

FLUENTUM

Nemzetközi gazdaság- és társadalomtudományi folyóirat
International journal of Economic and Social Sciences

2015. II. évfolyam 3. szám

ISSN 2064-6356 | www.fluentum.hu

VÁLTOZTATÁSOK KOMMUNIKÁLÁSA AZ AUTÓIPARI PROJEKTEKBEN

© Szendi Nikoletta ¹

¹ PhD-hallgató, Nyugat - magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Sopron,
szenik0420@gmail.com

Hivatkozás a tanulmányra: Szendi Nikoletta [2015]: Változtatások kommunikálása autóipari projektekből. FLUENTUM Nemzetközi gazdaság- és társadalomtudományi folyóirat. II. évfolyam, 3. szám. Hozzáférés: www.fluentum.hu

Abstract: The automotive industry of the 21st century is characterized by technology changes that are accomplished rapidly. Time factor is becoming more and more instrumental in making alterations. Customer demands “draw” the process of requirements making the product’s life cycle shorter and shorter. The changes appearing in the organization in the form of objectives require making greater alterations. Alteration management in automotive industry has been growing into the most significant task of the recent years. For the purpose of accomplishing the alterations effectively both in small and large series production the expedient communication is of utmost importance as from conception level thru the operative company level. The study examines the proper communication of the alterations’ objectives, emergence of misunderstandings arising from lack of information, inspiration of the employees by means of communication.

Key words: change management, automotive industry, communicating alterations

A 21. századi járműipart a gyorsan végbemenő technológiaváltások jellemzik. A változtatások esetében egyre jelentősebb szerepet kap az időtényező. A vevői igények „húzzák” az igényfolyamatot, így a termék életciklusa egyre rövidebb lesz. A változások - amelyek szervezetben célok formájában jelennek meg – kisebb-nagyobb változtatások végrehajtását igénylik. Az autóiparban a változtatások menedzselése az elmúlt évek legjelentősebb feladatává nőtte ki magát. A kisseriás- és sorozatgyártásban a változtatások eredményes megvalósításához a koncepcionálitól az operatív vállalati szintig fontos a célravezető kommunikáció. A tanulmány vizsgálja a változtatások céljainak helyes kommunikálását, az információ hiányból adódó félreértések kialakulását, alkalmazottak lelkesítését kommunikációs módszerekkel.

Kulcsszavak: változtatásmenedzsment, gépjárműipar, változtatások kommunikálása

Bevezetés

A járműipari fejlesztések műszaki, minőségi és ergonómiai változtatások sorát vonják maguk után. A járműiparban értéket létrehozó szervezetek úgy tudják a gazdasági előnyüket megtartani, ha képesek a lehető legrövidebb időn belül a piaci trendeket felismerni, követni és megelőzni. A szervezet versenyképességének megőrzése a vevői minőségi követelmények teljesítésétől függ. Az új modellek és a technológia váltások helyes kezeléséhez a változtatások gyors és pontos kommunikációja, valamint a szervezet tagjai számára szükséges információk továbbítása szükséges. A termékek minőségi kritériumainak betartása mellett, egyre fontosabbá válik az időtényező. Azok a vállalatok, amelyek az innovációs eredményeik gyakorlati alkalmazásával termelnek nyereséget, mielőbb be kell vezetniük azokat [SPATH, 2005], mert a termék életciklusának rövidülése [SZENDI, 2013] újfajta gazdasági szemléletet kíván. Az autóiipari szervezetek projektjeiben megvalósuló változtatásoknál a megfelelő kommunikáció döntő jelentőségű a siker szempontjából. A projektek megvalósítása közben újabb igények vagy nem várt események és problémák merülnek fel. A problémamegoldás kapcsán a változtatások eredményes végrehajtása nélkül lehetetlen a növekvő piaci igények költséghatékony kielégítése.

Irodalmi áttekintés

Mintzberg [1998] szerint cégen belülről nézve a környezetben zajló eseményeket változásoknak nevezzük. Az autóiiparban jelen lévő vállalatok sikerét is a változások felismerése és az arra válaszként bevezetett változtatások átfutási ideje befolyásolja. Nem elég felismerni egy fontos trendet, arra tudni kell reagálni is. A külső változásokat észre kell vennünk ahhoz, hogy cselekedni tudjunk. A külső változást mindig belső változásnak kell követni [KOTTER, 2012]. A változtatás többnyire bizonytalan helyzetet teremt az érintettek körében. A bizonytalanság pedig arra ösztönzi őket, hogy valamilyen módon reagáljanak, mert a túl sok és a túl kevés hír is ártalmas [BORGULYA-VETŐ, 2010].

Borgulya-Vető [2010] szerint a váratlan helyzetek gyors kezeléséhez a veszélyek bekövetkezésére kommunikáció tervet kell készíteni. A válság mellett a változtatások kezelésénél is fontos, hogy a helyes információ az elvárt határidő szerint a megfelelő mennyiségben jusson el a megfelelő helyre. Autóiipari projektek- mátrix szervezet - estében a változtatási folyamat sikere a horizontális és vertikális információáramlástól és a vezetők helyes kommunikációjától függ. Az X típusú vezetők szerint elég, ha továbbadják az alkalmazottaknak az utasításokat. Farkas [2013] szerint azonban eredményesebbek azok a szervezetek, ahol a vezetők és az alkalmazottak kommunikációja kétirányú, azaz a lentől jövő információkra és kérdésekre nem elutasítóan, hanem együttműködően reagálnak. Együttműködően olyan értelemben, hogy az alkalmazottak a változtatás hatásait megértsék és elfogadják, ezáltal csökkenjen az ellenállás mértéke [FARKAS, 2013].

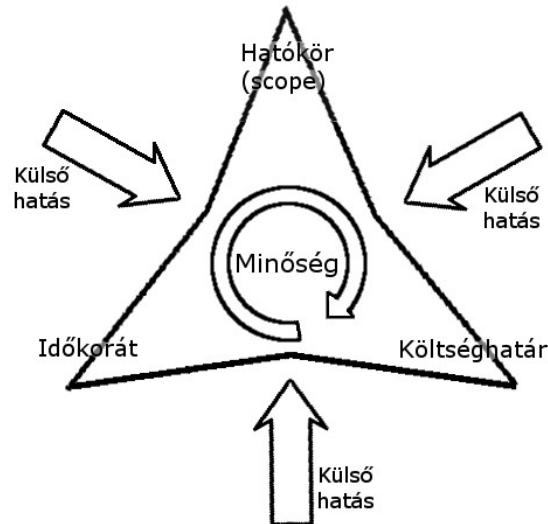
Új modellek fejlesztése és a régi modellek változatai mögött hihetetlen mennyiségű változtatás húzódik. A szakirodalom szerint ezek a hatások lehetnek makro vagy mikrokörnyezeti változások eredményei. Porter [1975] szerint a külső környezet elemzésénél a legfőbb cél - a verseny szempontjából mérvado - a külső tényezők és a szervezet kapcsolatának feltárása. A kialakult helyzet elemzése után általában a változtatás nagyságrendjéhez mérten cselekedtek a megkérdozettek. A változások menedzselése az autóiipari vezetők részéről is nagyobb találatkonyságot, tettvágyat és hozzáértést kíván. Ha minden új modell fejlesztése az alkalmazottak számára egyben fejlődési lehetőség és új kihívás elérhető célokkal, akkor a vállalat sikere garantált. Mintzberg [2010] *változtatás kocka* modellje tárgyalásánál kifejti, hogy egyszerű a legalsóbb szinteken változtatásokat végrehajtani, mint lecserélni egy terméket vagy egy embert. A szervezet magasabb szintjei felé haladva ez egyre nehezebb és később körültekintően ellenőrizni kell, hogy a változás eredményt hozott-e vagy veszteséget. A változtatásnak a víziótól, stratégiai és koncepcionális szintről el kell jutni a konkrét lépésekig. Az intézkedéseknek informális állapotból formálissá kell válniuk [MINTZBERG, 1998]. A sikeres változtatás, a cél eléréséhez tudatosan

módszertan szerint előre megtervezett és megvalósított lépések sorozatát kell végrehajtani. A következő részben tárgyalt autóiipari vonatkozásnál a koncepcionális és konkrét szinteken mozgunk. A K+F projektek egyes szakaszaiban a kulturális különbségeket figyelembe véve eltérő súllyal kapnak szerepet a különböző kommunikációs eszközök [CZAKÓ-RESZEGI, 2010]. A változások kezdetekor az alkalmazottak részéről a legtöbb változtatási kezdeményezés ellenállásba ütközik. A cél, hogy ne feledkezzenek meg a kívánt állapotról és térjenek vissza a változtatás előtti módszerekhez. Lewin modellje a változtatás bevezetésének három lépése mellett a *kommunikációra* helyezte a legnagyobb hangsúlyt. Ha az alkalmazottak jól érzik magukat a változtatás előtt, nehéz lesz változtatni [BORGULYA-VETŐ, 2010]. Ezzel a lépéssel az elért eredményeket megerősíti a vállalat, és számára rövidebb idő alatt teremtenek értéket [KOTTER, 1999]. Első automatikus reakció a félelem az újtól, az új technológia nem teljes ismeretéből adódó hibák elkövetésétől, a szankcióktól. Ezek a hatások az emberekben bizonytalanságot idéznek elő. A bizonytalan ember, félelméből fakadó nyomás hatására még több hibát követ el, amelyek következményeként minőségi és darabszám problémák léphetnek fel. Megfelelő kommunikációval és módszerrel csökkenthető az alkalmazottak bizonytalansága. Kotter [1999] is felhívta a figyelmet arra, hogy ha az alkalmazottak maguk is tarthatatlannak ítélik meg a helyzetet, akkor a legkönnyebb meggyőzni őket a változtatás fontosságáról és ezzel ébred „tettvágy”. A kommunikáció a változtatáshoz, projekthez hasonlóan tervezhető és eredménye mérhető. Fontos a tartalom, idő, csatorna, eszköz és stílus [BORGULYA-VETŐ, 2010]. Az autógyártók szempontjából a belső kommunikációra összpontosítunk. Jó eredményeket hozott az autóiiparban a TQM¹ vagy a Toyota termelési rendszer [FRIEDLI-SCHUH, 2012]. A rendszerek és alapelvek közös része, az információátadás és a gazdaságosság javítása, illetve az átadott információ mennyiségének optimalizálása, elérhetőségének egyszerűsítése.

Ezek az erőforrások elapadhatnak, de a tudásból eredő előny fenntartható, mert használata növekvő nyereséget hoz szemben az anyagi eszközökkel, melyek a használattal apadnak [DAVENPORT-PRUSAK, 2001]. Bár a bevezetőben említett nagyobb változtatásoknál kommunikációs stratégia és terv elkészítése előny, ez a napi feladatok eredményeinek kommunikálásánál nem életszerű. Itt előtérbe kerülnek az informális, folyamatos visszacsatolás és közvetlen személyközi kommunikációs módszerek. Rendszeres időközönként kitűzött és megtartott megbeszélés vagy műhelymunka elősegítik az információ terjedését. Azok a vállalatok, melyek integrált kommunikációs rendszereket használnak, megelőzik a valótlan vagy elferdített információ terjedését. Az ellentmondás-mentesség a szavahihetőség kritériuma [BORGULYA-VETŐ, 2010]. A projektvezetőnek a negatív dolgokat is kommunikálnia kell. Például, ha nem tartható az időterv, a megbízó elégedetlen, az összes státusz sárga vagy piros színben játszik? Mi történik akkor, ha radikális változásokra van szükség a projekt sikeres lezárásához? A projektet az operatív szervezeti egységekben végrehajtott munkától az különbözteti meg, hogy korlátozott időben, költségkeret és erőforrás felhasználásával, konkrét kitűzött célt kell megvalósítani egy egyszeri feladat keretein belül.

Az 1. ábrán látható három feltételből soha sem teljesül mind a három egyidejűleg. Kiváló minőségű terméket rövid határidőn belül és alacsony költséggel gyártani lehetetlen. Ha ebből a maradék kettőből csak egy faktor teljesül, akkor mindenképpen beavatkozásra, tervezett lépések egymásutánjára van szükség, az eddig kevésbé jól működő folyamaton változtatni célszerű. A külső hatások nem korlátozódnak egy időpontra, hanem változó intenzitással, akár hullámokban érhetik a projektet. Ez természetes jelenség, hiszen az egész rendszer működése nem áll meg, a projektet teljesen elszigetelni nem mindig logikus lépés. Változtatással még sikeresen megvalósítható a célokhoz vezető út, ezáltal eredménnyel zárható a projekt. A projektvezető feladata, hogy olyan légkört teremtsen, mely a változtatás fontosságát kiemelve, amely a 8 lépéses Kotter modell kiindulópontja is [KOTTER, 2009].

¹ TQM = Total Quality Management



1. ábra – Mágikus projektháromszög és a külső hatások
 Forrás: Saját szerkesztés

Az autóiipari projektek célja a termékek előállítás, a következő feltételek betartásával:

- Prémium minőség
- Határidők betartása
- Innováció megvalósítása

E feltételek együttesen járulnak hozzá a járműipari szervezet versenyképességéhez és versenyelőnyéhez. A stratégiai célok finomhangolásához az új információ, annak pontos átadása és értelmezése, illetve a kommunikációs eszközök és a proaktív vezetői magatartás a biztosítékai. A következő összefoglalás az információval megbízhatóságával foglalkozik.

Ha az adatokat szervezzük, rendezzük, csoportosítjuk és osztályozzuk, akkor azok információvá válnak. Az adat értelmes jelentést már személyhez kötötten kap [DAVENPORT–PRUSAK, 2001]. Hogy mi az információ és mi nem az mindig a szubjektum viszonyában dől el [NOSZKAY, 1999].

„Hogy mennyire fontos az aktuális és megbízható információ kimutatta az Association for Information and Image Management és Accenture felmérése:

- a munkavállalók 47 százaléka nem bíz a rendelkezésére bocsájtott információban
- a vezetők 42 százaléka legalább egyszer egy héten elavult információt használ a döntéseihez
- a munkavállalók 59 százaléka nem kapja meg az információt, amire munkájához sürgősen szüksége lenne
- a CIO-k 37 százaléka hiszi, hogy elegendő információval rendelkezik a területről, amiért felel” Schmitz [2012]

Az információ tehát nem más, mint értelmes formába rendezett és különböző eljárásokkal feldolgozott adat.

A változtatások előkészítésének legegyszerűbb és legkézenfekvőbb eszköze a folyamatos visszacsatoláson alapuló kommunikáció. A vezető vagy a projektvezető részletesen ismerteti az adott helyzetet, az elérni kívánt eredményt és felvázolja a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat. A projektvezetőnek azonban más eszközhalmazzal kell a kommunikáció sikerességét támogatni, mert nincs mögötte a szervezeti végrehajtó hatalmi pozíció. A *vezetni hatalom* nélkül kifejezés az ő esetében új értelmet kap. A változtatások lebonyolításához az emberek bevonása elengedhetetlen.

Kotter [2009] szerint a tettere kész csapatokat belső képzés hajtja arra, hogy kitartóan kommunikáljanak és a megfelelő személyeket meggyőzzék a jövőkép és a stratégiák helyességéről. Az alkalmazottak részéről felmerülő bizonytalanság nem csak oktatással, hanem az eredmények hangsúlyozásával is csökkenthető. A rendszeres tájékoztatás, műhelymunka minden projektvezetőtől elvárt feladat. Vagyis az alkalmazottak tisztában vannak vele, hogy mit vár el a menedzsment és a távlati cél eléréséhez vezető úton rendszeresen kapnak visszajelzést, hogy erőfeszítéseik eredményre vezetnek.

Kommunikációs módszerek további tárháza áll a szakirodalomban rendszerezve és rendezve, menedzsment szemináriumok szerves része a kommunikációs módszertan továbbadása. Aktuális téma a pozitív kommunikáció. Lényege, hogy a szemben álló csoporttag átérezze, hogy a munkájára szükség van, és olyan módon kapjon visszajelzést, ami motiválja a mobilizáció helyett. A feladatot ugyanúgy el kell végezni, de az emberi kapcsolatok minősége javul. Másik módszer a tranzakció analízis. Ha az alá-fölérendeltség szabályait egy vezető-beosztott beszélgetés során a beosztott átlépi, akkor irritálhatja főnökét. Hátrány olyan helyzetben adódik, amikor nincs meg a hatalmi alárendeltségi viszony, mégis előre kell vinni egy feladatot.

Malik [2010] hangsúlyozza a világos kommunikáció fontosságát. Rámutat, hogy már egyszerű „trükkök” is segítik az érthetőséget: az idegen szavak mellőzése a közérthetőség javítására. Abban is segít, hogy felvágós, ám valódi módszertani háttért esetleg nem ismerő, csak a divathullámot követő embereket időben felismerjük. Okot adhat a félreértésre, ami az elvárás és a meg nem értett választ jelenti, illetve rosszabb esetben nem megfelelő irányba tereli az egész csoport munkáját, ami veszteséghez vezet. Az alapkérdés tehát, hogy mi történik a valódi munkahelyi projektmunka során.

A kutatás és módszertana

A primer kutatásból [SZENDI, 2014] kiemelt rész a kommunikáció jelentőségével autóiipari projektekben végbemenő változtatások *helyes* kommunikációjával és a *pontos* információk fontosságával foglalkozik. A primer kutatásban [SZENDI, 2014] vizsgált vállaltok között közepes és nagyvállalatok szerepeltek. A résztvevők körét olyan személyek alkották, akik nem napi rutinfeladatokat látnak el, hanem autóiipari projektek résztvevői és projektvezetőként, projektasszisztensként, projekttanácsadóként vagy stakeholderként² tevékenykednek. A primer kutatás és a szekunder kutatások részeredményei alapján összehasonlító elemzés készült, amelynek célja a megismerni, hogy mi motiválja a helyes kommunikációt és milyen súlypontokat tartanak fontosnak az érintettek tapasztalatai alapján speciálisnak az autóiiparban.

A kulturális összefüggéseket az EVS³ és WVS⁴ felmérések által, a kommunikáció formáját gyakorlati környezetben a GPM⁵ adatai alapján elemeztem. Az információ hitelessége, és a változtatások helyes tényszerű kommunikálása elősegíti és megkönnyíti a változtatások sikeres végrehajtását. Helyes kommunikációval a kezdeti nehézségek áthidalhatók, a bevezetés kezdetén a bizonytalanságokból adódó kommunikációs félreértések kiküszöbölhetők. Abban az esetben, ha nem működik jól a kommunikáció, ez érezhetővé válik a hangulatjelentésben. Ebben félreértések és pozíciók védelmére rendezkednek be az alkalmazottak. Végző soron ezzel nem a változtatásokat, hanem a pontatlan információk alapján kialakult állapot ellen védik integritásukat. A megkérdezettek 66,7 %-a szerint a vezetők világos és érthető módon kommunikálják a változtatásokat. Bevonásukra javasolt módszerek több időt és jobban előkészített információ csomagokat vagy ezek jobb előzetes felmérését igényelnék.

² stakeholder = projektérdekelt

³ EVS = European Values Study

⁴ WVS = World Values Survey

⁵ Deutsche Projekt Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

A vezetők érthető és világos módon kommunikálják a változtatásokat

Szerepek	Gyakoriság	Százalék
nem	21	33,3
igen	42	66,7
összesen	63	100,0

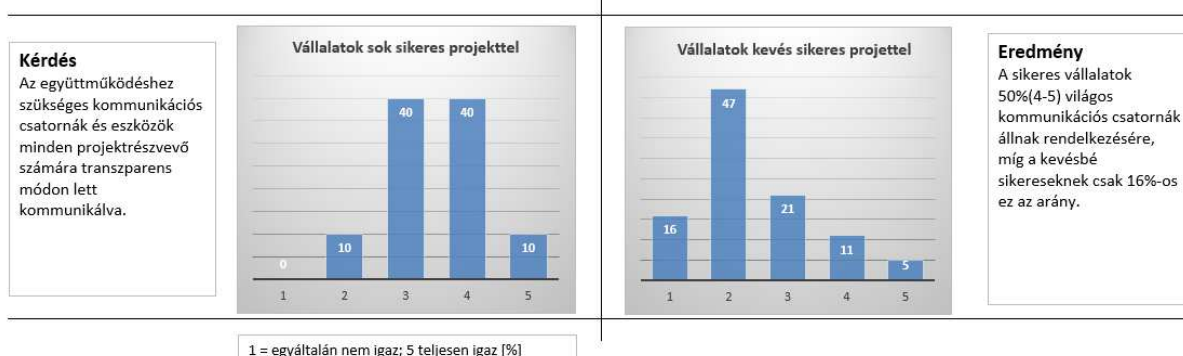
1. táblázat – A kommunikáció közérthetősége
Forrás: Szendi [2014]

Gyakran előfordul, hogy a stratégiai és koncepcionális szintekről az információ csak az operatív vezetőkig jut el. Ők a bizalmatlanságból és magas hatalmi távolságból adódó kulturális programjuk miatt elvághatják az információáramlást. Ezzel gyakorlatilag egy katasztrófajelentési rendszer alakul ki, vagyis csak a problémákat közlik. Az alkalmazottak sokkal könnyebben azonosulnak a változással, ha nem csak a kész tények elé állítják őket [FARKAS, 2013].

Szerepek	Gyakoriság	Százalék
Kizárólag a saját szintjükön tartják az információt	13	20,6
Nemcsak a saját szintjükön kommunikálnak, a következő szintre továbbadják az információt	35	55,6
Minden szintre eljut az információ	15	23,8
Összesen	63	100,0

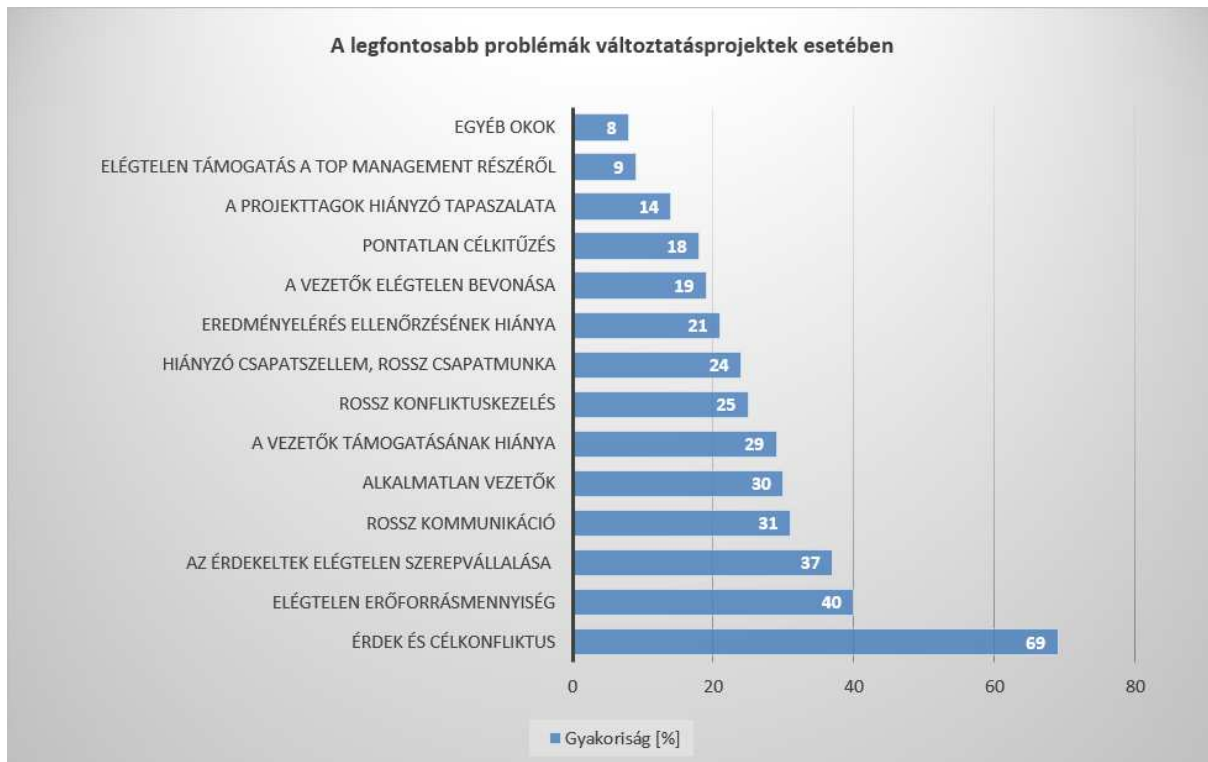
2. táblázat – Kommunikáció hierarchia szintek között
Forrás: Szendi [2014]

Az információ átadása a kérdezettek 55,6%-a szerint részben megvalósul, mert a vezetők nem csak a saját szintjükön kommunikálnak, hanem a következő hierarchia szintre is továbbadják. A megkérdezettek 20,6 %-a szerint a vezetők csak a saját szintjükön kommunikálnak, 23,8%-a biztos benne, hogy minden szintre eljut az információ. Összegezve 79,4% mondja azt, hogy nem tartják meg maguknak a releváns információkat, hanem minden esetben eljut a megfelelő helyre. Az Európai Projektmenedzsment Társaság [GPM] felméréséből látszik, hogy a sikeres vállalatok 50%-nak jól kiépített kommunikációs csatornái vannak, míg ez a szám a sikertelen vállalatok esetében ennek kevesebb, mint fele [OESTRICH-WINKEL, 2013].



2. ábra – A kommunikációs csatornák és eszközök alkalmazása
Forrás: Oestrich-Winkel [2013]

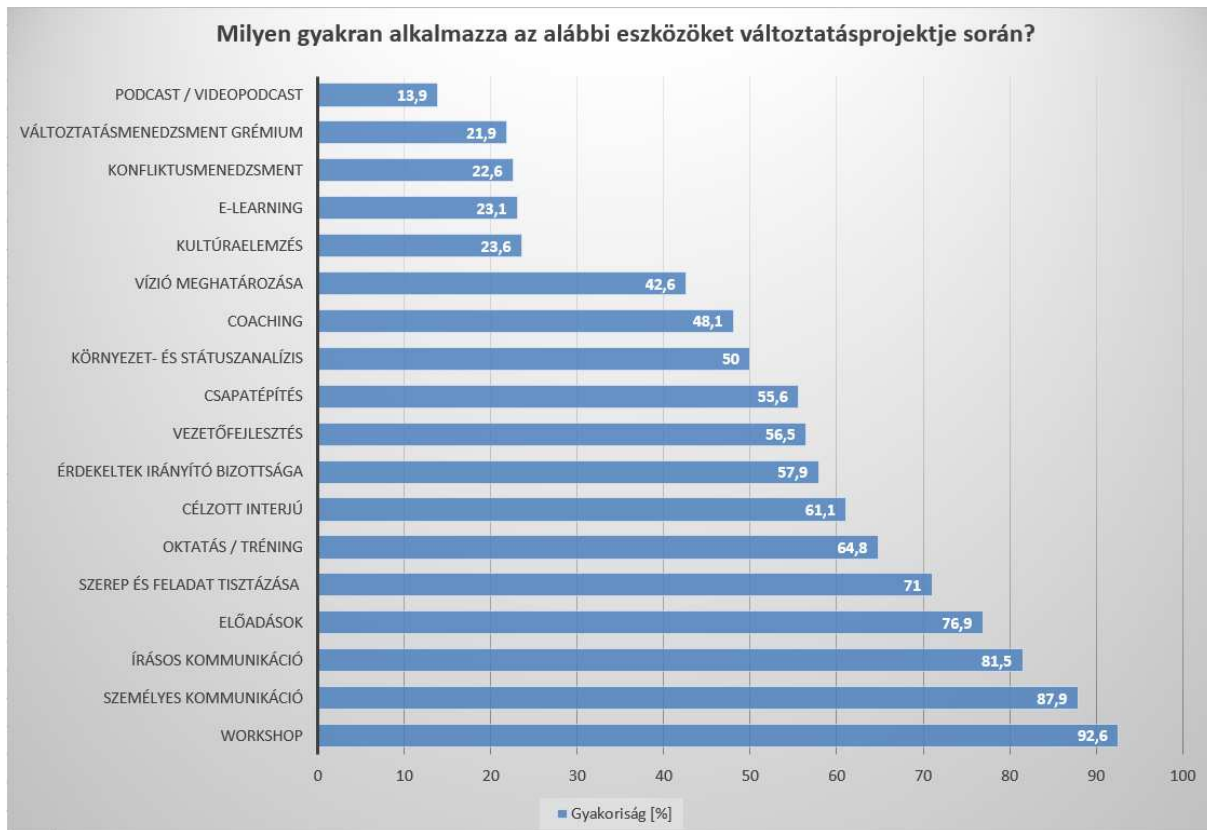
A kommunikáció jelentőségét a Deutsche Gesellschaft für Personalführung által 2015-ben készített felmérés eredménye is alátámasztja. A nem megfelelő kommunikációt a megkérdezettek 31%-a problémaként ítéli meg. Ez a faktor a negyedik legnagyobb csoport a legfontosabbnak ítélt problémák közül.



3. ábra – Változtatásmenedzsment projektek sikertelenségének okai

Forrás: Detusche Gesellschaft für Personalführung [2009]

A modern elektronikai eszközök térnyerésével arra gondolhatnánk, hogy a legfontosabb kommunikációs csatorna kizárólag digitális. A vezetés 78%-a kommunikáció [CAPGEMINI 2012], ami az elmúlt két éves időszakkal összehasonlítva növekvő tendenciát mutat. A vezetők a Capgemini felmérése szerint a legfontosabb kommunikációs eszköznek a műhelymunka, a személyes kommunikációt tekintik, majd ezt követi az írásos kommunikációs forma. Az első ötbe tartozik valamilyen téma előadása, a szerepkörök és a feladatok pontos tisztázása is. A megoldandó dilemma a kevés idő optimális elosztása a feladatok menedzselése és a személyes előadáson alapuló kommunikációs módszerek között. A Capgemininél ezt abban látják, hogy a bizalmi légkör kialakításához fontos a személyes jelenét. Kauer [2015] abban látja a kihívást, hogy a feladat végrehajtása közben többszöri megszakítással zavarhatják meg a változtatást irányító vezetőket. A digitális eszközök fejlődése és az állandó elérhetőségi kényszer állandó prioritizálásra kényszerít.

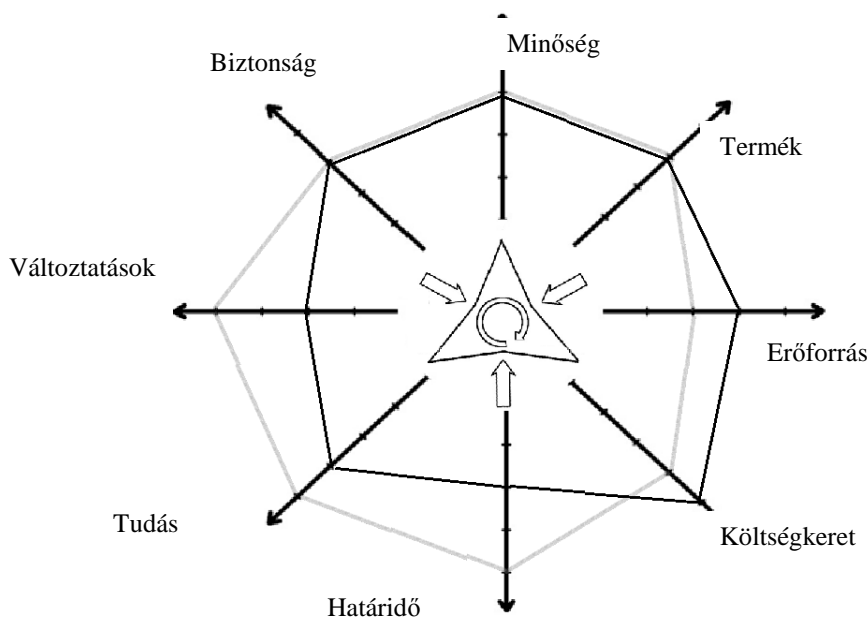


4. ábra – Kommunikációs módszerek alkalmazása
Forrás: Capgemini [2012]

A kutatások eredményeit megvizsgálva a projektháromszöget [1. ábra] kiegészítettem az autóiipari projektekre jellemző specifikus kommunikációs kihívásokkal. Az 5. ábra azt ábrázolja, hogy a legismertebb mérőszámokat tekintve az általánosan érvényes projektmódszerekkel összehasonlítva [IPMA⁶, PMI⁷] mennyiben tér egy gépjárműipari projekt. A pozitív kommunikációt a válaszadók kis része tartja hasznosnak. A változtatások kommunikálása világosan és érthetően történik a vezetői oldalról, míg nem elég, vagy nehezen értelmezhető alkalmazotti oldalról. Az információ nem jut el két irányban minden szintre, hanem egyértelműen csak felfelé halad a hierarchiában. Láthatjuk a járműgyártók éves jelentéseiből, hogy ezek az eljárások eredményt hoznak. A továbbiakban arra kerestem a választ, hogy melyik irányban kell az autóiiparban nagyobb hangsúlyt fektetni az idő rövidege miatt a változtatások kommunikálására. A projektben több vezetőnek is volt előzetes tapasztalata a járműiparon kívülről, ezáltal könnyebb párhuzamos példaként felhozni egy általános vagy közbeszerzési projektet. A kérdés tehát az volt, hogy határozza meg, melyik irányban kell nagyobb hangsúlyt fektetni a kommunikációra. A sötét szín a projektek átlagos értékeit, a világos az autóiiparra jellemző értékeket jelöli.

⁶IPMA = International Project Management Association

⁷ PMI = Project Management Institut



5. ábra – Rendszer határelemzés az iparágak közötti eltérés megjelenítésre

Forrás: Saját szerkesztés

A változás mértéke és gyakorisága, valamint a végrehajtásra adott idő rövidege indokolja a pókhálódiagram eltolódását ezekben az irányokba. Itt lényegében mindegy, hogy stratégiai változtatásról, drága projektről vagy mindennapi rutinfeladatok végrehajtásáról beszélünk.

Összefoglalás

Az autóiiparban legelterjedtebb kommunikációs eszközök a heti,- havi csoportmegbeszélések során bemutatott prezentációk, a havi jelentések és összehasonlító elemzések. Az alkalmazottak a szervezet internetes oldalán rendszeresen tájékoztatást kapnak az őket érintő tervezett és már folyamatban lévő változtatásokról. A kezdeti ellenállás csökkentésére hatékony módszerek az alkalmazottak bevonása és a rendszeres időközönkénti tájékoztatás. Az információ hitelessége, és a változtatások helyes tényszerű kommunikálása elősegíti és megkönnyíti a változtatások sikeres végrehajtását. A nagyobb és a közepes volumenű változtatások esetében már a feladat kidolgozásának kezdetétől a rendszeres és informális kommunikációval az alkalmazottak bizonytalansága csökkenthető, és motivációja növelhető. A változtatási folyamatban a vezető szerepe nem csak a tájékoztatásra korlátozódik, hanem a folyamat kezdetétől a változtatási projekt lezárásáig aktív, emblematikus szerepet vállal, az alkalmazottak számára példaképként szolgál. A válaszadók többsége egyetért abban, hogy a megfelelően kommunikálnak a vezetők, de egyharmada többet vagy mást szeretne hallani.

Irodalomlista

1. BORGULYA-VETŐ [2010]: *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Akadémiai kiadó, Budapest
2. Capgemini Consulting [2012]: *Változtatásmenedzsment felmérés*.
https://www.de.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/change_management_studie_2012_0.pdf Letöltés időpontja [2014.07.18]
3. CZAKÓ Erzsébet- RESZEGI László (2010): *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*.
4. DAVENPORT, T. H. PRUSAK, L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest
5. Farkas Ferenc [2013]: *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Akadémiai Kiadó Zrt, Budapest
6. HOFBAUER Helmut, KAUER Alois [2015]: *Einstieg in die Führungsrolle: Praxisbuch für die ersten 100 Tag*. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG;
7. KOTTER John P. [2009]: *Tettvágy, Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek*. HVG Kiadó, Budapest
8. KOTTER, John P. [1999]: *A változások irányítása*. Kossuth kiadó, Budapest
9. MALIK, Fredmund [2010]: *Mit klarer Sprache besser führen*. Frankfurt, Campus kiadó
10. MINTZBERG, Henry [1998]: *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free press
11. MINTZBERG, Henry [2010]: *A menedzsment művészete*. Alinea Kiadó, Budapest
12. NOSZKAY Erzsébet [1999]: *A gazdasági informatika helye és oktatásának követelményei, valamint módszerei a menedzsmentképzésben*. Konferencia kiadvány, Debrecen
13. OESTRICH-WINKEL [2013]: *Projektmanagement in der Automobilindustrie 2012*. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., Berlin
14. PORTER, M. E. [1996]: *What is a strategy?* Harvard Business Review
15. SPRINGER Roland [2003]: *Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation: Erfolgreiches Management organisatorischer Veränderungen*. Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg
16. SPATH Dieter [2005]: *JITT – Just in Time, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO*. Stuttgart
17. SZENDI Nikoletta [2013]: *Változtatásmenedzsment hatásai a járműiparban tevékenykedő vállalatok versenyképességére*. Nemzetközi tudományos, Felelős társadalom fenntartható gazdaság, Nyugat- magyarországi Kiadó, Sopron
18. SZENDI Nikoletta [2014]: *A tudás megőrzése és továbbadása az autóiipari projektekben*. Nemzetközi tudományos konferencia *Makrogazdasági döntések – hálózati szinergiák*, Nyugat- magyarországi Kiadó, Sopron
19. SZÉKELY Csaba [1997]: *Stratégiai menedzsment*. Gödöllő
20. Statista [2015]: *Változtatási folyamatok legfontosabb problémáinak listája*.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/156842/umfrage/personalpolitische-probleme-bei-veraenderungen/> Letöltés időpontja [2014.07.11]