatával.

A kérdőívet 11 vezető beosztású szervezeti tag (csapat-, csoport- és osztályvezetők) és 59 beosztott (dolgozók és gyakornokok) töltötte ki (ez eredmények értékelésekor figyelembe kell venni a vezető csoport kis létszámát). Ebben a bontásban vizsgálva a válaszokat, a jelenlegi kultúráról való vélekedés megegyezőnek bizonyult, csak pár pontos eltérések vannak az egyes kultúrátípusok esetén (lásd 4. számú melléklet). Az ideális kultúra esetén már jelentősebb eltérés látható. A válaszok alapján a vezetők és a beosztottak is a klán kultúrát preferálnák, azonban a vezetők tovább erősítenék a teljesítményorientált viselkedést is a szervezetben. A beosztottak fele annyi pontot adtak a piac kultúrára vonatkozó állításokra, mint a vezetők. A beosztottak ezeket a pontokat inkább a strukturáltabb és az innovatívabb működést leíró kultúrátípusok között osztották szét. Nyilvánvalóan a vezetői beosztással járó elvárások és felelősség megmagyarázhatja a piaci kultúrára adott magasabb pontszámok mögött húzódó motivációk egy részét. Az azonban, hogy a vezetők és a beosztottak meglátásai között nincs teljes ellentét, és mindkét csoport a klán kultúra dominanciáját látja az ideálisnak, jó kiindulási pont a változások végrehajthatóságának szempontjából.

9.3.4. Az érzékelt akadályok

A kérdőív harmadik blokkjában arról kérdeztem a tagokat, mik lehetnek a legnagyobb akadályai a változásnak, az ideális működés és kultúra elérésének. A válaszadás során több lehetőséget is megjelölhettek a kitöltők, az eredményről készült ábra megtekinthető az 5. számú mellékletben. Csupán 8 olyan válaszadó volt a 70-ből, akik úgy érzik a jelenlegi működés megfelelő és nincsen szükség változtatásra. Tehát a kitöltők közel 90 százaléka megjelölte valamelyik akadályozó tényezőt. Ez beszédes arány, és szintén megerősíti a változás szükségességét. Ennél a válaszlehetőségnél érdemes visszautalni a Kotter (2009) által összegyűjtött hibákra. Kotter kihangsúlyozza, hogy az önelégült nyugalom nagyban megnehezíti a változások sikerességét. Ebben az állapotban az emberek a valós vagy vélt sikerekre támaszkodnak, és kitartanak a jelenlegi állapot jósága mellett, akkor is, ha nyilvánvalóvá válik egy-egy helyzet tarthatatlansága. Természetesen lehet, hogy azok a válaszadók, akik nem változtatnának, őszintén úgy érzik, hogy a változás nem szükséges a szervezetben. Azonban érdemes megvizsgálni a többi válaszlehetőség arányát és jelentését is.

A legtöbben az eltérő érdekeket és motivációkat érzik a fő akadállyal. Itt érdemes visszautalni a szervezeti kultúra kutatás során kapott eredményre, mely szerint a szervezet tagjai nem tudják jelenleg egyértelműen beazonosítani a kultúrájukat. Ez a bizonytalanság

nyilvánvalóan a különböző érdekekből és motivációból is fakad, mivel jelenleg nincs meg az összehangoltság a tagok között. Közel ugyanennyien jelölték meg a szokásokhoz való ragaszkodást és a státusz elvesztésétől való félelmet, mint a változás akadályát. Természetes, hogy az emberekben van egyfajta ellenállás a változással kapcsolatban, ahogy erre a dolgozat szakirodalmi áttekintésében is utaltam. Sokkal egyszerűbb a már meglévő, jól ismert helyzethez ragaszkodni, mint a változással járó nehézségekkel megküzdeni. Itt ismét a Kotter (2009) féle önelégült nyugalom fogalmára lehet visszautalni. Mindenkinek kialakul a saját feladatköre, amit megtanulnak és kiismernek. Az újításokra nem lesznek nyitottak, mivel a meglévő tudásukkal könnyen, rutinosan ellátják munkájukat, jelentősebb erőfeszítések nélkül. Minden változás hoz magával bizonyos átszervezéseket, ezek járhatnak új pozíciók kialakításával, a pozíciót betöltő személyének cseréjével vagy akár az adott pozíció megszüntetésével is. Így aki hosszú évek kemény munkájával ért el egy bizonyos státuszt a szervezetben, jogosan tarthat a hatalmának elvesztésétől.

Szintén sokan megjelölték az időhiányt és a bizalomhiányt a választás során. Az önelégült nyugalom mellett, az áltettvágyat jelöli meg Kotter (2009) a másik, veszélyes hibának a változások esetében, amely könnyen összetéveszthető a valódi tettvágygal. Az időhiány esetén úgy érezhetik a tagok, hogy rengeteg a feladatuk és nagy nyomás nehezedik rájuk. Számtalan meetingen vesznek részt, folyamatos a rohanás, úgy érzik, nincs idejük semmire. De ezt a felfokozott állapotot gyakran a leterheltség miatti nyomás és frusztráció hajtja, nem pedig a valódi változtatás eléréséért való tevékenykedés. Azaz minden esetben érdemes a szervezetnek mélyebben a tevékenységek mögé nézni, és megkeresni az igazi motivációkat és okokat, hogy értelmezni tudják az akadályok valódi mibenlétét.

10. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Végül az elért eredmények tükrében olyan javaslatok kerülnek megfogalmazásra a változásmenedzsment keretrendszerében, amelyek támogatják a projekteken belüli hatékonyabb együttműködés kialakítását, optimalizálva a szervezet működését és a kitűzött célok elérését.

10.1. A KULTÚRÁRA VONATKOZÓ JAVASLATOK

A dolgozatban két szervezeti kultúra modell került bemutatásra. Deal és Kennedy (1982) modellje egyike a terület legkorábbi modelljeinek, és a szervezeti kultúra kutatás egyik alapmodelljének tekinthető. Kultúra tipológiájuk nagy befolyást gyakorolt a későbbi kutatásokra is. Cameron és Quinn (2006) modellje már nemcsak a jelenlegi, hanem az ideális kultúrára vonatkozó meglátásokat is képes eredményesen felmérni. Az olyan szervezetek számára, amelyek tudatosan változtatni szeretnének, nagy segítséget nyújthat a modellhez kifejlesztett OCAI teszt kitöltése. Az eredmények alapján a szervezet képet kap arról, mi lenne a számára ideális kultúra, és ezek alapján milyen irányba kellene elindulnia a sikeres változás érdekében. Így a dolgozatban az OCAI teszt alapján elkészített kérdőívvel mértem fel a vizsgált vállalat kulturális helyzetét.

Az eredmények tükrében és a szervezeti sajátosságokat is figyelembe véve, a szervezet számára ideális választás lehet a klán kultúra kialakítása. Ehhez szükség van egy jelentős kultúraváltási folyamatra, amely menedzseléséhez a dolgozat elején bemutatott változásmenedzsment modellek megfelelő keretrendszert biztosíthatnak. Az erre vonatkozó javaslatok a következő alfejezet részét képezik. Az alábbiakban az OCAI tesztben szereplő hat faktor mentén fogalmazok meg javaslatokat, amelyek segítségével a klán kultúra alapjai és ezzel az együttműködést elősegítő közeg kialakítása is elindítható a szervezetnél.

10.1.1. Domináns szervezeti jellemzők

A klán kultúrában a szervezet egy nyitott, nagyon közvetlen hely. Úgy is fogalmazhatnánk, olyan, akár egy nagy család. Ennek a kialakításához fontos, hogy a tagok is ilyen beállítottságúak legyenek. A szervezet jelenlegi tagjai az eredmények tükrében fogékonynak tűnnek erre. Az új munkatársak felvételekor érdemes lehet már a kiválasztás folyamán is megfigyelni, az adott jelentkező beleillik-e ebbe a típusú munkakörnyezetbe, tud-e azonosulni a klán kultúra jellegzetességeivel, komfortosan érezné-e magát egy ilyen értékeket valló vállalatnál.

10.1.2. Vezetési stílus

A klán kultúrájú szervezetnél dolgozó vezetők általában mentorálóak és facilitálóak, azaz fontos számukra, hogy segítőkészek és támogatóak legyenek a beosztottjaikkal. Ennek az elősegítéséhez ajánlott lehet a vezetőknek olyan (akár szervezeten belüli vagy külsős) képzéseken részt venni, amelyek az emberközpontú vezetésre vonatkozó ismereteket mélyítik el. Érdekes lehet a soft skillek fejlesztése is (például kommunikáció, empátikus vezetés, érzelmi intelligencia), hogy a klán kultúra által képviselt összetartó közeg megerősödhesse- nek. A vezetők ezeket az új tudásokat a saját csapataikban is tudják alkalmazni, és tovább- adhatják a beosztottjaiknak is.

10.1.3. Munkavállalók menedzselése

A klán kultúra fontos építőkövei a csapatmunka és az aktív bevonódás, a részvétel. A kul- túraváltás során törekedni kell arra, hogy ezek az értékek meggyökerezzenek, és szerves részét képezzék a vállalat működésének. A csapatmunka és az együttműködés létfontosságú minden szervezet életében, enélkül a siker nehezen elképzelhető. Ezért arra kell törekedni, hogy minél inkább bevonják a tagokat a döntéshozatalba (természetesen olyan funkciók esetében, ahol erre van lehetőség). A tagoknak érezniük kell, hogy az ő hozzájárulásukkal jobbra válik a vállalat.

10.1.4. Szervezeti ragasztó

A klán szervezetek legnagyobb összetartó ereje a lojalitás és a kölcsönös bizalom. A lojali- tás azonban nagy kincs, amelyet értékelni kell. Nemcsak pénzbeli jutalmak útján, hanem szóban is. A hosszú távú elköteleződést (például 10 vagy 15 éves jubileumok) érdemes lehet a szervezet egésze előtt ünnepelni, oklevelekkel, szóbeli méltatásokkal elismerni. Ez egyfe- lől tisztelgés a munkavállaló elkötelezettsége előtt, másfelől példaként szolgálhat a többi tag számára. Természetesen minden szervezetnél felszínre törnek problémák, konfliktusok is. Ezek asszertív kezelésére lennie kell egy fórumnak, ahol biztonságosan lehet jelezni és megoldani a felmerülő gondokat. A vezetők és beosztottak közötti kapcsolat ereje nagy. Fontos a bizalom, a vezetőknek ismernie kell a beosztottjait, hogy megértő tudjon lenni olyan személyes jellegű problémáknál is, amelyek befolyásolják a beosztott munkáját. Így a be- osztottak felvállalhatják az esetleges nehézségeiket, és a támogató közeg segítségével képe- sek lesznek ezeket kezelni, ami motivációt adhat a munkához, és hozzájárul a munkahelyi jólléthez.

10.1.5. Stratégiai hangsúlyok

A klán kultúrájú szervezetnél a személyes fejlődés nagy hangsúlyt kap a stratégiai döntések meghozatalakor. Fontos, hogy biztosítsák a fejlődéshez szükséges lehetőségeket a munkahelyen és azon kívül is. Ez lehet a betanítás biztosítása, a piacképes új ismeretek megszerzése a folyamatos tanulás jegyében. A dolgozat elején bemutatott VUCA szemléletmód igazolja, hogy képzett munkaerőre van szükség, elengedhetetlen a naprakész tudás minden területen. Az új tudás megszerzése a többi tag, és így a szervezet egészét szolgálja, a tudásmegosztás és a megerősödő együttműködésen keresztül. A tagokat biztosítani és ösztönözni kell a szervezeten belül különböző csatornák segítségével (például belső képzési rendszer, külső tanácsadás, tréningek, továbbtanulás támogatása) arra, hogy fejlődni akarjanak.

10.1.6. Sikerkritériumok

A klánszervezet a sikert az emberek fejlesztése, a csapatmunka minősége és a munkatársak elkötelezettsége alapján határozza meg. Ez szorosan kapcsolódik a stratégiai hangsúlyoknál megfogalmazott pontokhoz. A tanulás támogatása mellett, különböző, a klán kultúra fő jegyeit (csapatmunka, együttműködés) szem előtt tartó rendezvények, csapatépítők szervezésével is erősíthető az új kultúra elismertsége és az értékek még inkább a szervezet részévé válhatnak. Fontos, hogy a vállalati és az egyéni szintű célok is egyértelműen legyenek megfogalmazva. Az elvárt teljesítmény tiszta és egyértelmű megfogalmazása, ahol a személyes fejlődés is teret kap, csökkenti a frusztrációt és biztos pontként szolgál a tagok számára is. A teljesítményértékelő beszélgetések (ezek lehetnek havi és éves szintűek is), szintén segíthetik az együttműködést, a motiváció és az egyén fontosságának kiemelése révén.

10.2. A FOLYAMATHOZ AJÁNLOTT VÁLTOZÁSMENEDZSMENT ESZKÖZ

Ahogy az már kifejtésre került, Van de Ven és Poole négy fő csoportba sorolta a változással kapcsolatos elméleteket. Ezek az elméletek segítik a változások mögötti okok feltárását, segítségükkel mélyebben megértheti egy szervezeti, a változások miértjeit. Azonban a változás hogyanjára már nem tudnak választ adni, ezért van szükség a konkrét változásmenedzsmenttel foglalkozó modellek vizsgálatára is. A dolgozatban három, a változásmenedzsment területén kiemelkedő modell áttekintése szerepel. Lewin (1947) háromfázisú modellje bár egyszerűnek tűnhet, a modell logikája mégis szinte mindent további változásmenedzsment modellben fellelhető. Kotter (1996) modellje már összetettebb, nyolc egyedi lépést definiálva közelíti meg a sikeres változáskezelést, érzelmi és kulturális szempontokat is vizsgálva. Jeff Hiatt (2006) ADKAR modellje öt olyan, sorrendiséget megkövetelő lépést

definiál, amelyeket követve a változás sikere biztosítható. Az ADKAR továbbá egy egyén-központú modell. A siker kulcsát az egyén érzéseiben és tapasztalataiban látja. Mivel az ideálisnak tartott klán kultúra fókuszában is ez áll, így e modell hatékonyan menedzselheti az átálláshoz szükséges változásokat, kezdve az egyének érzékenyítésétől egészen a változások foganatosításáig, ezért a három modell közül az ADKAR használata lehet a leginkább alkalmas arra, hogy a vizsgált szervezet kultúráváltásának komplex folyamatát végig kísérje. Az alábbiakban az öt ADKAR lépés segítségével fogalmazom meg javaslataimat a kultúráváltás folyamatának menedzseléséhez.

10.2.1. A - A változás szükségességének tudatosítása

Az első, kulcsfontosságú lépést már teljesítette a szervezet. A változás szükségességéről való döntés megszületett, ezt igazolja a kérdőív eredménye is. A tagok érzik, hogy a jelenlegi állapot javításra szorul, fejlődésre van szükség, hogy a bizonytalanságot hátrahagyva egy tiszta jövőképet látva haladjanak az ideálisnak vélt működés felé.

10.2.2. D - A vágy a változásban való részvételre

Az eredmények alapján az látszik, hogy a szervezet tagjainak jelentős része érzi és vágyik a változásra. A szervezet soron következő feladata, hogy az új ismeretek alapján átgondolja a változás folyamatát és ezután megkezdje a tagok mélyebb bevonását a fejlesztési projektbe.

10.2.3. K - Annak ismerete, hogy hogyan kell változni

A változás folyamatának megtervezéséhez segítséget nyújthatnak a dolgozat találmányai. A kérdőív eredményei és elemzése hozzájárulhat a helyzetük alapos áttekintéséhez és a konkrét lépések definiálásához. Természetesen a szervezet vezetői sokkal nagyobb szakmai tudással és tapasztalattal rendelkeznek, így a dolgozatban leírtak megfontolásával ők dolgozhatják ki a sikerhez szükséges lépések rendszerét. Ezzel a lépéssel bezárólag vége lesz az úgynevezett felkészülési szakasznak. Ezután a szervezet, felvértezve a szükséges tudással, belekezdhet az érdemi munkába, a változás tényleges megvalósításába.

10.2.4. A - A szükséges képességek és magatartásformák megléte

A változás folyamatában ebben a szakaszban jelennek meg a kézzelfogható eredmények. Az előző szakaszokban megszerzett tudásból tettek születnek, az ismeretek ténylegesen alkalmazásra kerülnek valós környezetben, a meghatározott lépések bevezetésre kerülnek. A tagoknak ezek elsajátításához idő kell, szükségük van a vezetők támogatására, ami a klán kultúra eléréséhez is elengedhetetlen.

10.2.5. R - Megerősítés a változás fenntartására

Az utolsó feladat ugyanannyira fontos, mint az öt megelőző négy lépés, hiszen mit ér a változás, ha hosszútávon nem fogantatosítható, és a tarthatatlansága miatt a tagok visszatérnek a jól bevált, megszokott rutinhoz? Ha a szervezet figyelmesen és következetesen végrehajtotta a korábbi lépéseket, a megtörtént változás utókövetésével meggyökereztetheti és tartóssá teheti az elért eredményeket. Ennek eszközei lehetnek a vezetői visszajelzések, a csoport- vagy vállalatszintű ünneplések vagy a személyes elismerések is. Ha a tagok nem kapnak pozitív visszajelzést a megtett erőfeszítéseikért, úgy érezhetik, hiábavaló volt az egész folyamat. Ezért lényeges, hogy az elért sikereket (a legkisebbeket is) a vezetőség elismerje, motiválva az embereket a további együttműködésre.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021): Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 3(1), 361–372. (letöltve: 2024. szeptember 25.)
- Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K., & Aris, N. M. (2014). Determining Critical Success Factors of Project Management Practice: A Conceptual Framework. *Procedia – Social and Behavioral Science*, 153, 61–69. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.041> (letöltve: 2024. augusztus 11.)
- Alkhadra, R., & Melander, J. (2022). *Organisational Change in the Pervasive Digitalization Era: A Qualitative Study of the Impact of Digital Transformation on Organizational Change and Individuals within Organizations* [BSc szakdolgozat, Jönköping University]. DiVA. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1876565&dswid=-5404> (letöltve: 2024. szeptember 25.)
- Anand, N., & Daft R. L. (2007) What is the Right Organization Design? *Organizational Dynamics*, 36(4), 329–344. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.06.001>
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.
- Bamidele, R. (2022). *Organizational Culture*. Fab Educational Books.
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2021). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, 50(2), 226–239. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787> (letöltve: 2024. június 10.)
- Barcelos, L. V., Antonino, P. O., & Nakagawa, E. Y. (2024). Requirements engineering in industry 4.0: State of the art and directions to continuous requirements engineering. *Systems Engineering*, 27(5), 955–971. <https://doi.org/10.1002/sys.21753>
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (2nd ed.). Harvard University Press.
- Beckhard, R. (1969). *Organisational development: strategies and models*. Addison Wesley Publishing Company. (letöltve: 2024. augusztus 10.)
- Beleiu, I., Crisan, E., & Nistor, R. (2015). Main factors influencing project success. *Interdisciplinary Management Research*, 11(2), 59–72.
- Belényesi, E. (2014). *Változásmenedzsment a közigazgatásban*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem. https://real.mtak.hu/82340/1/Valtozasmenedzsment_a_kozigazgatasban_u.pdf (letöltve: 2024. július 5.)
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Beskorovaynyy, L. (2020). *Hibrid projektmenedzsment, mint az agilitásra való átállás következménye: Nehézségek az átállás során egy vállalat példáján keresztül* [MSc szakdolgozat, BCE Gazdálkodástudományi Kar, Vállalkozásfejlesztési Intézet]. <https://szd.lib.uni-corvinus.hu/13854/> (letöltve: 2024. szeptember 8.)
- Boca, G. D. (2013). Adkar Model Vs Quality Management Change. *Risk in Contemporary Economy*, 9(1), 246–253.

- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing organizational culture. Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass. (letöltve: 2024. június 20.)
- Collins, D. (1998). *Organizational Change: Sociological Perspectives*. Routledge.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938> (letöltve: 2024. augusztus 1.)
- Csath, M. (1999). Sikeres változásmenedzsment, I. rész. *Marketing & Menedzsment*, 33(2), 4–9.
- Csedő, Z., & Zavarkó, M. (2019). Változás, tudás és innováció a vezetéstudományban: elméleti modellek elemzése és értelmezése. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(12), 173–184. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.12.15> (letöltve: 2024. június 16.)
- Csiszárík-Kocsis, Á., Varga, J., & Saáry, R. (2021). A projektszemlélet oktatásának színtere és fontossága egy kérdőíves kutatás eredményeinek tükrében. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/2*, 57–69.
- Darmawan, A. H., & Azizah, S. (2020). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 395, 49–53. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.010> (letöltve: 2024. augusztus 1.)
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189–201. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.006>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison Wesley Publishing Company.
- Dunphy, D. (1996). Organizational Change in Corporate Settings. *Human Relations*, 49(5), 541–552. <https://doi.org/10.1177/001872679604900501> (letöltve: 2024. június 8.)
- Elwyn, G. & Hocking, P. (2000). Organisational development in general practice: lessons from development in general practice: lessons from practice and professional development plans (PPDPs). *BMC Family Practice*, 1(1). <https://doi.org/10.1186/1471-2296-1-2> (letöltve: 2024. augusztus 1.)
- Farkas, F. (2016). *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Akadémiai Kiadó. https://mersz.hu/dokumentum/dj71aveeg__1/
- Farkas, G., Imreh, Sz., Keczer, G., Málovics, É. (2015). Menedzsment alapok. *Szeged: SZTE GTK, elektronikus jegyzet*. http://www.jgypk.hu/tamop15e/tananyag_html/Menedzsment_alapjai/index.html (letöltve: 2024. május 30.)
- Farkas, Z. (2005). *A kultúra, a szabályok és az intézmények. Társadalomelmélet 3*. Miskolci Egyetem. <https://mek.oszk.hu/03000/03092/03092.htm#5> (letöltve: 2024. június 1.)
- Fuentes-Bargues, J. L., Bastante-Ceca, M. J., Ferrer-Gisbert, P. S., & González-Cruz, M. C. (2020). Study of Major-Accident Risk Assessment Techniques in the Environmental Impact Assessment Process. *Sustainability*, 12(14). <https://doi.org/10.3390/su12145770>
- Galli, B. J. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124–132. <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860> (letöltve: 2024. június 30.)

- Galli, B. J. (2019). An Engineering Manager's Guide for Commonly Used Change Management Approaches - From One Practitioner's Experience. *IEEE Engineering Management Review*, 47(3), 118–126. <https://doi.org/10.1109/EMR.2019.2896301> (letöltve: 2024. június 30.)
- Galli, M. S. (2022). *Organizational Culture and Its Importance*. Walden University https://www.researchgate.net/publication/359195738_Organizational_Culture_and_Its_Importance (letöltve: 2024. június 30.)
- Gopal, A., & Gosain, S. (2010). Research note—The role of organizational controls and boundary spanning in software development outsourcing: Implications for project performance. *Information Systems Research*, 21(4), 960–982.
- Graetz, F. & Smith, A. (2010) Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach. *Journal of Change Management*, 10(2), 135–154. <https://doi.org/10.1080/14697011003795602>
- Gupta, D. (2022. augusztus 17.). *What is ADKAR MODEL? Pros and Cons of the ADKAR Model*. <https://startuptalky.com/adkar-model/> (letöltve: 2024. június 20.)
- Habib, W. M. (2008). On the Change and Development in Organizations: A Critical Review of (Van De Ven & Poole, 1995). *SSRN Electron. Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1105250>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Research.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People and Strategy*, 33(4), 32–38. <https://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Leadership-agility-model.pdf> (letöltve: 2024. augusztus 1.)
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851–862.
- Hundrea, A. (2006). Organizational Culture. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2(16), 47–56.
- Hussain, A., Khan, G. A., Khan, J. A., & Khan, M. I. (2022). Project success factors and project management: Empirical evidence from Pakistan. *International Journal of Business and Management Sciences*, 3(2), 67–79.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall.
- Keegan, A., Ringhofer, C., & Huemann, M. (2018). Human resource management and project based organizing: Fertile ground, missed opportunities and prospects for closer connections. *International Journal of Project Management*, 36(1), 121–133. <https://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.06.003> (letöltve: 2024. május 6.)
- King, D., & Lawley, S., (2019). *Organizational behaviour*. Oxford University Press. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187254470003/html/> (letöltve: 2024. július 5.)
- Klonka, J. (2023). Autóipari transznacionális szervezetek jelenlegi kihívásai, törekvéseik egy jövőállóbb szervezeti kultúra kialakítására. *Új Munkaügyi Szemle, Talentum rovat*, 4(4), 51–64. (letöltve: 2024. május 5.)
- Kotter Inc. (n.d.). The 8 Steps for Leading Change. <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/> (letöltve: 2024. június 24.)
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2009). *Tettvágy – Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek*. HGV Könyvek.

- Koyuncuoğlu, M. (2024). The Importance of Digital Transformation in the Automotive Industry. *Journal of Industrial Policy and Technology Management*, 7(1), 105–118. (letöltve: 2024. május 26.)
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; equilibrium and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Linstone, H. A. & Mitroff, I. I. (1994), *The Challenges of the 21st Century*. State University of New York Press.
- Maciejczyk, A. (2016). Challenges of control in functional organization structures: Example of outsourcing sector. *Journal of Economics and Management*, 25(3), 48–62. <https://doi.org/10.22367/jem.2016.25.04>
- Málovics, É., & Behrends, T. (2004). A szervezeti kultúra megközelítései – A komplexitás nyomában. *Marketing & Menedzsment*, 38(3), 68–76.
- Martin, A., Weisenfeld, U., & Bekmeier-Feuerhahn, S. (2009). Mechanisms of Change. *management revue*, 20(2), 117–125. <https://dx.doi.org/10.5771/0935-9915-2009-2-117>
- Morente, F., Ferràs, X., & Žižlavský, O. (2018). Innovation Cultural Models: Review and Proposal for Next Steps. *Universidad & Empresa*, 20(34), 53–82. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5433> (letöltve: 2024. július 30.)
- Nauman, S., Bhatti, S. H., Imam, H., & Khan, M. S. (2022). How Servant Leadership Drives Project Team Performance Through Collaborative Culture and Knowledge Sharing. *Project Management Journal*, 53(1), 17–32. <https://doi.org/10.1177/8756972821103777>
- Németh, B. (1997) A kiegyensúlyozott vállalat. A változási folyamatok menedzseléséről. *Vezetéstudomány*, 28(12), 3–15.
- Nielsen, J. F. (2004). Models of Organizational Change and the Adoption of Web Technologies: Encapsulating Participation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 263–286. <https://doi.org/10.1177/0021886308314900> (letöltve: 2024. július 5.)
- Nieto-Rodriguez, A. (2021). The project economy has arrived. *Harvard business review*, 99(6), 38–45.
- Ortega-Parra, A., & Sastre Castillo M. Á. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51(5), 1071–1083. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0599> (letöltve: 2024. június 1.)
- Özmen, Ö. N. T., Eriş, E. D., & Özer, P. S. (2022). Digital transformation and leadership: A review in the industrial sector. *KAÜİİBFD*, 13, 206–231. (letöltve: 2024. augusztus 15.)
- Pavluska, V. (2017). *Kultúramarketing. Elméleti alapok, gyakorlati megfontolások*. Akadémiai Kiadó. <https://mersz.hu/pavluska-kulturamarketing/> (letöltve: 2024. július 10.)
- Poór, J., Németh, G., Sanders J., E., & Varga, E. (2022). *Management Consultancy in Central and Eastern Europe. Consultancy in a Global Context*. Akadémiai Kiadó. <https://mersz.hu/poor-sanders-nemeth-varga-management-consultancy-in-central-and-eastern-europe/> (letöltve: 2024. május 5.)
- Project Management Institute (2017). *Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027*. <https://www.pmi.org/learning/careers/job-growth> (letöltve: 2024. augusztus 30.)
- Project Management Institute (2020). *Projektmenedzsment útmutató*. Akadémiai Kiadó. https://mersz.hu/dokumentum/m663pmbok6__52/ (letöltve: 2024. május 26.)

- Prosci. (n.d.). The Prosci ADKAR® model. <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (letöltve: 2024. június 24.)
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of Workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510.
- Saiz, J., Saiz, N., Denton-Misfeldt, D., & Wooten, K. (2020). *How culture affects innovation in an organization* (Centre for Technology Management Working Paper No.3). <https://doi.org/10.17863/CAM.54144> (letöltve: 2024. július 5.)
- Schein, E. H. (1983). *Organizational Culture: A dynamic model* (Alfred P. Sloan School of Management Working Paper No. 1412-83). <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48689/organizationalcu00sche.pdf?seq> (letöltve: 2024. július 30.)
- Schneider, B., Ehrhart M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809> (letöltve: 2024. augusztus 5.)
- Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. Century Books.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137–141. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v3n12p137>
- Szabó, S., & Varjasi, G. (2018). Integrált változásmenedzsment a gyakorlatban a Lewin-modell alapján. *Tudásmenedzsment*, 19(1), 9–14.
- Ujhelyi, M., & Kun, A. I. (2016). Szervezeti kultúra vizsgálata OCAI modellel a debreceni egyetem műszaki menedzser hallgatói körében. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.46>. (letöltve: 2024. szeptember 3.)
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540. <https://doi.org/10.2307/258786> (letöltve: 2024. július 3.)
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58–74. <https://doi.org/10.5465/amp.25.3.zol58> (letöltve: 2024. július 3.)
- Vrchota, J., Řehoř, P., Maříková, M., & Pech, M. (2021). Critical success factors of the project management in relation to industry 4.0 for sustainability of projects. *Sustainability*, 13(1), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su13010281> (letöltve: 2024. augusztus 5.)
- Watanabe, W. C., Shafiq, M., Nawaz, M. J., Saleem, I., & Nazeer, S. (2024). The impact of emotional intelligence on project success: Mediating role of team cohesiveness and moderating role of organizational culture. *International Journal of Engineering Business Management*, 16, 1–14. <https://doi.org/10.1177/18479790241232508> (letöltve: 2024. augusztus 5.)
- Wehrich, H. & Koontz, H. (2005). *Management: A Global Perspective* (11th ed.). Tata McGraw Hill Publishing Company Ltd.

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: A MÉLYINTERJÚ SORÁN HASZNÁLT GUIDE

Az XY vállalat projektben belüli együttműködésének fejlesztési lehetőségei

Mélyinterjú guide

Interjú alanya:

Időpont:

Helyszín:

Kérdés módja: Mélyinterjú

1. Bemutatóbeszéd

2. Bemelegítés

- Kérem jellemezze a szervezetet! IPARÁG – FŐ TEVÉKENYSÉGI KÖR

3. Fókusz

I. A probléma megismerése, feltárása

1. Hogy értékeli a jelenlegi üzleti működésüket?
2. Mik a fő kihívásaik?
3. Ezek közül miért választották ezt, mire ad ez megoldást?
4. Mennyire érzi Ön, mint vezető, hogy ez egy égető kérdés, nem szabad tovább várni?
5. Mennyire érzi a vállalat többi vezetője, hogy ez egy égető kérdés, nem szabad tovább várni?

II. A várt eredmények

6. Mit szeretne megfigyelni a viselkedés változásban, amivel elégedett lenne?
7. Mit szeretne megfigyelni a hozzáállás változásában, amivel elégedett lenne?
8. Milyen változásokat szeretne elérni a szervezetben? (pl. új feladatok bevezetése, szabályozások bevezetése stb.)

4. Befejezés

- Van-e esetleg olyan kérdéskör, amiről úgy érzi, érdemes lenne beszélni, de esetleg nem került szóba?
- Köszönetnyilvánítás és lezárás

2. MELLÉKLET: A KÉRDŐÍV



Szakasz A: I. A szervezet JELENLEGI kultúrája

A következő hat kérdés a szervezet **JELENLEGI** működésére, kultúrájára vonatkozik.

Kérlek, hogy mind a hat kérdésnél külön-külön ossz szét 100 pontot az A, B, C és D lehetőségek között annak alapján, hogy az adott állítás mennyire pontosan írja le a véleményedet a szervezet jelenlegi működéséről, kultúrájáról. (100 teljesen pontosan és 0 egyáltalán nem)

Például az első kérdésnél, ha szerinted az A állítás nagyon igaz a szervezetre, a B és a C állítás csak valamelyest, a D állítás pedig egyáltalán nem, akkor az A-ra 80 pontot, a B-re és a C-re 10-10 pontot, a D-re pedig 0 pontot adhatsz. Ha úgy érzed, hogy mindegyik állítás ugyanannyira jellemzi a szervezetet, minden állításra 25 pontot adj.

Kérlek figyelj arra, hogy az összpontszám minden kérdésnél 100 pont legyen! A rendszer csak egész számokat fogad el, 0 és 100 között.

A1. 1. A szervezet ...

a. Nagyon közvetlen hely. Olyan, akár egy nagy család.

b. Dinamikus és vállalkozó szellemű. Az itt dolgozók hajlandók felvállalni a kockázatokat.

c. Teljesítményorientált. A legfontosabb az, hogy minden feladat el legyen végezve.

d. Kontrollált és strukturált (jól szervezett, szabályozott, átlátható).

A2. 2. A szervezetnél dolgozó vezetők általában ...

a. Mentorálóak és facilitálóak (segítőkészek és támogatóak).

b. Vállalkozó szelleműek és innovációra törekednek.

c. Agresszívek és teljesítményorientáltak.

d. Együttműködőek és koordinálóak.

A3. 3. A szervezet működésére ...

a. A csapatmunka és a részvétel jellemző.

b. Az innováció, a szabadság és az egyediség jellemző.

c. A kemény versengés, a magas követelmények és a teljesítmény fontossága jellemző.

d. A kiszámíthatóság, a konformitás és a kapcsolatok stabilitása jellemző.

A4. 4. A szervezetnél a legnagyobb összetartó erő ...

a. A lojalitás és a kölcsönös bizalom.

b. Az innováció és a fejlesztések iránti elkötelezettség.

c. A teljesítmény és a kitűzött célok elérése.

d. A formális szabályok és az irányelvek.



A5. 5. A szervezetnél a következő területekre helyezik a hangsúlyt ...

- a. Személyes fejlődés. Fontos a bizalom és a nyitottság.
- b. Új lehetőségek, források megszerzése és az új kihívások leküzdése.
- c. Versengés és teljesítmény. Fontos a piaci győzelem és a kitűzött célok elérése.
- d. Állandóság és stabilitás. Fontos a hatékonyság és a kontroll.

A6. 6. A szervezet a sikert ...

- a. Az emberek fejlesztése, a csapatmunka minősége és a munkatársak elkötelezettsége alapján határozza meg.
- b. A legegységesebb és legújabb termékek gyártása, az innovációs tevékenysége alapján határozza meg.
- c. A piaci győzelmek és a versenytársak megelőzése alapján határozza meg. A piacvezető pozíció kulcsfontosságú.
- d. A hatékonyság alapján határozza meg. A megbízható szállítói tevékenység és az alacsony költségű termelés kritikus fontosságú.

Szakasz B: II. A szervezet IDEÁLIS kultúrája

A következő hat kérdés a szervezet **IDEÁLIS** működésére, kultúrájára vonatkozik.

Kérlek, hogy mind a hat kérdésnél külön-külön ossz szét 100 pontot az A, B, C és D lehetőségek között annak alapján, hogy az adott állítás mennyire pontosan írja le a véleményedet a szervezet **ideális működéséről, kultúrájáról**. (100 teljesen pontosan és 0 egyáltalán nem)

Például az első kérdésnél, ha szerinted az A állítás nagyon igaz a szervezetre, a B és a C állítás csak valamelyest, a D állítás pedig egyáltalán nem, akkor az A-ra 80 pontot, a B-re és a C-re 10-10 pontot, a D-re pedig 0 pontot adhatsz. Ha úgy érzed, hogy mindegyik állítás ugyanannyira jellemzi a szervezetet, minden állításra 25 pontot adj.

Kérlek figyelj arra, hogy az összpontszám minden kérdésnél 100 pont legyen! A rendszer csak egész számokat fogad el, 0 és 100 között.

B1. 1. A szervezet ...

- a. Nagyon közvetlen hely. Olyan, akár egy nagy család.
- b. Dinamikus és vállalkozó szellemű. Az itt dolgozók hajlandóak felvállalni a kockázatokat.
- c. Teljesítményorientált. A legfontosabb az, hogy minden feladat el legyen végezve.
- d. Kontrollált és strukturált (jól szervezett, szabályozott, átlátható).

B2. 2. A szervezetnél dolgozó vezetők általában ...

- a. Mentorálóak és facilitálóak (segítőkések és támogatóak).
- b. Vállalkozó szelleműek és innovációra törekednek.
- c. Agresszívek és teljesítményorientáltak.
- d. Együttműködőek és koordinálóak.



B3. 3. A vállalat működésére ...

- a. A csapatmunka és a részvétel jellemző.
- b. Az innováció, a szabadság és az egyediség jellemző.
- c. A kemény versengés, a magas követelmények és a teljesítmény fontossága jellemző.
- d. A kiszámíthatóság, a konformitás és a kapcsolatok stabilitása jellemző.

B4. 4. A szervezetnél a legnagyobb összetartó erő ...

- a. A lojalitás és a kölcsönös bizalom.
- b. Az innováció és a fejlesztések iránti elkötelezettség.
- c. A teljesítmény és a kitűzött célok elérése.
- d. A formális szabályok és az irányelvek.

B5. 5. A szervezetnél a következő területekre helyezik a hangsúlyt ...

- a. Személyes fejlődés. Fontos a bizalom és a nyitottság.
- b. Új lehetőségek, források megszerzése és az új kihívások leküzdése.
- c. Versengés és teljesítmény. Fontos a piaci győzelem és a kitűzött célok elérése.
- d. Állandóság és stabilitás. Fontos a hatékonyság és a kontroll.

B6. 6. A szervezet a sikert ...

- a. Az emberek fejlesztése, a csapatmunka minősége és a munkatársak elkötelezettsége alapján határozza meg.
- b. A legegységesebb és legújabb termékek gyártása, az innovációs tevékenysége alapján határozza meg.
- c. A piaci győzelmek és a versenytársak megelőzése alapján határozza meg. A piacvezető pozíció kulcsfontosságú.
- d. A hatékonyság alapján határozza meg. A megbízható szállítói tevékenység és az alacsony költségű termelés kritikus fontosságú.

Szakasz C: III. Akadályok és együttműködés

C1. 7. Mi(k) lehetnek a legnagyobb akadálya(i) a változásnak, az ideális működés és kultúra elérésének?

- a. Egyéni érdekek féltése, félelem a státusz, a hatalom elvesztésétől. ☐
- b. Bizalomhiány és félreértések a változással kapcsolatban. ☐
- c. Eltérő érdekek és motivációk. ☐
- d. Ragaszkodás a szokásokhoz. ☐



- e. Nincs szükség változásra, eddig is jól működött minden. ☐
- f. Így is nagyon elfoglaltak vagyunk és nincs idő/ kapacitás a változással foglalkozni. ☐
- Egyéb ☐

Egyéb

- C2. 8. Kérlek jelöld a skálán, mennyire értesz egyet az alábbi állítással!**

A jelenlegi szervezeti kultúra támogatja a projekteken belüli együttműködést, közös munkát.

1 (egáltal án nem)	2 (nem)	3 (inkább nem)	4 (semle s)	5 (inkább igen)	6 (igen)	7 (teljes mérték en igen)
KULTÚRA	☐	☐	☐	☐	☐	☐

- C3. 9. Kérlek jelöld a skálán, mennyire értesz egyet az alábbi állítással!**

A jelenlegi szervezeti struktúra támogatja a projekteken belüli együttműködést, közös munkát.

1 (egáltal án nem)	2 (nem)	3 (inkább nem)	4 (semle s)	5 (inkább igen)	6 (igen)	7 (teljes mérték en igen)
STRUKTÚRA	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Szakasz D: IV. Demográfiai adatok

- D1. Hány éve dolgozol a vállalatnál?**

Kevesebb, mint 1 éve ☐

1-3 éve ☐

Több, mint 3 éve ☐



D2. Milyen pozícióban dolgozol?

Gyakornok ☐

Dolgozó ☐

Csapatvezető ☐

Csoportvezető ☐

Osztályvezető ☐

D3. Melyik generációba tartozol?

Baby Boomer (1946 és 1964 között születettek) ☐

X generáció (1965 és 1980 között születettek) ☐

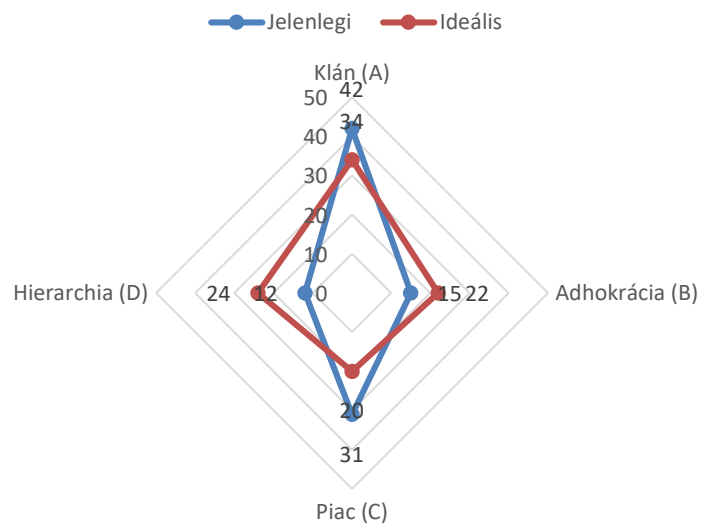
Y generáció (1981 és 1996 között születettek) ☐

Z generáció (1997 és 2012 között születettek) ☐

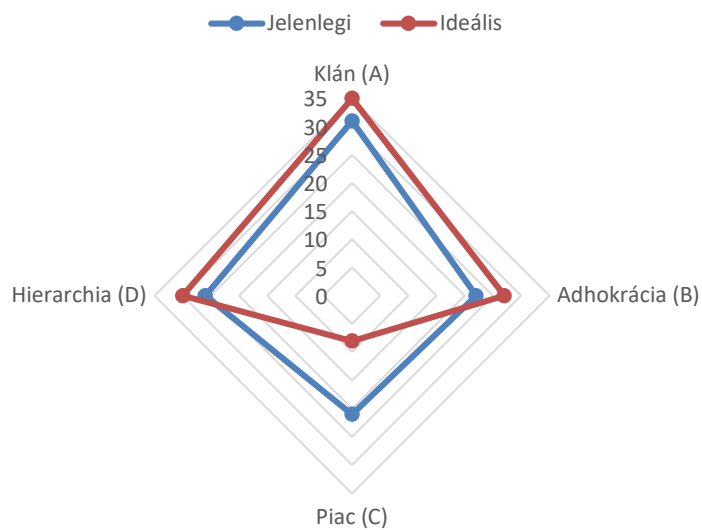
**Köszönöm, hogy válaszaiddal segíted a dolgozatom
elkészülését!**

3. MELLÉKLET: AZ OCAI TESZT HAT FAKTORÁRA KÉSZÍTETT ÁBRÁK

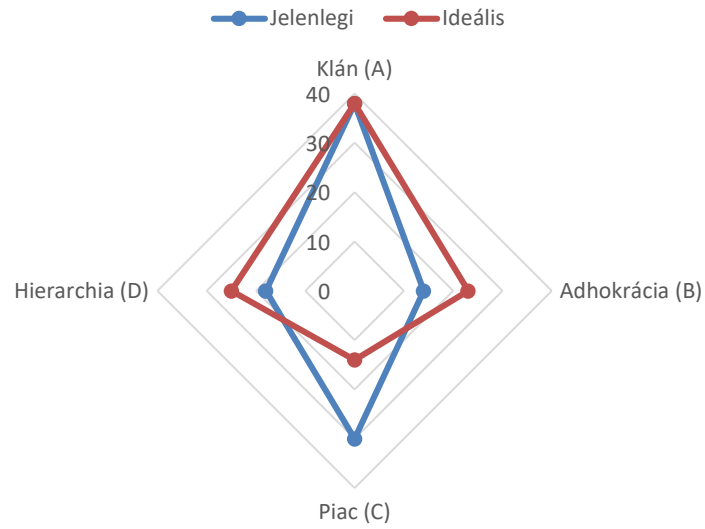
1. Domináns szervezeti jellemzők



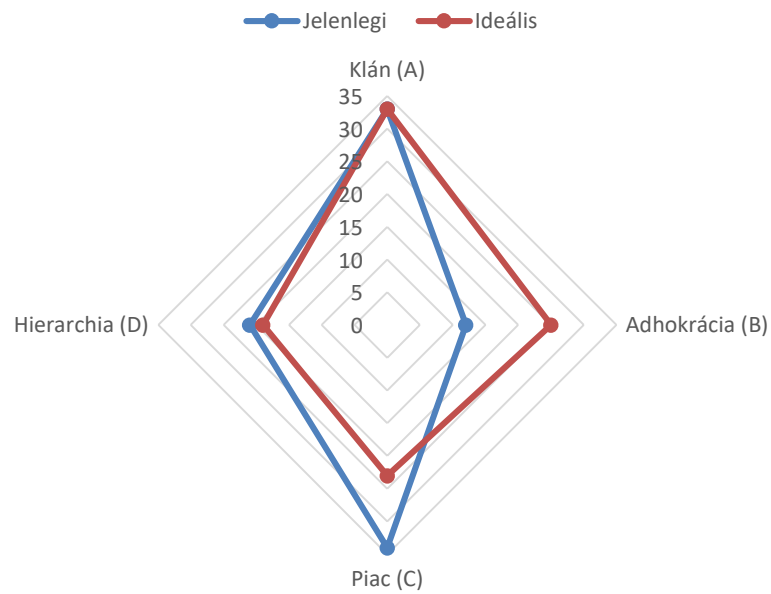
2. Vezetési stílus



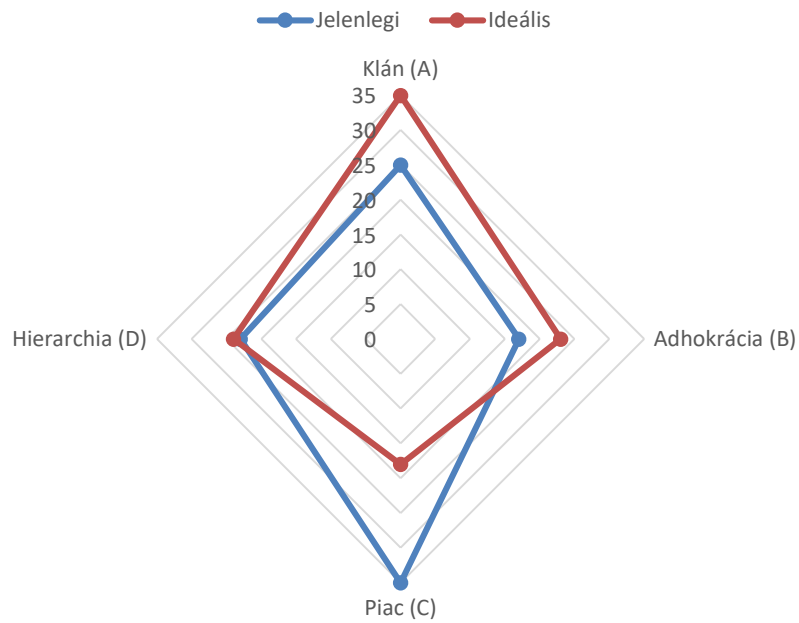
3. Munkavállalók menedzselése



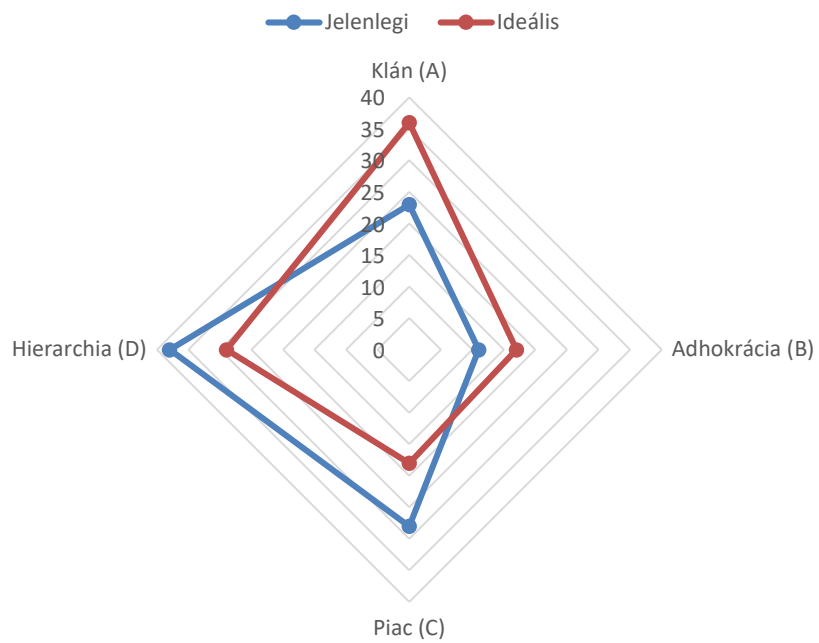
4. Szervezeti ragasztó



5. Stratégiai hangsúlyok



6. Sikerkritériumok



4. MELLÉKLET: A VEZETŐK ÉS BEOSZTOTTAK ÁLTAL ADOTT PONTSZÁMOK ALAKULÁSA

	JELENLEGI			
	Klán (A)	Adhokrácia (B)	Piac (C)	Hierarchia (D)
VEZETŐ	31	18	29	22
BEOSZTOTT	31	22	25	22

IDEÁLIS			
Klán (A)	Adhokrácia (B)	Piac (C)	Hierarchia (D)
32	15	30	23
36	23	15	26

5. MELLÉKLET: A VÁLTOZÁS LEGFŐBB AKADÁLYAI AZ INDIREKT DOLGOZÓK VÁLASZAI ALAPJÁN

