

DEBRECENI EGYETEM

**AGRÁRTUDOMÁNYI CENTRUM
AGRÁRGAZDASÁGI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
VEZETÉSTUDOMÁNYI TANSZÉK**

**INTERDISZCIPLINÁRIS TÁRSADALOM- ÉS AGRÁRTUDOMÁNYOK
DOKTORI ISKOLA**

Doktori iskolavezető: Dr. Szabó Gábor MTA doktora

„Doktori (PhD) értekezés”

A DÖNTÉSVÉGREHAJTÁS KÉT TÉNYEZŐJÉNEK VIZSGÁLATA

Készítette:

Dr. Juhászné Szima Mária

Témavezető:

Dr. Berde Csaba

egyetemi docens
mezőgazdaság tudományok kandidátusa

Debrecen

2006.

„Ha cselekedni ugyanolyan könnyű lenne, mint tudni, hogy mit volna jó cselekedni, a kápolnákból templomok lettek volna és a szegény emberek kunyhóiból hercegek palotái.” (Shakespeare: A velencei kalmár)

1. BEVEZETÉS

A vezetés összetett, bonyolult tevékenység, mely számos részfeladatot foglal magában. Ezek a részfeladatok elméletben jól elkülönülhetők és differenciálhatóak. A vezető munkája során a részfeladatok azonban soha nem különülnek el, nem jelennek meg külön-külön, mivel a vezető egyszerre több feladatot is végez, pl.: a vezető a kommunikáció során, egyidejűleg ellenőriz is. A vezetési folyamat a vezetési feladatok logikai egymásra épülését jelenti. A logikai egymásra épülés szakmai szempontok szerint is megvalósulhat. Vezetői feladatokat jelent a kommunikáció, az információ, a tervezés, a döntés, a döntésvégrehajtás, melynek elemei: a rendelkezés, a szervezés, az ellenőrzés.

A vezetési folyamat központjában a döntés áll. A döntést megelőző feladatok a döntés-előkészítés, a döntést követő feladatok a döntésvégrehajtás feladatai között szerepelnek, melyek: a rendelkezés, szervezés, ellenőrzés. Dolgozatomban a döntésvégrehajtás két kevésbé kutatott tényezőjével, a rendelkezéssel és az ellenőrzéssel kívánok foglalkozni.

A döntés a vezetési folyamat egyik legfontosabb feladatának tartott tevékenysége. Irodalma széleskörű, szerteágazó, nagyon sok elmélet, módszer ismert. Ezzel szemben a döntésvégrehajtás feladatai kevésbé vizsgáltak, irodalmi kidolgozása hiányos, vagy részleges. Nagyon kevés olyan irodalmi forrás található, amely pontosan dolgozná fel ezeket a témaköröket. A döntésvégrehajtás fontossága nem vitatható, hiszen minden döntés annyit ér, amennyi megvalósul belőle.

Néhány száz évvel ezelőtt Shakespeare is arra utalt, hogy nem elég csak meghozni a döntéseket, vagyis tudni, mit volna jó cselekedni, hanem meg is kell valósítani azokat. Különösen napjainkban, e felgyorsult világban, ahol a környezet diverzifikált, dinamikusan változik, nagyon fontos kérdés a döntés megvalósítása, a megvalósítás gyorsasága, hatékonysága. Az egyik döntés megszületett, és elkezdődött a megvalósítás

folyamata, máris újabb döntés vált szükségessé ahhoz, hogy a szervezet alkalmazkodjon az új feltételekhez. Ilyen körülmények között még nagyobb szerepe lenne a vezetésben a rendelkezésnek, a szervezésnek és az ellenőrzésnek. A rendelkezésnek, amelynek célja a döntésvégrehajtásra vonatkozó intézkedések kiadása, a szervezésnek, amelynek célja az erőforrások egymáshoz rendelése és a folyamatok működtetése, az ellenőrzésnek, melynek célja, hogy a megvalósítás a döntéssel azonos módon szülessen meg.

Ezek az ellentmondások irányították figyelmemet erre a témakörre. Érdeklődésemet befolyásolta szakközgazdász, tanári végzettségem és okl. könyvvizsgálói szakirányú képzettségem. Ellenőrzésben eltöltött munkatapasztalatom több mint húsz év. Tizenöt évig a Debreceni Egyetem (jogelőd Kossuth Lajos Tudományegyetem) belső ellenőrzési vezetője voltam, hatodik éve pedig az Állami Számvevőszék számvevő tanácsos, tanácsadója vagyok.

Munkám során többször találkoztam azzal a problémával, hogy a rendelkezés és az ellenőrzés helye és szerepe nem egyértelműen tisztázott a vezetési folyamatban. A rendelkezésnek önmagában is kettős értelmezése van, egyrészt feladat végrehajtást, másrészt döntésvégrehajtást is jelent. Az ellenőrzés besorolása a vezetési funkciók közé is nagyon kategorikus, mivel a feladatrendszerek a vezetési folyamat utolsó elemeként jelöli meg és értelmezi az ellenőrzést. Tapasztalataim szerint azonban az ellenőrzés a vezetési folyamat minden elemében jelen van, és a vezetési feladat minden funkciójával kapcsolatba hozható.

Kutatómunkám során arra törekedtem, hogy a vezetési folyamatnak e kevésbé feltárt területeit vizsgáljam, tisztázzam eljárásait, módszerét, a vezetésben betöltött szerepét.

Kutatásaim során az alábbi feltételezésekből indultam ki:

1. A vezetői tevékenység kérdőíves vizsgálata alapján megállapítások tehetők és következtetések vonhatók le a döntés-végrehajtási, azaz a rendelkezési, szervezési, ellenőrzési feladatokra.
2. Feltételeztem, hogy a vezetők tevékenységük és tapasztalatuk alapján képesek reálisan értékelni az általam megadott tényezőket és az egytől ötig terjedő értékskála alkalmas a preferencia értékek pontos bejelölésére.

3. Úgy ítélt meg, hogy a vállalkozás jellemzői, a működési forma, a szervezeti méret befolyásolják a vezetők döntés-végrehajtási folyamatát, a rendelkezést, az ellenőrzést.
4. Feltételeztem, hogy a vezetők személyes jellemzői: a vezetésben betöltött helyük, nemük, koruk, iskolai végzettségük hatással vannak a vizsgált kérdések vezetői értékelésére.
5. Úgy gondoltam, hogy a jelenre és a jövőre vonatkozó megítélésük eltérő értékelést fog tartalmazni, és ennek alapján következtetéseket vonhatok le a vizsgált tényezők jövőbeni szerepére.
6. Irodalmi adatok elemzéses megközelítés alapján abból indultam ki, hogy a különböző szituációkban más és más rendelkezési formát alkalmaznak a vezetők, melynek eredményessége eltérő lesz.

A fenti hipotézisek kutatómunkám kiinduló feltételezésekként értékelhetők.

Dolgozatom célja, hogy irodalmi feldolgozás, elméleti megközelítés és a saját vizsgálatok alapján feltárjam a döntésvégrehajtás alapvető feladatainak a helyét, szerepét a vezetési folyamatban.

Olyan összefüggések és törvényszerűségek bemutatása is célom volt, amely ezeknek a vezetési feladatoknak a megvalósítása során jelen vannak a vezetői tevékenységben. Eredményeim alapján olyan megállapítások tétele és következtetések levonása, amely hozzájárulhat a rendelkezés, a szervezés, az ellenőrzés szerepének tisztázásához, módszereinek megismeréséhez, vezetési összefüggéseinek feltárásához.

Célom volt továbbá olyan összefüggések, következtetések és megállapítások tétele, melyek alapján a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetekben alkalmazott rendelkezési és ellenőrzési módszerek fejleszthetőek, hatékonyságuk növelhető. Ennek érdekében vizsgáltam a rendelkezési formák (írásbeli és szóbeli) és módszerek (parancs, utasítás, megbízás) alkalmazásának arányait, valamint azt, hogy maguk a vezetők hogyan minősítik azokat. Vizsgáltam továbbá a szituációk, a rendelkezési formák és módszerek összefüggéseit, valamint az ellenőrzés és a rendelkezés kapcsolatrendszerét és kölcsönhatásait.

Az ellenőrzésre vonatkozóan fel kívántam tártani a jelenleg alkalmazott ellenőrzési módszerek arányát, elemezni kívántam, hogy a vezetők ezeket a módszereket hogyan minősítik a hatékonyságuk alapján.

Választ kerestem arra:

- a vezetők hogyan ítélik meg az egyes feladatok szerepét a döntésvégrehajtásban;
- hogyan minősítik a vezetők a rendelkezési formákat eredményességük alapján;
- hogyan vélekednek a rendelkezési formák eredményességéről különböző szituációkban;
- a vezetők miként vélekednek a kommunikáció hatékonyságáról az ellenőrzési tevékenység során, a döntésvégrehajtást mennyiben támogatják az egyes tényezők;
- milyen mértékben befolyásolja az ellenőrzést végző személy vezetési stílusa az ellenőrzési tevékenységet;
- az ellenőrzési sémák ismerete hogyan hat a beosztottak teljesítményére;
- az ellenőrzés hatékonyságára egyes tényezők milyen befolyással bírnak;
- hogyan minősítik eredményességük alapján a vizsgált ellenőrzési módszereket;
- hogyan rangsorolják az ellenőrzés tartalmi tényezőit, a szóbeli és írásbeli rendelkezési formákat, továbbá milyen fontosságot tulajdonítanak az ellenőrzés során kiválasztott értékelési módszernek.

2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

Az irodalom áttanulmányozása során arra vállalkoztam, hogy egy összefoglaló, értékelő elemzést adjak a témával kapcsolatos hazai és nemzetközi publikációkról, kutatási eredményekről. Az irodalmat témakörökbe rendezetten dolgoztam fel, egyrészt kronológiai sorrendet, másrészt a vezetési feladatok logikai felépítését követve, szem előtt tartva azt az elvet, hogy az általánostól indulva közelítek a konkrét felé.

Dolgozatomban az alábbi sorrendben három témát dolgoztam fel, mutatok be és elemzek: a vezetés fogalmát, funkcióját, feladatát, a döntés és a döntésvégrehajtás összefüggéseit, a rendelkezést, a szervezést és az ellenőrzést, mint a döntésvégrehajtás alapvető vezetési feladatait és az ellenőrzés szerepét a vezetésben. A rendelkezésre álló szakirodalom feldolgozása során terjedelmi okok miatt nem törekedhettem a teljességre.

2.1. A VEZETÉS FOGALMA, FUNKCIÓJA, FELADATA

A vezetést, mint fogalmat a szakirodalomban sokan, sokféleképpen definiálják. Számos nyelvben nincs egységes kifejezés a vezetésre (pl.: az angol, az orosz és a német nyelvben). Ezt a sokszínűséget tovább fokozza, hogy magyarul is többféle megnevezése van a vezetésnek. Az egyes kifejezések pontos megfogalmazása még várat magára (BAKACSI 1988).

A vezetés a munkamegosztás során, az együtt végzett munka szükséges velejárójaként alakult ki. Eleinte a nagyobb erejű, jobb hallású emberek közül kerültek ki a vezetők, akik meghatározták a vad elejtésének módját, idejét. Vezetői munka nélkül nem lehetett volna felépíteni az egyiptomi piramisokat, a kínai Nagy falat sem, hiszen megvalósításukhoz el kellett készíteni a terveket, biztosítani kellett a személyi és a tárgyi feltételeket, a tevékenységet össze kellett hangolni. Vezetői munka nélkül létre sem jött volna a Római Birodalom, nem került volna sor a magyarok honfoglalására sem. A középkorban a keresztes hadjáratokban a hadviseléshez is vezetői feladatokat kellett ellátni. Már ezekből a példákból is látszik, hogy a vezetői feladatokkal szemben más és más elvárásokat fogalmaztak meg. Azonosságot mutattak azonban abban, hogy mindig meg kellett felelniük az adott kor gazdasági, társadalmi elvárásainak, a szokásoknak, a vallási előírásoknak, stb.

ALLPORT (1999) idézte könyvében Murdock listáját az emberi univerzálákról, (egyetemes értékekről, megnyilvánulási formákról), melyek a történelemben vagy a néprajzban ismert valamennyi kultúrában előfordulnak. Ezek között előkelő helyen szerepel a vezetés.

A szervezetek fontos jellemzőjének tartja ROÓZ (1995), hogy meghatározott céljuk van, amiért tevékenykednek, és a cél megvalósítása érdekében való folyamatos munkálkodást erre szakosodott vezetők irányítják. A vezetést a szervezet és az egyének céljainak szervezett módon történő megvalósításaként fogalmazta meg. A vezetést NEMES (1998) olyan tevékenységnek látja, amely az erőforrások hatékony és eredményes felhasználására irányul, bizonyos célok elérése érdekében. Megfogalmazása nem tartalmazza a szervezeti célok, csak bizonyos célok elérését. BILANICS (2005) a vezetést már tudatos tevékenységnek tartja, amelyben a vezető irányítja azt a folyamatot, amelyben a szervezet realizálja céljait, és ennek érdekében a szervezeten belül megteremti a tevékenységek összhangját. Véleménye szerint is a munkamegosztással együtt teljesedett ki a vezetés, mint annak terméke, következménye. Számára a munkamegosztás vezetés nélkül elképzelhetetlen.

A vezetési feladatokat, akár a vezetés fogalmát sokan, sokféleképpen határozták meg. A vezetők által ellátott feladatokat a vezetők személyes tulajdonságai is meghatározzák, befolyásolják, hangsúlyozta ki LEWIN (1973) és KLEIN (2001).

A vezetést a legrégebbi tudománynak és a legújabb művészetnek definiálta DRUCKER (1988). TORGERSEN és WEINSTOCK (1979) három jellemzővel írja le a vezetést. Szerintük a vezetés szakma, művészet és tudomány. A vezetés szakma jellege abban áll, hogy nagy jelentősége van a szakmai tapasztalatnak, a szabályok, munkaműveletek ismeretének. Ez azt feltételezi, hogy a vezető ezeket az ismereteket tanulási folyamattal állandóan fejleszti. A művészet az alkotást takarja, azt jelenti, hogy a vezető a gyakorlat során megszerzett tapasztalatokat, a vezetéstudományi ismereteket képességei, tehetsége, személyiségi jegyei szerint alkalmazza. A tudomány jelleg azt jelenti, hogy sok, a vezetéssel foglalkozó iskola alakult ki, több elmélet látott napvilágot, irodalma az utóbbi évtizedekben egyre szaporodott, és az eredményeket a gazdaságban, a társadalomban egyaránt alkalmazzák.

A vezetési ismeretek iránt az igény a gazdaság különböző szféráiban egyre nő. DRUCKER (1954) véleménye szerint a vezetés nem más, mint alkotás. A vezetést szociális folyamatnak írta le BRECH (1975), amelynek célja a vállalkozás hatékony, gazdaságos tervezése és szabályozása érdekében bizonyos feladatok ellátása, a felelősséget is felvállalva.

Többféle értelmezésben fogalmazta meg a vezetést ANGYAL (1999). Olyan tevékenységnek írta le, melynek során meghatározzák a célokat, az elérésükhöz vezető utat és módszereket is; és a vezetés lényegét az emberek befolyásolásában látja. Arra kell rávenni az embereket, hogy azt cselekedjék, amit a vezetés fontosnak tart, és amit a vezetés el kíván érni, továbbá az üzleti életben a vezetést a sikergyártás tudományának tartja. Négy kulcsfontosságú szót adott át ezzel munkájában: a célmeghatározást, a befolyásolást, a hatalomgyakorlást és a sikergyártást. A vezetési munka természetéből fakadónak tartja, hogy nemcsak egy vállalatot, de annak valamilyen módon elkülönített részlegeit is lehet vezetni. A vezetés alapvető feladatának KULCSÁR (1991) a dolgozók és csoportjaik információval való ellátását tartja.

BERDE (1998) a vezetést olyan tudatos tevékenységnek írta le, melyben a vezető irányítja azt a folyamatot, amely révén a szervezet realizálja céljait, biztosítja a résztvékenységek összhangját. Vizsgálata alapján úgy véli, hogy a vezetés célja, szerepe, a társadalmi, gazdasági változások hatására az idők folyamán állandóan változott és jelenleg is változik.

BERDE (2003 „b”) kutatásának eredményeként a vezetés fogalmát átformálta. A vezetés olyan komplex feladat, amelyben a vezető irányítja azt a folyamatot, amely révén a szervezet realizálja céljait, küldetését, biztosítja a résztvékenységek összhangját. A modern szervezet jellemzőjének tartja, hogy küldetése van, aminek eléréséért tevékenykedik, és a tevékenységet erre szakosodott vezetők irányítják.

ROBBINS (1991) „Management refers the process of getting activities completed efficiently with and through other people.” definíciója a vezetésre, melyhez legközelebb DOBÁK (1996) megfogalmazása áll. Dobák átfogó tevékenységnek tekinti a vezetést, melynek során eredményesen megvalósíttatja a vezetés a dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt. Mint láthatjuk, a szerzők a komplexitást egyaránt fontosnak tartják,

de ezen kívül Dobák kiemelte, hogy e tevékenység történhet a munkatársak által és a vezetővel együttesen is.

Hogyan vélekedett a vezetésről a klasszikus vezetési iskola három kiemelkedő személyisége? TAYLOR (1911) szerint a vezetés: pontosan tudni, mit akarsz az embereidtól, hogy mit csináljanak, majd megnézni, hogy a legjobban, a legolcsóbban csinálják-e. Ezzel a megfogalmazással két fontos elemet emelt ki, a minőség iránti igényt és a gazdaságosság iránti elvárást. Véleménye szerint befolyásolni kell a szervezet tagjait, annak érdekében, hogy a célok eléréséhez megfelelően tevékenykedjenek. TAYLOR (1911). A tudományos vezetés alapjai című munkájában már rendszerbe foglalta a munkaszervezés és a termelő szervezet vezetésének alapelveit. A vezetői feladatokat négy csoportba sorolta: kiválasztás, betanítás, együttműködés, munka- és felelősség megosztás.

FAYOL (1984) a feladatok rendelkezéssel, utasítással történő végrehajtását nevezte vezetésnek. A vezetést nem lehet függetleníteni attól, aki azt végzi, és attól sem, akiket vezet.

A vezetéssel kapcsolatban FAYOL (1918) tanításának három sarkalatos pontja van: a vezetést általános módszernek tekinti, a vezetést a szervezet működésének kormányzására vonatkozóan tartja és szerinte a vezetés koncepciókon nyugszik. Az 1920-as években dolgozta ki WEBER (1967) bürokratikus vezetési modelljét, amelynek újszerűsége abban rejlik, hogy a vezető hatalmát a szervezet szabályaira alapozza. A vezetési modell előnye így a mechanikusságból eredő olcsóság, szakszerűség, gazdaságosság, gyorsaság.

Weberrel szemben BARNARD (1938) a szervezetet szociális, társas rendszerként kezelte, amely az emberi együttműködésen alapszik. A szervezetet társadalmi kapcsolatokon működőnek ítélte meg, s úgy vélte, hogy ezért a vezetők feladata, hogy beosztottaikkal folyamatosan kommunikálva nagyobb erőfeszítésre ösztönözzék őket. A szervezet léte múlik ugyanis azon, hogy a szervezet tagjainak kielégülése és a tagok szervezeti hozzájárulása milyen egyensúlyi helyzetet képes kialakítani. Ő már felismerte, hogy a szervezet teljesítménye más szervezet tagjaitól is függ. BARNARD (1938) a vezetői feladatok közé sorolta a szervezet környezethez történő igazítását is.

MAYO (1933) véleménye szerint az emberek közötti kapcsolatok kihatnak a termelékenységre, ezért a vezetőnek erre kiemelt figyelmet kell fordítania. Amennyiben a szervezetben létrejövő informális csoportok érdekei eltérnek a szervezeti céloktól, konfliktushelyzet alakulhat ki.

Milyen elvárást fogalmaz meg HOVÁNYI (1982) a vezetéssel szemben? „A vezetés szakmává válása mindenek előtt azt követeli meg, hogy a vezető több ismeret birtokában, szervezettebben irányítson, és képes legyen tevékenységében a folyamatos innovációra.”

A vezetéssel szemben támasztott új követelmények között megjelenő „mentor” és „coach” szerep vállalásával CSATH (1993) szerint a vezető elsősorban a jövőképpel, közös értékrend építéssel, az emberek közös cél érdekében való összefogásával, személyes példamutatással irányít.

Véleményem szerint a vezetés összetett feladat, melynek során a vezető a szervezeti célkitűzés elérése érdekében tudatosan összehangolja a szervezeti erőforrásokat és irányítja a célkitűzés elérése érdekében a folyamatokat.

A vezetés funkciója speciális feladatok sora, amelyek révén a vezető kiveszi a részét a szervezeti munkamegosztásból. A feladatok delegálásával együtt jár a hatáskör átadása, a döntési jogkörök megosztása. Jellemző, hogy minél magasabb a vezetői szint, annál több döntés összpontosul a vezetőnél, ezért az emberi kapcsolatokban való jártasság a vezetés minden szintjén fontos, de a közvetlen munkairányítók esetében van a legkiemelkedőbb szerepe KELLY és GRIMES (1993) nyomán. A vezetés alsó szintjén van a legnagyobb szükség a szakmai, technikai ismeretekre, hiszen feladataik végzésekor ezekre kell támaszkodniuk, ezeket kell felhasználniuk. Alacsonyabb, de valamilyen szintű szakmai, technikai ismeretekkel a felső szintű vezetésnek is rendelkeznie kell. A vállalkozások működésének sikerességét KOCSIS (1998) a pénzügyi adottságokban, a cégek kultúrában és a vezetői példamutatásban, felelősségben látja. Szerinte a vezetői tevékenység elhanyagolása a szervezet létét is megkérdőjelezheti.

A vezetői tevékenység ROÓZ (2001) véleménye szerint feladatfunkciókra, egyéni- és csoportfunkciókra csoportosítható. A vezetés egyféle kommunikáció, melyben meghatározó szerepe van az információ vételének és fogadásának (DINNYÉS 1993).

A vezetői tevékenységben önálló feladatok különíthetők el, amelyek jól definiálhatók, sajátos ismérvekkel rendelkeznek, többféle szempont szerint, jól csoportosíthatók. A vezetés funkció szerinti megközelítése során FAYOL (1918) öt elemet sorolt fel, a tervezést, a szervezést, a direkt irányítást (parancsnoklást), a koordinálást, az ellenőrzést. Ezek a feladatok egymással összefüggenek, sorrendiségük kötetlen. A feladatokat minden vezetői szinten gyakorolják, de ezek elvégzésére önálló egységeket nem kíván létrehozni. Az ellenőrzés, mint önálló feladat először Fayolnál jelent meg. Ehhez a csoportosításhoz hasonló, de több, hét elemet tartalmaz GULICK és URWICK (1937) funkció meghatározása: tervezés, szervezés, személyi ügyek, utasítás, koordinálás, információgyűjtés és beszámoltatás, pénzügyi tervek és keretek kialakítása. Ebben a felfogásban az ellenőrzési funkció a beszámoltatásban jelenik meg.

McGREGOR (1960) emberekről alkotott véleményének kifejtésekor nagyon fontos vezetői feladatokra hívta fel a figyelmet. Az X elmélete alapján az emberek alapvetően lusták, a munkától idegenkednek, nem kreatívak, ezért szigorú ellenőrzésük szükséges. Az Y elmélete szerint az emberek értelmes feladatokért képesek erőfeszítést tenni, nem idegenkednek a munkától, sőt alapvetően szeretnek dolgozni, kreatívak, vállalják a felelősséget. Ebben az esetben a vezetésnek biztosítani kell a folyamatos kommunikációt, a feladatok delegálását, figyelmet kell fordítaniuk a munkahelyi légkörre, hogy a dolgozók feladataikat el tudják látni. Z elmélete szerint a munkások képességeit, adottságait minden esetben ki kell használni. A munka jellegének megfelelően az emberi adottságokat össze kell hangolni, az embereket a döntéshozatalba be kell vonni.

MARCH és SIMON (1958) szerint a szervezetbe inputok irányulnak, a szervezeten belül megtörténik az átalakítás, a transzformált szolgáltatások, termékek pedig kiáramlanak a szervezetből. Úgy tartják, a szervezet tagjai addig vesznek részt ösztönzőként a munkában, amíg annyi, vagy több ösztönzőt kapnak, mint ami saját véleményük szerint megilleti őket. Látható, hogy gyakorlatilag egy vezetői feladatot nevesítettek, az összehangolást. A vezető feladata ugyanis, hogy a szervezeti cél elérése érdekében összehangolja a szervezeti tényezőket (pl.: egyének, csoportok, motivációk, technológiák, célok). A szervezetek ellenőrzését a társadalomra delegálták.

DAVIS (1928) a vezetést, a szervezést és az irányítást határozta meg a vezetés szervezeti funkciójaként, követői ezt az emberek irányítása és ellenőrzése funkciókkal

egészítették ki. DRUCKER (1954) a célok meghatározását, a szervezést, az ösztönzést, az értékelést és a mérést, az emberek fejlődésének biztosítását határozta meg vezetési funkcióként. A vezetési elvek meghatározásához, nézete szerint, a vezetők és a szervezet valóságos tapasztalatainak vizsgálata, elemzése során lehet eljutni, ezért az esettanulmány módszerét is alkalmazta.

A vezetői funkciók átrendeződése figyelhető meg KOONTZ és O'DONELL (1964) munkájában, mely szerint a vezetés funkciói: a tervezés, a szervezés, a személyügyi tevékenység, a beosztottak vezetése, a kontroll. Ebben a csoportosításban az operatív tervezés a kontrollnál jelenik meg, míg a tervezés a stratégiai célok kitűzését, a hosszú távú tervezést takarja. A vezetői szerep a vezető számára feladatot fogalmaz meg. MINTZBERG (1975) szerint ez három csoportba sorolható, de összesen tíz vezetői szerepet jelölt meg. Az első csoport a személyközi szerep, a második csoport az információs szerep, a harmadik csoport a döntési szerep. A személyközi szerep a nyilvános megjelenést, a főnöki szerepet, a kapcsolat-teremtő és ápoló szerepet, az információs szerep az információgyűjtő- és szétosztó, és a szóvivői szerepet, míg a döntési szerep a vállalkozói, a zavarelhárító, az erőforrás-elosztó és a tárgyaló-megegyező szerepet foglalja magába. Mint láthatjuk, ezek a szerepek tevékenységek sorozatát ölelik fel. Egymásra épülnek, mégis az a véleményem, hogy ezeket a szerepeket nem egyforma súllyal gyakorolják a vezetők. Az eltérő gyakorlatot befolyásolhatja a betöltött vezetői szint, a szervezet mérete, a vezető személyiségjegyei, az elvégzendő feladat, az alkalmazott technológia.

A vezetői folyamatban fontos, hogy motiváltak legyenek a vezetők a döntésre és képesek legyenek a problémamegoldásra (KLEIN, 2001). Egy magyar vezérigazgató állítólag arra a kérdésre, hogy tulajdonképpen mit csinál, így válaszolt: „Magas fizetést húzok azért, hogy igent vagy nemet mondjak, és hogy többnyire igazam van.” (PÁL, 1981).

ŘIZNIČKA (1970) úgy véli, hogy a vezetői folyamatok során a különböző műveletek szakadatlanul ismétlődnek és váltakozva fordulnak elő. A döntéshez, amit a vezetői folyamatnak tekint, különböző információk, normatív adatok, útmutatások meglétét is elengedhetetlennek tartja. ŘIZNIČKA (1974) felhívja a figyelmet az alternatívák kidolgozásának fontosságára. Véleménye szerint a vezetőknek kötelezettségük döntést

hozni. A döntést követő döntésvégrehajtás eredményességét befolyásoló tényezők között a jutalmazást, a büntetést, az ellenőrzést említi.

A vezetői szerep MINTZBERG (1979) csoportosítása szerint a személyközi szerepet, az információs szerepet és a döntési szerepet foglalja magába, és a döntési szerep összetevői a vállalkozói szerep (entrepreneur), a zavarelhárító szerep (disturbance handler), az erőforrás elosztó szerep (resource allocator) és a tárgyaló-megegyező szerep (negotiator). A vezetői folyamat a vezetői feladatok logikai egymásra épülését jelenti. MAYNARD (1977) úgy vélekedett, hogy a rendszerszervezés kialakítja azokat az eljárásokat, amelyek révén a vezetői feladatok automatizált módon kezelhetők. Ő még három részre különítette el a vezetés funkcióit: a tervezésre, a döntésre és az ellenőrzésre.

A vezetői funkciók BALATON (1996) szerint azokra a speciális feladatokra utalnak, amelyek révén a vezető kiveszi a részét a szervezeten belüli munkamegosztásból. A vezetőket ezeknek a funkcióknak a specialistájának tartja. Vezetői funkciónak a tervezést, a szervezést, a személyes vezetést, a koordinálást és az ellenőrzést nevezte meg.

A vezetés funkciói között ANGYAL (1999) már tizenkét alkotórészt különített el: a tervezést, a szabályozást, a szervezést és szervezetépítést, az igazgatást, a döntést, a koordinálást, az elszámolást és ellenőrzést, a teljesítményértékelést, a tájékoztatást és tájékozódást, a hatalomgyakorlást, a munkatársak kiválasztását, a veszély- és kárelhárítást. Kutatása során a tervezésben a tizenkét funkció között két elemet talált, amelyeket a vezetők maguk végeznek: az egyik a célok kitűzése, a másik a tervekkel kapcsolatos döntés. Tapasztalata alapján azonban - utal rá - esetenként a vezetők csoportosan is dönthetnek. A szabályozást a koordináció egyik lehetséges eszközének tartja. Osztályozásában új elem az előbbiekhöz képest a veszély- és kárelhárítás. Ehhez a feladathoz általános hatáskör szükséges, ez többnyire a legfelsőbb szintű vezetés sajátja. A MORVAY (2002) osztályozásában szereplő munkavédelem (biztonságmenedzsment) összecseng az Angyal besorolásában megjelenő kárelhárítással.

DOBÁK (1996) munkájában a célkitűzés és a stratégiai alkotás, a szervezés, a munkatársak közvetlen irányítása és a kontroll, kiemelt vezetési funkciókkal

foglalkozott. (A vállalat missziója és víziója SALAMONNÉ (1995) értelmezésében a vállalat küldetése.) Dobák úgy látja, hogy a közvetlen irányítás tartalmát nem lehet függetleníteni a vezetőtől és az irányítottak személyétől sem. Részletesen bemutatta a közvetlen irányítás, mint vezetési funkció tartalmát, melyek: az emberi erőforrás menedzsment, a motiváció, a kommunikáció, a csoportok létrehozása és vezetése. Az emberi erőforrás menedzsment feladatai sokrétűek (a munkaerő tervezéstől a nyugdíjazásig végig követik a dolgozókat), ezt a tevékenységet általában ezekre a feladatokra specializálódott munkatársak látják el. A dolgozók teljesítményét három tényező befolyásolja: a környezeti feltételek, a képességeik és a motiváltság.

DOBÁK (1996) a kommunikáció alatt folyamatot ért, amelynek során két vagy több ember információt cserél és értelmez. A vezetőnek figyelnie kell arra, hogy a szervezetben létrehozott csoportok célját, feladatkörét, hatáskörét pontosan meghatározza.

A szervezett cselekvés részeként, mint vezetői feladatot fogalmazta meg ZIELENIEWSKI (1973) a cselekvés céljainak tudatosítását, tervezését, a terv végrehajtásához szükséges készletek biztosítását, a terv megvalósítását, a megvalósítás ellenőrzését. A vezetési feladatok körében BRECH (1975) pontosan meghatározta a döntéshozatal, a motiválás, a tervek és a tények összevetése, a tevékenységek integrálása, ellenőrzése teendőket.

A MASLOW (1970) féle szükséglet piramis felsőbb rétegeiben a munkavállaló személyes szükséglete, az elismerés és az önmegvalósítás áll. A vezetők feladata elsősorban nem a dolgozók ilyen irányú szükségletének kielégítése, de figyelniük kell arra, hogy tevékenységüket harmonizálják a dolgozók ezen elvárásainak minél kielégítőbb teljesítésével.

A vezetői feladatokat hat csoportba sorolta be ARGYRIS (1971) és LIPTÁK (1996): a tervezés, a szervezés, a motiválás, az emberi erőforrás szükséglet kielégítése, az ellenőrzés és a koordinálás. A tervezés során az akciótervek készítésének fontosságát emelték ki, a koordinálás alatt az erőforrások meghatározását és összehangolását értették. HUITFELDT et al. (1993) a vezetés feladatait a tervezés, a döntés, a megvalósítás, az ellenőrzés, a motiválás, a tájékoztatás és az értékelés teendőivel

határozták meg. Az ellenőrzés és az értékelés megítélésük szerint szoros összefüggésben áll.

A vezetői tevékenységet négy csoportra osztotta fel NEMES (1998), úgymint a tervezés, szervezés, közvetlen irányítás és ellenőrzés.

A vezetési funkciókat BAKACSI (1996) munkájában öt feladatkörbe sorolta be, melyek: a tervezés, a szervezés, a személyes vezetés, a koordináció és az ellenőrzés. A tervezés során legnagyobb jelentősége a célok kitűzésének, a prioritások meghatározásának van.

A célok ismeretében van mód a jelenlegi helyzet megismerésére, az eltérések feltárására, a lehetőségek és gátló tényezők megismerésére. Ezután kerülhet sor a cél megvalósításához a lehetséges tevékenységsor kijelölésére. A terv rövid- és hosszú távú is lehet. A szervezés során a konkrét célok elérése érdekében az erőforrások és szükségletek összehangolása történik meg. A személyes vezetés lendíti mozgásba az erőforrásokat, amikor is a vezető közvetlen kapcsolatba kerül a célokat megvalósító emberekkel, a „humán erőforrással”. Ez a tevékenység további elemekre bontható: a kommunikációra, a vezetési stílus megválasztására és a motiválásra. Kutatása eredményeként úgy véli, hogy a sikeres kommunikáció formális és informális csatornákon keresztül valósul meg. A formális kommunikációs csatornát a szervezet jellege, nagysága, hierarchiája nagymértékben befolyásolja. A koordináció a szervezetek, szervezeti egységek és a tevékenységek összehangolását jelenti, a szervezeti célok megvalósítása érdekében. A koordináció mozgásformákat keres és talál a szervezetben felmerülő problémák megoldására. Az ellenőrzés célja a visszacsatolás. A vezető meg kíván győződni arról, hogy a szervezet tagjai úgy tevékenykedtek-e, hogy elérjék a kitűzött szervezeti célokat. Ennek fontosságát az adja, hogy a személyek teljesítménye mellett feltárássra kerüljön a tervezés, szervezés, személyes vezetés, a koordinálás eredményességének feltárása és a visszacsatolás is biztosítva legyen.

A vezetésnek-szervezésnek, mint vezetői feladatnak nincs egyetlen kizárólagos, legjobb útja, és különböző útjainak hatékonysága nem egyforma GALBRAITH (1973). Ebből a megközelítésből az következik, hogy az a szervezet lesz hatékonyabb, amelyik jobban alkalmazkodik a környezethez, a környezeti változásokhoz, illetve a változtatást időben megteszi, tehát a vezetői feladatot megfelelő időben kell elvégezni.

A vezetés és szervezés tudományának elméleti kérdéseivel és a gyakorlatban előforduló problémák megoldási lehetőségeivel foglalkozó FRACKIEWICZ (1973) a vezetői feladatok leírásával egyidejűleg megfogalmazta, hogy nem lehet sikeres az a vezető, aki a tudás és a tapasztalat mellett nem rendelkezik kellő cselekvési készséggel, az alternatívák kidolgozásának igényével és döntési képességgel. Szerinte a tervezés, a döntés, a döntésvégrehajtás, az ellenőrzés köré csoportosítható vezetési feladatok.

A vezetési feladatokat a szervezet típusa is meghatározza (BRUNS-STALKER 1961, LAWRENCE- LORSH 1967, 1969, WOODWARD 1965, 1970, THOMSON 1967, CHILD 1972, 1984, FIEDLER 1967). Nagyon fontos vezetői feladatnak a mechanikus szervezetben az ellenőrzést, az organikus típusú szervezetben a kommunikációt jelölték meg. Az állandó és a változó környezetben dolgozó szervezeteket vizsgálva megállapították, hogy a bizonytalan környezetben működő cégek olyan szervezeti struktúrákat alakítottak ki, amelyek a differenciáltság és az integráltság magas fokát képviselték. Ezek a struktúrák nyújtottak csak megfelelő segítséget a vezetési feladatok ellátására.

A vezetői feladatokat a kommunikáció, az információ, a tervezés, a döntés, a rendelkezés, a szervezés, az ellenőrzés alkotóelemeinek egységeként fogja fel MINTZBERG (1979). Nyolc vezetői funkciót különített el HITT (1990): az elképzelés megalkotását, a csapat kialakítását, az értékek és a helyzet meghatározását, a kommunikációt, a feladat elvégzésére való képessé tételt, a felkészítést és a mérést. Kutatása során alapvető vezetési feladatnak minősítette DIENESNÉ (2000) a humánmenedzsment feladatait.

A vezetési funkciók egyetlen elemének nem megfelelő működését ROEBUCK (2001) a vezetési egyensúly felbomlását előidéző oknak tartja. Munkájában HANYECZ (1998) bemutatta, hogy a vezetőnek egy konkrét feladat elvégzése kapcsán informálódnia kell az adottságokról, lehetőségekről, elemzést kell végeznie, koncepciót kell kialakítania, döntési alternatívát kidolgoznia, meg kell fogalmaznia a korlátozó tényezőket, a modell célfüggvényét, ezt követhetik az érzékenységi vizsgálatok, értékelések és születhet meg a vezetői döntés, vagyis pontosan megfogalmazta a vezetői feladatokat.

BERKI és BERDE (2001) különleges vezetői feladatként a teendők strukturálását jelölte meg. BERKI (2000) utalt arra, hogy a különböző korszakokban más és más

tevékenység kerül a vezetői feladatok közé, de az „infókorszak”-ban a problémamegoldást tartja a legfőbb vezetői teendőnek.

A Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrumában folyó „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program a vezetési funkciókat három nagy területre sorolta: a szervezet, az emberi erőforrás és a folyamatmenedzsment körébe (BERDE 2000). A három kategóriában tizenkilenc vezetői feladat lett besorolva. A kutatási programot doktori értekezésem 3. fejezetében részletesen bemutatom.

A csoportosítás az általam is vizsgált témaköröket, mint vezetési feladatokat a folyamatmenedzsment funkciói közé sorolja. A folyamatmenedzsment feladatainak középpontjában maga a döntés áll. A döntést megelőző feladatokat mint a stratégiai menedzsment, információ menedzsment, tervezés, a szerző a döntéselőkészítés közé sorolja. A logikai sorrendben a döntést követő feladatokat, mint a rendelkezés, szervezés, ellenőrzés pedig döntésvégrehajtási tevékenységként értelmezi.

A vezetési feladatok sokszínűek, differenciáltak, bővültek, de ez nem jelenti azt, hogy ezeket a feladatokat a vezetők nem gyakorolják, csupán azt, hogy a kutatók a vezetői feladatokat más módon értelmezik, csoportosítják, más szempontok szerint sorolják be, eltérően súlyozzák.

A feldolgozott irodalomból megállapítható, hogy a vezetési feladatoknak számos értelmezése, csoportosítása és rendszerezése létezik. Különböző szerzők sajátos megközelítésből más-más feladatokat emelnek ki, tartanak fontosabbnak. A vezetési feladatok összefüggő egységet alkotnak, nem különülnek el, hanem folyamatosan jelen vannak. A vezető munkájának elemzése alapján a vezetői feladatok definiálhatók.

2.2. A DÖNTÉS, A DÖNTÉSVÉGREHAJTÁS ÖSSZEFÜGGÉSEI

Véleményem szerint a döntésvégrehajtás nem más, mint azoknak a feladatoknak az összessége, amelyeket a döntésnek a döntési céllal azonos megvalósítására irányuló tevékenységük során a vezetők alkalmaznak.

A vezetési feladatok elemzéséből egyértelműen megállapítható, hogy a döntést a vezetési feladatok egyik központi kérdésének tekintik a szerzők.

DINNYÉS (2003) a tájékozódás, a probléma felismerése és azonosítása utáni problémamegoldást tekinti döntésnek. ZOLTAYNÉ (2002) szerint bármennyi szereplője is van a döntéshozatali folyamatnak, a döntéshozatal főszereplője mindig az egyéni döntéshozó marad.

Csoportos döntéshozatalnál a vélemények aggregálása az igazi kérdés, tehát az elemzést ott is az egyéni döntéshozóra vezetik vissza. A döntés teszi lehetővé, hogy az emberi erőforrás-gazdálkodás biztosítani tudja, hogy az ember és az általa végzett munka kapcsolatát úgy lehessen megszervezni, hogy a munkavállalóknak sikerei legyenek, a munka pedig jól, magas teljesítménnyel folyjon (ANGYAL 1999).

SALAMON (2000) a vállalati gazdálkodás szerves részeként írja le a döntést. A döntés végrehajtása nagymértékben befolyásolja az eredményességet. A korszerű termelés korszerű szemléletű vezetőket és vezetési módszereket igényel.

A gazdálkodás során a vezető döntést hoz és kockázatot vállal TARNÓCZY és PATAKI (1992) véleménye szerint. Ha a sikert a jövedelmezőséggel méri, akkor a sikert a vállalkozó vezetési képességei határozzák meg. A vezetés közvetlen kapcsolatban áll a jövedelmezőséget befolyásoló döntésekkel. A vezetői döntések a munkafolyamatokkal, a szervezetekkel, az emberekkel, a termelési folyamatokkal, műveletekkel vannak szoros kapcsolatban (EVANS 2001) megfogalmazásában. A vezetői döntés hatékonyságát célok és a teljesítmény összevetésével és a hatékonysággal, a hatásossággal méri.

A vezetői lépéseket a célkitűzés, a probléma felismerés, az információ-gyűjtés, az alternatívák vizsgálata, a döntéshozatal, a végrehajtás, felelősségvállalás és döntés kiértékelés alkotja. LÁCZAY és BILANICS (2005) munkájában megfogalmazta, hogy a döntést követő döntés megvalósítás a szervezeten belüli munkamegosztás következménye, amely azonban korlátozó tényezővé is válhat a döntésvégrehajtás során. A mai gazdasági életben KROTOS (2003) szerint minden késve hozott döntés a versenytársaknak ad előnyt. A döntéstámogató rendszereknek csúcstechnológiát kell képviselniük az informatikában, hogy a vezetői döntésekhez megfelelő alapul szolgáljanak. A döntéstámogató rendszert lehetőségként írja le, és a tárolt adatok halmazát nem tekinti információnak. Véleménye szerint az információ olyan dolog, amin a tudás alapszik.

A döntésvégrehajtásra irányuló vezetési feladatok értelmezésére az irodalomban többféle megközelítés is található. A klasszikusok, Taylor, Fayol és Weber a vezetési feladatok között még nem egyértelműen fogalmazzák meg a döntés szerepét, helyzetét. Bár FAYOL (1918) értelmezi a koordinálást és az ellenőrzést, de csoportosításában még nem szerepel a döntés. A vezetés folyamat irányzat képviselői a vezetés funkciói közé sorolták a döntés, rendelkezés, ösztönzés, a dolgozók kiválasztása feladatokat is (KOONTZ és O'DONNEL 1955, KOONTZ 1961). Az új elképzeléseket újszerű módon megvalósító vezetők és vezetés útkereséssel, próbálkozások során, fokozatosan alakítja ki TOKODY (1984) szerint, ami esetenként nem nélkülözi a nem megfelelő döntést sem. LAKNER és HAJDÚNÉ (2001) szerint a globalizáció a magyar mezőgazdaság számára nagy kihívás, és a sikeresség érdekében a döntésvégrehajtás során szükségesnek tartják a minél hatékonyabb vezetési technikák, módszerek alkalmazását. LUTHANS (2001) úgy véli, hogy a vezetői időfelhasználás tükrözi az egyes feladatok súlyát, illetve azt, hogy mennyire tekinti azt a vezető fontosnak. Hagyományos vezetői feladatnak a tervezést, a szervezést, a döntéshozatalt tartja. Maga a döntés időszükséglete lehet kicsi, és a döntésvégrehajtás időszükségletével nem hozható párhuzamba. BERDE (2000) csoportosításában a döntésvégrehajtás feladatai logikai sorrendben a döntési funkciókat követik, ezek a rendelkezés, szervezés, logisztika, ellenőrzés, minőségmenedzsment. A döntést a vezetési folyamatba beépülve, a vezetés központi elemének látja. Véleménye szerint önállóan csak elméleti összefüggésekben kezelhető és vizsgálható, a valóságban azonban a többi feladattal együtt jelenik meg. A döntés és a döntésvégrehajtás feladatai összefüggésben vannak egymással. BERDE (2005) a japán és az európai döntési gyakorlatot összehasonlítva mutatta be ezt az egymásra hatást. A japán modell szerint teljes konszenzusra törekednek, ami a döntés-előkészítést meghosszabbítja, több időt igényel, de a döntés-végrehajtás már gördülékeny. Az európai modellnél nem törekednek arra, hogy mindenki elfogadja a célkitűzést, így a döntés-végrehajtás során több probléma is felmerülhet. Ha magát a döntést tekintjük a vezetési folyamat központi elemének, akkor a vezetési feladatokat aszerint, hogy milyen a viszonyuk a döntéshez, két nagy csoportba sorolhatjuk. Az egyik csoportba azokat a feladatokat sorolhatjuk, amelyek megelőzik a döntést, azaz a döntés-előkészítés feladatait, a másik csoportba azokat a feladatokat, amelyek logikai sorrendben a döntés után következnek, ezek a döntésvégrehajtás feladatai. A döntés valamennyi értelmezésben megjelenik és legfontosabbnak az ezt követő ellenőrzést

tartja HAMZA et. al (2004). Véleménye szerint a konfliktuskezelés szorosan kapcsolódik a döntésvégrehajtáshoz, a döntésvégrehajtás minőségéhez.

Értelmezésem szerint a döntés-végrehajtás a döntés megvalósításával, realizálásával kapcsolatos vezetői feladatok összességét jelenti. Ha áttekintjük a vezetői feladatra vonatkozó irodalmat, akkor ebbe a feladatcsoportba az alábbi funkciók sorolhatók be: rendelkezés, szervezés, ellenőrzés.

Doktori kutatásaim során és dolgozatomban a kevésbé kutatott rendelkezés, ellenőrzés vizsgálatát emeltem ki, mint szorosan a végrehajtáshoz kapcsolódó vezetési feladatcsoportot, kutatásaim is ennek vizsgálatára irányultak. A vezetői feladatok között az irányultság szerint szoros összefüggés van, hiszen a döntés-előkészítés, a döntés, továbbá a rendelkezés, a szervezés, az ellenőrzés, azaz a döntésvégrehajtás hatnak egymásra, befolyásolják a feladatmegvalósítás eredményességét.

2.3. A RENDELKEZÉS ÉS A SZERVEZÉS SZEREPE A DÖNTÉSVÉGREHAJTÁSBAN

A rendelkezést, mint vezetői tevékenységet, két megközelítésben is értelmezhetjük. A rendelkezés célja, hogy a beosztottak a vezető, illetve a rendelkező akaratával megegyező módon cselekedjenek. A hangsúly a megegyező módon van.

A megegyezést azonban igen tágan kell értelmeznünk. Ide tartozik a döntést hozó, rendelkező akaratával megegyező, összhangban lévő magatartás, viselkedésmód. A rendelkezést értelmezhetjük: egyrészt a feladat végrehajtás eszközeként, másrészt a döntésvégrehajtásra irányuló tevékenységként.

BERDE (2003 „a”) véleménye szerint, ha a rendelkezést a feladat-végrehajtás eszközeként tekintjük, akkor az a szervezési folyamat része, ha a döntésvégrehajtás, döntésrealizálás a rendelkezés feladata, akkor a vezetési folyamat részeként értékelhető.

DINNYÉS (1997) szerint a vezetők a rendelkezéssel arra akarják rábírní a beosztottakat, hogy akaratukkal megegyező módon cselekedjenek. A hangsúly arra helyeződik a „megegyező cselekvés” kapcsán, hogy a vezető szándéka egyértelműen kifejezésre kerüljön, időben jusson el azokhoz, akiknek majd végre kell hajtaniuk. Abban az esetben, ha a rendelkezés a „megegyező magatartást” segíti elő, a rendelkezés jónak

minősíthető. Rossznak minősül minden olyan rendelkezés, amelynek hatására nem jön létre megegyező magatartás, vagy éppen azzal ellentétes magatartást vált ki.

DONELLY et. al. (1992) a folyamatmenedzsment egyik egységeként jelölte meg a rendelkezést. A rendelkezés eredményességét befolyásolja, hogy a feladatokat egyértelműen, pontosan határozzák meg a vezetők. Akkor lesz hatékony a rendelkezés, ha személyre szólóan kerül megfogalmazásra a feladat.

Nem csak a feladatokat, hanem a jogosultságot és a felelősséget is be kell határolni a rendelkezés eredményességének fokozása érdekében (KINDLER 1999).

Abban az esetben, ha a rendelkezés kiadására nem kerül sor a döntést követően, a döntésvégrehajtás első eleme nem valósul meg, az az elem, amely nélkül kétséggé válik a megvalósulás. A rendelkezés, a végrehajtásra vonatkozó intézkedés, mellyel a vezető el akarja érni, hogy a beosztottak az akaratával megegyező módon cselekedjenek, SZABADOS (2003 „a”) véleménye szerint. LÁ CZAY és BILANICS (2005) szerint a rendelkezés nem más, mint a hatalomgyakorlás módja, amikor rendelkezünk, befolyást gyakorlunk a folyamatokra, az emberekre, de csak a személyre szóló rendelkezés hozhatja meg a vezető számára az elvárt hatást. Az általánosságban meghozott rendelkezést senki nem érzi saját maga által megvalósítandónak.

Nem a műszaki, technológiai fejlettségben, hanem a szervezetben dolgozó emberek minőségében látja a vállalatok sikerének, sikertelenségének okát DORA (2004). Úgy látja, hogy a vezetők igényességén is múlik, hogy a rendelkezés során a leghatékonyabb, legeredményesebb rendelkezési formát választják-e ki.

A döntés végrehajtására megfelelő rendelkezést megfelelő információs rendszer kiépítése és működtetése segítségével lehet kiadni POÓK és FÜSTÖS (2000) tanulmánya alapján. Szerintük az információt ahhoz a probléma-megoldáshoz kell előállítani, aminek a megoldásán a vezető dolgozik. Az információs rendszereknek folyamatosan követniük kell a változásokat.

STARR (1976) véleménye szerint a mezőgazdasági szervezetek vezetőinek biztosítani kell, hogy „...a munkatársak azt tegyék, amit kell, úgy tegyék, ahogy kell, akkor tegyék, amikor kell, annyi idő alatt, arra a határidőre, amire és amikorra szükséges. A dolgozók az objektív feltételek figyelembe vételével tudásukat, képességeiket latba vetve a

legmagasabb színvonalon, a leghatékonyabban és kedvvel végezzék munkájukat.” Három feltétel szükséges tehát alapvetően a kitűzött szervezeti célok megvalósításához: a dolgozó ismerje a feladatát; legyen képes azt megfelelő színvonalon ellátni; a dolgozó akarja a feladatát teljesíteni. A vezetőnek tehát olyan rendelkezéseket kell kiadnia, amelyekkel ez a cél elérhető.

A rendelkezéssel szemben több követelmény is megfogalmazásra került. Nagyon fontos, hogy a kiadott rendelkezés egyértelmű legyen, ne lehessen félreérteni, tartalmazza a pontos feladatot, a megvalósítás paramétereit, még a határidőket is. Minden rendelkezést a címzettnek szólóan kell kiadni, mert a személyre szabott feladatok lesznek csak hatékonyak. Így érhetjük el, hogy az ellenőrzési pontok birtokában a rendelkezés végrehajtása számon-kérhető legyen. Nagyon lényeges, hogy rendelkezést csak az arra jogosult adjon ki. Ha nem arra jogosult adja ki, abban az esetben a rendelkezést nem hajtják végre a dolgozók. Tulajdonképpen azt a rendelkezést, amit arra nem jogosult adott ki, nem is hajthatják végre a beosztottak.

A szervezeti felépítés kialakítása során úgy kell meghatározni a hatásköröket, a felelősségi köröket, hogy a rendelkezési hatáskörök egyértelműen legyenek delegálva. A rendelkezésnek el kell nyernie a beosztottak bizalmát, hogy a végrehajtás során a vezető előírásának megfelelően járjanak el.

Könnyebb a végrehajtást elérni, ha a kiadott rendelkezés nem ellentétes a dolgozók személyes érdekével (SZABADOS 2003 „b”). A rendelkezés kiadására eltérő gyakorisággal kerül sor. Minél magasabb vezetői szintről kerül kiadásra a rendelkezés, annál több szervezeti egységet, dolgozót érint, a feladat annál jelentősebb, összetettebb, a megvalósítása annál több időt vesz igénybe. A felső vezetés által kiadott rendelkezés a teendőket nem tartalmazza teljes részletességgel. A rendelkezés végrehajtása érdekében a középszintű vezetők, a közvetlen munkairányítók is rendelkezéseket adnak ki, de ezek már kevesebb szervezeti egységre vonatkoznak, kevesebb dolgozót érintenek és rövidebb idő is áll rendelkezésre a végrehajtáshoz, de már több konkrét feladat-meghatározást tartalmaznak. Ebből kitűnik, hogy a felső szintű vezetők ritkábban rendelkeznek, mint a középszintű vezetők és a közvetlen munkairányítók.

A rendelkezést a szervezet hivatalos kommunikációs csatornáján kell eljuttatni az érintettekhez, hogy azt ellenőrizhető módon megkapják.

A rendelkezési formákat szóbeli és írásbeli rendelkezési formára csoportosíthatjuk. A szóbeli rendelkezés előnye, hogy azonnal eljut a címzetthez, tartalma nem torzul, és lehetőség van a visszacsatolásra. A szóbeli rendelkezés hátránya, hogy - jellegéből adódóan - nincs mód azt pontosan felidézni, ezért végrehajtásának ellenőrzése esetenként gondot okozhat. Az írásbeli rendelkezés előnye, hogy segíti az ellenőrizhetőséget, hátránya, hogy a munkahelyi légkört hivatalosabbá teszi, a kapcsolatokat formalizálja.

A helyes arányt nagyon nehéz megtalálni a két rendelkezési forma között, de a nagyobb horderejű rendelkezést célszerűbb írásban kiadni (pl.: jelentősebb pénzügyi, fejlesztési ügyekben).

A rendelkezés fajtái: parancs, utasítás, megbízás, felkérés, érdeklődés felkeltése. A parancs katonai szervezetek szokásos rendelkezési módja, amely pontosan tartalmazza a teendőket. A parancs kiadásának helye, ideje, a parancsot kiadó személye, beosztása előre ismert. A beosztottaknak a parancsot végre kell hajtani, önállóságuk nincs. Nem katonai szervezeteknél veszély- és kárelhárítás esetében alkalmazzák. Az utasítás hivatalos nyelven van megfogalmazva, a célt pontosan megjelöli, indoklást is tartalmaz. Célszerű az utasítást személyre szólóan kiadni. A megbízás tulajdonképpen az utasítás udvariasabb, demokratikusabb formája. A vezető bizalmáról biztosítja a dolgozót, bízik abban, hogy a megbízásban foglaltaknak szakmai tapasztalata, ismeretei birtokában eleget tesz. A megbízás már nem tartalmaz részletes előírást a végrehajtásra. A felkérés még nagyobb önállóságot biztosít a végrehajtás során a dolgozóknak, mivel csupán az elvégzendő feladatot, a határidőt tartalmazza. A felkérés partnerséget sugároz a beosztott munkatársak felé. Az érdeklődés felkeltése nem igazán rendelkezés, mivel a vezető nem kötelezi annak végrehajtására a beosztottat, csupán felhívja a figyelmét pl.: az új eljárásra, új módszerre.

A szervezés szerepének, helyének meghatározására a vállalati folyamatokban, sokféle példát ismerhetünk. Van olyan megfogalmazás, ahol a szervezést irányadónak tekintik a termelési folyamatokban. A gyártás, a termék-előállítás során az erőforrásokat össze kell hangolni, és ez szervezési feladatok ellátása nélkül nem valósulhat meg.

A gyártás, a termelés jellegével, nagyságával, összetettségével a szervezés mindig összefüggésben van. FAYOL (1918) megfogalmazásában a rendelkezés a működéshez

szükséges rendelkezések, utasítások kiadása, azaz a tevékenységek, az emberek irányítása.

A tevékenységi láncban LADÓ (1979) a szervezés jellegű feladatok részarányát nagyon változónak tartja, az alaptevékenységgel összeolvadónak véli. Szintén LADÓ (1986) kutatása alapján úgy véli, hogy ha a különböző szakmák, tevékenységek folyamatait részletesen elemezzük, kiderül, hogy több szervezési feladat a cselekedetek idő- és térbeli elrendezése, az eszközök kiválasztása, előkészítése, amelyek szervezési feladatok, valamilyen mértékben mindig jelen vannak.

BOULDING (1989) rendszerszemléletű megközelítése a szervezési feladatokat kiemelkedően fontos vezetői feladatként határozza meg. Struktúra fejlesztő tevékenységnek írta le BALATON (1996) a szervezést, melynek során valamilyen cél hatékony és eredményes elérése, végrehajtása érdekében konkrét erőforrásokat és tevékenységeket rendel egymáshoz és hangol össze a vezető.

A vezetési irodalom ma már a szervezést a vezetés részeként írja le. A vállalkozás élő lelkének, a termelés legjelentősebb erőforrásának tekinti PFAU (1998) az emberi erőforrást. A vállalkozás eszközeinek és forrásainak sikeres összehangolása a szervezési feladatok szakszerű ellátásán is múlik.

A vezetési folyamat egymásra logikailag épülő sorrendje BERDE (2003 „c”) nyomán a kommunikáció, az információ menedzsment, a tervezés a döntés után, az ellenőrzés előtt a szervezés. A szervezés a döntés-végrehajtás része, meghatározó szerepe van a vezetői célkitűzés megvalósításában.

A vezetési szinteken eltérő mértékű a szervezési feladatok jelentősége CSATH (1993) meglátása szerint. Napjainkban leggyakrabban a szervezést koordinációként fogalmazzák meg.

ANGYAL (1999) az önálló szervezeti egységek munkájának, egy közös cél megvalósítása érdekében történő összehangolását érti a szervezés alatt. Ha egy szervezeten belül munkamegosztásra kerül sor, akkor a koordinációra is szükség van. BERDE (2003 „b”) véleménye szerint a koordináció nem más, mint a munkamegosztás miatt differenciálódott szervezeti egységek munkájának az integrálása.

Ahhoz, hogy a szervezeti célok elérése érdekében a különböző feladatokat ellátó, eltérő hatáskörökkel rendelkező szervezeti egységek munkáját integrálni lehessen, LAWRENCE és LORSCH (1967) megítélése alapján koordinációs eszközöket kell igénybe venni. A koordinációs eszközök besorolását KHANDWALLA (1975) végezte el, amely szerint strukturális, technokratikus és vezetési koordinációs eszközöket lehet megkülönböztetni.

A struktúra már önmagában meghatározza az alá-, fölérendeltséget a szervezetben, az utasítási, felügyeleti jogkörök összehangolják a szervezet, a szervezeti egységek tevékenységét. Azokat a rendszereket sorolta ide a szerző, amelyeket a feladatteljesítés támogatására hoztak létre (pl.: információs rendszer). A gyártás, termék-előállítás, a belső működést meghatározó technológiai előírások szabályozó hatását nevezi technokratikus eszköznek. Ez ad módot, pl.: az anyagnorma és az anyagfelhasználás elszámolás egységesítésére, a teljesítmény-elvárások, a minőségi követelmények összehangolására. Vezetési típusú koordinációs eszköznek azokat a vezetési feladatokat tekinti, amelyek az emberi magatartás befolyásolásával hatnak a szervezetben folyó tevékenységek még jobb összehangolására. Ilyen eszköz pl.: a motiváció, a szervezeti kultúra, a személyes kapcsolatok.

A teljesítmény követelmények pontos megfogalmazását és kommunikálását vezetői kompetenciának tartja KÖVÁRY (1991).

A vezetés folyamatába mintegy beépülve a szervezés állandóan jelen van, a vezető folyamatosan végez szervezési feladatot. Nem egyforma azonban a szervezési feladatok mennyisége, súlya a különböző vezetői szinteken. Kutatásai alapján BERDE (2005) megállapította, hogy a szervezési feladatokra felsőbb szintű vezetők kevesebb időt fordítanak, mint alacsonyabb vezetői szinten tevékenykedő vezető társaik és kisebb jelentőséget is tulajdonítanak a szervezési feladatoknak.

A döntésvégrehajtás a döntésnek a döntési céllal azonos megvalósítására irányuló tevékenységek összessége. A döntésvégrehajtásra irányuló vezetési feladatokat a szerzők eltérően értelmezik, feladataikat sokrétűen fogalmazzák meg. A döntést követő feladatok a döntésvégrehajtás tényezői. A rendelkezést fontos a címzettek számára, a végrehajtáshoz elegendő idő biztosításával kiadni, hogy a feladatellátáshoz elegendő idő legyen biztosítva. A jól megválasztott rendelkezési forma fokozza a rendelkezés

hatékonyágát. Ha a rendelkezést nem az arra jogosult adja ki, azt a beosztottak nem hajtják, nem hajthatják végre. A rendelkezés annál kevésbé részletes, minél magasabb vezetői szinten kerül kiadásra. A szervezés a döntésvégrehajtás során a rendelkezésre álló erőforrások és az elvégzendő feladat összehangolását, a folyamatok végrehajtását jelenti. A szervezési feladatok súlya a szervezetekben eltérő. A vezetők munkájuk során végzett rendelkezései és szervezési teendőik nem különülnek el élesen.

2.4. AZ ELLENŐRZÉS HELYE ÉS SZEREPE A DÖNTÉSVÉGREHAJTÁSBAN

Az ellenőrzés a vezetési folyamat egyik funkciója. Az ellenőrzés a szervezetben folyó tevékenységek eredményének, célszerűségének, szabályszerűségének, feltételeinek megállapítására, értékelésére irányul. TAYLOR (1911) annak ellenére, hogy az ellenőrzésnél szigorú mérést alkalmazott, a vezetés feladatai között nem jelenítette meg az ellenőrzést önálló funkcióként. A vezetés elemei között már FAYOL (1984) is megnevezte az ellenőrzést, a tervezés, szervezés, közvetlen irányítás és koordinálás mellett. Fayol szerint az ellenőrzés a vezető örködését jelenti a felett, hogy a kiadott utasításokat betartják-e, a munkát a kiadott tervek szerint végzik-e. Az ellenőrzés eszköze az utólagos értékelés és a visszacsatolás. A szervezett cselekvés egyik részfolyamata ZIELENIEWSKI (1973) szerint a terv megvalósításának ellenőrzése. MAYNARD (1977) úgy gondolta, hogy a rendszerszervezés kialakítja azokat az eljárásokat, amelyek révén a vezetői feladatok közül az ellenőrzés automatizált módon kezelhető.

A vezetőnek az ellenőrzés során DINNYÉS (1997) véleménye szerint, kétféle feladatot kell megoldania:

- egyrészt a vállalati tevékenység komplex ellenőrzését, amely a szervezeti célok külső feltételrendszerének az alakulását, a vállalati célok helyességét, a szervezeti egységek funkcionálását, a vezetési szervezet működését vizsgálja;
- másrészt a folyamatellenőrzést, ami a terv- és tényállapotok összevetését, a döntések végrehajtásának tervszerű és tényszerű folyamatának egybevetését jelenti.

Az ellenőrzésnek ki kell terjednie az eredményre és a működés hatékonyságára, beleértve a vezető saját munkáját is. Általában saját döntéseinek helyességét kell vizsgálnia és nem mindenáron a végrehajtásban keresni a hibát.

A vezető az ellenőrzés funkciójával egybeveti:

- a koncepcióinak, célkitűzéseinek a gyakorlatban visszatükröződő megfelelőségét;
- az információk, az azok alapján hozott döntéseinek helyességét;
- rendelkezéseinek, előírásainak, szabályainak helytállóságát;
- a végrehajtásra kijelölt feladatok normatív lebonyolítását.

SAMUELSON és NORDHAUS (1998) azt állapította meg, hogy a vállalatvezetők sajátos felkészültséggel és vezetői készséggel rendelkeznek, s másokhoz képest összehasonlíthatatlanul jobban ismerik a vállalat életének részleteit.

A nagyobb ismeret hozzájárul a legmegfelelőbb ellenőrzési rendszer kialakításához és működtetéséhez.

CHIKÁN (1999) véleménye szerint a vállalati stratégián túlmenően az egyes szervezeti egységeknek és az egyéneknek is megvannak a saját céljaik, melyeket a szervezetben érvényesíteni akarnak. A vállalat vezetőinek gondoskodniuk kell olyan formális ellenőrzési rendszerek kiépítéséről is, amelyek a vállalat felső vezetését rendszeresen informálják a stratégia megvalósításának helyzetéről, a stratégiai akciótervek költségeinek alakulásáról, a felhasználás módjáról, az akcióprogramokban meghatározott határidők teljesítéséről, az egyes vezetők, munkatársak teljesítményéről.

A vezetési funkció utolsó állomásának tekinti SZABADOS (2003 „b”) az ellenőrzést. Az ellenőrzés részének írja le a dolgozók tevékenységének megfigyelését, annak megállapítását, hogy a szervezet a kitűzött cél felé halad-e, és a szükséges korrekciók végrehajtását.

Véleményem szerint az ellenőrzés a vezetői munka gyakorlása során a tevékenység valamennyi folyamatában jelen van, így azt nem lehet utolsó állomásnak tekinteni.

A humánerőforrás biztosítása során figyelemmel kell lenni az elvégzendő ellenőrzési tevékenység ellátására alkalmas munkaerő alkalmazására is (DAJNOKI 2005).

BOWMAN (1993) feltette a kérdést, hogy az ellenőrzési rendszerek azt mérik-e, ami igazán fontos, vagy csupán azt, ami mérhető? Ezt tisztázni kell, mert a valódi prioritásokat az ellenőrzési rendszerek közvetítik a dolgozók felé. A tényezőket folyamatosan mérik, nem megfelelő teljesítményszint esetén akciókra kerül sor, vagyis látható, miért fontosak ezek a tényezők a vállalat stratégiája szempontjából.

A német típusú szervezetekben elkülönül az igazgatás és az ellenőrzés. PECCI (1985) tanulmánya alapján az igazgató tanács hatáskörébe tartozik a teljes vezetési jogkör. A felügyelő bizottság, amely az igazgató tanácsot nevezi ki, annak tevékenységét ellenőrzi, de nem fejt ki irányító tevékenységet.

A munkafolyamat megfigyelése, elemzése lehetőséget ad a munkaerő-gazdálkodásban, munkaerő-felhasználásban rejlő tartalékok feltárására és jobb hasznosítására. KALOCSAY (1961) és (1976) úgy véli, hogy e témakörben a minél alaposabb ismeretanyag a vezetők munkahelyi ellenőrzései során igen hasznosak. Segítségével könnyebbé, gyorsabbá és biztonságosabbá tehetők az egyes részfolyamatok.

Az ellenőrzés, mint folyamat az előírások, szabályok, szabványok, tervek megismerésével kezdődik, melyet a tény, a folyamat megismerése követ. Ezek összehasonlítása lesz a következő lépés. Az összehasonlítást követi az azonosság, vagy az eltérés megállapítása. Az ellenőrzésnek meg kell állapítania, hogy az azonosság, illetve az eltérés kívánatos-e. A hibák kijavítására, az eltérések rendezésére, az elvárt helyzet elérésére az ellenőrnek javaslattal kell élnie. Az ellenőrzés során bármely folyamatnál szükség lehet, és szükség van visszacsatolásra.

Az ellenőrzést befolyásoló tényezők vizsgálatához meg kell ismernünk a vezetői stílusokat is. A vezetői stílus megismeréséhez nyújt segítséget annak elemekre való bontása és elemzése. A vezetési stílusok közötti választást több tényező is befolyásolja, de alapvetően a vezető személyiségi határozza meg. Ilyen elem például a csoportok egymással való szembe állítása, csoporton belül ellentétek szítása, előrelépés, jutalom, béremelés kilátásba helyezése, bizalom, személyes példamutatás, erőszak, engedékenység, minősítés, megbeszélések tartása.

A vezetési stílust többen, többféleképpen csoportosították. A Michigani Egyetem modellje szerint a vezető figyelmének irányultsága alapján feladat-centrikus és beosztott-centrikus, Fiedler kontingencia modellje szerint feladatorientált és

kapcsolatorientált vezetési stílusról beszélhetünk. A döntéshozatali vezetési stílus LEWIN (1975 „a”) besorolása szerint autokratikus, demokratikus és laissez faire (liberális) lehet.

A feladat-centrikus vezetési stílusú vezetőt elsősorban a teljesítmény érdekli. Szoros felügyeletet gyakorol a szervezet valamennyi erőforrása és folyamata felett. Nyomon követi a feladatok megoldását és annak megfelelően él a jutalmazás és büntetés eszközeivel. A beosztott-centrikus vezetési stílusú vezető az összetartó csoport kialakítására törekszik, az ellenőrzés kevésbé szoros. A beosztott-centrikus vezető figyel arra, hogy a beosztottak a munkájukkal elégedettek legyenek, a beosztottak fejlődése biztosított legyen (GRIFFIN 1984). Kapcsolatorientáltnak minősítette FIEDLER (1980) azt a vezetőt, aki azt a beosztottját, akivel a legkevésbé tudott együttműködni, negatívan értékelte, azt a vezetőt pedig, aki a legkevésbé kedvelt beosztottjáról többé-kevésbé kedvezően nyilatkozott, feladatorientáltnak nevezte. LEWIN et al. (1975 „b”) autokratikus vezetési stílusú vezetője az ellenőrzést hatalmi pozícióból kiindulva gyakorolja, a beosztottak számára a feladatok végrehajtását aprólékosan meghatározza. A demokratikus vezetési stílusú vezető fegyelmezett légkört biztosít, az elvárásokat megfogalmazza és számon kéri a teljesítést. A liberális vezető minimális irányító, koordináló tevékenysége során az ellenőrzésnek nem tulajdonít túl nagy fontosságot, nem szívesen ellenőriz, hagyja a dolgokat a maga útján menni.

BAKACSI (2001) a vezetés egyik legfontosabb kérdésének tartja, hogy a vezető a szervezetben a saját akaratát valósítja-e meg, vagy a szervezethez, a környezethez, a feltételekhez kell-e alkalmazkodnia. Nem tartja lehetségesnek, hogy sikeres legyen az olyan vezető, akinek saját koncepciója nincs.

Az ellenőrzés NEMES (1998) szerint a kitűzött célok elérése érdekében a szervezet tevékenységének megfigyelése a vezetői feladatok között az utolsó.

Ha a szerző ezt időrendiségben érti, akkor véleményem szerint nem elfogadható, mivel az ellenőrzés a vezetési folyamat teljes vertikumában jelen van. Ha a vezetői tevékenységben a feladatok elméleti-logikai sorrendjét nézzük, akkor elfogadható ez a sorrendiség, mert ez esetben az ellenőrzés a vezetési folyamat visszacsatoló feladata (SZIMA 2002). Az ellenőrzés fontosságának több okát is látja NEMES (1998). Az egyik a gyorsan változó környezet, a másik a szervezeti komplexitás, a harmadik az

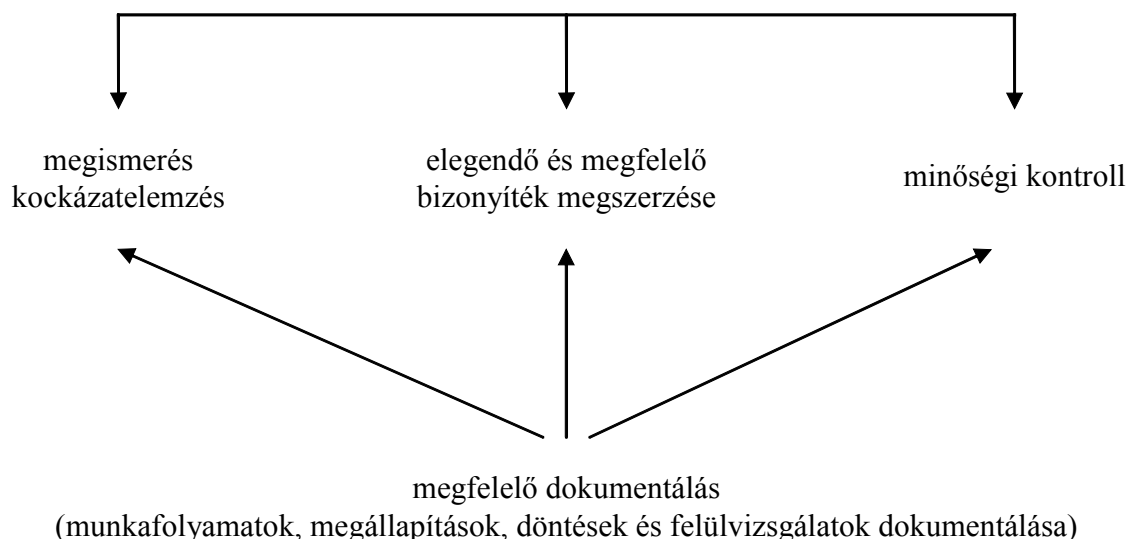
ügyek időbeni intézéséről vallott felfogás, mely szerint a legkisebb hibát is időben kell felderíteni, különben később sokkal nehezebb, és költségesebb lesz a hiba kijavítása. Az ellenőrzés a pénzügyi, az információs, a fizikai és az emberi erőforrás ellenőrzése köré csoportosítható.

Hagyományos értelemben az ellenőrzés azt hivatott megállapítani, hogy a meghozott döntést jól hajtották-e végre, KOVÁCS S. (1996) szerint azonban célszerűbb azt vizsgálni, hogy a probléma megoldódott-e. Az ellenőrzés szerinte visszacsatoló tevékenység. A probléma-megoldási folyamat minden elemét ellenőrzési pontnak tekinti, véleménye alapján a visszacsatolás is a legkülönbözőbb fázisokhoz kapcsolódhat, attól függően, hogy hol van az észlelt hiba forrása. Az ellenőrzés irányulhat a visszacsatolás mellett a határidők betartására, a döntés minőségének vizsgálatára, a mennyiségi elszámolás helyességére. Felismerte annak fontosságát, hogy nem elegendő csupán megállapítani az eltéréseket, a hiányosságokat, fel kell tárni a sikertelenség okát is.

Iteratív (önmagát javító) folyamatnak írja le ROÓZ (2001) a vezetést. Ez azt jelenti, hogy időről időre visszacsatolást kell végeznie a vezetőknek. Ellenőrzési funkción azokat a területeket érti, ahol ellenőrzési feladata van a vezetőknek, azoknak a módszereknek az alkalmazását, amelyek a területekhez hozzátartoznak.

Könyvében KOVÁCS Á. (2003) összegezte az ellenőrzéssel szemben támasztott követelményeket, melyet az 1. ábrában mutatok be.

1. ábra: Követelmények minden ellenőrzéssel szemben (az általános, az ellenőrzés lefolytatására és a jelentéskészítésre vonatkozó standardok teljesítése)



Forrás: Kovács Á.: Pénzügyi ellenőrzés változó erőterben (2003)

Az ellenőrzés nemcsak a vállalkozási szféra sajátja, az államháztartás számára törvény határozza meg az ellenőrzés kialakításának és működtetésének kötelezettségét. Az 1989. évi XXXVIII. törvény az Állami Számvevőszék ellenőrzési tevékenységét szabályozza, előírva a célszerűségi, eredményességi és törvényességi szempontok szerinti ellenőrzést. Az Állami Számvevőszék ellenőrzési feladatainak ellátása érdekében KEMÉNY (2005) szerint szabályszerűségi, átfogó és teljesítmény ellenőrzéseket végez. Véleménye szerint nincs „vegytisztá” ellenőrzés, az ellenőrzési típusok között vannak átfedések. A teljesítményellenőrzés során az ellenőr nem tekinthet el a folyamatok szabályszerűségének vizsgálatától. Ha ennek során szabálytalanságot tár fel az ellenőr, mérlegelnie kell, hogy a feltárt szabálytalanság okoz-e szignifikáns hatást a vizsgált folyamat teljesítményére. Abban az esetben, ha egy szervezet felső vezetése hisz abban, hogy a belső ellenőrzés, a belső kontroll fontos, a szervezet más dolgozói is érzékeltetni fogják azt, és annak megfelelően fognak cselekedni a létrehozott kontrollok folyamatos szem előtt tartásával.

Az ellenőrzési rendszer kiépítését és működtetését az államháztartás alrendszerében jogszabályi kötelezettség írja elő. Az Európai Uniótól érkező támogatások felhasználásának ellenőrzésére szintén jogszabályok adnak utasítást. Előírás, hogy az Európai Uniótól származó támogatásokat és a költségvetésből juttatott pénzeszközök felhasználását végig kell követni, a célszerűség, a hatékonyság, a gazdaságosság és az eredményesség szempontjai szerint. Ezeket az ellenőrzéseket nem csak a központi költségvetési szerveknél, hanem mindenütt, ahol megjelennek meg kell tartani (akár magánszemélyeknél is). Nem minden vállalkozás számára van előírva kötelezően az ellenőrzés (kivétel pl. a részvénytársaságoknál a felügyelő bizottság működtetése), ennek ellenére a szervezetek törekednek saját belső ellenőrzési rendszer kiépítésére és működtetésére. A belső ellenőrzés működtetésének célja többek között a tulajdonosi érdekek védelme. A szervezetek a belső ellenőrzési rendszer három elemének egyidejű megjelenítésére törekednek, melyek: a vezetői, a munkafolyamatba épített és a függetlenített belső ellenőrzés. Az elemek egymást kiegészítik. Követelmény a függetlenített belső ellenőrzéssel szemben a teljesség, a folyamatosság, a hatásosság, a függetlenség, a hatékonyság.

A teljesség azt jelenti, hogy a vizsgálatoknak le kell fedniük a szervezet tevékenységét, azaz ne maradjon ellenőrizetlen terület. A folyamatosság elve azt jelenti, hogy ne maradjon olyan időszak, amit nem ellenőriznek (az ellenőrzést az előző vizsgálatnál lezárt időszaktól kell elvégezni). A függetlenség azt jelenti, hogy az ellenőr ne legyen alárendelve a menedzsmentnek, mivel annak munkáját is minősíti.

Módomban állt több vizsgált szervezet belső ellenőrzési szabályzatát megismerni és megállapítottam, hogy azokban a függetlenített belső ellenőrzést, a függetlenített belső ellenőrt pl.: korlátolt felelősségű társaságnál az ügyvezető irányítása és felügyelete alá helyezték. Ezt a megoldást aggályosnak tartom, mivel az ellenőrzés során az ellenőrnek az ügyvezető tevékenységét, intézkedéseit is kell minősítenie. A szervezeti hierarchia ilyen kiépítése már az éves ellenőrzési terv elkészítése során veszélyeztetheti az ellenőrzés függetlenségét azáltal, hogy az éves ellenőrzési tervből az ügynevezett „kényes témákat” elhagyatja. A függetlenség követelménye előírja, hogy a függetlenített belső ellenőr a Polgári Törvénykönyv szerint ne legyen közeli hozzátartozója a tulajdonosoknak, a vezető tisztségviselőknek. A függetlenség kritériumait célszerű az ellenőrzési szabályzat mellékletét képező etikai kódexben meghatározni. A hatásosság azt jelenti, hogy az ellenőrzés során feltárt hiányosságok, eltérések, szabálytalanságok megszüntetésére a szervezet vezetésének intézkedési tervet kell kiadnia és végrehajtania, hogy az ellenőrzés során megtett javaslatok segítségével a szervezet szabályozottsága, működése az elvárásokhoz közelítsen, vagy annak megfeleljen.

Egy belső ellenőrzési egység kialakítása erős jelzésként fogható fel a vezetés részéről arról, hogy milyen fontos a belső kontroll (VANNSTAPEL 2002). Ha azonban a belső ellenőrzés fontosságát a vezetés nem közvetíti, nem jeleníti meg, nem lesz jelentős segítő, támogató tevékenység, így a szervezet nem éri el a hatékony kontrollcélakat. Ellenőrzésen azokat az elveket, eljárásokat, tevékenységeket érti, amelyeket a kockázatok meghatározása és a szervezet céljainak elérése érdekében alakítanak ki a szervezeteknél.

Az ellenőrzést tehát nagyon sokféleképpen fogalmazták meg, de a vélemények azonosak abban, hogy valamennyien a vezetői feladatok között tartják számon.

Az ellenőrzések osztályozása, csoportosítása többféle szempont szerint is elvégezhető. BIHARY és NAGY Á. (1999) az ellenőrzéseket tárgyuk szerint átfogó-, téma-, cél- és utóvizsgálat kategóriákba sorolta. Átfogó ellenőrzésen a pénzügyi, gazdasági, szakmai feladatellátás lényeges, jellemző összefüggéseinek vizsgálatát értik. Témaellenőrzés egy terület, egy tevékenység több szervezetnél, szervezeti egységnél történő vizsgálatát jelenti. A célvizsgálat konkrét feladat vizsgálata egyetlen szervezetnél, szervezeti egységnél. Az utóvizsgálat valamely előzetesen elvégzett ellenőrzés magállapításai alapján hozott intézkedések végrehajtásának vizsgálatát jelenti. A végpontellenőrzés nem alkalmas a tervtől való eltérés korai felismerésére. Az ellenőrzés sajátos formái azok az ellenőrzések, amikor speciális ismeretekre van szüksége az ellenőrnek, ilyen a műszaki rajz alapján végzett helyszíni vizsgálat, a járványügyi előírások betartásának ellenőrzése (SZIMA 2001 „b”).

A komplex ellenőrzési módszerek között VÖRÖS (2002) a teljesítményellenőrzést és az értékelemzést nevesítette. A teljesítményellenőrzés, véleménye szerint az erőforrások kritikai vizsgálatát jelenti, melynek elemei: a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség.

Az értékelemzés a pénzért értéket követelményt érvényesítő szemlélet erősödése miatt egyre nagyobb jelentőségű, melynek célja a költségmegtakarítás és a hatékonyság növelése. Ebből az következik, hogy minden lehet a tárgya, aminek funkciója és költsége van.

Az ellenőrzést végző személye alapján külső és belső ellenőrzésről beszélhetünk. Hogyan is kell a belső és a külső ellenőrzést szétválasztanunk? KISS D. (2002) szerint „...az ellenőrzött nézőpontja és az ellenőrzöttnek az ellenőrzőtől való függetlensége dönti el, hogy melyik ellenőrzési formáról van szó. Az EU tagországaiban – a közpénzfelhasználás ellenőrzését illetően – a külső és a belső ellenőrzés határa a törvényhozó és végrehajtó hatalom között húzódik.” Ennek alapján a szervezetben alkalmazott függetlenített belső ellenőr által végzett ellenőrzést belső ellenőrzésnek kell tekintenünk. A belső ellenőrzés feladata a tulajdonosi érdekek védelme, a szervezeti cél elérésének segítése. Amikor a szervezetben a tulajdonos és a vezetés személyében azonos, akkor a függetlenített belső ellenőrzés a tulajdonos és a vezetés érdekeit is szolgálja.

A személyes interjúk során tapasztaltam, hogy amikor a tulajdonos és a vezetés személyében szétválnak, gyakran a vezetés írja alá a belső ellenőrzési munkatervet,

ellenőrzési programot. Ezt nem tartom helyénvaló megoldásnak, mert a vezetés így kihagyhat számára „kellemetlen” vizsgálatokat a munkatervből, a programból és ezáltal sérül a függetlenített belső ellenőrzés függetlensége, nem valósul meg a tulajdonosi érdek szolgálata.

Természetesen mód van az ellenőrzés osztályozására a vizsgálat és az esemény időpontjának összehasonlítása alapján is (SZIMA 2001 „a”). Így beszélhetünk előzetes, egyidejű és utólagos vizsgálatról. Elkülönítésükre kiváló példa a házipénztári készlet ellenőrzése. Amikor a pénztáros a pénzt kifizetés előtt megszámlolja, előzetes, amikor kifizetés közben számlolja egyidejű az ellenőrzés, a pénztárzárás után a pénztárellenőr utólagosan ellenőrzi a pénzkészletet, utólagos ellenőrzésről beszélhetünk.

Hazánk ellenőrzési rendszerének kialakulására több tényező együttesen hatott. Ilyen tényező lehet a gazdaság fejlettsége, a történelmi hagyományok, az infrastrukturális ellátottság, a földrajzi elhelyezkedés, az emberek ismeretanyaga. Az utóbbi két évtizedben lezajlott változások hatására az ellenőrzési rendszer hazánkban hat elemet foglal magában VÖRÖS (2002) csoportosítása szerint, amelyet az alábbiakban szemléltetek.

Magyarország ellenőrzési rendszere:

- államhatalmi és népképviselői ellenőrzés
- államigazgatási ellenőrzés
- tulajdonosi ellenőrzés
- pénzügyi ellenőrzés
- könyvvizsgálói ellenőrzés
- belső ellenőrzés.

A parlamentarizmus fejlődése alakította ki az államhatalmi, népképviselői ellenőrzési rendszert, hogy az országgyűlés ellenőrizni tudja a kormányt, a helyi önkormányzatokat. Az államigazgatási ellenőrzések elsősorban hatósági jellegűek, de vizsgálnak hatékonyságot, teljesítményt és szabályszerűséget is. A tulajdonosi ellenőrzés a tulajdonosi érdekérvényesítésből ered, melynek során nagy súllyal bír a döntést megalapozó ellenőrzés. A pénzügyi ellenőrzés kiemelt feladatait a jegybank, a Magyar Nemzeti Bank látja el. A kötelező könyvvizsgálatot és annak tartalmát a számviteli törvény (2000. évi C-as törvény A számvitelről) és a gazdasági társaságokról szóló törvény (1997. évi CXLIV-es törvény A gazdasági társaságokról) határozza meg.

A könyvvizsgáló tevékenysége során a gazdálkodó szervezetek beszámolóját felülvizsgálja, annak szabályszerűségének, megbízhatóságának, hitelességének tanúsítása érdekében; a gazdasági társaságok megalakulásakor, átalakulásakor, megszűnésekor a törvényben előírt értékelési, ellenőrzési feladatokat ellátja, és szakértői tevékenységet lát el. A belső ellenőrzés a vezetői-, a munkafolyamatba épített- és a függetlenített belső ellenőrzést foglalja magában.

VÖRÖS (1997) véleménye alapján a belső ellenőrzés célja a döntés-előkészítés megalapozása, a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásában a hibák feltárása, megelőzése, a károk elhárítása, a vagyon védelme, továbbá a vállalkozás vagyoni, pénzügyi helyzetének, jövedelemteremtő képességének valós helyzetnek való bemutatásának segítése. A vezetői ellenőrzés gyakori módja a beszámoltatás, amely szóban és írásban is történhet (KOVÁCS L. 1990).

A beszámoltatás mellett közvetlen megfigyelésre is mód van az ellenőrzés során. A közvetlen megfigyelés eszközei: a rovancsolás, a szemle, a mintavétel, a kísérlet, a próbagyártás, a próbavásárlás, a laboratóriumi vizsgálat (KAMARÁS 1993 és PRINTZ 2003). A belső ellenőrzés elemei horizontálisan és vertikálisan átfogják a szervezet valamennyi folyamatát és egységét, egymásra épülnek, egymást kiegészítik, de egymást nem helyettesítik. „A vezetői ellenőrzések a cselekvéssorozatba szorosan illeszkednek, azoktól el nem választhatók, aktív cselekvést kiváltó, módosító szerepet töltenek be.” – fogalmazta meg VÖRÖS (2002).

A vállalat célkitűzésének elérését a vezető sikerként éli meg. A vezető sikerességét növeli, ha a munkatársakat segíti a fejlődésben, az alkotásban, hogy ezáltal teljesítményük minőségi legyen. A minőség színvonal, amely a vevők igényét kielégíti, esetenként túl is lépi azt.

A minőség, mint vezetési filozófia azt jelenti, hogy a vezetés olyan módon működjön, hogy a gyártott termék, a nyújtott szolgáltatás a vevők elvárásait kielégítse.

A minőségellenőrzés, az auditálás az ellenőrzés egy sajátos formája. A Total Quality Management a teljes vezetési folyamatra kiterjed, egy minőségi láncolatot alkot, a folyamatot végig kíséri és biztosítja a visszacsatolást. Nem csupán ki van építve az ellenőrzési rendszer, hanem a teljes területen működik is, az adatokat folyamatosan értékelik, ezáltal biztosított az információ a döntéshozatalhoz. Az ISO 9000 szabvány szerinti minőségbiztosítási rendszerek iparágtól függetlenül a vállalat teljes

működésének hatékony irányítására irányulnak, a vevővel egyeztetett követelmények egyenletes teljesítése érdekében.

Az ISO 9000 szabvány tartalmazza a HACCP-t, amely a Veszélyes és Kritikus Szabályozási Pontok kifejezés rövidítése, az élelmiszerek előállításával, fogyasztásra való előkészítésével, felszolgálásával kapcsolatos tudományos és gyakorlati ismeretekre épülő módszeres megközelítése, amely a veszélyek megelőzésén alapuló hatékony élelmiszer-biztonsági rendszer létrehozását és működését segíti elő SEBŐK és BAÁN (1998) leírása nyomán. BERDE (2003 „a”) szerint a minőségbiztosítás, a minőségirányítás formalizált rendszerek között is történhet. Az ISO és a HACCP rendszeren kívül a TQM rendszert is említi, de megadja annak lehetőségét is a minőségi munka, vagy termék érdekében a vezetői munka ezektől való eltérésére is.

Az elemző munka annál hatásosabb, minél mélyebben kerülnek kidolgozásra az egyes részelemek.

TENNER és DeTORO (1983) felhívja a figyelmet arra, hogy a vezetői szerepkör gyakorlásakor a vezető legyen tudatában annak, hogy az ellenőrzési tevékenységével, vagy annak elmulasztásával személyesen is hat a környezetére. A minőségi elvárásoknak való megfelelés deklarált szervezeti cél is lehet.

Az ellenőrzés a döntésvégrehajtás fontos eleme. Az ellenőrzésnek legfontosabb funkciója, hogy segítségével a vezető meggyőződhet arról, hogy a döntést hogyan realizálták, megvalósultak-e az elhatározások, végrehajtották-e a feladatokat, elérték-e a kitűzött célokat. Az ellenőrzés legfontosabb célja, véleményem szerint a döntéselőkészítés megalapozása. Az ellenőrzés a vezetői tevékenység minden folyamatában jelen van, azt a vezető nem elkülönítetten végzi.

A rendelkezés, a szervezés és az ellenőrzés a szakirodalomban elhanyagoltnak tűnnek, nem igazán preferáltak, pedig szerepüknél és jelentőségüknél fogva a vezetési folyamat meghatározóan fontos elemei. Ezt az bizonyítja legjobban, hogy a rendelkezés és az ellenőrzés kizárólagos vezetői kompetencia, nem delegálható. Az ellenőrzés a vezetői folyamat feed-backje, ennek alapján kap a vezetés, vezető visszajelzést, hogy a szervezet hogyan valósítja meg, hogyan realizálja a döntéseket. A rendelkezés és az ellenőrzés egyben hatalmi funkció is, melyben mindkét alapvető hatalmi forrás a vezető személyiségéből fakadó és a szervezet által biztosította hatalmi tényezők is

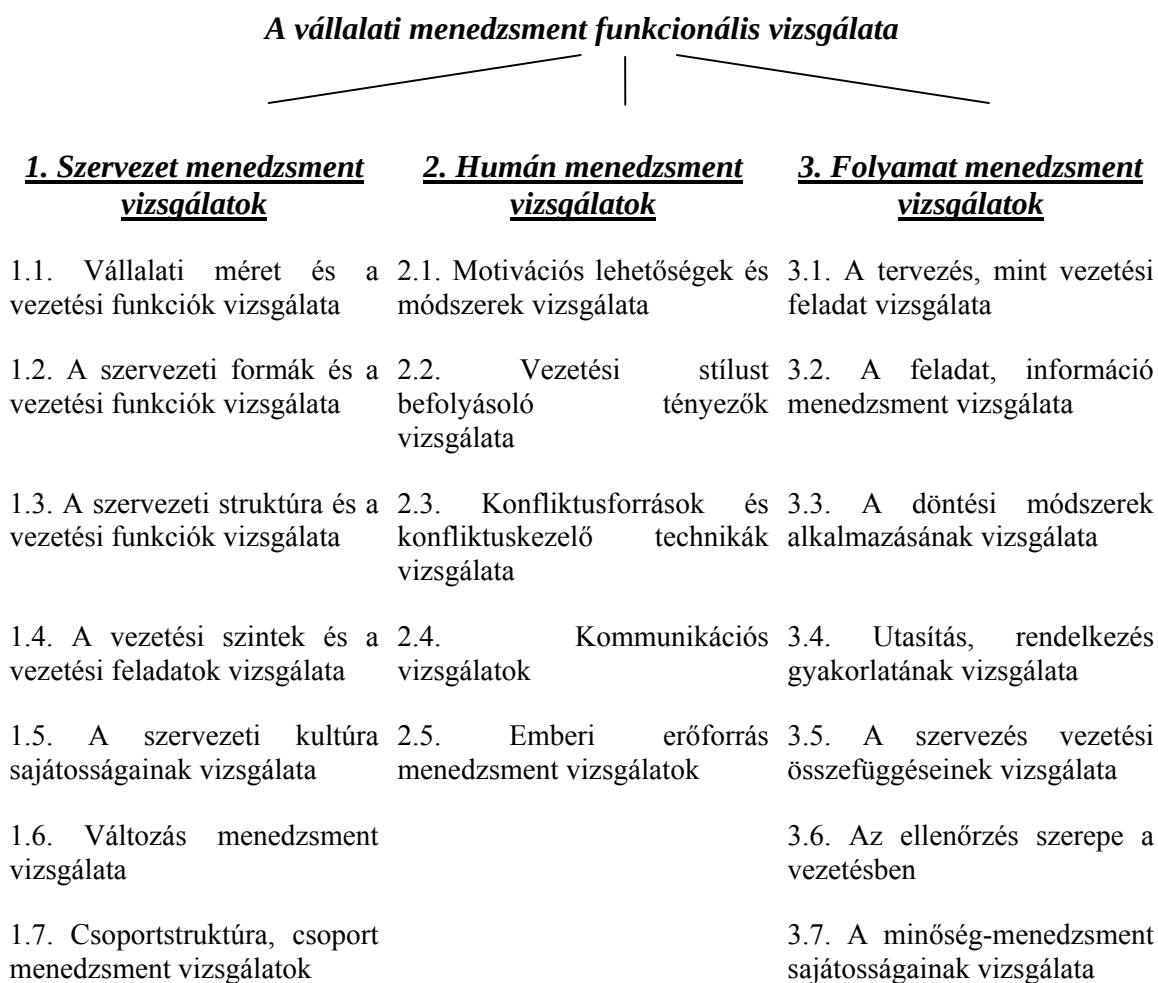
megjelennek. Mindezek együttesen azt igazolják, hogy a rendelkezés, a szervezés és az ellenőrzés a vezetés meghatározó feladata.

3. A SAJÁT VIZSGÁLATOK ANYAGA ÉS MÓDSZERE

3.1 A VIZSGÁLATOK MÓDSZERE

Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Intézet Vezetéstudományi Tanszékén kidolgozott „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program keretei között végeztem (BERDE, 2000), a folyamat menedzsment vizsgálatok alprogramon belül az „ellenőrzés szerepe a vezetésben” és az „utasítás, rendelkezés gyakorlatának vizsgálata” résztémához kapcsolódóan. A kutatási program témákra és résztémákra tagolt szerkezeti felépítése a 2. ábra szerinti.

2. ábra: A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata kutatási program struktúrája a vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata



Forrás: Berde (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata.

A kutatás jellegzetessége, hogy a kutatási területek résztémákból, modulárisan épülnek fel. Ez lehetővé teszi, hogy a kutatási területek bővíthetők, a kutatási eredmények fokozatosan beépíthetők legyenek. További előnye ennek a szerkezeti felépítésnek, hogy lehetőséget biztosít az elért kutatási eredmények évenkénti összegzésére, értékelésére is. A több év alatt összegyűjtött eredmények összesítését három-ötévenként el lehet végezni, ezáltal az időközben felmerült problémák feltárássá kerülnek, a vezetés problémáinak változása folyamatában is vizsgálhatóvá válik. Nem lehet eltekinteni annak előnyétől sem, hogy az évek során bekövetkező társadalmi, gazdasági, piaci, szabályozási módosulások hatásának kimunkálására és értékelésére is lehetőséget biztosít ez a rendszer. A módszer funkcionális jellegű, mert a vezetési feladatokból indul ki, empirikus, mert vezetői tapasztalatokon alapszik, moduláris, mert a programok egymásra épülnek.

Mint a 2. ábrán látható, a kutatási struktúra három fő nagy területet ölel fel: a szervezet menedzsment vizsgálatokat, az emberi erőforrás menedzsment vizsgálatokat és a folyamat menedzsment vizsgálatokat.

Az általam választott téma a folyamat menedzsment vizsgálatok egyik részterületének, a döntésvégrehajtás, ezen belül, kevésbé kutatott volta miatt kiemelten a rendelkezés és az ellenőrzés szerepének vizsgálata.

Három adatgyűjtési rész található a kutatási programban:

- a szervezeti adatok gyűjtésére szolgáló általános adatlap;
- az interjúalany adatait bemutató adatlap;
- a vezetői interjú kérdőívek.

A szervezeti adatok gyűjtésére szolgáló általános adatlapon a szervezetek működési formájára, a cég megalakulásának évére, a foglalkoztatottak létszámára, a cég székhelyének település formájára, a település lakosainak számára, a cég árbevételére, a tevékenység árbevételének megoszlására (mezőgazdasági tevékenység, élelmiszeripar, egyéb tevékenység) vonatkozó adatokat gyűjtöttem.

Az interjúalany jellemzőit bemutató adatlap adatai arra a személyre vonatkoznak, akivel az interjú készült. Az adatlapot kitöltő személy nemét, életkorát, beosztását, munkatapasztalatát, vezetői munkatapasztalatát, iskolai végzettségét, a legmagasabb iskolai végzettség megszerzésének évét és az általa közvetlenül ellenőrzött munkatársak

létszámát tartalmazza az interjúalany kérdőív, amely lehetőséget biztosít az adatok elemzésére.

A vezetői interjú kérdőívekben a vizsgálandó résztémakörönként készítettem el az interjú lapokat.

A kérdőívekben több problémakört dolgoztam fel és egy 1-től 5-ig terjedő skálán adtam meg a minősítési lehetőséget oly módon, hogy: 1-es a legrosszabb, nem megfelelő, legkevésbé kívánatos, legkevésbé használt; 2-es az elégséges, még elfogadható, részben megfelelő; 3-as a közepes, közepesen megfelelő; 4-es a jó, jól megfelelő, helyénvaló, eredményesen alkalmazandó, 5-ös a legjobb, kitűnően megfelelő, a leginkább használt. 0-s értékjegyet kellett akkor írni, ha az adott válasznál az interjúalanynak nem volt tapasztalata, vagy nem alkalmazták az adott módszert, eljárást. Az interjúalanyok szabadon pontoztak. A szabad pontozás gyakori értékelési módszer (BÉHM, 1998).

Az interjú kérdőívekben a minősítést a jelenlegi megítélés és a jövőre vonatkozó vélemény alapján is elvégezték az interjú alanyok. Az adatok az interjú kérdőívek kitöltése során keletkeztek, a kitöltött adatok értékelésére, feldolgozására a szervezeti adatok gyűjtésére szolgáló általános adatlap és az interjúalany adatait bemutató adatlap segítségével került sor.

A szóbeli és az írásbeli rendelkezési módszerek gyakoriság vizsgálata során hét gyakoriság megjelölésére volt módjuk a vezetőknek.

A gyakorisághoz számértéket rendeltem hozzá, melynek jelentése: 1 = naponta többször, 2 = naponta egyszer, 3 = 2-3 naponta, 4 = hetente, 5 = kéthetente, 6 = havonta, 7 = ennél is ritkábban.

A vezetői interjú kérdőiveit 2003-ban elkészítettem, 2004. évben véglegesítettem, a kérdőívek kitöltése 2004-2005. évben történt. Az adat-felvételezés személyesen, kérdezőbiztosok által és postai úton is történt. A kérdőívek feldolgozását 2004. évben elkezdtem. A vizsgálati módszer zártnak tekinthető, mivel a kérdőívekbe csoportosított kérdésekre témakörönként megadtam több, lehetséges választ, és a minősítést az interjúalany végezte el egy 1-től 5-ig terjedő skálán (1. melléklet).

A 3. ábrával szemléltetni kívánom a vezetői interjú kérdőív megjelenési formáját. Mint látható, az interjúalany egy kérdésen belül több lehetséges válasz közül is választhatott,

válaszát a jelenre és a jövőre vonatkozóan is megadhatta, az értékelést egy 5 fokozatú skála segítségével fejezhette ki.

3. ábra: A vezetői interjú arról, hogy az ellenőrzési tevékenységet milyen mértékben befolyásolják az ellenőrzést végző személy vezetési stílusa

6) Válaszában 1-től 5-ig minősítse, hogy az ellenőrzési tevékenységet milyen mértékben befolyásolják az ellenőrzést végző személyek vezetési stílusa

Megnevezés	Jelenlegi megítélés	A jövőre vonatkozó vélemény
6.1. Autokratikus (egyszemélyi)		
6.2. Demokratikus		
6.3. Liberális		
6.4. Feladat orientált		
6.5. Kapcsolat orientált		
6.6. Szervezet orientált		

Forrás: saját kutatás (2003-2005)

A Központi Statisztikai Hivatal Területi statisztikai évkönyvében (2003, 2004) az Észak-alföld régióvállalkozási forma-arányainak megfelelően 750 fő részére küldtem ki adatlapot. Ebből részemre visszaérkezett 509 db kitöltött interjú. Ezek feldolgozása során szakmai szempontokat figyelembe véve 400 db vezetői interjút tudtam kiértékelni.

A mintavétel a nem véletlen kiválasztáson alapuló módszerek közül a kvóta szerinti kiválasztással történt SZŰCS (2002) iránymutatásai alapján, összesen 400 fő által kitöltött, értékelhető 400 db interjúval.

3.2 AZ ALKALMAZOTT STATISZTIKAI MÓDSZEREK BEMUTATÁSA

A vizsgálatokat „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program keretében végzett vizsgálatok módszeréhez igazodóan kérdőíves rendszerben terveztem meg (BERDE, 2000).

A kérdőíves módszer alkalmazásához elsődlegesen BABBIE (1998) és CSEH - SZOMBATI - FERGE (1971) ajánlásait vettem figyelembe.

A kérdések zárt kérdések, mivel a vezetőknek a kérdéskörönként csoportosítva, témakörönként megadtam a lehetséges válaszokat.

A vizsgálat preferencia vizsgálat is, mivel a vezetőket a kérdéskörönként csoportosított, témakörönként megadott válaszok minősítésére kértem fel. Az interjú egy általános adatlapból és 13 kérdést tartalmazó kérdőívből áll. Az általános adatlap a szervezetre és a vezetőre jellemző adatokat tartalmazza. A válaszok a döntésvégrehajtás tényezőinek jelenbeli és jövőbeni megítélésére is kiterjedtek. A válaszok egy 1-től 5-ig terjedő skálán szabadon voltak megadhatók. A minősítést az interjúalany végezte el egy 1-től 5-ig terjedő skálán.

A válaszadás során azonos értékek megadására is mód volt. A szóbeli és az írásbeli rendelkezési módszerek gyakoriságot feltáró (11-12. kérdés) kérdőív hét választási lehetőséget biztosított: a gyakorisághoz számértéket rendeltem hozzá, melynek jelentése: 1= naponta többször, 2= naponta egyszer, 3= 2-3 naponta, 4=hetente, 5= kéthetente, 6= havonta, 7= ennél is ritkábban. A pontozást a vezetők szabadon végezték, a pontozással rangsort kialakítva. A pontfokozatok egyirányúak és páratlanok.

A kérdőívek feldolgozásakor CSEH – SZOMBATI – FERGE (1971) útmutatásait követtem. Ennek során ellenőriztem a kérdőíveket, majd elvégeztem a kérdőívek kódolását.

A számítógépen történt feldolgozás és kiértékelés után összeállítottam a vizsgálati eredményeket bemutató táblázatokat. Az ellenőrzéskor szemrevételeztem, hogy a kérdésekre sikerült-e válaszolniuk a vezetőknek.

Az 509 db visszaérkezett kérdőívből 400 db képezte a vizsgált sokaságot. A sokaságot legtöbbször valamely középértékükkel és valamely szóródási mutatójukkal jellemezhetők. A minta sokaságát elemzésnek vettem alá. Az elemzésnél a mintából nyert eredményekből indultam ki. A mintát osztályoztam, hogy olyan csoportokat kapjak, amelyek valamilyen szempontból homogének.

Az osztályozásnál csoportképző ismérv volt például a vezetők életkora, iskolai végzettsége, munkatapasztalata, vezetői gyakorlata, a szervezeti forma, a szervezeti méret. A statisztikai mintavétel alapján nyert információk elég pontosan leírják a vizsgálat tárgyát képező sokaságot.

A mintavételi eljárás során fontos célom volt, hogy olyan mintát határozzak meg, amelyből a valóságot legjobban tükröző következtetések vonhatók le. Tudományos munkámban a nem véletlen mintavételi eljárások közül a kvóta szerinti kiválasztást alkalmaztam.

Az N elemű sokaság a vizsgálandó ismerv k-féle változata szerint $n_1, n_2, \dots, n_k$ összetevőből áll, ahol az egyes részek megoszlása $g_1, g_2, \dots, g_k$, azaz $i = 1, \dots, k$ -re

$$g_i = \frac{n_i}{N} \text{ és } \sum_{i=1}^k g_i = 1.$$

A sokaságból M elemű mintát úgy nyerek, hogy az i. ismervváltozat szerinti részből diszkrét sokaság esetén $[g_i \cdot M]$ egyedet választok. Az eljárás folyamán előre megadtam a kérdezőbiztosoknak a minta összetételét (előre rögzítettem a megoszlási viszonyszámokat), de az egyes mintaelemek kiválasztása véletlen módszerrel történt. A módszer hátránya, hogy nem biztosítja a tényleges véletlen mintavételt (HUNYADI et al., 2001), előnye, hogy nem kell hozzá nehezen hozzáférhető címlista.

A mintasokaságot induktív elemzéssel vizsgáltam, mivel a kapott eredményeket a célsokaságra kívántam vonatkoztatni.

Az elemzéshez felhasznált mutatókat (terjedelmi okok miatt röviden) az alábbiakban mutatom be.

1) az egyszerű számtani átlag:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{\sum x_i}{n}$$

x_i : az észlelési adatok értékei

2) a súlyozott számtani átlag:

$$\bar{x}_a = \frac{f_1 * x_1 + f_2 * x_2 + \dots + f_n * x_n}{f_1 + f_2 + \dots + f_n} = \frac{\sum (f_i * x_i)}{\sum f_i}$$

f_i : az észlelési adatok gyakoriságai x_i : az észlelési adatok értékei

3) a szórás terjedelme:

$$i = x_{\max} - x_{\min}$$

$x_{\max}$: az észlelési adatok legnagyobb értéke

$x_{\min}$: az észlelési adatok legkisebb értéke

4) a szórásnégyzet (variancia)

$$S^2 = \sigma^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

$$S^2 = \sigma^2 = \frac{\sum [f_i (x_i - \bar{x})^2]}{\sum f_i}$$

S^2 : Az átlagtól való eltérések négyzetösszegéből számított átlag

5) a szórás (négyzetes átlageltérés)

$$S = \sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

$$S = \sigma = \sqrt{\frac{\sum [f_i (x_i - \bar{x})^2]}{\sum f_i}}$$

ahol S: A szórásnégyzetből számított négyzetgyök értéke

$$V = \frac{\sigma * 100}{\bar{x}}$$

0-10 % : átlag megbízható

10-20 % : átlag megbízhatósága közepes

20-30 % : átlag megbízhatósága gyenge

30 % felett : átlag nem megbízható

6) a szóródási együttható (relatív szórás)

(ahol V: a szórás átlaghoz viszonyított nagysága)

Szignifikancia vizsgálataimat az SPSS 13.0 szoftverrel végeztem el. A program kiszámolta a változók közötti különbségek átlagát, szórását, standard hibáját és megadta adott szabadságfok mellett a kiszámított t érték alapján a változók közötti különbség szignifikanciaszintjét.

A nemek közötti eltéréseket két mintás t-próbával vizsgáltam. Azt elemeztem, hogy a két minta középértéke azonosnak tekinthető-e (vagy szignifikánsan különbözik) az adott megbízhatósági szinten vizsgálva. A t próba kritikus értékét (p=5%) SVÁB (1967) alapján közlöm. A t-próba (két minta középértéke közötti különbség próbája) végrehajtásának menete:

- nullhipotézis felállítása:

a két minta közötti eltérés a véletlen műve

- minták középértékeinek kiszámítása:

$$\bar{x}_A, \bar{x}_B$$

$\bar{x}_A$ = az egyik minta átlaga és az $\bar{x}_B$ = a másik minta átlaga

- a minták szórásnégyzeteinek kiszámítása:

$$S_A^2, S_B^2$$

S_A^2 = az egyik minta szórásnégyzete és az S_B^2 = a másik minta szórásnégyzete

- a véletlen hiba megállapítása:

$$s_d = \sqrt{\frac{S_A^2 + S_B^2}{n}}$$

ha $n_A = n_B$ ha A és B minta elemszáma (n_A, n_B) nem egyenlő

$$s_d = \sqrt{\frac{S_A^2}{n_A} + \frac{S_B^2}{n_B}}$$

S_d : a differencia véletlen hibája

- t érték kiszámítása

$$t = \frac{|\bar{x}_A - \bar{x}_B|}{s_d}$$

Ahol a $\bar{x}_A$ = az egyik minta átlaga és az $\bar{x}_B$ = a másik minta átlaga, az S_d : a differencia véletlen hibája

A két minta középértékének összehasonlítására vonatkozó próba kiválasztásánál tudnunk kell, hogy a két minta szórása azonosnak tekinthető-e vagy sem. A szórások azonosságának vagy különbözőségének eldöntése F-próba alapján történt. Az F-próba során a nagyobb szórással rendelkező minta szórásnégyzet értékét osztom a kisebb szórásnégyzetű minta értékével.

A próba statisztika képlete: $F = \frac{S_1^2}{S_2^2}$ ahol $S_1^2 > S_2^2$

(Ahol a S_1^2 = az egyik minta varianciája és az S_2^2 = a másik minta varianciája.)

- értékelés:

Ha $t_{\text{számított}} < t_{\text{táblázatbeli}}$ => 0-hipotézist elfogadjuk => a két minta közti különbség a véletlen műve

Ha $t_{\text{számított}} > t_{\text{táblázatbeli}}$ => 0-hipotézist elvetjük => a két minta közti különbség nem a véletlen műve

A varianciaanalízissel arra a kérdésre adhatunk választ, hogy van-e jelentős különbség az egyes kérdésekre adott válaszok átlagértékei között adott csoportokra nézve (életkor kategóriák), illetve egy-egy csoporton belül egy-egy kérdés tekintetében a szórás mennyire jelentős, és jelentősebb-e, mint a csoportok közötti szórás. A varianciaanalízis

választ ad mindezen kérdésekre. A mintát mindezeknek megfelelően kétféle variancia segítségével jellemezzük, az ún. belső (csoporton belüli) és külső (csoportközi) varianciával. Ha a külső variancia lényegesen meghaladja a belső varianciát, akkor a különbségek a csoportok közötti eltérésében rejlenek, mintsem a csoporton belüli változékonyságban.

A belső variancia képlete:

$$S^2_b = \frac{\sum_{j=1}^h \sum_{i=1}^{n_j} (\bar{x}_j - x_{ij})^2}{N - h}$$

A külső variancia képlete:

$$S^2_k = \frac{\sum_{j=1}^h n_j (\bar{x} - \bar{x}_j)^2}{h - 1},$$

ahol h a csoportok száma, N az összes elemszám, n_j a csoporton belüli elemszám, minden j -re, $\bar{x}$ a teljes minta átlaga, $\bar{x}_j$ a j -edik csoport egy konkrét kérdésre adott válaszainak átlagértéke átlaga. A varianciák különbözőségének számszerűsítésének a korábbiaknak megfelelően a varianciák hányadosának és az F-eloszlás megfelelő értékének összehasonlítását, vagyis az F-próbát végezzem el. Ha a szignifikancia öt század alatti ($p < 0,05$), akkor elvetem a nullhipotézist, miszerint a különböző csoportok átlagértékei között nincs különbség.

Dolgozatomban a vezetők alatt mindig azon személyeket értem, akik a vizsgálatban részt vettek. Szervezetek és vállalkozások alatt munkámban mindig azokat a szervezeteket, vállalatokat, vállalkozásokat értem, amelyek a vizsgálatban részt vettek.

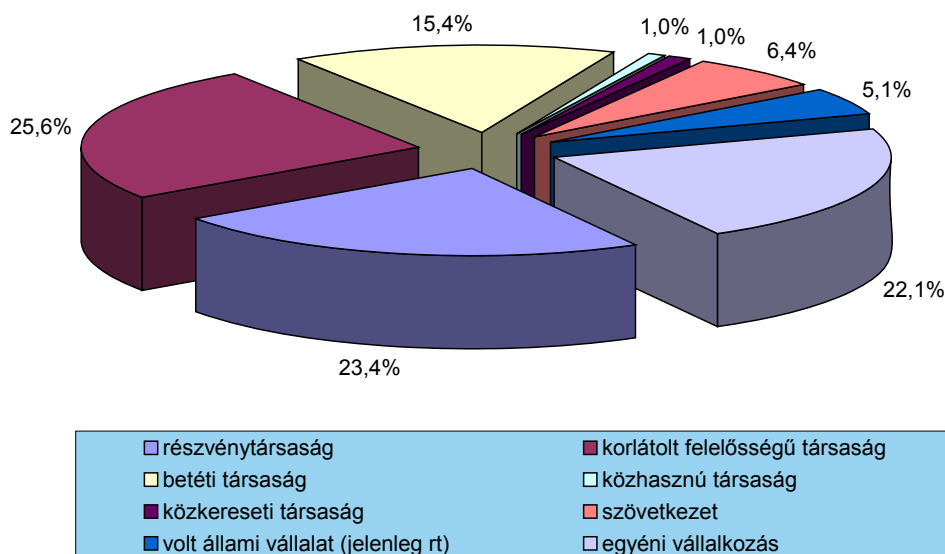
3.3 A VIZSGÁLT MINTA BEMUTATÁSA

3.3.1. A VIZSGÁLT SZERVEZETEK ÉS JELLEMZŐIK

Kutatási lehetőségeimet figyelembe véve döntöttem úgy, hogy vizsgálataim köre kiemelten a Hajdú-Bihar megyei és az Észak-Alföld térségének mezőgazdasági, élelmiszeripari vállalataira és mezőgazdasági és élelmiszeripari tevékenységet folytató szervezetekre terjed ki. (Területi Statisztikai Évkönyv 2003, Területi Statisztikai Évkönyv 2004). A vizsgálatba bevont cégek székhelye kiemelten Hajdú-Bihar megyében van, de választ kaptam Szabolcs-Szatmár-Bereg és Jász-Nagykun-Szolnok megyékből is. A kutatás alapsokasága 312 db szervezetnél foglalkoztatott 400 fő vezető

beosztású munkatárs volt. A szervezeti forma szerinti megoszlást a 4. ábrán szemléltetem. A besorolást az 1997. évi CXLIV. törvény A gazdasági társaságokról és PFAU (1998) iránymutatása alapján végeztem el.

4. ábra: A vizsgált szervezetek működési forma szerinti megoszlása



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=312

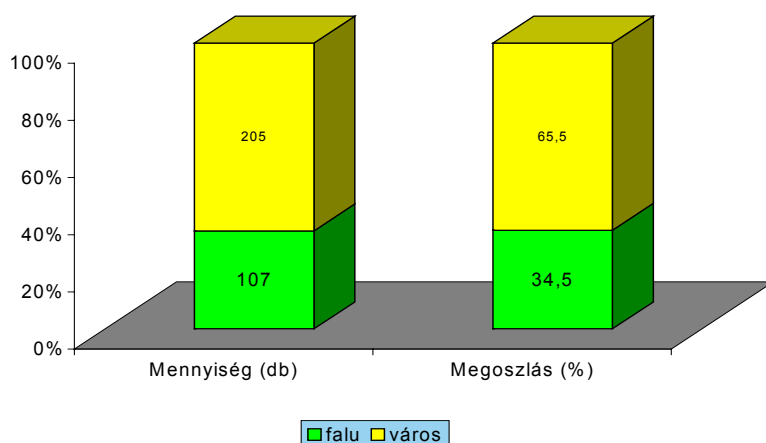
A szervezetek közül 25,6% (80 db) körlátolt felelősségű társaság, 23,4% (73 db) részvénytársaság, 22,1% (69 db) egyéni vállalkozás, 15,4% (48 db) betéti társaság, 6,4% (20 db) szövetkezet, 5,1% (16 db) volt állami vállalat (jelenleg rt), 1-1% (3-3 db) közhasznú és közkereseti társaság.

A szervezetek átlagos életkora 2002-ben 14,5 év, amely 2003-ban 15,4 évre változott. A legrégebben megalakított szervezetek a volt állami vállalatok (jelenleg rt) és a szövetkezetek, míg az átlaghoz képest legkésőbb a betéti társaságok bejegyzése történt meg. A kiválasztott szervezetek fő tevékenységi köre a cégbírósági bejegyzés alapján elsődlegesen mezőgazdasági és élelmiszergazdasági tevékenység volt (ERTSEY, 2003). A szervezetek 2003. évi árbevétele átlagosan 17 365,8 M Ft/szervezet volt, melynek 67%-a mezőgazdasági, 29%-a élelmiszergazdasági tevékenységből, 4%-a egyéb tevékenységből származott. A 2004. évi árbevétel 17 568,2 M Ft/szervezet, 1,2%-kal magasabb az előző évihez képest. 2004-ben az árbevétel megoszlásának aránya változott, 72%-a mezőgazdasági, 23%-a élelmiszergazdasági tevékenységből, 5%-a

egyéb tevékenységből ered. Az egyéb tevékenység kereskedelmi, oktatási, stb. tevékenységben testesült meg. Az árbevétel megoszlásának eredményeként megállapítottam, hogy a vizsgálatban jellemzően olyan vezetők vettek részt, akiknek szervezete kiemelten mezőgazdasági és élelmiszergazdasági tevékenységből származó árbevételre tesz szert.

A KSH besorolása alapján a szervezeteket székhelyük alapján falu és város kategóriákba soroltam.

5. ábra: A vizsgálatba bevont szervezetek megoszlása a szervezet székhelye alapján 2003. évben



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

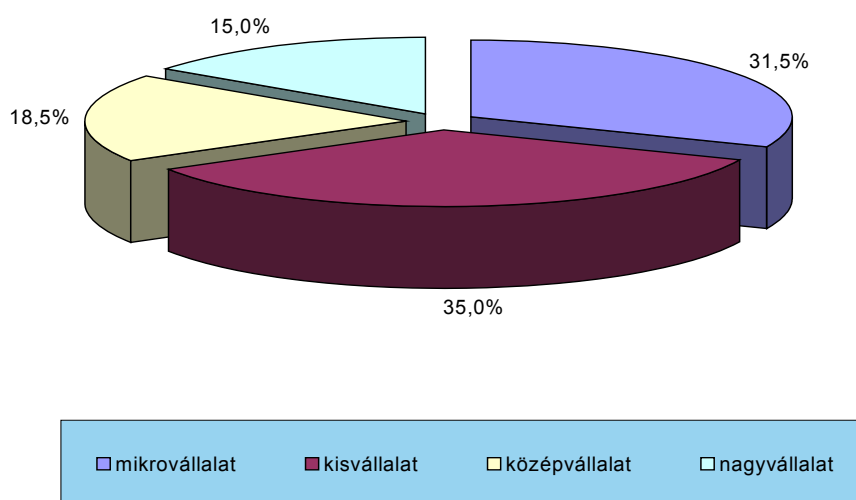
n=312

A szervezet székhelyét valamennyi interjúalany megadta. Az 5. ábrán szemléltetem az adatokat: 312 db szervezet 65,5%-ának székhelye városban (205 db), 34,5%-a faluban (107 db) található. Valamennyi részvénytársaság és volt állami vállalat (jelenleg rt) székhelye városban van, míg a korlátolt felelősségű társaságok és a szövetkezetek 60%-a, a betéti társaságok 52%-a városi székhelyű. Az egyéni vállalkozók négyötöde falun él, amit a tevékenység jellege megmagyaráz és a termőföldre való kötődés kellően megindokol.

A rendelkezésre álló adatok alapján a vizsgálatba bevont szervezetek székhelyén lakók száma átlagosan 62 587 fő.

A szervezeteket a foglalkoztatottak létszáma alapján, a Magyar Könyvvizsgálói Kamara és a KSH elméleti állásfoglalása alapján soroltam be mikrovállalat, kisvállalat, középvállalat és nagyvállalat körébe. Az üzemméret szerinti besorolás alapján az 1-9 főig foglalkoztató vállalkozás mikrovállalkozás, a 10-50 főig kisvállalkozás, 51-249 főig közép méretű vállalkozás, 250 főtől nagyvállalkozásról beszélhetünk.

6. ábra: A szervezetek megoszlása a foglalkoztatottak létszáma alapján



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

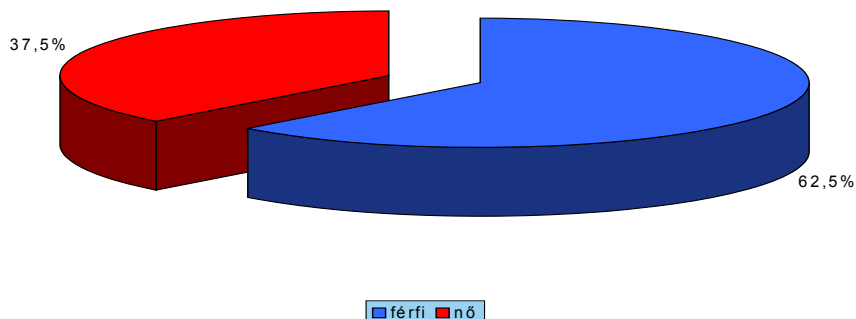
n=312

A vállalati méretről mindkét év vonatkozásában, valamennyi interjúalany nyilatkozott. A megoszlást a 6. ábrával szemléltetem. 2003-ben a vizsgálatban részt vevők szervezeteiből 47 db nagyvállalat, 58 db közép méretű vállalkozás, 109 db kisvállalkozás, 98 db mikrovállalkozás volt. A kisvállalkozásoknál a vezetők 35%-a, mikrovállalkozásnál 31,5%-a, közép méretű vállalkozásnál 18,5%-a, nagyvállalatnál 15,0%-a dolgozott. 2004-ban a belső megoszlás az előző évhez képest nem változott. Ez az jelenti, hogy a szervezeteknél foglalkoztatottak létszáma nem változott olyan mértékben, hogy e miatt a szervezetet másik kategóriába kellett volna átsorolni.

3.3.2. A VIZSGÁLATBAN RÉSZT VEVŐ VEZETŐK ÉS JELLEMZŐIK

A vizsgálatban részt vett vezetőket jellemző adataik elemzésének eredményének segítségével mutatom be. A vizsgálatban részt vevő vezetők nemük szerinti megoszlását a 7. ábra szemlélteti.

7. ábra: A vizsgálatban részt vevő vezetők nemek szerinti megoszlása

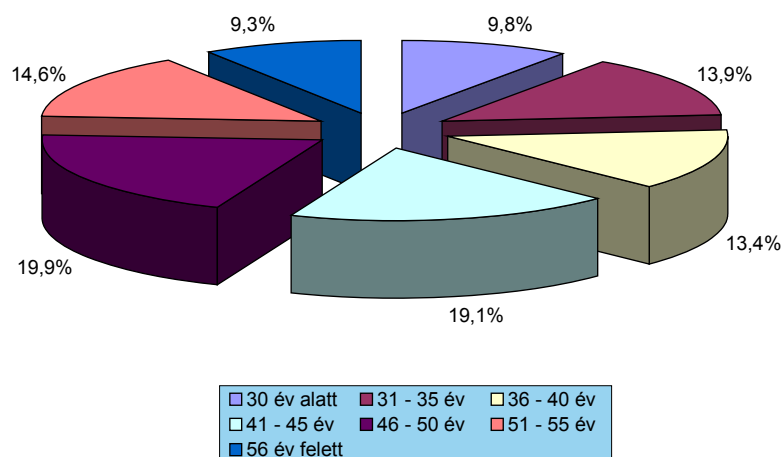


Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=389

A 400 fő, értékelhető választ adó, vizsgálatba bevont vezető közül 11 fő nem jelölte meg nemét. A 7. ábrán látható, hogy a választ adó 389 fő vezető nemek szerinti megoszlása: 62,5% férfi (243 fő), 37,5%-a nő (146 fő). A válaszoló vezetők közel kétharmada férfi, ami megfelel a gyakorlatnak, mivel a mezőgazdasági, élelmiszeripari szervezeteknél arányában több a férfi vezető, mint a női. Úgy vélem, hogy a szervezeten belül a különböző szerepek nemek szerinti megoszlásának alapja a tradíciók, előítélek különbözőségeiből ered. A szerepek kialakulásának elemei a kulturális normákban gyökereznek.

8. ábra: A vizsgálatban részt vevő vezetők korosztály szerinti megoszlása



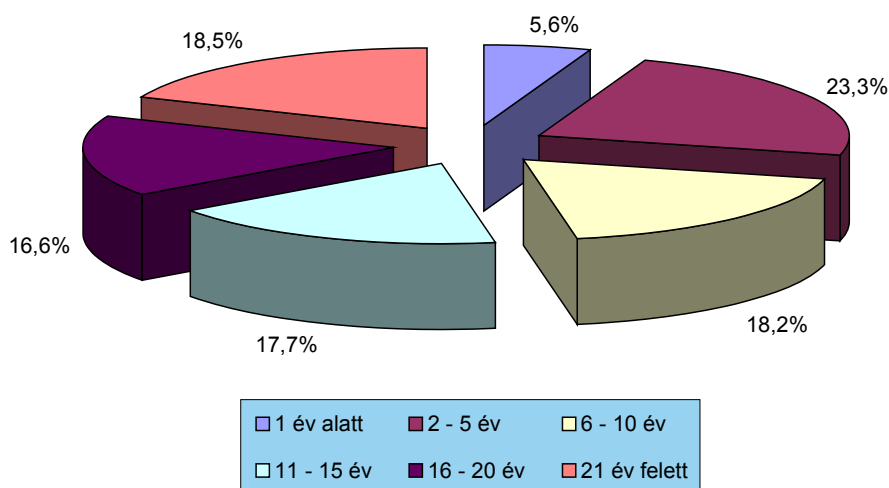
Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=389

A vizsgálatban részt vevők korosztályát 7 kategóriába soroltam be: 30 év alatt, 31-35 év között, 36-40 év között, 41-45 év között, 46-50 év között, 51-55 év között és 56 év fölött. A vezetők 0,8 %-a (3 fő) nem jelölte meg az életkorát.

A vezetők válaszait a 8. ábrán szemléltetem, melynek alapján nem éri el a 10%-os arányt a legfiatalabb, 30 év alatti és a legidősebb, az 56 év feletti, korosztály. A 31-40 éves és az 51-55 éves korosztály a vezetők hetedét teszik ki, a legtöbb vezető a 41-45 év és a 46-50 év közötti korosztályba tartozik, 19,1 és 19,9%-kal, a vezetők közel kétötöde. Megállapítható, hogy a szervezetek a vezetést jellemzően a középkorú, már tapasztalatokkal rendelkező munkatársakra bízák.

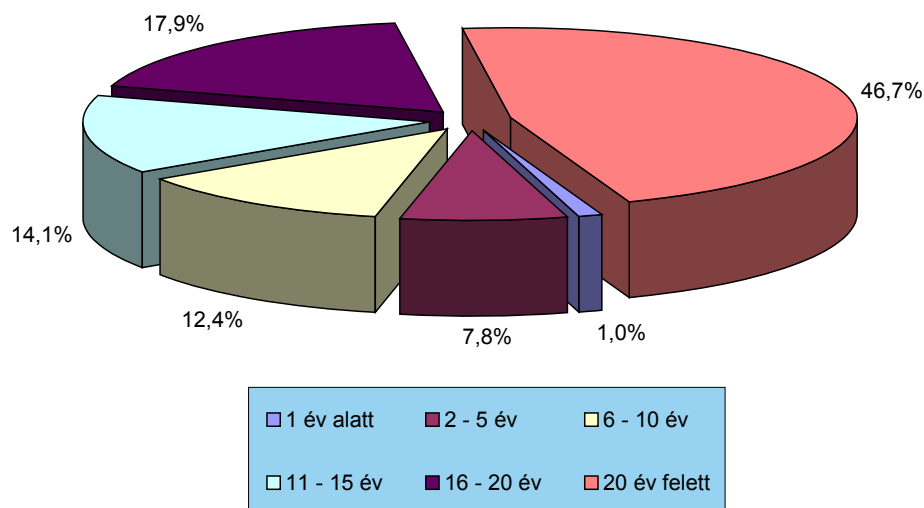
9. ábra: A vizsgálatban részt vevők munkatapasztalata



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

A 9. ábra szemlélteti, hogy a vezetők munkatapasztalat alapján történő besorolását 1 év alatti, 1-5 év, 6-10 év, 11-15 év, 16-20 év és 21 év fölött kategóriák segítségével soroltam be. Munkatapasztalatának idejét nem adta meg 6,8% (27 fő). 1 év alatti munkatapasztalata 5,6%, 2-5 év munkatapasztalata 23,3 %, 6-10 év gyakorlata 18,2%, 11-15 év gyakorlata 17,7%, 16-20 év tapasztalata 16,6%, 21 év feletti munkatapasztalata 18,5% van. A vezetők több mint harmada nagy gyakorlattal rendelkezik (mivel a 16 év feletti munkatapasztalattal rendelkezők körébe tartoznak).

10. ábra: A vizsgálatban részt vevő vezetők vezetői gyakorlata



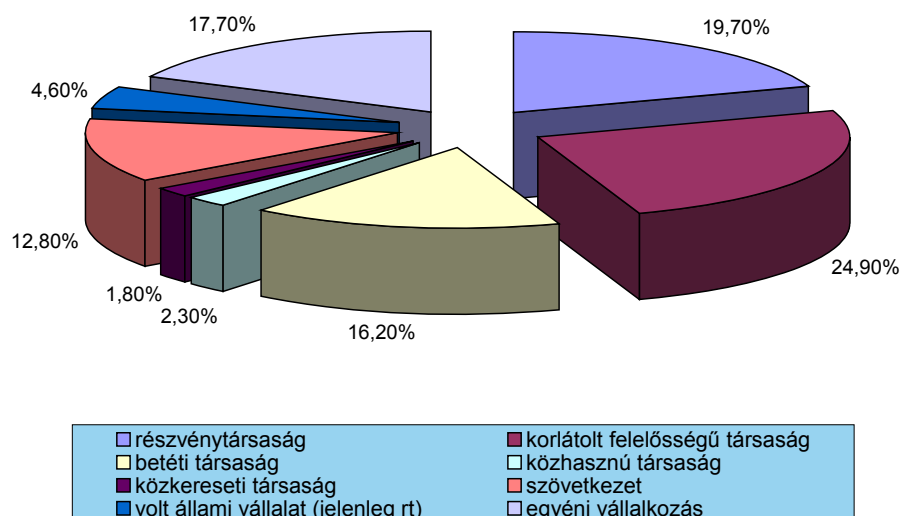
Forrás: saját kutatás (2003-2005)

A vezetői gyakorlat szerinti besorolást a munkatapasztalatokkal azonos kategóriák kialakításával – 1 év alatti, 1-5 év, 6-10 év, 11-15 év, 16-20 év és 21 év fölött – végeztem el (10. ábra).

A vezetői tapasztalatra vonatkozó kérdésre a választ 1 % (4 fő) nem adta meg. Az ábrán látható, hogy a 396 fő interjúalany 46,7 %-a 20 év feletti vezetői gyakorlattal, 17, 9%-a 16-20 év vezetői munkatapasztalattal, 14,1%-a a 11-15 év vezetői munkatapasztalattal, 12,4%-a 6-10 év vezetői munkatapasztalattal, 7,8%-a 2-5 év vezetői munkatapasztalattal, 1%-a 1 év alatti vezetői gyakorlattal rendelkezik.

A vezetők derékhadát a 41-50 év közötti munkatársak alkotják, így természetes, hogy a 20 év feletti vezetői gyakorlattal rendelkező munkatársak aránya közel 50%-ot képvisel. A személyes interjúk során kiderült, hogy az egyetemi, főiskolai végzettséggel rendelkező munkatársakat már a munkába állásuk utáni első egy-két évben vezetői feladatokkal bízták meg, és folyamatosan vezetői pozíciót töltenek be.

11. ábra: A működési forma szerint a vizsgálatban részt vevő személyek megoszlása



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

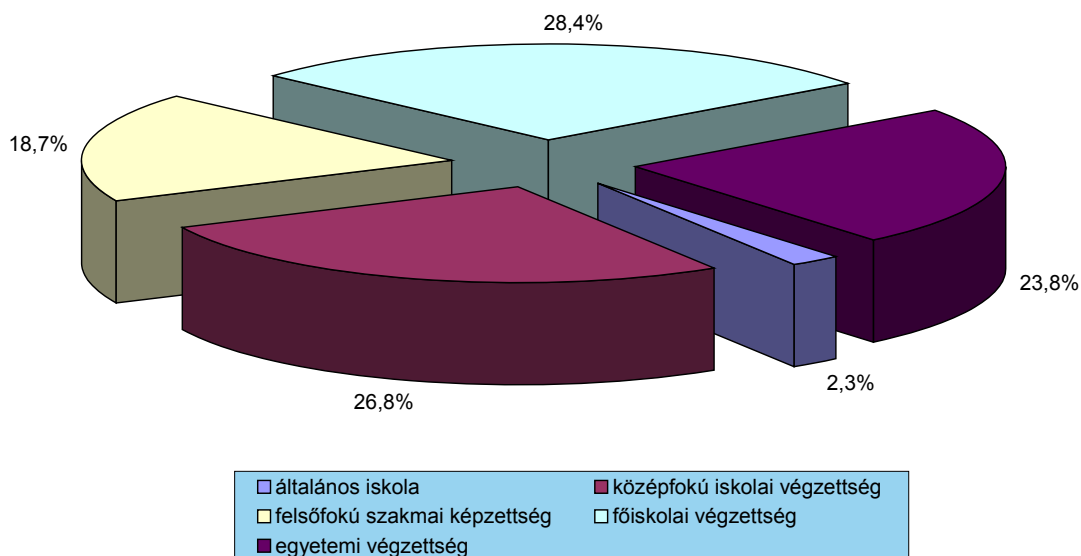
n=390

PFAU és NÁBRÁDI (2004) a vállalkozásokat egyszemélyi tulajdonú vállalkozásokra és társas vállalkozásokra csoportosította, ezeken belül elkülönítette az egyéni vállalkozást, a mezőgazdasági őstermelőt, a családi gazdaságot, a közkereseti társaságot, a betéti társaságot, a korlátolt felelősségű társaságot, a részvénytársaságot, az egyesülést, a közös vállalatot és a szövetkezetet. Dolgozatomban az 1997. évi CXLIV. törvény A gazdasági társaságokról és PFAU (1998) iránymutatása alapján végeztem el a besorolást.

A működési forma szerinti megoszlás: (11. ábra) 19,7% (77 db) részvénytársaság, 24,9% (97 db) korlátolt felelősségű társaság, 16,2% (63 db) betéti társaság, 2,3% (9 db) közhasznú társaság, 1,8% (7 db) közkereseti társaság, 12,8% (50 db) szövetkezet, 4,6% (18 db) volt állami vállalat (jelenleg rt) és 17,7% (69 db) egyéni vállalkozás 400 fő vezetője vett részt a vizsgálatban. A 400 db kiértékelt kérdőívből 10 fő (2,5%) nem adta meg a szervezet működési formáját, ezért a 390 fő által megadott válaszokat értékeltem.

A választ adó vezetők egynegyede korlátolt felelősségű társaságnál, egyötöde részvénytársaságnál, közel egyötöde betéti társaságnál, egy hatoda egyéni vállalkozásként, egy nyolcada szövetkezetnél, egy huszada volt állami vállalatnál (jelenleg rt-nél) dolgozik.

12. ábra: A vizsgálatban részt vevő vezetők iskolai végzettsége



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

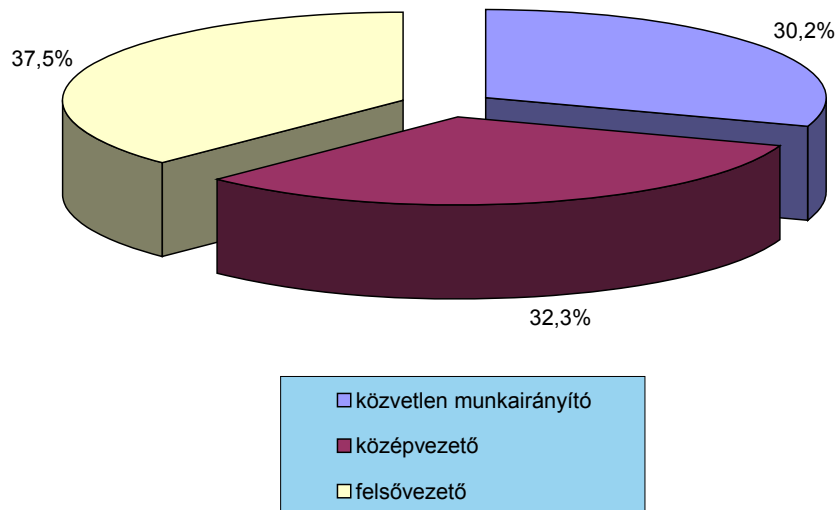
n=395

A 12. ábrán szemléltetem az interjúalanyok iskolai végzettség szerinti megoszlását. A kérdésekre választ adó vezetők közül 5 fő (1,3%) nem jelölte meg iskolai végzettségét. 23,8% (94 fő) egyetemi, 28,4% (112 fő) főiskolai végzettséggel, 18,7% (74 fő) felsőfokú szakmai képzettséggel, 26,8% (106 fő) középiskolai végzettséggel, 2,3% (9 fő) általános iskolai végzettséggel rendelkezik. A vezetők közel egyharmada főiskolai végzettséggel rendelkezik, negyed része egyetemi és középiskolai végzettséggel, nem egészen egyötöde felsőfokú szakirányú képzettséggel bír.

NAGY T. (1999) útmutatása szerint a kérdőívben három vezetői szintet határoztam meg: közvetlen munkairányító, középvezető és felsővezető. A vizsgált vezetők 7,3%-a (29 fő) nem jelölte meg a beosztását.

A 13. ábra szemlélteti, hogy közvetlen munkairányító 112 fő (30,2%) középvezető 120 fő (32,3%), felsővezető 139 fő. A felső szintű vezetők a válaszolók közel 40%-át képviselték.

13. ábra: A vizsgálatban részt vevők beosztása



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

A választ adók közül 21 fő (5,3%) nem jelölte meg, hogy hány munkatársat irányít közvetlenül. A vezető által közvetlenül irányított munkatársak számát 1-4 fő, 5-9 fő, 10-14 fő, 15-19 fő és 20 fő és feletti kategóriákra osztottam.

3.3.3. EGYÜTTES VIZSGÁLAT

Elvégeztem a vezetők kora, neme és iskolai végzettség szerinti megoszlásának együttes vizsgálatát is. Megállapítottam, hogy a választ adó interjú alanyok közül a 30 év alatti vezetők (39 fő) harmada rendelkezik középiskolai végzettséggel, a férfiak és nők közel azonos arányban. Felsőfokú szakmai képzettsége és főiskolai végzettsége több mint kétszer annyi férfinak van, mint nőnek. Három női és két férfi vezető egyetemi végzettséggel bír. Ebben a csoportban mindenkinek magasabb az iskolai végzettsége, mint az általános iskola.

A 31-35 év közötti vezetők (52 fő) 30 %-a középiskolát végzett, a férfiak és nők azonos arányban, felsőfokú szakképzettsége kétszer annyi férfinak van, mint nőnek (8 és 4 fő), és 7 egyetemet végzett férfi mellett 1 egyetemet végzett nő van. A 2 fő általános iskolai végzettségű vezető férfi.

A 36-40 év közötti csoportot 51 fő alkotja. Kétszer annyi a középiskolát végzett férfiak száma, mint a nőké, 9 fő nő és 4 fő férfi felsőfokú szakmai végzettségű. A főiskolai végzettségűek közel azonos arányúak, 5 fő egyetemi végzettségű férfi mellett ebben a csoportban 2 női vezető van. Az általános iskolai végzettségű munkatárs nő.

A 41-45 év közötti korcsoport létszáma 74 fő, középiskolai végzettsége közel harmadának van, fele-fele arányban a férfiak és nők. 2 fővel több a főiskolai végzettségű nő, 1 fővel több a felsőfokú szakmai képzettségű nő, mint férfi, de 2 fővel kevesebb, mint egyetemet végzett férfi vezetők. Ebben a csoportban nincs csak általános iskolát végzett vezető.

A 46-50 éves korcsoportban 77 fő van. A 16 fő középiskolát végzett vezető és főiskolai végzettségű vezető között háromszor annyi a férfi, mint a nő. 21 fő egyetemi végzettségű férfi mellett csak 4 fő nő rendelkezik egyetemi diplomával.

Az 51-55 év közöttiek létszáma 55 fő, itt is háromszor annyi férfinak van középiskolai végzettsége, mint nőnek. Hatszor annyi férfi rendelkezik egyetemi diplomával, mint nő.

Az 56 éven felüliek csoportja 34 főt számlál, négyszer annyi férfinak van egyetemi diplomája, és háromszor annyi főiskolai végzettsége, mint nőnek. Két-két vezető felsőfokú szakképesítéssel rendelkezik. Ebben a csoportban 1 fő női vezetőnek általános iskolai végzettsége van. Megállapítható, hogy a férfi vezetők aránya magasabb, mint a nőké, kivéve a 41-45 éves korcsoportot, ahol azonos a nemek aránya. A nagyobb arányt képviselő férfiak magasabb szintű iskolai végzettséggel rendelkeznek, mint nő vezető társaik.

A vezetők 92%-a (367 fő) adott választ az iskolai végzettségüket és vezetői szintjüket érintő kérdésekre. A választ adók 2%-a általános iskolát, 25%-a középiskolát végzett, 19%-ának felsőfokú szakmai képzettsége van, 29%-a főiskolát, 25%-a egyetemet végzett. Az általános iskolát végzett vezetők (8 fő) mindegyike közvetlen munkairányítói feladatot lát el. A középiskolát végzettek 65%-a közvetlen munkairányító, 22%-a középvezető, 13%-a felsővezető. A felsőfokú szakmai végzettségűek közel fele középvezető, egynegyede-egynegyede közvetlen munkairányító és felsővezető. A főiskolát és egyetemet végzettek köréből 11% közvetlen munkairányító, 34% középvezető, 50% felsővezető. Az általános iskolát végzett munkatársak mindegyike közvetlen munkairányító, az egyetemet és főiskolát végzettek 90%-a közép- és felsővezetői feladatokat lát el.

A vezetői szintre és a vezetői gyakorlatra az interjúalanyokból 358 fő adott értékelhető választ (90%). A közvetlen munkairányítók képviselik a választ adók 27,7%-át, akiknek kétötöde 1-5 év vezetői munkatapasztalattal bír. Ahogy növekszik a vezetői gyakorlat nagysága, úgy csökken a létszámuk és a vezetők között elfoglalt arányuk is. Ennek oka, hogy a közvetlen munkairányítók, felismerve a képzettség, az ismeretek szervezett keretek között történő megszerzésének fontosságát, törekednek a középiskolai végzettség megszerzésére. A középvezetők a választ adók egyharmadát reprezentálják, közöttük a 16-20 éves gyakorlattal rendelkezők képviselik a legnépesebb tábor (22,5%). A felsővezetők, a vezetők 38,8%-a (139 fő) között a 20 év feletti vezetői gyakorlattal rendelkezők vannak a legnagyobb arányban, a felsővezetők egynegyedét képviselik.

A tevékenység típusa és a vezetők iskolai végzettségének elemzéséhez 379 vezető adott értékelhető adatokat. A 379 fő vezető tevékenysége alapján 48,2%-a (183 fő) mezőgazdasági, 33,5%-a (127 fő) élelmiszergazdasági, 18,3%-a (69 fő) egyéb jellegű csoportba sorolható. Az általános iskolát végzett vezetőből 7 fő (77,5%), a középfokú iskolai végzettségű vezetők közül 62 fő (59%), a felsőfokú iskolai végzettségű vezetők közül 36 fő (50%), a főiskolai és egyetemi végzettségű vezetők közül 192 fő (41%) a mezőgazdasági jellegű tevékenységgel foglalkozik. Megállapítható, hogy a vezetők száma a főiskolai és egyetemi végzettségűek esetében a mezőgazdasági és az élelmiszergazdasági területen lesz csak közel azonos.

A vizsgált minta alapján megállapítottam, hogy az új típusú szervezetekben fiatalabb vezetők tevékenykednek.

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

A Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum Vezetéstudományi Tanszékén folyó „A vezetés funkcionális vizsgálata” című kutatás alapját képező vezetési interjúkkal szemben támasztott követelményeknek megfelelően alakítottam ki a vizsgálat alapját képező vezetői kérdőíveket.

Az interjú tizenhárom kérdése a döntésvégrehajtás, a rendelkezés és az ellenőrzés vizsgálatára irányult. A döntésvégrehajtásra vonatkozó két kérdéskör vizsgálati eredményét egy fejezetbe összevontan mutatom be. A rendelkezési vizsgálatok esetében külön fejezet részben közlöm a rendelkezési formák hatékonyságára és alkalmazására, valamint a szóbeli és írásbeli rendelkezések gyakoriságára irányuló vizsgálatok eredményeit. Külön fejezetben foglalom össze dolgozatomban az ellenőrzési módszerek, az ellenőrzés tartalmi tényezőinek és az ellenőrzést befolyásoló tényezőknek a vizsgálati eredményeit.

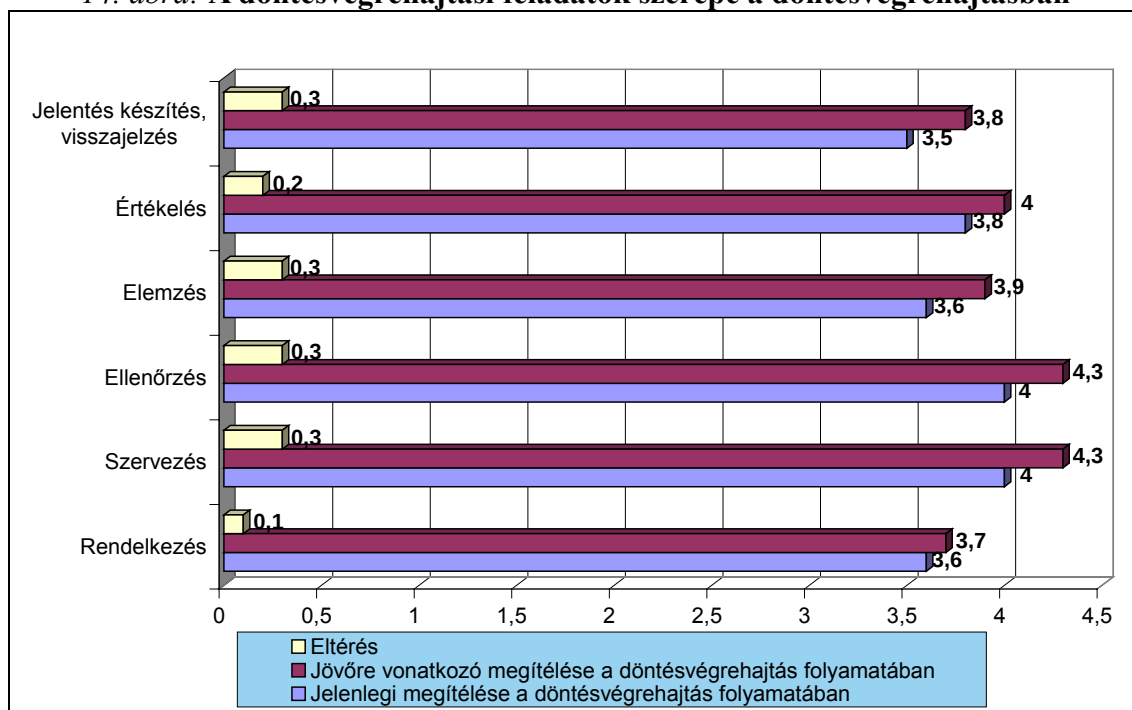
A kutatásaim során, minden vizsgált kérdés esetében elvégeztem a következő kiértékeléseket, a teljes vizsgálati minta elemzése alapján a kérdéshez tartozó tényezők jelenre és jövőre vonatkozó értékelését. Ezeket az eredményeket további elemzésnek vetettem alá a szervezeti paraméterek (méret, működési forma, tevékenység, székhely) és az interjú alanyok jellemzői (vezetői szint, nem, kor, iskolai végzettség, munkatapasztalat) alapján. A dolgozatomban – terjedelmi korlátok miatt – nem áll módomban minden elvégzett elemzés eredményét részletesen bemutatni, ezért azok ismertetésére vállalkozom, amelyek alátámasztják megállapításaimat, új összefüggések és következtetések bemutatására adnak lehetőséget.

4.1. DÖNTÉSVÉGREHAJTÁS FELADATAINAK VIZSGÁLATA

A döntésvégrehajtási feladatok vizsgálatának célja, választ kapni arra a kérdésre, hogyan ítélik meg a szervezetek vezetői a különböző feladatok szerepét a döntésvégrehajtás folyamatában. Célul tűztem ki annak bemutatását, hogy az egyes szervezetek milyen gyakorlatokat alkalmaznak a döntésvégrehajtás során. Rá kívánok

világítani arra is, hogyan ítélik meg a vezetők ezeket a tényezőket a jelenre vonatkozóan és milyenek az elvárásaik a jövőt illetően. Táblázatban mutatom be vizsgálatok összevont átlageredményét, amely tartalmazza minden megkérdezett vezető véleményét. A különböző feladatok szerepének minősítését a döntésvégrehajtás folyamatában valamennyi feldolgozott kérdőív kiértékelésével végeztem. A döntésvégrehajtás tényezőit úgy állapítottam meg, hogy számba vettem azokat a formákat, amelyeket a vezetők a döntést követően alkalmaznak, nevezetesen a rendelkezést, a szervezést, az ellenőrzést, az elemzést, az értékelést, a jelentéskészítés-visszajelzést.

14. ábra: A döntésvégrehajtási feladatok szerepe a döntésvégrehajtásban



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n = 387

A feladatok jelenlegi megítélésük szerint átlagosan 3,7 értékszámot, a jövőre vonatkozóan 4,0 értékszámot adtak. Ez azt jelenti, hogy a megkérdezett vezetők a jövőben 0,3 ponttal (7,5%-kal) magasabb elvárással vannak a döntésvégrehajtási feladatok hatékonyságával szemben, mint ahogyan azt a jelenben megítélik.

Az 14. ábrán jól látható, hogy a jelenlegi megítélés alapján két tényező kapott egyaránt 4,0 értéket: a szervezés, és az ellenőrzés, ezt követi az értékelés 3,8 értékkel, 3,6 értéket kapott a rendelkezés és az elemzés, a legkevésbé fontosnak 3,5 értékkel a jelentéskészítést, visszajelzést tartották. Ennek alapján elmondható, hogy a vezetők a

jelenbeni megítélés szerint nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szervezésnek és az ellenőrzésnek, mint a többi vizsgált tényezőnek. A jövőre vonatkozó elvárás - egyaránt 4,3 ponttal - ugyancsak a szervezés és az ellenőrzés esetében a legnagyobb.

Az értékelés 4,0 pont, az elemzés 3,9 pont, a jelentéskészítés, visszajelzés 3,8 pont, a rendelkezésnek ettől kevesebb, 3,7 pont az értéke. A jövőre vonatkoztatva legkevésbé a rendelkezésnek tulajdonítanak fontosságot a szervezeti vezetők. Valamennyi tényező súlyát hangsúlyozza, hogy a jövőbeni elvárás 0,1 ponttól 0,3 pontig értékkel növekedett és valamennyi tényező szignifikáns különbséget hordoz (p: 0,00) mind a jelen, mind a jövőbeni elvárás tekintetében. Megállapítható, hogy kiemelt jövőbeni fontossággal is az ellenőrzés és a szervezés bír.

A döntésvégrehajtás vezetői feladatai minősítésének elemzését a szervezetek működési formája alapján is elvégeztem. Azt vizsgáltam, hogy van-e eltérés a különböző szervezeti formáknál tevékenykedő vezetők megítélésében, és ha van, mely tényezőknél? A szervezeti formákat részvénytársaság, korlátolt felelősségű társaság, betéti társaság, közhasznú társaság, közkereseti társaság, szövetkezet, egyéni vállalkozás, volt állami vállalat (jelenleg rt) kategóriákra soroltam.

1. táblázat

A döntésvégrehajtás feladatainak megítélése a szervezeti forma alapján

Vizsgált feladatok	Szervezeti forma							
	Rt.	Kft.	Bt.	Kht.	Kkt.	Szövetkezet	Volt állami vállalat (jelenleg rt)	Egyéni vállalkozás
Rendelkezés	4,2	3,4	3,7	4,6	3,6	3,5	3,7	3,2
Szervezés	4,1	4,0	3,9	4,8	4,1	4,1	3,9	4,1
Ellenőrzés	3,7	3,7	3,9	3,7	3,4	4,0	3,7	3,7
Elemzés	4,2	3,6	3,8	4,7	3,4	3,6	3,9	3,3
Értékelés	4,4	4,2	4,0	4,6	4,0	4,3	4,3	4,3
Jelentés, visszajelzés	4,2	3,9	4,1	4,1	3,9	4,2	4,2	3,9

Forrás: saját kutatás (2003-2005)

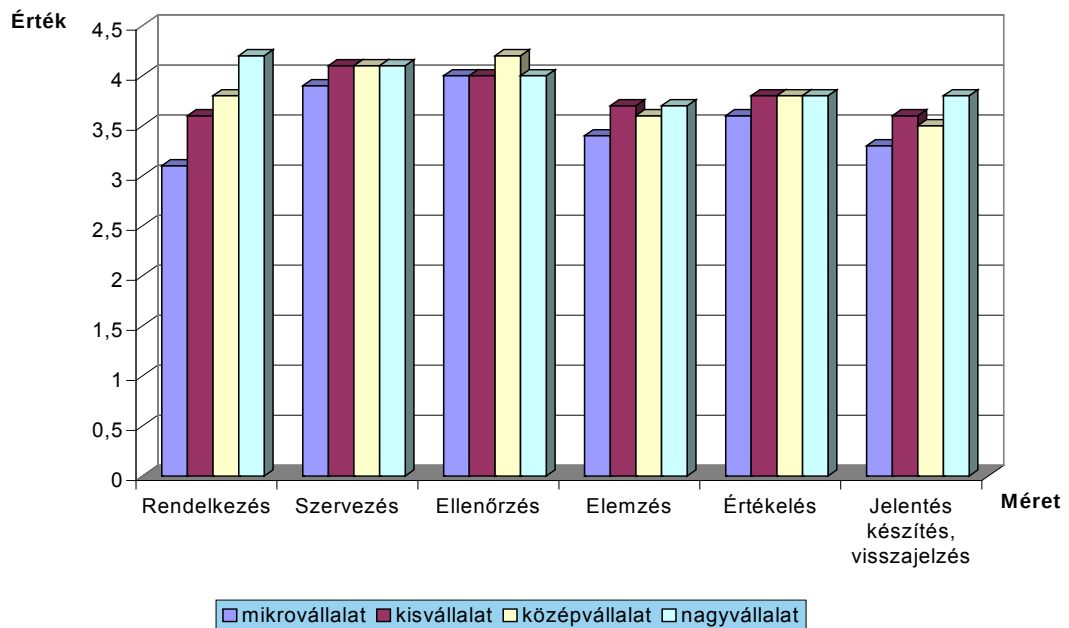
A működési forma alapján végzett vizsgálati eredményt a 1. táblázat mutatja be. Megállapítottam, hogy a részvénytársaságok vezetői leghatékonyabbnak a döntésvégrehajtásban az értékelést (4,4 pont) tekintik. Az elemzésnek, a jelentéskészítés, visszajelzésnek és rendelkezésnek egyaránt 4,5%-kal kevesebb értéket adtak, amelyet a szervezés és az ellenőrzés követ. A korlátolt felelősségű társaságok vezetői az értékelés fontosságát emelték ki (4,2 pont), második helyen a szervezést (4,0 pont). A betéti társaságok vezetői a legjobbnak a jelentéskészítés, visszajelzést (4,1 pont), az értékelést (4,0 pont) tekintették. A közhasznú társaságok a szervezést 4,8 ponttal a leghatékonyabbnak tartják, 4,7 pontra az elemzést, egyaránt 4,6 pontra a rendelkezést és az értékelést ítélik. A legkevésbé hatékony az ellenőrzés (3,7 pont). A szövetkezeti vezetők szerint az értékelés a legfontosabb (4,3 pont), 2%-kal kevésbé jelentős a jelentéskészítés, visszajelzés, 5%-kal a szervezés, 7%-kal az ellenőrzés. A volt állami vállalatok (jelenleg rt-ék) vezetői az értékelést helyezték az első helyre (4,3 pont), melyet a jelentéskészítés, visszajelzés 2%-kal, a szervezés és az elemzés egyformán 9%-kal elmaradva követ. Az egyéni vállalkozások az értékelést (4,3 pont) és a szervezést emelték ki (4,1 pont).

Valamennyi vezetői véleményt figyelembe véve – az ellenőrzés és a jelentéskészítés, visszajelzés kivételével – a vizsgált tényezőket a leghatékonyabbnak a közhasznú társaságok vezetői minősítették.

Az ellenőrzés megítélésében a közhasznú társaságok vezetőinek véleményei szignifikánsan eltérnek valamennyi szervezeti forma vezetőinek véleményétől, kivéve a közkereseti társaságokat. Az elemzést tekintve csak a szövetkezeti vezetők, és az egyéni vállalkozók véleményében van szignifikáns különbség. ($p: 0,02$). A közhasznú társaságok működése jól szabályozott keretek között folyik. A szervezeti célok maradéktalan elérése esetükben a közhasznúvá, kiemelten közhasznúvá való minősítés feltétele, ezért számukra a szervezet fennmaradását garantálhatja a döntésvégrehajtás feladatainak maradéktalan végrehajtása.

A szervezeti méret alapján végzett elemzés eredményeit a 15. ábra tartalmazza.

15. ábra: A döntésvégrehajtás elemeinek szervezeti méret szerinti vizsgálata



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n = 387

A leghatékonyabbnak a nagyvállalatok vezetői tartják a döntésvégrehajtás tényezőit (3,95 pont), ezt követi a kis- és középvállalatok vezetőinek véleménye (3,8 pont), a mikrovállalatok vezetői 10%-kal kevésbé eredményesnek ítélik (3,56 pont). A kisservezetekben a legfontosabbnak a vezetők a szervezést és az ellenőrzést tartják. A nagyvállalatok vezetői a rendelkezést, a középvállalatok vezetői az ellenőrzést kiemelkedően jónak ítélték (4,2 pont). A mikrovállalatok vezetői a rendelkezést minősítették a legkevésbé hatékonynak (3,1 pont), ez volt a legalacsonyabb érték valamennyi tényező és megítélés között.

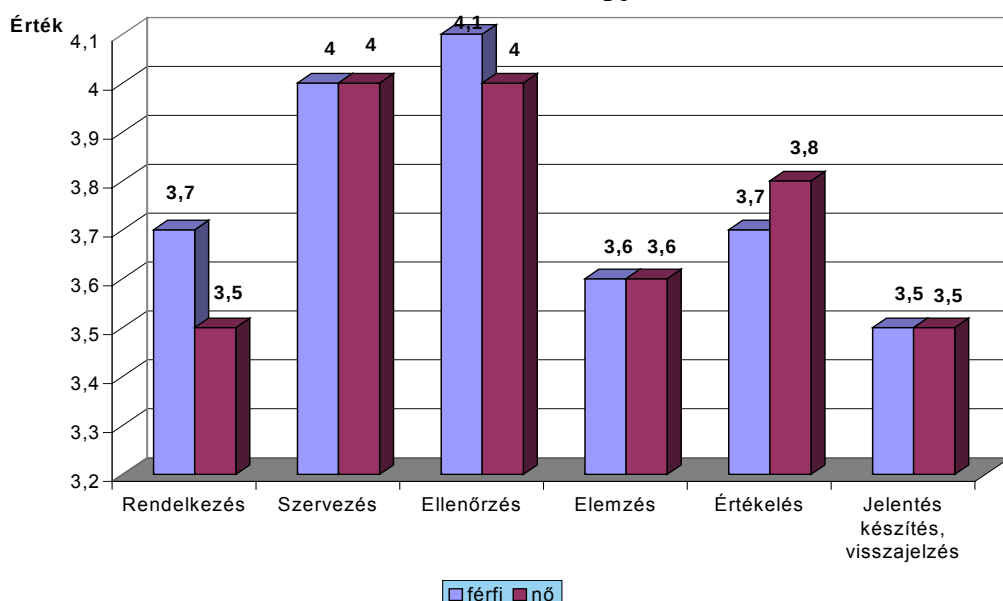
A mikrovállalatok szervezeti felépítése a legegyszerűbb szervezeti sémaként mutatható be, az itt dolgozó vezetők rendelkezési formáihoz a feladatkiadási rend, a feladat megbeszélés is hozzátartozik. A mikrovállalatoknál a kötelezően elkészítendő beszámolókon kívül (pl. a Számviteli törvény által megkövetelt beszámolón, az adóhatóságokkal történő elszámoláshoz szükséges beszámolón kívül) ritka alkalommal készíttetnek jelentéseket, ezt támasztja alá, hogy ennek a megítélése valamennyi forma között majdnem a legalacsonyabb (3,3 pont). A középvállalatok vezetői az ellenőrzést emelték ki (4,2 pont), melyet 2%-kal elmaradva a szervezés követ. Legkevésbé eredményes 16%-kal kedvezőtlenebb megítéléssel a jelentéskészítés, visszajelzés.

A szervezetek mérete alapján elvégzett elemzés megmutatta, hogy nem volt szignifikáns eltérés a rendelkezés, a szervezés, az ellenőrzés, az értékelés esetében, míg az elemzés megítélésében a mikrovállalatok – kisvállalkozás (p: 0,01), mikrovállalatok – nagyvállalkozás (p: 0,04) volt az eltérés.

A vezetői szintet három csoportra bontva határoztam meg közvetlen munkairányító, középvezető, felső vezető. Terjedelmi okok miatt az ábrát nem mutatom be, de a vizsgálati eredményt közlöm. A közvetlen munkairányítók az átlagnál 3%-kal alacsonyabbra értékelik a tényezőket, 3%-kal magasabbra a középvezetők 5%-kal magasabbra a felsővezetők. A legmagasabb minősítést a felsővezetők az ellenőrzés esetében adták (4,2 pont), ezt követi a szervezés megítélése és az értékelés. A legkevésbé hatékonynak a jelentéskészítés, visszajelzést tartják. A középvezetők által a szervezés megítélése ugyancsak 4,1 pont, a felsővezetés véleményével egyformán, azonban megítélésük szerint ez a legfontosabb tényező. A felsővezetőkhez hasonlóan ők is a jelentéskészítés, visszajelzést tartják a legkevésbé eredményesnek. A közvetlen munkairányítók véleménye szerint a leghatékonyabb az ellenőrzés és a szervezés (3,9 pont), legkevésbé hatékony, egyforma súllyal a rendelkezés, az elemzés, a jelentéskészítés, visszajelzés bizonyul.

Elvégeztem az elemzést a vezetők neme szerint is, az eredményeket a 16. ábrán mutatom be.

16. ábra: A döntésvégrehajtási feladat minősítések alakulása a vezetők neme alapján

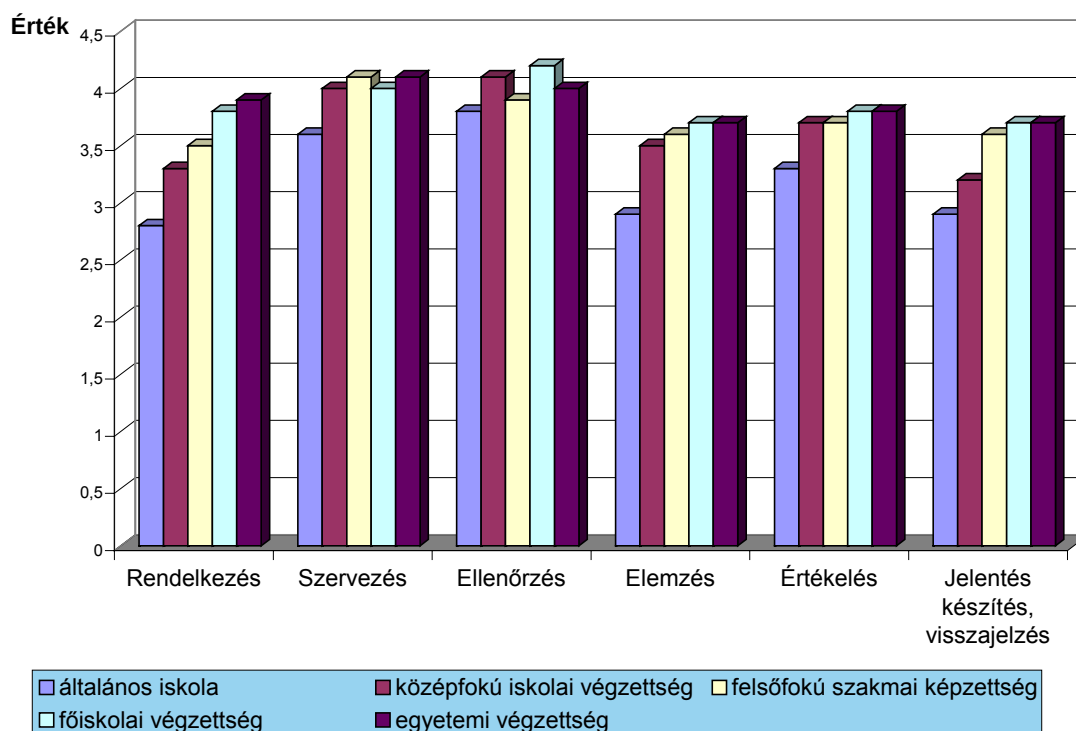


Forrás: saját kutatás (2003-2005)

A vezetők életkora alapján végzett vizsgálatok eredménye szerint az ellenőrzést a leghatékonyabbnak a 46-50 év közötti korosztály tartja (4,3 pont). Ennek az lehet az oka, hogy mezőgazdasági és élelmiszergazdasági vállalatoknál a munkában az idényszerűség jellemző és ez fokozott elvárásokat generál az ellenőrzéssel kapcsolatban a vezetőkkel szemben. Az életkor vizsgálatok alapján megállapítottam, hogy a rendelkezésnél csak a 30 év alatti – 46-50 év közöttiek ($p: 0,03$), a 30 év alatti - 56 év feletti vezetők esetében ($p: 0,05$) van szignifikáns különbség. Szervezésnél a 31-35 év közötti korosztály véleménye csak a 30 év alatti és az 56 év feletti korosztálytól nem mutat szignifikáns eltérést. Úgy vélem ennek oka, hogy a fiatal vezetők még fogékonyak az újításra, újdonságokra, kisebb jelentőséget tulajdonítanak az egyes elemek fontosságának.

A következő vizsgálati szempont a vezetők iskolai végzettsége volt. Ennek alapján 5 csoportot képeztem: az általános iskolai végzettségű, a középiskolai végzettségű, a felsőfokú szakmai képzettségű, a főiskolát végzett és az egyetemet végzett vezetőket.

17. ábra: A minősítések alakulása a vezetők iskolai végzettsége alapján



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

A 17. ábra adatai alapján megállapítható, hogy az iskolai végzettség emelkedésével a tényezők megítélése is fokozatosan javul. Az általános iskolai végzettségűek 3,2 pontra

értékelték a vizsgált tényezők fontosságát, a középiskolai végzettségűek már 3,62 pontra, a felsőfokú szakmai képzettségűek 3,73, a főiskolai végzettségűek 3,83, az egyetemi végzettségűek 3,87 pontra. Ennek oka abban rejlik, hogy az oktatásban az egyre magasabb szintű végzettség során egyre több vezetési ismeretre tesznek szert a szakemberek, így egyrészt képesek felismerni a vezetési feladatokat, funkciókat, módszereket, eljárásokat, másrészt azok tudatos alkalmazása is igény lesz önmagukkal, illetve velük szemben. A növekvő ismerethalmaz a vezetők egyre eredményesebb tevékenységét hivatott szolgálni.

Valamennyi tényező közül a legkevésbé hatékonyak az általános iskolát végzett vezetők a rendelkezést (2,8 pont) és az elemzést (2,9 pont) tartják. Az általános iskolát végzett vezetők jellemzően közvetlen munkairányítói feladatokat látnak el, az elemzésre nem fordítanak a szervezet sikeressége érdekében elegendő időt. Annak érdekében, hogy a szervezet célkitűzéseit elérjék, a szervezetben lejátszódó termelési, pénzügyi stb. folyamatok állandó figyelemmel kísérésére, megfigyelésére, mérésére és elemzésére van szükség. Az általános iskolát végzettek a legeredményesebbnek az ellenőrzést tartják (3,8 pont), ugyancsak az ellenőrzés van az első helyen a középiskolát végzettek körében is. A középiskolát végzettek a jelentéskészítés, visszajelzés eredményességét ítélték a legalacsonyabbra (3,2 pont). A felsőfokú szakmai képzettségűek a szervezést az első helyre tették (4,1 pont), az ellenőrzés második a rangsorukban 5%-kal alacsonyabb értéken. A főiskolai végzettségűek a leghatékonyabbnak az ellenőrzést (4,2 pont) és a szervezést gondolják. Az egyetemet végzettek a szervezés (4,1 pont) és az ellenőrzés (4,0 pont) fontosságát hangsúlyozták, legkevésbé hatásos, véleményük szerint, az elemzés és a jelentéskészítés, visszajelzés.

A szervezeti méret szerinti megítélés összhangban van a szervezeti forma szerint csoportosított véleményekkel. A nagyvállalatok vezetői a rendelkezést tartják kiemelkedően fontosnak, a középvállalatok vezetőinek körében az ellenőrzés került az első helyre. A korösszetétel alapján csoportosított vélemények szerint a középkorosztály érzi a legfontosabbnak a tényezőket, ezt támasztja alá az általuk adott pontértékek nagysága. Valamennyi véleményből kiemelkedik az ellenőrzés szerepének fontossága a 46-50 éves korosztály megítélése alapján. A férfi és női vezetők fontossági sorrendje közel azonos. Az iskolai végzettség emelkedésével összhangban nőtt a vizsgált tényezők fontosságának megítélése. Az általános iskolát végzett vezetők

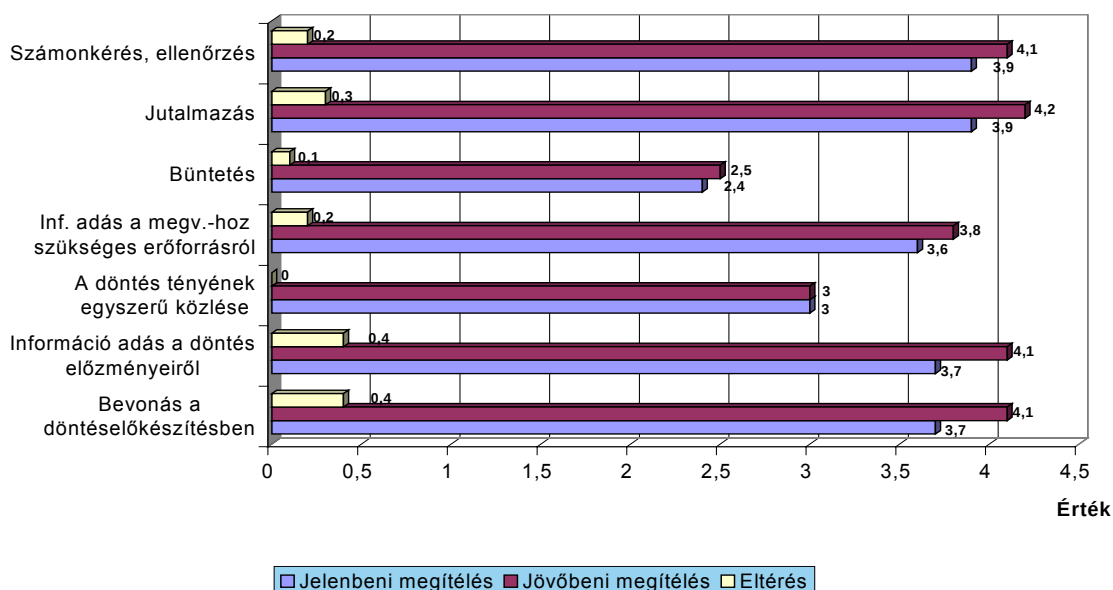
esetében a rendelkezés megítélése 22%-kal elmaradt a csoportátlagtól, az ellenőrzés fontosságát első helyre tették, vélhetően azért, mert közvetlen munkairányítóként az ellenőrzés a vezetői feladataik meghatározó része. Az ellenőrzési feladat eredményessége a főiskolát és egyetemet végzettek körében is hangsúlyos. Ez a besorolás összhangban van a vezetői szintek alapján végzett elemzés eredményével.

A vizsgálati eredmények alapján összefoglalóan megállapítható, hogy a kutatásban részt vett vezetők a döntésvégrehajtás vezetői feladati közül az ellenőrzésnek, szervezésnek, az értékelésnek tulajdonítanak legnagyobb jelentőséget. Az ellenőrzés és az értékelés összetartozó vezetői feladatai a döntésvégrehajtásnak. Az ellenőrzés a végrehajtás szabály- célszerűségének, valamint a döntés realizálásának megállapítására irányuló tevékenység. Az értékelés nem más, mint az ellenőrzés folyamán a végrehajtásról begyűjtött információk összevetése a döntés céljaival. Eredményeim szerint a szervezés mellett ez a két ellenőrzési tényező a döntésvégrehajtás meghatározó vezetési feladata. A különböző csoportképző ismervek alapján végzett elemzés hasonló eredményre vezetett. A döntésvégrehajtás eredményére legkevésbé ható feladatnak a rendelkezést minősítették. A rendelkezés a döntésvégrehajtásra vonatkozó intézkedésként értelmezhető, amely kizárólagos vezetői kompetencia.

4.1.1. A DÖNTÉSVÉGREHAJTÁST TÁMOGATÓ TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA

A döntésvégrehajtást támogató tényezők vizsgálata során vizsgáltam, hogy a megkérdezett mezőgazdasági és élelmiszergazdasági szervezetek vezetői, vezetői tapasztalataik alapján, hogyan vélekednek a döntésvégrehajtást támogató tényezők hatékonyságáról. A döntésvégrehajtást befolyásoló összetevőket 7 tényezőre bontottam, melyek: bevonás a döntéselőkészítésbe, információ adás a döntés előzményeiről, a tények egyszerű közlése, információ adás a megvalósításhoz szükséges erőforrásokról, a büntetés, a jutalmazás és a számonkérés, ellenőrzés. A 18. ábrán mutatom be az összevont átlageredményeket.

18. ábra: A döntésvégrehajtást támogató tényezők jelenbeli és jövőbeni eredményei



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n = 389

A vizsgált tényezők jelenre vonatkozó minősítéseinek átlaga 2,4 és 3,9 között, 3,5 pontra alakult. Ebből arra lehet következtetni, hogy a vezetők a vizsgált tényezők hatását alacsony és közepes szintűnek ítélik meg. A megkérdezett vezetők a legfontosabbnak a jutalmazást, a számonkérést és az ellenőrzést tartották, ezt követi, szintén azonos értékelés mellett a döntés-előkészítésbe való bevonás és a döntés előzményeiről való információadás. Kevésbé tartják támogató hatásúnak a döntés tényének egyszerű közlését, míg a büntetés a még elégséges szintet meghaladja. Szembetűnő, hogy a jutalmazás és a számonkérés, ellenőrzés azonos értékkel került az első helyre. A jutalmazás akkor lesz hatásos, ha azt körültekintő módon határozza meg a vezető és van teljesítmény alapja.

A büntetést JUHÁSZ (2004) általában kevésbé használható ösztönzési lehetőségnek tartja, bár nem a legrosszabbnak. Ez a vélemény összecseng az általános vezetői véleménnyel a döntésvégrehajtásra való hatás tekintetében.

A jövőbeni elvárások átlagértéke 2,5 és 4,2 között 3,7 pontra alakult. A jutalmazás kapta a maximális értéket, melyet csupán 2%-kal elmaradva három tényező követ: a számonkérés, ellenőrzés, a döntéselőkészítésbe való bevonás, és a döntés előzményeiről való információadás, 10%-kal a megvalósításhoz szükséges erőforrásokról való információadás. Valamennyi tényező hatásának kedvező változását várják a jövőben a vezetők, legnagyobb mértékű javulást (0,4 pont) a döntéselőkészítésbe való bevonástól

és a döntés előzményeiről történő információadás vonatkozásában. Kisebbségi arányú javulást feltételeznek a jutalmazás hatásánál. A döntés tényének közlésén kívül minden esetben van szignifikáns eltérés, melynek értéke: $p: 0,00 - p: 0,02$ között van.

A vezetői megítéléseket a szervezeti működési forma szerinti csoportosításban is megvizsgáltam. Arra voltam kíváncsi, hogy van-e eltérés a különböző szervezeti formáknál tevékenykedő vezetők megítélésében a tényezők között.

2. táblázat

A döntésvégrehajtást támogató tényezők megítélése a szervezeti forma alapján

Működési forma	Bevonás a döntés-előkészítésbe	Információadás döntés előzményeiről	A döntés egyszerű közlése	Információadás erőforrásról	Büntetés	Jutalmazás	Számonkérés, ellenőrzés	Átlag
Rt.	4,3	4,2	2,7	4,0	2,5	3,9	4,0	3,7
Kft.	3,7	3,6	3,0	3,4	2,5	3,9	4,0	3,4
Bt.	3,8	3,6	3,0	3,6	2,3	4,0	3,6	3,4
Kht.	3,4	4,1	2,0	3,9	2,3	3,9	3,9	3,3
KKt.	3,9	3,3	3,7	3,1	2,7	4,0	3,4	3,4
Szövetk.	4,3	4,2	2,7	4,0	2,5	3,9	4,0	3,4
Volt állami (jelenleg rt)	3,7	3,6	3,0	3,4	2,5	3,9	4,0	3,3
Egyéni	3,8	3,6	3,0	3,6	2,3	4,0	3,6	3,4

Forrás: saját kutatás (2003-2005)

A szervezeti forma szerinti bontás alapján (2. táblázat) megállapítom, hogy a részvénytársaságok vezetői értékelték a legmagasabbra a döntésvégrehajtás tényezőinek hatékonyságát (3,7 pont), egyaránt 3,4 pontot adtak a korlátozott felelősségű társaságok, egyéni vállalkozók, a betéti társaságok, a szövetkezetek, a közkereseti társaságok vezetői, legkevesebb pontot, 3,3 pontot a volt állami vállalatok (jelenleg rt), a közhasznú társaságok vezetői. Legeredményesebbnek a részvénytársaságok vezetői a döntéselőkészítésbe való bevonást (4,3 pont) és a döntés előzményeiről történő információadást a (4,2 pont) tartják, a legkisebb hatékonyságúnak a büntetésnek és a

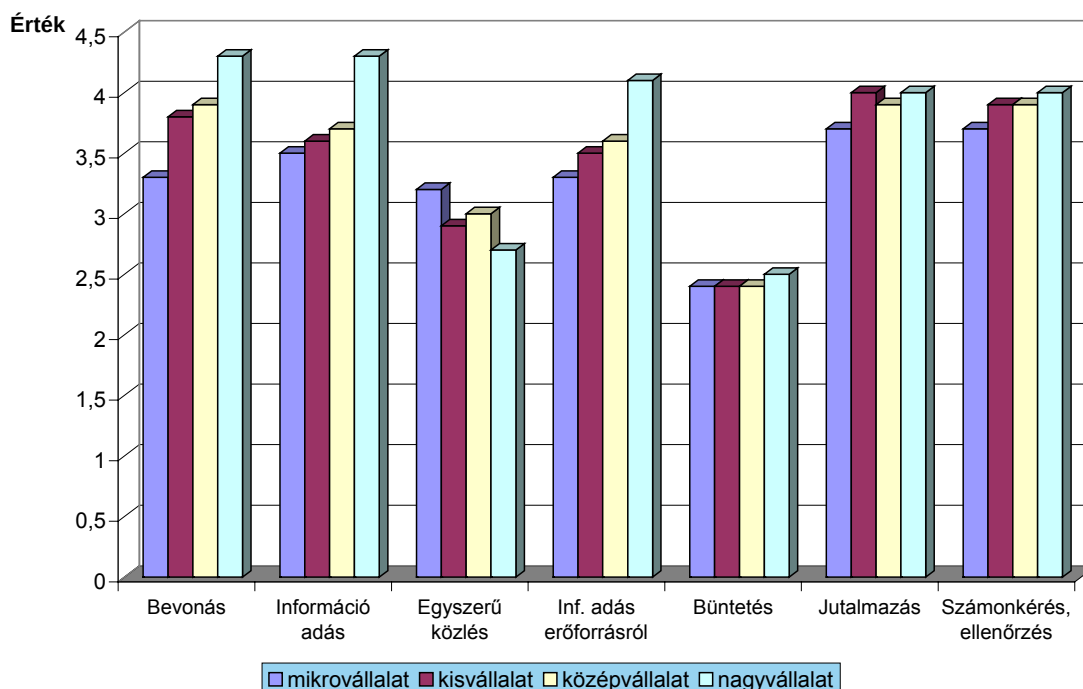
döntés tényének közlését. A korlátozott felelősségű társaságok vezetői szerint a számonkérés, ellenőrzés (4,0 pont) és a jutalmazás (3,9 pont) a legeredményesebb, a legeredménytelenebb a büntetés (2,5 pont) és a döntés tényének egyszerű közlése (3,0 pont). A betéti társaságok vezetői a jutalmazást tartják a leghasznosabbnak (4,0 pont), és szerintük is a büntetés a legeredménytelenebb (2,3 pont). A számonkérés, ellenőrzés a legeredményesebb a volt állami vállalatok (jelenleg rt-ék) vezetői (4,0 pont) véleménye szerint, a legeredménytelenebbnek tartják a büntetést (2,5 pont). A szövetkezeti vezetők a döntés-előkészítésbe való bevonást 4,3 ponttal a leghatékonyabbnak tartják, a legeredménytelenebbnek a büntetést. A közhasznú társaságok vezetői 2,0 pontra értékelték a döntés tényének egyszerű közlését. Ez a minősítés a legalacsonyabb valamennyi értékelés között. Szignifikáns különbség van a döntés-előkészítésbe való bevonásnál a részvénytársaságok vezetői és valamennyi szervezet között, melynek értéke $p: 0,00$, kivéve a közkereseti társaságot. A döntés előzményeiről való információ adás esetében részvénytársaságok vezetőinek minősítései csak a közhasznú társaságok esetében nem térnek el statisztikailag igazolhatóan, értéke $p: 0,00 - p: 0,02$.

Megállapíthatom, hogy a vezetők munkájuk során egyre több információ birtokába kívánják juttatni a dolgozókat, aminek nem titkolt célja, hogy a minél szélesebb körű információ birtokában a dolgozók egyre hatékonyabban, magasabb minőségben tudjanak hozzájárulni a döntés előkészítéshez. Az ellenőrzéssel szembeni magasabb elvárások igazolják azt a feltételezést, hogy a szervezeti célok elérése érdekében erősíteni kell az ellenőrzést, számonkérést.

Vizsgáltam, hogy van-e eltérés a szervezeti mérettől függően a vezetői véleményekben.

A szervezeti méret szerint csoportosított vélemények alapján (19. ábra) megállapítható, ahogyan növekszik a szervezet mérete, úgy javul a vezetők megítélése a döntésvégrehajtást támogató eszközök eredményességéről. A legkedvezőbb a nagyvállalati vezetők megítélése 3,7 pont, a középvállalatok vezetőinek véleménye ettől 0,2 ponttal elmarad, a kisvállalatok és a mikrovállalatok vezetőinek véleménye 0,1-0,1 ponttal csökken. Az átlagos véleménytől 30%-kal alacsonyabb a büntetés hatásának értékelése, a nagyvállalatok vezetőinek véleményén kívül, azonos mértékben, 2,4 ponttal.

19. ábra: A döntésvégrehajtást támogató tényezők értékelése a szervezeti méret alapján



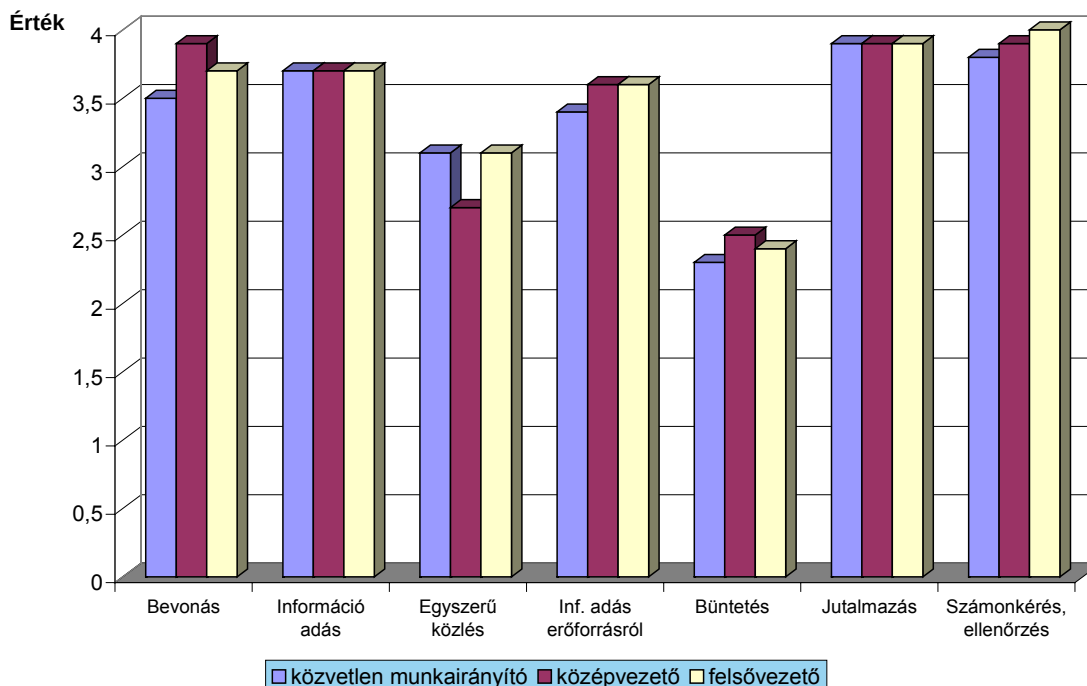
Forrás: saját kutatás (2003-2005)

A vezetők tehát nem tulajdonítanak döntésvégrehajtást támogató hatást a büntetésnek. Az átlagos véleménytől pozitív irányban 26%-kal tér el a nagyvállalati vezetők megítélése a döntéselőkészítésbe való bevonásról és a döntés előzményéről való információ adásról.

A kisvállalatok vezetői első helyen értékelték a jutalmazást. A középvállalatok vezetői egyformán jónak minősítették (3,9 ponttal) a döntéselőkészítésbe való bevonást, a jutalmazást és a számonkérést, ellenőrzést. A nagyvállalati vezetőkhez hasonlóan a rangsorban utolsó helyre került a büntetés minden egyéb szervezeti méret esetében.

A vezetői csoportok megítélését vezetői szintek szerint elemeztem (20. ábra). A vezetői szintenként végzett elemzések alapján jól látható, hogy kedvezőtlenebbül ítélik meg a döntésvégrehajtást támogató tényezők eredményességét a közvetlen munkairányítók (az átlagtól 3%-kal).

20. ábra: A döntésvégrehajtást támogató tényezők vizsgálata a vezetői szint alapján



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=371

Kiemelkedik a rangsorból a felsővezetők megítélése a számonkérés és az ellenőrzés esetében (4,0 értékszámmal). Második helyen a jutalmazást rangsorolják (3,9 pont). A közvetlen munkairányítók első helyen a jutalmazást hozzák, második helyen az ellenőrzést, harmadik helyen a döntés előzményeiről való tájékoztatást értékelik. Véleményük szerint a büntetés a legkevésbé hoz eredményt. A középvezetők (2,5 pont) és a felsővezetők (2,4 pont) is a büntetés hatástalanságát állapították meg. A középvezetők a jutalmazás mellett a döntés-előkészítésbe való bevonást is 3,9 pontra, jóra értékelték, az átlaghoz képest 13%-kal magasabb értékben.

A vezetők neme alapján végzett elemzés eredménye szerint a férfi vezetők 3,5 pontra ítélték a tényezőket, míg a női vezetők szerint ezek az eszközök 3%-kal kevésbé hatékonyak. A számonkérést, ellenőrzést azonosan, jónak ítélték meg a férfi és a női vezetők. A legeredményesebbnek a jutalmazást tartják, mind a férfiak, mind a nők, azonban itt megfordul az arány: a női vezetők ítélték meg hatékonyabbnak. A független mintás t-próbával nem volt szignifikáns eltérés.

A döntésvégrehajtást támogató tényezők vizsgálata a vezetők kora alapján

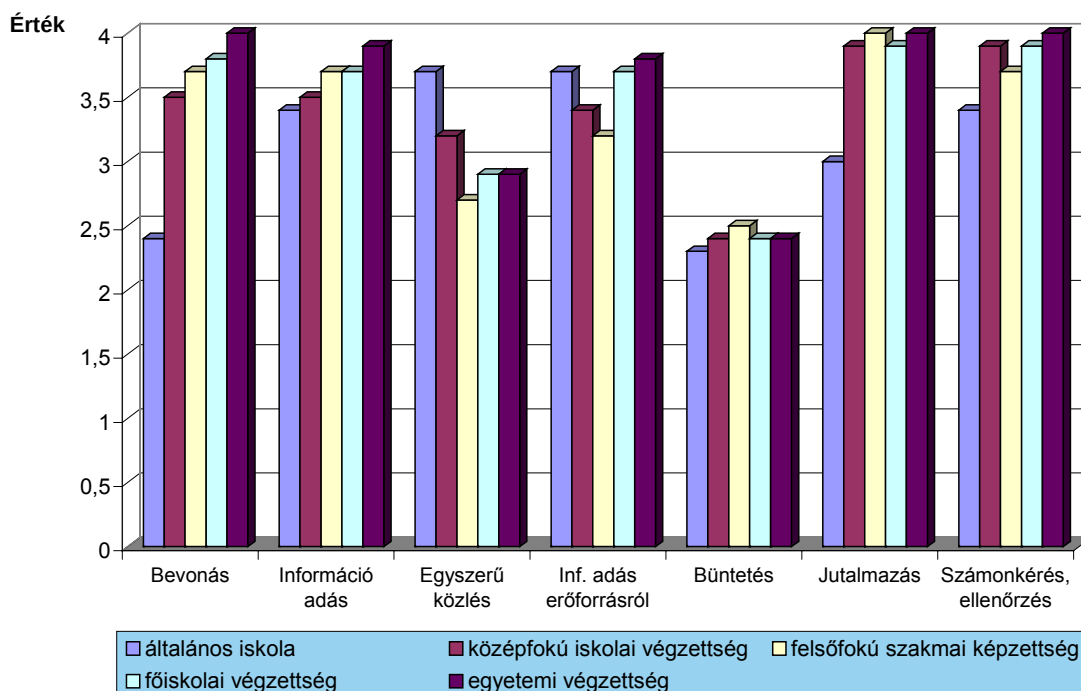
Életkor	Bevonás a döntés-előkészítésbe	Információ adás a döntés előzményeiről	A döntés tényének egyszerű közlése	Inf. adás a megv.-hoz szükséges erőfor.-ról	Büntetés	Jutalmazás	Számonkérés, ellenőrzés	Átlag
30 év-ig	3,4	3,4	2,7	3,3	1,9	4,1	3,3	3,1
31 - 35 év	3,6	3,3	3,0	3,4	2,5	3,8	3,8	3,4
36 - 40 év	3,9	3,7	2,7	3,4	2,6	3,8	3,9	3,4
41 - 45 év	3,7	3,6	3,0	3,4	2,6	3,8	4,0	3,5
46 - 50 év	3,6	3,9	3,2	3,8	2,3	4,1	4,2	3,6
51 - 55 év	4,1	4,0	3,0	3,9	2,5	4,0	3,9	3,6
56 és fölött	3,7	3,7	3,0	3,6	2,3	3,5	3,8	3,4

Forrás: saját kutatás (2003-2005)

A 3. táblázat az életkor szerinti elemzés eredményeit tartalmazza. Legeredményesebbnek a 46-50 és 51-55 év közötti korosztály tartja a döntésvégrehajtást támogató tényezőket (3,6 pont). 3%-kal alacsonyabb hatékonyságúnak tartja a 41-45 év közötti korosztály (3,5 pont), 6%-kal a 31-35 és 36-40 évesek és az 56 év feletti, a legkevesebb eredményt, 14%-kal kevesebbet a 30 év alattiak véleménye szerint hoznak a döntésvégrehajtás tényezői. A legfiatalabb vezetők a jutalmazást tartják a legeredményesebbnek (4,1 pont), a büntetés hatását a legalacsonyabbnak (1,9 pont). A 31-35 éves vezetők egyformán a leghatásosabbnak a jutalmat és a számonkérést, ellenőrzést tartják, a büntetés, bár esetükben is a legkevésbé preferált, eléri a 2,5 pont minősítést. A 36-40 éves vezetők a számonkérést, ellenőrzést és a bevonást a döntéselőkészítésbe minősítik a legjobbnak, 3,9 ponttal, míg a 41-45 évesek a számonkérést emelték ki. A 46-50 év közöttiek a legfontosabbnak minősítették a számonkérést, ellenőrzést. Az 51-55 évesek szerint a leghatékonyabb a bevonás a döntéselőkészítésbe (4,1 pont), a legidősebbek véleménye alapján pedig a számonkérés, ellenőrzés.

A vezetők véleményét olyan szempontból is elemeztem, hogy van-e megítélésbeli eltérés a vezetők iskolai végzettsége alapján.

21. ábra: A döntésvégrehajtást támogató tényezők vizsgálata a vezetők iskolai végzettsége szerint



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=395

A vizsgált tényezők az átlagosnál hatékonyabban támogatják a döntésvégrehajtást a főiskolai végzettségűek (3%-kal) és az egyetemi végzettségűek (6%-kal) véleménye szerint, az átlagostól 9%-kal értékeli alacsonyabbra az általános iskolát végzett vezetők, míg az átlagos megítéléssel azonosan a középiskolai végzettségű és a felsőfokú szakmai képzettségű vezetők (21. ábra).

Valamennyi csoport utolsóként rangsorolta a büntetést (2,3 pont és 2,5 pont között). A legjobb minősítés az egyetemi végzettségű vezetők véleménye szerint 4,0 pont volt (három esetben): a bevonás a döntés-előkészítésbe, a jutalmazásnál és a számonkérés, ellenőrzés esetében; egy alkalommal a felsőfokú szakmai képzettségű vezetők véleménye alapján, szintén a jutalmazást ítélték meg a leghatásosabbnak. Az általános iskolai végzettségűek véleménye és valamennyi, más iskolai végzettségű vezetői csoport véleménye között szignifikáns különbség volt ($p: 0,01$ értékkel).

Vizsgálati eredményeim alapján megállapítható, hogy a döntésvégrehajtás és a döntés-előkészítés között szoros összefüggés van. A megkérdezett vezetők a döntésvégrehajtást támogató tényezők között a jutalmazás után a leghatásosabbnak a „bevonást a döntés-előkészítésbe” valamint az „információ adást a döntés előzményeiről” minősítették. Az eredmények szerint tehát az a tény, hogy a szervezet tagjai, a végrehajtók bevonásra

kerültek a döntés-előkészítésbe, illetve, hogy információjuk van a döntés körülményeiről az egyik leghatásosabb, végrehajtást támogató tényező. A bevonás és az informáltság a beavatottság érzetét kelti, ami a beosztottak esetében nem csak bizalmi kérdés, hanem motivációs eszköz is, ami a végrehajtás eredményességét segíti. Az eredményekből az a következtetés vonható le, hogy ha minél szélesebb körben vonják be a vezetők a beosztottakat a döntés-előkészítés folyamatába, és minél tájékozottabbak a szervezeti tagok a döntés körülményeiről, annál eredményesebb és sikeresebb lehet a döntésvégrehajtás. Az ellenőrzés nem csak, mint vezetési feladat minősült a vizsgálatok eredményei szerint fontosnak, hanem döntésvégrehajtást támogató tényezőként is az egyik leghatásosabbnak minősített vezetői eszköz.

4.2. RENDELKEZÉS VIZSGÁLATOK

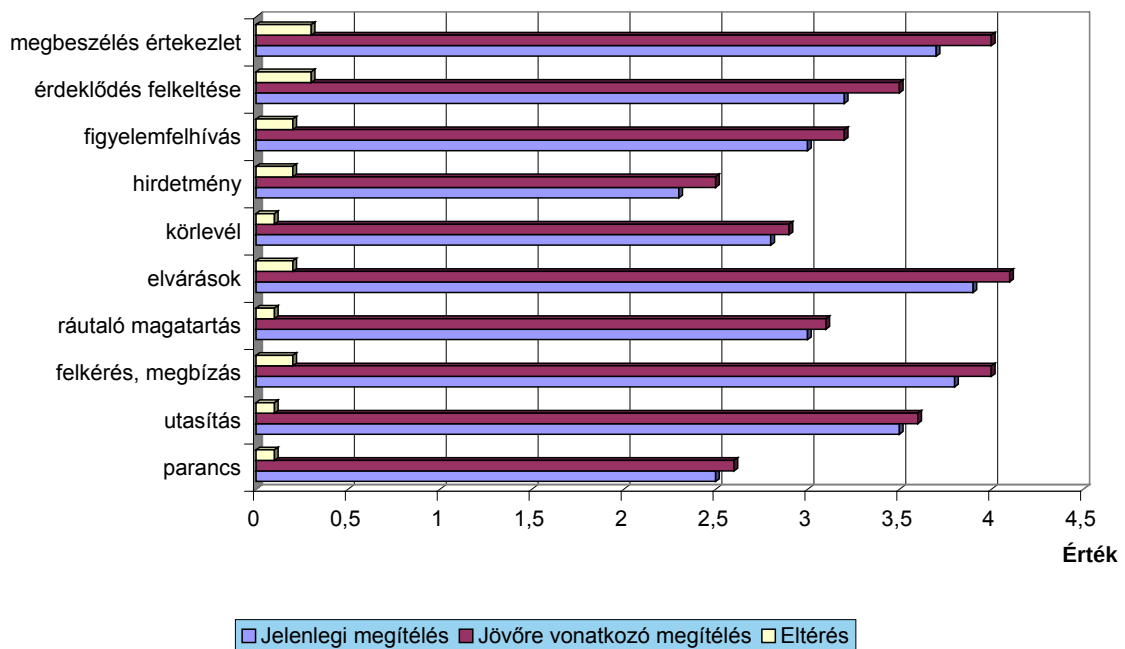
A rendelkezés szerepét, jelentőségét a döntésvégrehajtásban a megkérdezett vezetők a legkevésbé fontosnak értékelték. Minden döntés annyit ér, amennyi megvalósul belőle. A rendelkezés a döntés megvalósítására vonatkozó intézkedés, a feladat végrehajtás vezetési eszköze is. A rendelkezés eredményessége befolyásolja a végrehajtás eredményességét.

4.2.1. RENDELKEZÉSI FORMÁK HATÉKONYSÁG VIZSGÁLATA

A rendelkezési formák hatékonyságvizsgálatával választ kerestem arra a kérdésre, hogyan vélekednek a vizsgált vezetők a rendelkezési formák hatékonyságáról jelenleg és milyen az elvárásuk a jövőre vonatkozóan. Célul tűztem ki, hogy rávilágítsak a különböző szervezetek vezetői milyen rendelkezési formákat alkalmaztak és milyen különbségek vannak a vezetői vélemények között, eltérő szempontú elemzések eredményeként.

A rendelkezési formákat a szakirodalomban használt tíz csoportra bontottam, melyek: parancs, utasítás, felkérés-megbízás, ráutaló magatartás, elvárások megfogalmazása, körlevél, hirdetmény, figyelemfelhívás, érdeklődés felkeltése, megbeszélés-értekezlet (22. ábra) Az összevont átlageredményt diagrammal mutatom be, amely valamennyi megkérdezett vezető véleményét tartalmazza. A jelenre vonatkozó vizsgálati eredmények szerint 3,1 pont a vizsgált tényezők minősítésének átlagértéke, melynek 8%-os javulását prognosztizálták a vezetők.

22. ábra: A rendelkezési formák minősítése eredményességük alapján



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=391

Az értékelések azt mutatják, hogy a rendelkezési formák között jelenleg a leghatékonyabbnak az elvárások megfogalmazását (3,9 pont), a felkérést-megbízást (3,8 pont) és a megbeszélést, értekezletet (3,7 pont) tartják a vezetők. Az érdeklődés felkeltése és az utasítás közepesnek minősített. Kevésbé hatékonynak ítélték a parancsot (2,5 pont) és a körlevelet (2,8 pont). A hirdetmény (2,3 pont) eredményességét a vezetők a legalacsonyabb hatásfokúnak tartják, mivel azokat nem minden dolgozó olvassa el, illetve nem jut el időben az érintettekhez.

A jövőre vonatkozó megítélés alapján valamennyi rendelkezési forma jelentőségének növekedését várják a vizsgált vezetők. Legnagyobb mértékűnek (0,3 pont) a megbeszélés-értekezlet eredményességének növekedését látják. A rendelkezési formák között szignifikáns eltérések vannak, kivéve a parancsot és az utasítást.

Elvégeztem a rendelkezések szervezeti formák szerinti elemzését is. A 4. táblázatban mutatom be a vizsgálat eredményeit.

A rendelkezések minősítése a szervezeti forma alapján

Működési forma	Parancs	Utasítás	Felkérés	Ráut. magatartás	Elvárások	Kör-le-vél	Hirdetmény	Figyelem felk.	Érdeklődés	Megbeszélés	Átlag
Rt.	2,3	4,0	4,1	2,9	4,1	3,4	2,5	3,1	3,3	3,8	3,4
Kft.	2,6	3,4	3,7	2,9	3,7	2,5	2,1	2,9	2,9	3,5	3,0
Bt.	2,8	3,7	3,8	3,0	3,8	2,8	2,2	2,8	3,2	3,8	3,2
Kht.	3,5	4,1	3,8	2,4	3,3	3,1	2,7	2,6	2,9	3,9	3,2
Kkt.	2,1	3,1	3,9	2,4	3,6	2,4	2,3	1,9	2,9	4,0	2,9
Szöv.	2,4	3,5	3,9	3,0	4,0	2,7	2,5	3,2	3,6	4,1	3,3
Volt áll. (jel. rt)	2,9	3,1	3,5	2,9	3,6	2,8	2,6	2,9	3,2	4,2	3,2
Egyéni	2,5	3,4	3,7	3,1	3,9	2,4	2,3	3,0	3,5	3,5	3,1

Forrás: saját kutatás (2003-2005)

A szervezeti formák szerint csoportosított vezetői vélemények, ha kis mértékben is, de eltérőek. Az adatokból jól látható, hogy a rendelkezési formákat legeredményesebbnek a részvénytársaságok vezetői tartják (3,4 pont), a szövetkezetek vezetőinek véleménye szerint a második, a betéti társaságok, a volt állami vállalatok (jelenleg rt) és a közhasznú társaságok vezetői egyformán vélekednek, az egyéni vállalkozók véleménye szerint a negyedik, a korlátolt felelősségű társaságok vezetőinek véleménye szerint az ötödik, utolsónak a közkereseti társaságok vezetői minősítették (2,9 pont). Az értékelések azt mutatják, hogy a részvénytársaságok vezetőinek véleménye szerint a felkérés-megbízás, az elvárások megfogalmazása a legeredményesebb rendelkezési forma.

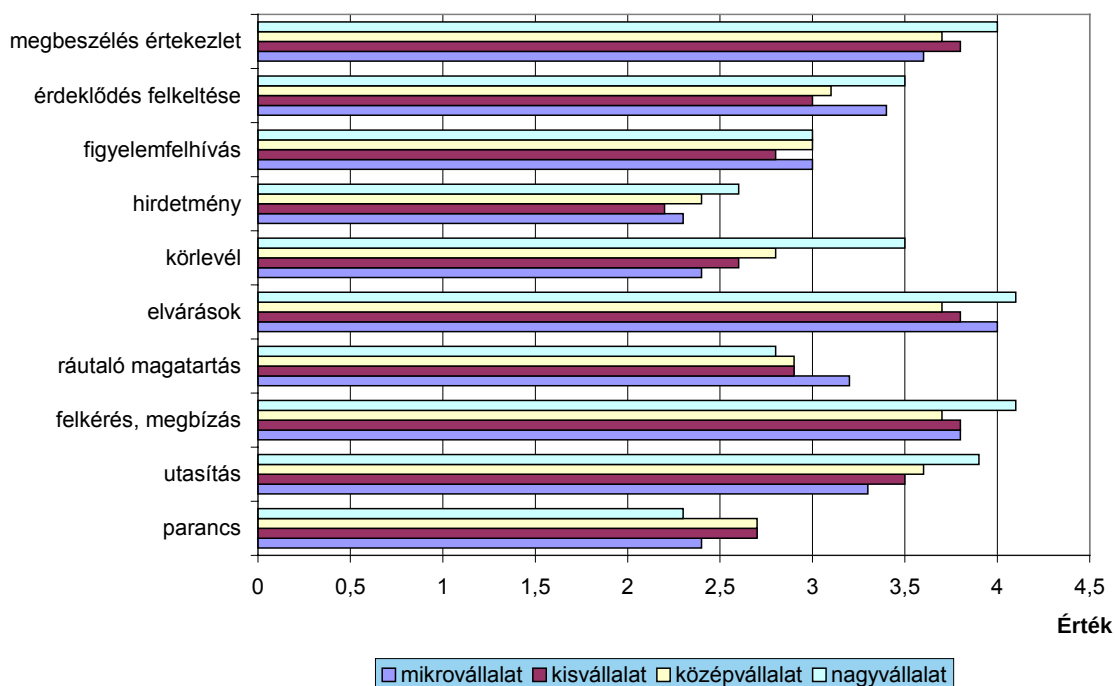
A vezetők a legkevésbé eredményesnek a parancsot és a hirdetményt tartják. A vezetői interjú során kifejtették, hogy véleményük szerint a rendelkezés kiadása során igen fontos, hogy a beosztottak bizalmát elnyerjék és erre az elvárások megfogalmazását és a felkérést tartják a legalkalmasabbnak. A korlátolt felelősségű társaságok vezetőinek véleménye szerint is ezek a legeredményesebbek, azonban 0,4 ponttal kevesebb értéket adtak ezekre. A betéti társaságok vezetői a felkérés, az elvárások megfogalmazásával azonos mértékben eredményesnek tartják a megbeszéléseket. A közhasznú társaságok

az utasítást, a közkereseti társaságok vezetői a megbeszélést emelték ki. A szövetkezetek és a volt állami vállalatok (jelenleg rt-ék) vezetőinek véleménye hasonló a rendelkezési formák eredményességét tekintve, aminek oka, hogy szervezeti méretükből adódóan hasonló rendelkezési formákat van módjukban alkalmazni.

A rendelkezésnek konkrétan kell lennie, mérhető, ellenőrizhető feladatokat kell tartalmaznia. A személyes interjúk során a vezetők akként nyilatkoztak, hogy a hirdetmény nem alkalmas a rendelkezések közlésére, mivel nem minden érintett olvassa el és az sem ellenőrizhető, hogy kihez jutott el annak tartalma. Ez a magyarázat indokolja, hogy a hirdetmény kapta a legalacsonyabb minősítést.

A rendelkezési formák megítélését számos tényező befolyásolhatja. Feltételezésem szerint a különböző méretű szervezetekben eltérő módon ítélik meg a rendelkezési lehetőségeket, és ennek megfelelően eltérő mértékben alkalmazzák azokat (23. ábra)

23. ábra: A rendelkezési formák minősítésének vizsgálata a szervezeti méret alapján



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=390

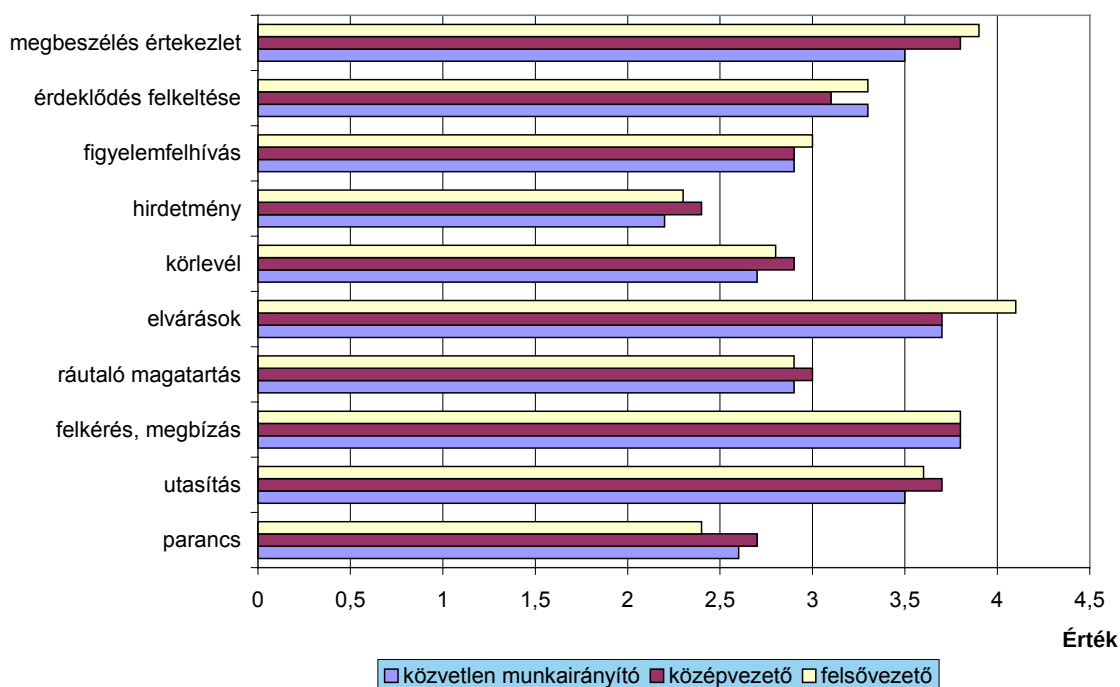
A rendelkezési formák eredményességét a nagyvállalati vezetők közepesre (3,5 pont) értékelték, a középvállalatok vezetői ettől 6%-kal alacsonyabb, a kisvállalatok és a mikrovállalatok vezetői egyaránt 9%-kal alacsonyabb értékkel vették számításba. A

szervezeti méret növekedésével arányosan nő a rendelkezési formák eredményességének megítélése. A nagyvállalatok vezetői szerint a legeredményesebb rendelkezési formának a felkérés-megbízás és az elvárások megfogalmazása tekinthető. A minősítések alapján a legeredménytelenebbnek a parancs kiadását tekintik. A középvállalatok vezetői 10%-kal kisebb pontszámmal ugyan, de szintén az elvárások megfogalmazását értékelték az első helyen, a felkérés-megbízással és a megbeszélés-értekezlettel együtt. Második helyen az utasítást jelölték meg, legeredménytelenebbnek a hirdetményt. A mikrovállalatok vezetőinek értékítélete alapján 4,0 ponttal az elvárások megfogalmazása van az első helyen, második helyen a felkérés-megbízás. Legkevésbé tartják eredményesnek a hirdetményt, 5%-kal alacsonyabb értékkel.

A rendelkezési formák között, annak csekély eredményessége miatt a hirdetményt tekintik a legkevésbé használható lehetőségnek a vállalati vezetők. Ennek okát abban látták, hogy a hirdetmény megismerését nem lehet ellenőrizni és a dolgozók érdektelenség vagy időhiány miatt nem olvassák el azokat.

A véleményeket a vezetői szintek alapján is elemeztem.

24. ábra: A rendelkezési formák minősítésének vizsgálata vezetői szintenként



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=371

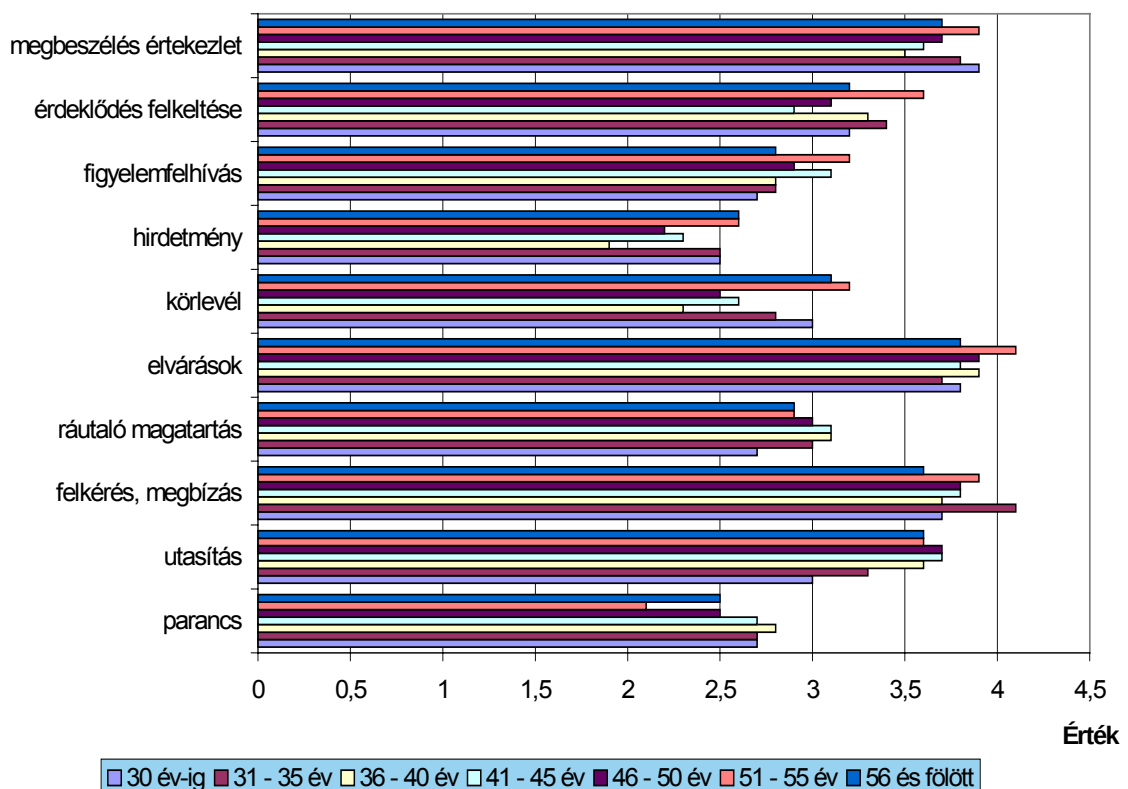
A középvezetők és a felsővezetők megítélése azonosan 3,3 pont volt a rendelkezési formák hatékonyságáról, a közvetlen munkairányítók véleménye ettől 0,1 ponttal

elmaradt. A felsővezetők a legeredményesebbnek az elvárások megfogalmazását tartják, a legeredménytelenebbnek a közvetlen munkairányítók a hirdetményt (2,2 pont). Azonosan 3,8 ponttal értékelte valamennyi szintű vezető a felkérés eredményességét. A közvetlen munkairányítók és a középvezetők egyaránt 3,7 pontra értékelték az elvárások megfogalmazását, legnagyobb mértékű eltéréssel, 10%-kal hatékonyabbnak vélik a felsővezetők. Ez egyben a legmagasabb értékelés is. Szignifikáns eltérés a parancsnál a felső- és középvezetőknél ($p: 0,05$), közvetlen munkairányítók és a felsővezetőknél ($p: 0,01$), az elvárások megfogalmazásánál a közvetlen munkairányítók és a felsővezetőknél ($p: 0,00$), a felső- és középvezetőknél ($p: 0,00$ értékkel) a megbeszélés-értékelésnél a közép- és felsővezetőknél.

A női és a férfi vezetők minősítései közel azonosak voltak az elvégzett vizsgálatokban, a vélemények között szignifikáns eltéréseket nem mutattam ki.

Az életkor befolyásoló hatásának vizsgálatára az interjúkat a vezetők életkor-csoportjai alapján elemeztem (25. ábra).

25. ábra: A rendelkezési formák minősítésének vizsgálata a vezetők életkora alapján



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=392

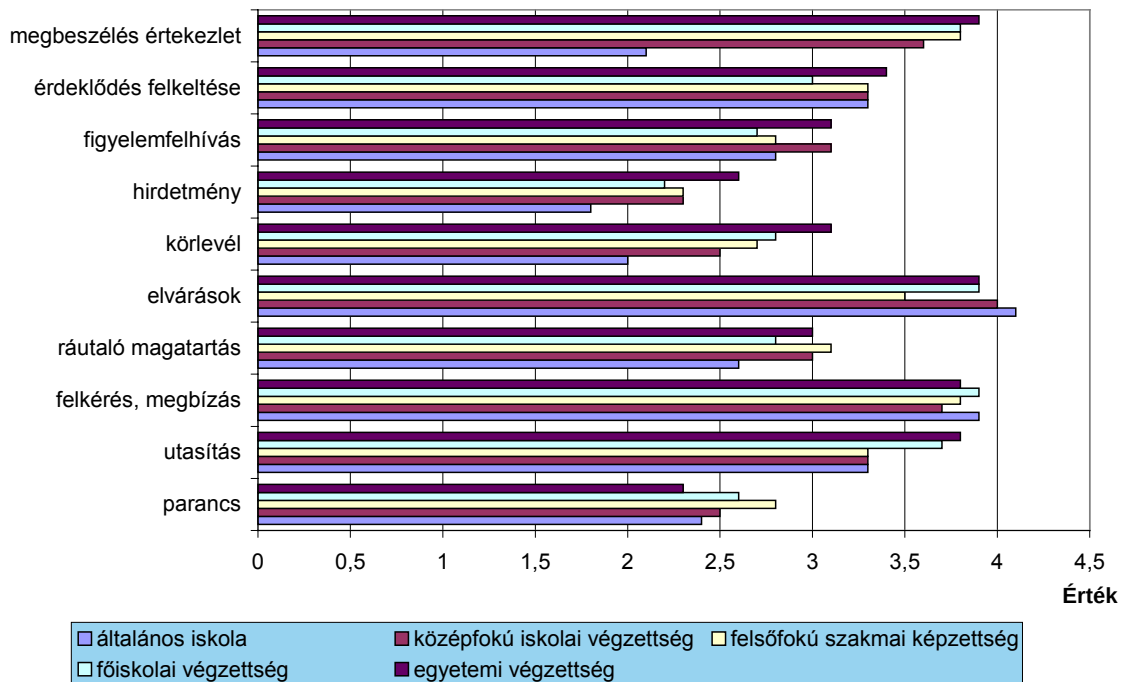
A leghatékonyabbnak a vezetők 51-55 év közötti korosztálya tartja a rendelkezési formákat, egyformán 0,1 ponttal alacsonyabbra értékeli az 56 év feletti, a 41-45 év és a 31-35 év közötti korosztály. A hatékonyságot a legalacsonyabbra minősítette a 30 év alatti és a 36-40 év közötti korosztály. A személyes interjún az 51-55 év közötti vezetők elmondták, hogy a beosztottak érdeklődésének felkeltése nagyon hatásos rendelkezési forma, fiatal kollégák esetében. Sokszor tapasztalták, hogy egy érdekes számítástechnikai probléma felvetése is elegendő ahhoz, hogy a munkatársak önként, jókedvűen megkeressék a megoldást, megoldják a feladatot. A ráutaló magatartás átlagos megítélése közepes. Az átlagosnál 3%-kal eredményesebbnek tartják 36-40 év közötti és a 41-45 év közötti vezetők a ráutaló magatartást, míg a legkevésbé hatásosnak a legfiatalabb vezetők tartják. A megbeszélés-értekezlet az interjúalanyok szerint igen gyakori a szervezetek életében, a folyamatos kommunikáció hatásos részeként írták le. Kiemelték, hogy a megbeszélések vezetői szintenként elkülönített megtartása esetenként csökkenti annak hatásosságát, több időt vesz igénybe, mintha valamennyi felelős vezető egyszerre venne rajta részt és az információk esetenként torzulhatnak.

Nem volt szignifikáns eltérés a ráutaló magatartásnál, az elvárások megfogalmazásánál és a megbeszélésnél, míg a parancsnál csak az 51-55 év közöttieknél, az 55 év felettieknél, továbbá az utasításnál 35 éves korig. Szignifikáns különbségek: felkérésnél a 31-35 év közötti korosztály és a 30 évesig csoportja ($p: 0,02$), 36-40 évesek ($p: 0,01$), 56 év felett ($p: 0,01$), a körlevélnél a 36-40 éves korosztály és 31-35 éveseknél ($p: 0,01$), a hirdetménynél a 36-40 éves korosztály és 36-40, továbbá 30 év alattiak ($p: 0,01$), a figyelemfelhívásnál az 51-55 évesek és a 31-35 évig ($p: 0,01$).

Az iskolai végzettség alapján kialakított csoportok minősítését mutatom be a 26. ábrán.

A rendelkezési formák eredményességét a leghatékonyabbnak az egyetemi végzettségű vezetők tartják, 3%-kal alacsonyabb minősítést a felsőfokú szakmai képzettségűek adtak, egyaránt 6%-kal alacsonyabbra értékelték a főiskolai végzettségű és a középiskolai végzettségű, 15%-kal alacsonyabbra az általános iskolát végzett vezetők.

26. ábra: A rendelkezési formák minősítéseinek vizsgálata a vezetők iskolai végzettsége alapján



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=391

Az ábrából kitűnik, hogy az iskolai végzettségüktől függetlenül két tényezőt tekintenek nagyon kedvezőtlen hatásúnak a vezetők, nevezetesen: a hirdetményt és a parancsot. Az elégséges szintet sem éri el az általános iskolát végzett vezetők szerint a hirdetmény eredményessége, ők leginkább az elvárások megfogalmazását tartják hatékonnak. A középiskolát végzettek számára a hirdetmény csak megfelelő, legeredményesebbnek az elvárások megfogalmazását tartják.

A felsőfokú szakmai képzettségűek a legkedvezőtlenebbnek tartják a hirdetményt, míg a felkérést és a megbeszélést 40%-kal eredményesebbnek. A főiskolát végzett vezetők rangsorának élén az elvárások megfogalmazása áll, értékelésük alapján az utolsó a hirdetmény.

Az egyetemet végzett vezetők az elvárások megfogalmazását és a megbeszélés-értekezletet tartják a legeredményesebb rendelkezési formának.

A felkérés és a ráutaló magatartás esetében nem volt szignifikáns differencia. A parancsnál a felsőfokú végzettségűek és az egyetemet végzettek (p: 0,03); az utasításnál a középiskolai és az egyetemet végzettek (p: 0,00), a felsőfokú szakképzettségűek és a főiskolát végzettek (p: 0,03), a felsőfokú szakképzettségűek és az egyetemet végzettek (p: 0,01); az elvárások megfogalmazásánál a középiskolai

végzettségűek és a felsőfokú szakmai képzettségűek (p: 0,01), a felsőfokú szakmai képzettségűek és a főiskolát végzettek (p: 0,02), a felsőfokú szakmai képzettségűek és az egyetemet végzettek (p: 0,02); a hirdetménynél a főiskolát és az egyetemet végzettek (p: 0,02), a figyelemfelhívásnál a középiskolát és a főiskolát végzettek (p: 0,01 értékkel) minősítései között voltak matematikailag is igazolható eltérések.

A rendelkezési formák hatékonyságának vizsgálata alapján megállapítható, hogy az interjúalanyok a legeredményesebbnek az elvárások megfogalmazását, a felkérés, megbízást és a megbeszélés-értekezletet minősítették, azaz a demokratikus formákat értékelték hatékonyabbnak. Az autokratikus rendelkezések, mint az utasítás, de különösen a parancs eredményességét alacsonyabbnak tartják. A minősítések szerint legkevésbé hatékonyak a hirdetés jellegű formák, mint a körlevél és a hirdetmény. A különböző csoportképző ismérvek alapján elvégzett elemzések az összevont vizsgálatok eredményeit alátámasztják.

4.2.2. RENDELKEZÉSI FORMÁK SZITUÁCIÓ VIZSGÁLATA

Azt is vizsgáltam, hogy a vezetők hogyan ítélik meg a rendelkezési formák eredményességét a különböző helyzetekben. A szituációkat hét csoportba soroltam: döntés-előkészítés, szervezés, döntésvégrehajtás, ellenőrzés, információadás, visszajelzés és kommunikáció. A hét szituációban a tíz rendelkezési forma hét szempont szerinti lekérdezése és elemzése (az általános értékkel) összesen 490 eredményt hozott, melynek teljes terjedelmű közlésére terjedelmi okok miatt értekezésemben nincs lehetőségem. Dolgozatomban bemutatom, hogy a különböző szituációkban milyen az egyes rendelkezési formák megítélése, egy-egy rendelkezési formát milyen szituációkban használnak a vezetők, hogyan ítélik meg a rendelkezési formák eredményességét a vállalati forma, méret, a vezetői szint, a vezetők neme, kora, iskolai végzettsége szerint. Az eredményeket terjedelmi okok miatt diagrammal nem szemléltetem, az összevont átlageredményt az 5. táblázatban mutatom be.

Megállapítottam, hogy az általam vizsgált minden szituációban a megkérdezett vezetők a megbeszélés-értekezlet rendelkezési formát minősítették az egyik legeredményesebbnek. A döntésvégrehajtás és az ellenőrzés szituációban viszont az elvárások megfogalmazását tartják leghatékonyabbnak. A legeredménytelenebb az

ellenőrzés esetében a hirdetmény (2,4 pont), a döntésvégrehajtásnál a körlevél, a szervezés során a parancs és a hirdetmény (2,5 pont), míg a további négy szituációban egyaránt a parancs.

5. táblázat

Rendelkezési formák szituáció vizsgálata

Megnevezés	Döntéslőkészítés	Szervezés	Döntésvégrehajtás	Ellenőrzés	Információadás	Visszajelzés	Kommunikáció
Parancs	2,3	2,6	3,2	2,8	2,6	2,6	2,4
Utasítás	3,0	3,3	3,9	3,5	3,2	3,0	3,0
Felkérés, megb.	3,6	3,6	3,5	3,4	3,4	3,2	3,5
Ráut. magatart.	2,8	3,0	3,0	3,0	3,1	2,9	3,1
Elvár. megfog.	3,8	3,9	3,8	3,8	3,9	3,7	3,8
Körlevél	2,8	2,9	2,7	2,6	3,2	2,8	2,9
Hirdetmény	2,4	2,5	2,5	2,4	2,9	2,6	2,7
Figyelem felhívás	3,2	3,1	3,1	3,2	3,3	3,0	3,3
Érd. felkeltése	3,3	3,2	3,0	3,0	3,2	3,0	3,3
Megbesz., ért.	4,0	3,9	3,6	3,6	3,9	3,7	3,9

Forrás: saját kutatás (2003-2005)

A szituációs vizsgálatok összevont eredményeit a szervezetek működési formája alapján is elemeztem. Megállapítottam, hogy a döntésvégrehajtás szituációban a részvénytársaságok, a volt állami vállalatok (jelenleg rt-ék) és a szövetkezetek vezetői a megbeszélést és az értekezletet tartják a legeredményesebbnek, míg az elvárások megfogalmazása náluk a második helyre került. A legeredménytelenebbnek a parancsot tartják a szervezetek vezetői. Ebből arra következtetek, hogy a vállalati vezetők a döntés-előkészítés szakaszában megosztják az információkat a beosztottakkal, ezáltal együttműködésre akarják készíteni őket.

A szervezés szituációban a részvénytársaságok vezetői három rendelkezési forma eredményességét emelték ki: a felkérést, megbízást, az elvárások megfogalmazását. A megbeszélést-értekezletet a szövetkezetek vezetőinek véleménye 4%-kal magasabb

értékkel az elvárások megfogalmazásánál és az értekezletnél, megbeszélésnél, a volt állami vállalatok (jelenleg rt-ék) vezetői az értekezletet, megbeszélést 3,9 ponttal jónak értékelték.

A döntésvégrehajtás szituációban a részvénytársaságok és a korlátolt felelősségű társaságok vezetői az utasítást tartják a legeredményesebbnek. A volt állami vállalatok (jelenleg rt-ék) 0,3%-kal alacsonyabb értékkel, első helyen a megbeszélést, értekezletet jelölték meg. A hirdetmény a legeredménytelenebb az egyéni vállalkozások, a korlátolt felelősségű társaságok vezetői szerint. A közhasznú társaságok vezetői a legutolsó helyen, az érdeklődés felkeltését jelölték meg.

Az ellenőrzés szituációban szövetkezetek vezetői, a részvénytársaságok és az egyéni vállalkozások vezetői, a korlátolt felelősségű társaságok vezetői, a betéti társaságok vezetői az elvárások megfogalmazását, míg a volt állami vállalatok (jelenleg rt-ék) vezetői a megbeszélést-értekezletet 3,9 ponttal tartják a legeredményesebbnek.

A körlevél és a parancs hatékonysága a vezetői megítélések szerint alacsony. A hirdetmény gyakrabban fordul elő a gyakorlatukban, azonban nem tartják kielégítőnek az eredményességét, mert a dolgozók nem olvassák el minden nap a hirdetményt, van olyan munkatárs, aki csak jóval a hirdetmény aktualitásának lejártja után olvassa el azt. A vezetők mégsem tekintenek el az alkalmazásától, mert mint kommunikációs csatorna alkalmas a figyelemfelhívásra, továbbá a dolgozók egymás között terjesztik annak tartalmát. Az elvárások megfogalmazása a dolgozók felé már a partnerség érzetét kelti.

Az információadás szituációt a különböző szervezetek vezetői eltérően értékelték. A közkereseti társaságok, a korlátolt felelősségű társaságok és a volt állami vállalatok (jelenleg rt-ék) vezetőin kívül valamennyi szervezeti vezető a parancs eredményességét tartja a legkedvezőtlenebbnek. Ehhez a véleményhez egy relatíve nagy szórás párosul ($S=0,33$).

A legkiegyenlítettebb a ráutaló magatartás (0,16 szórás értékkel) és a figyelemfelhívás eredményessége (0,16 szórás értékkel). Véleményem szerint ezt az indokolja, hogy a parancs nem közöl részleteket, nem tartalmaz indoklást.

A leghatékonyabbnak a megbeszélést és az értekezletet tartották a szövetkezetek és a közhasznú társaságok vezetői, egyaránt 4,4 ponttal. A második helyen a vezetők

többsége az elvárások megfogalmazását jelölte meg. A szóbeli interjúkon a vezetők elmondták, hogy bármely rendelkezési forma hatékonysága növekedik abban az esetben, ha a végrehajtók elfogadják a célt, ezért tulajdonították a legnagyobb fontosságot az elvárások megfogalmazásának, a megbeszélés-értekezletnek.

A részvénytársaságok, a korlátolt felelősségű társaságok, a szövetkezetek, a volt állami vállalatok (jelenleg rt) vezetői és az egyéni vállalkozók a kommunikáció szituációban legeredményesebbnek a megbeszélést és az értekezletet tartják. Ennek okát abban látom, hogy a megbeszélés, értekezlet során a kommunikációs csatorna mindkét irányba működik, így nagyobb, hatékonyabb információcserére van lehetőség. A vezetői vélemények szerint alig-alig van a kommunikáció során eredménye a parancsnak, a hirdetménynek és a körlevélnek, mivel megítélésem szerint a hirdetménynél és a körlevélnél a kommunikációs csatorna egyirányú működése nem teszi lehetővé a visszajelzést.

A szervezeti méret szerinti vizsgálat során elemeztem, hogy hogyan ítélik meg a rendelkezési formák eredményességét a különböző szituációkban a különböző vállalati méret esetén (2. melléklet).

A döntés-előkészítés szituációban a nagyvállalatok vezetői az elvárások megfogalmazását tartják a leghatékonyabbnak. A szervezés során a nagyvállalati és középméretű vállalatok vezetői az elvárások megfogalmazását rangsorolták az első helyen, a mikro- és a kisvállalatok vezetői a megbeszélést és az értekezletet. Nem volt eltérés a parancs és a hirdetmény megítélésében, mindegyik csoport hatástalannak tartja. A körlevelet a mikrovállalatok vezetői eredménytelennek tartják a szervezés esetében. Véleményük szerint munkatársaik nagyon személytelennek ítélik a körlevelet, úgy érzik, hogy a beosztottak el sem olvassák azt, vagy csak felületesen végigfutják, így nem alkalmas a szervezés során eredmények elérésére.

A döntésvégrehajtás szituációban: a nagyvállalati vezetők 4,1 ponttal legeredményesebbnek az utasítást, a megbeszélést, értekezletet tartják. A középméretű vállalatok vezetői ettől 3%-kal alacsonyabb értékkel, de szintén ezt a két elemet emelték ki. A kisvállalkozások vezetőinek véleménye szerint is az utasítás a leghatékonyabb, de a második helyen az elvárások megfogalmazását emelték ki, a mikrovállalatok vezetőinek véleménye szerint első helyen az elvárások megfogalmazása, második helyen az utasítás áll.

Az utasítás eredményessége nem meglepő ebben a szituációban, mivel az utasítás konkrét, szakszerű, tárgyilagos megszövegezésével a feladat végrehajtására határozottabban ösztönöz, de udvariasabb, mint a parancs. Ebben a helyzetben a legeredménytelenebb minden szervezeti méret esetében a körlevél és hirdetmény. Az ellenőrzés szituációban a mikrovállalatok vezetői az elvárások megfogalmazását (4,1 pont) és a megbeszélést, értekezletet tartják a legjobbnak. A kisvállalatok vezetői ugyanezt a két formát, de 3%-kal alacsonyabbra értékelték a legeredményesebbnek. A középvállalatok vezetői első helyen az utasítás (3,8 pont), második helyen az elvárások megfogalmazását emelték ki. A nagyvállalati vezetők 3,9 ponttal az első helyen az elvárások megfogalmazását, a második helyen az utasítást és a megbeszélést, értekezletet jelölték meg. Minden csoport egyetértett abban, hogy a legeredménytelenebb az ellenőrzési szituációban a hirdetmény és a körlevél. Az információadás során való eredményesség tekintetében az elvárások megfogalmazását tartják a mikrovállalatok vezetői a legeredményesebbnek, a másik három csoport vezetői egyformán a leghatékonyabbnak a megbeszélést és értekezletet tartják. Az elégséges szintet elérve a parancs, a körlevél és a hirdetmény osztozik a legkedvezőtlenebb eredményességet biztosító rendelkezés címen. A visszajelzés szituációban kiemelt szerepe van az elvárások megfogalmazásának a mikro- és a kisvállalatok vezetői szerint, a közép- és nagyvállalatok vezetői a megbeszélést, értekezletet tartják a leghatékonyabbnak. A rendelkezési formák eredményességének megítélése a kommunikáció szituációban a vállalati méret nagyságának növekedésével egyenes arányban emelkedik. A mikrovállalatok vezetői szerint az elvárások megfogalmazásának eredményessége jó, a kis-, közép- és nagyvállalatok vezetői szerint a megbeszélés, értekezlet a legeredményesebb, mivel mód van az azonnali információ cserére.

Vizsgálatot végeztem a rendelkezési formák eredményességének megítéléséről a különböző szituációkban a vezetők szervezetben betöltött szintje alapján (3. melléklet). A felsővezetők 4,1 ponttal kiemelkedően jónak értékelték a megbeszélés, értékelés eredményességét a döntéselőkészítésben a közvetlen munkairányítók az elvárások megfogalmazását és az értekezletet, megbeszélést egyaránt 3,8 ponttal a legeredményesebbnek tartják. Az utasítás megítélése a parancshoz képest minden vezetői szinten magasabb 24%-kal, míg az eredményesség szempontjából mindhárom vezetői réteg a parancsot és a hirdetményt tartja a legkevésbé eredményesnek. A szervezés szituációban a legeredményesebbnek az értekezlet-megbeszélést tartják a

vezetők, de mindhárom csoport 3%-kal kevésbé eredményesnek tartja a döntés-előkészítés szituációhoz képest.

A közvetlen munkairányítók a legkevésbé eredményesnek a szervezéskor a hirdetményt érzik, a középvezetők a parancsot, a felsővezetők mindkét tényezőt, egyformán 2,5 ponttal. A döntésvégrehajtás szituációban az utasítás megítélése jelentősen megváltozott, mivel mindhárom vezetői csoport a legeredményesebbnek ezt jelölte meg. Az ellenőrzés szituációban mindhárom vezetői szinten az elvárások megfogalmazását jelölték meg első helyen. A második legjelentősebb tényező a megbeszélés-értekezlet és minden vezetői szint a körlevél és hirdetmény eredménytelenségét fogalmazta meg. Megállapítható, hogy a vezetői vélemények között az elsőként és utolsóként értékelt tényezők között nem volt eltérés az ellenőrzés szituációban. A kommunikáció szituációban mindhárom vezetői szint az elvárások megfogalmazását és a megbeszélés, értekezletet tartja a legcélravezetőbbnek.

A vezetői vélemények nemek szerinti elemzése során (4. melléklet) kimutattam, hogy a férfiak és a nők összességében közel azonosan értékelték a különböző szituációkban a rendelkezési formák eredményességét. A döntés-előkészítési szituációban a női vezetők a figyelemfelhívást 3%-kal eredményesebbnek tartják mint a férfiak. A szervezésnél a női vezetők kedvezőbben ítélik meg az érdeklődés felkeltését. Értékszámuk alapján mindkét csoport az értekezletet, megbeszélést tartja a legeredményesebbnek, mivel itt nyílik lehetőségük akár a döntési alternatívák közötti választás módosítására is.

A döntésvégrehajtás szituációban a nők és férfiak véleménye között öt tényezőnél nem volt véleményeltérés. A nők kedvezőbbnek tartják a parancs, a körlevél és a hirdetmény határfokát, mint férfi vezető társaik. Az ellenőrzés szituációban a nők kedvezőbben ítélik meg a felkérés, megbízást, a ráutaló magatartást, az elvárások megfogalmazását (2,5%), a figyelemfelhívást és a megbeszélés, értekezletet (3-3%). Azonos véleménnyel vannak a parancs, a körlevél hatékonyságának megítélésében. A női vezetők az információadás szituációban csak a figyelemfelhívást értékelik a férfiakkal azonos. A nők kedvezőbbnek tartják a parancs, a felkérés, megbízás, az elvárások megfogalmazásának eredményességét (3 és 5%-kal). Borúlátóbbak a utasítás, a ráutaló magatartás, a körlevél, a hirdetmény az érdeklődés felkeltése és a megbeszélés, értekezlet vonatkozásában. A nők jónak, pontszámuk alapján a legeredményesebbnek, az elvárások megfogalmazását, a férfiak szintén a legjobb minősítéssel a megbeszélést, értekezletet tették az első helyre. A nők a visszajelzés szituációban kedvezőbben ítélték

meg az elvárások megfogalmazását, a körlevél, a figyelemfelhívás eredményességét, kedvezőtlenebbül a parancs, a felkérés, megbízás, a hirdetmény hatásosságát. A női vezetők a személyes interjúkon elmondták, hogy az udvarias formában megfogalmazott elvárások minden eszköznél hatékonyabbak, főként a férfi beosztottak respektálják, mivel ez nagyfokú szabadságot biztosít számukra. A kommunikáció során már négy tényező esetében adtak azonos eredményességi pontot a férfi és a női vezetők. A nők egyetlen tényezőt, a megbeszélést, értekezletet tartják eredményesebbnek 2,5%-kal. A további tényezők esetében átlagosan 3%-kal kedvezőtlenebb a nők véleménye, mint a férfiaké.

Az életkor növekedésével az elemek eredményességét egyre jobbnak tartják a vezetők, de megegyeznek a vélemények abban, hogy minden korosztály a parancsot tartja a legeredménytelenebbnek. A döntés-előkészítés szituációban az első helyen a legfiatalabb és a legidősebb korosztály tagjai a megbeszélést, értekezletet értékelték, a középkorosztály az elvárások megfogalmazását tartja a legcélravezetőbbnek. A megbeszélés, értekezlet fontosságát a 46-50 éves korosztálytól idősebb vezetők jóra értékelték, ami az eredmények alapján a legkedvezőbb. A szervezés szituációban a megbeszélés-értekezlet eredményessége 2,5%-kal elmarad a döntés-előkészítés során megítélttől, de még így is legeredményesebbnek tartják a vezetők. A legeredménytelenebbnek a legfiatalabb vezetők a hirdetményt és a parancsot tartják. Minden csoport magas pontszámmal tüntette ki a szervezés szituációban az érdeklődés felkeltését is. Ez véleményem szerint azért fontos, mert a csoport tagjai kreatívak, egy-egy probléma megoldásán önállóan is szeretnek gondolkodni és a szervezési szakaszban még figyelembe is lehet venni az új eljárásokat, a felvetett módszereket, amelyekkel a szervezeti célkitűzés hatékonyabban elérhető. A felkérés, megbízás eredményessége minden korcsoporthoz tartozó vezető megítélése szerint erős közepes, ami azt igazolja, hogy a vezetők szeretik munkatársaikat megnyerni a feladat végrehajtására.

A döntésvégrehajtás során egyforma pontszámmal, első helyen az elvárások megfogalmazását és a megbeszélés-értekezletet a 46-50 éves és 56 év feletti vezetők jelölték meg. Ebben a szituációban a parancs és az utasítás eredményessége némileg felértékelődött. A hirdetmény és a körlevél a vezetők szerint nem kelti fel a dolgozók érdeklődését, a különleges időbeosztással dolgozó munkatársak esetleg nem is látják, illetve vannak olyan munkahelyek, ahová a körlevél, hirdetmény eljuttatása nem

célszerű, nem megoldható a mezőgazdasági jellegből adódóan. Az elvárások megfogalmazását jelölték meg a legeredményesebbnek az ellenőrzés szituációjában az 56 éven felüli vezetőkön kívül minden korcsoport. A legidősebb vezetők véleménye szerint az értekezlet, megbeszélés a legeredményesebb, ezt a többi vezető általában a második helyen értékelte. Valamennyi véleményt figyelembe véve az ellenőrzés esetében javult a parancs megítélése is. A 30 év alatti vezetők szerint az információ adás leghatékonyabb eszköze az elvárások megfogalmazása (4,0 pont) és a megbeszélés, értekezlet. Véleményük szerint a parancs nem információt hordoz, csupán a teendőket tartalmazza a lehető legtömörebb megfogalmazásban. A vezetők a visszajelzés helyzetben az elvárások megfogalmazását és a megbeszélést, értekezletet tartják a legeredményesebbnek a hirdetményt, a parancsot egyformán sorolták be. Az elemek hatékonyságának kedvező megítélése a vezetők életkorának növekedésével egyenes arányban változik. A kommunikáció szituációjában a koruktól függetlenül a parancsot tartják a legeredménytelenebbnek, a megbeszélés-értekezlet és az elvárások megfogalmazása mindegyik csoportnál eredményes.

Arra is választ kerestem, hogy van-e összefüggés a vezetők iskolai végzettsége és a rendelkezési formák megítélése között. Ennek érdekében az interjúkat csoportosítottam az iskolai végzettség alapján és elemeztem az eredményeket. Megállapítom, hogy a döntés-előkészítő fázisban csak az általános iskolai végzettségű vezetők tartják a legeredményesebbnek az elvárások megfogalmazását az átlaghoz képest 8%-kal. A hirdetményt éppen csak elfogadhatónak érzik. Minden más csoportba tartozó vezető legeredményesebbnek a megbeszélés-értekezletet tartja. Megítélésük az iskolai végzettség szintjének növekedésével együtt nő. A szervezés szituációjában az általános iskolai végzettségű vezetők a legeredményesebbnek az elvárások megfogalmazását tették az első helyre. Véleményük szerint a parancs és a hirdetmény nem vezet kellően a célhoz. A középiskolát végzettek az elvárások megfogalmazását és a megbeszélést, értekezletet egyaránt a legeredményesebbnek értékelték. A felsőfokú szakmai végzettségűek 3%-kal kevésbé eredményesnek, de első helyen szintén az értekezletet, megbeszélést rangsorolták. A főiskolát és egyetemet végzett vezetők az első helyre a megbeszélést-értekezletet jelölték meg, ez 5%-kal magasabb értékelést takar.

A szervezés szituációjában az átlagos értéket nem érte el a körlevél eredményességének megítélése. A vezetői szóbeli interjúk során elmondták, hogy nem szívesen élnek a hirdetménnyel munkájuk során, mert pozitív visszajelzést a dolgozóktól nem kapnak a

hirdetőtáblán közzé tett információk hasznosságáról. A döntés-végrehajtás során a legeredményesebbnek az egyetemi végzettségű vezetők 4,0 ponttal az utasítást tartják. Véleményük szerint a legkevésbé eredményes ebben a helyzetben a hirdetés, a körlevél és a ráutaló magatartás. A főiskolát végzettek szerint a hirdetmény a legeredménytelenebb 2,5 ponttal. A felsőfokú szakmai végzettségű vezetők 3%-kal kedvezőbb pontszámmal, de a főiskolai végzettségű vezetőkkel azonosan első helyre az utasítást és az elvárások megfogalmazását tették. Az általános iskolát végzett vezetők 1,8 ponttal a hirdetményt rangsorolták az utolsó helyre. Az ellenőrzés szituációjában az egyetemi végzettségű vezetők a megbeszélést, értekezletet 4,0 ponttal a legeredményesebbnek tartják. A főiskolát végzett vezetők szintén két tényezőt tartanak leghatékonyabbnak, a megbeszélést-értekezletet és az elvárások megfogalmazását. A hirdetmény szerintük a legalacsonyabb hatásfokú. Az információ adás szituációjában a megbeszélés, értekezletet az általános iskolát végzett vezetők saját rangsorukban a negyedik helyen értékelték, míg az egyetemet, főiskolát végzettek és a felsőfokú szakmai végzettségűek értékelték, rangsorukban az első helyen. Véleményem szerint az általános iskolai végzettségű vezetők jellemzően közvetlen munkairányítói tevékenységet látnak el, beosztottaikkal közvetlen munkakapcsolatban állnak és nem szívesen fordítanak plusz időt értekezletre.

A visszajelzés megítélésében csak a felsőfokú szakmai képzettségű vezetők nem az elvárások megfogalmazását tartják a leghatékonyabbnak. A hirdetményt és a parancsot minden vezetői kategória eredménytelennek tartotta. A kommunikációval kapcsolatos vizsgálatok eredményeként megállapítom, hogy a legkedvezőbb megítélése az egyetemi, főiskolai végzettségű és a felsőfokú szakmai képzettségű vezetők egyaránt a megbeszélést, értekezletet tartják a legeredményesebbnek.

Feltételezésem szerint a különböző vezetési helyzetekben a vezetők a szituációtól függően más-más rendelkezési formákat alkalmaznak. Ennek megfelelően a megadott formákat a szituációtól függően minősítik eredményesebbnek, vagy kevésbé eredményesnek. A vizsgálati eredmények azonban azt mutatják, hogy a különböző szituációk alapvetően nem befolyásolják a rendelkezési formák vezetői megítélését. Az autokratikusabb rendelkezési formákat csak a döntésvégrehajtási és az ellenőrzési szituációkban minősítették eredményesebbnek. Minden más helyzetben a demokratikus formákat értékelték kedvezőbbnek.

4.2.3. SZÓBELI ÉS ÍRÁSBELI RENDELKEZÉSEK GYAKORISÁG VIZSGÁLATA

A rendelkezést DINNYÉS (1993) vezetői kommunikációnak tartja. A rendelkezés esetében a rendelkező, a vezető a döntés végrehajtására hívja fel a beosztottakat, az általa leghatékonyabbnak tartott rendelkezési forma alkalmazásával. Fontos, hogy a vezető jól kommunikáljon, a legcélravezetőbb, leghatékonyabb módon juttassa el akaratát a beosztottakhoz. A rendelkezés akkor tekinthető jónak, ha a vezető által elvárt „meg egyező magatartást” váltja ki a munkatársakból, ha a vezetői elvárástól nem cselekednek ellentétesen, és akkor tekinthető rossznak, ha a beosztottak a vezetői követelménytől eltérően cselekednek.

A rendelkezést szóban és írásban is ki lehet adni. A szóbeli rendelkezés során a vezető a beosztottaknak közvetlenül adja ki a rendelkezést, így kevés a mód annak tartalmának módosulására. A beosztott azonnal megkérdezheti a számára nem eléggé világos részeit a rendelkezésnek. A közvetlen rendelkezés-kiadás közvetlenebb munkakapcsolatot alakít ki a dolgozók és a vezetők között.

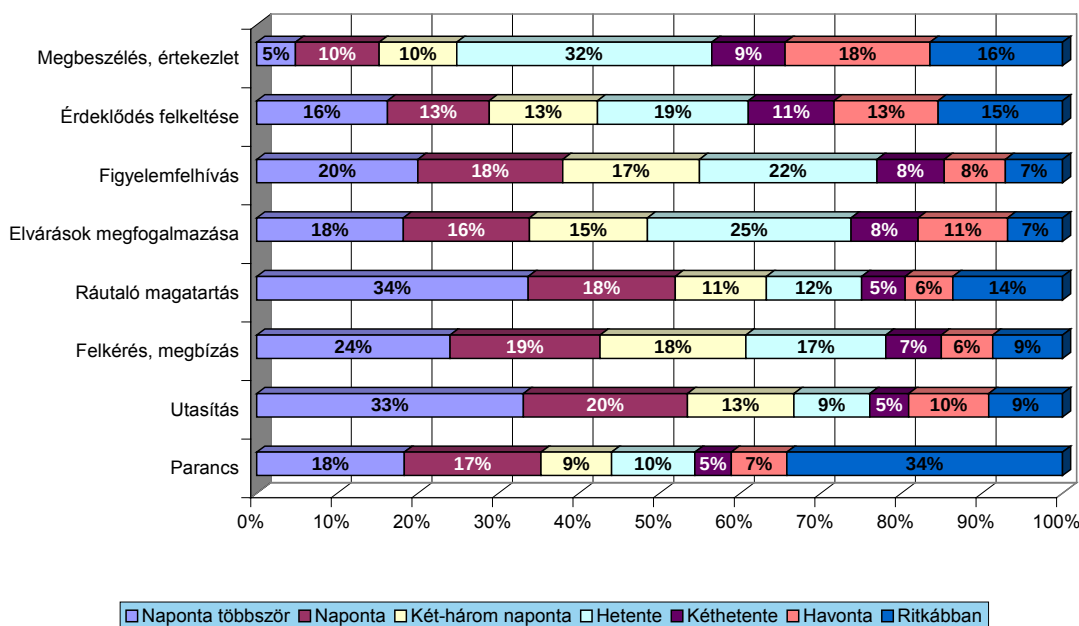
Nem csak előnyei vannak azonban a szóbeli rendelkezésnek. Az írásbeliség hiányából adódóan később nehéz pontosan felidézni a rendelkezés valamennyi elemét, ami a teljesítménymérés és ellenőrzés során problémát okozhat. Az írásbeli rendelkezés pontos, a későbbiekben is felidézhető, de egyfajta távolságtartás alakul ki a vezetés és a beosztottak között, ha csak írásbeli formában kerül kiadásra a rendelkezés. Az írásbeliség viszont biztosítja a teljesítmény mérhetőségét, a feladatellátás ellenőrizhetőségét.

Azt vizsgáltam, hogy a vezetők milyen gyakorisággal alkalmazzák a szóbeli és az írásbeli kommunikációt a rendelkezés során. A kérdőíves interjú összeállításánál egy nyolc válaszból álló listát alkalmaztam. A szóbeli és az írásbeli formákat külön-külön kezeltem. A választ adók hét gyakoriság közül választhattak. A rendelkezés módját úgy kell a vezetőnek megválasztania, hogy az segítse a beosztottak bizalmának megszerzését. Ez ugyanis alapvető feltétele annak, hogy a rendelkezést a vezető elvárásának megfelelően hajtsák végre.

Kutatásom során vizsgáltam, hogy a vezetők milyen gyakorisággal alkalmazzák a különböző rendelkezési formákat és, hogy a véleményekben kimutathatók-e eltérések a szervezeti paraméterek és az interjú alanyok jellemzői alapján végzett elemzésekben.

A szóbeli rendelkezési módszer gyakoriságát a 27. ábra szemlélteti.

27. ábra: A szóbeli rendelkezési módszer gyakorisága



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n = 396

A parancs kiadását a válaszadók 34%-a alkalmazza több, mint havonta egyszer, 18%-a naponta többször is, 17%-a naponta kerít rá sort, 10% hetente. Az utasítást a vezetők 33%-a naponta többször is alkalmazza, 20%-a naponta legalább egyszer, 13%-a 2-3 naponta. A felkérés, megbízást a vezetők közel egynegyede (24%) naponta többször, közel azonos arányban (19 és 18%) naponta és kéthárom naponta hasznosítja.

A ráutaló magatartást, hasonlóan a parancshoz, a vezetők 34%-a naponta többször is alkalmazza. Az elvárások megfogalmazására leggyakrabban hetente a vezetők egynegyede kerít sort.

A figyelemfelhívással a vezetők 22%-a hetente, 20%-a naponta többször él. Az érdeklődést a vezetők 19%-a hetente kelti fel, 16%-a pedig naponta többször. A megbeszélés, értekezlet megtartására a vezetők harmada hetente kerít sort.

Elemeztem a szóbeli rendelkezés gyakoriság-vizsgálata szervezeti forma alapján.

A szóbeli rendelkezési módszer gyakoriság-vizsgálata szervezeti forma alapján

Működési forma	Rt.	Kft.	Bt.	Kht.	Kkt.	Szövet- kezet	Volt áll. váll. (jelenleg rt)	Egyéni vállalkozás
Parancs	3,8	4,4	4,1	3,8	3	4,7	3,6	4,5
Utasítás	2,8	3	2,9	3,2	2,9	3,3	2,7	2,8
Felkérés	3,5	3,3	3,1	2,6	4,4	2,5	3,7	3,2
Ráutaló magatartás	4,1	3	2,8	2,4	2,7	2,8	2,4	2,7
Elvárások	3,6	3,6	3,7	3,3	3,1	3,4	3,9	3,1
Figyelem felhívás	3,8	3,2	3	3,2	3,3	3,4	3,7	3,2
Érdeklődés	4,6	4	3,5	3,4	3,6	3,9	4,6	3,6
Megbeszélés	4,7	4,4	4,5	4,6	4,3	4,4	3,8	4,7

Forrás: saját kutatás (2003-2005)

A 6. táblázat mutatja be a vezetői véleményeket a szervezeti forma szerinti csoportosításban a szóbeli rendelkezés gyakoriságáról. A részvénytársaságok vezetői leggyakrabban utasítást adnak ki. A volt állami vállalatok (jelenleg rt) vezetői ugyanilyen gyakorisággal szintén utasítást adnak ki.

A betéti társaságok vezetői a leggyakrabban, 2-3 naponta adnak ki utasítást, alkalmazzák a ráutaló magatartást és élnek figyelemfelhívással. Az egyéni vállalkozások ritkán, kéthetente tartanak megbeszélést, a leggyakoribb a ráutaló magatartás. Ennek oka, hogy kevés számú munkatárs dolgozik együtt, és a közvetlen kommunikációnak nincs semmilyen akadálya. A korlátolt felelősségű társaságok az utasítással és a ráutaló magatartással 2-3 naponta élnek, parancsot hetente-kéthetente adnak ki és ugyan ennyiszor kerül sor megbeszélésre, értekezlet tartására is.

Szignifikáns eltérést $p: 0,00$ értékkel a ráutaló magatartás esetében a részvénytársaság és közkereseti társaság, $0,01$ értékkel a megbeszélésnél a volt állami vállalatok (jelenleg rt) és a részvénytársaságok vezetőinél találtam.

A szervezeti méret alapján is értékeltem a válaszokat. Arra kerestem a választ, hogy van-e eltérés a vezetői vélemények között a szervezeti méret alapján. A mikro- és a kisvállalatok vezetői naponta ráutaló magatartással rendelkeznek. Ez összhangban van a szervezeti forma alapján való értékeléssel. A közép vállalatok vezetői a ráutaló magatartást és a felkérést, megbízást 2-3 naponta gyakorolják. A nagyvállalatok vezetői utasítást adnak 2-3 naponta, hetente alkalmazzák a parancsot, közel kéthetente a megbeszélést, értekezletet.

Független mintás t-próbával vizsgáltam meg a vezetői véleményeket a vezetők neme alapján. Megállapítottam, hogy a gyakoriság átlaga 3,6 értékkel azonos. A tényezőket vizsgálva azonban vannak eltérések: a férfi vezetők 18%-kal többször utasítanak, 5%-kal többször tartanak értekezletet, mint a női vezetők. A férfi vezetők naponta utasítják a beosztottakat, a női vezetők csak 2-3 naponta adnak ki utasítást. Statisztikailag igazolható eltérést $p: 0,01$ értékkel valamennyi szervezeti méret között tapasztaltam az érdeklődés felkeltésénél.

Megvizsgáltam, hogy a különböző életkorú vezetők milyen gyakorisággal élnek a rendelkezéssel. A 30 év alatti vezetők 2-3 naponta élnek a megbízással, felkéréssel, tartanak megbeszélést, értekezletet. A 31-35 év közötti vezetők leggyakrabban utasítanak, több mint hetente tartanak értekezletet. A 36-40 évesek legritkábban, esetünkben kéthetenként értekezletet tartanak, a leggyakoribb rendelkezésük a 2-3 naponkénti felkérés, megbízás. A 41 évnél idősebb vezetők az értekezletet már csak kéthetente tartják, a figyelemfelhívással több mint hetente élnek, utasítást 2-3 naponta adnak. Parancs kiadására közel kéthetente kerül sor. Szignifikáns eltérést $p: 0,01$ értékkel a megbeszélésnél találtam a 41-45 év és a 46-50 év közötti vezetők között.

A vezetői szinteket három csoportra osztottam: közvetlen munkairányító, középvezető és felsővezető. Az interjúk alapján mindhárom csoport közel kéthetenként tart értekezletet, megbeszélést, hetente adnak ki parancsot. A közvetlen munkairányítóknál a leggyakoribb a ráutaló magatartás (naponta egyszer), a középvezetőknél a felkérés, megbízás (2-3 naponként). A felsővezetők hetente élnek az érdeklődés felkeltésével. Szignifikáns eltérés a vezetői szintek véleményében nem volt.

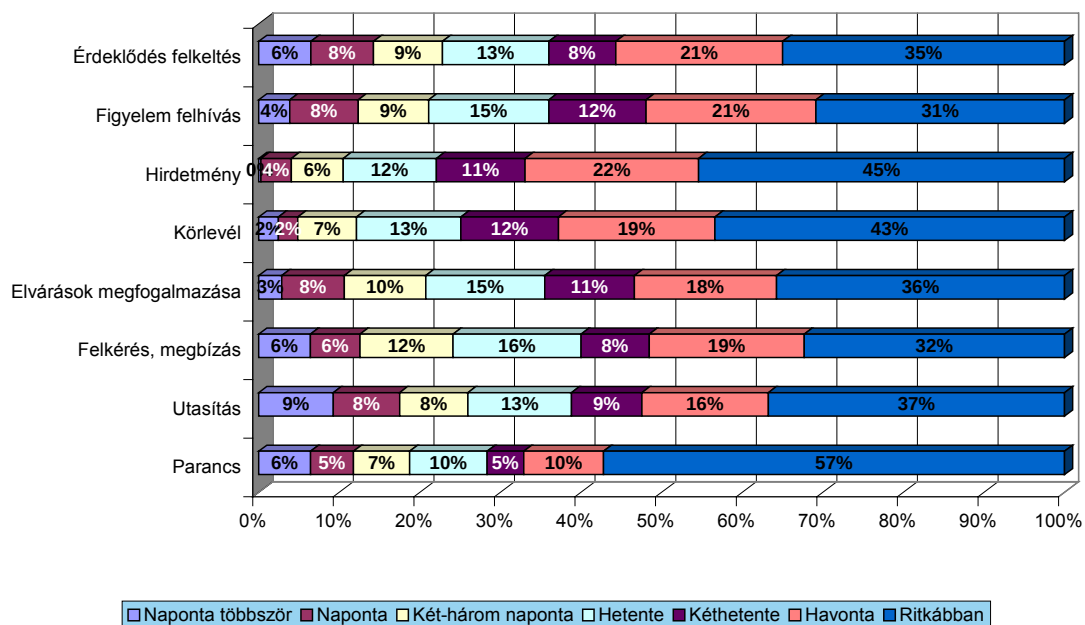
A vezetők iskolai végzettsége alapján is elemeztem a szóbeli rendelkezés gyakoriságát. Megállapítottam, hogy a leggyakrabban a felsőfokú szakmai végzettségűek

rendelkeznek szóban, átlagosan 2-3 naponta, legritkábban, hetente az egyetemi végzettségűek. A ráutaló magatartást az általános iskolát és középiskolát végzett vezetők naponta, a főiskolát végzettek 2-3 naponta alkalmazzák. Feltételezve, hogy a magasabb iskolai végzettségű vezetők magasabb vezetői posztot töltenek be, arra a következtetésre jutottam, hogy a szóbeli rendelkezés gyakorisága az iskolai végzettség és a vezetői szint emelkedésével egyre csökken. P: 0,02 értékkel a megbeszélés, értekezlet a középiskolát és az egyetemet végzett vezetői vélemények között volt.

Külön kérdésben vizsgáltam az írásbeli rendelkezési formák alkalmazásának gyakoriságát.

Az írásbeli rendelkezési módszer gyakoriságának megoszlását a 28. ábra szemlélteti.

28. ábra: Az írásbeli rendelkezési módszer gyakorisága



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n = 392

Az írásbeli rendelkezések kiadására legritkábban, több mint havonta kerül sor (a vezetők 31-45%-a): érdeklődés felkeltése; figyelemfelhívás; hirdetmény; körlevél; elvárások megfogalmazása; felkérés, megbízás; utasítás esetében. Parancsot írásban a vezetők több mint fele (57%) ritkábban, mint havonta ad ki. A vezetők egyötöde (16-22%) havonta él ezekkel az írásbeli módszerekkel, kivéve a parancsot, amit a vezetők egytizede ad ki havonta. Naponta többször és naponta írásbeli rendelkezést a vezetők ritkán adnak ki, minden formánál 10% alatti az arány.

Az írásbeli rendelkezési módszer gyakoriság-vizsgálatát a szervezeti forma alapján is elvégeztem.

7. táblázat

Az írásbeli rendelkezési módszer gyakoriság-vizsgálata, a szervezeti forma alapján

Működési forma	Rt.	Kft.	Bt.	Kht.	Kkt.	Szövetk ezet	Volt állami váll (jelenleg rt)	Egyéni vállalkozás
Parancs	5,2	5,6	5,5	4,3	5,4	6,2	5,4	5,8
Utasítás	4,3	5,2	5,1	4,2	4,7	5,4	5,3	5
Felkérés, megbízás	5,4	4,1	4,6	4,2	5,9	4,7	5,2	5,1
Elvárások megfog.	5,4	5,3	4,7	5,1	5,7	5	5,1	5,3
Körlevél	5,5	5,6	5,4	5	6,1	5,9	5,3	5,8
Hirdetmény	6	5,9	5,3	5,1	5,7	6	5,4	5,8
Figyelem felhívás	5,5	4,1	4,4	5	5,3	5,2	5,2	5,1
Érdeklődés felkeltése	6	5,3	4,5	4,9	4,6	4,3	4,7	5,2

Forrás: saját kutatás (2003-2005)

A 7. táblázat mutatja be a vezetői véleményeket a szervezeti forma szerinti csoportosításban az írásbeli rendelkezés gyakoriságáról.

Az előző két ábra alapján megállapíthatom, hogy a vezetők írásban ritkábban rendelkeznek, mint szóban. Például az érdeklődés felkeltésére szóban átlagosan hetente került sor, írásban már csak kéthetente, utasítást a vezetők szóban 2-3 naponta adtak ki, írásban már csak kéthetente egyszer. Szóbeli felkérésre 2-3 naponta került sor, írásbeli felkérésre már csak kéthetente. Ennek okát abban találtam meg, a mezőgazdasági jellegű munkavégzés sajátossága miatt sok esetben az írásbeli rendelkezés kiadására elegendő idő sem áll a vezetők rendelkezésére. Ez különösen a közvetlen munkairányítók esetében van így. A vezetők, az összesített adatok alapján, leggyakrabban a közhasznú társaságoknál hetente (4,2 értékszám) adnak ki utasítást és kéri fel a beosztottakat, legritkábban a szövetkezeti vezetők havonta adnak ki írásbeli parancsot (6,2 értékszám).

A részvénytársaságok vezetői havonta készíttetnek hirdetményt, ami összhangban van a hirdetmény eredményességéről alkotott véleményükkel. A korlátozott felelősségű társaságok vezetői leggyakrabban, hetente a figyelemfelhívással és a felkéréssel élnek, a hirdetmény szintén havonta kerül kiadásra. A betéti társaságok vezetői leggyakrabban, több mint hetente (4,4 értékszám) a figyelemfelhívással élnek. A volt állami vállalatok (jelenleg rt) vezetői az írásbeli rendelkezésre 2-3 hetente kerítenek sort, legritkábban parancsot és hirdetményt adnak ki. Az egyéni vállalkozások esetében a körlevél, a hirdetmény és a parancs a legritkábban alkalmazott írásbeli rendelkezési módszer 5,8 értékszám, ami közel havonkénti eseményt takar. A szövetkezeti vezetők legritkábban, havonta adnak ki körlevelet és írásbeli utasítást. Szignifikáns eltérés $p: 0,01$ értékkel a részvénytársaság és a szövetkezeti vezetői véleménynél volt.

A szervezeti méret függvényében megvizsgáltam, hogy van-e eltérés a vezetői vélemények között. Az átlagértéktől 2%-kal ritkábban a kisvállalatok vezetői, az átlagértéktől 4%-kal gyakrabban a középvállalatok vezetői alkalmazzák az írásbeli rendelkezési módszereket. Nagyvállalatoknál a leggyakoribb az utasítás kiadása, hetenként kerül rá sor. A középvállalatoknál a legritkább a parancs kiadása, erre csak havonta kerül sor. A kisvállalatok vezetői alkalmazzák a leggyakrabban, közel hetente egyszer. Körlevél kiadására minden szervezetnél, több mint kéthetente kerül sor. A körlevelet a vezetők nem tartották elég eredményesnek, értékelésük ezt a véleményt alátámasztja. A hirdetmény eredményességét még a körlevélnél is kisebb hatásfokúnak tartották, s jelenlegi megítélésük ezzel a véleményükkel összhangban van, csupán közel havonta tesznek ki hirdetményt. A mikrovállalatok közel kéthetente adnak a dolgozók részére érdeklődés felkeltése céljából írásos anyagokat. Szignifikáns eltérés valamennyi szervezeti méret szerint csoportosított vezetői véleménynél volt a parancs esetében.

Független mintás t-próbával vizsgáltam meg a vezetői véleményeket a vezetők neme szerint. Megállapítottam, hogy a gyakoriság átlaga 5,3 értékkel azonos. A tényezőket vizsgálva azonban vannak eltérések: a férfi vezetők 4%-kal többször adnak ki körlevelet, és keltik fel írásos anyaggal az érdeklődést, mint a női vezetők. Egyformán kéthetente kerül sor az elvárások megfogalmazására és az utasítás kiadására. Mindössze 2%-kal ritkábban adnak ki utasítást a női vezetők, mint férfi vezető társaik. Statisztikailag igazolható eltérés nem volt.

Megvizsgáltam, hogy a különböző életkorú vezetők milyen gyakorisággal élnek az írásbeli rendelkezéssel. A 30 év alatti vezetők leggyakrabban (hetente) adnak ki utasítást és kérik fel a munkatársakat hetente. Szóbeli interjún a vezetők elmondták, hogy azért alkalmazzák a felkérést szívesebben, mivel a dolgozók a feladat végrehajtásában önállóságot kapnak és ez nagy mértékben jó irányban befolyásolja munkavégzésüket. A 31-35 év közötti vezetők a hirdetményt alkalmazzák a legritkábban, havonta csak egy alkalommal. A 41-45 év közötti vezetők is havonta adnak ki hirdetményt, de a körlevelet is ugyanilyen ritkán alkalmazzák. A két legidősebb korosztályhoz tartozó vezetők gyakorlata megegyezik a kéthetente történő parancskiadásnál és utasítás kiadásánál. 31-35 év és 36-40 év közötti vezetők véleményénél $p: 0,01$ értékkel statisztikailag kimutatható eltérés volt a parancs írásbeli rendelkezési módszernél.

A körlevél kiadására magasabb vezetői szinten 3-3%-kal ritkábban kerül sor. Hirdetményt kis eltéréssel minden szint közel havonta ad ki. Az utasításnál van jelentősebb eltérés: nevezetesen a közvetlen munkairányítók több mint hetente, a közép és felsővezetők kéthetente adnak ki utasítást.

A vezetők iskolai végzettsége alapján is elemeztem az írásbeli rendelkezés gyakoriságát. Megállapítottam, hogy a leggyakrabban az általános és a középiskolát végzett vezetők rendelkeznek írásban (kéthetente), ami összhangban van azzal a megállapításommal, hogy az alsóbb vezetői szinten gyakrabban rendelkeznek a vezetők, feltételezve, hogy az alacsonyabb iskolai végzettségű vezetők alacsonyabb vezetői szintet töltenek be. Ezt a feltételezést jelen vizsgálati eredményem alátámasztotta.

Az egyetemet és főiskolát végzett vezetők közel havonta adnak ki körlevelet és hirdetményt (5,9 értékszám), az általános iskolát végzettek több mint havonta. Elfogadva, hogy az általános iskolát végzett vezetők jellemzően munkairányítók, a mezőgazdasági munka sajátos jellegéből fakadóan ez a gyakoriság elfogadható. Valamennyi iskolai végzettségű vezető közül a parancs kiadásával legritkábban az egyetemi és főiskolai végzettségű vezetők élnek. A szóbeli interjún elmondták, hogy az indoklás nélküli rendelkezést azért nem alkalmazzák szívesen, mert minden demokratikusságot nélkülöz. Általában „vézhelyzetben”, közvetlen hibaelhárításnál, vagy nem várt időjárás változás negatív hatásának kivédésekor alkalmazzák. A parancsnál és az utasítás kiadásánál volt szignifikáns eltérés, melyet területi okok miatt nem mutatok be részletesebben.

4.3. ELLENŐRZÉSI VIZSGÁLATOK

A döntésvégrehajtás vezetési feladatainak vizsgálata során minden elemzés eredménye azt a megállapítást támasztotta alá, hogy a végrehajtás legfontosabbnak tartott vezetői feladata az ellenőrzés.

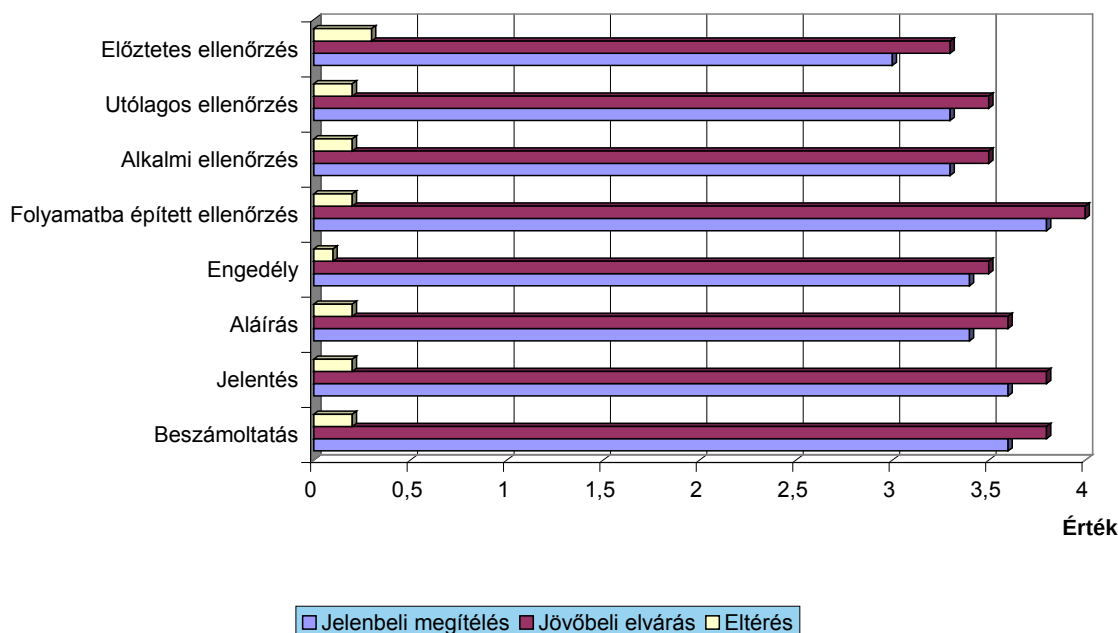
Az ellenőrzés, mint a vezetési folyamat utolsó eleme, a feladat és a döntésvégrehajtás kontrollja, a vezetési folyamat feed-backje, melynek feladata a visszacsatolás. SZABADOS (2003 „b”) az ellenőrzést a vezetés nélkülözhetetlen elemének tartja, amely a szervezetben folyó tevékenység eredményének, minőségjegyeinek, célszerűségének és feltételeinek megállapítására, értékelésére irányul. Kutatásaim során az ellenőrzést több oldalról is vizsgáltam. Külön kérdésben foglalkoztam a vezetési módszerek értékelésével, több kérdés irányult az ellenőrzés tartalmi tényezőire, részletesen elemeztem az ellenőrzést befolyásoló tényezőket, vizsgáltam a kommunikáció formáinak hatékonyságát az ellenőrzésben.

4.3.1. ELLENŐRZÉSI MÓDSZEREK VIZSGÁLATA

A téma feldolgozásának célja, választ kapni arra, hogy a mezőgazdaságban és az élelmiszer gazdaságban dolgozó vezetők milyen ellenőrzési módszereket alkalmaznak munkájuk során, és ezeknek a módszereknek hogyan ítélik meg a hatékonyságát. Az első vizsgálatsorozat az ellenőrzési módszerek vizsgálatára, minősítésére irányult.

Célom az volt, hogy a jelenleg alkalmazott módszerek mellett egy általános képet határozzak meg a jövőre vonatkozóan is, a vezetői igények figyelembe vételével. Először egy összevont átlageredményt mutatok be, melyben minden megkérdezett vezető véleménye szerepel, melyet a 29. ábrán mutatok be.

29. ábra: Az ellenőrzési módszerek minősítése



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n = 381

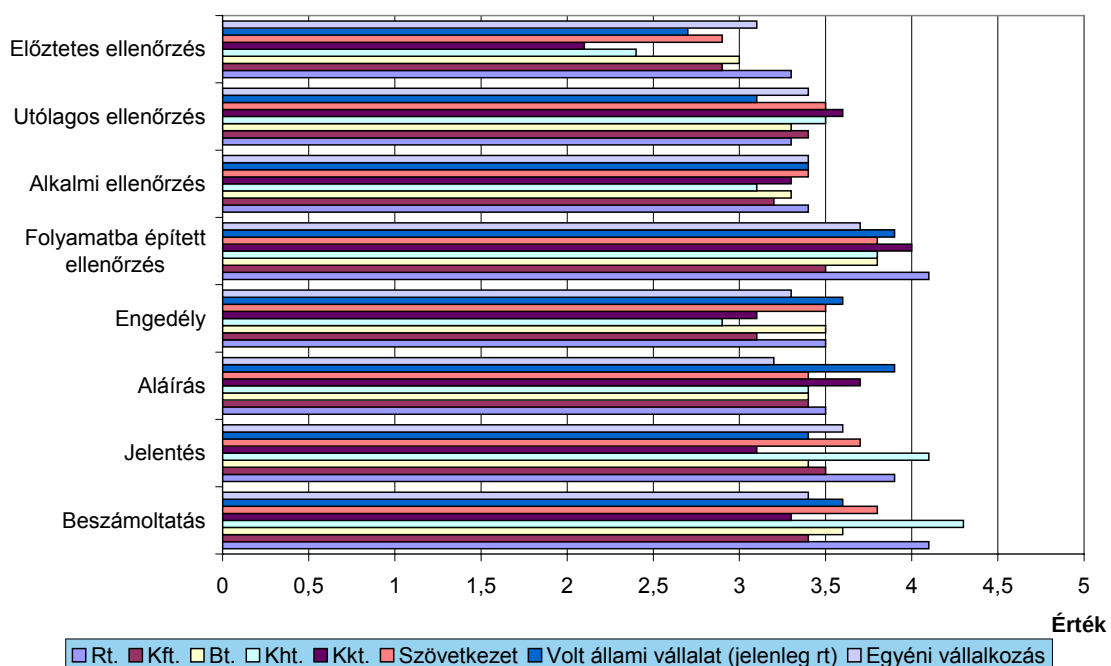
A válaszadók értékelése alapján a jelenre vonatkozóan 3,8 pont és 3,0 pont között van a megítélés, 3,4 pont átlagértékkel. A vezetők jelenbeli megítélése alapján a leghatékonyabbnak ítélt módszer a folyamatba épített ellenőrzés (3,8 pont), a beszámoltatás, a jelentési kötelezettség (egyenként 3,6 pont) az aláírási jog gyakorlása és az engedélyezés (egyenként 3,4 pont), a legkevésbé az alkalmi és az utólagos ellenőrzés és az előzetes ellenőrzés. A vezetők jövőbeli elvárása a fontosság tekintetében minden módszerrel szemben megváltozott, az elvárások sorrendje átrendeződött, a megkérdezett vezetők a jövőben nagyobb jelentőséget tulajdonítanak az ellenőrzés szerepének (0,1 - 0,3 pont). A jövőben legnagyobb fontossággal továbbra is a folyamatba épített ellenőrzés (4,0 pont), a beszámoltatás, a jelentési kötelezettség (3,8 pont), az aláírási jog gyakorlása áll, ezt a vezetői megítélések szerint az engedélyezés követi a negyedik helyen, és három elem osztozik egyenként 3,5 ponttal: az engedélyezés, az alkalmi ellenőrzés és az utólagos ellenőrzés. A sort ez esetben is az előzetes ellenőrzés zárja.

A jelenlegi és a jövőbeni megítélés között a legnagyobb mértékű javulást éppen a legkevésbé hatékonynak ítélt előzetes ellenőrzéstől várják a vezetők (10%), a legkisebb arányú módosulást az engedélyezési folyamattól (3%).

A vezető az ellenőrzés során meggyőződhet a célok és a döntések helyességéről, az előírások, szabályok, normák betartásáról, az előírt feladatok megvalósításáról, valamennyi olyan tényezőről, ami segíti a vezetőt a jövőbeni döntéseinek előkészítésében. Az ellenőrzés fontosságát a vezetők az interjún adott válaszok alapján átérzik, az ellenőrzési módszerek jelentőségének megítélésénél a jövőben 5%-os növekedést mutatnak a vizsgálati eredmények.

További vizsgálatot végeztem a szervezeti mutatóból képzett csoportok összehasonlításával. A működési forma alapján elvégzett vizsgálatok eredményeit tartalmazza 30 ábra.

30. ábra: Az ellenőrzési módszerek minősítése szervezeti forma alapján



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n = 391

Az eredményeket vizsgálva megállapíthatom, hogy valamennyi szervezeti forma vezetője eredményesnek érzi az ellenőrzést, az eredmények kiegyenlített képet mutatnak. A részvénytársaságok vezetői 3,6 ponttal minősítették az ellenőrzési módszereket, a szövetkezetek és a volt állami vállalatok (jelenleg rt) vezetői egyaránt 3,5 ponttal, a betéti társaságok, közhasznú társaságok, egyéni vállalkozások egyformán 3,4 ponttal (6%), míg a korlátolt felelősségű társaságok, a közkereseti társaságok

egyenként 3,3 ponttal. A szervezeti formák szerint besorolt vezetői vélemények áttekintése alapján azt a következtetést vontam le, hogy a legfontosabbnak a részvénytársaságok, szövetkezetek és volt állami vállalatok (jelenleg rt) vezetői tartják az ellenőrzési módszereket. Ennek oka lehet, hogy ezeknek a szervezeteknek a szervezeti felépítése összetett, több vezetői szint van kiépítve, az alkalmazottak száma is jelentős, így a feladatok, felelősségi és hatáskörök tagoltak, ezért magának az ellenőrzésnek is nagyobb fontosságot tulajdonítanak a vezetők, mint a kevésbé összetett feladatot ellátó, egyszerűbb szervezeti sémával működő gazdálkodó szervezetek.

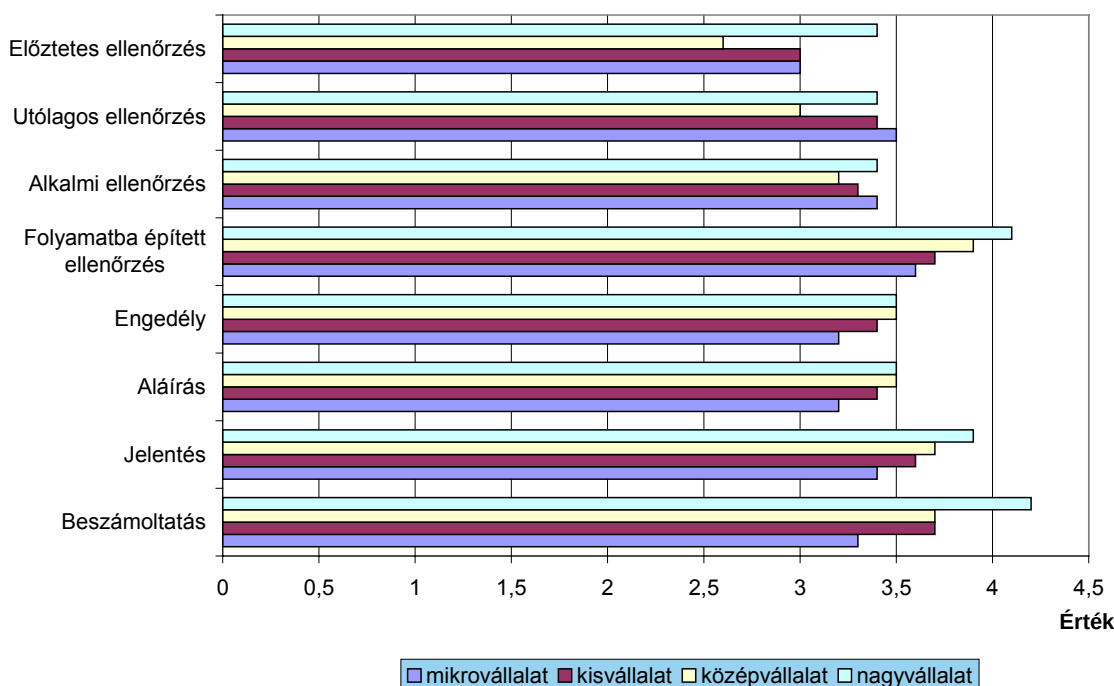
Közelebbről is megvizsgálva az eredményeket, megállapítható, hogy a volt állami vállalatok, a részvénytársaságok, a szövetkezetek és az egyéni vállalkozások vezetői leghatékonyabbnak a folyamatba épített ellenőrzést és a beszámoltatást tartják. Ennek oka abban rejlik, hogy a szervezet működési folyamatát oly módon tudják, kívánják kialakítani, hogy addig, amíg az előző munkafázis elvégzésének helyességéről, pontosságáról nem győződött meg, addig a következő feladat elvégzéséhez nem kezdhetnek hozzá. Ez a módszer jelentős mértékben hozzájárul a minőségi előírások maradéktalan betartásához.

Az előzetes ellenőrzés hivatott kiszűrni azokat a hibalehetőségeket, amelyek a későbbiek során a tervtől való eltérést, a nem megfelelő minőségű termelést, a szabálytalanságot, azaz azokat a hibákat, amelyek költségnövekedéshez járulnak hozzá. Ezt a tényezőt a szervezetek vezetői minden szervezeti forma esetében csak az utolsó helyen rangsorolták. Elvárásaim szerint az előzetes ellenőrzésnek, annak preventív jellege miatt a vállalati vezetőknek nagyobb jelentőséget kellene tulajdonítaniuk.

Az ellenőrzési módszerek szerepének megítélését az általam vizsgált szervezeti paraméterek közül a szervezetek mérete is befolyásolhatja. Külön vizsgálatot végeztem arra vonatkozóan, hogy a különböző méretű szervezetek vezetőinek véleményeiben milyen eltéréseik mutathatóak ki.

A szervezetek átlagához képest 9%-kal fontosabbnak tartják a nagyvállalatok vezetői valamennyi ellenőrzési módszert, az átlaggal megegyező a kisvállalatok és a középvállalatok vezetőinek véleménye, míg az átlagtól 3%-kal kedvezőtlenebbül ítélik meg a mikrovállalatban tevékenykedő vezetők (31. ábra).

31. ábra: Az ellenőrzési módszerek megítélése a szervezeti méret alapján



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n = 389

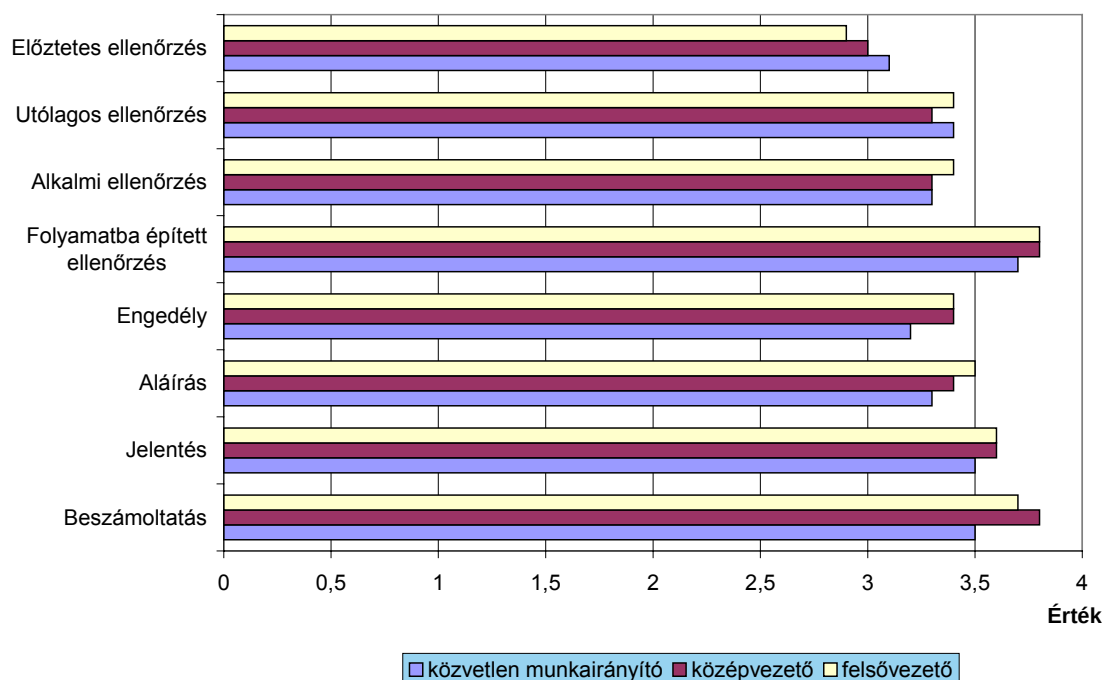
Legeredményesebbnek a nagyvállalatok vezetői a beszámoltatást (4,2 pont) és a folyamatba épített ellenőrzést (4,1 pont) tartják, a jelentési kötelezettség harmadik helyen szerepel a rangsorban. Az aláírásgyakorlás és az engedélyezés egyaránt 3,5 ponttal értékelt, a legkevésbé eredményes az alkalmi ellenőrzés, az utólagos ellenőrzés és az előzetes ellenőrzés hatékonysága. A középvállalatok vezetőinek besorolása alapján is a folyamatba épített ellenőrzés a legeredményesebb, a beszámoltatást és a jelentéstételi kötelezettséget tették a második helyre. Az előzetes ellenőrzés a legkevésbé eredményes, oly módon, hogy valamennyi szervezeti forma megítéléséhez képest is el vannak maradva. A kisvállalatok vezetői a beszámoltatást és a folyamatba épített ellenőrzést jelölték meg első helyen, ezt követi a jelentéstételi kötelezettség. Rangsorukban szintén az előzetes ellenőrzés került az utolsó helyre. A mikrovállalatok vezetőinek rangsora alapján a folyamatba épített ellenőrzést tették az első helyre, ezt követi az utólagos ellenőrzés (3,5 pont), a jelentési kötelezettség és az alkalmi ellenőrzés (egyenként 3,4 ponttal). Az előzetes ellenőrzés zárja a sort.

Az ellenőrzési módszerek megítélésében jellemző, hogy azok eredményességét a nagyobb szervezetek tartják a legjobbnak.

Az előzetes ellenőrzés hibaelhárító, költségcsökkentő hatását figyelembe véve, véleményem szerint az ellenőrzés ezen módszerének hatásosságát javítani kellene valamennyi szervezeti forma esetében.

A 32. ábra az ellenőrzési módszerek minősítésének alakulását mutatja vezetői szintenkénti bontásban.

32. ábra: Az ellenőrzési módszerek eredményességének megítélése vezetői szintenként



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

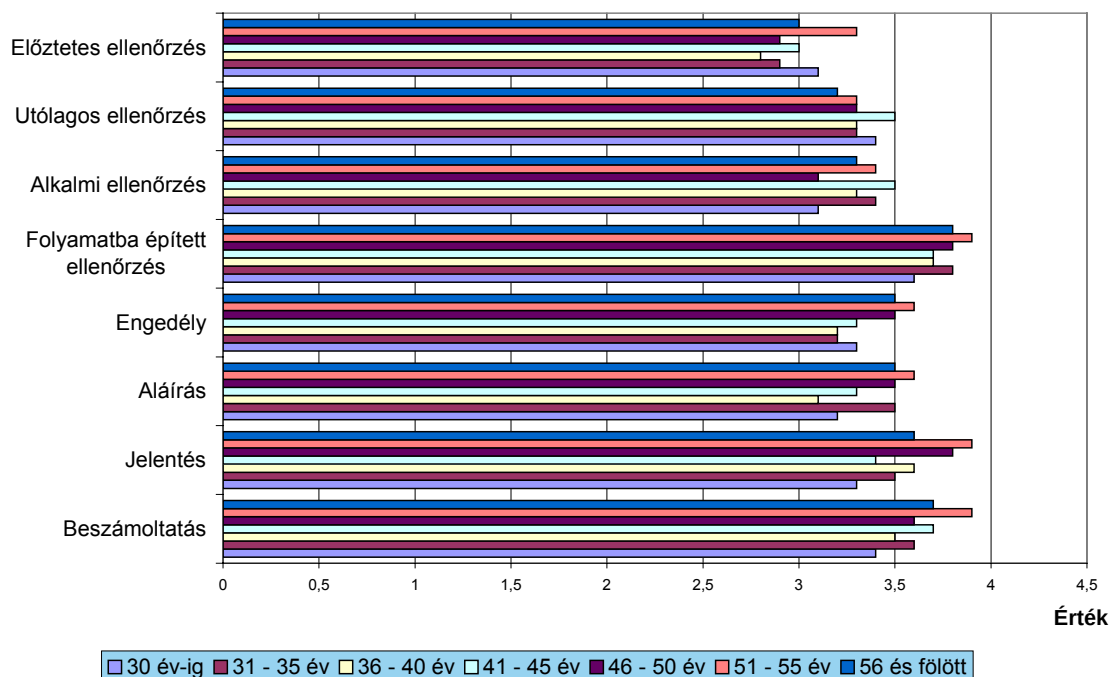
n = 371

Megállapítható, hogy az átlagnál 12%-kal tartják eredményesebbnek a folyamatba épített ellenőrzést a közvetlen munkairányítók és a felsővezetők. A közvetlen munkairányítók első helyen a folyamatba épített ellenőrzést, második helyen a beszámoltatást és a jelentéskészítési kötelezettséget értékelték (3,5 pont), harmadik helyen az utólagos ellenőrzést. A középvezetők a folyamatba épített ellenőrzés eredményességével azonosan bírálták el a beszámoltatást. Valamennyi csoportban az utolsó helyet az előzetes ellenőrzés kapta.

A vezetők neme szerint elvégzett elemzés eredménye, hogy nincs jelentős eltérés a nemek közötti megítélésben. Nagyobb hatékonyságot tulajdonítanak a női vezetők a folyamatba épített ellenőrzés hatékonyságának, mint férfi vezető-társaik.

Megvizsgáltam, hogy a vezetők életkora befolyásolja-e az ellenőrzési módszerek megítélését.

33. ábra: Az ellenőrzési módszerek minősítése a vezetők életkora alapján



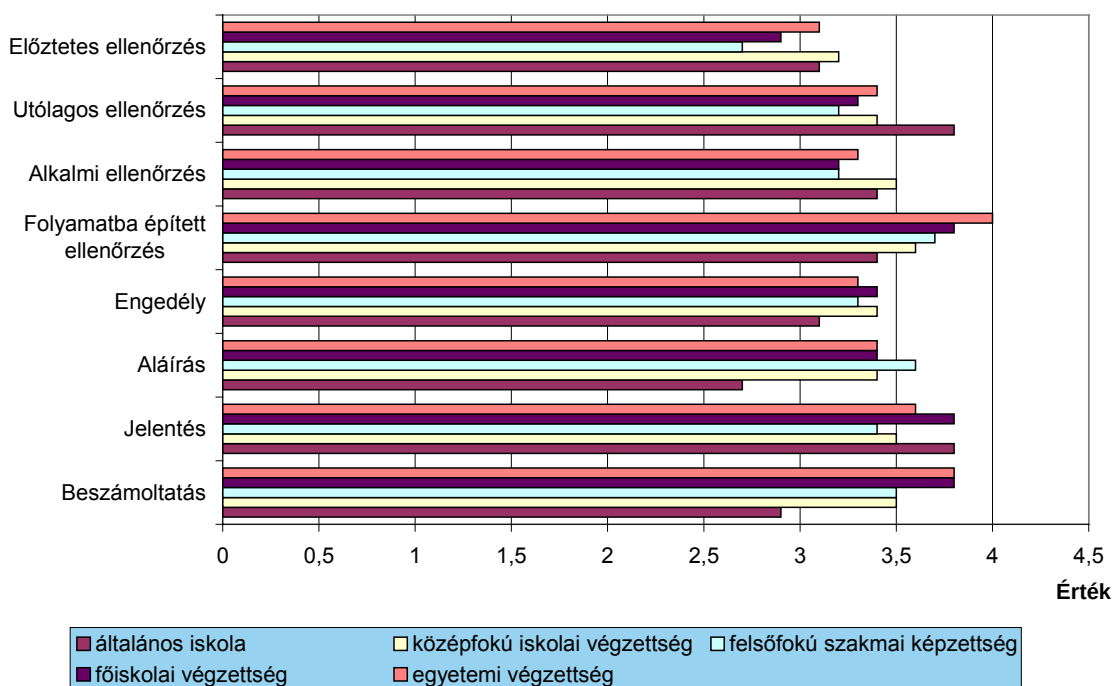
Forrás: saját kutatás (2003-2005)

A 3,4 pontos átlagértéknél 6 és 3%-kal eredményesebb volt a két legidősebb korosztály megítélése. Az átlagértékkel azonosan vélekedett három korcsoport: a 31-35 év közötti, a 41-45 év közötti, és a 31-35 év közötti vezetők, a legfiatalabbak és a 36-40 év közötti vezetők 3%-kal az átlag értékelése alatt adták meg pontszámaikat.

Valamennyi vélemény között (33. ábra) a legmagasabb értéket (3,9 pont) az 51-55 éves vezetők adták a beszámoltatás, a folyamatba épített ellenőrzés és a jelentéstételi kötelezettség esetében. A legkevésbé hatékonyak az előzetes ellenőrzést tartják a csoportok. Szignifikáns eltérést 42 esetben találtam, értékük p: 0,2 és p: 0,5 közötti, melyeket terjedelmi okok miatt nem mutatok be részletesen. Egyetlen példát kívánok bemutatni: a szignifikancia értéke p: 0,01 a beszámoltatásnál a 30 év alatti és az 51-55 év közötti korosztálynál.

A vezetők iskolai végzettsége alapján bemutatom a vezetők véleményében lévő azonosságokat, különbségeket.

34. ábra: Az ellenőrzési módszerek minősítése az iskolai végzettség alapján



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=395

Az általános iskolát végzettek és a felsőfokú szakmai képzettségük összességében azonos, közepesre (3,3 pont) minősítik az ellenőrzés módszereinek eredményességét. Ettől 3%-kal eredményesebbnek tartják a középiskolai végzettséggel bírók, 6%-kal a főiskolát és az egyetemet végzett vezetők. Egy kivételtől eltekintve, az iskolai végzettség szintjének emelkedése magával vonzza az ellenőrzés megítélésének javulását is.

Valamennyi tényező között a leghatékonyabbnak (34. ábra) a folyamatba épített ellenőrzés eredményességét tartják az egyetemi végzettségű vezetők. Második helyen a beszámoltatás 3,8 ponttal, harmadik helyen a jelentési kötelezettség. A főiskolai végzettségű vezetők három tényezőt ugyanolyan hatékonnak ítélték meg: a beszámoltatást, a jelentési kötelezettséget, a folyamatba épített ellenőrzést. Az előzetes ellenőrzés hatékonyságát tartják a legkedvezőtlenebbnek (2,9 pont). A felsőfokú szakmai képzettségűek a folyamatba épített ellenőrzés eredményességét tartják a legjobbnak, melyet az aláírási jog gyakorlása (3%-kal kevesebb) követ. A legeredménytelenebb megítélésük szerint az előzetes ellenőrzés (2,7 pont). A középiskolát végzettek a folyamatba épített ellenőrzést tartják a legeredményesebbnek, esetükben is a legeredménytelenebb az előzetes ellenőrzés, azonban valamennyi iskolai

végzettségű vezetői csoport közül ők minősítették ezt a legmagasabbra. Az általános iskolai végzettségűek első helyen a jelentéstételi kötelezettséget és az utólagos ellenőrzést nevezték meg (3,8 pont), melyet a folyamatba épített ellenőrzés és az alkalmi ellenőrzés követ. A legkedvezőtlenebb megítélése az aláírási jog gyakorlásának van.

A tényezőket a magasabb iskolai végzettségűek ítélték meg eredményesebbnek, kivéve a középiskolát végzettek, akik 3%-kal hatékonyabbnak ítélték meg az eredményességet a felsőfokú szakmai képzettségűeknél.

Az ellenőrzési módszerek értékelése azt mutatja, hogy a vizsgált vezetők legfontosabbnak a folyamatba épített ellenőrzést, a beszámoltatást és a jelentést tartják. Feltételezésemmel ellentétben az előzetes ellenőrzést a legkevésbé hatékony módszernek minősítették. Az előzetes ellenőrzésnek, mint preventív módszernek fontos szerepe lehet a szabálytalanságok, eltérések megelőzésében, a nem megfelelő minőségű termelés elkerülésében, ezen keresztül a veszteségek csökkentésében. A szervezet nagysága alapján végzett elemzések eredményei szerint a legfontosabbnak a nagyvállalatok vezetői fontosnak tartják az ellenőrzési módszereket, ezen szervezeteknél a szervezet tagolt, strukturált.

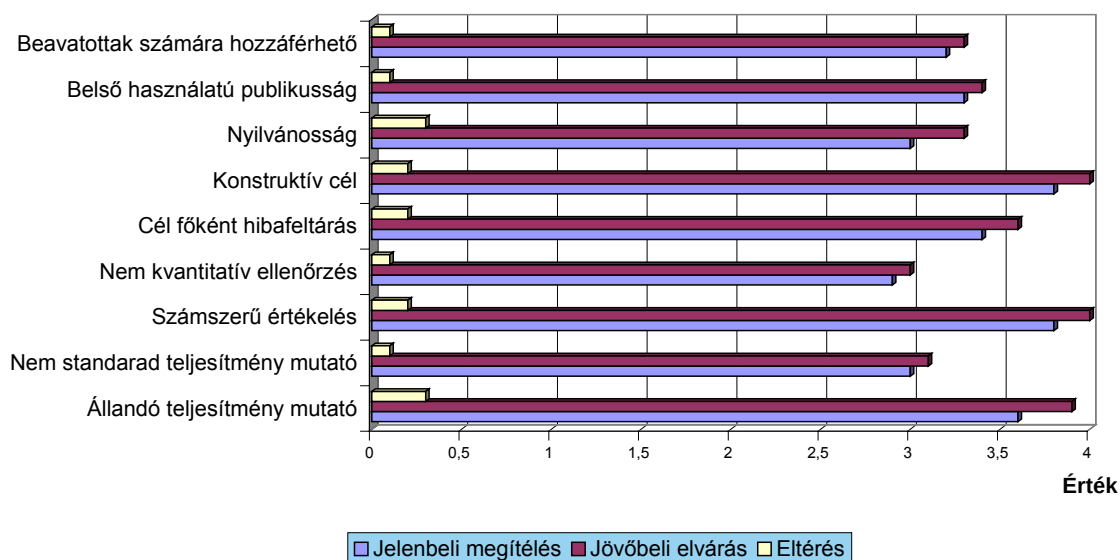
4.3.2. AZ ELLENŐRZÉS SORÁN KIVÁLASZOTT ÉRTÉKELÉSI MÓDSZEREK ÉS TARTALMI TÉNYEZŐINEK VIZSGÁLATA

Az értékelési módszerek és a tartalmi tényezők szorosan összekapcsolódó részei az ellenőrzési tevékenységnek. A tartalmi tényezők alatt azt értjük, hogy az ellenőrzés milyen paraméterek, követelmények számbavételére, felmérésére irányul. Ezt a feladatot azonban csak olyan módon képes teljesíteni, ha az ellenőrzés során a vezető jól megválasztott, a célokkal összhangban lévő értékelési módszereket alkalmaz. Első lépésben azt vizsgáltam, hogy az interjúalanyok hogyan minősítik az általam megadott értékelési módszereket. A vizsgált tényezőket az irodalomban fellelhető és definiált értékelési eljárások alapján állítottam össze.

A 35. ábra a jelenre vonatkozó adatok alapján bemutatja, hogy a vezetők véleménye szerint a konstruktív cél és a számszerű értékelés a legeredményesebb, ezt követi 5%-

kal elmaradva az állandó teljesítménymutató, 11%-kal a hibafeltárára irányuló céllal végzett ellenőrzési tevékenység.

35. ábra: Értékelési módszerek minősítése



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

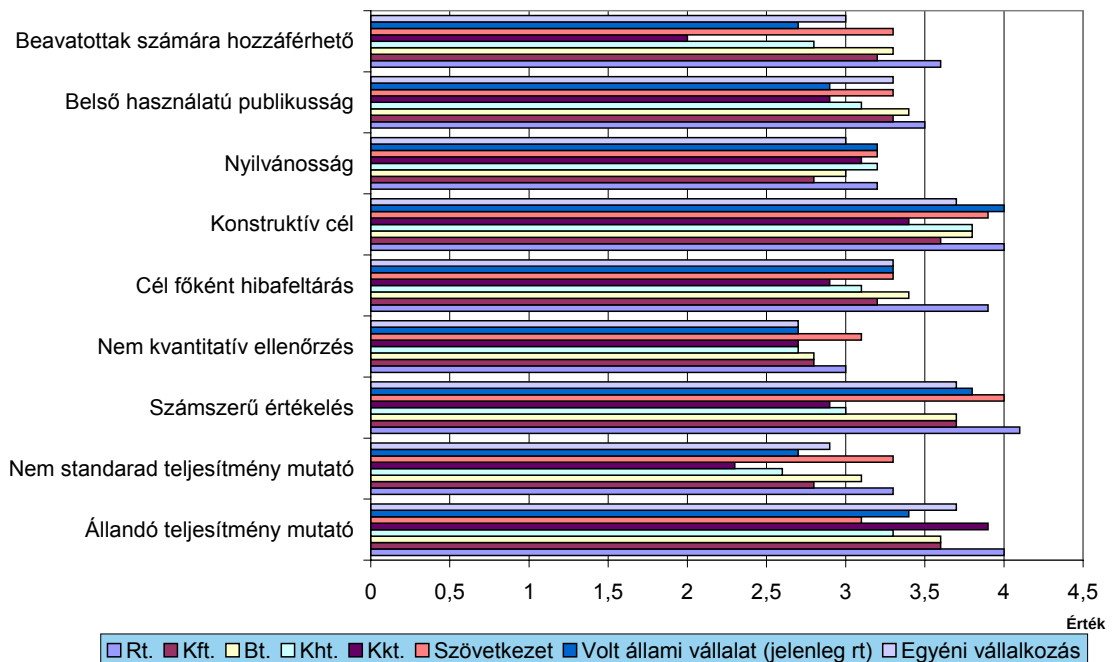
n=392

A legkevésbé tartják a vezetők hatásosnak a nem számszerűsített ellenőrzést. A jövőre vonatkozóan a leghatékonyabbnak ugyancsak a számszerű értékelést és a konstruktív a célt tartják a vezetők, egyaránt (a jelenlegi adatokkal szemben 5%-kal hatékonyabbnak, a megítélések alapján a harmadik ez esetben is az állandó teljesítménymutató. A sorrendben az utolsó a nem kvantitatív ellenőrzés. A nyilvánosság megítélése során a vezetők legeredményesebbnek a belső használatú nyilvánosságot tartják a jelenben és a jövőben is, ezt követi a beavatottak számára hozzáférhető publikusság. Változási igény fontosságukkal szemben a jövőre vonatkozóan sorrendiség szempontjából nem volt. Az értékelések szerint a beavatottak számára hozzáférhető publikusságon kívül minden elem szignifikáns különbséget hordoz, $p: 0,00$ értékkel.

A szervezetek működési formája alapján is elvégeztem az elemzést (36. ábra). A részvénytársaságok és a szövetkezetek vezetői a konstruktív célt és a számszerű értékelést tartják a legeredményesebbnek. Valamennyi vezetői véleményt figyelembe véve megállapítottam, hogy a részvénytársaságok, a szövetkezetek, a betéti társaságok vezetőinek megítélése szerint a számszerű értékelés, az állandó teljesítménymutató és a

belső használatú publikusság a legkedvezőbb hatású az ellenőrzés során vizsgált értékelési módszerek között.

36. ábra: Az értékelési módszerek vizsgálata a szervezeti forma szerint



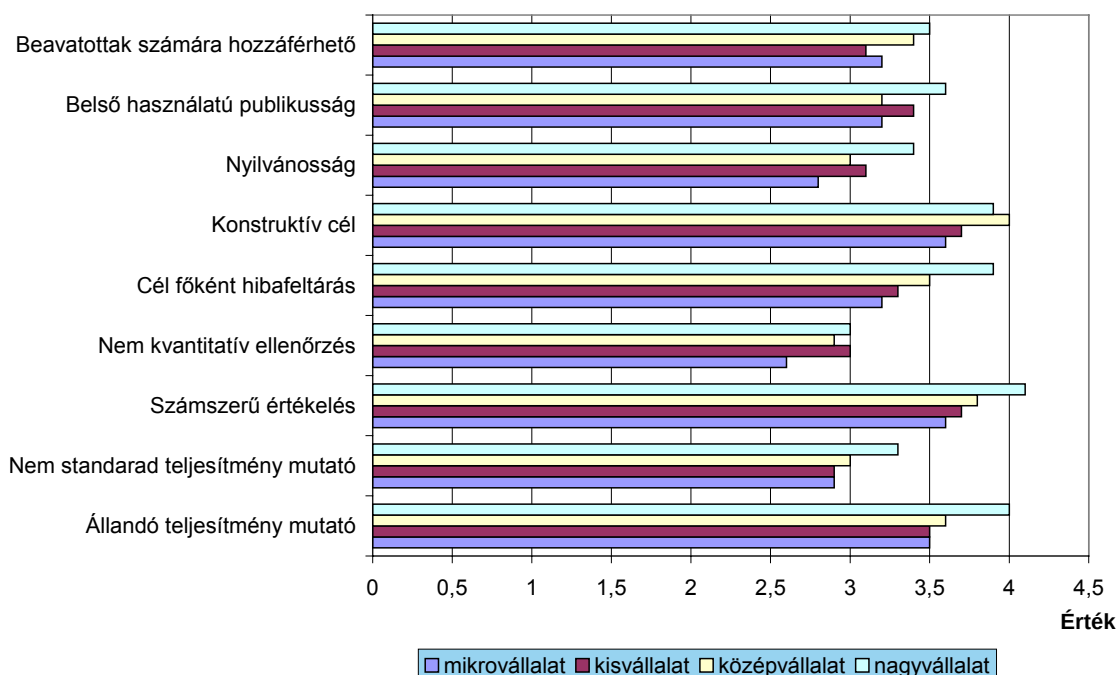
Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=390

Feltételezésem szerint az értékelési módszerek megítélésében a szervezeti méretnek is van befolyásoló hatása. Vizsgáltam, hogy a különböző méretű szervezetek vezetői hogyan minősítik az ellenőrzés értékelési módszereit.

A 37. ábra szemlélteti, hogy a nagyvállalatok vezetői ítélték a legjelentősebbnek az ellenőrzés során a vizsgált értékelési módszereket. A szervezeti méret csökkenésével párhuzamosan romlik az eredményesség megítélése is, közép vállalatok 3,4 pontra, kisvállalatok 3,3 pontra, mikrovállalatok vezetői 3,2 pontra minősítették. A nagyvállalatok vezetői a számszerű értékelést tartják a leghatékonyabbnak, melyet fontosságban az állandó teljesítménymutató követ.

37. ábra: Az értékelési módszerek vizsgálata a szervezeti méret szerint



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

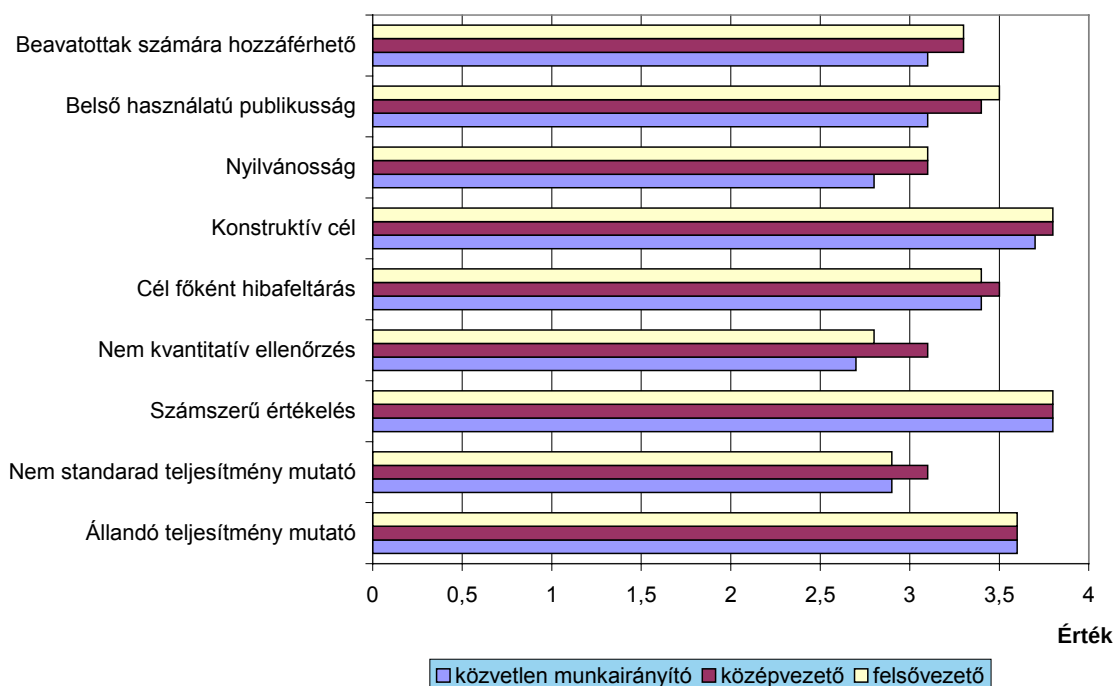
n=392

Egyformán jónak ítélik a konstruktív célt és a főként hibafeltárára irányuló ellenőrzési tevékenységet. A hibafeltárás azonban jórészt utólagos ellenőrzés során valósul meg, nagyobb költségkímélő hatása az előzetes ellenőrzési pontok kialakításának és a folyamatba épített ellenőrzésnek van. Megelőzni a hibát mindig költségkímélőbb, mint kijavítani a hiba által okozott károkat és javítani az eljárást, módszert.

A középvállalatok a konstruktív cél fontosságát az első helyen értékelték, a számszerű értékelés 5%-kal kisebb értékkel a második. A kisvállalatok vezetőinek véleménye rangsor tekintetében az első két tényezőnél megegyezik a középvállalatok vezetőnek véleményével, azonban attól pontszámban elmaradva. A mikrovállalatok egyforma súllyal értékelték a számszerű értékelés és a konstruktív cél eredményességét. A nagyvállalatok esetében beszélhetünk szignifikáns eltérésről a hibafeltárára irányuló cél esetén (p: 0,01 értékkel).

A vezetői szintek alapján végzett elemzések (38. ábra) alapján több értékelési módszer esetében is azonos megítéléseket mutattam ki.

38. ábra: Az értékelési módszerek vizsgálata vezetői szint szerint



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

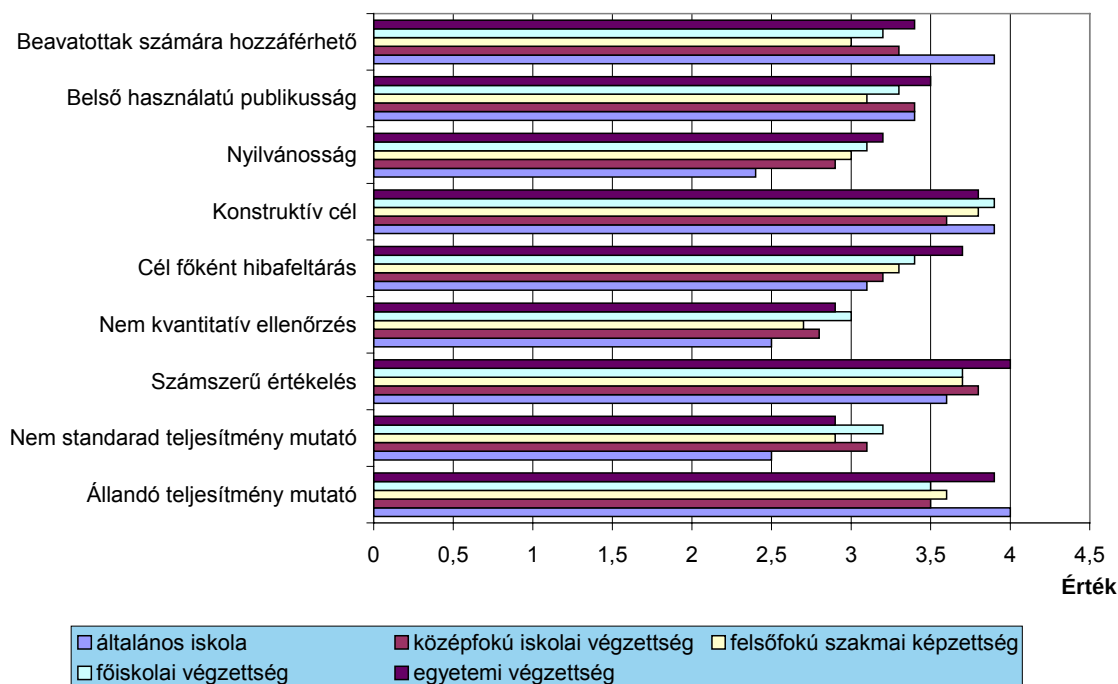
A középvezetők megítélése alapján a legeredményesebb az ellenőrzés során kiválasztott értékelési módszerek összessége (3,4 pont), melytől 3-3%-kal van elmaradva a felsővezetői és a közvetlen munkairányítói vélemény. Mindhárom vezetői csoport azonosan ítélte meg az állandó teljesítmény mutató és a számszerű értékelés hatásosságát. A legkevésbé eredményesnek a közvetlen munkairányítók (2,7 pont) és a felsővezetők (2,8 pont) a nem kvantitatív ellenőrzést minősítették. Több esetben volt statisztikailag kimutatható eltérés: az állandó teljesítménymutató esetében a középiskolát végzett és egyetemet végzett vezetők $p: 0,01$, a nem állandó teljesítménymutatónál a középiskolát és főiskolát végzett vezetők $p: 0,01$, a számszerű értékelésnél az egyetemet végzett és az általános iskolát végzett vezetőknél $p: 0,05$ értékkel.

Az ellenőrzés során kiválasztott értékelési módszerek megítélése a nemek között közel egyforma: a férfiak 3,4 pontos értékelését a női vezetők 0,1 ponttal értékelték kevesebbre. A nyilvános publikusságot azonosan 3,0 pontra értékelték, a nem kvantitatív ellenőrzést a női vezetők 0,1 ponttal hatásosabbnak vélik, mint a férfi vezetők, a többi féleséget a férfiak tartják eredményesebbnek.

A különböző korosztályba sorolt vezetői vélemények közül a módszereket az 51-55 éves korosztály ítélte meg a legeredményesebbnek, 3,6 ponttal. Az ettől egy kategóriával fiatalabb vezetői csoport 6%-kal kevesebbre minősítette. Csupán az 51-55 év közötti korosztály minősített 4,0 pont felett, a számszerű értékelés hatékonyságát. Ez azt igazolja, hogy az idősebb, nagyobb tapasztalattal rendelkező vezetők az értékelési módszerekre és magára az értékelésre is nagyobb súlyt helyeznek. Az 56 év feletiek esetében azonban ez a fontosság, nem jelentős mértékben csökken. A nem kvantitatív ellenőrzés a rangsorban az utolsó helyet foglalta el a 36-40 éveseknél és a 46-50 éveseknél.

Az iskolai végzettség alapján végzett elemzés eredményeit a 39. ábra tartalmazza.

39. ábra: Az értékelési módszerek vizsgálata iskolai végzettség szerint



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=392

Az ellenőrzés során alkalmazott értékelési módszerek eredményességének a megítélése a legkedvezőbb az egyetemet végzett vezetők körében, a főiskolai végzettségű vezetők 3%-kal alacsonyabban véleményezték, a középiskolai végzettségűek és az általános iskolai végzettségűek 6%-kal alacsonyabban, és 9%-kal kevesebbre a felsőfokú szakmai képzettségű vezetők. Az egyetemi végzettségű (4,0 pont) és középiskolai végzettségű (3,8 pont) vezetők legeredményesebbnek a számszerű értékelést tartják, az általános iskolát végzettek az állandó teljesítménymutatót, a felsőfokú szakmai képzettségűek (3,8 pont)

és a főiskolai végzettségűek a konstruktív célkitűzést. A véleményeket figyelembe véve a legkevésbé hatásos az általános iskolát végzettek szerint a nyilvános publikusság (2,4 pont), a változó teljesítménymutató (2,5 pont) a nem kvantitatív ellenőrzés. Ugyancsak a nem kvantitatív ellenőrzést tartják a legkevésbé eredményesnek a felsőfokú szakmai képzettségűek.

Több szignifikáns eltérés is kimutatható. Az állandó teljesítménymutató megítélésénél középiskolai végzettség – egyetemi végzettség $p: 0,01$, egyetemi végzettség – főiskolai végzettség $p: 0,00$, a számszerű értékelésnél a főiskolai végzettségűek és az egyetemi végzettségűek $0,03$, a hibafeltárássra irányuló célnál a középiskolai végzettségűeknél és az egyetemet végzettekénél $p: 0,01$, konstruktív célnál a középiskolát végzettek és a főiskolát végzettekénél $p: 0,01$, a nyilvános publikusságnál az általános iskolát végzettek és az egyetemet végzettek $p: 0,05$, a belső használatra szóló publikusságnál a felsőfokú szakmai képzettségűek és az egyetemet végzettek $p: 0,02$ értékkel.

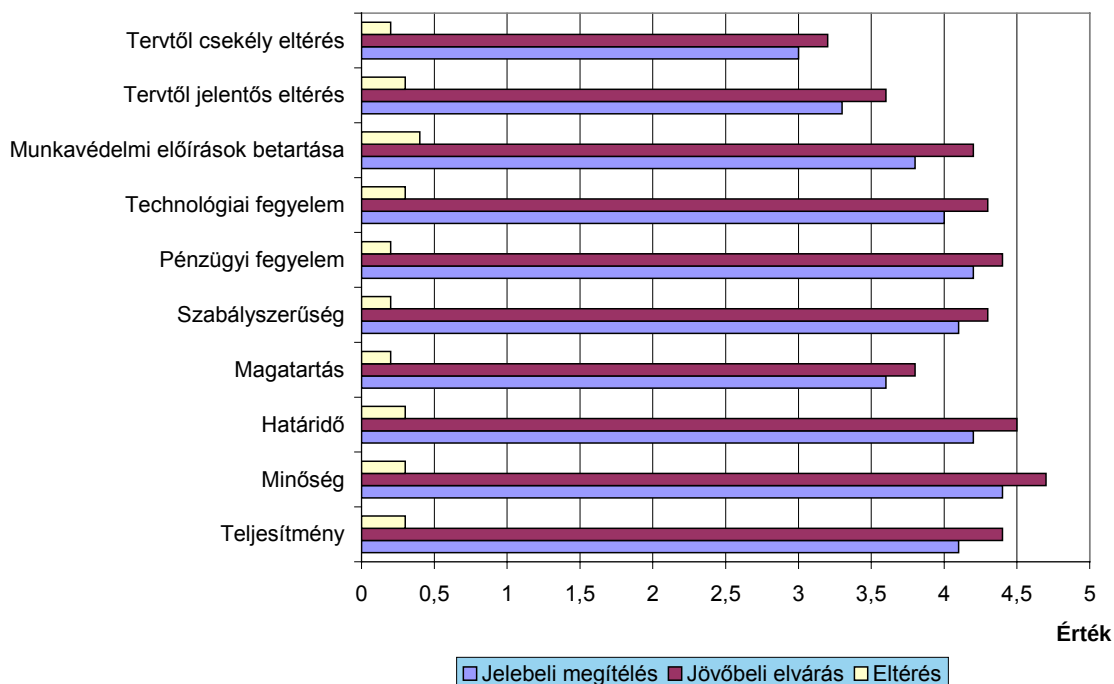
A különböző szervezeti méretű vállalkozások vezetőinek véleménye alapján három tényezőnek van meghatározó szerepe az értékelési módszerek között, ezek az állandó teljesítménymutató, a konstruktív cél és a számszerű értékelés. A legkisebb fontossága a nem kvantitatív ellenőrzésnek van, a mikrovállalatok vezetőinek véleménye a legkedvezőtlenebb. A legidősebb és a fiatalabb korosztályok tulajdonítanak nagy fontosságot az értékelési módszereknek, abban azonban hasonlóságot mutatnak, hogy a nem kvantitatív ellenőrzést mindannyian kevésbé hatásosnak tartják. A magasabb iskolai végzettségű vezetők nagyobb fontosságot tulajdonítanak az értékelési módszereknek összességében, a számszerű értékelés, a hibafeltárássra irányuló ellenőrzést előtérbe helyezve. A teljes nyilvánosságot minden típusú iskolai végzettséggel rendelkező vezető a belső használatú és a beavatottak számára hozzáférhető nyilvánosság mögé helyezte.

Az ellenőrzés tartalmi elemeit irodalmi forrásokból kiindulva úgy állapítottam meg, hogy figyelembe vettem az ellenőrzés főbb területeit. Ezek: a teljesítmény, a minőség, a határidő, a magatartás, a szabályszerűség és a fegyelem. A munkavégzés során a technológiai fegyelem, a pénzügyi fegyelem, a munkavédelmi előírások, a norma betartása lehet a vezetők számára ellenőrizendő feladat. Az ellenőrzés tartalmi tényezőinek vizsgálati célja választ kapni arra a kérdésre, hogyan ítélik meg a vezetők

az ellenőrzés tartalmi elemeit, mely tényezőket minősítik fontosnak, melyet kevésbé fontosnak.

Célul tűztem ki, hogy bemutassam, milyen gyakorlatot alkalmaznak a szervezetek vezetői az ellenőrzés során. Az ellenőrzés tartalmi elemeit úgy állapítottam meg, hogy figyelembe vettem az ellenőrzés főbb területeit (40. ábra).

40. ábra: Az ellenőrzés tartalmi tényezőinek vizsgálata jelenben és jövőben



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

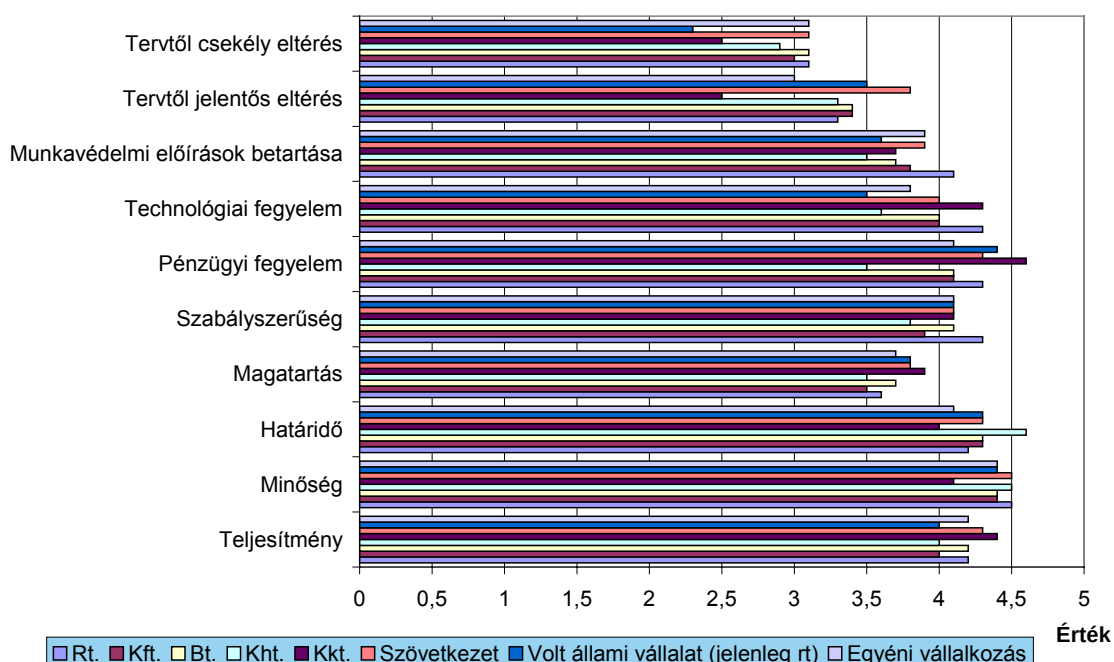
n = 391

Az ábrán jól látható, hogy a jelenbeli megítélés alapján a minőség ellenőrzése, értékelése kiemelkedik a vizsgált tényezők közül (4,4 pont), melyet egyaránt 4,2 ponttal a pénzügyi fegyelem és a határidő betartása követ. A szabályoknak való megfelelés ellenőrzése ettől 2%-kal, a technológiai fegyelem betartásának ellenőrzése 4%-kal marad el. A jelenlegi megítélés szerint, csökkenő értékekkel a munkavédelmi előírások, a magatartás, a tervektől való jelentős eltérés és csekély eltérés követi egymást. A jövőre vonatkozóan valamennyi tényező növekedésével számolnak a vezetők 0,2 és 0,4 pont közötti értékkel. Legnagyobb változást a munkavédelmi előírások betartása területen várnak el a vezetők. A jövőre vonatkozóan első helyen továbbra is a minőségi követelmény áll, az átlaghoz képest 15%-kal, második a határidő 10%-kal, harmadik helyen a pénzügyi fegyelem és a teljesítmény 7%-kal.

Mint látható, a legnagyobb a jövőbeni elvárás a munkavédelmi előírásokkal szemben, de a 10%-os javulás is csak a rangsorban való megmaradáshoz volt elegendő. A vélemények sorrendje az ellenőrzés tartalmi tényezőinek megítélésében lényegileg nem változott. Szignifikáns különbség a jelen és jövőbeli elvárásoknál az ellenőrzés tartalmi tényezői között a szabályszerűség, törvényesség p: 0,00 és a magatartás esetében p: 0,01 értékkel van.

Az ellenőrzés tartalmi tényezőinek vizsgálata szervezeti formák szerint végzett elemzés eredményét a 41. ábra szemlélteti.

41. ábra: Az ellenőrzés tartalmi tényezőinek vizsgálata szervezeti formák szerint



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

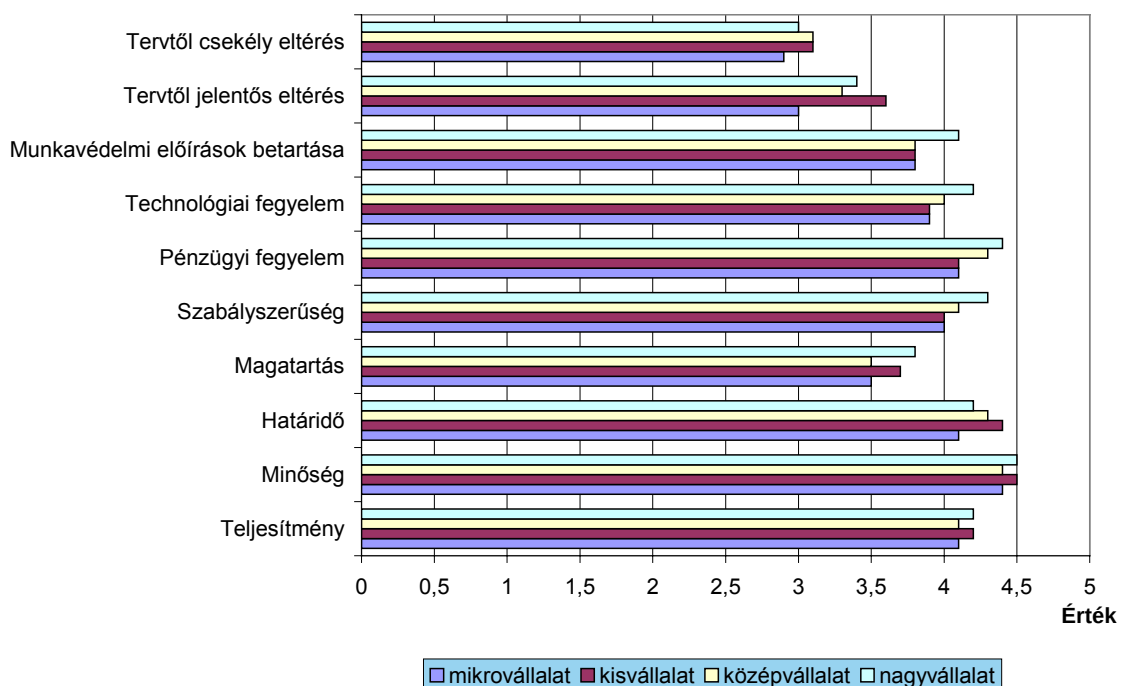
n = 390

A szervezeti méret szerinti elemzés alapján megállapítom, hogy a részvénytársaságok és a szövetkezetek vezetői egyformán 4,5 ponttal a minőség elvárásoknak való megfelelést tartják a legfontosabbnak. A pénzügyi fegyelem betartása a vállalkozások számára azért fontos, mert csak annak segítségével tudnak likvidek lenni, tudják végrehajtani a beruházásokat, fejlesztéseket, biztosítani a befektetők részéről elvárt jövedelmet, hozamot, ezt a közhasznú társaságok vezetőin kívül minden szervezeti vezető magasra értékelte. A személyes interjúk során a vezetők elmondták, hogy azért nem tartják fontos tényezőnek a normától való eltérést, mert egy jól kialakított folyamatba épített ellenőrzés azonnal jelez, és így lehetőségük van a korrigálásra. Amennyiben valamelyik

tényezőnél eltérést tapasztalnak, kisebb pénzügyi ráfordítással tudnak azon módosítani, mintha például a minőségi, a teljesítmény célkitűzéseket nem teljesítik. A minőségi követelményeknek való meg nem felelés akár a piaci pozíció elvesztésével járhat, a várt teljesítmény elmaradása szintén eredményezheti a piac szűkülését, ezáltal a várt pénzügyi mutatók alulteljesítését. Szignifikáns eltérés a közhasznú társaságok és a részvénytársaság p: 0,02, a közhasznú társaság p: 0,04, a szövetkezet p: 0,03, a volt állami vállalat (jelenleg rt) p: 0,03 esetében mutatható ki.

A szervezeti méret alapján végzett elemzések eredményeit a 42. ábrán mutatom be.

42. ábra: Az ellenőrzés tartalmi tényezőinek vizsgálata szervezeti méret szerint



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

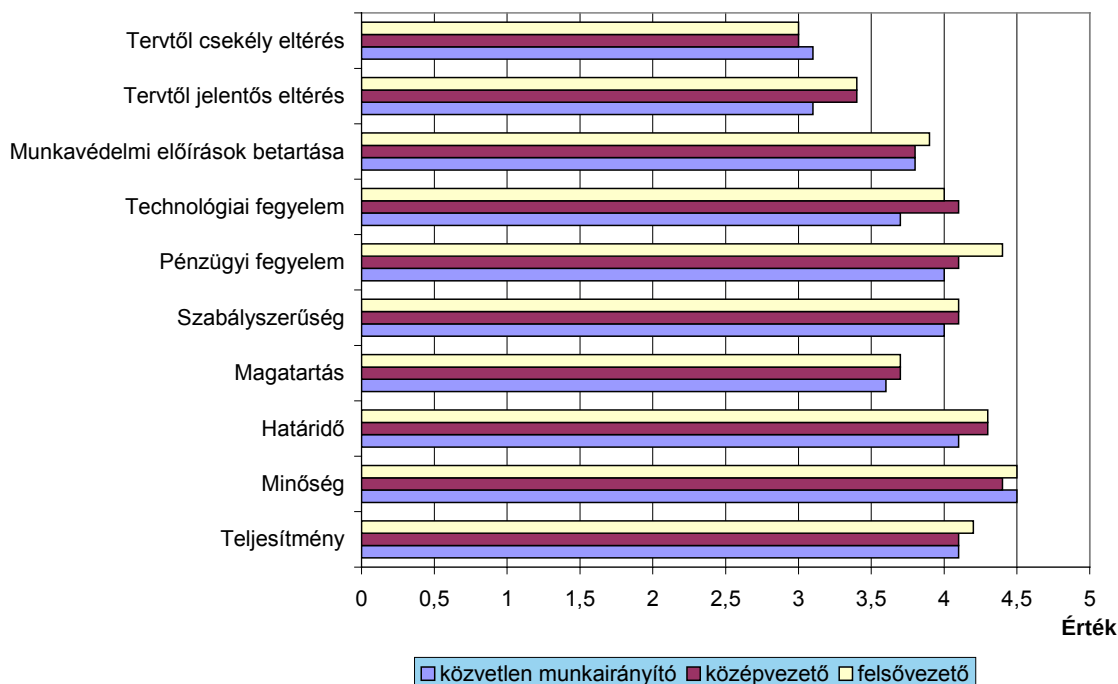
n=390

A vállalatok vezetőinek megítélése követi a szervezeti forma elemzése során már megismert eredményeket, a legkedvezőbb a nagyvállalatok vezetőinek megítélése (4,0 pont), egyformán vélekednek a közép- és a kisvállalatok vezetői (3,9 pont), a legkisebb fontosságot a mikrovállalatok vezetői állapítottak meg. Valamennyi értékelés első helyen a minőséget emelte ki, mégpedig oly módon, hogy a saját rangsorában is mindenki az első helyen jelölte. A mikrovállalatok vezetői a pénzügyi fegyelmet, a teljesítményt és a határidőt azonos pontszámmal látták el. A kisvállalkozások és a középvállalatok vezetői második helyre a fontossági rendben a határidőt említik. A nagyvállalatok vezetői a pénzügyi fegyelem után a technológiai előírások betartását, a szabályszerűséget egyformán lényegesnek tartják. Szignifikáns eltérés a korlátozott

felelősségű társaság és a szövetkezet vezetői teljesítmény-megítélése között van $p: 0,01$ értékkel.

Az ellenőrzés tartalmi tényezőinek vizsgálatát vezetői szint szerint is elvégeztem. Az 43. ábra alapján szembetűnő, hogy a vezetői szint emelkedésével növekedik az ellenőrzés tartalmi tényezőinek pozitív megítélése is. Alacsony jelentőséget tulajdonít mind a három vezetői szint a tervtől való eltéréseknek, melynél a magatartás és a munkavédelmi előírások megtartása fontosabb. A megkérdezett vezetők fontosnak ítélték a szabályszerűséget, a pénzügyi fegyelem betartását. Véleményük szerint a legnagyobb fontossággal a minőségre irányuló ellenőrzés bír, attól függetlenül, hogy a vezetési hierarchiában hol foglalnak helyet. A nemek megítélése nem mutatott eltérést.

43. ábra: Az ellenőrzés tartalmi tényezőinek vizsgálata vezetői szint szerint



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

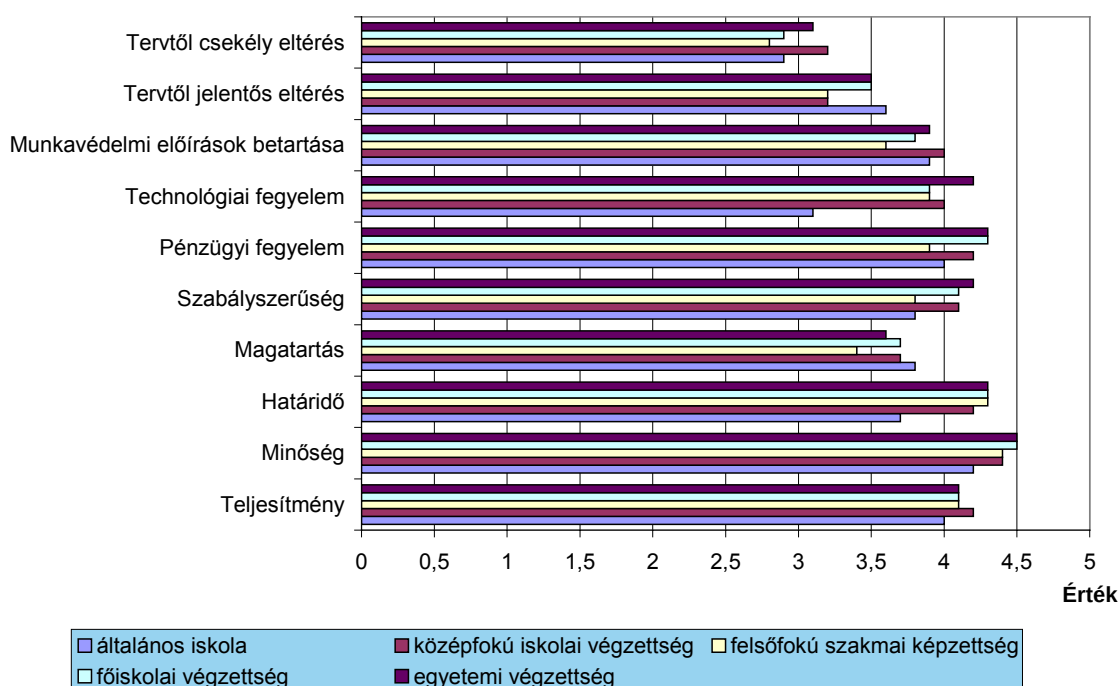
A korosztályok átlagos véleménye az átlaghoz képest kiegyenlített, nem mutat nagy eltérést. A tényezők vonatkozásában a legnagyobb fontosságot a pénzügyi fegyelem betartásának az idősebb vezetők tulajdonítanak. Ők már tudják, hogy a vállalkozás életében egy hatósági pénzbeli büntetés a likviditásra is súlyosan kihat. A likviditási gond további problémákhoz vezet pl.: a szállítók kiegyenlítése, a munkabérek terhelő járulékok befizetése terén, s ez bizony negatívan kihat a vállalkozásról kialakult képre.

Az átlagos elvárástól a 30 év alatti vezetők csoportja 8%-kal tarja kevésbé fontosnak a teljesítménnyel szemben támasztott ellenőrzési eredményességet. A minőségi követelményeknek minden korosztály nagy fontosságot tulajdonít.

A pénzügyi fegyelem betartásának a fontosságát a fiatalabb vezetők is felismerték, ezt igazolja, hogy véleményük egyetlen esetben sem marad 4,0 pont alatt. A határidő betartását legfontosabbnak a 30 év alatti korosztály tartja. A tervtől való csekély eltérést a fiatalabb korosztályok ítélik meg szigorúbban. A munkavédelmi előírások betartását az 56 éven felüli vezetők ítélik a legfontosabbnak. A teljesítmény fontosságának megítélése során a 30 év alatti korosztály és a 31-35 évesek között $p: 0,04$, a 41-45 évesek $p: 0,03$, a 46-50 évesek $p: 0,00$, az 51-55 évesek $p: 0,00$ értékkel.

Az iskolai végzettség szintjének növekedésével azonos irányban a vezetők egyre több vezetői ismeretet birtokolnak. Választ kerestem arra is, hogyan módosul a vezetők véleménye az iskolai végzettség szerint (44. ábra).

44. ábra: Az ellenőrzés tartalmi tényezőinek vizsgálata iskolai végzettség szerint



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

$n = 388$

Az átlagtól 5%-kal kedvezőtlenebbül a tényezőkről az általános iskolai végzettségű, 2,5%-kal kedvezőtlenebbül a felsőfokú szakmai képzettségűek vélekednek. A főiskolai, egyetemi és középiskolai végzettségűek egyformán értékelték. Az egyes tényezők megítélése vonatkozásában az egyetemet végzett vezetők legfontosabbnak a minőségi

tényezőt tartják, ezt 4,5%-kal lemaradva a pénzügyi fegyelem betartása követi. A főiskolai végzettségűek ugyanilyen értékszámmal szintén a minőséget emelték ki, azonban egyformán rangsorolták a 2. helyen a pénzügyi fegyelmet és a határidő betartását. A felsőfokú szakmai képzettségűek kisebb pontértékkal, de szintén a minőségi követelményeknek való megfelelést emelték ki, második helyen a határidőt említve. A középiskolai végzettségűek a minőséget első, a teljesítményt, a pénzügyi fegyelem és a határidő betartását rangsorolta második helyen. Az általános iskolát végzettek a minőségi követelményeknek való megfelelést első helyen értékelték. Egységes képet alkot valamennyi csoportvélemény a tervtől, normától való eltérés értékelésében, ugyanis minden csoport az utolsó helyen értékelte ezeket. Szignifikáns eltérés az ellenőrzés tartalmi tényezői között a pénzügyi fegyelem, a technológiai fegyelem vonatkozásában van.

Az ellenőrzés vizsgált tartalmi tényezői közül a minőséget, a határidőt, a teljesítményt értékelték a legfontosabbnak a megkérdezett vezetők. A pénzügyi, a technológiai fegyelem, a szabályszerűség és a munkavédelmi előírások betartása is magas értékelést kapott. A vizsgálatom szerint az ellenőrzés a legkevésbé értékelt tartalmi elemei a magatartás és a tervtől való eltérés.

4.3.3. ELLENŐRZÉST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA

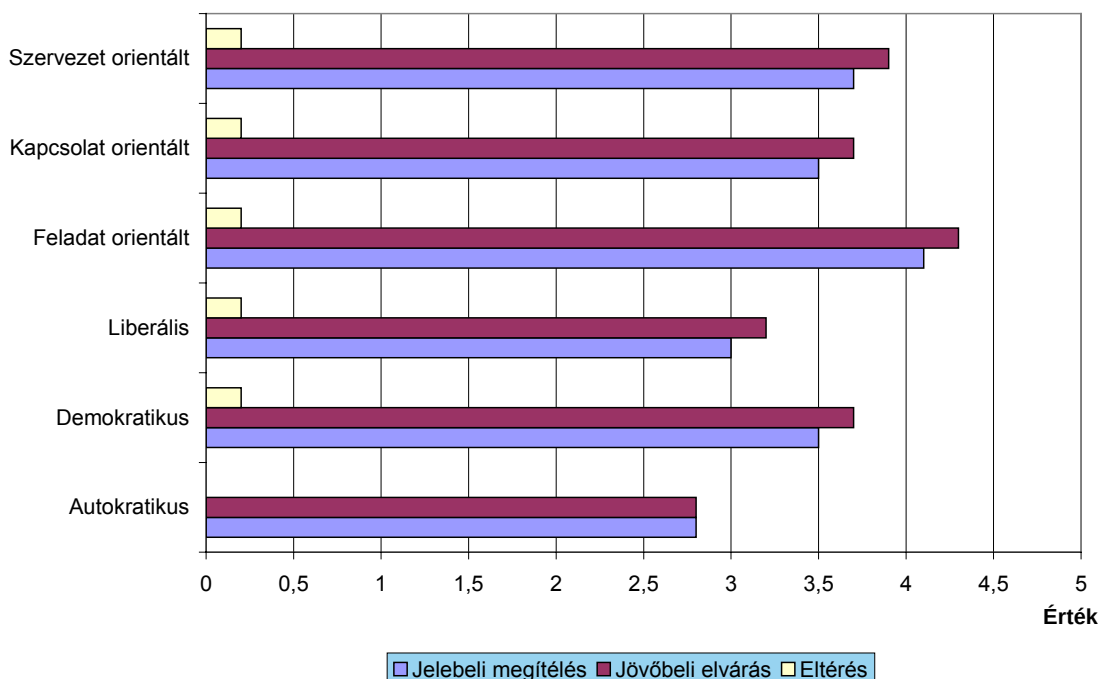
Az ellenőrzés eredményességét számos tényező befolyásolja. Kutatásaimban ezeket három kérdésbe összevonva vizsgáltam. Önálló kérdésként kezeltem a vezetési stílusok ellenőrzést befolyásoló hatását. Arra is választ kerestem, hogy az ellenőrzési sémák ismeretének milyen hatása van a munkavégzésre. Az ellenőrzés hatékonyságát befolyásoló tényezőket külön vizsgáltam. Az eredményeket ennek a vizsgálati sorrendnek megfelelően ismertetem.

Annak megállapítására, hogy a vezetők véleménye szerint milyen mértékben befolyásolja az ellenőrzési tevékenységet az ellenőrzést végző személy vezetési stílusa, az irodalmi értékelések és meghatározások alapján a hat legismertebb vezetési stílus minősítésére kértem fel az interjú alanyokat. A 45. ábrán mutatom be az összevont átlageredményeket.

Az ellenőrzést végző személy vezetési stílusának hatását az ellenőrzési tevékenységre a vizsgált a vezetők a jelenre vonatkozóan 3,4 pontra, a jövőre vonatkozóan 3,6 pontra

minősítették. A jelenre vonatkozó vélemény alapján a legpozitívabban a feladat orientált vezetési stílus hatását 4,1 pontra értékelték, melyet a szervezeterorientált vezetési stílusra adott vélemény 10%-kal elmaradva követ. A jövőre vonatkozóan, a feladat orientált vezetési stílus ellenőrzést befolyásoló hatása 4,3 pontot kapott, melyet 9%-kal elmaradva a szervezeterorientált vezetési stílus követ. 14%-kal kevesebb a kapcsolatorientált és a demokratikus vezetési stílus, ezt követi 25%-kal elmaradva a liberális vezetői stílus (3,2 pont), a sort most is az autokratikus vezetési stílus befolyásoló hatásának megítélése zárja, 35%-kal kevesebb értéken, az interjú alanyok véleménye alapján.

45. ábra: Az ellenőrzést befolyásoló vezetési stílusok vizsgálata



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n = 396

A vizsgált vezetési stílusok ellenőrzést befolyásoló hatását a jövőre vonatkozó értékelések 0,2 ponttal minősítik magasabban, kivéve az autokratikus, egyszemélyi vezetési stílust, mivel ebben az esetben a megítélés mérőszáma stagnál. A vizsgálati eredmények alapján megállapítható, hogy az ellenőrzésben legeredményesebbnek a feladat és a szervezet orientált vezetési stílus minősül. A kapcsolatorientált és a demokratikus vezetési stílus értékelése közepesnek tekinthető, míg a liberális és az autokratikus stílus kapta a legalacsonyabb értékelést.

A szervezetek működési formája alapján végzett elemzés során megállapítottam, hogy legjelentősebbnek a volt állami vállalatok (jelenleg rt) vezetői 3,6 ponttal értékelik a befolyásolás mértékét. Ettől 3%-al marad el a részvénytársaságok és a szövetkezetek vezetőinek ítélete, 6%-al a korlátolt felelősségű társaságok, a betéti társaságok, a közhasznú társaságok és a közkereseti társaságok vezetőinek megítélése, 8%-al elmaradva pedig az egyéni vállalkozások vezetőinek véleménye zárja a sort.

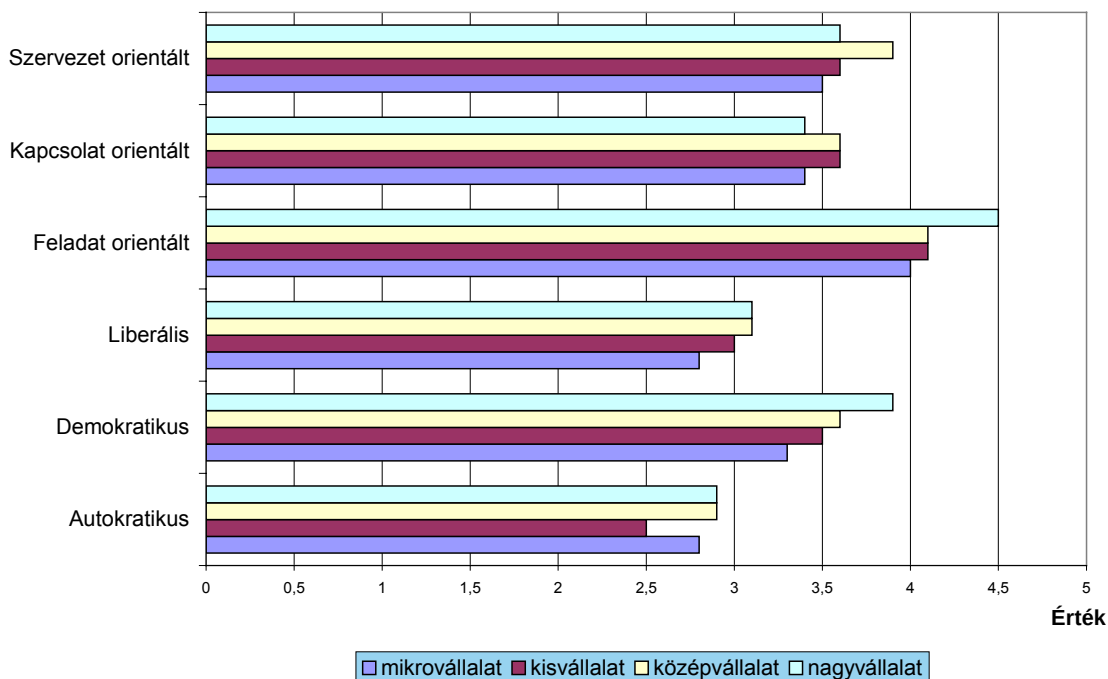
A volt állami vállalatok (jelenleg rt-ék) vezetői a szervezeterorientált vezetési stílust az ellenőrzésre gyakorolt hatása tekintetében a legmagasabban értékelték. Valamennyi vezetői véleményt figyelembe véve, a részvénytársaságok és szövetkezetek vezetőinek véleménye alapján 4,3 ponttal kiemelkedően a feladatorientált vezetési stílus kapta a

legmagasabb értékszámot, de valamennyi szervezeti forma vezetője is, saját rangsorában, első helyre tette. A személyes interjúk során a vezetők kifejtették véleményüket arról, hogy a szervezeti célkitűzés elérését leginkább a feladatok pontos meghatározása és esetlegesen több cselekvési alternatíva kidolgozása segíti elő a legjobban. A feladatorientált vezetési stílus kevésbé hagyja érvényesülni a személyes befolyásoltságot. Az ellenőrzési pontok, az ellenőrzési módszerek ezért a feladatmegoldás során pontosan meghatározhatóak, ami a munka minőségi elvégzését segíti. A demokratikus vezetési stílus befolyásoló hatását a részvénytársaságok saját rangsorukban a második helyen értékelték. Az autokratikus vezetői stílus legkedvezőtlenebb megítélése a betéti társaságok (2,3 pont) és a közhasznú társaságok (2,1 pont) vezetői által történt, és a szövetkezetek és a közkereseti társaságok vezetői megítélésén kívül minden típusú szervezet vezetője ennek tulajdonította a legkedvezőtlenebb hatást. A személyes interjúk során a vezetők elmondták, hogy ezt abból a megfontolásból és tapasztalat alapján tették, hogy mivel a vezető nincs tekintettel a beosztottak véleményére, nem veszi figyelembe javaslataikat, a munkatársak csak a kijelölt feladat megoldására koncentrálnak és elveszítik érdeklődésüket. Az ellenőrzés kimerül a vezető által előírt ellenőrzési feladatok végrehajtásában, de nem kapcsolódik hozzá az előrevivő javaslatok kidolgozásának belső kényszere.

A szervezeti méret alapján a vezetési stílus szerepét eltérő módon értékelték az interjúalanyok (46. ábra).

A vezetési stílus ellenőrzést befolyásoló hatását a legmagasabb pontszámmal a nagyvállalatok vezetői minősítették, ezt követi a középvállalati vezetők véleménye (3,5 pont), a kisvállalatok vezetői véleménye (3,4 pont) és végül a mikrovállalatok (3,3 pont) vezetőinek a vélekedése. Valamennyi vezetői kategória kiemelkedő pontszámmal értékelt a feladatorientált vezetési stílust: a nagyvállalatok vezetői 4,5 pontra értékelték, melyet 9%-kal elmaradva a középvállalatok és kisvállalatok vezetőinek véleménye követ. A nagyvállalatok vezetői második helyre a demokratikus vezetési stílust, harmadik helyre a szervezeterorientált vezetési stílust tették. A középvállalatok második helyen a szervezet orientált vezetési stílust (3,9 ponttal), határozták meg.

46. ábra: Az ellenőrzést befolyásoló vezetési stílusok vizsgálata szervezeti méretalapján



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n = 391

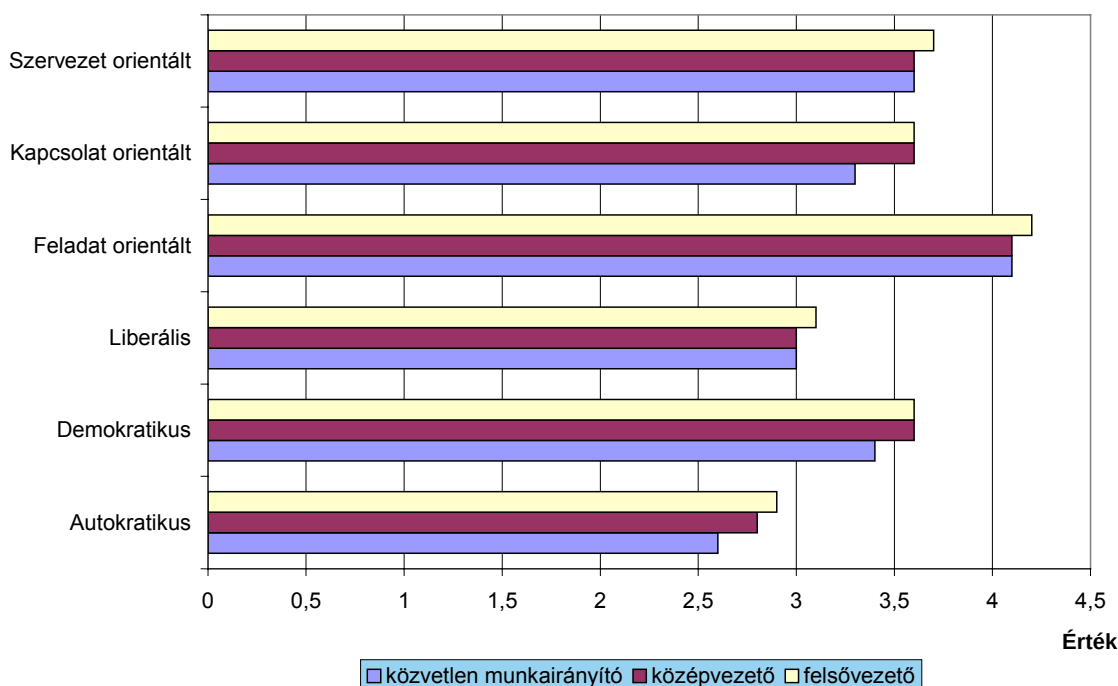
Azonos befolyásolási képességet tulajdonítanak a nagyvállalatok és a középvállalatok vezetői a liberális (3,1 pont) és az autokratikus (2,9 pont) vezetési stílusnak.

A vezetői szintek alapján végzett elemzés eredményét a 47. ábra mutatja be.

A vezetői szint emelkedésével egyre magasabb befolyásoló hatást tulajdonítanak a vezetők a vezetési stílusnak, 0,1 ponttal emelkedő mértékben. Közös jellemző, hogy az autokratikus vezetési stílus hatása minden vezetői csoport megítélésében az utolsó, a feladatorientált vezetői stílus hatása pedig első helyen áll.

A férfi és a női vezetők egyformán átlagosan 3,4 pontban határozták meg a tényezők hatásosságát. De minden elem esetében igaz ez? A női vezetők 6%-kal a kapcsolatorientált, 5%-kal a szervezet orientált vezetési stílust hatékonyabbnak, 10%-kal alacsonyabb hatékonyságúnak az autokratikus és 3%-kal alacsonyabb hatékonyságúnak a demokratikus vezetési stílus hatását tartják, mint férfi vezető társaik.

47. ábra: Az ellenőrzést befolyásoló vezetési stílusok vizsgálata a vezetői szintek alapján

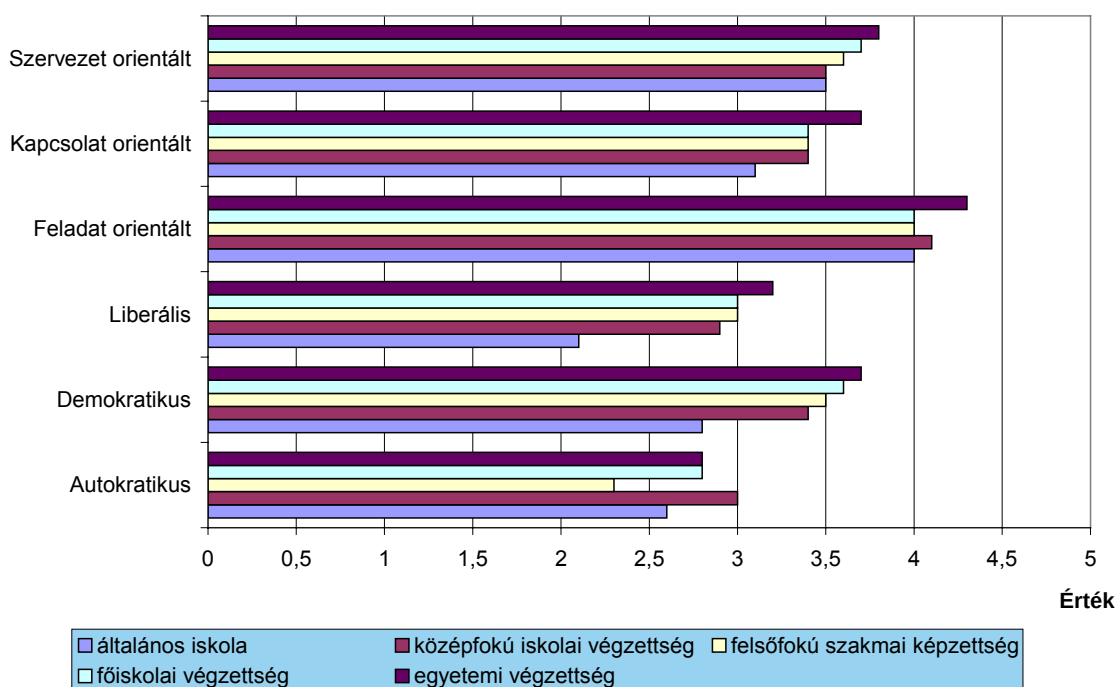


Forrás: saját kutatás (2003-2005)

Az ellenőrzést végző személy vezetési stílusának az ellenőrzési tevékenységet befolyásoló hatását a korcsoport szerinti megbontás alapján a vezetők eltérően határozták meg. A fiatalabb generáció kisebb hatás-gyakorlást tulajdonít a vezetési stílusnak. A vezetői vélemények egységesek abban, hogy minden korosztály a legkevésbé hatékonnak az autokratikus vezetési stílust tartja. Ennek oka, hogy az egyszemélyes vezetés nem ad tág lehetőséget az ellenőrzés kibontakozására. Valamennyi vélemény közül kiemelkedik a 46-50 év közötti csoport megítélése 4,3 ponttal, amikor is első helyen értékelte a feladatorientált vezetési stílust. A demokratikus vezetési stílus befolyásolási hatásának megítélését a vezetők koruk előre haladtával fokozatosan növekvő mértékben gondolják. Ez talán azzal magyarázható, hogy a munkatársak az idő múlásával egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak tudásuk, tapasztalatuk értékelésének.

A vezetői véleményeket az interjúalanyok iskolai végzettsége is befolyásolhatja. Az elemzést a 48. ábra mutatja.

48. ábra: Az ellenőrzést befolyásoló vezetési stílusok vizsgálata a vezetők iskolai végzettsége alapján



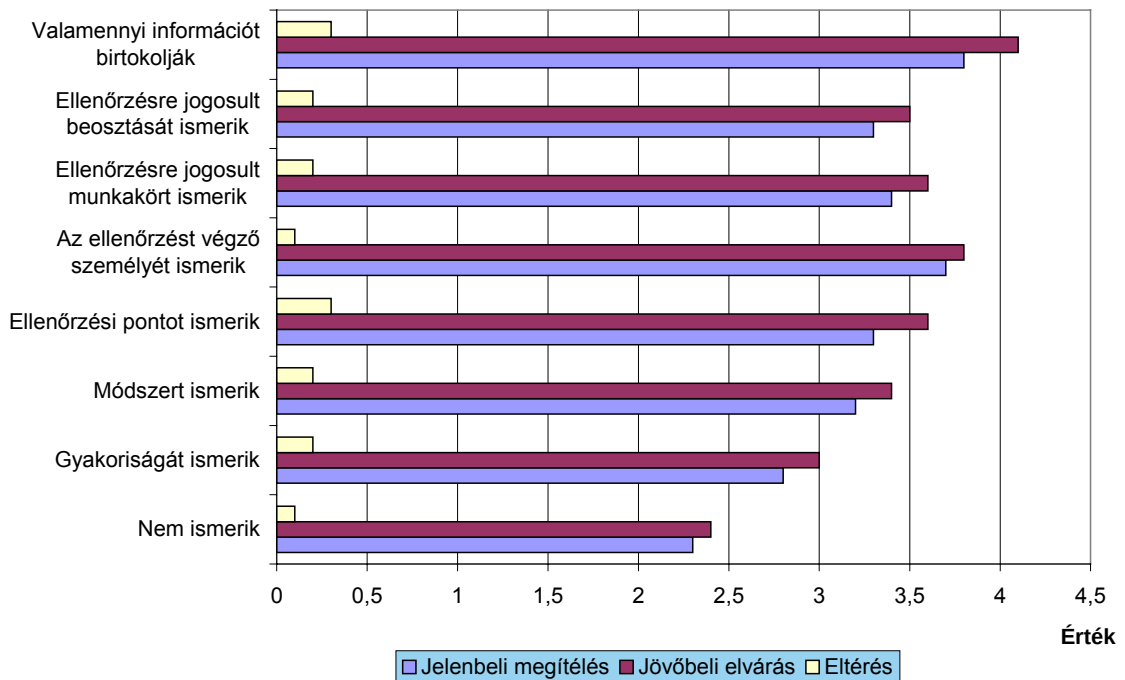
Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=391

A vezetési stílus ellenőrzést befolyásoló hatását az átlagtól 6%-kal eredményesebbnek az egyetemi végzettségűek, az átlaggal azonosan a főiskolai és a középiskolai végzettségű vezetők, az átlagostól 3%-kal alacsonyabban a felsőfokú szakmai képzettségű, 12%-kal az általános iskolát végzett vezetők tartják. A legkevésbé alkalmazható stílusnak az általános iskolát végzett vezetők a liberális vezetési stílust határozták meg. Ennek oka feltételezhetően az, hogy a nagyfokú önállóságot veszélyesnek tartják az ellenőrzésben. A tervtől való eltérés a szervezeti céloktól való különbség mértékével arányosan, negatívan befolyásolja a vállalkozás eredményét. A vállalkozás célkitűzésének megvalósulását fontosnak tartják, mivel az attól való elmaradás akár munkahelyük elvesztését is eredményezheti.

Az ellenőrzési sémák ismeretének hatását elemeztem először a jelenre s a jövőre vonatkozóan. A vizsgálat összevont eredményeit a 49. ábra tartalmazza.

49. ábra: Az ellenőrzési sémák ismerete hatásának vizsgálata



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

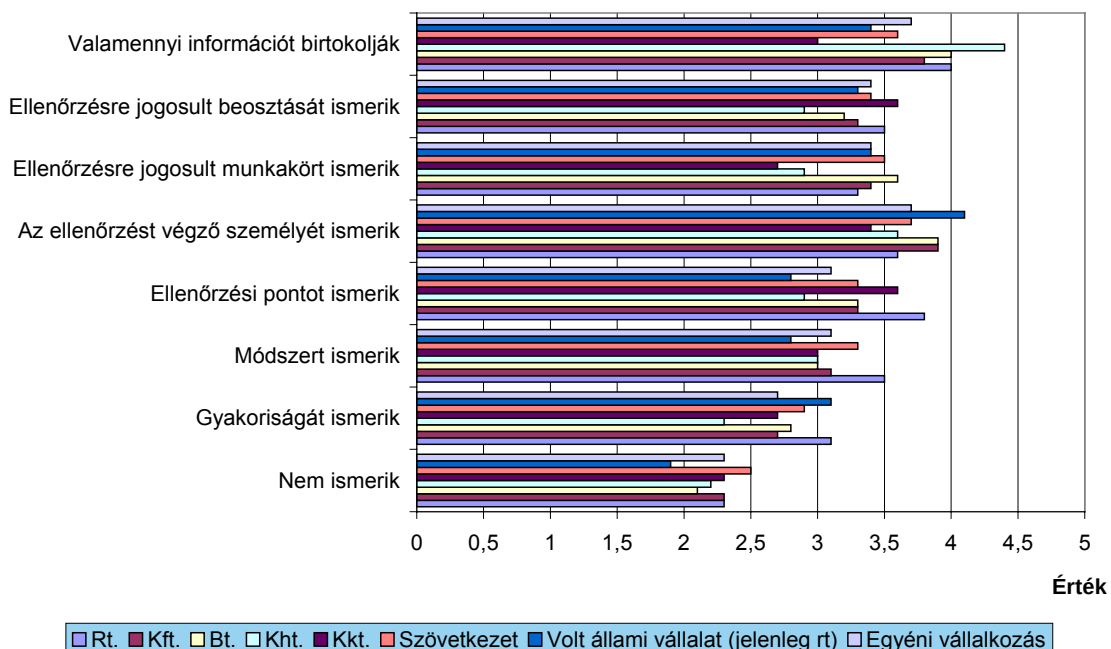
n=388

A vezetők az ellenőrzési sémák hatékonyságát illető jelenlegi megítélése közepes, 3,2 átlagértékkel, a jövőre vonatkozó elvárásuk ettől 6%-kal magasabb. Minden egyes tényező hatásának javulását várják el a vezetők, de nem azonos mértékben. A legnagyobb hatás-javulást az ellenőrzési pontok ismeretétől és valamennyi információ birtoklásától várják el a vezetők 9%-kal. A vezetők véleménye szerint 0,2 pontos javulást az ellenőrzés gyakoriságának, az ellenőrzési módszerek, az ellenőrzésre jogosult munkakörének és beosztásának ismerete hozhat.

A jelenre vonatkozó megítélés alapján leghatékonyabbnak a munkatársak általi, valamennyi információ birtoklását tartják a vezetők, ettől 3%-kal kevesebb értéket kapott az ellenőrzést végző személyének ismerete, további 7%-kal kisebb értéket az ellenőrzésre jogosult munkakört ismerik. Egyformán 3,3 pontra minősítették a vezetők az ellenőrzési pontok és az ellenőrzésre jogosult beosztásának ismeretét, 3,2 pontra az ellenőrzési módszer ismerete, ettől 12%-kal kevesebbre az ellenőrzési gyakoriság ismeretét. A vezetők által adott pontszámok eloszlása alapján megállapítottam, hogy az első és második helyen a tényezők nem változtak. Az ellenőrzést végző személyének ismeretén kívül valamennyi tényező szignifikáns eltérést mutat a jelenlegi és a jövőbeli elvárás alapján.

A különböző formában működő szervezeteknél azt vizsgáltam, hogy van-e különbség az ellenőrzési sémák hatékonyságának megítélése között (50. ábra).

50. ábra: Az ellenőrzési sémák ismerete hatásának vizsgálta a beosztottak teljesítményére szervezeti forma szerint



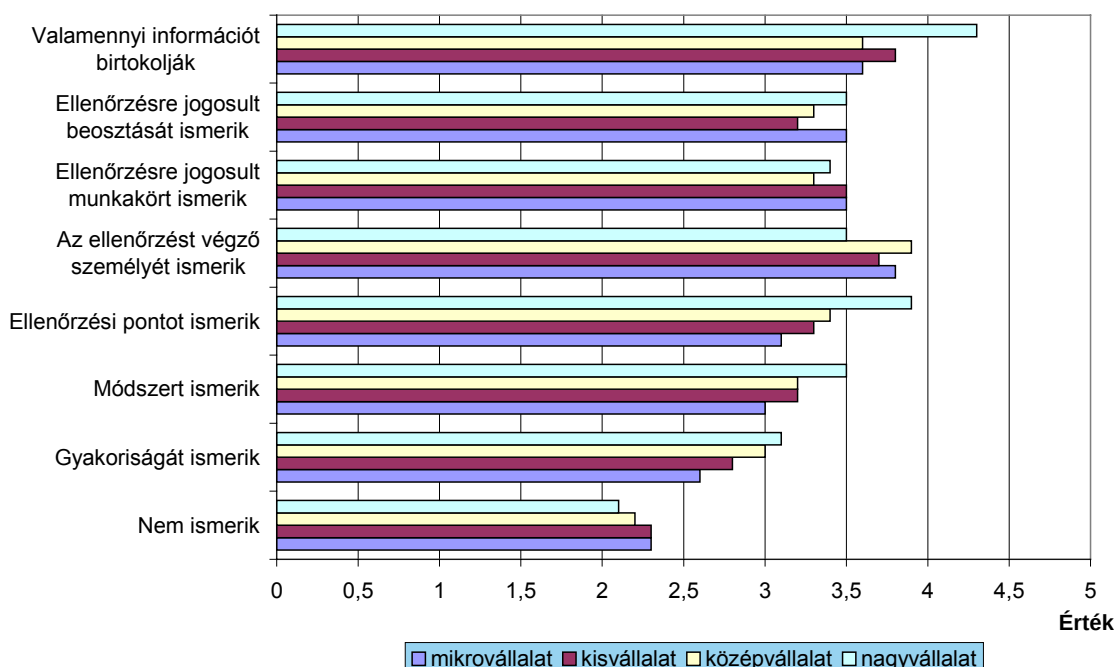
Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=389

Az elemeket összességében leghatékonyabbnak a részvénytársaságok vezetői ítélték meg (3,4 pont), a szövetkezetek vezetői ettől alacsonyabb értéket adtak meg. Egyformán 3,2 pontra értékelte az egyéni vállalkozók, a betéti társaságok és a korlátolt felelősségű társaságok vezetői, 3,1 pontra a volt állami vállalatok (jelenleg rt-ék) vezetői, míg a közhasznú társaságok és a közkereseti társaságok vezetői 3,0 pontra az ellenőrzési sémák ismeretének teljesítményjavulásra ható eredményességét. Valamennyi fajta szervezet vezetője a legalacsonyabbra minősítette az ellenőrzési séma ismeretének hiányát, de közülük is legkevesebbet, 1,9 pontot a volt állami vállalatok (jelenleg rt-ék) vezetői adtak. A személyes interjúk során néhány vezető hangot adott annak a nézetének, hogy az ellenőrzésről semmilyen információval nem rendelkező dolgozók több esetben is jobban betartják a szabályokat, terveket, mintha az ellenőrzés bármely elemének az ismeretének a birtokában lennének. Ennek okát abban látják, hogy folyamatosan meg akarnak felelni az elvárásoknak, és nem akarnak hibázni. Ezt azonban nem általánosították, csak egyes esetekre volt jellemző.

Vizsgálandó kérdésként merült fel, hogyan vélekednek a tényezők hatékonyságáról a különböző méretű szervezetek vezetői.

51. ábra: Az ellenőrzési sémák ismerete hatásának vizsgálata a beosztottak teljesítményére szervezeti méret szerint



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

A kialakított ellenőrzési sémák a beosztottak teljesítményének javulását a nagyvállalatoknál 3,4 pontra, a további szervezeteknél egységesen 3,2 pontra minősítették. Minden típusú szervezetnél legalacsonyabbra az információ hiányát értékelték (51. ábra). Csak a nagyvállalatok vezetői vélekedtek úgy, hogy ha a dolgozók valamennyi információ birtokában vannak, az a leghatásosabb. A másik három szervezet vezetője az ellenőrzést végző személyének ismeretét értékelte a legjelentősebbnek. Az ellenőrzésre jogosult munkakörének ismerete minden szervezeti forma vezetőinek megítélése alapján kevesebb értékszámot kapott, mint az ellenőrzést végző személyének ismerete. Ez azért lehetséges, mert a munkatársak az ellenőrzést leginkább személyhez kötik és kevésbé az ellenőrzési módszer vagy az ellenőrzés gyakoriságának ismeretéhez.

Dolgozatomban az eddigi értékelésem során most fordult elő először, hogy valamennyi vezetői szinten átlagosan ugyanolyan fontosságot tulajdonítanak az elemeknek. Az ellenőrzési sémák megítélése tételenként azonban már eltérő. Valamennyi vezetői szint

kiemelkedő fontosságot tulajdonított az információk teljes birtoklásának. Az ellenőrzésre jogosult munkakörének ismeretét minden vezetői csoport egyformán közepesnek ítélte meg (3,4 pont). A közvetlen munkairányítók és a felsővezetők az ellenőrzést végző személyének ismeretét ugyanolyan fontosságúnak tartják, mint valamennyi információ birtoklását, egyaránt 3,8 ponttal, ami jónak minősíthető. Mint az eddigi vélemények szerint várható volt, a legrosszabb megítélése minden vezetői szinten az ismeretek hiánya.

A vezetők neme szerint is csoportosítottam a véleményeket. A férfi vezetők 3,3 pontra, a női vezetők 4%-kal kevesebbre értékelték, hogy a kialakított ellenőrzési sémák milyen mértékben fokozták a beosztottak teljesítményének javulását. Az ismeretek hiánya férfi vezetői megítélés szerint 2,3 pont, a nők véleménye szerint ez még rosszabb hatással van a teljesítményjavulásra, hiszen 9%-kal kevesebb pontra értékelték.

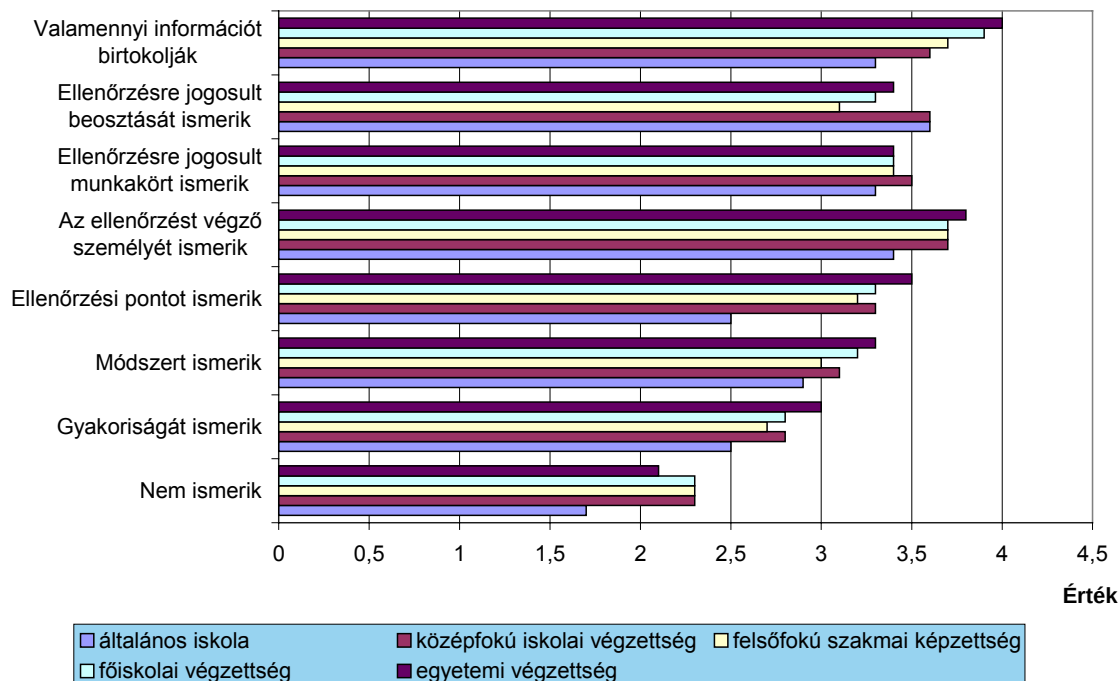
Az interjú alanyok által megadott válaszok csoportosításával a vezetői véleményeket a vezetők kora alapján osztottam fel. Három korcsoport egyaránt 3,3 pontra értékelte az elemeket, további három korcsoport 3,2 pontra. A legfiatalabb csoport 3,1 értékkel a legkevésbé eredményesnek ítélte meg az elemek hatását a teljesítményjavulásra. A legveszélyesebbnek a 30 év alatti vezetők tartják az információ hiányát, 1,9 ponttal a legkisebb értéket alkották. Ennek a korosztálynak van a legmagasabb értéke is az információk teljes-körű birtoklásáról, 4,1 ponttal.

Az ellenőrzési sémák ismeretének teljesítmény javító hatásának elemzését a vezetők iskolai végzettsége alapján az 52. ábrán mutatom be.

A legmagasabb iskolai végzettségű vezetői csoport szerint a leghatékonyabb a beosztottak teljesítményének javulására az elemek összessége, mivel 3,3 pontra értékelték. Véleményüktől csak 0,1 ponttal marad el a főiskolai végzettségű és a középiskolai végzettségű vezetők megítélése, a felsőfokú szakmai képesítéssel bíró vezetők 3,1 pontra értékelték, az általános iskolát végzettek 2,9 ponttal közepesre minősítették az elemeket. Valamennyi vélemény közül az általános iskolát végzett vezetők 1,7 pontos értékszáma a legkedvezőtlenebb. Csak a főiskolai és egyetemi végzettségű vezetők szerint a leghatékonyabb valamennyi információ birtoklása, a középiskolai végzettségűek az ellenőrzést végző személyének ismerete mögé, az

általános iskolát végeztek az ellenőrzésre jogosult beosztásának ismerete után helyezték.

52. ábra: Az ellenőrzési sémák ismerete hatásának vizsgálata az iskolai végzettség szerint



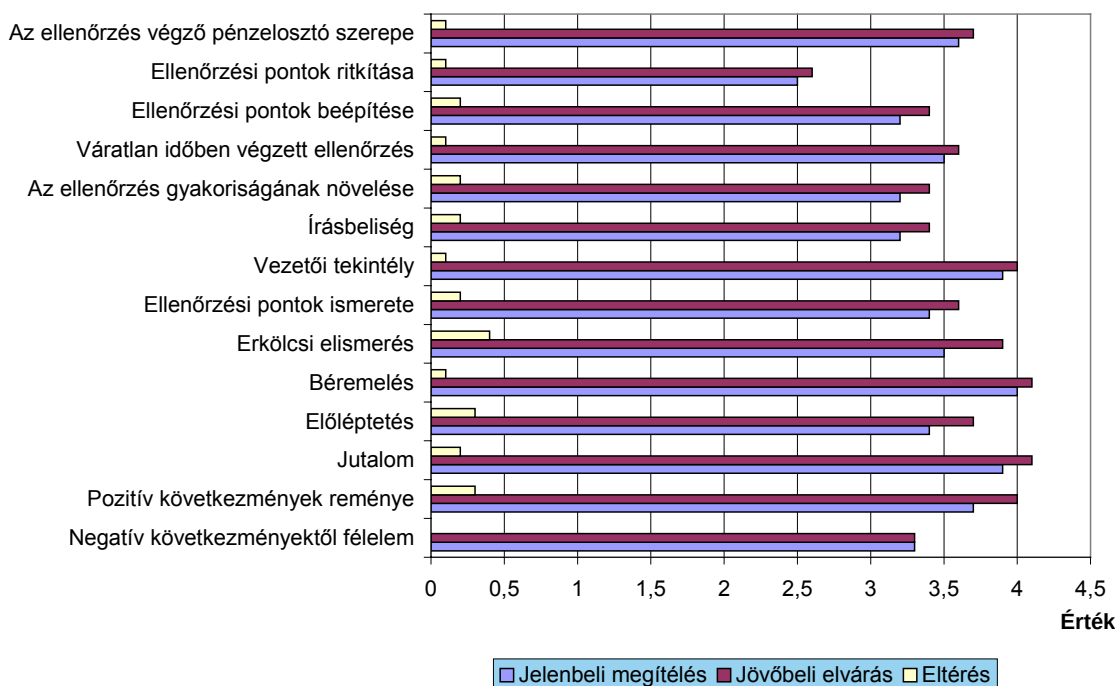
Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=391

Az ellenőrzéssel kapcsolatos információk közül a teljes informáltság mellett a legnagyobb hatású az ellenőrzést végző személyének ismerete. A megkérdezett vezetők annak tulajdonítják a legnagyobb teljesítményjavító hatást, ha az ellenőrzöttek ismerik az ellenőrzést végző személyét, munkakörét, beosztását. A többi vizsgált tényező hatása ezekhez az információkhoz viszonyítva csak másodlagos. Ebből azt a következtetést vontam le, hogy az alkalmazottak az ellenőrzést elsősorban személyhez kötik; az ellenőrzést végző személy elvárásainak, normáinak, követelményeinek van nagyobb hatása, mint az ellenőrzési pontok, az ellenőrzési módszer és gyakoriság ismeretének.

Célul tűztem ki annak bemutatását, hogy az egyes szervezetek milyen gyakorlatot alkalmaznak tevékenységük során. Az 53. ábrában mutatom be az összevont átlageredményeket.

53. ábra: Az ellenőrzés hatékonyságát befolyásoló tényezők vizsgálata



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=394

A tényezők megítélése a jelenben közepes (3,5 pont), melynek 2,9%-os jövőbeli javulását várják el a vezetők. A jelenlegi megítélés alapján a leghatékonyabbnak a vezetők a béremelést (4,0 pont) és egyaránt 2,5%-kal alacsonyabbra értékelve a jutalmazást és a vezetői tekintély hatását tartják. A hatékonyságot csökkenő sorrendben figyelembe véve ezeket követi a pozitív következmények reménye, az ellenőrzést végző pénz elosztó szerepének hatása, a váratlan időben végzett ellenőrzés, az erkölcsi elismerés, az előléptetés, a félelem a negatív következményektől (3,3 pont), azonosan értékelve az írásbeliség, az ellenőrzés gyakoriságának növelése és az újabb ellenőrzési pontok beépítése, és utolsóként az ellenőrzési pontok ritkítása. A jövőbeli elvárást vizsgálva megállapítom, hogy azonos fontosságot tulajdonítva a tényezőknek a béremelés és a jutalom került az első helyre (4,1 pont), második helyre, ettől 2%-kal elmaradva a vezetői tekintély és a pozitív következmények reménye. A harmadik helyre az erkölcsi elismerés került, csökkenő pontszámmal ezt követi az előléptetés és az ellenőrzést végző pénzt elosztó szerepe, az ellenőrzési pontok ismerete, azonos pontszámmal az írásbeliség, az ellenőrzés gyakoriságának növelése és újabb ellenőrzési pontok beépítése. A két, legkevésbé hatékonynak értékelt tényező, a negatív következményektől való félelem és az ellenőrzési pontok ritkítása.

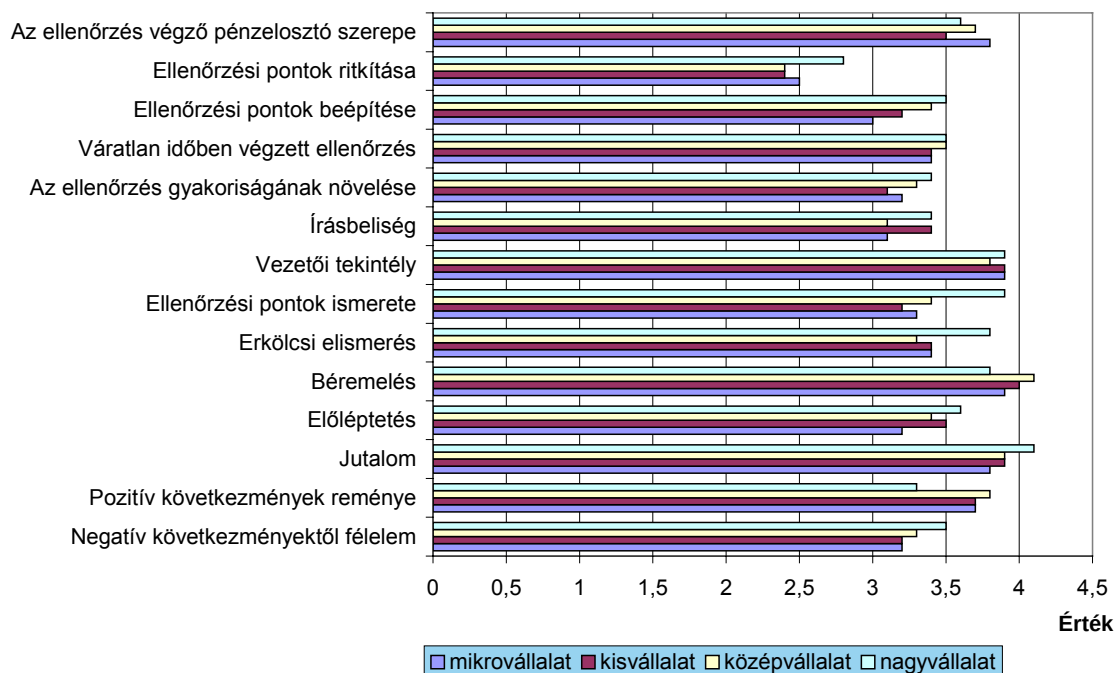
A jövőbeli elvárás egyetlen esetben sem kedvezőtlenebb a jelenleginél, egy esetben azonos a jelenlegi megítéléssel, ez a negatív következményektől való félelem. A legnagyobb mértékű növekedést 0,4 ponttal az erkölcsi elismerés, 0,3 ponttal a pozitív következmények reménye és az előléptetés. Csupán 0,1 ponttal való növekedést várnak el a vezetői tekintély növekedésétől, a váratlan időben való ellenőrzéstől, az ellenőrzési pontok ritkításától és az ellenőrzést végző vezető pénz elosztó szerepétől.

Az ellenőrzés hatékonyságát befolyásoló tényezők minősítését a szervezeti forma alapján is elvégeztem. Az elemzésem alapján a részvénytársaságok vezető munkatársai szerint jónak minősíthető az ellenőrzés hatékonyságát befolyásoló tényezők hatása, az átlagostól 0,1 ponttal magasabbra értékelték. Azonosan bírálták a hatékonyságot a betéti társaságok, a közhasznú társaságok vezetői. A részvénytársaságok vezetői leghatékonyabbnak a vezetői tekintélyt minősítették. A szövetkezetek vezetői szintén a vezetői tekintély hatásosságát tették első helyre. A volt állami vállalatok (jelenleg rt) vezetőinek véleménye alapján a béremelés a leghatékonyabb eszköz, valamennyi értékelés között a legkimagaslóbb (az átlaghoz képest 20%-kal magasabb). A korlátolt felelősségű társaságok azonos hatást tulajdonítanak a jutalmazásnak, a béremelésnek és a vezetői tekintélynek. A betéti társaságok vezetői szintén a dolgozók jutalmazását, a béremelést és a vezetői tekintélyt tartják a legösztönzőbbnek.

Az értékelésnél a legeredményesebbnek a dolgozók személyi juttatásának növekedési formáit és a vezetői tekintélyt tartják a vezetők. A volt állami vállalati (jelenleg rt) vezetők az ellenőrzési pontok ritkítását az ellenőrzés hatékonyságának növelése szempontjából nem tartják célravezetőnek. Nagy különbség van (28%) az ellenőrzés gyakoriságának növelése megítélésének a vezetők között: addig, amíg a közkereseti társaságok vezetői 3,9 pontra értékelték ösztönző hatását, addig a volt állami vállalatok (jelenleg rt) vezetői szerint a közepes szintet is alig éri el.

A szervezeti méret szerinti eredményeket az 54. ábra mutatja. A szervezeti méret alapján végzett vizsgálat szerint a nagyvállalatok vezetői tartják a legeredményesebbnek a tényezők ellenőrzésre gyakorolt hatását, ettől 2,5%-kal elmarad a középvállalatok vezetőinek értékelése.

54. ábra: Az ellenőrzés hatékonyságát befolyásoló tényezők vizsgálata szervezeti méret szerint



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=392

A kis- és mikrovállalatok vezetőinek véleménye közepesnek ítéltető. A nagyvállalatok vezetői első helyre a jutalmazást tették, ami nincs összhangban a nagyvállalatok vezetőinek összesített eredményével, mivel 0,1 ponttal annál kedvezőbb. Véleményük szerint a legkevésbé hatásos az ellenőrzési pontok ritkítása, ez megfelel a részvénytársaságok, a volt állami vállalatok (jelenleg rt-ék) vezetői által meghatározott legkevésbé eredményes kategóriának. A kisvállalatok vezetői a béremelést 4,0 ponttal a leghatásosabb elemnek tartják. Az összhang a személyi juttatások a növelésének hatása tekintetében megmaradt. A mikrovállalatok vezetői a vezetői tekintélyt és a béremelést azonos pontszámmal a leghatékonyabbnak tartják, utolsó helyen ők is az ellenőrzési pontok ritkítását jelölték meg. A személyes interjúkon a mikrovállalatok vezetői elmondták, hogy a személyes példamutatással megalapozott vezetői tekintély azért fontos, mert a mindennapi tevékenységben, termelésben ők is aktívan részt vesznek, és a dolgozókra áthat a munkaszeretetük, felveszik a munkatempót, hozzájárulnak az elvárt minőségi követelményekhez. További pozitív hatása van annak, hogy a felmerülő problémák megoldására azonnal segítséget kérhetnek, nem kell elvégezniük olyan munkaműveletet, ami biztosan javítandó lesz, tehát költségnövelő.

Az interjú lapok adatai lehetőséget adtak arra, hogy a vezetői szintek alapján is csoportosítsam, és elemezzem a vezetői véleményeket. A felsővezetők összességében 3%-kal hatékonyabbnak ítélték meg vezető társaiknál a tényezőket. A felsővezetők szerint a vezetői tekintély a legeredményesebb. Ettől 2%-kal tartják kevésbé hatékonnak a jutalmazás és a béremelés hatását. Egyaránt 9%-kal elmarad a pozitív következmények reményének és az ellenőrzést végző személyének pénzt elosztó szerepének megítélése. Az erkölcsi elismerés és a váratlan időben végzett ellenőrzés fontossága szorosan ez után következik. A középvezetők szerint a jutalmazás a leghatékonyabb eszköz. A közvetlen munkairányítók szerint a béremelés a legeredményesebb. Második helyen a jutalmazást említik. Mindhárom vezetői szint egységesen a legkevésbé hatékonnak az ellenőrzési pontok ritkítását tartja.

A vezetői véleményeket a vezetők neme alapján is csoportosítottam. A férfiak 3%-kal hatékonyabbnak tartják az ellenőrzés hatékonyságát befolyásoló tényezőket, mint nő vezető társaik. Egyetlen elem van, az írásbeliség, amelyet a nők kedvezőbben ítélnék meg, mint a férfiak (3%-kal). A személyes interjúk alkalmával elmondták, hogy vezetői döntéseik megerősítését érzik az írásbeliséggel, úgy érzik, hogy vezetői tekintélyük megalapozásához is jó szolgálatot tesz. Az erkölcsi elismerés fontosságát és a váratlan időben végzett ellenőrzést, az ellenőrzés gyakoriságának növelését egyformán értékelték. Véleményük szerint jó hatással van a rendre, ha a munkanap különböző időpontjaiban, mintegy váratlanul körbejárják a területet. Mivel nem tudják a dolgozók, hogy mikor fogják körbejárni a területüket, igyekeznek állandóan rendet tartani, a munkát jó minőségben elvégezni. Fokozni tudják ezt a készenléti állapotot, ha nem minden nap csak egyszer tesznek körutat, hanem akár naponta többször is. Több vezető elmondta, hogy számára nagyon tanulságos volt, amikor az éjszakai műszakot látogatta meg, és a nappalosként pedáns, pontos munkatársak némelyikét éjjel elbóbiskolva találta a munkaterületen. Eredményesnek tartotta ezeket az éjszakai körutakat, azóta minden egyéb eszköz alkalmazása nélkül is ellátják feladataikat az éjszakai műszakban dolgozó munkatársak. Szignifikáns eltérés mutatható ki negatív következményektől való félelemnél és a béremelésnél, $p: 0,02$ értékkel. A minősítéseket párosított mintás t -próbával elemeztem.

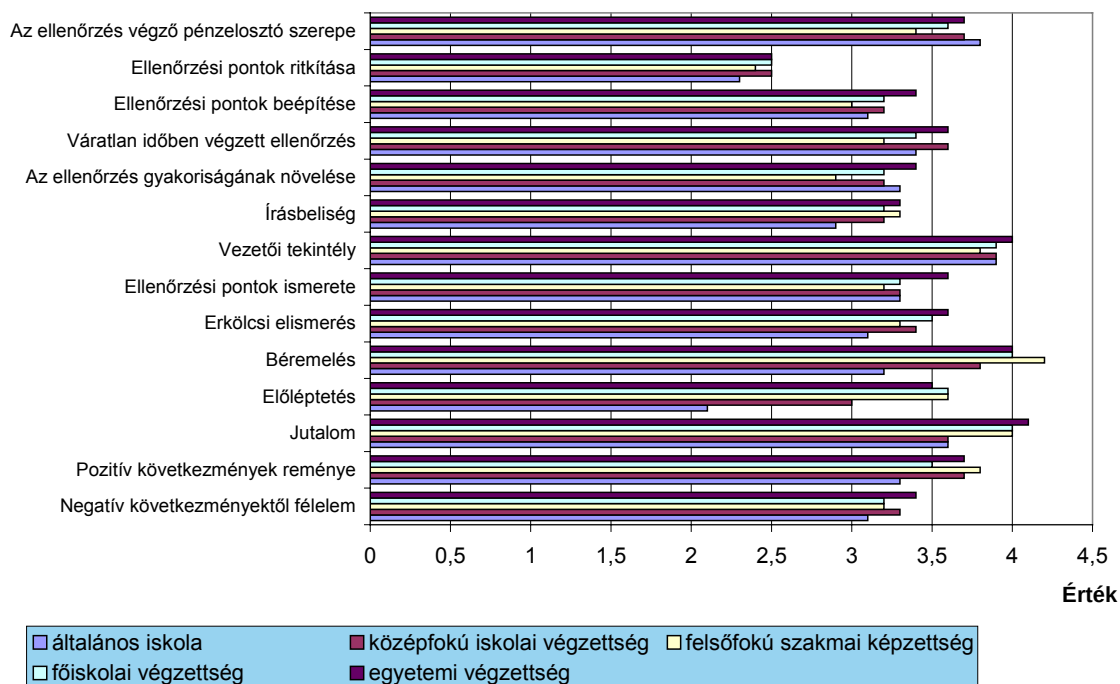
Elemeztem, hogy a vezetők életkora hogyan befolyásolja értékelésüket. A vizsgált korosztályok közül az 51-55 év közöttiek 3,6 ponttal a tényezők hatékonyságát a

legjobbnek tartják, ezt követi a 3%-kal elmaradva a 46-50 év, 5%-kal a 31-35 év, a 41-45 év, az 56 év feletti korosztály, 8%-kal elmaradva a 30 év alattiak és 36-40 év közötti korosztály tagjai. Valamennyi korcsoport tagjai, az 56 éven felüliek kivételével első, vagy megosztott első helyen a béremelést értékelték. A második helyen 3%-kal elmaradva a jutalmazás lett megjelölve. Ennek véleményük szerint az oka, hogy a személyes ösztönzés legcélravezetőbb formája a dolgozók részére a fizetési borítékban megjelenő készpénz. A jutalmazás hatása nem serkent állandóan magas teljesítmény elérésére, továbbá kedvezőtlenebbnek tartják, mivel a dolgozóknak utólag fizetik ki, nem számíthatnak rá teljes biztonsággal. Az előléptetés a fiatalabb korosztály számára jelentősebb, és érdekes módon az 51-55 év közötti korosztályba tartozó vezetők is olyan fontosnak tartják, mint a legfiatalabbak. A fiatalok előbbre jutási vágya természetesnek tekinthető. Az 51-55 év közötti vezetők számára már nincs túl sok idő a nyugdíjazásig, a szervezetben egyénileg kitűzött beosztás megszerzéséig, ezért számukra újra előre kerül az előléptetés fontossága. Minden korcsoport jónak tartja az ellenőrzést végző pénzt elosztó szerepének hatékonyságát. Az írásbeliséget a legfiatalabb vezetők tartják nagyon fontosnak, ennek talán a kellő vezetői tapasztalat hiánya az oka.

A vezetők iskolai végzettsége alapján is értékeltém a vezetők által kitöltött kérdőíveket (55. ábra).

Az iskolai végzettség szintjének emelkedésével együtt növekedik az ellenőrzés hatékonyságát befolyásoló tényezőkről alkotott vélemény. A legkedvezőtlenebb az általános iskolát végzettek 3,2 pontos értéke, a középiskolát végzettek és a felsőfokú szakmai képzettségűek 6%-kal, a főiskolát végzettek 9%-kal, az egyetemet végzettek 12%-kal tartják a tényezőket hatékonyabbnak. Az általános iskolát végzett vezetők legeredményesebbnek a vezetői tekintélyt tartják. Ez azzal indokolható, hogy az általános iskolát végzett vezetők többsége közvetlen munkairányítóként dolgozik, a személyes példamutatás hatását nap - mint nap le tudják mérni. Második helyre az ellenőrzést végző pénzt elosztó szerepét tették. Az általuk irányított dolgozók iskolai végzettsége alacsony, akiknek előbbre jutási lehetősége a szervezeti hierarchiában alig-alig van, ezzel magyarázható, hogy a legkevésbé hatékonyak az előléptetést tartják.

55. ábra: Az ellenőrzés hatékonyságát befolyásoló tényezők vizsgálata a vezetők iskolai végzettsége szerint



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=389

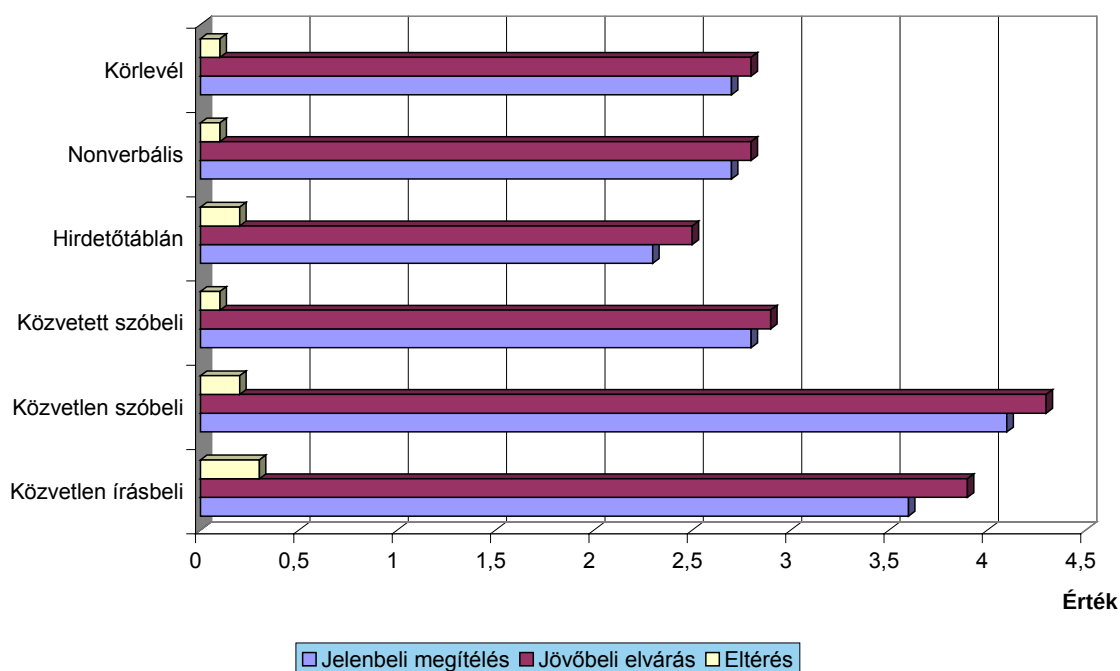
A középiskolát végzett vezetők azonos értékszámot szabtak a vezetői tekintélynek az első helyre. A felsőfokú szakmai végzettségű vezetők első helyen rangsorolták a béremelés hatását. A főiskolai végzettségűek a jutalom és a béremelés hatását az első helyen értékelték. Az egyetemi végzettségűek a jutalmazás hatását 3%-kal hatékonyabbnak tartják, mint a második helyen közölt béremelést. Valamennyi csoport legkevésbé hatékonynak az ellenőrzési pontok ritkítását tartja. A legkiegyensúlyozottabb a vélemény a középiskolai végzettségűek esetében, az átlag 3,39 pont, a szórás 0,37, a relatív szórás 10,92%. A legnagyobb az eltérés az általános iskolát végzett vezetők esetében, az átlag 3,17, a szórás 0,5, a relatív szórás 15,66%. Statisztikailag igazolható eltérés a pozitív következmények reménye, az előléptetés, a béremelés, a váratlan időben végzett ellenőrzés és az újabb ellenőrzési pontok beépítése esetében van, melyet terjedelmi okok miatt nem közlök.

Az ellenőrzés eredményességét eredményeim szerint elsősorban az anyagi jellegű pozitív következmények, mint a béremelés, a jutalom határozzák meg. A negatív következmények hatása jelentéktelen. Az ellenőrzés hatékonyságát jelentős mértékben befolyásolja a vezetői tekintély is.

4.3.4. A KOMMUNIKÁCIÓ HATÉKONYSÁG VIZSGÁLATA AZ ELLENŐRZÉSBEN

Azt vizsgáltam, hogy a vezetők hogyan ítélik meg a kommunikáció egyes formáinak szerepét az ellenőrzésben. A kérdőíves interjú összeállításánál egy hat válaszból álló listát állítottam össze, mely a kommunikáció nyújtotta lehetőségeket vizsgálja. A témakörön belül feltett kérdés egyértelműen arra vonatkozott, hogy a vezető milyen kommunikációs formákat alkalmaz, az ellenőrzési feladatainak megvalósítása során.

56. ábra: A kommunikáció formáinak hatékonyságvizsgálata



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=390

Megállapítom, hogy a tényezőket a vezetők a jelenlegi megítélés szerint 3,0 ponttal közepes hatékonyságúnak tartják. A jövőre vonatkozóan 7%-kal magasabb eredményességet várnak el az ellenőrzési tevékenység során a kommunikáció hatékonyságától. Az 56. ábrán jól látható, hogy a vezetők a jelenben a leginkább a közvetlen szóbeli kommunikációt preferálják (4,1 értékszám), ezt követi 12%-os lemaradással a közvetlen írásbeli kommunikáció, 30%-kal a közvetett szóbeli kommunikáció, egyaránt 34%-kal a körlevél és a nonverbális jelzés, 44%-kal a hirdetőtáblán való megjelenítés.

A jövőre vonatkozóan minden tényező eredményességének javulását várják a vezetők, de nem azonos mértékkel. A legjelentősebb, 8,3%-os javulást a közvetlen írásbeli kommunikációval, 6%-os javulást a közvetlen szóbeli kommunikációval szemben

támasztják. Egy értékszámval való javulást a körlevél, a nonverbális jelzések és a közvetett szóbeli kommunikáció eredményességétől várnak. A jövőbeni elvárás a jelenlegi megítélés sorrendiségén jelentősen nem változtatott. A jelenben és a jövőben is a vezetők a közvetlen írásbeli és a közvetlen szóbeli kommunikációt tartják a legeredményesebbnek. Valamennyi tényezőnél $p: 0,00$ értékű szignifikáns különbséget mutattam ki a jelenlegi megítélés és a jövőbeni elvárás között. A tényezők minősítésének elemzését a szervezetek működési formája szerint is elkészítettem.

Valamennyi tényezőt legeredményesebbnek a részvénytársaságok vezetői értékelték. Ezt követi a betéti társaságok vezetőinek véleménye. Ők 9%-kal, a szövetkezetek vezetői 12%-kal tartják kevésbé eredményesnek a kommunikáció meghatározott formáit. A további szervezeti formákban tevékenykedő vezetők egyformán 2,9 ponttal közepesnek ítélik a hatékonyságát. A részvénytársaságok vezetői legeredményesebbnek a közvetlen írásbeliséget tartják. A korlátolt felelősségű társaság vezetői a közvetlen szóbeli kommunikációt tartják a legeredményesebbnek. A szövetkezetek és a volt állami vállalatok (jelenleg rt) munkatársai szintén a közvetlen szóbeliséget értékelték az első helyen. Az eredményesség szempontjából csak elfogadhatónak minősítették a közhasznú társaságok vezetői (1,9 ponttal), a korlátolt felelősségű társaságok a hirdetőtáblán való információ-közlést. Az egyéni vállalkozások megítélése szerint a leghatékonyabb a közvetlen szóbeli kommunikáció. A közvetett szóbeliség és a nonverbális jelzés egyformán közepesre lett minősítve általuk. A körlevelet a részvénytársaságok kivételével 2,6 – 2,7 pontra értékelték a vezetők, a részvénytársaságok vezetői ezt a tényezőt 30%-kal hatékonyabbnak tartják.

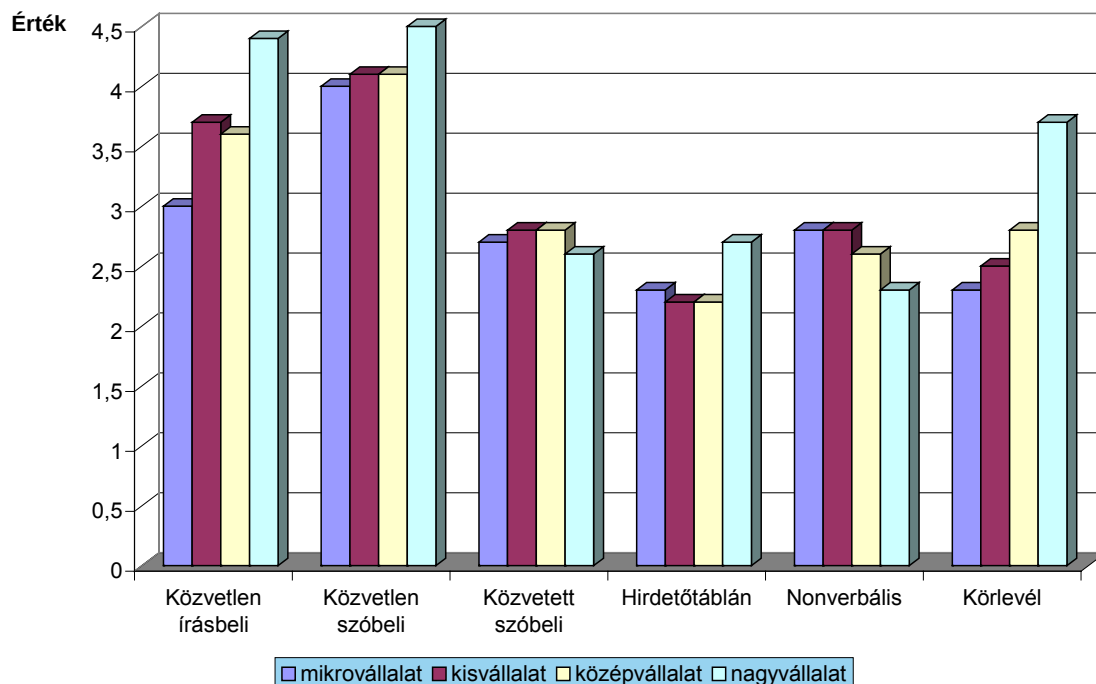
A kommunikációs formák értékelésének eredményét (a szervezeti méret szerint) az 57. ábra mutatja.

A mikrovállalatok vezetői tartják általában a legkevésbé hatékonynak a tényezőket 2,8 ponttal, ettől egyaránt 7%-kal nagyobb szerepet tulajdonítanak a tényezőknek a kis- és középvállalatok vezetői, míg 18%-kal jobb értékeléssel a legeredményesebbnek a nagyvállalatok vezetése.

A rangsorolásban a vezetői vélemények megegyeznek abban, hogy az első két helyen a közvetlen szóbeli és a közvetlen írásbeli kommunikációt jelölik meg. Az ábrán jól

látható, hogy a további tényezők értékszáma ezektől jelentősen alacsonyabb. Ez azt jelenti, hogy azoknak kisebb eredményességet tulajdonítanak a vezetők.

57. ábra: A kommunikációs formák értékelése a szervezeti méret szerint



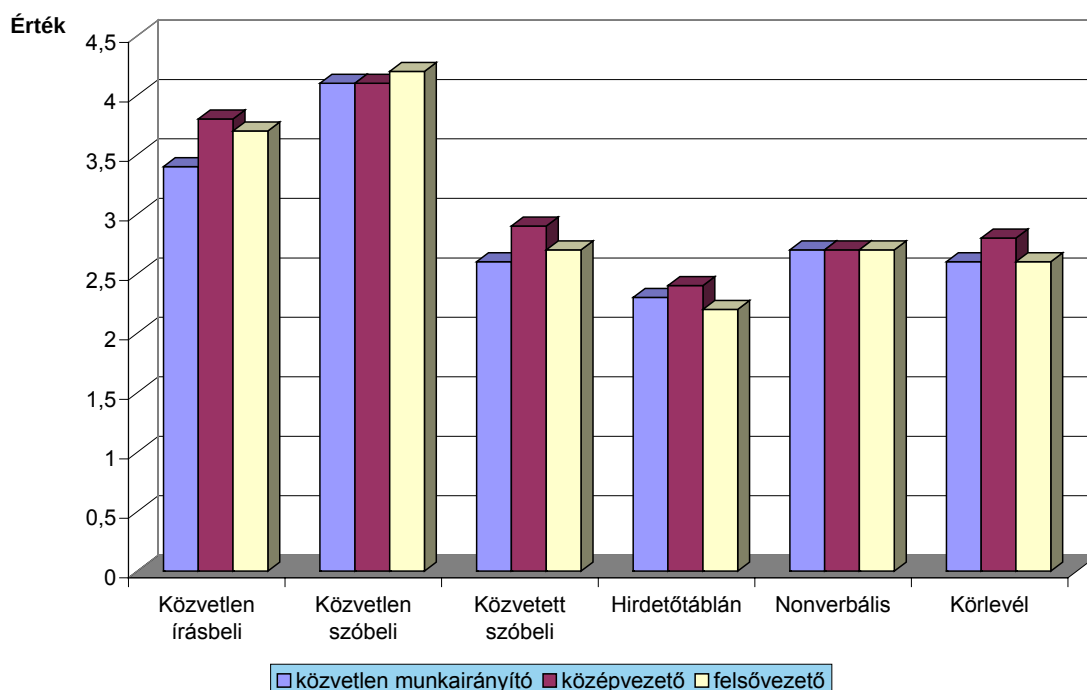
Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=389

Arra kerestem választ, hogyan ítélik meg a kommunikációs formák szerepét az ellenőrzésben a szervezet eltérő szintjén dolgozó vezetők (58. ábra).

A középvezetők az ellenőrzés során hatékonyabbnak tartják a közvetlen munkairányítóktól és a felsővezetőktől is a kommunikáció különböző formáit. Egyetlen tényezőt értékel valamennyi vezetői szint azonosan, a nonverbális jelzést, 2,7 értékszámmal. Közel azonos pontszámmal minden vezetői szint első helyen a közvetlen szóbeli kommunikáció hatékonyságát emeli ki, ettől átlagosan 10%-kal alacsonyabb pontszámmal a közvetlen írásbeli kommunikációt értékelik. A szóbeli interjúk során több felsővezető elmondta, hogy a vállalati újság beindítása sokat segített szervezetüknél abban, hogy a vállalati célkitűzéseket, az elvárásokat közvetítse és tudatosítsa a dolgozóknál.

58. ábra: A kommunikációs formák értékelése vezetői szint alapján



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

Nem elhanyagolható eredményessége az új dolgozók esetében, akik ebből (is) megismerhetik a szervezeti elvárásokat. Véleményük szerint akkor jó egy újság, ha vitafórumként is szolgál. Egy cég két vezetője is elmondta, hogy a tervezett teljesítményellenőrzést először a vállalati újságban ismertették és a beérkezett dolgozói vélemények alapján módosított módszert vezették be, ami már nem váltott ki ellenállást, mivel magukénak érezték az alkalmazottak. Minden vezetői szint a hirdetőtáblán történő információ-közlést értékelte a legnegatívabban. A szignifikáns eltérést $p: 0,01$ értékkel a közvetlen írásbeli kommunikációnál a közvetlen munkairányítók és a középvezetők között mutattam ki.

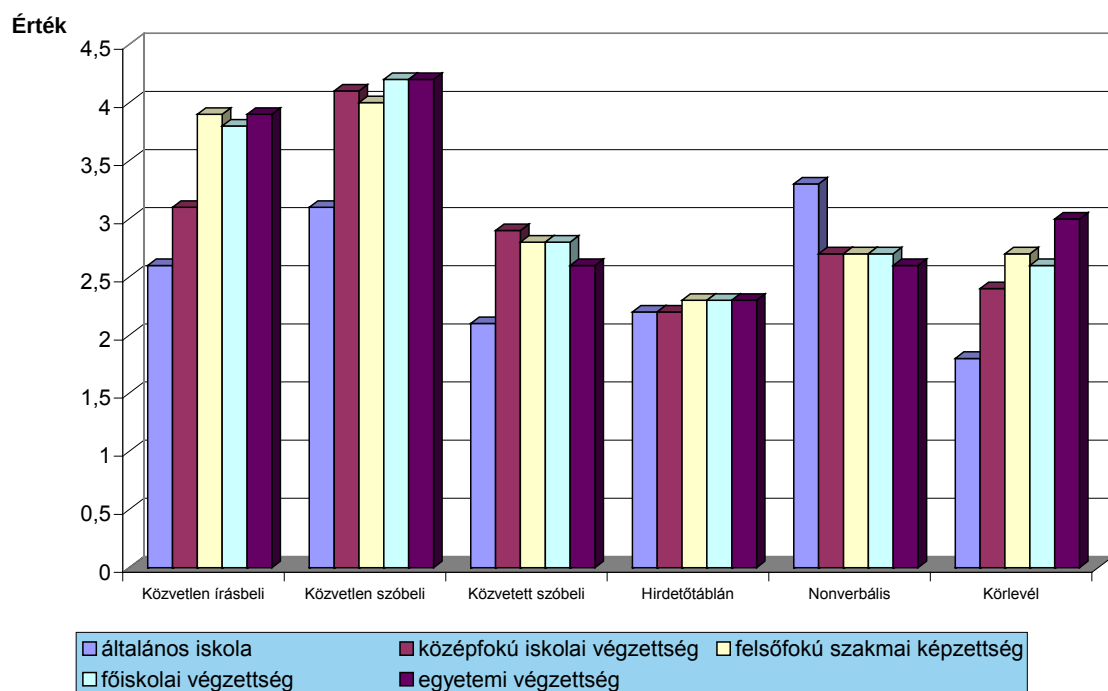
Az elemzést a férfi és a női vezetők véleményében meglévő azonosságot, eltérést keresve is elvégeztem. A férfi vezetők 3,1 pontra, a női vezetők 3%-kal kevésbé eredményesnek tartják az ellenőrzés során a megjelölt kommunikációs formákat. A női vezetők 1-1 ponttal eredményesebbnek tartják a körlevél hatását, eredménytelenebbnek a többi tényezőt.

Már látható, hogy a vezetői vélemények nem egységesek. Az adatok alapján megállapítottam, hogy az életkor előre haladtával 3%-kal emelkedik a tényezők

eredményességének megítélése is, kivéve a legidősebb, 56 év feletti korosztály véleményét. Minden korosztály első és második helyen a közvetlen írásbeliséget és a közvetlen szóbeliséget hozta, ami azt jelenti, hogy a vezetők véleménye szerint a közvetlen kommunikáció a leghatékonyabb. Véleményem szerint a közvetlen szóbeli kommunikáció vitathatatlan előnye a visszacsatolás lehetősége. A körlevél eredményességének megítélése az életkor csökkenésével egyenes arányban csökken. Ennek oka, hogy a fiatalabb vezetők alacsonyabb vezetői szintet töltenek be és a hozzájuk beosztott munkatársak kevesebb figyelmet fordítanak a körlevélre, mint a felsővezető által köröztetett információkra egy, a szervezeti hierarchiában magasabban álló munkacsoport tagjai.

Céлом volt, hogy bemutassam a vezetői véleményekben lévő különbségeket, hasonlóságokat a kommunikációs formák értékelése során az iskolai végzettség tükrében (59. ábra).

59. ábra: A kommunikációs formák értékelése a vezetők iskolai végzettsége alapján



Forrás: saját kutatás (2003-2005)

n=392

Az iskolai végzettség emelkedésével az eredményesség megítélése is növekszik. Ezt számszerűsítve: amíg az általános iskolát végzett vezetők 2,5 ponttal még közepesre sem értékelték a tényezők hatását, addig a középiskolát végzett vezetők 14%-kal eredményesebbnek, a felsőfokú szakmai képztségűek, a főiskolát és az egyetemet

végzetek egyaránt 24%-kal hatékonyabbnak tartják a kommunikációs formákat. Minden kategóriában a leghatékonyabbnak a közvetlen szóbeli kommunikációt tartják a vezetők, melyet a közvetlen írásbeli kommunikáció követ. Ez megerősíti a szervezeti méret szerinti kedvező véleményt is. A legkedvezőtlenebb az általános iskolát végzett vezetők véleménye a körlevél eredményességéről, a többi vezető egyaránt a hirdetőtáblán való írásbeli információadást tartja a legeredménytelenebbnek. A nonverbális jelzések eredményességét az általános iskolai végzettségű vezetők tartják a leghatékonyabbnak, a középiskolai és főiskolai végzettségű, felsőfokú szakmai képzettségű vezetők 19%-kal, az egyetemi végzettségű vezetők 21%-kal kedvezőtlenebbül ítélik meg. Ennek oka, hogy a magasabb iskolai végzettségű vezetők magasabb vezetői szinten dolgoznak, így a közvetlen munkakapcsolat ritkul, kevesebb alkalmuk van nonverbális jelzések alkalmazására. Az alacsonyabb szintű iskolai végzettségű vezetők általában közvetlen munkairányítók, így a nonverbális jelzések számukra jól alkalmazható módszerek. A közvetett szóbeli kommunikáció eredményességét az általános iskolát végzetek tartják a legkedvezőtlenebbnek (2,1 pont), s az iskolai végzettségi szint emelkedésével együtt növekszik a hatékonyság kedvezőbb megítélése (2,6 pontig). A közvetlen írásbeli kommunikáció és a körlevél esetében van statisztikailag kimutatható eltérés.

A kommunikáció formák hatékonyságának javulását várják el a vezetők a jövőben. A kommunikációs formák közül a közvetlen szóbeli és a közvetlen szóbeli kommunikációt tartják eredményesnek az interjúalanyok. A nonverbális jelzéseket az általános iskolai végzettségű vezetők tartják a legeredményesebbnek.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban a döntésvégrehajtás két tényezőjével foglalkoztam, a rendelkezéssel és az ellenőrzéssel, melyek az irodalomban kevésbé kidolgozottak, és kevésbé kutatottak. Kutatómunkám során arra törekedtem, hogy a vezetési folyamatnak e kevésbé feltárt területeit vizsgáljam, tisztázzam eljárásait, módszerét, a vezetésben betöltött szerepét. Dolgozatom célkitűzése, hogy irodalmi feldolgozás, elméleti megközelítés és a saját vizsgálatok alapján feltárjam a döntésvégrehajtás ezen elemeinek az alapvető feladatainak helyét, szerepét a vezetési folyamatban. Olyan összefüggések és törvényszerűségek bemutatása is célom volt, amely ezeknek a vezetési feladatoknak a megvalósítása során jelen vannak a vezetői tevékenységben. Eredményeim alapján olyan megállapítások tétele és következtetések levonása, amely hozzájárulhat a rendelkezés, az ellenőrzés szerepének tisztázásához, módszereinek megismeréséhez, vezetési összefüggéseinek feltárásához.

Célom volt továbbá olyan összefüggések, következtetések és megállapítások tétele, melyek alapján a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetekben alkalmazott rendelkezési és ellenőrzési módszerek fejleszthetőek, hatékonyságuk növelhető. Ennek érdekében vizsgáltam a rendelkezési formák (írásbeli és szóbeli) és módszerek (parancs, utasítás, megbízás) alkalmazásának arányait, valamint azt, hogy maguk a vezetők hogyan minősítik azokat. Vizsgáltam továbbá a szituációk, a rendelkezési formák és módszerek összefüggéseit, valamint az ellenőrzés és a rendelkezés kapcsolatrendszerét és kölcsönhatásait.

Az ellenőrzésre vonatkozóan fel kívántam tární a jelenleg alkalmazott ellenőrzési módszerek arányát, elemezni kívántam, hogy a vezetők ezeket a módszereket hogyan minősítik a hatékonyságuk alapján. Választ kerestem arra, hogyan ítélik meg a vezetők az egyes feladatok szerepét a döntésvégrehajtásban; hogyan minősítik a rendelkezési formákat eredményességük alapján; hogyan vélekednek a rendelkezési formák eredményességéről különböző szituációkban; miként vélekednek a kommunikáció hatékonyságáról az ellenőrzési tevékenység során, a döntésvégrehajtást mennyiben támogatják az egyes tényezők; milyen mértékben befolyásolja az ellenőrzést végző személy vezetési stílusa az ellenőrzési tevékenységet; az ellenőrzési sémák ismerete hogyan hat a beosztottak teljesítményére; az ellenőrzés hatékonyságára egyes tényezők milyen befolyással bírnak; hogyan minősítik eredményességük alapján a vizsgált ellenőrzési módszereket; hogyan rangsorolják az ellenőrzés tartalmi tényezőit, a szóbeli

és írásbeli rendelkezési formákat, továbbá milyen fontosságot tulajdonítanak az ellenőrzés során kiválasztott értékelési módszernek.

Az irodalom áttanulmányozása során igyekeztem követni a kutatásaim során alkalmazott témafeldolgozás fő területeit és a kronológiai sorrendet. Megállapítottam, hogy a vezetést, mint fogalmat sokan sokféleképpen definiálták. A vezetési feladatok sokszínűek, differenciáltak, bővültek, de ez nem jelenti azt, hogy ezeket a feladatokat a vezetők nem gyakorolják, csupán azt, hogy a kutatók a vezetői feladatokat más-más módon értelmezik, csoportosítják, más szempontok szerint sorolják be, eltérően súlyozzák. A feldolgozott irodalomból megállapítható, hogy a vezetési feladatoknak számos értelmezése, csoportosítása és rendszerezése létezik. Különböző szerzők sajátos megközelítésből más-más feladatokat emelnek ki. A vezetési feladatok összefüggő egységet alkotnak, nem különülnek el, folyamatosan jelen vannak. A vezető munkájának elemzése alapján a vezetői feladatok definiálhatók. Ha a döntést tekintjük a vezetési folyamat központi elemének, akkor a vezetési feladatokat aszerint, hogy milyen a viszonyuk a döntéshez, két nagy csoportba sorolhatjuk. Az egyik csoportba azokat a feladatokat sorolhatjuk, amelyek megelőzik a döntést, azaz a döntés-előkészítés feladatait, a másik csoportba azokat a feladatokat, amelyek logikai sorrendben a döntés után következnek, ezek a döntésvégrehajtás feladatai. Értelmezésem szerint a döntésvégrehajtás a döntés megvalósításával, realizálásával kapcsolatos vezetői feladatok összességét jelenti. Ha áttekintjük a vezetői feladatra vonatkozó irodalmat, akkor ebbe a feladatcsoportba az alábbi funkciók sorolhatók be: rendelkezés, szervezés, ellenőrzés. Doktori kutatásaim során és dolgozatomban a rendelkezés, az ellenőrzés vizsgálatát emeltem ki, mint szorosan a végrehajtáshoz kapcsolódó vezetési feladat-csoportot, kutatásaim is ennek vizsgálatára irányultak. Megállapítottam, hogy a vezetői feladatok között az irányultság szerint szoros összefüggés van, hiszen a döntés-előkészítés, a döntés, a rendelkezés, a szervezés, az ellenőrzés, azaz a döntésvégrehajtás hatnak egymásra, befolyásolják a feladatmegvalósítás eredményességét. A döntésvégrehajtás a döntésnek a döntési céllal azonos megvalósítására irányuló tevékenységek összessége. A döntésvégrehajtásra irányuló vezetési feladatokat a szerzők eltérően értelmezik, feladataikat sokrétűen fogalmazzák meg. A döntést követő feladatok a döntésvégrehajtás tényezői. A rendelkezést fontos a címzettek számára, a végrehajtáshoz elegendő idő biztosításával kiadni, hogy a feladatellátáshoz elegendő idő legyen biztosítva. A jól megválasztott rendelkezési forma fokozza a rendelkezés hatékonyságát. Ha a rendelkezést nem az arra jogosult adja ki, azt a beosztottak nem

hajtják, nem hajthatják végre. A rendelkezés annál kevésbé részletes, minél magasabb vezetői szinten kerül kiadásra. A szervezés a döntésvégrehajtás során a rendelkezésre álló erőforrások és az elvégzendő feladat összehangolását, a folyamatok végrehajtását jelenti. A szervezési feladatok súlya a szervezetekben eltérő. A vezetők munkájuk során végzett rendelkezései és szervezési teendőik nem különülnek el élesen. Az ellenőrzés a döntésvégrehajtás fontos eleme. Az ellenőrzésnek legfontosabb funkciója, hogy segítségével a vezető meggyőződhet arról, hogy a döntést hogyan realizálták, megvalósultak-e az elhatározások, végrehajtották-e a feladatokat, elérték-e a kitűzött célokat. Az ellenőrzés legfontosabb célja, véleményem szerint a döntés-előkészítés megalapozása. Az ellenőrzés a vezetői tevékenység minden folyamatában jelen van, azt a vezető nem elkülönítetten végzi. A rendelkezés, a szervezés és az ellenőrzés a szakirodalomban elhanyagoltnak tűnnek, nem igazán preferáltak, pedig szerepüknel és jelentőségüknel fogva a vezetési folyamat meghatározóan fontos elemei. Ezt az bizonyítja legjobban, hogy a rendelkezés és az ellenőrzés kizárólagos vezetői kompetencia, nem delegálható. Az ellenőrzés a vezetői folyamat feed-backje, ennek alapján kap a vezetés, vezető visszajelzést, hogy a szervezet hogyan valósítja meg, hogyan realizálja a döntéseket. A rendelkezés és az ellenőrzés egyben hatalmi funkció is, melyben mindkét alapvető hatalmi forrás a vezető személyiségéből fakadó és a szervezet által biztosított hatalmi tényezők is megjelennek. Mindezek együttesen azt igazolják, hogy a rendelkezés, a szervezés és az ellenőrzés a vezetés meghatározó feladata.

Az eredmények és értékelésük fejezetben a kutatás során megfogalmazott összefüggéseket, eltéréseket mutattam be. Vizsgálataimat a Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Vezetéstudományi Tanszéke által kidolgozott „A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata” című kutatási program keretei között végeztem, a folyamat menedzsment vizsgálatok alprogramon belül az „utasítás, rendelkezés gyakorlatának vizsgálata” és az „ellenőrzés szerepe a vezetésben” résztémához kapcsolódóan.

A vizsgálataimat elsősorban kérdőíves interjúkra, valamint szervezeti adatokra alapoztam. A kérdőíves interjúkban a szervezetek vezetői vettek részt, akik kompetensek a feltett kérdésekben, és maguk is részt vesznek a vezetésben. A kiértékeléshez többfajta, a kutatáshoz szükséges statisztikai módszert használtam. A vizsgált szervezetek, vezetők tulajdonságainak jellemzéséhez és a kérdőívekre adott válaszok feldolgozásához egyszerű számtani átlagot, súlyozott számtani átlagot, szórást,

szórásnégyzetet (varianciát), szórási együtthatót (relatív szórást) számoltam, a szignifikancia vizsgálataimat SPSS 13.0 szoftverrel végeztem, a nemek közötti véleményeltéréseket két mintás t-próbával vizsgáltam. Rangsor és megoszlási vizsgálatot is készítettem. A vizsgálatok célja volt az is, hogy megállapítsam, van-e szignifikáns különbség egyes csoportok (szervezeti mérettől, szervezeti formától, a vezető végzettségétől, korától, nemétől, stb. függően) véleménye között a döntésvégrehajtás tényezőinek terén. Célkitűzésem alapján elvégzett vizsgálataim eredményét összefoglaltam és javaslat megfogalmazásával további tudományos felmérések készítéséhez, módszerek, eljárások kidolgozásához kívánok alapot biztosítani. A disszertáció végén magyar és angol nyelvű összefoglalóban összegeztem a fejezetekben kifejtett, általam lényegesnek tartott információkat.

Kutatási eredményeim alapján az alábbi főbb megállapításokat tettem.

- A döntésvégrehajtás feladatainak vizsgálata során megállapítottam, hogy a kutatásban részt vett vezetők a döntésvégrehajtás vezetői feladati közül az ellenőrzésnek, szervezésnek, az értékelésnek tulajdonítanak a legnagyobb jelentőséget. Az ellenőrzés és az értékelés összetartozó vezetői feladatai a döntésvégrehajtásnak. Az ellenőrzés a végrehajtás szabály- célszerűségének, valamint a döntés realizálásának megállapítására irányuló tevékenység. Az értékelés nem más, mint az ellenőrzés folyamán a végrehajtásról begyűjtött információk összevetése a döntés céljaival. Eredményeim szerint a szervezés mellett ez a két ellenőrzési tényező a döntésvégrehajtás meghatározó vezetési feladata. A különböző csoportképző ismérvek alapján végzett elemzés hasonló eredményre vezetett. A döntésvégrehajtás eredményére legkevésbé ható feladatnak a rendelkezést minősítették a vezetők, annak ellenére, hogy a rendelkezés a döntésvégrehajtásra vonatkozó intézkedésként értelmezhető, amely kizárólagos vezetői kompetencia.
- A döntésvégrehajtás és a döntés-előkészítés között szoros összefüggést állapítottam meg. A megkérdezett vezetők a döntésvégrehajtást támogató tényezők között a jutalmazás után a leghatásosabbnak a „bevonást a döntés-előkészítésbe” valamint az „információ adást a döntés előzményeiről” minősítették. Az eredmények szerint tehát az a tény, hogy a szervezet tagjai, a végrehajtók bevonásra kerültek a döntés-előkészítésbe, illetve, hogy információjuk van a döntés körülményiről az egyik leghatásosabb, végrehajtást támogató tényező. A bevonás és az informáltság a

beavatottság érzetét kelti, ami a beosztottak esetében nem csak bizalmi kérdés, hanem motivációs eszköz is, ami a végrehajtás eredményességét segíti. Az eredményekből az a következtetés vonható le, hogy ha minél szélesebb körben vonják be a vezetők a beosztottakat a döntés-előkészítés folyamatába, és minél tájékozottabbak a szervezeti tagok a döntés körülményeiről, annál eredményesebb és sikeresebb lehet a döntésvégrehajtás. Az ellenőrzés nem csak, mint vezetési feladat minősült a vizsgálatok eredményei szerint fontosnak, hanem döntésvégrehajtást támogató tényezőként is az egyik leghatásosabbnak minősített vezetői eszköz.

- A rendelkezési formák hatékonyságának vizsgálata alapján megállapítható, hogy az interjúalanyok a legeredményesebbnek az elvárások megfogalmazását, a felkérést, megbízást és a megbeszélés-értekezletet minősítették, azaz a demokratikus formákat értékelték hatékonyabbnak. Az autokratikus rendelkezések, mint az utasítás, de különösen a parancs eredményességét alacsonyabbnak tartják. A minősítések szerint legkevésbé hatékonyak a hirdetés jellegű formák, mint a körlevél és a hirdetmény. A különböző csoportképző ismérvek alapján elvégzett elemzések az összevont vizsgálatok eredményeit alátámasztják.

Feltételezésem szerint a különböző vezetési helyzetekben a vezetők a szituációktól függően más-más rendelkezési formákat alkalmaznak. Ennek megfelelően a megadott formákat a szituációtól függően minősítik eredményesebbnek, vagy kevésbé eredményesnek. A vizsgálati eredmények azonban azt mutatják, hogy a különböző szituációk alapvetően nem befolyásolják a rendelkezési formák vezetői megítélését. Az autokratikusabb rendelkezési formákat csak a döntésvégrehajtási és az ellenőrzési szituációkban minősítették eredményesebbnek. Minden más helyzetben a demokratikus formákat értékelték kedvezőbbnek.

- A szóbeli és az írásbeli rendelkezések gyakoriság vizsgálata során arra kerestem választ, hogy a vezetői rendelkezések milyen kommunikáció révén valósulnak meg a vizsgált szervezetekben. Az irodalomnak megfelelően szóbeli és írásbeli csoportosításban vizsgáltam az alkalmazott rendelkezési formákat. A vizsgálatok során azonban kiderült, hogy ez a csoportosítás nem ad lehetőséget minden általam vizsgált forma egyértelmű besorolására. Véleményem szerint a rendelkezések esetében három kommunikációs lehetőség alkalmazása értelmezhető, a szóbeli, az írásbeli és a nonverbális. A nonverbális rendelkezések közé sorolható a ráutaló

magatartás, a személyes példamutatás, a gesztikuláció, a mimika, a testtartás. Vizsgálataimban a nonverbális rendelkezési formák közül a ráutaló magatartást vizsgáltam, mint szóbeli rendelkezési formát. A vizsgálati eredmények több oldalról is azt igazolják, hogy ez az egyik leggyakrabban használt és legeredményesebb forma.

A szóbeli rendelkezések vizsgálata során megállapítottam, hogy a vezetők napi munkájukban az utasítást és a megbeszélést is alkalmazzák. Azonban az autokratikusnak minősülő parancs is jelen van a rendelkezések között, de erre a formára elsősorban az alkalmoszerű gyakoriság a jellemző. Az írásbeli rendelkezés esetében az eredmények arra utalnak, hogy azokat ritkábban alkalmazzák, mint a szóbelit. A napi rendelkezés kiadásban alacsony arányban jelenik meg az írásbeliség, inkább az alkalmoszerű rendelkezés a jellemző.

- Az ellenőrzési módszerek értékelése azt mutatja, hogy a vizsgált vezetők legfontosabbnak a folyamatba épített ellenőrzést, a beszámoltatást és a jelentést tartják. Feltételezésemmel ellentétben az előzetes ellenőrzést a legkevésbé hatékony módszernek minősítették. Az előzetes ellenőrzésnek, mint preventív módszernek fontos szerepe lehet a szabálytalanságok, eltérések megelőzésében, a nem megfelelő minőségű termelés elkerülésében, ezen keresztül a veszteségek csökkentésében.
- A különböző méretű vállalkozások vezetőinek véleménye alapján három tényezőnek van meghatározó szerepe az értékelési módszerek között, ezek az állandó teljesítménymutató, a konstruktív cél és a számszerű értékelés. A legkisebb fontossága a nem kvantitatív ellenőrzésnek van, a mikrovállalatok vezetőinek véleménye a legkedvezőtlenebb. A legidősebb és a fiatalabb korosztályok tulajdonítanak nagy fontosságot az értékelési módszereknek, abban azonban hasonlóságot mutatnak, hogy a nem kvantitatív ellenőrzést mindannyian kevésbé hatásosnak tartják. A magasabb iskolai végzettségű vezetők nagyobb fontosságot tulajdonítanak az értékelési módszereknek összességében, a számszerű értékelés, a hibafeltárásra irányuló ellenőrzést előtérbe helyezve. A teljes nyilvánosságot minden típusú iskolai végzettséggel rendelkező vezető a belső használatú és a beavatottak számára hozzáférhető nyilvánosság mögé helyezte.
- Az ellenőrzés vizsgált tartalmi tényezői közül a minőséget, a határidőt, a teljesítményt értékelték a legfontosabbnak a megkérdezett vezetők. A pénzügyi, a

technológiai fegyelem, a szabályszerűség és a munkavédelmi előírások betartása is magas értékelést kapott. A vizsgálatom szerint az ellenőrzés a legkevésbé értékelt tartalmi elemei a magatartás és a tervtől való eltérés.

- Az ellenőrzéssel kapcsolatos információk közül a teljes informáltság mellett a legnagyobb hatású az ellenőrzést végző személyének ismerete. A megkérdezett vezetők annak tulajdonítják a legnagyobb teljesítményjavító hatást, ha az ellenőrzöttek ismerik az ellenőrzést végző személyét, munkakörét, beosztását. A többi vizsgált tényező hatása ezekhez az információkhoz viszonyítva csak másodlagos. Ebből azt a következtetést vontam le, hogy az alkalmazottak az ellenőrzést elsősorban személyhez kötik; az ellenőrzést végző személy elvárásainak, normáinak, követelményeinek van nagyobb hatása, mint az ellenőrzési pontok, az ellenőrzési módszer és gyakoriság ismeretének. Az ellenőrzés eredményességét eredményeim szerint elsősorban az anyagi jellegű pozitív következmények, mint a béremelés, a jutalom határozzák meg. A negatív következmények hatása jelentéktelen. Az ellenőrzés hatékonyságát jelentős mértékben befolyásolja a vezetői tekintély is.

6. SUMMARY

The thesis deals with the factors of decision execution: disposition, organisation and supervision. There have been relatively little research carried out on this issue and so this is not discussed extensively in literature. In my research I aspired to examine this component of management process and to clarify the its procedures, methods, and the role played in management. The aim of my thesis was to reveal the place and role of decision execution tasks in the management process by studying the literature, elaborating on theoretical approaches and carrying out an empirical examination. Besides I also aimed at presenting connections and regularities, which are present in the implementation of these management tasks. From the outcomes of my examinations conclusions could be drawn that contribute to the clarification of the role of disposition, organisation and supervision and also assists to find out more about the methods and the relatedness to management in general. In particular I was aiming at drawing conclusions by which the efficiency of the disposition and supervision methods applied in the management of agricultural and food processing organisations can be improved. For this reason I examined the proportions of disposition forms (written and oral) and methods (command, order, commission) and the way managers rate them. I carried out research on the connection between forms and methods of disposition, and the interrelatedness of supervision and disposition.

Regarding supervision I aimed at finding out the rate of methods applied and also how the managers qualify them according to their efficiency.

In the course of my research I wished to find out the way managers qualify the role of certain tasks in decision execution; how they judge the efficiency of disposition forms in particular situations; what they assume about the efficiency of communication in the process of supervision. I also looked for answers to the questions to what extent certain factors support decision execution, how much the management style of the person carrying out supervision influences the supervising activity, the way knowledge of the supervising schemes influences the efficiency of the employees; what kind of impact certain factors have on the efficiency of supervision; the way the examined supervision methods are qualified according to effectiveness, the way managers rank the contextual

factors of supervision, the written and oral disposition forms; furthermore how much importance is attributed to the assessment methods selected in the course of supervision. In the analysis of the relevant literature I tried to follow the logic realised in the elaboration of the main issues related to the topic and I also intended to follow a chronological order. I concluded that management as a term has been interpreted in several ways. The management tasks are multi-colour and differentiated. It does not mean that the managers would not deal with these tasks, it purely means that the researchers interpret and group management tasks differently, they rank them according to different viewpoints and attribute different importance to them.

From the literature surveyed it can be concluded that management tasks have numerous ways of interpretation, grouping, and ordination. The different authors applying distinct approaches emphasise various tasks. Management tasks form one “package”, in practical life they cannot be separated and they are present all the time. On the basis of analysing the manager’s work the responsibilities can be easily defined. If we consider decision making as central in the management process then the management tasks are divided into two groups according to their relation to the decision making.

Those tasks are ranked into the first group, which precede decision making – these are the tasks of decision preparation. The second group contains tasks that logically follow decision making: these are the tasks of decision execution.

In my interpretation decision execution means all management tasks related to the realisation of the decision. In literature dealing with management tasks it is clearly stated that decision execution involves disposition, organisation and supervision. In my doctoral research and in my thesis I focused on disposition, organisation and supervision as a group of management tasks closest related to decision execution. My examinations were also targeted at studying these issues.

As I found out that there is a close connection between the management tasks according to orientation, as decision preparation, decision making, disposition, organisation and supervising affect one another, influence the success of decision execution. Decision execution is a “total “ of activities aiming at the realisation of the decision target. The management tasks serving decision execution are interpreted differently by authors. Tasks following decision making are the factors of decision execution. It is essential that the order is given to the addressee well in time to be completed. A properly selected form of disposition increases the efficiency of the ordering. If the order is not given by the person authorised for disposing, the employees do not and are not allowed to exe-

cute it. The less detailed the order, the higher the level of management it is coming from.

Organisation include the harmonisation of the task to be done with the available resources as well as the accomplishment of the processes. The importance of organisation tasks differ organisation by organisation. There is no sharp division between the dispositional and organisational tasks of the managers in their work. The major function of supervision is to find out the way the tasks have been accomplished, if the decisions have been realised, if the tasks have been fulfilled and finally whether the aims have been achieved. In my view, the main aim of supervision is laying the foundations of decision making. Supervision is present in all the processes of management work, it is not realised in a separated way. Disposition, organisation and supervision seem to be neglected issues in the literature of management science, not quite preferred, however by their role and nature they are determinant elements of the management process.

It is proved the best by the fact that disposition and supervision are exclusively the managers' authority and cannot be transferred to anyone else. Supervision is the feedback of the management process. This helps the management to see how the decisions are realised. Disposition and supervision are also power functions, in which both basic sources of power – the one originating from the person of the manager and the other rooted in power factors assured by the organisation – appear.

All these prove that disposition, organisation and supervision are decisive tasks of management. In the chapter dealing with the research results and their assessment I present the connectedness and the distinctions found in the examinations. My research was conducted in the framework of the “Functional examination of the company management” research program elaborated by the Department of Management Science, University of Debrecen Agricultural Science Centre. My topic is connected to the topic of the “role of supervision in management” within the sub-program aimed at process management examinations.

My examinations were based on questionnaire surveys and the data sets of organisations. The targets of the questionnaire survey were the managers of the organisations, who are competent regarding the issues discussed in the questionnaire sheet and are active in the management process. For the analysis of the results various kinds of statistical and mathematical methods were used. For the characterisation of the organisations under examination and for the processing of the questionnaire survey simple arithmetic mean, weighted arithmetic mean, deviation, variance, relative deviation were calculated.

The significance analyses was conducted by using SPSS 13.0 software. Double sample T-test was used for the examination of the difference of opinions between sexes. Rank and distribution analyses were also carried out in the framework of the research.

Among other aims the research was also targeted at showing if there are significant differences between the opinion of certain groups (depending on the size of the institution, form of the organisation, educational background, age, sex, etc. of the manager) regarding the factors of decision execution. Besides summarising the results of the examination based on my research aims, by making proposals I intended to lay the foundation of further scientific surveys and elaboration of procedures.

In the closing chapter of the dissertation, I summarised the information that I considered to be important and which were elaborated in the chapters in details.

On the basis of the research findings the following conclusions were drawn:

- Examining the tasks of decision execution I found that from among the management tasks in decision execution the greatest importance was attributed to supervision, organisation, and evaluation by the managers participating in the questioner survey. Supervision and evaluation are related tasks of the decision execution process. Supervision is an activity aiming at finding out the regularity and expedience of the implementation and to see if the decision was realised. Evaluation covers the comparison of information on decision implementation – which was collected in the process of supervision – with the aims of the decision. According to my results, besides organisation, the decisive management tasks of decision execution are the two factors of supervision. The various group-specific analyses practically led to the same results. Disposition turned out to be the least influential factor in the success of decision execution.
- I found close relationship between decision execution and decision preparation. The managers participating in the survey after rewarding ranked “inclusion in the decision preparation” and “providing information on the preliminaries of decision making” as the second most important factors supporting decision execution. According to the results the fact that the members of the organisation (the ones executing the decisions) are involved in decision preparation and the that they have information on the circumstances of decision making are among the most efficient factors of decision execution. Involvement and being informed make the employee feel part of decision making, which – in the case of the workers – is not only the question of trust but also the means of motivation. These altogether help to improve the efficiency of

decision execution. The conclusion is that the greater the involvement of the employees in the preparation of the decision making and the more informed the organisation members are, the more effective and successful the decision implementation may be. According to the findings of the research, supervision proved to be important not only as a management task, but as a factor supporting decision execution and was qualified as one of the most effective management task.

- According to the examination of the disposition forms it can be stated that the interviewees of the survey judged the wording of expectations, requesting, commission and discussion-meeting – the democratic forms – as more successful than others. They evaluated autarchic dispositions, orders, especially command as much less efficient. The least successful forms are the forms of advertisement such as circular note, announcements. The results of the group specific examinations are in line with the general conclusions. I assume managers in different situations use different disposition forms depending on the circumstances. Accordingly, the forms listed as choices in the questionnaire are judged as more successful or less efficient according to the situation. However, the research results show that the different situations do not influence fundamentally the judgement of disposition forms in general. The more autarchic disposition forms are ranked as more efficient only in the decision execution and supervising. In all other situations the democratic forms were qualified as more effective.
- By examining the frequency of oral and written forms of dispositions I aimed at finding out the ways communication is realised in the examined organisations. In accordance with the literature I examined the applied disposition forms as written or oral. Nevertheless, it turned out in the course of research that this division would not give possibility for grouping all the listed disposition forms. In my view in the case of dispositions the application of three communication forms can be interpreted: written, oral and non-verbal. Non-verbal dispositions include indicative behaviour and setting examples. The findings of the research proved that this is one of the most frequently used and most successful forms.

Having examined judgement of oral dispositions I concluded that managers use both orders and discussion in their everyday work but the more autarchic command is also present. This form is characterised with less frequency. Written forms of disposition are less frequently used than the oral forms. In everyday use written forms are rare managers prefer using this form occasionally.

- The assessment of the methods of supervision shows that managers find process in-built supervision, accounting and reports as the most important forms. In contrast with my assumptions preliminary supervision was found the least efficient method. Preliminary supervision as a preventive method may have a significant role in preventing irregularities and avoiding non-sufficient production and indirectly also in decreasing deficit.
- According to the managers of companies of various size there are three factors having significant role among the evaluating methods: permanent performance indicator, the creative aim, and the quantitative evaluation. The least importance was attributed to non-quantitative supervision. It is the youngest and the oldest generations that think high about the evaluation methods and they share the opinion about the non-quantitative methods judging then as the least effective. The managers with better educational background give importance to evaluation methods in general, prioritising the quantitative evaluation, and supervision aiming at the discovery of faults. Complete publicity was ranked behind the internal communication by managers of all levels of education.
- From among the examined factors of evaluation quality, deadline and capacity were judged as more important by the interviewed managers. Financial and technological discipline, regularity, keeping to the safety at work regulations also got high ranking. The least appreciated factors were behaviour and deviation from the plans.
- From among the information related to supervision besides the people's being fully informed knowing the person conducting supervision. The managers think if the supervised people know the person, and the occupation, of the supervisor the efficiency to increase productivity is greater. All the other factors seem to be of secondary importance. From these findings I concluded that employees relate supervision to personalities and the norms, expectations, and requirements of the supervisor have greater importance than knowing about the points, aspects methods and frequency of supervision. The success of evaluation – according to my research findings – is the most determined by positive financial incentives such as pay rise, rewards, bonus. Impact of negative financial incentives have insignificant impacts. The prestige of the manager influence the efficiency of evaluation to a great extent.

7. IRODALOMJEGYZÉK

ALLPORT, G. W. (1999): Az előítélet. Gondolat Kiadó. Budapest, 320-341. p.

- ANGYAL, A. (1999): A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó. Budapest, 43- 48, 87-220. p.
- ARGYRIS, C. (1971): A vezetés aktív módszere. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest, 120-123. p.
- BABBIE, E. (1998): A társadalomkutatás gyakorlata. Balassi Kiadó. Budapest, 206-302. p.
- BAKACSI GY. (1988): A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete. Vezetéstudomány. 1988. évi 3. szám
- BAKACSI GY. (1996): Vezetés-szervezés. AULA Kiadó Kft. Budapest, 116-190.p.
- BAKACSI GY. (2001): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK- KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 209-210. p.
- BALATON K. (1996): Vezetés-szervezés. AULA Kiadó Kft. Budapest, 46-120.p.
- BARNARD, CH. I. (1938): (The Functions of executive. Cambridge. Harward. U. P.
- BÉHM I. (1998): Vállalkozások megítélése. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság. Budapest, 98-99. p.
- BERDE CS. (2000): A vállalati menedzsment funkcionális vizsgálata (habilitációs eljárás tézisei, kézirat) Debreceni Egyetem. Debrecen, 3. p.
- BERDE CS. (1998): Vezetési alapismeretek I. Egyetemi jegyzet. DATE. Debrecen 4-6. p.
- BERDE CS. (2003 „a”): Menedzsment a mezőgazdaságban. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest. 7-146. p.
- BERDE CS. (2003 „b”): Vezetéstudományi ismeretek. Campus Kiadó, Debrecen. 16-37. p.
- BERDE CS: (2003 „c”): Vezetési esettanulmányok módszertana. Campus Kiadó, Debrecen. 31. p.
- BERDE CS. (2005): A szervezés, mint a vezetés feladata. In: Menedzsment. Szerk. LÁSZLÓ M., Nyíregyházi Főiskola GT Kar. Nyíregyháza. 155-160. p.
- BERKI S. – BERDE CS. (2001): -mondta a csiga és ... Humánpolitikai Szemle 7-8. szám, Budapest
- BERKI S. (2000): Information Management in Food Industri. Saint Stephen University, College of Economics and Agriculture, Gyöngyös 7th International Agrieconomic Scientific Days, Gyöngyös
- BIHARY ZS. – NAGY Á. (1999): Az ellenőrzés működési folyamata és általános módszertana. Saldo Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Rt. Budapest. 11-12. p.
- BILANICS Á. et. al (2005): Menedzsment. Nyíregyházi Főiskola. Nyíregyháza, 6-8. p.

- BOULDING, K. E. (1989): General Systems Theory: The Skeleton of Science. In: rendszerszemlélet. Közgazdasági és Jogi Kiadó. Budapest. 12-28. p.
- BOWMAN, C. (1993): Stratégiai menedzsment. Novotrade Kiadó, Budapest. 99. p.
- BRECH, E. E. (1975): Principles and Practice of Management. 3rd Ed., Longman 34. p.
- BRUNS, T.-STALKER, G. M. (1961): The Management of Innovation. Tavistock. London.
- CHIKÁN A. (1999): Vállalatgazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 454.
- CHILD, J. (1972): Organization Structure. Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, Sociology. London.
- CHILD, J. (1984): Organization. A Guide to Problems and Practice. Second Edition. Harper and Row. London.
- CSATH M. (1993): Stratégiai tervezés és vezetés. "Leadership" Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., Sopron, 9-87. p.
- CSEH-SZOMBATI L. - FERGE ZS. (1971): A szociológiai felvétel módszerei. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 90-261. p.
- DAJNOKI K. (2002): Szakmai kommunikációs tapasztalatok a Jász-Nagykun-Szolnok megyei falugazdászok körében. „Innováció a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban” nemzetközi konferencia kiadványa. Debreceni Egyetem, Debrecen, 154. p.
- DAVIS, R. C. (1928): Industrial organisation and management. Harper, New York. 35-36. p.
- DIENESNÉ K. E. (2000): A vezetési feladatok a termelés-menedzsmentben. A humánstória helye, szerepe a mezőgazdasági vállalkozások fejlesztésében. XXVIII. Óvári Tudományos Napok, Mosonmagyaróvár. 125. p.
- DINNYÉS J. (1993): A vezetés alapjai. Az ember vezetése. Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány, Gödöllő. 12-13. p.
- DINNYÉS J. (1997): A vezetés alapjai. Egyetemi jegyzet. Gödöllői Agrártudományi Egyetem, Gödöllő. 129-134. p.
- DOBÁK M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 127-133. p.
- DORA, T. Á. (2004): Az emberi erőforrás-gazdálkodás vizsgálata. Debreceni Egyetem ATC. Diplomadolgozat. Debrecen. 2. p.
- DRUCKER, P. F. (1988): The Effective Executive. Heinemann Professional Publishing Ltd, London. 34. p.
- DRUCKER, P. F. (1954): The practice of management. New York.

- DONELLY et. al. (1992): Fundamentals of Management. Irwin. 10. p.
- EVANS, J. G. (2001): Holland-magyar vezetői szeminárium. Budapest, Kézirat. 421-428. p.
- ERTSEY I. (2003): Gazdaságstatisztika. Debreceni Egyetem ATC, Debrecen, 7-22. p.
- FAYOL, F. (1984): Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest. 24-28 p.
- FAYOL, H. (1918): Administration industrielle et generale. Dunod. Paris. 25. p.
- FIEDLER, F. E. (1980): A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzetei meghatározói. In: PATAKI F.: Csoportlélektan. Gondolat Kiadó Budapest, 19. p.
- FIEDLER, F. E. (1967): A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill. New York.
- FRACKIEWICZ, J. (1973): A munka szervezés és vezetése. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest. 355-357. p.
- GALBRAITH, J. R. (1973): Desingning Complex Organizations. Reading, M. Addison - Wesleg.
- GRIFFIN, R. W. (1984): Management. Houghton Mifflin Co., Boston, MA.
- GULICK L.- URWICK L. (1937): Papers ont he Science of Administration, New York.
- HAMZA E. et. al. (2004): Agrárfoglalkoztatás. Kézirat Agrárgazdasági tanulmányokhoz. AKII. Budapest, 34-37. p.
- HANYEC L. (1998): Menedzsment esettanulmányok. Döntéshozatal-üzleti tervezés. Janus Pannonius Tudományegyetem Egyetemi Kiadó. Pécs, 67. p.
- HITT, W. D. (1990): A mestervezető. OMIKK, Budapest. 14-20. p.
- HOVÁNYI G. (1982): Vezetési modellek. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest. 307. p.
- HUITFELDT, T. et al. (1993): Korszerű vezetés. EDE_Hungary. Budapest, 7-192. p.
- HUNYADI et. al. (2001) Statisztika. Aula. Budapest, 47-120. p.
- JUHÁSZ CS. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban. Doktori értekezés. Debreceni Egyetem ATC. Debrecen, 64-67. p.
- KALOCSAY F. (1961): A munka és munkaidő vizsgálatának egyes módszerei. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest. 88-89. p.
- KALOCSAY F. (1976): Szervezet, üzemi szervezet, az üzemi szervezet működése a mezőgazdasági vállalatokban. AKI., Budapest, 64-65. p.
- KAMARÁS J. (1993): A gazdasági ellenőrzés módszertani alapjai. Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Vállalat. Budapest, 32-36. p.

- KELLY, A. – GRIMES, T. (1993): A menedzsment elvei. ACCA Hungaria Kft. Budapest, 26. p.
- KEMÉNY E. (2005): Módszertan a teljesítményellenőrzéshez. Állami Számvevőszék. Budapest, 12-14. p.
- KHANDWALLA P. V. (1975): Uncertainty and the Optimal Desing of Organisations. Working Paper, In: Organisations Theorie. Stuttgart.
- KINDLER J. (1991): Fejezetek a döntéelméletből. BKE. Kézirat. Budapest. 213-217. p.
- KISS D. (2002): Feljegyzés a költségvetési szervek éves beszámolója számvevőszéki vizsgálatára vonatkozó jogalkotási elképzelésekről. (ÁSZ Irattár) Állami Számvevőszék. Budapest, 2-4. p.
- KLEIN, S. (2001): Vezetés- és szervezet pszichológia. SHL Hungaria Kft, Budapest, 145-417. p.
- KOCSIS J. Á. A vezetői magatartásról. Gazdaság és Gazdálkodás.XXXVI. évfolyam. 7-8. szám 1998. július-augusztus. 4-7. p.
- KOONTZ, H. (1961): The Management Theory Jungle. Academy of Management Journal. Boston 174-175. p.
- KOONTZ, H. - O'DONELL C. (1964): Principles of Management. New York-Toronto-London. 73-81. p.
- KOONTZ, H. - O'DONELL C. (1955): Principles of Management. Mc Graw-Hill Book Co. Inc. New York. 100-102. p.
- KOVÁCS Á. (2003): Pénzügyi ellenőrzés változó erőterben. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Részvénytársaság. Budapest, 21. p.
- KOVÁCS L. (1990): Általános ellenőrzési ismeretek. Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Vállalat. Budapest, 11-21. p.
- KOVÁCS S. et. al. (1996): Vezetés-szervezés. AULA Kiadó Kft. Budapest, 145-146. p.
- KŐVÁRI GY. (1991): Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal. Országos Munkaügyi Központ. Budapest, 110-111. p.
- KROTOS L. (2003): Intelligens megoldások. KÓD Gazdasági-és Médiakutató Intézet. Budapest, 31-90.
- KULCSÁR GY. (1991): Vezetés- és munkapszichológia. Országos Munkaügyi Központ. Budapest, 55-56. p.
- LADÓ L. (1979): Szervezetelmélet és módszertan. Közgazdasági és jogi kiadó. Budapest, 21-410.
- LADÓ L. (1986): Szervezetelmélet és módszertan. Közgazdasági és jogi kiadó. Budapest, 34-236.

- LAKNER Z. – HAJDÚ I. (2001): A magyar élelmiszergazdaság fejlesztésének srtatégiai dilemmái. XLIII. Georgikon napok. Keszthely, 373-377. p.
- LAWRENCE, P. R. – LORSH, J. W. (1967): Organization and Environment. Grauduate School of Business Administration. Harward University. Boston.
- LAWRENCE, P. R. – LORSH, J. W. (1969): Organization: and Environment. IRWIN R. D.
- LÁ CZAY M. – BILANICS Á. (2005): Menedzsment II. Nyíregyházi Főiskola. Nyíregyháza, 50-52. p.
- LEWIN, K. (1975): A mezőelmélet a társadalomtudományban. Gondolat Kiadó, Budapest. 58-63. p.
- LEWIN, K. et al (1975): Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben. In. Pataki: Csoportdinamika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 17. p.
- LEWIN, K. (1973): Psychology and the Process of Group Living. Journal of Social Psyckology. New York.
- LIPTÁK E. (1996): Az eredményes vezetés. Szakdolgozat. Tessedik Sámuel Főiskola. Békéscsaba, 12-16.
- LUTHANS, F. (2001): International management. McGraw-Hill. New York. 25-28. p.
- MAYO, E. (1933): The Human Problems of an Industrial Civilisation. Macmillan, New York.
- MARCH, J. G. – SIMON, H. A. (1958): Organisation. New York Wiley.
- MASLOW, A. H. (1970): Motivation and Personality. Harper and Row. New York. 34-36. p.
- MAYNARD, H. B. (1977): Gazdasági mérnöki kézikönyv. Műszaki Kiadó. Budapest. 14-27. p.
- McGREGOR, D. (1960): The Human Side of Enterprise. Mc Graw. Hill. New York. 21. p.
- MINTZBERG, H. (1975): The Manager' Job. Folklore and Fact. Harward Business Review, Boston,
- MINTZBERG, H. (1979): The structuring of organizations. Englewood Cliffs. Prentice-Hall. N. J. 86. p.
- MORVAY L. (2002): EU biztonsági normák érvényesíthetősége, a mezőgazdasági kisvállalkozásokban. VIII. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok Kiadványa, 3. kötet. Gyöngyös.
- NAGY T. (1999): A tejtermelés vezetési, munkaszervezési és minőségbiztosítási összefüggései. Tiszántúli mezőgazdasági Tudományos Napok, Debrecen, 137-142. p.

- NEMES F. (1998): Vezetési ismeretek és módszerek. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest. 7-11. p.
- PÁL, T. (1981): Szervezet fejlesztés és szervezetfejlődés. Munkakultúra-vezetéskultúra. BVM-SZVT. Budapest. 194-210. p.
- PECCI, G. (1985): A dolgozók részvétele a vállalatvezetésben. Az új vállalatirányítási formákról. Országos Fordító és Fordítást hitelesítő Iroda, Budapest, 13-15. p.
- PFAU E. – NÁBRÁDI A. (2004): A mezőgazdasági vállalkozások termelési tényezői, erőforrásai. Egyetemi jegyzet. Debreceni Egyetem, Debrecen. 9. p.
- PFAU E. (1998): A mezőgazdasági vállalkozások termelési tényezői, erőforrásai. Egyetemi jegyzet. Debreceni Egyetem ATC, Debrecen. 133-136. p.
- POÓK L. – FÜSTÖS J.(2000): 2. szám 47-48. p. A vezetői döntés információs háttere. Budapest. CEO magazin
- PRINTZ J. (2003): A költségvetési szervek tevékenységének ellenőrzése. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó, Budapest. 23-32. p.
- ROBBINS, S. P. (1991): Management. Prentice Hall. Englewood Cliffs. 2-5. p.
- ROEBUCK, C. (2001): Hatékony vezetés. Scolar Kiadó, Budapest, 23-28. p.
- ŘIZNIČKA, J. (1970): Vědecká organizace řídicí práce. Svoboda, Praha. 59-60. p.
- ŘIZNIČKA, J. (1974): A vezetői munka tudományos szervezése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 60-63. p.
- ROÓZ J. (2001): Vezetésmódszertan. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó, Budapest. 17-132. p.
- ROÓZ J. (1995): Vezetésmódszertan. Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt. Budapest. 7-28. p.
- SALAMON L. et al. (2000): Mezőgazdasági üzemtan I. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest. 370-372. p.
- SALAMONNÉ HUSZTI A. (1995): jövőkép, misszió, stratégia. Budapesti Közgazdaságtudományi egyetem Vezetőképző Intézet. Budapest 3-7. p.
- SAMUELSON, P. A. – NORDHAUS, W. D. (1998): Közgazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 172-173. p.
- SEBŐK - BAÁN (1998): Campden and Chorleywood Élelmiszeripari Fejlesztési Intézet. Budapest, 8-24. p.
- SHAKESPEARE, W. (1957): A velencei kalmár. Szépirodalmi Könyvkiadó. Budapest. 18. p.
- STARR, M. K. (1976): Rendszerszemléletű termelésvezetés, termelésszervezés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 600-601. p.

- SVÁB J. (1961): Statisztikai módszerek mezőgazdasági kutatók számára. Mezőgazda Könyvkiadó, Budapest, 110-113. p.
- SZABADOS GY. (2003 „a”): Vezetési ismeretek. Campus Kiadó, Debrecen. 128-146. p.
- SZABADOS GY. (2003 „b”): Vezetési esettanulmányok módszertana. Campus Kiadó, Debrecen. 25-149. p.
- SZIMA M. (2001 „a”): The control System of Hungary. Kiem Toan Auditing Review. 4. Ha Noi 42-44. p.
- SZIMA M. (2001 „b”): Histori and operation of the Supreme. Audit Institution of Hungary. Kiem Toan Auditing Review. 2. Ha Noi 93-95. p.
- SZIMA M. (2002): A döntésvégrehajtás tényezőinek vizsgálata mezőgazdasági szervezetekben. Innováció, a tudomány és a gyakorlat egysége az ezredforduló agráriumban. Szent István Egyetem-Debreceni Egyetem. Debrecen, 34-38. p.
- SZÜCS I. (2002): Alkalmazott statisztika. Agroinform Kiadó. Budapest, 151-172. p.
- TARNÓCZY T. – PATAKI K. (1992): Farmgazdálkodás. Mezőgazda Kiadó. Budapest. 23-30. p.
- TAYLOR, F. W. (1911): The Principles of Scientific Management. New York.
- TENNER, A. R. – DeTORO, I. J. (1983): Teljeskörű minőségmenedzsment. Műszaki Könyvkiadó. Budapest. 147-153. p.
- THOMPSON, J. D. (1967): Organisations an Action. McGraw-Hill. New York.
- TOKODY A. (1984): A középvezetők vezetői munkaköri feladatának vizsgálata. Diplomadolgozat. Debreceni Agrártudományi Egyetem, Debrecen. 3-12. p.
- TORGERSEN, P. E. – WEINSTOCK, I. T. (1979): Vezetés, integrált felfogásban. Közgazdaságtan. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. 43. p.
- Területi statisztikai évkönyv Központi Statisztikai Hivatal 2003. Budapesti Regiszter Kiadó. Budapest.
- Területi statisztikai évkönyv Központi Statisztikai Hivatal 2004. Budapesti Regiszter Kiadó. Budapest.
- VANNSTAPEL, F. (2002): Guidelines for Internal Control Standards for Public Sector. Internal Control Standard Commitee. B-1000 Brussels.
- VÖRÖS L. (2002): Az ellenőrzés rendszere és módszertana. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt. Budapest, 48-175. p.
- VÖRÖS L. (1997): Az ellenőrzés rendszere. Pénzügyi és Számviteli Főiskola. Főiskolai jegyzet. Budapest, 46-48. p.
- ZIELENIEWSKI J. (1973): Szervezés és vezetés. Kossuth Könyvkiadó Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 89-94. p.

ZOLTAINÉ P. Z. (2002): Döntéelmélet. Alinea Kiadó. Budapest, 54-55. p.

WEBER, M. (1967): Gazdaság és társadalom. Közgazdasági Jogi Kiadó. Budapest, 67.p.

WOODWARD, J. (1970): Industrial Organization: Behaviour and Control. University Press. London.

WOODWARD, J. (1965): Industrial Organization. Theory and Practice. University Press. London.

1989. évi XXXVIII. törvény Az Állami Számvevőszékről

2000. évi C. törvény A számvitelről

1997. évi CXLIV. törvény a Gazdasági társaságokról

MELLÉKLETEK

1. melléklet

Debreceni Egyetem

Agrártudományi Centrum Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Intézet

Vezetéstudományi Tanszék

KÉRDŐÍV

A szervezet vezető munkatársai részére

A válaszadás önkéntes!

**A DÖNTÉSVÉGREHAJTÁS KÉT
TÉNYEZŐJÉNEK VIZSGÁLATA**

című Ph.D. kutatáshoz

Dr. Juhászné Szima Mária
Ph.D. hallgató

2004.

TISZTELT VÁLASZT ADÓ VEZETŐ!

Köszönöm, hogy a kérdésekre adott értékes válaszaival támogatja Ph.D. kutatómunkám eredményességét.

Vizsgálatom célja: a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetekben alkalmazott döntésvégrehajtási feladatok sajátosságainak feltárása, elemzése. A döntésvégrehajtás vizsgálata során a rendelkezést, az ellenőrzést emelem ki. **Célom** továbbá, hogy a kapott válaszok összegzése, elemzése után olyan következtetéseket vonjak le és egállapításokat tegyek, amelyek alapján a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetekben alkalmazott rendelkezési és ellenőrzési módszerek továbbfejleszthetők, hatékonyabbá tehetők legyenek. Fel kívánom mérni a jelenleg alkalmazott ellenőrzési módszerek arányát és választ keresek arra is, hogy a vezetők ezeket a módszereket hogyan minősítik.

Ez a vizsgálat közvetlenül, vagy közvetve alkalmas lehet a gazdasági társaságok, szervezetek, így az Ön által vezetett cég eredményesebb működtetésére is.

A kérdéseket úgy állítottam össze, hogy Ön válaszaival be tudja mutatni a jelenlegi állapotot, és ki tudja fejezni a közeljövőben elérni kívánt szintet is. Amennyiben ebben a formában adja meg válaszait a feltett kérdésekre, úgy a jelenlegi gyakorlattól el fogunk jutni a stratégiai célkitűzéseinek elérését legjobban szolgáló formákhoz. Ha az Ön által vezetett cég, szervezet nem csak mezőgazdasági és/vagy élelmiszeripari tevékenységet folytat, kérem, hogy csak ezekre irányultan adja meg válaszait, mivel a kérdőív segítségével csak a mezőgazdasági és élelmiszeripari szervezetekben alkalmazott döntésvégrehajtási feladatok tendenciáit kutatjuk.

A válaszait a 2004-ben jellemző és a közeljövőben elvártakra koncentrálva szíveskedjen megadni. Az adatokat számítógépen kívánom feldolgozni, a kitöltött kérdőíveket mások számára nem hozzáférhető módon fogom tárolni.

Amennyiben a kitöltés során kérdése adódik **örömmel várom telefonhívását.**

Debrecen, 2004. július 15.

Köszönöttel és tisztelettel:

Dr. Juhászné Szima Mária

Kitöltési útmutató

A következő kérdéseket az alábbiak figyelembe-vételével szíveskedjenek értékelni. A kérdésekhez több válasz is tartozhat. A válaszok között lehetnek azonos minősítésűek is.

Kérem, minden kérdésre külön-külön adjon választ egy ötfokozatú skála segítségével, ahol 1 a legalacsonyabb, 5 a legmagasabb minősítés:

1 pont	legrosszabb, nem megfelelő, legkevésbé kívánatos, legkevésbé használt;
2 pont	elégséges, még elfogadható, részben megfelelő
3 pont	közepes, közepesen megfelelő
4 pont	jó, jól megfelelő, helyénvaló, eredményesen alkalmazandó
5 pont	legjobb, kitűnően megfelelő, a leginkább használt
0 pontot	akkor kell írni, ha az adott válasznál az interjúalanyunk nem volt tapasztalata, vagy nem alkalmazták az adott módszert, eljárást.

A szóbeli és az írásbeli rendelkezési módszerek gyakoriságát kérem, hogy számmal jelölje meg. (11. és 12. táblázat)

A számok értéke:

1	naponta többször
2	naponta
3	2-3 naponként
4	hetente
5	kéthetente
6	havonta
7	ritkábban, mint havonta (esetenként).

ÁLTALÁNOS ADATLAP

A szervezet működési formája:		
Rt., Kft., Bt., Kht., Kkt., szövetkezet, volt állami vállalat (jelenleg rt), egyéni vállalkozás		
A szervezet megalakításának éve:		
Foglalkoztatottak létszáma:	2002. év	fő
	2003. év	fő
A szervezet székhelyének települési formája:	falu	város
A (székhely) település lakosainak száma:	fő	
A cég árbevétele:	2002.....	M Ft
	2003.....	M Ft

Az árbevétel hány %-a származott

Megnevezés	2002.év	2003. év
Mezőgazdasági tevékenységből		
Élelmiszergazdaságból		
Egyéb tevékenységből		
Összesen		

Az egyéb tevékenység jellege:.....

INTERJÚALANY ADATLAPJA

Kérem aláhúzással, bekarikázással jelölje meg az Önre jellemző adatot.

Neme:	férfi/nő
Kora:	30 év alatt, 31-35 év, 36-40 év, 41-45 év, 46-50 év, 51-55 év között, 56 év felett
Beosztása:	közvetlen munkairányító – középvezető – felsővezető
Munkatapasztalata:	1 év alatt, 2-5 év, 6-10 év, 11-15 év, 16-20 év, 21 év felett
Vezetői munkatapasztalat:	1 év alatt, 2-5 év, 6-10 év, 11-15 év, 16-20 év, 21 év felett
Legmagasabb iskolai végzettsége:	általános iskola, középiskola, felsőfokú szakmai képzettség, főiskola, egyetem
Hány munkatársat ellenőriz közvetlenül?	 fő.

VEZETÉSI INTERJÚ

- 1) Válaszában 1-től 5-ig minősítse az alábbi feladatok szerepét a döntésvégrehajtás folyamatában.

Megnevezés	Jelenlegi megítélés	A jövőre vonatkozó vélemény
Rendelkezés		
Szervezés		
Ellenőrzés		
Elemzés		
Értékelés		
Jelentéskészítés, visszajelzés		

- 2) Válaszában 1-től 5-ig minősítse az alábbi rendelkezési formákat az eredményességük alapján.

Megnevezés	Jelenlegi megítélés	A jövőre vonatkozó vélemény
Parancs		
Utasítás		
Felkérés, megbízás		
Ráutaló magatartás		
Elvárások megfogalmazása		
Körlevél		
Hirdetmény		
Figyelemfelhívás		
Érdeklődés felkeltése		
Megbeszélés, értekezlet		

- 3) Válaszában 1-től 5-ig minősítse az alábbi rendelkezési formákat az eredményességük alapján az alábbi szituációkban.

Megnevezés	Jelenlegi megítélés	A jövőre vonatkozó vélemény
Parancs		
Utasítás		
Felkérés, megbízás		
Ráutaló magatartás		
Elvárások megfogalmazása		
Körlevél		
Hirdetmény		
Figyelemfelhívás		
Érdeklődés felkeltése		
Megbeszélés, értekezlet		

- 4) Válaszában 1-től 5-ig minősítse a kommunikáció alábbi formáit hatékonyságuk alapján az ellenőrzési tevékenység során.

Megnevezés	Jelenlegi megítélés	A jövőre vonatkozó vélemény
Közvetlen írásbeli		
Közvetlen szóbeli		
Közvetett szóbeli		
Hirdetőtáblán írásban		
Nonverbális jelzések		
Körlevél		

- 5) Vezetői tapasztalata alapján válaszában 1-től 5-ig minősítse, hogy a döntésvégrehajtát mennyiben támogatják az alábbi tényezők

Megnevezés	Jelenlegi megítélés	A jövőre vonatkozó vélemény
Bevonás a döntéselőkészítésbe		
Információ adás a döntés előzményeiről		
A döntés tényének egyszerű közlése		
Információadás a megvalósításhoz szükséges erőforrásokról		
Büntetés		
Jutalmazás		
Számonkérés, ellenőrzés		

- 6) Válaszában 1-től 5-ig minősítse, hogy az ellenőrzési tevékenységet milyen mértékben befolyásolják az ellenőrzést végző személy vezetési stílusa.

Megnevezés	Jelenlegi megítélés	A jövőre vonatkozó vélemény
Autokratikus (egyszemélyi)		
Demokratikus		
Liberális		
Feladat orientált		
Kapcsolat orientált		
Szervezet orientált		

- 7) Válaszában 1-től 5-ig minősítse, hogy a kialakított ellenőrzési sémák ismerete milyen mértékben fokozza a beosztottak teljesítményének javulását.

Megnevezés	Jelenlegi megítélés	A jövőre vonatkozó vélemény
Nem ismerik		
Gyakoriságát ismerik		
Módszerét ismerik		
Az ellenőrzési pontokat ismerik		
Az ellenőrzést végző személyét ismerik		
Az ellenőrzésre jogosult munkakört ismerik		
Az ellenőrzésre jogosult beosztást ismerik		
Valamennyi információ birtokában vannak		

8) Válaszában 1-től 5-ig minősítse az ellenőrzési hatékonyságát milyen mértékben befolyásolták az alábbi tényezők.

Megnevezés	Jelenlegi megítélés	A jövőre vonatkozó vélemény
Negatív következményektől való félelem		
Pozitív következmények reménye		
Jutalom		
Előléptetés		
Béremelés		
Erkölcsei elismerés		
Az ellenőrzési pontok ismerete		
Vezetői tekintély		
Írásbeliség		
Az ellenőrzés gyakoriságának növelése		
Váratlan időben végzett ellenőrzés		
Újabb ellenőrzési pontok beépítése		
Az ellenőrzési pontok ritkítása		
Az ellenőrzést végző pénzt elosztó szerepe		

9) Válaszában 1-től 5-ig minősítse az alábbi ellenőrzési módszereket eredményességük alapján.

Megnevezés	Jelenlegi megítélés	A jövőre vonatkozó vélemény
Beszámoltatás		
Jelentési kötelezettség		
Aláírási jog gyakorlása		
Engedélyezés		
Folyamatba épített ellenőrzés		
Alkalmi ellenőrzés		
Utólagos ellenőrzés		
Előzetes ellenőrzés		

10) Válaszában 1-től 5-ig minősítse fontosságuk alapján az ellenőrzés tartalmi tényezőit.

Megnevezés	Jelenlegi megítélés	A jövőre vonatkozó vélemény
Teljesítmény		
Minőség		
Határidő		
Magatartás		
Szabályszerűség, törvényszerűség		
Pénzügyi fegyelem		
Technológiai fegyelem		
Munkavédelmi előírások betartása		
Jelentős eltérések a tervtől, normától		
Csekély eltérés a tervtől, normától		

11) Válaszában jelölje meg (X) a legjellemzőbb szóbeli rendelkezési módszerek gyakoriságát.

Megnevezés	Naponta többször	Naponta	2-3 naponta	Hetente	Két- hetente	Havonta	Rit- kábban
Parancs							
Utasítás							
Felkérés, megbízás							
Ráutaló magatartás							
Elvárások megfog							
Figyelemfelh ívás							
Érdeklődés felkeltése							
Megbeszélés, értekez							

12) Válaszában jelölje meg (X) a legjellemzőbb írásbeli rendelkezési módszerek gyakoriságát.

Megnevezés	Naponta többször	Napont a	2-3 naponta	Heten- te	Két- hetente	Havonta	Rit- kábban
Parancs							
Utasítás							
Felkérés, megbízás							
Elvárások megfogalma							
Körlevél							
Hirdetmény							
Figyelem fel							
Érdeklődés felkeltése							

13) Válaszában 1-től 5-ig minősítse milyen fontosságot tulajdonít az ellenőrzés során a kiválasztott értékelési módszernek.

Megnevezés	Jelenlegi megítélés	A jövőre vonatkozó vélemény
Állandó teljesítmény		
A teljesítménymutató nem állandó		
Az értékelés számszerű		
Az értékelés nem számszerűsített		
A cél hibafeltárássra irányul		
A cél konstruktív		
Publikusság: Nyilvánosság jellemző		
Belső használatra		
Csak a beavatottak számára		

2. melléklet

A rendelkezési formák szituáció vizsgálata a vállalati méret szerint

Megnevezés	Döntésselő-készítés				Döntés-végrehajtás				Szervezés				Ellenőrzés				Információ adás				Visszajelzés				Kommunikáció			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Parancs	2,2	2,3	2,5	2,1	3,0	3,3	3,5	2,8	2,3	2,6	3,0	2,2	2,7	2,8	3,2	2,6	2,5	2,6	2,9	2,6	2,3	2,7	2,6	2,6	2,4	2,3	2,4	2,3
Utasítás	2,8	3,0	3,0	3,4	3,8	3,8	3,9	4,1	3,0	3,3	3,6	3,5	3,3	3,3	3,8	3,8	3,0	3,1	3,2	3,7	2,8	2,9	3,0	3,6	2,9	3,0	2,9	3,3
Felkérés, megbízás	3,3	3,6	3,5	4,1	3,4	3,4	3,6	3,9	3,5	3,6	3,6	4,0	3,3	3,3	3,6	3,6	3,3	3,4	3,3	3,7	3,1	3,1	3,2	3,6	3,4	3,5	3,4	3,8
Ráutaló magatartás	3,0	2,8	2,8	2,8	3,2	2,9	3,0	2,7	3,1	2,9	2,9	2,8	3,1	2,9	2,9	2,8	3,2	3,0	3,1	2,9	3,0	2,9	2,9	2,7	3,2	3,1	3,0	2,9
Elvárások megfogalmazása	4,0	3,7	3,7	4,1	4,0	3,6	3,8	3,9	3,9	3,7	3,8	4,1	4,1	3,7	3,7	3,9	3,9	3,9	3,6	4,1	3,6	3,9	3,5	3,8	3,8	3,8	3,6	4,0
Körlevél	2,4	2,7	2,7	3,3	2,4	2,6	2,8	3,4	2,5	2,8	2,9	3,5	2,3	2,5	2,8	3,0	2,7	3,2	3,3	3,8	2,5	2,9	2,8	3,4	2,7	2,8	2,8	3,6
Hirdetmény	2,2	2,4	2,5	2,4	2,4	2,4	2,6	2,7	2,3	2,5	2,7	2,7	2,3	2,3	2,5	2,6	2,6	2,9	3,0	3,2	2,4	2,6	2,5	3,0	2,6	2,7	2,6	3,1
Figyelem felhívás	3,1	3,1	3,2	3,4	3,2	3,0	3,1	3,2	3,1	3,0	3,1	3,3	3,3	3,1	3,0	3,3	3,4	3,3	3,1	3,4	3,1	3,0	3,0	3,2	3,3	3,2	3,2	3,4
Érdeklődés felkeltése	3,3	3,3	3,2	3,6	3,1	2,8	2,8	3,4	3,4	3,1	3,0	3,5	3,1	2,9	2,8	3,2	3,2	3,3	3,0	3,4	3,0	3,0	2,8	3,3	3,2	3,3	3,2	3,4
Megbeszélés, értekezlet	3,9	4,1	4,0	4,1	3,5	3,5	3,7	4,0	3,8	3,9	4,0	4,1	3,6	3,6	3,5	3,8	3,7	4,0	3,9	4,3	3,5	3,7	3,7	4,2	3,7	4,0	4,0	4,1

1 – mikrovállalat

2 – kisvállalat

3 – középvállalat

4 – nagyvállalat

Forrás: saját kutatás (2003-2005)

3. melléklet

A rendelkezési formák eredményessége a különböző szituációkban a vezetői szint szerint

	Döntés-előkészítés			Szervezés			Döntés-végrehajtás			Ellenőrzés			Információ adás			Visszajelzés			Kommunikáció		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Parancs	2,3	2,4	2,2	2,6	2,6	2,5	3,2	3,3	3,1	2,8	2,9	2,7	2,6	2,7	2,5	2,8	2,6	2,4	2,4	2,3	2,4
Utasítás	2,9	3,0	3,0	3,3	3,3	3,4	3,9	3,8	3,9	3,4	3,5	3,6	3,1	3,2	3,1	2,9	3,2	2,9	2,9	3,0	3,1
Felkérés, megbízás	3,3	3,7	3,7	3,5	3,6	3,8	3,5	3,5	3,6	3,5	3,4	3,4	3,3	3,4	3,5	3,2	3,1	3,3	3,4	3,5	3,6
Ráutaló magatartás	2,9	2,8	2,8	3,0	2,9	3,0	3,1	2,9	2,9	3,1	3,0	2,9	3,2	2,9	3,1	3,0	2,8	2,9	3,1	3,0	3,1
Elvárások megfogalmazása	3,8	3,8	3,8	3,9	3,8	3,9	3,9	3,7	3,8	3,9	3,7	3,9	4,0	3,8	3,9	3,8	3,5	3,8	3,8	3,8	3,8
Körlevél	2,7	2,9	2,7	2,8	3,0	2,8	2,7	2,9	2,6	2,6	2,7	2,5	3,0	3,4	3,1	2,8	3,0	2,8	2,7	3,1	2,9
Hirdetmény	2,4	2,5	2,3	2,4	2,7	2,5	2,5	2,7	2,4	2,4	2,5	2,2	2,8	3,1	2,7	2,5	2,8	2,4	2,6	2,8	2,7
Figyelem felhívás	3,2	3,3	3,0	3,0	3,2	3,0	3,1	3,2	3,1	3,1	3,2	3,1	3,2	3,3	3,3	3,1	3,1	2,9	3,2	3,3	3,2
Érdeklődés felkeltése	3,5	3,3	3,2	3,4	3,2	3,2	3,0	2,9	2,9	3,1	2,9	2,9	3,1	3,2	3,2	3,1	3,0	2,9	3,2	3,2	3,3
Megbeszélés, értekezlet	3,8	4,1	4,1	3,7	4,0	4,0	3,4	3,6	3,8	3,6	3,5	3,7	3,7	4,0	4,0	3,4	3,9	3,8	3,7	4,1	4,0

1 - Közvetlen munkairányító 2- Középvezető 3 - Felső szintű vezető

Forrás: saját kutatás (2003-2005)

4. melléklet

A rendelkezési formák eredményessége a különböző szituációkban a vezetők neme szerint

	Döntés-előkészítés		Szervezés		Döntés-végrehajtás		Ellenőrzés		Információ adás		Visszajelzés		Kommunikáció	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Parancs	2,2	2,3	2,6	2,5	3,1	3,2	2,8	2,8	2,6	2,7	2,6	2,5	2,3	2,3
Utasítás	3,0	2,9	3,4	3,1	3,9	3,7	3,5	3,4	3,2	3,1	3,0	3,0	3,0	2,9
Felkérés, megbízás	3,6	3,6	3,7	3,6	3,5	3,5	3,4	3,5	3,4	3,5	3,3	3,2	3,6	3,5
Ráutaló magatartás	2,9	2,8	2,9	3,0	3,0	3,0	2,9	3,0	3,1	3,0	2,9	2,9	3,1	3,0
Elvárások megfogalmazása	3,8	3,9	3,9	3,8	3,8	3,8	3,8	3,9	3,8	4,0	3,7	3,8	3,8	3,8
Körlevél	2,8	2,6	2,9	2,8	2,7	2,8	2,6	2,6	3,2	3,1	2,8	2,9	3,0	2,9
Hirdetmény	2,5	2,3	2,6	2,5	2,5	2,6	2,4	2,3	3,0	2,8	2,6	2,5	2,7	2,7
Figyelem felhívás	3,1	3,2	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,2	3,3	3,3	3,0	3,1	3,3	3,2
Érdeklődés felkeltése	3,3	3,3	3,2	3,3	3,0	3,0	3,0	2,9	3,3	3,1	3,0	3,0	3,3	3,3
Megbeszélés, értekezlet	4,0	4,0	4,0	3,8	3,6	3,7	3,6	3,7	4,0	3,9	3,7	3,7	3,9	4,0

1 - férfi 2 - nő

Forrás: saját kutatás (2003-2005)

