VIEWS ON ORGANISATIONAL CHANGE AMONG INDIVIDUAL MANAGEMENT TYPES

By:
DINYA, LÁSZLÓ – DOMÁN, SZILVIA

Keywords: organisational change, agricultural economy, management attitudes, statistical analysis using multiple variables

The success of adaptation to environmental changes is fundamentally influenced by management views on organisational change. Using questionnaire-based research, we determined the four characteristic management types, which can be found during operational reorganisations in agricultural business circles. With this knowledge we can determine more specifically the implementation related to various changes in the organisational change process of the agricultural economy, for example, the governance level tasks of developing an economic network.

SZERVEZETI VÁLTOZTATÁSOK MEGÍTÉLÉSE AZ EGYES VEZETŐI TÍPUSOKBAN

DINYA LÁSZLÓ dr. – DOMÁN SZILVIA

Kulcsszavak: szervezeti változtatások, agrárgazdaság, vezetői attitűdök, többváltozós statisztikai elemzés.

ÖSSZEFOGLALÓ MEGÁLLAPÍTÁSOK, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A gazdasági környezet változásaihoz történő szervezeti alkalmazkodás eredményességét alapvetően befolyásolja az, hogy az érintett szervezetek működésének különféle területein szükséges változtatások indokolt mértékét, illetve megvalósítási esélyeit a menedzserek miként ítélik meg. A szervezeti működés legfontosabb hét területét leíró, McKinsey-féle 7'S modellre alapozott kérdőíves kutatás segítségével meghatároztuk azt a négy jellemző vezetőtípust, amellyel az agrárgazdasági vállalatok körében a változtatások szükségességének és esélyének megítélésekor találkozhatunk. A tipikus vezetői attitűdök ismeretében jobban felmérhető, hogy milyen vezetői reakciókra számíthatunk, amikor kormányzati eszközökkel ösztönözzük különféle kívánatos szervezeti változtatások megvalósítását, például esetünkben a gazdasági hálózatok kiépítését az agrárgazdasági vállalkozások körében.

A KUTATÁS CÉLJA, MÓDSZERE

A vállalkozások eredményes alkalmazkodása a gazdasági környezet gyors változásaihoz nagymértékben attól függ, hogy milyen a menedzsment beállítottsága. A szervezeti működés változtatásainak vélt vagy valós kockázata a menedzsmentet gyakran visszarettenti azok megvalósításától, esetleg a kívánatosnál jóval szolidabb mértékű változtatásokra készteti. Az agrárgazdaságban működő

vállalkozások számára, az erősödő szerkezetváltási feszültségek közepette, mindez komoly veszélyt jelenthet, ezért *a gazdasági hálózatok létrehozásával* kapcsolatos lehetőségek feltárására indított hosszabb távú, átfogó primer kutatás[1] néhány idevágó eredményét ebből a szempontból is elemezni igen tanulságos lehet. Emellett kutatás-módszertani szempontból sem érdektelenek a tapasztalatok. Az Észak-Magyarországi Régió agrárgazdasági vállalkozásai körében 2002-2003-ban végzett kérdőíves vezetői felmérésre alapozva vizsgáltuk a hálózati együttműködési potenciált (készséget, illetve napi gyakorlatot), és ezen belül külön a szervezeti változtatások megvalósulási kockázatával kapcsolatos menedzseri beállítottságot. A primer kérdőíves felmérés a reprezentatív mintába bekerült vállalkozások vezetőinek megkérdezésén alapult, és a minden szempontból értékelhető *186 kérdőívet dolgoztuk fel* változatos statisztikai módszerekkel. A versenyképes működéshez szükséges szervezeti működési *változtatások mértékének (7 kérdés), és azok esélyének, azaz megvalósítási kockázatának (7 kérdés) értékelésére 5-fokozatú Likert-skála szolgált*. A szervezeti működés *legfontosabb hét tényezőjét összefoglaló, más összefüggésekben jól ismert „McKinsey-féle 7'S" modellt vettük alapul*[2]. Ez a modell a szervezetek működését a következő hét tényezővel írja le: szervezeti felépítés – működési folyamatok – vezetési stílus – személyzet – szervezeti kompetenciák – stratégia – szervezeti kultúra. A kérdőíves felmérésben mindegyik működési jellemző kapcsán feltettük az alábbi két kérdést:

- „Megítélése szerint milyen mértékű változtatás lenne szükséges az adott működési tényezőnél a szervezet versenyképességének biztosításához?" Ezzel lényegében az egyes tényezőkkel való elégedettség, vagy – ha ennek komplementerét vesszük – elégedetlenség mértékét regisztráltuk.
- „Mekkora esélye van a kívánatos mértékű változtatás megvalósításának?" Ezzel pedig a megvalósulás kockázatának megítéléséről kaptunk információt.

A skálán a (1=semmilyen, 5=totális, maximális) szélső értékek közötti fokozatok adtak lehetőséget az árnyaltabb minősítésre. A kérdések feldolgozásával arra kívántunk választ kapni, hogy *kimutathatók-e jellemző vezetőtípusok* a változtatások szükségességének és esélyének megítélése szerint? És ha vannak, *mi jellemzi* őket, illetve *milyen súllyal* jelentkeznek a vizsgált (reprezentatív) mintában?

A vizsgálat néhány fontosabb módszertani eredményét (amelyeket a számszerű értékelés értelmezhetősége miatt is célszerű megismerni) az alábbiakban foglaljuk össze:

- *Módszertani szempontból fontos újításnak tekintjük* (a szakirodalomban ebben a formában máshol nem találni) *a „7'S-modell"-re alapuló kérdőívet*, és ezzel összefüggésben *a változtatási kockázatok – mozgástér elemzésének újszerűen rendszerezett fogalmait* (1. ábra).
- Ennek megfelelően mind a hét vizsgált működési területen háromféle helyzetet (szintet) különböztethetünk meg: *érzékelt szint* (= pl. a szervezeti felépítés jelenlegi adott formája), amellyel szemben felmerülhet *a kívánatos szint* (= ami az adott működési területtel való elégedetlenség mértékétől függően egybeeshet, vagy +/- irányban eltérhet az érzékelt szinttől), valamint *a megvalósítható szint* (= az egyes területeken reálisan elérhető változtatás mértéke). Ha a

[1] Dinya L. (2002-2005): Az agrárszféra lehetőségei és kihívásai a hálózati gazdaságban (OTKA kutatás: T-038341)

[2] Dinya L.: Szervezetek sikere és válsága (Akadémiai Kiadó, Budapest, 2005, 363 p.)

vezetők nem elégedettek maradéktalanul valamelyik működési területtel (= a Likert-skálán valamilyen mértékű megváltoztatására szavaznak), akkor azon a területen egyfajta *kihívással* szembesülnek. A változtatás megvalósíthatósági szintje és az érzékelt szint közötti eltérés jelenti *a vezetés mozgásterét a kihívásra történő reagálásban*. Ez számszerűen, a kérdőívek alapján az elégedetlenségre – azaz: változtatási igényre – és a változtatási esélyre adott minősítési értékek különbségeként jelenik meg. Ha a mozgástér valamelyik működési területen nagyobb, mint amekkora a kívánatos változtatásokhoz kellene, akkor azon a területen *a szervezet potenciállal (tartalékkal) rendelkezik, amely származhat kívülről (lehetőség), vagy belülről (erősség)*. Ellenkező esetben szűkebb a mozgástér az indokoltnál, és *ez veszélyt jelent (külső forrás esetén: fenyegetés, belső forrás esetén: gyengeség)* (1. ábra).

- A fenti rendszerezés *túllép a klasszikus SWOT-elemzés* körén, hiszen egyrészt az erősségek – gyengeségek – lehetőségek – fenyegetések (valamint azok forrásainak megjelölése) mellett bevezeti *a mozgástér* (a SWOT-elemzés angol terminusaihoz illeszkedve: *„Space”*) – *potenciál („Potential”) – kihívás („Challenge”) – veszély („Danger”)* definiált fogalmait, másrészt ezeket *egységes logikai rendszerbe foglalja, nevezhetjük ezért SPCD-elemzésnek is*.[3]

VEZETŐI TÍPUSOK MEGHATÁROZÁSA

Annak érdekében, hogy kifejezetten a vezetők (menedzserek) számszerű véleménye mögött húzódó *tipikus szemléletmódokat* megismerjük, először egyszerű statisztikai jellemzők alapján elemeztük az adatok megoszlását. A következő vizsgálatokat végeztük el:

A válaszok átlagértékeinek kiszámításával *egyszerű portfolió* (2. ábra) *készíthető, amelyen a változtatási igények, és a változtatási esélyek képezik a két tengelyt*. Az igényekre (I=2,65), illetve az esélyekre adott válaszok (E=2,8) átlagértéke négy szegmensre osztja az ábrát, ahol mindegyik szegmensben egy-egy pont jelenti az abba a kategóriába eső válaszadót (az azonos pozíciót elfoglaló egyéni véleményeket egyetlen pont reprezentálja, ezért kevesebb, mint 186 pont látható az ábrán). Az egyes szegmensek jellege a portfolión elfoglalt helyük alapján meghatározható:

– *„Optimista innovátor”*-nak (arányuk 28%) azokat nevezhetjük, akik átlag feletti mértékű változtatási igénnyel lépnek fel, és ennek megvalósítására átlagot meghaladó esélyt is adnak (azaz: kockázatát átlag alattinak ítélik).

– Hasonló módon, az átlagnál elégedetlenebbek a fennálló „status quo”-val a *„pesszimista elégedetlenek”* (11,3%), csakhogy kevés esélyét látják a változtatások megvalósíthatóságának (azaz nagy kockázattal párosítják).

– *A „derűlátó elfogadók”* (22%) az átlagnál jóval kisebb mértékű változtatást igényelnének, és ennek megvalósulásánál különösebb kockázatot nem is látnak (átlagnál nagyobb esélyt adnak).

– Végül *a „reménytelen beletörődők”* kategóriája (38,7%) úgy tűnik, mintha tudomásul venné a kialakult működési rendet, csekély mértékű változtatásokra gondol, viszont még ezeket sem látja megvalósíthatónak.

A fenti egyszerű megközelítés is számos fontos következtetésre ad lehetőséget (főként az egyes kategóriák relatív súlya), de a 2. ábrán is feltűnik, hogy a válaszok hátterében további, mélyebb

[3] Dinya L.: Vezetői kategóriák meghatározása „SPCD”-elemzésre alapozva (SZTE-ÉFK, „A magyar gazdaság az EU csatlakozás küszöbén”, 2002, 4-9. pp.)

vizsgálódásra csábító összefüggések húzódnak meg. Látható ugyanis, hogy határozott korreláció van a változtatási esélyekre (kockázatra) és az igényekre adott válaszok között. Úgy tűnik, hogy minél elégedetlenebb valaki a fennálló működéssel, annál nagyobb valószínűséggel ad nagyobb esélyt a szükséges változtatások megvalósíthatóságának, és fordítva. Viszont az nem derül ki az átlagok alapján, hogy aki átlagosan elégedettebb, az a szervezeti működés valamennyi vizsgált területével ilyen mértékben elégedett-e, vagy véleménye területtől függően differenciáltabb-e ennél (és hasonlóképpen eltakarja az átlag a változtatási esélyek esetleges területenként differenciált megítélését).

Annak érdekében, hogy a háttérben meghúzódó összefüggésekről is képet kapjunk, többváltozós statisztikai módszerek alkalmazására is sor került.

Mindenekelőtt *faktoranalízis segítségével* a vezetői válaszok alapján meghatároztuk, hogy a szervezeti működés hét területén a változtatási igények mértéke, valamint a megvalósíthatóság esélyeinek mértéke (*összesen 14 változó*) között vannak-e összefüggések (szinkronjellegű együtt mozgások), és ha igen, milyen jellegűek. Eredményül azt kaptuk, hogy *a 14 változó három független csoportba sorolható* (más szóval három független háttérváltozóval, azaz faktorral helyettesíthetők). Ennyi faktor már elfogadhatónak tűnt (összesített magyarázóképességük: 68,8%), és a faktorszám további növelése a magyarázóképességnek csak kismértékű növekedését jelentette volna (3. ábra).

Meghatároztuk az egymással szinkronban levő (gyakorlatilag együtt változó) tényezőket helyettesítő *komplex változók (faktorok) értékeit* a megfigyelési egységekre (megkérdezett vezetőkre) is, és egyidejűleg *szakmailag értelmeztük a faktorokat*.

A faktorokra (mint komplex változókra) támaszkodva elvégeztük a vezetőket tartalmazó minta *klaszter-analízisét, kimutatva a legjellegzetesebb vezetőtípusokat***,** ami részben hasonló, *részben viszont eltérő képet mutat* az egyszerű átlagértékeken alapuló portfoliótól.

Mint az várható volt, a megkérdezettek által adott *válaszok nem teljesen függetlenek* egymástól: a 14 változó (a 14 kérdésre adott válasz) három nagyobb faktorba sorolható, ahol egy faktorba kerülnek az egymással jobbára szinkronban levő, összefüggő változók, míg az egyes faktorok (változócsoportok) között nincs semmiféle kapcsolat. *A három tényezőcsoport* a következőképpen értelmezhető (a változók valamelyik faktorba sorolása a legnagyobb faktorsúly alapján történik, 3. ábra).

- *I. faktor:* tömöríti a kívánatosnak gondolt változtatások *esélyeivel kapcsolatos összes változót*, ami annyit jelent, hogy az esélyek latolgatásánál a válaszadók konzekvensek: aki optimistább, az valamennyi működési területnél egységesen nagyobb esélyt ad a változtatások megvalósíthatóságának, a pesszimistábbak pedig fordítva. A faktor – mint a hozzá kapcsolódó 7 eredeti változót helyettesíteni képes komplex változó – szakmai tartalma ennélfogva egyértelmű: *az esélyek megítélésének faktora* (röviden: *„kockázat"-faktor*), ahol a minta valamennyi elemére kiszámított faktorérték minél nagyobb, annál kedvezőbbnek látja a válaszadó az esélyeket (kisebbnek a kockázatot), és minél kisebb, annál kedvezőtlenebbnek.

- *II. faktor:* tömöríti a változtatási igény (elégedetlenség) változóinak egy részét, mégpedig a McKinsey-modellben az ún. *„hard"* (kemény) működési tényezők közé soroltakat: a szervezeti felépítés, a működési folyamatok és a stratégia *iránti változtatási igény megítélését***.** Ezek mellett még két, eredetileg *„soft"* (puha) tényező is ide csatlakozik: a vezetési stílus és a szervezeti kultúra változtatási

igénye. Eszerint a válaszadók egyénenkénti véleménye az öt tényező kapcsán szinkronban alakul: aki nagyobb mértékű változtatást igényel ezen területek bármelyikén, az a másik négy ide sorolható területnél is nagyobb igénnyel lép fel (és fordítva). Az eredeti öt változó mindegyike vagy *formális* (szervezet, működési folyamatok, stratégia), vagy *informális* (vezetési stílus, kultúra) módon *a szervezeti viselkedést determinálja*, kényszerpályára tereli, szakmai tartalmát tehát *„működési szabályozás”* (röviden: *„determinációk” faktora*) elnevezéssel illethetjük.

- *III. faktor:* tömöríti a maradék két változót, azaz: a személyi állomány és a szervezeti kompetenciák kapcsán felmerülő változtatási igényt, amelyek a szervezeti működés emberi tényezőit jelentik, nevezhetjük ezért ezt a komplex változót *a „humán” faktornak* is. A változók szinkronban történő alakulásából következik, hogy ezeken a működési területeken az egyes válaszadók elégedettsége, vagy elégedetlensége hasonló tendenciát követ. Az egyes válaszadókra kiszámított faktorértékek között a magasabb faktorérték a nagyobb mértékű változtatási igényt (elégedetlenséget) fejezi ki, az alacsonyabb faktorérték ezekkel a területekkel elégedettebb válaszadót sejtet.

Mint említettük, a 14 – egymással részben összefüggő, illetve részben független – eredeti változót helyettesítheti *a 3 komplex változó* (egymástól gyakorlatilag független faktorok, amelyek az eredeti változók információtartalmának 68,8%-át tartalmazzák). Értékeiket megfigyelési egységenként, azaz válaszadónként is meghatároztuk, és ezzel lehetőséget teremtettünk a vezetőket tartalmazó minta *klaszter-analízisére*[4]. Természetesen erre a 14 eredeti változóval is vállalkozhattunk volna, csak tapasztalat szerint *a független változókkal végzett klaszterezés* jellemzőbb eredményt ad, mert kiküszöböli az eredeti változók közötti korrelációkat. A vezetők (186 fő) három komplex változóra (faktorra) alapuló klaszter-analízisénél legjellemzőbbnek *a négy klaszterre* bontás bizonyult (4. ábra). A négyféle tipikus menedzseri attitűd jellemzői a következők:

- *I. „pesszimista elégedetlen*” szemlélet (35,5%): határozottan elégedetlen valamennyi működési tényezővel (átlagnál erősebb az igénye mind a működést determináló, mind pedig a humán tényezők megváltoztatására), ugyanakkor meglehetősen kockázatosnak ítéli meg a szükséges mértékű változtatások esélyeit
- *II. „derűlátó elégedett”* attitűd (37,1%): nagyjából (átlagos szinten) elfogadja a kialakult működést valamennyi területen, csak minimális változtatást lát szükségesnek, és megvalósításuknak maximális esélyt (minimális kockázatot) ad.
- *III. „reménytelen beletörődő”* megközelítés (19,9%): megváltoztathatatlan adottságnak tekinti a kialakult működési rendet valamennyi területen, gyakorlatilag bármiféle változtatást esélytelennek (rendkívül kockázatosnak) ítél meg. A „beletörődő” jelzőt indokolttá teszi az a tény, hogy ez a réteg szinte feladta a változtatási igényeit, és még ennek csekély változtatásnak sem adnak semmiféle esélyt.
- *IV. „szkeptikus frusztrált”* attitűd (7,5%): maximálisan elégedetlen a működést formálisan meghatározó (determináló) tényezőkkel, és bár a „humán”-tényezőket kiválónak tartja, nemigen lát esélyt arra, hogy a kívánatos radikális szervezeti – stratégiai – szervezési változtatások megvalósuljanak. A „frusztrált” jelző érzékelteti a hatalmas ellent-

[4] A klaszter-analízis arra szolgál, hogy megfigyelési egységeket (esetünkben a válaszadókat) a lehető legjellemzőbb kategóriákra (klaszterekre) szétválasszunk, egyidejűleg több mutatót (jelen esetben a 14 eredeti mutatót helyettesítő független három faktort) figyelembe véve.

mondást a humán tényezőkkel való nagyfokú elégedettség és a strukturális tényezők alapvető megváltoztatásának igénye között. Más megközelítésben: ez a vezetői réteg úgy látja, hogy a humán tényezőkben rejlő lehetőségek kiaknázását nagymértékben korlátozza a strukturális jellemzők színvonala, és ezen változtatni szinte esélytelen.

TANULSÁGOK

Az Észak-Magyarországi Régió agrárgazdasági vállalkozásait reprezentáló, 186 fős vezetői minta kérdőíves megkérdezése alapján feltártuk, hogy ebben a vállalkozói körben négy eltérő, jellemző vezetőtípus fordul elő aszerint, hogy a szervezeti működés fontosabb területeinek versenyképességi kényszerből fakadó átalakításához miként viszonyulnak.

- *A pesszimista elégedetlen (35,5%), a derűlátó elégedett (37,1%), a reménytelen beletörődő (19,9%) és a szkeptikus frusztrált (7,5%)* vezetői attitűdök jelennek meg jellemző súllyal a mintában. Ezek megkülönböztető jellemzőinek feltárása, és számszerű statisztikai arányainak kimutatása fontos eredmény.
- A fennálló működési renddel való *általános (valamennyi tényezőre kiterjedő) elégedetlenség* a vizsgált minta 35,5%-ára jellemző, a fennmaradó 64,5% nagy része (57%) elfogadja, vagy beletörődik a jelen helyzetbe, míg egy kisebbik hányada (7,5%) csak a működést szabályozó tényezőkön változtatna – igaz, ezeken radikális mértékben.
- A szükségesnek ítélt változtatások megvalósíthatóságával kapcsolatos *optimizmus* 37,1% arányban jelenik meg a mintában, a vezetők többsége (62,9%) kisebb-nagyobb mértékben *pesszimista* ebben a kérdésben, ezen belül 19,9%-uk pedig kifejezetten *reménytelennek* látja azokat.

Ugyancsak kimutattuk, hogy az egyszerű átlagszámításra alapuló, és a menedzsmentben, marketingben általánosan elterjedt, klasszikus portfolió bár kétségkívül hasznos eszköz lehet az eredmények vizuális megjelenítésében, de mélyebb (árnyaltabb) elemzésre csak kellő fenntartással alkalmazható, mert elfedheti a lényeget. Az alaposabb (többváltozós) statisztikai elemzés feltárta, hogy mindkét elemzés szerint vannak ugyan azonos jellegű vezetői típusok (*pesszimista elégedetlen – derűlátó elfogadó – reménytelen beletörődő*), de ezek aránya a kétféle kategorizálásnál jelentősen eltérő. Legfeltűnőbb az eltérés a következőkben:

- Az árnyaltabb elemzésnél eltűnik az egyszerűbb megközelítés során kimutatott, szépen hangzó, és meglehetősen népesnek tűnő (28%-os súlyú) „optimista innovátor" kategória, viszont feltűnik egy problémákkal terhelt *„szkeptikus frusztrált"* vezetői réteg (7,5%).
- A „pesszimista elégedetlen" kategória aránya több mint háromszorosára (35,5%-ra) nő a többváltozós statisztikai feldolgozás szerint, igaz, a „reménytelen beletörődő" kategória súlya a felére (19,9%-ra) csökken.
- A „derűlátó elfogadó" kategória nagy aránya (37,1%) látszólag megnyugtató, de ez sajnálatos módon azt is jelentheti, hogy *felülbecsülik* a jelenlegi működési rendszerben rejlő tartalékokat, és nem értékelik valóságos súlyuknak megfelelően az olyan változtatási lehetőségeket, feladatokat, amelyek például *a hálózatos szerveződések* kialakításával járnak.

Összességében reálisabbnak tartjuk a vezetői attitűdök (vezetőtípusok) *többváltozós statisztikai* módszerekkel végzett meghatározását, mert *a változtatási igények alakulása* a vezetői válaszok alakulását faktoranalízis segítségével feltárt két mutatócsoporttal (működést determináló, illetve humán tényezők) differenciáltabban jellemezhető.

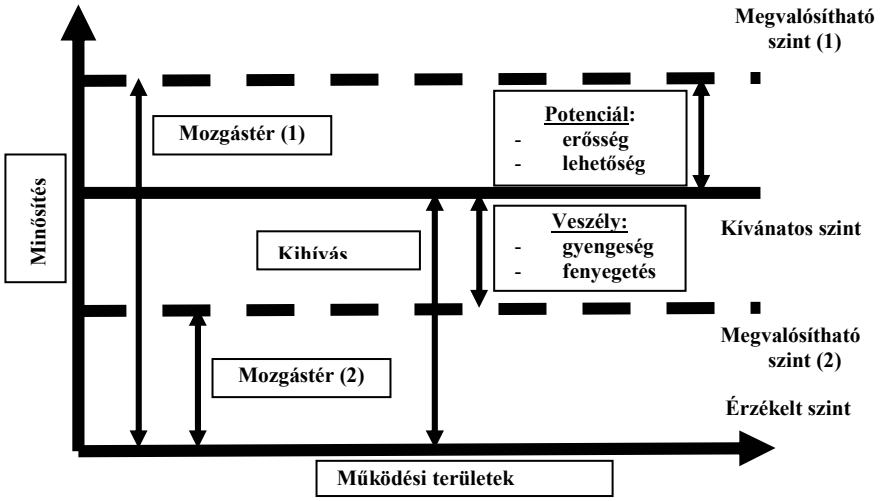
Úgy tűnik tehát, *egyetlen vezetői réteg az, amelyik a szervezeti működés szükséges átalakításainak megvalósíthatóságát*

illetően derűlátó, és éppen ők vélik úgy, hogy a szembejövő kihívásoknak *viszonylag kis léptékű változtatásokkal* meg tudnak felelni. Ez viszont kedvezőtlen megvilágításba helyezi a vizsgált szféra gazdasági hálózatépítő készségét. Tudniillik a hálózati szerveződések vállalkozások versenyképességében játszott szerepének felértékelődésével, és a hálózatok szervezésével kapcsolatos bonyolult feladatokkal foglalkozó korábbi kutatásaink[5,6,7] kimutatták, hogy *a jól funkcionáló hálózatokban szereplő vállalatok valamennyi működési jellemzőjüket kénytelenek gyakran alapvetően átalakítani*, ha maximális előnyt kívánnak húzni a hálózati együttműködésből. Erre pedig csak azok a cégek lehetnek képesek, amelyeknek a menedzsmentje felkészült ezekre a változtatásokra, és derűlátásuk nem elsősorban a jelenlegi működési rend pozitív megítélésén, hanem a változtatásokkal való affinitáson alapul. Ennél fogva mind regionális, mind kormányzati szinten komoly stratégiai lépésekre (kommunikáció, szaktanácsadás, továbbképzés, sikeres minták létrehozása stb.) van szükség ahhoz, hogy az agrárgazdaságban szükségesnek minősített hálózatépülési folyamathoz a feltételek a vállalkozások menedzsment oldalán megteremtődjenek.

[5] Dinya L. – Vilmányi M.: Üzleti hálózatok és működésük jellemzői (Gazdálkodás, 7. sz. különkiadása, 2003, 26-40. pp.)
[6] Dinya L. – Domán Sz.: Hálózatok a gazdaságban (Gazdálkodás, 9. sz. különkiadása, 2004, 46-62. pp.)
[7] Dinya L.: Regionális versenyképesség a hálózati gazdaságban (Gazdálkodás, 13. sz. különkiadása, 2005, 22-30. pp.)

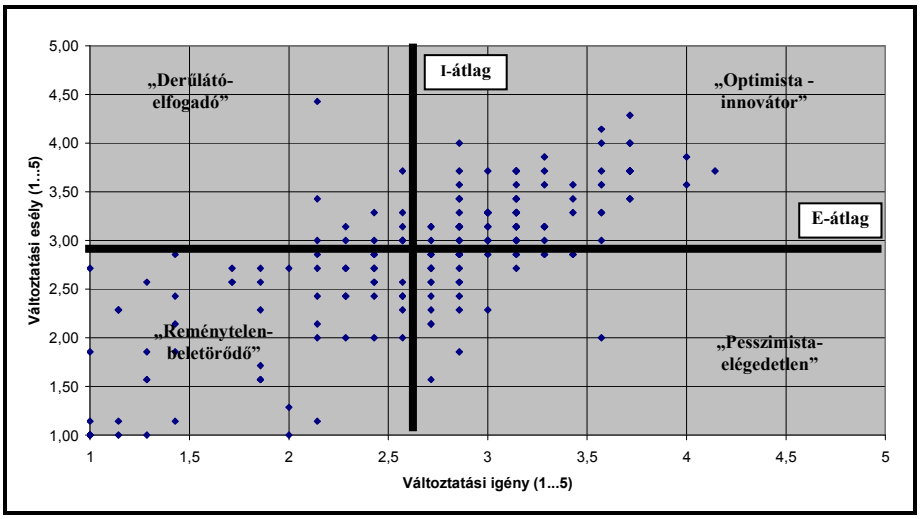
1. ábra

A kihívások és a mozgástér elemzésének fogalmi rendszere



2. ábra

Vállalatok változtatási igénye és esélyének megítélése
(2003, 186 szervezet, 7 működési jellemző átlagértéke)



3. ábra

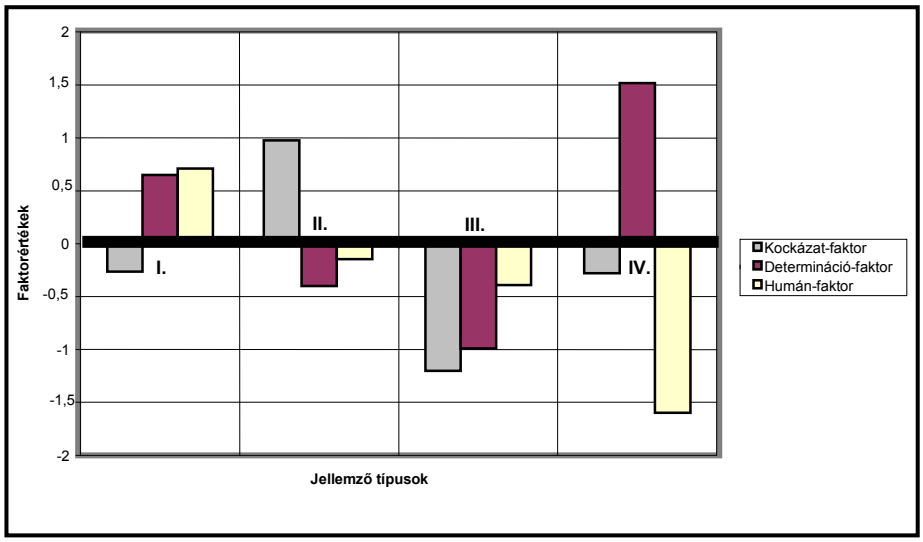
A változók faktorokba sorolása

Változók	Faktorok		
	I.	II.	III.
Szervezet -V	0	**,831**	0
Szervezet - E	**,844**	-0	,130
Folyamatok - V	,176	**,844**	,103
Folyamatok - E	**,886**	0	0
Vezetés - V	0	**,755**	,257
Vezetés - E	**,818**	,133	0
Személyzet - V	0	,301	**,728**
Személyzet - E	**,851**	0	,109
Tudás - V	0	,258	**,825**
Tudás - E	**,810**	0	,120
Stratégia - V	0	**,670**	,368
Stratégia - V	**,837**	0	-0
Kultúra - V	,161	**,584**	,487
Kultúra - E	**,797**	,140	0
Információ %	37,6	24,8	6,4
Kumulált %	**37,6**	**62,4**	**68,8**

Jelmagyarázat: V – változtatási igény, E – megvalósítási esély

4. ábra

Menedzsertípusok a változtatások megítélése alapján



5. ábra

A tipikus vezetői attitűdök áttekintése

Egyszerű portfolió				Többváltozós statisztikai osztályozás				
I	E	Kategória	%	Klaszter	%	I		E
						D	H	
+	+	Optimista innovátor	28	Szkeptikus frusztrált (IV.)	7,5	+	-	-
+	-	Pesszimista elégedetlen	11,3	Pesszimista elégedetlen (I.)	35,5	+	+	-
-	+	Derűlátó elégedett	22	Derűlátó elégedett (II.)	37,1	-	-	+
-	-	Reménytelen beletörődő	38,7	Reménytelen beletörődő (III.)	19,9	-	-	-

Jelmagyarázat:

I – változtatási igény, ezen belül:

D = a működést formálisan determináló tényezők körében (D-faktor)

H = a működés humán tényezői körében (H-faktor)

E – megvalósítás esélye

+ és - : a jellemzők átlag feletti (+), vagy átlag alatti (-) értéke