



A magyar és a román kis- és középvállalkozások változáskezelési gyakorlata a pandémia tükrében

Change management practices of Hungarian and Romanian SMEs in the light of the pandemic

Dr. Varga János¹, Dr. Bíró Bíbor Eszter², Dr. Bíbor Boróka Júlia³, Dr. Székely Kinga Katalin⁴,
Dr. habil. Csiszár-Kocsir Ágnes⁵, Dr. habil. Garai-Fodor Mónika⁶

¹ Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, Magyarország,
varga.janos@uni-obuda.hu

² Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, Csíkszeredai Kar, Csíkszereda, Románia
biro.biborka@uni-sapientia.ro

³ Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, Csíkszeredai Kar, Csíkszereda, Románia
biro.boroka@uni-sapientia.ro

⁴ Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, Csíkszeredai Kar, Csíkszereda, Románia
szekely.kinga@uni-sapientia.ro

⁵ Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, Magyarország
kocsir.agnes@uni-obuda.hu

⁶ Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest, Magyarország
fodor.monika@uni-obuda.hu

Összefoglalás

A pandémia számos területen gyakorolt hatást, mely fogyasztói és a B2B piacon egyaránt jelentős változásokat eredményezett a preferenciák, a munkaszervezés, az életminőség terén egyaránt. A hazai B2B piacon meghatározó szerepet betöltő kis-és középvállalkozások állnak a tanulmány fókuszában, azon belül is a vállalkozások változáskezelésének mechanizmusát, folyamatát és annak eredményességét vizsgáltuk. A tanulmányban ismertetett primer adatok magyar és román piacon megvalósított kvantitatív kutatás eredményei. Ennek keretében a magyar és román kis-és középvállalkozások változáskezelő folyamatait és gyakorlatát hasonlítjuk össze, az azonosságok és a különbségek feltárása céljából. Az adatfelvétel előtesztelt, sztenderdizált kérdőíves, online megkérdezés formájában zajlott, önkényes mintavétel mellett. A tanulmány eredményei rávilágítanak arra, hogy a kis-és középvállalkozások életében milyen szerepet játszik a változáskezelés, mely technikák tekinthetőek eredményesnek a két vizsgált piacon, melyek azok az eszközök és megoldások, melyek adaptálhatók más, eltérő szocio-kulturális környezetben működő vállalkozások esetében is.

Kulcsszavak: változáskezelés, vállalkozások, kvantitatív adatok

Abstract

The pandemic has had an impact in many areas, leading to significant changes in preferences, work organization, and quality of life in both consumer and B2B markets. The focus of the study is on small and medium-sized enterprises (SMEs), which play a dominant role in the domestic B2B market, and in particular, the mechanisms and processes of change management and its effectiveness. The primary data presented in the study are the results of quantitative research in the Hungarian and Romanian markets. In this context, the change management processes and

practices of Hungarian and Romanian SMEs are compared to identify similarities and differences. The data collection took the form of a pre-tested, standardized online questionnaire with an arbitrary sampling. The results of the study shed light on the role of change management in the lives of SMEs, which techniques are considered effective in the two markets studied, and which tools and solutions can be adapted to other enterprises operating in different socio-cultural contexts.

Keywords: change management, enterprises, quantitative data

1. Bevezetés

A változás folyamatai, azaz a változást lehetővé tevő tevékenységek és a változásvezetés, azaz a változás folyamatainak vezetése (koordinálása) egyaránt befolyásolja a változás sikerét, így ezen keresztül a vállalkozások üzleti eredményeit [1]. A sikeres szervezetek pedig elfogadják a változásokat [2]. A változások vezetése egyenlő az emberek menedzselésével, hiszen alapvetően az egyének viselkedése, magatartása és hozzáállása határozza meg egy változtatás vagy kezdeményezés eredményességét. A változásmenedzsmint olyan területét jelenti a vállalkozói működésnek, amely során képességeket próbálunk megalkotni annak érdekében, hogy a szervezet sokkal sikeresebb válaszreakciót adhasson a környezeti változásokra [3], [4]. Ma már azt mondhatjuk, hogy nincs két ugyanolyan vállalkozás, amely tökéletesen hasonlítani egymásra. Minden vállalkozás más és más, így minden cégnek meg kell tanulnia, hogy hogyan tud a legjobban boldogulni az egyre intenzívebben változó üzleti környezetben [5]. A változások megfelelő kezelését minden egyes vállalkozásnak el kell tudni sajátítani és ehhez nagyon fontossá válik, hogy a cég fogékonyra váljon a változásokra [6]. Egyes cégek nem tudnak megfelelő válaszreakciót adni, nem tudnak megelőzni bizonyos eseményeket és nem tudnak megfelelő stratégiai döntéseket hozni [7]. Mindez azt eredményezi, hogy ezek a vállalkozások kénytelenek felhagyni működésükkel és átadni a piaci lehetőséget olyan cégek számára, amelyek ugyanabban a helyzetben jó döntéseket hoztak és mindezt a megfelelő időben is tették. A változásokat alapvetően pozitív tényezőknek szokás tekinteni [8], de nem minden vállalkozás éli azokat meg minden esetben ilyen tapasztalatokkal. A pozitív hatást eredményező változások mellett előfordulnak negatív következményekkel járó változások is, amelyeket a legtöbb esetben válságoknak nevezünk. A válság és a változás a gazdasági szereplők mindennapjainak része, időközönként vagy rendszeresen visszatérő jelenségek, így azt is mondhatjuk, hogy természetes állapotnak tekinthetjük ezeket az életünkben.

2. Szakirodalom

A változások vezetése (leading change) magában hordozza azt a feladatot, hogy a vállalkozást a lehető leghosszabb időn keresztül motiválttá, felkészültté vagy tetterre készre tudjuk tenni [9], [10]. Nagyon sok szervezetnél nem mindig tudják mi lenne a helyes megoldás és cselekvési akció, amikor a cég környezetében változás következik be. Ez egyrészt a vezetés hibája, de a szervezeti kultúra felelősségét sem szabad figyelmen kívül hagyni [11]. A változtatás sikere nagyban függ attól, hogy az érintettek mennyire támogatták azt és mennyire sikerült vele azonosulniuk [12]. Az emberi tényező a változások sikerre vitelében kulcsmomentumnak bizonyul. A vezetés mellett ki kell emelni a munkatársak elkötelezettségét is [13]. A tettvágy alacsonyabb lehet olyan cégeknél, ahol nem értették meg a változtatás fontosságát, vagy valamilyen oknál fogva nem tudnak azzal azonosulni [10]. A tettvágy azonban nemcsak emiatt lehet alacsony [9]. Korábbi sikereink, eredményeink hajlamosá tehetnek minket arra, hogy elkényelmesedjünk és ilyenkor nehezebb lehet újra mozgósítani a szervezetet. A tettvágy tehát nélkülözhetetlen szervezeti kompetencia ahhoz, hogy a vállalkozás folyamatosan újabb és újabb, kisebb vagy nagyobb változtatásokat tudjon megvalósítani. Egy dolog azonban bizonyos. Megállni sohasem szabad, hiszen a XXI. század üzleti

környezete nem a lassulásról - hanem éppen ellenkezőleg - a felgyorsult folyamatokról és változásokról szól, így egyetlen cég sem engedheti meg magának, hogy a változások követését és menedzselését figyelmen kívül hagyja. Ez igaz a kis- és közepes vállalkozások működésére is. Bár ezek a cégek méretükből adódóan kisebbek, de a környezeti változások és kihívások rájuk is ugyanolyan hatást gyakorolnak [14]. A változások kezelése és menedzselése mögött az a törekvés húzódik meg, hogy folyamatosan szeretnénk kedvezőbb helyzetbe kerülni vagy jobb eredményeket elérni. Nem elégedhetünk meg csupán a jóval vagy a középserű eredményekkel. Kiválóra kell törekedni, ehhez pedig változtatási projektekre van szükség [15],[16], [17], [18]. Minden esetben a minőségi előrelépés képezi a gazdasági tevékenység mozgatórugóját, amely tevékenységre mind a belső, mind a külső környezet hatással lehet. Ebből kiindulva olyan szemléletet kell magunkénak vallanunk, hogy e gyorsan változó turbulens környezetben mindig a lehető legjobb eredményekre törekedjünk, hiszen ez adja az értelmét minden gazdasági tevékenységnek vagy kezdeményezésnek [19], [15]. A fejlődés nem más, mint valamennyiünk arra irányuló törekvéseinek összessége, amellyel szüntelenül javítani akarjuk életünket. A fejlődést és a jobb eredményeket akarni kell, azért meg kell tenni a megfelelő lépéseket. A megfelelő cselekvés csak olyan környezetben alakítható ki, amely támogatja a változásokat. Egy vállalkozást úgy kell formálni, hogy az a változásokra fogékony legyen, megfelelő szervezeti kultúrával rendelkezzen, az emberek elkötelezettek legyenek a cég és a változások iránt, ne legyen bennük bizonytalanság és félelem, támogassák a vezetőket a változások stratégiájában [14]. Ez önmagában még mindig nem lehet elegendő. Az egyének viselkedésének, hozzáállásának, változtatás és folyamatos fejlődés iránti elkötelezettségének össze kell adódnia a szervezet égisze alatt, amely tulajdonság a kis és közepes vállalkozások vonatkozásában is fontos versenyképességi tényezőnek fog bizonyulni. A legtöbb változtatási kezdeményezés azonban elsősorban a következők miatt bukik meg: a stratégia és a jövőkép hiánya, a vezetői elkötelezettség és támogatás hiánya, a bizalom hiánya, a nem hatékony kommunikáció, a változáskezelési készségek hiánya és a változással szembeni erős ellenállás. Azon vállalkozások számára, amelyek a jövőben is fenn kívánnak maradni, a fenti területekre jelentős hangsúlyt kell fektetni, főleg egy olyan időszakban, amely a COVID-19 világjárvány, az energiaválság és egy komolyabb háborús konfliktus által is erősen terhelt [21].

3. Anyag és módszertan

A tanulmányban ismertetett eredmények hazai és román vállalkozások körében megvalósult kvantitatív kutatás részeredményei. A két mintán azonos kérdőívet alkalmaztunk, előtesztelt sztenderdizált kérdőíves online megkérdezés formájában bonyolítottuk le az adatfelvételt, mindkét esetben önkényes mintavételi technika alkalmazásával. A magyar minta esetében 160, a román kapcsán pedig 50 értékelhető kérdőívet dolgoztunk fel, mindkét esetben alapsokaságnak az adott ország regisztrált vállalkozásait tekintettük. A primer eredmények kiértékelése leíró statisztikai vizsgálatok mellett, a metrikus és nem metrikus skálák összehasonlítására alkalmas One-Way ANOVA variancia-analízis technikájával valósult meg.

A kutatás korlátai közé tartozik az önkényes mintavételből eredő helyi értékű eredmények mivolt. Ezt a kutatás folytatásában kvóta szerinti mintavétel alkalmazására törekszünk az ebbéli korlát kompenzálása érdekében és az eredmények szofisztikáltabb elemzése okán egy poszt-kvalitatív felmérés megvalósítását is tervezzük szakértői interjúk formájában.

4. Eredmények

Megvizsgáltuk, hogy a magyar és a román vállalkozások mely technikákat, megoldásokat érezték, minősítették a változáskezelés szempontjából leginkább megfelelőnek. A két minta ebbéli eredményei nagyban összecsengtek: a magyar vállalkozások szerint a megfelelő kommunikációs

stílus, az együttműködő vezetői stílus és a megfelelő anyagi motiváció a leghatékonyabb eszköztár-
struktúra a változások eredményes kezelésében.

1. táblázat: Magyar vállalkozások véleménye a változáskezelési technikákról²

	Átlag	Szórás
anyagi motiváció a munkatársak részére	3,29	0,869
együttműködő vezetői stílus	3,47	0,725
csökkentett munkaidő	2,48	1,049
stratégiai döntéstámogató eszközök	2,73	0,922
megfelelő kommunikáció stílus	3,52	0,717
megfelelő kommunikációs csatornák	3,26	0,855
agilis magatartás	3,17	0,803

Forrás: saját kutatás, 2022 N=162

A román vállalkozások szintén mérvadónak tartották a megfelelő kommunikációs stílust, az együttműködő vezetői stílust, ez a két technika került a román válaszadók értékítélete szerint is a dobogó első két fokára. A román vállalkozások azonban a megfelelő kommunikációs csatornákat fontosabbnak, hatékonyabbnak ítélték a változások kezelésében, mint a munkatársak részére biztosított anyagi ösztönzőket.

2. táblázat: Román vállalkozások véleménye a változáskezelési technikákról³

	Átlag	Szórás
anyagi motiváció a munkatársak részére	3,24	0,797
együttműködő vezetői stílus	3,46	0,646
csökkentett munkaidő	2,74	1,026
stratégiai döntéstámogató eszközök	2,82	0,919
megfelelő kommunikáció stílus	3,56	0,675
megfelelő kommunikációs csatornák	3,32	0,891
agilis magatartás	3,3	0,839

Forrás: saját kutatás, 2022 N=50

Úgy tűnik a román piacon a hatékony és megfelelő csatornákon működtetett kommunikációnak jóval nagyobb szerepet tulajdonítanak, mint hazánkban. Nálunk az anyagi ösztönzők még mindig a legfontosabb technikák közé tartoznak egy változás eredményes lemenedzselése kapcsán. Szemben a román vállalkozásokkal, ahol az anyagi ösztönzők szerepét nem becsülik le, de nem tartják olyan mértékben fontosnak és eredményesnek a változások dinamikus és a szervezetben belülről eredményesen megvalósított kezelésében, mint hazánkban.

Megvizsgáltuk, hogy a változáskezelési megoldások megítélése a vállalkozások méretével és vagy fennállásának idejével, működési tapasztalatával mutatnak-e összefüggést. A variancia-analízis eredményeként elmondhatjuk, hogy a magyar mintán a vállalkozások méretével egyedül az agilis magatartás, mint változáskezelési módszer mutatott szignifikáns ($\text{sig} \leq 0,05$) kapcsolatot, az összes többi, általunk vizsgált dimenzió esetén nem volt statisztikailag igazolható összefüggés a két változó között ($\text{sig} > 0,05$).

3. táblázat: Magyar vállalkozások változáskezelésének technikái és a vállalkozás mérete szerinti összefüggés

² átlag, ahol 1=egyáltalán nem hatékony, 4 = teljes mértékben hatékony

³ átlag, ahol 1=egyáltalán nem hatékony, 4 = teljes mértékben hatékony

		N	Átlag	Szórás	Sig
agilis magatartás	Mikro vállalkozás (foglalkoztatottak száma < 10 fő, éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege < 2 millió €,	92	3,27	0,82679	0,007
	Kisvállalkozás (foglalkoztatottak száma < 50 fő, éves nettó árbevétele vagy mérlegfőösszege < 10 millió €,	35	3,29	0,62174	
	Középvállalkozás (foglalkoztatottak száma < 50 fő, éves nettó árbevétele < 50 millió €, mérlegfőösszege < 43 millió €)	34	2,79	0,80827	
	Total	161	3,17	0,80285	

Forrás: saját kutatás, 2022 N=162, One-Way-ANOVA.

Ez eredmények alapján azt láthatjuk, hogy hazánkban leginkább a kisvállalkozásokat jellemzi az agilis magatartás, és annak változáskezelésben betöltött hatékony szerepében leginkább a kisvállalkozások hisznek. Ez az agilis szervezeti magatartás főbb jellemzőinek ismeretében nem meglepő eredmény, hiszen a gyors, a piaci igényekhez igazodó dinamikus magatartás megvalósítása sokkal nehezebb egy nagyobb vállalkozás esetén. Ugyanakkor az ehhez szükséges tudatos tervezés és végrehajtás pedig igényli a szakértelem, amit a mikrovállalkozások sok esetnem nélkülöznek. A változáskezelés technikáinak megítélése a román minta esetében nem mutatott szignifikáns kapcsolatot a vállalkozások méretével (sig minden vizsgált változó esetében $\geq 0,05$). A román vállalkozások esetén azok működésének időtartama volt mérvadó e tekintetben: az együttműködő vezetői stílus és az agilis magatartás változáskezelési technikák megítélése mutatott statisztikailag igazolható összefüggést (sig $\leq 0,05$).

4. táblázat: Román vállalkozások változáskezelésénektechnikái és a vállalkozás működési tapasztalata közötti összefüggés

		N	Átlag	Szórás	Sig
együttműködő vezetői stílus	5 évnél kevesebb	10	3,60	0,51640	0,042
	5-15 év	27	3,59	0,50071	
	15 évnél több	13	3,08	0,86232	
	Total	50	3,46	0,64555	
agilis magatartás	5 évnél kevesebb	10	3,40	0,84327	0,024
	5-15 év	27	3,52	0,70002	
	15 évnél több	13	2,77	0,92681	
	Total	50	3,30	0,83910	

Forrás: saját kutatás, 2022 N=50, One-Way-ANOVA.

Az eredmények alapján azt tapasztaltuk, hogy az 5 évnél kevesebb működési tapasztalattal bíró vállalkozások, azaz a fiatal vállalkozások hisznek leginkább az együttműködő vezetői stílus hatékonyságában a változások kezelése kapcsán. Míg az agilis magatartást a már tapasztaltabb, 5-15 éves működési idővel bíró vállalkozások tartották leginkább hatékony megoldásnak.

5. Összegzés

Kutatásunk fókuszában a vállalkozások változáskezelési megoldásainak, tapasztalatainak vizsgálata és elemzése állt. Azt gondoljuk, hogy az elmúlt évek komplex makrogazdasági kihívásai még inkább szükségessé tették a vállalkozások tudatos tervezését a változásokhoz való alkalmazkodásban. A reziliencia egyik meghatározó szempontja, hogy a vállalkozás ismerje a releváns, rá ható kihívásokat és helyes becslje meg azok várható hatását és nem utolsó sorban adekvát válaszokkal készüljön az azokhoz való alkalmazkodás tekintetében. A tanulmányban ismertetett primer eredmények rávilágítanak arra, hogy melyek azok a változáskezelési megoldások, melyek a magyar és a román piacon egyaránt hatékonyak, nem hordoznak e tekintetben szocio-kulturális sajátosságokat, elemeket. Ugyanakkor a két mintán nyert eredmények differenciáltsága arra is rávilágít, hogy milyen szervezeti kultúrákban rejlik sajátosságok vannak a változások eredményes kezelése és menedzselése szempontjából.

Köszönetnyilvánítás

A 2019-2.1.11-TÉT-2020-00170 számú projekt az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával, a 2019-2.1.11-TÉT pályázati program finanszírozásában valósult meg.

6. Felhasznált irodalom

- [1] Hastings, B. J., & Schwarz, G. M. (2022). Leading Change Processes for Success: A Dynamic Application of Diagnostic and Dialogic Organization Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), pp. 120–148.
- [2] Freeman, H., Barnes, L., & Long, W. (2021). Leading change without formal authority: The ICC model for the 21st century. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 8(11), pp. 335–351.
- [3] Phillips, J., Klein, J.D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends*. 67(1), pp. 189-197.
- [4] Farkas, F. (2005). *Változásmenedzsment*, Akadémiai Kiadó
- [5] Van der Voet, J., Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2015). Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), pp. 290-300.
- [6] Peus, C., Frey, D., Gerkhardt, M., Fischer, P., & Traut-Mattausch, E. (2009). Leading and Managing Organizational Change Initiatives. *Management Revue*, 20(2), 158–175.
- [7] Onyeneke, G.B. & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403-415.
- [8] Nadim, A. & Singh, P. (2019). Leading change for success: embracing resistance", *European Business Review*, 31(4), pp. 512-523.
- [9] Kotter, J. P. (2008). *A Sense of Urgency*. Harvard Business Press
- [10] Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston, Harvard Business Review Press
- [11] Varga, J. & Csiszárík-Kocsir, Á. (2017). The Importance of Better Organisational Culture to

Dr. Varga János, Dr. Bíró Báborka Eszter, Dr. Bíbor Boróka Júlia, Dr. Székely Kinga Katalin, Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes, Dr. habil. Garai-Fodor Mónika – (ESB 2022)

Doing Business: Why Culture is the Key? In: Marko, Kolakovic (edit.) Proceedings of 2nd Business & Entrepreneurial Economics (BEE 2017) Conference: University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, pp. 25-33.

- [12] Klein, K.J., & Kozlowski S.W.J. (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. 3, pp. 211-236.
- [13] Ficara, C., Veronneau, P., & Davis, K. (2021). Leading Change and Transforming Practice: Implementation Guide for Developing a Successful Nurse Manager Residency Program. *Nursing Administration Quarterly* 45(4), pp. 330-337
- [14] Varga, J. (2021). Defining the Economic Role and Benefits of Micro, Small and Medium-sized Enterprises in the 21st Century with a Systematic Review of the Literature. *Acta Polytechnica Hungarica*, 18(11), p
- [15] Collins, J. (2001). *Good to great*. Random House Business Books.
- [16] Blaskovics, B. (2016). Differences between managing projects in an SME and in a large company. in: *Corporate governance: challenges and development*. Ljubljana: Slovenian Academy of Management, pp. 159-176.
- [17] Blaskovics, B. (2018). Aspects of Digital Project Management. *Dynamic Relationship Management Journal*, 7(2), pp. 25-37.
- [18] Csiszár, T. (2022). Critical Failure Factors of Process Development by the Lean Office Methodology. *Acta Polytechnica Hungarica*, Volume 19, Issue Number 2, pp. 221-238.
- [19] Kotter, J. P & Rathgeber, H. (2006). *Our Iceberg is Melting*. New York: Portfolio/Penguin.
- [20] Kaftandzieva, T., & Nakov, L. (2021). Sustainable leadership of change for effective organizational change management. *Knowledge - International Journal*, 45(1), pp. 61–67.